

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة مقدمة إستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بمعنوان :

دور الإستراتيجيات التنافسية كمدخل من مداخل الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة ALFAPIPE للنانابيب بغرداية

من إعداد الطالب:

- عرفة عبد الهادي

تحت اشراف الأستاذ: بن حمدون عبدالله

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم واللقب       | الرتبة        | الجامعة      | الصفة  |
|--------------------|---------------|--------------|--------|
| د/بن أوزينة بوحفص  | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية | رئيسا  |
| د/بن حمدون عبدالله | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية | مشرفا  |
| د/بن موسى عمر      | أستاذ محاضر أ | جامعة غرداية | مناقشا |

السنة الجامعية : 202/2025

# إِلَهِكَ أَيْ

لَهُمُ الْجَنَّةُ

إلى الأرض التي تُنبُثُ الصبر كما تُنبُثُ الزيتون، إلى المدينة التي كلَّما اشتدَّ عليها الألم ازدادت ثباتًا وكرامة.

إلى طلبَةِ غِزَّة، الذين حملوا دفاترهم بين الركام، وكتبوا أحلامهم على ضوء القصف، وساروا نحو الشهادة كما يسير غيرهم نحو الشهادة الجامعية.

إلى الذين رحلوا قبل أن تُنادى أسماؤهم يوم التخرج، وقبل أن يقطفوا ثمرة أعوامٍ من السهر والتعب، فصاروا في علياء المجد شهداء، وفي قلوبنا أثرًا لا يزول.

لكم نهدي هذا الجهد المتواضع، وفاءً لأرواحكم الطاهرة، ووعداً بأن يبقى العلم رسالة حياةٍ لا تنطفئ



# شكر وكرام

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمده سبحانه حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، ونشكره على ما وفقنا إليه من إتمام هذا العمل المتواضع ونيل شرف إنجازه.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان، وأسمى عبارات التقدير والوفاء، إلى والدينا الكريمين، اللذين كانا لنا السند الحقيقي، والدافع الأول في مسيرتنا العلمية، بما قدماه لنا من دعمٍ لا محدود، وتشجيعٍ متواصل، وصبرٍ كبير طوال سنوات التحصيل الدراسي؛ فأسأل الله العليّ القدير أن يجزيهما عنا خير الجزاء، وأن يبارك في عمرهما وصحتهما.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف الفاضل الدكتور بن حمدون عبدالله، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيّمة طوال فترة إنجاز هذه المذكرة؛ فقد كان لتوجيهاته العلمية الدقيقة، وإرشاداته المعرفية الراقية، أعمق الأثر في تقويم هذا البحث وإخراجه في صورته الحالية، فله منا كل الاحترام والتثناء.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الذين تفضلوا بقبول قراءة هذه المذكرة وتقييمها في رحاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذتنا الأجلاء في الكلية، الذين رافقونا طوال مشوارنا الجامعي وأناروا لنا درب العلم والمعرفة. والشكر موصول إلى زملائنا وأصدقائنا الذين تقاسموا معنا لحظات التعب والدعم والتشجيع، وكانوا خير عون لنا في إتمام هذه المرحلة الدراسية.

وفي الختام، نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والدارسين في حقل العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وأن يكون خطوة مباركة في مسارنا العلمي والمهني.

**الملخص:** تتمحور هذه الدراسة حول تقييم أثر ومساهمة الاستراتيجيات التنافسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مع اتخاذ مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "ALFAPIPE" كدراسة حالة. ينطلق البحث من التحديات والضغوط المتزايدة التي تفرضها البيئة الاقتصادية المعاصرة نتيجة تداخل مفاعيل العولمة والطفرات التقنية، مما جعل النماذج الإدارية التقليدية قاصرة عن الاستجابة لتعقيدات السوق .

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري، ومنهج دراسة الحالة والتحليل الإحصائي الكمي في الشق التطبيقي ؛ حيث جرى تصميم استبيان كأداة رئيسية وُزِعَ على عينة قصدية مكونة من (50 موظفاً) من الإطارات العليا ورؤساء المصالح والمكلفين بالدراسات بالمؤسسة، وعولجت البيانات عبر برنامج (SPSS v26) وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية مجتمعة في صناعة الميزة التنافسية لـ "ALFAPIPE"، حيث تفسر هذه الاستراتيجيات ما نسبته (63.4%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. كما أظهرت النتائج أن "استراتيجية التكلفة الأدنى" هي الأكثر تأثيراً وقوة في التنبؤ بالميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، تليها استراتيجية التمايز، ثم استراتيجية التركيز. واختتمت الدراسة بتقديم توصيات إجرائية أبرزها تكثيف الاستثمار في الأنظمة التكنولوجية المتكاملة وإنشاء مختبر بحث وتطوير داخلي متخصص.

• **الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية؛ الاستراتيجيات التنافسية؛ التكلفة الأدنى ؛ الميزة التنافسية؛ مؤسسة

ALFAPIPE

**Résumé:** Cette étude vise à évaluer l'impact et la contribution des stratégies concurrentielles dans la construction et le renforcement de l'avantage concurrentiel au sein des entreprises économiques algériennes, en prenant l'entreprise des conduites de gaz « ALFAPIPE » comme étude de cas. La recherche s'inscrit dans le contexte des défis et des pressions croissants imposés par l'environnement économique contemporain, résultant de l'interaction des dynamiques de la mondialisation et des avancées technologiques rapides, ce qui a rendu les modèles de gestion traditionnels insuffisants pour répondre à la complexité des marchés.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude et de tester ses hypothèses, une approche descriptive et analytique a été adoptée pour la partie théorique, tandis que la méthode de l'étude de cas et l'analyse statistique quantitative ont été utilisées pour la partie empirique. Un questionnaire a été conçu comme principal outil de collecte de données et distribué à un échantillon raisonné composé de 50 employés, incluant des cadres supérieurs, des responsables de services et des chargés d'études au sein de l'entreprise. Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS v26.

Les résultats de l'étude ont révélé l'existence d'un effet positif et statistiquement significatif des stratégies concurrentielles, prises conjointement, sur la création de l'avantage concurrentiel au sein de « ALFAPIPE », ces stratégies expliquant 63,4 % de la variance de l'avantage concurrentiel. Les résultats montrent également que la stratégie de domination par les coûts est la plus influente et la plus prédictive de l'avantage concurrentiel de l'entreprise étudiée, suivie de la stratégie de différenciation, puis de la stratégie de focalisation. L'étude s'achève par plusieurs recommandations opérationnelles, notamment le renforcement des investissements dans les systèmes technologiques intégrés et la création d'un laboratoire interne de recherche et développement spécialisé.

**Mots-clés :** management stratégique ; stratégies concurrentielles ; domination par les coûts ; avantage concurrentiel ; entreprise ALFAPIPE.

**Abstract:** This study focuses on assessing the impact and contribution of competitive strategies in building and enhancing competitive advantage within Algerian economic enterprises, using the gas pipeline company “ALFAPIPE” as a case study. The research is grounded in the growing challenges and pressures imposed by the contemporary economic environment as a result of globalization dynamics and rapid technological advancements, which have rendered traditional managerial models insufficient to respond to increasingly complex market conditions.

To achieve the study’s objectives and test its hypotheses, a descriptive-analytical approach was adopted in the theoretical part, while the case study method and quantitative statistical analysis were used in the empirical part. A questionnaire was designed as the primary data collection tool and distributed to a purposive sample of 50 employees, including top executives, department heads, and research officers within the organization. The collected data were analyzed using SPSS v26 software.

The findings revealed a positive and statistically significant effect of competitive strategies, collectively, on enhancing competitive advantage in “ALFAPIPE,” explaining 63.4% of the variance in competitive advantage. The results also indicated that “cost leadership strategy” has the strongest influence and predictive power regarding the company’s competitive advantage, followed by differentiation strategy, and then focus strategy. The study concludes with several practical recommendations, most notably intensifying investment in integrated technological systems and establishing a dedicated internal research and development laboratory.

• **Keywords:** Strategic management; competitive strategies; cost leadership; competitive advantage; ALFAPIPE Company.

# فهرس المحتويات

| الرقم | العنوان                                                                 | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.    | الإهداء                                                                 | أ      |
| 2.    | شكر وعرفان                                                              | ب      |
| 3.    | الملخص                                                                  | ج      |
| 4.    | فهرس المحتويات                                                          | و      |
| 5.    | المقدمة                                                                 | أ-و    |
| 6.    | الفصل الأول: الجانب النظري للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية       | 1      |
| 7.    | تمهيد الفصل الأول                                                       | 2      |
| 8.    | المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية وتطورها الفكري                 | 3      |
| 9.    | المطلب الأول: نشأة الإدارة الاستراتيجية وتعريفاتها المعاصرة             | 3      |
| 10.   | المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية | 8      |
| 11.   | المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية                             | 12     |
| 12.   | المبحث الثاني: الميزة التنافسية (المفهوم والأبعاد والمصادر)             | 16     |
| 13.   | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها الجوهرية                  | 16     |
| 14.   | المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية                        | 19     |
| 15.   | المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية                                   | 22     |
| 16.   | المبحث الثالث: الدراسات السابقة                                         | 27     |
| 17.   | المطلب الأول: الدراسات المحلية                                          | 27     |
| 18.   | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية                                        | 31     |
| 19.   | المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية           | 34     |
| 20.   | ملخص الفصل الأول                                                        | 39     |
| 21.   | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل نتائج البحث                      | 40     |
| 22.   | تمهيد الفصل الثاني                                                      | 40     |
| 23.   | المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتقديم المؤسسة           | 40     |
| 24.   | المطلب الأول: تقديم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز (ALFAPIPE)             | 40     |
| 25.   | المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها                                  | 41     |

|    |                                                                             |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 42 | المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة                      | 26 |
| 44 | المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان وعرض النتائج الإحصائية                | 27 |
| 42 | المطلب الأول: تحليل محاور استراتيجيات التكلفة والتميز والتركيز              | 28 |
| 55 | المطلب الثاني: التحليل الإحصائي على مستوى المحاور                           | 29 |
| 57 | المطلب الثالث: تحليل الارتباط بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية | 30 |
| 59 | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                              | 31 |
| 60 | المطلب الأول: نتائج تحليل الانحدار المتعدد                                  | 32 |
| 63 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة                                        | 33 |
| 65 | المطلب الثالث: التوصيات والآفاق المستقبلية                                  | 34 |
| 67 | خلاصة الفصل الثاني                                                          | 35 |
| 68 | الخاتمة                                                                     | 36 |
| 70 | قائمة المصادر والمراجع                                                      | 37 |
| 74 | قائمة الملاحق                                                               | 38 |

## • قائمة الملاحق

| قائمة الملاحق |           |    |
|---------------|-----------|----|
| 90            | الملحق 01 | 1. |
| 90            | ملحق 02   | 2. |
| 90            | ملحق 03   | 3. |
| 90            | ملحق 04   | 4. |

## • قائمة الجداول

| الصفحة | رقم الجدول   | عنوان الجدول             | الفصل       |
|--------|--------------|--------------------------|-------------|
| 40     | الجدول (1-1) | ملخص دراسة الطائي (2008) | الفصل الأول |
| 40     | الجدول (2-1) | ملخص دراسة السلمي (2001) | الفصل الأول |
| 41     | الجدول (3-1) | ملخص دراسة بن عشي (2016) | الفصل الأول |

| الصفحة | رقم الجدول    | عنوان الجدول                                                         | الفصل        |
|--------|---------------|----------------------------------------------------------------------|--------------|
| 41     | الجدول (4-1)  | ملخص دراسة بوحوش وذنون (2017)                                        | الفصل الأول  |
| 42     | الجدول (5-1)  | ملخص دراسة عشي وعبد القادر (2019)                                    | الفصل الأول  |
| 43     | الجدول (6-1)  | ملخص دراسة لعلاوي (2020)                                             | الفصل الأول  |
| 43     | الجدول (7-1)  | ملخص دراسة بو عطيط (2018)                                            | الفصل الأول  |
| 46     | الجدول (8-1)  | ملخص دراسة Porter (1980/1985)                                        | الفصل الأول  |
| 47     | الجدول (9-1)  | ملخص دراسة Barney (1991)                                             | الفصل الأول  |
| 48     | الجدول (10-1) | ملخص دراسة Prahalad & Hamel (1990)                                   | الفصل الأول  |
| 49     | الجدول (11-1) | ملخص دراسة Teece et al. (1997)                                       | الفصل الأول  |
| 50     | الجدول (12-1) | ملخص دراسة Christensen (1997)                                        | الفصل الأول  |
| 51     | الجدول (13-1) | مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية                           | الفصل الأول  |
| 53     | الجدول (14-1) | مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية                          | الفصل الأول  |
| 59     | الجدول (2-1)  | الأنشطة الرئيسية لمؤسسة ALFAPIPE                                     | الفصل الثاني |
| 60     | الجدول (2-2)  | نتائج اختبار ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)                     | الفصل الثاني |
| 61     | الجدول (2-3)  | التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة                                 | الفصل الثاني |
| 63     | الجدول (2-4)  | نتائج استجابات أفراد العينة (مقياس ليكرت الخماسي)                    | الفصل الثاني |
| 64     | الجدول (2-5)  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور                     | الفصل الثاني |
| 65     | الجدول (2-6)  | توزيع إجابات المستجوبين حول الركيزة الأساسية لصناعة الميزة التنافسية | الفصل الثاني |
| 66     | الجدول (2-7)  | توزيع إجابات المستجوبين حول أهم العوائق التنافسية                    | الفصل الثاني |
| 66     | الجدول (2-8)  | مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (معامل بيرسون)                   | الفصل الثاني |

| الصفحة | رقم الجدول    | عنوان الجدول                                          | الفصل        |
|--------|---------------|-------------------------------------------------------|--------------|
| 67     | الجدول (2-9)  | نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد                    | الفصل الثاني |
| 68     | الجدول (2-10) | ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة                      | الفصل الثاني |
| 70     | الجدول (2-11) | توصيات مقترحة لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة ALFAPIPE | الفصل الثاني |

# المقدمة

## مقدمة:

أ- **توطئة**: تفرض الديناميكية المتسارعة التي تميز البيئة الاقتصادية الراهنة، والناجمة عن تداخل مفاعيل العولمة مع الطفرات التقنية والمعلوماتية، ضغوطاً متزايدة على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها ونشاطاتها ؛ إذ إن هذا الواقع الجديد جعل من النماذج الإدارية التقليدية، التي اتسمت بالجمود والتركيز على الكفاءة التشغيلية قصيرة المدى، أدوات قاصرة عن توفير استجابات فعالة لتعقيدات السوق وتحديات المنافسة الشرسة. وفي هذا السياق المتسارع، برز مفهوم الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري متكامل ورؤية قيادية رائدة اعتمدتها المؤسسات لتجاوز العشوائية في اتخاذ القرار. وتتبلور الغاية القصوى من تبني مداخل الإدارة الاستراتيجية في امتلاك "ميزة تنافسية" تمثل الخاصية أو السمة التي تتفرد بها المؤسسة عن غيرها، وتجعلها في موقف القوة تجاه منافسيها وزبائنهم. وتعد مؤسسة "الأنابيب الناقلة للغاز" ALFAPIPE - واحدة من هذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي سعت إلى تحقيق ذلك التفوق .

ب- **طرح الإشكالية**: في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة التي تتسم بالحركية والتعقيد، لم يعد بقاء المؤسسة الاقتصادية مرهوناً فقط بحسن تسيير مواردها الداخلية، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على التموّج الاستراتيجي الفعال داخل سوق تشد فيه حدة التنافس. ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث في التساؤل الجوهرية التالي :

إلى أي مدى تساهم الاستراتيجيات التنافسية، باعتبارها ركيزة أساسية في فكر الإدارة الاستراتيجية، في صناعة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "ALFAPIPE" ؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو الإطار الفلسفي والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية، وكيف تطورت لتصبح المدخل الأساسي لإدارة

المؤسسات الحديثة؟

2. كيف تساهم عملية التحليل الاستراتيجي (البيئة الداخلية والخارجية) في تحديد الخيارات التنافسية

المتاحة أمام المؤسسة؟

3. ما هو الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية المستهدفة (قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز) في بناء

صرح الميزة التنافسية؟

4. ما هي السبل الكفيلة بتحويل الميزة التنافسية من حالة مؤقتة إلى ميزة مستدامة قادرة على الصمود

أمام تقلبات المحيط؟

ت- فرضيات الدراسة: بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة وتوجيه الدراسة ميدانياً، قمنا بصياغة الفرضيات

التالية :

• **الفرضية الأولى:** تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية (التحليل، الصياغة، التنفيذ) مساهمة إيجابية في

توجيه الموارد نحو بناء الغايات الاستراتيجية للمؤسسة.

• **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

تطبيق استراتيجية التكلفة الأدنى وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFAPIPE.

• **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

تطبيق استراتيجية التميز والتفريق وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFAPIPE.

• **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

تطبيق استراتيجية التركيز والتخصص وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFAPIPE.

ث- أهداف الدراسة: تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى :

1. التأصيل النظري لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية في الأدبيات الاقتصادية الحديثة.

2. رصد وتحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية (التكلفة، التمايز، التركيز) المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية .

3. إسقاط المداخل النظرية على الواقع العملي للمؤسسة الجزائرية لمعرفة مدى وعيها بأهمية الفكر الاستراتيجي.

4. الخروج بتوصيات إجرائية ملموسة يمكن أن تستفيد منها إدارة مؤسسة ALFAPIPE في تعزيز موقعها السوقي .

ج- أهمية الدراسة :تستمد الدراسة أهميتها من :

- الأهمية النظرية :إثراء المكتبة الجامعية والأدبيات الأكاديمية المحلية ببحث يربط بالتكامل بين عمليات الإدارة الاستراتيجية والمخرجات النوعية للتنافسية.

- الأهمية التطبيقية :تقديم إطار كمي وعملي للمسيرين في قطاع الصناعات والهياكل الحيوية بالجزائريين كيفية استغلال الموارد لبناء ميزات يصعب تقليدها.

ح- مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة :

1. دوافع ذاتية :الارتباط الوثيق للموضوع بالتخصص الأكاديمي للباحث (علوم التسيير/إدارة الأعمال)، والرغبة في تعميق المعارف حول التخطيط الاستراتيجي.

2. دوافع موضوعية :التحولات الجذرية والمنافسة الشرسة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، وحاجة المؤسسات الوطنية لتفعيل خلايا اليقظة والاستراتيجيات التنافسية لضمان البقاء والاستمرارية.

خ- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية :أجريت الدراسة الميدانية في المديرية العامة/فروع مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز (ALFAPIPE) بالجزائر.

- **الحدود الزمنية:** تحددت الفترة الزمنية للدراسة خلال السداسي الحالي من السنة الجامعية

2026/2025. من 10 فيفري الى 25 فيفري 2026

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة فئة الإطارات، رؤساء المصالح، والمكلفين بالدراسات في المؤسسة .

د- **منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة والربط بين الجانب المعرفي والعملية، تم الاعتماد على :

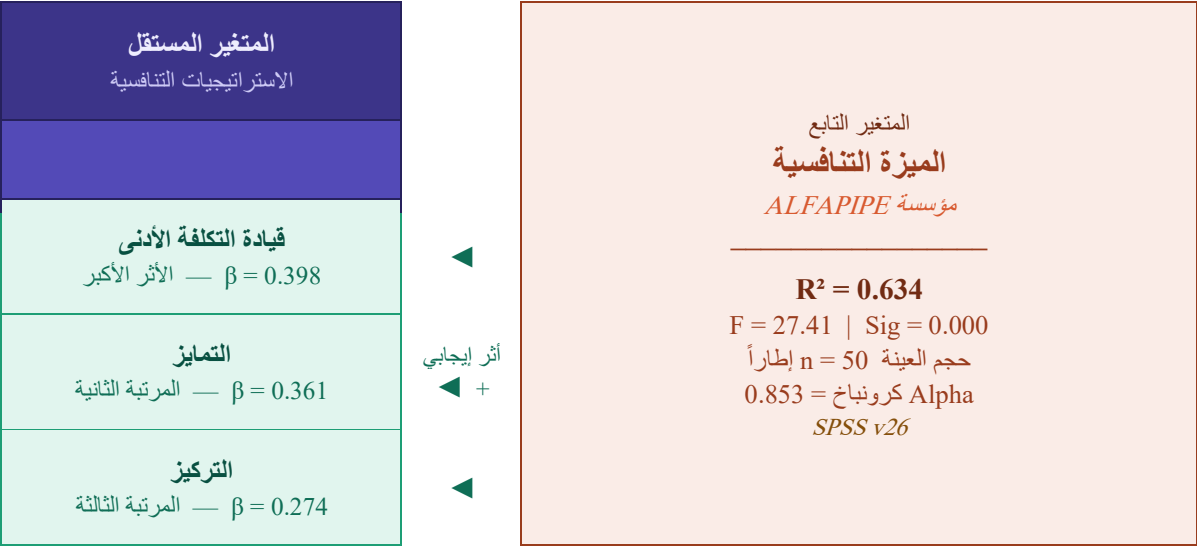
1. **المنهج الوصفي التحليلي:** في الشق النظري لتوصيف المفاهيم ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
2. **منهج دراسة الحالة:** في الشق التطبيقي لجمع البيانات المفصلة حول المؤسسة محل التبرص.
3. **المدخل الكمي (التحليل الإحصائي):** باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (50 موظفاً)، ومعالجتها عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.(SPSS)

ذ- **تقسيمات البحث:** بناءً على مقتضيات المنهجية، تم تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي :

- **الفصل الأول (الإطار النظري والدراسات السابقة):** وفيه تم التطرق لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، ومسار عملياتها، ومفهوم الميزة التنافسية وأبعادها، متبوعاً بأبرز الدراسات المحلية والأجنبية ذات الصلة.

- **الفصل الثاني (الدراسة التطبيقية والميدانية):** وخصصناه للمحة عن مؤسسة ALFAPIPE ، عرض المنهجية الميدانية، أداة الاستبيان، ثم معالجة البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات وعرض النتائج والتوصيات.

ر - نموذج الدراسة:



ز - صعوبات الدراسة :على الرغم من السير الحسن للبحث، إلا أنه واجه بعض العقبات التنظيمية والميدانية، منها التحفظ الاقتصادي لبعض المؤسسات الصناعية الكبرى في كشف خططها الاستراتيجية، وضيق الوقت المخصص للتوفيق بين التربص الميداني المعمق والصياغة الأكاديمية للمذكرة.

# الفصل الأول

## الفصل الأول الجانب النظري للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية

**تمهيد:** لا تقتصر المقاربة النظرية المعتمدة هنا على مجرد عرض تاريخي للأفكار، بل تتجاوز ذلك نحو تحليل كيفية تشكّل المعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية وتطورها بما يواكب متطلبات المرحلة الراهنة. فالإدارة الاستراتيجية تُعدّ حقلاً معرفياً في حالة تطور مستمر، ما يستدعي الرجوع إلى أصولها الفكرية وفهم المنطق الذي يحكم مسارها التطوري، خصوصاً في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، مثل الرقمنة، والتغيرات البيئية، والتقلبات الجيوسياسية المتسارعة.

وفي هذا الإطار، تواجه المؤسسات الحديثة، ولا سيما في الاقتصادات الناشئة مثل الجزائر، تحديات متعددة الأبعاد تتجاوز الجوانب المالية والتقنية لتشمل الأبعاد المعرفية والثقافية والمؤسسية. فلم يعد التركيز منصباً فقط على تسيير العمليات اليومية أو تحقيق نتائج قصيرة المدى، بل أصبح الاهتمام موجهاً نحو بناء ميزة تنافسية مستدامة داخل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار. ومن ثم، تبرز أهمية الإطار النظري كأداة تفسيرية وتمكينية تساعد الباحثين والممارسين على فهم الظواهر الاقتصادية وتحليلها واستشراف تطورها، بما يحقق التفوق والتميز التنظيمي.

وستناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث مترابطة، تهدف إلى تقديم أرضية نظرية وتطبيقية متكاملة:

**المبحث الأول:** يعالج مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها الفكري، من خلال التطرق إلى نشأتها التاريخية، وأهميتها وأهدافها داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة، إضافة إلى تحديد مستوياتها التنظيمية والوظيفية.

**المبحث الثاني:** يركز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها الهدف الجوهرى للإدارة الاستراتيجية، من خلال توضيح تعريفها وخصائصها الأساسية، واستعراض أنواعها، إلى جانب أهم الأسس والمؤشرات المعتمدة في قياسها.

**المبحث الثالث:** يتناول تحليل الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف إبراز الفجوة البحثية، وتحديد أوجه التقاطع والاختلاف، وبيان القيمة المضافة التي تقدمها هذه الدراسة مقارنة بالأدبيات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية وتطورها الفكري

### المطلب الأول: نشأة الإدارة الاستراتيجية وتعريفاتها المعاصرة

إن دراسة الإدارة الاستراتيجية باعتبارها مجالاً علمياً مستقلاً يفرض العودة إلى السياق التاريخي الذي نشأت فيه، حيث لم تظهر هذه المفاهيم بشكل فجائي، بل جاءت نتيجة تراكمات فكرية وتنظيمية امتدت عبر عدة عقود، تزامنت مع تحولات كبرى في بنية الاقتصاد العالمي ونمط عمل المؤسسات الحديثة.<sup>1</sup>

فبعد الحرب العالمية الثانية، شهد العالم توسعاً كبيراً في حجم المؤسسات الصناعية والتجارية، خصوصاً في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وهو ما خلق حاجة ملحة إلى أدوات إدارية قادرة على التعامل مع التعقيد التنظيمي المتزايد، وتحقيق التوازن بين النمو الداخلي والتوسع الخارجي. في هذه المرحلة، بدأت بوادر التفكير الاستراتيجي تظهر من خلال ما كان يُعرف بـ "التخطيط طويل الأجل"، والذي كان يركز أساساً على التنبؤ بالمستقبل أكثر من تحليله.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: البدايات الفكرية للإدارة الاستراتيجية:

تُعد مساهمة Alfred Chandler من أهم المحطات التأسيسية في هذا المجال، حيث قدم في كتابه "Strategy and Structure" سنة 1962 أطروحة مركزية مفادها أن تطور المؤسسة ونموها يؤديان بالضرورة إلى إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي.<sup>3</sup> وقد كانت فكرته الشهيرة "structure follows strategy" نقطة تحول جوهرية، لأنها قلبت العلاقة التقليدية بين التنظيم والاستراتيجية.

<sup>1</sup> Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, p. 14–18.

<sup>2</sup> Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, p. 109–112.

<sup>3</sup> Chandler, A. D. *Op. Cit.*, p. 16.

بعد ذلك، جاء Igor Ansoff ليعزز هذا الاتجاه من خلال تقديم أدوات تحليلية أكثر دقة، أبرزها مصفوفة النمو (Ansoff Matrix)، التي ساعدت المؤسسات على تحديد خياراتها الاستراتيجية بين اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، أو التنويع.<sup>4</sup> وقد ساهم هذا النموذج في تحويل الاستراتيجية إلى عملية قرار عقلانية قائمة على التحليل وليس الحدس فقط.

**الفرع الثاني: التحول نحو التحليل التنافسي:** مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، انتقل الفكر الاستراتيجي إلى مرحلة أكثر نضجاً مع ظهور Michael Porter، الذي أعاد تعريف الاستراتيجية باعتبارها موقعاً تنافسياً داخل الصناعة وليس مجرد تخطيط داخلي.<sup>5</sup>

وقد قدم بورتر نموذج القوى الخمس الذي يقوم على تحليل:

- تهديد الداخلين الجدد، قوة الموردين، قوة الزبائن، تهديد المنتجات البديلة، شدة المنافسة داخل القطاع
- هذا النموذج أحدث تحولاً عميقاً، لأنه جعل من الاستراتيجية أداة لفهم البيئة التنافسية وليس فقط إدارة الموارد الداخلية.

**الفرع الثالث: الانتقال إلى منظور الموارد الداخلية:** في الثمانينيات والتسعينيات، بدأت تظهر انتقادات للنموذج الصناعي، خصوصاً أنه لم يكن قادراً على تفسير الفروق في الأداء بين المؤسسات داخل نفس القطاع. في هذا السياق، قدم Wernerfelt سنة 1984 مفهوم “الموارد كقاعدة لتحليل المؤسسة”، حيث اعتبر أن المؤسسة يمكن فهمها من خلال ما تمتلكه من موارد.<sup>6</sup>

Ansoff, H. I. *Op. Cit.*, p. 132–135.<sup>4</sup>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, p. 4–6.<sup>5</sup>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), p. 171–174.<sup>6</sup>

ثم جاء Jay Barney ليطور هذا الاتجاه بشكل أكثر دقة، من خلال نموذج VRIO الذي يحدد شروط الميزة التنافسية المستدامة: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، وعدم القابلية للاستبدال<sup>7</sup>.

هذا التحول الفكري كان جوهرياً لأنه نقل مركز التحليل من السوق إلى داخل المؤسسة، أي من “البيئة الخارجية” إلى “القدرات الداخلية”.

**الفرع الرابع: القدرات الديناميكية والتكيف الاستراتيجي:** مع تسارع العولمة والتغير التكنولوجي، أصبح من غير الكافي امتلاك موارد ثابتة، بل أصبح المطلوب هو القدرة على التغيير المستمر.

في هذا الإطار، قدم David Teece مفهوم القدرات الديناميكية، الذي يقوم على ثلاث عمليات رئيسية:

- اكتشاف الفرص، اقتناص الفرص، إعادة تشكيل الموارد<sup>8</sup>

هذا المفهوم يعكس انتقال الإدارة الاستراتيجية إلى مستوى أكثر مرونة وديناميكية.

**الفرع الخامس: تطور المفهوم في الفكر المعاصر:** في الفكر الحديث، لم تعد الإدارة الاستراتيجية مجرد عملية تخطيط، بل أصبحت نظاماً متكاملًا لصناعة القرار في بيئة غير مستقرة. وقد أشار Grant إلى أن الاستراتيجية الحديثة ترتبط بخلق القيمة من خلال المعرفة والابتكار والتكامل بين الموارد<sup>9</sup>.

كما قدم Henry Mintzberg نقداً مهماً للفكر التقليدي، مؤكداً أن الاستراتيجية لا تُصاغ فقط بشكل عقلائي، بل تتشكل أيضاً تدريجياً من خلال التجربة والتعلم داخل المؤسسة<sup>10</sup>.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 105–110.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), p. 516–520.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley, p. 3–6.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, p. 23–25.

الفرع السادس: المساهمات الجزائرية في الفكر الاستراتيجي: على المستوى الجزائري، بدأت الدراسات الأكاديمية تولي اهتماماً متزايداً لموضوع الإدارة الاستراتيجية، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية التي عرفت الجزائر منذ تبني إصلاحات اقتصادية تهدف إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق.

فقد أكدت دراسة بوعمامة (جامعة الجزائر 3) أن تبني الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الجزائرية ساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الفعالية الإدارية، خاصة في المؤسسات العمومية<sup>11</sup>.

كما توصلت دراسة لعويسي وزميله (جامعة سطيف 1) إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات الجزائرية يؤدي إلى ضعف في الأداء وعدم القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية<sup>12</sup>.

وفي دراسة منشورة في مجلة "Revue des Sciences Économiques"، تبين أن المؤسسات الجزائرية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الاستقرار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على التسيير التقليدي<sup>12</sup>.

الفرع السابع: التعريفات المعاصرة للإدارة الاستراتيجية: تعددت التعريفات الحديثة للإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية:

يرى Fred R. David أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تشمل صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال التكيف مع البيئة التنافسية<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> بوعمامة، أحمد. (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الجزائر. مجلة الاقتصاد الصناعي - جامعة الجزائر 3، ص 77-85.

<sup>12</sup> لعويسي، عبد القادر، & بن يحيى، سمير. (2019). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة سطيف 1، ص 112-120.

<sup>13</sup> Revue des Sciences Économiques. (2020). La planification stratégique dans les entreprises algériennes, p. 55-63.

أما Johnson وزملاؤه فيرون أنها عملية تحليل وفهم الموقع الاستراتيجي للمؤسسة واتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذها داخل بيئة ديناميكية<sup>14</sup>.

في حين يؤكد Mintzberg أن الاستراتيجية ليست فقط خطة عقلانية، بل أيضاً نمط سلوكي يتشكل عبر الزمن نتيجة التعلم والخبرة.<sup>15</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

إن الوقوف عند أهمية الإدارة الاستراتيجية يقتضي إدراكاً عميقاً لطبيعة التحولات التي تشهدها البيئة المعاصرة، والتي أصبحت تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار. فالمؤسسات اليوم لا تعمل داخل بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها بسهولة، بل داخل نظام اقتصادي مفتوح تحكمه العولمة، الثورة الرقمية، التغيرات التكنولوجية السريعة، وتزايد حدة المنافسة الدولية<sup>16</sup>.

وفي هذا السياق، تصبح الإدارة الاستراتيجية أكثر من مجرد أداة تنظيمية؛ إذ تتحول إلى إطار فكري شامل يوجه المؤسسة نحو البقاء والتكيف والنمو. فغياب الرؤية الاستراتيجية يجعل المؤسسة أقرب إلى كيان ردّ الفعل، يتأثر بالأحداث دون القدرة على توجيهها أو التحكم في مسارها<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية

1. تحقيق التوجيه طويل المدى للمؤسسة: تتمثل أولى وظائف الإدارة الاستراتيجية في تمكين المؤسسة من بناء رؤية بعيدة المدى تتجاوز ضغوط اليومي والتشغيلي. فالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا البعد غالباً ما تنشغل بحل المشكلات الآنية على حساب بناء المستقبل.

David, F. R. (2024). *Strategic Management*. Pearson, p. 5–7.<sup>14</sup>

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy*. Pearson, p. 12–15.<sup>15</sup>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2024). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson, p. 6–9.<sup>16</sup>

وفي هذا السياق، تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على استباق التغيرات البيئية واستثمار الفرص قبل ظهور المنافسين<sup>17</sup>.

وفي البيئة الجزائرية، تؤكد دراسة بوخلط (جامعة الجزائر 3) أن غياب الرؤية الاستراتيجية داخل بعض المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى ضعف القدرة على التكيف مع تقلبات السوق، خصوصاً في ظل التحول نحو اقتصاد مفتوح<sup>18</sup>.

**2. تحقيق التنسيق بين وظائف المؤسسة:** تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في تحقيق التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة مثل التسويق، الإنتاج، التمويل، والموارد البشرية. فالمؤسسة الحديثة تُعد نظاماً مفتوحاً مترابط الأجزاء، وأي خلل في التنسيق بين هذه الأجزاء يؤدي إلى ضعف الأداء العام. وقد أظهرت دراسة بن عيسى (2019) أن ضعف التنسيق الداخلي يُعد من أهم أسباب تدني الأداء في المؤسسات الجزائرية، وأن اعتماد مقارنة استراتيجية متكاملة يساهم في رفع الفعالية التنظيمية<sup>19</sup>. ومن هذا المنظور، تعمل الإدارة الاستراتيجية كإطار موحد يربط بين الأهداف الفرعية للأقسام المختلفة ويجعلها تخدم هدفاً مركزياً واحداً.

**3. فهم البيئة التنافسية والتفاعل معها:** تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية بشكل منهجي، من خلال فهم قوى المنافسة، وسلوك العملاء، واتجاهات السوق.

<sup>17</sup> Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2021). *Strategic Management: Theory*. Cengage Learning, p. 12–15.

<sup>18</sup> Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, p. 79–93.

<sup>19</sup> بوخلط، سمير. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الجزائرية. مجلة الاقتصاد الصناعي – جامعة

وقد أكد Michael Porter أن فهم بنية الصناعة يمثل شرطاً أساسياً لبناء استراتيجية فعالة، حيث تعتمد قدرة المؤسسة على النجاح على موقعها داخل هذه البنية وليس فقط على مواردها الداخلية<sup>20</sup>.

وفي السياق الجزائري، تشير دراسة قريشي (2020) إلى أن المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد على التحليل البيئي المنتظم تكون أكثر قدرة على مواجهة المنافسة الأجنبية بعد الانفتاح الاقتصادي<sup>21</sup>.

**4. دعم التحول الاقتصادي في الجزائر:** تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية خاصة في الجزائر نظراً للتحولات الاقتصادية التي تشهدها البلاد، خاصة في إطار الانتقال من اقتصاد ريعي يعتمد على المحروقات إلى اقتصاد متنوع قائم على الإنتاج.

وقد أكدت دراسة بوقرة (جامعة وهران) أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أداة أساسية في دعم تنويع الاقتصاد الوطني من خلال تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الابتكار<sup>22</sup>.

كما تشير دراسة بن يحيى (2023) إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات الجزائرية يُعد من أهم العوائق أمام تحقيق التنويع الاقتصادي الفعلي<sup>23</sup>.

## الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية

**1. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:** يُعد هذا الهدف المحور الأساسي للإدارة الاستراتيجية، حيث تسعى المؤسسة إلى بناء موقع تنافسي يصعب تقليده.

---

<sup>20</sup> بن عيسى، عبد القادر. (2019). التنسيق التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية. *مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة سطيف*، ص 110-102.

<sup>21</sup> Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press, p. 33-36.

<sup>22</sup> قريشي، ياسين. (2020). التحليل البيئي وأثره على التنافسية في المؤسسات الجزائرية *Revue des Sciences Économiques*، ص 63-55.

<sup>23</sup> بوقرة، أحمد. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تنويع الاقتصاد الجزائري. *مجلة الاقتصاد والتنمية - جامعة وهران*، ص 78-70.

ويؤكد Jay Barney أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تمتلك المؤسسة موارد ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد.

وفي السياق الجزائري، تشير دراسة لعلاوي (2021) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قدراتها الداخلية تحقق مستويات أعلى من الاستمرارية في السوق مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد فقط على خفض التكاليف<sup>24</sup>.

**2. تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة:** لم تعد المؤسسة الحديثة تستهدف المساهمين فقط، بل أصبحت مسؤولة تجاه مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة مثل العمال، العملاء، المجتمع، والبيئة. وقد أظهرت دراسة حركات (جامعة سطيف) أن تبني مقاربة أصحاب المصلحة في المؤسسات الجزائرية يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وتعزيز استقرارها الاجتماعي.

**3. تحقيق النمو المستدام والمتوازن:** لم يعد النمو الاقتصادي هدفاً في حد ذاته، بل أصبح مشروطاً بالاستدامة البيئية والاجتماعية.

وتشير دراسة بن عمارة (2022) إلى أن المؤسسات الجزائرية التي تدمج البعد البيئي في استراتيجياتها تحقق أداءً أكثر استقراراً على المدى الطويل<sup>25</sup>.

**4. بناء التعلم التنظيمي والقدرات المؤسسية:** تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحويل المؤسسة إلى "منظمة متعلمة" قادرة على تطوير ذاتها باستمرار.

---

<sup>24</sup>لعلاوي، أمينة. (2021). الموارد الداخلية والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية. مجلة الأداء الاقتصادي، ص 91-98.

<sup>25</sup>حركات، عبد الرحمان. (2020). مقاربة أصحاب المصلحة في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة سطيف، ص 120-127.

وفي هذا الإطار، تؤكد دراسة صالح (2018) أن التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء والابتكار<sup>26</sup>.

### المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية تُعد عملية متكاملة ذات طبيعة هرمية، حيث لا تُمارس بشكل موحد داخل المؤسسة، بل تتوزع على مستويات متعددة تختلف من حيث طبيعة القرارات، أفقها الزمني، ودرجة تأثيرها على الأداء العام. ويُجمع أغلب الباحثين على أن هذه المستويات الثلاثة — المستوى المؤسسي، المستوى التنافسي (أو التجاري)، والمستوى الوظيفي — تمثل البنية الأساسية التي تقوم عليها العملية الاستراتيجية داخل أي منظمة حديثة<sup>27</sup>.

ويمكن جوهر هذا التقسيم في أن المؤسسة ليست كياناً بسيطاً، بل نظاماً معقداً يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين طبقات القرار المختلفة، بحيث يخدم كل مستوى الآخر ضمن منطق تكاملي يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية.

**الفرع الأول: المستوى المؤسسي:** يُعد المستوى المؤسسي أعلى مستويات الإدارة الاستراتيجية، حيث يتعلق بالمؤسسة ككل، خاصة في المؤسسات متعددة الأنشطة أو الوحدات الاستراتيجية. على هذا المستوى، يتم اتخاذ القرارات الكبرى المتعلقة بهوية المؤسسة، ونطاق نشاطها، واتجاه نموها العام.

وتتمحور الأسئلة الاستراتيجية هنا حول:

في أي قطاعات يجب أن تنشط المؤسسة؟ وكيف يتم توزيع الموارد بين وحداتها المختلفة؟ وكيف يمكن خلق قيمة عبر المحفظة الإجمالية للأعمال؟

<sup>26</sup> صالح، فاطمة. (2018). التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية. مجلة التنمية الإدارية، ص 101-108.

<sup>27</sup> Wheelen, T. L., et al. *Op. Cit.*, p. 6-10.

وقد أشار Gerry Johnson إلى أن هذا المستوى يهتم أساساً بإدارة “محفظة الأعمال” وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد عبر مختلف الأنشطة.

قرارات التنويع وإعادة الهيكلة: من أبرز القرارات في هذا المستوى قرارات التنويع، والتي تنقسم إلى:

- التنويع المرتبط (Related Diversification)

- التنويع غير المرتبط (Unrelated Diversification)

فالتنويع المرتبط يهدف إلى الاستفادة من الترابط بين الأنشطة من حيث الموارد أو التكنولوجيا أو الأسواق، مما يسمح بتحقيق اقتصاديات النطاق. أما التنويع غير المرتبط فيسعى إلى تقليل المخاطر عبر الدخول في قطاعات مختلفة تماماً.

وفي هذا السياق، يشير Porter إلى أن الإفراط في التنويع غير المبرر قد يؤدي إلى تشتت الموارد وفقدان التركيز الاستراتيجي، مما يضعف الأداء العام للمؤسسة.

الاندماج والاستحواذ والتحالفات: كما يشمل المستوى المؤسسي قرارات الاندماج والاستحواذ والتصفية وإعادة الهيكلة. وهذه القرارات تُعد من أكثر القرارات تعقيداً وتأثيراً على مستقبل المؤسسة.

وقد أظهرت دراسة Hitt et al. أن نسبة كبيرة من عمليات الاندماج تفشل في تحقيق أهدافها بسبب سوء التكامل الثقافي والتنظيمي بين المؤسسات المندمجة.

وهذا يدل على أن النجاح في هذا المستوى لا يعتمد فقط على الجانب المالي، بل أيضاً على القدرة على إدارة التكامل المؤسسي.

**الفرع الثاني: المستوى التنافسي:** يرتبط هذا المستوى بكل وحدة أعمال استراتيجية داخل المؤسسة، ويهتم بالإجابة عن سؤال محوري:

كيف يمكننا المنافسة بنجاح داخل سوق معين؟

وقد قدم Michael Porter الإطار الأشهر في هذا المستوى من خلال استراتيجياته العامة الثلاث: قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز.

**1. استراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة في الصناعة، مما يسمح بتقديم أسعار تنافسية أو تحقيق أرباح أعلى. وتتطلب هذه الاستراتيجية:

- كفاءة إنتاج عالية، إدارة صارمة للتكاليف، سلاسل إمداد فعالة

**2. استراتيجية التمايز:** تركز على تقديم منتج أو خدمة فريدة من نوعها يصعب تقليدها، مما يسمح بفرض أسعار أعلى وبناء ولاء العملاء. وتعتمد على:

- الابتكار، جودة التصميم، الخدمة المتميزة

**3. استراتيجية التركيز:** تعتمد على اختيار شريحة سوقية محددة وخدمتها بشكل أفضل من المنافسين، سواء عبر التكلفة أو التمايز<sup>28</sup>.

**تطور الفكر التنافسي:** لقد تطور هذا المستوى بشكل كبير، حيث ظهرت مقاربات حديثة مثل “المحيط الأزرق” التي تدعو إلى خلق أسواق جديدة بدلاً من المنافسة في الأسواق القائمة.

---

Porter, M. E. *Op. Cit.*, p. 35–40.<sup>28</sup>

وقد أكدت Kim & Mauborgne أن الابتكار في خلق القيمة هو جوهر الاستراتيجية الحديثة وليس فقط التفوق على المنافسين الحاليين.

### الفرع الثالث: المستوى الوظيفي

يُعد هذا المستوى الأكثر تفصيلاً داخل المؤسسة، حيث يتعلق بالوظائف اليومية مثل:

- التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المالية، البحث والتطوير

في هذا المستوى، يتم تحويل الاستراتيجية العامة إلى خطط تنفيذية دقيقة.

وقد أشار Thomas Wheelen إلى أن نجاح الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على فعالية التنفيذ على المستوى الوظيفي، وليس فقط على جودة التخطيط.

### أهمية التكامل الوظيفي:

تكمُن أهمية هذا المستوى في تحقيق التنسيق بين الوظائف المختلفة، بحيث تعمل جميعها في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فعلى سبيل المثال:

- التسويق يحدد موقع المنتج في السوق، الإنتاج يضمن الجودة والكفاءة، الموارد البشرية توفر الكفاءات المناسبة

أولاً: التكامل بين مستويات الإدارة الاستراتيجية: إن فعالية الإدارة الاستراتيجية لا تتحقق إلا من خلال التكامل بين المستويات الثلاثة. فالمستوى المؤسسي يحدد الاتجاه العام، والمستوى التنافسي يحدد كيفية المنافسة، والمستوى الوظيفي يضمن التنفيذ.

وقد أشار Hill & Schilling إلى أن الفجوة بين التخطيط والتنفيذ تُعد أحد أهم أسباب فشل الاستراتيجيات في المؤسسات الحديثة<sup>29</sup>.

ثانياً: السياق الجزائري ومستويات الإدارة الاستراتيجية: في السياق الجزائري، تكتسب هذه المستويات أهمية خاصة نظراً لطبيعة النسيج الاقتصادي الذي يتكون من مؤسسات عمومية كبيرة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة. ففي المؤسسات الكبرى، يمثل المستوى المؤسسي تحدياً حقيقياً بسبب تعدد الأنشطة وضعف التنسيق أحياناً. أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن التركيز يكون غالباً على المستوى التنافسي دون وجود رؤية مؤسسية شاملة<sup>30</sup>.

وقد أظهرت دراسة بوزيدي (جامعة وهران) أن ضعف تطبيق التفكير الاستراتيجي على المستويات الثلاثة يؤدي إلى انخفاض الأداء العام للمؤسسات الجزائرية، خصوصاً في ظل المنافسة الدولية المتزايدة<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> بن بوزيد، عبد القادر. (2021). أثر مستويات الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الصناعي - جامعة وهران*، ص 77-85.

<sup>30</sup> لعويشي، عبد القادر. (2020). إشكالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. *Revue des Sciences Économiques*، ص 90-98.

<sup>31</sup> بن بوزيد، عبد القادر. (2021). المرجع السابق، ص 82.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها الجوهرية

إن الميزة التنافسية تُعد المفهوم المركزي الذي تُبنى حوله أغلب الأدبيات في الإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل الهدف النهائي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه عبر توظيف مواردها وقدراتها بشكل فعال داخل بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة. وقد تطور هذا المفهوم عبر الزمن من التركيز على الأداء المالي إلى التركيز على خلق قيمة مستدامة يصعب تقليدها.

ففي المراحل الأولى للفكر الإداري، كان النجاح يُقاس أساساً بمؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية. غير أن هذا التصور التقليدي بدأ يتغير مع تطور المدرسة الاستراتيجية الحديثة، حيث أصبح التركيز ينصب على القدرة التنافسية النسبية مقارنة بالمنافسين داخل نفس الصناعة، وليس فقط على الأداء المطلق

**الفرع الأول: التأسيس النظري للميزة التنافسية:** يُعد Michael Porter من أبرز من أسهموا في بلورة المفهوم بشكل علمي واضح، حيث عرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يفوق متوسط الصناعة على المدى الطويل. ويعكس هذا التعريف تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري من الربحية المطلقة إلى الربحية النسبية.

وقد أسس هذا الطرح لفكرة أن المؤسسة لا تُقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح، بل بقدرتها على التفوق على المنافسين داخل نفس البيئة التنافسية، وهو ما جعل التحليل المقارن جزءاً أساسياً من الفكر الاستراتيجي الحديث.

الفرع الثاني: المنظور القائم على الموارد: في المقابل، قدم Wernerfelt منظوراً مختلفاً يركز على الداخل التنظيمي، حيث اعتبر أن المؤسسة عبارة عن حزمة من الموارد وليس مجرد وحدة إنتاج<sup>32</sup>.

ثم جاء Jay Barney ليطور هذا الاتجاه من خلال نموذج VRIO ، مؤكداً أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تكون الموارد:

- ذات قيمة ،نادرة ،صعبة التقليد ،غير قابلة للاستبدال

هذا التحول كان حاسماً لأنه نقل مركز التحليل من السوق إلى داخل المؤسسة، وأعاد تعريف مصادر القوة التنافسية.

التعريفات المعاصرة للميزة التنافسية: في الأدبيات الحديثة، يتم تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى من المنافسين بطريقة مستدامة يصعب تقليدها.

وقد أكد Barney & Hesterly في طبعتهم الحديثة أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا إذا كانت الاستراتيجية المطبقة غير قابلة للتكرار من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين.

كما يضيف هذا المنظور بعداً مهماً يتمثل في “قابلية الدفاع عن الميزة”، أي استمراريته عبر الزمن وليس مجرد تفوق مؤقت.

البعد العلائقي للميزة التنافسية: يقدم Kay منظوراً مختلفاً نسبياً، حيث يرى أن الميزة التنافسية لا تتبع فقط من الموارد الداخلية، بل أيضاً من قدرة المؤسسة على بناء علاقات استراتيجية مع العملاء والموردين والموظفين<sup>33</sup>.

Wernerfelt, B. *Op. Cit.*, p. 171–174.<sup>32</sup>

Kay, J. (1993). *The Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press, p. 33–36.<sup>33</sup>

هذا البعد يوسع فهمنا للمفهوم ليشمل الشبكات والعلاقات باعتبارها مصدر قيمة، وهو ما أصبح أكثر أهمية في الاقتصاد الحديث القائم على الترابط والتكامل.

**السياق الجزائري للميزة التنافسية:** في السياق الجزائري، تكتسب الميزة التنافسية خصوصية مرتبطة بطبيعة الاقتصاد الوطني الذي يشهد انتقالاً تدريجياً من اقتصاد ريعي إلى اقتصاد متنوع.

وقد أشارت دراسة بن حبيب (2023) إلى أن المؤسسات الجزائرية تواجه تحدياً مزدوجاً يتمثل في بناء ميزة تنافسية داخل السوق المحلية من جهة، والاستعداد للمنافسة الدولية من جهة أخرى<sup>34</sup>.

كما توصلت دراسة بوقفة (جامعة الجزائر 3) إلى أن ضعف الاستثمار في الابتكار والبحث والتطوير يُعد من أهم العوامل التي تحد من بناء ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسات الجزائرية<sup>35</sup>.

#### سادساً: خصائص الميزة التنافسية

**1. القيمة:** تُعد القيمة الشرط الأساسي للميزة التنافسية، إذ يجب أن يساهم المورد أو القدرة في خلق منفعة حقيقية يدركها العميل. وقد أكد Barney أن القيمة تُعد الأساس الأول لأي ميزة تنافسية.

وفي السياق المعاصر، لم تعد القيمة تقتصر على الجانب الاقتصادي، بل أصبحت تشمل القيمة التجريبية والنفسية المرتبطة بتجربة العميل.

**2. الندرة:** تشير الندرة إلى محدودية توفر الموارد أو القدرات بين المنافسين. فكلما كانت الموارد أقل انتشاراً، زادت إمكانية توليد ميزة تنافسية منها.

---

<sup>34</sup> بن حبيب، عبد القادر. (2023). الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد

الجديد، ص 66-74.

<sup>35</sup> بوقفة، سمير. (2022). الابتكار والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 3،

ص 91-99.

وفي العصر الرقمي، أصبحت البيانات الضخمة والخوارزميات المتقدمة من أهم مصادر الندرة التنافسية.

**3. صعوبة التقليد:** تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تكون الموارد أو القدرات صعبة التقليد بسبب

عوامل تاريخية أو اجتماعية أو تنظيمية.

ويشير Barney & Hesterly إلى أن الغموض السببي يمثل أحد أهم العوامل التي تمنع المنافسين من فهم

كيفية توليد الميزة داخل المؤسسة<sup>36</sup>

**4. عدم الاستبدال:** تعني هذه الخاصية عدم وجود بدائل استراتيجية يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة. فحتى إذا

كانت الموارد نادرة وصعبة التقليد، فإن وجود بدائل فعالة يمكن أن يقلل من قيمتها الاستراتيجية.

وفي السياق الحديث، أصبحت التكنولوجيا الرقمية سبباً رئيسياً في زيادة قابلية الاستبدال بين نماذج الأعمال.

## المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية ليست بناءً أحادي البعد، بل هي نتاج تفاعل منظومة من الأبعاد الاستراتيجية التي تتحكم

فيها المؤسسة وتعيد تشكيلها باستمرار وفق تغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ويجمع الباحثون في الإدارة

الاستراتيجية على أن الأبعاد الثلاثة الأكثر مركزية في بناء التفوق التنافسي تتمثل في: التكلفة، الابتكار،

والوقت<sup>37</sup>. وتكمن أهمية هذه الأبعاد في كونها لا تعمل بشكل منفصل، بل تتداخل في ما بينها لتشكيل القدرة

التنافسية الكلية للمؤسسة.

**الفرع الأول: بُعد التكلفة (Cost Dimension):** يُعد بُعد التكلفة من أقدم الأبعاد التي ارتبطت بالفكر

الاقتصادي والإداري، حيث كان التركيز منذ الثورة الصناعية منصّباً على تعظيم الكفاءة الإنتاجية وتقليل

<sup>36</sup> Barney & Hesterly (2022). p. 81.  
<sup>37</sup> Wheelen, T. L., et al. *Op. Cit.*, p. 25–28.

الهدر. ومع تطور الفكر الاستراتيجي، أعاد Michael Porter صياغة هذا البعد ضمن إطار "قيادة التكلفة" باعتباره أحد أهم مصادر الميزة التنافسية<sup>38</sup>.

غير أن مفهوم التكلفة تطور لاحقاً ليشمل أبعاداً أوسع من مجرد التكلفة المباشرة للإنتاج، ليشمل:

- التكلفة الكلية للملكية، التكاليف المعاملية، التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالجودة والخدمة

ويعكس هذا التطور انتقالاً من التفكير المحاسبي الضيق إلى التفكير الاستراتيجي الشمولي<sup>39</sup>.

التكلفة كأداة لإعادة تصميم العمليات: إن تحقيق ميزة التكلفة لا يعني بالضرورة خفض الجودة، بل يعني إعادة هندسة العمليات بشكل يسمح بتحقيق نفس القيمة أو أعلى بتكلفة أقل. وقد أثبتت نماذج مؤسسات مثل Toyota وWalmart أن التفوق في التكلفة لا يتحقق عبر تقليص الموارد فقط، بل عبر إعادة تصميم سلسلة القيمة بأكملها وتحسين تدفق العمليات<sup>40</sup>.

وفي هذا السياق، يشير Hill & Schilling إلى أن المؤسسات الناجحة في قيادة التكلفة تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية:

- تحسين سلسلة التوريد، الاستثمار في التكنولوجيا، بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة<sup>41</sup>

التكلفة في السياق الجزائري: في الجزائر، يكتسب بُعد التكلفة أهمية استراتيجية خاصة نتيجة طبيعة الاقتصاد الوطني الذي يتأثر بتقلبات أسعار الصرف واعتماده النسبي على الواردات.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, p. 85–90.<sup>38</sup>

Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley, p. 140–145.<sup>39</sup>

Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2021). *Strategic Management*. Cengage, p. 88–92.<sup>40</sup>

Hill & Schilling (2021). p. 90.<sup>41</sup>

وتشير دراسة بوزيدي (2024) إلى أن المؤسسات الجزائرية التي نجحت في تقليل التكاليف التشغيلية عبر التصنيع المحلي أو تحسين إدارة التوريد حققت قدرة تنافسية أعلى داخل السوق المحلي<sup>42</sup>.

كما أن التحول الرقمي ساهم في إعادة تشكيل بنية التكاليف من خلال:

- الأتمتة، التجارة الإلكترونية، تقليل تكاليف المعاملات

**الفرع الثاني: بُعد الابتكار (Innovation Dimension):** يُعد الابتكار اليوم البُعد الأكثر حسماً في بناء الميزة التنافسية، نظراً لتسارع التغير التكنولوجي وتحول الأسواق إلى بيئات عالية الديناميكية.

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الابتكار بأنه "تنفيذ منتج أو عملية أو خدمة أو طريقة تنظيمية جديدة تخلق قيمة"<sup>43</sup>، وهو تعريف يركز على التحويل من الفكرة إلى التطبيق وليس مجرد الإبداع النظري.

**الابتكار كمورد استراتيجي:** يرى David Teece أن الابتكار لا يحقق ميزة تنافسية إلا إذا تم دمجها ضمن قدرات المؤسسة الديناميكية، خصوصاً في مجالات الحماية والاستغلال التجاري للمعرفة.

وتشمل متطلبات الابتكار الناجح:

- الاستثمار في البحث والتطوير، ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب، آليات لالتقاط المعرفة من البيئة

الخارجية، حماية الملكية الفكرية

---

<sup>42</sup> بوزيدي، عبد القادر. (2024). تنافسية المؤسسات الجزائرية في ظل التحكم في التكاليف. مجلة الاقتصاد التطبيقي - جامعة وهران، ص 73-81.

<sup>43</sup> OECD. (2023). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, p. 45-48.

**الابتكار المفتوح:** شهد الفكر الحديث تحولاً مهماً نحو نموذج الابتكار المفتوح، الذي يقوم على التعاون بين المؤسسة وشركاء خارجيين مثل الجامعات والموردين والعملاء.

وقد أكد Chesbrough أن هذا النموذج يسمح بتسريع الابتكار وتقليل التكاليف وزيادة جودة الحلول الابتكارية، لكنه يتطلب في المقابل قدرات قوية في إدارة المعرفة والشراكات.<sup>44</sup>

**الابتكار في السياق الجزائري:** في الجزائر، يمثل الابتكار تحدياً بنيوياً بسبب ضعف الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية، لكنه في الوقت نفسه يمثل فرصة استراتيجية مهمة.

وتشير دراسة بن حبيب (2023) إلى أن تطوير نظام ابتكار وطني فعال يتطلب:

- تعزيز التعاون بين البحث العلمي والصناعة، دعم المؤسسات الناشئة، الاستثمار في الاقتصاد الرقمي والطاقات المتجددة

**الفرع الثالث: بُعد الوقت:** أصبح الوقت في الفكر الاستراتيجي المعاصر مورداً نادراً وحاسماً، حيث لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بالجودة أو التكلفة، بل أيضاً بسرعة الاستجابة.

وقد قدم Stalk & Hout مفهوم "التنافس على أساس الوقت"، الذي يرى أن تقليل زمن الإنتاج والتطوير والتسليم يمثل ميزة تنافسية قوية.<sup>45</sup>

**الوقت كمورد غير قابل للتخزين:** يتميز الوقت بخصائص فريدة:

- لا يمكن تخزينه، لا يمكن استرجاعه، يُستهلك بشكل لا رجعة فيه

<sup>44</sup> Chesbrough, H. (2020). *Open Innovation Results*. Oxford University Press, p. 33–38.

<sup>45</sup> Stalk, G., & Hout, T. (1990). *Competing Against Time*. Free Press, p. 12–16.

لكن قدرة المؤسسات على استثماره تختلف جذرياً، حيث تستطيع المؤسسات المرنة تحويل السرعة إلى ميزة تنافسية حقيقية.

**الوقت في السياق الجزائري:** في الجزائر، يرتبط بُعد الوقت بشكل وثيق بالإصلاحات الاقتصادية والتحول الإداري.

وتشير دراسة بوزيدي (2024) إلى أن تقليص البيروقراطية وتسريع الإجراءات الإدارية يمثل أحد أهم العوامل التي يمكن أن تعزز تنافسية المؤسسات الوطنية<sup>46</sup>.

كما أن المؤسسات التي تستجيب بسرعة لتغيرات السوق تكون أكثر قدرة على استغلال الفرص قبل المنافسين، خاصة في القطاعات الخدمية والرقمية.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية يقتضي مقارنة تكاملية تجمع بين مستويين رئيسيين: مستوى خارجي يركز على بنية الصناعة والبيئة التنافسية، ومستوى داخلي يهتم بالموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة. وقد تطور الفكر الاستراتيجي لاحقاً ليضيف بعداً ثالثاً هو البعد المؤسسي الذي يفسر كيف تؤثر القواعد والتنظيمات والسياق المحلي في تشكيل السلوك الاقتصادي<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> بوزيدي، عبد القادر. (2024). المرجع السابق، ص 79.

<sup>47</sup> North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, p. 3–6.

**الفرع الأول: المدخل الخارجي (مدخل التوقع الاستراتيجي):** يُعد المدخل الخارجي أحد أهم الإسهامات الكلاسيكية في الفكر الاستراتيجي، وقد تم تطويره بشكل أساسي من طرف Michael Porter من خلال نموذج القوى الخمس، الذي يهدف إلى تحليل جاذبية الصناعة عبر خمسة عوامل رئيسية:<sup>48</sup>

- شدة المنافسة بين المؤسسات، قوة الموردين، قوة العملاء، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة

وقد أضاف بورتر لاحقاً بعداً تكميلياً يتعلق بالمكملين (Complementors) باعتبارهم فاعلين يؤثرون على القيمة الكلية للصناعة.

**منطق المدخل الخارجي:** يفترض هذا المدخل أن الميزة التنافسية لا تنشأ داخل المؤسسة فقط، بل تتحدد بدرجة كبيرة حسب موقعها داخل الصناعة. فالصناعات ذات القوى التنافسية الضعيفة تسمح بتحقيق أرباح أعلى، بينما الصناعات ذات القوى القوية تتطلب كفاءات استراتيجية أكبر للبقاء.

**الانتقادات الموجهة للمدخل الخارجي:** رغم أهميته، تعرض هذا النموذج لانتقادات متعددة، أهمها:

- تجاهله لدور المؤسسات والدولة، افتراضه ثبات البيئة التنافسية، إهماله للموارد الداخلية للمؤسسة

وقد دفع ذلك بورتر إلى تطوير مفهوم "الماس الوطني" الذي يربط التنافسية بعوامل الدولة مثل البنية التحتية، والطلب المحلي، والاستراتيجية المؤسسية.

**الفرع الثاني: المدخل الداخلي (المدخل القائم على الموارد):** يمثل المدخل الداخلي تحولاً جذرياً في الفكر الاستراتيجي، حيث انتقل التركيز من الصناعة إلى داخل المؤسسة نفسها.

Porter, M. E. *Op. Cit.*, p. 4-6.<sup>48</sup>

وقد أسس هذا التوجه كل من Barney و Wernerfelt، حيث اعتبروا أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد والقدرات وليس مجرد لاعب في سوق تنافسي<sup>49</sup>.

**نموذج VRIO**: قدم Jay Barney إطار VRIO لتحليل مصادر الميزة التنافسية، والذي يعتمد على أربعة معايير أساسية:

• القيمة (Value)، الندرة (Rarity)، صعوبة التقليد (Imitability)، التنظيم (Organization)

وتُعد الموارد التي تستوفي هذه الشروط مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

**حدود المدخل الداخلي**: رغم قوة هذا المدخل، إلا أنه واجه انتقاداً رئيسياً يتمثل في كونه "ساكناً"، أي أنه لا يفسر كيف تتغير الموارد عبر الزمن أو كيف تتكيف المؤسسات مع البيئات الديناميكية<sup>50</sup>.

**الفرع الثالث: المدخل الديناميكي (القدرات الديناميكية)**: استجابة لهذه الانتقادات، طور David Teece مفهوم القدرات الديناميكية، الذي يعرفها بأنها قدرة المؤسسة على:

• استشعار الفرص (Sensing)، اقتناص الفرص (Seizing)، إعادة تشكيل الموارد (Reconfiguring)

هذا المفهوم يجمع بين الداخل والخارج، ويؤكد أن الميزة التنافسية ليست ثابتة بل متغيرة باستمرار.

**أولاً: البعد المؤسسي (Institutional Approach)**

<sup>49</sup> Wernerfelt, B. *Op. Cit.*, p. 171–174.

<sup>50</sup> Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley, p. 162.

يضيف المدخل المؤسسي منظوراً مختلفاً، حيث لا تفسر الميزة التنافسية فقط بالموارد أو الصناعة، بل أيضاً بالقواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم الاقتصاد.

وقد أسس North هذا الاتجاه من خلال نظريته حول المؤسسات، حيث عرفها بأنها "القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تشكل سلوك الفاعلين الاقتصاديين"<sup>51</sup>.

**أهمية المؤسسات في التنافسية:** تلعب المؤسسات دوراً حاسماً في:

- تحديد قواعد المنافسة
- تنظيم الأسواق، تقليل عدم اليقين، تشكيل سلوك الفاعلين الاقتصاديين

**ثانياً: التكامل بين المداخل الثلاثة:** تشير الأدبيات الحديثة إلى أن فهم الميزة التنافسية لا يمكن أن يقتصر على مدخل واحد، بل يجب دمج:

- البيئة الخارجية (الصناعة)، الموارد الداخلية، السياق المؤسسي

هذا التكامل هو ما يفسر الأداء الحقيقي للمؤسسات في بيئات مختلفة.

**ثالثاً: السياق الجزائري:** في الجزائر، يتجلى التفاعل بين هذه المداخل بشكل واضح، نظراً لخصوصية البيئة الاقتصادية التي تتميز بـ:

- انتقال اقتصادي تدريجي، اعتماد نسبي على المحروقات، تطور بيئة تنظيمية مستمرة التغير

<sup>51</sup> North, D. C. *Op. Cit.*, p. 7-10.

وقد أظهرت دراسة بوزيدي (2024) أن المؤسسات الجزائرية التي تجمع بين استغلال مواردها الداخلية وفهم بيئتها الخارجية تحقق أداءً تنافسياً أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تركز على جانب واحد فقط.<sup>52</sup>

كما توصلت دراسة بن حبيب (2023) إلى أن ضعف التكيف المؤسسي يمثل أحد أهم العوائق أمام بناء ميزة تنافسية مستدامة في الجزائر.<sup>53</sup>

رابعاً: **البعد المؤسسي في الجزائر:** في السياق الجزائري، تلعب المؤسسات دوراً محورياً في تحديد سلوك السوق، خاصة من خلال:

- القوانين التنظيمية، السياسات الاقتصادية، دور الدولة في ضبط السوق

وتشير دراسة لعويسي (جامعة سطيف) إلى أن المؤسسات التي تتمتع بقدرة أعلى على التكيف مع التغيرات التنظيمية تحقق أداءً تنافسياً أفضل في السوق المحلي.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> بوزيدي، عبد القادر. (2024). التكامل بين الموارد والبيئة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد التطبيقي - جامعة وهران*، ص 68-76.

<sup>53</sup> بن حبيب، عبد القادر. (2023). التكيف المؤسسي وأثره على تنافسية المؤسسات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الجديد*، ص 59-67.

<sup>54</sup> لعويسي، عبد القادر. (2020). المؤسسات والتنظيم الاقتصادي في الجزائر *Revue des Sciences Économiques - Université de Sétif*، ص 88-96.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات المحلية

تشهد الدراسات المحلية في مجال الإدارة الإستراتيجية اهتماماً متزايداً بموضوع الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية، خصوصاً في البيئة العربية التي تتسم بتغيرات اقتصادية متسارعة وتحديات تنافسية مرتبطة بالانفتاح الاقتصادي والعولمة. وقد ركزت هذه الدراسات على تحليل واقع المؤسسات الاقتصادية، ومحاولة فهم مدى قدرتها على تبني مداخل إستراتيجية حديثة تضمن لها البقاء والنمو.<sup>55</sup>

وتشير الأدبيات العربية إلى أن مفهوم الميزة التنافسية لم يعد مفهوماً مرتبطاً فقط بالسعر أو الجودة، بل أصبح مفهوماً شاملاً يرتبط بقدرة المؤسسة على الابتكار، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وهو ما يتطلب تبني إدارة إستراتيجية فعالة تقوم على التخطيط والتحليل البيئي المستمر.<sup>56</sup>

**الفرع الأول: الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية:** تُعد دراسة الطائي (2008) من أهم المراجع العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية بوصفه عملية متكاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجيات، وتنفيذها، ثم تقييمها<sup>57</sup>، ويؤكد الطائي أن نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية يعتمد على مدى قدرتها على المواءمة بين مواردها الداخلية وفرص البيئة الخارجية.

<sup>55</sup> الطائي، يوسف حليم. (2008). *الإدارة الإستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 35-52.

<sup>56</sup> السلمي، علي. (2001). *الإدارة الإستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ص 61-78.

<sup>57</sup> الطائي، يوسف حليم. (2008). مرجع سبق ذكره، ص 44.

الجدول رقم (1-1): ملخص دراسة الطائي (2008)

| العنصر            | التفاصيل                                                                       |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | الطائي، يوسف حبيب (2008)                                                       |
| عنوان الدراسة     | الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل                                       |
| نوع ومكان الدراسة | كتاب علمي أكاديمي - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن          |
| إشكالية الدراسة   | كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تكامل عمليات الإدارة الاستراتيجية؟ |
| أهداف الدراسة     | تقديم إطار منهجي متكامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية من التحليل إلى التقييم    |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي                                                         |
| نتائج الدراسة     | نجاح المؤسسة مرتبط بالمواءمة بين مواردها الداخلية وفرص البيئة الخارجية         |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة الطائي (2008)

وفي السياق نفسه، يشير السلمي (2001) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل مدخلاً أساسياً لرفع كفاءة المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تساعد على اتخاذ قرارات طويلة المدى مبنية على تحليل علمي للبيئة التنافسية، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

الجدول رقم (2-1): ملخص دراسة السلمي (2001)

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                 |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | السلمي، علي (2001)                                                                                       |
| عنوان الدراسة     | إدارة الأعمال الدولية في ظل العولمة                                                                      |
| نوع ومكان الدراسة | كتاب علمي - دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر                                                        |
| إشكالية الدراسة   | ما مدى قدرة الإدارة الاستراتيجية على رفع كفاءة المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة؟                         |
| أهداف الدراسة     | تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية        |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                   |
| نتائج الدراسة     | الإدارة الاستراتيجية تمثل مدخلاً أساسياً لاتخاذ قرارات طويلة المدى مبنية على تحليل علمي للبيئة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة السلمي (2001)

كما توصلت دراسة بن عشي (2016) إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب تقليدية في التسيير. وأكدت الدراسة أن غياب الرؤية الإستراتيجية يؤدي إلى ضعف الأداء وصعوبة مواجهة المنافسة.<sup>58</sup>

### الجدول رقم (1-3): ملخص دراسة بن عشي (2016)

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                                   |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | بن عشي (2016)                                                                                                              |
| عنوان الدراسة     | التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية                                         |
| نوع ومكان الدراسة | رسالة دكتوراه - جامعة جزائرية                                                                                              |
| إشكالية الدراسة   | هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟                                          |
| أهداف الدراسة     | تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية                                                       |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي + دراسة حالة                                                                                        |
| نتائج الدراسة     | المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية؛ غياب الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى ضعف الأداء |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة بن عشي (2016)

الفرع الثاني: الدراسات التي ركزت على الاستراتيجيات التنافسية: ركزت العديد من الدراسات المحلية على تحليل الإستراتيجيات التنافسية وفق نموذج بورتر، حيث تناولت إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز.

<sup>58</sup> بن عشي، فتيحة. (2016). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 7(1)، ص 90-97.

فقد أوضحت دراسة بوحوش وذنون (2017) أن تطبيق إستراتيجية التميز داخل المؤسسات الجزائرية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمؤسسة<sup>59</sup>.

#### الجدول رقم (1-4): ملخص دراسة بوحوش وذنون (2017)

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                    |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | بوحوش وذنون (2017)                                                                                          |
| عنوان الدراسة     | استراتيجية التميز وأثرها على تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الجزائرية                                       |
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي محكم في مجلة جزائرية                                                                              |
| إشكالية الدراسة   | ما أثر استراتيجية التميز على تحسين جودة الخدمات ورضا العملاء في المؤسسات الجزائرية؟                         |
| أهداف الدراسة     | تقييم دور استراتيجية التميز في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة                                                  |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان                                                                 |
| نتائج الدراسة     | تطبيق استراتيجية التميز يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة بوحوش وذنون (2017)

كما بينت دراسة عشي وعبد القادر (2019) أن إستراتيجية قيادة التكلفة تُعد من أكثر الإستراتيجيات فعالية في المؤسسات الإنتاجية، حيث تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين القدرة التنافسية في السوق<sup>60</sup>.

#### الجدول رقم (1-5): ملخص دراسة عشي وعبد القادر (2019)

<sup>59</sup> وحوش، عمار، & ذنون، عبد القادر. (2017). أثر الإستراتيجيات التنافسية على الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 17(2)، ص 58-66.

<sup>60</sup> شي، محمد، & عبد القادر، سمير. (2019). إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8(1)، ص 46-53.

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                                      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | عشي وعبد القادر (2019)                                                                                                        |
| عنوان الدراسة     | استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القدرة التنافسية في المؤسسات الإنتاجية                                                    |
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي محكم - مجلة الاقتصاد والإدارة، الجزائر                                                                              |
| إشكالية الدراسة   | ما مدى فعالية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإنتاجية؟                                          |
| أهداف الدراسة     | قياس أثر استراتيجية التكلفة على الأداء التنافسي للمؤسسات الإنتاجية                                                            |
| منهج الدراسة      | منهج دراسة الحالة + التحليل الإحصائي الكمي                                                                                    |
| نتائج الدراسة     | استراتيجية قيادة التكلفة من أكثر الاستراتيجيات فعالية في المؤسسات الإنتاجية إذ تقلل التكاليف التشغيلية وتحسن القدرة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة عشي وعبد القادر (2019)

وفي دراسة أخرى، توصلت لعلاوي (2020) إلى أن المؤسسات الصناعية التي تعتمد على مزيج من الإستراتيجيات التنافسية تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية واحدة فقط، مما يدل على أهمية المرونة الإستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة<sup>61</sup>.

#### الجدول رقم (1-6): ملخص دراسة لعلاوي (2020)

| العنصر            | التفاصيل                                                                             |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | لعلاوي (2020)                                                                        |
| عنوان الدراسة     | المزيج الاستراتيجي التنافسي وأثره على الأداء في المؤسسات الصناعية                    |
| نوع ومكان الدراسة | أطروحة دكتوراه - جامعة جزائرية                                                       |
| إشكالية الدراسة   | هل يحقق مزيج الاستراتيجيات التنافسية أداءً أفضل مقارنة باعتماد استراتيجية واحدة فقط؟ |
| أهداف الدراسة     | إبراز أهمية المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية        |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي + التحليل الإحصائي (SPSS)                                     |

<sup>61</sup> علاوي، أمينة. (2020). الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة الباحث الاقتصادي، 10(2)، ص 103-110.

| العنصر        | التفاصيل                                                                                                     |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نتائج الدراسة | المؤسسات التي تعتمد مزيجاً من الاستراتيجيات التنافسية تحقق أداءً أفضل مما يدل على أهمية المرونة الاستراتيجية |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة لعلاوي (2020)

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت الموارد البشرية والميزة التنافسية: تؤكد بعض الدراسات المحلية أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية داخل المؤسسة. ففي دراسة بوعطيط (2018)، تم التأكيد على أن تطوير الكفاءات البشرية وتحسين التدريب المستمر يسهم بشكل مباشر في رفع قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأداء المتميز<sup>62</sup>.

#### الجدول رقم (1-7): ملخص دراسة بوعطيط (2018)

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                             |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | بوعطيط، جلول (2018)                                                                                                  |
| عنوان الدراسة     | إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية                                                               |
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي محكم في مجلة علوم التسيير، الجزائر                                                                         |
| إشكالية الدراسة   | كيف يمكن للاستثمار في رأس المال البشري أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؟                                                 |
| أهداف الدراسة     | تقييم دور تطوير الكفاءات البشرية والتدريب في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة                                             |
| منهج الدراسة      | المنهج الوصفي التحليلي + الاستبيان                                                                                   |
| نتائج الدراسة     | تطوير الكفاءات البشرية وتحسين التدريب المستمر يسهم بشكل مباشر في رفع قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأداء المتميز |

<sup>62</sup> بوعطيط، جلول. (2018). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية، 29(3)، ص 135-142.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة بوعطيط (2018)

كما تشير هذه الدراسات إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري أصبح ضرورة استراتيجية، خاصة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعرفة والمهارات أهم من الموارد المادية في تحقيق التفوق التنافسي.

أولاً: تحليل عام للدراسات المحلية: من خلال تحليل الدراسات المحلية يمكن تسجيل مجموعة من الملاحظات المهمة:

1. تركيز كبير على البيئة الجزائرية والعربية، مما يعطي طابعاً تطبيقياً للدراسات .
  2. اعتماد واسع على المنهج الوصفي التحليلي .
  3. استخدام نماذج بورتر بشكل أساسي في تحليل الإستراتيجيات التنافسية .
  4. اهتمام متزايد بعلاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية .
  5. محدودية التوسع في النماذج الحديثة مثل القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة .
- كما يظهر أن أغلب الدراسات المحلية تتجه نحو تحليل العلاقة بين المتغيرات (الإستراتيجية - الأداء - الميزة التنافسية)، دون التعمق الكبير في التفسير النظري المتعدد الأبعاد كما هو الحال في الدراسات الأجنبية.

ثانياً: الفجوة البحثية في الدراسات المحلية: يمكن تحديد أهم الفجوات البحثية فيما يلي:

- قلة الدراسات التي تجمع بين أكثر من إطار نظري (بورتر + الموارد + الكفاءات) .
- ضعف الاهتمام بالتحول الرقمي وتأثيره على التنافسية .
- محدودية الدراسات التي تتناول الاستدامة التنافسية طويلة المدى .

- التركيز على قطاعات محددة دون تعميم النتائج .

وهذا ما يبرر الحاجة إلى دراسات أكثر شمولية مثل الدراسة الحالية، التي تسعى إلى الربط بين مختلف المقاربات النظرية في إطار متكامل.

تتميز الدراسات المحلية بتركيزها على الواقع الاقتصادي الجزائري والعربي، حيث سعت إلى معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل المنافسة والانفتاح الاقتصادي. كما اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانات لجمع البيانات، وهو ما يعكس اهتمام الباحثين بدراسة الواقع الميداني للمؤسسات.

غير أن بعض الدراسات المحلية ركزت على جانب محدد من الإستراتيجيات التنافسية، مثل قيادة التكلفة أو التميز، دون تقديم تحليل شامل لكافة الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

يحظى موضوع الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية باهتمام واسع في الأدبيات الأجنبية، باعتباره أحد المحاور المركزية في حقل الإدارة الإستراتيجية، خاصة منذ الثمانينيات مع بروز أعمال المدرسة الكلاسيكية في التحليل التنافسي، ثم تطور المقاربات نحو منظور الموارد والكفاءات والقدرات الديناميكية. هذا التطور النظري جعل من فهم التنافسية عملية متعددة الأبعاد تجمع بين تحليل الصناعة من جهة، وتحليل موارد المؤسسة وقدراتها من جهة أخرى<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

الفرع الأول: المقاربة الكلاسيكية للاستراتيجيات التنافسية: يُعد Michael Porter المرجع الأكثر تأثيراً في هذا المجال، حيث قدم إطاراً تحليلياً متكاملاً لفهم المنافسة داخل الصناعات. في كتابه *Competitive Strategy* ثم *Competitive Advantage*، طور بورتر نموذج القوى الخمس الذي يفسر مستوى جاذبية الصناعة بناءً على خمسة عوامل رئيسية: تهديد الداخلين الجدد، قوة الموردين، قوة العملاء، تهديد البدائل، وشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة<sup>64</sup>.

من خلال هذا التحليل، يوضح بورتر أن اختيار الإستراتيجية التنافسية يجب أن يكون استجابة مباشرة لبنية الصناعة، وليس قراراً عشوائياً. كما قدم ثلاث إستراتيجيات تنافسية أساسية:

- قيادة التكلفة (Cost Leadership)، التميز (Differentiation)، التركيز (Focus Strategy)

ويرى أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في الالتزام بإحدى هذه الإستراتيجيات بشكل واضح، لأن "الوقوع في الوسط" يؤدي غالباً إلى ضعف الأداء وفقدان الميزة التنافسية<sup>65</sup>.

#### الجدول رقم (1-8): ملخص دراسة Porter (1980/1985)

| العنصر            | التفاصيل                                                                                         |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | Porter, Michael E. (1980, 1985)                                                                  |
| عنوان الدراسة     | Competitive Strategy & Competitive Advantage                                                     |
| نوع ومكان الدراسة | كتاب علمي أكاديمي - Free Press, New York, USA                                                    |
| إشكالية الدراسة   | How can firms achieve competitive advantage through industry positioning and generic strategies? |
| أهداف الدراسة     | تقديم إطار تحليلي للمنافسة الصناعية (نموذج القوى الخمس) وتحديد الاستراتيجيات التنافسية الثلاث    |
| منهج الدراسة      | التحليل الاقتصادي الصناعي - منهج التحليل والاستنتاج                                              |

<sup>64</sup> Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.  
<sup>65</sup> Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

| العنصر        | التفاصيل                                                                                                                              |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نتائج الدراسة | الميزة التنافسية تتحقق من خلال اختيار واضح لإحدى الاستراتيجيات الثلاث (قيادة التكلفة، التميز، التركيز)؛ 'الوقوع في الوسط' يضعف الأداء |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة (Porter (1980, 1985)

**الفرع الثاني: التحول نحو منظور الموارد:** مع بداية التسعينيات، ظهر تحول مهم في الفكر الإستراتيجي، حيث لم يعد التركيز فقط على البيئة الخارجية، بل أصبح الاهتمام موجهاً نحو الموارد الداخلية للمؤسسة.

في هذا السياق، قدم Jay Barney لمساهمة أساسية من خلال نظرية الموارد (RBV)، حيث أكد أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تمتلك المؤسسة موارد تتصف بأربع خصائص:

- القيمة (Valuable)، الندرة (Rare)، صعوبة التقليد (Inimitable)، عدم القابلية للاستبدال (Non-substitutable)

هذا الإطار المعروف اختصاراً بـ VRIN يُفسر لماذا تتجح بعض المؤسسات في الحفاظ على تفوقها لفترات طويلة رغم تقلبات السوق<sup>66</sup>.

وتُعتبر هذه المقاربة تحولاً جذرياً من "تحليل الصناعة" إلى "تحليل المؤسسة"، حيث أصبحت الموارد غير الملموسة مثل المعرفة، الثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري عناصر أساسية في بناء الميزة التنافسية.<sup>67</sup>

#### الجدول رقم (1-9): ملخص دراسة (Barney (1991

| العنصر          | التفاصيل                                           |
|-----------------|----------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة | Barney, Jay B. (1991)                              |
| عنوان الدراسة   | Firm Resources and Sustained Competitive Advantage |

<sup>66</sup> Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.  
<sup>67</sup> Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                      |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي محكم - Journal of Management, Vol. 17, No.1, USA                                                    |
| إشكالية الدراسة   | ?What firm resources can generate sustained competitive advantage                                             |
| أهداف الدراسة     | تطوير إطار VRIN لتحديد شروط الميزة التنافسية المستدامة من خلال الموارد الداخلية                               |
| منهج الدراسة      | المنهج النظري التحليلي (Resource-Based View)                                                                  |
| نتائج الدراسة     | الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تكون الموارد ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال (VRIN) |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة Barney (1991)

أولاً: الكفاءات الجوهرية والميزة التنافسية: في تطور آخر أكثر عمقاً، قدم Gary وC. K. Prahalad Hamel مفهوم الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) ، والذي يمثل أحد أهم التحولات في الفكر الإستراتيجي الحديث.

وفق هذا الطرح، لا تعتمد الميزة التنافسية فقط على الموارد، بل على “التكامل المعرفي والتنظيمي” داخل المؤسسة. وتتميز الكفاءات الجوهرية بثلاث خصائص رئيسية:

- توفر قيمة حقيقية للعميل ،صعوبة التقليد من قبل المنافسين ،إمكانية استخدامها في أسواق ومنتجات

متعددة<sup>68</sup>

الجدول رقم (1-10): ملخص دراسة Prahalad & Hamel (1990)

| العنصر          | التفاصيل                               |
|-----------------|----------------------------------------|
| الدراسة / السنة | Prahalad, C.K. & Hamel, Gary (1990)    |
| عنوان الدراسة   | The Core Competence of the Corporation |

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 68 79-91.

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                 |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي محكم – Harvard Business Review, Vol. 68, No.3, USA                                             |
| إشكالية الدراسة   | How do core competencies contribute to sustained competitive advantage? across multiple markets          |
| أهداف الدراسة     | إبراز دور الكفاءات الجوهرية في بناء ميزة تنافسية مستدامة قابلة للتوظيف في أسواق متعددة                   |
| منهج الدراسة      | التحليل النظري مدعوماً بدراسات حالة تطبيقية                                                              |
| نتائج الدراسة     | الكفاءات الجوهرية تتميز بثلاث خصائص: توفر قيمة للعميل، صعوبة التقليد، وإمكانية الاستخدام في أسواق متعددة |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة (Prahalad & Hamel (1990)

هذا المفهوم نقل التركيز من “المنتج” إلى “القدرة التنظيمية”، أي أن المؤسسة الناجحة ليست فقط من تنتج بشكل أفضل، بل من تعرف كيف تتعلم وتبتكر وتعيد توظيف معرفتها عبر مجالات مختلفة.

ثانياً: القدرات الديناميكية في بيئة متغيرة: مع تسارع التغير التكنولوجي والعولمة، ظهرت مقاربة جديدة تُعرف بالقدرات الديناميكية، والتي طورها David Teece وزملاؤه.

تقوم هذه النظرية على فكرة أن امتلاك الموارد وحده لا يكفي، بل يجب أن تكون المؤسسة قادرة على:

• استشعار التغيرات في البيئة (Sensing)، اغتنام الفرص (Seizing)، إعادة تشكيل الموارد

(Reconfiguring)

هذا الإطار يفسر قدرة المؤسسات على البقاء في بيئات عالية التقلب، حيث تصبح المرونة التنظيمية والابتكار

المستمر عناصر حاسمة في الحفاظ على الميزة التنافسية<sup>69</sup>.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

الجدول رقم (1-11): ملخص دراسة Teece et al. (1997)

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة / السنة   | Teece, Pisano & Shuen (1997)                                                                                                           |
| عنوان الدراسة     | Dynamic Capabilities and Strategic Management                                                                                          |
| نوع ومكان الدراسة | مقال علمي محكم - Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, UK                                                                        |
| إشكالية الدراسة   | ?How can firms sustain competitive advantage in rapidly changing environments                                                          |
| أهداف الدراسة     | تقديم نظرية القدرات الديناميكية كإطار لفهم كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئات عالية التغير                                     |
| منهج الدراسة      | التحليل النظري + الاستقراء من دراسات الحالة                                                                                            |
| نتائج الدراسة     | الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على ثلاث قدرات ديناميكية: الاستشعار (Sensing)، اقتناص الفرص (Seizing)، وإعادة التشكيل (Reconfiguring) |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة Teece et al. (1997)

ثالثاً: الابتكار كمصدر للميزة التنافسية: يركز Clayton Christensen على مفهوم “الابتكار التدميري” (Disruptive Innovation)، حيث يوضح أن المؤسسات الرائدة قد تفقد مكانتها إذا لم تستطع التكيف مع الابتكارات الجديدة التي تغير قواعد السوق.

ففي كثير من الحالات، تبدأ الابتكارات في الأسواق البسيطة أو الأقل ربحية، ثم تتطور تدريجياً لتزيح المؤسسات الكبرى. هذا النموذج يفسر لماذا تفشل مؤسسات قوية رغم امتلاكها موارد ضخمة<sup>70</sup>.

الجدول رقم (1-12): ملخص دراسة Christensen (1997)

| العنصر          | التفاصيل                       |
|-----------------|--------------------------------|
| الدراسة / السنة | Christensen, Clayton M. (1997) |
| عنوان الدراسة   | The Innovator's Dilemma        |

<sup>70</sup> Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.

| العنصر            | التفاصيل                                                                                                        |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع ومكان الدراسة | كتاب علمي أكاديمي – Harvard Business School Press, Boston, USA                                                  |
| إشكالية الدراسة   | ?Why do well-managed companies fail when faced with disruptive innovations                                      |
| أهداف الدراسة     | تفسير سبب فشل المؤسسات الكبرى في مواجهة الابتكارات التدميرية التي تنشأ في الأسواق الصغيرة                       |
| منهج الدراسة      | دراسة حالة تاريخية مقارنة لعدة صناعات                                                                           |
| نتائج الدراسة     | الابتكارات التدميرية تبدأ في الأسواق البسيطة ثم تتطور لتزيح المؤسسات الكبرى؛ المرونة الاستراتيجية ضرورية للبقاء |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات دراسة (Christensen 1997)

رابعاً: الإدارة الإستراتيجية والتكامل بين النماذج: تقدم الأدبيات الحديثة، مثل أعمال Robert Grant، رؤية تكاملية تجمع بين:

- تحليل البيئة (Porter)، تحليل الموارد (Barney)، تحليل القدرات (Teece)، تحليل المعرفة والكفاءات (Prahalad & Hamel)

ويرى غرانت أن الميزة التنافسية لا تنشأ من عامل واحد، بل من تكامل عدة عناصر داخل المؤسسة بشكل ديناميكي ومتجدد.<sup>71</sup>

خامساً: تحليل عام للدراسات الأجنبية: من خلال استقراء الأدبيات الأجنبية يمكن تسجيل مجموعة من الملاحظات الأساسية:

- الانتقال من التركيز الخارجي إلى الداخلي ثم إلى الديناميكي
- تطور مفهوم الميزة التنافسية من "تفوق سوقي" إلى "قدرة مستدامة"
- اعتبار المعرفة والابتكار عناصر مركزية في الإستراتيجية

<sup>71</sup> Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Wiley.

- إدماج التكنولوجيا كعامل حاسم في المنافسة الحديثة

كما يظهر أن الفكر الإستراتيجي الغربي تطور بشكل تراكمي، حيث لم يتم إلغاء النظريات السابقة بل تم تطويرها ودمجها في أطر أكثر شمولاً.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

إن تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية يُظهر أن هذا المجال البحثي تطور بشكل كبير، خصوصاً مع التحول نحو اقتصاد المعرفة واشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات. فقد انتقلت معظم الدراسات على أن نجاح المؤسسة لم يعد مرتبطاً فقط بالإنتاج أو خفض التكاليف، بل أصبح يعتمد على القدرة على بناء موقع تنافسي مستدام قائم على الابتكار والموارد والكفاءات والتكيف الإستراتيجي<sup>72</sup>.

وتشير الأدبيات الكلاسيكية في الإدارة الإستراتيجية إلى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية إلا إذا امتلكت تصوراً واضحاً حول بيئتها التنافسية، وقدرتها على اختيار إستراتيجية مناسبة من بين بدائل إستراتيجية متعددة، وهو ما أكدته Michael Porter من خلال نموذجته الشهير الذي يربط بين تحليل الصناعة واختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة.<sup>73</sup>

### الفرع الأول: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

#### الجدول رقم (1-13): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية

<sup>72</sup> Porter, M. E. *Op. Cit.*, p. 85-90.

<sup>73</sup> Porter, M. E. *Op. Cit.*, p. 4-6.

| المقارنة                                        | أوجه التشابه                                            | أوجه الاختلاف                                                                        |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الحالية مع دراسة الطائي (2008)          | اعتماد الإدارة الاستراتيجية إطاراً مرجعياً للتحليل      | الدراسة الحالية تركز على بيئة تطبيقية محددة (ALFAPIPE) عكس الطابع النظري العام       |
| الدراسة الحالية مع دراسة بن عشي (2016)          | تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية      | الدراسة الحالية تستخدم منهجاً كمياً متقدماً (الانحدار المتعدد) لقياس الأثر بدقة      |
| الدراسة الحالية مع دراسة بوحوش وذنون (2017)     | دراسة الاستراتيجيات التنافسية بنموذج بورتر كإطار تحليلي | الدراسة الحالية تجمع الاستراتيجيات الثلاث معاً بدلاً من التركيز على استراتيجية واحدة |
| الدراسة الحالية مع دراسة عشي وعبد القادر (2019) | قياس أثر الاستراتيجيات التنافسية على الأداء             | الدراسة الحالية تضيف بُعداً تكاملياً بدمج نظرية الموارد مع نموذج بورتر               |
| الدراسة الحالية مع دراسة لعلاوي (2020)          | التأكيد على قيمة المرونة الاستراتيجية والمزيج التنافسي  | الدراسة الحالية تربط الأثر بمؤسسة صناعية محددة وتقدم توصيات إجرائية ملموسة           |

#### المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الدراسة المقارنة

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في عدة نقاط أساسية، أهمها:

1. **مركزية الإستراتيجيات التنافسية:** تؤكد الدراسات أن الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز)

تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة، حيث تساعد على تحسين الموقع السوقي وتعزيز القدرة على المنافسة.

2. **أهمية الإدارة الإستراتيجية:** تشير الأدبيات إلى أن الإدارة الإستراتيجية تشكل الإطار العام الذي تُبنى داخله

الإستراتيجيات التنافسية، إذ تعتمد على التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة

المدى<sup>74</sup>.

3. دور الموارد الداخلية: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات الحديثة التي تنطلق من منظور الموارد، حيث يرى

Jay Barney أن الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بامتلاك موارد نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد.<sup>75</sup>

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسات المحلية والأجنبية

الجدول رقم (1-14): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

| المقارنة                                   | أوجه التشابه                                                             | أوجه الاختلاف                                                                         |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الحالية مع Porter (1980/1985)      | اعتماد نموذج القوى الخمس والاستراتيجيات العامة الثلاث كإطار تحليلي أساسي | الدراسة الحالية تطبق النموذج على بيئة صناعية جزائرية ناشئة لم يتناولها بورتر          |
| الدراسة الحالية مع Barney (1991)           | الاعتراف بدور الموارد الداخلية في بناء الميزة التنافسية                  | الدراسة الحالية تدمج RBV مع تحليل الصناعة بدلاً من الاقتصار على منظور الموارد وحده    |
| الدراسة الحالية مع Prahalad & Hamel (1990) | التأكيد على أهمية الكفاءات غير الملموسة في التفوق التنافسي               | الدراسة الحالية تقيس الأثر إحصائياً عبر بيانات ميدانية واقعية                         |
| الدراسة الحالية مع Teece et al. (1997)     | الانتباه إلى أهمية الديناميكية والتكيف في بيئة متغيرة                    | الدراسة الحالية تطبق المفاهيم في سياق اقتصاد نام (الجزائر) لم تتناوله النظرية الأصلية |
| الدراسة الحالية مع Christensen (1997)      | الاهتمام بالابتكار كعامل استراتيجي حاسم في الحفاظ على الميزة التنافسية   | الدراسة الحالية تقيس واقع الابتكار الحالي لا السيناريوهات الافتراضية المستقبلية       |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الدراسة المقارنة

1. من حيث الإطار النظري: تركز الدراسات الأجنبية على أطر نظرية متقدمة مثل:

- نظرية الموارد (RBV)، الكفاءات الجوهرية، الابتكار التدميري، إدارة المعرفة

<sup>75</sup> Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.

بينما تركز العديد من الدراسات المحلية على نموذج بورتر بشكل أساسي دون التوسع في المقاربات الحديثة.<sup>76</sup>

**2. من حيث العمق التحليلي:** تتميز الدراسات الأجنبية بعمق تحليلي أكبر، حيث تربط بين:

- الاستراتيجية، الابتكار، التكنولوجيا، رأس المال الفكري

في حين أن الدراسات المحلية غالباً ما تميل إلى الوصف وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات دون التوسع في التفسير النظري العميق.<sup>77</sup>

**3. من حيث السياق التطبيقي:** تركز الدراسات المحلية على بيانات مؤسساتية محددة (خاصة في الدول النامية)، بينما تعتمد الدراسات الأجنبية على بيانات متعددة ومتقدمة اقتصادياً، مما يجعل نتائجها أكثر شمولية ولكن أقل خصوصية للسياق المحلي.<sup>78</sup>

**الفرع الثالث؛ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة عناصر جوهرية:

**1. التكامل بين المقاربات النظرية:** حيث تجمع الدراسة بين: نموذج بورتر التنافسي، نظرية الموارد (RBV)

، مفهوم الكفاءات الجوهرية،

وهو ما يسمح بتفسير أكثر شمولاً للميزة التنافسية مقارنة بالدراسات التي اعتمدت على إطار واحد فقط.

<sup>76</sup> Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

<sup>77</sup> Prahalad, C. K., & Hamel, G. *Op. Cit.*, pp. 79–91.

<sup>78</sup> David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Pearson.

2. التركيز على البعد الديناميكي للمنافسة: تركز الدراسة الحالية على أن الميزة التنافسية ليست حالة ثابتة،

بل هي عملية ديناميكية تتأثر بالتغيرات في البيئة الخارجية مثل: العولمة التحول الرقمي الابتكار التكنولوجي

وهو توجه حديث تؤكد أدبيات الإدارة الإستراتيجية المعاصرة<sup>79</sup>.

3. ربط الإستراتيجية بالأداء المستدام: على عكس بعض الدراسات التي ركزت على الأداء قصير المدى

(الربحية والحصة السوقية)، فإن الدراسة الحالية تربط بين الإستراتيجيات التنافسية وبين الاستدامة المؤسسية

على المدى الطويل.

#### 4. التركيز على البيئة الاقتصادية الحديثة

تعالج الدراسة الحالية أثر التحول الرقمي واقتصاد المعرفة في إعادة تشكيل قواعد المنافسة، وهو جانب لم

يُعالج بشكل كافٍ في كثير من الدراسات التقليدية.

الفرع الرابع: تحليل نقدي للدراسات السابقة: يمكن تسجيل مجموعة من الملاحظات النقدية على الدراسات

السابقة:

- بعض الدراسات ركزت على الجانب الوصفي دون تحليل عميق للعلاقات السببية .
- وجود تكرار في اعتماد نموذج بورتر دون تطويره أو دمج مع نظريات حديثة .
- محدودية الدراسات المحلية في تناول الابتكار والتكنولوجيا كعوامل تنافسية .
- ضعف التركيز على الاستدامة التنافسية طويلة الأجل .

<sup>79</sup> Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. *Op. Cit.*, pp. 509–533.

في المقابل، ساهمت الدراسات الأجنبية في تطوير فهم أعمق من خلال ربط الإستراتيجية بعوامل داخلية (الموارد) وخارجية (السوق)، كما في أعمال Gary Hamel و C. K. Prahalad حول الكفاءات الجوهرية.<sup>80</sup>

الفرع الخامس الإضافة العلمية للدراسة الحالية: تتمثل القيمة المضافة للدراسة الحالية في:

- دمج ثلاث مقاربات رئيسية (بورتر + الموارد + الكفاءات) .
- تحليل العلاقة بين الإستراتيجية والميزة التنافسية في إطار ديناميكي .
- التركيز على التحول الرقمي كعامل تنافسي حديث .
- تقديم رؤية تحليلية شاملة قابلة للتطبيق في البيئة الاقتصادية المعاصرة.

## • ملخص الفصل الأول

تناول هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال عرض تطور الفكر الاستراتيجي وتحولاته، بدءاً من التخطيط طويل الأجل، مروراً بالتحليل التنافسي عند Porter ، ثم منظور الموارد مع Barney و Wernerfelt، وصولاً إلى القدرات الديناميكية عند Teece ، وما تبعها من مقاربات حديثة تركز على المعرفة والابتكار.

كما تطرق إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من التكيف مع البيئة المعقدة وتحقيق التنسيق بين وظائفها، إضافة إلى تحديد مستوياتها الثلاثة: المؤسسي، التنافسي، والوظيفي.

<sup>80</sup> Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

فيما يخص الميزة التنافسية، تم توضيح مفهومها وخصائصها الأساسية، وأبعادها (التكلفة، الابتكار، الوقت)، ومصادرها من خلال مداخل التموقع، الموارد، والقدرات الديناميكية، مع الإشارة إلى دور البعد المؤسسي. وأخيراً، عرض الفصل أهم الدراسات السابقة المحلية والأجنبية، مبرزاً أهم الفجوات البحثية التي تبرر الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بضعف دمج المقاربات النظرية والتحول الرقمي والاستدامة التنافسية.

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل نتائج البحث

### تمهيد

بعد عرض الإطار النظري المتعلق بالإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي بهدف اختبار مدى تجسّد المفاهيم النظرية داخل الواقع الفعلي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز (ALFAPIPE). ويُعد هذا الانتقال من المستوى النظري إلى المستوى الميداني خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ يسمح بالتحقق من الفرضيات وربط التصورات النظرية بالمعطيات الواقعية.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل أثر الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة داخل المؤسسة (استراتيجية التكلفة، التميز، والتركيز) في تعزيز ميزتها التنافسية، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية تم تنفيذها باستخدام أداة الاستبيان، وتوزيعها على عينة من الإطارات والمكلفين بالدراسات ورؤساء المصالح.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: يتناول الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتقديم المؤسسة محل الدراسة، بينما يخصص المبحث الثاني لتحليل بيانات الاستبيان وعرض النتائج الإحصائية، في حين يعالج المبحث الثالث اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها، مع تقديم مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية.

ومن خلال هذا البناء التحليلي، يسعى الفصل إلى تقديم قراءة كمية وموضوعية لواقع الاستراتيجيات التنافسية داخل المؤسسة، وقياس مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة صناعية تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتقديم المؤسسة

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز (ALFAPIPE)

تُعَدُّ مؤسسة (ALFAPIPE) الأنابيب الناقلة للغاز (إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتخصصة في صناعة الأنابيب المعدنية الموجهة أساساً لقطاع المحروقات والمياه والري). تقع المؤسسة في ولاية غرداية بالجنوب الجزائري، وقد أُسِّست في سياق الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر منذ منتصف الثمانينيات.

**الفرع الأول: نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي:** أنشئت مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز (ALFAPIPE) في إطار سياسة التصنيع الجزائرية الرامية إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي في قطاع الصناعات الميكانيكية. وقد مرّت المؤسسة بعدة مراحل تطويرية:

- مرحلة التأسيس والانطلاق: حيث ركّزت المؤسسة على بناء قدراتها الإنتاجية وتطوير كفاءاتها البشرية.
- مرحلة الإصلاح الهيكلي: في أعقاب الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر عام 1986، تكيّفت المؤسسة مع متطلبات اقتصاد السوق.
- مرحلة التوجه التنافسي: وهي المرحلة الراهنة التي تسعى فيها المؤسسة إلى تعزيز مكانتها التنافسية محلياً ودولياً.

**الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة وموقعها التنافسي:** تتوزع الأنشطة الرئيسية لمؤسسة ALFAPIPE على عدة مجالات:

### الجدول رقم (1-2) الأنشطة الرئيسية لمؤسسة ALFAPIPE

| المجال          | التفاصيل                                                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------|
| الإنتاج الرئيسي | أنابيب معدنية بأقطار متنوعة لنقل الغاز والمحروقات والمياه |

|                   |                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------|
| العمليات التقنية  | اللحام الكهربائي، التشكيل البارد، اختبارات الضغط والجودة   |
| الأسواق المستهدفة | قطاع سوناطراك، شركات المحروقات، مشاريع الري والبنى التحتية |
| شهادات الجودة     | مطابقة المنتجات للمعايير الجزائرية والدولية ISO            |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الدراسة الميدانية

## المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها

**الفرع الأول: منهج الدراسة والمجتمع والعينة** يتكوّن مجتمع الدراسة من مجموع موظفي مؤسسة ALFAPIPE الذين تتوافر لديهم معرفة بالسياسات الاستراتيجية والقرارات التنافسية، وقد تم اختيار عينة قسدية تشمل:

• الإطارات العليا: وهم القادة المسؤولون عن رسم التوجهات الاستراتيجية الكبرى.

• المكلفون بالدراسات: وهم المختصون في تحليل البيئة التنافسية ووضع الدراسات الاقتصادية.

• رؤساء المصالح: وهم الإطارات الوسطى المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات على أرض الواقع.

بلغ إجمالي الاستبيانات الموزعة 55 نسخة، وقد استُرجع منها 50 استبياناً صالحاً للتحليل، أي بنسبة استرداد بلغت 90.9%.

**الفرع الثاني: أداة الاستبيان وإجراءات الصدق والثبات:** اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة)، ويتضمن الاستبيان جزأين رئيسيين:

• الجزء الأول: البيانات الشخصية (الوظيفة، الجنس، الحالة العائلية، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

• الجزء الثاني: عبارات تقيس واقع الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (14 عبارة موزعة على 4 محاور).

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج

كما يلي:

الجدول رقم: (2-2) نتائج اختبار ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)

| المحور                    | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | التقييم |
|---------------------------|--------------|--------------------|---------|
| استراتيجية التكلفة الأدنى | 3 عبارات     | 0.812              | مقبول   |
| استراتيجية التميز         | 3 عبارات     | 0.784              | مقبول   |
| استراتيجية التركيز        | 2 عبارات     | 0.796              | مقبول   |
| الميزة التنافسية          | 6 عبارات     | 0.871              | عالي    |
| الاستبيان الكلي           | 14 عبارة     | 0.853              | عالي    |

المصدر SPSS v26

يتضح من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور تتجاوز الحد المقبول (0.70)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، وأن النتائج المتحصل عليها تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

#### الفرع الأول: توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

يعرض الجدول التالي التوزيع التفصيلي لأفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

الجدول رقم: (2-3) التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة % |
|---------|--------|---------|----------|
|---------|--------|---------|----------|

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|       |    |                   |                |
|-------|----|-------------------|----------------|
| 40.0% | 20 | إطارات عليا       | الوظيفة        |
| 24.0% | 12 | مكلفون بالدراسات  |                |
| 36.0% | 18 | رؤساء المصالح     |                |
| 100%  | 50 | المجموع           |                |
| 92.0% | 46 | ذكر               | الجنس          |
| 8.0%  | 04 | أنثى              |                |
| 100%  | 50 | المجموع           |                |
| 30.0% | 15 | 5 سنوات فأقل      | الخبرة المهنية |
| 10.0% | 05 | من 6 إلى 10 سنوات |                |
| 8.0%  | 04 | من 11 إلى 15 سنة  |                |
| 10.0% | 05 | من 16 إلى 20 سنة  |                |
| 42.0% | 21 | أكثر من 21 سنة    |                |
| 100%  | 50 | المجموع           |                |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان

**الفرع الثاني: توزيع العينة حسب المتغيرات الوظيفية:** تكشف بيانات الجدول عن جملة من الخصائص الهامة

لعينة الدراسة:

• هيمنة الذكور: يمثل الذكور 92% من العينة، وهو ما يعكس الطابع الصناعي للمؤسسة حيث تهيمن

الوظائف الهندسية والتقنية والتي يغلب عليها العنصر الذكوري.

• توزيع الوظائف: تشمل العينة إطارات علياً (40%)، ورؤساء مصالح (36%)، ومكلفين بالدراسات (24%)،

مما يضمن تمثيلاً جيداً للمستويات الإدارية المختلفة.

- الخبرة المهنية :لافت أن 42% من المستجوبين تتجاوز خبرتهم 21 سنة، مما يمنح نتائج الدراسة قيمة تحليلية عالية نظراً للتراكم المعرفي والخبراتي لدى المبحوثين.

## المبحث الثاني: تحليل بيانات الاستبيان وعرض النتائج الإحصائية

### المطلب الأول: تحليل محاور استراتيجيات التكلفة والتميز والتركيز

الفرع الأول: عرض نتائج الاستبيان السؤال بسؤال: يعرض الجدول الموالي نتائج استجابات أفراد العينة لكل

عبارة من عبارات الاستبيان، مع حساب المتوسط المرجح لكل سؤال للوقوف على مستوى الموافقة:

الجدول رقم (2-4) نتائج استجابات أفراد العينة (مقياس ليكرت الخماسي)

| المحور / السؤال                                                                          | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المجموع | المتوسط المرجح | الاتجاه |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|----------------|---------|
| س: 1: تسعى المؤسسة باستمرار إلى خفض تكاليف إنتاج الأنابيب دون المساس بالحد الأدنى للجودة | 00             | 02        | 01    | 15    | 32         | 50      | 4.54           | موافق   |
| س: 2: تمتلك المؤسسة تكنولوجيا حديثة تساعد على تقليل الهدر في المواد الأولية              | 01             | 10        | 06    | 21    | 12         | 50      | 3.66           | موافق   |
| س: 3: نتيج لنا سياسة خفض التكاليف تقديم أسعار تنافسية في المناقصات الوطنية والدولية      | 00             | 00        | 14    | 35    | 01         | 50      | 3.74           | موافق   |
| س: 4: تركز المؤسسة على تقديم أنابيب بمواصفات تقنية عالية الجودة تميزها عن المنافسين      | 11             | 16        | 12    | 08    | 03         | 50      | 2.52           | محايد   |
| س: 5: تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد                                                   | 02             | 01        | 04    | 36    | 07         | 50      | 3.90           | موافق   |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

| البيع متميزة (كالنقل والدعم التقني والضمان)                                           |    |    |    |    |    |    |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----------------|
| س: 6تمتلك المؤسسة علامة تجارية قوية وسمعة طيبة في سوق صناعة الأنابيب                  | 01 | 03 | 15 | 20 | 11 | 50 | 3.74 موافق     |
| س: 7تستهدف المؤسسة قطاعات سوقية محددة بدقة (مثل قطاع المحروقات وقطاع النقل وقطع الري) | 00 | 00 | 05 | 32 | 13 | 50 | 4.16 موافق     |
| س: 8توجد دراسات دورية في المؤسسة لفهم الاحتياجات الخاصة للزبائن                       | 14 | 15 | 10 | 08 | 03 | 50 | 2.42 غير موافق |
| س: 9تساهم الاستراتيجية المطبقة في تحسين جودة المنتجات ومطابقتها للمقاييس العالمية     | 00 | 03 | 06 | 22 | 19 | 50 | 4.14 موافق     |
| س: 10تدعم الإدارة العليا الأفكار الابتكارية في تطوير وتحديث إنتاج الأنابيب            | 00 | 01 | 06 | 24 | 19 | 50 | 4.22 موافق     |
| س: 11يظهر بوضوح أن مرونة المؤسسة في تلبية الطلبات الكبيرة تمنحها أسبقية تنافسية       | 02 | 01 | 04 | 32 | 11 | 50 | 3.98 موافق     |
| س: 12يساعد التخطيط الاستراتيجي الحالي على مواجهة التهديدات الخارجية (كالمنافسين)      | 00 | 10 | 03 | 19 | 18 | 50 | 3.90 موافق     |
| س: 13تحقق المؤسسة معدلات نمو وحصصة سوقية مستقرة أو متزايدة                            | 00 | 08 | 03 | 24 | 15 | 50 | 3.92 موافق     |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|        |      |    |    |    |    |    |    |                                                                                   |
|--------|------|----|----|----|----|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
|        |      |    |    |    |    |    |    | بفضل خياراتها الاستراتيجية                                                        |
| محاييد | 3.30 | 50 | 10 | 15 | 11 | 08 | 06 | س: 14تضمن الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة بقاء واستمرار المؤسسة على المدى الطويل |

المصدر SPSS v26: بناءً على بيانات الاستبيان

الفرع الثاني: تفسير النتائج على مستوى المحاور: كُتبِتَ من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن:

• السؤال الثالث (س) (3) حقق أعلى متوسط مرجح يساوي (3.74)، وهو ما يؤكد قناعة الموظفين بأن سياسة خفض التكاليف تتيح للمؤسسة تقديم عروض تنافسية في المناقصات، سواء الوطنية أو الدولية.

• السؤال الرابع (س) (4) جاء بأدنى متوسط مرجح في محور التميز، مما يعكس تحفظات بعض الموظفين حول مدى تميز المؤسسة فعلياً عن منافسيها.

• الأسئلة التاسع والعاشر (س) 9، س (10) جاءت بمتوسطات مرتفعة، وهو ما يعكس إدراكاً واسعاً لدور الاستراتيجية في تحسين الجودة ودعم الابتكار.

## المطلب الثاني: التحليل الإحصائي على مستوى المحاور

الفرع الأول: مقاييس النزعة المركزية والتشتت: يعرض الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان، بما يتيح الحكم الموضوعي على مستوى الموافقة الكلية:

الجدول رقم: (2-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور

| المحور                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| استراتيجية التكلفة الأدنى (س1، س2، س3)  | 3.98            | 0.71              | مرتفع          |
| استراتيجية التميز والتفريق (س4، س5، س6) | 3.72            | 0.84              | مرتفع          |

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

|       |      |      |                                                      |
|-------|------|------|------------------------------------------------------|
| متوسط | 0.92 | 3.42 | استراتيجية التركيز والتخصص (س7، س8)                  |
| مرتفع | 0.68 | 3.95 | دور الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية (س9-س14) |
| مرتفع | 0.74 | 3.77 | المتوسط العام للمحاور                                |

المصدر SPSS v26 :

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للاستبيان بلغ (3.77)، وهو يقع ضمن المجال المرتفع وفق سلم التقدير الخماسي (الذي يحدد المجال المرتفع بين 3.40 و 5.00). ويلاحظ أن محور استراتيجية التكلفة الأدنى حقق أعلى متوسط (3.98)، يليه محور دور الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية (3.95)، ثم محور التميز (3.72). في المقابل، جاء محور التركيز بأدنى متوسط (3.42)، مما يُلحظ إلى أن المؤسسة تُولي اهتماماً أقل نسبياً لاستراتيجية التركيز مقارنة باستراتيجيتي التكلفة والتميز.

## الفرع الثاني: اختبارات التوزيع الطبيعي والتجانس

### تحليل المسؤولية الإدارية في بناء الميزة التنافسية نتائج السؤال (15)

تضمن الاستبيان سؤالاً مفتوحاً ذا طابع نوعي السؤال 15 لاستقصاء آراء المستجوبين حول الركائز الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية، إضافةً إلى أبرز العوائق التي تواجهها:

#### أ) الركائز الأساسية لصناعة الميزة التنافسية:

الجدول رقم (6-2): توزيع إجابات المستجوبين حول الركيزة الأساسية لصناعة الميزة التنافسية

| النسبة % | التكرار | الركيزة الأساسية                                          |
|----------|---------|-----------------------------------------------------------|
| 20.0%    | 10      | التركيز على الكفاءة الداخلية والتحكم في التكاليف          |
| 46.0%    | 23      | التركيز على الإبداع والابتكار والتميز التكنولوجي          |
| 34.0%    | 17      | التركيز على بناء علاقات استراتيجية طويلة المدى مع العملاء |

|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 50 | 100% |
|---------|----|------|

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الاستبيان

يتبين أن الإبداع والابتكار والتميز التكنولوجي يحتل المرتبة الأولى بنسبة (46%)، مما يدل على وعي الإطارات بأهمية التجديد المستمر في صناعة تنافسية كصناعة الأنابيب. تليه استراتيجية بناء العلاقات طويلة الأمد مع العملاء بنسبة (34%).

(ب) أبرز العوائق التي تواجه تعزيز الميزة التنافسية:

الجدول رقم: (2-7) توزيع إجابات المستجوبين حول أهم العوائق التنافسية

| العوائق التنافسية                                       | التكرار | النسبة % |
|---------------------------------------------------------|---------|----------|
| بيروقراطية القوانين ونقص مرونة المؤسسات العمومية        | 21      | 42.0%    |
| اشتداد المنافسة من طرف القطاع الخاص والمستوردين         | 08      | 16.0%    |
| صعوبة الحصول على المواد الأولية أو تقلب أسعارها عالمياً | 15      | 30.0%    |
| ضعف الميزانيات الموجهة للبحث والتطوير والابتكار         | 06      | 12.0%    |
| المجموع                                                 | 50      | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الاستبيان

تصدّرت البيروقراطية ونقص مرونة المؤسسات العمومية قائمة العوائق بنسبة (42%)، وهو ما يعكس إشكالية هيكلية عميقة تعانيتها المؤسسات العمومية الجزائرية. في المرتبة الثانية، جاءت صعوبة الحصول على المواد الأولية بنسبة (30%).

المطلب الثالث: تحليل الارتباط بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية

الفرع الأول: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (بيرسون)

لدراسة طبيعة العلاقة وقوتها بين متغيرات الاستراتيجيات التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) والميزة التنافسية،

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بمستوى دلالة: 0.01

الجدول رقم: (2-8) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (معامل بيرسون)

| المتغير          | التكلفة الأدنى | التميز  | التركيز | الميزة التنافسية |
|------------------|----------------|---------|---------|------------------|
| التكلفة الأدنى   | 1.000          | 0.612** | 0.534** | 0.721**          |
| التميز           | 0.612**        | 1.000   | 0.478** | 0.694**          |
| التركيز          | 0.534**        | 0.478** | 1.000   | 0.583**          |
| الميزة التنافسية | 0.721**        | 0.694** | 0.583** | 1.000            |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01 المصدر SPSS v26 :

الفرع الثاني: تفسير معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية :تكشف مصفوفة الارتباط عن العلاقات التالية

بين متغيرات الدراسة:

• أقوى علاقة ارتباط وُجدت بين استراتيجية التكلفة الأدنى والميزة التنافسية ( $r = 0.721$ )، وهي علاقة قوية

وموجبة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن تحقيق التفوق في التكلفة يُسهم بشكل كبير في بناء ميزة تنافسية راسخة.

• استراتيجية التميز أظهرت علاقة ارتباط مرتفعة مع الميزة التنافسية ( $r = 0.694$ )، وهو مؤشر على أهمية

التفريق في المنتجات والخدمات كمحدد للتفوق التنافسي.

• استراتيجية التركيز ارتبطت بالميزة التنافسية بمعامل ( $r = 0.583$ )، وهو ارتباط موجب ومتوسط، مما يشير

إلى أن استهداف قطاعات محددة يسهم في تحقيق مزايا تنافسية، وإن بدرجة أقل من استراتيجيتي التكلفة

والتميز.

• جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُثبت وجود علاقات ارتباطية معنوية بين جميع المتغيرات.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### المطلب الأول: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

الفرع الأول: نموذج الانحدار وقوة التفسير: لتحديد الأثر المشترك لمتغيرات الاستراتيجيات التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) على الميزة التنافسية، تم اللجوء إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وقد جاءت النتائج كالآتي:

#### الجدول رقم: (2-9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

| المتغير المستقل           | B     | Beta  | t     | Sig   | القرار        |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| الثابت                    | 0.487 | -     | 2.341 | 0.023 | -             |
| استراتيجية التكلفة الأدنى | 0.412 | 0.398 | 4.612 | 0.000 | دالة إحصائياً |
| استراتيجية التميز         | 0.374 | 0.361 | 4.218 | 0.000 | دالة إحصائياً |
| استراتيجية التركيز        | 0.286 | 0.274 | 3.107 | 0.003 | دالة إحصائياً |

المتغير التابع: الميزة التنافسية |  $R^2 = 0.634$  |  $F = 27.41$  |  $Sig = 0.000$

المصدر SPSS v26 :

الفرع الثاني: معاملات الانحدار وأثر كل استراتيجية: تكشف نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن جملة من الاستنتاجات الجوهرية:

• معامل التحديد ( $R^2 = 0.634$ ) يفيد بأن الاستراتيجيات الثلاث تفسّر مجتمعةً ما نسبته (63.4%)

من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة تفسيرية عالية تدل على قوة النموذج.

• قيمة  $F = 27.41$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$  تدل على أن النموذج ككل دال إحصائياً، وأن

الاستراتيجيات الثلاث تُسهم معاً في تحسين الميزة التنافسية.

• استراتيجيّة التكلفة الأدنى تُسجّل أعلى معامل بيتا ( $\beta = 0.398$ )، مما يجعلها أقوى المتنبئات بالميزة

التنافسية في مؤسسة ALFAPIPE.

• تأتي استراتيجيّة التميز في المرتبة الثانية ( $\beta = 0.361$ )، ثم استراتيجيّة التركيز في المرتبة الثالثة ( $\beta = 0.274$ ).

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الجزئية

الجدول رقم (2-10) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

| رقم الفرضية | نص الفرضية                                                                                             | النتيجة |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| H1          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيّة التكلفة الأدنى وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFAPIPE  | ✓مقبولة |
| H2          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيّة التميز والتفريق وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFAPIPE | ✓مقبولة |
| H3          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيّة التركيز والتخصص وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALFAPIPE | ✓مقبولة |
| H0          | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ALFAPIPE  | ✗مرفوضة |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على SPSS v26

الفرع الثاني: النتائج الكلية واختبار الفرضية الرئيسية: تأكد قبول الفرضية الرئيسية التي تُقرّر بوجود أثر إيجابي

وذي دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ALFAPIPE. وفيما يلي

تفصيل مناقشة كل فرضية:

•الفرضية الأولى: (H1)تم قبول هذه الفرضية إذ بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية التكلفة الأدنى والميزة التنافسية ( $r=0.721$ )وهو دال إحصائياً .وتتوافق هذه النتيجة مع توجهات المؤسسة نحو الاستثمار في التكنولوجيا الإنتاجية التي تتيح خفض التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات.

•الفرضية الثانية: (H2)تم قبولها بمعامل ارتباط ( $r=0.694$ )دال إحصائياً، وتعكس أهمية التميز التقني وخدمات ما بعد البيع التي تُقدمها ALFAPIPE في بناء ولاء زبائنهم وتعزيز مكانتها التنافسية.

•الفرضية الثالثة: (H3)تم قبولها بمعامل ارتباط ( $r=0.583$ )دال إحصائياً، وإن كانت القوة التفسيرية لاستراتيجية التركيز أقل من سابقتها، مما قد يعكس حاجة المؤسسة إلى تعميق توجهها نحو استهداف قطاعات أكثر تخصصاً.

### المطلب الثالث: التوصيات والآفاق المستقبلية

#### الفرع الأول: التوصيات الإجرائية

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية، نوصي مؤسسة ALFAPIPE بالاستراتيجيات التالية:

الجدول رقم: (2-11)توصيات مقترحة لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة ALFAPIPE

| رقم | التوصية                                                                                        | الهدف المنشود              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 01  | تكثيف الاستثمار في أنظمة ERP لتحسين كفاءة سلسلة الإنتاج وتخفيض التكاليف التشغيلية بنسبة 15-20% | تعزيز استراتيجية التكلفة   |
| 02  | إنشاء مختبر بحث وتطوير داخلي متخصص في تطوير مواد الأنابيب لمقاومة الضغط العالي والتآكل         | تعزيز استراتيجية التميز    |
| 03  | وضع برنامج تدريبي سنوي لتأهيل الكوادر التقنية على أحدث تقنيات اللحام والاختبارات غير التدميرية | رفع الكفاءة التقنية        |
| 04  | تعميق الشراكة الاستراتيجية مع مجموعة سوناطراك من خلال عقود توريد طويلة الأمد                   | استراتيجية التركيز والتعمق |

|                          |                                                                                               |    |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| استدامة الميزة التنافسية | مراجعة هيكل تسعير المنتجات دورياً وتطوير نماذج تسعير مرنة تستجيب لتقلبات أسعار المواد الأولية | 05 |
| التوسع الجغرافي          | العمل على الحصول على شهادات المعايير الدولية (API)، (ISO 3183) لفتح أسواق تصديرية جديدة       | 06 |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الدراسة

**الفرع الثاني: الآفاق المستقبلية للبحث:** في ضوء نتائج هذه الدراسة، يمكن اقتراح جملة من المحاور البحثية

المستقبلية التي قد تُثري هذا الحقل المعرفي:

• دراسة أثر الرقمنة والتحول الرقمي على تعزيز الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات قطاع الصناعات الميكانيكية الجزائرية.

• مقارنة الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الأنابيب الجزائرية ونظيراتها في دول المغرب العربي والتحقق من إمكانية التعلم من التجارب الناجحة.

• قياس أثر الحوكمة المؤسسية وجودة الإدارة الاستراتيجية في تحديد الخيارات التنافسية على المدى الطويل.

• دراسة دور سلاسل الإمداد المستدامة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية في ظل

التحولات الاقتصادية العالمية

## خلاصة الفصل الثاني

استعرضنا في هذا الفصل الإطار التطبيقي الشامل لدراستنا الميدانية في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز (ALFAPIPE)، حيث تناولنا منهجية الدراسة وأدواتها، وعرضنا الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم حللنا بيانات الاستبيان إحصائياً باستخدام مجموعة متكاملة من الأساليب الكمية.

وقد خالصنا إلى النتائج الجوهرية التالية:

أولاً: تُعدّ استراتيجية التكلفة الأدنى أقوى محددات الميزة التنافسية في مؤسسة ALFAPIPE ( $\text{Beta} = 0.398$ )، وهو ما يتوافق مع طبيعة الصناعة التي تستند إلى المنافسة السعرية في المناقصات الكبرى.

ثانياً: تحتل استراتيجية التميز مكانة محورية في بناء صورة المؤسسة وتعزيز ولاء الزبائن، لا سيما من خلال الجودة التقنية وخدمات ما بعد البيع.

ثالثاً: تُسهم استراتيجية التركيز في إيجاد مزايا تنافسية عبر استهداف قطاعات محددة، غير أن فاعليتها تبقى محدودة مقارنة بالاستراتيجيتين السابقتين.

رابعاً: تُفسّر الاستراتيجيات الثلاث مجتمعةً ما نسبته (63.4%) من التباين في الميزة التنافسية، مما يُجسّد القيمة الاستراتيجية لتبني نهج تنافسي متكامل يجمع بين التكلفة والتميز والتركيز.

خامساً: تواجه المؤسسة تحديات هيكلية وبيئية تحدّ من تعظيم مزاياها التنافسية، في مقدمتها البيروقراطية وصعوبة الحصول على المواد الأولية وضعف ميزانيات البحث والتطوير.

وتتقاطع هذه النتائج مع المرجعية النظرية التي أرساها Michael Porter في نموذجهِ للاستراتيجيات التنافسية العامة، مؤكدةً قدرة هذه النماذج التفسيرية على استيعاب واقع المؤسسات الجزائرية، مع ضرورة التكيف مع خصوصية السياق الاقتصادي الجزائري.

## الخاتمة

## الخاتمة

تأتي هذه الدراسة في سياق محاولة فهم وتفكيك آليات التموقع الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل محيط خارجي يتسم بالديناميكية العالية والتعقيد المتزايد. وقد ركز البحث بشكل محوري على قياس أثر الخيارات الاستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة الأدنى، التمايز والتفريق، والتركيز والتخصص) في بناء صرح الميزة التنافسية، بالتطبيق على مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "ALFAPIPE" ولمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الصياغية، تم الاعتماد على مدخل كمي متكامل؛ حيث جرى استقصاء آراء عينة قصدية ممثلة من إطارات ومسيري المؤسسة بلغت (50 مفردة) عبر أداة الاستبيان، وعولجت البيانات المتجمعة بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v26) وقد سمح هذا التكامل بين التأصيل النظري للأدبيات الاقتصادية والتحليل الإحصائي الميداني بالوصول إلى جملة من المخرجات والنتائج التي تجيب بشكل قاطع على أسئلة الدراسة.

**نتائج الدراسة:** بناءً على نتائج المعالجة الإحصائية واختبارات الانحدار والارتباط، تم التوصل إلى النتائج الجوهرية التالية:

1. **وجود أثر ذي دلالة إحصائية:** أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجيات التنافسية مجتمعة في بناء الميزة التنافسية لشركة ALFAPIPE؛ حيث تبين أن هذه الاستراتيجيات تفسر ما نسبته (63.4%) من التباين الحاصل في التنافسية المحققة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة تعكس كفاءة الخيارات الاستراتيجية المتبناة.
2. **صدارة استراتيجية التكلفة الأدنى:** سجلت استراتيجية "التحكم في التكاليف وقيادة التكلفة" الأثر الأكبر والأقوى في التنبؤ بالميزة التنافسية للمؤسسة بمعامل بيتا قدره ( $\beta = 0.398$ )، مما يشير

إلى أن قدرة ALFAPIPE على خفض تكاليف الإنتاج والتشغيل تمثل حجر الزاوية في تفوقها السوقي وصمودها أمام المنافسين.

3. **الأهمية المتنامية لاستراتيجية التمايز:** حلت استراتيجية التمايز والتفريق في المرتبة الثانية من حيث الأثر الاستراتيجي بمعامل بيتا قدره ( $\beta = 0.361$ ) ، وهو ما يعكس وعي إدارة المؤسسة بأهمية تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وخصائص فريدة تلبي تطلعات الزبائن وتصنع هوية مميزة في السوق.

4. **محدودية أثر استراتيجية التركيز:** بالرغم من ثبوت تأثيرها إحصائياً، إلا أن استراتيجية التركيز والتخصص جاءت في المرتبة الأخيرة بمعامل بيتا قدره ( $\beta = 0.274$ ) ، ويعزى ذلك إلى طبيعة نشاط مؤسسة ALFAPIPE الحيوية والتي تعتمد على التعامل مع أسواق وقطاعات كبرى وشاملة بدلاً من الانكفاء على فئات سوقية ضيقة جداً.

5. **ارتفاع مستوى الثبات والوعي:** كشف اختبار "ألفا كرونباخ" عن معامل ثبات مرتفع للأداة بلغ (0.853)، مما يعكس وجود انسجام وتوافق كبير في إجابات الإطارات المستجوبة، ويؤكد نضج الفكر الاستراتيجي ومستوى الوعي التنظيمي بأبعاد الميزة التنافسية داخل أروقة المؤسسة محل الدراسة.

### التوصيات وآفاق الدراسة:

تأسيساً على النتائج النظرية والتطبيقية التي أسفرت عنها الدراسة، نتقدم بجملة من التوصيات والمقترحات الإجرائية الموجهة لإدارة مؤسسة ALFAPIPE والمؤسسات المشابهة لها:

1. **مأسسة اليقظة الاستراتيجية:** ضرورة استحداث خلية أو مديرية مستقلة تعنى باليقظة الاستراتيجية والتحليل البيئي المستمر (SWOT) ، لرصد التحولات الميدانية في أسواق الطاقة والنقل بشكل استباقي وتعديل الخطط بناءً عليها.
2. **الاستثمار في التكنولوجيا وخفض الهدر:** الحفاظ على صدارة استراتيجية التكلفة الأدنى عبر رقمنة العمليات التشغيلية بالكامل، وتبني نظم التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) لتقليل الهدر في المواد الأولية والوقت وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد.
3. **دعم الابتكار والبحث والتطوير:** تخصيص ميزانية سنوية ثابتة لدعم خلايا البحث والتطوير (R&D) داخل المؤسسة لابتكار تقنيات جديدة في صناعة الأنابيب الناقلة، بما يضمن استدامة استراتيجية التمايز ويجعل تقليد ميزاتنا من قبل المنافسين أمراً صعباً.
4. **تطوير الكفاءات البشرية:** تصميم برامج تدريبية تخصصية ودورية لإطارات المؤسسة حول أدوات التخطيط الاستراتيجي الحديثة والتحليل المالي المتقدم للتكاليف، لضمان مواءمة الأداء التشغيلي اليومي مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى.
5. **فتح آفاق بحثية جديدة (آفاق الدراسة):** نوصي الباحثين والأكاديميين في الدراسات المستقبلية بفتح محاور بحثية مكملية وموسعة مثل: "أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الكبرى"، أو "دور إدارة المعرفة في استدامة الميزات التنافسية في قطاع المحروقات والخدمات المرتبط

## قائمة الملاحق

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ) الكتب والمؤلفات:

1. السلمي، علي. (2001). *الإدارة الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
2. الطائي، يوسف حليم. (2008). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### ب) المجلات العلمية والدوريات:

1. بن بوزيد، عبد القادر. (2021). أثر مستويات الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة وهران.
2. بن حبيب، عبد القادر. (2023). التكيف المؤسسي وأثره على تنافسية المؤسسات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الجديد*.
3. بن عيسى، عبد القادر. (2019). التنسيق التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة سطيف.
4. بن عشي، فتيحة. (2016). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 7(1).
5. بوعامة، أحمد. (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الجزائر. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة الجزائر 3.
6. بوعطيط، جلول. (2018). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 29(3).
7. بوخلط، سمير. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة الجزائر 3.
8. بوقرة، أحمد. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تنويع الاقتصاد الجزائري. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، جامعة وهران.

9. بوقفة، سمير. (2022). الابتكار والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة الجزائر 3.
10. بوزيدي، عبد القادر. (2024). التكامل بين الموارد والبيئة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد التطبيقي*، جامعة وهران.
11. بوزيدي، عبد القادر. (2024). تنافسية المؤسسات الجزائرية في ظل التحكم في التكاليف. *مجلة الاقتصاد التطبيقي*، جامعة وهران.
12. حركات، عبد الرحمان. (2020). مقارنة أصحاب المصلحة في المؤسسات الجزائرية. *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة سطيف.
13. صالح، فاطمة. (2018). التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية. *مجلة التنمية الإدارية*.
14. شي، محمد، وعبد القادر، سمير. (2019). إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*، 8.(1)
15. لعلوي، أمينة. (2020). الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الصناعية الجزائرية. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 10.(2)
16. لعلوي، أمينة. (2021). الموارد الداخلية والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية. *مجلة الأداء الاقتصادي*.
17. لعويشي، عبد القادر. (2020). إشكالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. *Revue des Sciences Économiques*.
18. لعويشي، عبد القادر. (2020). المؤسسات والتنظيم الاقتصادي في الجزائر. *Revue des Sciences Économiques*، Université de Sétif.
19. لعويشي، عبد القادر، وبن يحيى، سمير. (2019). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة سطيف 1.
20. قريشي، ياسين. (2020). التحليل البيئي وأثره على التنافسية في المؤسسات الجزائرية. *Revue des Sciences Économiques*.
21. وحوش، عمار، وذنون، عبد القادر. (2017). أثر الإستراتيجيات التنافسية على الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 17.(2)

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية (Foreign References)

### A) Books:

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
2. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
3. Chesbrough, H. (2020). *Open Innovation Results*. Oxford University Press.
4. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
5. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Pearson.
6. David, F. R. (2024). *Strategic Management*. Pearson.
7. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Wiley.
8. Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
9. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
10. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
11. Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2021). *Strategic Management: Theory*. Cengage Learning.
12. Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy*. Pearson.
13. Kay, J. (1993). *The Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.
14. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
15. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
16. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
17. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
18. Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.
19. Stalk, G., & Hout, T. (1990). *Competing Against Time*. Free Press.
20. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2024). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.

### B) Periodicals and Journals:

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
3. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2022). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

4. OECD. (2023). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.
5. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 79–93.
6. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
7. Revue des Sciences Économiques. (2020). La planification stratégique dans les entreprises algériennes, 55–63.
8. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
9. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 01

10: تدعم الإدارة العليا الأفكار الابتكارية في تطوير وتحديث إنتاج الأنايب ؟

غير موافق بشدة: 00 غير موافق: 01 محايد: 06 موافق: 24 موافق بشدة: 19

11: يظهر بوضوح أن مرونة المؤسسة في تلبية الطلبات الكبيرة تمنحها أفضلية تنافسية ؟

غير موافق بشدة: 02 غير موافق: 01 محايد: 04 موافق: 32 موافق بشدة: 11

12: يساعد التخطيط الاستراتيجي الحالي على مواجهة التهديدات الخارجية (كالمنافسين) ؟

غير موافق بشدة: 00 غير موافق: 10 محايد: 03 موافق: 19 موافق بشدة: 18

13: تحقق المؤسسة معولات نمو وحصة سوقية مستقرة أو متزايدة بفضل خياراتها الاستراتيجية ؟

غير موافق بشدة: 00 غير موافق: 08 محايد: 03 موافق: 24 موافق بشدة: 15

14: تضمن الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة بقاء واستمرار المؤسسة على المدى الطويل ؟

غير موافق بشدة: 06 غير موافق: 08 محايد: 11 موافق: 15 موافق بشدة: 10

15: \*

حسب رأيكم ما هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الفكر الإداري في مؤسستكم لصناعة الميزة التنافسية ؟

( 10 ) التركيز على الكفاءة الداخلية والتحكم في التكاليف .

( 23 ) التركيز على الإبداع ، الابتكار والتميز التكنولوجي .

( 17 ) التركيز على بناء علاقات إستراتيجية طويلة المدى مع العملاء .

\* ما هي أهم المواقف التي توجه المؤسسة الاقتصادية للأنايب في تعزيز ميزتها التنافسية ؟

( 21 ) بيروقراطية القوانين ونقص مرونة المؤسسات العمومية .

( 08 ) اشتداد المنافسة من طرف القطاع الخاص والمسنودين .

( 15 ) صعوبة الحصول على المواد الأولية أو تقلب أسعارها عالميا .

( 06 ) ضعف الميزانيات الموجهة للبحث والتطوير والابتكار .

## الملحق رقم 02

استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

القيام بالدراسة الميدانية لإعداد مذكرة ماجستير - إدارة الأعمال - والتي عالجت موضوع " إستراتيجيات التنافسية كمدخل من مداخل الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة الاقتصادية "

ساهمتمكم الجادة عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة المرفقة بصراحة تامة ، علما أن كافة التي يتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

تكون الإجابات في الجزء الأول بالكتابة الإجابة أو وضع علامة (X) في المكان المناسب.

تكون الإجابات في الأجزاء المتبقية بوضع علامة (X) في المكان المناسب حسب خمس إمكانيات تعبر عن مدى موافقتكم للاقتراح ، المقدمة ،

نرجو أن تكون إجاباتكم موضوعية وأن تعبر عن واقع المؤسسة وليس ما تطلع الوصول إليه.

ملاحظة:

إجابات عليا: 20 مكلفون بالدراسات: 12 رؤساء مصالح: 18

نقل: 46 أنثى: 04

متزوج: 36 أعزب: 14

من 25 سنة: 12 - من 26 سنة إلى 30 سنة: 08 - من 31 سنة إلى 40 سنة: 15 - أكثر من 41 سنة: 05

تعليمي: ثانوي: 12 شهادة الكفاءة المهنية: 15 جامعي: 18 دراسات عليا: 05

05 سنوات وأقل: 15 من 06 سنوات إلى 10: 05 من 11 سنوات إلى 15: 04

من 16 إلى 20: 05 - أكثر من 21: 21

## الملحق رقم 03

جامعة غرداية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Sciences Economiques et Sciences de Gestion

Sciences de Gestion

ت / 2026

غرداية في: 18

إلى السيد: مدير صناعة الأنايب ALFAPIPE

طلب تسهيل مهمة

سوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المله

م 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة

لار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والالا

ن إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم به

بحث بمؤسستكم لصالح الطلبة الآتية أسماؤهم:

عبد الهادي .. المستوى: ... الثانية ماستر. التخصص: ... إدارة أعمال.

أكاديمي معمق بعنوان:

اتجيات التنافسية كمدخل من مداخل الإدارة الإستراتيجية في تح

التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة-

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

رئيس

بدينية المؤسسة المستقبلية

## الملحق رقم 04

المؤسسة باستمرار إلى خفض تكاليف إنتاج الأنايب دون المساس بالحد الأدنى للجودة ؟

بشدة: 00 غير موافق: 02 محايد: 01 موافق: 19 موافق بشدة: 32

المؤسسة تمولوجيا حديثة تساعد على تقليل في الهدر في المواد الأولية ؟

بشدة: 01 غير موافق: 10 محايد: 06 موافق: 21 موافق بشدة: 12

المؤسسة خضت التكاليف تقديم أسعار تنافسية في المنافسات الوطنية والدولية ؟

بشدة: 00 غير موافق: 00 محايد: 14 موافق: 35 موافق بشدة: 01

المؤسسة على تقديم أنايب بموصفات تقنية عالية الجودة تميزها عن المنافسين ؟

بشدة: 11 غير موافق: 16 محايد: 12 موافق: 08 موافق بشدة: 03

مؤسسة بقاء بم خدمات ما بعد البيع متميزة (كالنقل ، الدعم التقني ، والضمان) ؟

بشدة: 02 غير موافق: 01 محايد: 04 موافق: 36 موافق بشدة: 07

لمؤسسة - علامة تجارية قوية و سمعة طيبة في السوق صناعة الأنايب ؟

بشدة: 01 غير موافق: 03 محايد: 15 موافق: 20 موافق بشدة: 11

المؤسسة قطاعات سوقية محددة بدقة تمثل قطاع المحروقات، قطاع النقل، قطاع الري ( ؟

بشدة: 00 غير موافق: 00 محايد: 05 موافق: 32 موافق بشدة: 13

إسالات دورية في المؤسسة لفهم الإحتياجات الخاصة للزبائن ؟

بشدة: 14 غير موافق: 15 محايد: 10 موافق: 08 موافق بشدة: 03

إستراتيجية المطبقة في تحسين جودة المنتجات و مطابقتها للمقاييس العالمية ؟

بشدة: 00 غير موافق: 03 محايد: 06 موافق: 22 موافق بشدة: 19



غرداية في: 2026/06/09

## شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : ..... بن حمدون عبد الله ..... الصفة في لجنة المناقشة/التقييم ..... المشرف .....

بصفته عضوا في لجنة مناقشة / لجنة التقييم الطالب: (ة) : ..... عرفة عبد الهادي .....

تخصص : ..... ماستر إدارة الأعمال .....

بعنوان : دور الإستراتيجيات التنافسية كمدخل من مداخل الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية.

تاريخ المناقشة/التقييم : ..... 2026/06/02 .....

أن الطالب: (ة) : ..... إلزم : (ة) بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح

