

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية
من إعداد الطالبة: مامين أمال
بعنوان:

ممارسة الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لمؤسسة El-Goléa)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2016 /06/01

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
علماوي أحمد	استاذ محاضر	جامعة غرداية	رئيسا
شرع مريم	استاذة محاضرة	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
خنوس عبد الهادي	استاذ مساعد	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2015 /2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا وأعناننا على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة المشرفة " شرع مريم " الذي وجهتني حيث الخطأ، وشجعتني عند الصواب، ولم تبخل عليا بالتوجيهات القيمة، ليس كمشرفة فقط، وإنما كأستاذة كذلك، وأتمنى لها المزيد من الرقي والتألق في حياتها العلمية.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل الاساتذة في الأطوار التعليمية، وكما لا أنسى موظفي مؤسسة "القولية" على جهوداتهم التي بذلوها في تقديم المعلومات اللازمة.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

أمال

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية El Goléa ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة السؤال الرئيسي كالتالي: إلى أي مدى يؤثر تبني ممارسات الادارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية وذلك في مؤسسة El Goléa؟
ولمعالجة موضوع الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي في عرض الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، اما في تطبيق الدراسة في الجانب العملي فتم باعتماد الاسلوب الميداني اي من خلال تصميم اداة الدراسة الا وهي الاستبيان لتجميع البيانات وتحليلها ومناقشتها، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة وبلغ عددهم 32 مفردة، وقد تم قياس التصورات بواسطة استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهذا الأسلوب يستعمل لقياس آراء عينة الدراسة، حيث تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبانة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS وذلك باستخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وكذا معاملات الارتباط وتحليل الانحدار. وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج إلى أن أغلب العبارات الواردة بمحور الميزة التنافسية جاءت ضمن درجة مرتفعة وتقدير عالي الممارسة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 4.01، أما الادارة الاستراتيجية فكان تقديرها متوسط أي بـ 3.55.

وكانت أهم التوصيات: ما يلي:

- تنظيم دورات تكوينية للمسؤولين تتعلق بكيفية اعتماد منهج و ممارسات الادارة الاستراتيجية في اعمالهم.
 - تشجيع الموظفين على طرح افكارهم الابداعية ووجهات نظرهم وتبنيها للمساهمة في تطوير ورقي المؤسسة.
- الكلمات المفتاحية:** استراتيجية, إدارة استراتيجية, ميزة تنافسية.

Summary :

This study Aims to identify the strategic administration practices, and its role in achieving the Competitive Advantage in " El Golea Company ", in order to achieve the Goal of this Study . This question Had been Posed : To what extent can adopting of strategic administration Contribute to Enhancing the competitive advantage in " El Golea Company"?.

In order to treat this Subject ;we relied on descriptive method to presenting the theoretical background of study variables ;and for applying the study in the practical aspect;we designed study tool which is the Questionnaire to Collect data from study sample , after that we Distributed Among 32 Employees of " El Golea" ,which are collected , analyse data and perceptions of sample individuals through The Statistical Programme SPSS By using percentage ratio , Frequencies ,Means.;Standard deviation,and Coefficient Correlation ,and Regression Analyse

This study reach to some results like:

- The results showed that most of the statements contained axis competitive advantage came within a high degree of appreciation and high practice and so from the standpoint of the respondents, with an arithmetic average of 4.01 strategic
- Management was appreciated Average 3.55.

The most important recommendations are :

- Encourage employees to present their ideas and creative views and adopted to contribute to the development of organization.

Key words: strategy, strategic management, competitive advantage

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	كلمة شكر وتقدير.....
II	ملخص.....
IV-III	قائمة المحتويات.....
VI-V	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ-و	المقدمة.....

الفصل الأول: الاطار النظري والدراسات السابقة

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة.....
11-3	- المطلب الأول: عموميات حول الادارة الاستراتيجية.....
19-11	- المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.....
20	- المطلب الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية.....
21	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة.....
22-21	- المطلب الأول: الدراسات العربية.....
23-22	- المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية.....
24-23	- المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.....
25	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

27	تمهيد
28	المبحث الأول: البطاقة تعريفية بمؤسسة القولية ومنهجية الدراسة
38-28	- المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة (القولية)
41-38	- المطلب الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة الإجراءات)
41	- المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
41	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47-41	- المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
54-47	- المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة
58-54	- المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة
61-60	الخاتمة عامة
66-63	قائمة المراجع
88-68	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
12	تعريف الميزة التنافسية.	01-I
16	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	02-I
24	ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.	03-I
33	تشكيلة مؤسسة المياه المعدنية EL goléa	01-II
39	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة.	02-II
40	درجة أهمية بنود الاستثمار بالنسبة لمقياس ليكرات الخماسي	03-II
40	مقياس التحليل المعتمد.	04-II
40	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ	05-II
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	06-II
42	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	07-II
43	توزيع أفراد العينة حسب المستوي الوظيفي	08-II
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	09-II
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	10-II
46	توزيع أفراد العينة حسب التدريب.	11-II
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول تقييم الأوضاع الحالية.	12-II
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بتقييم بصياغة الاستراتيجية.	13-II
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول خاصة بتنفيذ الاستراتيجية.	14-II
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مراجعة تقويم الاستراتيجية.	15-II
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول خاصة بمستوى تحقق الميزة التنافسية.	16-II
54	معامل الارتباط بيرسون.	17-II

55	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية مع الميزة التنافسية.	18-II
55	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الأوضاع الحالية على الميزة التنافسية	19-II
56	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر صياغة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.	20-II
57	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التنفيذ الاستراتيجية على الميزة التنافسية.	21-II
57	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر مراجعة تقويم الاستراتيجية على الميزة التنافسية.	22-II

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية.	01-I
11	الخطوات الإدارية الإستراتيجية.	02-I
14	مصادر الميزة التنافسية	03-I
15	دورة حياة الميزة التنافسية.	04-I
18	نظام القيمة.	05-I
19	مكونات سلسلة القيمة.	06-I
32	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة القولية.	01-II
42	توزيع افراد العينة حسب الجنس.	02-II
43	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	03-II
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوي الوظيفي.	04-II
45	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	05-II
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوي العلمي.	06-II
47	توزيع أفراد العينة حسب دورات التدريب	07-II

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم ملاحق
70-68	الاستبيان	01
85-71	النتائج الاحصائية المستخرجة من برنامج SPSS	02
86	Bordereau d'recevoir	03
87	Facture	04
88	Bon de livraison	05

المقدمة

توطئة:

تسعى معظم منظمات الاعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو، والأداء الكفاء في ظل البيئة التي تعمل فيها، الامر الذي يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، انطلاقاً من أن فكرة الإدارة الاستراتيجية ماهي إلا إدارة مستقبل المنظمة بعيد الأمد، وحيث ان هذا مستقبل مليء بالغموض والخطر والتغيير، وجب الاستعانة بأسلوب معين في الادارة يتجاوز التصور والتفكير التقليدي الآني المستقر إلى التصور والتفكير المبدع، و يعد التفكير الاستراتيجي في عالمنا المتغير أمراً على قدر من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز، وتعد القدرة على التميز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى الطويل، والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الاستراتيجية.

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وامام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، وتسعى كل المؤسسات بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود الإدارة الاستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، وتعد الميزة التنافسية من أهم تحديات التي تواجهها المؤسسة حالياً، ذلك من درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على صمود في وجه منافسيها وضمن الاستمرار فيها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي تسعى لتعزيزها، وتزايد استخدام مصطلح الادارة الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية في مجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لدى مؤسسات الأعمال الخاصة العملاقة منها والرائدة وتلك التي تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وتتأثر بها، لذا عند تعريف الإستراتيجية فسنجد أبعاد عديدة كلها ترتبط بالبعد الزمني الطويل، الإمكانيات الكبيرة، المسارات الرئيسية للمؤسسة، الرسالة الغايات البعيدة المدى، والفكر الإستراتيجي .

➤ الإشكالية:

أظهرت العديد من الدراسات أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات التي تنتهج نهج التميز والمنافسة مما ينعكس على المخرجات المقدمة بهذه المؤسسات، حيث جاء هذا البحث ليختبر هذه العلاقة والتأكد من توجه مؤسسة القولية للممارسات الاستراتيجية وما ينجر عن ذلك من نواتج تعود بالنفع على المؤسسة وتحقق أهدافها. وانطلاقاً مما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير تبني ممارسات الادارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية وذلك في مؤسسة El-Goléa؟

ويندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية منها:

1- ما مستوى تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية في مؤسسة El-Goléa وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2- ماهو واقع تصنيف مؤسسة El-Goléa وتحقيقها لميزة تنافسية مقارنة بمؤسسات منافسة في السوق؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة El-Goléa؟

➤ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين اعتماد أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية:

1- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقييم الأوضاع الحالية (كبعد من ابعاد الإدارة الاستراتيجية) وتحقق الميزة التنافسية.

2- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين صياغة الاستراتيجية (كبعد من ابعاد الإدارة الاستراتيجية) وتحقق الميزة التنافسية.

3- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تنفيذ الاستراتيجية (كبعد من ابعاد الإدارة الاستراتيجية) وتحقق الميزة التنافسية.

4- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مراجعة تقويم الاستراتيجية (كبعد من ابعاد الإدارة الاستراتيجية) وتحقق الميزة التنافسية.

➤ أهداف الدراسة: وتهدف الى:

- التعرف على المرجعية النظرية لمفهومى الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
 - التعرف على مستوى تطبيق مؤسسة المياه المعدنية El-Goléa، لمفاهيم الدراسة.
 - تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية- إن وجدت- بين الإدارة الاستراتيجية الميزة التنافسية.
 - التوصل إلى نتائج وصياغة توصيات تنفيذ صناع القرار بالمؤسسة وكذا الدارسين .
- أهمية الدراسة: وتتمثل في:

الأهمية العلمية

تبرز الأهمية لهذه الدراسة من خلال إثراء المعلومات وزيادة المعارف كما تساهم في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الأهمية العملية

تبرز أهمية الدراسة في محاولة لفت انتباه موظفي المؤسسة محل الدراسة بأهمية الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تأمل الدراسة أن تستفيد منها المؤسسات محل الدراسة في دعم نشاطها و رفع مستوى أدائها .

➤ حدود الدراسة: تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

الحدود الزمانية: امتد الإطار الزمني لتنفيذ هذه الدراسة (من مارس 2016 – أبريل 2016).

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المنية بشركة المياه المعدنية El-Goléa .

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة المياه المعدنية بالمنية، وأغلبهم كانوا من المسيرين.

➤ منهجية الدراسة:

تماشيا مع متطلبات البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي و ذلك لأنه يعتمد على دراسته الظاهرة كما توجد في الواقع وتتم بوصفها وصفا دقيقا، وعرض الخلفية النظرية للموضوع بالإضافة لاعتماد منهجية الدراسة

الميدانية لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال اعتماد أداة الاستبيان لجمع البيانات .حيث كانت اجراءات البحث كما يلي:

- البحث والاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- جمع البيانات والمعلومات الميدانية من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية.
- تحليل ومعالجة البيانات الموجودة في الاستبيان المصمم للوصول إلى النتائج المرجوة وذلك باستخدام برنامج SPSS .

➤ التعريفات الإجرائية:

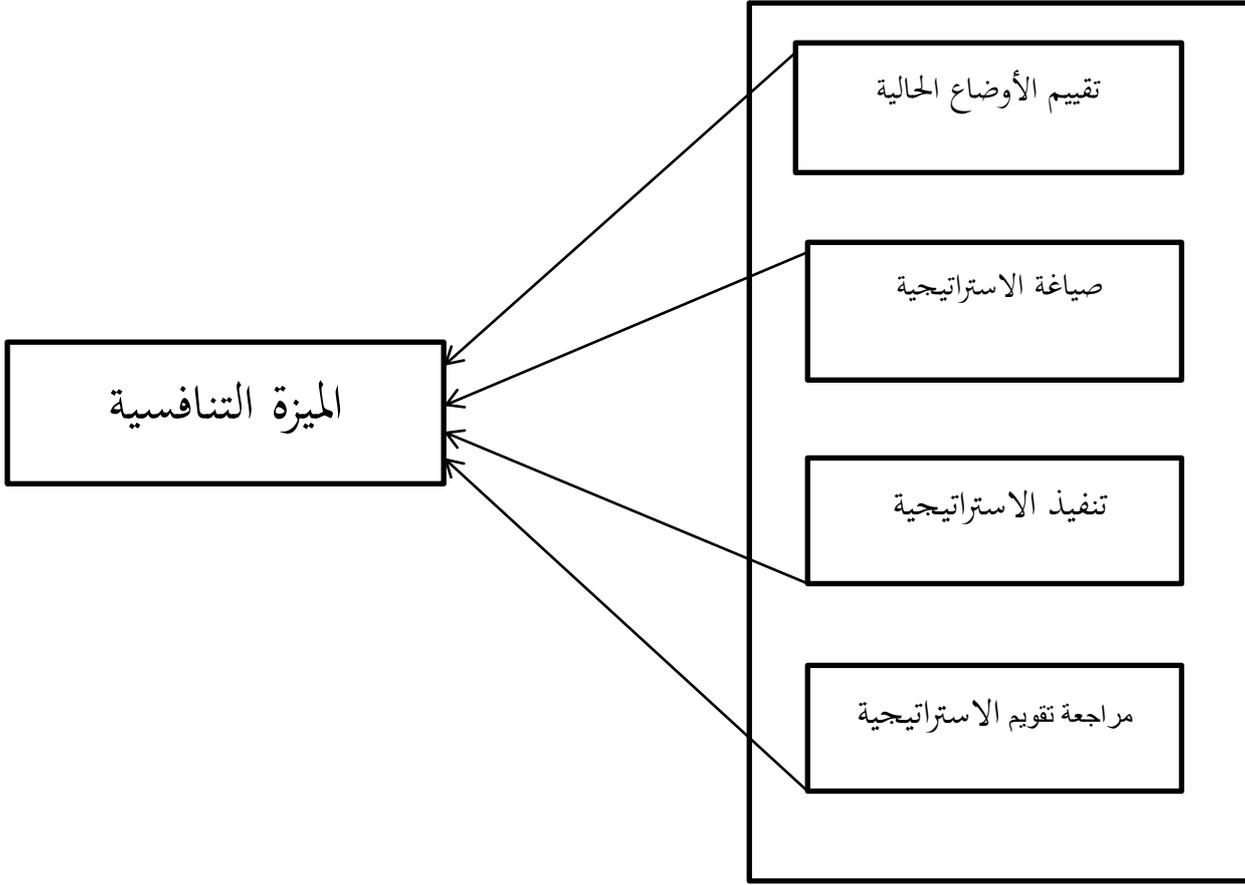
الادارة الاستراتيجية: وهي القدرة على اتخاذ قرارات وممارسات منطلقة من رؤية المؤسسة ورسالتها ومبنية على تحليل كامل للبيئات الخارجية والداخلية المؤثرة فيها ،من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة حاضرًا ومستقبلاً.

الميزة التنافسية: وعرفها (M-porter 1985) بأنها" تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع".

➤ نموذج الدراسة: وقد تم اعتماد التصور التالي:

المتغير التابع

المتغير المستقل



اعداد الطالبة بناء على اشكالية البحث المطروحة

➤ تقسيمات الدراسة:

لقد اشتملت خطة البحث في هذا الموضوع على فصلين حيث تطرقنا في الفصل الاول إلى الاطار النظري والدراسات السابقة، بحيث تضمن هذا الاخير مبحثين، المبحث الأول له علاقة بالجانب النظري، وينقسم إلى ثلاث مطالب الأول يتعلق بالمتغير المستقل أما المطلب الثاني يتمثل في المتغير التابع أما المطلب الثالث علاقة الادارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية.

وأما المبحث الثاني فيتعلق بمراجعة الدراسات السابقة ، حيث تم عرض بعض الدراسات العربية وأخرى أجنبية وتم إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تم افراده للدراسة الميدانية وما يتصل بيها من تحديد خصائص عينة الدراسة كما تم في هذا الفصل الاجابة على تساؤلات الدراسة المطروحة وفرضيتها، واستخلاص النتائج والتوصيات .

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

ينظر بعض المديرين في المؤسسات العربية للإدارة الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الاجل أو امتداد للخطط السنوية ولكن على نطاق زمني أطول، ولعلمهم معذورين في ذلك نظرًا لحدثة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه المؤسسات ولقلة ما نشر عنها في مؤلفاتنا الادارية، وحادثة تدريسها في جامعتنا العربية. هذه النظرة إلى الإستراتيجية ليست خاطئة، ولكنها في حاجة إلى بعض التعديلات والإضافة لتكون متكاملة وأكثر ارتباطا بالواقع. وعلى إثره قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين حيث تضمن المبحث الأول ثلاث مطالب:

➤ المطلب الأول: عموميات حول الادارة الإستراتيجية .

➤ المطلب الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية.

➤ المطلب الثالث : علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

وأما المبحث الثاني فتضمن مراجعة الدراسات السابقة:

➤ المطلب الاول: الدراسات العربية.

➤ المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية.

➤ المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف .

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا والإشكالية والتعقيدات التي تواجه المؤسسة ويعتبر التخطيط الإستراتيجي (هو العملية التي بمقتضاها يتم تطوير الإدارة الإستراتيجية)، والإدارة الإستراتيجية من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة، وإن مجال التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية أصبحا أداة إدارية شائعة في أوائل السبعينات وأواخر الثمانينات من القرن الماضي ومازالت محل تطوير وتحديث حتى الآن.

المطلب الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهدافها

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية: هناك عدة تعريفات أهمها:

عرّف هيجنز وفينسر **1995** الإدارة الإستراتيجية على أنها: " العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها ."⁽¹⁾

ويرى **David 1995** الإدارة الإستراتيجية على أنها "علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ."⁽²⁾

ويرى **أبو قحف 1997**: أيضا الإدارة الإستراتيجية على أنها: " إدارة للميزات التنافسية، تمثّل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المؤسسات في البحث عن، وانتقاء وإدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيير السريع"⁽³⁾.

وعرّف كل من **تريجو وزيمرمان 1980** الإستراتيجية بأنها: " تصوّر لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس الكيفية التي تمكن من خلالها أن تصل المنظمة إلى الوضع المأمول، ومن تم فهي بمثابة مرشد للاختبارات التي تحدّد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختبارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة."⁽⁴⁾

¹ - زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكنوز للنشر، ط1، عمان، 2006، ص35.

² - محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2004، ص 21.

³ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية، ط2، الإسكندرية، 1997، ص: 63-64.

⁴ - تريجو و زيمرمان، (ترجمة، ابراهيم على البرلسي)، استراتيجية الإدارة العليا، ماهيتها وكيفية تشغيلها، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص18. (بتصرف).

وعرف السلمي 2001 الإستراتيجية بأنها: "الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من المزايا، وتدنية ما تعانيه من عيوب إلى أقل درجة ممكنة".⁽¹⁾

كما قدم كل من **Hunger & Wheelen 2002**، الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال المتعلقة بكل عمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".⁽²⁾

أما **Ansoff 1965**، وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال، فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".⁽³⁾

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

إن المؤسسات التي تسير على العديد من الدراسات الإستراتيجية تحقق العديد من المزايا و المنافع منها: وضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الإستراتيجية و تحقيق عنصر المبادأة للتفاعل مع البيئة بجانب إمكانية تحقيق المنظمة لعائد اقتصادي مرضي، و فيما يلي سنتناول بعض المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية:⁽⁴⁾

1- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية : قدم "ليون تياديد" في دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث قارن بين بعض المؤسسات العاملة في مجالات الكمبيوتر وأوضح انه على مدى عشرة أو عشرين سنة نجحت إحدى المنظمين وكانتا متساويتين في بداية الفترة و فشلت الأخرى نتيجة لتبني الأولى قرارات إستراتيجية أفضل و إدراك رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية و دقة توقعها.

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا يمكن لمؤسسات الأعمال التأثير في ظروف و متغيرات البيئة على المدى القصير، كما لا يمكنها التحكم في الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين تتمكن من ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها و ليس

¹ - على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار فريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 76.

2- Wheelen ، **T.L. and Hunger** ،J، D، Concepts of Strategic Management and Business Policy، Pearson Education India، 8 Edi ،2002،P 25.

3- مؤيد سعيد سالم ، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 18.

4- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن 2002، ص 25.

مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث فيها، و يمكن للمنظمة استغلال الفرص المتاحة و التقليل من اثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر قوتها و يحسن عوامل ضعفها.

3-تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى و تحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

4-تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها و ثروتها الفنية و المادية و البشرية نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

5-القدرة على أحداث التغيير: تعتمد الإدارة الإستراتيجية على إطارات ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير و التصحيح و الاكتشاف.

6-تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد كما تسهم في استخدام مواردها و إمكانياتها بطريقة فعّالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف.

ثالثا:أهداف الإدارة الإستراتيجية

وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة القيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

1-تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي في السوق وزيادة رضى المتعاملين معًا وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا مساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.

2- إيجاد القرارات الهامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معا وتعظيم المكاسب لأصحاب سواء كانوا مساهمين أو مجتمع ككل أو قطاع منه.

3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف الطويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد.

1- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان 1998، ص:26-27.

4-زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية .

5-تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الوسائل الغامضة.

6-تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهها.

الفرع الثاني: تطور مفهوم ادارة الإستراتيجية

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالي:⁽¹⁾

✓ المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى

وتشمل هذه المرحلة ما بُدّل من محاولات في الفترة السابقة ، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المؤسسات، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج استراتيجية لتنوع المنتجات، أو استراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المؤسسات لمتغيرات الموقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية، وبمكنا القول على هذه المرحلة " الفترة الخافتة" في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية نظرًا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية.

✓ المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود

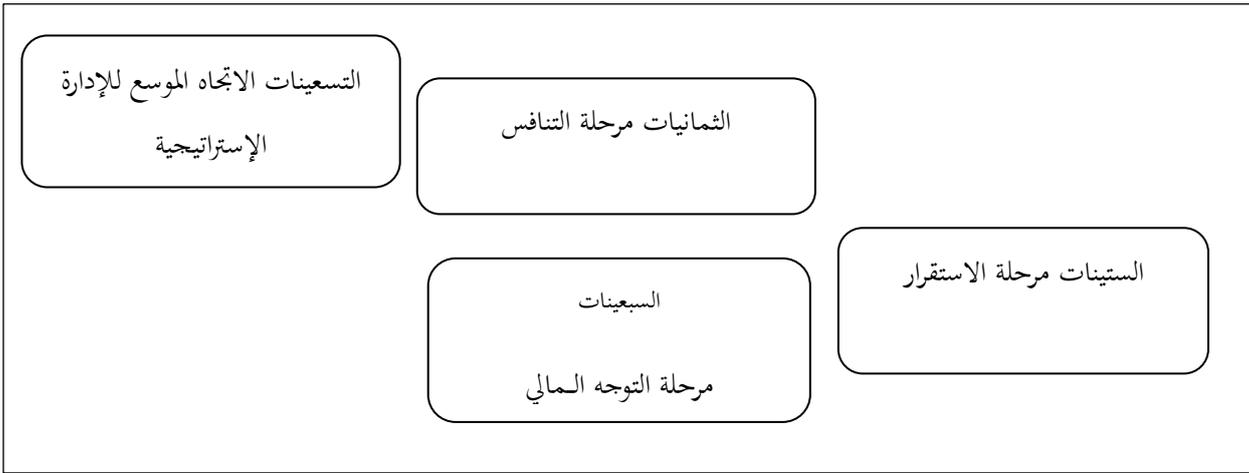
رَكَزَت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى: باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها، وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى التي اهتم الفكر فيها التخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر وبمكنا القول على هذه المرحلة هي "الفترة المنيرة" لدراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية، إذ بدأت تتفتح الرؤيا ماهية الإستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسة وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد.

4- حجي طارق، التحول المصري، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص57.

✓ المرحلة الثالثة: التوجه البيئي

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المؤسسات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة "الفترة الزاهية" لدراسات الإدارة الإستراتيجية .

ويوضح الشكل رقم (1-I): العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط 1، القاهرة، 1999، ص 35.

ومن الشكل رقم (1-I) يتضح أن مرحلة التوجه البيئي تشمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالي: (1)

1-مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار): وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي، فالصراع مازال محدودا والمنافسة هادئة والتغير ليس نشطا .

2-مرحلة السبعينات (مرحلة التوجه المالي): أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الإستراتيجية ولكن بمراعاة الأساليب العلمية والكمية، والمالية.

1- حجي طارق، مرجع سبق ذكره، ص58.

3-مرحلة الثمانيات (مرحلة التوجه التنافسي): زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف.

4-مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع): في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جدا، هذا مع عمق درجة التعقد البيئي، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية .

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل: تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة اللامعة " في دراسات وممارسات للإدارة الإستراتيجية .

الفرع الثالث: مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

ويعرف الخفاجي التفكير الاستراتيجي " يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغيير والتعامل من خلال تصور والنوافذ".⁽¹⁾

ويؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي و التي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة للمستقبل المؤسسة، حيث يستخدم هذا النوع من التفكير في استخدام الحدس والتخيل والابتكار والابداع في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة⁽²⁾.

ثانياً: أهمية التفكير الاستراتيجي

وقد أضاف (الهلباوي 2004) أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:⁽³⁾

- ترتيب الاولويات وتحديدتها، وإشاعتها بين العاملين؛
- تطوير القدرة على تطوير المستقبل؛
- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات؛

1- الخفاجي نعمة، الإدارة الاستراتيجية (مداخل والمفاهيم والعمليات)، دار النفاة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010، ص 69.

2- عاشور صابر، دورة تدريبية في تخطيط الاستراتيجي، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة، 2007، ص 04.

3- الهلباوي كمال، التفكير الاستراتيجي، المنصورة دار الكلمة، 2004، ص 09.

➤ التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسن الاداء؛

الفرع الرابع: سمات وخصائص التفكير الاستراتيجي

ويتصف التفكير الإستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من انواع التفكير، وقد أضاف الهلباوي

2004، أن التفكير الاستراتيجي يتسم بالخصائص التالية:⁽¹⁾

➤ التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة؛

➤ تطوير التحسينات بصورة مناسبة تتفق مع الخواص المنظمة؛

➤ الإستجابات السريعة في الفكر دون الانهيار الكامل؛

➤ أن يصبح المجتمع وحدة واحدة مع احترام التخصص القائم لكل من الجوانب المجتمع؛

وأضاف (السلطان 2006) أهم السمات التفكير الإستراتيجي تتمثل في:⁽²⁾

➤ النظر إلى الأمام و التوجه إلى المستقبلي؛

➤ الحاجة إلى الإبداع؛

➤ النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه؛

الفرع الخامس: أبعاد الادارة الإستراتيجية

و يمكن بيانها على النحو التالي:

البعد الأولي: صياغة الإستراتيجية

تعني عملية صياغة استراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية

الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية

والخارجية المؤثرة و الاستفادة من نقاط القوة، وتقليص أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص

والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، هذا كما تحتوي الاستراتيجيات البديلة، ثم

اختيار البديل الاستراتيجي المناسب وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:⁽³⁾

1- تحديد رسالة المؤسسة؛

2-تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل؛

1- المرجع السابق ذكره، ص 13.

2- السلطان خالد، التفكير والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العلي، (ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية الإدارة الخبر)، 2007، ص 15.

3- مؤيد محمد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

3-دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر،

4-دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف،

5-تحديد البدائل الإستراتيجية،

6- اختيار الإستراتيجية المناسبة،

البعد الثانية: التنفيذ الاستراتيجية : ويعرف التنفيذ الإستراتيجي على انه "إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها : "مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والمميزات والإجراءات.⁽²⁾

البعد الثالثة: مراجعة وتقويم الإستراتيجية:

تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية في مراجعة وتقويم الإستراتيجية، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية هي:⁽³⁾

أ- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛

ب- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح؛

ج- اتخاذ القرارات التصحيحية؛

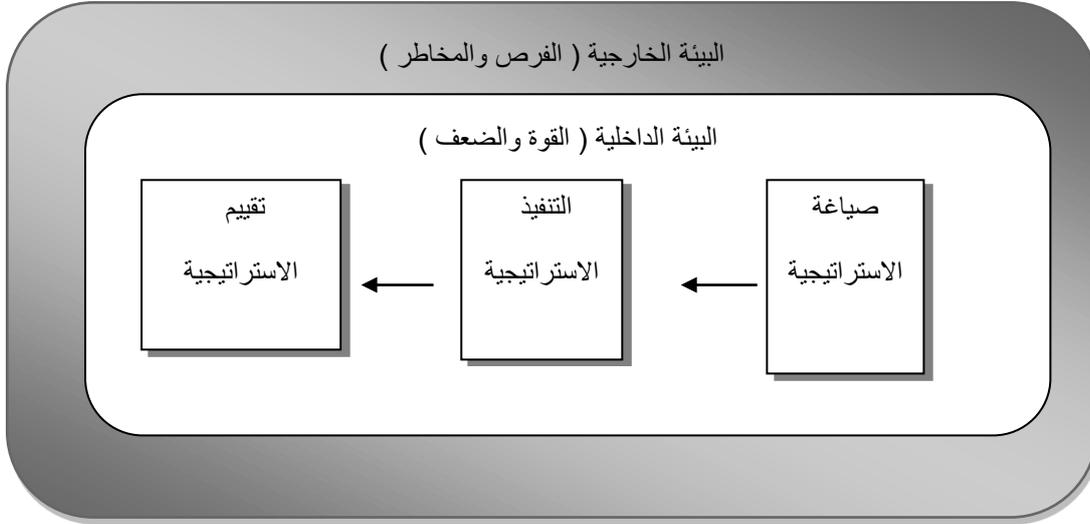
ويراعى أن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

1- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، ط1، الأردن، 2000، ص 197.

2- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص280.

3- مرسي نبيل، المدبر الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 251.

الشكل رقم (I-2): يوضح تصورًا لخطوات الإدارة الإستراتيجية .



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 63

المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

أخذ مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال حيث تعتبر الميزة التنافسية عنصراً هاماً في الإستراتيجية ، وتعود مظاهر الميزة التنافسية إلى بداية النصف الثاني من القرن الماضي وذلك من خلال السلوك المؤسسات بتوفير المنتجات والخدمات بسعر منخفض والتي تكون أفضل من منتجات المؤسسات الأخرى، وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

ويعرفها فاهي **Fahey, 1939** بأنها: " أي شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها في إنتظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها ".⁽¹⁾

وذكر بورتر **M-porter 1985** بأن " الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع ".⁽²⁾

¹ - حسن علي الزغي، نظم المعلومات الاستراتيجية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2005، ص 137.

² - الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص: 9 - 25.

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.⁽¹⁾

والجدول الموالي يوضح بعض التعريفات أيضا وتركيزها:

جدول رقم: (I-1): تعريف الميزة التنافسية

التوجه أو التركيز	التعريف	الباحث
الأنشطة	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.	1980:Hofer
المكانة الذهنية	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابيا عن منافسيها من وجهة النظر الزبون النهائي.	1989: Fahey
الزبون	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	Evan
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين .	Macmillan and Tamapoe :2000

المصدر: ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن ، 2008 ، ص 194.

الفرع الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

أولاً: خصائص الميزة التنافسية: وهي على النحو التالي:(بن حمدان وادريس2007):⁽²⁾

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تؤدي لتأثير في المشتريين وادراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها؛
- وكذلك تتمثل الخصائص فيما يلي:⁽³⁾
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة المدى الطويل ،وليس على المدى القصير؛

1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 13.

2- محمد العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، مايو 2009، ص 44.

3- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية- والمفاهيم - العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان الأردن، 2013 ص 114.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
 - أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال الميزات التنافسية بأخرى وبسهولة؛
- ثانيا: أنواع الميزة التنافسية:

ونميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: (1)

1- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على عرض المنتجات بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها، وهو ما يؤدي على تحقيق عوائد أكبر، وهذه الحالة تستدعي قيام المؤسسة بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها.

2- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على هذه الميزة يستند إلى العوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم وآثار ثابتة، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في عملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

الفرع الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية: ونذكر منها ما يلي: (2)

- 1- الجودة:** يرغب الزبون عند اتخاده قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل، وإلى جانب السعر المناسب.
- 1- الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للمواد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة في الإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة المؤسسة لتحويل المدخلات إلى المخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلة مدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافستها، مما يسمح لها ببناء الميزة التنافسية.

1- عزوي عمر، بوزيد السانح، دور رأس مال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دورية محكمة، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، العدد 15، 2011، ص: 159-160.

2- بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005، ص 267.

2- الوقت: أدت التحولات السريعة التي يشهدها عالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المنظمات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدراً أساسياً تتنافس من خلاله المنظمات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدراً تنافسياً من خلال ثلاثة أبعاد وهي: (1)

➤ وقت تسليم السريع؛

➤ التسليم في الوقت المحدد؛

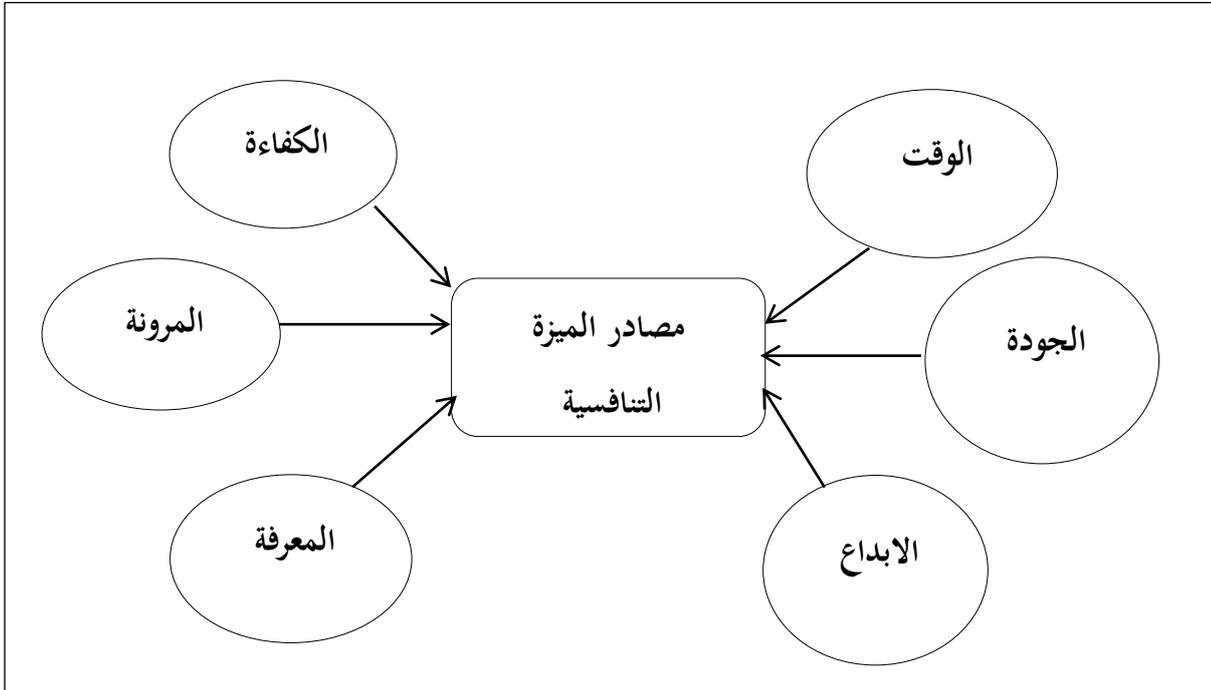
➤ سرعة التطوير؛

3- الإبداع: ويشير الإبداع إلى التفرد والتميز بالخدمات التي يتقدمها المؤسسة وسرعة التطوير الجديد أو تقديم عمليات والمنتجات الجديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة.

4- التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.

5- المرونة: بما مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي.

ويوضح الشكل رقم (I-03) مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مراجعات سابقة

1- بن عشاوي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 267.

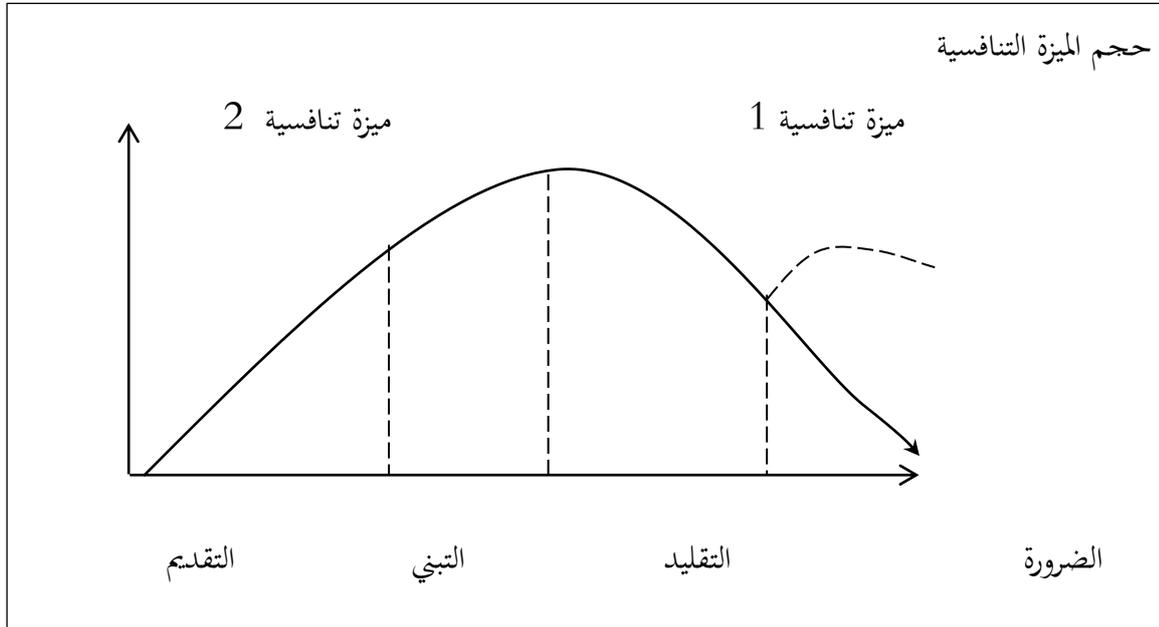
ثانياً: محددات الميزة التنافسية: تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما: (1)

➤ حجم الميزة التنافسية.

➤ نطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية: إذا استطاعت المؤسسة أن تحافظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة، فإنها تحافظ على صفة الاستمرارية، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية دورة حياة كما يلي:

الشكل رقم (04-I): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 86.

ومن خلال الشكل رقم (04-I) يتبين لنا بالميزة التنافسية تمر بالمراحل وهي: (2)

أ-مرحلة التقديم: وتعد أطول المراحل حسب درجة تقييم العملاء لها؛

ب-مرحلة التبني: وهي مرحلة الاستقرار؛

ج-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة المنافسة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود؛

1- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 85.

2- عمار بوشنافة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

د-مرحلة الضرورة: هي ضرورة التحسين الميزة أو إنشاء ميزة جديدة؛

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: ويعبر عن درجة التوسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكتسبها مزايا تنافسية اضافية حقيقة، وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:⁽¹⁾

الجدول رقم (I-02): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
2- النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن كمدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرئسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي Géographie scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية .
4- النطاق الصناعي Industrielle scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة . فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر هذه الصناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. قد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: رحل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة، المدنية والبناء، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة بومرداس، 2011، ص54.

¹ - رحل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة بومرداس، 2011، ص54.

الفرع الرابع: العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية: وتمثل في: (1)

- قدرة المنافسين: وهو المحدد أساسي لاستمرارية المزايا التنافسية وترتبط هذه القدرات بالتزام استراتيجي، الذي يعني أن المنافسة طرق وأساليب الخاصة في تنفيذ والتطوير أعمالها ولذلك فإننا هذا الالتزام والذي غالباً ما يكون طويل الأمد قد يصرف انتباهها عن محاولة تقليد المزايا التنافسية للمؤسسات الأخرى.

- الديناميكية العامة لبيئة الصناعة: ترتبط الميزة التنافسية بشدة ومستوى التجديد في الصناعة الخدمة بحد ذاتها، وتميز التغيير في الصناعات الديناميكية، أي تشهد تجديداً مستمر لمنتجاتها. والعكس صحيح بالنسبة للصناعات بطيئة التغيير فإن الميزة التنافسية لا تشهد تغيرات جذرية سريعة وفي فترات متقاربة.

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك: تتأثر الميزة التنافسية في حالة التغيير إيجابي أو سلبي في تكاليف المدخلات مثل: (المواد الأولية، اليد العاملة...).

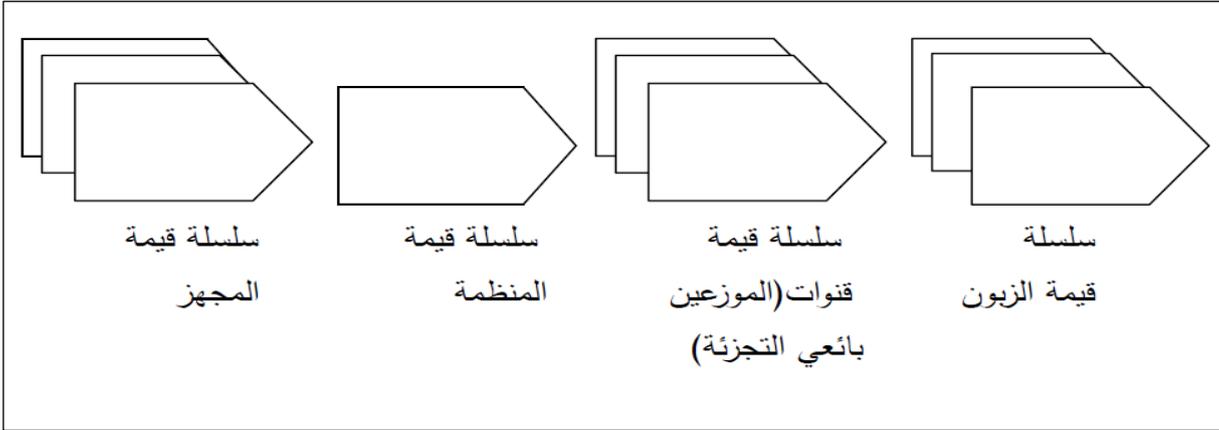
الفرع الخامس: نموذج الميزة التنافسية:

يعتبر نموذج سلسلة القيمة من أهم النماذج التي قدمها مايكل بورتر في كتاباته حيث يقدمه في شكل تقنية تستخدم في تحليل الأنشطة الداخلية والرئيسية للمؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية أي معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، ويعرف هذا النموذج بأنه "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها". (2)

وتمثل سلسلة القيمة للمؤسسة جزءاً من نظام أكبر ويطلق عليه (نظام القيمة) حيث يشمل نظام سلسلة القيمة لكل من المورد والمؤسسة ومنافذ التوزيع والمشتري، فالمواد الأولية تمر عبر سلسلة القيمة للمورد ثم تحول إلى منتج نهائي قابل للاستهلاك من خلال سلسلة القيمة للمؤسسة ثم بعدها يمر المنتج عبر سلسلة القيمة للموزع ثم سلسلة القيمة للمشتري وهذا ما نسميه بالمرحلات وعليه فإن كسب الميزة التنافسية والحفاظة عليها يتطلب فهماً كاملاً لكل سلاسل نظام القيمة. والشكل الآتي يوضح نظام سلسلة القيمة.

1- تشارلز وجاريت جونز، (ترجمة رفاعي محمد ومحمد السيد)، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2001، ص: 217-233.
2- نيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص70.

الشكل رقم (I-05): نظام القيمة



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 90.

أولاً: مكونات سلسلة القيمة للمؤسسة: يقوم نظام سلسلة القيمة على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى تسع مكونات رئيسية حيث تصنف هذه الأنشطة إلى صنفين رئيسيين هما:⁽¹⁾

1- الأنشطة الأولية: وهي الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وتقوم بتسليمه وتسويقه حتى وصوله إلى المشتري وكذلك خدمات ما بعد البيع وتشمل الأنشطة الأولية:

أ. الإمدادات الداخلية: وهي الأنشطة المرتبطة بالاستلام والتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل المناولة، المخازن، الرقابة على المخزون، والمرتجعات إلى الموردين.

ب. العمليات: وهي الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي وتشمل التشغيل، التجميع، التعبئة، الاختبار والتسهيلات.

ج. المخرجات من المنتجات: وهي العمليات المرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتري وتشمل تخزين المنتجات التامة، تنفيذ وجدولة الطلبات.

د. التسويق والمبيعات: وهي الأنشطة المرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفزه على الشراء وتشمل الإعلان، الترويج، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير، واختيار المنفذ.

و. الخدمة: وهي العمليات المتعلقة بتقديم الخدمة والمحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، قطع الغيار وتعديل المنتج.

1- روبرت أ. ديفيد لي، (ترجمة عبد الحكيم الخزامي)، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 207-218.

2- الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية للمؤسسة والتي تساعد الأنشطة الأولية على أداء دورها وتتكون من أربعة أنشطة هي: (1)

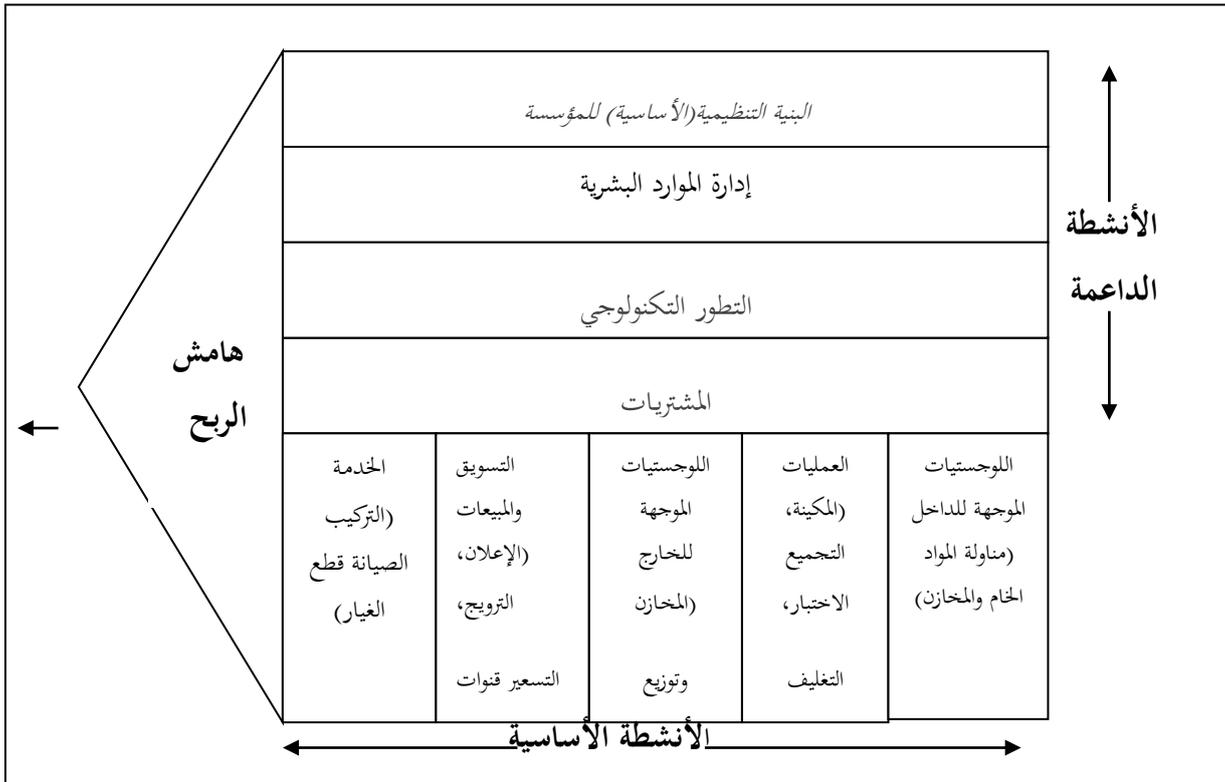
أ. البنية التنظيمية (الأساسية): وتشمل البنية الأساسية للإدارة العامة والتخطيط الاستراتيجي والجوانب القانونية والتمويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

ب. تنمية التكنولوجيا: وتعلق بالأنشطة المتعلقة بتطوير وتحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

ج. الشراء: وهي الأنشطة المتعلقة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من المواد الأولية والمواد النصف المصنعة، أو الخدمات وتسهيلات داعمة.

د. إدارة الموارد البشرية: وتضم الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.

الشكل رقم (I-06): مكونات سلسلة القيمة



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص115.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

تسعى الإدارة الإستراتيجية في تحقيقها للميزة التنافسية إلى الاعتماد من أهم المزايا المحققة مهمة من أهمها ما يلي:⁽¹⁾

- 1- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل المنظمة لتحديد التغييرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
 - 2- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
 - 3- إيجاد وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد و ربطها بإستراتيجية العمل؛
 - 4- تساهم باستمرار في تحسين المركزي التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار؛
- وتعرف الميزة التنافسية بأنها " مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية"، وهناك العديد من وسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية منها:⁽²⁾

أ- الريادة في التكلفة: **cost Leadership**

ويقصد بقيادة التكلفة أن تسعى المنظمة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق.

ب- التميز أو الاختلاف: **Différentiation**

ويقصد بالاختلاف سعي المنظمة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها وذلك من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المنظمة.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 346-347.

2- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية والتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2009، ص: 28.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسة السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

الفرع الأول: دراسة علي فاضل (2011) بعنوان:

"متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق" مجلة جامعة دمشق - المجلد 28 - العدد الرابع - 2012.

هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، واستخدم المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث 132 عضو في هيئة تعليمية، واستخدم الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار (T - Test) ، وكانت النتائج البحث أن متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على تقدير عال لدى إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية. وجود فروق دالة في آراء البحث في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية تبعاً لمتغيرات الآتية: (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وجود فروق دالة في آراء البحث في إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بدمشق تبعاً لمتغيري (نوع العمل، والخبرة).

ثم تقديم مقترحات للبحث أهمها: التوعية المستمرة وإقناع العاملين في كليات التربية بأهمية وجدوى الإدارة الإستراتيجية في كليات التربية بجامعة القطر، فتح قنوات اتصال فعالة مع افراد ومؤسسات تعليمية في جامعات القطر في مختلف المجالات، للاستفادة من تجاربها في تحسين مستوى الاداء الكلية.¹

الفرع الثاني: سوما سليطين(2007) بعنوان:

مقالة في "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة بجامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد (29) العدد (1).

وتهدف إلى البحث بمفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، أهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها.

¹علي فاضل ، متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية ، مجلة جامعة دمشق- المجلد 28- العدد الرابع 2012.

ويتكون مجتمع الدراسة من 13 مجموعة في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري واعتمد على الأسلوب الوصفي التحليلي.

وكانت النتائج التالية:¹

تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وتأثير ذلك على أهداها واستراتيجياتها.

➤ انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة في المنظمات وخصائص الرسالة الفعالة بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

➤ لا تعتمد المنظمات على مستشارين متخصصين في إدارة الاستراتيجيات عند الحاجة.

وكانت التوصيات فيما يلي:

إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية وبالتالي لا بد من استقطاب خبراء في الإدارة الاستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية. تقديم الحوافز المناسبة للتفكير الاستراتيجي بمعنى عدم الاقتصار على ربط الحوافز بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وإنما يجب تحفيز القائمين على عملية تصميم الاستراتيجيات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

الفرع الأول: Afaf sayed badur Abbel hamid (2012)

Strategic Vision for the intellectual capital and its rôle in achieving competitive advantage Field Study

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في شركات الاتصالات، والتعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في الشركات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة، وتكونت عينة من 45. واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية، التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري. ولخصت النتائج الدراسة كما يلي:²

➤ رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة.

¹سوما سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة بجامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 29 العدد 1، 2007.

Afaf sayed badur Abbel Hamid، Strategic Vision for the intellectual capital and its rôle in achieving competitive advantage، master s thèses Alzhar tnaverit، trade faculy 2012²

➤ القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

اعتماداً على ما توصلت من نتائج فإنها توصي بما يلي:

- المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المنظمات لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية.
- الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة برأس المال الفكري حتى يتسنى للمنظمات التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمتها السوقية.

الفرع الثاني: Sharif Mesbah Abu Karsh & Younis Zain

The Impact of porter's Competitive Strategies on the Performance of the Industrial Sector in the City of Hebron

كلية العلوم الادارية والمالية، الجامعة العربية الامريكية جامعة القدس، فلسطين جاءت هذه الدراسة لاختبار مدى تطبيق استراتيجيات بوتر التنافسية وانعكاسها على تنمية أداء القطاع الصناعي وتجدد الاشارة الى ان مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل والموثقة في الغرفة التجارية، تم اختيار عينة تتمثل في 40 شركة وقد قام الباحثان بتوزيع 4 استبانات على كل شركة في عينة الدراسة ليلعب عدد الاستبانات الموزعة 160 استبانة.

- نتائج الدراسة:¹

- وتوصلت الدراسة ان هناك تأثير اجابي لتطبيق استراتيجيات بوتر التنافسية على أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- ويتم تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل من خلال استخدام نظام رقابي صارم، والدقة في تسعير المنتجات لتجنب حساسية المستهلك، والانتاج باقل التكاليف.

وبناء على نتائج الدراسة تم اقتراح عدد من التوصيات كان من اهمها:

- ضرورة قيام مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل إلى تخفيض أسعار منتجاتها مع الحفاظ على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية، كما وتوصي الدراسة هذه الشركات التركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات، واستقطاب موارد بشرية لديها مهارات فنية عالية ومتميزة

¹Wheelen ،T.L .. and Hunger ،J ،D ،Concepts of Strategic Management and Business Policy ،Pearson Education India ،8 Edi ،2002.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من أجل تعزيز مفاهيم الميزة التنافسية والإدارة الإستراتيجية وتطبيقهما في المؤسسة. وبذلك فإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات ما يلي:

الجدول رقم (I-03): أوجه التشابه والاختلاف

تناولت الدراسات مجموعة من الموضوعات و الأهداف، حيث تناولت بعضها مفهوم متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، رؤية الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، والإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، أما الدراسة الحالية فركزت على ممارسة الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.	من حيث الموضوع والأهداف
اعتمدت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمعالجة اشكالية الدراسة.	من حيث المنهج المستخدم
اعتمدت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة الدراسة.	من حيث الأداة المستخدمة
مؤسسة القولية .	مكان الدراسة
تمثلت أبعاد الدراسات السابقة في: رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري في (استقطاب، تنشيط، الاهتمام بعملاء)، أما دراسة تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية تمثلت في، (قيادة التكلفة، التميز، التركيز)، أما الدراسة الحالية فركزت على تقييم الأوضاع الحالية، صياغة الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية ، مراجعة تقويم الإستراتيجية .	أبعاد الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مراجعات سابقة

خلاصة الفصل:

اعتمادا على ما تقدم فإن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تحدّد توجّهات التخطيط طويل الأجل و كذلك الأداء للمنظمة و هذا يتطلب الصياغة المحكمة و التنفيذ الملائم و التقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة و بشكل عام يتفق معظم الباحثين على أنّها عبارة عن عملية صياغة و تنفيذ الخطط و السعي لانجاز الأنشطة المرتبطة بالغايات و التي تكون ذات أهمية حيوية و شاملة و مستمرة للمنظمة ككل, و عليه فهي مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لانجاز الأهداف المحددة.

ومن أهم ما نستنتج من دراسات السابقة في هذا المجال هو أن تزايد اقبال المؤسسة على تبني الإدارة الإستراتيجية فكراً وأسلوباً للعمل يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها المؤسسة عند تطبيقها لأسس الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال حيث أصبحت في يومنا هذا خياراً استراتيجياً لا يمكن للمؤسسات الا أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية على المستوى المحلي والعالمي .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية للمؤسسة المياه المعدنية

El-Goléa

تمهيد:

بعد أن قمنا بتحديد الإشكالية والتساؤلات المتعلقة بالفرضيات التي تعبر عن الإجابة على التساؤلات وطرح الفرضيات المحتملة، وكذا أهمية وأهداف البحث، بالإضافة لعرض نظري حول المتغيرات الدراسة. نتطرق الآن من خلال هذا الفصل إلى عرض الوسائل والتقنيات المتبعة لجمع البيانات والمعطيات لإسقاط المفاهيم الواردة في الجانب النظري على المؤسسة موضوع الدراسة، على اعتبار أن المتغير المستقل يتمثل في الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المتغير التابع .

اذ يبدأ الفصل بتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة ثم نقوم بعرض اجراءات الدراسة، وذلك من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستعملة بالدراسة، وكذا الاختبارات الخاصة بها، وهذا من خلال:

المبحث الأول: البطاقة التعريفية بمؤسسة القولية ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: البطاقة التعريفية بمؤسسة القولية ومنهجية الدراسة .

سوف نتعرف في هذا المبحث إلى المؤسسة " القولية" للمشروبات الغازية والمياه المعدنية وسنلقي نظرة على الهيكل التنظيمي العام لها ومهامها ووظائفها ولأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها في ظل البيئة التنافسية المحيطة بها.
المطلب الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة (القولية)*

الفرع الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة

مؤسسة القولية مؤسسة إنتاج وتوزيع المياه المعدنية تقع في المنطقة الصناعية بالمنطقة ولاية غرداية على بعد 870 كلم من العاصمة وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تطمح إلى تحقيق أهدافها المسطرة والسمو بإنتاجها إلى المراتب العليا.

أنشأت المؤسسة في 5 مارس 1996 برأس مال قدره 5000000 دينار جزائري وهي مسجلة في السجل التجاري تحت رقم 970862367، تتربع المؤسسة على مساحة اجمالية تقدر بـ: 22500 كلم 2 أما المساحة المستغلة 9000 كلم 2 .

وفي سنة 1997 باشرت المؤسسة عملها في مجال إنتاج وبيع المشروبات الغازية والمياه المعدنية وهو مجال النشاط الذي تشتهر به، وهي تقوم بتوزيع منتجاتها إلى الأسواق الجزائرية ككل ولكنها تركز بشكل خاص على المناطق الجنوبية نظراً لارتفاع درجة الحرارة فيها من جهة، و من جهة أخرى قصر المسافة بينها وبين المؤسسات البترولية الكبيرة والمتمركزة في جنوب و التي تعد أكبر مستهلك للمياه المعدنية.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة ومهامها

أولاً: أهداف المؤسسة

- 1-زيادة الحصة السوقية وايصال المنتج إلى كل المناطق الجزائرية؛
- 2-إستعمال الآلات العالية التقنية في عملية الانتاج؛
- 3- إيصال المنتج للمستهلك بأعلى جودة وأقل تكلفة؛
- 4-توفير مناصب الشغل؛
- 5-رفع القدرة الانتاجية للاستجابة لحجم الطلب المتزايد؛
- 6-الرفع من ربحية المؤسسة عن طريق تخفيض السعر وتحسين الجودة؛

* المعلومات الواردة في هذا المبحث هي من الوثائق التعريفية بالمؤسسة ثم الحصول عليها بتاريخ : 2016/03/06.

7- تنوع الانتاج بالإضافة الى المنتج الرئيسي (سياسة التنوع)؛

8- التحسين المستمر لجودة المنتجات؛

09- تنظيم دورات تكوينية لرفع القدرات المهنية للعمال وتجهيزهم لرفع الكفاءة داخل المؤسسة؛

10- المساهمة في تنمية القطاع الانتاجي للبلاد في مجال انتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية؛

11- التواجد على المستوى الوطني بتوسيع وتوفير منتج أكثر وبسعر ملائم؛

ثانيا: المهام المؤسسة

تختص مؤسسة "القولية" في القيام بمجموعة من المهام تتمثل فيما يلي:

1- إنتاج المشروبات الغازية بمختلف الأصناف؛

2- إنتاج المياه المعدنية بمختلف التشكيلات والأصناف؛

3- توزيع الانتاج في مختلف المناطق خاصة الجنوبية؛

4- البيع والتجارة؛

5- التعبئة والتغليف؛

الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة إعلام وتوجيه لمختلف المصالح والفروع، من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية والمسطرة حيث يتم فيه توزيع وتحديد المسؤوليات بين مختلف الوحدات، والأقسام قصد تنظيم وتسهيل العمل والاتصال داخل المؤسسة.

وفيما يلي شرح لبعض مصالح وفروع الهيكل التنظيمي:

1- المدير العام: يعتبر المسير والموجه الأول للمؤسسة ويتميز بالأسبقية في تمثيل المؤسسة والاشراف العام عليها

وهذا بالتنسيق والتشاور مع مختلف الأدوار والمصالح.

وتتلخص أهم المهام الموكلة اليه فيما يلي:

➤ إصدار التعليمات والاورامر بالتنفيذ؛

➤ إقامة اجتماعات وندوات تم أمر المؤسسة؛

➤ إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين الدين لهم صلة مباشرة بالمؤسسة؛

2- المدير المساعد: وهو يعتبر المستشار الرئيسي الأول للمدير العام ويقوم بالإشراف على كل المصالح والوحدات.

3- مدير الوحدة: هو المكلف بالإشراف على الوحدات المؤسسة، الوحدات التجارية، الوحدات الانتاجية.

4- الامانة (السكرتارية): تمثل حلقة الوصل في المؤسسة فهي مصلحة تربط المديرات بمختلف الوحدات وكذا المؤسسة بالمحيط الخارجي. وتتلخص في:

➤ استقبال البريد والمكالمات الهاتفية وتحويلها إلى مصالح المعينة؛

➤ استقبال وتوجيه الزبائن؛

➤ الاتصال بالمؤسسات المتعلمة مع المؤسسة والوحدات؛

5- مصلحة المحاسبة: لهذه المصلحة ارتباط وتيق بمختلف الأدوار المؤسسة وتتلخص أبرز مهامها فيما يلي:

➤ القيام بمختلف العمليات الحسابية والمالية؛

➤ ضمان التسيير الجيد للأموال والاستثمارات وكل الوسائل المرتبطة بالخزينة؛

➤ إعداد الميزانيات العامة للوحدات؛

➤ العمل على تحقيق الأهداف المالية المحددة من طرف المؤسسة كرقم الأعمال؛

➤ توفير الوثائق اللازمة للموزعين مع ضمان المعلومات؛

➤ ضمان الاتصال بين مديرية المبيعات ومديرية الإنتاج؛

6- وحدة البيع والتجارة: من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة التي تضمن عملية تسويق المنتجات في أحسن

الظروف، بالتنظيم المحكم كما تقوم بتقديم التسهيلات اللازمة لعملية البيع.

وهي تتكون من ثلاثة فروع:

➤ **قسم الفواتير:** يقوم باستلام الطلبات من الزبائن وتحرير الفواتير .

➤ **قسم الموظفون والعمال:** وهذا القسم مسؤول عن شؤون العمال ومتابعة مساهم المهني، كما يتكفل

بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية بالطريقة التي تتماشى ومتطلبات العمل، وعلى حسب الكفاءات والمهارات

المهنية من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى لتكريس جهود العمال.

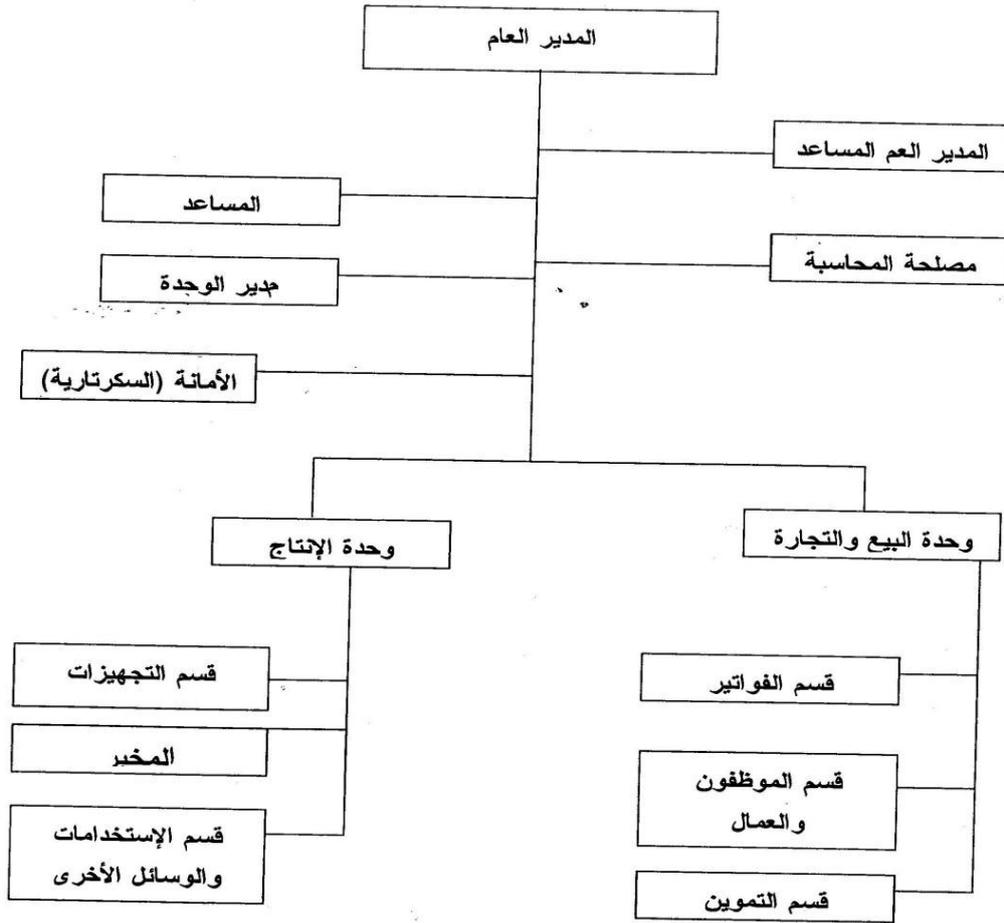
➤ **قسم التموين:** وهو المسؤول عن الامدادات بالمواد الأولية، والآلات اللازمة للإنتاج.

7- وحدة الإنتاج: تصنف كأهم مصلحة على مستوى المؤسسة فهي الضمان الوحيد لبقاء المؤسسة ومواجهة المنافسة.

وتتضم ثلاثة فروع وهي:

- فرع الإنتاج: المسؤول عن العمليات الانتاجية (تحويل المدخلات الى المخرجات).
 - فرع الصيانة: هو المسؤول عن الصيانة واصلاح الآلات الانتاج والمراقبة عليها.
 - المخبر: حيث يتم فيه الكشف اذ ما كانت المنتجات مطابقة للمواصفات والقياسات الموضوعية.
- ومن المهام التي تسهر عليها وحدة الانتاج ما يلي:
- السهر على تحقيق الاهداف الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة؛
 - تحديد كل المتطلبات الجديدة من المواد الأولية؛
 - ضمان السير الحسن للإنتاج؛
 - السهر على أن يكون المنتج في أحسن نوعية وموافقة للنظم المطلوبة منه؛
 - احترام برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة وإعداد التقديرات عن النشاطات التي تشرف عليها؛
 - صيانة وسائل الإنتاج وذلك بإنجاز برامج سنوية، واحترام معايير من داخل الوحدات الإنتاجية؛
- وفيما يلي نموذج تمثيلي للهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة " القولية "

شكل رقم (II-01): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة القولية



المصدر: وثائق المؤسسة

➤ تحليل مجال نشاط المؤسسة

إن المؤسسة القولية للمياه المعدنية تنافس معتمدة على تشكيلة من المنتجات، وهي تقوم بعرضها في السوق المحلي حيث تكسبها حصة سوقية ما بين 25 الى 30 من إجمالي المنتجات بالنسبة للمياه المعدنية أما الحصة السوقية للمشروبات الغازية فهي تمثل حوالي 49.

أولاً: تشكيلة المنتجات

تنقسم كل من منتجات المياه المعدنية إلى عدة أصناف حسب الأحجام والجداول الموالي يبين ذلك:

1- بالنسبة للمياه المعدنية: وهي عبارة عن أنابيب صغيرة تتم معالجتها أثناء العملية الإنتاجية وإعطاء شكل القارورة المطلوب .

اللاصقات: هي بطاقة إشهارية تلصق على القارورات تتضمن مكونات المنتج والعلامة التجارية للمؤسسة وكل خصائص المنتج.

➤ الغراء؛

➤ السدادات؛

➤ شريط بلاستيك للتغليف؛

يوضح جدول رقم (II-1): تشكيلة مؤسسة المياه المعدنية EL goléa

المنتجات	الأحجام
المياه المعدنية	
صنف A	5 لتر
صنف B	1.5 لتر
صنف C	0.5 لتر
صنف D	0.33 لتر

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: خصائص المنتجات

تتم المؤسسة القولية بتحسين نوعية منتجاتها سعيا منها لتكوين صورة حسنة لدى المستهلك اذ أن المؤسسة بإمكانها أن تكتسب شهرة واسعة وذلك بفضل الخصائص التي تميز منتجاتها حيث أن النوعية منتجات المؤسسة (المياه المعدنية)، تتميز بالجودة العالية وذلك لغرض ايجاد مكانة في السوق ومواجهة المنافسين فهي تحرص أشد الحرص على أن تلقى منتجاتها قبولا لدى المستهلكين وهي تقوم بالاعتماد على مخبر التحاليل للتأكد من نوعية المنتجات ابتداء من المواد الأولية إلى غاية المنتجات النهائية .

ثالثا: التعبئة و التغليف

لقد أصبحت المؤسسات تدرك أهمية تغليف المنتجات كقوة فاعلة تساهم في تمكين المستهلكين من رسم صورة مفصلة ومرغوبة عن المؤسسة وعلامتها التجارية. ولقد شهدت المؤسسة في السنتين الاخيرتين اهتماما كبيرا بأهمية التغليف وتحسينه فهو يعتبر كوسيلة ترويجية لمنتجات المؤسسة، بحيث يكون التغليف يسمح للمستهلك بمعرفة العلامة التجارية والاسم التجاري وكذلك نوع المنتج ومدة صلاحيته وعنوان المؤسسة المنتجة له كما أن التغليف

يعتبر وسيلة لحماية المنتجات من التلف ويسهل عملية نقلها من مكان لآخر، بالإضافة إلى أنه يعتبر الية لتمييز منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى الموجودة في السوق.

الفرع الرابع: تحليل تنافسية المؤسسة

باعتبار أن نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرة المؤسسة في خلق درجة عالية من أنشطتها وبين البيئة التي تعمل بها وذلك من أجل رصد نقاط قوتها وضعفها والتهديدات التي تواجهها من المنافسين الحاليين أو المحتملين. أيضا لآجل معرفة الإستراتيجية الملائمة لسياستها والتي بفضلها تتمركز من الدفاع عن موقعها في السوق ومركزها التنافسي.

أولاً: المحيط التنافسي

إن المؤسسة تواجه منافسة قوية من المؤسسات العاملة في نفس المجال وهي المنافسة تتصف بالنمو والتصاعد نتيجة لدخول المنافسين الجدد والذي يعتبر تحدياً للمؤسسة.

1- خصائص سوق المياه المعدنية:

إن سوق المياه المعدنية يضم عدد من المستهلكين منهم، الفنادق، المطاعم، مطاعم المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة تلك المتواجدة في الجنوب بالإضافة للعائلات.

أما السوق الذي تنشط فيه المؤسسة "القولية" بقوة يتمثل في المناطق الجنوبية وبالخصوص ولاية "ورقلة" والمؤسسة التنافس بدرجة كبيرة إذ لم نقل كاملة بمنتجات المياه المعدنية 1.5 لتر فقط ولعل هذا التركيز على المنطقة جغرافية واحدة قد يكون استراتيجية جيدة لو ارفق بعمليات تسويقية فعالة وأعمال تجارية مستمرة من أجل ضمان وفاء المستهلك. أما في حالة العكس فإن هذا الاستهداف قد يكون خطراً على المؤسسة لأن هذه الحصة يمكن أن تقل إذا ما تم دخول منافسين جدد وطبقوا استراتيجيات أكثر فاعلية من استراتيجية مؤسسة "القولية"

ثانياً: المنافسون:

يتمركز معظم منافسي المؤسسة في شمال الجزائر ولهذا فإن نشاطهم في المناطق الجنوبية قليل جداً وذلك لطول المسافة التي تفصل الجنوب عن الشمال، مما يؤدي إلى رفع سعر المنتجات بسبب تكاليف أو هوامش التوزيع المرتفعة.

1-المنافسين الحاليين

هناك حوالي 45 أو يزيد مؤسسة منافسة في مجال إنتاج المياه المعدنية كلها تسعى لاحتلال المراتب الأولى على المستوى الوطني ومؤسسة "القولية" استطاعت بفضل جودة منتجاتها خاصة المياه المعدنية من احتلال إحدى هذه المراتب وذلك بعد تصفية العديد من المؤسسات الناشطة في هذا المجال لعدم التزامها بالمواصفات الخاصة بالمياه المعدنية.

أما فيما يخص المنافسة فهي تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات المشهورة في مجال المياه المعدنية ومن بينها نجد:

- مؤسسة "إفري" للمياه المعدنية، وهي أكبر منافس لاحتلالها أكبر حصة من سوق المياه المعدنية؛

-مؤسسة "سعيدة" للمياه المعدنية ؛

-مؤسسة "الالا خديجة" للمياه المعدنية؛

-مؤسسة "حمود بوعلام" للمياه المعدنية والمشروبات الغازية؛

-مؤسسة موزاية" للمياه المعدنية؛

-مؤسسة مولاي" للمياه المعدنية والمشروبات الغازية؛

2-المنافسون الأجانب:

لا توجد هناك مؤسسات أجنبية تنشط وتنافس في مجال إنتاج المياه المعدنية.

ثالثا: الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة من الخصائص الإيجابية التي تمتلكها وتستطيع أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة، وإنه لمن السهل التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة، فلو انطلقنا من أحد أهم محددات المزيج التسويقي ألا وهو السعر والذي يعتبر أكثرها مرونة نستطيع أن نعهد الى أن مؤسسة "القولية" تمتلك ميزة تنافسية سعرية وذلك بفضل تمركزها في المناطق الجنوبية مقارنة بمنافسيها في الشمال. وقربها من ولايات الجنوب التي تمثل أهم قطعة من السوق المياه المعدنية والمؤسسة بذلك تتمكن تخفيض هوامش توزيع منتجاتها لزيائنها بأسعار منخفضة وأقل من أسعار المنافسين مما يمكنها من الحصول على المناقصات والطلبات الكبيرة على المياه المعدنية، هذا ما أدى إلى قلة مخزون المياه المعدنية إن لم نقل انعدامه خاصة في فصل الصيف.

الفرع الخامس: الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة

تقوم مؤسسة القولية باتباع استراتيجيات من أجل مواجهة المنافسين وتحسين مركزها التنافسي.

أولاً: استراتيجية تمييز المنتج

تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات متنوعة فهي تمتلك على الأقل أربعة خطوط انتاجية هي: المياه المعدنية، المياه الغازية ، فتقدم منتجات فريدة وعالية الجودة تتميز بخصائص متنوعة وبالأخص الماء المعدني فهو ماء صحي ومفيد للأمراض والأطفال وللمصابين بمرض الكلى، ولذلك يلقي رواجاً كبيراً خاصة في المناطق الجنوب.

ثانياً: استراتيجية التركيز

ترتكز المؤسسة في تقديم منتجاتها على منطقة جغرافية محددة والمثلة في المناطق الجنوبية كونها قريبة منها وفضلاً عن ذلك فهي تضم أكبر عدد من المستهلكين والممثلين في الشركات البترولية التي تنشط في هذه المناطق.

ثالثاً: استراتيجية الريادة في التكلفة

إن طابع المنافسة في سوق المياه المعدنية منافسة سعرية ولذلك فإن المؤسسة تتبنى استراتيجية الريادة في التكلفة من خلال اقتناء الآلات الجديدة والعالية التكنولوجية من أجل التحكم في تكاليف الإنتاج وتخفيضها مثل: تكاليف اليد العاملة، وتكاليف التشغيل تكاليف المعيب.

رابعاً: استراتيجية تطوير المنتج

وذلك من خلال إدخال تحسينات شكلية على المنتج لتلاءم متطلبات ورغبات المستهلكين، واقتناء الآلات ذات التقنية العالية.

خامساً: استراتيجية تنوع

تقوم المؤسسة باتباع سياسة التنوع في منتجاتها فهي لا تقتصر على إنتاج منتج واحد فقط.

سادساً: استراتيجية التوزيع

إن عملية التوزيع تلعب دوراً أساسياً وهي الورقة الراجحة لهذا النوع من المؤسسات إذ أنها تبحث عن قنوات التوزيع المثلى التي توصل المنتجات للمستهلك في المكان والزمان المناسب وبالأشكال والأحجام الموافقة لرغبات الزبائن وبأقل سعر ممكن.

ومؤسسة القولية تولي اهتماماً كبيراً لهذه العملية حيث أنها تستعمل استراتيجية التوزيع غير المباشرة والمباشرة إذ أن هذه الأخيرة تسمح بتخفيض تكاليف التوزيع وتمكن المؤسسة من إقامة علاقة مباشرة وودية مع العملاء فتستفيد

من اقتراحاتهم وتكون على دراية بكامل تغيرات السوق (تطور السوق أذواق المستهلكين، وأسعار المنافسين، الاحتياجات الجديدة للعملاء...).

أما فيما يخص الخزائن التابعة للمؤسسة فهي تتواجد في عدة مناطق على مستوى الوطن منها: (غرداية، الأغواط، اليزي، الجزائر، الجلفة... الخ)، وتعتبرها كنقاط بيع تساعد على توزيع المنتجات.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

سنعرض في هذا المبحث إلى تحليل مختلف المحاور التي تناولها في الاستبيان الراجع إلى موظفين المؤسسة، وذلك من أجل ممارسة الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .

الفرع الأول: أسلوب الدراسة المعتمد

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في معالجة إشكالية موضوع الدراسة في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام أسلوب دراسة الميدانية وهذا من خلال الاستبيان ثم توزيعه على العاملين في الشركة، حيث تم تحليل بيانات الاستبيان برنامج SPSS .

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعيبتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين لدى شركة المياه المعدنية بالمنطقة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مقصودة قدرت بـ 40 مفردة.

الجدول رقم (II-02): عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	40	100%
الاستثمارات المستلمة	32	80%
الاستثمارات التي لم ترد	08	20%

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان

وبعد عملية الفرز وتنظيم الاستثمارات قررنا الإبقاء على 32 استمارة من مجموع الاستثمارات الموزعة 40، كما أن عدد الاستثمارات التي لم ترد هي 08 .

الفرع الثالث: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها.

✓ الجزء الأول: تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في:

(الجنس، العمر، اسم الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى الخبرة، دورات التدريب).

✓ الجزء الثاني: تضمن الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية مقسمة إلى الأبعاد التالية:

1- البعد الأول: تقييم الأوضاع الحالية ويتضمن 5 عبارات.

2- البعد الثاني: صياغة الإستراتيجية وتتضمن 8 عبارات.

3- البعد الثالث: تنفيذ الإستراتيجية وتتضمن 7 عبارات.

4- البعد الرابع: مراجعة تقويم الإستراتيجية تتضمن 4 عبارات.

✓ الجزء الثالث: تضمن 9 عبارات تقيس مستوى تحقق الميزة التنافسية.

الفرع الرابع: مقياس التحليل

لقد تم قياس المتغيرين المستقل والتابع عن طريق استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان بما يتوافق ودرجة أهميتها لدى المستجيب. وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-II): درجة أهمية بنود الاستمارة بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي

الاهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-II): مقياس التحليل المعتمد

تصنيف	مرتفع	متوسط	منخفض
متوسط المرجع	أكثر من 3.67	3.66 - 2.34	2.33-1

و بناءا عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 - 3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1 - 2.33 فيكون مستوى منخفض.

الفرع الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (II-05): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	الادارة الإستراتيجية	24	0.952
02	تحقيق الميزة التنافسية	09	0.901
	المجموع	33	0.959

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول (II-05) أن معامل الثبات الكلي للاستبيان عالي جداً حيث بلغت 0,959 ، وهو معامل مقبول وجيد جداً من أجل الحكم على ثبات الاتساق الداخلي حيث يشير ثبات أداة القياس إلى أنّ الأداة ستعطي نفس النتائج إذا تم إعادة تطبيق الدراسة باستخدام نفس الأداة وفي نفس الظروف.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

قد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS الإصدار 19، وهذا لمحاولة الحصول على النتائج الدقيقة وتم الاستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية: لتعرف على مستويات الموافقة لدى الأفراد عينة الدراسة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين.

5- تحليل الانحدار البسيط، وذلك لاختبار العلاقة بين كل من (أبعاد الإدارة الإستراتيجية) وبين والميزة التنافسية ودراسة كل أثر للمتغيرات المستقلة والتابعة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

وجاء التوزيع حسب الجدول التالي:

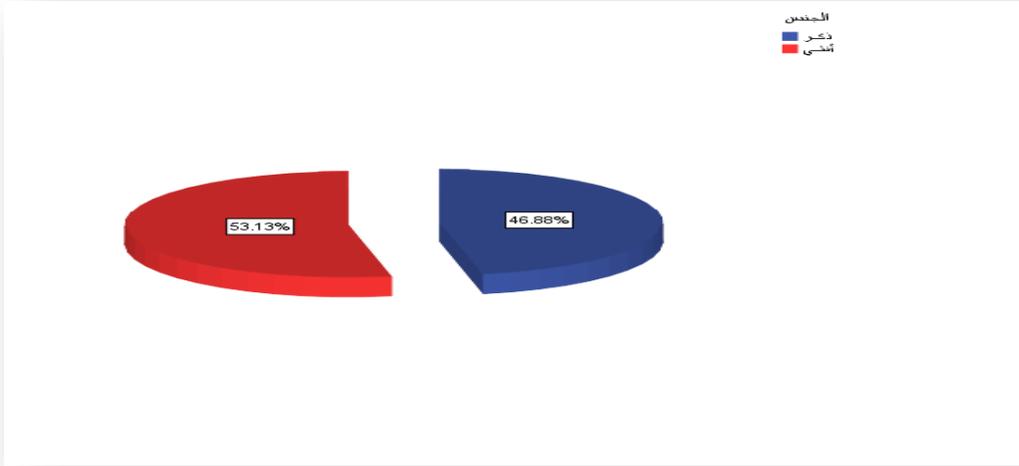
الجدول رقم (II-06) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	46,88%
أنثى	17	53,13%
المجموع	32	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن 46,88% من عينة الدراسة من الذكور 53,13% من الإناث، أي أنّ فئة الإناث تفوق على فئة الذكور في هذه العينة .

الشكل رقم (02-II): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

وجاء التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (07-II) توزيع أفراد العينة حسب العمر

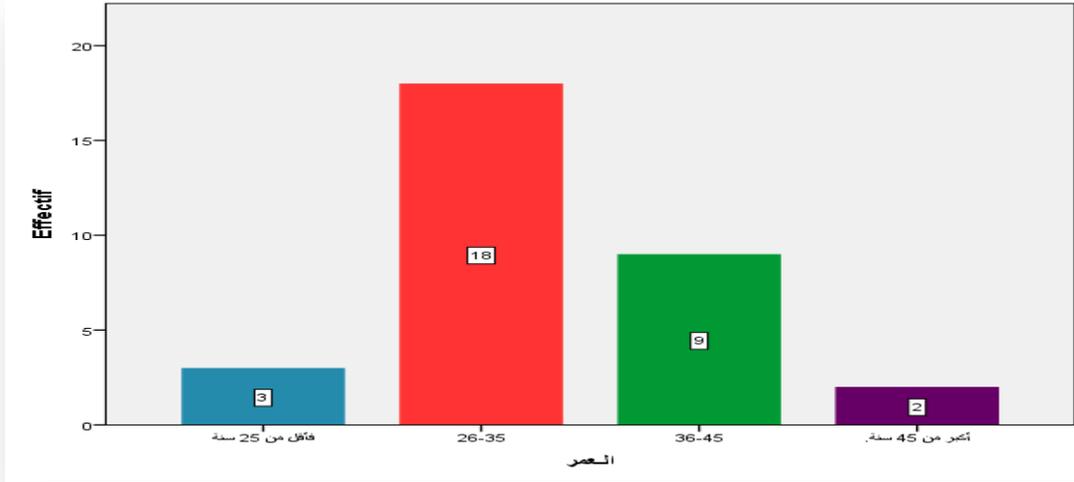
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
9.38%	03	أقل من 25 سنة
56.25%	18	من 26 - 35 سنة
28.13%	09	من 36 - 45 سنة
6.25%	02	أكثر من 45 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (07-II) يوضح أن أكبر نسبة من العاملين كانت من أصحاب الفئة العمرية من 26-35 سنة وبلغت نسبتهم بـ 56.25% من عينة الدراسة، وفي حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (36-45 سنة) بلغت 28.13%، أما المبحوثين من فئة 25 فأقل بلغت بنسبة 9.38%، أما 45

فأكثر بلغت بأقل نسبة وكانت بـ 6.25%، حيث أن أغلبية العمال هم في السن التي تسمح لهم بالعمل، ويوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (II-03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

ويظهر في التوزيع التالي

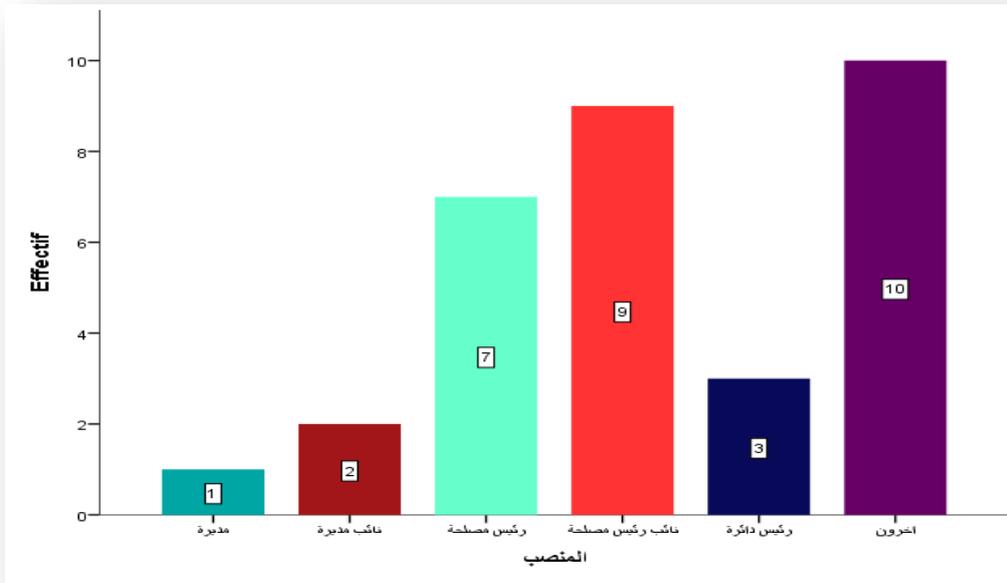
الجدول رقم (II-08) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
3.13%	01	مديرة
6.25%	02	نائب مديرة
21.88%	07	رئيس المصلحة
28.13%	09	نائب رئيس المصلحة
9.38%	03	رئيس الدائرة
31.25%	10	آخرون
100%	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

وتشير النتائج المتعلقة بالمستوى الوظيفي إلى أن 31.25% من افراد العينة كانوا عمال أما 9 نائب رئيس المصلحة قدر بـ 28.13% و 21.88% رئيس المصلحة بـ 9.38% رئيس الدائرة بـ 6.25% نائب مديرة، ومديرة 3.13% ويرجع هذا الى طبيعة اختيار عينة الدراسة التي تتطابق مع الموضوع المتعلق بتقييم الإدارة الإستراتيجية و فئة المسؤولين هي أكثر فئة معينة بالدراسة .

الشكل رقم (II-04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

وجاء التوزيع حسب سنوات الخبرة كالتالي:

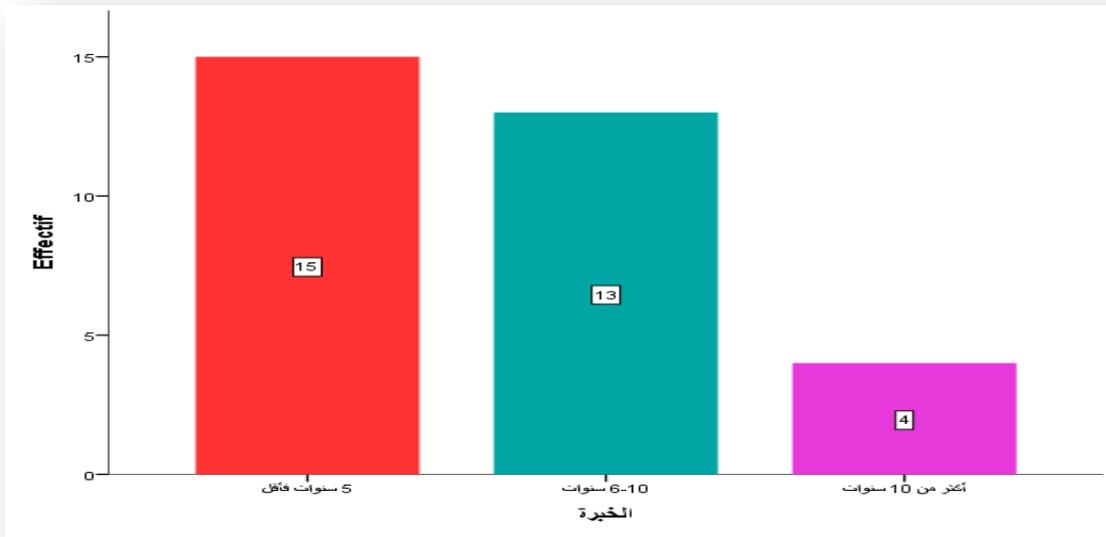
الجدول رقم (II-09) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
15.63%	05	سنوات فأقل 5
40.63%	13	سنوات 6-10
12.5%	04	أكثر من 10 سنوات
100%	32	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

ويوضح الجدول رقم (II-09) أن أعلى نسبتين كانت 40.63 % 15.63 % أي الفئة أقل من خمس سنوات والفئة (6-10) سنوات، أما الأفراد الذين سنوات خدمتهم كانت أكثر من 10 سنوات فكانت نسبتهم 12.5 % وهي النسبة الأقل في عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة. وهذا ما يدل ان معظم العمال هذه الشركة لديهم أقدمية مهنية في العمل وتجعلهم على دراية تامة بكل ما يحدث داخل الشركة. وهذه الأقدمية تفوق 5 سنوات خبرة .

الشكل رقم (II-05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:

ويتم توزيع افراد العينة حسب هذا المتغير كالتالي:

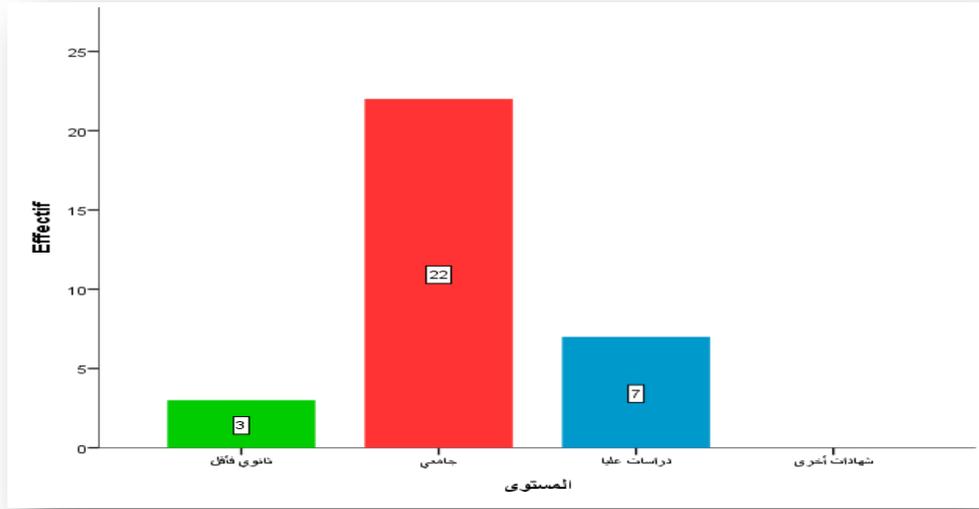
الجدول رقم (II-10) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	بيان
%9.38	03	ثانوي فأقل
%68.75	22	جامعي
%21.88	07	دراسات العليا
%100	32	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبة، بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول الذي هو في الأعلى أن نسبة الأغلبية والمتمثلة في 68.75 % هم فئة الجامعيين، تم تليها نسبة 21.88% وهم الحاصلون على دراسات العليا، أما عن نسبة ثانوي فأقل وكانت بـ 9.38% وهذا يدل على أنّ المؤسسة لديها سياسة لاستقطاب خريجي الجامعات دون ان ننسى أنّنا في الأصل قصدنا العينة الخاصة بالمسؤولين في المؤسسة فالأكيد أن لديهم مستوى علمي جيد.

الشكل رقم (II-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الفرع السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

ويتم توزيع افراد العينة حسب هذا المتغير كالتالي:

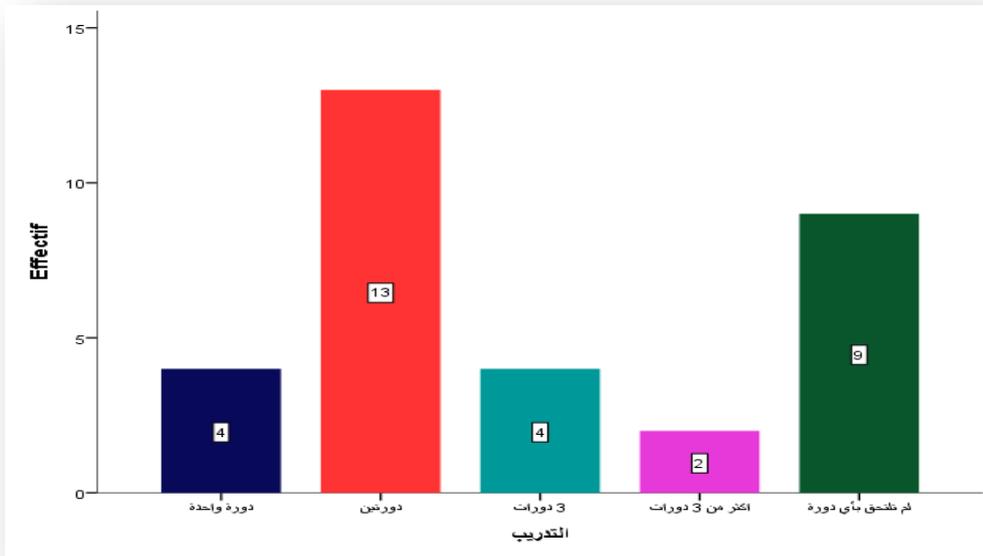
الجدول رقم (II-11) توزيع أفراد العينة حسب التدريب

النسبة المئوية	التكرار	البيان
12.5%	04	دورة واحدة
40.63%	13	دورتين
12.5%	04	دورات 3
6.25%	02	أكثر من 3 دورات
28.13%	09	لم تحقق باي دورة
100%	32	مجموع

المصدر: من اعداد الطالب، بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة فتمثلت في دورتين وقدرت بـ40.63%، فإن المؤسسة تهتم بتكوين أفرادها لتجديد معارفهم وتحسن قدراتهم، و 28.13% لم تحقق أي دورة، و12.5% فتمت في دورة واحدة و3 دورات، ويعني أن الأفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على برامج ودورات تدريبية من شأن تطور في أداء موظفيها .

الشكل رقم(II-07): توزيع أفراد العينة حسب دورات التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

سيتم في هذا الجزء الإجابة على الأسئلة المطروحة في مقدمة هذه الدراسة بناءً على تصورات وأداء عينة الدراسة.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الإستراتيجية

وهي النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تحقق مفهوم الادارة الإستراتيجية في مؤسسة El-Goléa

وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أولاً: تقييم الاوضاع الحالية

يعرض الجدول رقم (II-12) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد عينة الدراسة حول

تقييم الأوضاع الحالية وهي كما يلي:

الجدول رقم (II-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول تقييم الأوضاع الحالية.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب أهمية الفقرات
01	يتم تحديد نقاط القوة في أداء المؤسسة التي تساعد على وضع الخطة وتحقيق الأهداف.	3.88	1.21	مرتفع	01
02	يتم تحديد نقاط الضعف في أداء المؤسسة التي تعيق وضع الخطة وتحقيق الأهداف.	3.47	1.02	متوسط	04
03	يتم تحليل العوامل الاقتصادية التنافسية وأثارها وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية التخطيط.	3.41	1.21	متوسط	05
04	يتم تحديد الفرص الموجودة في البيئة والاستفادة منها في وضع الخطة وتحقيق الأهداف.	3.59	0.95	متوسط	03
05	يتم تحليل امكانيات المؤسسة الانتاجية وتؤخذ في عملية التخطيط.	3.69	1.12	مرتفع	02
المعدل العام		3.61	1.10	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يُبيّن الجدول أعلاه أن العبارة الأولى: " يتم تحديد نقاط القوة في أداء المؤسسة التي تساعد على وضع الخطة وتحقيق الأهداف " جاءت في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.88، وانحراف معياري 1.21 أي بمستوى موافقة مرتفع لعينة الدراسة، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الخامسة: " يتم تحليل امكانيات المؤسسة الانتاجية وتؤخذ في عملية التخطيط " بمتوسط حسابي قدره 3.69 أي بمستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الرابعة: " يتم تحديد الفرص الموجودة في البيئة والاستفادة منها في وضع الخطة وتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي قدره 3.59، وانحراف معياري بـ 0.95 أي بمستوى موافقة متوسط لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الثانية: " يتم تحديد نقاط الضعف في أداء المؤسسة التي تعيق وضع الخطة وتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي قدره 3.47، وانحراف معياري بـ 1.02 أي بمستوى موافقة متوسط لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة الثالثة " يتم تحليل العوامل الاقتصادية التنافسية وأثارها وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية التخطيط " بمتوسط حسابي قدره 3.41 أي بمستوى متوسط لأفراد عينة الدراسة

،وفي الأخير نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لُبعد تقييم الأوضاع الحالية جاء بـ 3.61، وانحراف معياري بـ 1.10 أي متوسطا على العموم وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة أي أن مستوى متوسط في تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمؤسسة.

ثانيا: عبارات خاصة بصياغة الإستراتيجية

يعرض الجدول رقم (II-13) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد عينة الدراسة حول صياغة الإستراتيجية وهي كما يلي:

الجدول رقم (II-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول بتقييم بصياغة الإستراتيجية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى موافقة	ترتيب أهمية الفقرات
01	تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة و واضحة.	3.72	0.96	مرتفع	01
02	تشارك المؤسسة موظفيها في صياغة الرسالة.	3.56	1.24	متوسط	05
03	توضّح رسالة المؤسسة لجميع الموظفين من خلال قنوات اتصال رسمية.	3.63	1.10	متوسط	03
04	تقوم المؤسسة بصياغة أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الاهداف العامة.	3.53	1.19	متوسط	07
05	تصاغ الإستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانيات المؤسسة الداخلية والتغيرات الخارجية.	3.63	1.10	متوسط	04
06	توضع الاهداف بصورة محددة ومكتوبة لمدة تزيد عن 5 سنوات.	3.69	1.18	مرتفع	02
07	يتم التنبؤ بالتغيرات المحتملة في عوامل البيئة الخارجية المحيطة.	3.47	1.16	متوسط	08
08	يتم وضع خطط سنوية لجميع أوجه نشاط المؤسسة (انتاج. تمويل. تسويق).	3.53	1.29	متوسط	06
	المعدل العام	3.60	1.15	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يُبيّن الجدول أعلاه أنّ العبارة الأولى: "تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة و واضحة" جاءت في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.72 أي بمستوى موافقة مرتفع لعينة الدراسة، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة السادسة: "توضع الاهداف بصورة محددة ومكتوبة لمدة تزيد عن 5 سنوات" بمتوسط حسابي قدره 3.69 أي بمستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الثالثة: "توضّح رسالة المؤسسة

لجميع الموظفين من خلال قنوات اتصال رسمية" بمتوسط حسابي قدره 3.63، أي بمستوى موافقة متوسط لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الخامسة: "تصاغ الإستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانيات المؤسسة الداخلية والتغيرات الخارجية" بمتوسط حسابي قدره 3.63، أي بمستوى موافقة متوسط لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة السابعة "يتم التنبؤ بالتغيرات المحتملة في عوامل البيئة الخارجية المحيطة" بمتوسط حسابي قدره 3.47 أي بمستوى متوسط لأفراد عينة الدراسة، وفي الأخير نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد صياغة الإستراتيجية جاءت ب 3.60 أي متوسطاً على العموم .

ثالثاً: عبارات خاصة بتنفيذ الإستراتيجية

يعرض الجدول رقم (II-14) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد عينة الدراسة حول تنفيذ الإستراتيجية وهي كما يلي:

الجدول رقم (II-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول خاصة بتنفيذ الإستراتيجية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى موافقة	ترتيب أهمية الفقرات
01	تحدد إدارة المؤسسة البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعية.	3.66	1.33	متوسط	02
02	تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتستثمر بشكل جيد.	3.22	1.21	متوسط	07
03	توضح إجراءات تنفيذ الإستراتيجية لجميع الموظفين في الشركة.	3.48	1.19	متوسط	05
04	تقوم المؤسسة بتحديد مسؤولية الاقسام والافراد في تنفيذ الإستراتيجية .	3.31	1.12	منخفض	06
05	يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الإستراتيجية .	3.75	1.06	مرتفع	01
06	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها للخطة.	3.50	1.19	متوسط	04
07	يتم تنسيق جهود الموظفين بالمؤسسة للحصول على أداء أفضل	3.59	1.07	متوسط	03
	المعدل العام	3.50	1.17	متوسط	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يُبيّن الجدول أعلاه أنّ العبارة الأولى: "تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة وواضحة" جاءت في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.66 أي بمستوى موافقة متوسط لعينة الدراسة، أما العبارة الثانية: "تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتستثمر بشكل جيد" جاءت في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.22 أي بمستوى موافقة متوسط لأفراد عينة الدراسة، أما العبارة الثالثة: "توضح إجراءات تنفيذ الإستراتيجية لجميع الموظفين في الشركة"، جاءت في المرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي قدره 3.48، أي بمستوى موافقة متوسط لأفراد عينة الدراسة، أما في العبارة الرابعة" تقوم المؤسسة بتحديد مسؤولية الاقسام والافراد في تنفيذ الإستراتيجية " جاءت في المرتبة السادسة و بمتوسط حسابي قدره 3.31، أي بمستوى موافقة منخفض لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الأولى فقد جاءت العبارة الخامسة "يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الإستراتيجية . " بمتوسط حسابي قدره 3.75 أي بمستوى مرتفع لأفراد عينة الدراسة، وفي الأخير نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تنفيذ الإستراتيجية جاء بـ 3.50 ، أي متوسطا على العموم وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة.

رابعا: العبارات الخاصة بمراجعة تقويم الإستراتيجية

يعرض الجدول رقم (II-15) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد عينة الدراسة حول مراجعة تقويم الإستراتيجية وهي كما يلي:

الجدول رقم (II-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مراجعة تقويم الإستراتيجية .

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى موافقة	ترتيب أهمية الفقرات
01	تعديل الخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية المحيطة بيئة المؤسسة.	3.69	1.06	مرتفع	01
02	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على الفرص والتحديات والمستحدثات.	3.66	1.12	متوسط	02
03	يتم اجراء التعديلات اللازمة على الخطط الإستراتيجية بناء على التغيرات.	3.34	1.07	متوسط	04

03	متوسط	1.13	3.38	يتم وضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف المؤسسة.
	متوسط	1.10	3.52	المعدل العام

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يُبيّن الجدول أعلاه أنّ العبارة الأولى: "تعديل الخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية المحيطة بيئة المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.69 أي بمستوى موافقة مرتفع لعينة الدراسة أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الثانية: "تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على الفرص والتهديدات و المستحدثات" بمتوسط حسابي قدره 3.66 أي بمستوى موافقة متوسط لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الرابعة: "يتم اجراء التعديلات اللازمة على الخطط الإستراتيجية بناء على التغيرات" بمتوسط حسابي قدره 3.34 أي بمستوى موافقة متوسط لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة الثالثة: "يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطط الإستراتيجية بناء على التغيرات" بمتوسط حسابي قدره 3.34، أي بمستوى موافقة متوسط، وفي الأخير نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تقويم الإستراتيجية جاء ب 3.52 أي متوسطا على العموم وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة أي أن المؤسسة لا تملك آلية فعالة لتقويم ومراجعة الإستراتيجية .

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بمحور الميزة التنافسية:

وهي النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى وصول مؤسسة El-Goléa لتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمؤسسات منافسة للسوق؟

يعرض الجدول رقم (II-16) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات افراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق الميزة التنافسية وهي كما يلي:

الجدول رقم (II-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول خاصية بمستوى تحقق الميزة التنافسية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى موافقة	ترتيب أهمية الفقرات
01	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل.	4.06	0.88	مرتفع	05
02	تحافظ المؤسسة على علاقاتها مع الزبائن للحد من دخول المنافسين الجدد.	4.16	1.06	مرتفع	03
03	المؤسسة لديها القدرة على تقديم خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها.	3.89	0.94	مرتفع	06
04	تشجع المؤسسة موظفيها وعملاها على لغة الحوار والاستفسار.	3.88	1.07	مرتفع	07
05	تقوم المؤسسة بمراقبة جودة منتجاتها وتقديمها للسوق.	4.19	0.86	مرتفع	02
06	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة متميزة عن منتجات المؤسسات المنافسة.	4.23	0.94	مرتفع	01
07	للمؤسسة القدرة على جذب الكفاءات من سوق العمل والاحتفاظ بهم.	4.13	0.91	مرتفع	04
08	تعمل المؤسسة باستمرار على تحقيق رضا الموظفين ورفع معنوياتهم .	3.78	0.94	مرتفع	09
09	من المتوقع ان يرتفع نمو المبيعات ونمو الربحية خلال 5 سنوات القادمة.	3.78	1.10	مرتفع	08
	المعدل العام	4.01	0.97	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يُبين الجدول أعلاه أنّ العبارة السادسة: " تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة متميزة عن منتجات المؤسسات المنافسة" جاءت في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.23 أي بمستوى موافقة مرتفع لعينة الدراسة أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الخامسة: " تقوم المؤسسة بمراقبة جودة منتجاتها وتقديمها للسوق"، و بمتوسط حسابي قدره 4.19 أي بمستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة الثانية " تحافظ المؤسسة على علاقاتها مع الزبائن للحد من دخول المنافسين الجدد"، و بمتوسط حسابي قدره 4.16، أي بمستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة السابعة: " للمؤسسة القدرة على جذب الكفاءات من سوق العمل والاحتفاظ بهم"، بمتوسط حسابي قدره 4.13، أي بمستوى موافقة مرتفع، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة الثامنة: " تعمل المؤسسة باستمرار على تحقيق رضا الموظفين ورفع معنوياتهم " بمتوسط حسابي قدره 3.78، أي بمستوى موافقة مرتفع، وفي الأخير نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لميزة

التنافسية جاء بـ 4.01 أي بمستوى موافقة مرتفع، وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة أي أن المؤسسة لديها منافسة قوية جدًا.

الفرع الثالث: معامل ارتباط بيرسون

وهي النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما علاقة الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة El-Goléa ؟
يعرض الجدول رقم (II-17) علاقة الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية

جدول رقم (II-17) معامل الارتباط بيرسون

معامل الارتباط	الادارة الإستراتيجية
0.68	الميزة التنافسية
0.000	معاملات بيرسون
32	مستوى الدلالة
	العدد

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

ذات دلالة احصائية عن المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة احصائية قوية بين ابعاد المتغير المستقل (الأوضاع الحالية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجي، تقويم مراجعة الإستراتيجية) والمتغير التابع (المتغير التابع) وكانت أقوى علاقة ارتباطية بين محور الأول 0.979، كما كانت علاقة المحور الثاني بـ 0.813، ويؤكد هذا على سلامة الاستبانة ودرجة وموثوقية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور وأبعاد الإدارة الإستراتيجية، سنقوم الان باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين اعتماد أبعاد الإدارة الإستراتيجية وتحقق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (II-18) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية مع الميزة التنافسية

مستوى دلالة sig	قيمة F محسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	قيمة معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل / المتغير التابع
0.000	25.85	(31 .1)	0.55	0.46	0.68	الفرضية الرئيسية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

ذات دلالة احصائية عن المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودراجات حرية (31 .1) = 4.16.

هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) والميزة التنافسية (المتغير التابع)، ويتبين من الجدول أعلاه (II-23) تبات الفرضية وذلك لارتفاع قيمة محسوبة وبالغة بـ (25.85) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة الحرية (4.16) عند (31 .1)، ومستوى دلالة 0.000 لذا فالاختبار دال احصائيا، وبالنسبة لمعامل التفسير R^2 فقد جاء بقيمة 0.46 أي أنّ أبعاد الادارة الإستراتيجية تفسّر ما قيمته 46% في التغيّر الحاصل والباقي يعود إلى عوامل أخرى

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقييم الأوضاع الحالية الادارة الإستراتيجية وتحقق الميزة التنافسية.

جدول رقم (II-19) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الأوضاع الحالية على الميزة التنافسية

مستوى دلالة Sig	قيمة F محسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	قيمة معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	البعث المتغير المستقل
0.001	12.62	(31 .1)	0.62	0.30	0.54	الفرضية الأولى

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

ذات دلالة احصائية عن المستوى (دلالة $\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (II-19) وبلغت قيمة F المحسوبة 12.62 عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة بـ 4.16، وهذا بقبول الفرضية حيث بلغت معامل الارتباط (0.54)، وبالنسبة لمعامل التفسير R^2 فقد جاء بقيمة 0.30 أي أنّ الأوضاع الحالية تفسّر ما قيمته 30% في التغيّر الحاصل والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين صياغة الإستراتيجية الإدارية الإستراتيجية وتحقق الميزة التنافسية

جدول رقم (II-20) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر صياغة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

مستوى دلالة Sig	قيمة F محسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	قيمة معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	البعء المتغير المستقل
0.001	22.72	(31 .1)	0.55	0.43	0.66	الفرضية الثانية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

ذات دلالة احصائية عن المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (دلالة $\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (31 .1) = 4.16.

هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين صياغة الإستراتيجية كبعء من أبعاد الادارة الإستراتيجية والميزة التنافسية ، ويتبين من الجدول أعلاه (II-23) ثبات الفرضية وذلك لارتفاع قيمة محسوبة وبالغة بـ (22.72) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة الحرية (4.16) عند (31 .1)، ومستوى دلالة 0.000 لذا فالاختبار دال احصائيا، وبالنسبة لمعامل التفسير R^2 فقد جاء بقيمة 0.43 أي أنّ الأوضاع الحالية تفسّر ما قيمته 43% في التغيّر الحاصل والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تنفيذ الإستراتيجية الادارة الإستراتيجية وتحقق الميزة التنافسية.

جدول رقم (II-21) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التنفيذ الإستراتيجية على الميزة التنافسية

مستوى دلالة sig	قيمة F محسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	قيمة معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	البعء المتغير المستقل
0.000	18.51	(31.1)	0.58	0.38	0.61	الفرضية الثالثة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الإستراتيجية كبعء من أبعاد الادارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، ويتبين من الجدول أعلاه (II-23) تبات الفرضية وذلك لارتفاع قيمة محسوبة والبالغة بـ (18.51) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة الحرية (4.16) عند (31.1)، ومستوى دلالة 0.000 لذا فالاختبار دال احصائيا، وبالنسبة لمعامل التفسير R² فقد جاء بقيمة 0.38 أي أنّ تنفيذ الإستراتيجية تفسّر ما قيمتها 38% في التغيّر الحاصل والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرابع

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مراجعة تقويم الإستراتيجية وتحقق الميزة التنافسية.

جدول رقم (II-22) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر مراجعة تقويم الإستراتيجية على الميزة التنافسية

مستوى دلالة Sig	قيمة F محسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	قيمة معامل التفسير R ²	معامل الارتباط R	الأبعاد المتغير المستقل
0.000	22.75	(31.1)	0.55	0.43	0.66	الفرضية الرابعة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

ذات دلالة احصائية عن المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (31.1) = 4.16.

هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مراجعة تقويم الإستراتيجية كبعء من أبعاد الادارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، ويتبين من الجدول أعلاه (II-23) تبات الفرضية وذلك لارتفاع قيمة محسوبة والبالغة بـ (22.75) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة الحرية (4.16) عند (31.1)، ومستوى دلالة 0.000 لذا فالاختبار دال احصائيا، وبالنسبة لمعامل التفسير R² فقد جاء بقيمة 0.43 أي أنّ مراجعة تقويم الإستراتيجية تفسّر ما قيمتها 43% في التغيّر الحاصل والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

الحنامة

الخاتمة:

نستخلص من خلال بحثنا بجانبه النظري والتطبيقي أن الإدارة الاستراتيجية هي منهج هام لتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث أن الإدارة الاستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها وأبعاد العلاقة بين المؤسسة وبيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي لديها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتقييمها ومراقبتها.

ومن أهم ما نستنتج من دراستنا ومن الدراسات السابقة في هذا المجال هو أن تزايد اقبال المؤسسة على تبني الإدارة الإستراتيجية فكراً وأسلوباً للعمل يعود بالدرجة الأولى إلى الفوائد التي تستطيع أن تحققها المؤسسة عند تطبيقها لأسس الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال حيث أصبحت في يومنا هذا خياراً استراتيجياً لا يمكن للمؤسسات الا أن تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية على المستوى المحلي والعالمي .

➤ النتائج:

حيث وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج اهمها:

- إن تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية حصل على تقدير متوسط من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة في الشركة.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالمحورين للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية: أظهرت النتائج إلى أن أغلب العبارات الواردة بمحور الميزة التنافسية فقد جاءت ضمن درجة مرتفعة وتقدير عالي من أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 4.01، أما الادارة الاستراتيجية فكان تقديرها متوسط اي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.55.
- هناك علاقة تأثيرية بين أبعاد المتغير المستقل (الادارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث أظهرت النتائج أن الادارة الاستراتيجية فسرت مما نسبته 46% في التغير في الميزة التنافسية.

➤ الإقتراحات:

- توفير بيئة ملائمة لتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- تشجيع الموظفين على طرح افكارهم الابداعية ووجهات نظرهم وتبنيها للمساهمة في تطوير ورقي المؤسسة.
- تنظيم دورات تكوينية للمسؤولين تتعلق بكيفية اعتماد النهج والممارسات الإستراتيجية في اعمالهم.
- السعي بصفة دائمة من طرف الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تساعد على اداء العمل بأساليب مبتكرة.
- إتاحة الفرصة للموظفين في تكوين رؤية وقيم المؤسسة من خلال مقترحاتهم .
- ضرورة التناسق بين أهداف وقيم المنظمة واهداف العاملين .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ قائمة الكتب:

1. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2002.
2. تريجو و زيمران، (ترجمة، ابراهيم على البرلسي)، استراتيجية الادارة العليا، ماهيتها وكيفية تشغيلها، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
3. تشارلز وجاريت جونز، (ترجمة رفاعي محمد ومحمد السيد)، الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2001.
4. ثامر البكري، استراتيجية التسويق، دار البيازوري، الأردن، 2008.
5. حجي طارق، التحول المصري، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993.
6. حسن علي الزغي، نظم المعلومات الاستراتيجية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2005.
7. الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية (مداحل والمفاهيم والعمليات)، دار التفافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010.
8. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
9. روبرت أ. ديفيد لي، (ترجمة عبد الحكيم الخزامي)، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
10. زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكنوز للنشر، ط1 عمان، 2006.
11. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار البيازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان 1998.
12. عاشور صابر، دورة تدريبية في تخطيط الإستراتيجي، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة، 2007.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط 1، القاهرة، 1999.

14. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع الفنية، ط2، الاسكندرية، 1997.
15. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار فريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
16. فلاح حسن الحسيني الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، ط1، الأردن، 2000.
17. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية) ، ط1، عمان الأردن. 2004.
18. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية والتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2009.
19. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2004.
20. مرسي نبيل، المدير الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
21. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
22. مؤيد سعيد سالم، ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005 .
23. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية ، ط2، 2004.
24. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.
25. الهلباوي كمال، التفكير الإستراتيجي، المنصورة دار الكلمة، 2004.
26. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية- والمفاهيم - العمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان الأردن، 2013.

➤ المراجع الاجنبية:

27. Afaf sayed badur Abbel Hamid, Strategic Vision for the intellectual capital and its rôle in achieving competitive advantage ,master s thèses Alzhar tniverit,trade faculy 2012.
28. Sharif Mesbah Abu Karsh & Younis Zain The Impact of porter's Competitive Strategies on the Performance of the Industrial Sector in the City of Hebron, Foculty of Financial université. 2011.
29. Wheelen ,T,L .. and Hunger ,J ,D , Concepts of Strategic Management and Business Policy ,Pearson Education India ,8 Edi ,2002.

➤ المذكرات والبحوث العلمية:

30. رحل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة، المدنية والبناء، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة بومرداس، 2011.
31. العوين ،عبد اللطيف عبد الرحمن، إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الملك السعود الرياض ،2006.
32. محمد العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،الأردن ،مايو 2009.

➤ الملتيقيات والمجالات:

33. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية ،الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005.
34. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
35. السلطان خالد، التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العلي، (ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة الخبر) ،2007.

36. سوما سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة بجامعة تشيرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29 العدد 1، 2007.
37. عزاوي عمر، بوزيد السائح، دور رأس مال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دورية محكمة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، العدد 2011، 15.
38. علي فاضل ، متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية، مجلة جامعة دمشق- المجلد 28- العدد الرابع - 2012 .

ملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان

استبيان

السادة الأفاضل

تقوم الطالبة بإعداد دراسة بعنوان (ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية) وهي دراسة مقدمة في اطار استكمال متطلبات الحصول شهادة الماستر تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية بجامعة غرداية .
ونرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان علما بان اجابتكم ستعامل بشكل سري لأغراض البحث العلمي فقط، وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت، كما أنه ليس مطلوب منك ذكر اسمك او عنوانك ،شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ويقصد بالإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود الى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد غايات على المدى البعيد.

تحث اشرف الدكتورة :شعر مريم

الطالبة : مامين أمال

القسم الاول : المعلومات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة من 26-35 سنة من 36-45 سنة أكثر من 45 سنة
- 3- اسم الوظيفة: مديرة نائب مديرة رئيسة المصلحة نائب رئيسة المصلحة رئيسة الدائرة آخرون
- 4- سنوات الخبرة الادارية: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- المستوى العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات العليا شهادات أخرى
- 6- عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية: دورة واحدة دورتين 3 دورات
- أكثر من 3 دورات لم تحقق باي دورة

القسم الثاني : مدى تطبيق الادارة الاستراتيجية لشركة المياه المعدنية بالمنية

رقم	العبارات	ممارسة مكثفة جدا	ممارسة مكثفة	ممارسة متوسطة	ممارسة ضعيفة	ممارسة منعدمة
1- عبارات خاصة بتقييم الأوضاع الحالية	01	يتم تحديد نقاط القوة في أداء المؤسسة التي تساعد على وضع الخطة وتحقيق الأهداف.				
	02	يتم تحديد نقاط الضعف في أداء المؤسسة التي تعيق وضع الخطة وتحقيق الأهداف.				
	03	يتم تحليل العوامل الاقتصادية التنافسية وأثارها وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية التخطيط.				
	04	يتم تحديد الفرص الموجودة في البيئة والاستفادة منها في وضع الخطة وتحقيق الأهداف.				
	05	يتم تحليل امكانيات المؤسسة الانتاجية وتؤخذ في عملية التخطيط.				
2- عبارات خاصة بصياغة الاستراتيجية	06	تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة و واضحة.				
	07	تشارك المؤسسة موظفيها في صياغة الرسالة .				
	08	توضّح رسالة المؤسسة لجميع الموظفين من خلال قنوات اتصال رسمية.				
	09	تقوم المؤسسة بصياغة أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الاهداف العامة.				
	10	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانيات المؤسسة الداخلية والتغيرات الخارجية.				
	11	توضع الاهداف بصورة محددة ومكتوبة لمدة تزيد عن 5 سنوات.				
	12	يتم التنبؤ بالتغيرات المحتملة في عوامل البيئة الخارجية المحيطة.				
	13	يتم وضع خطط سنوية لجميع أوجه نشاط المؤسسة (انتاج، تمويل، تسويق...)				
3- عبارات خاصة بتنفيذ الاستراتيجية:	14	تحدد ادارة المؤسسة البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعية.				
	15	تخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتستثمر بشكل جيد.				
	16	توضح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين في الشركة.				
	17	تقوم المؤسسة بتحديد مسؤولية الاقسام والافراد في تنفيذ الاستراتيجية				
	18	يتم تدريب العاملين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية				
	19	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها للخطة.				
	20	يتم تنسيق جهود الموظفين بالمؤسسة للحصول على أداء أفضل .				

					تعديل الخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية المحيطة ببيئة المؤسسة	21	4- عبارات الخاصة بمراجعة تقوم الاستراتيجية
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على الفرص والتهديدات والمستجدات.	22	
					يتم اجراء التعديلات اللازمة على الخطط الاستراتيجية بنا على التغيرات.	23	
					يتم وضع معايير محددة لتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف المؤسسة.	24	
					يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل.	25	القسم الثالث: مستوى تحقيق المنزلة الشافسية
					تحافظ المؤسسة على علاقاتها مع الزبائن للحد من دخول المنافسين الجدد.	26	
					المؤسسة لديها القدرة على تقديم خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها.	27	
					تشجع المؤسسة موظفيها وعملاها على لغة الحوار والاستفسار.	28	
					تقوم المؤسسة بمراقبة جودة منتجاتها وتقديمها للسوق.	29	
					تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة متميزة عن منتجات المؤسسات المنافسة.	30	
					للمؤسسة القدرة على جذب الكفاءات من سوق العمل والاحتفاظ بهم.	31	
					تعمل المؤسسة باستمرار على تحقيق رضا الموظفين ورفع معنوياتهم .	32	
					من المتوقع ان يرتفع نمو المبيعات ونمو الربحية خلال 5 سنوات القادمة.	33	

الملحق رقم (02) SPSS النتائج الاحصائية المستخرجة من برنامج

معامل الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
.959	33

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
.901	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
.952	24

معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		المجموع	المحور 1	المحور 2
المجموع	Corrélation de Pearson	1	.979**	.813**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	32	32	32
المحور 1	Corrélation de Pearson	.979**	1	.679**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	32	32	32
المحور 2	Corrélation de Pearson	.813**	.679**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	32	32	32

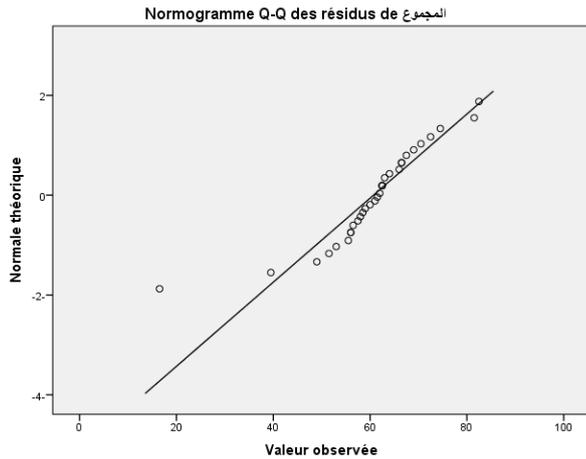
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اختبار كولومجروف سمرنوف

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المجموع	.174	32	.015	.874	32	.001

a. Correction de signification de Lilliefors



المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
س1	32	0	3.8750	1.21150
س2	32	0	3.4688	1.01550
س3	32	0	3.4063	1.21441
س4	32	0	3.5938	.94560
س5	32	0	3.6875	1.11984
س6	32	0	3.7188	.95830
س7	32	0	3.5625	1.24272
س8	32	0	3.6250	1.09985
س9	32	0	3.5313	1.19094
س10	32	0	3.6250	1.09985
س11	32	0	3.6875	1.17604
س12	32	0	3.4688	1.16354
س13	32	0	3.5313	1.29476
س14	32	0	3.6563	1.33463
س15	32	0	3.2188	1.21109
س16	32	0	3.4375	1.18967
س17	32	0	3.3125	1.11984
س18	32	0	3.7500	1.04727
س19	32	0	3.5000	1.19137
س20	32	0	3.5938	1.07341
س21	32	0	3.6875	1.06066
س22	32	0	3.6563	1.12478
س23	32	0	3.3438	1.06587
س24	32	0	3.3750	1.12880
س25	32	0	4.0625	.87759
س26	32	0	4.1875	1.06066
س27	32	0	3.8750	.94186

س28	32	0	3.8750	1.07012
س29	32	0	4.1875	.85901
س30	32	0	4.2188	.94132
س31	32	0	4.1250	.90696
س32	32	0	3.7813	.94132
س33	32	0	3.7813	1.09939
مج1	32	0	85.3125	18.83449
مج2	32	0	36.0938	6.52222
المجموع	32	0	60.7031	11.87425
المحور1	32	0	3.5547	.78477
المحور2	32	0	4.0104	.72469

Tableau de fréquences

التكرارات و النسب المئوية

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	3	9.4	9.4	9.4
ضعيفة ممارسة	2	6.3	6.3	15.6
متوسطة ممارسة	1	3.1	3.1	18.8
مكثفة ممارسة	16	50.0	50.0	68.8
جدا مكثفة ممارسة	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	3	9.4	9.4	15.6
متوسطة ممارسة	8	25.0	25.0	40.6
مكثفة ممارسة	16	50.0	50.0	90.6
جدا مكثفة ممارسة	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	3	9.4	9.4	9.4
ضعيفة ممارسة	3	9.4	9.4	18.8
متوسطة ممارسة	11	34.4	34.4	53.1
مكثفة ممارسة	8	25.0	25.0	78.1
جدا مكثفة ممارسة	7	21.9	21.9	100.0

Total	32	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	2	6.3	6.3	9.4
متوسطة ممارسة	11	34.4	34.4	43.8
مكثفة ممارسة	13	40.6	40.6	84.4
جدا مكثفة ممارسة	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	1	3.1	3.1	9.4
متوسطة ممارسة	11	34.4	34.4	43.8
مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	71.9
جدا مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	2	6.3	6.3	9.4
متوسطة ممارسة	8	25.0	25.0	34.4
مكثفة ممارسة	15	46.9	46.9	81.3
جدا مكثفة ممارسة	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	3	9.4	9.4	9.4
ضعيفة ممارسة	3	9.4	9.4	18.8
متوسطة ممارسة	7	21.9	21.9	40.6
مكثفة ممارسة	11	34.4	34.4	75.0
جدا مكثفة ممارسة	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

8س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	1	3.1	3.1	9.4
متوسطة ممارسة	12	37.5	37.5	46.9
مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	75.0
جدا مكثفة ممارسة	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

9س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	4	12.5	12.5	18.8
متوسطة ممارسة	9	28.1	28.1	46.9
مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	75.0
جدا مكثفة ممارسة	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

10س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	3	9.4	9.4	12.5
متوسطة ممارسة	12	37.5	37.5	50.0
مكثفة ممارسة	7	21.9	21.9	71.9
جدا مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

11س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	3	9.4	9.4	9.4
متوسطة ممارسة	10	31.3	31.3	40.6
مكثفة ممارسة	10	31.3	31.3	71.9
جدا مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	4	12.5	12.5	18.8
متوسطة ممارسة	10	31.3	31.3	50.0
مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	78.1
جدا مكثفة ممارسة	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	3	9.4	9.4	9.4
ضعيفة ممارسة	4	12.5	12.5	21.9
متوسطة ممارسة	7	21.9	21.9	43.8
مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	71.9
جدا مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	3	9.4	9.4	9.4
ضعيفة ممارسة	4	12.5	12.5	21.9
متوسطة ممارسة	5	15.6	15.6	37.5
مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	65.6
جدا مكثفة ممارسة	11	34.4	34.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	5	15.6	15.6	15.6
ضعيفة ممارسة	2	6.3	6.3	21.9
متوسطة ممارسة	9	28.1	28.1	50.0
مكثفة ممارسة	13	40.6	40.6	90.6
جدا مكثفة ممارسة	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	3	9.4	9.4	9.4
ضعيفة ممارسة	3	9.4	9.4	18.8
متوسطة ممارسة	9	28.1	28.1	46.9
مكثفة ممارسة	11	34.4	34.4	81.3
جدا مكثفة ممارسة	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	6	18.8	18.8	25.0
متوسطة ممارسة	8	25.0	25.0	50.0
مكثفة ممارسة	12	37.5	37.5	87.5
جدا مكثفة ممارسة	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
متوسطة ممارسة	10	31.3	31.3	37.5
مكثفة ممارسة	12	37.5	37.5	75.0
جدا مكثفة ممارسة	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	5	15.6	15.6	21.9
متوسطة ممارسة	7	21.9	21.9	43.8
مكثفة ممارسة	11	34.4	34.4	78.1
جدا مكثفة ممارسة	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	2	6.3	6.3	12.5
متوسطة ممارسة	9	28.1	28.1	40.6
مكثفة ممارسة	13	40.6	40.6	81.3
جدا مكثفة ممارسة	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	2	6.3	6.3	12.5
متوسطة ممارسة	6	18.8	18.8	31.3
مكثفة ممارسة	16	50.0	50.0	81.3
جدا مكثفة ممارسة	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	2	6.3	6.3	12.5
متوسطة ممارسة	9	28.1	28.1	40.6
مكثفة ممارسة	11	34.4	34.4	75.0
جدا مكثفة ممارسة	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	2	6.3	6.3	6.3
ضعيفة ممارسة	4	12.5	12.5	18.8
متوسطة ممارسة	11	34.4	34.4	53.1
مكثفة ممارسة	11	34.4	34.4	87.5
جدا مكثفة ممارسة	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	3	9.4	9.4	9.4
ضعيفة ممارسة	3	9.4	9.4	18.8
متوسطة ممارسة	9	28.1	28.1	46.9
مكثفة ممارسة	13	40.6	40.6	87.5
جدا مكثفة ممارسة	4	12.5	12.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	1	3.1	3.1	6.3
متوسطة ممارسة	2	6.3	6.3	12.5
مكثفة ممارسة	19	59.4	59.4	71.9
جدا مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	1	3.1	3.1	6.3
متوسطة ممارسة	6	18.8	18.8	25.0
مكثفة ممارسة	7	21.9	21.9	46.9
جدا مكثفة ممارسة	17	53.1	53.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
متوسطة ممارسة	10	31.3	31.3	34.4
مكثفة ممارسة	12	37.5	37.5	71.9
جدا مكثفة ممارسة	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	2	6.3	6.3	9.4
متوسطة ممارسة	8	25.0	25.0	34.4
مكثفة ممارسة	10	31.3	31.3	65.6
جدا مكثفة ممارسة	11	34.4	34.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
متوسطة ممارسة	3	9.4	9.4	12.5
مكثفة ممارسة	16	50.0	50.0	62.5
جدا مكثفة ممارسة	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	1	3.1	3.1	6.3
متوسطة ممارسة	2	6.3	6.3	12.5
مكثفة ممارسة	14	43.8	43.8	56.3
جدا مكثفة ممارسة	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
متوسطة ممارسة	5	15.6	15.6	18.8
مكثفة ممارسة	14	43.8	43.8	62.5
جدا مكثفة ممارسة	12	37.5	37.5	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	1	3.1	3.1	6.3
متوسطة ممارسة	9	28.1	28.1	34.4
مكثفة ممارسة	14	43.8	43.8	78.1
جدا مكثفة ممارسة	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

س33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منعدمة ممارسة	1	3.1	3.1	3.1
ضعيفة ممارسة	3	9.4	9.4	12.5
متوسطة ممارسة	8	25.0	25.0	37.5
مكثفة ممارسة	10	31.3	31.3	68.8
جدا مكثفة ممارسة	10	31.3	31.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

01

الانحدار

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الايوضاع ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.544 ^a	.296	.273	.61802

a. Valeurs prédites : (constantes), الاوضاع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.822	1	4.822	12.624	.001 ^b
1 Résidu	11.459	30	.382		
Total	16.280	31			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاوضاع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.451	.452		5.421	.000
الأوضاع	.432	.122	.544	3.553	.001

a. Variable dépendante : التنافسية

02

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الصياغة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.656 ^a	.431	.412	.55572

a. Valeurs prédites : (constantes), الصياغة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7.016	1	7.016	22.717	.000 ^b
	Résidu	9.265	30	.309		
	Total	16.280	31			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الصياغة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.916	.450		4.255	.000
الصياغة	.583	.122	.656	4.766	.000

a. Variable dépendante : التنافسية

03

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنفيذ ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.618 ^a	.382	.361	.57933

a. Valeurs prédites : (constantes), التنفيذ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6.212	1	6.212	18.509	.000 ^b
	Résidu	10.069	30	.336		
	Total	16.280	31			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), التنفيذ

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.291	.413		5.553	.000
	التنفيذ	.492	.114	.618		

a. Variable dépendante : التنافسية

04

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المراجعة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.657 ^a	.431	.412	.55554

a. Valeurs prédites : (constantes), المراجعة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7.022	1	7.022	22.751	.000 ^b
	Résidu	9.259	30	.309		
	Total	16.280	31			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), المراجعة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.894	.455		4.166	.000
	المراجعة	.602	.126	.657	4.770	.000

a. Variable dépendante : التنافسية

05

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاستراتيجية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.680 ^a	.463	.445	.53992

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7.535	1	7.535	25.848	.000 ^b
	Résidu	8.745	30	.292		
	Total	16.280	31			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.755	.454		3.868	.001
الاستراتيجية	.635	.125	.680	5.084	.000

a. Variable dépendante : التنافسية

Bordereau d'recevoir (03) الملحق رقم (03)



شركة إنتاج و توزيع المشروبات الغازية و المياه المعدنية
Société de Production des Boissons Gazeuses et des Eaux Minérales
Sarl au capital de 5.000.000 Da
Siège Social; Zone d'Activité Bp 418 El-Goléa 47300
Tel ; 029-81-38-61 / 81-27-85 Fax; 029-81-47-67
RC n° 99 B 0862367 n° Art. 47020501197 C.F.n° 0997747021055032
Cpte n° 197 400 20402 2 - BDL El-Ménéa

Bordereau d' recevoir

Client:
Adresse:

N°: 00

Date:

Réf	Désignation des Documents	Nbre	Observations
001	<i>Veillez trouver ci-joint</i>		

Facture (04) الملحق رقم



شركة انتاج و توزيع المشروبات الغازية و المياه المعدنية
Société de Production des Boissons Gazeuses et Eaux Minérales
Sarl au capital de 50.000.000 Da
Siege Social; Zone d'Activité Bp 418 El-Golea 47300
Tel: 029-81-38-61 / 81-27-85 Fax: 029-81-47-67
RC n° 99 B 0862367 n° Art. 47020501197 C.F.n° 099747021055032
Cpte n° 00500 197 400 20402 2064 - BDL EL-MENIAA.

FACTURE

N° Date

Cient :
Adresse :
Commande : DU :

Ref	Description du Produit	Quantité	Prix HT	Montant HT	T.V.A
					17.00

Mt. H.T	
Mt. T.V.A	

Total Hors Taxes

Arrêter la presente facture à la somme de:
trois mille deux centcinquante dinars EUROS

Bon de livraison (05) الملحق رقم (05)



SARL EAUX KAWTARIA

Siège Social: Zone d'Activité Bp 418 El Goléa 47300

Tel: 029-81-38-61 / 81-27-85 Fax: 029-81-47-67

Cpte n° 197 400 20402 2 - BDL El-Méneâ

Bon de Livraison

N° Date

Cliant :
Adresse :
Ident. Fiscal
N° Article Imp
R.C n° :

Commande: DU

Réf	Description du Produit	U.M	Quantité Livr
001	Eau Minérale Naturelle 1,50 litre	BLE	

Nom du Chauffeur

Visa du Preneur

Le Fournisseur