

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين: -إيمان تيطراوي

- زهيرة زوبيري

تحت عنوان

أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

-دراسة ميدانية لمؤسسة LafargeHolcim بالمسيلة-

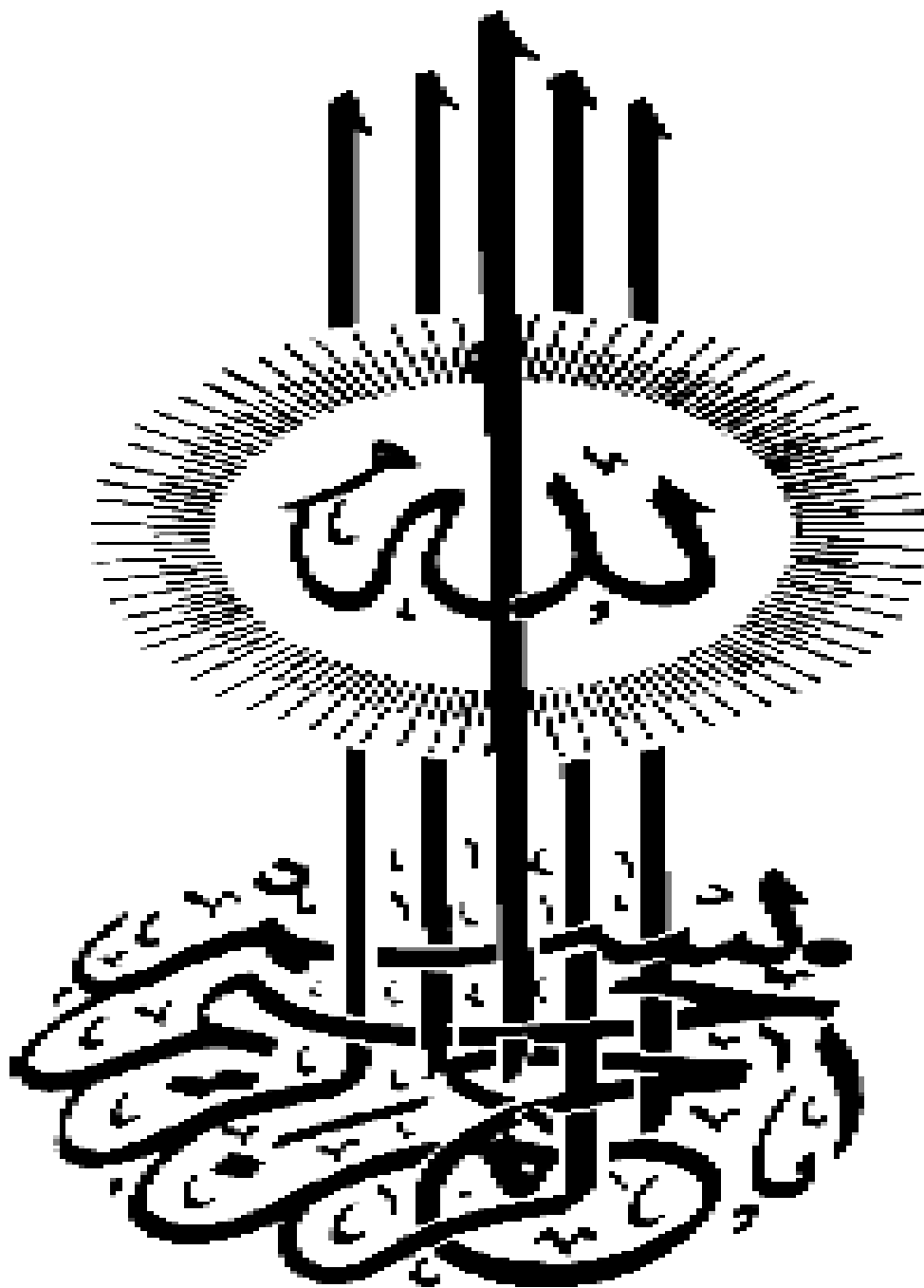
لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

جامعة المسيلة  
جامعة المسيلة  
جامعة المسيلة

أ. د. عبد الحميد برحومة  
د. أحمد مير  
د. عريوة محاد

السنة الجامعية: 2018/2019





الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لي

على إنجازي بحثي هذا، يسرني بصدق ووفاء،  
أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى  
أستاذي المشرف أحمد مير.

على كل ما أسداه من نصح وتوجيه وارشاد  
خلال إعداد هذه المذكرة والذي غمرنا بأخلاقه  
وبتعامله ورقة تواضعه اسأل الله أن يجزيه خير  
الجزاء . كما لا يفوتني

أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو  
ساهم في إتمام هذا العمل

شكرا جزيلا أستاذي الفاضل.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرافان .....
	إهداء .....
III -I	فهرس المحتويات .....
I	قائمة الجداول .....
VI	قائمة الأشكال .....
أح	مقدمة عامة .....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي الريادي والميزة التنافسية</b>	
08	تمهيد .....
09	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي الريادي .....</b>
09	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي .....
09	أولاً: مفهوم الاستراتيجية والاستراتيجي .....
10	ثانياً: بناء الاستراتيجية .....
15	ثالثاً: تعريف التوجه الاستراتيجي .....
18	المطلب الثاني: مفهوم التوجه الاستراتيجي الريادي .....
18	أولاً: مفهوم الريادية .....
24	ثانياً: التوجه الريادي .....
27	المطلب الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي .....
27	أولاً: القرارات الاستراتيجية للمؤسسة .....
29	ثانياً: التصرفات الاستراتيجية للمؤسسة .....
32	<b>المبحث الثاني: إطار المفاهيمي للميزة التنافسية .....</b>
32	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية .....
32	أولاً: التطور التاريخي للميزة التنافسية .....
32	ثانياً: تعريف الميزة التنافسية .....

33	ثالثا: خصائص الميزة التنافسية.....
34	رابعا: أنواع الميزة التنافسية.....
34	خامسا: أهمية الميزة التنافسية.....
35	المطلب الثاني: استراتيجية الميزة التنافسية.....
35	أولا: الاستراتيجية التنافسية .....
35	ثانيا: استراتيجية التنافسية لبورتر.....
39	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية.....
39	أولا: مصادر الميزة التنافسية .....
40	ثانيا: محددات الميزة التنافسية .....
42	المبحث الثالث: علاقة التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية.....
42	المطلب الأول: علاقة الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية.....
42	أولا: تعريف الخصائص الريادية.....
42	ثانيا: العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجهات الاستراتيجية لمؤسسة.....
44	المطلب الثاني: تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن.....
44	أولا: تعريف ولاء الزبائن.....
44	ثانيا: العلاقة بين تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن.....
46	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة لافارج هولسيم</b>	
48	تمهيد.....
49	المبحث الأول: عرض لميدان الدراسة مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة .....
49	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة لافارج هولسيم .....
49	أولا: بطاقة فنية عن مؤسسة لافارج هولسيم.....
49	ثانيا: أهداف المؤسسة .....
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة .....
51	المبحث الثاني: المنهجية التعليمية المستخدمة في الدراسة.....
51	المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة .....

51	أولاً: المنهج العلمي المستخدمة في الدراسة.....
51	ثانياً: مصادر الحصول على المعلومات .....
52	ثالثاً: عينة الدراسة.....
52	رابعاً: وصف عينة الدراسة.....
55	خامساً: مراحل تطوير أداة القياس .....
56	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج .....
56	أولاً: اختبار طبيعية البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي) .....
57	ثانياً: البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
62	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.....
66	رابعاً: نموذج الدراسة .....
67	خلاصة الفصل .....
69	خاتمة .....
72	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الأنماط الريادية وأبرز مؤشرات كل نمط	20
(2-1)	الاختلاف بين المديرين والرواد	23
(3-1)	مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة	36
(4-1)	سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التميز	37
(5-1)	استراتيجيات PORTER الثلاث ومتطلباتها	38
(1-2)	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية	52
(2-2)	عدد الاستبيانات الموزعة على مؤسسة لافارج هولسيم محل الدراسة	52
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	53
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	53
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوي التعليمي	54
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة	54
(7-2)	درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي	55
(8-2)	قيمة معامل Cronbach's Alpha	56
(9-2)	اختبار التوزيع الطبيعي (-1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	56
(10-2)	تحليل فقرات المحور الاول التوجه الريادي الاستراتيجي	57
(11-2)	تحليل فقرات البعد الاول استراتيجية القيادة بالتكلفة	59
(12-2)	تحليل فقرات البعد الثاني استراتيجية التركيز	60
(13-2)	تحليل فقرات البعد الثالث استراتيجية التميز	61
(14-2)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التوجه الاستراتيجي الريادي والميزة التنافسية.	62
(15-2)	تحليل معاملات الانحدار المتعدد	63

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	اسس تجزئة السوق الي قطاعات	(1-1)
13	خطوات اختيار السوق المستهدفة	(2-1)
20	المراحل المختلفة للريادية	(3-1)
29	مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي	(4-1)
30	ابعاد التوجهات الاستراتيجية	(5-1)
41	دورة حياة الميزة التنافسية	(6-1)
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-2)
53	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الجنس	(2-2)
53	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير السن	(3-2)
54	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المستوي التعليمي	(4-2)
54	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الوظيفة المشغولة	(5-2)
66	نموذج نهائي للدراسة	(6-2)

# مقدمة

لقد اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادية من قبل المؤسسات، وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادية ليشمل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل له، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين الإدارة الاستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الاستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فضلاً عن ما تضيفه من دعم الشراكة الاستراتيجية والموارد والتعليم في مجال الصناعة.

في ظل التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، المستمرة والمتزايدة في بيئة الأعمال، أصبحت الريادة المتعلقة بالشركات والخصائص الريادية للأفراد، موضوع اهتمام متخذي القرارات والقيادات الإدارية، ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع، بل يتعدى ذلك بقدرتهم على صياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتبني الأنماط الاستراتيجية الملائمة لنجاح مؤسسة الأعمال واستمرار الميزة التنافسية لها، إذ تمثل الريادة أحد أهم عوامل النجاح الحاسمة لمؤسسة الأعمال، لذا ولكي تنجح المؤسسة أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية.

إذ وحدت التغيرات البيئية المحيطة بمؤسسات الأعمال القيادات الإدارية إلى التماس أنجح الأنماط الاستراتيجية، وأكثرها ملائمة لمؤسساتهم، بقصد مسايرة ومجاراة تلك التغيرات والعمل على احتوائها والتكيف معها، إيماناً منهم بأنها الأداة الفاعلة في تطوير مجموعة من الآليات لترجمة الأفكار والمفاهيم، إلى استراتيجيات تقوم بتنفيذها من أجل بلوغ الأداء المتميز والمستدام، وتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين في بيئة الصناعة.

ويمثل توافر الخصائص الريادية لدى الإداريين، مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، وعلى النحو الذي أفضى بالمؤسسات المعاصرة إلى محاولة إقرارها مطلباً لمدراءها ومتجهاً فاعلاً لترسيخ حيويتها، كونها تجسد جوانب شخصية، وتعكس منطلقات سلوكية ذات أبعاد استراتيجية، تؤثر حقيقة وواقعية الفعل الإنساني وقدرته على الابتكار وتحمل المخاطر.

إن لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه، ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام إلى تحديد التوجهات المستقبلية والأعمال الريادية التي تساهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال ودفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع.

أصبح من أنشطة ومهمات الإدارة الاستراتيجية امتلاك إدارات مؤسسات الأعمال المعاصرة التوجه الاستراتيجي لدوره الداعم في تعزيز استراتيجيات الريادة، بالإضافة إلى امتلاك المدراء القادرين على اكتشاف واستغلال الفرص بشكل متواصل وبالتالي نقل المؤسسة كلياً أو جزئياً إلى حالة كينونة جديدة، وعليه فإن التوجه الاستراتيجي لإدارة المؤسسة يعد القوة المحركة للانتقال بالمؤسسات إلى الريادية.

## 1. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت اشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت -لفارج هولسيم -

بالمسئلة؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الاشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

➤ ما أثر التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالقيادة بالتكلفة في مؤسسة لفارج هولسيم؟

➤ ما أثر التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالتركيز في مؤسسة لفارج هولسيم؟

➤ ما أثر التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالتميز في مؤسسة لفارج هولسيم؟

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت -لفارج هولسيم

بالمسئلة.

وقد اندرجت تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية كالآتي:

➤ يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالقيادة بالتكلفة في مؤسسة لفارج هولسيم.

➤ يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالتركيز في مؤسسة لفارج هولسيم.

➤ يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالتميز في مؤسسة لفارج هولسيم.

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة هو موائمه لتخصص الإدارة الإستراتيجية إضافة إلى ميولتنا الشخصية

لمثل هذه المواضيع، كما أن الموضوع كان مقترحا من قبل الأستاذ المشرف وهذا ما حفزنا أكثر على دراسة.

## 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التوجه الاستراتيجي الريادي وتأثيره على الميزة التنافسية،

وذلك لإعطاء القارئ لهذا العمل نظرة شاملة حول هذين المفهومين، كما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى

تأثير مفهوم التوجه الاستراتيجي الريادي في مؤسسة لفارج هولسيم على ميزتها التنافسية في بيئتها المحلية والدولية؛ كما

تهدف هذه الدراسة كذلك إلى توفير مرجع للطلبة على مستوى الكلية للاطلاع ولو لإيجاز عن مفهوم التوجه

الاستراتيجي الريادي وتأثيره على الميزة التنافسية.

## 5. أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع دراستنا أهمية كبيرة سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية المهنية، فأما الناحية الأكاديمية فمفهوم التوجه الاستراتيجي للمؤسسات بصفة عامة هو موضوع الساعة بالنسبة لمتخذي القرارات في مختلف المؤسسات مهما كانت طبيعتها، ناهيك عن التوجه الاستراتيجي الريادي الذي يعد هدفا أساسيا تصبو إليه كل مؤسسة تطمح في تحقيق أعلى وأكبر حصة سوقية، كما أن مفهوم الميزة التنافسية يعد من المفاهيم التي يصبو إلى معالجتها العديد من متخذي القرارات في المؤسسات الحديثة، عبر أبعادها الثلاث القيادة بالتكلفة والتميز والتركيز كما أشار إليه ميكائيل بورتر.

أما من الناحية المهنية فموضوع دراستنا وبمغيره التابع والمستقل يعد تكويننا مهنيا لطلبة ماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية، كونه يعالج أحد أهم المفاهيم التي تطبقها المؤسسات الحديثة؛ كما أن بهذه الدراسة أهمية كبيرة تتمثل في توفير مرجع لطلبة لنظر في واقع التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة لافارج هولسيم.

## 6. حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية، تتمثل الحدود المكانية للمؤسسات عينة الدراسة، أما الحدود الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وكما يلي:

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من:

الجانب النظري: من شهر أكتوبر الى الأسبوع الأول من شهر افريل.

الجانب التطبيقي: من الأسبوع الثاني لشهر افريل الى السبوع الثاني من شهر جوان.

- **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة لإنتاج الاسمنت كدراسة ميدانية لموضوعنا.

## 7. صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا جملة من الصعوبات عند قيامنا بإجراز هذه الدراسة ومعظمها عند إنجاز الجانب التطبيقي (وهذا شائع في كل البحوث العملية في بلادنا)، نذكر من بينها:

- صعوبة الدخول للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فما بالك بالالتقاء بمسيريها؛

- مشكلة الوقت: حيث أن المسيرين في أغلب الأحيان مشغولين حسب ما يقولون، لذا ممكن أن نجلس

بالساعات في انتظار تفرغهم أو حتى انتظار إجابتهم على الاستبيان الذي يظل لدى أغلبهم مدة طويلة.

- صعوبة التحكم في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

## 8. الدراسات السابقة:

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف ترصين محتوى الدراسة وفرضياتها، تم الاطلاع على بعض الجهود السابقة للباحثين في هذا مجال، من أجل معرفة ما قدموه من جهد علمي وما تناولوه من متغيرات يمكن الاستفادة من بعضها في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لبعضها من حيث الأهداف والنتائج.

1. دراسة جميلة دحماني بعنوان "دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ومان للأثاث)"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة إستراتيجية، فرع تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل للتوجه الريادي دور في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال استعمال المنهج الوصفي التحليل وأداة متمثلة في الاستبيان الموجه لمؤسسة ومان للأثاث، وقد خلصت إلى وجد علاقة ارتباط موجبة بين كل أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) وبين التنافسية كما أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث مع وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعد الإبداعية والاستباقية في تعزيز تنافسية مع عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعد تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة، أما دراستنا فقد تطرقنا إلى أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

2. دراسة محمود رضوان محمود غنام بعنوان "أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذا صمم استبيان موجه لرؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بأبعادها (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي)، مرتفع بدرجة كبيرة ونفس الشيء بالنسبة لمستوى التوجهات الإستراتيجية، وكذا وجود أثر كل من خاصيتي الإبداع والثقة بالنفس لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة بينما تبين ضعف تأثير المتغيرات الأخرى.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، أما دراستنا فقد تطرقنا الى أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

3. دراسة عمر ياسين محمد الساير، "العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية (دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهمية في مدينة دهوك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، 2017، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما على الميزة التنافسية من أجل تحقيق ذلك تم تصميم استمارة استبيان، وقد بينت الدراسة هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيرات التوجه الريادي والتوجه التسويقي في الميزة التنافسية.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية (دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهمية في مدينة دهوك، أما دراستنا فقد تطرقنا الى أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

4. دراسة عادل هادي البغدادي، الحمزه فاضل عباس بعنوان " تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن (دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في محافظة النجف الاشرف)"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 12، جامعة الكوفة، 2016، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التوجهات الإستراتيجية (العوائقي، التحليلي، الدفاعي، المستقبلي، الاستباقي، التوجه نحو المخاطرة) في ولاء الزبائن (الاتصالات الشفهية، نية إعادة الشراء، حساسية السعر، سلوك الشكوى) على مجموعة من المجمعات التجارية المتواجدة في محافظة النجف الاشرف من أجل تحقيق ذلك تم تصميم استمارة استبيان، وقد بينت الدراسة كنتيجة العلاقة ما بين متغيراتها وأشارت لمدى تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن، أما دراستنا فقد تطرقنا الى أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

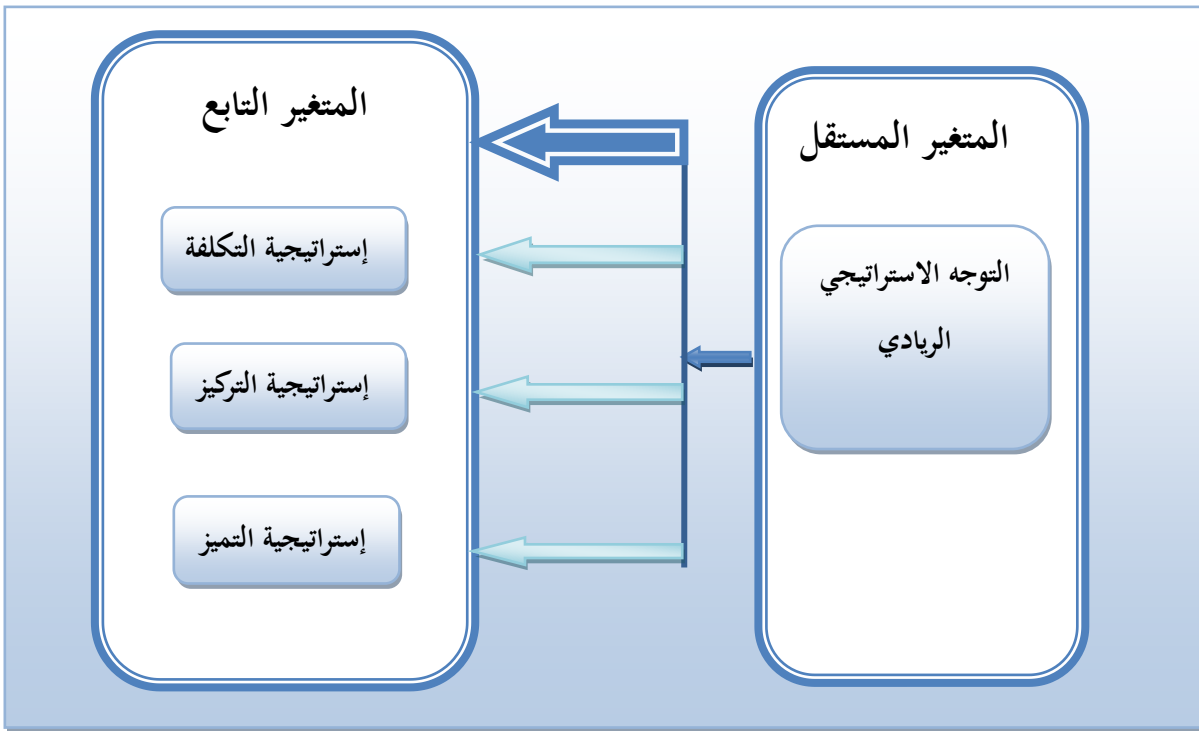
## 9. هيكل الدراسة:

لمعالجة تأثير التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية قمنا بتقسيم هذه المذكرة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي، أما الفصل النظري فكان موسوم ب: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي الريادي والميزة التنافسية، وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث إذ كانا عنوان المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتوجه الريادي الاستراتيجي والمبحث الثاني: الإطار المفاهيم للميزة التنافسية، والمبحث الثالث: علاقة التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية.

أما الفصل التطبيقي فكان تحت عنوان: الدراسة الميدانية بمؤسسة لافارج هولسيم، وقسمناه إلى مبحثين إذ كان عنوان المبحث الأول: عرض لميدان الدراسة مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة، والمبحث الثاني: المنهجية التعليمية المستخدمة في الدراسة.

### 10. النموذج النظري للدراسة:

- المتغير المستقل: ويتمثل في التوجه الاستراتيجي الريادي.
- المتغير التابع: ويتمثل في الميزة التنافسية وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة أبعاد هي التكلفة الأقل، التركيز، التميز.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

# الفصل الأول

الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي  
الريادي والميزة التنافسية

## تمهيد

تعتمد المؤسسات الحديثة اليوم على التقنيات الحديثة في علوم التسيير والاستراتيجية فلم يعد يكفي هذه المؤسسات تركيزها على عمليات التسيير اليومي الذي لا يهدف إلى تحقيق الأهداف البعيدة المدى، بل أصبح لزاما عليها الانتقال إلى التفكير الاستراتيجي المبني على المقاربات التسييرية في المدى البعيد، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا للإمام بالجوانب النظرية للفكر الاستراتيجي وخاصة التوجهات الإستراتيجية الريادية للمؤسسات، كما يجب على المؤسسات الحديثة والتركيز على مفهوم التنافسية من خلال إيجاد ميزة تنافسية لها.

ففي هذا الفصل حاولنا التطرق إلى الجوانب المفاهيمية لمفهومي التوجهات الإستراتيجية الريادية والميزة التنافسية من خلال العناصر التالي:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي الريادي.**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.**

**المبحث الثالث: أثر التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية.**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي الريادي

ازدادت حاجة المنظمات لتكون أكثر مبتكرة من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي، فقد تم تخصيص هذا المبحث لتسليط الضوء ولضبط مصطلح الريادة والشخص الذي يطلق عليه لقب الريادي، أهم الخصائص التي تتميز بها منظمات الأعمال الريادية بالإضافة إلى تناول الثقافة الريادية التي تدعم النشاط الريادي وروح المغامرة.

## المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الإستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد.

## أولاً: مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجي

لا يمكن لأي مؤسسة ان تحقق هدفها دون ما رسم استراتيجية خاصة بيها وبمختلف وظائفها من قبل إطارات ذو كفاءة عالية يسمون عادة الاستراتيجيون.

## 1- تعريف الإستراتيجية:

جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية stratos والتي تعني Army أي الجيش، والجزء الثاني Agein ومعناها Tolead أي القيادة، Strategos في أثينا القديمة والتي تعني القائد، وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في الحرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد (Macmillan&Tampoe, 2000) فقد عرفت الإستراتيجية بالعديد من التعريفات؛ فعرفه (Chandler, 1962) بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف. ووردت بأنها قاعدة لاتخاذ القرارات، الإستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات والأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة Synergy.<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة.

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم، العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص16.

## 2- تعريف الاستراتيجي:

تتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية ودور "الاستراتيجي" ومسئولته في نجاح أو فشل المنظمة. وإذا كان البعض، يؤكد على تأثيرات (نفوذ) الإدارة العليا في مجال صياغة الإستراتيجية وصناعة القرارات الإستراتيجية وتحديد غايات وأهداف المنظمة في مواجهة التغير البيئي:<sup>1</sup>

يشير آخرون إلى أن الاستراتيجيين يعملون غالبًا تحت عناوين متباينة، مثل: الرئيس الأعلى، المالك، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، العميد الريادي (المقاول) ويلاحظ أن النجاح الاستراتيجي، يرتبط بعدد أوسع من الأفراد (المدرء) في المنظمة؛ وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة، ومهارات فكرية فائقة، لذلك يحدد أن "الاستراتيجي" هو الذي يمتلك المواصفات التالية:

✓ قدرته على (الإدراك، التحليل التشخيصي والتركيب) وتكون له توجهات داخلية وخارجية.

✓ مواصفات شخصية متميزة (مبدع، خلاق، نشيط، فاعل، مطور).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

الاستراتيجي هو الشخص المخول له التنظير ورسم الخطط المتوسطة والبعيدة المدى للمؤسسة بحيث تشمل على رؤية ورسالة قابلة للتجسيد، ويشترط فيه عدة خصائص معرفية وسلوكية وتقنية لأن يعتلي هذه المرتبة.

## ثانيا: بناء الإستراتيجية:

تمر عملية صياغة وبناء الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة بعدة مراحل لعل أهمها ما يلي:

## 1- السوق المرجعي:

يقصد بالسوق المرجعي هو المجال الحيوي والرئيسي الذي تنشط فيه المؤسسة اذ وبواسطته تقوم بالإجابة عن مقارنة حل المشكلة فهذه المقاربة يقصد بيها مجموع المواقف والسلوكيات التي تعترض الزبون لتلبية حاجاته ورغباته وتكون في شكل تساؤلات من نوع:<sup>2</sup>

✓ ماذا ننتج؟

✓ لمن ننتج؟

✓ لماذا ننتج؟

<sup>1</sup>صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج23، ع1، العراق، يونيو (حزيران) 2003، ص46.  
<sup>2</sup>محاضرات الدكتور مير احمد مقياس استراتيجية وهياكل الأسواق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، غير منشورة، المسيلة، الجزائر، 2018، ص25.

✓ بأي كميات ننتج؟

✓ بأي جودة ننتج؟

وللسوق المرجعي أبعاد تتمثل في: بعد متعلق بمجموع المستهلكين وبعد متعلق بالوسائل المادية والبشرية الخاصة بالمؤسسة وبعد متعلق بالمتغيرات التكنولوجية.

## 2- تجزئة السوق:

بعدها تحدد المؤسسة سوقها المرجعي تقوم بخطوة ثانية تتعلق بتجزئة السوق المرجعي إلى أجزاء سوقية متجانسة، ففي هذا العنصر سنتطرق إلى تجزئة السوق.

أ- **تعريف تجزئة السوق:** تعرف أنها تجزئة السوق في مجموعات (أجزاء) مستهلكين، التي تعبر عن حاجات متماثلة، إذا هو سلسلة من البحث عن أصناف (فئات) من المستهلكين التي تحمل حاجات متجانسة من أجل أن تقدم لهم منتج يرضي تطلعاتهم مع سعر مقبول وتسمح بتطبيق سياسة تسويقية مكيفة.<sup>1</sup>

ب- **مراحل عملية تجزئة السوق:** تكمن مراحل عملية تجزئة السوق في:<sup>2</sup>

✓ اختيار معايير وأسس التجزئة التي تميز بين القطاعات؛

✓ دراسة كل قطاع من القطاعات دراسة وافية؛

✓ اختيار القطاع أو القطاعات التي تريد التعامل معها؛

✓ تحرير الاستراتيجيات الخاصة بكل قطاع.

ت- **أهمية تجزئة السوق:** هناك العديد من الأسباب التي تجعل من تجزئة السوق إلى قطاعات ضرورة حتمية نجملها في الآتي:<sup>3</sup>

✓ تتم عملية تجزئة السوق لأن السوق يتصف بأنه غير متجانس وبالتالي من الصعب أن تتشابه فيه رغبات المشترين) عدم تجانس السوق والتباين في حاجات المستهلكين)، لذلك تلجأ المؤسسات إلى تجزئة السوق من أجل خلق مجموعة متجانسة من المشترين الذي يستجيبون لمزيج تسويقي واحد؛

✓ يساعد في توجيه الجهود والموارد التسويقية نحو قطاع معين لإشباع حاجة أو تحقيق هدف معين؛

✓ يساعد في تحليل وتحديد الفرص التسويقية المتاحة أمام المؤسسة؛

<sup>1</sup>Claude Demeur, **Marketing**, éd Dalloz, Paris, 2003, P, 95.

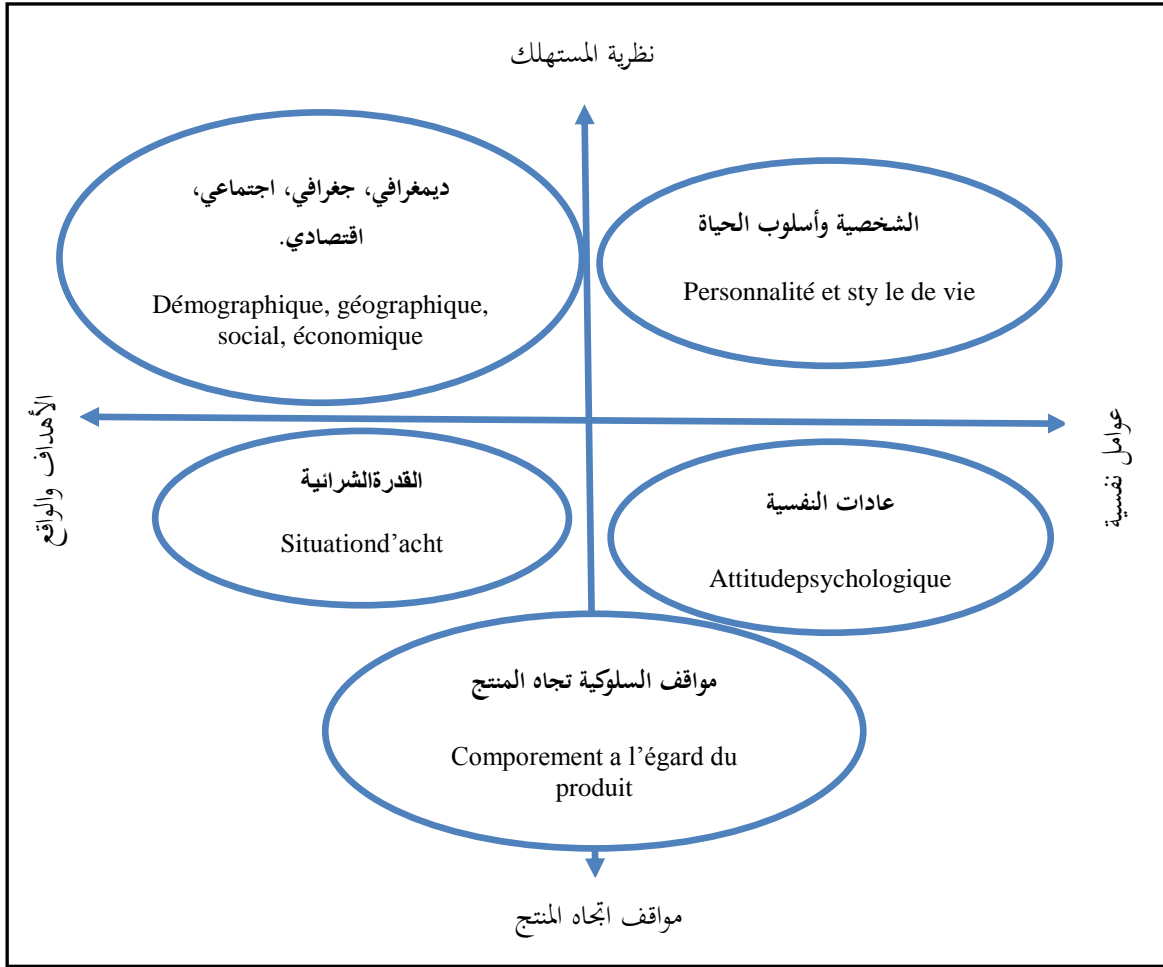
<sup>2</sup>حريبي السبيتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 80 ماي 5491 قالة، الجزائر، 2018، ص 75.

<sup>3</sup>عبد السلام أبو حفص، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديد، مصر، 2002، ص 528.

- ✓ توفير المعلومات من حيث الكم والنوع عن كل قطاع سوقي ما يساعد في الفهم الجديد للسوق؛
- ✓ المساهمة في رفع كفاءة وفعالية المزيج التسويقي للمؤسسة.

ث- أسس تجزئة السوق: بشكل عام يمكن تقسيم الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة إلى خمس أسس موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-1): أسس تجزئة السوق الي قطاعات



Source: Nathalie v. Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice d Mégrét, **la Boite aOutils du Responsable Marketing**, Dunod, Paris, 2007, p :60.

- الأساس الجغرافي: وهو الأسلوب الأقدم والأسهل، وهو بيع المنتجات في مكانها المناسب، ومتغيراته هي:
  - ✓ المنطقة الجغرافية: يتطلب من كل مؤسسة توجيه نشاطها لخدمة كل منطقة (زراعية، ساحلية، صحراوية، شمال، جنوب، وسط)؛

<sup>1</sup>Nathalie v. Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice d. Mégrét, **la Boite a Outils du Responsable Marketing**, Dunod, Paris, 2007, p : 60.

✓ المناخ: يتطلب من المؤسسة توجيه اختيار نشاطها المناسبة لأحوال المناخ (بارد، حار، معتدل)؛

✓ حجم السكان: حجم السكان ومعدل النمو السكاني لهما ارتباط بحجم السوق ومنه بحجم الطلب.

• الأساس الديموغرافي: وهو الأسلوب الأكثر شيوعا ومتغيراته هي العمر، الجنس، الدخل، المهنة، حجم الأسرة.

• الأساس السيكوغرافي: ويقصد بها خصائص التكوين النفسي للفرد ومتغيراته العادات والتقاليد، الدوافع، الذكاء.

### 3- استهداف السوق:

إن تحديد السوق المستهدفة واختيارها يمثل إحدى الأولويات المهمة في تصميم الإستراتيجية التسويقية التي تتناسب مع كل قطاع سوقي، وإن القيام بتحديد فئات المستهلكين التي سوف يتم استهدافها وبإستراتيجية ملائمة وتتناسب مع حاجات هذه الفئات من المستهلكين ورغباتهم ومتطلباتهم كل على حدى يمثل الإطار الصحيح لبناء استراتيجية تسويقية فعالة ومؤثرة وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتكتيكية؛ إن اختيار السوق المستهدفة لا يتم بشكل ارتباطي بل يجب على المنظمة أن تتبع الخطوات الموضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

#### الشكل (1-2): خطوات اختيار السوق المستهدفة



المصدر: أحمد حرور، واقع العملية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص64.

<sup>1</sup> أحمد حرور، واقع العملية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 64-65.

وفيما يلي شرح خطوات الشكل بإيجاز:

- **الخطوة الأولى:** هي تحديد النطاق السوقي أي فئات المستهلكين التي تحتل هدفا تسويقيا على ضوء حاجات الفئات نم المستهلكين ورغباتهم.
- **الخطوة الثانية:** يتم اعتماد أحد الأسس المتبعة في تجزئة السوق أو أكثر كالأساس الجغرافي أو الديمغرافي السيكولوجي في تقييم السوق الكلية وتجزئتها.
- **الخطوة الثالثة:** الوصول إلى قطاعات متجانسة نوعا ما، وهن يجب مراعاة الظروف المحيطة في كل قطاع حتى يتم اعتمادها في نهاية الأمر، وهذا يعني تحديد القطاعات السوقية التي تستجيب للمزيج التسويقي.
- **الخطوة الرابعة:** تتضمن القيام بعملية التنبؤ بحجم الطلب المتوقع لكل قطاع من هذه القطاعات.
- **الخطوة الخامسة:** تتضمن التنبؤ بموقع المنظمة أو حصتها في كل قطاع قياسا بحصص المنظمات المنافسة المتواجدة أو التي ترغب بالدخول إلى هذا القطاع ومقارنتها (بالتكاليف المترتبة على ذلك).
- **الخطوة السادسة:** تقييم مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات السوقية للأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها.
- **الخطوة السابعة:** تحديد القطاع السوقي الذي سيتم استهدافه والتعامل معه وفقا لاعتبارات خاصة به.

#### 4- تموقع المنتج:

بعد أن تجزئ المؤسسة السوق وتحدد جاذبية كل قطاع سوقي وتعرفه مواطن قوة وضعف كل قطاع سوقي تأتي مرحلة التموقع في السوق هذه المرحلة عرفها العديد من الباحثين على أنها خلق ميزة في منتج المؤسسة تخلق الفرق عند المستهلكين بين منتج المؤسسة وباقي المنافسين وتعطي صورة ذهنية حسنة عن منتج المؤسسة بالمقارنة مع باقي منتجات المنافسين.

وإحدى الطرق الفعالة في التموقع تبدأ بادراك ميزات المنافسين ومحاولة البناء عليها، البناء على ميزات المنافس يأتي من المكاسب التي تجنيها المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات للزبائن ذات قيمة أفضل من المنافس وبسعر أقل وبجودة أفضل وعمل صورة أفضل للمؤسسة، ومن الميزات الأخرى عرض أنواع مختلفة من الخدمات والمنتجات والتكيب والتشغيل بوقت قياسي وحل المشكلات بصورة فعالة، التوجه نحو الزبون والتدريب وتغيير المواقف يمكن أن يطور كميته على المنافسين ويمثل إحدى الطرق لضمان استمرارية التطور في المؤسسة.

يقسم أغلب الباحثين في مجال التسويق التموّج إلى قسمين أساسيين وهما:<sup>1</sup>

- التموّج الإرادي: والمقصود به تلك الصورة الذهنية التي تأمل المؤسسة ان يكونها الزبون عن منتجها، مقارنة مع باقي منتجات المنافسين.
- التموّج اللإرادي: وهو المركز الذي يحتله المنتج في أذهان المستهلكين ويميزه عن منتجات المنافسين ولكن دون تدخل من المؤسسة.

### ثالثا: تعريف التوجه الاستراتيجي

يعتبر التوجه الاستراتيجي لأي مؤسسة العمود الفقري الذي تستند عليه جميع وظائفها وعلاقتها مع مورديها، ومن هذا منطلق سنحاول التطرق للعناصر التالية:

#### 1- تعريف التوجه الاستراتيجي:

عرفه كل من (Manu&Sriram, 1996) بأنه الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الإستراتيجية لتتكيف مع بيئتها وأن تغير في مظاهرها لجعلها مؤاتية.<sup>2</sup>

التوجه الاستراتيجي يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيّفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها، كما أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.<sup>3</sup>

أما (Bronn & Bronn, 2002) فقد عرفوا التوجه الاستراتيجي بأنه وظيفة محددة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.<sup>4</sup>

إلا أن (Hynes, 2009) يرى أن التوجه الاستراتيجي باعتباره مجموعة من السلوكيات ويسهر على تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويعتبر أيضا التوجه الاستراتيجي أنه المسألة الحاسمة التي يمكن أن تحدد نجاح أو فشل أي منظمة، كما يمكن أيضا اعتبار التوجه الاستراتيجي متغير يمكن التحكم والسيطرة فيه، وبالتالي فإن المنظمات قد تسعى إلى

<sup>1</sup> محاضرات الاستاذ مير احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> سعدون حمود حنير الربيعاوي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 119.

<sup>3</sup> أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة عمان الأردنية)، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2012، ص 15.

<sup>4</sup> سعدون حمود حنير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

تحسينه إذا كانت هناك بوادر لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، وقد حددت الأعمال السابقة العديد من أشكال التوجه الاستراتيجي باستخدام مزيج الموارد لقياس القيمة والمواقف بالتركيز على المقاييس السلوكية، وللتوجه الاستراتيجي تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الأعمال، فالتوجه الاستراتيجي يوصف على أنه التركيز الرئيسي على الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المنظمة والإجراءات اللاحقة والسلوكيات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف، فعلى سبيل المثال تقديم خدمة ممتازة للعملاء، أو العودة القوية لتحقيق مكاسب مالية على المدى القصير.<sup>1</sup>

ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفاً للتوجه الاستراتيجي وهو الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، أن التوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

## 2- أهمية التوجه الاستراتيجي:

كدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أم خدمية أم غير ذلك؛ فإن التوجه الاستراتيجي بشكل عام يسهم في:<sup>2</sup>

- ✓ تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها؛
- ✓ توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل؛
- ✓ توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة؛
- ✓ التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً؛
- ✓ مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى؛
- ✓ الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة؛
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمنظمة؛
- ✓ جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها؛
- ✓ تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة؛

<sup>1</sup>Hynes, N, **Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships**. Technological Forecasting & Social Change, 2009, p645

<sup>2</sup>مرينا ابو النجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصص (MBA)، جامعة الافتراضية السورية، سورية، 2017، ص08.

- ✓ ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة؛
- ✓ تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط؛
- ✓ تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

### 3- عناصر التوجه الاستراتيجي:

للتوجه الاستراتيجي عدة عناصر سنتطرق لأهمها في النقاط التالية:

أ. **التوجه الريادي:** أصبح هذا التوجه نحو ريادة الأعمال المؤسسية أكثر أهمية تحت تأثير العالمية وسرعة التغيير البيئي، فهو موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة في تقديم أفكار جديدة وعمليات نشطة لإيجاد فرص وتحمل المخاطر قبل المنافسين.<sup>1</sup>

ب. **التوجه التكنولوجي:** هناك إدراك متنامٍ بين المنظمات لدور التكنولوجيا في حماية وتعظيم الموقف التنافسي للمنظمة (Joachim et al,2011) إذ أن الوصول إلى التكنولوجيا المناسبة يعد المدخل الرئيس الذي تعتمد عليه المنظمات في تشجيع النشاط الريادي (LiandKozhikode,2009) ولأجل ذلك يتعين على تلك المنظمات أن توازن بين التوجه نحو الزبون والتوجه نحو التكنولوجيا، ويؤكد ذلك (vazquezetal, 2001) بقوله إن المنظمات يجب إن تركز على الريح والبحث عن التكنولوجيا التي تقدم المنافع الممكنة للسوق والمنظمة على حد سواء. تتميز المنظمات المتوجهة نحو التكنولوجيا بعدة خصائص يلخصها (Zhouetal,2005) بأربعة خصائص هي الالتزام بالبحث والتطوير، واكتساب تكنولوجيا جديدة، وتطبيق آخر المستجدات التكنولوجية، والافتتاح عن الأفكار؛ أما (Isoherranen,2012) فيلخصها بأربعة خصائص أيضاً هي الاستثمار الكبير في البحث والتطوير، والتوجه نحو التطورات التكنولوجية الكبيرة، وتبني التكنولوجيا الجديدة، والتركيز بعيد الأمد على المهددات التكنولوجية.<sup>2</sup>

ج. **التوجه نحو السوق:** يعرف التوجه السوقي بأنه "وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة ذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد"، إلا أنه من وجهة أخرى ينظر إلى مفهوم التوجه السوقي بشكل أوسع إذ يعرف بأنه "فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المؤسسة لتتوجه نحو العميل أو التوجه البيعي والاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق لجميع أقسام المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>سلي زغمار، أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم التسويق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ام البواقي، 2016، ص11

<sup>2</sup>إحسان دهب جلاب، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في البقطة الريادية، بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، العراق، 2013، ص 48.

<sup>3</sup>بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات، دار البأوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65.

التوجه السوقي قائم على ثلاثة أبعاد: التوجه السوقي هو فلسفة تسيير (ثقافة)، وأداة من أدوات التفكير الاستراتيجي (التحليل)، وهو الذراع التجاري للمؤسسة (الفاعل).<sup>1</sup>

وأشار كل من كوهلي وجراوسكي إلى التوجه السوقي بقولهم: «استحداث استخبارات سوقية تخص حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والقدرات النسبية للمؤسسات المنافسة لإشباع تلك الحاجات، إضافة تكامل وتوزيع هذه المعلومات الاستخباراتية على الإدارات المختلفة مع تنسيق وتنفيذ ردّ الفعل الاستراتيجي للمؤسسة بالفرص التسويقية. يؤدّي هذا التعريف إلى ثلاثة اتجاهات سلوكية: التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة، والتنسيق بين الإدارات الوظيفية؛ وفيما يلي سنقوم بشرح موجز لهاته الاتجاهات:<sup>2</sup>

- **التوجه نحو الزبون:** ويشير إلى توليد ونشر المعلومات عن الزبون لكي تحصل المنظمة على الفهم الكافي عن الزبائن المستهدفين، وبالتالي فهم موجه باتجاه تحسين قابلية أو مكانة خلق قيمة عالية للزبون.
- **التوجه نحو المنافسة:** ويعبر عن جميع الأنشطة المصممة من أجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدفة، ويجب أن يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة لي تلبية الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن.
- **التنسيق بين الإدارات الوظيفية:** ويدل إلى استخدام التناسقي لموارد الشركة لأجل إيجاد قيمة كبيرة للزبائن المستهدفين، وان أي فرد في أي وظيفة ابتداء من البائع في الشركة قد يساهم في خلق قيمة للزبون.

### المطلب الثاني: مفهوم التوجه الاستراتيجي الريادي

يتناول هذا المطلب مفهوم الريادة والريادي أهم ادواره ومختلف الخصائص وانماط التي تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات.

### أولاً: مفهوم الريادية

لقد تحدث فليب كوتلر كثيراً عن الاستراتيجيات التسويقية الأربعة: استراتيجية قائد السوق (الريادي)، استراتيجية التابع، استراتيجية المتحدي، واستراتيجية المتخصص.

<sup>1</sup> Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres , **L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise?**, Recherche et application en Marketing, Revue Française du Marketing, vol 21, PUG, N 2 2006, page 04

<sup>2</sup> جواد محسن راضي، زهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 11.

## 1. مفهوم الريادة:

سنحاول في هذا العنصر اعطاء مجموعة من التعاريف المتعلقة بالريادة والريادي والخصائص الريادية على النحو التالي:

أ. تعريف الريادية: والريادة مفهوم مشتق من الكلمة الفرنسية (entreprendre) والتي تعني ما الذي يباشر به الشخص وفي مفاهيم إدارة الأعمال تعني خلق المغامرة الجديدة.<sup>1</sup>

استعمل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معني المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، وقد بقي هذا المفهوم مستعملا في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور وغيرها.<sup>2</sup>

ونجد أول ظهور لمفهوم الريادة من المنظور الاقتصادي في كتابات الأيرلندي (Richard Cantillon) ليعبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليفها، ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ يتضح هنا إبراز مفهوم المخاطرة وعدم التأكد، وفي أوائل القرن التاسع عشر قدم الاقتصادي الفرنسي (J.B.Say 1832-1767) وصفا علميا لما يقوم به رائد الأعمال كما قدم تحليلا لوظيفته في النظام الاقتصادي، فقد نظر Say إلى رائد الأعمال "كوسيط" يقوم بالحصول على وسائل الإنتاج من أجل إنتاج السلع وبيعها لحسابه الخاص متحملا بذلك المخاطر الناتجة عن العملية.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: هي التفرد والابتكار والابداع في خلق وتقديم منتج أو خدمة أو طريقة أو إجراء من خلال فن تحديد واقتناص الفرص واستغلالها.

هي العملية التي يتم من خلالها القيام بإنشاء عمل جديد، أو تطوير منشأة معينة من خلال توفير المصادر اللازمة، وتنظيم الموارد، ومراعاة أخذ المخاطر والعوائد المتوقعة بالحسبان؛ للتمكن من الوصول نحو القمة، إذ تختلف الأنشطة المتعلقة بالريادة.

ب. عناصر الريادية: إن المنظمة الريادية لا بد أن تتوفر فيها ثلاثة عناصر أساسية وهي:<sup>4</sup>

✓ الأفراد الرياديين المنتجين للإبداع؛

<sup>1</sup> عمر علي إسماعيل، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، لسنة 2010، ص 70.

<sup>2</sup> أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 287.

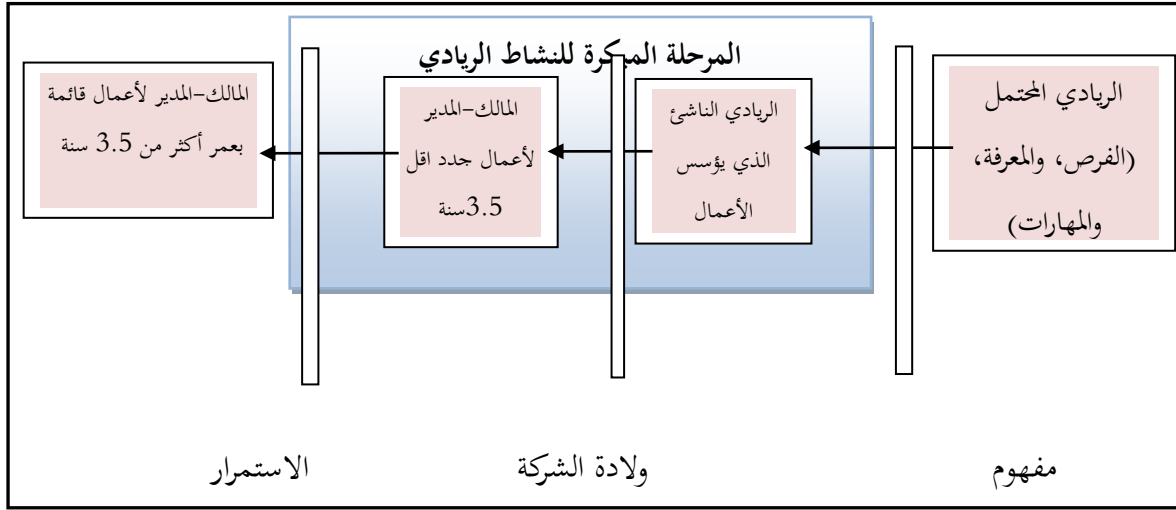
<sup>3</sup> عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 49.

<sup>4</sup> بلال حلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 17.

- ✓ البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية؛
- ✓ البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق؛

ج. مراحل الريادية: ويعرض الشكل (1-3) المراحل المختلفة للريادية، بدء بالمفهوم ثم ولادة المشروع حتى الاستمرار، ومن الريادي المحتمل الي مدير المالك لأعمال جديدة قائمة الناجحة مروراً بالريادي الناشئ الذي يؤسس الأعمال.

الشكل (1-3): المراحل المختلفة للريادية



Source: Tracogna, Andrea, entrepreneurship Development :key issues & challenges, 2009, p10

د. الأنماط الريادية: سنحاول في الجدول التالي التطرق إلى أهم الأنماط الريادية:

الجدول رقم (1-1): الأنماط الريادية وأبرز مؤشرات كل نمط

مؤشرات قياسه	النمط	
الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.	Sustainers	1
يركز على معرفة كافة التفاصيل مهما كانت صغيرة مهما كانت القيود والمحددات التي تعوقهم.	Jugglers	2
يعملون ساعات طويلة بجد ومثابرة ويسعون إلى زيادة حجم العمل وكسب المزيد من الأرباح.	Hard Workers	3
يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسية ويحقق لهم الرضا الكامل.	Searchers	4
يجبون عمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن لهم متعة شخصية.	Idealists	5

المصدر: العامري صالح، الغالي طاهر، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص169.

هـ. أهمية الريادية: يمكن تحديد أهمية الريادة بالآتي:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين الوضع المالي الحالي للمنظمة؛
- ✓ توفير المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة؛
- ✓ توظيف الآخرين في وظائف غالبا ما تكون أفضل لهم؛
- ✓ تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفيد من التطورات الاقتصادية على سبيل المثال تأثير العولمة؛
- ✓ التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك المحلي أو التصدير؛
- ✓ زيادة الدخل القومي وزيادة النمو الاقتصادي؛
- ✓ التشجيع على بناء وتقديم منتجات بجودة أعلى؛
- ✓ إيجاد أسواق جديدة؛
- ✓ التشجيع على استخدام التقانة الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية؛
- ✓ التشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي؛
- ✓ تطوير مفاهيم صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرات الملحوظة في تطوير المناطق الريفية؛
- ✓ التحرير والاستقلال من الاعتماد على الوظائف الآخرين؛
- ✓ القدرة على تحقيق إنجازات عظيمة؛
- ✓ تقليل قطاع الاقتصاد الغير الرسمي؛
- ✓ تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.

## 2- مفهوم الريادي:

تأتي كلمة الريادي في اللغة الإنجليزية لتعطي مصطلحا ذا دلالة خاصة، ورغم ثراء اللغة العربية فإن كافة الترجمات لهذا المصطلح اتسمت بالقصور في التعبير عن المدلول المراد باللغة الإنجليزية، ففي القواميس والأدبيات الإدارية ترجمت إلى المبادر-الملتزم-المنظم-المخاطر-المخطط-المروج-صائد الفرص-صانع الفرص-المبدع الإنتاجي، أو

<sup>1</sup> خيري مصطفى كنانة، أ. احمد عوني احمد أغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الاطراف الصناعية في الموصل، مجلة الأبحاث اقتصادية والادارية، العدد الحادي عشر، جوان 2012، ص106.

المستثمر للتعبير عن الراغب في بدء مشروع خاص أو امتلاك مشروعاً بالفعل ويريد أن يديره بصورة صحيحة وسليمة.<sup>1</sup>

هو الشخص الذي يعمل بشكل مستقل أو كجزء من المنظمة، الذي يقوم بالبحث عن الفرص الريادية ثم يقوم بعملية الإبداع التي تتضمن المخاطر، لغرض تعقب أو استغلال تلك الفرص وغالباً ما يعد الرياديون بأنهم الأشخاص الذين يعملون على الائتمان المصرفي لتحقيق الأشياء التي تحدث بالصدفة، ويتواجدون في جميع أنحاء المنظمة، بدءاً من المدراء والتنفيذيين وصولاً إلى الذين يعملون على إنتاج سلع وخدمات المنظمة.<sup>2</sup>

رائد الأعمال فرد يتمتع برؤية، ويستطيع تحديد الفرص الجديدة، ويعمل على استثمارها من أجل تحويلها إلى واقع ملموس.<sup>3</sup>

عرف (Adam Smith) الريادي بأنه الفرد الذي يتولى تكوين منظمة لغرض اقتصادي، ولذا فإنه مبتكر يفترض مخاطرة غالباً ما ترتبط مع بدء مغامرة جديدة، إضافة إلى المهارات في جمع الموارد من ضمنها الأفكار والطرائق والاختراعات والأفراد والمديرون ورأس المال.<sup>4</sup>

قد اختلف الباحثون في تعريفهم للفرد الريادي وتحديد خصائصه وسلوكه، فمنهم من ركز على أن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص، ومنهم من ذكر أن أبرز الخصائص الشخصية لريادي هي الاستعداد والميل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس، والاندفاع نحو العمل، والالتزام والتفائل، واتباع المنهج النظامي، والتي تم التعرض لبعضها بشيء من التفصيل وهي على النحو الآتي:

• **الميل نحو المخاطرة:** يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العميل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما ازدادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة.

• **الرغبة في النجاح:** يتميز الريادي بمعرفة الاهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة عالية في تحقيق النجاح، ويملك درجة أكبر من الفرد العادي، حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة، للوظيفة والنشاط الذي يقوم به.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود رضوان محمود غنام، أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 21.

<sup>2</sup> سلمى زغمار، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>3</sup> عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 119، ص 120.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>5</sup> فايز جمعه صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 10، ص 13.

- **الثقة بالنفس:** الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر، أو الخاص، بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من المستفيدين والتعامل مع التفاصيل الفنية، دامة حركة العمل.
  - **الحاجة إلى الإنجاز:** الريادي شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة لإنجاز، بدرجة عالية، لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله.
  - **التفاؤل:** يميل الرياديون إلى التفاؤل، فهم غير متشائمين، وهم على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح، ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح، والتفكير السلبي إلى تفكير الإيجابي.<sup>1</sup>
- والجدول رقم (1-2) يوضح اهم الاختلافات بين المديرين والريادين:

الجدول (1-2): الاختلاف بين المديرين والرواد

المديرون	الرواد	
البحث عن الاستقرار	البحث عن التفكير	1
تجنب للمخاطر	متخذ للمخاطر	2
مدخل نظمي علي المستحقات	مدخل اجتهادي علي المستحقات	3
متشارك	مستقل	4
	مبدع	5
	باحث عن التحدي	6

Source: Busenitz L. & Jay B., **Differences between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision – Making**, Journal of Business Venturing, 1997, 12: 9-30.

- أ. أدوار الريادي: أن الدور الذي يقوم به الريادي يختلف عن دور المدير، حيث يمارس الريادي الأنشطة التالية:<sup>2</sup>
- **ملكية المنظمة:** يمتلك العديد من الرياديين منظمات خاصة بهم، وتتصف المنظمات الحديثة بأنها تفرق بين ملكية المنظمة، وبين تشغيله أو إدارتها، وإذا كان الريادي يملك المشروع فإنه يمارس دور المدير ودور مالك المشروع.
  - **إيجاد منظمة جديدة:** يعتقد معظم الباحثين والأكاديميين بأن إيجاد منظمة جديدة هو ما يميز الشخص الريادي عن غيره، لأنه يأخذ على عاتقه مهمة إيجاد وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة والتي تشمل (الأفراد، الممتلكات، مصادر الإنتاج)، وإعطائها مسمى قانونياً.

<sup>1</sup> دعاء محمد أحمد السر، درجة توافر متطلبات التعميم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التربية، غزة، 2017، ص25.

<sup>2</sup> العاني مزهر شاعبان، واحرون، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص30.

- **تقديم ابتكار إلى السوق:** يعد الابتكار جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة، خاصة وأن تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للمدير، والابتكار ليس محصوراً فقط في تطوير منتج أو إنتاج المنتج (بطريقة أقل تكلفة أو أكثر ملائمة) من أجل إضافة قيمة جديدة إلى المستهلك.
- **تحديد الفرصة السوقية:** الفرصة هي الفجوة في السوق بينما هو محتمل وبينما هو موجود فعلاً، واستغلالها بتقديم ما هو أفضل وذو قيمة، إن الفرص متوافرة في كل الأوقات، وليس من الضروري أن تعبر عن وجودها، فإذا تم استغلالها فإن هذا يعني أنه تمت رؤيته أو تمييزها بشكل فعال، وتعد القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة.
- **القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة:** يتميز الريادي بالطريقة التي يمارس بها أعماله نتيجة الخبرة أو القدرة على الابتكار أو اكتشاف الفرص الجديدة، أو المعرفة، والقدرة الخاصة على اتخاذ القرار حول كيفية تحديد المصادر النادرة في حالات محدودة المعلومات وعدم التأكد.
- **القدرة على القيادة:** تعد القيادة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الريادي عند تطوير مشروعه، إذ تم اعتبارها عاملاً مهماً لنجاح الإدارة من خلال: ممارسة دور القيادة في بناء الإستراتيجية، والتأكد من فهم المرؤوسين الأهداف وإدراكهم لأهميته أو تأييدهم لها، والقدرة على تغيير الرموز والشعارات، والتأكيد على وجهات النظر الجديدة، والمرونة وحب خوض التجارب الجديدة.

## ثانياً: التوجه الريادي

### 1. تعريف التوجه الريادي:

فقد عرفه تانغ ومارينو وديكسون والآخرون على أنه رغبة المؤسسة في تبني سلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية؛<sup>1</sup>

الريادة ظاهرة ترتبط بالابتكار والإبداع والتجديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة والاستعداد لتقبل الفشل والحاجة إلى الانجاز الذي يقود إلى الثروة والنمو وتبني القيم الجديدة مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج أو أي مزايا أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسيخ أيوب، دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31(11)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، الجزائر، ص 07.

<sup>2</sup> إبراهيم فالخ إبراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الاردن، عمان، ص 16 ص 17.

## 2. عناصر التوجه الريادي:

أبعاد التوجه الريادي هي (الإبداعية، والمخاطرة، والاستباقية) ونظراً للاتفاق أغلب الباحثين على هذه الأبعاد الثلاثة مما يتطلب تقديم قدر من التوضيح هذه الأبعاد وكالتالي:

● **الإبداعية:** يعد الإبداع عملية هادفة حنو التجديد والتغير والتطوير والتطلع حنو مستقبل أفضل لعمل المنظمات، هذه العناصر تجعل من الإبداع أساساً لتنمية طاقات وقدرات ومهارات العاملين والاهتمام بها وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

أن العملية الإبداعية تتصف بمجموعة من الخصائص والصفات منها:<sup>2</sup>

✓ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛

✓ القدرة على استنطاق تلك العالقات والإفصاح منها؛

✓ الربط بين العالقات الجديدة والعالقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛

✓ توظيف العالقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛

✓ لإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

● **تبني المخاطرة:** هذا البعد بأنه الاستعداد لمواجهة عدم التأكد في أخذ مسؤولية المستقبل، ويوضح بأن تحمل المخاطرة المحسوبة والمعقولة يعد إحدى الخصائص المألوفة لدى القادة الرياديين.<sup>3</sup>

احتمال وقوع حدث مستقبلي يتسبب في إحداث خسارة أو ضرر مادي أو معنوي، أما عواقب الخطر فقد

تكون ضعيفة ومحتملة، وقد تكون معتبرة تؤدي إلى دمار وخراب والمخاطرة تكون على مستوى الفرد والمنظمة.<sup>4</sup>

● **الاستباقية:** تشير الاستباقية إلى توقع المنظمة للاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد

الحصول على موطئ قدم في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنهم، وبلوغ أهدافها المنشودة.<sup>5</sup>

بأنها درجة استعداد المديرين في الالتزام ذات المخاطرة العالية وتحديد الموارد التي يمكن أن تكلف خسائر كبيرة أو

المجازفة في الجوانب غير معروفة النتائج، والارتباط بالموجودات المكلفة أو الاقتراض بشكل مفرط، ويمثل اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> لزعي، علي فلاح مفلح، ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الامارات العربية المتحدة، 2016، ص 492.

<sup>2</sup> خير الله جمال، الابداع لإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 18.

<sup>3</sup> داود رهنج محمد نوري، القيادة الريادية وأخلاقيات العمل في المنظمات الريادية، اطروحة دكتوراه، جامعة دهوك كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ص 31.

<sup>4</sup> فرج، شعبان، العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، دروس موجهة لطلبة الماجستير، جامعة البصرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، البصرة، 2014، ص 60.

<sup>5</sup> جلاب احسان دهش وحسن، واخرون، قراءات في الفكر الريادي، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 107.

ذات الصلة بالمشروعات والمنتجات والعمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد. فالمنظمة التي تنوي التوجه العاملي يتطلب الاستباق في دخول السوق العالمية قبل الآخرين والاستفادة من مزايا الدخول المبكر.<sup>1</sup>

### 3- توجه الاستراتيجي الريادي:

أ. مفهوم الريادة الإستراتيجية: الريادة الإستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، كما أن مصطلح الريادة أشتق من الأدب الفريسي في القرن الثامن عشر ثم راج استعمال مصطلح الريادة في الأدب الإنجليزي. ورأى كل من (Shepherd & Wiklund) أنها "الرغبة في الإبداع لأجل أحياء المؤسسة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين،<sup>2</sup>" ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

الريادة الإستراتيجية عبارة اكتشاف الفرص واستثمارها وفق الموارد المتاحة للمؤسسة في عملية الإبداع للوصول إلى أفضل النتائج، وتعد القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة إليها أحد المخرجات المهمة للريادة الإستراتيجية الفاعلة.

ب. متطلبات الريادة الإستراتيجية: حدد (Ireland ; al-et) نموذج متكاملًا لمفهوم الريادة الإستراتيجية، وحددوا فيه متطلبات الريادة الإستراتيجية بـ (القيادة الإستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، والثقافة الريادية، دارة الموارد بشكل استراتيجي)، ويعد هذا النموذج الأساس الذي يعتمد الكتاب والباحثون في مجال الريادة الإستراتيجية فيما يلي سيتم توضيح هذه المتطلبات:<sup>3</sup>

● القيادة الريادية: هناك عناصر مشتركة بين القيادة والريادة وهي (الرؤية والإبداع، والقيادة الذاتية، والاعتماد على المخاطرة) وأن هذا الاشتراك بين العناصر يجعل القيادة الريادية هي عملية متكاملة تمر بسلسلة من المراحل قبل البدء بالمشروع وإنشائه وعند اظهارها من خلال تقييم الفرص، تحسين، المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتشخيص إمكانياتها والحصول على الموارد المطلوبة لتحقيق الإدارة أهدافها كمرحلة نهائية.

<sup>1</sup> دلشاد حبيب جبار، دور الابتكار المالي في تحقيق أبعاد التوجه الريادي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري مكاتب الصيرفة والحوالات المالية في محافظة دهوك"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو إقليم كردستان العراق، العدد 06، سبتمبر 2018، ص 895.

<sup>2</sup> العبادي هاشم فوزي، والسوداني على موات، العلاقة بين الريادة الإستراتيجية لبناء أنموذج متكامل لتعزيز الأداء في المنظمات: منظور مفاهيمي ونموذج مقترح"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني والمحلي الخامس، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2010، ص 04.

<sup>3</sup> Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A, and Sirmon, David, "Model of Strategicentrepreneurship: The construct and its dimensions", (The Construct and its Dimensions), Journal of Management, Vol. 29(6),2003 , p989

● **التفكير الريادي:** التفكير الريادي أحد المتطلبات المهمة للعمل بنجاح في الريادة الإستراتيجية، ويشير إلى أن التفكير الريادي هو نوع من النمو الموجه الذي يتمكن من خلاله الأفراد على تشجيع المرونة، والابتكار، والتجديد، والإبداع، ويعمل على تعزيز عمليات النمو على المستوى الكلي للمنظمة.

● **الثقافة الريادية:** الثقافة الريادية بأنها "الأجواء أو المناخ الذي يساعد أو يشجع على توليد الأفكار والإبداع والتجربة، ويشير إلى وجود عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية وهي مكونات التنظيم للقيام بالتجربة والقيام بالمخاطرة ومشاركة العاملين في عملية تطوير المؤسسة، أنها "تسهل عملية تعريف الفرص، واكتشاف مصادر جديدة للقيمة، والسلع والخدمات والعمليات الإبداعية بما يؤدي إلى أداء تعظيمي عال".

● **إدارة الموارد بشكل استراتيجي:** ثلاثة موارد يجب إدارتها استراتيجيا وهي:

✓ **رأس المال:** ويشمل كل المصادر النقدية المختلفة والتي بإمكان المؤسسة استخدامها لتطوير استراتيجياتها وتنفيذها.

✓ **رأس المال البشري:** ويتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة وخبرات القوى العاملة في المؤسسة.

✓ **رأس المال الاجتماعي:** وهو عبارة عن مجموعة من العلاقات بين الأفراد (رأس المال الاجتماعي الداخلي) وبين الأفراد والمؤسسات (رأس المال الاجتماعي الخارجي) والتي تسهل عملية القيام بالأنشطة، فهو مجموعة كاملة من موارد توجد القيمة التي تنشأ بفعل النمو في المؤسسة بسبب استمرار العلاقات القوية والمتداخلة داخل المؤسسات وخارجها.

**المطلب الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي.**

أولاً: القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

### 1- القرارات الإستراتيجية

أ. **تعريف القرارات الإستراتيجية:** هو تلك القرارات، التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة، من خلال التجاوب، والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا هي تلك القرارات التي تكون تأثيرها بعيد المدى ويشمل كل المؤسسة وليس جزءا منها، وتؤدي الإدارة الإستراتيجية الدور الفعال في صناعتها.<sup>2</sup>

القرار الاستراتيجي هو عبارة عن قرارات تتعلق بالاختيارات الكبرى للمؤسسة، وتأتي بعد عمليات تحليل المعطيات وإعداد الخطط، وتتميز بالتعقيد واستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدى، العدد 10، العراق، 1999، ص114

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب ألدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص143.

ب. أهمية القرارات الإستراتيجية: تكمن أهمية القرارات الإستراتيجية، فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة؛

✓ يساهم في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية؛

✓ تؤثر الإستراتيجية تأثيراً فعالاً في عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة؛

✓ القرارات الإستراتيجية تسهم في أهداف المنظمة المستقبلية، وقدرتها على استمرار؛

✓ كما تكمن أهمية القرارات الإستراتيجية في كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالي؛

✓ كما أنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (وتكمن أهميته هنا في أنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل)؛

✓ إن نجاح القرارات الإستراتيجية يسهم في زيادة أرباح المنظمة، وتهيئة الفرص التنافسية بالإضافة إلى دوره الجوهرية في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد العاملين فيها؛

ج. خصائص القرارات الإستراتيجية: تمتلك القرارات الإستراتيجية خصائص معينة تميزها عن القرارات الإدارية الأخرى تتمثل في<sup>3</sup>:

✓ إن صياغة القرارات الإستراتيجية يتم من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لأنها تملك تصوراً كافياً تدرك من خلال المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية؛

✓ القرارات الإستراتيجية لها تأثير بعيد المدى في المؤسسة؛

✓ القرارات الإستراتيجية تمثل توجهها مستقبلياً للمؤسسة فالإدارة العليا وهي بصدد صناعة القرار الاستراتيجي تجدد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والمخاطر وموائمتها بعناصر القوة والضعف داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص:12.

<sup>2</sup> نوة وسام، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة ام البواقي)، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2015، ص:67

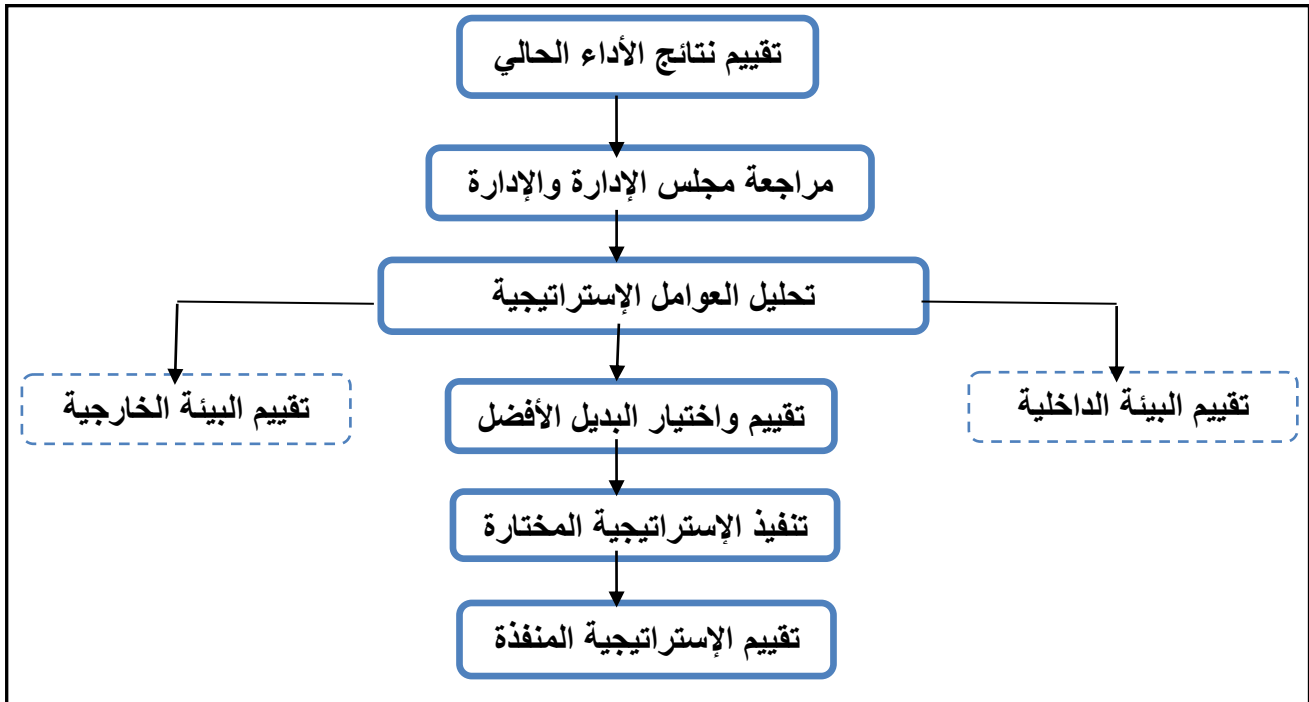
<sup>3</sup> حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة واقتصاد، العدد الثامن والستون، 2008، ص 18

✓ تكون على درجة كبيرة من التعقيد وقد لا تتوفر معلومات كاملة لدى متخذ القرار بسبب حالة عدم التأكد التي تصاحبها وقد تكون قرارات غير متكررة وتحدث لأول مرة؛

✓ إنها تتطلب إنفاق حجم كبير من الأموال وبالتالي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة.

د. مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي: إن عملية صناعة القرار تتمثل بمجمل آليات لجمع البيانات والمعلومات وفحصها وتحليلها، ويدخل في إطارها المشاركة والاستشارة والتنبؤ المستقبلي بالحالة المرغوبة، وغيرها من الأساليب المؤدية في النهاية إلى تطوير بدائل ثم تقييم هذه البدائل لاتخاذ البديل الأفضل، فلا بد من الإشارة إلى أن عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تتضمن سلسلة من المراحل وهي الأكثر انسجاما مع الصيغة التخطيطية والتي يمكن بيانها وفق الشكل التالي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (1-4): مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي



المصدر: تحاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدار وكالة الغوث في القطاع غزة"، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الاقصى، غزة، 2017، ص39.

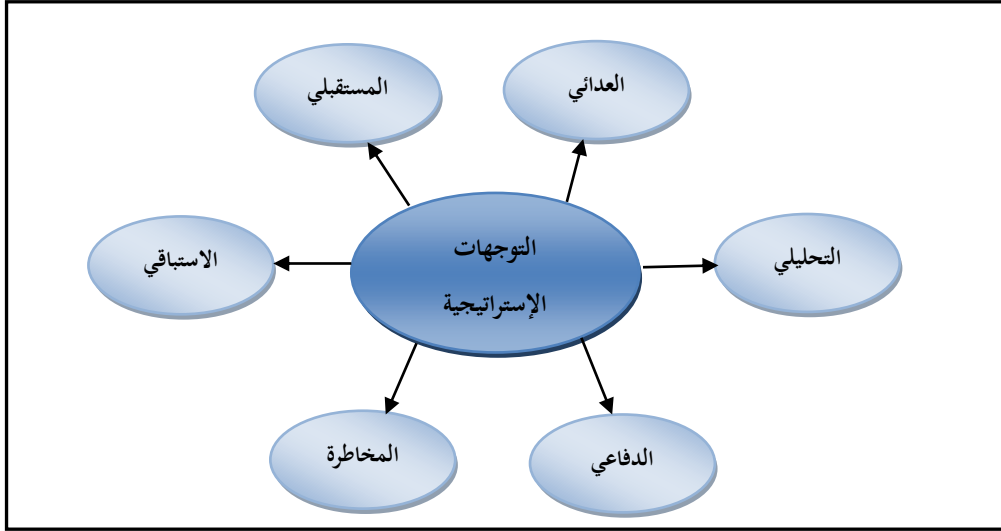
#### ثانيا: التصرفات الإستراتيجية للمؤسسة:

إن جذور أبعاد من التوجهات الإستراتيجية هي نسبيا مازالت تحت الدراسة وتعود إلى (venkatraman 1989) في جهود لبناء والتحقيق من صحة مقياس التوجه الاستراتيجي، حيث حدد الأجزاء المكونة من التوجه الاستراتيجي

<sup>1</sup>تحاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدار وكالة الغوث في القطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الاقصى غزة، 2017، ص39.

وهي ستة أبعاد رئيسية من خلال دراسة شاملة للأدبيات الإدارية الإستراتيجية. وهذه الأبعاد الستة هي: (العدائي والتحليلي والدفاعي والمستقبلي والاستباقي والمخاطرة) حيث يتفق كل من (venkatraman (1989) و(2003) Morgan&Strong و(2012) Eris والشكل (1-5) يوضح هذه الأبعاد<sup>1</sup>:

### الشكل رقم (1-5): أبعاد التوجهات الإستراتيجية



المصدر: الحمزة فاضل عباس، عادل هادي البغدادي، تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن (دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في المحافظة النجف الاشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادية عشر، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس والثلاثون، العراق، 2015، ص 147.

• **التوجه العدائي (التنافسي):** هذا التوجه الذي اعتمده المؤسسات يعني تخصيص الموارد والاستراتيجيات العدوانية لمواجهة منافسيهم وذلك لتوليد نمو المنظمة لاتخاذ شكل ابتكارات المنتجات أو تطوير السوق لزيادة الحصة في السوق أو أن تأخذه بعيدا عن المنافسين ويمكن أن تنطوي استثمارات كبيرة لتحسين الموقف التنافسي والحصة في السوق.

ويتفق busu 2013 على أن هذا البعد قد يكون مبني على الابتكارات المنتج أو تطوير السوق أو استثمارات عالية لتحسين حصة المنظمة في السوق والوضع التنافسي، وتحسين الوضع التنافسي على المدى القصير أي توسيع حصتها في السوق باعتبارها مسارها نحو تحقيق الربحية لوحدة الأعمال.

• **التوجه التحليلي:** يعكس بعد التحليل والتخطيط الخاص بالتوجه الاستراتيجي القدرة على بناء المعرفة للمؤسسة، وتحقيق عملية التعلم التنظيمي، وميزة هذا البعد تستطيع به المنظمة حل المشكلات التي تواجهها والتي تضمن معرفة السياقات البيئية الداخلية والخارجية كلها فهو يساعد على تخصيص الموارد بشكل أفضل وموجه نحو هدف محدد في البيئة من خلال صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة بناءً على الفرص السوقية وتجنب التهديدات البيئية.

<sup>1</sup> الحمزة فاضل عباس، عادل هادي البغدادي، تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن (دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في المحافظة النجف الاشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادية عشر، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس والثلاثون، العراق، 2015، ص 147-149.

وتشير ميزة هذا السلوك إلى المعرفة وبناء القدرات والقدرة على تعزيز تعلم هذا التوجه، ويشير هذا التوجه إلى طريقة حل المشكلة المستمدة من قبل المنظمة في فهمها لكلا البيئتين الخارجية والداخلية هذه الصفة تشير ميل المؤسسة للذهاب متعمقة في المشاكل لتوليد أفضل البدائل وتعتبر خاصية مهمة من عملية صنع القرار التنظيمي.

• **التوجه الدفاعي:** تستعمل المؤسسات أساليب متعددة للدفاع عن منتجاتها من المنافسين مثل (تشديد حواجز دفاعية، وتقليل الهجوم، وزيادة الانتقام المتوقع) أو حماية إحدى القوى الجوهرية أو التكنولوجيا أو المحافظة عليها وعليه، أن مستوى أعمال المؤسسة يمكن أن يعتمد على قدرتها في المحافظة على هيمنتها ضمن مجالها، مع اهتمام أقل بالتطور خارج هذا المجال المحدد.

• **التوجه المستقبلي:** لقد أشار كل من Morgan&Strong (2003) و Venkatraman (1989) بأن القراءات المستقبلية تنعكس في القرارات الإستراتيجية الحالية، لذا تؤكد تصورات الإدارة الإستراتيجية على علاقة الرؤية بأداء الأعمال، بالرغم من قيود عدم الاستقرار والتخطيط اللاخطي والبيئات المضطربة، إذ يبقى الاستعداد التنظيمي محافظاً على دور معين ليس فقط في تقليل قلق المؤسسة بشأن حالة المستقبل التنافسي وإنما أيضاً يقدم تصور لمعرفة مدى التغيير المحتمل في المؤشرات التنافسية والصناعة والسوق.

• **التوجه الاستباقي:** وهو سلوك مبادر للكشف عن الأسواق لأجل استغلال الفرص، ويعد هذا البعد عنصر أساسي بالنسبة للسلوك الإبداعي، فهو يعكس تصور المنظمة بشأن اكتشاف الفرص، وكيفية استثماره أو مواجهه التغيير في المحيط التنافسي، وميزة هذا البعد هو تحقيق الميزة التنافسية بسبب فاعلية المنظمات في خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة، وعليه يمكن أن تكون المنظمة قائدة للسوق وتستعمل إحدى استراتيجيات (porter) التنافسية فتكون سباقة في مجالها التنافسي، ويمكن أن تكون المبادر الأول في طرح منتجات جديدة فتكون الأولى في مجال عمله أو متميزة بالابتكار والإبداع.

• **التوجه نحو المخاطرة:** هذا التوجه يوضح القرارات من قبل المنظمات التي يمكن أن تكبد الخسائر المحتملة أو المكاسب ويمكن أن تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد وخيارات السوق والمنتجات التي تقوم بها المنظمة وتصور المخاطرة كنهج على مستوى المؤسسة وأنها السلوك الذي يحسب العروض من قبل المنظمات على أساس تحليل المخاطرة من أجل استهداف النمو وهذا يدعو لاتخاذ القرارات التي تنطوي على الاستثمارات المالية والموارد البشرية ملحوظة.

## المبحث الثاني: إطار المفاهيم للميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها وتمييزها عنهم. وبالتالي ماذا يقصد بالميزة؟ وماهي مختلف أنواعها، مصادرها ومدخل تطورها؟

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن نشاط المنظمة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها في السوق فقد أصبح امتلاك وتطوير ميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، والجودة، والكفاءات.

## أولا: التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولا "لشميرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من "شاندر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من "بورتر" و "داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.<sup>1</sup>

## ثانيا: تعريف الميزة التنافسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فكانت النتيجة هي أن مفهوم الميزة التنافسية فوردت العديد من تعاريف من أهمها:

فحسب Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ انه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جريز للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> بن مينة كمال، حولية بحري، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الوطني الأول حول: الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استثمارية أم القطعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر، أيام 23-24 أفريل 2014، ص 203.

ويعرف علي السلمي الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيا، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقه أو استثماره لتحقيق أمرين أساسيين:

• إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون؛

• تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.<sup>1</sup>

✓ تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".<sup>2</sup>

✓ حسب شارل هيل وجارث جونز نقول " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: يمكن القول أن الميزة التنافسية مفهوم واسع وشامل، حيث بمجرد أن تقوم المؤسسة باكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بالإضافة إلى امتلاكها كفاءات معينة، تصبح المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

### ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي<sup>4</sup>:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة الأخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

<sup>1</sup> نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 الإسكندرية، مصر، 2010، ص28.

<sup>2</sup> وصاب سعيدي، قويدري محمد، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9، جانفي 2004، ص119.

<sup>3</sup> شارل هيل، جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص183.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان الاردن، 2009، ص390.

## رابعاً: أنواع الميزة التنافسية:

لقد تعددت أنواع الميزة التنافسية بناء على رواد الفكر الاستراتيجي ولعل أهمها ما يلي:

ومن الباحثين من صنفها إلى صنفين هما: التكلفة الأقل Costleadership، وتمايز أو تمييز المنتج Differentiation:<sup>1</sup>

1. **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة valuechaine للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة.

2. **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

## خامساً: أهمية الميزة التنافسية:

من أبرز الأهمية التي تحققها المؤسسة من امتلاكها الميزة التنافسية هي:<sup>2</sup>

- 1- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- 2- خلق فرص تسويقية جديدة
- 3- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- 4- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المتحققة والأرباح الصافية.
- 5- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.
- 6- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- 7- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تمييزاً بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

<sup>1</sup> نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

<sup>2</sup> هيبية مريعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012، ص 60.

## المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية هدفاً واستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المعاصرة إذ وبواسطتها تتمكن المؤسسة من إيجاد مكانة لها بين المؤسسات المنافسة وعليه سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى الاستراتيجيات الثلاث لمايكل بورتر والتي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

## أولاً: الإستراتيجية التنافسية.

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، من خلالها تحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال الأعمال أو صناعة معينة وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ الخطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها تجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعمل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل فالأقل سعراً مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، و يرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال.<sup>1</sup>

وفي عام 1980 م وضع PORTER ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل لتعامل تمكن المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

## ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

## 1- استراتيجية قيادة التكلفة:

ترتكز هذه الإستراتيجية اهتماماً بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لمواد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفوق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول،<sup>2</sup> كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التضعيفية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان ... الخ يعطي التمتع بتكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافس ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.417

<sup>2</sup> محمود حسام الصميد علي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المناهج لنشر، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص.367.

## الجدول رقم (1-3): مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة.

رقابة التكاليف المركزية					القرارات الإستراتيجية	المشكلات المساندة
التدريب لتأكد لتوفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طريق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج					إدارة الموارد البشرية	
اقتصادات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير					تطوير التكنولوجيا	
الشراء من مصادر مستعدة القوة تسأوميه كبيرة من الموردين					التدبير	
الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	الأنشطة الأساسية	
خدمات إقليمية	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصادات حجم المصانع/ تأثيرات المنبرة	شحنات كبيرة/ تخزين واسع		

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2009، ص 419.

## 2- إستراتيجية التميز

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط منتجات القائمة بالشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من المنتجات في خطوط إنتاجها،<sup>1</sup> ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسم للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري<sup>2</sup> هي موضعه في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 413.

<sup>2</sup> فليب سادلر، ترجمة علاء احمد صلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص: 296

## الجدول الرقم (1-4): سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التميز

محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية					القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة
معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الاعتماد على النوعية					إدارة الموارد البشرية	
نفقات البحث والتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية					تطوير التكنولوجيا	
الشراء من مصادر معرفة علمية					التدبير	
الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	الأنشطة الأساسية	
معاملات خاصة بعملاء	توزيع واسع/ إعلانات وطنية	استلام سريع / اهتمام بالتنظيف	النوعية عالية	استخدام أفضل الموارد		

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2009، ص 419.

## 3- استراتيجية التركيز

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدود من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، تحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (1-5): استراتيجيات PORTER الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة الكلفة	- استثمار راس مال متواصل مع توفير مزيد من راس المال في متناول اليد - مهات الهندسية في مجال العمليات - الاشراف المكثف للعمل - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التضييع - نظام توزيع ذو التكلفة المنخفضة	- رقابة الحكمة على تكاليف - إعادة تقارير ومراجعة توصيلية متكرر - تنظيم المسؤوليات واضحة - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية
التميز	- قدرات تسويقية عالية - هندسة المنتجات - الاتجاه نحو الابداع - الكفاءات العالية في البحوث الاساسية	- تنسيق قوى بين وظائف البحوث - التطوير وتطوير المنتجات - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية - رواتب ومزايا جديدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة
التركيز	- مزيج من السياسات أعلاه - توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين	- مزيج من السياسات أعلاه - توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2009، ص 419.

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج PORTER ولم يبق على حالة بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم يتبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاثة خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية المرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين نوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسيا بالمنافسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 421.

## المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية مصادر عديدة ومتعددة سنحاول سرد أهمها كما ان لها محددات يجب التطرق لها لمعرفة كيفية تطبيقها والحصول عليها.

## أولاً: مصادر الميزة التنافسية

لا شك فيه ان اغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من المؤسسات هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكائنها وللوصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها التي هي كالتالي<sup>1</sup>:

## 1-الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.<sup>2</sup>

## 2-الإبداع:

ان ادخال الإبداع على المنتجات يساهم في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسات من خلالها تفرض سعرا عاليا على منتج جديد وذلك كوهنا المورد الوحيد لذلك المنتج، وحينما يجين وقت نباح المنافسين في محاكات المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في ارساء منتجها وعالمتها لدى عملاءها وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها.<sup>3</sup>

ومن جانب آخر الإبداع يحقق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الحفاشي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2014، ص73.

<sup>2</sup>سملاي بحضبه، سعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص36.

<sup>3</sup>عيدان محمد سليم، دور الإبداع في تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص08.

<sup>4</sup>حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص52.

## 3- المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار".

## ثانيا: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين: البعد الأول: حجم الميزة التنافسية. البعد الثاني: نطاق التنافس.

## 1- البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

يقصد بهذا البعد، دورة حياة الميزة التنافسية التي تمثل نفس دورة حياة المنتج، إذ تمر من مرحلة التقدم إلى مرحلة التبنى ثم التقليد ثم الضرورة. وتتمثل هذه المراحل في:<sup>1</sup>

أ. **مرحلة التقدم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج إلى استعداد مادي ومالي مع تخطيط استراتيجي قوي، ففي هذه المرحلة تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين وذلك من خلال القبول الذي تحظى به عند زبائنها وعملائها<sup>2</sup>.

ب. **مرحلة التبنى:** تعرف ميزة المؤسسة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار والتطور، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزوا عليها وتكتسب المؤسسة أكبر حد ممكن من وفورات الإنتاج وكذلك المداخيل المالية.

ت. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوافرات.

ث. **مرحلة الضرورة:** تكون المؤسسة في هذه المرحلة بحاجة إلى تقديم تطور تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة المنتج أو كلا الأمرين فالدارس ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل والمستهلك لهذا البعد يلاحظ أنه يتحتم على المؤسسة أن تكون على اتصال دائم بمنافسيها وزبائنها وبما يطرأ على الأسواق والمتغيرات كثيرة ومتعددة وكلها تؤثر على الحياة التنافسية للمؤسسة، حيث يتحتم على المؤسسة أن يكون لها يقظة تنافسية تواجه بها هذه المتغيرات.

<sup>1</sup>دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق 79 الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص44

<sup>2</sup>سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والتسيير، مدرسة الدكتوراه ادره الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان-الجزائر، 2010، ص12

## 2- البعد الثاني: نطاق التنافس

هو مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن المؤسسة من تحقيق وفورات في التكلفة (Leadership Cost) وكذلك وفورات في الإنتاج عن باقي المؤسسات المنافسة<sup>1</sup>، يمكن تقسيم هذا البعد إلى أربعة أقسام<sup>2</sup>:

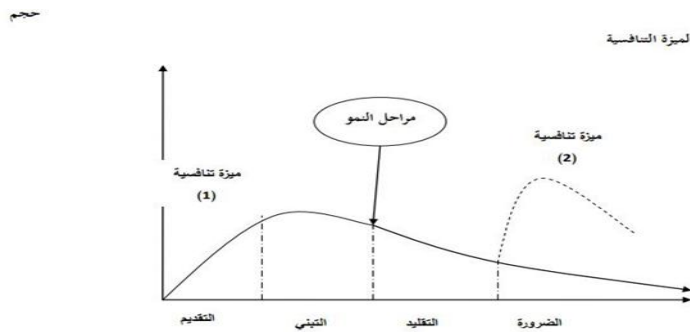
أ. **القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. **التكامل الأمامي**: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية؛ فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ت. **البعد الجغرافي**: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من خلال تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجات وخدمات في كل أنحاء العالم.

ث. **قطاع النشاط**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

## الشكل رقم (1-6): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق 79 الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص44

<sup>1</sup>دانة خالد عمرو، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup>سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص12.

## المبحث الثالث: علاقة التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية.

سنحاول في هذا المبحث إبراز علاقة متغيرات الدراسة سواء بصفة كلية أو بصفة جزئية وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت جانبا من موضوع دراستنا.

## المطلب الأول: علاقة الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية

سننتظر في هذا المطلب إلى جانب من علاقة متغيرات دراستنا من خلال إبراز العلاقة بين الخصائص الريادية ودورها في تبني توجهات الإستراتيجية.

## أولاً: تعريف الخصائص الريادية

من خلال هذا العنصر سنحاول إبراز أهم تعاريف الخصائص الريادية في المؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-التعريف الأول:** تعرف الخصائص الريادية بأنها مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تؤثر على مدى إمكانية تمتع الشخص الذي يتصف بها بالريادية بدرجات قوية أو جيدة، أو احتمالية لكونه ريادياً.

**2-التعريف الثاني:** هي القدرات والسامات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجه الإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه.

## ثانياً: العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسات.

سننتظر في هذا العنصر العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجهات الإستراتيجية لمؤسسات حيث هي كالتالي:<sup>2</sup>

تعتبر الخصائص الريادية معلمة بارزة لجودة القرار والسلوك، ومتغيراً على درجة عالية من الأهمية بل القوة الأساسية التي تدعماً لكثير من الأفعال الإستراتيجية لدى متخذي القرار، فهي تمثل حجر الأساس ونقطة الانطلاق نحو الوعي بالأهداف، وتهيئ قاعدة معرفية واستدلالية تجعل صاحبها قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولت التي تشهدها بيئة المنظمات.

ويشير كل من الغالي والعامري (2008) إلى أن القائد الذي يمتلك الخصائص الريادية يلعب دوراً كبيراً في بناء توجهات المنظمة، حيث تكون تلك التوجهات مركزة على الفرص بشكل كبير وتعتبر الإشكالات والتهديدات

<sup>1</sup>ناصر العمري، محمد جودت، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد4، دمشق، سوريا، 2011، ص 145.

<sup>2</sup>محمود رضوان محمود غنام، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-50.

المثارة أمامها ثانوية، وفي المنظمة توجه الإستراتيجية من خلال اختيار النمط الاستراتيجي المناسب برؤية القائد الريادي المؤسس وتكون الأهداف المهيمنة هي النمو والتوسع.

وقد أكد ناصر العمري (2011) أن لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام، ومدراء المنظمات بشكل خاص إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية والأعمال الريادية للمنظمة التي تساهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال الذي يفترض أن يكون رديفاً للقطاع العام وأن يتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع، لهذا أوجد العديد من مديري المنظمات أن تعزيز قدرة المنظمة ونجاحها يعتمد إلى تطوير وتنمية الريادة الذاتية والمعبر عنها بالخصائص الريادية للأفراد.

كما أن من يدير العمل لا يعتبر صاحب خصائص ريادية وذلك لأنه لا يتحمل المخاطرة كاملة للعمل الذي يدير، فالريادي هو من يرى فرصاً لا يراها غيره بل إن غيره يمكن أن يراها تهديد أو ليست فرصة، ويقوم الرائد بالتخطيط الاستراتيجي وتهيئة الموارد والتوليف بينه أو ادارته أو متابعتها أو تحمل المخاطر المالية والقانونية للملكية العمل وادارته وبالتالي جني الأرباح الناجمة عن العمل.

وتعد الريادة أحد الركائز الأساسية في تقديم منتجات جديدة، فضلاً عن دورها في تعزيز الإبداع لدى الشركات كافة، لذا أصبحت فكرة الريادة المتعلقة بالشركات موضوع اهتمام القادة والمدراء ليس فقط في مجال فهمهم للموضوع بل القدرة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لنجاح المنظمات واستمرار الميزة التنافسية، إذ مثلت الريادة أحد المميزات التنافسية لمنظمات اليوم ولكي تنجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية، وتلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً ملحوظاً في الاقتصاد حيث أنها تلبى العديد من احتياجات المجتمع من سلع وخدمات مما يعني مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي.

وأشار (Di Zhang & Bruning 2011) أن الخصائص الريادية المتمثلة بالحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الإدراك، التحكم الذاتي ومدراء الشركات الصناعية بكندا لها أثر إيجابي على أداء تلك الشركات ويلعب التوجه الاستراتيجي دوراً وسيطاً، حيث أشارت الدراسة أن الرياديين الذين يتمتعون بالقدرة على السيطرة على الأمور وتوجيهها- التحكم الذاتي- يتبنون التوجه الريادي بنسبة كبيرة فضلاً عن التوجه نحو السوق.

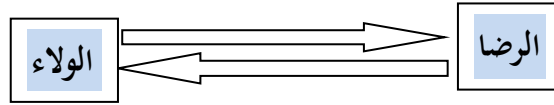
ويشير كل من الغالبي والعامري (2008) أن القادة ذوي الخصائص الريادية يتطلعون إلى أن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً للمنظمة وتوجهاتها، ولكن هذا يعتمد على عدد من الصفات التي تساعدهم على ذلك، وخصائص استثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم.

## المطلب الثاني: تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن

قد تأثر التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في جميع مجالات نشاطها سواء على مواردها البشرية أو مورديها أو المؤسسات المالية التي تتعامل معها، كما تأثر كذلك على سلوك زبائنها (الرضا والولاء) ولعل هذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

## أولاً: تعريف ولاء الزبائن

أكد (Rowley, 2007) أن ولاء الزبائن هو ارتباط الزبون بالعلامة التجارية أو بالحل أو المصنع أو مجهز الخدمة أو أي ارتباط آخر قائم على أساس الاستجابة السلوكية والموقف تجاه السلعة مثلاً عادة الشراء.<sup>1</sup> كما يذكر (Bagram&Khan2012) أن الولاء يتعلق بالاحتفاظ بالزبائن أي استمرارهم في التعامل مع المنظمة، وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذا يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيًا للمنظمة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المنظمة لمستوى الرضا الكافي لضمان ولائه، وفق المعادلة الآتية:<sup>2</sup>



فتجد المنظمة في ولاء زبائنها دليلاً كافياً على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبيًا ويختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفيّ وبالتالي لن يعبر دائماً فقدان الزبائن عن انخفاض مستوى الرضا لديهم.

## ثانياً: العلاقة بين تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن

من خلال هذا العنصر سنتطرق إلى العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن على الشكل التالي:<sup>3</sup> إن تطبيق مفهوم "التسويق بالعلاقة" من خلال تحليل التوجهات الإستراتيجية التنافسية من تضحية بالأرباح الخاصة بالمنظمات يؤدي في إنشاء علاقات طويلة الأمد مع المستهلكين، حيث أن وجود علاقة طويلة الأمد مع المستهلك يعني وجود زبائن راضين بحيث يمكن أن يصبحوا مسوقين حقيقيين للمنظمة وحتى يمكن أن تجلب الزبائن الجدد له أو بالتالي كسب حصة أكبر في السوق (Iordache&Sîrbu).

<sup>1</sup>Rowley, J. 'Reconceptualising the strategic role of loyalty schemes', Journal of Consumer Marketing, 24(6), 2007, p 366.

<sup>2</sup>Mehmood Bagram, Shahzad Khan, Attaining Customer Loyalty, The Role of Consumer Attitude and Consumer Behavior, international review of management and business research, vol.1 Issue.1, p 57.

<sup>3</sup>الحمزة فاضل عباس، عادل هادي البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 252-253.

ويذكر (Abghari 2011) أن عوامل الجاذبية في المجمعات التجارية (إمكانية الوصول، موقف سيارات، مجموعة المنتجات، قيمة البضائع، موظفي المبيعات، التوجيه ومرافق البنية التحتية) في خليط المتاجر المستأجر هو العوامل البيئية كانت الأكثر تأثيراً في مراكز التسوق حيث تم استخدام التوجه التحليلي للبيئة الداخلية والخارجية والذي أدى إلى خلق الانتباه للزبائن تجاه هذه المجمعات التجارية وبالتالي سيكون عامل جذب للزبائن، كما ان المزيج بالمنتجات في المتاجر يَأثر بشدة في قيمة البضائع، وبالتالي يمكن للفريق الادارة في مراكز التسوق ان يزيد جاذبيتها من خلال تحديد المزيج الأمثل للمتاجر وحماية منظماتهم في البيئة المناسبة وتحقيق الرضا لدى الزبائن.

## خلاصة الفصل

إن الدور الذي أصبح يعتليه الفكر الاستراتيجي في قلب اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الحديثة جد مهم في تحقيق اهداف أي مؤسسة زيادة على ذلك فإن رسم المؤسسة لاستراتيجيتها العامة يتطلب منها إبراز توجهاتها الإستراتيجية، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي... الخ.

لقد حاولنا في هذا الفصل الامام بمختلف الجوانب النظرية للتوجه الاستراتيجي الريادي اذ قمنا في المبحث الأول بتطرق إلى الإطار المفاهيم للتوجه الاستراتيجي الريادي مروراً على تعريف الإستراتيجية والاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي، بناء الإستراتيجية، زيادة على مفهوم التوجه الريادي من خلال التعرّيج على تعريف الريادية والريادي، ومراحل بناءها وأهميتها والأدوار التي قد تلعبها في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وفي المبحث الثاني خصصناه لاهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية إذ تناولنا الجانب التاريخي لظهور الميزة التنافسية، ثم قمنا بتعريفها وذكرنا أهم خصائصها وأنواعها وأهميتها وفي عنصر أخير تطرقنا إلى إستراتيجية الميزة التنافسية وقد ركزنا على استراتيجيات التنافسية لبورتر.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمؤسسة - لافارج

هولسيم -

## تمهيد

نظرا لأهمية الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ارتأينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية وذلك من خلال مبحثين، المبحث الأول سنتطرق فيه إلى مطلبين ، فالمطلب الاول سنتطرق فيه الي التعريف بميدان الدراسة مؤسسة-لافارج هولسيم- وأهداف المؤسسة ، اما المطلب الثاني سنعرض فيه الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فسننتطرق فيه إلى مطلبين، فالمطلب الاول سنتناول فيه التعريف بمجتمع الدراسة ولأدواته الإحصائية المستخدمة، و سوف نتطرق إلى طريقة تصميم الاستبانة بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبانة، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة، أما المطلب الثاني الذي سنختبر فيه فرضيات الدراسة ، نتائج الدراسة و نموذج النهائي للدراسة. وكانا على النحو التالي:

المبحث الاول: عرض لميدان الدراسة مؤسسة -لافارج هولسيم-بالمسيلة.

المبحث الثاني: النهجية التعليمية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الأول: عرض لميدان الدراسة -مؤسسة لافارج هولسيم -بالمسيلة.

ميدان الدراسة هو مؤسسة لافارج هولسيم والتي حاولنا من خلالها معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي الريادي على ميزتها التنافسية وقبل القيام بالدراسة الاحصائية ل متغيرات الدراسة قمنا بالتطرق الى مطلبين: المطلب الاول تعريف بالمؤسسة - لافارج هولسيم -واهدافها اما المطلب الثاني: هيكل المؤسسة

**المطلب الأول: التعريف بمؤسسة لافارج هولسيم.**

سنحاول في هذا المطلب اعطاء تعريف للمؤسسة لافارج هولسيم والتي تعد ميدانا لدراستنا وذلك من خلال:

**أولاً: بطاقة فنية عن مؤسسة لافارج هولسيم**

هي شركة خاصة بالمساهم الوحيد للشركة الجزائرية للإسمنت، وهي فرع من مجمع عالمي في 150 دولة متواجدة على مستوى المعمورة، وقد بدأ الاستثمار في الشركة الجزائرية للإسمنت في المرحلة الأولى بإنشاء خط إنتاج بقدرة إنتاجية سنوية تعادل 02 مليون طن من الاسمنت قدرت بحوالي 260 مليون أورو، من بعد جاءت المرحلة الثانية وركزت فيه الشركة على إنشاء خط ثاني للإنتاج ب 02 مليون طن لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 04 مليون طن سنويا في سنة 2005 وهذا بتكلفة استثمار تقدر ب 190 مليون أورو، وهذا قبل أن يتم شراء أسهم الشركة من طرف المجمع العالمي لافارج وتم تسميتها بشركة لافارج هولسيم، وتقع الشركة بمنطقة الديبل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة حيث تتصل غربا بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا فتتصل بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين مسيلة وبرج بوعريرج، كما تبعد الشركة على بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و 120 كلم من ولاية بجاية، هذا التموقع أعطى لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة وللشركة إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة بالإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع.

وفي 2008 بدأت شركة لافارج هولسيم وهي جزء من مجمع عالمي، إنتاجها من الاسمنت وحقت قفزة نوعية بتحقيقها أعلى رقم في الإنتاج قدر 5 مليون طن سنة 2015، وهي حاليا توظف 545 مستخدم موزعين على النحو التالي 45: إطار، 100 عون تحكم، 400 عون تنفيذ.

**ثانيا: اهداف المؤسسة.**

وتسعى مؤسسة لافارج هولسيم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- زيادة طاقتها الإنتاجية الحقيقية والمقدرة حاليا ب 5 مليون طن في السنة؛
- تغطية وتلبية احتياجات الزبائن في كامل التراب الوطني من مادة الإسمنت؛
- رفع قيمة الإنتاج الوطني؛
- توفير مناصب شغل والتقليل من نسبة البطالة؛
- الوصول إلى مصاف المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الاسمنت؛

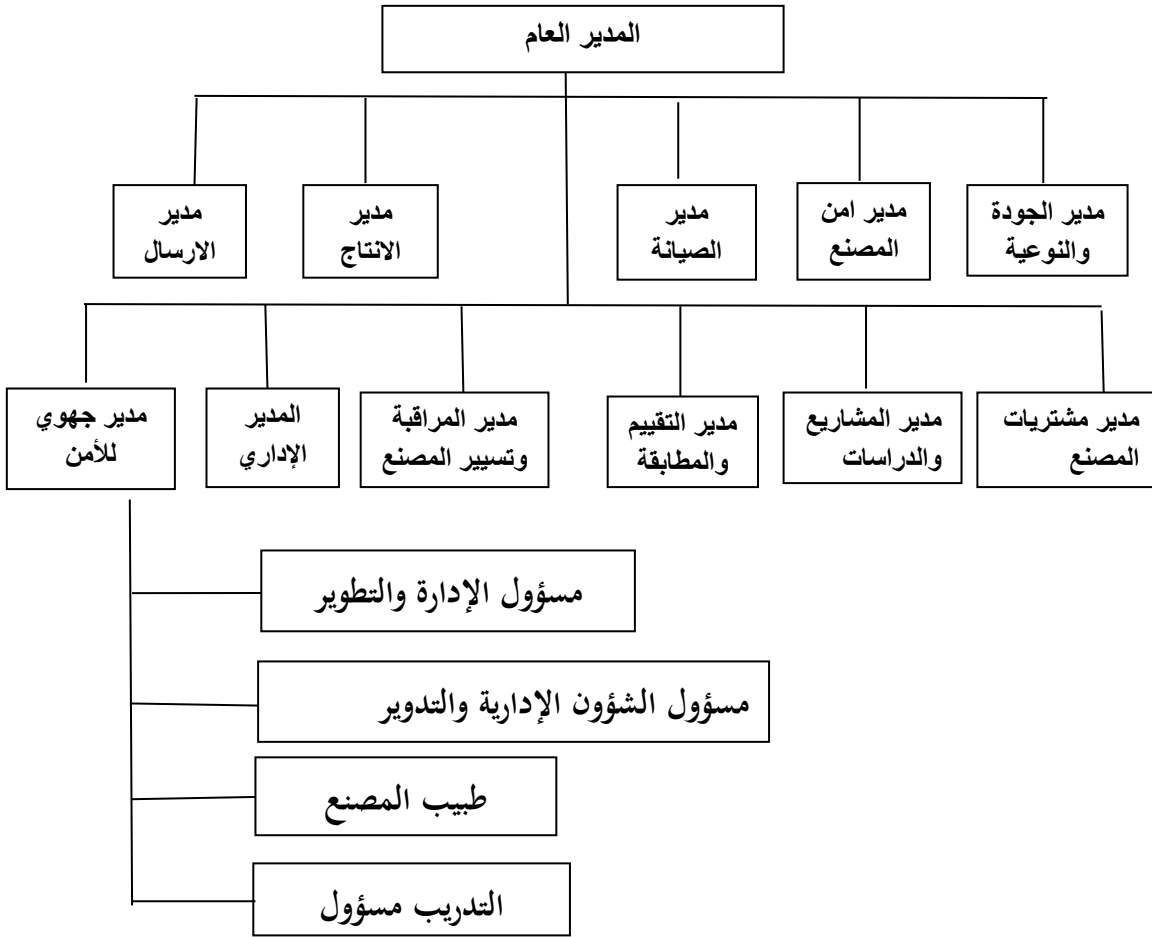
- تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الاسمنت بمختلف انواعه في السوق المحلية والتوجه نحو التصدير للأسواق الخارجية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة:

حتى تتمكن مؤسسة لافارج هولسيم من تحقق اهدافها استخدمت هيكلا تنظيميا يتناسب وهذه الاهداف والذي سنلخصه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: مصلحة التدريب بمؤسسة لافارج

### المبحث الثاني: المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة

لوصول الى تحقيق اهداف دراستنا والمتمثلة اساسا في الاجابة عن اشكالتنا وبالتالي تحقيق احدا فرضيات الدراسة (البديلة، الصفرية) اعتمدنا منهجية علمية تتناسب وهذا الهدف وتتكون من العناصر التالية:

#### المطلب الاول: التعريف بمجتمع الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة

سنحاول في هذا الفصل بيان أثر التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية في المؤسسة اقتصادية، في لافارج هولسيم فرع المسيلة، ويحتوي هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة بالإضافة الى فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### أولاً: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على مفهوم التوجه الاستراتيجي الريادي وابعاده والميزة التنافسية في مؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الرجوع الى الادبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة. كما تم استخدام المنهج التحليلي، لتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

#### ثانياً: مصادر الحصول على المعلومات:

حتى تتمكن من اختبار فرضيات دراستنا والإجابة عن اشكالتنا اعتمدنا مجموعة من المصادر سنلخصها في النقاط التالية:

#### 1-المصادر الثانوية

وتمثلت في الكتب والمذكرات الجامعية، بالإضافة الى المجالات والملتقيات العلمية.

#### 2-المصادر الأولية

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية الى الاستبانة التي قامت الباحثين بإعدادها بالتعاون مع المشرف والتي اعدت من اجل قياس أثر التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية في مؤسسة لافارج هولسيم، هذه الاستبانة ضمت (40) سؤالاً، وهذا من اجل الحصول على البيانات اللازمة من اجل استكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب دراستنا الميدانية، وقد تم اعداد الاسئلة وفق مقياس (LIKERT) الخماسي انظر الملحق رقم (02) وتوزعت الاسئلة الى قسمين كالتالي:

الجزء الأول: خاص بالمتغيرات الديموغرافية، يضم معلومات حول الجيب عن الاستبيان، متمثلة في الجنس السن والمستوى التعليمي والوظيفة المشغولة.

الجزء الثاني: يضم الاسئلة الممتدة من السؤال (01) الى غاية السؤال (40) تتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي الريادي والميزة التنافسية مقسمة كالتالي:

القسم الأول: يضم أبعاد التوجه الاستراتيجي الريادي مكون من فقرات من (1) إلى (19).

❖ القسم لثاني: يضم أبعاد الميزة التنافسية نلخصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1-2):** عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية.

عدد الفقرات	القدرات الاستراتيجية
25-20	استراتيجية القيادة بالتكلفة
32-26	استراتيجية التركيز
40-33	استراتيجية التميز

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة

### ثالثا: عينة الدراسة

تم اختيار العينة العشوائية للقيام بالدراسة الكمية وذلك لملائمة هذا النوع من العينات لموضوع دراستنا إذ تم توزيع 50 استبانة على إطارات ومسؤولين ومدراء أعوان تنفيذ، أعوان تحكيم... الخ، حيث تم استرجاع 30 استبانة تستوفي شروط المعالجة الإحصائية. والجدول التالي يوضح ذلك

**الجدول رقم (2-2):** عدد الاستبيانات الموزعة على مؤسسة لافارج هولسيم محل الدراسة

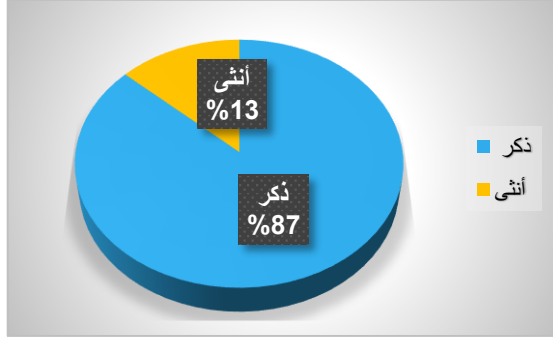
عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة
30	50	لافارج هولسيم فرع المسيلة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة

رابعا: وصف عينة الدراسة: حتى تستوفي العينة المختارة للدراسة شروط العينة العشوائية قمنا بتحديد البيانات الشخصية لأفراد العينة وفق ما يلي:

1. متغير الجنس:

الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الشكل رقم (2-2): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير



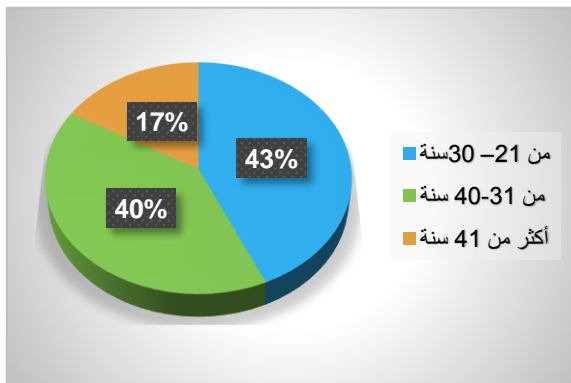
الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	26	86,7
أنثى	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSSV.25

من خلال الجدول رقم (2-3) نلاحظ أن أفراد العينة البحث بالنسبة الجنس فئة الذكور أكثر استحواذ في مؤسسة لافارج هولسيم بنسبة (86.7%) ثم تليها الفئة الاناث بنسبة (13.4).

2. متغير السن:

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الشكل رقم (2-3): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير



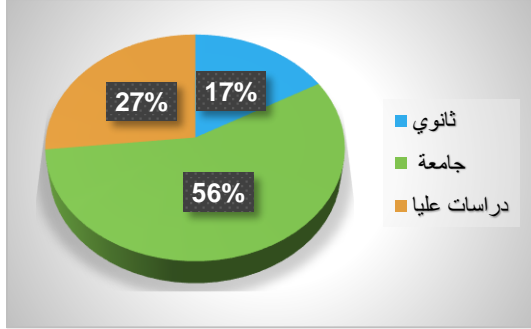
السن	التكرار	% النسبة
من 21-30 سنة	13	43,3
من 31-40 سنة	12	40,0
أكثر من 41 سنة	5	16,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSSV.25

من خلال الجدول رقم (2-4) نلاحظ أن أفراد العينة البحث بالنسبة للفئة العمرية أكثر من (21-30) سنة هي المستحوذة في لافارج-هولسيم بنسبة (43.3%) ثم تليها الفئة العمرية التي حددت من (31-40) سنة بنسبة (40%) واخيرا الفئة العمرية أكثر من (40) سنة بنسبة (16.7%)

3. متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي  
الشكل رقم (2-4): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي



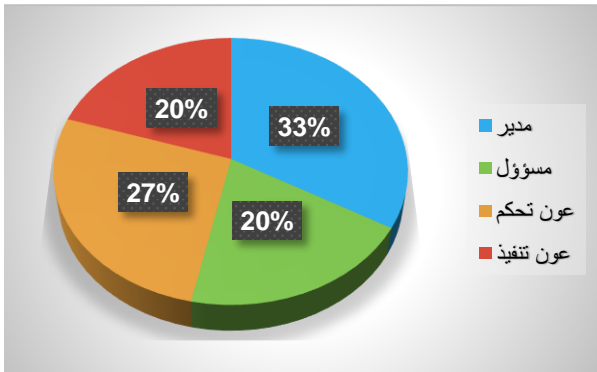
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	16,7
جامعة	17	56,7
دراسات عليا	8	26,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS v.25

من خلال الجدول رقم (2-5) نلاحظ أن أفراد العينة البحث اغلبها جامعيين بنسبة (56.7%) ثم تليها الفئة التي تملك دراسات عليا بنسبة (26.7%) واخيرا الفئة التي تملك مستوى ثانوي بنسبة (16.7%).

4. متغير الوظيفة المشغولة:

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة  
الشكل رقم (2-5): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الوظيفة المشغولة



الوظيفة المشغولة	التكرار	النسبة %
مدير	10	33,3
مسؤول	6	20
عون تحكم	8	26,7
عون تنفيذ	6	20
المجموع	30	100,0

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS v.25

من خلال الجدول رقم (2-6) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة البحث تملك مستوى وظيفي من رتبة مدير بنسبة (33.3%) ثم تليها الفئة التي تشغل وظيفة عون تحكم بنسبة (26.7%) ثم تليها الفئتين التي تملك مستوى وظيفي من رتبة عون مسؤول وعون تنفيذ على التوالي بنسبة (20%)

### خامسا: مراحل تطوير أداة القياس

بعد ان تم تحديد مشكلة الدراسة، واسئلتها وفرضياتها، قام الطالبين بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:  
المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على ان الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.  
المتغير المستقل: والمتمثل بالتوجه الاستراتيجي الريادي.  
المتغير التابع: والمتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها (استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التركيز، استراتيجية التميز).

### 1- اختيار مقياس الاستبانة

الجدول رقم (2-7) درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي

تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة:  $0.8 = 5 / (1-5)$

المتوسط	من 01 الى	من 1.80 الى	من 2.60 الى	من 3.40 الى	من 4.20 الى 5
الحسابي	1.80	2.60	3.40	4.20	
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

### 2- الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

#### 1-2 صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) انظر ملحق رقم (02) في صورتها الأولية قبل عملية نشرها، لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، انظر ملحق رقم (03)، الذي يضم القائمة الاسمية للمحكمين، وهم ينتمون لاختصاصات تتوافق مع دراستنا، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الفقرات وصحتها.
- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.
- ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.
- هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجابت الطالبتان لآراء السادة المحكمين وقامتوا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

2-2- ثبات الأداة:

أجرت الطالبتين خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا ان معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين (0.618) و(0.777)

الجدول رقم (2-8): قيمة معامل Cronbach's Alpha

المحاور	عنوان المحور	عنوان الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الاول X1	التوجه الاستراتيجي الريادي	-	19	0,777
المحور الثاني Y2	الميزة التنافسية	استراتيجية التكلفة	6	0,761
		استراتيجية التركيز	7	0,629
		استراتيجية التميز	8	0,618
جميع فقرات الاستبيان				0,857

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSSV. 25

من خلال الجدول رقم (2-8) نجد ان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات اداة الدراسة .

ومنه نستنتج ان اداة الدراسة التي اعددناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج.

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية للوصول الي تحقيق او رفض فرضيات الدراسة وبالتالي الإجابة عن اشكالياتها.

أولاً: اختبار طبيعية البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

الجدول رقم(2-9): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	التوجه الاستراتيجي الريادي	0,135	0,173
2	الميزة التنافسية	0,121	0,200

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v.25

قمنا باختبار متغيرات الدراسة باستخدام اختبار كوجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.173$  بالنسبة لمتغير التوجه الاستراتيجي الريادي وهي أكبر من معامل الخطأ  $\alpha = (0.05)$ ، و قيمة  $\text{sig} = 0.200$  بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية و هو أكبر من قيمة الفا عند معامل الخطأ  $\alpha = (0.05)$ ، مما يدل على ان متغيرات الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الاختبارات الإحصائية المعلمية.

### ثانياً: البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

حتى نحيط بمتغيرات الدراسة من كل الجوانب وجب علينا التطرق الى البيانات الوصفية لهذه المتغيرات كما هو مبين في العناصر التالية:

#### 1-تحليل فقرات المحور الاول (التوجه الريادي الاستراتيجي)

الجدول رقم (2-10): تحليل فقرات المحور الاول التوجه الريادي الاستراتيجي

الرقم العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الموافقة
1. يتم تشجيع العاملين على تقديم حلول جديدة للمشكلات المستعصية.	4,033	0,490	4	موافق
2. تحتم الإدارة العليا بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	3,967	0,615	7	موافق
3. تسعى المؤسسة بصفة مستمرة لإدخال تحسينات على المنتج لغرض تقديمه بصفة جديدة.	3,967	0,809	8	موافق
4. تميل المؤسسة والتجريب ودخول اسواق جديدة.	3,967	0,890	9	موافق
5. تقوم المؤسسة بإيجاد منافذ توزيع جديدة لتصريف منتجاتها.	3,933	0,907	10	موافق
6. لدى الإدارة العليا نزعة للقيام بالمجازفات المحسوبة وتحمل المخاطر.	3,367	1,188	18	محايد
7. لا تخشى المؤسسة المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في المنتجات.	3,467	1,224	17	موافق

8.	تمنح المؤسسة موارد كبيرة بمستوى مخاطر عالية للوصول الى الابتكار في المنتجات.	3,133	1,383	19	محايد
9.	تختار الإدارة العليا الخيارات الاستراتيجية أكثر ربحية كالتجديد والابتكار رغم المخاطر العالية المترتبة عنها.	3,667	1,213	16	موافق
10.	يتم تقديم منتجات جديدة تلي احتياجات الزبائن المستقبلية والمحتملة.	4,067	0,691	3	موافق
11.	تقوم المؤسسة باستشعار الفرص وتقييمها بحثا عن اغتنامها.	3,900	0,923	12	موافق
12.	لدى المؤسسة القدرة على اغتنام الفرص وحلقها بدل من انتظارها	4,000	0,947	6	موافق
13.	تمثل فرص السوق التي لم يلاحظها المنافسين إحدى أهم مصادر الربح للمؤسسة.	4,033	0,809	5	موافق
14.	تستخدم المؤسسة أفضل الموارد المالية والبشرية المتاحة لتخاذ أفضل القرار	3,833	0,950	13	موافق
15.	تقارن المؤسسة النتائج المعيارية مع النتائج المتوصل اليها.	3,933	0,980	11	موافق
16.	تملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها	3,733	1,230	15	موافق
17.	لدي متخذ القرار المعرفة الكاملة للبدائل المتاحة والممكنة.	4,400	0,563	1	موافق بشدة
18.	يتم اخذ باقتراحات وتوصيات المرؤوسين للوصول الى قرارات أكثر فعالية.	3,800	0,551	14	موافق
19.	مشاركة القرارات الاستراتيجية المتخذة من طرف الادارة العليا تساعد في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية.	4,167	0,648	2	موافق
	<b>الكلية</b>	3,861	0,416	--	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v.25

1. في الفقرة رقم (17) لدي متخذ القرار المعرفة الكاملة للبدائل المتاحة والممكنة، حصلت على اعلى رتبة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,400) وانحراف معياري بـ (0,563)
2. في الفقرة رقم (08) تمنح المؤسسة موارد كبيرة بمستوى مخاطر عالية للوصول الى الابتكار في المنتجات، حصلت على الرتبة الاخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3,133) وانحراف معياري بـ (1,383) وفيما يخص الاتجاه الكلي ل فقرات المحور الاول (التوجه الاستراتيجي الريادي) نلاحظ من الجدول ان المتوسط الحسابي يساوي (3.861) مما يوضح ان عينة الدراسة يوافقون على فقرات البعد الاول.

2- تحليل فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

1-2 تحليل فقرات البعد الاول استراتيجية القيادة بالتكلفة:

الجدول رقم (2-11): تحليل فقرات البعد الاول استراتيجية القيادة بالتكلفة

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاهمية الإحصائية	درجة الموافقة
20. تمارس مؤسستكم رقابة مالية صارمة على تكاليفها بشكل عام	3,733	0,907	2	موافق
21. تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر	3,533	0,937	6	موافق
22. تُعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة	3,800	0,761	1	موافق
23. تسعى مؤسستكم إلى تركيز البحث من أجل تقليل التكاليف	3,567	1,040	5	موافق
24. تسعى مؤسستكم دوماً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج	3,700	1,119	4	موافق
25. تستخدم مؤسستكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق	3,700	0,988	3	موافق
الكلي	3,672	0,651	--	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v.25

1. في الفقرة رقم (22) تُعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة، حصلت على اعلى رتبة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3,800) وانحراف معياري بـ (0,761).

2. في الفقرة رقم (21) تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر، حصلت على الرتبة الاخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3,533) وانحراف معياري بـ (0,973).

وفيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات البعد الاول لمحور الثاني (استراتيجية التكلفة) نلاحظ من الجدول ان المتوسط الحسابي يساوي (3.672) مما يوضح ان عينة الدراسة يوافقون على فقرات البعد الأول لمحور الثاني.

2-2 تحليل فقرات البعد الثاني استراتيجية التركيز:

الجدول رقم (2-12): تحليل فقرات البعد الثاني استراتيجية التركيز

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة الموافقة
26. تسعى مؤسستكم لكي تكون المتحركة أولا في السوق	4,133	1,074	1 موافق
27. تهتم مؤسستكم بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع	3,567	1,278	6 موافق
28. تقوم مؤسستكم بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين	3,933	0,785	2 موافق
29. تستخدم مؤسستكم قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	3,833	0,874	3 موافق
30. تعمل مؤسستكم على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتتناسب السوق المستهدف	3,767	1,006	4 موافق
31. تركز مؤسستكم على الأسواق الشعبية الواسعة	3,433	1,165	7 موافق
32. تركز مؤسستكم على المرونة انتاجية لتحقيق ميزة تنافسية	3,700	1,022	5 موافق
الكلية	3,767	0,579	-- موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات Sps v. 25

1. في الفقرة رقم (26) تسعى مؤسستكم لكي تكون المتحركة أولا في السوق، حصلت على اعلى رتبة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب (4,133) وانحراف معياري ب (1,074).

2. في الفقرة رقم (31) تركز مؤسستكم على الأسواق الشعبية الواسعة، حصلت على الرتبة الاخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب (3,433) وانحراف معياري ب (1,165).

وفيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات البعد الثاني لمحور الثاني (استراتيجية التركيز) نلاحظ من الجدول ان المتوسط الحسابي يساوي (3.767) مما يوضح ان عينة الدراسة يوافقون على فقرات البعد الثاني لمحور الثاني.

3-2 تحليل فقرات البعد الثالث استراتيجية التميز:

الجدول رقم(2-13): تحليل فقرات البعد الثالث استراتيجية التميز

العارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة الموافقة	المعيار
33.	4,233	0,898	1	موافق بشدة
34.	4,133	0,860	3	موافق
35.	4,000	0,910	5	موافق
36.	3,900	0,960	6	موافق
37.	3,867	1,008	7	موافق
38.	4,200	0,847	2	موافق
39.	3,800	0,847	8	موافق
40.	4,046	0,479	4	موافق
الكلية	4,233	1,006	--	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v. 25

1. في الفقرة رقم (33) تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستكم في عملية مواجهة المنافسة، حصلت على اعلى رتبة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,233) وانحراف معياري بـ (0,898).

2. في الفقرة رقم (39) تعطي مؤسستكم اهتماما كبيرا لابتكار طرق جديدة، حصلت على الرتبة الاخيرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,046) وانحراف معياري بـ (0,847).

وفيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات البعد الثالث لمحور الثاني (استراتيجية التميز) نلاحظ من الجدول ان المتوسط الحسابي يساوي (4.233) مما يوضح ان عينة الدراسة يوافقون بشدة على فقرات البعد الثالث لمحور الثاني.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

**H<sub>1</sub>**: يوجد تأثير للتوجه الاستراتيجي الريادي علي الميزة التنافسية لمؤسسة لافارج هولسيم.

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد تأثير للتوجه الاستراتيجي الريادي علي الميزة التنافسية لمؤسسة لافارج هولسيم.

لقبول او رفض فرضيات الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد وقاعدة الرفض او القبول هي إذا كانت قيمة sig اقل من 0.05 فإننا نرفض H<sub>0</sub> ونقبل H<sub>1</sub>.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الريادي وبين الميزة التنافسية في مؤسسة لافارج هولسيم عند مستوى دلالة (0.05).

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (التوجه الاستراتيجي الريادي) كمتغير مستقل والمتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (2-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين التوجه الاستراتيجي الريادي والميزة التنافسية.

ملخص النموذج						
Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F المحسوبة	Sig
1	0,766 <sup>a</sup>	0,587	0,572	0,24769	39,762	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H<sub>0</sub> وقبول الفرض البديل H<sub>1</sub> والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الريادي وبين الميزة التنافسية في مؤسسة لافارج هولسيم، كما قدر معامل الارتباط ب (0,766<sup>a</sup>) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) و بمعامل تحديد بلغ (0.587)، أي أن ما قيمته 0,766 من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية ناتج عن التغيرات في التوجه الاستراتيجي الريادي وهذا ما يعني ان أي تغيير يطرا على

التوجه الاستراتيجي الريادي لمؤسسة لافارج هولسيم يفسر بنسبة 76.6% بسبب التغير في الميزة التنافسية و ما نسبته 23.4 % يعزى لمتغيرات أخرى.

هذا ما يعني صحة قبول الفرضية الرئيسية:

هناك أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية لمؤسسة لافارج هولسيم محل الدراسة

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية يتم الاعتماد على مخرجات الانحدار المتعدد وبالتحديد معاملات الانحدار المتعدد

جدول رقم (2-15): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardizes. معاملات غير قياسية		Coefficients standardisés Bêta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
		B معامل الانحدار	Erreur standard			
1	التوجه استراتيجي الريادي X	0,697	0,111	0,766	6,306	0,000
	استراتيجية التكلفة y1	0,609	0,273	0,389	2,235	0,034
	استراتيجية التركيز y2	0,900	0,201	0,646	4,481	0,000
	استراتيجية التميز y3	0,586	0,188	0,508	3,121	0,004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25.

أ. الفرضية الفرعية الاولى: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (2-15)، أن قيمة sig في استراتيجية القيادة بالتكلفة كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين التوجه الريادي استراتيجي والميزة التنافسية بالمؤسسة لافارج-

هولسيم، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة التوجه الاستراتيجي الريادي في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية حيث ان متغير استراتيجية القيادة بالتكلفة له تأثير بقيمة ( $b1=0,609$ ) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير استراتيجية القيادة بالتكلفة يؤدي الى زيادة في التوجه الاستراتيجي الريادي بقيمة ( $0.609$ ) والباقي يعزى لمتغيرات اخرى.

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالقيادة بالتكلفة في مؤسسة لافارج-هولسيم.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (2-15)، أن قيمة sig في استراتيجية التركيز كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الريادي والميزة التنافسية بالتركيز بالمؤسسة لافارج-هولسيم، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة التوجه الاستراتيجي الريادي في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بالتركيز، حيث ان متغير استراتيجية التركيز له تأثير بقيمة ( $b2=0,900$ ) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير استراتيجية التكلفة يؤدي الى زيادة في التوجه الاستراتيجي الريادي بقيمة ( $0.900$ ) والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات اخرى.

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالتركيز في مؤسسة لافارج-هولسيم.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (2-15)، أن قيمة sig في استراتيجية التركيز كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين التوجه الريادي استراتيجي والميزة التنافسية بالتميز بالمؤسسة لافارج-هولسيم، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة التوجه الاستراتيجي الريادي في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بالتميز حيث ان متغير استراتيجية التميز له تأثير بقيمة  $(b3=0,586)$  في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير استراتيجية التميز يؤدي الى زيادة في التوجه الاستراتيجي الريادي بقيمة (0,586) و النسبة المتبقية تعزى لمتغيرات اخرى.

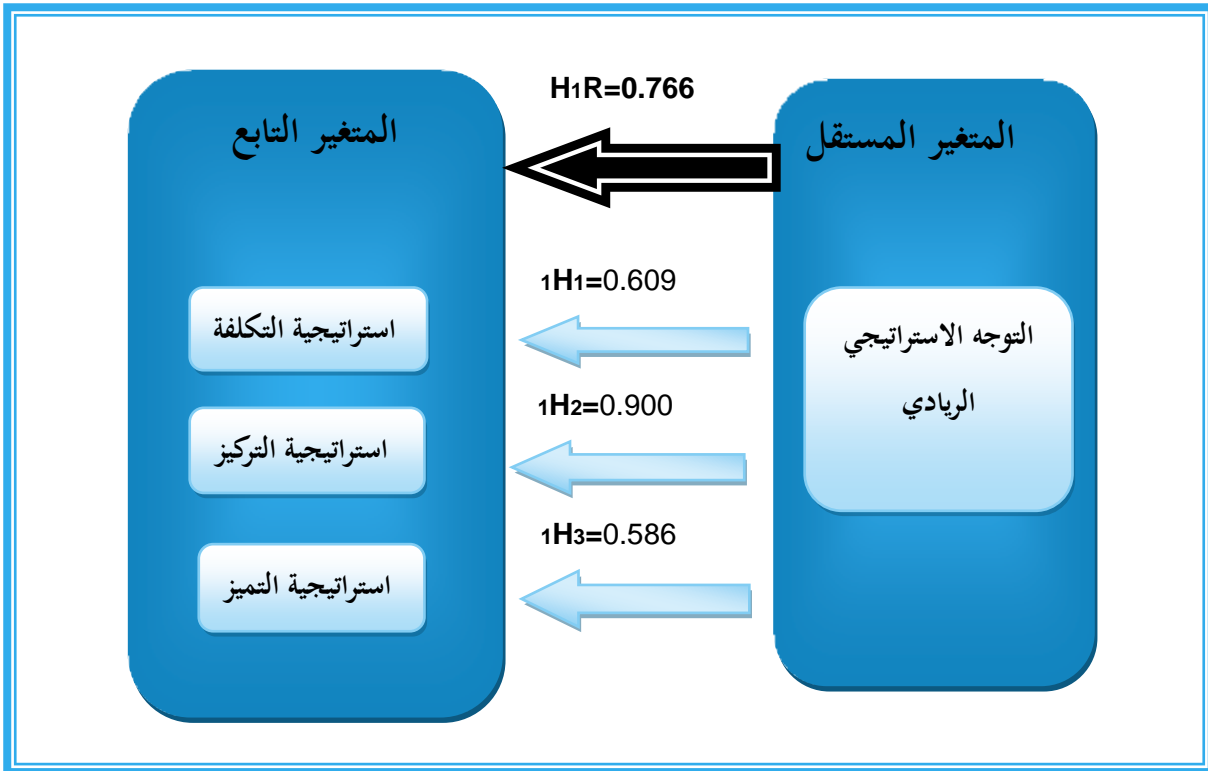
وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية بالتميز في مؤسسة لافارج-هولسيم.

رابعاً: نموذج الدراسة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في التوجه الريادي استراتيجي في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المعتمدة في الدراسة، حيث كان تأثير أبعاد الميزة التنافسية واضح من خلال قيمة معامل الانحدار وقيمة Sig الموضحين في النموذج.

الشكل رقم (2-6): نموذج نهائي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين من الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر يدان دراستنا والمتمثل في مؤسسة لافارج هولسيم ميدانا حيويا لتطبيق الجانب النظري من الدراسة وذلك كون ان المؤسسة محل الدراسة تعد رائدة في مجال نشاطها.

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض موجز عن مؤسسة -لافارج هولسيم- ميدان الدراسة مستعرضين بعض المحطات التاريخية للمؤسسة كما قمنا بإعطاء بطاقة فنية حولها من خلال عرض أهدافها وهيكلها التنظيمي.

كما قمنا بتعريف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة واهم الأدوات الإحصائية المستخدمة فيها وفي عنصر أخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة بالاستخدام الانحدار المتعدد الذي مكنا من معرفة درجة الارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض كما بيناه في هذا الفصل، حيث قمنا بمناقشة وتحليل النتائج متوصل اليها.

تبين لنا أن التوجه الاستراتيجي الريادي يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لافارج هولسيم من خلال تأثيره علي:

- القيادة بالتكلفة لمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة.
- القيادة بالتركيز لمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة
- القيادة بالتميز لمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة

# خاتمة

لقد قمنا من خلال هذا البحث بمعالجة أحد المواضيع المتعلقة بالجانب الاستراتيجي، وهذا بالبحث عن كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية، وذلك من أجل اختيار الإستراتيجية التي توافق مع وضع مؤسسة محل الدراسة.

وبعد أن تمت عملية دراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة -لافارج هولسيم- فرع المسيلة، والقيام بتحليل إجابات المبحوثين على أسئلة استمارة الاستبانة لاختبار فرضيات البحث، حيث تم التوصل الى ما يلي:

### اولا: نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى نوعين هما:

#### 1. النتائج النظرية:

تتلخص النتائج المستمدة من الجانب النظري في:

- التوجه الريادي هو احتلال موقع قيادة السوق واحتلال المراتب الأولى، وباستراتيجيات محكمة؛
- تساعد منظمات الأعمال في التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة؛
- يعتبر التوجه الريادي إحدى أهم مدخلات العملية لاتخاذ القرار الاستراتيجي للوصول إلى إطلاق منتجات جديدة؛
- يمثل التوجه الريادي توظيف لأهم الموارد والمهارات كأداة لتحقيق الأهداف المنظمة الإستراتيجية؛
- قدرة الاستجابة أولا واقتناص الفرص تعطي فرصة أكبر لأن تكون رائدا في القطاع.

#### 2. النتائج التطبيقية:

تعد النتائج المستخرجة من الجانب التطبيقي عبارة عن اختبارات لفرضيات الدراسة:

- يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بالقيادة بالتكلفة في مؤسسة لفارج هولسيم بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بالتميز في مؤسسة لفارج هولسيم بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز في مؤسسة لفارج هولسيم بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا: التوصيات:

- استنادا على نتائج هذه الدراسة، فانه تم وضع بعض التوصيات، التي يأمل من وراءها ان تتمكن المؤسسات في قطاع البناء من تفادي جوانب الضعف واستغلال نقاط القوة فيها لدعم توجهها نحو تبني التوجه الريادي، ويمكن أن نقترح في هذا الإطار التركيز على الجوانب التالية:
- استحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية، ليتمكن الطالب من خلاله من استيعاب التوجه الريادي وفوائده وأهميته ونشر روح الريادية لدى طلبة الجامعات مما يعزز القيام بمبادرات ريادية عند الالتحاق لسوق العمل؛
  - ضرورة أن تستمر المؤسسات في قطاع الصناعات مواد لبناء تعزيز تبني أبعاد التوجه الريادي خاصة فيما يخص المرونة في بيئتها الداخلية والخارجية؛
  - السعي المستمر من قبل المؤسسات التي تنشك في قطاع المنتجات مواد البناء؛ على مراقبة البيئة بالشكل الذي يحقق لها زيادة مستدامة؛
  - ضرورة تطبيق مفهوم المرونة من أجل تبني توجه ريادي وذلك من خلال استخدام مبادئ المشاركة في تحقيق الأهداف واتخاذ آراء ومقترحات العاملين ووضعها موضع جدية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - زيادة الاهتمام بالتوجه الريادي وتبني أبعاده في قطاع المؤسسات الجزائرية عامة والتي تنشط في قطاع الصناعات مواد البناء بصفة خاصة، كونه من الوسائل الأساسية لتحقيق التفوق والريادة على المنافسين؛
  - على المؤسسات في قطاع الصناعات مواد البناء الجزائرية تطوير مهارات العاملين وتدريبهم في مجال ريادة المؤسسة والمجازفة واحتساب المخاطر وتبني الفرص واقتناصها.

## ثالثا: آفاق الدراسة:

- تتعلق آفاق الدراسة بالجوانب التي لم نتمكّن من تناولها، نتيجة لأسباب معينة، بحيث تتيح الأسئلة لكثير من الدراسات المقبلة من خلال العديد من الجوانب التي تتناول أبعاد التوجه الريادي وفعالية الميزة التنافسية كما يلي:
- قيام بدراسة مقارنة حول التوجه الريادي في القطاع العام والخاص للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - القيام بدراسة يتم الجمع فيها بين الريادة واستراتيجيات المحيط الأزرق؛
  - ربط التوجه الريادي بالتوجه التسويقي المستدام.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية  
الكتب

- أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات، دار الياوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- جلاب، احسان دهش وحسن، وآخرون، قراءات في الفكر الريادي، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. 2016.
- حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
- خير الله، جمال، الابداع لإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- سعدون حمود جثير الربيعاوي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج23، ع1، العراق، يونيو (حزيران) 2003.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان الاردن، 2009.
- العاني، مزهر شاعبان، وآخرون، هشم علي، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديد، مصر، 2002.

- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاشي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2014.
- علاء فرحان طالب ألدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2011.
- فايز جمعه صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وادارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- فليب سادلر، ترجمة علاء احمد صلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
- لزعي، علي فلاح مفلح، ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الامارات العربية المتحدة - الجمهورية اللبنانية، 2016.
- محمود حسام الصميد علي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المناهج لنشر، ط2، عمان، الأردن، 2007. نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 الإسكندرية، مصر، 2010.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

#### المذكرات

- ابراهيم فالح ابراهيم الشواهين، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الاردن، عمان.
- أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة عمان الأردنية). رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2012.
- احمد حروز، واقع العملية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مشروع مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

- تهابي فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدار وكالة الغوث في القطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الاقصى غزة، 2017.
- جواد محسن راضي، زهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء بعض المصارف الخاصة، بحث مستل لنيل رسالة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، العراق، 2017.
- دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق 79 الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- داوده، رهنج محمد نوري، القيادة الريادية وأخلاقيات العمل في المنظمات الريادية، اطروحة دكتوراه، جامعة دهوك كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- دعاء محمد أحمد السر، درجة توافر متطلبات التعميم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، البحث استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-، كلية التربية، غزة، 2017.
- سلمى زغمار، أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلب نيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التسيير، ام البواقي، 2016.
- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية الاقتصاد والتسيير، مدرسة الدكتوراه ادره الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2010.
- عيدان محمد سليم، دور الإبداع في تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- فرج، شعبان، العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، دروس موجهة لطلبة الماجستير، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، البويرة، 2014.
- محمود رضوان محمود غنام، أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
- مريانا ابو النجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصص (MBA)، جامعة الافتراضية السورية، سورية، 2017.

- نوة وسام، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة ام البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، جزائر، 2015.
- هيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012.

### الملتقيات والمقالات

- إحسان دهب جلاب، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، العراق، 2013.
- بن يمينة كمال، حولية يحيى، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الوطني الأول حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية... أم القطعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، الجزائر، أيام 23-24 أبريل 2014.
- الحمزة فاضل عباس، عادل هادي البغدادي، تأثير التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن (دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في المحافظة النجف الاشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادية عشر، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس والثلاثون، العراق، 2015.
- حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة واقتصاد، العدد الثامن والستون، 2008.
- د. خيرى مصطفى كتانة، أ. احمد عوني احمد أعما، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الاطراف الصناعية في الموصل، مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية، العدد الحادي عشر، جوان 2012.
- دلشاد حبيب جبار، دور الابتكار المالي في تحقيق أبعاد التوجه الريادي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري مكاتب الصريفة والحوالات المالية في محافظة دهوك"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو أقليم كوردستان العراق، العدد 06، سبتمبر 2018.
- رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة المهدهد، العدد 10، العراق، 1999.
- سمالي محضيه، سعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.

- العبادي، هاشم فوزي، والسوداني، على موات، العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لبناء أتمودج متكامل لتعزيز الأداء في المنظمات: منظور مفاهيمي ونموذج مقترح"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني والمحلي الخامس، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2010.
- عمر علي إسماعيل، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، لسنة 2010.
- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- مسيخ أيوب، دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31(11)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة، الجزائر.
- ناصر العمري، محمد جودت، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، دمشق، سوريا، 2011.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- وصاف سعيدي، قويدري محمد، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية، مقالة ضمن مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9، جانفي 2004.

## محاضرات

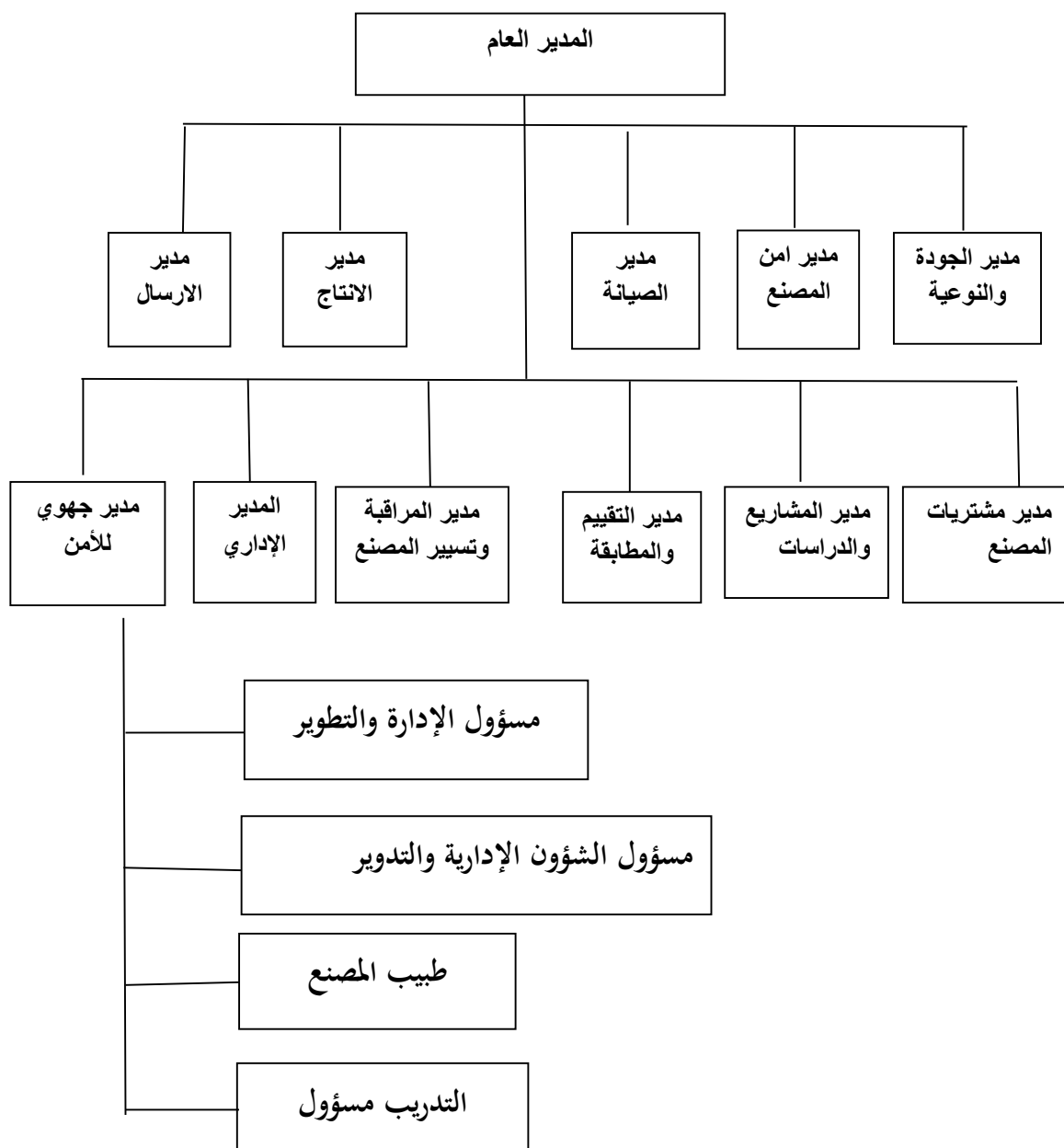
- جريبي السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 80 ماي 5491 قالمة، الجزائر، 2018.
- محاضرات الدكتور مير احمد مقياس استراتيجية وهياكل الأسواق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، غير منشورة، المسيلة، الجزائر، 2018.

المراجع باللغة الأجنبية

- Claude Demeur: Marketing, éd Dalloz, Paris, 2003, P, 95.
- Hynes, N. (2009). "Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships". Technological Forecasting & Social Change.
- Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A, and Sirmon, David, "Model of Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", (The Construct and its Dimensions), Journal of Management, Vol. 29(6),2003 .
- Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres : " L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise?, Recherche et application en Marketing, Revue Française du Marketing, vol 21, PUG, N 2 2006.
- Mehmood Bagram, Shahzad Khan, Attaining Customer Loyalty! The Role of Consumer Attitude and Consumer Behavior international review of management and business research, vol.1issue.1.
- Nathalie v. Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice d. Mégret, la Boite a Outils du Responsable Marketing, Dunod, Paris, 2007.
- Rowley, J.'Reconceptualising the strategic role of loyalty schemes', Journal of Consumer Marketing, 24(6), 2007.

الملاحق

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة لافارج هولسيم.



المصدر: مصلحة التدريب بمؤسسة لافارج

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة استراتيجية التي تهدف الى معالجة موضوع: "أثر التوجه الاستراتيجي الريادي على الميزة التنافسية في مؤسسة الاسمنت لافارج-هولسيم بالمسيلة".

يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم.

في الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحث فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية وصادقة.

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالبتين: - تيطراوي إيمان

- زوبيري زهيرة

أولا: معلومات خاصة:

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 20 عاماً  من 21-30 عاماً  من 31-40 عاماً  أكثر من 41 عاماً

المستوي التعليمي: ثانوي  جامعة  دراسات عليا

الوظيفة المشغولة: مدير  مسؤول  عون تحكم  عون تنفيذ

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	العبارات	الرقم
<b>المحور الاول: الريادية الاستراتيجية</b>						
					يتم تشجيع العاملين على تقديم حلول جديدة للمشكلات المستعصية.	01
					تتم الإدارة العليا بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	02
					تسعى المؤسسة بصفة مستمرة لإدخال تحسينات على المنتج لغرض تقديمه بصفة جديدة.	03
					تميل المؤسسة والتجريب ودخول اسواق جديدة.	04
					تقوم المؤسسة بإيجاد منافذ توزيع جديدة لتصريف منتجاتها.	05
					لدى الإدارة العليا نزعة للقيام بالمجازفات المحسوبة وتحمل المخاطر.	06
					لا تخشى المؤسسة المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في المنتجات.	07
					تمنح المؤسسة موارد كبيرة بمستوى مخاطر عالية للوصول الى الابتكار في المنتجات.	08
					تختار الإدارة العليا الخيارات الاستراتيجية أكثر ربحية كالتجديد والابتكار رغم المخاطر العالية المترتبة عنها.	09
					يتم تقديم منتجات جديدة تلي احتياجات الزبائن المستقبلية والمحتملة.	10
					تقوم المؤسسة باستشعار الفرص وتقييمها بحثا عن اغتنامها.	11
					لدى المؤسسة القدرة على اغتنام الفرص وخلقها بدل من انتظارها	12
					تمثل فرص السوق التي لم يلاحظها المنافسين إحدى أهم مصادر الربح للمؤسسة.	13
					تستخدم المؤسسة أفضل الموارد المالية والبشرية المتاحة لتخاذ أفضل القرار	14
					تقارن المؤسسة النتائج المعيارية مع النتائج المتوصل اليها.	15
					تملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمّل مسؤولياتها	16
					لدي متخذ القرار المعرفة الكاملة للبدائل المتاحة والممكنة.	17
					يتم اخذ باقتراحات وتوصيات المرؤوسين للوصول الى قرارات أكثر فعالية.	18
					مشاركة القرارات الاستراتيجية المتخذة من طرف الادارة العليا تساعد في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية.	19
<b>المحور الثاني: الميزة التنافسية</b>						
<b>البعد الأول: استراتيجية القيادة بالتكلفة أقل</b>						

					تمارس مؤسستكم رقابة مالية صارمة على تكاليفها بشكل عام	20
					تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر	21
					تُعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة	22
					تسعى مؤسستكم إلى تركيز البحث من أجل تقليل التكاليف	23
					تسعى مؤسستكم دوماً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج	24
					تستخدم مؤسستكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق	25
<b>البعد الثاني: استراتيجية التركيز</b>						
					تسعى مؤسستكم لكي تكون المتحركة أولاً في السوق	26
					تهتم مؤسستكم بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع	27
					تقوم مؤسستكم بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين	28
					تستخدم مؤسستكم قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	29
					تعمل مؤسستكم على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف	30
					تركز مؤسستكم على الأسواق الشعبية الواسعة	31
					تركز مؤسستكم على المرونة انتاجية لتحقيق ميزة تنافسية	32
<b>البعد الثالث: استراتيجية التميز</b>						
					تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستكم في عملية مواجهة المنافسة	33
					تراعي مؤسستكم عند إنتاج سلعه مطابقة المواصفات الدولية	34
					تساهم استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير	35
					تقوم مؤسستكم باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها	36
					تسعى مؤسستكم لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية عالية	37
					تسعى مؤسستكم للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم خدمات أفضل	38
					تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعد على التميز	39
					تعطي مؤسستكم اهتماماً كبيراً لابتكار طرق جديدة	40

## جدول الحكيمين:

التوقيع	الملاحظات (X)		الرتبة	الاستاذ	الرقم
	دون تعديل	تعديل جزئي			
		X	أستاذ محاضر - ٢ -	سَعْبَان بَعِيضِي	1
		X	أستاذ محاضر	الدكتور عمار توفيق	2
		X	أستاذ محاضر "٤"	الـدكتور العـدريـسـي	3
		X	أستاذ محاضر	زاهـة رضـا	4
		X	أستاذ محاضر	حوسـون	5

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y
  /METHOD=ENTER x.

```

## Régression

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 14:08:53
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Mémoire requise	4320 octets
Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : y  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,766 <sup>a</sup>	,587	,572	,24769

- a. Prédicteurs : (Constante), x

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,439	1	2,439	39,762	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,718	28	,061		
	Total	4,157	29			

- a. Variable dépendante : y  
b. Prédicteurs : (Constante), x

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,155	,429		2,691	,012
	x	,697	,111	,766	6,306	,000

a. Variable dépendante : y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y1
/METHOD=ENTER x.
```

## Régression

<b>Remarques</b>		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 14:09:37
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y1 /METHOD=ENTER x.	

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,06
	Mémoire requise	4320 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : y1  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,389 <sup>a</sup>	,151	,121	,61069

- a. Prédicteurs : (Constante), x

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,862	1	1,862	4,994	,034 <sup>b</sup>
	de Student	10,442	28	,373		
	Total	12,305	29			

- a. Variable dépendante : y1  
b. Prédicteurs : (Constante), x

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	1,321	1,058		1,248	,222

x	,609	,273	,389	2,235	,034
---	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : y1

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y2
  /METHOD=ENTER x.

```

## Régression

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 14:10:36
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y2 /METHOD=ENTER x.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	4320 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : y2  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,646 <sup>a</sup>	,418	,397	,44994

- a. Prédicteurs : (Constante), x

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,066	1	4,066	20,082	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,669	28	,202		
	Total	9,734	29			

- a. Variable dépendante : y2

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,292	,780		,375	,710
	x	,900	,201	,646	4,481	,000

a. Variable dépendante : y2

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y3
  /METHOD=ENTER x.
```

## Régression

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 14:11:02
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.	
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y3 /METHOD=ENTER x.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,06
	Mémoire requise	4320 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : y3  
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508 <sup>a</sup>	,258	,232	,42044

- a. Prédicteurs : (Constante), x

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	1,722	1	1,722	9,740	,004 <sup>b</sup>
	de Student	4,950	28	,177		
	Total	6,671	29			

a. Variable dépendante : y3

b. Prédicteurs : (Constante), x

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,785	,729		2,450	,021
	x	,586	,188	,508	3,121	,004

a. Variable dépendante : y3

RELIABILITY

/VARIABLES=1ق 2ق 3ق 4ق 5ق 6ق 7ق 8ق 9ق 10ق 11ق 12ق 13ق 14ق 15ق 16ق 17ق 18ق  
19ق 20ت 21ت 22ت 23ت 24ت  
25ت 26ر 27ر 28ر 29ر 30ر 31ر 32ر 33م 34م 35م 36م 37م 38م 39م 40م  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 13:46:32
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 4 ق 3 ق 2 ق 1 ق 12 ق 5 ق 6 ق 7 ق 8 ق 9 ق 10 ق 11 ق 12 ق 18 ق 13 ق 14 ق 15 ق 16 ق 17 ق 18 ق 24 ق 19 ق 20 ق 21 ق 22 ق 23 ق 24 ق 30 ر 25 ر 26 ر 27 ر 28 ر 29 ر 30 ر 37 م 31 ر 32 م 33 م 34 م 35 م 36 م 37 م 40 م 38 م 39 م 40 م
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	40

RELIABILITY

/VARIABLES=1 ق 2 ق 3 ق 4 ق 5 ق 6 ق 7 ق 8 ق 9 ق 10 ق 11 ق 12 ق 13 ق 14 ق 15 ق 16 ق 17 ق 18 ق 19 ق  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		27-MAY-2019 13:47:02
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 4 3 2 1 12 11 10 9 8 7 6 5 18 17 16 15 14 13 19 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

**Echelle : ALL VARIABLES**

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	19

RELIABILITY

```

/VARIABLES=20ت 21ت 22ت 23ت 24ت 25ت
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	27-MAY-2019 13:48:01	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 21ت 20ت 25ت 24ت 23ت 22ت /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	6

RELIABILITY

/VARIABLES=26, 27, 28, 29, 30, 31, 32,

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

<b>Remarques</b>		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 13:48:49
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= 28, 27, 26, 32, 31, 30, 29 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

**Echelle : ALL VARIABLES**

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,629	7

RELIABILITY

```

/VARIABLES=33 p 34 p 35 p 36 p 37 p 38 p 39 p 40 p
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	27-MAY-2019 13:49:23	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 35, 34, 33, 40, 39, 38, 37, 36, /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,618	8

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن مستوي\_تعليمي المشغولة\_الوظيفة  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 13:44:47
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن مستوي_تعليمي المشغولة_الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Statistiques

		الجنس	السن	مستوي تعليمي	الوظيفة المشغولة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

## Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	86,7	86,7	86,7
	انثى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 21-30 عاما	13	43,3	43,3	43,3
	من 31-40 عاما	12	40,0	40,0	83,3
	اكثر من 40 عاما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		مستوي تعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	16,7	16,7	16,7
	جامعة	17	56,7	56,7	73,3
	درسات عليا	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الوظيفة_ المشغولة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	10	33,3	33,3	33,3
	مسؤول	6	20,0	20,0	53,3
	عون تحكم	8	26,7	26,7	80,0
	عون تنفيذ	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

```

COMPUTE
Y=MEAN (33 م, 34 م, 35 م, 36 م, 37 م, 38 م, 39 م, 40 م, 20ت, 21ت, 22ت, 23ت, 24ت, 25ت, 26ر, 27ر, 28ر,
29ر, 30ر, 31ر, 32ر) .
EXECUTE.
NPAR TESTS
  /K-S (NORMAL)=x y
  /MISSING ANALYSIS.

```

## Tests non paramétriques

<b>Remarques</b>		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 14:01:16
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=x y /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	629145

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		x	y
N		30	30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,8614	3,8460
	Ecart type	,41614	,37862
Différences les plus extrêmes	Absolue	,135	,121
	Positif	,135	,121
	Négatif	-,078	-,076
Statistiques de test		,135	,121
Sig. asymptotique (bilatérale)		,173 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

DESCRIPTIVES VARIABLES=1 ق 2 ق 3 ق 4 ق 5 ق 6 ق 7 ق 8 ق 9 ق 10 ق 11 ق 12 ق 13 ق 14 ق 15 ق 16 ق  
 17 ق 18 ق 19 ق x  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		27-MAY-2019 14:04:27
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 5 ق 4 ق 3 ق 2 ق 1 ق 12 ق 11 ق 10 ق 9 ق 8 ق 7 ق 6 ق 18 ق 17 ق 16 ق 15 ق 14 ق 13 ق 19 ق x /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1 ق	30	4,0333	,49013
2 ق	30	3,9667	,61495
3 ق	30	3,9667	,80872

4.ق	30	3,9667	,88992
5.ق	30	3,9333	,90719
6.ق	30	3,3667	1,18855
7.ق	30	3,4667	1,22428
8.ق	30	3,1333	1,38298
9.ق	30	3,6667	1,21296
10.ق	30	4,0667	,69149
11.ق	30	3,9000	,92289
12.ق	30	4,0000	,94686
13.ق	30	4,0333	,80872
14.ق	30	3,8333	,94989
15.ق	30	3,9333	,98027
16.ق	30	3,7333	1,22990
17.ق	30	4,4000	,56324
18.ق	30	3,8000	,55086
19.ق	30	4,1667	,64772
x	30	3,8614	,41614
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=20 21 22 23 24 25 y1  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue	27-MAY-2019 14:05:27	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 22ت 21ت 20ت 25ت 24ت 23ت y1 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
20ت	30	3,7333	,90719
21ت	30	3,5333	,93710
22ت	30	3,8000	,76112
23ت	30	3,5667	1,04000
24ت	30	3,7000	1,11880
25ت	30	3,7000	,98786
y1	30	3,6722	,65138
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=26ر 27ر 28ر 29ر 30ر 31ر 32ر y2  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue		27-MAY-2019 14:06:20
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 28, 27, 26, 32, 31, 30, 29, y2 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, y2	30	4,1333	1,07425
	30	3,5667	1,27802
	30	3,933	,7849
	30	3,8333	,87428
	30	3,7667	1,00630
	30	3,4333	1,16511
	30	3,7000	1,02217
	30	3,7667	,57936
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, y3  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

## Remarques

Sortie obtenue		27-MAY-2019 14:07:04
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 36, 35, 34, 33, 40, 39, 38, 37, y3 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, y3	30	4,2333	,89763
34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, y3	30	4,1333	,86037
35, 36, 37, 38, 39, 40, y3	30	4,0000	,90972
36, 37, 38, 39, 40, y3	30	3,9000	,95953
37, 38, 39, 40, y3	30	3,8667	1,00801
38, 39, 40, y3	30	4,2000	,84690
39, 40, y3	30	3,8000	,84690
40, y3	30	4,2333	1,00630
y3	30	4,0458	,47963
N valide (liste)	30		

الملحق: 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed boudiaf - M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

المسيلة في: ...../...../2018

الرقم: ...../2018

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التربصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطلبة (ة) المذكور (ة) بمؤسستكم وشكرا.

طالب (ة) تيطراوي إيمان زويدوي زهير

موضوع البحث

أثر التوجه الإستراتيجي الريادي على الميزة

الناعسة في المؤسسات الإقتصادية

اسم المؤسسة المقترحة للتربص

إفراج هولسيم المسيلة

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

مير أحمد

المسيلة: .....



الدكتور  
تمار توفيق

الهيئة المستقبلة



الأستاذ المشرف

مير أحمد

## ملخص

الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة "لافارج-هولسيم" وذلك كون الاتجاهات الإستراتيجية تلعب دورًا مهمًا للغاية في تحقيق الأهداف التنافسية والكفاءة الإنتاجية .

ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة، قمنا بدراسة كمية (استبيان) بالاعتماد على عينة من الاطارات التنفيذيين في المؤسسة (IAFARGE-HOLCIM) وتوصلنا لنتائج إيجابية على تأثير قيادة التوجه الاستراتيجي في تحقيق "الميزة التنافسية في مؤسسة" IAFARGE-HOLCIM"، وفقًا للاستراتيجيات الثلاث لمايكل بورتر. لكن التأثير متوسط لأسباب بررناها في هذه الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي-التوجه الريادي-الميزة التنافسية-مؤسسة لافارج هولسيم

### Résumé :

Le but de cette étude consiste à analyser l'effet de leadership d'orientation stratégique sur à l'Avantage concurrentiel dans l'entreprise "l'AFARGE-HOLCIM" vue que les orientations stratégiques joue un rôle très important dans la réussite des buts concurrentiel de l'entreprise et de l'efficacité productive.

Pour attendre les but de cette étude nous avons une étude quantitative (questionnaire) sur un échantillon des cadres de l'entreprise (l'AFARGE-HOLCIM) ou nous avons a des résultats positives sur l'effet de leadership d'orientation stratégique sur la réalisation de l'Avantage concurrentiel dans l'entreprise "l'AFARGE-HOLCIM", selon les trois stratégies de M.Porter.

Mais l'effet est un peut moyen pour des raisons justifier dans le fond de cette étude.

**Mots Clé:** Orientation Stratégique – Orientation leadership – l'Avantage concurrentiel- l'entreprise "l'AFARGE-HOLCIM"