

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

مناصري أميرة

بكري نجوى

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

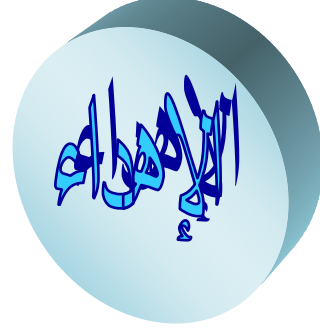
دراسة حالة مؤسسة " مطاحن الحضنة " المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	..... د.
مشرفا و مقرا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	..... د. زاوي حميدة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	..... د.

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم  
جراحي

أمي الحبيبة....

إلى قدوتي في الحياة

أبي العزيز....

إلى من بهم أكبر ولهم أعتز وأفتخر وبوجودهم

أكتسب قوة لا حدود لها أخواني الأعزاء

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

زملائي الأعزاء.



# شكر و عرفان

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي  
مدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل  
وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى  
الأستاذة " زواوي حميدة" لتفضلها بالإشراف  
على هذه المذكرة.

وأتقدم بالشكر أيضا إلى كل الأساتذة الذين  
درسوني طيلة مساري الدراسي الجامعي وخاصة  
أساتذة تخصص إدارة أعمال.

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة أثر مراحل الإدارة الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع.

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة "مطاحن الحضنة" لإنتاج الدقيق ومشتقاته بولاية المسيلة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة. أهم نتائج الدراسة هي أن مؤسسة "مطاحن الحضنة" تهتم بمراحل الإدارة الإستراتيجية بمستوى عال، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية.

## Résumé:

L'étude visait le rôle de la gestion stratégique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution économique algérienne, en examinant l'impact des étapes de gestion stratégique sur les dimensions de l'avantage concurrentiel de la qualité, le coût, la flexibilité et la créativité.

Une étude de cas a été réalisée pour étudier l'impact sur l'une des institutions économiques algériennes, la Brood Mills Foundation for the Production of Flour and Flour derivatives in the Liquefied state. Cette étude sur le terrain s'appuyait sur l'identification comme outil de collecte d'information et de réponse aux problèmes et aux hypothèses de cette étude.

Les résultats les plus importants de l'étude sont que les usine à couvain s'intéressent aux étapes de la gestion stratégique à un haut niveau. En outre, cette étude a montré un impact statistiquement significatif de la gestion stratégique sur les dimensions de l'avantage concurrentiel.

# فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	
شكر وعرافان	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة	أ-و
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية	45-08
تمهيد	08
المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية	09
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية	09
أولاً: تعريف الإستراتيجية	09
ثانياً: تعريف الإدارة الإستراتيجية	10
ثالثاً: خصائص الإستراتيجية	11
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية	12
أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية	12

13	ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية
14	<b>المطلب الثالث: مستويات، وظائف الإدارة الإستراتيجية</b>
14	أولا: مستويات الإدارة الإستراتيجية
15	ثانيا: وظائف الإدارة الإستراتيجية
16	ثالثا: مراحل الإدارة الإستراتيجية
16	أولا: التحليل الاستراتيجي
17	ثانيا: صياغة الإستراتيجية
17	ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية
18	رابعا: تقييم الإستراتيجية
19	<b>المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية بين النظرية والتقييم</b>
19	أولا: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية
21	ثانيا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
22	<b>المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية</b>
22	<b>المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية</b>
23	أولا: مفهوم، خصائص الميزة التنافسية
24	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية
24	<b>المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية</b>
25	أولا: ميزة التكلفة الأقل
25	ثانيا: ميزة التمييز

26	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
26	أولاً: الجودة
27	ثانياً: التكلفة
28	ثالثاً: التسليم
28	رابعاً: المرونة
28	خامساً: الإبداع
29	المطلب الرابع: آليات بناء الميزة التنافسية ومحدداتها
29	أولاً: آليات بناء المزايا التنافسية
30	ثانياً: محددات الميزة التنافسية
34	المبحث الثالث: سبل تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية
34	المطلب الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات
35	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية
36	أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة
37	ثانياً: إستراتيجية التمييز
38	ثالثاً: إستراتيجية التركيز
39	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية
39	أولاً: نموذج قوى التنافس الخمسة ل Porter
41	ثانياً: نموذج سلسلة القيمة
45	خلاصة الفصل

82-47	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
47	تمهيد
48	المبحث الأول: منهجية الدراسة
48	أولاً: المنهج الوصفي
49	ثانياً: أسلوب دراسة الحالة
49	المطلب الثاني: عينة وأدوات جمع البيانات الميدانية
49	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
49	ثانياً: أدوات جمع البيانات
54	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
55	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة
55	أولاً: نشأة المؤسسة الأم
56	ثانياً: تاريخ المؤسسة
57	ثالثاً: مراحل العملية الإنتاجية
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
63	المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسة
63	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
65	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة

72	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
88	قائمة المراجع
94	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	الدراسات السابقة	د
(02)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	33
(03)	محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور	51
(04)	مقياس ليكرت الخماسي	52
(05)	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الإدارة الإستراتيجية	53
(06)	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الميزة التنافسية	53
(07)	توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب	63
(08)	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	64
(09)	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	65
(10)	تحليل معطيات أبعاد محور الإدارة الإستراتيجية	66
(11)	تحليل معطيات أبعاد محور الميزة التنافسية	69
(12)	نتائج اختبار الفرضية الأولى	73
(13)	نتائج اختبار الفرضية الثانية	74
(14)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية	76
(15)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية	77
(16)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	78
(17)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	80

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	ب
(02)	مستويات الإدارة الإستراتيجية	15
(03)	دورة حياة الميزة التنافسية	32
(04)	الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	35
(05)	قوى التنافس الخمسة لـ " بورتر "	40
(06)	سلسلة القيمة	42
(07)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة- المسيلة-	62

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
94	الاستبانة	(1)
100	قائمة المحكمين للاستبانة المعتمدة في الدراسة	(02)
101	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	(03)
101	تحليل محور البيانات الشخصية	(04)
102	تحليل المحاور	(05)
107	نتائج تحليل الفرضية الأولى	(06)
108	نتائج تحليل الفرضية الثانية	(07)

مقدمة

## مقدمة:

شهدت المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها العديد من التغييرات مصحوبة بظهور منافسة قوية ومكثفة، حيث مارست المنافسة ضغوطا على المؤسسات في جميع القطاعات، أصبحت السرعة والمرونة والقدرة على التفاعل من العوامل المحدد لاكتساب أي منظمة ميزة تنافسية، وقدرة صانعي القرار على تحقيق نتائج جيدة بسرعة هي الخط الذي يفصل الحياة أو الموت عن المؤسسة في جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن وسيلة لكشف سر نجاح بعض المؤسسات وفشل مؤسسات أخرى، وما سبب الأداء المتميز والمستمر قد تكمن الإجابة في نجاح استراتيجياتها حيث تتمتع المؤسسات بالعديد من المزايا في التفكير من خلال استراتيجياتها، هذه المؤسسات هي تلك التي تفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى المنافسة في الصناعات التي تمارسها، وتتعرف أيضا على نقاط الضعف الداخلية حتى تتمكن من تكوين الاستراتيجيات وتنفيذها بنجاح، لوحظ مؤخرا أن العديد من المؤسسات في معظم الدول قد تبنت مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الدولية وطبقتها في إدارتها، عندما تعتمد المؤسسة على أسلوب الإدارة الإستراتيجية الدولية فإنها تتساعل عن مستقبلها وعن الاختبارات التي ستستخدمها وتستهلكها، وعن الصلاحيات التي تمتلكها ومصيرها.

## أولا- إشكالية البحث:

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- هل للإدارة الإستراتيجية دور في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

وينفرع منها التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة؟

## ثانيا- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الأولى: تعمل مؤسسة "مطاحن الحضنة" على الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية.

-الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة".

-الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة".

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة".

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة".

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة".

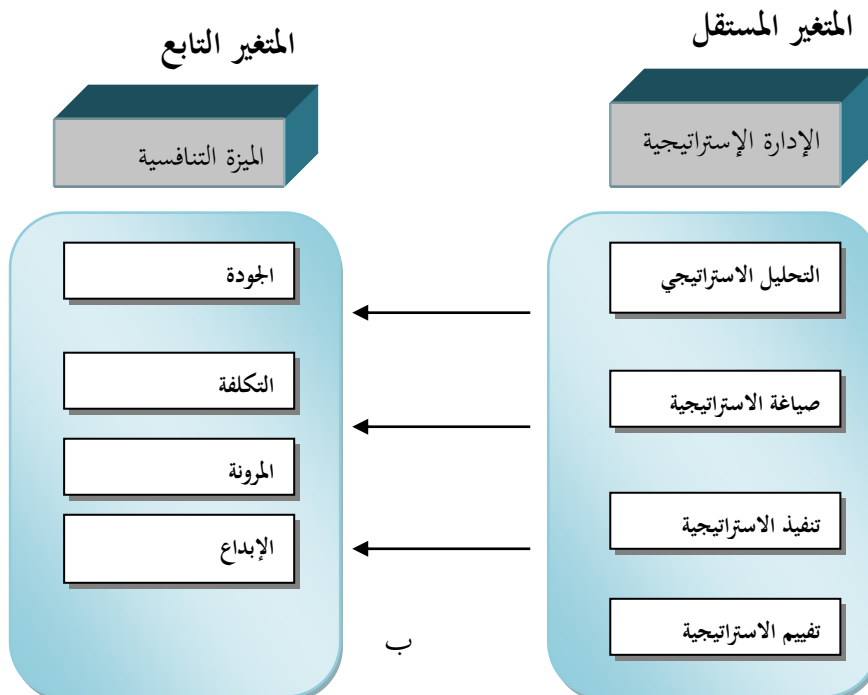
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة".

ثالثا-نموذج الدراسة:

يوضح الشكل (01) نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل

والمتغير التابع:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



#### رابعاً-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- 1-تسارع المؤسسات العالمية على مختلف أشكالها إلى انتهاج الإدارة الإستراتيجية كوسيلة لبقائها في السوق، ونموها وخلق ميزة تنافسية لها موقع متميز في السوق يضمن لها عوائد عالية.
- 2-محاولة معرفة واقع مؤسستنا في التعامل مع الإدارة الإستراتيجية.

#### خامساً-أهداف المؤسسة:

نهدف من هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- 1-التعرف على مستوى اهتمام مؤسسة "مطاحن الحضنة" بالإدارة الإستراتيجية؛
- 2-التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية بمؤسسة "مطاحن الحضنة"؛
- 3-التعرف على درجة تأثير الإدارة الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة "مطاحن الحضنة".

#### سادساً-أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعت الباحثة إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- يعتبر هذا الموضوع من اهتماماتنا البحثية؛
- الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاستفادة منها؛
- توجيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية كونه العنصر الفعال في تحقيق الأهداف المنشودة وبناء الميزة التنافسية وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة "مطاحن الحضنة".

## سابعاً-منهج البحث:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة والمتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية تم الاعتماد في جانبه النظري على المنهج الوصفي التحليلي لضبط مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل ماهية الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية والوقوف على مجمل ما يرتبط بهما. كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك لدراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة "مطاحن الحضنة" لإنتاج الدقيق ومشتقاته بولاية المسيلة.

## ثامناً-مجال الدراسة:

1-المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة "مطاحن الحضنة" لإنتاج الدقيق ومشتقاته بولاية المسيلة.

2-المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة "مطاحن الحضنة" ودرجة تأثيره على أبعادها من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة.

3-المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في شهر ماي 2022.

## تاسعاً-الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الإطلاع عليه من بحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، يمكن القول بأن هناك جملة من الدراسات التي تناولت جوانب من هذه الدراسة والتي تمثلت في:

## الدراسة الأولى:

الدراسات	دراسة مرزوقي محي الدين.
عنوان الدراسة	دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية.
نوع الدراسة	شهادة ماستر.
مجتمع الدراسة	مؤسسة حصنه حليب بالمسيلة.

هدف الدراسة	-محاولة الإجابة على مجموعة التساؤلات التي تم طرحها. -محاولة توضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والمؤسسة الاقتصادية. -تنبيه المسؤولين إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في خلق مركز تنافسي للمؤسسة الاقتصادية التي تشهد منافسة كبيرة.
خطوات الدراسة	قسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، الفصل الأول مدخل عام للإدارة الإستراتيجية والفصل الثاني مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية والفصل الثالث دراسة ميدانية.
حجم العينة	مديري وإطارات في المؤسسة تقدر ب 40 مفردة.
الأدوات	الاستبانة.
أهم النتائج	أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية مرتفع في مؤسسة حضنه حليب.
نقاط الاختلاف في الدراسة	هذه الدراسة مطبقة في مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة أما الدراسة الحالية فهي مطبقة بمؤسسة "مطاحن الحضنة".
نقاط التشابه	استعمال نفس الأداة في البحث.
الفائدة من هذه الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري والتطبيقي.

## الدراسة الثانية:

الدراسات	دراسة عشي نسيمه، العوامر عبد النور.
عنوان الدراسة	الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
نوع الدراسة	شهادة ليسانس.
مجتمع الدراسة	مؤسسة موبيليس بور قلة.

خطوات الدراسة	قسم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول مدخل نظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والفصل الثاني مفاهيم أساسية في الميزة التنافسية والفصل الثالث دراسة ميدانية.
حجم العينة	23 عامل مختلفين حسب خبراتهم وفارق سنهم واختصاصهم ووظائفهم.
الأدوات	الاستبانة.
أهم النتائج	أن الإدارة الإستراتيجية المستمدة في موبيليس تكون محددة وواضحة.
نقاط الاختلاف في الدراسة	هذه الدراسة مطبقة في مؤسسة موبيليس بورقلة أما الدراسة الحالية فهي مطبقة بمؤسسة "مطاحن الحضنة".
نقاط التشابه	استعمال نفس الأداة في البحث.
الفائدة من هذه الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري والتطبيقي.

#### عاشرا-صعوبات الدراسة:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث تضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في كثير من الأحيان.
- صعوبة الحصول على مؤسسة جزائرية للدراسة الميدانية، خاصة ببلدية المسيلة إلا في حال تدخل أطراف لها نفوذ واسع في المؤسسة.
- ضيق الوقت المخصص للدراسة الميدانية.

## الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية

**تمهيد:**

يؤدي أسلوب الإدارة الإستراتيجية إلى الحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل، بفعالية وكفاءة وهذا يشمل تطوير أو صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها كمنهج أو أسلوب عمل، من الضروري تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد ما تبحث عنه من خلال تحليل التغييرات البيئية حولها واتخاذ القرارات لتحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها كخطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة في مختلف المجالات.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا فيها ما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

المبحث الثالث: سبل تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية.

## المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

يعتبر مجال الإدارة الإستراتيجية واسع مع نطاق لتطوير والنمو المحيط بالمؤسسة، والذي يحاول شرح التغيرات البيئية ويساعد أيضا في تحليل المشكلات والفرص التي يواجهها العمال في المؤسسات، بما يساعده على تحقيق أهدافه واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ارتبط ظهور الفكر الاستراتيجي بإدارة الحروب والمعارك، ثم توسع ليشمل المجال الإداري في التنظيمات على اختلاف أنواعها، تم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وخصائصها.

## أولا- تعريف الإستراتيجية:

إن مصطلح الإستراتيجية يوصف بالغموض نظرا لتعدد وتشعب مفاهيمه واستخدامه في الكثير من المجالات ومنه تعرف الإستراتيجية كالتالي:

-لإستراتيجية مفهوم عسكري حيث "تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية *stratos* ومعناها الجيش، *agin* ومعناها قيادة أي كلمة الإستراتيجية معناها تقريبا هو قيادة الجيش".<sup>1</sup>

-يشير (توماس *thomas*) إن الإستراتيجية تعبر عن "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن النقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والنقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت".<sup>2</sup>

-وكما عرفها (*Chandler*) على أنها "تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار طرف التصرف وتخصيص الموارد الضرورية بغرض تحقيق هذه الأهداف".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خيرة شبيح، منال بن الذيب، أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2021، ص22.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص32.

<sup>3</sup> Alfred chandler, stratégiés et structures de l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1989, p76.

-حسب (جيمس كوين j. Quinn) "الإستراتيجية هي النمط أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام".<sup>1</sup>

-ويعرفها (يكوز بينز) بأنها "مجموعة من المواقع التي تعمل على معرفة الطريق، وتساهم في اقتلاع الأعشاب الضارة، وتبين العلاقات المتبادلة بين الأشياء وتفصيل بين ماهو هام وبين وماهو ثانوي".<sup>2</sup>

من التعريفات السابقة يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها " اختيار طويل المدى تقوم به المؤسسة لتحقيق أهدافها، مع مراعاة الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تميزها من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في السوق".

### ثانيا- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومنها ما يلي:

-حسب (David) هي "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

-وعرفها (kotler) بأنها " تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> معلم عمر، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر مهني، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، الجامعة الإفريقية أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2015-2016، ص15.

<sup>2</sup> يحمدي فطيمة الزهراء، تطبيق الإدارة الإستراتيجية بين النظري والواقع، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص11.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، قطر، 2005، ص ص 17-18.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص27.

-وحسب (A. c. Martinet) " الذي عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها التي تضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم...الخ".<sup>1</sup>

-كما عرفها (Gueck) على أنها " تعني اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها أو سقوطها واختفائها ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيرات الداخلية والخارجية".<sup>2</sup>

-تعريف آخر " الإدارة الإستراتيجية هي وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية".<sup>3</sup>

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية، تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتركز الإستراتيجية على تكامل وظائف: الإدارة، التسويق، التمويل والمحاسبة، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير ونظام المعلومات لضمان نجاح المؤسسة.

### ثالثاً- خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تتميز الإدارة الإستراتيجية بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

-تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج؛

-تتأثر بفعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة؛

-ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتيجية؛

-الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل له مخرجات ومدخلات وعمليات؛

<sup>1</sup> بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص الادارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2018-2019، ص180.

<sup>2</sup> زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الكنوز للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص35.

<sup>3</sup> نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص38.

<sup>4</sup> مرزوقي محي الدين، دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2015، ص09.

-التفاعل والتأثير التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وخصائص بيئة المؤسسة؛

-اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن بما يتوافق مع بيئة المؤسسة؛

-فعالية المتابعة والتقويم؛

-ارتباط فعالية الإدارة الإستراتيجية بخصائص نظام التخطيط في المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية:

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو، وإن الأهداف لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب.

#### أولاً- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحاضر من بينها: تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال، زيادة حدة التنافس، التغير التكنولوجي... الخ، وذلك باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة وبالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

-وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

-تحقيق نتائج اقتصادية ومالية مرضية؛

-تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات؛

-تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وفي نفس الهيكل الصناعة أو في السوق المخدومة؛

-تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة؛

<sup>1</sup> عشي نسيمه، العوامر عبد النور، الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص ص 31-32.

-خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية، ومن ثم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

### ثانيا- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظرا لعملاء والمساهمين ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

**1-توضيح الرؤية المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدر كبير من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

**2-تدعيم المركز التنافسي:** من خلال المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة ظروف التنافس الشديدة، وكذا مساعدتها على استخدام مواردها بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

**3-تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة:** وذلك بوضع خطط طويلة الأجل تساعد على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

**4-استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير:** يتم ذلك عن طريق التخفيض من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمؤسسة، من خلال التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

**5-تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة:** أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيات طويلة الأجل.

**6-القدرة على إحداث التغير:** وذلك من خلال تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير واقع المؤسسة بإجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.

<sup>1</sup> محمد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مناجمت المؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2007-2008، ص 9.

**المطلب الثالث: مستويات، وظائف ومراحل الإدارة الإستراتيجية**

تعد عمليات الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، إذ تحتاج إلى خلفية متكاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها وأسس المنظمات وأنشطتها.

**أولاً-مستويات الإدارة الإستراتيجية:**

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

**1-الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:** يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

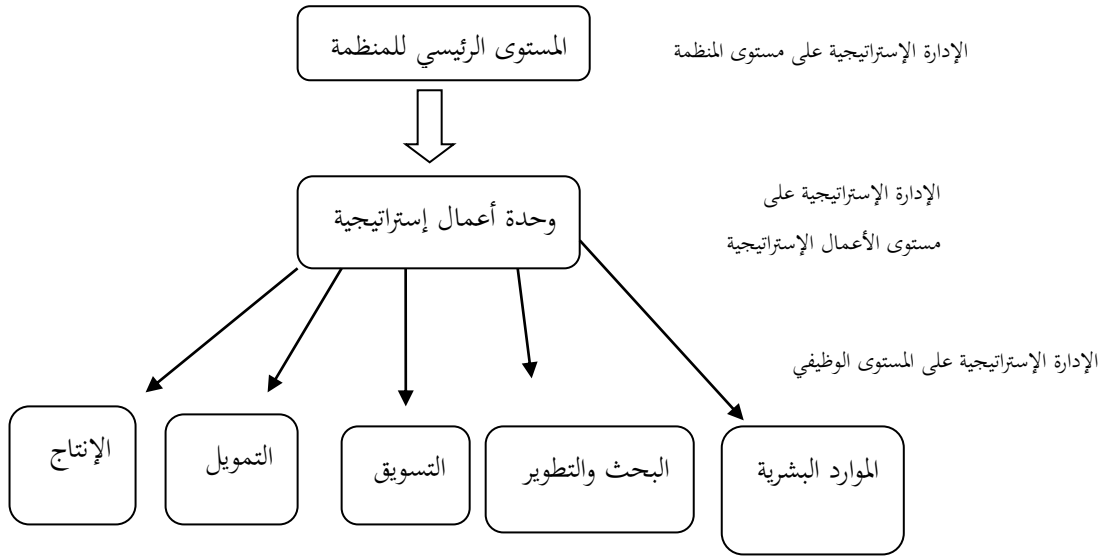
**2-الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى يمكنها أن تتنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل.

**3-الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانب وظيفي محدد، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، التمويل، والأفراد والواقع أن كل وحدة من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمات ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية.

والشكل الموالي يبين مستويات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة:

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 27-28.

الشكل رقم (2): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ص 62.

ثانيا- وظائف الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل في تسع وظائف رئيسية هي:<sup>1</sup>

- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛

- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية؛

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية؛

- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛

- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية؛

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، بدون ط، دار المعزز للنشر والتوزيع، بدون مدينة، 2014، ص ص 59-60.

- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛

- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة؛

- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛

- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

### ثالثاً: مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تشمل عملية الإدارة الإستراتيجية المراحل الأربعة التالية:

#### أولاً: التحليل الاستراتيجي:<sup>1</sup>

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة، ويحصر هدف التحليل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل "سوت" SWOT ويستخدم مصطلح SWOT لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي ليست تحت سيطرة المؤسسة في الأمد القصير وتشكل هذه المتغيرات المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة وتتمثل بالقوى و الاتجاهات الاجتماعية العامة وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمؤسسة.

وكذا لتحديد عوامل القوة والضعف والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير وتتضمن هذه العوامل هيكل المؤسسة وثقافة المؤسسة والموارد المختلفة للمؤسسة وتشكل نقاط القوة الأساسية الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ثانيا- صياغة الإستراتيجية:<sup>1</sup>

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيرا يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

كما تشمل صياغة الإستراتيجية مسائل أخرى مثل مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات ومنظمات تكنولوجية أخرى، أو تكوين شركات مشتركة، وأخيرا كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة.

وبما أن موارد المنظمة محدودة، فإنه يقع على عائق المسؤولين عن الإستراتيجية اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة، ويترتب على قرارات صياغة الإستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة، وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن، كما يقع على عائق الإستراتيجيون strategists مسؤولية تحديد المزايا التنافسية طويلة الأجل Long. Term competitive advantages في حين يقع على عائق المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات صياغة الإستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

## ثالثا- تنفيذ الإستراتيجية:

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، هذا إلى جانب تنمية الوعي والبيئة المساندة للإستراتيجية وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم المعلومات Information Systems وربط الأجور بالأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص ص

ويعني تنفيذ الإستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العملي، وبناءا عليه فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يغد مضیعة للوقت والجهد.

#### رابعا- تقييم الإستراتيجية:

تقييم ومتابعة الإستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مدير والإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجية لاختيارهم أهداف المؤسسة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقويم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال أيضا، ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات، وبالرغم من أن التقويم والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية، فإنهما يستخدمان في تحديد نقاط القوة والضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح ومن أجل ضمان فاعلية كل من التقويم والرقابة لا بد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الإستراتيجية وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- المراجعة الداخلية والخارجية؛

- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح؛

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

<sup>1</sup> زهرة حمودي، دور اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص ص 13-14.

- إن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

#### المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية بين النظرية والتقييم

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عوامل الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

#### أولاً- عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يستوجب توافر عدد من العوامل أهمها:

**1-توافر التفكير الاستراتيجي:** يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق؛ فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة، وإن من أهم مهارات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي الآتي:<sup>1</sup>

أ-القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر: حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أ، معوقات تواجه المنظمة؛ ونظراً لإحساسه بأهمية استشراق المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

ب-القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

<sup>1</sup> مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص ص 20-21.

ج- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانيات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف المنظمة.

د- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات مرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3- توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

### ثانياً- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية منها:

#### 1-التحديات الخارجية: تتمثل في: <sup>1</sup>

أ-تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: عالمنا اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والمعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيويًا في مختلف المؤسسات.

ب-ازدياد شدة المنافسة: لم تعد المنافسة تشمل السعر وجود المنتج فقط، بل تعددت الآن أسسها لتشمل كل أنشطة المؤسسة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

ج- ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد القدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

د- التحالفات الإستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري... جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عن الطرف الآخر.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص 21-23.

2-التحديات الداخلية: تكمن في:<sup>1</sup>

أ-تطوير عمليات التفكير والانجاز الاستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

ب-تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية: يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الإستراتيجية وأن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا وشاملاً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة.

تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبير، وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت كونها لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقتا كبيرا وإنفاقا كبيرا.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

من بين الأسباب التي أدت إلى تطور التفكير الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها، مما أدى إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالمنافسة، والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ومنه تم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وخصائص وأهمية الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> فلاح حسن العداي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص 37-38.

## أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

-يعرف (porter) الميزة التنافسية على أنها، "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".<sup>1</sup>

-يعرفها (نبيل مرسي خليل) على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>2</sup>

-تعرف أيضاً على أنها "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها".<sup>3</sup>

-إضافة إلى ما سبق يمكن تعريفها أنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة".<sup>4</sup>

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول أن: الميزة التنافسية هي شيء يميز المؤسسة بشكل ايجابي عن منافسيها، أي قدرتها على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى وتحقيق التميز بتقديم سلع وخدمات أفضل من نظيرتها في السوق.

## 2-خصائص الميزة التنافسية:

تبنى المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ أن هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، ومن خصائص الميزة التنافسية هي:<sup>5</sup>

-أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

<sup>1</sup> M. porter, L'avantage concurrentiel des nations, inter-édition, 1993, p 48.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص37.

<sup>3</sup> بسام منيب علي الطائي، إسرائ و عد الله قاسم السبعوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، العراق، 2012، ص 311.

<sup>4</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص112.

<sup>5</sup> فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص154.

-أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

-الميزة التنافسية ليست حكرا على منظمة ما؛

-طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛

-تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.

**ثانيا- أهمية الميزة التنافسية:**

تتجسد أهمية امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من خلال:<sup>1</sup>

-خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛

-تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛

-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛

كما يمكن تحديد أهمية التنافسية بما يلي:<sup>2</sup>

-تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المناظرة؛

-تمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها.

**المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية**

حدد (Porter) نوعين من الميزة التنافسية تتمثل في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

<sup>1</sup> محمد بوطلاعة، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش"، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص33.

**أولاً- ميزة التكلفة الأقل:**

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز على منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم. مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها.

يمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين.

تعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات.

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>1</sup>

-مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛

-مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛

-مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛

-مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛

-مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.

**ثانياً- ميزة التمييز:**

تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتمنح ميزة التمييز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً

<sup>1</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، خروبة، الجزائر، 2005، ص109.

و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد التي تشمل العناصر التالية:<sup>1</sup>

-تتبع خاصية التفرد من الروابط الكاملة بين الأنشطة، مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛

-التموضع أو مركز المؤسسة وكذا الموقع الذي تحتله وحداتها التابعة لها؛

-التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة؛

-إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته. حيث تم التطرق إلى الأبعاد المتفق عليها وهي: الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة، الإبداع.

### أولاً- الجودة:

يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة فأصبحت مؤسسات الأعمال الحالية تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص ص 155-156.

<sup>2</sup> قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الإستراتيجية التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع والعشرون، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2013، ص 87.

فالجودة تمثل مجموعة خصائص المنتج المميزة والتي تهدف إلى إقناع الزبون باقتناء هذا المنتج وشراؤه، فالمؤسسات التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية تقوم على تقديم منتجات ذات جودة أعلى من منافسيها، وأحيانا أعلى مما يتوقعه الزبون نفسه.<sup>1</sup>

إن المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالكلفة التنافسية تقوم المؤسسات الصناعية بإبعاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في الكلفة، وتتضمن الجودة ثلاث عناصر هي:<sup>2</sup>

-**المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعرف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

-**الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

- **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

### ثانياً - التكلفة:

يقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة قياسيا بالمنافسين في ذات الصناعة.<sup>3</sup>

ونظرا لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة، ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه المنتجات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة الإمام محمد بن مسعود، 2011، ص 11.

<sup>2</sup> بعبطش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 150.

<sup>3</sup> قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، مرجع سابق، ص 87.

<sup>4</sup> محمد علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي-دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة أريد الأهلية، عمان، ص 162.

### ثالثاً- التسليم:

إن عنصر الوقت يعد من أهم المصادر في كسب أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين، بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به، فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالتنافسية المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليصه ما أمكن لفائدة الزبائن.<sup>1</sup>

### رابعاً- المرونة:

يقصد بها " قدرة المؤسسة على اقتراحات وخيارات إنتاجية وحقيقية متفوقة بذلك عن بقية منافسيها".<sup>2</sup>

وهي كذلك " القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب".<sup>3</sup>

تعرف أيضاً: أنها القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتقديم المنتج حسب تفضيلات هذه الزبون، ويمكن الإشارة إلى أنواع المرونة كالتالي:<sup>4</sup>

- المرونة في العملية الإنتاجية: من حيث القدرة على تغيير المعدات والأنظمة...؛

- مرونة مزيج المنتج: وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون؛

- مرونة الحجم: لكي تتناسب مع متغيرات الطلب.

### خامساً- الإبداع:

يقصد به القدرة على النظر للأشياء من وجهات نظر متعددة، مختلفة وجديدة حيث يمثل تلك الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار، وأساليب، وأنه عمل ذهني

<sup>1</sup> Sabh agha, and another one, effect core competence on competitive and organizational performance, article published in International journal of business and management, vol, middle umivesesity \_ MEU\_ Jordon, 2012, p195.

<sup>2</sup> Sabh agha, and another one, Ibid, p195.

<sup>3</sup> محمود علي الروسان، مرجع سابق، ص 162.

<sup>4</sup> مصطفى محمد درويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز التنافسية-دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات- أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص74.

بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة، عن طريق تلقح الأفكار وتبادلها.<sup>1</sup>

إن الإبداع يعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين، أو عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: آليات بناء الميزة التنافسية ومحدداتها

##### أولا-آليات بناء الميزة التنافسية:

هي الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها، بغض النظر عن مجالها الصناعي، أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها، وهذه الأسس العامة هي:<sup>3</sup>

**1-الكفاءة المتميزة:** المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، راس المال، الإدارة، والمهارات التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة وان أبسط قياس الكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وذلك يعني أن الكفاءة تساوي المخرجات على المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، و أن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، وذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف مع اخذ الثوابت في الحسبان، فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج بمعنى آخر ستمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

<sup>1</sup> رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدينة والبناء- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم محمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 58.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال "1996-2016"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019، ص 42.

<sup>3</sup> حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص ص 200-201.

**2- الجودة:** المنتجات أو الخدمات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة

بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها وتحقيق المؤسسة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بل يمكنها من البقاء والاستمرار.

**3- الإبداع:** ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة وهاكلها وأساليبها الإدارية

وإستراتيجيتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعار عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها.

**4- الاستجابة لحاجات العميل:** تستطيع المؤسسة أن تتحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم

وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك ملائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون.

تحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء، تتطلب حساسية عالية ومعرفة دقيقة أولاً، ثم التركيز على

الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى معين، يصعب تحقيقه من قبل المنافسين والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تتكيف واحتياجات وأذواق العملاء والسرعة في تصميم المنتجات التي تلبي تطور احتياجات وأذواق العملاء المتغيرة وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة، راکداً وغير مطلوب من العملاء.

**ثانياً- محددات الميزة التنافسية:**

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين

هامين هما:

## 1- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.<sup>1</sup>

ونشير إلى أن المؤسسات التي تزيد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءة (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس حجم التنافسية الذي يكون ب'مكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

في الواقع العملي للمؤسسات نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وان تتموضع فيها.<sup>2</sup>

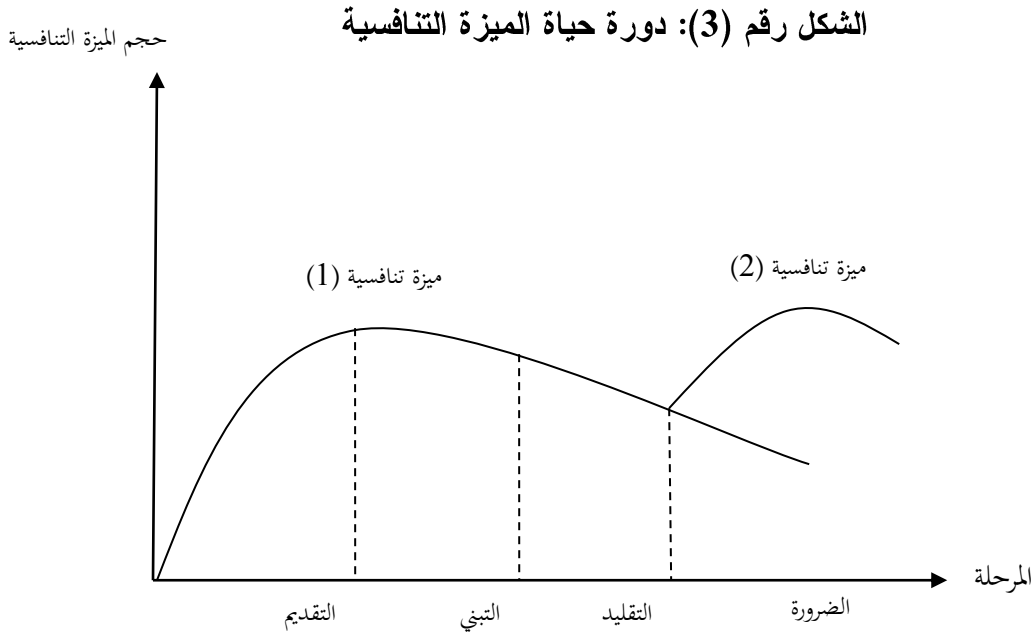
ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.<sup>3</sup>

ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> كيرال بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2000، ص 10.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجتا الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

## 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

إن توسيع نطاق السوق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثل ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي،

النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.<sup>1</sup>

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

الجدول رقم (2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1-نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3-النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4-نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،

1998، ص 88.

**المبحث الثالث: سبل تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية**

سنحاول ضمن هذا المبحث التعرض لأهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات والإستراتيجيات التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية، إضافة إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية.

**المطلب الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات**

تساهم الإستراتيجية في خلق الملائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة، حيث أن نجاح المؤسسة عادة ما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينهما وفي حالة عدم وجود الملائمة بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة وعليه يمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات في:<sup>1</sup>

**أولاً- بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة:**

عنصر توقع الأحداث وصياغتها لا يتأتى سوى عبر التخطيط الاستراتيجي الذي لا يتأتى إلا عبر الإدارة الإستراتيجية، فهي التي تعين على استشراف المستقبل عبر التحليل الاستراتيجي الذي يقف على فرص النجاح ومهددات الفشل على مستوى البيئة الخارجية وتتم بذلك القراءة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة.

**ثانياً- التفاعل على المدى البعيد:**

عن طريق الاستراتيجيات التي تتبع من التخطيط الاستراتيجي، فإن الإدارة الإستراتيجية تحقق التفاعل على المدى البعيد بحكم تلك الخطط التي تشمل مديات قريبة ومتوسطة وبعيدة، كل ذلك يتم عن طريق تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

**ثالثاً- تحقيق النتائج الأفضل:**

أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تحقق نجاحاً أكبر من تلك التي لا تطبق الإدارة الإستراتيجية، كمل أثبتت بعض الدراسات البحث أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج المرجوة للمنظمة ومدى اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية وتحريها دقة اتخاذ القرار الصائب.

<sup>1</sup> محمد زايد" أبو رجب التميمي، المنظور الاستراتيجي للإعلام الدعوي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص

**رابعاً- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة:**

تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسات في الاستفادة من مواردها البشرية والمادية والمعنوية وذلك بتوظيفها التوظيف الأمثل من خلال استغلال مواطن القوة وتعزيز مواطن الضعف.

**خامساً- إحداث التطور:**

إن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تتميز بأنها ناجحة بما تحقق من تطور وقدرة تنافسية عالية.

**سادساً- تحقيق أهداف المؤسسة:**

إن الإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها عن طريق تطبيق الخطط الموضوعة للمؤسسة لبلوغ غاياتها المنشودة.

**المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية**

ترتكز إستراتيجية الميزة التنافسية على المركز الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ومن خلال هذا التفاعل يرى (بورتر) أن أمام المنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجية التنافسية هي قيادة التكلفة الشاملة، التمييز، وإستراتيجية التركيز، يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية، والشكل يوضح ذلك:

**الشكل رقم (04): الاستراتيجية العامة للميزة التنافسية**

**الميزة التنافسية**

التمييز	قيادة التكلفة
التركيز استنادا إلى التمييز	التركيز استنادا إلى الكلفة

نطاق التنافس

**المصدر:** محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر، عمان، 2011، ص88.

وفيما يلي توضيح لتلك الإستراتيجيات التنافسية وآلية عملها:<sup>1</sup>

#### أولاً- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل والتي تتمثل في: توافر اقتصاديات الحجم الأثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر ومدى ملائمته.

بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا بشكل جلي عدة مزايا لهذه الإستراتيجية والتي من بينها نحددها تحقق مزايا من بينها:

1- ما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

2- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

4- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

وتتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثماني محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه القائمة العوامل الموالية:

-وفرات اقتصاديات الحجم؛

<sup>1</sup> محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 88.

-وفرات منحى التعلم والخبرة؛

-النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛

-تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛

-درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛

-استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

### ثانيا- إستراتيجية التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة به، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملا من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة وتنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد:

-التمييز على أساس التفوق التقني؛

-التمييز على أساس الجودة؛

-التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

-التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه؛

كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

-عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات؛

-تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي: <sup>1</sup>

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛

- تكثيف جهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداة أفضل زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق. <sup>2</sup>

### ثالثاً- إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> بور كوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 71.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، بدون ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 176.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 184.

**المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية**

يرتبط مصدر الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات اتخاذها استراتيجيات تمكنها من مجابهة ظروف البيئة الخارجية واستغلالها لمواردها الداخلية سواء البشرية والمادية، والتي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

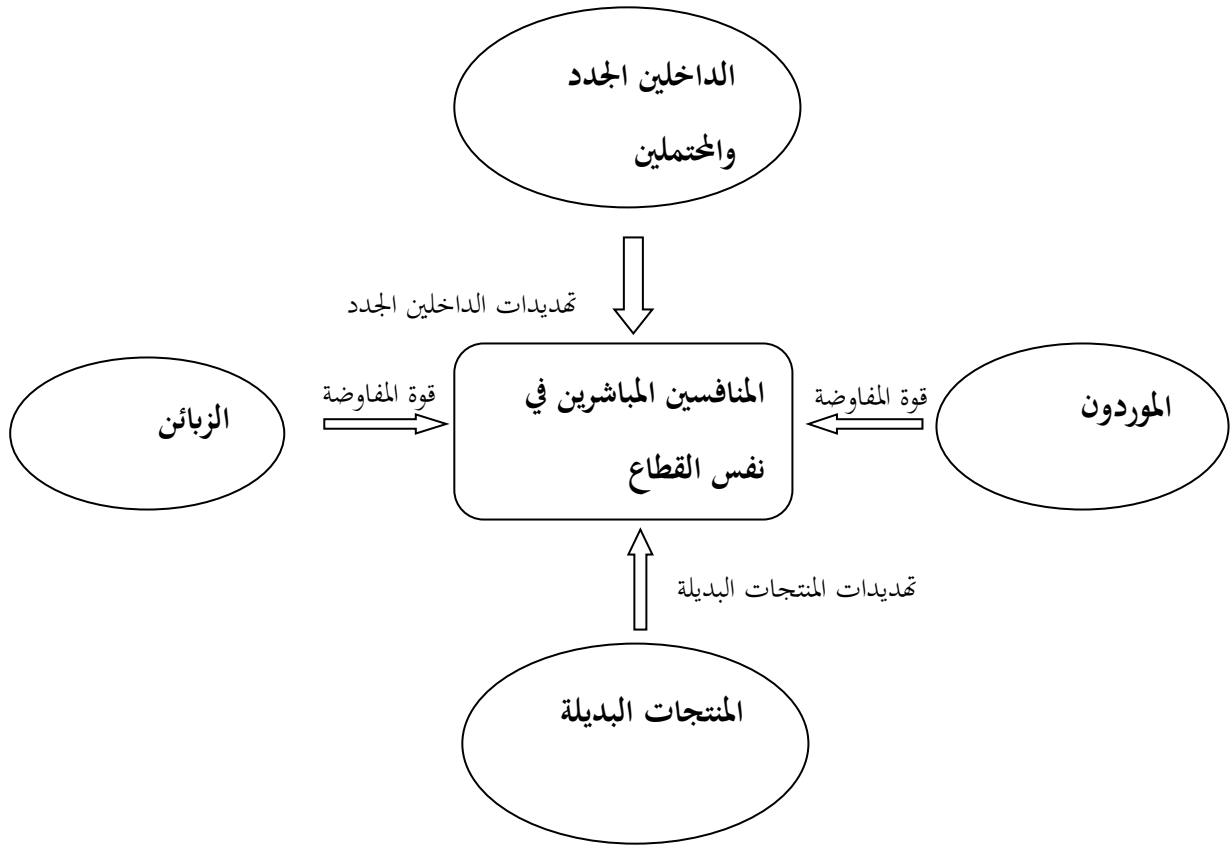
**أولاً- نموذج قوى التنافس الخمسة ل Porter:**

قدم (بورتر) ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمنظمة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيته ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة ل " بورتر" إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية منظمة ما تتضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.<sup>1</sup>

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها "بورتر" ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

**الشكل (5): قوى التنافس الخمسة لـ " بورتر"**

<sup>1</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 144.



**المصدر:** العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 100.

سننطق لشرح هذه القوى الخمسة المقدمة من طرف "بورتر"<sup>1</sup>:

**1- التهديد بدخول منافسين جدد في قطاع الصناعة:** والذي يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة، مثل اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال الضخمة؛

**2- المنافسين المباشرين في قطاع الصناعة:** ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة؛

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سابق، ص 100.

3-تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة: وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمنظمة؛

4-قوة المشترين أو العملاء على المساومة: إذ يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة السلع أو الخدمات المشتراة؛

5-قوة الموردين على المساومة: ويؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.

إن تحديد البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة التي ستقوم باستثمارها في ظل القيود، التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطرا عليها، وكذا وضع الاستراتيجيات التنافسية التي من خلالها ستواجه حدة المنافسة الكامنة في قطاع نشاطها، والتي ستتمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية قوية ودائمة.

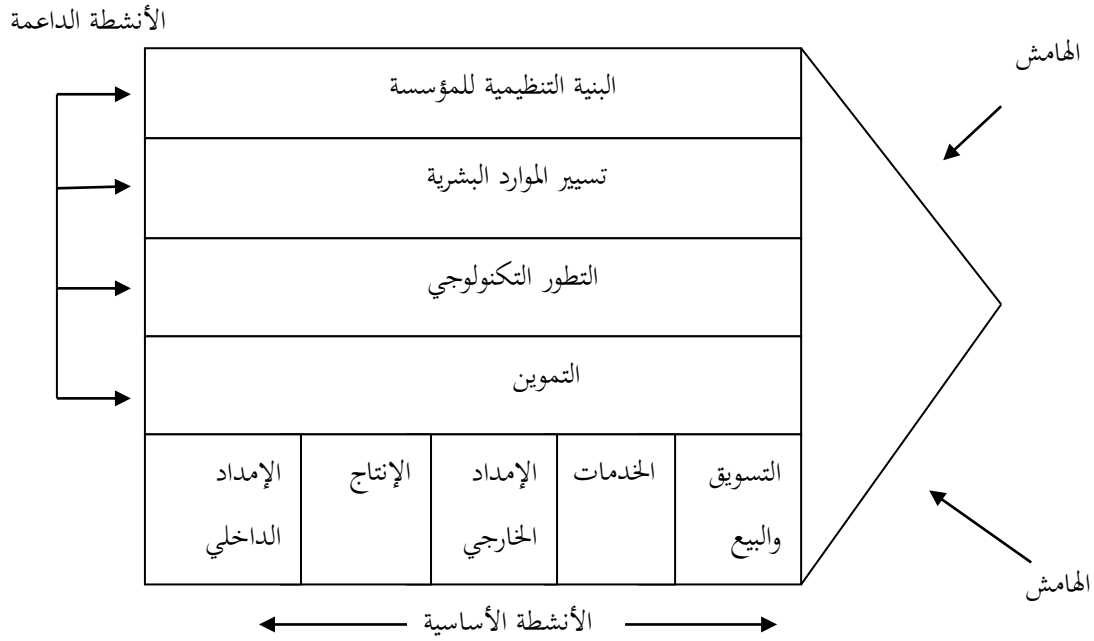
### ثانيا-نموذج سلسلة القيمة:

يعتبر "مايكل بورتر" أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية" ويمكن تعريفها على أنها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية "الرئيسية"، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.<sup>1</sup>

وفيما يلي توضيح لسلسلة القيمة:

### الشكل (6): سلسلة القيمة

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 105.



**المصدر:** هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 132.

وفقا للشكل السابق تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

**1- الأنشطة الأساسية:** هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتشمل:

**أ- الإمداد الداخلي:** يتعلق بنقل، استلام، تخزين، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للمنظمة.<sup>1</sup>

**ب- الإنتاج:** ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية... الخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثم المساهمة في خلق القيمة.<sup>2</sup>

**ج- الإمداد الخارجي:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين، وتسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 320.

<sup>2</sup> شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 207.

د-التسويق والبيع: يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية.

ه-الخدمات: تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

2-الأنشطة الداعمة: تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف هي:

أ-البنية التنظيمية للمؤسسة: تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

ب-تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

ج-التمويل: يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

د-تسيير الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.<sup>1</sup>

إن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية كما أن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

كما يمكن دور سلسلة القيمة في كونها:<sup>2</sup>

-مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها؛

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 89.

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة فندق الأوراسي-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 92.

-تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

-تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛

-التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛

-التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة  
المأداة داخل المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية وذلك بالتطرق إلى مفاهيمها، ومستوياتها، وظائفها، وأهم مراحلها والتحديات التي تواجهها، ومن جهة أخرى تم التطرق إلى الميزة التنافسية بإبراز خصائصها، وأبعادها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية.

تم التوصل في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل عام ومهارات الأفراد بشكل خاص، فالإدارة الإستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج جد ايجابية وذلك من خلال الاعتماد على الطرق الحديثة للإدارة والتسيير، وتعتبر عملية الرقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية هي سر نجاح المؤسسة إذ تعمل هذه الأخيرة على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفي نفس الوقت تعزيز فرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بأدوات مناسبة للمراقبة مراكز العمل و الإنتاج في المؤسسة.

كما تم التوصل من هذا الفصل إلى الميزة التنافسية حيث تعتبر سلاح رئيسي تعتمد المؤسسات الطموحة من أجل التكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات المحورية، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي يمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

الفصل الثاني  
الإطار التطبيقي

**تمهيد:**

بعد ما تم عرض الإطار النظري لموضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وكذا تحديد أبعاده وكل المفاهيم المرتبطة به، ومن أجل توضيح هذه المفاهيم أكثر بهدف إبراز مدى تطابق موضوع بحثنا مع الواقع، قمنا بإسقاط الدراسة النظرة على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وذلك باختيار عينة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة، حيث في هذا الفصل تم التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.**

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة وأدوات جمع البيانات الميدانية وأساليب التحليل الإحصائي.

### المطلب الأول: المنهج المستخدم

يتبع الباحث منهجا واضحا يساعده على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث فالمنهج يعني " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث تكون لها جاهلي. وإما من أجل البرهنة عليها للأخرين حيث تكون لها عارفين".

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة" هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة يجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم".<sup>1</sup>

### أولا- المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها، والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها، مع جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب، والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها، والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.

لقد استخدم المنهج الوصفي في العلوم الاجتماعية بشكل واسع، نظرا لمل يتمتع من مزايا حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة، وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة، أو لعدة

<sup>1</sup> دوغم آسيا، دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص 68.

فترات زمنية، من أجل التعرف على الظروف والعوامل التي أدت بحدوث ذلك، للوصول إلى النتائج التي تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.<sup>1</sup>

### ثانياً- أسلوب دراسة الحالة:

يعتبر منهج دراسة الحالة أحد المناهج الوصفية التي تعني بدراسة حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر. هذا المنهج يتميز بالتعمق في دراسة وحدة معينة سواء كانت هذه الوحدة فرداً أو قبيلة أو فردية أ، مؤسسة اجتماعية أو مجتمعاً محلياً أو مجتمعاً عاماً وذلك من خلال جمع البيانات والمعطيات عن الوضع القائم المتعلق بالوحدة المدروسة وتاريخها وعلاقتها بالبيئة وتحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الوحدة غير أنه يشترط أن تكون الحالة متمثلة للمجتمع الذي يراد الحكم عليه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: عينة وأدوات جمع البيانات الميدانية

في هذا المطلب تم تحديد عينة البحث وأدوات جمع المعلومات التي تمكنه من تحقيق أهداف الدراسة.

### أولاً-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الإطارات العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائية والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة وحدة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة كوحدة تحليل ومن خلالها تم أيضاً اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (45) مفردة وزع عليها الاستبيان، عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة بلغت (40) استمارة من إجمالي الاستمارات.

### ثانياً-أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات حماة، سوريا، 2016، ص 61.

<sup>2</sup> هوشات فوزية، مقياس منهجية البحث العلمي، قانون العام الاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإخوة منشوري قسنطينة، 2021-2022، ص 12.

**1-الاستبانة:** مصطلح الاستبانة هو المصطلح الصحيح لمصطلح "الاستبيان" لأن مصدر المصطلح الأخير هو استبانة أي استوضح وطلب البيان حول سؤال معين.

الاستبانة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة، ويتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو ترسل عبر البريد الإلكتروني، أو توضع في موقع على شبكة المعلومات أو تسلم مباشرة لفرد المعني بالدراسة، ومن أهم مميزاتها أنها تترك حرية أكبر للمستوجب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الشأن في المقابلة، إضافة لتدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت خصوصا منها الرقمية، ومما يؤخذ على الاستبانة احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج إلى تفسير مما قد يجبر المستوجب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية.<sup>1</sup>

**2-تصميم الاستبانة:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تصميم الاستبانة بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري، والاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وعليه تم إعداد الاستبانة التي تحتوي على 40 عبارة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور، حسب ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAO، ط4، كلية العلوم الاقتصادية، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 86.

الجدول رقم (3): محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور

عدد العبارات	أقسام الاستبيان
	القسم الأول
	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة
(05)	البعد 01- التحليل الاستراتيجي
(05)	البعد 02- تكوين الإستراتيجية
(05)	البعد 03- تنفيذ الإستراتيجية
(05)	البعد 04- الرقابة وتقييم الإستراتيجية
(05)	المحور 01: الإدارة الإستراتيجية
(05)	المحور 02: الميزة التنافسية
(05)	البعد 01- الجودة
(05)	البعد 02- التكلفة
(05)	البعد 03- المرونة
(05)	البعد 04- الإبداع
40 عبارة	مجموع عدد عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

يوضح الجدول رقم (03) أن أداة الدراسة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية المنصب، الخبرة، المستوى التعليمي.

- المحور الثاني: يتعلق بالإدارة الإستراتيجية بمراحلها التحليل الاستراتيجي، تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة وتقييم الإستراتيجية.

- المحور الثالث: يتعلق بالميزة التنافسية بأبعادها الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع.

صيغة أسئلة الاستبانة في المحور الثاني والثالث على شكل أسئلة مغلقة، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة كمقياس للإجابة على عبارات الاستبانة المتعلقة بالقسمين الثاني والثالث للاستبانة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/ التمييز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت.

### 3-الصدق الظاهري للاستبانة:

بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة التي قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة كما هو موضح في الملحق رقم (02)، وقد استفدنا من الملاحظات والاقتراحات في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية العبارات.

### 4-صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد استبانة الدراسة، وفي دراستنا تم الاستعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (05): نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الإدارة الإستراتيجية

أبعاد الإدارة الإستراتيجية	معامل ألفا كرونباخ
التحليل الاستراتيجي	0.80
تكوين الإستراتيجية	0.83
تنفيذ الإستراتيجية	0.84
تقييم الإستراتيجية	0.80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (05): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.80) كأدنى قيمة، و(0.84) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

الجدول رقم (06): نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	معامل ألفا كرونباخ
الجودة	0.88
التكلفة	0.86
المرونة	0.89
الإبداع	0.82

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (06): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.82) كأدنى قيمة، و(0.89) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Packagefor Social sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز SPSS كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

أ- التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.

ب- معامل ارتباط كروم باخ ألفا: وهذا لتحليل مستوى الثبات في العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

ج- المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، كما تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" في محاور الدراسة 1، 2، بإعطاء القيمة 5 للإجابة موافق بشدة، 4 للإجابة موافق، 3 للإجابة محايد، 2 للإجابة غير موافق، 1 للإجابة غير موافق بشدة.

د- تحليل الانحدار المتعدد: (StepwiseMultipleRegression) لحساب معامل الارتباط R ونسبة التفسير R-deux، لاختبار الفروض المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة، حيث يفيد استخدام هذا الأسلوب من التحليل، في تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع، فضلاً عن تحديد مقدار التباين المفسر في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 9 بالنسبة لثبات وصدق أداة الدراسة، أما بالنسبة لاختبار الفرضيات فكان ذلك عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1.18.

ه- اختبار ستيودنت T-test: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، بهدف تحديد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، واختبار قبول أو عدم قبول فروض الدراسة.

### المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة هي أحد الفروع المكونة بمجمع رياض سطيف، تختص في الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، وهي من بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة

#### أولا-نشأة المؤسسة الأم:

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست الشركة الوطنية للدقيق والقمح حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكي.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكي سبباك انبثقت منها خمس مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، ودورها تغطية الولايات المتحدة المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

-مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.

- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.

- مؤسسة الرياض بتيارت.

- مؤسسة الرياض بقسنطينة.

- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 367 بتاريخ 1982/11/27. نشأت المؤسسة الصناعية

للحبوب ومشتقاتها بسطيف الرياض ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02.

واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من:

-80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

-11%: المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.

-09%: أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي.

ويشتغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي.

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

موفرة بذلك للسوق:

-3070 طن/يوم من السميد من القمح الصلب.

-1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.

-60 طن/يوم من العجائن الغذائية.

-12 طن/يوم من الكسكسي.

-6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

-6 طن/يوم من الدقيق اللبني للأطفال.

وما يهمننا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة.

ثانيا-تاريخ المؤسسة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة

الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة (مستخلص

محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد

بلغ رأسمالها 479.000.000 دج.

وتنقسم الشركة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم

إنجازها من طرف الشركة السويسرية بوهلير وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج فقد كانت

100 طن/يوم لكل من المسمدة والمطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من

طرف الشركة الإيطالية غولفيتو بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن/يوم.

المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن(النخالة).

### ثالثاً-مراحل العملية الإنتاجية:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

#### -مرحلة عملية التموين الداخلي:

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المحزونات إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين)، ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل ألي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

#### -مرحلة التنظيف الأولى:

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولى، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولى التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

#### -مرحلة إضافة المياه:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.8%، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

#### -فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فانه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن

متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10%.

#### -عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعية من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

#### -عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

#### -مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

#### -مرحلة التوضيب والتخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، ومدة الاستهلاك.....).

وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزا للتسويق.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة**

-المديرية العامة: يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

1- التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

2- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

3- التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

1-الأمانة العامة: تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2-مكتب مساعد الأمن والرقابة: ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

3-المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائننا أو داخل الوحدة.

4-المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

5-مساعد مكلف بالنوعية: مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة.

وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية:

أ-مديرية الاستغلال: تتمثل مهمة مدير الاستغلال تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح:

-مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التعيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتعيير النوعية.
- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.
- **مصلحة الصيانة:** مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بالآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/24 ساعة، وتتفرع هذه المصلحة إلى:
  - فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.
  - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.
- **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من بدء دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه، وتنقسم المصلحة إلى مصنعين هما:
  - مصنع التحويل رقم (01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.
  - مصنع التحويل رقم (02): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.
- كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاثة فروع: فرع محاسبة المواد، فرع الطحن والإنتاج، فرع الشحن والتوضيب.
- **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في: فرع استقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.
- **مصلحة التسويق:** بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

- فرع التوزيع: ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.

- فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

#### ب- مديرية الإدارة والمالية:

ومهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها، وتتمثل في:

1- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى

ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتتفرع هذه المصلحة

إلى: فرع المالية والصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.

2- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال،

وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي:

- فرع تسيير المستخدمين.

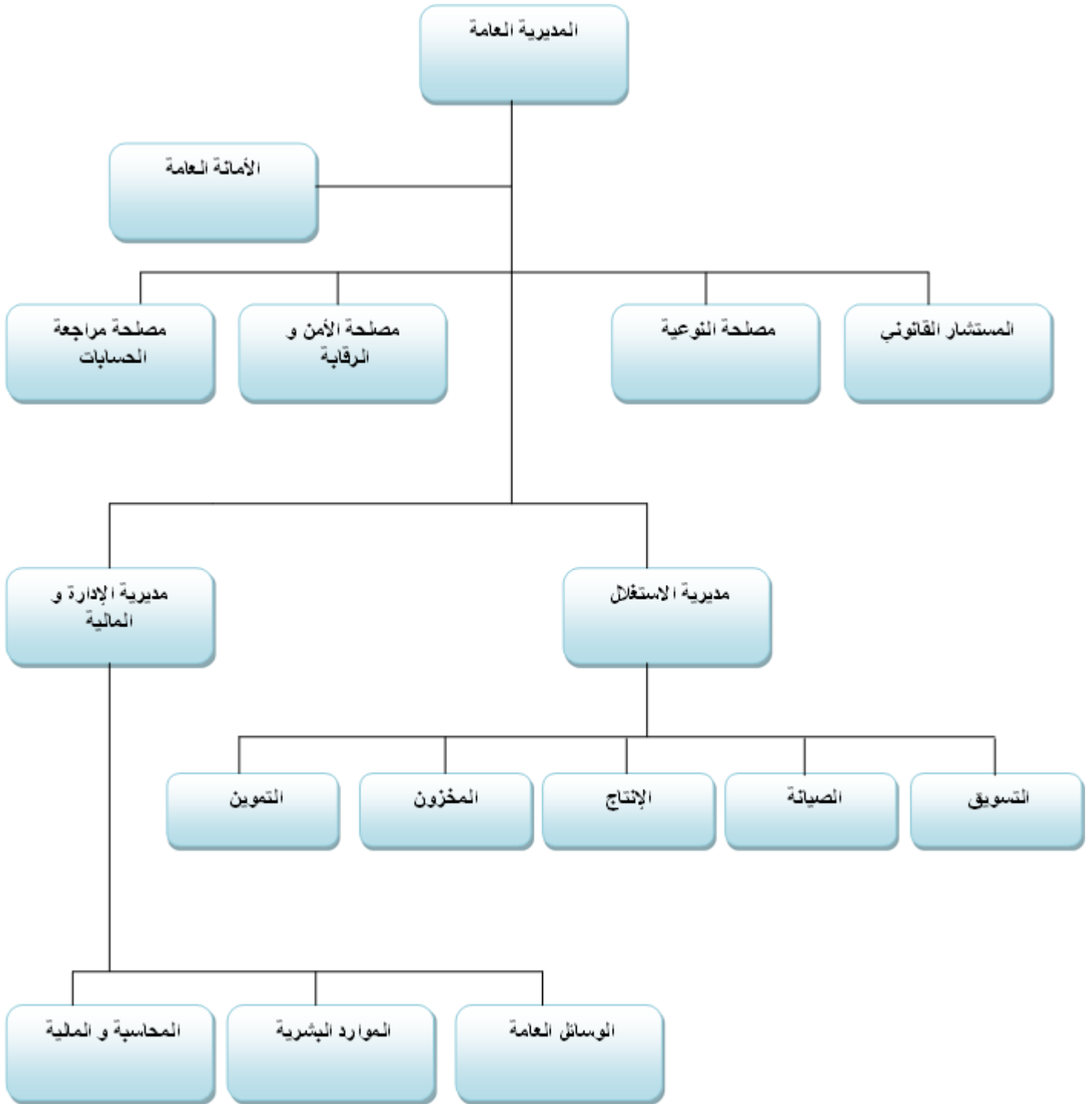
- فرع الأجور.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة - المسيلة -



المصدر: مديرية الإدارة والمالية.

**المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسة**

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن تم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

**المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة**

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعية في هذا المحور والمتمثلة في: المنصب، الخبرة، المستوى التعليمي.

**أولاً-توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب**

لدراسة وتحليل توزيع العينة محل الدراسة حسب متغير المنصب نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

**الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب**

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
10%	4	مدير
47.5%	19	مسؤول قسم
42.5%	17	مسير
%100	40	الإجمالي

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن المدراء قدر بـ 04 أفراد بنسبة 10%، في حين نلاحظ أن عدد مسؤولي الأقسام قدر بـ

19 فرد أي ما نسبته 47.5% وهم الأعلى نسبة، أما بالنسبة للمسيرين فقد قدر عددهم بـ 17 فرد بنسبة 42.5%.

### ثانياً-توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة:

لدراسة وتحليل توزيع العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل

التاليين:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
27.5%	11	أقل من 5 سنوات
35%	14	من 6 إلى 10 سنوات
37.5%	15	11 سنة فأكثر
%100	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات قدر بـ 11 فرد بنسبة 27.5%، في حين عدد الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 6 إلى 10 سنوات قدر بـ 14 فرد بنسبة 35%، أما الأفراد الذين خبرتهم تتراوح من 11 سنة فأكثر فقد قدر عددهم بـ 15 فرد بنسبة 37.5% وهم الأعلى نسبة.

ثالثاً-توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

لدراسة وتحليل توزيع العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من

الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
12.5%	5	بكالوريا
20%	8	تقني
27.5%	11	ليسانس
40%	16	دراسات عليا
%100	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي بكالوريا قدر بـ 05 أفراد بنسبة 12.5%، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي تقني بـ 08 أفراد بنسبة 20 %، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي ليسانس فقد قدر عددهم بـ 11 فرد بنسبة 27.5 %، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا بـ 16 فرد بنسبة 40% وهم الأعلى نسبة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة

نعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن تحديد اتجاه المتوسط أخذا بعين الاعتبار كل الأرقام بعد الفاصلة التي يظهرها برنامج (spss) حسب ملحقات مخرجات البرنامج.

أولا-محور الإدارة الإستراتيجية:

كانت النتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور حسب ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): تحليل معطيات أبعاد محور الإدارة الإستراتيجية

الاتجاه	SD	M	العبارات	البعد
موافق	1.16685	3.3500	يوجد في مؤسستنا مختصون بالتحليل الإستراتيجي	التحليل الإستراتيجي
موافق	1.06699	3.3000	البيئة الداخلية للمؤسسة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية	
موافق	1.03280	3.6000	توفر مؤسستنا مختلف الإمكانيات للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي	
موافق	.77625	3.7500	تعلم مؤسستنا على تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	
موافق	.78406	3.7250	تعلم مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات	
موافق	0.20	3.54	الاتجاه العام	
موافق	.91672	3.6750	تعتمد مؤسستنا على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لصياغة بدائلها (خططها)	تكوين الإستراتيجية
موافق	.83781	3.6250	ستقرئ مؤسستنا اقتراحات العاملين عند وضع خططها الإستراتيجية	
موافق	.70711	3.7500	تتم عملية تكوين الإستراتيجية ببعض المرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف	
موافق	.81019	3.9000	تختار مؤسستنا الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها رسالتها ورؤيتها المستقبلية (توجهها)	
موافق	1.02250	3.6750	تشارك في مؤسستنا جميع المستويات الإدارية في عملية الإدارة الإستراتيجية	
موافق	0.10	3.72	الاتجاه العام	
موافق	.79703	3.6750	تطور مؤسستنا هيكلها التنظيمي ليتماشى مع تنفيذ الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
موافق	.75786	3.7000	تتم مؤسستنا بتطوير مهارات العاملين في تنفيذ الإستراتيجية	
موافق	.80024	3.7750	تعلم مؤسستنا على تحويل إستراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة	
موافق	.85896	3.6750	تعديل مؤسستنا من سياساتها وإجراءاتها لتنسجم مع إستراتيجيتها	
موافق	.97106	3.9250	تخصص مؤسستنا الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها	

الاتجاه العام	3.75	0.10	موافق
الرقابة وتقييم الاستراتيجية	تملك مؤسستنا نظام مراقبة واضح لتنفيذ الإستراتيجية	3.9250	.79703 موافق
	تتبع مؤسستنا سياسة التغذية العكسية	3.7250	.81610 موافق
	تتخذ مؤسستنا الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الإستراتيجية	3.7000	.91147 موافق
	تستخدم مؤسستنا مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية	3.8750	.82236 موافق
	تقوم مؤسستنا بمقارنة الإنجاز بالخطة الإستراتيجية	3.9750	.86194 موافق
	الاتجاه العام	3.84	0.12 موافق
	الاتجاه العام للمحور	3.71	0.12 موافق

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

### 1- بالنسبة لبعء التحليل الاستراتيجي:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.54)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.20) للدرجة الكلية للبعء وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### 2- بالنسبة لبعء تكوين الإستراتيجية:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.72)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.10) للدرجة الكلية للبعء وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تكوين الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### 3- بالنسبة لبعء تنفيذ الإستراتيجية:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.75)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.10) للدرجة الكلية للبعء وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تنفيذ الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### 4- بالنسبة لبعء الرقابة وتقييم الإستراتيجية:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.84)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.12) للدرجة الكلية للبعء وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الرقابة وتقييم الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### 5- بالنسبة لمحور الإدارة الإستراتيجية ككل:

بالنظر إلى المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة فيما يخص الدرجة الكلية للمحور الإدارة الإستراتيجية فقد بلغ (3.71) بانحراف قدر — (0.12) باتجاه البديل موافق مما يدل على أن مما يدل على وجود توجه عام يحكم الإجابات التي تتمتع بخاصيتي التجانس وعدم التشتت.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

الجدول رقم (11): تحليل معطيات أبعاد محور الميزة التنافسية

الاتجاه	SD	M	العبارات	البعد
موافق	.5038	4.0500	تركز مؤسستنا على متطلبات الزبون باستمرار	الجودة
موافق	.9306	3.5750	تمتلك مؤسستنا سياسة واضحة للجودة	
موافق	.8711	3.6000	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للعاملين باستمرار	
موافق	.8533	3.8000	تقوم مؤسستنا بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار	
موافق	1.004	3.6250	تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار	
موافق	0.19	3.73	الاتجاه العام	
موافق	.5856	4.3750	تعتبر مؤسستنا التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية	التكلفة
موافق	.9607	4.0000	تعمل مؤسستنا على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء	
موافق	.6975	4.2250	تعمل مؤسستنا على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة	
موافق	.7424	3.7500	تعمل مؤسستنا على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	
موافق	.7510	4.0000	تعمل مؤسستنا على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين	
	0.23	4.07	الاتجاه العام	
موافق	.8589	3.9250	التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج	المرونة
موافق	.7970	3.9250	احتضان الأفراد لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	
موافق	.8828	3.7000	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات	
موافق	.9323	3.5500	القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب	
موافق	.9114	3.8000	قدرة عمليات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	

	0.15	3.78	الاتجاه العام	
موافق	1.037	3.4750	تنتهج مؤسستنا سياسة واضحة لدعم الإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية	موافق
موافق	.8458	3.5500	تشجع مؤسستنا الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	
موافق	1.197	3.4500	توفر مؤسستنا المناخ المناسب للأفراد لتوليد أفكارهم الإبداعية	
موافق	.7905	3.8750	تحرص مؤسستنا على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	
موافق	.9660	3.7000	تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	
موافق	0.17	3.61	الاتجاه العام	
موافق	0.19	3.79	الاتجاه العام للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

#### 1- بالنسبة لبعء الجودة:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.73)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.19) للدرجة الكلية للبعء وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

#### 2- بالنسبة لبعء التكلفة:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (4.07)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.23) للدرجة الكلية للبعء

وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التكلفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### 3- بالنسبة لبعء المرونة:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.78)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.15) للدرجة الكلية للبعء وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى المرونة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### 4- بالنسبة لبعء الإبداع:

نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق بمتوسط عام بلغ (3.61)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.17) للدرجة الكلية للبعء وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الإبداع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### 5- بالنسبة لمحور الميزة التنافسية ككل:

بالنظر إلى المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة فيما يخص الدرجة الكلية للمحور الميزة التنافسية فقد بلغ (3.79) بانحراف قدر بـ (0.19) باتجاه البديل موافق مما يدل على أن مما يدل على وجود توجه عام يحكم الإجابات التي تتمتع بخاصيتي التجانس وعدم التشتت.

**التفسير:** نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بمستوى دلالة (0.05) أي بنسبة ثقة لا تقل عن (95%) ونسبة خطأ لا تزيد عن (5%)، وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (spss)، كما يلي:

#### أولاً- اختبار الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة".

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة".

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة".

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الأولى		
الميزة التنافسية		الإدارة الإستراتيجية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.00	0.62	التحليل الاستراتيجي
0.00	0.59	تكوين الإستراتيجية
0.00	0.78	تنفيذ الإستراتيجية
0.00	0.80	تقييم الإستراتيجية
0.00	0.79	الإدارة الإستراتيجية ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.62\*\*) بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، في حين قدرت قيمة معامل الارتباط بين كل من تكوين الإستراتيجية والميزة التنافسية (0.59)، أما العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية والميزة التنافسية فقد بلغت (0.78)، في حين قدرت العلاقة بين تقييم الإستراتيجية والميزة التنافسية (0.80)، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ككل والميزة التنافسية نجد أنها بلغت (0.79)، وجميع القيم السابقة هي قيم قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط طردي، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة الأولى القائلة بـ"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانياً-الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة".  
 لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين  
 التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن  
 الحضنة".

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن  
 الحضنة".

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الثانية

جدول رقم ( ) يمثل الانحدار الخطي	الميزة التنافسية	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
الإدارة الإستراتيجية	Squar R 0.62 R 0.79	62.88	0.00	7.93	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية  
 بلغت (0.79) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات الإدارة الإستراتيجية كلما  
 ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة  $0.62R$  Squar أي أن الإدارة  
 الإستراتيجية تفسر حوالي 62 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث

بلغت (62.88) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 7.93 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة".

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمؤسسة "مطاحن الحضنة".

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمؤسسة "مطاحن الحضنة".

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

جدول رقم ( ) يمثل الانحدار الخطي	الميزة التنافسية	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
التحليل الاستراتيجي	Squar0.38 R R 0.62	23.66	0.00	4.86	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية بلغت (0.62) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات التحليل الاستراتيجي كلما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة  $0.38R$  Squar أي أن التحليل الاستراتيجي يفسر حوالي 38 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (23.66) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.86 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة ".

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة ".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة "مطاحن الحضنة".

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة "مطاحن الحضنة".

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

جدول رقم ( ) يمثل الانحدار الخطي	الميزة التنافسية	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
صياغة الإستراتيجية	Squar0.34 R R 0.59	20.35	0.00	4.51	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين صياغة الإستراتيجية والميزة التنافسية بلغت (0.59) وهي قيمة موجبة وطرديه، أي انه كلما ارتفعت درجات صياغة الإستراتيجية كلما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة  $0.34R$  Squar أي أن صياغة الإستراتيجية تفسر حوالي 34 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (20.35) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.51 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة ".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة".

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة".

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الميزة التنافسية	جدول رقم ( ) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	7.80	0.00	60.92	0.61Squar R 0.78R	تنفيذ الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تنفيذ الإستراتيجية والميزة التنافسية بلغت (0.78) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات تنفيذ الإستراتيجية كلما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة  $0.61R$  Squar أي أن تنفيذ الإستراتيجية تفسر حوالي 61 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (60.92) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 7.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة ".

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة" لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة "مطاحن الحضنة".

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة "مطاحن الحضنة".

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

جدول رقم ( ) يمثل الانحدار الخطي	الميزة التنافسية	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
تقييم الإستراتيجية	0.64Squar R 0.80R	68.75	0.00	8.29	0.00	معنوي

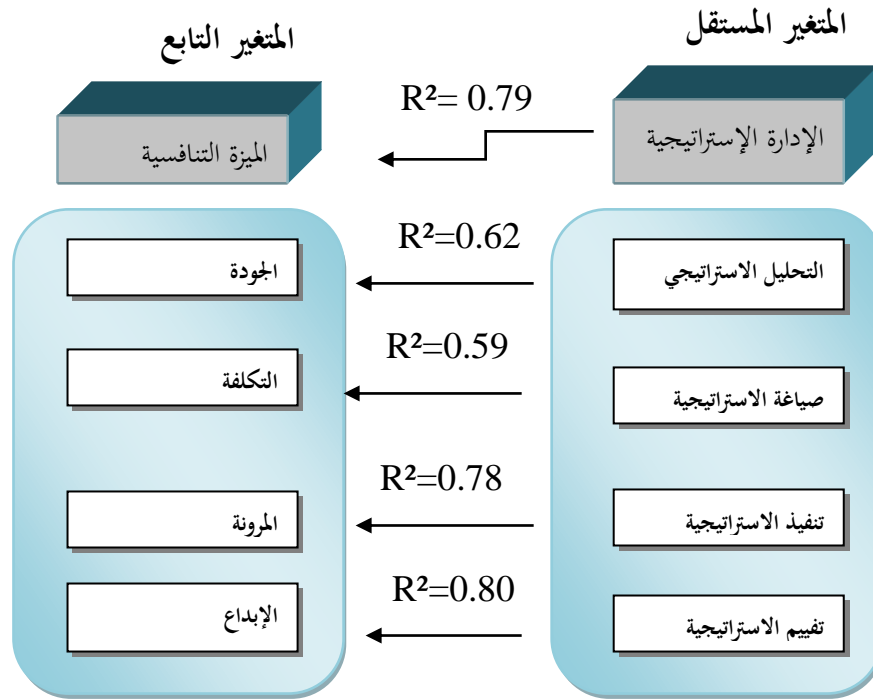
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تقييم الإستراتيجية والميزة التنافسية بلغت (0.80) وهي قيمة موجبة وطرديه، أي انه كلما ارتفعت درجات تقييم الإستراتيجية كلما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة  $0.641R \text{ Squar}$  أي أن تقييم الإستراتيجية يفسر حوالي 64 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (68.752) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 8.29 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة ".

#### النموذج الميداني للدراسة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية بأبعاده والمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية بأبعادهما كالتالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل التطبيقي بمؤسسة " مطاحن الحضنة" بالمسيلة، فقد قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتفسير النتائج من خلال دراستنا الميدانية، حيث اعتمدنا أداة الاستبانة في استطلاع آراء المستجوبين بالمؤسسة، حيث تضمنت محورين أساسيين هما الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية، وعند استرجاع الاستمارات تم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج " SPSS"، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لـ الإدارة الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية.

الخاتمة

## الخاتمة:

تمحورت الدراسة حول موضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة جزائرية، حيث تم من خلاله معالجة إشكالية دور الإدارة الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية بالإضافة إلى إيجاد الصلة بين عناصر الإدارة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية، وقد تمت معالجتها وفق فصلين يجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم التناول في الجانب النظري من هذه الدراسة كلا من الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية وكذلك الميزة التنافسية، أما الجانب التطبيقي فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة جزائرية تمثلت في مؤسسة " مطاحن الحضنة" لإنتاج الدقيق ومشتقاته بالمسيلة، حيث تم التوصل من هذا الجانب إلى مجموعة من النتائج التي على أساسها تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

## أولاً-النتائج:

تم التوصل من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود اهتمام من طرف المؤسسة بالإدارة الإستراتيجية ونجد أنها تهتم بدرجة كبيرة جدا بالتحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية.
- وجود اهتمام من طرف المؤسسة بالميزة التنافسية ونجد أنها تهتم بدرجة كبيرة جدا بالجودة، التكلفة، المرونة، والإبداع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة "مطاحن الحضنة" بنسبة (62%).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة" بدرجة 0.62.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة" بدرجة 0.59.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة" بدرجة 0.78.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة" بدرجة 0.80.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة " مطاحن الحضنة" بدرجة 0.79.

### ثانيا-اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كالاتي:

- نظرا للتحويلات الاقتصادية الراهنة، خاصة الأزمة المالية التي مست الاقتصاد والمؤسسات الجزائرية لا محالة، لا بد على المؤسسات الاهتمام بالدراسة الدورية لبيئتها الداخلية والخارجية؛

- ضرورة تبني المؤسسات لمضمون الإدارة الإستراتيجية الدولية وذلك لاختراق الأسواق الدولية واكتساب مركز تنافسي قوي؛

- الاهتمام بمختلف أنواع المعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا ذا أهمية ضمان نجاح واستمرارية المؤسسة في عصر العولمة والمعارف؛

- ضرورة الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة؛

- أن تعمل مؤسسة مطاحن الحضنة على إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين بها مهما كانت مستوياتهم الوظيفية؛

- توفير دورات تدريبية للعاملين في المؤسسة، بهدف تعليمهم وتوجيههم لتطوير أدائهم.

### ثالثا-آفاق الدراسة:

في ضوء نتائج هذا البحث واستكمالها خصوصا في ظل وجود مجموعة من المتغيرات التي لم

يتسنى لنا تناولها بشكل مفصل يمكن أن نقترح كدراسات مستقبلية العناوين التالية:

-التحليل الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية.

-دراسة تقييمية لمستوى الإدارة الإستراتيجية للإدارات العمومية.

-الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً-المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1-إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 2-زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الكنوز للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 3-سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 4-شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية. مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
- 5-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 6-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 7-فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 8-فلاح حسن العدائي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 9-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 10-ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 11-محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، بدون ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 12-محمد زايد" أبو رجب التميمي، المنظور الاستراتيجي للإعلام الدعوي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 13-محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، بدون ط، دار المعترف للنشر والتوزيع، بدون مدينة، 2014.
- 14-محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجديد للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 15-مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، قطر، 2005.

16-نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

17- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.

ب-المذكرات والرسائل والاطروحات:

1- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال "1996-2016"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019.

2-العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، خروبة، الجزائر، 2005.

3-بسام منيب علي الطائي، إسرائ وعد الله قاسم السبعوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، العراق، 2012.

4-بعيطش شعبان، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

5-بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة فندق الأوراسي-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.

6-بور كوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

7-بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2018-2019.

8-حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة،

- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014.
- 9- خيرة شبيح، منال بن الذيب، أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2021.
- 10- دوغم آسيا، دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014-2015.
- 11- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لهندسة المدينة والبناء- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أ محمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2011.
- 12- زهرة حمودي، دور اليقظة الإستراتيجية في زيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014-2015.
- 13- عشي نسيمه، العوامر عبد النور، الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
- 14- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 15- كربال بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2000.
- 16- مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية- دراية حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش"، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 17- محمد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مناخمت المؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2007-2008.

- 18-مرزوقي محي الدين، دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2015.
- 19-مصطفى محمد درويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز التنافسية-دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات- أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013.
- 20-معلم عمر، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر مهني، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، الجامعة الإفريقية أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2015-2016.
- 21-يحمدي فطيمة الزهراء، تطبيق الإدارة الإستراتيجية بين النظري والواقع، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018-2019.
- د-المجلات:

- 1-قيس عبد الهادي صالح، باسمه مجمد باني، دور الإستراتيجية التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع والعشرون، المعهد التقني الكوفة، العراق، 2013.
- 2-محمد علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي-دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة أريد الأهلية، عمان.
- ه-مقالات ومنشورات:

- 1-إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAO، ط4، كلية العلوم الاقتصادية، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 2-غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة الإمام محمد بن مسعود، 2011.
- 3-كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات حماة، سوريا، 2016.

4-مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.

5-هوشات فوزية، مقياس منهجية البحث العلمي1، قانون العام الاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإخوة منثوري قسنطينة1، 2021-2022.  
ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

1-Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entreprise, les éditions d'organisation Paris, 1989.

2- M. porter, L'avantage concurrentiel des nations, inter-édition, 1993.

3-Sabh agha, and another one, effect core competence on competitive and organizational performance, article perblished in International journal of business and management, vol, middle univesesity \_ MEU\_ Jordon, 2012.

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبانة  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير والموسومة بعنوان: "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجاباتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

أشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً-المعلومات الشخصية:

الرقم	المتغيرات
01	المنصب الحالي
	مدير
	مسؤول (قسم/دائرة)
	مسير
02	الخبرة
	5سنوات فأقل
	من 6 إلى 10سنوات
	11 سنة فأكثر
03	المستوى التعليمي
	بكالوريا
	تقني
	ليسانس
	دراسات عليا

ثانياً-الإدارة الإستراتيجية:

البعد الأول: التحليل الإستراتيجي					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	يوجد في مؤسستنا مختصون بالتحليل الإستراتيجي				
02	البيئة الداخلية للمؤسسة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الإستراتيجية				
03	توفر مؤسستنا مختلف الإمكانيات للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي				

					04	تعمل مؤسستنا على تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف
					05	تعمل مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات
<b>البعد الثاني: تكوين الإستراتيجية</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					06	تعتمد مؤسستنا على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لصياغة بدائلها (خططها) الإستراتيجية
					07	تستقرئ مؤسستنا اقتراحات العاملين عند وضع خططها الإستراتيجية
					08	تتم عملية تكوين الإستراتيجية ببعض المرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف
					09	تختار مؤسستنا الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها رسالتها ورؤيتها المستقبلية (توجهها الإستراتيجي)
					10	تشارك في مؤسستنا جميع المستويات الإدارية في عملية الإدارة الإستراتيجية
<b>البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					11	تطور مؤسستنا هيكلها التنظيمي ليتماشى مع تنفيذ الإستراتيجية
					12	تهتم مؤسستنا بتطوير مهارات العاملين في تنفيذ الإستراتيجية

					13	تعمل مؤسستنا على تحويل إستراتيجيتها إلى خطط أعمال وخطط تشغيلية ملموسة
					14	تعديل مؤسستنا من سياساتها وإجراءاتها لتنسجم مع إستراتيجيتها
					15	تخصص مؤسستنا الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتها
<b>البعد الرابع: الرقابة وتقييم الإستراتيجية</b>						
					16	تملك مؤسستنا نظام مراقبة واضح لتنفيذ الإستراتيجية
					17	تتبع مؤسستنا سياسة التغذية العكسية
					18	تتخذ مؤسستنا الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الإستراتيجية
					19	تستخدم مؤسستنا مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية
					20	تقوم مؤسستنا بمقارنة الإنجاز بالخطة الإستراتيجية

ثالثا-الميزة التنافسية:

<b>البعد الأول: الجودة</b>						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تركز مؤسستنا على متطلبات الزبون باستمرار					
22	تمتلك مؤسستنا سياسة واضحة للجودة					
23	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للعاملين باستمرار					
24	تقوم مؤسستنا بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار					
25	تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار					

البعد الثاني: التكلفة					
					26 تعتبر مؤسستنا التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية
					27 تعمل مؤسستنا على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج
					28 تعمل مؤسستنا على زيادة كميات الإنتاج عن طريق التحكم في نسب استغلال الطاقة
					29 تعمل مؤسستنا على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار
					30 تعمل مؤسستنا على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين
البعد الثالث: المرونة					
					31 التحكم في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج
					32 احتضان الأفراد لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة
					33 القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات
					34 القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب
					35 قدرة عمليات الإنتاج على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات
البعد الرابع: الإبداع					
					36 تنتهج مؤسستنا سياسة واضحة لدعم الإبداع كجزء من ثقافتها التنظيمية

					37 تشجع مؤسستنا الأفراد على الإبداع بشكل مستمر
					38 توفر مؤسستنا المناخ المناسب للأفراد لتوليد أفكارهم الإبداعية
					39 تحرص مؤسستنا على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية
					40 تخصص مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير

شكرا على حسن تعاملكم

## الملحق رقم (02): قائمة المحكمين للاستبانة المعتمدة في الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة
02	فراحتيه العيد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة
03	حوحو مصطفى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة
04	بركاتي حسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة
05	بيصار عبد المطلب	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق رقم (03): نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

Tests of Normality						
	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة الإستراتيجية	.124	40	.122	.961	40	.185
a. Lilliefors Significance Correction						

Tests of Normality						
	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الميزة التنافسية	.129	40	.091	55.9	40	16.0
a. Lilliefors Significance Correction						

الملحق رقم (04): تحليل محور البيانات الشخصية

المنصب					
		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	4	10.0	10.0	10.0
	مسؤول قسم	19	47.5	47.5	57.5
	مسير	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	11	27.5	27.5	27.5
	من 6 إلى 10 سنوات	14	35.0	35.0	62.5
	11 سنة فأكثر	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى					
		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	5	12.5	12.5	12.5
	تقني	8	20.0	20.0	32.5
	ليسانس	11	27.5	27.5	60.0
	دراسات عليا	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): تحليل المحاور

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	40	3.3500	1.16685	.18450
2س	40	3.3000	1.06699	.16871
3س	40	3.6000	1.03280	.16330
4س	40	3.7500	.77625	.12274
5س	40	3.7250	.78406	.12397

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
6س	40	3.6750	.91672	.14495
7س	40	3.6250	.83781	.13247
8س	40	3.7500	.70711	.11180
9س	40	3.9000	.81019	.12810
10س	40	3.6750	1.02250	.16167

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
11س	40	3.6750	.79703	.12602
12س	40	3.7000	.75786	.11983
13س	40	3.7750	.80024	.12653
14س	40	3.6750	.85896	.13581
15س	40	3.9250	.97106	.15354

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
16س	40	3.9250	.79703	.12602
17س	40	3.7250	.81610	.12904
18س	40	3.7000	.91147	.14412
19س	40	3.8750	.82236	.13003
20س	40	3.9750	.86194	.13629

Report				
	1م	2م	3م	4م
Mean	3.5450	3.7250	3.7500	3.8400
N	5	5	5	5
Std. Deviation	.20946	.10753	.10607	.12196

Report		
مج		
Mean	N	Std. Deviation
3.7125	4	.12580

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
21س	40	4.0500	.50383	.07966

22س	40	3.5750	.93060	.14714
23س	40	3.6000	.87119	.13775
24س	40	3.8000	.85335	.13493
25س	40	3.6250	1.00480	.15887

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
26س	40	4.3750	.58562	.09259
27س	40	4.0000	.96077	.15191
28س	40	4.2250	.69752	.11029
29س	40	3.7500	.74248	.11740
س .30	40	4.0000	.75107	.11875

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س .31	40	3.9250	.85896	.13581
س .32	40	3.9250	.79703	.12602
س .33	40	3.7000	.88289	.13960

س .34	40	3.5500	.93233	.14741
س .35	40	3.8000	.91147	.14412

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س .36	40	3.4750	1.03744	.16403
س .37	40	3.5500	.84580	.13373
س .38	40	3.4500	1.19722	.18930
س .39	40	3.8750	.79057	.12500
س .40	40	3.7000	.96609	.15275

Report				
	1م	2م	3م	4م
Mean	3.7300	4.0700	3.7800	3.6100
N	5	5	5	5
Std. Deviation	.19953	.23940	.15949	.17731

Report		
مج		
Mean	N	Std. Deviation
3.7975	4	.19517

الملحق رقم (06): نتائج تحليل الفرضية الأولى

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة الإستراتيجية <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790 <sup>a</sup>	.623	.613	5.74175
a. Predictors: (Constant), الإدارة الإستراتيجية				
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية				

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	2073.128	1	2073.128	62.884	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1252.772	38	32.968		
	Total	3325.900	39			
a. Dependent Variable:						
الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant),						
الإدارة الإستراتيجية						

الملحق رقم (07): نتائج تحليل الفرضية الثانية

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.324	5.949		4.929	.000
	الإدارة الإستراتيجية	.628	.079	.790	7.930	.000
a. Dependent Variable						
الميزة التنافسية :						

Residuals Statistics <sup>a</sup>
-----------------------------------

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	58.1907	92.0777	75.9500	7.29089	40
Residual	-9.62406-	14.80927	.00000	5.66766	40
Std. Predicted Value	-2.436-	2.212	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.676-	2.579	.000	.987	40
الميزة التنافسية. Dependent Variable:					

أولاً-الفرضية الفرعية الأولى:

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحليل الاستراتيجي <sup>b</sup>		Enter
الميزة التنافسية. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620 <sup>a</sup>	.384	.368	7.34392
التحليل الاستراتيجي. Predictors: (Constant),				

b. الميزة التنافسية. Dependent Variable:

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1276.441	1	1276.441	23.667	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2049.459	38	53.933		
	Total	3325.900	39			
a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:						
b. التحليل الاستراتيجي. Predictors: (Constant),						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.599	5.339		9.477	.000
	التحليل الاستراتيجي	1.430	.294	.620	4.865	.000
a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
		Maximum	Mean	Std. Deviation	N
		Minimum			

Predicted Value	60.6104	86.3552	75.9500	5.72095	40
Residual	-10.48279	15.79615	.00000	7.24915	40
Std. Predicted Value	-2.681	1.819	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.427	2.151	.000	.987	40
الميزة التنافسية. Dependent Variable:					

ثانيا-الفرضية الفرعية الثانية:

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تكوين الإستراتيجية <sup>b</sup>		Enter
الميزة التنافسية. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.591 <sup>a</sup>	.349	.332	7.54952
تكوين الإستراتيجية. Predictors: (Constant),				
الميزة التنافسية. Dependent Variable:				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1160.082	1	1160.082	20.354	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2165.818	38	56.995		
	Total	3325.900	39			
Dependent Variable: الميزة التنافسية						
Predictors: (Constant), تكوين الإستراتيجية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44.047	7.172		6.142	.000
	تكوين الإستراتيجية	1.713	.380	.591	4.512	.000
Dependent Variable: الميزة التنافسية						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	62.8889	86.8699	75.9500	5.45396	40

Residual	-11.8794 2-	16.694 72	.00000	7.45210	40
Std. Predicted Value	-2.395-	2.002	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.574-	2.211	.000	.987	40
الميزة التنافسية. Dependent Variable:					

ثالثا-الفرضية الفرعية الثالثة:

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تنفيذ الإستراتيجية <sup>b</sup>	.	Enter
الميزة التنافسية. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 <sup>a</sup>	.616	.606	5.79841
تنفيذ الإستراتيجية. Predictors: (Constant),				
الميزة التنافسية. Dependent Variable:				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2048.283	1	2048.283	60.922	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1277.617	38	33.622		
	Total	3325.900	39			
الميزة التنافسية. Dependent Variable:						
تنفيذ الإستراتيجية. Predictors: (Constant),						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.483	6.024		4.895	.000
	تنفيذ الإستراتيجية	2.478	.318	.785	7.805	.000
الميزة التنافسية. Dependent Variable:						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	61.7000	91.4391	75.9500	7.24707	40

Residual	-11.04783-	11.30000	.00000	5.72358	40
Std. Predicted Value	-1.966-	2.137	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.905-	1.949	.000	.987	40
الميزة التنافسية. Dependent Variable:					

رابعاً-الفرضية الفرعية الرابعة:

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقابة وتقييم الإستراتيجية <sup>b</sup>		Enter
الميزة التنافسية. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary <sup>b</sup>				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 <sup>a</sup>	.644	.635	5.58175
الرقابة وتقييم الإستراتيجية. Predictors: (Constant),				
الميزة التنافسية. Dependent Variable:				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2141.974	1	2141.974	68.750	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1183.926	38	31.156		
	Total	3325.900	39			
Dependent Variable: الميزة التنافسية						
Predictors: (Constant), b. الرقابة وتقييم الإستراتيجية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.627	5.537		5.531	.000
	الرقابة وتقييم الإستراتيجية	2.361	.285	.803	8.292	.000
Dependent Variable: الميزة التنافسية						

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	63.6751	89.6413	75.9500	7.41097	40

Residual	-10.1173 3-	10.358 74	.00000	5.50973	40
Std. Predicted Value	-1.656-	1.847	.000	1.000	40
Std. Residual	-1.813-	1.856	.000	.987	40
الميزة التنافسية. Dependent Variable:					

Correlations							
		الميزة التنافسية	التحليل الاستراتيجي	تكوين الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية	الرقابة وتقييم الإستراتيجية	الإدارة الإستراتيجية
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.620**	.591**	.785**	.803**	.790**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.800	5

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
31.8	5

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
42.8	5

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
1.80	5

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
83.8	5

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
64.8	5

---

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
91.8	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
22.8	5



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....



المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: .....  
المسيلة في: .....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير... تخصص: إدارة أعمال

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجوارل أدناه، على إجراء تريضهم الميداني، وذلك

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	منا حمدي أميرة	474735080868	101094106	
02	لكربي نجوى	174735088342	107454044	

عنوان المذكرة: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الاقتصادية

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
زواوي حميدة	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



معة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م:

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **بكري نيوئي** المولود(ة) بتاريخ: **1998/04/08** ب **أولاد دراج**  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **20745044** الصادرة بتاريخ: **2024/02/07** عن **أولاد دراج المسيلة**  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة الأعمال** خلال السنة الجامعية **2021/2022**  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **"دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/06/12**

التوقيع والبصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestionمعة محمد بوضياف بالمسيلة  
بة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

م:

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): \* هتا بحري أميرة المولود(ة) بتاريخ: 10/12/1998 ب: المسيلة  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 8778797 الصادرة بتاريخ: 05/04/2022 عن: الطالبة / المسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص أعمال ..... خلال السنة الجامعية 2022/2023  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: \* دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية  
 المؤسسة المتنافسة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 22/06/2022

التوقيع والبصمة

