



## قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة

– دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالة –

إشراف الأستاذ(ة):

د. براهيمية أمال

إعداد الطلبة:

زرتي رحيمة

لكحل بشري

السنة الجامعية 2023 – 2024





## قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة

– دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالة –

إشراف الأستاذ(ة):

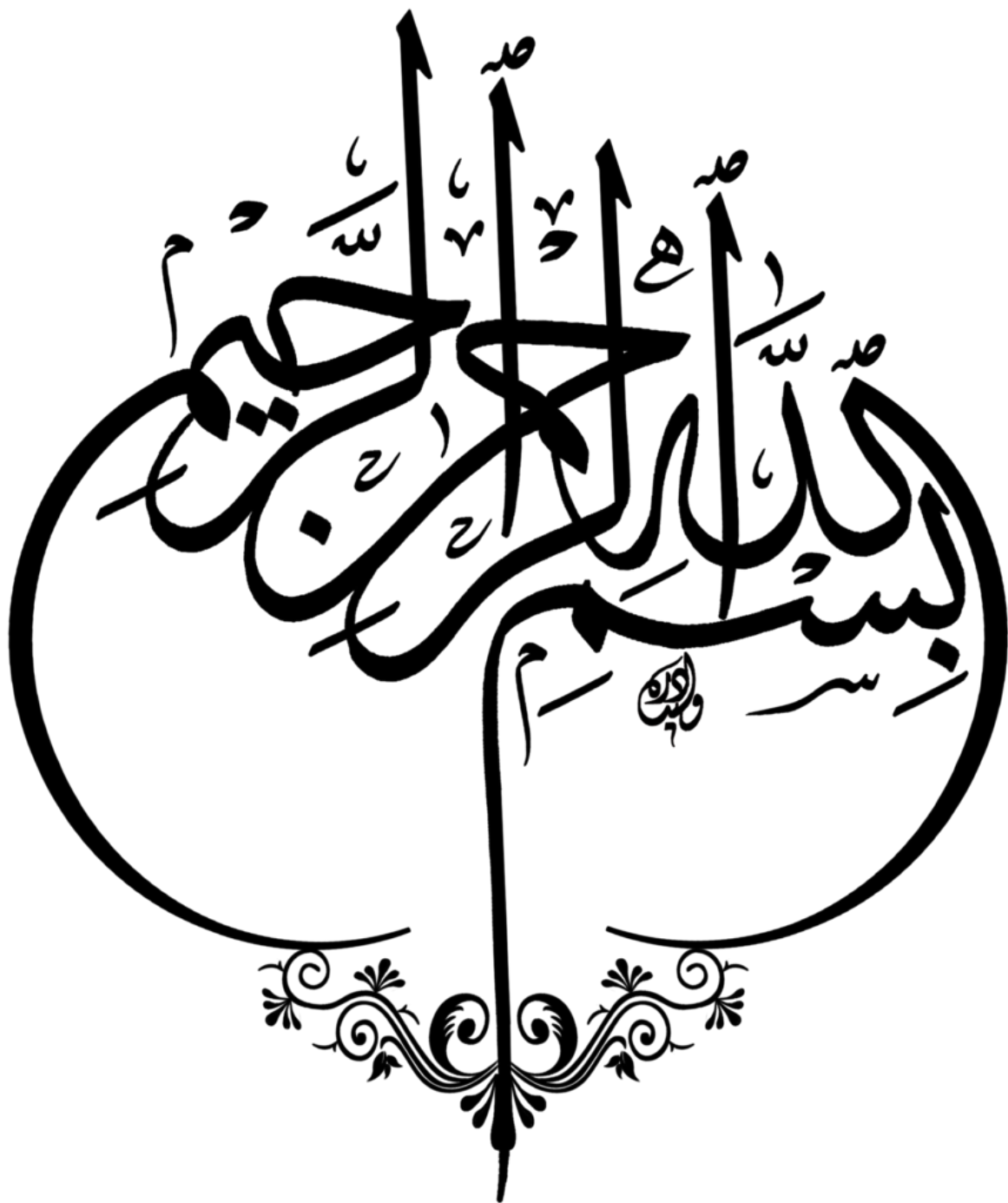
د. براهيمية أمال


إعداد الطلبة:

زرتسي رحيمة

لكحل بشرى

السنة الجامعية 2023 – 2024





# شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا مباركا فيه يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك لمنحنا القوة والعزيمة للنجاح وتوفيقك لنا بإتمام هذا العمل .

وانطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: ".... ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافئتموه".

أتقدم بالشكر والإمتنان والتقدير للأستاذة "براهمية أمال" لقبولها الإشراف على هذا العمل وصبرها معنا في تقديم النصح والإرشاد والآراء النيرة، وعلى كل ما بذلته من جهد وقد كانت لتوجيهاتها وملاحظاتها القيمة الأثر الكبير علينا.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذة: عباس زهرة ، والسيد: نجار سمير والأنسة : زيتوني شياء و بورياشي مريم على المساعدة والإرشاد.

شكر لجميع الأساتذة الذين قامو بالتحكيم والتقييم لإستمارة الإستبيانو كل موظفي مؤسسة عمرين عمر لما قدموه من تسهيلات ومساعدات.

أشكر كل من الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بمناقشة هذه المذكرة.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8ماي 1945

بقلمة عبر مختلف مراحل الدراسة.

شكر لكل من ساهم في مساعدتي من قريب أو بعيد لإنجاز هذه الدراسة.

# إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

{وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما }

صدق الله العظيم

بعد الحمد والشكر لله الذي هداني ويسر لي طريق العلم برحمته أهدي ثمرة جهدي إلى من

حصد الأشواك وكابد الصعوبات وقهر المستحيلات ليمهد لي طريق العلم والمعرفة إلى

القلب الكبير أخص هذا الإهداء إلى والدي أطال الله في عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية

ومتعني ببه ورد جميله، فالكلمات تقف عاجزة أمام وصفه فهو سندي ومسندي

وإتكائي وعمقي وضلعي الثابت الذي لايميل ومصدر قوتي و فخري في الوجود،

الذي لم يبخل علي بشيء وكان له الفضل في تحقيق أهدافي، شكرا أبي لأنك تشد على يدي

كلما صعبت عليا الحياة وقست...شكرا لأنك مختلف بطريقة تجعلني أدعي الله دائما

ألا يذيقني ألمفقدك ولا حزنك أما عن أمي فلا إقتباس ينصفها ولا نص يكفي للحديث عنها هي

الفضل، هي الخير، هي ترجمة لكل شيء جميل في حياتي.

كما لا أنسى نور حياتي وبهجة قلبي وسبب سعادتي إلى من يهنيء القلب لوجودها وتستقر النفس

لرؤيتها إبنتي حفظها الله.

إلى أفراد عائلتي كل باسمه.

إلى شريكتي في هذا العمل التي ساعدتني كثيرا وتجاوزت هفواتي.

رحيمة



# إهداء

"وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريب

ولا الطريق كان محفوظا بالتسهيلات لكنني فعلتها

أهدي هذا النجاح إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون مقابل إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار يا من كنت سندا لي ولازلت الحمد لله الذي مد في عمرك لأكون آخر خريجة لك طبت لي عمرا يا أبي والذي العزيز «عزالدين».

قرة عيني وأعز ما أملك غاليتي وجنة قلبي التي سهرت وكانت معي في كل الظروف إلى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة وتعشق التحديات إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي قدوتي ومعلمتي «أمي الغالية».

إلى تلك النجوم التي تنير طريقي دوما إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل وأمان أيامي إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخير فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيام وصفوتها إلى قرة عيني أخي وأخواتي كل باسمه ومقامه حفظهم الله "نرجس- إبتسام - فاطمة- محمد- مختار" ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق إلى من هونوا تعب الطريق إلى من شجعوني

على المثابرة وإكمال الميسر

إلى رفقاء السنين ممتنة لكم

إلى كل العائلة والأقارب

"إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي"

بشرى

# I

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرهان
/	إهداء
I	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
10	المطلب الأول: نشأة الإدارة الإستراتيجية
10	أولا: مرحلة التخطيط المالي الأولي
10	ثانيا: مرحلة التخطيط طويل الأمد
11	ثالثا: مرحلة التخطيط الإستراتيجي
11	رابعا: مرحلة الإدارة الإستراتيجية
11	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
12	أولا: تعريف الإستراتيجية
13	ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية
13	ثالثا: خصائص الإدارة الإستراتيجية



14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية
14	أولا: أهمية الإدارة الإستراتيجية
15	ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية
16	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية
16	المطلب الأول: نماذج وأساليب الإدارة الإستراتيجية
16	أولا: نماذج الإدارة الإستراتيجية
19	ثانيا: أساليب الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
20	أولا: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة
20	ثانيا: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال
20	ثالثا: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي
21	المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية
21	أولا: التحليل الإستراتيجي
24	ثانيا: التخطيط الاستراتيجي
25	ثالثا: التنفيذ الاستراتيجي
26	رابعا: التقييم والرقابة الاستراتيجية
28	المبحث الثالث: مزايا الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها
28	المطلب الأول: مزايا الإدارة الإستراتيجية
29	المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل الإدارة الإستراتيجية
29	أولا: عوامل فشل الإدارة الإستراتيجية

30	ثانيا: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية
31	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
33	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
36	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية
36	أولا: تعريف المنافسة والتنافسية
37	ثانيا: أسباب التنافسية وأنواعها
39	ثالثا: مستويات التنافسية وتحدياتها
41	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
41	أولا: تعريف الميزة التنافسية
42	ثانيا: خصائص الميزة التنافسية
42	ثالثا: أهمية الميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: أنواع ومرتكزات ومحددات الميزة التنافسية
43	أولا: أنواع الميزة التنافسية
44	ثانيا: مرتكزات الميزة التنافسية
46	ثالثا: محددات الميزة التنافسية
49	المبحث الثاني: المداخل النظرية لبناء الميزة التنافسية
49	المطلب الأول: المداخل التقليدية لبناء الميزة التنافسية

49	أولاً: مدخل التحليل الإستراتيجي الكلاسيكي Swot
52	ثانياً: مدخل التحليل القطاعي Porter
54	ثالثاً: مدخل سلسلة القيمة
56	رابعاً: مدخل الموارد الإستراتيجية
57	المطلب الثاني: المداخل الحديثة لبناء الميزة التنافسية
57	أولاً: مدخل كايزن
58	ثانياً: مدخل إعادة الهندسة
58	ثالثاً: مدخل إعادة التصميم التنظيمي
59	رابعاً: مدخل المعايير النموذجية
60	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية ومعيقاتها
60	أولاً: العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية
60	ثانياً: معوقات بناء الميزة التنافسية
62	المبحث الثالث: سبل تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية
62	المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية
62	أولاً : تحديد المركز التنافسي للمؤسسة بالإعتماد على التحليل الإستراتيجي
62	ثانياً : الرفع من قدرات المدراء والعاملين والتكيف مع البيئة بالإعتماد على التحليل الإستراتيجي
63	ثالثاً : الإعتماد على الذكاء الإستراتيجي في خلق الميزة التنافسية
64	المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية
64	أولاً : إستراتيجية النمو
65	ثانياً : إستراتيجية الإستقرار

66	ثالثا : إستراتيجية الإنكماش
67	المطلب الثالث: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية
67	أولا : الموارد البشرية
67	ثانيا : الموارد المعلوماتية
68	ثالثا : الموارد المصنعة
69	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة
71	تمهيد
72	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة
72	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة
72	أولا: نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة
73	ثانيا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
74	المطلب الثاني: أهداف ومهام ومكانة المؤسسة محل الدراسة في السوق
73	أولا: أهداف المؤسسة محل الدراسة
75	ثانيا: مهام المؤسسة محل الدراسة
75	ثالثا: مكانة المؤسسة محل الدراسة في السوق
77-76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
79	المطلب الرابع: عرض المقابلة مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة
82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
82	المطلب الأول: وصف منهج ومجتمع وعينة الدراسة

82	أولا: منهج الدراسة
83	ثانيا: مجتمع الدراسة
83	ثالثا: عينة الدراسة
84	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة
84	أولا: الملاحظة
84	ثانيا: الوثائق الداخلية للمؤسسة
84	ثالثا: المقابلة
84	رابعا: الإستبيان
85	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
87	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
88	أولا: قياس صدق أداة الدراسة
91	ثانيا: قياس ثبات أداة الدراسة
92	ثالثا: إختيار التوزيع الطبيعي
94	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
94	المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول للدراسة
94	أولا: الجنس
94	ثانيا: العمر
95	ثالثا: المؤهل العلمي
95	رابعا: المنصب الوظيفي
96	خامسا: سنوات الخبرة

96	المطلب الثاني: تحليل نتائج الجزء الثاني للدراسة
96	أولاً: تحليل بيانات المحور الأول للدراسة
99	ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني للدراسة
101	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
101	أولاً: إختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى
102	ثانياً: إختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية
103	ثالثاً: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
107	رابعاً: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
116	خلاصة الفصل الثالث
118	خاتمة
124	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص

## VIII

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	نموذج جامعة هارفرد	01-01
17	نموذج إستراتيجية التنافس	02-01
18	خريطة أصحاب المصالح	03-01
26	خطوات التنفيذ الإستراتيجي	04-01
48	دورة حياة الميزة التنافسية	01-02
52	هذه العلاقة التفاعلية والإستراتيجية الممكن إعتماها في مصفوفة SWOT	02-02
53	بعض العوامل الخاصة بالمنافسة وتأثيرها على متوسط ربحية الصناعة	03-02
56	نموذج سلسلة القيمة بصفة واضحة ومبسطة	04-02
58	كيفية خلق ميزة تنافسية وفقا لمداخل الموارد	05-02
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة )	01-03
77	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ( الوحدات )	02-03
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03-03
94	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04-03
95	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05-03
95	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	06-03
96	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07-03



## IX

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
84	الجدول عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في المؤسسة محل الدراسة	01-03
85	درجات مقياس ليكارت الحماسي المعتمد في الدراسة	02-03
85	الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي	03-03
88	معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور الأول	04-03
89	معامل ارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	05-03
90	معامل الارتباط سييرمان لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة	06-03
90	ثبات محاور الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ	07-03
91	نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان	08-03
91	نتائج اختبار شيرويلك- وكلومغروف- سمرنوف للمحور الأول والثاني	09-03
93	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10-03
93	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11-03
94	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12-03
94	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	13-03
95	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	14-03
96	نتائج إجابات أفراد العينة لتطبيق المؤسسة محل الدراسة للمحور الأول	15-03
98	نتائج إجابات أفراد العينة لتطبيق المؤسسة محل الدراسة للمحور الثاني	16-03
99	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى	17-03
100	نتائج اختبار wilcoxsignedrank للفرضية الرئيسية الثانية	18-03
101	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	19-03
102	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	20-03
103	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	21-03
104	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	22-03

105	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	23-03
106	إختبار كلوموغروفسمرنوف وشايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي للمحور الأول	24-03
107	إختبار كلوموغروفسمرنوف وشايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي للمحور الثاني	25-03
108	نتائج إختبار الفروق لمتغير الجنس	26-03
109	نتائج إختبار الفروق لمتغير السن	27-03
109	نتائج إختبار التباين الأحادي التجانس للإدارة الإستراتيجية لمتغير السن	28-03
109	نتائج إختبار Kruskalwalilis لمتغير السن	29-03
110	نتائج إختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي	30-03
111	نتائج إختبار الفروق لمتغير المنصب الوظيفي	31-03
111	نتائج إختبار التباين لمتغير المنصب الوظيفي	32-03
111	نتائج إختبار التباين لمتغير المنصب الوظيفي	33-03
112	نتائج إختبار التباين Anova لمتغير سنوات الخبرة	34-03
112	نتائج إختبار تجانس التباين	35-03
112	نتائج إختبار التباين لمتغير سنوات الخبرة	36-03

## XI

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	موافقة على طلب إجراء دراسة ميدانية
02	الهيكل التنظيمية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
03	إستمارة المقابلة
04	إستمارة الإستبيان
05	قائمة المحكمين
06	نتائج برنامج Spss

# مقدمة عامة

## 1. تمهيد:

في ظل التحولات الجديدة التي شهدتها العالم في كافة جوانبه، وخاصة في الجانب الاقتصادي، أصبح تكييف المؤسسات والموارد المختلفة المتاحة لها أمراً ملحاً لضمان الاستمرارية في بيئة تتميز بالتقلبات المتكررة وزيادة حدة المنافسة وتسارع التطورات التكنولوجية، مما دفع بهذه المؤسسات إلى البحث عن إستراتيجيات ورؤى جديدة من أجل البقاء والحفاظ على مكانتها في السوق المحلي أو الدولي على حد سواء.

ومن أهم الأساليب الإستراتيجية التي تعتمد عليها معظم المؤسسات الاقتصادية الحديثة هي العمل على إرساء مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتي تساعد على صياغة رؤى طويلة الأجل ومتجددة واختيار أنسب الإستراتيجيات الملائمة لها والعمل على تفعيلها في السبيل الاستمرار والوصول للنجاح في عالم مبني على الحركة السريعة والتطور المستمر.

وفي ظل اشتداد المنافسة في الآونة الأخيرة، نجد أن معظم المؤسسات تواجه تحديات كبيرة، أهمها كيفية بناء وتعزيز ميزة تنافسية تتيح لها احتلال مكانة تنافسية قوية والعمل على المحافظة عليها وتطويرها. وتعتبر الإستراتيجية التنافسية من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة منافسيها لضمان ولاء عملائها وكسب عملاء جدد لتحقيق الريادة بصفة مستدامة في السوق على هؤلاء المنافسين.

## 2. إشكالية الدراسة:

من هذا النطلق تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة؟

ولتوضيح معالم الإشكالية الرئيسية والإجابة عنها يجدر بنا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية؟

2- هل تقوم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتحسين ميزتها التنافسية؟

3- هل توجد علاقة تأثيرية بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

4- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة؟

## 3. فرضيات الدراسة:

كإجابة مبدئية لهذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية:

## مقدمة عامة

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة بتحسين ميزتها التنافسية .

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة.

ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية مقسمة على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة ؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة ؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التنفيذ والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة ؛

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التقييم والرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة ؛

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

### 4. أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة في كونها محور إهتمام المؤسسات منذ أمد طويل، وقد إحتلت أهمية بالغة خاصة في هذه الفترة الأخيرة وأيضاً كونها تحقق تنمية وتطوير المركز التنافسي، وذلك نظراً لما تواجهه المؤسسات من تحديات مما وجب عليها تبني أسلوب إداري فعال، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر قادرة على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة والتغلب على تحدياتها، التي تؤدي إلى زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية وضمان نموها وإستمراريتها.

### 5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

- توضيح المفاهيم حول الدراسة كمفهوم الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية.
- إبراز الأهمية التي تحظى بها الإدارة الإستراتيجية وحثية تطبيقها داخل المؤسسات الإقتصادية.
- محاولة الإلمام بجوانب الميزة التنافسية من خلال عرض أهميتها وسبل تحقيقها.
- إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الإقتصادية.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد يساعد في القيان بدراسات أخرى في نفس المجال والموضوع.

### 6. أسباب إختيارالموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع بناء على عدة إعتبرات أهمها:
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع بحكم تخصصنا اقتصاد وتسيير المؤسسات الذي يتلائم معه.
- ميولنا الشخصي النابع من الفضول العلمي بدراسة المواضيع الخاصة بالإستراتيجية والميزة التنافسية ومحاولة تطبيقها وإسقاطها على أرض الواقع.
- إضافة فائدة علمية بحيث من الممكن إكتشاف حقائق علمية أو قواعد لم يتم التوصل إليها من قبل.
- يمكن للموضوع أن يكون بمثابة فاتحة لدراسات لاحقة أو نقطة مكملة لدراسة أخرى حول جوانب لم يتم التطرق إليها.

### 7. حدود الدراسة:

تحكم الدراسة جملة من الحدود:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** بحكم تناول هذه الدراسة دور المتغير المستقل "الإدارة الإستراتيجية" على المتغير التابع "الميزة التنافسية" حيث إقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تحليل دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ **الحدود المكانية:** لقد قمنا بإختيار مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة كونها تعد مؤسسة ذات مكانة جيدة في السوق وتهتم بتطوير ميزتها التنافسية.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم البحث العلمي بثلاث مراحل ،تم فيها جمع البيانات وقد بدأت من فيفري وإستمرت إلى غاية: 2024.06.10 تم تقسيمها إلى:
- المرحلة الأولى: تم جمع المعلومات الخاصة بدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.



## مقدمة عامة

- المرحلة الثانية: القيام فيها بجمع البيانات الخاصة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
- المرحلة الثالثة: تضمن بناء الإستبيان الموجه لموظفي المؤسسة على مستوى الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وكذلك التطبيق الميداني للإستبيان.

### 8. منهج وأدوات الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إتباع عدة مناهج تناسب مع موضوع الدراسة، وتمثلت هذه المناهج فيما يلي:

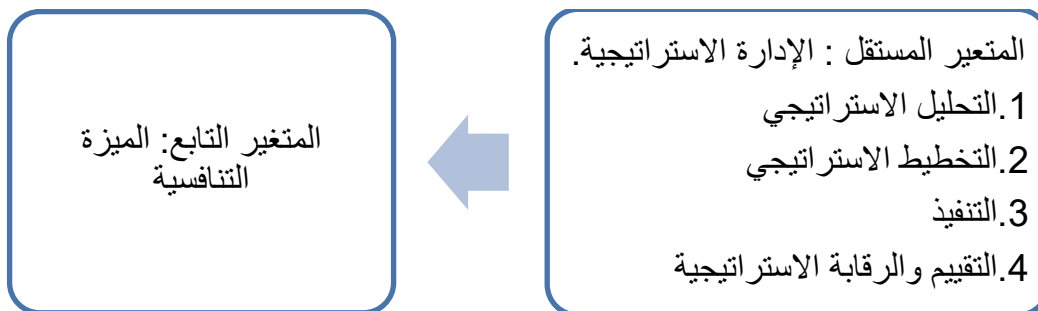
- ✓ **المنهج التاريخي:** لتتبع تاريخ ونشأة الإدارة الإستراتيجية، وتطور ونشأة المؤسسة محل الدراسة
  - ✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** لوصف الظاهرة ومتغيراتها، بين المتغيرين في الجانب النظري الأول والثاني وهذا من خلال الكتب بالعربية والأجنبية والدراسات السابقة.
  - ✓ **المنهج الإحصائي:** من خلال معالجة بيانات الإستبيان الموزعة على موظفي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، الذي من خلاله يتم قياس مدى دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
  - ✓ **المنهج دراسة الحالة:** فيما يخص الجانب الميداني الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وإستخلاص النتائج بأسلوب دراسة الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات المتعلقة بالمقابلة والملاحظات الميدانية والوثائق لتحليلها، مما يسمح بفهم شامل للظاهرة المدروسة.
- أما بالنسبة لأدوات جمع المعلومات فتتمثل فيما يلي:

- ✓ **بالنسبة للجانب النظري:** اعتمدنا بالدرجة الأولى على الكتب بالإضافة إلى المذكرات والرسائل والملتقيات والمجلات وغيرها من المراجع العلمية الموثوقة.
- ✓ **بالنسبة للجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على المقابلة والوثائق الداخلية والملاحظة والاستبيان.

### 9. نموذج الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)

الشكل رقم (01): العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



10. الدراسات السابقة

❖ **الدراسة الأولى:** الشيكور وريدة، إبحاهات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي دراسة حالة-عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3- الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية وإبراز أهم المقاييس والمعايير اللازمة للأداء الإستراتيجي وتطبيقها على واقع المؤسسات الجزائرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات تركز على تقييم الاداء المالي وتحمل باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لعدم وعي المسؤولين بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في نجاح المؤسسات وضمان بقائهم في السوق.

الفرق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية: تم إستخدام برنامجين Spss و amos لمعرفة دقة الدراسة حيث ركزت على أهمية بطاقة تقييم الأداء المتوازن في تحقيق التناسق والرؤية اللازمة كي تستمر المؤسسة في المنافسة بنجاح بينما الدراسة الحالية تم الاعتماد على برنامج واحد فقط spss وذلك لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

❖ **الدراسة الثانية:** العاودة جميلة أديب، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين، مذكرة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس ، فلسطين، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن واقع الإدارة الإستراتيجية المتمثلة في التحليل البيئي، وكذلك التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية من حيث أنواع وأبعاد الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية في فلسطين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن واقع الإدارة الإستراتيجية في شركة الوطنية لتأمين في فلسطين جاء بوزن نسبي بدرجة موافقة كما أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية من حيث أنواعها و أبعادها جاء بدرجة نسبية موافق بشدة. الفرق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية التطرق إلى الكشف عن واقع الإدارة الإستراتيجية ومعرفة مستوى الميزة التنافسية بينما الدراسة الحالية تطرقت إلى دور الإدارة الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية -قالمة- وكذا معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية محل الدراسة.

❖ **الدراسة الثالثة:** غزي محمد العربي، معوقات بناء الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم في الإستراتيجية ،جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم ما أمكن من الحلول لعدد من مشاكل المؤسسة الإقتصادية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق الإستدامة للميزة التنافسية يتوقف على فعالية التسيير الإستراتيجي ونجاعة التشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية بالإضافة إلى التوظيف الأمثل للموارد.

الفرق بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية : التطرق للإستراتيجية التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية ودراسته كانت مبنية على عدة مؤسسات والمعوقات التي تحد من قدرة هاته المؤسسات من بناء وإدامة ميزات تنافسية بينما الدراسة الحالية تم التطرق إلى مختلف المداخل الحديثة وذلك لبناء ميزة تنافسية.

### 11. هيكل الدراسة:

للإلمام بموضوع الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبه وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بوضع مقدمة تعتبر كمدخل للموضوع، وخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة به، يتوسطهما ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة.

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى "الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية" الذي قسم إلى ثلاثة مباحث، حيث تم التعرض إلى مختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإدارة الإستراتيجية والتي تسمح بتشكيل الخطوط العريضة للخلفية النظرية التي ينطلق منها موضوع الدراسة، فجاء بعده المبحث الأول بعنوان "ماهية الإدارة الإستراتيجية"، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، وأخيرا المبحث الثالث بعنوان "مزايا الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها".

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى "الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية" والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث فجاء المبحث الأول بعنوان "مدخل إلى الميزة التنافسية"، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان "المداخل النظرية لبناء الميزة التنافسية"، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان "سبل تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية".

أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تم التطرق إلى "دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث فجاء المبحث الأول بعنوان "نظرة عامة حول مؤسسة عمر بن عمر"، أما المبحث الثاني بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان "عرض وتحليل نتائج الدراسة".

# الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مزايا الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها .

خلاصة الفصل الأول

### تمهيد:

في عالم أصبحت فيه المنافسة سيدة الموقف أصبح البقاء لمن يستطيع شق طريقه وسط موجات التغيير، حيث لا يوجد أمام المؤسسات صغيرها وكبيرها وبكافة أشكالها إلا أن تخطط لمستقبلها وتكون على درجة عالية من الجاهزية والاستعداد لظروف الصعبة ، حيث ينظر البعض من المدراء إلى الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل أو مجموعة من الخطط السنوية المتتالية عبر الزمن و التي توجه المؤسسات وتحدد لها الاتجاه الصحيح. حيث أن جل المؤسسات تتطلع إلى تحقيق النجاح والتميز في مختلف عملياتها لابد لها من تخطي واقعا الحالي المثقل بالعقبات، نحو واقع أفضل عن طريق أسلوب إداري يطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية. وعليه يتوجب على تلك المؤسسات تحسين قدرتها التنافسية من خلال الدراسة الصحيحة لموضوع الإدارة الإستراتيجية والسعي لتطبيق نظامها بالشكل المناسب حتى يمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية ضمن بيئة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

وبالتالي تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم الخاصة بالإدارة الإستراتيجية من مختلف مراحلها وأساسياتها والبعض من نماذجها، مسلطين الضوء على عملياتها و مزاياها وأبرز عوامل فشلها التي تواجهها حاليا.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية نظرة بعيدة للرؤية المستقبلية للمؤسسة من حيث تصميم رسالتها و أهدافها، من خلال هذا المبحث تم التطرق والتعرف على التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية وعرض أهم التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، خصائصها، وأخيرا أهميتها وأهدافها.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة الإستراتيجية

ليست الإدارة الإستراتيجية التي نتداولها اليوم فكرا وتطبيقا وليدة العقد أو العقدين الأخيرين، بل مرت بتطورات عديدة خلال عشرات السنين، وقد مر هذا الحقل المعرفي بأربعة مراحل<sup>1</sup> :

#### أولا: المرحلة الأولى/ التخطيط المالي الأولي :

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية حيث تطورت الإجراءات لتتبع بالعوائد، والكلف، واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية. وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة المؤسسة لبساطتها والبطيء النسبي لتغيرها. ومع ذلك سببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، إلى ظهور تحديات جديدة من المنظمات، إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق، ودرجة التعقد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الاقتصادية المعقدة، قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذاك أصبحت مرحلة الموازنة غير مناسبة لأغراض التخطيط.

#### ثانيا : المرحلة الثانية/ التخطيط طويل الأمد:

حل التخطيط طويل الأمد المعتمد على التنبؤ محل الميزانية لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة، وبينما عمل المحاسبون بجهد كبير لتقدير احتياجات رأس المال والتناوب بين خطط التمويل البديلة، بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وهذا أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية، إضافة إلى ذلك بدأ بمواجهة المضامين طويلة الأمد للقرارات، وأصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول من مرحلة الموازنة السنوية، ولقد حسن التخطيط طويل الأمد من القرارات التنظيمية (مثل تحسين الإنتاجية، أو الاستفادة الأفضل من رأس المال). وأدى سببان إلى التقليل من كفاءة التخطيط طويل الأمد كتقنية جيدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذان السببان هما:

- تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد، أدى إلى تحوله إلى عملية آلية رتيبة، إذ أخذت إدارة المؤسسات باعتماد خطط الأعوام السابقة خططا مستقبلية بعد القيام بإجراءات تعديلات بسيطة عليها. بالإضافة إلى قيامها

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع :

- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص 62-64.  
- أكرم سالم الجنابي، " الإدارة الإستراتيجية و تحديات القرن الحادي والعشرين"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 29،30.

بسحب استقراء التوجهات التاريخية بعيدا إلى المستقبل. وبدلا من الكشف عن القضايا الأساسية فقد (دفتهم) هذه الخطط (طويلة الأمد) تحت ركام هائل من البيانات.

- مع حدة المنافسة، وببطء نمو الأسواق التقليدية، أصبحت البيئات عدائية وغير مؤكدة. وأصبحت التنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة، إذ اعتمدت غالبيتها على التقنيات التي تقوم على عدة افتراضات تنبؤية للبيئات. وفي ضوء التغيير السريع، جعلت الأحداث، تنبؤات الأسواق قديمة وغير ذي فائدة. ونظرا لتكرار الإحباطات التي تعرضت لها المؤسسات، حاولت إدارتها فهم آلية المنافسة بعيدا عن تقنية التخطيط طويل الأمد مما أدى إلى ظهور المرحلة التالية.

### ثالثا : المرحلة الثالثة/التخطيط الإستراتيجي:

ظهرت في الربع الأخير من القرن الماضي إذ حصل تحول نحو التخطيط الموجه بالتأثير الخارجي فبدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط أخذت المؤسسات تركز على مقومات السوق والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة، وتميزت بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المؤسسة ومراجعة حالة المنافسة والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة إضافة إلى إعادة تقييم عروض المنتجات ومنتجات المؤسسات المنافسة من وجهة نظر الزبون من خلال دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة وتحليل محفظة الأعمال Portfolio .

### رابعا : المرحلة الرابعة/ الإدارة الإستراتيجية:

ابتدأت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومازالت مستمرة، وقد أكدت على ارتباط عملية التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ بعملية واحدة متلازمة لمعالجة الإخفاقات الحاصلة بسبب التركيز على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ. وأدى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها بمرحلتها الرابعة وتطورها إلى التحول من الاعتماد بشكل رئيس على التنبؤات الكمية والتعاطي مع البيانات والمؤشرات المحددة إلى الاستعمال الواسع للتحليل النوعي لاسيما للزبائن والأسواق وسلسلة القيمة وقدرات المؤسسة وكفائتها الجوهرية والتركيز على صياغة الرؤية والرسالة، مما أتاح مرونة كبيرة في التخطيط وإعطاء دفع نوعي للتفكير الإبداعي وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنظيم موارد المؤسسة وتمكينها من تحقيق المزايا التنافسية.

### المطلب الثاني : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم الإستراتيجية وكذا الإدارة الإستراتيجية .

#### أولا: تعريف الإستراتيجية :

تعني علم الجنرال وارتبط مفهومها بالخطط «Strategos» إن كلمة الإستراتيجية تستمد جذورها من الكلمة اليونانية المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وهي تعني تكوين التشكيلات في هذا



الإطار، وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق أو حصار، أو للانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو<sup>1</sup>.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الإستراتيجية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح تعريف الإستراتيجية ومن ثم تعريف الإدارة الإستراتيجية من عدة زوايا:

**التعريف الأول:** «الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والجوانب الخاصة بأحد المشروعات على المدى البعيد، والاستفادة من سلسلة الأفعال و التخصصات المتاحة من خلال الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف»<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** « بأنها خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية»<sup>3</sup>.

**التعريف الثالث:** «الإستراتيجيات هي خطط رئيسية، شاملة، وعادة ما تكون طويلة الأجل لإنجاز أهداف وغايات إستراتيجية، وأيضا رسالة المؤسسة»<sup>4</sup>.

**التعريف الرابع:** « تعتبر كمخطط لاستعمال وتوجيه الموارد المتاحة بهدف تغيير التوازن التنافسي وجعله مستقرا لفائدة مؤسسة مما »<sup>5</sup>.

من خلال عرض التعاريف السابقة يمكن القول أن الإستراتيجية: " هي خطة شاملة ، أو إجراء يتخذه المديرون لتحقيق هدف معين على المدى البعيد، اعتمادا على جل التخطيطات والإجراءات بالاستخدام الأمثل للموارد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة".

### ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيطية تركز على تطبيق الإستراتيجيات المحددة بكفاءة بفعالية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام ، حيث قدمت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية تم ذكرها كما يلي :

**التعريف الأول:** « هي علم وفن وقيادة عملية حشد الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة أو منتجات أو خدمات باستخدام أساليب التخطيط، التنظيم، بيان الإجراءات، الرقابة والتطوير واتخاذ القرارات»<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بكر ابراهيم عبد الله الشديفات، "اثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 35، 36.

<sup>2</sup> مايكل أرمسترونج، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الناشر مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة-مصر، الطبعة الثانية، 2020، ص 35.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 9.

<sup>4</sup> نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 32.

<sup>5</sup>SallenaveJ.-P., Direction générale et stratégie d'entreprise, Les éditions d'Organisations, Paris, 1984, P277.

<sup>6</sup> عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 23.

**التعريف الثاني:** «إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعة القرارات والأنشطة الإدارية التي تحدد التوجه طويل الأمد للمؤسسة من خلال مراقبة وتقييم (الفرص والتحديات الخارجية) مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المؤسسة»<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** «هي رؤية المؤسسة وتصورها عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضع هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد»<sup>2</sup>.

**التعريف الرابع:** «هي مجموعة العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة بهدف تحديد اتجاهات النمو المستقبلية، ومنحها وسائل تنظيمية للوصول إليها، تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد كما أنها نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل حاضر المؤسسة من منظور مستقبلي»<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة الإستراتيجية: "هي عملية تخطيطية وتنفيذية طويلة المدى تتميز بالتكامل و تشمل تحليل الخارجية للمؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف ووضع الإستراتيجيات اللازمة والمناسبة لخلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة".

### ثالثاً: خصائص الإدارة الإستراتيجية :

تتميز الإدارة الإستراتيجية بعدد من الخصائص نذكر من أهمها<sup>4</sup>:

- وضوح الرؤية: إن يكون لدى القائد الاستراتيجي القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسداً أمامه في أروع شكل يمكن تصوره.
- إحساس عالي بالمحيط: أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة.
- المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير: إن يكون للقائد الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين.
- الابتكار: أن تتوافر لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل وإستمراره حتى النهاية.
- القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل: الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص27.

<sup>2</sup> أيمن حسن الديراوي، "أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة الأقصى، غزة-فلسطين، العدد02، المجلد02، 2018، ص200.

<sup>3</sup> Jean- pierre helferetauthes, mangement ( stratégie et organisation), 3éne édition, librairie vuibert, oaris, 2000, p13.

<sup>4</sup> نصر الدين بن عمارة، عمار مراقي، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد02، المجلد04، 2019، ص181.

## الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

- القدرة على فهم مغزى الأحداث دون تأثر بظواهر الأمور.
- القدرة على اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع
- كما توجد خصائص أخرى للإدارة الإستراتيجية ندرجها فيما يلي<sup>1</sup> :
- الإدارة الإستراتيجية نظام متكامل له مخرجاته، عملياته، و مدخلاته.
- تتأثر الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
- ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتيجية.
- اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المؤسسة.
- تتميز الإدارة الإستراتيجية بفعالية المتابعة والتفويم.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

- لدى الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في استجابتها لتحديات التي تواجهها المؤسسة، إلى جانب هذه الأهمية فإنها تهدف إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من جهة نظر العملاء والمساهمين ككل.
- أولا : أهمية الإدارة الإستراتيجية :** تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات فيما يلي<sup>2</sup> :
- تعزيز الوعي لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة وحرصا حول ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
  - تؤدي إلى التنمية ودعم روح التفكير في المستقبل.
  - زيادة التميز في الأداء المالي و تنمية أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأمد البعيد.
  - توحيد وتنسق جميع الجهود المبذولة أو الإدارات نحو غايات وأهداف واحدة.
  - توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة.
  - تعين المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها عند قيام بتنفيذ أي برامج للتغيير.
  - المساهمة في توجيه المؤسسة للمستقبل.
  - توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة.
  - توفر إطارا للتواصل بين العاملين في المؤسسة.
  - تحسن جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.
- ثانيا : أهداف الإدارة الإستراتيجية:**

<sup>1</sup>سميحة بوعنيني، " نظام المعلومات ركيزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة- حالة المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، العدد01، المجلد09، 2021، صص327،328.

<sup>2</sup> للمزيد من المعلومات راجع :

- خيرة عليوات ، عبد القادر بن برطال ، " دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة-"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر-، العدد03، مجلد 11، 2021، صص262،263.

- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات،"الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 71،72.

من بين الأهداف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية ما يلي<sup>1</sup>:

- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء تعديلاتها في هيكلها التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة واليد العاملة بالشكل الذي يجعل قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية متزايدة بكفاءة وفعالية.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية حيث يتم وضع الأهداف السنوية و الأهداف طويلة الأجل والسياسات وإجراء عمليات تخصص الموارد بالاستشراف بهذه الأولويات.
- العمل على توفير المعيار الموضوعي للحكم به على كفاءة الإدارة.
- الزيادة من فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات بالتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير أكثر وضوحا المتمثلة في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية عن طريق استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- جمع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف والقوة والتهديدات. بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مسبقا للأخذ بزمام القيادة بدلا من القرارات التي قد تكون رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافس.
- تبني نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من جل الإجراءات والخطوات التي يجعل العاملون يشعرون بأهمية المنهج العلمي في تعاملهم مع المشكلات التي قد تحدث.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة بحيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل المبهمة.
- الاعتماد على معيار يوضح توزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات بتوحيد اتجاهاتها.

<sup>1</sup> إبراهيم العديلي، "فن الإدارة الإستراتيجية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 18.

### المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تعتبر أمراً ضرورياً في المؤسسات لأنها ترفع من أدائها خاصة إذا تم تطبيقها بشكل جيد ومدروس كما هو الحال لدى المؤسسات العالمية التي تستخدم هذا الأسلوب في الإدارة والذي أدى بها إلى النجاح وتحقيق أهدافها .

#### المطلب الأول : نماذج و أساليب الإدارة الإستراتيجية

تستخدم الإدارة الإستراتيجية نماذج وأساليب مختلفة لتحقيق غاياتها، وذلك من خلال وضع أهداف وبناء الإستراتيجيات والخطط وصنع القرارات في الفترة الحالية لتحقيق النتائج في المستقبل.

#### أولاً : نماذج الإدارة الإستراتيجية :

تختلف نماذج الإدارة الإستراتيجية حسب طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها التي تستند إليه ومن بين هذه النماذج ما يلي:

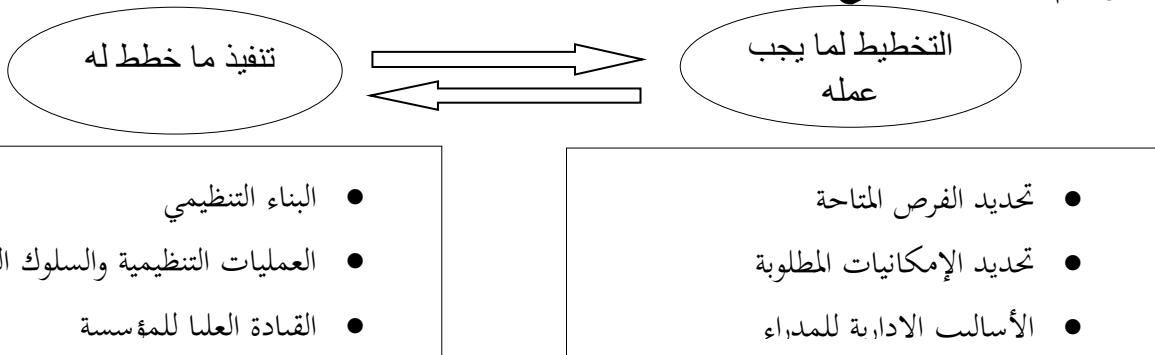
**1- نموذج جامعة هارفرد:** يعد هذا نموذج هارفرد الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها. ويقسم نموذج "هارفرد" الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين<sup>1</sup>:

**- المرحلة الأولى :** تتألف من مجموعة القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على إنجاز رسالتها وأهدافها وسمى تلك المرحلة بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

**- المرحلة الثانية :** فأنها تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وسماها بمرحلة التنفيذ.

كما بين الشكل المذكور فان الإدارة الإستراتيجية بمرحلتها تتطلب تقسيم النشاطات التي تتم فيها إلى سبعة أجزاء متسلسلة على النحو التالي تتضمن القيام بأربعة مهام رئيسية:

#### شكل رقم (01-01): نموذج جامعة هارفرد



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، الطبعة الأولى ص 19

أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 19، 20.

## الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

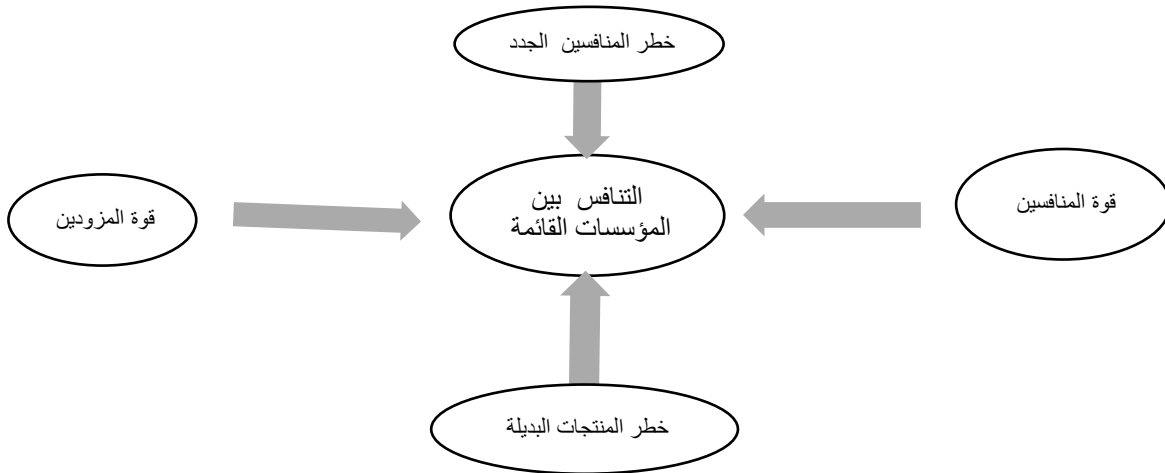
من الشكل أعلاه تتضح لنا عدة نقاط ندرجها فيما يلي:

- تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من الممكن للمؤسسة الاستفادة منها في إنجاح أعمالها في نفس الوقت الذي تحدد فيه المخاطر التي تعترض اقتناص المؤسسة لهذه الفرص.
- تحديد إمكانيات المؤسسة وقدراتها الإدارية والمالية والمادية والتكنولوجية في بيئتها الداخلية.
- معاينة والتأكد من أن الحاجات والطموحات و الأساليب الإدارية المختلفة لفريق الإدارة العليا في المؤسسة لا تشكل عقبة أمام عمل المؤسسة.

- تحديد الكيفية التي ستنفذ المؤسسة من خلال مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.

**2- نموذج إستراتيجيات التنافس:** يعود الفضل إلى "مايكل بورتر" أستاذ في جامعة "هارفرد" في تطوير هذا النموذج الهام. تتمحور الفكرة حول أن المؤسسة العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، حيث يعتقد (بورتر) أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المدى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس وربما يقود إلى تغييرها. ويرتكز هذا النموذج على خمس قوى تتدخل في تحديد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية و قوانين العمل التفصيلية وتبين المحددات التي يجب إن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارستها الإستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها. ويحدد "بورتر" القوى الخمس على الوجه التالي<sup>1</sup>:

شكل (01-02): نموذج إستراتيجيات التنافس



المصدر: أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ص22

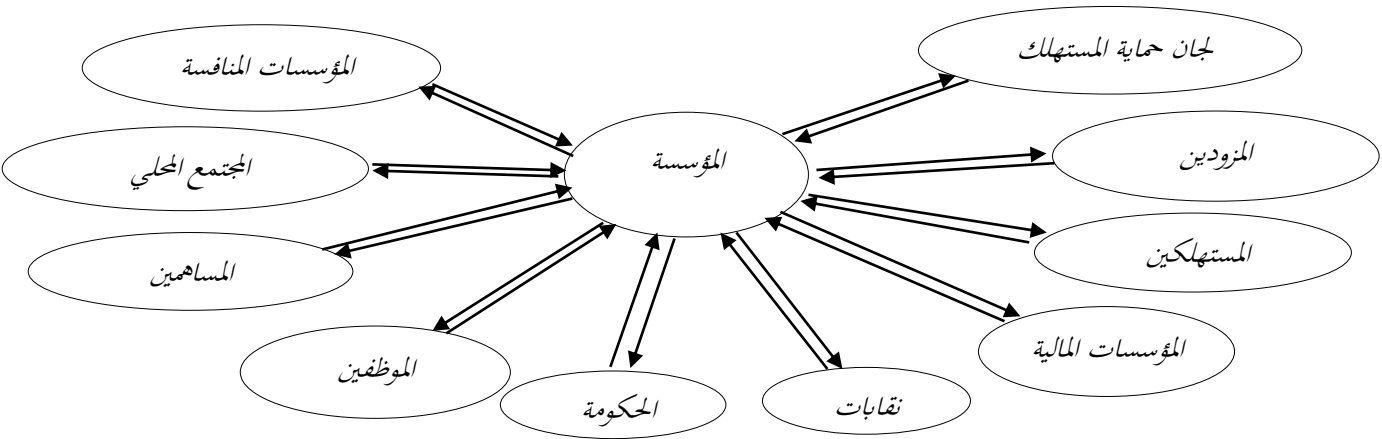
**3- نموذج أصحاب المصالح:** يدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى إيلاء اهتمامهم الإستراتيجية إلى مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، إن المنطق الذي يحكم

<sup>11</sup> أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص21.

## الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

طروحات هذا النموذج يحاول إعطاء صورة أكثر دقة لموقع المؤسسة في بيئتها الاجتماعية العامة ويطالب المدراء بالعمل على تحديد تلك المجموعات والمؤسسات والعمل على الاستجابة لمطالبهم المشروعة. فإن المؤسسة محاطة ببيئة خارجية معقدة تتواجد فيها مجموعات من أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المؤسسة انطلاقاً من مصالحهم الخاصة بهم ويقيمون أداءها الاستراتيجي من زاوية مصالحهم الذاتية ومدى تأثير تلك المصالح بأفعال ونشاطات تلك المؤسسة<sup>1</sup>.

### الشكل (01-03) : خريطة أصحاب المصالح



المصدر: أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية"، مجلد لوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، طبعة الأولى، ص 26

**4- نموذج التخطيط:** يؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمؤسسة من اجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية<sup>2</sup>.

**5- نموذج الأبعاد السبعة:** وهو نموذج تطوري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية ولهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما النموذج التخطيطي وهما البناء أي اتخاذ القرارات والعمل الإستراتيجي أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإدارية وكيفية أداء العاملين في المؤسسة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة وأخيراً الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز (7S)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 25.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 58.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 58.

### ثانياً: أساليب الإدارة الإستراتيجية :

إن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة المؤسسة الإستراتيجية ويطلق عليهم عادة المدراء الإستراتيجيين ، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة أساليب الإدارة الإستراتيجية نلخصها كالآتي<sup>1</sup>:

**1- الإدارة التنفيذية:** في هذا الأسلوب يتم ممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه بينما مجلس الإدارة يوافق على كل ما يأتيه من المدير العام دون تعديل، تاركاً له كافة الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة المؤسسة وتوجيهها إستراتيجياً بالطريقة التي يراها مناسبة وعادة ما يكون هذا الأسلوب عندما يكون المدير العام نفسه من كبار المساهمين في المؤسسة.

**2- الإدارة التشريعية:** في هذا الأسلوب تكون السيطرة تامة من طرف مجلس الإدارة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية وعادة ما يكون هذا الأسلوب عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

**3- الإدارة بالمشاركة:** ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فعالية، حيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل مجلس الإدارة والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في المؤسسات العالمية الناجحة.

### المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

إن المسؤولية الأكبر حول تناغم عملية التخطيط الإستراتيجي مع حاجات المؤسسة وبيئتها تقع على عاتق مدراء القمة حيث في أغلب المؤسسات الحديثة هناك نمطان من المدراء<sup>2</sup>:

- **المديرون العامون:** هذا النمط يتحمل مسؤولية الإنجاز ككل في المؤسسة وأغلب إهتماماتهم هو ضمان صحة المؤسسة التي يديرونها أي إدارتها ككل بفهم إستراتيجي.

- **مديرو التشغيل:** أما هذا النمط من المدراء فيتحمل مسؤولية وظائف أو عمليات عمل محدد مثل تطوير الموارد البشرية والشراء والإنتاج والبيع والتسويق وخدمة المستهلك... إلخ، ونطاق صلاحتهم عادة مقصورة على نشاط تنظيمي واحد.

### أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة :

<sup>1</sup> أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية- حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 50،51

<sup>2</sup> فاضل محمد القيسي، علي حسون الطائي، "الإدارة الإستراتيجية - نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 53،54



ويعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لها والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها والأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وهي<sup>1</sup> :

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة والمجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركات بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

### ثانيا : الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة بإعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح، فمؤسسة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى إستنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه، وهذا مايجعلها تلعب دور مهم في دعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبطرق فعالة وكفؤة حيث أن الجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة<sup>2</sup>.

### ثالثا : الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محدد، ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من : ( الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد )، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو المؤسسة ككل حيث على مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية ، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة والذي يعد نشاطا هاما وحيويا وضروريا لإستمرارها، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الإستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

<sup>1</sup>عبد الله نوار شعث، "إدارة المنظمة بين الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص 78

<sup>2</sup>طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 44، 45.

أما فيما يتعلق بمجال إدارة التخطيط الإستراتيجي المتعلق بالأفراد، نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الإختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب، فهي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع إلتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : عمليات الإدارة الإستراتيجية :

يمكن تعريف عمليات الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض، ويمكن توضيحها كما يلي:<sup>2</sup>

**أولا : التحليل الإستراتيجي** يعتبر التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة أهم خطوة في إعداد التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة و نقصد ببيئة عمل المؤسسة هي مجموعة العناصر ذات التأثير المباشر على أنشطتها وتتكون بيئة المؤسسة من جزئين : البيئة الداخلية والخارجية وهما بيئتان مهمتان فالتحليل الجيد لهما والصحيح يحقق أكبر نسبة نجاح للأهداف المراد تحقيقها .

يمكن القول أن الأهداف الإستراتيجية تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة الوصول إليها من خلال الإستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ماتكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرص النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

- كمية ونوعية الموارد المتاحة.

- القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة والبيئة.

- ثقافة وقيم الإدارة العليا وأسلوب إتخاذ القرارات الإدارية.

- علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيية بين أفراد التنظيم.

**1 . تحليل البيئة الخارجية:** وتهدف إلى التعرف على الفرص الإستثمارية المتاحة وتحديد التهديدات الإقتصادية المحتملة حيث أن البيئة الخارجية تتمثل في كافة العناصر والمتغيرات والقوى الخارجية التي تؤثر في أعمالها سواء كانت عامة أو خاصة :

<sup>1</sup> هيثم عبد الله ذيب، "أصول التخطيط الإستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 36,37

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 65

أ - البيئة الخارجية العامة: مثل البيئة الإقتصادية والدولية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الثقافية والإجتماعية. حيث تعد الدراسة المنتظمة والمستمرة للبيئة الخارجية أمراً مهماً ومرغوباً فيه إلا أن الكم الهائل من المعلومات بالإضافة إلى التكلفة التي يمكن تسفر عنها هذه الدراسة تتطلب ضرورة تحديد خصائص البيئة من متغيرات وقوى التي يمكن أن تؤثر على عمليات التخطيط الإستراتيجي طبقاً لما سيتم إيضاحه فيما يلي<sup>1</sup>:

-عوامل البيئة الإقتصادية: تتضمن دراسة تخص المؤشرات الإقتصادية مثل: معدل الفائدة، النمو الإقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم...إلخ.

-عوامل البيئة الإجتماعية: تتمثل في التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المؤسسة التي تؤثر على القدرة التسويقية لهذه المؤسسة.

-عوامل البيئة التكنولوجية: تتمثل في الوسائل والأساليب التي يتم إختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مثل الإختراعات الجديدة بالإضافة التكنولوجية التي قد تأخذ أشكال أخرى كظهور منتجات وخدمات جديدة وظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج و التسويق و المواد الخام وإستخدامات هذه المواد...إلخ بالإضافة لإختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية.

-عوامل البيئة الديموغرافية: تأثر التغيرات السكانية على المؤسسة تأثيراً كبيراً، فزيادة السكان تؤدي لزيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والعكس أيضاً يعد صحيحاً.

-عوامل البيئة السياسية والقانونية: وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة و الدولة.

-عوامل البيئة الدولية: تلك التصرفات التي قد تقوم بها الدولة أو مجموعة من الدول معاً، فقد تتجه بعض الدول إلى حماية صناعة محددة بداخلها وقصرها على المستثمر المحلي فقط.

ب- البيئة الخارجية الخاصة: وتتكون من<sup>2</sup>:

المنافسين : حيث الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في إمتلاك حصة في السوق.

-الموردون : حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي إنخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد.

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع:

-محمد عبد المنعم إبراهيم، "الإدارة الإستراتيجية-الإطار العلمي-التوصيف المنهجي-الدليل العلمي، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 47، 48،

- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 116

- إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية الإسكندرية، طبعة الأولى، 2000، ص 112

- إسماعيل محمد السيد، مرجع نفسه ، ص 125

<sup>2</sup>مصطفى أحمد عبد الرحمان المصري، مرجع سبق ذكره ، ص ص 85، 86

-المشترين :تتعاضم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل .

-المواد البديلة والمتاحة : إن قوة وضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة.

ج - تحليل البيئة الخارجية: تتمثل هذه الخطوات في <sup>1</sup>:

- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية عن طريق مصادر مختلفة مثل :العملاء،الموردون،البنوك، الأنترنت... أو عن طريق المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية والتقارير والتجسس.

- التنبؤ بالظروف المستقبلية حيث يستلزم ذلك إجراء مجموعة من التوقعات المستقبلية للعوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة و ذلك باستخدام وسائل التنبؤ مختلفة منها : العصف الذهني و استقراء الاتجاهات والسيناريوهات و الأساليب الرياضية و التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية و أسلوب دلفي و غيرها.

- تحليل الفرص والتهديدات من خلال التنبؤ بالفرص وإغتنامها في الوقت المناسب، ومحاولة وضع إستراتيجيات لتجنب التهديدات التي قد تقع في المستقبل.

2. تحليل البيئة الداخلية: تحتل عملية البيئة الداخلية أهمية قصوى للمؤسسة لإختيار الإستراتيجية الملائمة لها، ولما تحققة عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية في تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة سواء أكانت مادية أم بشرية ومن خلال تحديد القوة والضعف في المؤسسة مستقبلاً<sup>2</sup>.

أ - البيئة الداخلية : تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المؤسسة ذاتها وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها . كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة ، وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تتم فيه أداء الأنشطة المختلفة ومن أمثلة متغيرات البيئة الداخلية: الهيكل التنظيمي والثقافة والموارد<sup>3</sup>.

-الهيكل التنظيمي :ويقصد بالهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بها تبادل الإتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل أو معا يعبر عنه بسلسلة الأوامر التي تعكسها الخريطة التنظيمية للمؤسسة أي أنه تنظيم رسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد ، كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز مهمة المؤسسة وأحياناً يشار إليه بسلطة

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع:

- مؤيد سعيد سالم، "الإدارة الإستراتيجية-الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي للنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 2016، ص 113 .

- مجيد الكرخي، "التخطيط الإستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 161.

- عباس خضير الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص 17، 18.

<sup>2</sup> كزريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 124

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 41

القيادة، وبالرغم أنه هناك نماذج هيكلية متعددة لانهائية لها، هناك بعض النماذج أكثر شيوعاً في المؤسسات المعقدة الحديثة وهي: الهيكل البسيط ( يقوم المالك بالعمل بنفسه أو يشرف على مجموعة من الأشخاص غير المتخصصين لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة)، الهيكل الوظيفي (يقسم العمل إلى وحدات على أساس وظائف الإنتاج، المالية والتسويق)، هيكل القطاعات (تنظيم أقسام المنتجات وتتكون من قطاعي: السلع والسوق، مستقلة ومتميزة، ويمنح المؤسسة المرونة التي تحتاج إليها للتعامل مع البيئة المتغيرة)، هيكل المصفوفة (يدمج فيها مجالات الأقسام والوظائف في وقت واحد في نفس المستوى من المؤسسة لكنها تؤدي إلى نشوب صراع حول المهام والصلاحيات وتوزيع المواد)، هيكل المختلط (تكون فيها الأقسام مستقلة عن بعضها البعض ولكنها تشترك في الإعتماد على المركز الرئيسي فيما يختص بالموارد المالية والتخطيط على مستوى المؤسسة كلها)<sup>1</sup>.

**-الثقافة التنظيمية :** فهي تعكس أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد في النهاية أنماط السلوك المرغوب من العاملين وبالتالي فإن تفهم ثقافة المؤسسة ضروري فلا يمكن أن ينجح التغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات إذا كان يتعارض مع الثقافة القائمة في المؤسسة<sup>2</sup>.

**-الموارد التنظيمية :** هي تلك الأصول المادية والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته<sup>3</sup>.

**ثانياً: التخطيط الإستراتيجي :** هو عمل فكري يخصص المستقبل ويعني رسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذها وتحسينها عند الحاجة لجعل نتائجها إيجابية قدر الإمكان، لذا فالتخطيط الإستراتيجي ليس رسم لطريق العمل المستقبلي فحسب وإنما رسم الخطوات الصحيحة للوصول إلى نتائج إيجابية وهذا هو الهدف الأساسي للتخطيط الإستراتيجي<sup>4</sup>.

حيث يتضمن التخطيط الإستراتيجي صياغة رؤيا ورسالة المؤسسة، ويمكن الفصل بينهما على أن<sup>5</sup>:

**- رؤيا المؤسسة :** هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها.

**- رسالة المؤسسة :** هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها وإستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية. ولكل مؤسسة رسالة خاصة بها تختلف باختلاف المؤسسات، وفي ضوء رسالة المؤسسة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب

<sup>1</sup> توماس وهيلن، دافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1990، ص 178 .

<sup>2</sup> توماس وهيلن، دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 180.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 187.

<sup>4</sup> أنجي فحطان محمود، "التخطيط الإستراتيجي-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 25، 26.

<sup>5</sup> مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، "التخطيط الإستراتيجي"، دار التعليم الجامعي للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص 84، 83.

## الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن من الممكن أيضا أن تتغير رسالة المؤسسة في حالة ظهور فرص أو تهديدات كبيرة.

- وضع البدائل الاستراتيجية: يتم في هذه الخطوة وضع مختلف الاستراتيجيات الممكنة وتختار المؤسسة أفضلها وأكثرها ملائمة لمواردها وطاقاتها.

ثالثا: التنفيذ الاستراتيجي : عمل الإدارة الإستراتيجية لا ينتهي بوضع الخطة الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجيات ،بل يجب تحويل هذه الإستراتيجيات إلى إجراءات إستراتيجية تنفيذية تؤثر في جميع مكونات المؤسسة العلمية.

ومرحلة التنفيذ الإستراتيجي تأتي ضمن الخطوات أدناه<sup>1</sup>:

- وضع الأهداف السنوية وإبتكار السياسات.

- توزيع الموارد و تحفيز العاملين.

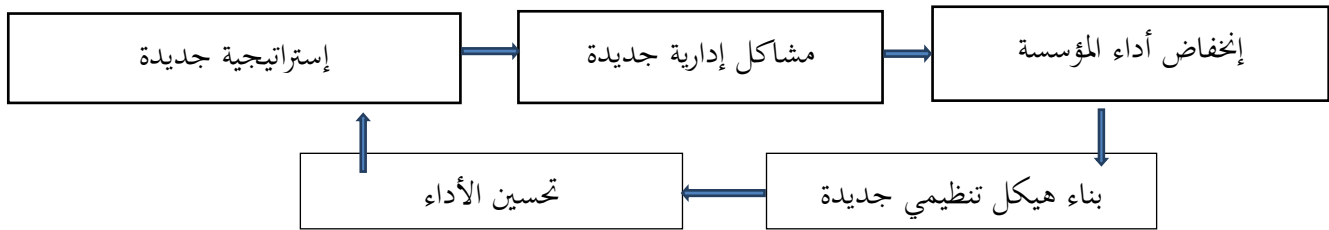
تنفيذ الإستراتيجية يؤثر على المؤسسة من مستويات الإدارة الأعلى إلى المستويات الأدنى ،ومن المتعارف عليه أن من الصعب أن تعمل شيء (التنفيذ الإستراتيجي) من أن تقول أنك تريد أن تعمل شيء (التخطيط الإستراتيجي) فالتخطيط الإستراتيجي يعني تجهيز الموارد قبل بداية العمل بينما التنفيذ يعني إدارة هذه الموارد.

يتم تنفيذ الإدارة الإستراتيجية ضمن مجالات الإدارة والتسويق والمالية والبحث والتطوير.

أثناء مرحلة التنفيذ الإستراتيجي هناك مجالات إدارية يتم العمل من خلالها لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

-ملائمة الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية الجديدة الأمر الذي يؤدي أحيانا إلى تعديله بإضافة أو حذف دوائر جديدة أو مهام جديدة.

شكل(01-04): يوضح خطوات التنفيذ الإستراتيجي



المصدر : نايف الجابري، "الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 138

-إعادة تقييم الخطط التحفيز للعمل على تنفيذ الإستراتيجية الجديدة.

-العمل على التقليل من مقاومة التغيير لدى المدراء والعاملين.

<sup>1</sup> نايف الجابري، "الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 137، 138

- ملائمة المدراء مع الإستراتيجيات الجديدة حيث يتم أحيانا نقل بين المدراء حسب كفاءتهم وحجم المطلوب في الإستراتيجية الجديدة.

- تطوير ثقافة العاملين لدعم الإستراتيجيات الجديدة.

- ملائمة أساليب الإنتاج والعمليات الإستراتيجية.

- تطوير عمل إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة.

### رابعاً: التقييم والرقابة الاستراتيجية:

تقوم المؤسسات بإعداد خططها وذلك لضمان تحقيق الأرباح أو الأهداف المنشودة والخطة السليمة هي التي تضع الضمانات اللازمة للتأكد من تحقيق هذه الأرباح والأهداف وعليه وجب قياس مدى التقدم في تحقيق الأرباح والأهداف من خلال قياس ماتم تنفيذه بالفعل، ثم مقارنة المعايير المطلوبة بالنتائج التي تم التوصل إليها وذلك للتعرف على مقدار الإنحراف، وأخيراً تصحيح هذا الإنحراف ببعض الوسائل العلاجية، فنجد أن التخطيط هو أساس المتابعة والرقابة ولا يمكن أن تكون هناك متابعة أو رقابة بدون خطة و أول خطوة في المتابعة والرقابة هي وجود خطة سليمة.

### 1- خطوات التقييم والرقابة: وتتم عبر الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- **تحديد المعايير التي على أساسها ستتم الرقابة:** وتوجد هذه المعايير في الخطة ذاتها، فعلى سبيل المثال كل أنواع الموازنات تحدد تكاليف يجب الإلتزام بها كل الخطط الزمنية تحدد معايير لوقت التنفيذ لايجب تعديلها، والخطة السليمة هي التي تضع معدلات واضحة ومفهومة ويسهل قياسها.

- **قياس ماتم تنفيذه:** ويتم القياس هنا من خلال تسجيل ماتم تنفيذه فعلاً، والمهارة في التسجيل تأتي في توفير معلومات كاملة تشبه في شكلها المعايير الموجودة في الخطة. فإذا كانت هناك موازنة (أي ميزانية تقديرية) للإنتاج فإن قياس ماتم تنفيذه يجب أن يأخذ شكل الميزانية التقديرية وفي هذه الحالة سيأخذ لقب الميزانية الفعلية للإنتاج.

- **مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ:** إن توفير بيانات كاملة عن معايير الخطة وبيانات التنفيذ يسهل المقارنة بينهما للتعرف على أي إنحرافات في كميات التنفيذ عن الخطة أو في الأزمنة أو التكاليف أو غيرها.

- **التعرف على طبيعة الإنحرافات وأسبابها:** لا يعد الإنحراف طبيعياً إذا كان حجمه كبيراً، أو متكرراً أو عن قصد، وهنا يجب البحث عن أساليب ذلك، وهل هي خارجية عن إدارة وسيطرة الوحدات التنفيذية.

- **علاج الإنحرافات:** في الحالات العاجلة قد يكون الحل تشغيل العمال أو الآلات وقتاً إضافياً أو تعديل معدلات التشغيل، أما في الحالات التي تحتاج إلى علاج جذري فقد يتضمن ذلك تغييرات أساسية في العمالة، الآلات وخطوط الإنتاج، العلاقات والإختصاصات التنظيمية، ولوائح وأنظمة العمل.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "الإدارة الإستراتيجية-الدليل العلمي للمديرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 471-481

2 \_ تقييم الأداء الإستراتيجي: التقييم والرقابة الإستراتيجية هما عمليتا رقابة يحدد فيهما مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لإختيارهم أهداف المؤسسة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك ويتم التقييم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال أيضا، وتشير عملية التقييم الإستراتيجي إلى نشاط المديرين الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف، ويقصد بها ذلك النشاط الخاص بالكشف عن الإنحرافات (التباين) في فترة تسمح بإجراء التصحيحات اللازمة، مع التأكيد على دور القيادة في تحديد الحدود المقبولة رسميا وعرفيا للإنحراف عن المعايير الموضوعية كي يتم تحديد الإجراءات التصحيحية الذي قد يتطلب القيام ببعض الأنشطة كإعادة النظر بالإستراتيجية المعتمدة وتطويرها، وإعادة رسم الأهداف التنظيمية وتحديثها، إعادة جدولة الأوليات التخطيطية ونظر (Smith et al...) إلى عملية التقييم الإستراتيجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 361



### المبحث الثالث: مزايا الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاحها وفشلها .

هناك مجموعة من المزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند استخدامها للإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية، وتوجد مجموعة من العوامل تتمثل في نجاح أو فشل الإدارة الإستراتيجية، كما هناك تحديات يمكن أن تواجهها المؤسسة والتي تفرض عليها هذه الأخيرة ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكريا وعملا في مختلف المستويات والأنشطة التنظيمية.

### المطلب الأول: مزايا الإدارة الإستراتيجية

تحقق عملية استخدام الإدارة الإستراتيجية كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات و الأنشطة، ولاتخاذ القرارات الإستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا يمكن إيجاز البعض منها<sup>1</sup> :

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث تعتبر الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي بحيث يتعين على المؤسسة تحديد الرؤية المستقبلية التي ترغب في رؤية نفسها في المستقبل بشكل واضح ومحدد، وتلعب الرؤية الإستراتيجية دورا حاسما في تحديد الاتجاه والهدف العام للمؤسسة.

- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية فبوضع خطط للمستقبل من خلال دراسة الواقع باستمرار مع توافر الرقابة الدائمة يمكن المؤسسة من الرفع من أدائها وتصحيح إختلالاتها وتغيير وجهتها نحو الميادين الجالبة للمنفعة والربح.

- القدرة على إحداث التغيير أي أن النتيجة النهائية لقدرات المؤسسة على إدارة التغيير هي قيام العاملين بتبني التغيير بسرعة وفعالية عالية أكبر، وجعل المؤسسات قادرة على لاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وتبني المبادرات الإستراتيجية واعتماد تقنيات جديدة بسرعة أكبر ومع تأثير أقل على الإنتاجية.

- تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ على البقاء والنمو والإستمرار.

- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة وذلك لتقليل أثار التهديدات البيئية و بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة.

- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية و الأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع :

- عبد القادر شتيح، محمد بداوي، "أثر الذكاء الاقتصادي على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ضوء الموقع التنافسي كمتغير وسيط"، مجلة الباحث، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، العدد 20، المجلد 01، 2020، ص 612-613.

- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 35، 36.

- نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص 23.

## الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

- تساعد المؤسسات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الاستراتيجي.
- من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة، حيث تعتبر الاتصالات والحوار مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة.
- زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأهم على المشاركة في اتخاذ القرار .
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها.

### المطلب الثاني : عوامل نجاح وفشل لإدارة الإستراتيجية

- تواجه المؤسسات عدة معوقات إستراتيجية لا يمكن الاستفادة منها إذا استخدمت المؤسسة الإدارة الإستراتيجية، ولتطبيق هذه الأخيرة يتوجب توفر عدد من العوامل لنجاحها.
- أولا: عوامل فشل الإدارة الإستراتيجية:**

- يواجه تقويم الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية عدد من المعوقات والتي من أهمها <sup>1</sup> :
- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المؤسسات الحكومية، نظرا لطبيعة أهدافها النوعية.
  - تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات،سهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات.
  - صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
  - صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
  - ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء.
  - زيادة وتيرة التغيرات من حيث الكمية والنوعية في جميع المنتجات،بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها.
  - ازدياد حدة المنافسة من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار ومن اجل البقاء.
  - الجمود وعمل المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة.
  - ندرة الموارد الذي أدى إلى ظهور الصراعات بين مؤسسات الإقتصادية.

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع :

- خضر مصباح الطيطي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان-الأردن،الطبعة الأولى،2018،ص 230.

- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية المفهوم- الأهمية التحديات"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع،عمان-الأردن،الطبعة الأولى،2009،ص 67-69.

ثانيا: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية: لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها <sup>1</sup> :

**1-توافر التفكير الإستراتيجي:** يشير التفكير الإستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات و اتخاذ القرارات المكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

**2- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية:** للمعلومات دورا أساسيا في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. و لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

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

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

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

**6- القدرة على تحليل البيئة الخارجية:** بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ،حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ،بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظرا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

**7- القدرة على إختيار الإستراتيجية المناسبة:** فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ،ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع :

- مجد صقور، رعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2018، صص 20، 21.

- خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، صص 231، 232.

**8- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة و استخدامها بكفاءة:** فالمدير الإستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف التنظيم.

**9- القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية:** فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرون وهي بمثابة سمات العصر الحديث تتمثل في<sup>1</sup>:

**1- زيادة معدلات التغيير:** إن دخول المؤسسات الأعمال في القرن الحادي والعشرون يأتي محملا بعدد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية فظهور ثورة المعلومات، الاتصالات وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان وقضايا الاستنساخ والانفتاح الإعلامي كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في مؤسسات الأعمال.

**2- التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المؤسسات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تساهم في سيطرتها على احد المواقع زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير وتجد تلك المؤسسات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تكنولوجية جديدة وهكذا .

**3- عجز الموارد المتاحة وندرتها:** أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية أو فنية فهذا العجز يمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية المناسبة.

**4- عولمة الإدارة فكريا وتطبيقيا:** في بيئة الأعمال التي تتواجد بها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية صغيرة واحدة وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجال التطبيق الاقتصادي والإداري.

**5- الالتزامات والمواثيق الدولية:** في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئية و الديمغرافية و السياسية... الخ.

**6- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:** إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وتبرز هنا أهمية الإدارة الإستراتيجية كمنهج فكري (يتميز

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع :

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإستراتيجية الموجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النبل العربية لنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة السابعة، 1999، ص ص 54-56.

- سوما علي سليطين، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال-دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا ، 2007 ، ص 23.

- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الإستراتيجية-مدخل إستراتيجي معاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 22، 23.

بالحدثة و الريادة) يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

**7- تزايد حدة المنافسة:** غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتوضح لنا هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، شدة الإبداعات المتلاحقة، اتجاه مؤسسات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع مؤسسات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات كفوءة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة، وهنا تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المؤسسة.

**8- التحالفات الإستراتيجية:** لقد أدى تلاشي حدود السيادة بين الدول والأقاليم في عالم الأعمال بسبب زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة الاقتصادية بين دول العالم، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وحرية التبادل التجاري، إلى الاتجاه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية حيث نجد على سبيل المثال أن الشركات اليابانية اتجهت إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع الشركات العالمية من أجل الاستفادة من عناصر القوة التقنية. إن بروز هذه التحالفات أدى إلى تغيير نمط الإدارة الإستراتيجية بالشكل الذي يكون قادرا على أن يعكس لنا كيف يجب أن تكون إستراتيجية الأعمال للمؤسسات في ضوء بروز مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات وتطبيق مفهوم العولمة الذي ينطلق من مفهوم أن العالم وحدة واحدة وقرية صغيرة أي إلغاء الحدود الإقليمية التي من شأنها أن تحد من حركة الأموال والأشخاص.

**9- ظهور المؤسسات المتعلمة :** إن امتلاك المعرفة أصبح يمثل قوة إستراتيجية لمؤسسات الأعمال في الدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة وألمانيا إضافة إلى كونها عاملا مهما في خلق الميزة التنافسية المتمثلة بإنتاج منتجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية ومن المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجيات الكيفية التي من خلالها يمكن خلق وإدارة قاعدة المعرفة باعتبارها عاملا أساسيا لتعزيز عناصر القوة في مؤسسات الأعمال والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها أنشطتها أي يمكن اعتبارها عاملا مهما وحيويا في تقرير نجاح وفشل مؤسسات الإقتصادية.

### خلاصة الفصل

تعد الإدارة الإستراتيجية تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة من تصميم رسالتها وتحديد غايتها وأبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي لديها من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتقومها ومراقبتها.

إن تزايد الإقبال على تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا و أسلوبا للعمل يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها عند تطبيق أساسيات الإدارة الإستراتيجية بشكل فعال. هذا الإقبال مراده أيضا أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت حاليا خيارا إستراتيجيا لا يمكن للمؤسسات إلا أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية على المستوى المحلي والعالمي لاسيما في مجالات تزايد حدة المنافسة الدولية .

حيث أن الإدارة الإستراتيجية تواجه عدة معوقات كعامل التغيرات البيئية السريعة من حيث الكمية والنوعية... الخ، فهنا يستوجب عليها توفر عوامل تطبقها وذلك لنجاحها كنظم المعلومات الإستراتيجية الذي يعد عاملا أساسيا لنجاح الإدارة الإستراتيجية خاصة عندما يكون يتسم بدقة المعلومات وشموليتها ونظام إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية التي قد تحدث.

# الفصل الثاني : الميزة التنافسية ومحافظتها بالإدارة الإستراتيجية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

المبحث الثاني: المداخل النظرية لبناء ميزة تنافسية

المبحث الثاني: سبل تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية

خلاصة الفصل الثاني

### تمهيد :

إن التحولات الكبيرة التي شهدتها الإقتصاد العالمي كان لها الأثر الكبير في تزايد حجم المعاملات التجارية بين مختلف الدول، مما أدى إلى زيادة شدة المنافسة على المستوى العالمي، وأصبح الأمر ضروري لمختلف الدول. إلى اعتماد المؤسسات الإقتصادية على أساليب وطرق حمايتها من مخاطر هذه المنافسة التي قد تهددها بالإنقراض في المستقبل، في إطار الضغوط البيئية التنافسية المتزايدة والمكثفة التي تواجهها في سعيها للبحث عن مصادر تستطيع من خلالها تحقيق النجاح في المجال التنافسي، فإنه حتى مؤسسات الأعمال التي حققت نجاحا في المجالات التنافسية ليس أمامها خيار سوى التفكير في إيجاد الأليات أو السبل التي يمكنهم من خلالها إستدامة ذلك النجاح، لأنه أصبح من الضرورة أن تكتسب جميع الأطراف ميزة تنافسية تتيح لهم البقاء والإستمرار في مجال عملهم.

من هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم حول التنافسية والميزة التنافسية بمختلف مراحلها و أساسياتها والبعض من نماذجها، مسلطين الضوء على عملياتها و مزاياها وأبرز عوامل فشلها وتحدياتها التي تواجهها حاليا.



### المبحث الأول : مدخل إلى الميزة التنافسية :

إن مفهوم الميزة التنافسية في وقتنا الحاضر يعتبر الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات لرفع من مبيعاتها، ولقد برز هذا المفهوم منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين ليحل محل الميزة النسبية، فقد أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة و الاقتصاد هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، لذا تم في هذا المبحث العمل على التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، كما تم تبيان مختلف أنواع هذه الأخيرة مع إبراز مصادرها ومحدداتها والتي تمكن المؤسسة من إيجاد سبل لمواجهة مختلف المنافسة.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

تم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم المنافسة والتنافسية، حتى يتسنى لنا فيما بعد التفرقة بين المفاهيم كما تم عرض أسباب ظهورها و أهم مستوياتها.

**أولاً: تعريف المنافسة والتنافسية:** لقد أصبح مصطلح المنافسة والتنافسية حلقة وصل أساسية بين المفكرين الاقتصاديين والمتخصصين في إدارة الأعمال من خلال مفاهيمه المتعددة.

**1-تعريف المنافسة:** لقد وردت الكثير من التعاريف للمنافسة والتي نذكر منها:

**التعريف الأول :** «المنافسة هي مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة وفرصتها في اختيار(السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج)»<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** تم تعريفها أيضا «بأنها الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين الشركات»<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** بالإضافة إلى ذلك نظر على أنها « تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلي وغيرها»<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة نجد أن المنافسة هي: "حالة من التنافس النشط بين المؤسسات التي تباع منتجات أو خدمات مماثلة، إذ أنها حالة طبيعية في الأسواق ويمكن أن تؤدي إلى تحسين الجودة وانخفاض الأسعار بالنسبة للمستهلكين، حيث يعد التنافس الفعال ضروريا للنجاح في السوق التنافسية.

**2-تعريف التنافسية:** لقد وضعت عدة تعاريف للتنافسية من قبل الاقتصاديين والمؤسسات الاقتصادية نتناول بعضها فيما يلي :

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، " بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، النهضة العربية-مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 182.

<sup>2</sup> محسن عبد الله الراجحي وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص15.

<sup>3</sup> فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية- مصر ، الطبعة الأولى، 2000، ص20.

**التعريف الأول:** هو تعريف منظمة OCDE الاقتصادية للتعاون والتنمية حيث ترى أن التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي لدولة ما تتمثل في الدرجة في الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة، وهي من منظور ترى بأن المنافسة في هذه السوق الحرة والعادلة من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وان تشجع كذلك على الإبداع»<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** هو التعريف البريطاني للتنافسية وهي: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يهني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى»<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** تعريف بأنها «قدرة الاقتصاد على المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية للسلع والخدمات استنادا إلى الكفاءة في الإنتاجية ومعدلات التشغيل المرتفعة بما يؤدي إلى زيادة متوسط الدخل الفردي وتحسين نوعية حياة البشر»<sup>3</sup>.

من خلال كل هذه التعاريف يمكن تعريف التنافسية: "هي قدرة المؤسسات أو الدولة على الإستغلال الأمثل لمواردها لإنتاج السلع والخدمات بكفاءة وفعالية أعلى لتنافس، بغية تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها في ظل المنافسة وذلك لتلبية إحتياجات ورغبات المستهلكين بما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح".

### ثانيا: أسباب التنافسية وأنواعها :

سيتم تناول أهم الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بالتنافسية مع ذكر أبرز أنواعها.

**1- أسباب الإهتمام بالتنافسية:** تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصر، ومن أهم تلك الأسباب يمكن ذكرها فيما يلي<sup>4</sup>:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الألي وغيرها من أليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

<sup>1</sup> أحمد بلالي ، "الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، العدد11، 2007، ص 247، 248.

<sup>2</sup> دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص4.

<sup>3</sup> سعد طه علام، "التنمية والمجتمع"، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص283.

<sup>4</sup> سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد1، المجلد08، 2021، ص ص 233، 234.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى.

- ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

**2- أنواع التنافسية:** يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في مجال الأعمال ، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، و المنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك التي تحت في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.

ولكن نستطيع تصنيف التنافسية التي هي تكون أقوى وأكثر حدة من المنافسة العادية إلى صنفين وهما<sup>1</sup>:

**أ- التنافسية حسب الموضوع:** تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

**-تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة ،لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمييار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين وبعد ذلك أمرا غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

**-تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ،حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها أخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، الأعباء الإجمالية.

**ب-التنافسية وفق الزمن :** تشمل التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

**-تنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، وغير أنه يجب ألا نفاءل بأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

**- القدرة التنافسية:**يبين إستطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع:

- صورية شني، السعيد بن خضر، " تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية ، جامعة المسيلة ، الجزائر، العدد 2، 2017، ص 112.

- عمار بوشناق ، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصادر تنميتها وتطويرها"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2002، ص11.

- صلاح عبد القادر العيمي، " الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية-نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان-الأردن، الطبعة الأولى ، 2023، صص145،146.

المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنها لا تكفي بمفردها ، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

**ج- التنافسية المستدامة:** توصف بكونها حالة مرتبطة بعمل المؤسسة، تستند إلى الحفاظ على مستوى مقبول من الأداء أو إستمرار تحسینه بوتيرة متصاعدة تمتد لعدة سنوات، وكلما تمكنت المؤسسة من الاحتفاظ بميزاتها التنافسية لمدة زمنية طويلة نسبيا، يمكن القول أنها تنافسية مستدامة تساعدها في تحقيق التفوق المستمر على المؤسسات الأخرى وتعزيز مركزها التنافسي في السوق، ما يؤكد أن التنافسية المستدامة ذات علاقة وثيقة بإستدامة الأداء المتفوق والجهود المتواصلة المترافقة مع الإبداع والإبتكار والبحث عن كل ما هو جديد.

### ثالثا: مستويات التنافسية وتحدياتها

للتنافسية عدة مستويات منها ما هو على مستوى الدولة ومنها ما هو على مستوى القطاع وعلى مستوى المؤسسة، وقد أصبح السبيل في الوقت الحالي لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسة هو رفع مستوى التنافسية

**1-مستويات التنافسية:** هناك ثلاث مستويات رئيسية للتنافسية، وهي كما يلي:

**- التنافسية على مستوى الدولة:** تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بقدرة البلد على زيادة حصته في السوق من الصادرات، أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر، أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام على المدى المتوسط والطويل، كما تعرف بأنها القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي، وطبقا لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة، وتنافسية الدولة تقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الأخلاقيات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة. كما يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي أي قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل ورفع مستوى معيشة أفرادها<sup>1</sup>.

**- التنافسية على مستوى المؤسسة:** تعرف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر والوقت المناسب، ما يعني قدرة المنشأة على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

**- أو أنها قدرة المؤسسة في التميز على المنافسين في الجودة، أو السعر وفي خدمات ما قبل وبعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل كما ولها القدرة على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة رضاهم وتحقيق ولائهم<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> وسيلة بوزايد ، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012، ص 8، 9.

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق محمد ، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 384.

<sup>3</sup> أحمد زغدار ، "المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 26 .

- **التنافسية على مستوى القطاع:** تعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة مؤسسات قطاعي صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، من دون الاعتماد على الدعم والدولة وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة<sup>1</sup>.

2- **تحديات التنافسية:** في العصر الحالي تفاقمت حدة المنافسة كأسلوب حياة للمؤسسات بل والدول وتجمعاتها الإقليمية باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية<sup>2</sup>:

حتمية إكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.

- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.

- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء.

ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمؤسسات المعاصرة في عملياتها التنافسية.

- أهمية الانطلاق في كل عمليات المؤسسة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرض أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ و آليات تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.

- أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتبين.

### المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

لقد حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم الميزة التنافسية وتنتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الأفكار التي قدمها المفكرون باختلاف فلسفاتهم واهتماماتهم، سنناقش في هذا المطلب مفهوم للميزة التنافسية، خصائصها وأهم أنواعها الرئيسية وكذلك مصادرها وبرز محدداتها.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

**التعريف الأول:** عرفها Porter بأنها «تتعلق بالمؤسسة فقط، وهي تنشأ بشكل رئيسي من القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لعملائها، فيمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين بفوائد متساوية، أو من خلال تقديم فوائد فردية في المنتج تعوض بشكل واع عن زيادة الأسعار المفروضة»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين، و آخرون، "الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020، ص92.

<sup>2</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 102.

**التعريف الثاني:** Alderson أول من تطرق لمفهوم الميزة التنافسية في العام 1965 من وجهة النظر الإدارية أو ما يعرف بالنظرة الإنتاجية وعرفها على أنها "سعي المؤسسة لبناء أو الحصول على سمات فريدة عن غيرها من المنافسين في نفس القطاع لكي تحقق التميز عنهم"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** كما تم تعريفها بأنها: «ميزة على المنافسين تكتسبها الشركة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى»<sup>3</sup>.  
مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية، ووجود المؤسسة في موقف أفضل من منافسيها من خلال قدرة تميز المنتج أو الخدمة أو استغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيه معارفها وخبراتها بما يساعد على اكتساب المزيد من الكفاءة والفاعلية، أو هي أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

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

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 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.
- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
- إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

<sup>1</sup>Michael porter ، "l'avantage concurrentiel" ، traduit de l'américain par philip de lanergne.dunod ، paris.1999,p p 7, 8.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك"، الناشر ألفا للوثاق، قسنطينة-الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص 211، 210.

<sup>3</sup> فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، "أساسيات التسويق"، ترجمة عربية، دار الميرخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 434.

<sup>4</sup> للمزيد من المعلومات راجع:

- حسينة هدوقة، "تأثير الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، العدد 03، المجلد 04، 2019، ص 90.

- بلال جعيجع، خالدة هناء سيدهم، "نحو تسيير الكفاءات المكتباتية والتحليل الاستراتيجي Swot لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد 02، المجلد 11، 2021، ص 38.

- أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

### ثالثا: أهمية الميزة التنافسية:

تتطلب الميزة التنافسية الإبداع والابتكار المستمر، فهي تساهم في التطوير والتقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن تحديد أهميتها من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.
- تسهيل تلبية حاجيات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية للمؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها، ويتكون له إدراك ونظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> براهيم بلقايد ، عبد العزيز سالم ، " دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2014، ص ص 323،324.



### المطلب الثالث : أنواع ومركزات الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية ركيزة أساسية للمؤسسات فهي جوهر المنافسة بكافة أنواعها .

#### أولا : أنواع الميزة التنافسية

تميز الكثير من عدة أنواع من الميزة التنافسية لعل أهمها :

**1-ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، وتعتبر التكلفة حجر الأساس للتنافسية المؤسسة، وذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات، وحتى تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل لابد من مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها، سيكسبها هذه الميزة<sup>1</sup>.

**2-ميزة التميز:** أي تميز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لإيجاد شيء فريد ومميز، ويمكن الوصول إلى ميزة التميز بثلاث طرق هي<sup>2</sup>:

- تميز المنتج أو الخدمة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة وذلك بإضافة خصائص فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية.

- توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للأخرين امتلاكها.

- وجود خبرات ومهارات متميزة.

**3- ميزة التركيز :** تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة إلى السوق في حدود ضيقة من خلال التركيز على نوع خاص من المنتجات أو جزء خاص من السوق جغرافيا، بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين فتستند قيمتها على الاعتقاد بأن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها، كما أن خلق هذه الميزة يتطلب المفاضلة بين عنصر الربحية والحصة السوقية الإجمالية، كما يجب أن تشمل قطاعات السوق المختارة عملاء لهم احتياجات غير عادية، أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة أو سلسلة قيمة مختلفة عن تلك التي تخدم قطاعات سوقية أخرى.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، نمو السوق، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رقية حساني، لويزة فرحاتي، " الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)", مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد2، المجلد1، 2016، ص54.

<sup>2</sup> حسام قرني، " تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة البنك الأهلي المصري.", مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 17، 2023، ص 200.

<sup>3</sup> سعاد قوفي، " التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولا نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد08، المجلد 07، 2023، ص239.



4 - الميزة التقنية : فالتنافس في الأسواق ليس فقط بالأسعار لكن أيضا بالتقنيات المتطورة التي لا تتوفر عند المنافسين والتي يمكن لها أن تحدثا فرقا في طبيعة المنتجمن خلال النوعية في صناعات عالية التقنية، كما أنه يدعم ميزة التكلفة عن طريق زيادة كمية الإنتاج والاستفادة من اقتصاديات الحجم<sup>1</sup>.

5-الميزة الهيكلية : ويستند في هذا المجال على الأنواع المختلفة للأسواق ( تنافسية، احتكارية) وكذلك درجة التركيز القطاعي بحجم المؤسسات كفكرة أساسية للتنافسية الدولية ما يتأثر بهيكل الأسواق المحلية بالمقارنة مع الأسواق الأجنبية، فالمؤسسة عند اختيارها هيكل السوق المناسب لإمكاناتها وقدراتها يمكن أن تخلق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنافسين<sup>2</sup>.

### ثانيا : مرتكزات الميزة التنافسية

تتمثل مرتكزات الميزة التنافسية في المؤسسة بما يلي :

1-الإبداع والابتكار: تولي المؤسسات المعاصرة اهتماما كبيرا لموضوع الإبداع خاصة في ظل بيئة الأعمال المضطربة، ولا عجب في بحث المؤسسات الحديثة بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الإبداع، واستدامته، وما الاندماجات والاستحواذ والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المؤسسات، إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة، أو معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المؤسسة لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات أو خدمات، بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية، ويمكن أن يعرف الإبداع على انه عملية معينة، يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة لبيئته، على أن يكون هذا الإنتاج نافعا لمجتمع الذي يعيش فيه<sup>3</sup>.

كما أن الإبداع يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، كما يؤدي الإبداع إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل، وخاصة عندما تفشل بقية المؤسسات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة، أو عندما تعجز تلك المؤسسات عن الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة ويمكن أن يشكل ذلك ميزة للمتحرك الأول الذي يستجيب للتغيير من خلال الإبداع الذي ينجز. ويمكن أن يعرف الإبداع على أنه: " مجموعة مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة ،ويضم عمليتين أساسيتين هما التفكير

<sup>1</sup> محمد بن الدين ، "المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2013، ص 52.

<sup>2</sup> بن الدين أحمد، مرجع نفسه، ص52.

<sup>3</sup> خالد خالفي، "التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص 193.

والإنتاج، كما أن الإبداع مرتبط بالمعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليها التفكير وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه"<sup>1</sup>.

كذلك يعرف كل من جيمس وإيفانس الإبتكار بأنه "القدرة على إكتشاف علاقات جديدة وتشكيل مفاهيم جديدة من مفهوميين أو أكثر موجودين قبل ذلك في العقل، فكل إبتكار يعتبر دجما جديدا للأفكار، المنتجات، الألوان، الكلمات وما إلى ذلك ، ويؤدي الإبتكار إلى إكتشافات عملية ومنتجات إبتكارية جديدة وكل منها تحقق رضا لبعض إحتياجات العنصر البشري"<sup>2</sup>.

2- الوقت: تستطيع المؤسسة أن تواجه منافسيها بتقديم منتجاتها في أقل وقت ممكن، وفي الوقت المحدد دون تأخير، وبذلك تكتسب سمعة تسمح لها بالفوز بجزء من الطلب الموجود في السوق، على صعيد آخر نجد أن المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق والمدة الزمنية المستغرقة لتحسين المنتج هي كلها أمور مرتبطة بالمنافسة من خلال الزمن<sup>3</sup>.

3- التكلفة: يجب على أي مؤسسة أن تركز على بعد التكلفة، لكي تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات المنافسة لها.<sup>4</sup>

ويرى Aquilano.et.al بأن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر، كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها، فالتكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال التكلفة، وحتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق تكاليف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

4- الجودة: إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا حيث أن التأثير الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها. أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية، فيصدر عن الكفاءة العالية، والتكاليف المنخفضة للوحدة، إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة، أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، "الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص19.

<sup>2</sup> محمد أبو النصر مدحت ، "التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص18.

<sup>3</sup> أحمد زغدار ، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص54.

<sup>4</sup> محمد العربي غزي ، "معوقات بناء الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، مذكرة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص ص53،54.

للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فحسب ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.<sup>1</sup>

ولقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج، لا يمكن النظر إليه على انه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا، من اجل البقاء والاستمرار.

**5- التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث، يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية، والإستراتيجيات، يعتبر أحد أهم المرتكزات لبناء الميزة التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئا مميذا، شيئا يفتقر إليه منافسوها ويسمح لها بالتفرد و تمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها<sup>2</sup>.

**6- الكفاءة :** وتكون في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.

**7-الموارد البشرية :** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيزها، لهذا نجد الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

**8-الموارد المالية :** تعتبر الموارد المالية وتوسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة<sup>3</sup>.

### ثالثا : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هما<sup>4</sup>:

**1-حجم الميزة التنافسية:** إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات الأخرى تحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية لفترة متوسطة من الزمن، وكما هو الحال بالنسبة لدورة

<sup>1</sup> هشام برو ، "تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي حسب نموذج بورتر قوى المنافسة لمايكل بورتر"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة المسيلة ، الجزائر، العدد 02، المجلد 10، 2019، ص 126.

<sup>2</sup> بروهشام ،مرجع سبق ذكره، ص127.

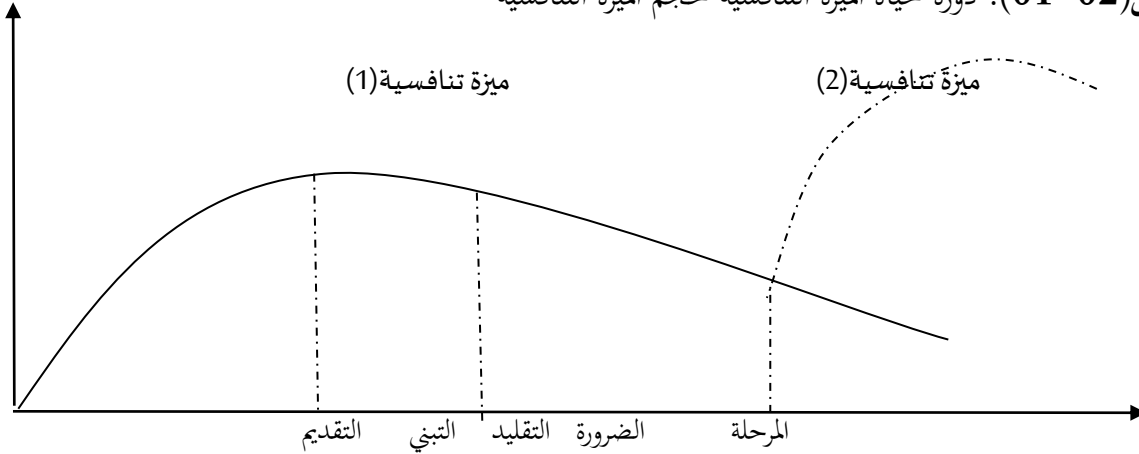
<sup>3</sup> نعيمة زعرورة ، "الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة"، مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة بسكرة، الجزائر ،العدد 03، المجلد 04، 2021، ص ص 185، 186.

<sup>4</sup> نور الدين شنوفي ، عبد المؤمن مرزوقي، "تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها"، مجلة المناجير، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، العدد 02، 2015، ص 53.

## الفصل الثاني الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، فتبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها التبنى عن المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات الأخرى بمحاكاتها وتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، والتي تبدأ فيها المؤسسة بتحسين الميزة الحالية أو البحث عن ميزة أخرى تمكنها من إضفاء قيمة تميزها عن المنافسين، ومن خلال الشكل يتضح لنا مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية.

الشكل (01-02): دورة حياة الميزة التنافسية حجم الميزة التنافسية



المصدر: طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص78

وفيما يلي شرح لمختلف مراحل دورة حياة الميزة التنافسية<sup>1</sup>:

- **مرحلة التقديم:** المؤسسة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي إستطاعت تحقيقها، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقيق مداخيل معتبرة.

- **مرحلة التبنى:** تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيها، وهنا تعرف الميزة نوعان من الاستقرار نسبيا والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين وتركيزهم عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

- **مرحلة التقليد:** هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات للإبطال مفعول هذه الميزة التنافسية، وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين، فتبدأ مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة المنشئة لها، بتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح حتما تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض الكلفة، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال مما يؤدي إلى انخفاض مردودية

<sup>1</sup> طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 78،79

المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة وتفقد أسبقيتها تماما خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة، ويمكن القول أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد ولهذا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، فالميزة التنافسية ذات طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

**2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، كاستخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

### المبحث الثاني : المداخل النظرية لبناء الميزة التنافسية

أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحوز على مكانة هامة في مجال إدارة الأعمال في عصر الإنفتاح الإقتصادي وإشتداد المنافسة والصراع بين المؤسسات ، فكل منها تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها ، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق على المنافسين، وتبنى الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل منها التقليدي ومنها الحديث.

#### المطلب الأول : المداخل التقليدية لبناء الميزة التنافسية

في خضم متغيرات البيئة الحالية ،أصبحت المؤسسات تعمل على ضرورة التطوير من نفسها من خلال إستخدام آليات لبناء ميزة تنافسية ومن بين هذه الآليات SWOT و Porter و سلسلة القيمة و الموارد الإستراتيجية.

#### أولا : مدخل التحليل الإستراتيجي الكلاسيكي SWOT

يمكن تعريف التحليل الرباعي SWOT: بأنه آلية تهتم بتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية لإدارة المؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على فاعلية جهودات الإدارة المحتملة ، مما يساهم في تطوير الإستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة ، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات<sup>1</sup>. التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية SWOT: تعد مرحلة التحليل البيئي من أكثر مراحل التخطيط الإستراتيجي أهمية والتي تميزه عن غيره من الأشكال الأخرى للتخطيط ، حيث تتضمن هذه المرحلة تحليل بيئتين إحداهما داخلية محدودة النطاق والأخرى خارجية ممتدة النطاق، وهو من الأساليب الشائعة في تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة، ويهدف إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### 1. أهمية التحليل البيئي الكلاسيكي:

يتم إجراء التحليل البيئي من خلال تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية كما يلي :

أ . أهمية تحليل البيئة الداخلية: كما رأينا سابقا في الفصل الأول فإن البيئة الداخلية تعبر عن جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل : هيكل المؤسسة وثقافتها، والموارد المالية والمادية والبشرية ، ونظم وإجراءات وقواعد العمل، والعلاقات التي تربط بينها وبين غيرها، ويقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ، مجالات الضعف.

<sup>1</sup> عبد الله محمد دياب، ياسمين عبد المعطي عطية، " البدائل الإستراتيجية المقترحة لتتبع المنتج السياحي المقدم بمنطقة سفارة الأثرية ضمن إستراتيجية النمو بإستخدام نموذج التحليل الرباعي Swot"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، العدد2، المجلد12، 2018، ص 213

<sup>2</sup> أيمن عبد الله جبريل عبيد ، محمد غمري الشواقي ، "تأثير التخطيط الإستراتيجي على فعالية أداء المنظمات"، مجلة بنها للعلوم الإنسانية ، جامعة حلوان ، مصر، العدد 2، المجلد1، 2023، ص ص 17 ، 18

## الفصل الثاني الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

تتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الإستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وإختيار البدائل المناسبة لها<sup>1</sup>.

ويمكن تحديد أهمية تحليل البيئة الداخلية في النقاط التالية :

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة.

- بيان و تحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والتفكير في سبل تدعيمها و كذلك تحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها .

-إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات الأخرى في سوق العمل<sup>2</sup>.

ب. أهمية تحليل البيئة الخارجية : كما تطرقنا سابقا في الفصل الأول فإن تحليل البيئة الخارجية يتركز على دراسة وتحليل وتقييم كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والتي لها تأثير محتمل عليها وذلك بهدف التعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها.

وتعرف الفرص بأنها تلك العوامل الخارجية المؤيدة لأهداف المؤسسة ورسالتها والتي تتجه نحو التأثير الإيجابي على آدائها مثل التطورات التكنولوجية.

وتعرف التهديدات بأنها الحالات غير المرغوب فيها يتجه تأثيرها سلبا على أداء المؤسسة ، وتعرف أيضا بالعوامل الخارجية التي يمكن أن تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

إن فهم البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر شرطا أساسيا لنجاحها ونجاح الإختيار الإستراتيجي، وإن فهم مرتبط بقدرة المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة، وهو لب العملية لإستراتيجية فالتحرك الإستراتيجي يبدأ عندما يحدث التغيير<sup>4</sup>.

**2 - إستراتيجيات التحليل البيئي الكلاسيكي:** يمكن للمؤسسة أن تنتهج الإستراتيجية المناسب لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ماتمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد حسن بني مصطفى، "أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الإتصالات الأردنية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 67.

<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجابوري، "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة- فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ص 197.

<sup>3</sup>أبمن عبد الله جبريل عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 55

<sup>5</sup>ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار البازوري، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص ص 223.

## الفصل الثاني الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

الشكل (02-02) العلاقة التفاعلية والإستراتيجية الممكن إعتماها في مصفوفة SWOT

نقاط الضعف .....W.....	نقاط القوة .....S.....	البيئة الداخلية
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	البيئة الخارجية
إستراتيجية إنسحاب	إستراتيجية دفاعية	التحديات.....T.....
		الفرص.....O.....

المصدر : تامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري ، عمان -الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 223

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك أربع إستراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تتبعها<sup>1</sup>:

أ -**إستراتيجية الهجوم** : هذه الإستراتيجية تعتمد على المؤسسة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما هو متاح لها من فرص في السوق القادرة على استثمارها ، وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاف أجزاء من حصصهم في السوق، فضلا عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

ب -**إستراتيجية علاجية** : هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات ، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المؤسسة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. وكما هو على سبيل المثال في إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق ، واعتماد منافذ توزيعية جديدة ، وتصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة ، والدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة ... الخ.

ج -**إستراتيجية دفاعية** : اعتماد هذه الإستراتيجية يختلف عما سبقها من الإستراتيجيات، ويمكن هذا الاختلاف هو أن المؤسسة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية.

ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة.

<sup>1</sup> تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 224-226.



## الفصل الثاني الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، على اعتبارات أن تجاوز المؤسسة للتهديدات بفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق .

د - إستراتيجية الانسحاب (الإنكماش): تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثر بها وما تواجهه من تهديدات في البيئة ، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المؤسسة ، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة، لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد ، أو تقوم بإلغاء من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل. وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الإنكماش ، لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين ، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق.

### ثانياً : مدخل التحليل القطاعي Porter:

في إطار مناقشته وتحليله للبيئة التنافسية أشار بورتير Porter إلى أن هناك خمسة أنواع من القوى والعوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة إتجاهات التأثير أو الضغوط على ربحية المؤسسات في الصناعة المعينة. وعندما تكون قوى و عوامل المنافسة مواتية أي في صالح المؤسسة يقلل الضغط أو التأثير السلبي على الربحية والعكس بالعكس<sup>1</sup>.

الشكل (02-03): العوامل الخاصة بالمنافسة وتأثيرها على متوسط ربحية الصناعة

التأثير على	القوى/العوامل
↓ متوسط الربحية	↑ التنافس الحاد
↓ متوسط الربحية	↑ قوة الموردين
↓ متوسط الربحية	↑ قوة المشترين/العملاء
↓ متوسط الربحية	↑ التهديدات الناجمة من المؤسسات الجديدة
↓ متوسط الربحية	↑ التهديدات الناتجة من المنتجات البديلة

لمصدر: عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة-رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص 29

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف ، " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة -رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى ، 1996 ، ص 27-31.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك خمس قوى أساسية كلما زاد تأثيرها إنخفاض معها مستوى متوسط الربحية بين المنافسين الحاليين :

**1. التنافس الحاد :** هذا النوع من المنافسة يكون أقوى و أكثر حدة من المنافسة العادية ، ففي التنافس الحاد تكون السلعة التي يقدمها منافس بديلا كاملا لسلعة نظيره ، كما يكون هناك حرب أسعار بين المنافسين ، وتزداد تكاليف الإعلان بدرجة كبيرة جدا (وقد يصل الأمر في الإعلان إلى حد المواجهة والتقد المتبادل)...إلخ ويترتب على هذا إنخفاض متوسط الربحية.

**2. قوة الموردين للمواد الخام أو المستلزمات والخدمات المطلوبة للإنتاج:** عندما يكون المنافسين قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلا ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية :

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.

- عدم قدرة ( أو جاذبية ) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.

- تمركز/مركزية الصناعة الموردة للمواد والمستلزمات...إلخ

- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكون حيوي من السلع ( من حيث خصائصها ووظائفها أو إستخداماتها...إلخ)

- عندما يكون الموردون بمثابة تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.

- تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.

**3. قوة العملاء/المشترين:** وتظهر قوة العملاء في ظل حالات مثل :

-إرتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع / الخدمات.

-وجود بعض المؤسسات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك حيث أن الأخير قد يفرض شروطه على هذه المؤسسات.

-عندما يكون المشترين على علم كامل بالسلعة / الخدمة.

-وجود بدائل للسلع/الخدمات.

-تجانس السلع/الخدمات.

**1. وجود قيود على الدخول إلى الصناعة (دخول منافسين جدد):** متمثلة في إرتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية بالمقارنة بالمنافسين الحاليين ،وجود مزايا تفضيلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين ،والقيود الحكومية، وإرتفاع تكاليف بدء النشاط ( الثابتة وقصيرة الأجل كرأس المال العامل)...إلخ وفي حالة نجاح إحدى المؤسسات في دخول الصناعة فإنها تحاول تخفيض الأسعار لتقوية تواجدتها في السوق.

**2. وجود بدائل للسلعة تؤثر على ربحية الصناعة :** نتيجة توافر حرية الإختيار أمام المستهلك، وتزداد حدة تأثير وجود البدائل للسلعة المعنية في حالة تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة.

## الفصل الثاني الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

### ثالثا: مدخل سلسلة القيمة:

إن أول ظهور لمفهوم سلسلة تحليل القيمة كان في الخمسينات من القرن الماضي بهدف التخفيض من تكاليف الأنشطة العسكرية، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها أسلوب يهدف إلى تحليل مختلف الأنشطة التي تؤديها المؤسسة والتي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية و بالتالي تحديد عناصر القوة أو الضعف، ولقد تم تقديم نموذج سلسلة القيمة من طرف مايكل بورتر الذي عرفه على أنه نموذج يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد وتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث ينظر إليها على أنها سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء. حيث هناك علاقة متينة تربط سلسلة القيمة بالميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها لتحليل العوامل المساهمة في بناء الميزة التنافسية وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- تحليل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها.
- تسمح بمعرفة نقاط القوة من أجل تمييزها ونقاط الضعف من أجل معالجتها.
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.

- التعرف على العلاقات والروابط التي لها تأثير على أسلوب أداء أنشطة المؤسسة وعلى تكلفة المنتج النهائي.  
- محاولة تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير في العلاقات التي تربط بين الأنشطة داخل المؤسسة. الشكل (02-04): نموذج سلسلة القيمة بصفة واضحة ومبسطة



المصدر: محمد حامدي، "قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الأحياء، العدد22، المجلد19، جامعة باتنة1، الجزائر، 2019، ص 845.

<sup>1</sup> محمد حامدي، "قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الأحياء، جامعة باتنة1، الجزائر، العدد22، المجلد19، ، 2019، ص 845

الملاحظ من خلال الشكل أعلاه هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، وأخرى أنشطة داعمة، تعمل بالتناسق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، بحيث تستطيع بإستخدامها هذه السلسلة تحقيق إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة بالإستغلال الأمثل لطاقاتها ،أنشطتها الداخلية،وفيمايلي شرح موجز لأهم هذه الأنشطة:

### 1. النشاطات الرئيسية لسلسلة القيمة:

تدخل أساسا في التكوين المادي للمنتج وفي عملية تسليمه وتسويقه للعميل وكذلك خدمات ما بعد البيع ، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي<sup>1</sup>:

- الإمداد الداخلي :يضمن حركة تدفق مدخلات المؤسسة التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل :إستلام ، تخزين، المواد الأولية واللوازم التي تحتاجها المؤسسة.
- الإنتاج (العمليات): هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة...إلخ.
- الإمداد الخارجي: الذي تشمل كافة النشاطات اللوجستية المتعلقة بضمان توزيع المخرجات من سلع وخدمات في الوقت المحدد من خلال نقلها تخزينها وتسليمها...إلخ.
- التسويق والمبيعات :وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم المبيعات من إستراتيجيات ووظائف تسويقية وعمليات إشهار...إلخ.
- الخدمة :وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم المبيعات من خلال كسب ثقة ورضا العميل مثل: خدمات ما بعد البيع.

لا تستطيع الأنشطة الرئيسية العمل وحدها على إعطاء قيمة للمنتج لدى العميل وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل يجب عليها القيام بعملية التنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة لها.

### 2. النشاطات الداعمة:

هي النشاطات التي توفر الوسائل المستهلكة والهيكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية، وبالتالي تتمثل مهمتها في تنسيق بين مختلف الأنشطة وتحقيق كفاءة النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى<sup>2</sup>:

- البنية الأساسية للمؤسسة ( البنية التنظيمية ) : وتشمل العديد من الأنشطة والوظائف مثل : الإدارة العامة، المحاسبة ، الشؤون القانونية ، التخطيط الإستراتيجي ، تسيير الجودة ،...إلخ.
- إدارة الموارد البشرية :وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن إختيار أفراد المؤسسة، وتشمل : التدريب ، التوظيف ، الحوافز والعلاوات،...إلخ.

<sup>1</sup>محمد حامدي ، المرجع سبق ذكره ، ص ص 846 ، 847

<sup>2</sup>مرجع نفسه ، ص 848

-التنمية التكنولوجية :وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء مختلف الأنشطة الداخلة في حلقة القيمة.

-الشراء :وتتعلق بالأنشطة التي تسهل حصول على مدخلات الإنتاج الضرورية لإتمام العملية الإنتاجية. تسمح سلسلة القيمة بأن تقارن المؤسسة أنشطتها مع أنشطة المؤسسات المنافسة لها، ومعرفة نقاط القوة وحالات الضعف، ويؤدي هذا الفحص إلى معرفة الاختلافات بين المنافسين في القيام بمختلف نشاطاتهم، والتي تساهم في خلق قيمة المنتج في نظر العميل الذي هو محور جميع أنشطة المؤسسات ومن خلاله خلق الميزة التنافسية لها.

### رابعا : مداخل الموارد الإستراتيجية :

أشار Joseph Schumpeter سنة 1942 إلى أن الصراع التنافسي أصبح يركز على الموارد كونها أداة لخلق القيمة وتحقيق الإيرادات، فالمنافسة الحقيقية لا تركز على هوامش الربح أو مخارج المؤسسات المتواجدة في السوق، بل تركز على أصول تلك المؤسسات وحياتها وهذه المنافسة قد تأتي من ظهور تكنولوجيا جديدة أو مصادر تمويل جديدة أو نمط تنظيم جديد، ويعرف مدخل الموارد على أنه ذلك الفكر الذي ينظر للمؤسسة أنها جماعات مختلفة من حيث الموارد والكفاءات وليس هناك مؤسستان متماثلتان، فهما لا يملك أن نفس الخبرات ولا نفس الأصول ولا نفس المهارات ولا نفس الثقافة التنظيمية ، وهذه الموارد والكفاءات هي التي تحدد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء أنشطتها الوظيفية، حيث تعرف الموارد على أنها المخزون من العوامل التي تملكها المؤسسة أو التي هي تحت رقابتها، وتحول هذه الموارد إلى منتجات نهائية من خلال إستغلال سلسلة واسعة من الأصول مع بعض الآليات كالتكنولوجيا وأنظمة الإبداع وأنظمة التسيير وما إلى ذلك<sup>1</sup>.

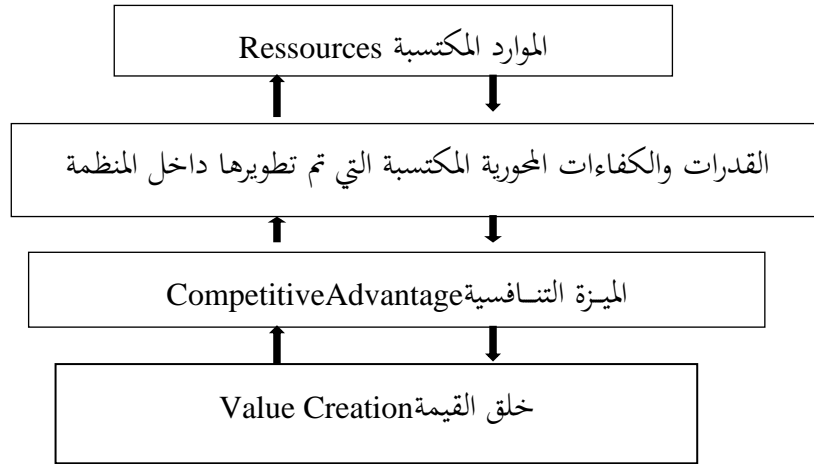
أما عن الكفاءات فهي مزيج أو تركيب من المهارات التي تتم بعضها البعض والمعارف الراسخة في ذهن المجموعة أو الفريق، وتظهر في القدرة على تنفيذ عملية واحدة أو أكثر من العمليات الحساسة.

وهناك خمس مراحل للسيطرة على الكفاءات : أولها تحديد الكفاءات الجوهرية الحالية واللازمة ،ثم وضع برنامج لإكتساب الكفاءات اللازمة أو الإنتقال من قطاع إلى آخر لتقوية الوضعية التنافسية ،ثم تأتي خطوة تطوير كفاءات جديدة داخل المؤسسة، وتتمثل المرحلة الموالية في نشر الكفاءات في كامل المؤسسة لتحقيق أحسن مواءمة بين الكفاءات والمنتج النهائي مع ضرورة حماية الكفاءات الجوهرية من المنافسين.

فهذا المدخل يركز على الموارد، ويعتمد على التقييم الدقيق لهذه الموارد والقدرات التنظيمية بإعتبارها قلب الميزة التنافسية للمؤسسة، في ظل تأثير كل من الطلب والندرة، فندرة الموارد، وإرتفاع تكاليف الحصول عليها إنما يستلزم إعادة تخصيص الموارد بدلا من اللجوء إلى السوق في كل مرة، وهو ما يؤكد حتمية تامين الموارد .

<sup>1</sup>نور الهدى بوهنتالة، "المدخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك ميزة تنافسية للشركات"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 21، 2009، ص ص 138 - 140

الشكل رقم ( 02-05 ): كيفية خلق ميزة تنافسية وفقا لمداخل الموارد



المصدر : نيبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 1998، ص 40

يبين الشكل أعلاه أن دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، إنما يتم من خلال إكتساب الموارد وبناء الكفاءات لأن هذه الأخيرة هي التي تصنع الاختلاف بين المؤسسات التي تنتج منتجات تبدو متشابهة، و كما هو واضح فإن نقطة البدء هي موارد المؤسسة التي يتم تحويلها إلى كفاءات محورية ومن ثم بناء ميزة تنافسية تؤدي إلى خلق القيمة.

#### المطلب الثاني : المداخل الحديثة لبناء الميزة التنافسية

إن أكثر المؤسسات في القرن الحاضر أخذت على عاتقها مغادرة المداخل التقليدية المألوفة واتجهت نحو المداخل الحديثة التي في جوهرها ثورة على المداخل السابقة التي خلقت فجوة معرفية وتقنية مع المؤسسة و المتطلبات وتغيرات القوى البيئية المحيطة بها وللتعامل مع ذلك تم وضع مجموعة واسعة من المداخل منها: مدخل التحسين المستمر(كايزن)، مدخل إعادة الهندسة، مدخل إعادة التصميم التنظيمي، مدخل المعايير النموذجية.

#### أولاً: مدخل التحسين المستمر " كايزن "

كلمة كايزن "Kaizen" ذات أصل ياباني، تنقسم إلى شقين : الشق الأول "Kai" يعني "التغيير" والشق الثاني "zen" يعني "الجيد" ومنه فمعنى كلمة كايزن هو "التغيير الجيد، فعملية التحسين المستمر هي عملية تدريجية في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد والتي تأتي دفعة واحدة، وترتكز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي أو التكنولوجي بإعتباره يؤثر مباشرة على مختلف عناصر النظام الإنتاجي بالمؤسسة. فهو مصدر الإبداع المتحقق من خلال المعرفة المتراكمة لديه والمكتسبة من نتائج التعلم عن طريق التجربة والخطأ. حيث يمكن إدراج بعض المقومات التي يجب توفرها لنجاح منهج الكايزن، ضمن ثلاثة محاور رئيسية، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حمزة هرياجي ، فتوحة بوحروود ، "العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر كايزن:دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف"،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف- الجزائر، العدد 1، المجلد 19، 2019، ص 368

1. من جانب الإدارة العليا: التزام دعم الإدارة العليا من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية، وكل متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر .

2. على المستوى التنظيمي: بناء ثقافة تنظيمية متوجهة نحو التحسين المستمر تفي بمتطلباته، مع ضرورة ربطها بتحسين أداء العمليات، فتبني منهجية للتحسين المستمر تضمن كفاءة وفعالية عمليات التحسين التي يجب القيام بها .

3. نظام اتصال فعال: حقيقي ومفتوح في جميع الاتجاهات، مبني على تحديث المعلومات، وتنوع أساليب الإتصال الحديثة، ويساهم في التطورات المحققة على مستوى العمليات . ويمثل هذا العناصر حجر الزاوية لتطبيق منهج كايزن، إضافة إلى عناصر أخرى مثل تدريب وتكوين العاملين في مجالات تحسين الجودة والأساليب الإحصائية، التحديد الدقيق لمتطلبات الزبون وعلاقات جيدة مع الموردين .

### ثانيا : مدخل إعادة الهندسة

وفق منهج كايزن فالتحسينات المستمرة تستند على العديد من التغييرات الصغيرة بدلا من التغييرات الجذرية التي يمكن أن تؤدي إلى إعادة الهندسة ومن هذا المنطلق يمكن القول أن إعادة الهندسة هي إحداث تغييرات جذرية في أداء العمل من خلال التطوير وتحديث الأساليب المتبعة حيث تركز على إعادة التصميم الجذري وإعادة التفكير المبدئي الأساسي من جذوره وهذا إستجابة لمتطلبات وتغيرات القوى البيئية المحيطة بالمؤسسة مما يكسبها صفة المرونة الذي توفر لها ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

يمكن حصر أهداف هذا المدخل في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- العمل على تحقيق التغيير الجذري في الأداء.

- التركيز على العملاء من خلال تحقيق رغباتهم المستمرة.

- تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية.

### ثالثا : مدخل إعادة التصميم التنظيمي

يطلق على عملية إعادة التصميم التنظيمي الكثير من المصطلحات مثل :إعادة الهيكلة التحجيم ،تقليص الحجم، تصحيح الحجم، والمقصود بها تقليص حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو من حيث عدد الوحدات والأقسام والمستويات في الهيكل التنظيمي بغرض تحسين كل من الكفاءة والفعالية.<sup>3</sup>

حيث تتم عملية إعادة التصميم التنظيمي في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية من خلال ثلاث مراحل<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> أنمار عبد الرزاق محمد، "إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرهما على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دار الحامد، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 123

<sup>2</sup> شريفة رفاع، وأخرون، "دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة-الجزائر، العدد 8، 2015، ص 50.

<sup>3</sup> نادية العارف، "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص 318

<sup>4</sup> ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي - مدخل المهارات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة السابعة، 2000، ص 75



-إعادة تصميم العمل: بغرض توضيح المهام والنشاطات الجديدة وتنويع المهام وفض أي غموض في المهام والأدوار فهي تعتمد على البناء العضوي الذي يتماشى مع التغيرات البيئية الخارجية.

-إعادة تصميم هياكل التنظيم: بغرض تغيير المستويات والإختصاصات أو الفصل بين الوحدات التنظيمية أو التنسيق بين الهياكل وجعلها مرنة من خلال الإعتماد على المشورة أكثر من الأوامر أو توضيح كيفية إنسياب المعلومات بين اجزاء التنظيم.

-إعادة التصميم الداخلي للأقسام: أي إعادة البنية الداخلية لكل قسم وتحديد مستويات التنسيق والإشراف والعلاقات الداخلية بين مختلف الإدارات الوظيفية من خلال التركيز على الجانب الثقافي للموارد البشرية كتنمية القيم والمبادئ المشجعة على الإبداع والإنجاز والتنافس الداخلي وإعتبار هذه القيم معايير أساسية للحفاظ على العاملين الحاليين أو لإختيار وتوظيف مرشحين جدد.

يمكن القول أن المؤسسة تتمكن من رفع مستويات أدائها في فترات زمنية قياسية تسمح لها بتحقيق معدلات عالية من الإستجابة إلى التغيرات البيئية من خلال تكامل مراحلها الثلاثة.

### رابعا : مدخل المعايير النموذجية

يمكن أن يطلق على المعايير النموذجية عدة مصطلحات منها المقارنة المرجعية، القياس المرجعي، القياس المقارن، القياس بالغير وتمثل في عمليات تحسين منتظمة ومستمرة للتعلم والبحث والتكيف تقوم بموجبها المؤسسة بمقارنة أدائها مع أفضل المؤسسات من أجل معرفة كيف تحقق هذه المؤسسات مستويات عالية من الأداء، حيث تعتبر الإنتاجية والكفاءة والفعالية من أهم المقاييس التي تستخدم في هذه المقارنة، حيث هناك نوعين من المعايير النموذجية هما<sup>1</sup>:

1-المعيار الداخلي: تتمثل في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في العمليات والوظائف الخاصة بفروع المؤسسة الواحدة، فإن تبين أن وظيفة معينة تدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها تعتمد كمرجع لمثيلاتها في الدوائر الأخرى.

2-المعيار الخارجي: فتتم بمقارنة وظائف وطرق الإنتاج والتنظيم للمؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس الرائد. وتسمح المقارنة المرجعية في كلا النوعين من المعايير بإكتشاف الإنحرافات التنافسية التي لابد على المؤسسة المقارنة أن تعمل على تداركها في مراحل لاحقة مما يدفع بها إلى البحث المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الجديدة.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية ومعيقاتها

تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل منها: أن تكون نسبية، مستدامة، ذات قيمة مضافة بحيث تساهم هذه العوامل في بناء الميزة التنافسية رغم العقبات التي تواجهها.

<sup>1</sup>عامر ملايكة، "واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2018، صص 126، 127



### أولا : العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية

أوضح مايكل بورتر أنه يمكننا فهم الميزة التنافسية إذا ما نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة تنشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة والمتعددة كالإنتاج ، التسويق ، التوزيع وغيرها من الأنشطة الأخرى ، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن تخلق للمؤسسة ميزة تنافسية ، إما عن طريق إتباع إستراتيجية التكلفة أقل أو إستراتيجية التمايز ، وبالتالي فإن عملية التحليل الدقيق وبطريقة علمية لأنشطتها ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية ، إلا أن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مواردها.

توجد خمسة عوامل مهمة يجب إدراكها وفهمها والتي تؤثر على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة وهي<sup>1</sup> :

1- **الإحتكار**: أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج محتكر من طرف واحد، هذا يعني عدم وجود منافسين وبالتالي عدم وجود ميزة تنافسية.

2- **تعدد المصادر للميزة التنافسية**: ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر وبالتالي ستتعدد مصادر الميزة التنافسية.

3- **مدى إستدامة الميزة** : مصدر الميزة التنافسية الأمثل للمؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام لفترة أطول، لكن إذا ما نجحوا مسؤولو مؤسسة ما بالقيام بتحليل بيئي محكم ، فإنهم سيهددون المؤسسة في ميزتها.

4- **المنافسة**: تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة تحليل وتشخيص جيد للمنافسة.

5 - **وجود القيمة**: إن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديم هذه الأخيرة قيمة إضافية للمستهلك، لأن الكثير من المؤسسات يعتقدون أنهم يكتسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون إضافة قيمة للمستهلك.

### ثانيا : معوقات بناء الميزة التنافسية

إن بناء المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، حيث تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية إكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات ما يلي :

1. **المعوقات الداخلية**: تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة وهي كالآتي<sup>2</sup> :

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز في هذه الحالة، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.

- عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الإنحرافات الداخلية.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين ، " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية " ، مذكرة دكتوراه غير منشورة في إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة- الجزائر، 2018، ص 30

<sup>2</sup> عماد أحمد إسماعيل، " خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة-فلسطين، 2011 ، ص ص 56، 57.

- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفراد داخل المؤسسة.
- عدم إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
- 2. المعوقات الخارجية:** والتي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن العالم الخارجي، وهي كما يلي<sup>1</sup> :
- التكتلات الإقليمية والأسواق العالمية، التي تضع عقبات وحواجز.
- وجود قوانين و تشريعات و ضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب المؤسسات المحلية.
- وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى تنافس في المجال المعرفي.
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
- عدم الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة.

<sup>1</sup> خالد مصلح حسين الرقب، "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2009، ص 61

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

يعد بناء واكتساب ميزة تنافسية مرهون بالقدرات التي تمتلكها المؤسسة في ظل التطورات الكبيرة في البيئة التنافسية، حيث أصبحت المؤسسات في السوق تبحث عن سبل لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الصمود والمواجهة أمام المنافسين. لذا تم التطرق في هذا المبحث إلى بدائل ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

يعتبر التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى من خطوات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وهو أهم خطوة إذ له تأثير كبير على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويكون ذلك بمراعاة جملة من النقاط نبرزها فيما يلي:

##### أولا: تحديد المركز التنافسي للمؤسسة بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي:

يعبر التحليل الاستراتيجي عن مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها التنافسي.

ويركز التحليل الإستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية الخاصة على تحليل هيكل الصناعة، حيث يقوم هذا الأخير على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة الإنتماء في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية كالمنافسين الحاليين والقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين، تحديد الداخلين الجدد وتحديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في ذلك القطاع.

فالتحليل الإستراتيجي ضروري للوصول إلى فهم مرتكزات الميزة التنافسية للمؤسسة لأنه يوفر الرؤى اللازمة لتحديد وتطوير وتنفيذ إستراتيجيات فعالة من خلال إجراء تحليل استراتيجي شامل يمكن من خلاله اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق نجاح طويل الأجل في السوق<sup>1</sup>.

كما أن تحليل البيئة الداخلية يتيح للمؤسسة فهم نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها وهذا ما يقودها للعمل على استغلال النقاط الايجابية وتصحيح السلبية منها لتقوية مركزها التنافسي، والوصول خلق ميزة تنافسية من خلال استغلال الأنشطة التي تمثل نقاط قوة لها بشكل فعال.

##### ثانيا: الرفع من قدرات المدراء والعاملين والتكيف مع البيئة بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي:

يوفر التحليل الإستراتيجي عدة فوائد من شأنها خلق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، ومن بين هذه الفوائد ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> جميلة أديب العواودة، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين"، مذكرة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس - فلسطين، 2018، ص 39.

<sup>2</sup> وريدة الشيكور، "إنجازات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي -دراسة حالة: عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 125، 126.

- 1- الإنذار المبكر للتهديدات التنافسية: يساعد التحليل الاستراتيجي على تجنب المفاجآت الإستراتيجية، وفهم المفاجئة وإدراك المؤسسة التصورات الخاطئة التي تعمل على تهديدها، من خلال دراسة البيئة الخارجية والتنبؤ بالتهديدات التنافسية، كما يساعد على تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمؤسسة والحاجة إلى ضرورة مكافحة التجسس و اتخاذ التدابير المضادة.
- 2- يساعد المديرين التنفيذيين على تحدي المعتقدات الخاطئة: وذلك عن طريق تسليط الضوء الكلي على الأعمال، وتجنب الافتراضات الخاطئة حول البيئة التنافسية، والمنافسين، المستهلكين والموردين والتكنولوجيا، فهو يتيح لنا معرفة كل ما هو جديد في البيئة الخارجية بشكل صحيح ومتكامل دون ترك المجال إلى وضع معتقدات ليس لها أساس من الصحة.
- 3- يعزز الثقافة التنافسية: عن طريق زيادة الوعي لدى المدراء بالمنافسة، وجمع وتحليل كافة البيانات حول المنافسين الحاليين والمحتملين.

### ثالثا: الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية:

لقد أصبح التحليل الإستراتيجي في الوقت الحالي يعتمد أكثر فأكثر على عنصر الذكاء الإستراتيجي والذي يتكون من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة فالذكاء الاقتصادي يهتم برصد وجمع المعلومات في البيئة الخارجية والتصرف فيها بما يخدم أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، ويسمح بالكشف عن ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين، مما يدفعها للعمل على تنمية هذه الميزة وخلق ميزة تنافسية خاصة بها.

ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب والقيام بالتصرف المناسب المثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب والملائم، ومن بين الخصائص الأساسية لذكاء الاقتصادي ما يلي<sup>2</sup>:

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين وتشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية، و الجيو سياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

أما الشق الثاني للذكاء الاستراتيجي فيتمثل في إدارة المعرفة وهي مجموعة العمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها. وأخيرا نقل وتحويل العمليات المهمة

<sup>1</sup> أبو بكر خوالد ، خير الدين بوزرب ، "الذكاء الإستراتيجي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول:قراءة في التجربة اليابانية"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر، العدد 03، المجلد 03، 2017، ص 37.

<sup>2</sup>لطيفة قرين وآخرون، "الذكاء الاقتصادي بين المفاهيم الأساسية وألية التطبيق"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار-الجزائر، العدد 03، المجلد 02، 2018، ص ص 136، 137.

والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الإستراتيجي.

فإدارة المعرفة تشير إلى جهود المؤسسة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بإستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن والاستفادة من الدروس. وأن إدارة المعرفة تعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة. لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد التنافسية طويلة الأمد<sup>1</sup>.

فإدارة المعرفة تساعد المؤسسة على القيام بعمليات التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة التنافسية، وتزيد من عوائدها، و من إتقان العاملين وإخلاصهم، وتحسن من الموقف التنافسي، من خلال التركيز على الموارد غير الملموسة التي يصعب قياسها وتقليدها ومحاكاتها وتظهر نتائجها على المدى الطويل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ثاني خطوة من خطوات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وهو يرتكز على وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات التنافسية المختلفة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة، وتستند هذه الأخيرة - أي الإستراتيجيات التنافسية - إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة التي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل فيها، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة. فالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات ضروري لتحديد الميزة التنافسية والتركيز على مصادر بنائها مثل التكلفة المنخفضة، أو التميز أو التركيز و كذا من خلال توجيه أو تخصيص الموارد نحو الأنشطة التي من المرجح أن تحقق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى بناء القدرات الأساسية التي يركز عليها التخطيط الإستراتيجي من المهارات الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها. وهناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية تفاضل بينها المؤسسة بناء على مخرجات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة فيما يلي :

#### أولاً: إستراتيجية النمو:

وهي أكثر الإستراتيجيات العامة اعتماداً من قبل المؤسسات، فالنمو شيء محبب لدى المدراء، و هو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وتستخدم المؤسسات إستراتيجية النمو لسببين، الأول لأن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع، أما الثاني بسبب يكمن في أن المؤسسات النامية من الصعب الاستحواذ عليها

<sup>1</sup>أبويكر محمود الهوش، "إستراتيجيات إدارة المعرفة"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص51.

<sup>2</sup>طارق قندوز، مرجع سبق ذكره ، ص ص 213-222.

## الفصل الثاني الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة أو الثابتة، ومن ثم فهناك أمان وظيفي للعاملين فيها، ويمكن أن تتحقق المؤسسة إستراتيجية النمو من خلال ثلاث استراتيجيات رئيسية<sup>1</sup>:

1- إستراتيجية التكلفة المنخفضة: تنص على قدرة المؤسسة على توفير المنتج بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين فتكتسب بذلك المؤسسة الأسبقية التنافسية عن باقي المنافسين بالاعتماد على عدة أساليب من بينها الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، و زيادة الأرباح، أو عن طريق الكم الإنتاجي الذي يعني الإنتاج بالحجم الكبير للاستفادة من الوفورات المرتبطة بتوزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من المنتجات، حتى يكاد يصل نصيب الوحدة الواحدة منها إلى الصفر، ما يتناسب مع تحقيق ميزة تنافسية في أسعار وتتفرع البيع.

2- إستراتيجية التميز: أي تميز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لإيجاد شيء فريد ومميز، ويمكن الوصول إلى ميزة التميز بثلاث طرق هي<sup>2</sup>:

- تميز المنتج أو الخدمة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة وذلك بإضافة خصائص فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية.

- توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للأخرين امتلاكها.

- وجود خبرات ومهارات متميزة.

3- إستراتيجية التركيز: التي تشير إلى تركيز إمكانيات وموارد المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه أو مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة أي إنتاج نوع واحد من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء، لإشباع رغبات فئة معينة ويمكن أن نحقق هذا النمو المركز عموديا أو أفقيا، ويتيح لها التركيز التفوق في إنتاج المنتج، أو خدمة العملاء بشكل أكثر فعالية من المنافسين وبالتالي تحلق لنفسها ميزة التركيز.

### ثانيا: إستراتيجية الاستقرار:

تعني استمرار المؤسسة في العمل مستقبلا وفقا لما هو جار فيها حاليا، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات أعمالها، أهدافها، خططها، سياستها، وبرامج عملها الحالية دون تغيير، وتنقسم إستراتيجية الاستقرار إلى أربع استراتيجيات ثانوية، وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع:

- مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 167-169.

- محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 177.

<sup>2</sup> حسام قرني، "تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة البنك الأهلي المصري"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 17، 2023، ص 200.

<sup>3</sup> للمزيد من المعلومات راجع:

- 1- إستراتيجية عدم التغيير: وهي الإستراتيجية التي تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.
- 2- إستراتيجية الريج: وتنطلق هذه الإستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية بحيث يصاحبها نجاح في الأمد القصير مصحوبا بركود في الأمد الطويل.
- 3- إستراتيجية التريث: وهي تعني خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزافها.

3- إستراتيجية الحركة مع الحيطه: تلجأ المؤسسة إلى إتخاذ هذه الإستراتيجية لظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمؤسسة تعوق إستمرارها، ويعد حدوث تغير إقتصادي غير متوقع أو تغير هيكل الصناعة فجأة بسبب دخول منافس جديد قوي وبالتالي تفضل المؤسسة الحركة ولكن البطء مع الحذر والحيطه من تأثير هذه العوامل على أدائها.

### ثالثا: إستراتيجية الانكماش:

إن إستراتيجيات النمو وإستراتيجيات الاستقرار تبينت بدائل إستراتيجية وبشكل طبيعي من قبل مؤسسات الأعمال التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق، ولكن عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المؤسسات متدنيا، فلا بد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلائم مع واقع أداء المؤسسات المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المؤسسات إلى مخاطرة، فالمؤسسة هنا تحاول الحفاظ على مواردها ونقلهم من الأنشطة التي تحقق خسارة إلى الأنشطة الراجعة واستغلالهم أحسن استغلال من أجل خلق ميزة تنافسية وتعديل مسارها نحو الأحسن، وتتبع المؤسسات إستراتيجيات الانكماش، عندما ترى المؤسسة<sup>1</sup>:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
- ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها.
- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

باختصار فإن التخطيط الإستراتيجي يمهد الطريق للمؤسسات لتحديد قدراتها الأساسية وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة العالية واستباق المنافسين والاستعداد للتحديات وبناء ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

### المطلب الثالث: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية

تعتبر عملية التنفيذ والرقابة الإستراتيجية بمثابة الخطوة الأخيرة من خطوات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، فالتنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية يضمن تحويل الرؤى إلى نتائج، بينما تسمح الرقابة الدقيقة بمراقبة

- محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 36.

- سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 66.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 231-288.

التقدم وإجراء التعديلات اللازمة للحفاظ على الميزة التنافسية ، فالتنفيذ والرقابة ضروريان للميزة التنافسية لأنهما يسمحان للمؤسسة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبناء القدرات والاستجابة للتغيير وكذا مراقبة التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال التنفيذ السليم للخطة الإستراتيجية والمراقبة المستمرة ، ومن خلال ذلك يمكن للمؤسسات الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق نجاح مستدام في السوق. وللقيام بعملية التنفيذ والرقابة على أكمل وجه يجب أن تتوفر مجموعة من الموارد الضرورية والتي يجب أن تتلاءم مع الخطط والاستراتيجيات الموضوعية، وتشمل هذه الموارد كلا من<sup>1</sup>:

### أولاً: الموارد البشرية:

والذي يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يتطلب تطويره من خلال نوع التفكير المستقبلي واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، إذا أن التدريب المستمر لقدرات الموارد البشرية لدى المؤسسة بوصفها أصول نادرة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية.

### ثانياً: الموارد المعلوماتية:

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دوراً هاماً فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع المستخدمون بها الوصول إلى الأهداف المشتركة، فلا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات أحد أهم سبل تعظيم الميزة التنافسية وأحد الوسائل المساعدة في خفض التكاليف وتحسين الجودة.

### ثالثاً: الموارد المصنعة:

التي تعتبر من الموارد الهامة نظراً لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، فضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد ، فالاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها مما ينتج فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحام الأسواق وتموقعها وفي النواتج التي

<sup>1</sup> للمزيد من المعلومات راجع:

- جميلة أديب العاودة، مرجع سبق ذكره، ص39

- صونية حداد ، "تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة تبسة- الجزائر، العدد20، 2016، ص192.

- حمزة بن الزين ،"دور البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة2006-2014"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص ص35،36

- حسن علي الزغي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص162.



## الفصل الثاني الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

---

تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد، وكذا الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها المركز على هدف استراتيجي أساسي ، مع إدخال عنصر الابتكار والتجديد بهدف الحصول على نتائج أفضل سواء تعلق الأمر بمجال الإنتاج أو التسويق أو نمط الإستهلاك.

### خلاصة الفصل :

تعتبر الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على إيجاد مورد متميز عن باقي المؤسسات المنافسة لتبقى متفوقة في السوق لفترة طويلة، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه حيث يتوجب على المؤسسة الإقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجيات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المطلوب والمناسب، فإشباع حاجياتهم أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق التوسع في حصتها السوقية وتقوية مركزها التنافسي في السوق، بالإضافة إلى وجود مداخل متعددة لبناء ميزة تنافسية فمن بينها المداخل التقليدية التي تشمل وكذا مدخل سلسلة القيمة ومدخل الموارد الإستراتيجية بالإضافة Swot على مدخل التحليل الكلاسيكي إلى مدخل التحليل القطاعي Porter ، وترتبط الإدارة الإستراتيجية إرتباط وثيقا بالميزة التنافسية من خلال تحديد الإدارة الإستراتيجية مصادر الميزة التنافسية ، تطوير وتنفيذ إستراتيجيات فعالة ، تراقب الإدارة الإستراتيجية الأداء وتعديل الإستراتيجيات للحفاظ على ميزتها التنافسية فكل هذه الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة تمثل نقاط قوة لها يسهم في زيادة قدرة الإدارة وخاصة العليا في تحديد أهدافها والتفوق على المنافسين وتحقيق النجاح طويل الأجل كما يكسبها مركز تنافسي قوي في السوق.

# الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

تمهيد

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الثالث

### تمهيد:

بعد إتمام الدراسة النظرية والتي تم التطرق فيها لدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية، ودراسة مختلف السبل والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة لإرساء إدارة إستراتيجية بها وتحقيق ميزة تنافسية، تم دعمها بدراسة ميدانية للتعمق أكثر في هذا المجال، وقد تم إختيار إحدى المؤسسات البارزة على مستوى ولاية قلمة، والمتمثلة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية كتطبيق لهذه الدراسة، وذلك لتسليط الضوء على واقع الإدارة الإستراتيجية داخلها وتطبيق ما تم عرضه في الفصلين النظريين الأول والثاني، ولذلك، في هذا الفصل تم التطرق إلى الجانب التطبيقي بإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع والفهم السليم لمختلف النتائج المتوصل إليها وإبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية.

### المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

تعتبر مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية من أهم المؤسسات التي تنشط على مستوى السوق الوطنية والدولية نظرا لجودة منتجاتها، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية المتمثلة في الطماطم والمشمش والفلفل الأحمر إلى مصبرات ووضعتها في علب وبيعها في السوق.

### المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

تعد مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات من أهم المؤسسات الاقتصادية في السوق، وهي تسعى لتعزيز مركزها التنافسي مثل باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية من حيث نشأتها ، تعريفها بالإضافة إلى مختلف أهدافها وهياكلها التنظيمية.

### أولا : نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة:

تأسست مؤسسة عمر بن عمر سنة 1984 من طرف عمر بن عمر الأب ، ليتولى الأبناء مهمة تسيير الوحدات بعد وفاة الوالد ،فهي مؤسسة عائلية، وبعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيديّة بالتركيز على الموقع الجغرافي وما يتلائم مع نشاط المؤسسة ، تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية والذي بدأ الإنتاج الفعلي سنة 1986، من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي محمود -ولاية قالمة- ، حيث تعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ( SARL ) وقدر رأس مالها 600000000,00 دج و توسع نشاطها إلى عدة مجالات (مطاحن ، عجائن)، حيث بدأت بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها، وبعد عقدين من الزمن وبفضل الجهود المبذولة والشوط الكبير الذي قطعته أصبحت مؤسسة عمر بن عمر الرائدة في المجال بطاقة استقبال 7600 طن يوميا وما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة ، ما جعلها تستحوذ على 50 % من السوق المحلية.<sup>1</sup>

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحنى تصاعديا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 طن إلى 6700 طن ، وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة ، ضمنها وحدات التحويل على أربع ولايات وهي<sup>2</sup>:

- وحدة بوعاتي محمود ، ووحدة الفجوج وكذا وحدة عين بن بيضاء -ولاية قالمة -
- وحدة بومعيزة - ولاية سكيكدة -
- وحدة الخوبالة -ولاية المسيلة -
- وحدة مسعد - الجلفة -

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

### ثانيا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

هي مؤسسة منتجة للمصبرات الغذائية بمختلف أنواعها ( طماطم معلبة ، هريسة ، مربى المشمش ) تأسست سنة 1984، بدأت نشاطها سنة 1986، ولها رأس مال إجتماعي يقدر بـ600000000,00 دج ، حيث قام بإنشاء وحدتين و مشتلة نموذجية ، الوحدتين مختصتين في نفس الصناعة ، الأولى تقع في بلدية الفجوج تأسست سنة 2006، تتربع على مساحة قدرها 1445م، ولها طاقة إنتاجية قدرها 3600 طن/اليوم، أما الثانية فتقع في بلدية بومعيزة ولاية سكيكدة على مساحة قدرها 37000 م تأسست سنة 2010، ولها طاقة إنتاجية قدرها 2200 طن/ اليوم، أما بالنسبة للمشتلة تأسست سنة 2003 ببلدية الفجوج ، وهي مختصة في صناعة شتلة الطماطم والفلفل للفلاحين مقابل دفع محاصيلهم للمؤسسة.

مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات محل الدراسة هي مؤسسة إقتصادية مختصة في إنتاج المصبرات الغذائية فرع بوعاتي محمود ،حيث تقع في الشمال الشرقي لولاية قلمة ببلدية بوعاتي محمود التي تبعد 20 كلم عن الولاية، يجدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا بلدية بكوش لخضر وجنوبا بلدية الركنية. تتربع وحدة المصبرات على مساحة قدرها 37000 م ،منها 30000 م مغطاة والباقي طرق معبدة ومصالحة تصفية المياه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهداف ومهام ومكانة المؤسسة في السوق

لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر أهداف عديدة منها أهداف اقتصادية وأهداف شخصية، تسعى لتحقيقها عن طريق القيام بجملة من المهام .

#### أولا : أهداف المؤسسة محل الدراسة :

تعدت غايات أهدافها فهي تسعى إلى تحقيق أهداف على المستوى الوطني والمستوى الخارجي يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

- سد المتطلبات المحلية والوطنية من الطماطم المعلبة التي غطت 50 % من حاجات السوق الجزائرية وأكثر من 50 % بالنسبة للهريسة.
- تقليل مجالات الاستيراد.
- تحسين المنافسة الخارجية من خلال التركيز على جودة المنتج مما يساعد على ارتفاع مردود الإنتاج.
- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تكوين الشباب وإدماجهم داخل المؤسسة للتقليل من البطالة.
- اعتماد المؤسسة على الجودة في منتجاتها وهذا ما تريد الوصول إليه من خلال تطبيق إيزو 9000، 2000 الذي يجعل منتوجها منافس محلي ودولي.
- المشاركة في تحسين مستوى العمال وتكوينهم.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة

<sup>2</sup> نفس المرجع.

- ضمان التسويق لبضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير من قبل الحكومة.

**1. الأهداف الاقتصادية:** تظهر الأهداف الاقتصادية للمؤسسة من خلال النقاط التالية :

**أ . من حيث الإنتاج :** تمثلت في :

- السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة.

- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.

- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل إلى أعلى مستويات الجودة.

- الوصول إلى إنتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء.

- تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

**ب . من حيث التسويق :** تمثلت في :

- تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.

- إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التعليب.

- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي.

- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج.

- السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

**ج . من حيث التمويين :** تمثلت في :

- تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل.

- زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج.

- التقليل من تكلفة الشراء والتخزين.

- تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم ، فلفل ، مشمش ، فراولة ... إلخ).

- السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.

**د . من حيث الإدارة :** تمثلت في :

- تحسن أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا.

- مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات.

- الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء معلومات صارمة بتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء والتمويين.

**2. الأهداف الشخصية:** وتتمثل الأهداف الشخصية للمؤسسة في النقاط التالية :

- زيادة ربحية المؤسسة.

- التوسيع في زيادة وحدات الإنتاج.

- المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوروبية في الخارج.

- القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج لتحقيق اكتفاء في السوق الداخلية.

وأخيرا في ظل انتهاج الدولة نظام الاقتصاد الحر فإن المؤسسة تسعى لتكوين الإطارات والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة الكمية ، والسعر في ظل المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.

### ثانيا : مهام المؤسسة محل الدراسة:

إن المهمة الأساسية للمؤسسة محل الدراسة هي تطوير الفلاحة للحصول على منتج جيد، من حيث المواد الأولية المتمثلة في الطماطم والمشمش والفلفل الأحمر، فإذا كانت المحاصيل جيدة والنوعية رفيعة يكون المنتج ذو جودة عالية وهذا ما تهدف المؤسسة له فالمهمة الأولى هي التطوير من جودة المحصول والقيام بتحويله إلى مصبرات وبيعها في السوق<sup>1</sup>.

### ثالثا : مكانة المؤسسة في السوق:

حققت مؤسسة مصبرات عمر بن عمر للصناعات التحويلية قفزة نوعية في السنوات الماضية ومكانة مرموقة في السوق وذلك لجودة منتوجاتها، ويظهر هذا من خلال إقبال المستهلكين على منتوجاتهم ونفاذ الكميات بسرعة كبيرة في الأسواق المحلية وهذا ما يثبت أن المؤسسة تتميز بسيرة جيدة بين المستهلكين والزبائن نظرا للسمعة الجيدة التي اكتسبتها مع مر السنين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة.

<sup>2</sup> نفس المرجع.



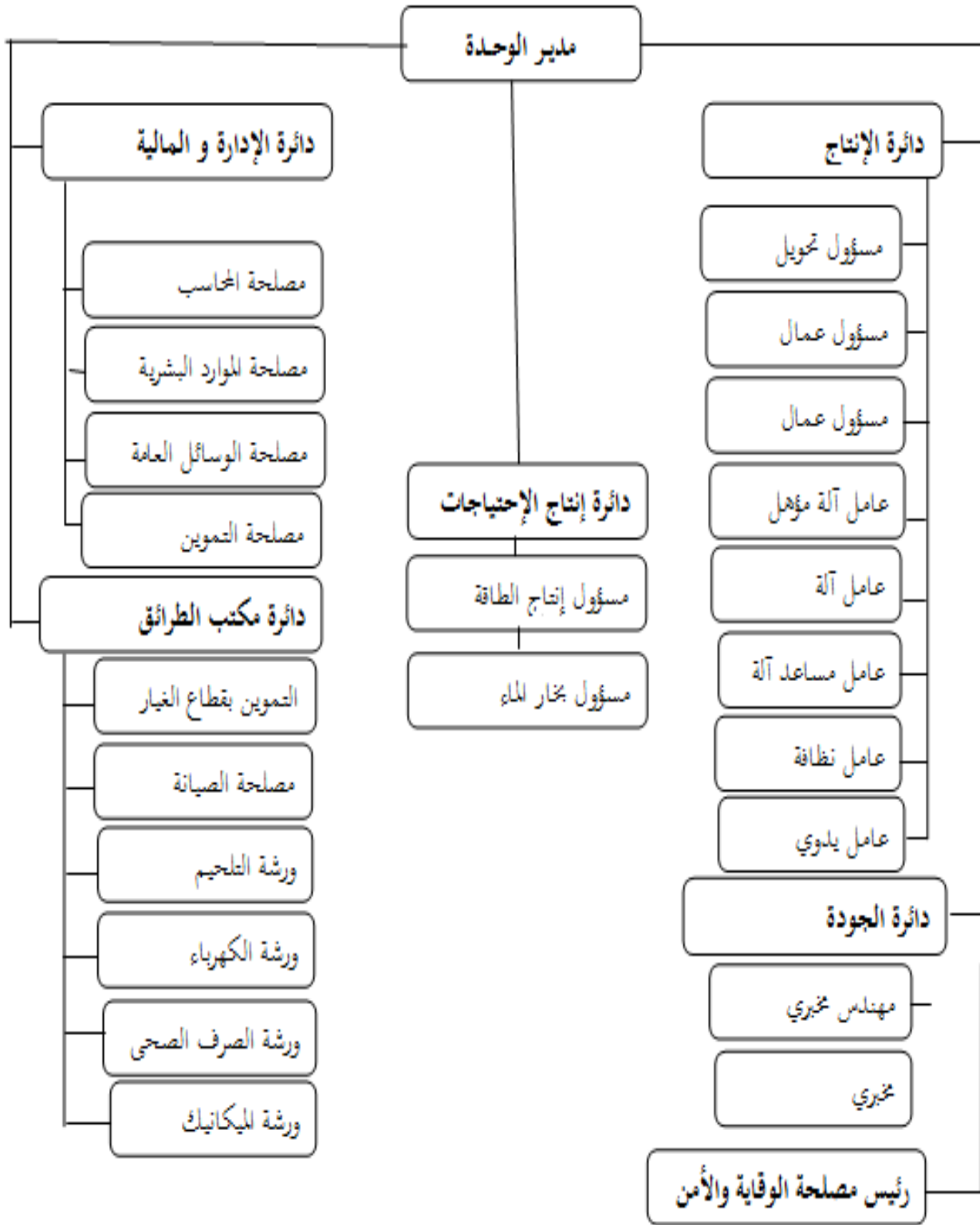
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات إلى هيكلين هيكل تنظيمي للمديرية العامة وهيكل تنظيمي للوحدات كما هو موضح في الشكلين التاليين:  
الشكل رقم (03-01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة

- من خلال الهيكلين التنظيميين للمؤسسة يمكن تقديم مهام المصالح حسب المستويات التنظيمية كالآتي<sup>1</sup>:
1. **مسير المؤسسة:** والتي يرأسها مالك المؤسسة، وهو المسير المسؤول الرئيسي عن جميع الأنشطة في المؤسسة، ويتم إتخاذ القرارات من طرفه.
  2. **المديرية العامة:** ويتولاها المدير العام الذي يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين والأهداف الخاصة بها، ومتابعة مختلف أقسام المؤسسة من خلال خبرته والسلطة التي يمتلكها، كما يعمل على الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم ومستمر وتنفيذ أحسن الإستراتيجيات.
  3. **مدير المالية والمحاسبة:** ويتم على مستوى هذه الدائرة كل ما يخص متابعة وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة، وبالتالي تحديد مركزها المالي. وتنقسم إلى ثلاثة فروع وهي: مديرية المحاسبة، مديرية المالية، مديرية التموين بالمواد الطازجة.
  4. **مديرية المواد البشرية:** يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية متابعة دورة حياة الموظف من حيث التسريح، والتوظيف وإعداد كشوف الأجور والمرتبات والعطل والإجازات... إلخ وتتضمن: مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التكوين والمسار المهني.
  5. **مديرية التموين:** تعد وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تزودها بالمواد الأولية الضرورية للعمليات الإنتاجية من مختلف مصادرها، كما تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.
  6. **مديرية البحث والتطوير:** وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إنشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.
  7. **مديرية المراقبة والجودة:** ويتولاها طاقم متخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.
  8. **مديرية الإنتاج:** ويتم على مستواها الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والتنوعية المطلوبة.

#### المطلب الرابع: عرض المقابلة مع مسؤولي المؤسسة

للتعرف على نشاط المؤسسة محل الدراسة تم إجراء عدة مقابلات خلال الفترة الممتدة من: 23 ماي 2024 إلى: 29 ماي 2024، مع السيد: مهدي حبيلس مدير مصلحة الموارد البشرية، والسيدة: شويعل هبة مسؤول مصلحة التكوين والمسار المهني، حيث رحبا بنا وقاما بتعريف المؤسسة لنا وقدمنا لنا كل ما نحتاجه من وثائق وصور وأجوبة لأسئلتنا التي سنقدمها فيما يلي وذلك لإتمام الجانب التطبيقي للدراسة.

س 1: ما طبيعة النشاط الذي تقومون به ؟

ج 1: يتمثل نشاطنا في تحويل المواد الفلاحية الأولية إلى مصبرات غذائية يتم معابنتها في مخبرنا عن طريق خبراء.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة.

س2: كيف تتم عملية التحليل الإستراتيجي في مؤسستكم ؟

ج2 : تعتمد الإدارة العامة على التحليل الإستراتيجي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من المنافسين حيث تقوم المؤسسة بوضع موظف معين من طرفها بالأسواق الكبرى مثل أوازيس حيث يكون مسؤول عن تقديم منتجاتنا والتعريف بها عن طريق تقديم عينات تستخدم من طرف المستهلك مجانا لمعرفة آرائهم اتجاه المنتج ومن ثم يتم تحرير تقرير كامل ومفصل من طرف هذا الموظف عما تم تعريفه من منتجات وحجم الإقبال عليها وكمية المبيعات المحققة وقد وجدنا صعوبات كبيرة مع المنافسين منها استعمالهم لنفس المواصفات الخارجية لعلب المنتوجات ونفس اللون ونفس الكلمة مع تغيير حرف واحد وهذا ما يسمى بالخدعة البصرية حيث الزبون يشتري المنتج ولا يكتشف الفرق إلا بعد استعمال المنتج خاصة إذا كان منتج رديء أما إذا كان يتميز بنفس الجودة فلا يعرف الفرق بين منتج مؤسستنا ومؤسسة أخرى.

س3: هل تعتمد مؤسستكم على التخطيط الاستراتيجي ؟

ج3 : نعم تعتمد مؤسستنا على التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على التنبؤ خاصة في المراحل الأولى لبداية المؤسسة سنة 2008 كان التخطيط يركز فقط على التوقف عن استيراد الطماطم ، نظرا لعدم تحقيق الاكتفاء الذاتي والتوجه نحو الاستيراد طماطم مركزة ونقوم بتعديل التركيز وتعليبها وبيعها لذلك تم وضع مخططات منها: دعم الفلاحين تقنيا وخاصة ماديا وإنشاء مصانع جديدة في مناطق مختلفة تعتبر مناطق منتجة للمواد الفلاحية التي يتم استعمالها في مجالنا التي أدت إلى ازدهار المنتج وحققنا الاكتفاء الذاتي وتوقفنا عن استيراد الطماطم سنة 2018، وأصبحنا نعتد على منتج بلادنا بالدرجة الأولى رغم بعض الظروف الخارج عن نطاقنا كتأثير الظروف المناخية.

س4: ما هي أهدافكم الإستراتيجية ؟

ج4: إستراتيجية المؤسسة تبدأ من تطوير الفلاحة من خلال مساعدة الفلاحين وتقديم كل ما يحفز لإنتاج مواد أولية ذات جودة عالية وبالتالي يكتسب المنتج النهائي نفس الجودة، حيث تم وضع المصانع قريبة من الأراضي التي يتم استغلال منتوجاتها، كما أن المؤسسة تتبع إستراتيجية تتماشى مع إستراتيجية وأهداف الدولة في المنتوجات الفلاحية المحولة، وتحقيق الاكتفاء الذاتي.

س5: ما هي أهم الإستراتيجيات المتبعة في مؤسستكم ؟

ج5: منذ بدء عمل المؤسسة في هذا المجال ومديرها يتبع سياسة من يريد منتوجاتنا ينتقل إليها ويأخذها وفعلا نجحت هذه السياسة لأننا نتبع إستراتيجية التركيز على جودة المنتج بالمركز الأول حيث في منتج الهريسة فهناك قرارات صارمة بعدم وضع بذور الفلفل الأحمر في الهريسة لما وجد تحليل المختبر بأنها تنتج عنها أمراض خطيرة حيث نعتد بالدرجة الأولى على كل شيء طبيعي لضمان جودة المنتج.

س6: كيف يتم التقييم داخل المؤسسة ؟

ج 6: يتم التقييم على مختلف المستويات الإدارية وذلك بشكل دوري حيث تجمع المعطيات ويتم إدخالها في برنامج لتقييم الموظفين وذلك لترقيتهم أو إرسالهم للتكوين وإخضاعهم لتدريبات اللازمة للوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة، وهناك تقييم للأهداف المحققة لمعرفة نسبة نجاح الخطط المتبعة.

س 7: كيف تتم الرقابة الإستراتيجية؟

ج 7: تتم الرقابة الإستراتيجية عن طريق المديرية العامة بتعيين مراقب يتبع قوانين خاصة حيث كل مديرية لها إستراتيجياتها ولها مراقب خاص بها حيث في حالة وجود مشكلة يتم تسويتها من طرف المسؤول نفسه بإصدار القرار والذي يصادق عليه من طرف مدير المؤسسة لأنه أدرى بتفاصيلها خاصة أنه كل في مجال إختصاصه وعلى علم بالخلفيات الدقيقة .

س 8: في حالة وجود انحرافات من يتخذ القرار؟

ج 8: في حالة حدوث انحرافات أو أي مشكلة على إحدى مستويات المؤسسة فإنه يتم حلها من طرف المسؤول المباشر عن ذلك المستوى خاصة أنه كل في مجال اختصاصه يكون أدرى وعلى علم بالخلفيات الدقيقة للمشكلة وطبعا يتم ذلك بعد المشاورة وأخذ الموافقة من مدير المؤسسة والمصادقة عليها.

س 9: على ماذا تركز الميزة التنافسية في مؤسستكم ؟

ج 9: تركز مؤسستنا على الجودة بالمرتبة الأولى لذلك نهتم بجودة المواد الأولية ونولي اهتمام كبير بالفلاحين لتحقيق مرادنا كما لا ننسى النتائج المخبرية التي تجرى على المنتج المحول النهائي قبل طرحه في الأسواق لضمان صحة المستهلك.

س 10: حسب رأيكم ما هي درجة المنافسة التي تعمل فيها مؤسستكم ؟

ج 10: يمكن القول أن درجة المنافسة حاليا متوسطة، نظرا لقوة المنافسين والتطور الحاصل في هذا المجال.

س 11: هل تعتمد مؤسستكم الإعلان والإشهار على منتجاتها ؟

ج 11: تعتمد مؤسستنا على الإعلان والإشهار في حالة إطلاق منتج جديد أو في المناسبات مثل شهر رمضان الفضيل ويتم ذلك بطرق مختلفة مثلا إعلان عن طريق التلفاز أو ملصقات أو عن طريق معارض يتم طرح المنتج الجديد فيها.

س 12: هل تعتمد مؤسستكم على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة ؟ وهل هي مكلفة ؟

ج 12: نعم تعتمد مؤسستنا على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة وهذا مساهمة للتطورات الحاصلة في هذا المجال وهي ليست مكلفة لأنها تعود علينا بنتائج مربحة رغم احتلالها حيز كبير الذي يقدر بتعويض 170 عامل حيث مؤسستنا تستوعب 332 موظف لكن مدير المؤسسة رفض تسريح العمال نظرا للظروف التي يعيشونها كما أن تسريحهم سيزيد من نسبة البطالة ففضل عوض تسريحهم تكوينهم لتشغيلهم في المشروع الجديد.

س 13: ماهي الإجراءات التي تقومون بها لتلبية احتياجات المستهلكين؟

ج 13: نحاول قدر المستطاع تحقيق الاكتفاء الذاتي وقد تواجهنا بعض المشاكل كندرة المياه لذلك أجهنا إلى الاهتمام بالفلاحين بالدرجة الأولى لضمان منتوج عالي الجودة وفي حالة عدم تحقيق الاكتفاء وتغطية طلبات العملاء في السوق نلجأ إلى الشراء من الأسواق الأخرى بحيث تكون منتجاتهم بنفس جودة منتجاتنا حفاظاً على سمعتنا في السوق وجودة منتوجنا .

س 14 : هل الإدارة الإستراتيجية أدت إلى تحسين جودة المنتجات ؟

ج 14: نعم ، لأن الإدارة الإستراتيجية وضعت مخططات إستراتيجية تهتم بالدرجة الأولى على تطوير الفلاحة للحصول على جودة المواد الأولية المتمثلة في الطماطم والفلفل والمشمش كما تم شراء آلات حديثة تفصل بين الطماطم الطازجة و غير الطازجة وبالتالي الحصول على منتجات نهائية بجودة عالية وهذا هو هدفنا الأساسي.

س 15: ماهي الآفاق المستقبلية لمؤسستكم ؟

ج 15: تتمثل الآفاق المستقبلية للمؤسستنا في التوسع في نشاطنا وإطلاق مشروع جديد يتمثل في المنتجات الفلاحية المختلفة منها خضر وفواكه مجمدة ومجففة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم وصف وعرض مجتمع وعينة الدراسة والمناهج المعتمدة في ذلك، وأهم مصادر جمع البيانات والأدوات، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي تم استخدامها في الدراسة، كما تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة .

#### المطلب الأول: وصف منهج ومجتمع وعينة الدراسة

لكل بحث منهجية معينة يتبعها الباحث وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة، بحيث يتم إجراء الدراسة على عينة من المجتمع ليم بعدها تعميم النتائج على المجتمع ككل .

#### أولاً: منهج الدراسة

تعرف منهجية البحث العلمي على أنها الأسلوب الذي يقوم الباحث العلمي باختبارها والسير عليها أثناء قيامه بالبحث عن الحقائق العلمية، في مختلف فروع وميادين المعرفة سواء النظرية منها أو العلمية، وبما أن موضوع الدراسة يتمحور حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية، فإن المنهج التي تفرضها طبيعة الدراسة تتمثل فيما يلي :

1-منهج دراسة الحالة: " يركز هذا المنهج على دراسات الحالة، ويعتبر مشابهاً للبحث النوعي الذي من خلاله يكتشف الباحث الظاهرة المراد دراستها، ويجمع المعلومات باستخدام عدة طرق عدة خلال فترة زمنية محددة " <sup>1</sup>. وقد تم الاعتماد على هذا المنهج باعتباره المنهج الأساسي في إعداد الدراسة الميدانية للوصول إلى النتائج المرجوة من خلال إسقاط الجوانب النظرية للموضوع على أرض الواقع، تم إعداد مقابلة مع أحد مسؤولي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، لغرض جمع المعلومات اللازمة والضرورية، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة .

2-المنهج التاريخي: "يعد المنهج التاريخي من أوجه النشاط العلمي لتعليم مبادئ وحقائق جديدة في ضوء دراسة الوثائق والسجلات، وهو أكثر استعمالاً في دراسة التاريخ والأدب والإنسانيات، ويقوم الباحث الذي يستخدم هذا المنهج في بحثه بتجميع الحجج المستخلصة من الوثائق والسجلات وصولاً إلى استنتاجات أو تعميمات للأحداث الماضية أو الحاضرة، حيث يتطلب هذا المنهج تحديد المشكلة وتجميع المعلومات المتعلقة بمشكلة البحث، وتحديد المصادر الأولية والثانوية للتحقق والمعلومات التي تم تجميعها ثم تصنيفها وتحليلها وإيجاد العلاقة بينهما ثم عرض النتائج وتفسيرها"<sup>2</sup>. وتم استخدامه في توضيح نشأة الإدارة الإستراتيجية في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتم استخدامه في توضيح نشأة المؤسسة محل الدراسة.

<sup>1</sup> منذر الضامن، "أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص152.

<sup>2</sup> إبراهيم الدعياج، "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 73-75.

3- **المنهج الإحصائي:** "عبارة عن استخدام الوسائل الحسابية والرياضية في تجميع البيانات والمعلومات المختلفة، ومن ثم تنظيم وتبويب تلك البيانات والمعلومات عن طريق الأرقام والحسابات والعمليات المرتبطة بها، وكذلك تحليل وتفسير تلك الأرقام ووصفها، وبشكل يقدم فيه الباحث عدد من الاستنتاجات، التي توصل إلى الأهداف المنشودة"<sup>1</sup>. وتم استخدامه من خلال تحليل المعلومات والبيانات إحصائياً في الجانب التطبيقي.

4- **المنهج الوصفي:** "يهتم بدقة ذكر الخصائص والمميزات للشيء الموصوف معبرا عنها بصورة كمية وكيفية، ويكثر استخدام هذا المنهج في الدراسات الإنسانية، وبطريقة أخرى هو وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>2</sup>. وتم استخدامه في وصف متغيرات الدراسة في الجانب النظري، ووصف المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها.

5. **المنهج التحليلي:** "هو عملية تعريف وتقويم للأجزاء التي يتكون منها الكل، وهو وسيلة للحصول على معرفة غنية وجديدة تمكن الباحث من التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي من عناصر الظاهرة"<sup>3</sup>. وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

#### ثانيا: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة "جميع المفردات التي لها صفة أو خصائص مشتركة، وجميع هذه المفردات تخضع للدراسة أو البحث من قبل الباحث"<sup>4</sup>.

حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، والذين يقدر عددهم 332 عامل وذلك في مختلف المستويات.

#### ثالثا: عينة الدراسة:

"المقصود بالعينة هي مجموعة جزئية من المجتمع، ويفترض في أن العينة هي مفردات محددة تسحب، و يجب أن يكون السحب سحبا عشوائيا، للحصول على عينة عشوائية لتمثل المجتمع المسحوب منه أفضل تمثيل لجميع المستوى الإستراتيجي"<sup>5</sup>.

وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت في 40 فرد يمثلون أعضاء الإدارة من كل المناصب يعملون بالمؤسسة محل الدراسة، وتم توزيع الاستبيان باستخدام طريقة المقابلة لعينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات 40

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص131.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروخ، "منهجية البحث العلمي"، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة-الجزائر، الطبعة الأولى، 2003، ص147.

<sup>3</sup> سعد محمد المجرسي، سيد حسن الله، "المكتبات والمعلومات والتوثيق"، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 1998، ص51.

<sup>4</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص148.

<sup>5</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص149.



استبيان موزعة وتم استرجاع 40 استبيان وذلك في ظرف 10 أيام، وكانت 30 منها قابلة للدراسة والتحليل. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 03 - 01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في المؤسسة محل الدراسة

العدد	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
40	40	10	30	
%100	%100	%25	%75	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث الاستعانة بأدوات معينة لجمع البيانات ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من التقنيات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع حيث اعتمدنا على:

#### أولاً: الملاحظة :

و"هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو ما ينوب عنه، إنما الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها. وقد يراقب الباحث ظواهر يمكن أن يؤثر فيها كالتجارب في المختبرات، أو ظواهر لا يستطيع التأثير فيها مثل: علوم الفلك. يستطيع الباحث أن يجمع البيانات من المستجوبين من خلال مراقبتهم وتسجيل سلوكياتهم في مواقع تواجدهم، ويمكن عندئذ للباحث أن يلعب دورين خلال قيامه بجمع المعلومات وهما دور الباحث المشارك والباحث غير المشارك"<sup>1</sup>.

وقد استخدمنا الملاحظة الشخصية من خلال قيامنا بزيارة استطلاعية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية .

#### ثانياً: الوثائق الداخلية للمؤسسة:

"تمثل أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع مثل هذه المصادر والوثائق بأشكالها وأنواعها المختلفة، ومن ثم يبدأ بفرز ما يحتاجه منها، وبعد أن يقوم بتسجيل المعلومات المستلمة منها، يبدأ بتحليل تلك المعلومات وإيداء الملاحظات المطلوبة عليها"<sup>2</sup>، وقد قمنا بجمع الوثائق اللازمة التي تخدم موضوع الدراسة.

#### ثالثاً: المقابلة:

"هي وسيلة لجمع البيانات وذلك من خلال الآراء والاتجاهات والمعتقدات التي قد تختلف من شخص إلى آخر وفيها يتم التفاعل اللفظي ما بين الباحث والمفحوص حول جمع بيانات تشخيصية أو علاجية وتكون إما متقنة

<sup>1</sup> نبيل جمعه النجار، ماجد راضي الزعي، " أساليب البحث العلمي -منظور تطبيقي"، دار الجامد للنش والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص68.

<sup>2</sup> عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص325.

بنفس الكلمات ونفس الأسلوب وأسئلة محددة أو غير متقنة أي عكس المتقنة وقد تكون مقابلة فردية أو جماعية من بين مزاياها تستخدم في شرح الأسئلة وتوضيح الغموض كذلك توفر وتمكن للباحث الحصول على استجابات من عينة المجتمع الأصلي<sup>1</sup>.

ولقد تم إجراء مقابلات مع العديد من الموظفين بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وعلى رأسهم السيد "حبيلس مهدي" مسؤول بمصلحة الموارد البشرية والسيدة "شويعل هبة" مسؤولة بمصلحة التكوين والمسار المهني الذين قاموا بالإجابة على تساؤلاتنا.

### رابعاً: الاستبيان:

هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث معين عن طريق إعداد استبيان يتم تعبئته من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستبيان الحبيب، ويتم توزيع الاستبيانات إما عن طريق البريد، أو عبر الهاتف، أو بالمقابلة الشخصية على أن يتم أخذها بعد تعبئتها. وعادة ما يتم توزيع الاستبيانات على عينة من المجتمع تكون ممثلة لمجتمع الدراسة لعدم إمكانية القيام بمسح شامل لكافة أفراد المجتمع<sup>2</sup>. ويتركب الاستبيان من جزئين (2) كما يلي:

- الجزء الأول: تضمن هذا الجزء الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب (البيانات الشخصية) من "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة".

- الجزء الثاني: يتضمن محاور الدراسة ويشمل محورين كما يلي:

➤ المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، الهدف منه

هو معرفة مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية وتضمن هذا المحور 20 عبارة

➤ المحور الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، والهدف منه معرفة

هل تسعى المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية وتضمن المحور 13 عبارة .

وإجمالي العبارات المكونة للاستبيان هي 33 عبارة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد أن تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة تم استرجاعها وجمع البيانات منها والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بنسخته الـ 25 للحصول على قاعدة البيانات الجاهزة للتحليل، وبرنامج SPSS 25 هو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات وتحليلها.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسى، "إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي عامة والتربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 207.

<sup>2</sup> احمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي- تطبيقات إدارية وإقتصادية -"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة السادسة، 2009، ص 181.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة

تم تغيير المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي حيث اشتمل الاستبيان على خمس نقاط والتي تم ترميزها حسب المعايير الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-02): درجات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجتين	01 درجة واحدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

وللحكم على توجهات أفراد العينة فيما يخص موضوع الدراسة تم تقسيم المقياس إلى فترات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-03): الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي.

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	النتيجة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79	0,79	عدم الموافقة بشدة
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59	0,79	عدم الموافقة
محايد	من 2,60 إلى 3,39	0,79	الحيد
موافق	من 3,40 إلى 4,19	0,79	الموافقة
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5	0,80	الموافقة بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب تحليل البيانات التي تم جمعها كما يلي:

أولاً: معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$  de Cronback :

يستخدم لقياس الاعتمادية وثبات فقرات الاستبيان، ومعامل الصدق The validity، ويعتبر ألفا كرومباخ من أشهر مقاييس الثبات الداخلي لعبارات الاستبيان، ويأخذ هذا المعامل القيمة ما بين الصفر والواحد الصحيح وذلك حسب الحالات التالية:

-  $0.5 \leq \alpha$  ثبات ضعيف واستبيان غير مقبول؛

-  $0.5 < \alpha < 0.6$  ثبات متوسط؛

-  $0.6 < \alpha < 0.8$  ثبات جيد؛

-  $\alpha > 0.8$  ثبات مثالي.

ثانيا: اختبار معامل الارتباط سيرمان: لدراسة العلاقة بين محاور الدراسة، لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

ثالثا: معامل "غاتمان" للتجزئة النصفية: يستخدم لقياس ثبات عبارات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

رابعا: اختبار شيرويلك واختبار كلومغروف - سمرنوف: يستخدم لمعرفة نوع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

خامسا: النسب المئوية والتكرارات: تستخدم لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث يتم تحديد عدد التكرارات التي وقع فيها حدث معين والنسب المئوية للتكرارات التي يتم التحصل عليها في كل حالة، وذلك لتحديد اتجاه الإجابة وترتيب المتغيرات حسب أهميتها.

سادسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يستخدم المتوسط الحسابي لمعرفة التوجه العام لأراء العينة، أما الانحراف المعياري فيقيس مدى تباعد أو تجانس الإجابات عن متوسطها الحسابي.

سابعا: اختبار ستودنت Test T و Wilcoxon signedrank: لقياس انحراف الإجابات عن متوسطها الحسابي لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات.

تاسعا: اختبار الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لمعرفة أثر المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية على المتغير التابع الميزة التنافسية، عن طريق توظيف معامل الارتباط R ومعامل التحديد  $R^2$  لدراسة حجم التأثير بين المتغيرات.

عاشرا: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والاختبار اللامعلمي البديل له Kruskal Wallis لدراسة الفروق بين المجموعات التي يتجاوز عددها 2، ويستخدم لدراسة الفروق بين أراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

حادي عشر: اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والاختبار اللامعلمي البديل له Mann-Whitney U لدراسة الفروق بين مجموعتين.

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد صياغة الاستبيان في شكله الأولي وقبل الشروع في توزيعه لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين للتأكد من مدى تغطيته لكافة جوانب الموضوع وليكون أكثر مصداقية وصحة.

أولا: قياس صدق أداة الدراسة:

وذلك بهدف معرفة أن الإستبيان يعكس محتوى متغيرات الدراسة هذا من جهة ، ولإختبار درجة الدقة التي يقيسها من جهة أخرى، أي معرفة درجة استقرار النتائج وثباتها في حالة تم إعادة توزيعه مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف .

**1- صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم وملاحظاتهم وتعليقاتهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصيغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة وحذف عبارات أخرى لكي يكون الاستبيان واضح ومفهوم ولا يصعب على أفراد العينة الإجابة عليه.

**2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى إتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، إذ تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 30 موظف. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

**أ- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" مع الدرجة الكلية للمحور:**

تم إختبار معامل الارتباط سييرمان لدراسة العلاقة بين محاور الدراسة، وتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

جدول رقم (3-04):معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور الأول

الرقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG
01	0.640**	<0.001
02	0.686**	<0.001
03	0.786**	<0.001
04	0.788**	<0.001
05	0.839**	<0.001
06	0.857**	<0.001
07	0.853**	<0.001
08	0.801**	<0.001
09	0.824**	<0.001
10	0.839**	<0.001
11	0.902**	<0.001
12	0.859**	<0.001
13	0.831**	<0.001
14	0.910**	<0.001
15	0.818**	<0.001
16	0.741**	<0.001
17	0.741**	<0.001
18	0.773**	<0.001
19	0.797**	<0.001
20	0.672**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v25</sub>

\*\* الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

\* الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لعبارات الأبعاد بالمحور الذي تنتمي إليه كلها أكبر من 0,5 حيث تراوحت بين 0,640 و 0,910 بين درجات كلها موجبة أي أنها تتمتع بصدق ظاهري يجعلها مناسبة للاستخدام ضمن الدراسة الحالية.

### ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

يوضح جدول مخرجات نظام SPSS<sub>v25</sub> لمعاملات الارتباط سييرمان لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة" بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (3-05): معامل ارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

الرقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG
01	0,853**	<0.001
02	0,936**	<0.001
03	0,936**	<0.001
04	0,846**	<0.001
05	0,936**	<0.001
06	0,905**	<0.001
07	0,938**	<0.001
08	0,934**	<0.001
09	0,957**	<0.001
10	0,934**	<0.001
11	0,934**	<0.001
12	0,764**	<0.001
13	0,512**	0,004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v25</sub>

\*\* الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

\* الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig لكل عبارات المحور الثاني أقل من مستوى المعنوية 0.01، وذلك بالنسبة لكل عبارة من عبارات المحور، كما نلاحظ أن معامل الارتباط سيرمان موجب وأكبر من 0,5 أي أنها تتمتع بصدق ظاهري يجعلها مناسبة للاستخدام ضمن الدراسة الحالية.

**3- قياس الصدق البنائي:** يحسب الصدق البنائي من خلال حساب درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستمارة. والجدول التالي يوضح معامل الارتباط لمحاور الاستمارة مع الدرجة الكلية للإستبيان.  
جدول رقم (3-06): معامل الارتباط سيرمان لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة

المحاور	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية SIG
المحور الأول	0,925**	<0.001
المحور الثاني	0,772**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط كل المحور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.

ثانيا: قياس ثبات أداة الدراسة:

يعني الدقة والتحديد والوضوح في القياس أي بمعنى أنه مهما كرر استخدام أداة البحث العلمي في نفس الظروف التي استخدمت فيها سابقا فإنها تعطي نتائج ثابتة.

**1. طريقة ألفا كرونباخ:** لاختبار مدى توافر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وتتراوح قيمة ألفا من 0 إلى 1.

الجدول رقم (3-7): ثبات محاور الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

المحاور	عدد العبارات	درجة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول الإدارة الإستراتيجية	20	0.969
المحور الثاني الميزة التنافسية	13	0.963
قيمة ثبات جميع عبارات الاستمارة	33	0.967

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان هي على التوالي: 0.969 للمحور الأول (20 عبارة) و0,963 للمحور الثاني(13 عبارة)، وقيمة ثبات جميع عبارات الاستمارة 0.967



## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة

وهي أكبر من الحد الأدنى 0,7 ، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا ما يدل على أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية، وفقا لمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

2- طريقة التجزئة النصفية: يستخدم لقياس ثبات عبارات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

الجدول رقم(3-08): نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

معامل الثبات ألفا	القسم 1	القيمة	معامل كرومباخ
		عدد العبارات	0,967
		17	
	القسم 2	القيمة	
		عدد العبارات	0,956
		16	
	العدد الكلي للعبارات		33
الارتباط بين النصف الأول والثاني			
معامل سيبرمان براون	تساوي عبارات النصف الأول والنصف الثاني		0,558
	عدم تساوي عدد عبارات النصف الأول والثاني		0,716
معامل غاتمان للتجزئة النصفية			0,716
			0,700

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS<sub>v25</sub>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات بين نصفي المقياس بلغت قيمته 0,700 وهي قيمة مرتفعة ويمكننا الوثوق بها في دراستنا الحالية.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان كشرط أساسي وقبلي لمعرفة نوع الاختبارات هل معلمية أو اللامعلمية لاختبار الفرضيات وتم استخدام اختبار شيبيرويلك واختبار كلومغروف- سمرنوف الذي يستخدم لمعرفة نوع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

الجدول رقم(3-09): نتائج اختبار شيبيرويلك- وكلومغروف- سمرنوف للمحور الأول والثاني.

SIG	Df	شيبيرويلك	SIG	Df	كلومغروف- سمرنوف	
0.036	30	0,925	0.051	30	0,159	المحور الأول
0.000	30	0,774	0.000	30	0,283	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v25</sub>

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة في اختبار كلوموغروف للمحور الأول أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه فإن عبارات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي رغم أن اختبار Shapiro Wilk لا يدعم فرضية التوزيع

الطبيعي للمتغيرات حيث بلغت قيمة الاختبار 0,925 بمستوى دلالة أقل من 0,05 إلا أنه ونظرا لبقية مؤشرات التوزيع الطبيعي وخاصة الرسوم البيانية، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. تبعاً لنتائج اختبار شبيرويلك وكلوموغروف - سمرنوف للمحور الثاني فإن مستوى الدلالة أقل من 0,001، ونظراً لبقية مؤشرات التوزيع الطبيعي وخاصة الرسوم البيانية، فإن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

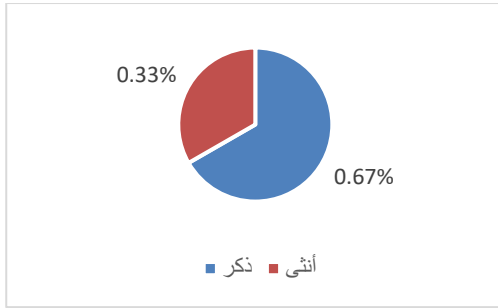
سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على الموظفين في المؤسسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي وسنعرض كل محور من محاور الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الجزء الأول للدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة لوصف البيانات الديمغرافية والوظيفية ، وتم استخدام التكرارات بالقيم المطلقة والنسب المئوية .

أولاً:الجنس: تم تقسيم إلى أنثى وذكر كما هو موضح في الجدول والشكل الموالي.

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس. الشكل رقم(3-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



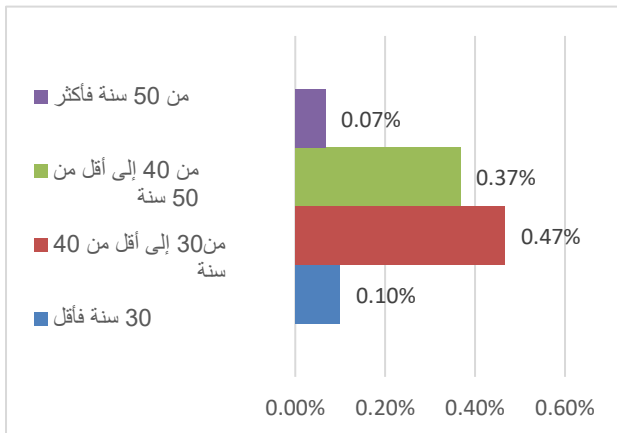
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	66,7%
أنثى	10	33,3%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub> المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

تشكلت عينة الدراسة من 30 موظف داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن أغلب المشاركين كانوا ذكورا بنسبة 66,7% أي ما قوامه 20 شخصا، بينما شكلت الإناث ما نسبته 33,3% من مجموع أفراد العينة أي 10 أشخاص.

#### ثانيا: العمر

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب العمر. الشكل رقم(3-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	10,0%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	46,7%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	36,7%
من 50 سنة فأكثر	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

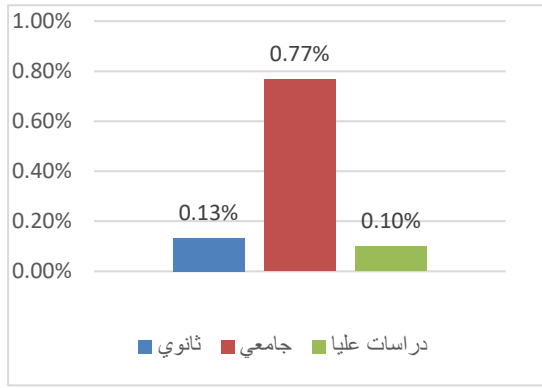
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

يمكننا أيضا ومن خلال الجدول السابق ملاحظة أن أكبر فئة ضمن عينة الدراسة كانت ممن أعمارهم تتراوح بين 30 وأقل من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 46,7%، تليها فئة ممن تراوحت أعمارهم بين 40 و أقل من 50 سنة بنسبة 36,7% بينما تشكلت نسبة صغيرة جدا 6,7% ممن أعمارهم من 50 سنة فأكثر ونسبة 10,0% ممن أعمارهم أقل من 30 سنة

### ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي. الشكل رقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	4	13.3%
شهادة جامعية	23	76.7%
دراسات عليا	3	10.0%
المجموع	30	100

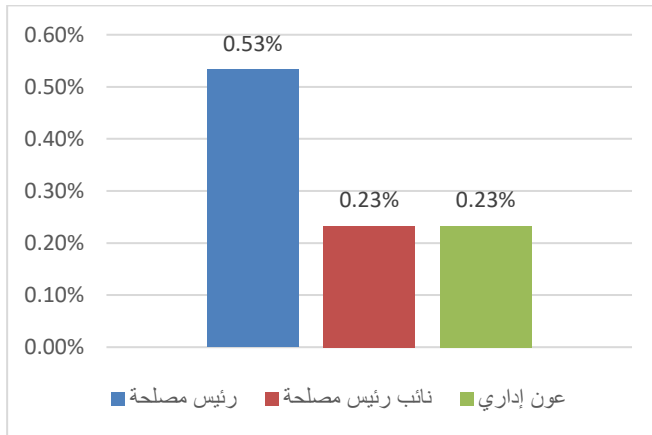
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فأكثر من ثلاثة أرباع العينة (76,7%) لهم مستوى جامعي, 13,3% تحصلوا على شهادة ثانوي وأصغر فئة (10,0%) تكونت من 3 أشخاص وتحصلوا على مستوى الدراسات العليا.

### رابعا: المنصب الوظيفي

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي. الشكل رقم(3-6) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	0	0,0%
نائب مدير عام	0	0,0%
رئيس مصلحة	16	53,3%
نائب رئيس مصلحة	7	23,3%
عون إداري	7	23,3%
المجموع	30	100%

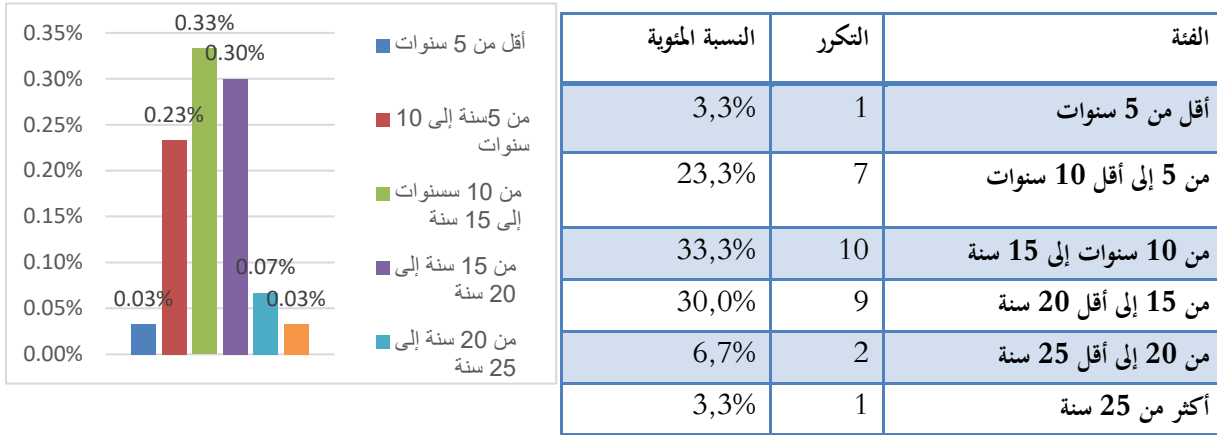
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub> المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

بالنسبة للمنصب الوظيفي فأكثر من نصف أفراد العينة شغلوا منصب رئيس مصلحة وهو ما نسبته 53.3% , بينما نواب رؤساء المصالح وأعاون الإدارة كانت لهم نسب متماثلة بـ 23,3% أي ما قوامه 7 أشخاص لكل فئة.

### خامسا: سنوات الخبرة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد العينة لسنوات الخبرة. الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub> المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

وظهر تباين كبير فيما يخص سنوات الخبرة حيث توزع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة على 6 فئات، تشكلت أكبرها بنسبة 33,3% ممن لهم سنوات خبرة بين 10 و 15 سنة، تليهم فئة من لهم خبرة بين 15 و 20 سنة بنسبة 30,0%، ثم من لهم خبرة بين 5 و 10 سنوات بنسبة 23,3%، بينما انخفضت النسبة إلى 6,7% ممن لهم سنوات خبرة تراوحت بين 20 و 25 سنة، وشكلت نسب متماثلة (3.3%) الفئتين من لهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن لهم فئة أكبر من 25 سنوات.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الجزء الثاني للدراسة

وفيما يلي تحليل آراء عينة الدراسة لمحاور الدراسة "الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر" والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر".

#### أولاً: تحليل بيانات المحور الأول للدراسة:

تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان للمحور الأول، أما الانحراف المعياري تم استخدامه بهدف معرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (3-15): نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن

#### عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
1	0	0	2	17	11	4,30	0,596	3	الموافقة بشدة
2	0	0	4	15	11	4,23	0,679	4	الموافقة بشدة
3	0	0	4	17	9	4,17	0,648	5	الموافقة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

الموافقة	5	0,747	4,17	11	13	6	0	0	4
الموافقة	6	0,819	4,13	11	13	5	1	0	5
الموافقة	9	0,850	4,03	10	12	7	1	0	6
الموافقة	7	0,759	4,10	10	13	7	0	0	7
الموافقة	7	0,662	4,10	8	17	5	0	0	8
الموافقة	7	0,712	4,10	8	18	3	1	0	9
الموافقة	5	0,648	4,17	9	17	4	0	0	10
الموافقة	8	0,785	4,07	10	12	8	0	0	11
الموافقة بشدة	4	0,679	4,23	11	15	4	0	0	12
الموافقة بشدة	4	0,679	4,23	11	15	4	0	0	13
الموافقة بشدة	4	0,679	4,23	11	15	4	0	0	14
الموافقة	5	0,874	4,17	13	10	6	1	0	15
الموافقة بشدة	1	0,498	4,40	12	18	0	0	0	16
الموافقة بشدة	1	0,498	4,40	12	18	0	0	0	17
الموافقة بشدة	3	0,596	4,30	11	17	2	0	0	18
الموافقة بشدة	2	0,556	4,37	12	17	1	0	0	19
الموافقة بشدة	1	0,563	4,40	13	16	1	0	0	20
الموافقة بشدة	4,2150			المتوسط الحسابي					
	0,54380			الانحراف المعياري					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS<sub>v25</sub>

من خلال الجدول السابق نجد عدم تواجد تباين كبير في توجهات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الأول حيث نلاحظ غياب تام لعدم الموافقة بشدة وغياب شبه تام لعدم الموافقة بينما تكتلت أغلب التوجهات ضمن فئة "الموافقة" و"الموافقة بشدة" ونسب ضعيفة ضمن فئة "الحياد" وهذا ما تؤكد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور، حيث تراوحت المتوسطات بين 4,40 و 4,03 وهو ما يصنف ضمن الفترات "الموافقة بشدة" و"الموافقة" تباعا كما كانت الانحرافات المعيارية بين 0,498 و 0,874 وهي أقل من 1 مما يعني أنه لا يوجد تشتت كبير لتوجهات أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، مما يمكننا من استنتاج أن المؤسسة تطبق فعليا الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة. وفيما يلي تحليل عبارات هذا المحور بالترتيب:

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (16) و(17) و(20) بأكثر متوسط حسابي قدره (4.40) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بمراقبة تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري وتتم هذه العملية وفق معايير محددة، كما تؤكد على أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، وجاءت العبارات

بانحراف معياري قيمته (0.498)، (0.498)، (0.563) على التوالي وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (19) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.37) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.556) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (1) و(18) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.30) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما تؤكد الكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.596) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (2) و(12) و(13) و(14) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.23) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بدقة، كما تقوم بتحويل الإستراتيجية المختارة إلى خطط عمل محددة قابلة للتنفيذ، و توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط بتطوير قدرات الموظفين لتنفيذ الخطط بفعالية، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.679) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (3) و(4) و(10) و(15) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.17) وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تركز على التنبؤ بالفرص والتحديات، كما تؤكد على الإعتماد على نظام معلومات مرن يتوافق مع المتغيرات البيئية، كما تعمل المؤسسة على وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتختار أفضلها، كما تسهر المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها عند القيام بتنفيذ خطط العمل وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.648)، (0.759)، (0.747)، (0.874) على التوالي وهذا ما يدل على وجود تشتت بين أفراد العينة.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (5) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.13) وهو رأي موافقة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التحليل الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.819) وهذا ما يدل على وجود تشتت بين أفراد العينة.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (7) و(8) و(9) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.10) وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديد الأهداف طويلة المدى بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس والتحقيق، كما تؤكد على مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط، الحرص على القيام بالتخطيط طويل المدى اعتمادا على التنبؤات، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.819)، (0.712)، (0.662) وهذا ما يدل على وجود تشتت بين أفراد العينة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (11) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.07) وهو رأي موافقة مما يدل على أن المؤسسة تتواصل بفعالية مع جميع المستويات حول الإستراتيجية وتقدمها، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته (0.785) وهذا ما يدل على وجود تشتت بين أفراد العينة.

في المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (6) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.03) وهو رأي موافق ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحديد رسالة متكاملة تتماشى وأهدافها وتغطي نطاق عملياتها، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته (0.850) وهذا ما يدل على وجود تشتت بين أفراد العينة.

### ثانيا : تحليل بيانات المحور الثاني للدراسة:

هنا تم تحليل إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(3-16): نتائج إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

### الغذائية بولاية قالمة

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة	
1	0	0	1	15	14	4,43	0,568	4	الموافقة بشدة	
2	0	0	0	15	15	4,50	0,509	2	الموافقة بشدة	
3	0	0	0	15	15	4,50	0,509	2	الموافقة بشدة	
4	0	0	0	14	16	4,53	0,507	1	الموافقة بشدة	
5	0	0	0	15	15	4,50	0,509	2	الموافقة بشدة	
6	0	0	0	16	14	4,47	0,507	3	الموافقة بشدة	
7	0	0	1	15	14	4,43	0,568	4	الموافقة بشدة	
8	0	0	1	14	15	4,47	0,571	3	الموافقة بشدة	
9	0	0	0	15	15	4,50	0,509	2	الموافقة بشدة	
10	0	0	1	14	15	4,47	0,571	3	الموافقة بشدة	
11	0	0	1	14	15	4,47	0,571	3	الموافقة بشدة	
12	0	1	1	13	15	4,40	0,724	5	الموافقة بشدة	
13	1	1	3	12	13	4,17	0,986	6	الموافقة	
موافق بشدة	المتوسط الحسابي						4.4487			
	الانحراف المعياري						0.49855			

المصدر: من إعداد الطالب بتبني الاعتماد على مخرجات SPSSv25



على خلاف المحور السابق ففي هذا المحور نلاحظ غياب شبه تام للتوجهات "عدم الموافقة بشدة" "عدم الموافقة" و"الحياة" حيث تكتلت أجوبة أفراد العينة ضمن الفترات "الموافقة" و"الموافقة بشدة" وهذا ما تؤكد قيم المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين 4,40 و 4,53 وهي ما تصنف ضمن فترة الموافقة بشدة، ما عدا بالنسبة للفقرة الأخيرة التي بلغ متوسطها الحسابي 4,17 أي ما يصنف كموافقة، كما نجد الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0,507 و 0,724 وهي أقل من 1 مما يعني غياب تشتت توجهات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثاني، ما عدا بالنسبة للفقرة الأخيرة التي بلغ انحرافها المعياري 0,986 وهو قريب جدا من الـ 1 مما يفسر على وجود تشتت في توجهات أفراد العينة تجاه هذه العبارة. وفيما يلي تحليل عبارات هذا المحور بالترتيب:

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (4) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.53) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تعمل على بناء علاقة قوية مع الزبائن، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته (0.507) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (2) و(3) و(5) و(9) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.50) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن منتجات المؤسسة تلبي إحتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها، كما تؤكد على أن المؤسسة تعمل على تطوير منتجاتها بما يتماشى وإحتياجات العملاء المتجددة، كما تمتلك المؤسسة علامة تجارية قوية، وتعمل على تطوير كفاءات جديدة باستمرار، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.507) و(0.509) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (6) و(8) و(10) و(11) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.47) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تخفيض التكاليف إلى أقصى حد، وتمتلك موارد مادية وبشرية جيدة، كما تؤكد على أن كفاءات المؤسسة تقوم بالإبداع الذي يقود للتميز، وبذلك فالمؤسسة تسعى إلى كسب سمعة جيدة، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.507) و(0.571) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (1) و(7) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.43) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات ذات جودة عالية، كما تؤكد على أن المؤسسة تستطيع مواكبة التغيرات البيئية بشكل سريع، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.568) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (12) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.40) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تمتلك مواد خام بديلة عن تلك التي يقدمها الموردين، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته (0.724) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (13) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.17) وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تقوم بدراسة نقاط القوة و الضعف لدى المنافسين لتحقيق التميز ، وجاءت العبارات بانحراف معياري قيمته (0.986) وهذا ما يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة، وهناك نوع من التقارب بين إجابات أفراد العينة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، كما تهدف كذلك إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط بين تطبيق المؤسسة للإدارة الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية ، كذلك معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة وفي ما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.

#### أولاً: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على: يوجد تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر. وللإختبار هذه الفرضيات تم وضع فرضيات إحصائية لتطبيق الإختبار لعينة واحدة.

تم استخدام اختبار لعينة واحدة لمعرفة إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المحور الأول والمتوسط الفرضي 3 والذي يمثل وسيط نقاط سلم ليكارت الخماسي (الحياد)، كما تمت صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة للاختبار على النحو التالي:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محور الإدارة الإستراتيجية والمتوسط الفرضي المقدر ب 3.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محور الإدارة الإستراتيجية والمتوسط الفرضي المقدر ب 3.

#### الجدول رقم(3-17): نتائج إختبار ستودنت للفرضية الأولى

المحور الأول	المتوسط الحسابي	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	4,2150	12,238	29	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS<sub>v25</sub>

يتضح من بيانات الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 4,22 وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 3. كما نجد أن قيمة اختبار(ت) بلغت 12,238 بمستوى دلالة أقل من 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابي والفرضي، ومن خلال هاته النتائج يمكننا استخلاص انه يوجد تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة.

ثانيا: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على : تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتحسين ميزتها التنافسية. و لإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار Wilcoxon Signedrank لعينة واحدة لمعرفة إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وسيط المحور الثاني والوسيط الفرضي 3 والذي يمثل وسيط نقاط سلم ليكارت الخماسي (الحياد)، كما تمت صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة للاختبار على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محور الميزة التنافسية والمتوسط الفرضي المقدر بـ 3.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط محور الميزة التنافسية والمتوسط الفرضي المقدر بـ 3 .

الجدول رقم(3-18): نتائج إختبار Wilcoxon Signedrank لعينة واحدة للفرضية الثانية

المحور الثاني	إختبار	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	Wilcoxon Signedrank	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss<sub>v25</sub>

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى الدلالة للاختبار أقل من 0,001 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسيطين الحسابي والفرضي، ومن خلال هاته النتائج يمكننا إستخلاص أن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة تهتم بتحسين ميزتها التنافسية.

ثالثا :إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة. تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة تأثير بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، لإثبات أو نفي هذه الفرضية سوف نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية حيث تكون دالة النموذج بالشكل التالي:

$$Y = a + b X$$

حيث :

Y: المتغير التابع

X: المتغير المستقل

A: الحد الثابت

B: معلمة المتغير المستقل

حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

الجدول رقم(3-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة.

معلمت النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية.Sig
الحد الثابت $B_0$	2,618	4,038	0,000
الإدارة الاستراتيجية B	0,434	2,847	0,008
معامل الارتباط $R^2$	0,474	معامل التحديد $R^2$	0,224
اختبار F	8,104	مستوى الدلالة	0,008

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss<sub>v25</sub>

$$Y = 2.618 + 0.434X$$

الإدارة الإستراتيجية = 2.618 + 0.434 = الميزة التنافسية

تقدير نموذج الانحدار

Y: المتغير التابع: الميزة التنافسية

X: المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية

من خلال الجدول السابق والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط 0,474 وأن معامل التحديد  $R^2$  يقدر ب 0,224 أي ما قيمته 22,4% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في الإدارة الإستراتيجية، كما بلغت درجة التأثير B 0,434 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0,434 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 8,104 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية وهي علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

1- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى: تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة تأثير بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

الجدول رقم (3-20): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig.
الحد الثابت $B_0$	3,512	5,768	0,000
التحليل الاستراتيجي $B$	0,223	1,555	0,131
معامل الارتباط $R$	0,282	معامل التحديد $R^2$	0,079
اختبار $F$	2,418	مستوى الدلالة	0,131

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSSv25

من خلال الجدول السابق والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحليل الاستراتيجي على تحسين الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط 0,282 وأن معامل التحديد  $R^2$  فيقدر ب 0,079 كما بلغت درجة التأثير  $B$  0,223 وتؤكد انعدام معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  التي بلغت 2,418 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0,05 ، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

2- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية: تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة تأثير بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

الجدول رقم(3-21): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig.
الحد الثابت $B_0$	3,418	6,135	0,000
التخطيط الاستراتيجي $B$	0,251	1,873	0,072
معامل الارتباط $R$	0,334	معامل التحديد $R^2$	0,111
اختبار $F$	3,508	مستوى الدلالة	0,072

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss<sub>v25</sub>

من خلال الجدول السابق والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط 0,334 وأن معامل التحديد  $R^2$  فيقدر بـ 0,111 كما بلغت درجة التأثير  $B$  0,251 وتؤكد انعدام معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  التي بلغت 3,508 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0,05 ، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

3- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة تأثير بين التنفيذ والميزة التنافسية، حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:  
-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

الجدول رقم(3-22): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig.
الحد الثابت $B_0$	2,784	5,813	0,000
التنفيذ $B$	0,398	3,521	0,001
معامل الارتباط $R$	0,554	معامل التحديد $R^2$	0,307
اختبار $F$	12,399	مستوى الدلالة	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

$$Y = 2.784 + 0.398X$$

$$\text{التنفيذ} = 2.784 + 0.398 \times \text{الميزة التنافسية}$$

تقدير نموذج الانحدار

Y: المتغير التابع: الميزة التنافسية

X: المتغير المستقل: التنفيذ

من خلال الجدول السابق والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التنفيذ والميزة التنافسية أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على تحسين الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط 0,554 وأن معامل التحديد  $R^2$  فيقدر ب 0,307 أي ما قيمته 30,7% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في التنفيذ، كما بلغت درجة التأثير B 0,398 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التنفيذ يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0,398 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 12,399 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,05 ، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

4- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة تأثير بين التقييم والرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التقييم والرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التقييم والرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

الجدول رقم (3-23): نتائج إختبار الإندار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية. Sig
الحد الثابت $B_0$	2,342	3,274	0,003
التقييم والرقابة الإستراتيجية B	0,482	2,965	0,006
معامل الارتباط $R^2$	0,489	معامل التحديد $R^2$	0,239
اختبار F	8,790	مستوى الدلالة	0,006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

$$Y = 2.342 + 0.482X$$

التقييم والرقابة = 2.342 + 0.482 \* الميزة التنافسية

تقدير نموذج الانحدار

Y: المتغير التابع: الميزة التنافسية

X: المتغير المستقل: التقييم والرقابة

من خلال الجدول السابق والذي يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التقييم والرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتقييم والرقابة الإستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط 0,489 وأن معامل التحديد  $R^2$  فيقدر ب: 0,239 أي ما قيمته 23,9% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في التقييم والرقابة الإستراتيجية، كما بلغت درجة التأثير 0,482B وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التقييم والرقابة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 0,482 وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F التي بلغت 8,790 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين التقييم والرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

رابعا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

تم في البداية استعمال اختبار كلوموغروف- سمرنوف و إختبار شبيرو ويلك للتوزيع الطبيعي لمعرفة طبيعة الاختبارات الممكن إجراؤها في تحديد الفروق، وإجراء هذا الاختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

- الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(3-24): إختبار كلوموغروف سمرنوف وشابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي للمحور الأول

كلوموغروف-سمرنوف			شبيرويلك			المتغير	المتغيرات الديمغرافية
Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.		
0,227	20	0,008	0,877	20	0,016	ذكر	الجنس
0,285	10	0,021	0,892	10	0,180	أنثى	
0,232	3	.	0,980	3	0,726	أقل من 30	العمر
0,185	14	0,200*	0,919	14	0,213	من 30 إلى أقل 40	
0,173	11	0,200*	0,956	11	0,718	من 40 إلى أكثر 50	
0,242	4	.	0,949	4	0,709	ثانوي	المؤهل العلمي
0,188	23	0,035	0,881	23	0,011	جامعي	
0,253	3	.	0,964	3	0,637	دراسات عليا	
0,198	16	0,093	0,888	16	0,052	رئيس مصلحة	المنصب



## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

0,187	7	0,200*	0,922	7	0,487	نائب رئيس مصلحة	الوظيفي
0,183	7	0,200*	0,969	7	0,893	عون إداري	
0,236	7	0,200*	0,863	7	0,160	من 5 إلى أقل من 10	سنوات الخبرة
0,129	10	0,200*	0,981	10	0,969	من 10 إلى أقل من 15	
0,126	9	0,200*	0,936	9	0,540	من 15 إلى 20	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss<sub>v25</sub>

نظرا لحجم العينة في هذه الدراسة والذي يقدر بـ 30 موظف فإن نتائج اختبار Shapiro-wilk هي ما تم اعتماده لتحديد شكل توزيع البيانات، وتبعا لنتائج الجدول السابق نلاحظ أن بيانات المحور الأول تتوزع طبيعيا تبعا لجميع المتغيرات الديموغرافية ما عدا بالنسبة للجنس والمؤهل العلمي، مما يجعلنا نلجأ لتطبيق الاختبارات الالامعلمية فيما يخص هذين المتغيرين.

الجدول رقم (3-25): اختبار كلوموغروف سمرنوف وشايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي للمحور الثاني

كلوموغروف- سمرنوف			شايبرو ويلك			المتغير	المتغيرات الديموغرافية
Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.		
0,307	20	0,000	0,790	20	0,001	ذكر	الجنس
0,313	10	0,006	0,686	10	0,001	أنثى	
0,265	3	.	0,953	3	0,583	أقل من 30	العمر
0,268	14	0,008	0,773	14	0,002	من 30 إلى أقل 40	
0,386	11	0,000	0,710	11	0,001	من 40 إلى أكثر 50	
0,307	4	.	0,729	4	0,024	ثانوي	المؤهل العلمي
0,299	23	0,000	0,804	23	0,000	جامعي دراسات عليا	
0,318	16	0,000	0,706	16	0,000	رئيس مصلحة	المنصب الوظيفي
0,243	7	0,200*	0,824	7	0,070	نائب رئيس مصلحة	
0,274	7	0,120	0,883	7	0,239	عون إداري	
0,212	7	0,200*	0,874	7	0,200	من 5 إلى أقل من 10	سنوات الخبرة
0,338	10	0,002	0,813	10	0,021	من 10 إلى أقل من 15	
0,355	9	0,002	0,697	9	0,001	من 15 إلى أكثر 20	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss<sub>v25</sub>

نظرا لحجم العينة في هذه الدراسة والذي يقدر بـ 30 موظف فإن نتائج اختبار Shapiro-wilk هي ما تم اعتماده لتحديد شكل توزيع البيانات، وتبعا لنتائج الجدول السابق نلاحظ أن بيانات المحور الأول لا تتوزع طبيعيا تبعا لجميع المتغيرات الديموغرافية، مما يجعلنا نلجأ لتطبيق الاختبارات اللامعلمية فيما يخص كل المتغيرات.

### 1- اختبار الفروق لمتغير الجنس:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير الجنس.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار Mann-Whitney U test وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار الفروق لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة U	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار		
غير دالة إحصائية	0,722	92	0,641	4,26	20	الذكور	المحور الأول
			0,270	4,13	10	الإناث	
غير دالة إحصائية	0,121	66,5	0,491	4,34	20	الذكور	المحور الثاني
			0,466	4,66	10	الإناث	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يتضح من بيانات الجدول السابق بالنسبة للمحور الأول أن المتوسط الحسابي للذكور 4,26 وهو أكبر بصفة ضئيلة جدا من المتوسط الخاص بفئة الإناث البالغ 4,13. كما نجد أن قيمة اختبار Mann-Whitney U بلغت 92 بمستوى دلالة 0,722 وهي أكبر من 0,05 مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تبعا لمتغير الجنس. أما بالنسبة للمحور الثاني فيتضح من بيانات الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للذكور 4,34 وهو أصغر بصفة ضئيلة جدا من المتوسط الخاص بفئة الإناث البالغ 4,66. كما نجد أن قيمة اختبار Mann-Whitney U بلغت 66,5 بمستوى دلالة 0,121 وهي أكبر من 0,05 مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تبعا لمتغير الجنس.

### 2- اختبار الفروق لمتغير السن:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير السن.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير السن.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء إختبار التباين الأحادي ANOVA للمحور الأول وبعد التأكد من شروط الاختبار كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(3-27): نتائج إختبار الفروق لمتغير السن.

معامل Levene	درجة الحرية df1	درجة الحرية df2	مستوى المعنوية Sig.	المحور الأول
1.596	3	26	0.214	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار تجانس التباين بين المجموعات حيث نلاحظ أن شرط وجود التباين بين المجموعات متحقق فقد بلغت قيمة معامل Levene 1,596 بمستوى معنوية 0,214 وهو أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على تجانس التباين بين المجموعات ونرفض الفرضية البديلة.

الجدول رقم:(3-28): نتائج إختبار التباين الأحادي للإدارة الإستراتيجية لمتغير السن.

مجموع المربعات	درجة الحريات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	بين المجموعات
1,518	3	0,506	1,864	0,160	
7,058	26	0,271			داخل المجموعات
8,576	29				الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي للإدارة الإستراتيجية تبعا لمتغير السن، ونلاحظ أن قيمة F بلغت 1,864 لكنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0,160 وهو أكبر من 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير السن.

أما بالنسبة للمحور الثاني فقد تم إجراء اختبار Kruskalwallis وهو الاختبار البديل لاختبار التباين الأحادي لعدم توفر شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات ضمن مجموعتين من المجموعات المدروسة.

الجدول رقم(3-29): نتائج إختبار Kruskalwallis لمتغير السن.

الميزة التنافسية	درجة الحريات	قيمة H	مستوى الدلالة Sig.
	3	6,117	0,106

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal Wallis للميزة التنافسية تبعا لمتغير العمر، ونلاحظ ان قيمة H بلغت 6,117 لكنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0,106 وهو أكبر من 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

### 3- إختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار Kruskalwallis وهو الاختبار البديل لاختبار التباين الأحادي لعدم توفر شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات ضمن أحد المجموعات المدروسة.

الجدول رقم(3-30): نتائج اختبار الفروق Kruskalwallis لمتغير المؤهل العلمي.

الميزة التنافسية	درجة الحريات	قيمة H	مستوى الدلالة Sig.
الإدارة الإستراتيجية	2	2.125	0.346
الميزة التنافسية	2	4,744	0,093

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal Wallis للإدارة الإستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ونلاحظ أن قيمة H بلغت 2,125 لكنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0,346 وهو أكبر من 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما يعرض الجدول السابق نتائج اختبار KruskalWallis للميزة التنافسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ونلاحظ أن قيمة H بلغت 4,744 لكنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0,093 وهو أكبر من 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- إختبار الفروق لمتغير المنصب الوظيفي: تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإختبار الفرضيات:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير المنصب الوظيفي.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير المنصب الوظيفي.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(3-31): نتائج إختبار الفروق لمتغير المنصب الوظيفي.

مستوى المعنوية Sig.	درجة الحرية df2	درجة الحرية df1	معامل Levene	
0,057	27	2	3,194	الإدارة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار تجانس التباين بين المجموعات حيث نلاحظ أن شرط وجود التباين بين المجموعات متحقق فقد بلغت قيمة معامل Levene 3,194 بمستوى معنوية 0,057 وهو أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على تجانس التباين بين المجموعات ونرفض الفرضية البديلة.

الجدول رقم(3-32): نتائج اختبار التباين لمتغير المنصب الوظيفي.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحريات	مجموع المربعات		
0,751	0,290	0,090	2	0,180	بين المجموعات	المحور الأول
		0,311	27	8,395	داخل المجموعات	
			29	8,576	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي للإدارة الإستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ونلاحظ أن قيمة F بلغت 0,290 لكنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0,751 وهو أكبر من 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة للمحور الثاني لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء إختبار Kruskalwallis وهو الاختبار البديل لاختبار التباين الأحادي لعدم توفر شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات ضمن كل المجموعات المدروسة.

الجدول رقم(3-33): نتائج إختبار لمتغير المنصب الوظيفي.

الميزة التنافسية	درجة الحريات	قيمة H	مستوى الدلالة Sig.
	2	1,818	0,403

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal Wallis للإدارة الإستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ونلاحظ أن قيمة H بلغت 1,818 لكنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0,403 وهو أكبر من 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

#### 5- اختبار الفروق لمتغير سنوات الخبرة:

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

-الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محاور تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء إختبار التباين الأحادي ANOVA وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(3-34): نتائج إختبار التباين الأحادي anova لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى المعنوية Sig.	درجة الحرية df2	درجة الحرية df1	معامل Levene	
0,962	24	3	0,094	الإدارة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار تجانس التباين بين المجموعات حيث نلاحظ أن شرط وجود التباين بين المجموعات متحقق فقد بلغت قيمة معامل Levene 3,194 بمستوى معنوية 0,057 وهو أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على تجانس التباين بين المجموعات ونرفض الفرضية البديلة.

الجدول رقم(3-35): نتائج إختبار تجانس التباين.

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحريات	مجموع المربعات		
0,537	0,836	0,254	5	1,272	بين المجموعات	المحور الأول
		0,304	24	7,303	داخل المجموعات	
			29	8,576	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي للإدارة الإستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ونلاحظ أن قيمة F بلغت 0,836 لكنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0,537 وهو أكبر من 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية بالنسبة للمحور الثاني قمنا بإجراء اختبار Kruskalwallis وهو الاختبار البديل لاختبار التباين الأحادي لعدم توفر شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات ضمن مجموعتين من المجموعات المدروسة. الجدول رقم (3-36): نتائج اختبار لمتغير سنوات الخبرة.

بين المجموعات	درجة الحريات	قيمة H	مستوى الدلالة Sig.
	5	3,262	0,660

المصدر: بالإعتماد على نتائج spss<sub>v25</sub>

يعرض الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal Wallis للإدارة الإستراتيجية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ونلاحظ أن قيمة H بلغت 3,262 لكنها غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة 0,660 وهو أكبر من 0,05، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### خلاصة الفصل الثالث :

أدت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع كل من الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة، كما تم الوقوف على مدى وجود ترابط بينهما في المؤسسة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة تقنيات بحيث اشتملت على تحديد وتعريف المتغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع، حيث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة كمنهج رئيسي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لجمع البيانات المعتمدة في الدراسة والمنهج التاريخي لفهم وتوضيح الحوادث السابقة، وأخيرا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإلمام مختلف جوانب الموضوع، وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الملاحظة، المقابلة والاستبيان كأداة أساسية للدراسة الميدانية، وهذا بعد التأكد من صلاحيتها وقدرتها على دراسة الموضوع. وقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى:

- تتوفر للمؤسسة مجموعة من المواد الأولية تقوم بإنتاجها بنفسها، والتي تعتبر لدى المؤسسات الأخرى مادة أولية.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بعامل الجودة بدرجة كبيرة في المنتج وهذا راجع إلى إتباع إستراتيجية التميز من خلال الجودة.
- يوجد تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر وهذا لقيام المؤسسة باختيار الإستراتيجية المناسبة وتطبيقها والسهر على التقييم والمراقبة.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين ميزتها التنافسية عن طريق الاعتماد على الجودة والتميز المستمرين.
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وهي علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.



# الختام

الخاتمة:

تسعى معظم المؤسسات إلى أن تكون الرائدة في السوق، وأن تتفوق على منافسيها، كما تسعى إلى التميز على مستوى القطاع الذي تنتمي إليه، من خلال التركيز على المنتجات التي يرغب العملاء في توافرها في السوق، وبذلك تحقق هذه المؤسسة ميزة تنافسية عالية تتيح لها الوصول إلى أسواق عالمية ومحلية جديدة، ولقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية هي المسعى الجديد لهذه المؤسسات في سبيل تحقيق هذا الهدف والحفاظ على بقائها وإستمراريتها. إذ أن عملية بناء المزايا التنافسية لا يمكن أن تتم إلا من خلال العمل على معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة في بيئتها الداخلية، لذا يجب أن تحظى عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بأهمية إستثنائية من أجل الحفاظ على تطوير تنافسياتها باستمرار.

إنطلاقاً من هذه الخلفية النظرية حاولنا في هذه الدراسة إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، حيث إتضح لنا أن الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة وبارزة بإعتبارها أحد الوسائل الناجحة التي تحقق بها المؤسسة أعلى مستويات التميز.

نتائج إختبارفرضيات الدراسة:

من خلال الدراسة للدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية توصلنا إلى:  
**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة تعتبر هذه الفرضية صحيحة حيث تقوم المؤسسة محل الدراسة بتحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد الأهداف والرؤيا المستقبلية واختيار وتنفيذ الإستراتيجيات بالشكل الذي يحقق لها الأهداف المرغوب فيها، كما تقوم بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة بتحسين ميزتها التنافسية تعتبر هذه الفرضية صحيحة وذلك من خلال تركيزها على جودة المنتج بالدرجة الأولى بتوفير كل المستلزمات و الظروف التي تلائم الفلاحين عن طريق تحفيزهم ومكافأتهم للحصول على مواد أولية ممتازة .

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** وهي فرضية صحيحة إذ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، حيث توجد علاقة طردية متوسطة حسب النتائج المتوصل إليها بين الإدارة الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** هي فرضية خاطئة إذ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

1. نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج موضحة فيما يلي:
  2. أصبحت الإدارة الإستراتيجية عصب أي مؤسسة حيث الإهتمام بها وتطويرها يؤدي إلى تحقيق الأهداف والنتائج المخطط لها.
  3. قدرة الإدارة الإستراتيجية على وضوح الرؤية المستقبلية بمواكبة التغيير لتطوير والنجاح.
  4. تتميز الإدارة الإستراتيجية بالمراقبة والمراقبة الدورية لجميع مستويات المؤسسة.
  5. يركز تحقيق الميزة التنافسية على مجموعة من العناصر أهمها: الجودة، التكلفة، الوقت وكذلك الإستجابة لمتطلبات الزبون.
  6. تتبع الميزة التنافسية الإبداع و الابتكار بصفة مستدامة لخلق مكانة تميزها عن باقي المنافسين.
  7. تسعى الميزة التنافسية لكسب رضا العملاء لتحقيق أرباح.
  8. تلعب الإدارة الإستراتيجية دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية بالتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية.
  9. تحرص المؤسسة محل الدراسة على التطبيق الفعلي للإدارة الاستراتيجية من خلال التخطيط والتكوين.
  10. تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين ميزتها التنافسية من خلال توفير مواد أولية بجودة ممتازة.
  11. لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة،
  12. لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة،
  13. توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التنفيذ والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة، حيث وجدنا أن 30.7 % من التغيير الذي يحدث في الميزة التنافسية سببه راجع إلى التغيير في عملية التنفيذ في المؤسسة.
  14. توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين التقييم والرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة، حيث وجدنا أن 23.9 % من التغيير الذي يحدث في الميزة التنافسية سببه راجع إلى التغيير في تقييم والرقابة في المؤسسة.
- مقترحات الدراسة:** بهدف تطوير أداء المؤسسة للمصبرات الغذائية وللحصول على مؤسسة مبدعة وتمتلك مزايا تنافسية في الأسواق المحلية والدولية نقترح مايلي:
1. العمل على زيادة الإهتمام وتفعيل نشاط البحث والتطوير بالمؤسسة وإعطائها مكانة ملائمة لتعزيز مكانتها في السوق.
  2. العمل على الإهتمام بالإعلان والإشهار بالمنتجات المتوفرة في المؤسسة وعدم الإقتصار على المنتجات الجديدة فقط.
  3. التركيز على دراسة رغبات العملاء وتوفيرها بالسوق.

4. ضرورة وضع إستراتيجيات تنافسية تجعلها قائد السوق وتعمل على مواجهة التحديات التنافسية.
  5. تكثيف دورات تكوينية خاصة بمدراء المصالح للقيادة الجيدة.
  6. ضرورة قيام المؤسسة بدراسة عن وضعها الحالي مقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع لمعرفة موقعها في السوق ومحاولة تحسينه.
- أفاق الدراسة:** على ضوء هذه الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها تجلت لنا أفاق جديدة للبحث في المواضيع التالية:
1. دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية.
  2. دور التسيير الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
  3. دور الإبتكار والتجديد في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم محمد عبد المنعم، "الإدارة الإستراتيجية" - الإطار العلمي - التوصيف المنهجي - الدليل العلمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2015.
- 2- أبو قحف عبد السلام، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، طبعة الأولى، 1996.
- 3- أبو قحف عبد السلام، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 4- أرمسترونج مايكل، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الناشر مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، الطبعة الثانية، 2020.
- 5- أثمار عبد الرزاق محمد، "إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرهما على الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دار الحامد، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 6- الأسطة عبد القادر محمد، "أساسيات الإدارة الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 7- البكري ثامر، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 8- الجابري نايف، "الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 9- الجنابي أكرم سالم، "الإدارة الإستراتيجية و تحديات القرن الحادي و العشرين"، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2016.
- 10- الجابوري حسين محمد جواد الجابوري، "التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة- فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ص197.
- 11- الخضير محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- 12- الخفاجي خضير عباس، "الإستراتيجية: المدخل و المفاهيم و العمليات"، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع . عمان . الأردن . الطبعة الأولى، 2004.

## قائمة المراجع

- 13- السالم مؤيد سعيد ، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" ، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 14- الدعياج إبراهيم بن عبد العزيز ، "مناهج وطرق البحث العلمي" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 15- الدوري مطلق زكرياء ، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم عمليات و حالات دراسية " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان . طبعة 2005 .
- 16- الراجحي محسن عبد الله وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي" ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 17- الرفاعي أحمد حسين ، "مناهج البحث العلمي-تطبيقات إدارية وإقتصادية -" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة السادسة، 2009.
- 18- الركابي نزار كاظم ، " الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة" ، دار وائل للنشر ، عمان- الأردن ، الطبعة الأولى، 2004.
- 19- الزغبى حسن علي ، "نظم المعلومات الإستراتيجية" ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى، 2005.
- 20- السالم مؤيد سعيد ، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية" ، دار الكتاب الجامعي للنشر، لبنان ، طبعة الأولى ، 2016.
- 21- السكارنة بلال خلف ، "الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، 2015.
- 22- السلمي علي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- 23- السيد إسماعيل محمد ، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية" ، الدار الجامعية الإسكندرية للتنمية الثقافية و السياحية ، الإسكندرية-مصر ، الطبعة الأولى ، 2015 .
- 24- الشافعي حسن أحمد ، سوزان أحمد مرسى ، "إجراءات البحث العلمي والإنتاج العلمي عامة والتربية البدنية والرياضية" ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 25- الشديفات بكر ابراهيم عبد الله ، "اثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية" ، دار الزوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، الطبعة الأولى 2016 .
- 26- الشميلي عائشة يوسف ، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة" ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة-مصر ، الطبعة الأولى، 2017.

- 27-الضامن منذر ، "أساسيات البحث العلمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 28-الطيبي خضر مصباح ،"الإدارة الإستراتيجية"، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ،2018.
- 29-الظاهر نعيم إبراهيم ،"الإدارة الإستراتيجية المفهوم - الأهمية التحديات"، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان .الأردن ، الطبعة الأولى ،2009.
- 30-العارف نادية ،"الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية،القاهرة- مصر ،الطبعة الأولى،2002.
- 31-العديلي إبراهيم،"فن الإدارة الإستراتيجية"، دار زهران للنشر و التوزيع،عماناالأردن،الطبعة الأولى،2018.
- 32-العمري عيسى غسان ،سلوى أمير السامرائي،"نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي معاصر"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان .الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008.
- 33-الغالي طاهر محسن منصور ،وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل" ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان .الأردن، الطبعة الأولى ،2007.
- 34-القاضي دلال ، محمود البياتي، " منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى،2008.
- 35-القاضي دلال ، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 36-القطامين أحمد ، "الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى،2002.
- 37-القطامين أحمد ،"الإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان-الأردن،الطبعة الثانية، 2009.
- 38-القطب محي الدين ، " الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 39-القيسي محمد فاضل ، علي حسون الطائي ،"الإدارة الإستراتيجية -نظريات،مداخل ،أمثلة و قضايا معاصرة" ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن،الطبعة الأولى ،2014.
- 40-الكرخي مجيد ،"التخطيط الإستراتيجي -عرض نظري و تطبيقي"، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمانالأردن ، الطبعة الأولى،2009.
- 41-المصري مصطفى أحمد عبد الرحمان ،"التخطيط الإستراتيجي" ،دارالتعليم الجامعي للنشر، الإسكندرية - مصر،الطبعة الأولى ،2015.



## قائمة المراجع

- 42- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، " الإستراتيجية الموجهة تحديات القرن 21" ،مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، القاهرة - مصر، الطبعة السابعة، 1999.
- 43- النجار فريد ،"المنافسة والترويج التطبيقي" ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية- مصر، الطبعة الأولى، 2000.
- 44- النجار نبيل جمعه ، الزعبي ماجد راضي ، " أساليب البحث العلمي -منظور تطبيقي" ، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 45- النعيمي عبد القادر،"الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية-نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2023.
- 46- المهجوسي سعد محمد ، سيد حسن الله،"المكتبات والمعلومات والتوثيق" ، دار الثقافة العلمية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 1998.
- 47- الهوش أبوبكر محمود ، "إستراتيجيات إدارة المعرفة" ، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2016 .
- 48- بني مصطفى علي محمد حسن ، "أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الإتصالات الأردنية" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 67.
- 49- توفيق محمد عبد المحسن، " بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية" ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، النهضة العربية-مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- 50- توفيق محمد عبد المحسن، "التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير" ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- 51- ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم و نماذج تطبيقية" ، الدار الجامعية الإسكندرية - مصر ، الطبعة الأولى، 2003 .
- 52- درة عبد الباري إبراهيم ، ناصر محمد سعود جرادات ،"الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق" ، دار وائل للنشر، عمان بالأردن، الطبعة الأولى، 2014 .
- 53- ذيب هيثم عبد الله ،"أصول التخطيط الإستراتيجي" ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2016.
- 54- زغدار أحمد ،"المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية" ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2011.
- 55- شروخ صلاح الدين ،"منهجية البحث العلمي" ، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة-الجزائر، الطبعة الأولى، 2003.

- 56- شعث نوار عبد الله، "إدارة المنظمة بين الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية - مصر، الطبعة الأولى، 2019 .
- 57- صقور مجد، الصرن رعد، "الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية للنشر و التوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2018.
- 58- صلاح الدين، و آخرون، "الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2020.
- 59- عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، داروائل للنشر، عمان . الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 60- علام سعد طه، "التنمية والمجتمع"، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 61- قحطان أيحي محمود، "التخطيط الإستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان بالأردن . الطبعة الأولى، 2019 .
- 62- قندوز طارق، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 63- قنديلجي عامر، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 64- قنديلجي عامر، إيمان السامرائي، "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 65- كافي مصطفى يوسف، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك"، الناشر ألفا للوثاق، قسنطينة-الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
- 66- كوتلر فيليب، جاري ارسترونج، " أساسيات التسويق"، ترجمة عربية، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
- 67- ماهر أحمد، "الإدارة الإستراتيجية -الدليل العلمي للمديرين"، الدار الجامعية للنشر، مصر- الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 2007 .
- 68- ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي - مدخل المهارات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر-، الطبعة السابعة، 2000.
- 69- مدحت محمد أبو النصر، "التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 70- مرسي محمد عبد القادر، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

## قائمة المراجع

- 71-مرسي نبيل خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 1998.
- 72-مرسي نبيل محمد ، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، الناشر المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 73-مساعدة ماجد عبد المهدي ،"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم . عمليات . حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان . الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 74-مسلم حسن عبد الله ،"الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 75-ملايكة عامر ،"واقع الإبتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، 2018.
- 76-وهلين توماس ،دافيد هنجر ،"الإدارة الإستراتيجية" ،معهد الإدارة العامة للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى ، 1900.
- 77-يس سعيد عامر ،" الإدارة وتحديات التغيير" ، دار الكتاب الحديث، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2001.

### ثانيا: الرسائل وأطروحات جامعية

- 1-بن الدين أحمد، "المنافسة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2013.
- 2-بن الزين حمزة ،"دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية" ، مذكرة دكتوراه غير منشورة في إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة- الجزائر ، 2018 .
- 3-بن الزين حمزة،"دور البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006 -2014"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
- 4-بوزايد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012.

- 5- بوشناق عمار، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصادر تنميتها وتطويرها"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2002.
- 6-خالفي خالد، "التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.
- 7-دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 8-الرقب خالد مصلح حسين، "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2009.
- 9-سليطين سوما علي، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال-دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين-سوريا، 2007.
- 10-الشيكر وريدة، "اتجاهات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي-دراسة حالة: عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021.
- 11-عماد أحمد إسماعيل، "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2011.
- 12-العواودة جميلة أديب، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين"، مذكرة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس - فلسطين، 2018.
- 13-غزي محمد العربي، "معوقات بناء الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.

ثالثا: المجلات

- 1-مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2014.
- 2-مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 1، 2021.
- 3-مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة -الجزائر، العدد 8، 2015.

## قائمة المراجع

- 4-مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، المجلد 02، العدد 02، 2018.
  - 5-مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 1، العدد 2، 2016.
  - 6-مجلة الأحياء، جامعة باتنة 1- الجزائر، المجلد 19، العدد 22، 2019.
  - 7-مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 11، العدد 03، 2021.
  - 8-مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 2، 2017.
  - 9-مجلة الباحث، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 01، العدد 20، 2020.
  - 10-مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر، المجلد 03، العدد 03، 2017.
  - 11-مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2021.
  - 12-مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2019.
  - 13-مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2019.
  - 14-المجلة الدولية للتراث والسياحة والفنادق، جامعة القيوم -مصر، المجلد 12، العدد 2، 2018.
  - 15-مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي-الجزائر، المجلد 07، العدد 08، 2023.
  - 16-مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 20، 2016.
  - 17-مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2021.
  - 18-مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 21، 2009.
  - 19-مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 19، العدد 1، 2019.
  - 20-مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2007.
  - 21-مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، 2021.
  - 22-مجلة المناجير، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، العدد 02، 2015.
  - 23-مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2018.
  - 24-مجلة بنها للعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، مصر، العدد 2، المجلد 1، 2023.
  - 25-مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019.
  - 26-مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 17، 2023.
- 2-مراجع باللغة الأجنبية

1-Sallenave J.-P., "Direction générale et stratégie d'entreprise", Les éditions d'Organisations, Paris, 1984.

## قائمة المراجع

---

- 2-Jean- pierre helferetauthes,"**mangement ( stratégie et organisation)**", 3éne édition, librairie vuibert, oaris, 2000.
- 3-Michael porter ،"**l'avantage concurrentiel**"، traduit de l'américain par philip de lanergne·dunod ، paris،1999.

قائمة الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم (01): موافقة على طلب إجراء دراسة ميدانية

République Algérienne Démocratique & Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique

Université de Guelma

Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences  
de Gestion

Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قلمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

قالة، في: 2024/02/14

رقم: 10 أ.ق.ع.ال.ك.ع.1.ت.ع.ت.ح.ق. 2024

إلى السيد مدير مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود -قائلة-  
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلاب الآتي أسمه:

1- لكحل بشري

2- ازتي رحيم

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2023/2024

عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر بوعاتي محمود -قائلة-

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تيمانا الخالصة.

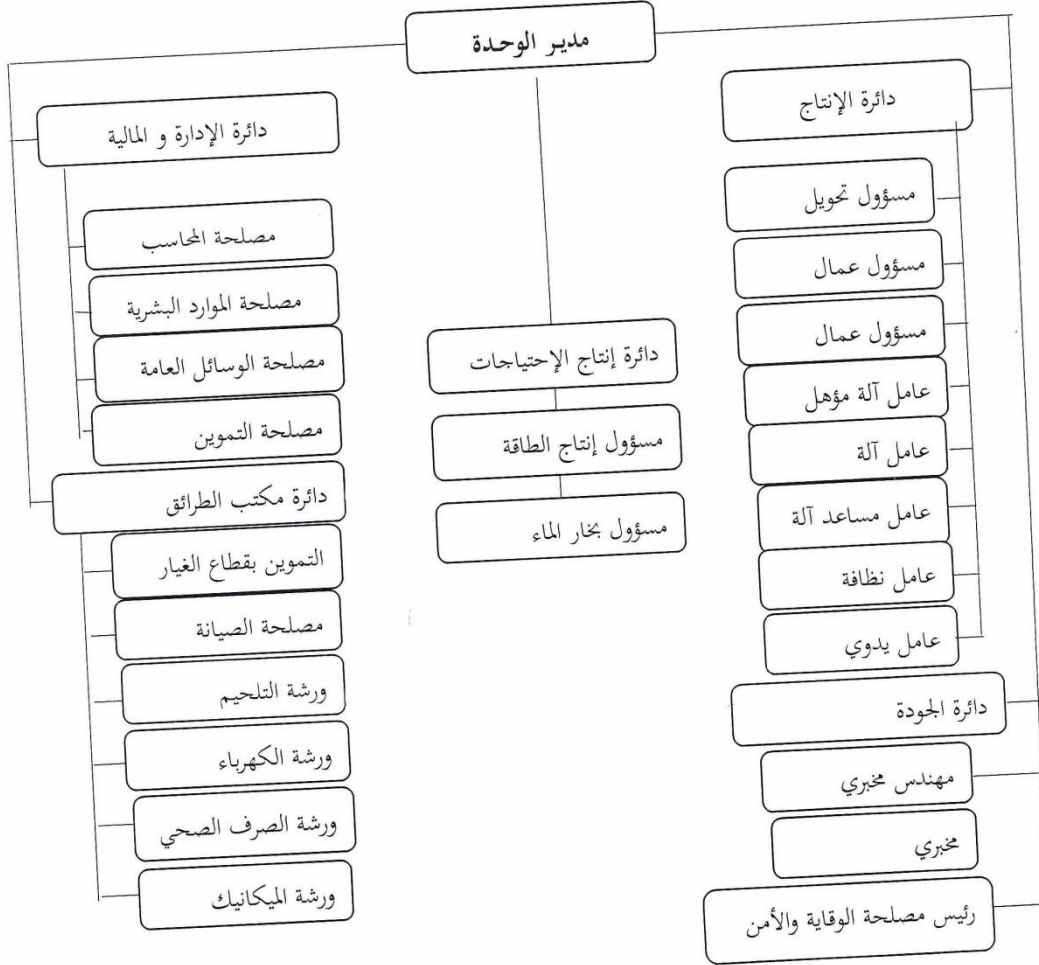




## الملاحق

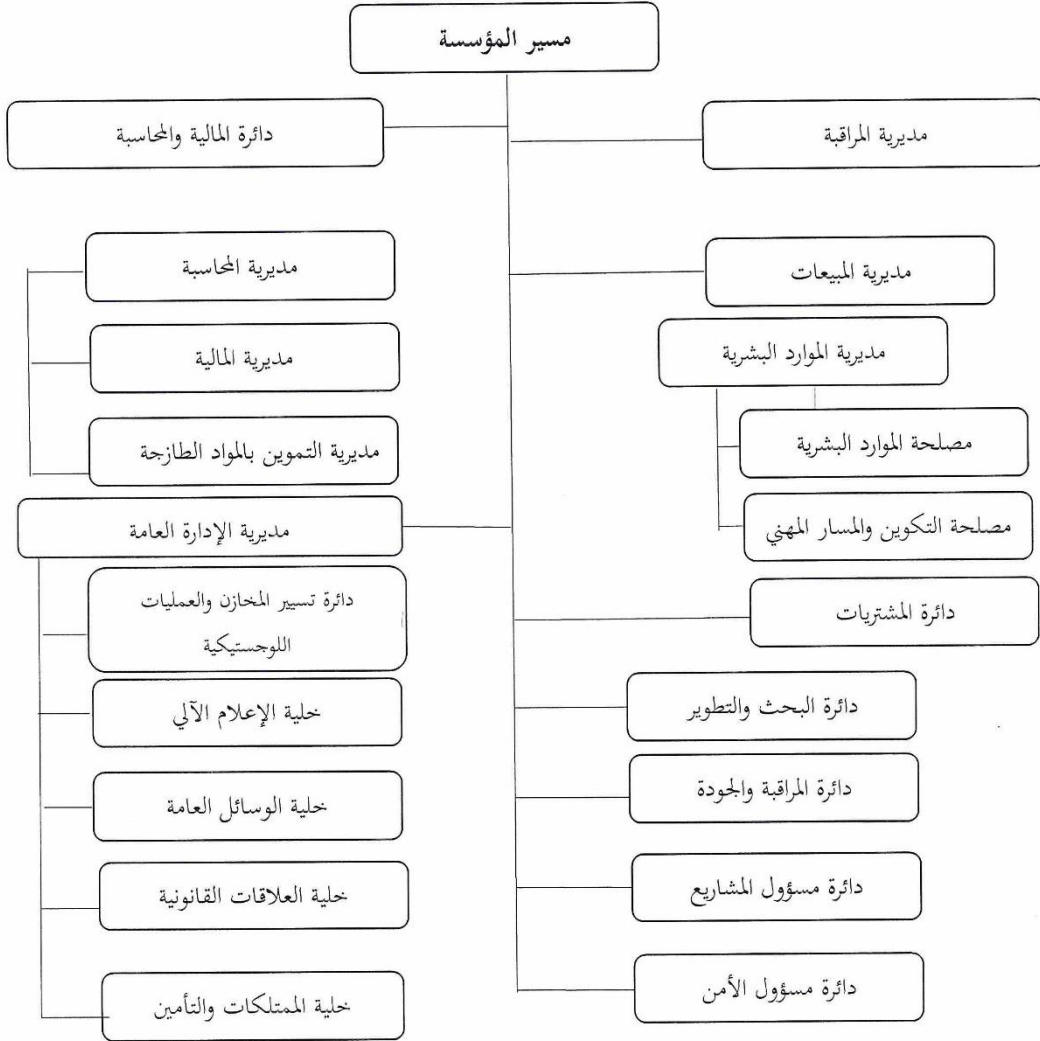
### الملحق رقم (02): الهياكل التنظيمية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (الوحدات)



## الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات (المديرية العامة)



الملحق رقم (03): إستمارة المقابلة

## إستمارة المقابلة:

لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعنوان: "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية- بولاية قلمة"، قمنا بدراسة ميدانية نسعى فيها للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تخدم موضوع الدراسة.

بناء على ذلك قمنا بطرح بعض الأسئلة ، على أمل أن تكون الإجابات دقيقة وواضحة تفيد دراستنا.

الرتبة:

مدير الموارد البشرية.

مسؤول مصلحة التكوين والمسار المهني

الإسم واللقب:

-مهدي حيبلس

-شويعل هبة

- س 1: ما طبيعة النشاط الذي تقومون به ؟
- س 2: كيف تتم عملية التحليل الإستراتيجي في مؤسستكم؟
- س 3: هل تعتمد مؤسستكم على التخطيط الاستراتيجي؟
- س 4: ماهي أهدافكم الإستراتيجية ؟
- س 5: ماهي أهم الإستراتيجيات المتبعة في مؤسستكم ؟
- س 6: كيف يتم التقييم داخل المؤسسة ؟
- س 7: كيف تتم الرقابة الإستراتيجية ؟
- س 8: في حالة وجود إنحرافات من يتخذ القرار؟
- س 9: على ماذا تركز الميزة التنافسية في مؤسستكم ؟
- س 10: حسب رأيكم ما هي درجة المنافسة التي تعمل فيها مؤسستكم ؟
- س 11: هل تعتمد مؤسستكم على الإعلان والإشهار على منتجاتها ؟
- س 12: هل تعتمد مؤسستكم على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة ؟ وهل هي مكلفة ؟
- س 13: ماهي الإجراءات التي تقومون بها لتلبية إحتياجات المستهلكين؟
- س 14: هل الإدارة الإستراتيجية أدت إلى تحسين جودة المنتجات ؟
- س 15: ماهي الآفاق المستقبلية لمؤسستكم ؟

الملحق رقم (04): إستمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8ماي 1945 قالمة

الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم الاقتصادية

التخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

عنوان البحث

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية

بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة-

السيدات والسادة الأكارم نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وذلك في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

، ونرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية، وذلك لأهمية

إجاباتكم والمعلومات المقدمة من قبلكم في الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الغاية العلمية المنشودة.

تفضلوا بقبول كل عبارات الاحترام والتقدير على مجهوداتكم وحسن تعاملكم

علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة

من إعداد الطالبتين:

براهمية آمال

❖ لكحل بشرى

❖ زربي رحيمة

السنة الجامعية 2023-2024

## الملاحق

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والوظيفية

الرجاء التكرم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أو ملاء الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة من أجل تحديد بيانات البحث.

### 1- الجنس

ذكر	أنثى

### 2- العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر

### 3- المؤهل العلمي:

ثانوي	شهادة جامعية (ليسانس/ ماستر)	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

### 4- المنصب الوظيفي:

مدير عام	نائب مدير عام	رئيس مصلحة	نائب رئيس مصلحة	أخرى أذكرها

### 5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 20 إلى أقل من 25 سنة	من 25 سنة فما فوق

## الملاحق

الجزء الثاني: محاور الدراسة

• المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: التحليل الاستراتيجي</b>						
1	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية					
2	تركز مؤسستكم على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة					
3	تركز مؤسستكم على التنبؤ بالفرص والتهديدات					
4	تقوم مؤسستكم بالإعتماد على نظام معلومات مرن يتوافق مع المتغيرات البيئية					
5	تعتمد مؤسستكم على التحليل الاستراتيجي في تطبيق الإدارة الاستراتيجية					
<b>البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>						
6	تقوم مؤسستكم بتحديد رسالة متكاملة تتماشى وأهدافها وتغطي نطاق عملياتها					
7	تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف طويلة المدى بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس والتحقق					
8	توفر مؤسستكم مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط					
9	تقوم مؤسستكم بالتخطيط طويل المدى اعتمادا على التنبؤات					
10	تضع مؤسستكم مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتختار أفضلها					
<b>البعد الثالث: التنفيذ</b>						
11	تتواصل مؤسستكم بفعالية مع جميع المستويات حول الإستراتيجية وتقدمها					

## الملاحق

					تقوم مؤسستكم بتحويل الإستراتيجية المختارة إلى خطط عمل محددة قابلة للتنفيذ	12
					تقوم مؤسستكم بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط	13
					تقوم مؤسستكم بتطوير قدرات الموظفين لتنفيذ الخطط بفعالية	14
					تقوم مؤسستكم على إدارة المخاطر والتقليل منها عند القيام بتنفيذ خطط العمل	15
<b>البعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية</b>						
					تقوم مؤسستكم بمراقبة تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري	16
					تتم عملية الرقابة وفق معايير محددة من طرف المؤسسة	17
					تقوم مؤسستكم بالكشف عن الإنحرافات في الوقت المناسب.	18
					تقوم مؤسستكم بتقييم أداء العاملين .	19
					تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف	20

### • المحور الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالة

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم مؤسستكم منتجات ذات جودة عالية					
2	تلبى منتجاتكم احتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها					
3	تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها بما يتماشى وإحتياجات العملاء					

## الملاحق

					المتجددة	
					تعمل مؤسستكم على بناء علاقة قوية مع الزبائن	4
					تمتلك مؤسستكم علامة تجارية قوية	5
					تعمل مؤسستكم على تخفيض التكاليف إلى أقصى حد	6
					تستطيع مؤسستكم مواكبة التغيرات البيئية بشكل سريع	7
					تمتلك مؤسستكم موارد مادية وبشرية جيدة	8
					تعمل مؤسستكم على تطوير كفاءات جديدة باستمرار	9
					تقوم كفاءات المؤسسة بالإبداع الذي يقود للتميز	10
					تسعى مؤسستكم إلى كسب سمعة جيدة	11
					تمتلك مؤسستكم مواد خام بديلة عن تلك التي يقدمها الموردون	12
					تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق التميز	13

شكرا لحسن تعاونكم



## الملاحق

الملحق رقم (05): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	القسم	الجامعة
1	بن جلول خالد	قسم علوم إقتصادية	جامعة 8 ماي 1945-قائمة-
2	بن شرشار عزالدين	قسم علوم إقتصادية	جامعة 8 ماي 1945-قائمة-
3	زرقة رؤوف	قسم علوم التسيير	جامعة 8 ماي 1945-قائمة-

## الملاحق

### الملحق رقم (06): مخرجات برنامج spss\_v25

#### الإرتباطات

		تقوم مؤسستكم	تقوم مؤسستكم بالإعتماد على نظام معلومات	تقوم مؤسستكم على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية
تقوم مؤسستكم بتحديد رسالة متكاملة تغطي أهدافها ونطاق عملياتها	Pearson Correlation	1	0,844**	0,759**	0,736**	0,621**	0,524**	0,541**	0,533**	0,658**	
تطبيق الإدارة الاستراتيجية	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,002	0,002	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
تقوم مؤسستكم بالإعتماد على نظام معلومات مرن يتوافق مع المتغيرات البيئية	Pearson Correlation	0,844**	1	0,850**	0,669**	0,686**	0,643**	0,556**	0,637**	0,806**	
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية	Pearson Correlation	0,759**	0,850**	1	0,796**	0,866**	0,616**	0,666**	0,684**	0,785**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
تركز مؤسستكم على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة	Pearson Correlation	0,736**	0,669**	0,796**	1	0,864**	0,643**	0,639**	0,593**	0,616**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية	Pearson Correlation	0,621**	0,686**	0,866**	0,864**	1	0,736**	0,699**	0,674**	0,745**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
تركز مؤسستكم على التنبؤ بالفرص	Pearson Correlation	0,524**	0,643**	0,616**	0,643**	0,736**	1	0,850**	0,791**	0,792**	

## الملاحق

والتحديات	Sig. (2-tailed)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
توفر مؤسستكم مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط	Pearson Correlation	0,541**	0,556**	0,666**	0,639**	0,699**	0,850**	1	0,666**	0,747**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بالتخطيط طويل الأمد	Pearson Correlation	0,533**	0,637**	0,684**	0,593**	0,674**	0,791**	0,666**	1	0,783**
المعتمد على التنبؤ	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحديد رسالة متكاملة تغطي أهدافها ونطاق عملياتها	Pearson Correlation	0,658**	0,806**	0,785**	0,616**	0,745**	0,792**	0,747**	0,783**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف طويلة المدى بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس والتحقق	Pearson Correlation	0,581**	0,614**	0,753**	0,654**	0,736**	0,741**	0,877**	0,764**	0,860**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحويل الإستراتيجية المختارة إلى خطط عمل محددة قابلة للتنفيذ	Pearson Correlation	0,472**	0,487**	0,656**	0,628**	0,683**	0,668**	0,799**	0,651**	0,666**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط	Pearson Correlation	0,418*	0,476**	0,536**	0,533**	0,624**	0,703**	0,756**	0,484**	0,592**
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,008	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000	0,007	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتطوير قدرات الموظفين لتنفيذ الخطط بفعالية	Pearson Correlation	0,332	0,327	0,536**	0,601**	0,686**	0,583**	0,622**	0,484**	0,521**
	Sig. (2-tailed)	0,073	0,078	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,007	0,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم على إدارة المخاطر والتقليل منها عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير	Pearson Correlation	0,418*	0,476**	0,614**	0,669**	0,748**	0,703**	0,756**	0,637**	0,663**
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تتواصل مؤسستكم بفعالية مع جميع المستويات حول الإستراتيجية وتقدمها	Pearson Correlation	0,298	0,397*	0,497**	0,484**	0,642**	0,734**	0,702**	0,507**	0,526**
	Sig. (2-tailed)	0,110	0,030	0,005	0,007	0,000	0,000	0,000	0,004	0,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بمراقبة تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري	Pearson Correlation	0,279	0,326	0,321	0,371*	0,372*	0,537**	0,438*	0,607**	0,467**
	Sig. (2-tailed)	0,136	0,079	0,084	0,044	0,043	0,002	0,016	0,000	0,009



## الملاحق

	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,002	0,000	0,005	0,084	0,084	0,028
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تركز مؤسستكم على	Pearson	0,654**	0,628**	0,533**	0,601**	0,669**	0,484**	0,371*	0,371*	0,426*
تحديد نقاط القوة	Correlation									
والضعف بدقة	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,007	0,044	0,044	0,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحليل	Pearson	0,736**	0,683**	0,624**	0,686**	0,748**	0,642**	0,372*	0,372*	0,410*
البيئة الخارجية	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,043	0,043	0,025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تركز مؤسستكم على	Pearson	0,741**	0,668**	0,703**	0,583**	0,703**	0,734**	0,537**	0,537**	0,592**
التنبؤ بالفرص	Correlation									
والتحديات	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,002	0,002	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
توفر مؤسستكم مشاركة	Pearson	0,877**	0,799**	0,756**	0,622**	0,756**	0,702**	0,438*	0,438*	0,618**
جميع المستويات	Correlation									
الإدارية في التخطيط	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,016	0,016	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم	Pearson	0,764**	0,651**	0,484**	0,484**	0,637**	0,507**	0,607**	0,607**	0,533**
بالتخطيط طويل الأمد	Correlation									
المعتمد على التنبؤ	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,007	0,007	0,000	0,004	0,000	0,000	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحديد	Pearson	0,860**	0,666**	0,592**	0,521**	0,663**	0,526**	0,467**	0,467**	0,496**
رسالة متكاملة تغطي	Correlation									
أهدافها ونطاق عملياتها	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,003	0,000	0,003	0,009	0,009	0,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحديد	Pearson	1	0,723**	0,614**	0,614**	0,771**	0,558**	0,427*	0,427*	0,491**
الأهداف طويلة المدى	Correlation									
بشكل واضح ومحدد	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,018	0,018	0,006
وقابل للقياس والتحقق	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحويل	Pearson	0,723**	1	0,876**	0,811**	0,876**	0,787**	0,723**	0,723**	0,840**
الإستراتيجية المختارة	Correlation									
إلى خطط عمل محددة	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
قابلة للتنفيذ	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتوفير	Pearson	0,614**	0,876**	1	0,850**	0,850**	0,862**	0,734**	0,734**	0,844**
الموارد اللازمة لتنفيذ	Correlation									
الخطط	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتطوير	Pearson	0,614**	0,811**	0,850**	1	0,925**	0,862**	0,734**	0,734**	0,673**
قدرات الموظفين لتنفيذ	Correlation									
الخطط بفعالية	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

## الملاحق

N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسساتكم على إدارة المخاطر والتقليل	Pearson	0,771**	0,876**	0,850**	0,925**	1	0,862**	0,734**	0,734**	0,673**
منها عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
تتواصل مؤسساتكم بفعالية مع جميع المستويات حول الإستراتيجية وتقدمها	Pearson	0,558**	0,787**	0,862**	0,862**	0,862**	1	0,712**	0,712**	0,695**
تقوم مؤسساتكم بمراقبة تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
تتم عملية الرقابة وفق معايير محددة من طرف المؤسسة	Pearson	0,427*	0,723**	0,734**	0,734**	0,734**	0,712**	1	1,000**	0,859**
تقوم مؤسساتكم بالكشف عن الإنحرافات	Sig. (2-tailed)	0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسساتكم بتقييم أداء العاملين	Pearson	0,491**	0,840**	0,844**	0,673**	0,673**	0,695**	0,859**	0,859**	1
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف	Sig. (2-tailed)	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسساتكم بتقييم أداء العاملين	Pearson	0,590**	0,732**	0,679**	0,770**	0,770**	0,650**	0,821**	0,821**	0,801**
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسساتكم بالتقييم	Pearson	0,473**	0,640**	0,559**	0,649**	0,649**	0,490**	0,762**	0,762**	0,760**
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف	Sig. (2-tailed)	0,008	0,000	0,001	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
تقوم مؤسساتكم بالإعتماد على نظام معلومات	Pearson	0,839**	0,902**	0,859**	0,831**	0,910**	0,818**	0,741**	0,741**	0,773**
تطبيق الإدارة الإستراتيجية	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30

	تقوم مؤسساتكم بتقييم أداء العاملين	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف	الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة
تعتمد مؤسساتكم على التحليل الاستراتيجي في	Pearson Correlation	0,281	0,640**
تطبيق الإدارة الاستراتيجية	Sig. (2-tailed)	0,133	0,000
	N	30	30
تقوم مؤسساتكم بالإعتماد على نظام معلومات	Pearson Correlation	0,222	0,686**

## الملاحق

مرن يتوافق مع المتغيرات البيئية	Sig. (2-tailed)	0,238	0,569	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية	Pearson Correlation	0,399*	0,284	0,786**
	Sig. (2-tailed)	0,029	0,129	0,000
	N	30	30	30
تركز مؤسستكم على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة	Pearson Correlation	0,595**	0,574**	0,788**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية	Pearson Correlation	0,570**	0,404*	0,839**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,027	0,000
	N	30	30	30
تركز مؤسستكم على التنبؤ بالفرص والتهديدات	Pearson Correlation	0,630**	0,475**	0,857**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,008	0,000
	N	30	30	30
توفر مؤسستكم مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط	Pearson Correlation	0,564**	0,468**	0,853**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,009	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم بالتخطيط طويل الأمد المعتمد على التنبؤ	Pearson Correlation	0,647**	0,537**	0,801**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحديد رسالة متكاملة تغطي أهدافها ونطاق عملياتها	Pearson Correlation	0,514**	0,327	0,824**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,078	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف طويلة المدى بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس والتحقيق	Pearson Correlation	0,590**	0,473**	0,839**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,008	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتحويل الإستراتيجية المختارة إلى خطط عمل محددة قابلة للتنفيذ	Pearson Correlation	0,732**	0,640**	0,902**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط	Pearson Correlation	0,679**	0,559**	0,859**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم بتطوير قدرات الموظفين لتنفيذ الخطط بفعالية	Pearson Correlation	0,770**	0,649**	0,831**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسستكم على إدارة المخاطر والتقليل منها عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير	Pearson Correlation	0,770**	0,649**	0,910**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30
تتواصل مؤسستكم بفعالية مع جميع المستويات حول الإستراتيجية وتقدمها	Pearson Correlation	0,650**	0,490**	0,818**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,006	0,000
	N	30	30	30

## الملاحق

تقوم مؤسساتكم بمراقبة تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري	Pearson Correlation	0,821**	0,762**	0,741**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30
تتم عملية الرقابة وفق معايير محددة من طرف المؤسسة	Pearson Correlation	0,821**	0,762**	0,741**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسساتكم بالكشف عن الإحترافات .	Pearson Correlation	0,801**	0,760**	0,773**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30
تقوم مؤسساتكم بتقييم أداء العاملين .	Pearson Correlation	1	0,947**	0,797**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	30	30	30
تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف	Pearson Correlation	0,947**	1	0,672**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	30	30	30
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة	Pearson Correlation	0,797**	0,672**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	30	30	30

### الإرتباطات

	تقدم مؤسساتكم منتجات ذات جودة عالية	تتلبى منتجاتكم احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين	تعمل مؤسساتكم على تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتطورة	تعمل مؤسساتكم على بناء علاقة قوية مع الزبائن	تمتلك مؤسساتكم علامة تجارية قوية
تقدم مؤسساتكم منتجات ذات جودة عالية	Pearson Correlation	1	0,895**	0,895**	0,845**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30
تتلبى منتجاتكم احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين	Pearson Correlation	0,895**	1	1,000**	0,935**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30
تعمل مؤسساتكم على تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتطورة	Pearson Correlation	0,895**	1,000**	1	0,935**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30
تعمل مؤسساتكم على بناء علاقة قوية مع الزبائن	Pearson Correlation	0,845**	0,935**	0,935**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30
تمتلك مؤسساتكم علامة تجارية قوية	Pearson Correlation	0,895**	1,000**	1,000**	0,935**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30
تعمل مؤسساتكم على تخفيض التكاليف إلى أقصى حد	Pearson Correlation	0,829**	0,935**	0,935**	0,875**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30



## الملاحق

تتميز مؤسستكم بالمرونة في وضع	Pearson Correlation	0,786**	0,895**	0,895**	0,845**	0,895**
خيارات بديلة تتناسب مع التغيرات الخارجية	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
تقوم كفاءات المؤسسة بالإبداع الذي يقود للتميز والتفرد	Pearson Correlation	0,736**	0,831**	0,831**	0,777**	0,831**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
تعمل مؤسستكم على تطوير كفاءات جديدة	Pearson Correlation	0,776**	0,867**	0,867**	0,802**	0,867**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
تسعى مؤسستكم إلى كسب سمعة جيدة من خلال طرح منتجاتها في وقت قياسي	Pearson Correlation	0,736**	0,831**	0,831**	0,658**	0,831**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
تمتلك مؤسستكم مواد خام بديلة عن تلك التي يقدمها الموردون	Pearson Correlation	0,736**	0,831**	0,831**	0,658**	0,831**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	Pearson Correlation	0,486**	0,562**	0,562**	0,432*	0,562**
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,001	0,001	0,017	0,001
	N	30	30	30	30	30
تعمل مؤسستكم على إعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة	Pearson Correlation	0,298	0,310	0,310	0,230	0,310
	Sig. (2-tailed)	0,110	0,096	0,096	0,222	0,096
	N	30	30	30	30	30
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	Pearson Correlation	0,853**	0,936**	0,936**	0,846**	0,936**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30

### ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
0,969	20

### التباين

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
84,30	118,286	10,876	20

### ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
0,963	13

### التباين

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
57,83	42,006	6,481	13

### ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
0,967	33

### التباين

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
142,13	227,085	15,069	33

	Count	Column N %
الجنس ذكر	20	66,7%
الجنس أنثى	10	33,3%
العمر أقل من 30 سنة	3	10,0%

## الملاحق

	من 30 إلى 40 سنة	14	46,7%
	من 40 إلى 50 سنة	11	36,7%
	من 50 إلى 60 سنة	2	6,7%
المؤهل العلمي	ليسانس	4	13,3%
	جامعي	23	76,7%
	دراسات عليا	3	10,0%
المنصب الوظيفي	مدير عام	0	0,0%
	نائب مدير عام	0	0,0%
	رئيس مصلحة	16	53,3%
	نائب رئيس مصلحة	7	23,3%
	عون إداري	7	23,3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	3,3%
	من 5 سنة إلى 10 سنوات	7	23,3%
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	33,3%
	من 15 سنة إلى 20 سنة	9	30,0%
	من 20 سنة إلى 25 سنة	2	6,7%
	أكثر من 25 سنة	1	3,3%

### إختبار الطبيعة كولموغوروف-سميرنوف

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	0,159	30	0,051	0,925	30	0,036
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	0,283	30	0,000	0,774	30	0,000

### الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة إحصائيات العينة الواحدة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	30	4,2150	0,54380	0,09928

### إختبار العينة الواحدة

Test Value = 3  
95% Confidence Interval of the  
Difference  
Upper

### عينة واحدة باسكال

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	1,4181
---	--------

نستخدم إختبار اللامعلمية في الحالات الغير طبيعية

### المعاملات المعيارية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3,418	0,557		6,135	0,000
	التخطيط الاستراتيجي	0,251	0,134	0,334	1,873	0,072

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

## الملاحق

### ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,554 <sup>a</sup>	0,307	0,282	0,42240

a. Predictors: (Constant), التنفيذ

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,212	1	2,212	12,399	0,001 <sup>b</sup>
	Residual	4,996	28	0,178		
	Total	7,208	29			

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,784	0,479		5,813	0,000
	التنفيذ	0,398	0,113	0,554	3,521	0,001

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية  
بولاية قلمة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,489 <sup>a</sup>	0,239	0,212	0,44264

a. Predictors: (Constant), التقييم والرقابة الاستراتيجية

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,722	1	1,722	8,790	0,006 <sup>b</sup>
	Residual	5,486	28	0,196		
	Total	7,208	29			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة  
b. Predictors: (Constant), التقييم والرقابة الاستراتيجية

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,342	0,715		3,274	0,003
	التقييم والرقابة الاستراتيجية	0,482	0,163	0,489	2,965	0,006

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,618	1	1,618	8,104	0,008 <sup>b</sup>

## الملاحق

Residual	5,590	28	0,200		
Total	7,208	29			

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة:  
b. Predictors: (Constant), الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة,

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t
		B	Std. Error	Coefficients Beta	
1	(Constant)	2,618	0,648		4,038
	الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	0,434	0,153	0,474	2,847

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

Model		Sig.
1	(Constant)	0,000
	الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	0,008

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة:

### الجنس

	الجنس	Valid		Cases Missing		Total N
		N	Percent	N	Percent	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	ذكر	20	100,0%	0	0,0%	20
عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أنثى	10	100,0%	0	0,0%	10

	الجنس	Cases Total Percent
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	ذكر	100,0%
	أنثى	100,0%

### Descriptives

الجنس	Statistic		
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Mean	4,2575	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,9574 Upper Bound 4,5576	
	5% Trimmed Mean	4,2750	
	Median	4,2250	
	Variance	0,411	
	Std. Deviation	0,64119	
	Minimum	3,20	
	Maximum	5,00	
	Range	1,80	
	Interquartile Range	1,29	
	Skewness	-0,054	
	Kurtosis	-1,482	
	عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Mean	4,1300
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,9369 Upper Bound 4,3231
5% Trimmed Mean		4,1278	
Median		4,0000	
Variance		0,073	
Std. Deviation		0,26998	
Minimum		3,70	

## الملاحق

Maximum	4,60
Range	0,90
Interquartile Range	0,31
Skewness	0,476
Kurtosis	-0,085

### Descriptives

الجنس		Std. Error	
ذكر الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	Mean	0,14337	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	
		Upper Bound	
	5% TrimmedMean		
	Median		
	Variance		
	Std. Deviation		
	Minimum		
	Maximum		
	Range		
	Interquartile Range		
	Skewness	0,512	
	Kurtosis	0,992	
	أنثى	Mean	0,08537
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	
		Upper Bound	
5% TrimmedMean			
Median			
Variance			
Std. Deviation			
Minimum			
Maximum			
Range			
Interquartile Range			
Skewness		0,687	
Kurtosis		1,334	

### Tests of Normality

الجنس	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df
ذكر الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	0,227	20	0,008	0,877	20
أنثى	0,285	10	0,021	0,892	10

### Tests of Normality

الجنس		Shapiro-Wilk <sup>a</sup> Sig.
ذكر الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه		0,016
أنثى		0,180

a. Lilliefors Significance Correction

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه

## الملاحق

### العمر

#### Case Processing Summary

العمر	Valid		Cases Missing		Total N	
	N	Percent	N	Percent		
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أقل من 30 سنة	3	100,0%	0	0,0%	3
	من 31 إلى 40 سنة	14	100,0%	0	0,0%	14
	من 41 إلى 50 سنة	11	100,0%	0	0,0%	11
	من 51 إلى 60 سنة	2	100,0%	0	0,0%	2

#### Case Processing Summary

العمر	Cases Total Percent	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أقل من 30 سنة	100,0%
	من 31 إلى 40 سنة	100,0%
	من 41 إلى 50 سنة	100,0%
	من 51 إلى 60 سنة	100,0%

#### Descriptives

العمر	Statistic	Std. Error	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Mean	4,0667	0,23333
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0627
		Upper Bound	5,0706
	5% Trimmed Mean	.	
	Median	4,0000	
	Variance	0,163	
	Std. Deviation	0,40415	
	Minimum	3,70	
	Maximum	4,50	
	Range	0,80	
	Interquartile Range	.	
	Skewness	0,722	1,225
	Kurtosis	.	.
	من 31 إلى 40 سنة	Mean	4,2429
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,9000
		Upper Bound	4,5857
5% Trimmed Mean		4,2587	
Median		4,2250	
Variance		0,353	
Std. Deviation		0,59383	
Minimum		3,20	
Maximum		5,00	
Range		1,80	
Interquartile Range		1,26	
Skewness		-0,009	0,597
Kurtosis		-1,002	1,154
من 41 إلى 50 سنة		Mean	4,0773
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7660
		Upper Bound	4,3885

## الملاحق

	5% TrimmedMean		4,0636	
	Median		4,0000	
	Variance		0,215	
	Std. Deviation		0,46334	
	Minimum		3,40	
	Maximum		5,00	
	Range		1,60	
	Interquartile Range		0,45	
	Skewness		0,439	0,661
	Kurtosis		0,499	1,279
من 51 إلى 60 سنة	Mean		5,0000	0,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,0000	
		Upper Bound	5,0000	
	5% TrimmedMean		5,0000	
	Median		5,0000	
	Variance		0,000	
	Std. Deviation		0,00000	
	Minimum		5,00	
	Maximum		5,00	
	Range		0,00	
	Interquartile Range		0,00	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.

### Tests of Normality

العمر	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أقل من 30 سنة	3	.	0,980	3
	من 31 إلى 40 سنة	14	0,200*	0,919	14
	من 41 إلى 50 سنة	11	0,200*	0,956	11
	من 51 إلى 60 سنة	2	.		

### Tests of Normality

العمر	Shapiro-Wilk <sup>a</sup> Sig.	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أقل من 30 سنة	0,726
	من 31 إلى 40 سنة	0,213
	من 41 إلى 50 سنة	0,718
	من 51 إلى 60 سنة	

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

المؤهل العلمي

### Case Processing Summary

المؤهل العلمي	Cases				Total N	
	Valid N	Valid Percent	Missing N	Missing Percent		
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	ثانوي	4	100,0%	0	0,0%	4
	جامعي	23	100,0%	0	0,0%	23
	دراسات عليا	3	100,0%	0	0,0%	3

### Case Processing Summary

## الملاحق

المؤهل العلمي	Cases Total Percent
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة ثانوي	100,0%
جامعي	100,0%
دراسات عليا	100,0%

### Descriptives

المؤهل العلمي	Statistic	Std. Error		
ثانوي الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Mean	4,0125	0,29747	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0658	
		Upper Bound	4,9592	
	5% TrimmedMean	4,0250		
	Median	4,1250		
	Variance	0,354		
	Std. Deviation	0,59494		
	Minimum	3,20		
	Maximum	4,60		
	Range	1,40		
	Interquartile Range	1,11		
	Skewness	-1,014	1,014	
	Kurtosis	1,349	2,619	
	جامعي	Mean	4,2022	0,11462
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9645
Upper Bound			4,4399	
5% TrimmedMean		4,2021		
Median		4,0000		
Variance		0,302		
Std. Deviation		0,54969		
Minimum		3,40		
Maximum		5,00		
Range		1,60		
Interquartile Range		1,25		
Skewness		0,418	0,481	
Kurtosis		-1,128	0,935	
دراسات عليا		Mean	4,5833	0,22048
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6347
	Upper Bound		5,5320	
	5% TrimmedMean	.		
	Median	4,5000		
	Variance	0,146		
	Std. Deviation	0,38188		
	Minimum	4,25		
	Maximum	5,00		
	Range	0,75		
	Interquartile Range	.		
	Skewness	0,935	1,225	
	Kurtosis	.	.	



## الملاحق

### Tests of Normality

المؤهل العلمي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن ثانوي	0,242	4	.	0,949	4
عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة جامعي	0,188	23	0,035	0,881	23
دراسات عليا	0,253	3	.	0,964	3

### Tests of Normality

المؤهل العلمي	Shapiro-Wilk <sup>a</sup> Sig.
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة ثانوي	0,709
جامعي	0,011
دراسات عليا	0,637

a. Lilliefors Significance Correction

### المنصب الوظيفي

### Descriptives

المنصب الوظيفي	Statistic	Std. Error	
رئيس مصلحة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Mean	4,2875	
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,9720	
	Upper Bound	4,6030	
	5% Trimmed Mean	4,2972	
	Median	4,2500	
	Variance	0,351	
	Std. Deviation	0,59203	
	Minimum	3,40	
	Maximum	5,00	
	Range	1,60	
	Interquartile Range	1,22	
	Skewness	-0,049	0,564
	Kurtosis	-1,405	1,091
نائب رئيس مصلحة	Mean	4,1357	
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,5149	
	Upper Bound	4,7565	
	5% Trimmed Mean	4,1397	
	Median	4,0000	
	Variance	0,451	
	Std. Deviation	0,67126	
	Minimum	3,20	
	Maximum	5,00	
	Range	1,80	
	Interquartile Range	1,30	
	Skewness	0,270	0,794
	Kurtosis	-0,960	1,587
عون إداري	Mean	4,1286	
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,8798	
	Upper Bound	4,3774	
	5% Trimmed Mean	4,1234	
	Variance	0,072	

## الملاحق

Std. Deviation	0,26904	
Minimum	3,75	
Maximum	4,60	
Range	0,85	
Interquartile Range	0,30	
Skewness	0,538	0,794
Kurtosis	0,966	1,587

### Tests of Normality

المنصب الوظيفي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن رئيس مصلحة	0,198	16	0,093	0,888	16
عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة نائب رئيس مصلحة	0,187	7	0,200*	0,922	7
عون إداري	0,183	7	0,200*	0,969	7

### Tests of Normality

المنصب الوظيفي	Shapiro-Wilk <sup>a</sup> Sig.
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة رئيس مصلحة	0,052
نائب رئيس مصلحة	0,487
عون إداري	0,893

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة سنوات الخبرة

#### Case Processing Summary

سنوات الخبرة	Cases					
	N	Valid Percent	Missing N	Percent		
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن أقل من 5 سنوات	1	100,0%	0	0,0%		
عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة من 5 سنة إلى 10 سنوات	7	100,0%	0	0,0%		
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	100,0%	0	0,0%		
من 15 سنة إلى 20 سنة	9	100,0%	0	0,0%		
من 20 سنة إلى 25 سنة	2	100,0%	0	0,0%		
أكثر من 25 سنة	1	100,0%	0	0,0%		

#### Case Processing Summary

سنوات الخبرة	N	Cases Total	
		Percent	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات أقل من 5 سنوات	1	100,0%	
عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة من 5 سنة إلى 10 سنوات	7	100,0%	
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	100,0%	
من 15 سنة إلى 20 سنة	9	100,0%	
من 20 سنة إلى 25 سنة	2	100,0%	
أكثر من 25 سنة	1	100,0%	

#### Descriptives<sup>a,b</sup>

سنوات الخبرة	Statistic	Std. Error
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة من 5 سنة إلى 10 سنوات	Mean	4,2786
عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound
	Upper Bound	4,7729

## الملاحق

	5% TrimmedMean		4,2706	
	Median		4,2500	
	Variance		0,286	
	Std. Deviation		0,53452	
	Minimum		3,70	
	Maximum		5,00	
	Range		1,30	
	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		0,630	0,794
	Kurtosis		-1,296	1,587
من 10 سنوات إلى 15 سنة	Mean		4,0150	0,16751
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6361	
		Upper Bound	4,3939	
	5% TrimmedMean		4,0056	
	Median		4,0750	
	Variance		0,281	
	Std. Deviation		0,52970	
	Minimum		3,20	
	Maximum		5,00	
	Range		1,80	
	Interquartile Range		0,69	
	Skewness		0,250	0,687
	Kurtosis		0,097	1,334
من 15 سنة إلى 20 سنة	Mean		4,2611	0,18870
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8260	
		Upper Bound	4,6963	
	5% TrimmedMean		4,2651	
	Median		4,2500	
	Variance		0,320	
	Std. Deviation		0,56611	
	Minimum		3,45	
	Maximum		5,00	
	Range		1,55	
	Interquartile Range		1,03	
	Skewness		-0,062	0,717
	Kurtosis		-1,154	1,400
من 20 سنة إلى 25 سنة	Mean		4,5000	0,50000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-1,8531	
		Upper Bound	10,8531	
	5% TrimmedMean		.	
	Median		4,5000	
	Variance		0,500	
	Std. Deviation		0,70711	
	Minimum		4,00	
	Maximum		5,00	
	Range		1,00	
	Interquartile Range		.	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.

## الملاحق

- a. سنوات الخبرة = أقل من 5 سنوات is constant when الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه. It has been omitted.
- b. سنوات الخبرة = أكثر من 25 سنة is constant when الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه. It has been omitted.

### Tests of Normality<sup>a,d</sup>

سنويات الخبرة	Statistic	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>		Shapiro-Wilk Statistic
		df	Sig.	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	0,236	7	0,200 <sup>*</sup>	0,863
من 5 سنة إلى 10 سنوات	0,129	10	0,200 <sup>*</sup>	0,981
من 10 سنوات إلى 15 سنة	0,126	9	0,200 <sup>*</sup>	0,936
من 15 سنة إلى 20 سنة	0,260	2	.	
من 20 سنة إلى 25 سنة				

### Tests of Normality<sup>a,d</sup>

سنويات الخبرة	df	Shapiro-Wilk <sup>b</sup>	
		Sig.	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	7	0,160	
من 5 سنة إلى 10 سنوات	10	0,969	
من 10 سنوات إلى 15 سنة	9	0,540	
من 15 سنة إلى 20 سنة			
من 20 سنة إلى 25 سنة			

### الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه

#### الجنس

#### Case Processing Summary

الجنس	N	Valid		Missing		Total N
		Percent		Percent		
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر	20	100,0%		0	0,0%	20
للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	10	100,0%		0	0,0%	10

#### Case Processing Summary

الجنس	Cases	
	Total	Percent
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	100,0%	
للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	100,0%	

### Descriptives

الجنس	Statistic	
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه	Mean	4,3423
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,1127
		Upper Bound 4,5719
	5% Trimmed Mean	4,3376
	Median	4,0000
	Variance	0,241
	Std. Deviation	0,49063
	Minimum	3,77
	Maximum	5,00
	Range	1,23
	Interquartile Range	1,00
	Skewness	0,462
	Kurtosis	-1,639
	أنثى	Mean
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound 4,3281
		Upper Bound 4,9949

## الملاحق

5% TrimmedMean	4,6795
Median	4,9615
Variance	0,217
Std. Deviation	0,46607
Minimum	4,00
Maximum	5,00
Range	1,00
Interquartile Range	1,00
Skewness	-0,901
Kurtosis	-1,357

### Descriptives

		الجنس		Std. Error			
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	الجنس	ذكر	Mean	0,10971			
			95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound			
				Upper Bound			
			5% TrimmedMean				
			Median				
			Variance				
			Std. Deviation				
			Minimum				
			Maximum				
			Range				
			Interquartile Range				
			Skewness	0,512			
			Kurtosis	0,992			
			الجنس	أنثى	Mean	0,14739	
					95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	
						Upper Bound	
					5% TrimmedMean		
Median							
Variance							
Std. Deviation							
Minimum							
Maximum							
Range							
Interquartile Range							
Skewness	0,687						
Kurtosis	1,334						

### Tests of Normality

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر	ذكر	0,307	20	0,000	0,790	20
للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أنثى	0,313	10	0,006	0,686	10

### Tests of Normality

	الجنس	Shapiro-Wilk <sup>a</sup> Sig.
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر	ذكر	0,001
للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أنثى	0,001

## الملاحق

### الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

#### العمر

#### Case Processing Summary

العمر	Valid N	Valid Percent	Cases Missing		Total N
			N	Percent	
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	3	100,0%	0	0,0%	3
أقل من 30 سنة	14	100,0%	0	0,0%	14
من 31 إلى 40 سنة	11	100,0%	0	0,0%	11
من 41 إلى 50 سنة	2	100,0%	0	0,0%	2
من 51 إلى 60 سنة					

#### Case Processing Summary

العمر	Cases Total Percent
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	100,0%
أقل من 30 سنة	100,0%
من 31 إلى 40 سنة	100,0%
من 41 إلى 50 سنة	100,0%
من 51 إلى 60 سنة	100,0%

#### Descriptives

العمر	Statistic	Std. Error	
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Mean	4,5641	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2918
		Upper Bound	5,8364
	5% Trimmed Mean	.	
	Median	4,6923	
	Variance	0,262	
	Std. Deviation	0,51218	
	Minimum	4,00	
	Maximum	5,00	
	Range	1,00	
	Interquartile Range	.	
	Skewness	-1,056	1,225
	Kurtosis	.	.
	من 31 إلى 40 سنة	Mean	4,5604
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	4,2740
		Upper Bound	4,8469
5% Trimmed Mean		4,5800	
Median		4,8077	
Variance		0,246	
Std. Deviation		0,49617	
Minimum		3,77	
Maximum		5,00	
Range		1,23	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		-0,471	0,597
Kurtosis		-1,765	1,154
من 41 إلى 50 سنة		Mean	4,1748
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8870
		Upper Bound	4,4626

## الملاحق

	5% TrimmedMean		4,1515	
	Median		4,0000	
	Variance		0,184	
	Std. Deviation		0,42842	
	Minimum		3,77	
	Maximum		5,00	
	Range		1,23	
	Interquartile Range		0,31	
	Skewness		1,542	0,661
	Kurtosis		1,123	1,279
من 0 إلى 60 سنة	Mean		5,0000	0,00000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,0000	
		Upper Bound	5,0000	
	5% TrimmedMean		5,0000	
	Median		5,0000	
	Variance		0,000	
	Std. Deviation		0,00000	
	Minimum		5,00	
	Maximum		5,00	
	Range		0,00	
	Interquartile Range		0,00	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.

### Tests of Normality

العمر	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أقل من 30 سنة	3	.	0,953	3
	من 31 إلى 40 سنة	14	0,008	0,773	14
	من 41 إلى 50 سنة	11	0,000	0,710	11
	من 51 إلى 60 سنة	2	.		

### Tests of Normality

العمر	Shapiro-Wilk <sup>a</sup> Sig.	
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	أقل من 30 سنة	0,583
	من 31 إلى 40 سنة	0,002
	من 41 إلى 50 سنة	0,001
	من 51 إلى 60 سنة	

a. Lilliefors Significance Correction

الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

المؤهل العلمي

### Case Processing Summary

المؤهل العلمي	Valid		Missing		Total N
	N	Percent	N	Percent	

## الملاحق

الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر	ليسانس	4	100,0%	0	0,0%	4
للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	جامعي	23	100,0%	0	0,0%	23
	دراسات عليا	3	100,0%	0	0,0%	3

### Case Processing Summary

	المؤهل العلمي	Cases Total Percent
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	ليسانس	100,0%
	جامعي	100,0%
	دراسات عليا	100,0%

### Descriptives

المؤهل العلمي		Statistic	Std. Error
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	ليسانس	Mean	4,5000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5813
		Upper Bound	5,4187
	5% Trimmed Mean	4,5000	
	Median	4,5000	
	Variance	0,333	
	Std. Deviation	0,57735	
	Minimum	4,00	
	Maximum	5,00	
	Range	1,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	0,000	1,014
	Kurtosis	-6,000	2,619
	جامعي	Mean	4,3679
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	4,1590
		Upper Bound	4,5768
5% Trimmed Mean		4,3660	
Median		4,0000	
Variance		0,233	
Std. Deviation		0,48315	
Minimum		3,77	
Maximum		5,00	
Range		1,23	
Interquartile Range		1,00	
Skewness		0,325	0,481
Kurtosis		-1,735	0,935
دراسات عليا		Mean	5,0000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,0000
		Upper Bound	5,0000
	5% Trimmed Mean	5,0000	
	Median	5,0000	
	Variance	0,000	
	Std. Deviation	0,00000	
	Minimum	5,00	
	Maximum	5,00	
	Range	0,00	
	Interquartile Range	0,00	



## الملاحق

Skewness	.	.
Kurtosis	.	.

### Tests of Normality

	المؤهل العلمي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر	ليسانس	0,307	4	.	0,729	4
للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	جامعي	0,299	23	0,000	0,804	23
	دراسات عليا	.	3	.	.	3

### Tests of Normality

	المؤهل العلمي	Shapiro-Wilk <sup>a</sup> Sig.
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	ليسانس	0,024
	جامعي	0,000
	دراسات عليا	.

a. Lilliefors Significance Correction

الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

المنصب الوظيفي

### Case Processing Summary

المنصب الوظيفي	N	Valid		Missing		Total N
		N	Percent	N	Percent	
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر		16	100,0%	0	0,0%	16
للمصبرات الغذائية بولاية قالمة		7	100,0%	0	0,0%	7
		7	100,0%	0	0,0%	7

### Case Processing Summary

المنصب الوظيفي	Cases Total Percent
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	100,0%
	100,0%
	100,0%

### Descriptives

المنصب الوظيفي	Statistic	Std. Error
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر	Mean	4,5337
عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	95% Confidence Interval for Mean	0,12823
	Lower Bound	4,2603
	Upper Bound	4,8070
	5% Trimmed Mean	4,5459
	Median	4,8462

## الملاحق

	Variance		0,263	
	Std. Deviation		0,51292	
	Minimum		3,85	
	Maximum		5,00	
	Range		1,15	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-0,238	0,564
	Kurtosis		-2,141	1,091
نائب رئيس مصلحة	Mean		4,4835	0,20401
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9843	
		Upper Bound	4,9827	
	5% Trimmed Mean		4,4945	
	Median		4,6923	
	Variance		0,291	
	Std. Deviation		0,53977	
	Minimum		3,77	
	Maximum		5,00	
	Range		1,23	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-0,328	0,794
	Kurtosis		-2,370	1,587
عون إداري	Mean		4,2198	0,15605
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,8379	
		Upper Bound	4,6016	
	5% Trimmed Mean		4,2015	
	Median		4,0000	
	Variance		0,170	
	Std. Deviation		0,41288	
	Minimum		3,77	
	Maximum		5,00	
	Range		1,23	
	Interquartile Range		0,46	
	Skewness		1,215	0,794
	Kurtosis		1,381	1,587

### Tests of Normality

المنصب الوظيفي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر رئيس مصلحة	0,318	16	0,000	0,706	16
المصبرات الغذائية بولاية قالمة نائب رئيس مصلحة	0,243	7	0,200*	0,824	7
عون إداري	0,274	7	0,120	0,883	7

### Tests of Normality

المنصب الوظيفي	Shapiro-Wilk <sup>a</sup> Sig.
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة رئيس مصلحة	0,000
نائب رئيس مصلحة	0,070
عون إداري	0,239

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## الملاحق

### الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة سنوات الخبرة

#### Case Processing Summary

سنوات الخبرة	Valid		Missing	
	N	Percent	N	Percent
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	1	100,0%	0	0,0%
أقل من 5 سنوات	7	100,0%	0	0,0%
من 5 سنة إلى 10 سنوات	10	100,0%	0	0,0%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	9	100,0%	0	0,0%
من 15 سنة إلى 20 سنة	2	100,0%	0	0,0%
من 20 سنة إلى 25 سنة	1	100,0%	0	0,0%
أكثر من 25 سنة				

#### Case Processing Summary

سنوات الخبرة	N	Cases Total	
		N	Percent
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	1	1	100,0%
أقل من 5 سنوات	7	7	100,0%
من 5 سنة إلى 10 سنوات	10	10	100,0%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	9	9	100,0%
من 15 سنة إلى 20 سنة	2	2	100,0%
من 20 سنة إلى 25 سنة	1	1	100,0%
أكثر من 25 سنة			

#### Descriptives<sup>a,b</sup>

سنوات الخبرة	Statistic	Std. Error	
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Mean	4,5275	
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,0602	
	Upper Bound	4,9948	
	5% Trimmed Mean	4,5433	
	Median	4,6923	
	Variance	0,255	
	Std. Deviation	0,50526	
	Minimum	3,77	
	Maximum	5,00	
	Range	1,23	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-0,571	0,794
	Kurtosis	-1,567	1,587
من 10 سنوات إلى 15 سنة	Mean	4,2923	
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,9644	
	Upper Bound	4,6202	
	5% Trimmed Mean	4,2821	
	Median	4,0000	
	Variance	0,210	
	Std. Deviation	0,45839	
	Minimum	3,77	
	Maximum	5,00	
Range	1,23		

## الملاحق

من 15 سنة إلى 20 سنة	Interquartile Range		0,77		
	Skewness		0,735	0,687	
	Kurtosis		-1,178	1,334	
	Mean		4,5385	0,18311	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		4,1162	
		Upper Bound		4,9607	
	5% TrimmedMean		4,5513		
	Median		5,0000		
	Variance		0,302		
	Std. Deviation		0,54934		
	Minimum		3,85		
	Maximum		5,00		
	Range		1,15		
	Interquartile Range		1,00		
Skewness		-0,299	0,717		
Kurtosis		-2,487	1,400		
من 20 سنة إلى 25 سنة	Mean		4,5000	0,50000	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		-1,8531	
		Upper Bound		10,8531	
	5% TrimmedMean		.		
	Median		4,5000		
	Variance		0,500		
	Std. Deviation		0,70711		
	Minimum		4,00		
	Maximum		5,00		
	Range		1,00		
	Interquartile Range		.		
	Skewness		.	.	
	Kurtosis		.	.	

a. سنوات الخبرة = أقل من 5 سنوات. It has been omitted. is constant when the competitive advantage of the experience of the graduates of the Qadafia Governorate is constant.

b. سنوات الخبرة = أكثر من 25 سنة. It has been omitted. is constant when the competitive advantage of the experience of the graduates of the Qadafia Governorate is constant.

### Tests of Normality<sup>a,d</sup>

سنوات الخبرة	Statistic	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk Statistic
		df	Sig.		
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	0,212	7	0,200*	0,874	
من 5 سنة إلى 10 سنوات	0,338	10	0,002	0,813	
المصبرات الغذائية بولاية قالمة	0,355	9	0,002	0,697	
من 10 سنوات إلى 15 سنة	0,260	2	.	.	
من 15 سنة إلى 20 سنة					
من 20 سنة إلى 25 سنة					

### Tests of Normality<sup>a,d</sup>

سنوات الخبرة	df	Shapiro-Wilk <sup>b</sup>	
		Sig.	
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	7	0,200	
من 5 سنة إلى 10 سنوات	10	0,021	
المصبرات الغذائية بولاية قالمة	9	0,001	
من 10 سنوات إلى 15 سنة			
من 15 سنة إلى 20 سنة			
من 20 سنة إلى 25 سنة			

\*. This is a lower bound of the true significance.

## الملاحق

- a. سنوات الخبرة = أقل من 5 سنوات is constant when الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. It has been omitted.
- b. Lilliefors Significance Correction
- d. سنوات الخبرة = أكثر من 25 سنة is constant when الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. It has been omitted.

### الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

#### الإحصاء الوصفي

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	30	4,2150	0,54380	3,20	5,00
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	30	4,4487	0,49855	3,77	5,00
الجنس	30	1,33	0,479	1	2

### إختبار Kruskal-Wallis

#### Ranks

العمر	N	Mean Rank
أقل من 30 سنة	3	17,17
من 30 إلى 40 سنة	14	17,14
من 40 إلى 50 سنة	11	11,23
من 50 إلى 60 سنة	2	25,00
Total	30	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

الميزة التنافسية في  
مؤسسة عمر بن عمر  
للمصبرات الغذائية بولاية  
قالمة

Kruskal-Wallis H	6,117
df	3
Asymp. Sig.	0,106

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: العمر

### Notes

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المؤهل العلمي	N	Mean Rank
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة		
ليسانس	4	13,63
جامعي	23	14,93
دراسات عليا	3	22,33
Total	30	
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة		
ليسانس	4	17,00
جامعي	23	14,00
دراسات عليا	3	25,00
Total	30	

## الملاحق

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة
Kruskal-Wallis H	2,125	4,744
df	2	2
Asymp. Sig.	0,346	0,093

### Descriptives

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
رئيس مصلحة	16	4,2875	0,59203	0,14801	3,9720	4,6030
نائب رئيس مصلحة	7	4,1357	0,67126	0,25371	3,5149	4,7565
عون إداري	7	4,1286	0,26904	0,10169	3,8798	4,3774
Total	30	4,2150	0,54380	0,09928	4,0119	4,4181

### Descriptives

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

	Minimum	Maximum
رئيس مصلحة	3,40	5,00
نائب رئيس مصلحة	3,20	5,00
عون إداري	3,75	4,60
Total	3,20	5,00

### Test of Homogeneity of Variances

	LeveneStatistic	df1	df2	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر	Based on Mean	3,194	2	27
عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Based on Median	2,608	2	27
	Based on Median and with adjusted df	2,608	2	21,643
	Based on trimmedmean	3,234	2	27

### Test of Homogeneity of Variances

	Sig.	
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Based on Mean	0,057
	Based on Median	0,092
	Based on Median and with adjusted df	0,097
	Based on trimmedmean	0,055

### ANOVA

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,180	2	0,090	0,290	0,751
Within Groups	8,395	27	0,311		
Total	8,576	29			

### Kruskal-Wallis Test

## الملاحق

### Ranks

المنصب الوظيفي	N	Mean Rank
الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر	16	17,16
المصبرات الغذائية بولاية قالمة	7	15,14
عون إداري	7	12,07
Total	30	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

الميزة التنافسية في  
مؤسسة عمر بن عمر  
للمصبرات الغذائية بولاية  
قالمة

Kruskal-Wallis H	1,818
df	2
Asymp. Sig.	0,403

b. Grouping Variable: المنصب الوظيفي

سنوات الخبرة .

### Oneway

#### Notes

Output Created	05-JUN-2024 01:17:47	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Zitouni\Downloads\Sans titre2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY MeanS1 BY سنوات الخبرة /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,11

### Descriptives

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
أقل من 5 سنوات	1	4,0000	.	.	.
من 5 سنة إلى 10 سنوات	7	4,2786	0,53452	0,20203	3,7842
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	4,0150	0,52970	0,16751	3,6361
من 15 سنة إلى 20 سنة	9	4,2611	0,56611	0,18870	3,8260
من 20 سنة إلى 25 سنة	2	4,5000	0,70711	0,50000	-1,8531
أكثر من 25 سنة	1	5,0000	.	.	.
Total	30	4,2150	0,54380	0,09928	4,0119

## الملاحق

### Descriptives

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

95% Confidence Interval for

Mean

Upper Bound

Minimum

Maximum

	Upper Bound	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	.	4,00	4,00
من 5 سنة إلى 10 سنوات	4,7729	3,70	5,00
من 10 سنوات إلى 15 سنة	4,3939	3,20	5,00
من 15 سنة إلى 20 سنة	4,6963	3,45	5,00
من 20 سنة إلى 25 سنة	10,8531	4,00	5,00
أكثر من 25 سنة	.	5,00	5,00
Total	4,4181	3,20	5,00

### Test of Homogeneity of Variances

	LeveneStatistic	df1	df2
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Based on Mean	0,094	3 24
	Based on Median	0,101	3 24
	Based on Median and with adjusted df	0,101	3 22,885
	Based on trimmedmean	0,098	3 24

### Test of Homogeneity of Variances

	Sig.
الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة	Based on Mean 0,962
	Based on Median 0,959
	Based on Median and with adjusted df 0,959
	Based on trimmedmean 0,960

### ANOVA

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

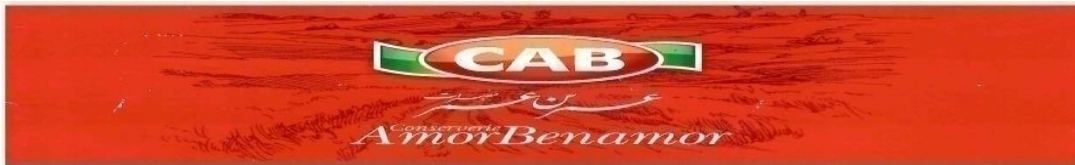
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,272	5	0,254	0,836	0,537
Within Groups	7,303	24	0,304		
Total	8,576	29			

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

سنوات الخبرة	N	Mean Rank
أقل من 5 سنوات	1	9,00
من 5 سنة إلى 10 سنوات	7	16,00
من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	13,00
من 15 سنة إلى 20 سنة	9	17,22
من 20 سنة إلى 25 سنة	2	17,00
أكثر من 25 سنة	1	25,00
Total	30	





**APRICOT JAM**

**Compositio/Ingredients:**  
Apricot (50%), sugar (50%),  
citric acid, pectin.

**Net weight (g):**  
4/4: 760g, 1/2: 380g, 1/6: 135g,  
2kg, glass jar: 260g

**Dry residue, less added salt:**  
63% min.

**Description of storage conditions:** store away from heat and moisture; keep in the fridge after opening and at room temperature.

**Packaging:** in cartons of  
12 x 4/4 cans (800g),  
24 x 1/2 cans (400g),  
70 x 1/6 cans (135g),  
4 cans 2kg,  
24 jars/cartons.

**Packaging:**  
in metal cans, in 1/2 glass jars.

**Shelf life (optimal expiration date):**  
2 years.



**Name of the product :**  
Apricot puree concentrate  
**Ingredients :** 100% Abricot  
**Concentration :** 30-32 %  
**Storage condition :** keep at room temperature.  
**shelf life:** 24 mois  
**Packaging :** in aseptic bags in metallic drum  
weight 220 kg net, 4 drums on wooden pallet.  
**Algerian product.**

Unité EL FEDJOUDJ  
Unité BOUMAIZA  
Unité KHOBBANA  
Unité BOUATI MAHMOUD  
Unité MESSAAD  
Skikda  
Djelfa  
M'sila  
Guelma  
Unité AIN BEN BEIDA

Unité BOUATI MAHMOUD	Unité EL FEDJOUDJ	Unité BOUMAIZA	Unité KHOBBANA	Unité AIN BEN BEIDA	Unité MESSAAD
Entrée en exploitation Année: 1985 Site: Commune de Bouati Mahmoud W. Guelma, superficie 4 Ha Coût de l'investissement 4 500 000 000 DA Capacité installée Ligne de transformation Tonnage annuel 1 200 000 Tonnnes Ligne de produits finis Capacité de tonnage 55 000 Cans/jour Effectifs: 221	Entrée en exploitation Année: 2006 Site: Commune EL Fedjouj W. Guelma, Superficie 4 Ha Coût de l'investissement 5 200 000 000 DA Capacité installée Ligne de transformation Tonnage annuel 3000 Tonnnes/j Ligne de produits finis Capacité de tonnage 37 000 Cans/jour Effectifs: 225	Entrée en exploitation Année: 2011 Site: 21 de Boumaiza, Commune de Ben Arouba W. de Skikda Superficie: 4 Ha Coût de l'investissement 3 000 000 000 DA Capacité installée Ligne de transformation Tonnage annuel: 6000 Tonnnes/j Ligne de produits finis Capacité de tonnage: 18 000 Cans/jour Matière première: 3000 Bobines/j Effectifs: 210	Entrée en exploitation Année: 2014 Site: 21 Commune de Bir Hand W. M'sila Superficie: 2 Ha Coût de l'investissement 1 000 000 000 DA Capacité installée Ligne de transformation Matière première: Pruneaux, Abricot, 1 ligne et Prunes 800 T/j Ligne produits finis Capacité de tonnage: 60 Tonnnes/j Effectifs: 150	Entrée en exploitation Année: 2016 Site: ZAC Commune de Aïn Ben Beida W. Guelma Superficie: 2 014 Coût de l'investissement 3 000 000 000 DA Capacité installée Ligne de transformation Tonnage annuel: 4000 T/j Effectifs: 44	Entrée en exploitation Année: 2016 Site: 21 Commune de MESSAAD W. Guelma Superficie: 1,2 Ha Coût de l'investissement 100 000 000 DA Capacité installée Ligne de transformation Matière première: Abricots et Prunes: 6000 T/j Effectifs: 4

Amor Benamor

Bouati Mahmoud  
W. Guelma - Algeria  
Tel: +213 (0)37 23 83 00/01  
Fax: +213 (0)37 23 83 02  
Email: cab@amorbenamor.com  
www.amorbenamor.com

## HARISSA

**Composito/Ingredients:**  
Concentrated chilli pepper paste,  
garlic, cilantro, caraway, salt.

**Net weight (g):**  
4/4: 760g, 1/2: 380g, 1/6: 135g,  
2kg.

**Dry residue, less added salt:**  
14% min.

**Description of storage conditions:** store away from heat and moisture; keep in the fridge after opening and at room temperature.

**Packaging:** in cartons of  
12 x 4/4 cans (800g),  
24 x 1/2 cans (400g),  
70 x 1/6 cans (135g),  
4 cans 2kg.

**Packaging:**  
in metal cans.

**Shelf life (optimal expiration date)**  
2 years.



**Name of the product :**  
chilli pepper paste concentrate  
**Ingredients :** 100% Abricot  
**Concentration :** 14-15 %  
**Storage condition :** keep at room temperature.  
**shelf life :** 24 mois  
**Packaging :** in aseptic bags in metallic drum  
weight 220 kg net, 4 drums on wooden pallet.  
Algerian product.







## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، وذلك لإبراز الأثر الفعلي للإدارة الإستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على عدة مناهج متعلقة بالجانب النظري لتوضيح المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أما في الجانب الميداني فقد تم اختيار عينة من موظفي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوعاتي محمود- قالمة- ودرستها باستعمال الاستبيان لدعم البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .

وقد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أهم التوصيات التي وصلت إليها هذه الدراسة هي ضرورة الاهتمام بتحسين الميزة التنافسية بشكل متواصل من خلال التطبيق الفعلي للإدارة الإستراتيجية، والحرص الدائم على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة من أجل تحسين الميزة التنافسية وفقا لمتطلبات الزبائن.

**الكلمات المفتاحية :** الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية ، الميزة التنافسية، مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة

## Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle de la gestion stratégique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel. Une étude de terrain a été menée au sein de l'entreprise Omar Ben Omar pour les conserves alimentaires à Guelma, Algérie. L'objectif était de mettre en évidence l'impact réel de la gestion stratégique sur l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et de dévoiler la nature de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Pour atteindre cet objectif, plusieurs approches théoriques ont été utilisées pour clarifier les concepts théoriques fondamentaux liés aux variables de l'étude. Sur le plan pratique, un échantillon d'employés de l'entreprise Omar Ben Omar pour les conserves alimentaires à Bouati Mahmoud, Guelma a été sélectionné et étudié à l'aide d'un questionnaire. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS.

Un ensemble de résultats a été atteint, dont le plus important est : Il existe une relation d'influence positive moyenne statistiquement significative au seuil de signification de 0,05 entre la gestion stratégique et l'avantage concurrentiel dans l'entreprise étudiée.

Les principales recommandations issues de cette étude sont les suivantes la nécessité de s'engager à améliorer continuellement l'avantage concurrentiel en appliquant efficacement la gestion stratégique, souci permanent d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise afin d'améliorer l'avantage concurrentiel en fonction des exigences des clients.

**Mots clés :** Stratégie, gestion stratégique, avantage concurrentiel, entreprise Omar Ben Omar pour les conserves alimentaires à Guelma.