



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة



أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية

دراسة حالة ملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:

من إعداد:

- د. بوطبخ ليلى

- بومصران آية

- صديقي مريم

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نعمون مراد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بوطبخ ليلى	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
سلطان كريمة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 /2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية

دراسة حالة ملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:

من إعداد:

- د. بوطبخ ليلي

- بومصران آية

- صديقي مريم

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نعمون مراد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
سلطان كريمة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 /2022

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح خالي وروح جدتي الطاهرة رحمة الله عليهم

إلى زوجي العزيز الذي لطالما شجعني وصبر معي ببارك الله فيه

إلى أمي وأخي وأولادي قرة عيني أسأل الله أن يحفظهم لنا

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء والأساتذة الذين عرفتهم خلال مشواري الدراسي

إلى كل من كان لهم الفضل في إتمام هذه المذكرة

صديقي مريم

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

إلى رمز الهيبة والوقار إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له

الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي أبي الغالي أطال الله في عمره وحفظه الله لنا

إلى أعلى إنسانة بالوجود إلى من أحببني بلا قيود إلى من منحتني كل شيء بلا حدود أُمِّي الغالية

أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين كان لهم الفضل في إزالة الكثير من العقبات والصعوبات عن طريقي

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم خلال مشواري الدراسي أو خارجه

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن ساعدنا من قريب أو بعيد

إلى كل من كان لهم الفضل في إتمام هذه المذكرة

بومصران أية



شكرو عرفان

الشكر لله العلي القدير على توفيقه، والصلاة والسلام على رسوله الكريم

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر إلى أستاذتي

الفاضلة الدكتورة "بوطبخ ليلى"

لإشرافها على هذه المذكرة وعلى نصائحها وتوجيهاتها التي أنارت لنا دربنا وأحييها على تواضعها

وصرامتها في نفس الوقت، فقد كانت نعم الأستاذة التي تجمع فيها صفات العلم والخلق

فبارك الله فيها ولها

كما أقدم شكري وعرفاني إلى لجنة المناقشة وإلى جميع الأساتذة الكرام والعامين بملبنة الساحلي

على تعاونهم وحسن استقبالهم

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعية ملبنة الساحلي سكيكدة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالملبنة والبالغ عددهم (76) مفردة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 76 استمارة تم إخضاعها جميعها للتحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 21، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، وعلى تحليل الانحدار المتعدد والبسيط في اختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للإدارة الإستراتيجية مجتمعة على القدرة التنافسية بالمؤسسة الصناعية ملبنة الساحلي بحمادي كرومة - سكيكدة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأبعاد (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء) كل على حدا في تحسين القدرة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والسن والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية وأبعادها وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة عموما وعلى تحسين القدرة التنافسية بشكل خاص وضرورة توفير القوانين والتشريعات والبيئة المناسبة التي تساهم في نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، القدرة التنافسية، ملبنة الساحلي حمادي كرومة ولاية سكيكدة.

Abstract:

This study aimed to identify the extent of the impact of strategic management in improving competitiveness through a case study of the Skikda, coastal dairy industry, where the study population included all the workers in the dairy and they had (76) individuals. The study relied on the analytical descriptive approach on the theoretical side, and the case study on the applied side in order to achieve the objectives of the study. (76) questionnaires were distributed, all of which were subjected to analysis by the statistical package for social sciences spss21, program, whereby descriptive statistical methods were relied upon to describe.

Study variables, and simple and multiple regression analysis in testing hypotheses. The study concluded that there is a positive effect of the combined strategic management on the competitiveness of the industrial enterprise, Molina al-Sahili in Hammadi Karroma Skikda, in addition to the presence of a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for the dimension (strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, strategic control and evaluation performance separately in improving the competitiveness of the institution under study, and it was found that there were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the responses of the sample members about the impact of strategic management in improving the competitiveness due to personal and functional variables (gender, age, level educational, years job level experience).

The study recommended the need to increase attention to strategic management and its dimensions and its impact on several aspects of the organisation in general and to improve competitiveness in particular and the need to provide laws, legislation and an appropriate environment that contribute to the success of the application of strategic management in industrial enterprises.

Key Words:

Strategic management, competitiveness, dairy Sahili, Hammadi Karroma, Skikda state.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	ملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الاختصارات والرموز
-	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
37-5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
6	تمهيد
29-7	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية
7	المطلب الأول: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
7	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
10	الفرع الثاني: نماذج الإدارة الإستراتيجية
13	الفرع الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية
21	المطلب الثاني: أساسيات حول القدرة التنافسية
21	الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية
25	الفرع الثاني: أبعاد القدرة التنافسية
27	الفرع الثالث: مصادر ومؤشرات القدرة التنافسية
31-30	المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية
30	المطلب الأول: علاقة التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية
30	الفرع الأول: علاقة التحليل الإستراتيجي بتحسين القدرة التنافسية
30	الفرع الثاني: علاقة صياغة الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية
31	المطلب الثاني: علاقة تنفيذ الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية
31	الفرع الأول: علاقة تنفيذ الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية
31	الفرع الثاني: علاقة الرقابة الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية

37-32	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير الإدارة الإستراتيجية
32	الفرع الأول: الدراسات العربية
33	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير القدرة التنافسية
33	الفرع الأول: الدراسات العربية
34	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي جمعت بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية
34	الفرع الأول: الدراسات العربية
35	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
36	المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36	الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة
36	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة
36	الفرع الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
81-38	الفصل الثاني: دراسة حالة ملبنة الساحلي بحمادي كرومة - سكيكدة
39	تمهيد
57-40	المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
40	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
42	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
43	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
43	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
44	الفرع الثاني: صدق ثبات أداة الدراسة
56	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
81-58	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
58	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
58	الفرع الأول: تحليل الخصائص الشخصية (المحور الأول)
60	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني الإدارة الإستراتيجية
66	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثالث القدرة التنافسية

72	الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاول الاستبيان
73	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
74	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
74	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
81	خلاصة الفصل
82	خاتمة
86	قائمة المراجع
92	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	النموذج التكيفي للإدارة الإستراتيجية	01
18	نموذج تحليل مصفوفة Swot	02
28	الموارد الملموسة والغير ملموسة	03
40	تقسيمات وتخصصات المساحة الإجمالية للملينة	04
44	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	05
44	مقياس ليكارث الخماسي	06
45	مجالات معامل الارتباط	07
46	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحليل الإستراتيجي والدرجة الكلية لعباراته	08
47	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد صياغة الإستراتيجية والدرجة الكلية لعباراته	09
48	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تنفيذ الإستراتيجية والدرجة الكلية لعباراته	10
49	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء والدرجة الكلية لعباراته	11
50	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية والمحور الذي تنتمي إليه	12
50	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التكلفة المنخفضة والدرجة الكلية لعباراته	13
51	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الجودة والدرجة الكلية لعباراته	14
52	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة والدرجة الكلية لعباراته	15
52	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين والدرجة الكلية لعباراته	16
53	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإبداع والدرجة الكلية لعباراته	17
54	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القدرة التنافسية والمحور الذي تنتمي إليه	18
55	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبيان	19
56	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (اختبار كولموجوروف-سميرنوف)	20
57	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارث الخماسي	21
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	22

58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	23
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	24
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	25
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	26
61	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحليل الاستراتيجي	27
62	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد صياغة الإستراتيجية	28
63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنفيذ الإستراتيجية	29
64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرقابة الإستراتيجية	30
65	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية	31
66	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكلفة المنخفضة	32
67	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الجودة	33
68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة	34
69	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين	35
70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإبداع	36
71	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد القدرة التنافسية	37
72	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان	38
73	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية	39
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحليل الإستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية	40
75	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر صياغة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية	41
75	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تنفيذ الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية	42

76	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في تحسين القدرة التنافسية	43
77	اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس	44
78	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير السن	45
79	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	46
79	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة	47
80	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي	48

قائمة الأشكال

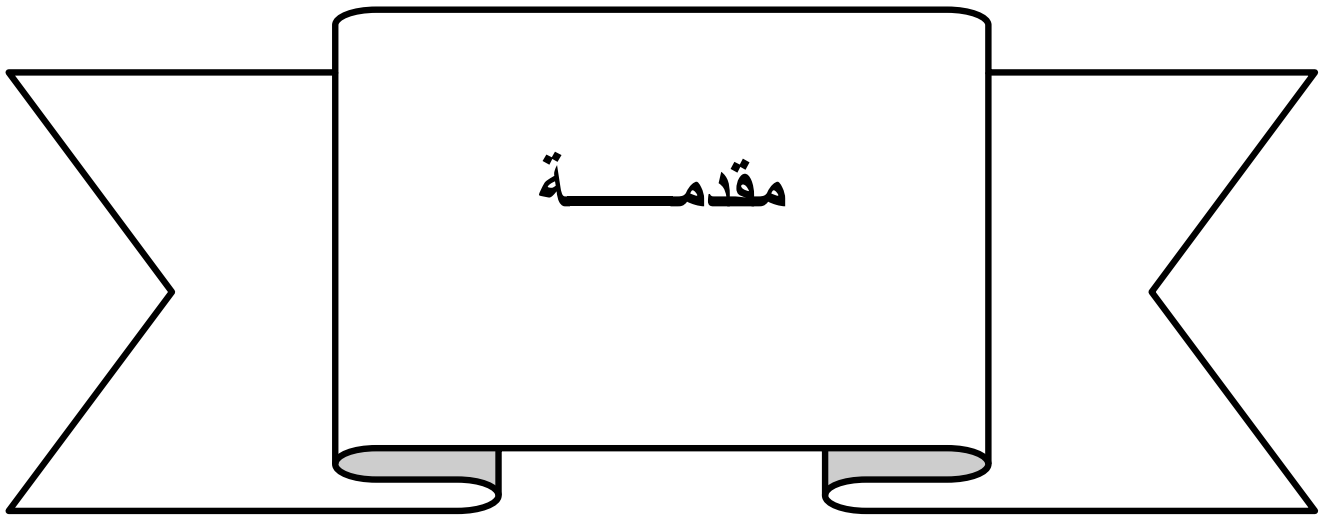
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)	01
12	نموذج Donald Harvey	02
14	القوى التنافسية الخمس لـ porter	03
27	الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter	04
42	نموذج الدراسة	05

قائمة الاختصارات والرموز

الصفحة	المعنى	الرمز	الرقم
35	مؤشر يقيس المقاربة النظرية للموارد	BRV	01
81	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Spss21	02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
93	الهيكل التنظيمي لمدينة الساحلي	01
94	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
95	الاستبيان	03
99	بعض مخرجات Spss	04



توطئة:

في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في البيئة الأعمال المحيطة، والمنافسة الشديدة على الأسواق، وللتكيف مع التوجهات، والسياسات، وحكومات وغيرها من التعديلات التي تطرأ على نسيج الحياة على مستوى العالم، أصبحت تتعرض الكثير من مؤسسات الأعمال إلى العديد من التحديات الصعبة التي تؤثر بشكل كبير على قدرتها في البقاء والاستمرار مما فرض على المؤسسات الصناعية تحسين أدائها باستخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة في التسيير خاصة منها الإدارة الإستراتيجية، كونها تمثل منهجاً فكرياً رائداً اليوم تتطلع معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتفوق في جميع عملياتها وأنشطتها وتلبية احتياجات عملائها بطريقة تضمن إرضائهم التام وتتسابق من أجل تحسين القدرة التنافسية التي تتيح لها الاحتفاظ بموقعها في ميادين الأعمال، وبلوغ العديد من الأهداف مثل البقاء في السوق، تحقيق الحصة السوقية والمحافظة على مركزها الإستراتيجي والتنافسي المتميز.

أولاً: إشكالية الدراسة

تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحسين قدرتها التنافسية وسط بيئة سريعة ومليئة بالتغيرات، حيث أصبح أسلوب الإدارة التقليدية عاجز أمام هذه التحديات، مما دفعها إلى انتهاج أسلوب الإدارة المعاصرة القادر على مواكبة هذه التغيرات، بدءاً من تحليل بيئتها الخارجية وتقييم بيئتها الداخلية للتعرف على موقعها التنافسي فملبنة الساحلي للحليب ومشتقاته بسكيدة كمثيلاتها من هذه المؤسسات الصناعية تسعى من خلال عملياتها وأنشطتها إلى تحسين قدرتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية تم صياغة وطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات التي وردت في الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر للإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة .

2- الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ الإستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار موضوع لدراسة جاء نتيجة لمبررات ذاتية واخرى موضوعية.

1- المبررات الذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص الطالب كونه جزء لا يتجزأ من إدارة الأعمال؛
- ميل الطالب لهذا النوع من المواضيع التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية؛
- الرغبة الذاتية للطالب في التعرف على مدى إدراك المؤسسة الصناعية الجزائرية لأهمية الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تحسين القدرة التنافسية.

2- المبررات الموضوعية

- حداثة الموضوع وأهميته البالغة بالنسبة للمنظمات المعاصرة؛
- الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الصناعية في بناء المجتمعات ودفع عجلة الاقتصاد.

رابعاً: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في:

- التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في ملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة؛
- التعرف على مستوى تبني القدرة التنافسية في الملبنة محل الدراسة؛
- بيان أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالملبنة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى الاختلاف في تصورات الموظفين حول أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

خامساً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- كون هذه الدراسة تسلط الضوء على اثنين من أهم المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات الحديثة ألا وهما الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية؛
- مساهمتها في إثراء رصيد الدراسات الأكاديمية المحلية التي تهتم بموضوع الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات ومساعدتها على الوقوف على نقاط القوة ودعمها، وكذا معالجة نقاط الضعف فيما يخص تطبيق الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية.

سادساً: حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (لإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (القدرة التنافسية).
- 2- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.
- 3- الحدود البشرية: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة وقدرت بـ 76 مفردة، شملت 22 إطار و 56 بين عون تحكم وعون تنفيذ.
- 4- الحدود الزمنية: كانت في الفترة الممتدة ما بين 2023/04/25 إلى غاية 2023 /06 /15، خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

سابعاً: منهج الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره نموذجاً يقوم بتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

- 1- الجانب النظري: تم استعمال المسح المكتبي، من أجل الوقوف على ما تناولته المراجع، المصادر العربية والأجنبية بخصوص موضوع الدراسة، وكذا المقالات والمجلات العلمية وأطروحات الدكتوراه، ورسائل الماجستير وكما تم الاعتماد على المسح الإلكتروني المتمثل في مواقع شبكة الانترنت لتدعيم المعلومات المتحصل عليها.
- 2- الجانب التطبيقي: تماشياً مع موضوع الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

ثامنا - صعوبات الدراسة

كانت أهم الصعوبات التي اعترضت إنجاز هذه الدراسة في الجانب التطبيقي، وخاصة عند توزيع الاستبيان على أفراد العينة، وتمثلت في عدم تمكفنة من أعوان التنفيذ من ملئ الاستبيان بسبب انخفاض مستواهم التعليمي، وهو ما دفع الطالب إلى إجراء مرافقة الاستبيان بمقابلة لشرح العبارات من أجل الإجابة عليه.

تاسعا - هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة حسب طريقة IMRAD إلى فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وتم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية في المبحث الأول تم العلاقة النظرية بين الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية في المبحث الثاني، وأخيرا الأدبيات التطبيقية للدراسة في المبحث الثالث، أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان دراسة حالة بملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، وتضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان العناصر المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني بعنوان النتائج والمناقشة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية
والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

يؤدي أسلوب الإدارة الإستراتيجية إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل بفعالية وكفاءة، وهذا يشمل التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إضافة إلى الرقابة عليها كمنهج أو أسلوب عمل، من الضروري تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد ما تبحث عنه من خلال اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيقها كخطة شاملة لتحقيق الأهداف المؤسسة.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية

المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية

يرى العديد من الباحثين أن الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية يعدان متطلبين أساسيين لنجاح المؤسسات في مواجهة التحديات العديدة التي تواجهها، والناجمة عن التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية في المطلب الأول، والمطلب الثاني فسيتم التطرق إلى ماهية القدرة التنافسية.

المطلب الأول: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

سيتم في هذا المطلب تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية ونماذجها وأبعادها الأربعة.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

لم يتفق الباحثين والكتاب على تعريف موحد للإدارة الإستراتيجية، ولعل ذلك يعود لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك إلا أنهم لم يختلفوا في المفاهيم العامة لها وهذا مايمكن ملاحظته من خلال التعريفات التالية:

- تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "مجموعة المهام المتعلقة بالإدارة العامة التي تهدف إلى وضع مسارات النمو المستقبلية للمؤسسة وتخصيص الوسائل التنظيمية اللازمة لتحقيق ذلك".⁽¹⁾

يتبين من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من المهام المتكاملة، الغرض منها تحقيق أهداف المنظمة.

- كما عرفها ph.koter: بأنها "عملية تبني من خلالها المؤسسة علاقتها بيئتها الخارجية وتحدد رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".⁽²⁾

يعتبر هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من مجموعة علاقات المؤسسة ببيئتها يتم من خلالها وضع محفظة الأعمال.

- وتعرف: على أنها: "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية المناسبة و تطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة".⁽³⁾

من هذا التعريف فالإدارة الإستراتيجية تقوم بدراسة التغيرات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية وعلى أساسها يتم صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها يمكن القول على هذه العمليات أنها تشكل منظومة متكاملة.

⁽¹⁾Jean-Pierre Helfer et autres, (2008): *Managment Strategies et Organisation*, 7^{ème}edition Vuibert, Paris, P12.

⁽²⁾ بهجة بن دحمان وكمال حوشين، (2021): دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة المعارف، المجلد(16) العدد(2)، جامعة بومرداس، الجزائر، ص351.

⁽³⁾ ياسين سعد غالب، (1998): ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص2.

- تعرف كذلك بأنها: "هي مجموعة من القرارات و النظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة".⁽¹⁾

خلال هذا التعريف فالإدارة الإستراتيجية عبارة عن القرارات والسياسات الإدارية التي تسعى المنظمة من خلالها التحليل وصياغة الإستراتيجية على المدى البعيد وتنفيذ تلك القرارات والرقابة عليها ومتابعتها لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من العمليات والقرارات والمهام يتم من خلالها بناء علاقة مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليلها وصياغة الإستراتيجية المناسبة وتنفيذها ومراقبتها لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتسم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من السمات ونذكرها كالاتي:⁽²⁾

- ينصب اهتمام الإدارة الإستراتيجية نحو الأهداف العامة والمستقبلية والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة؛
- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين الزبائن والمجتمع بشكل عام؛
- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكامل أو شمولياً عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لاتفقد تركيزها على العمليات التشغيلية؛
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

(1) عيسى مطر مأمون وسلمى آدم فضيل، (2022): أثر الإدارة الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3)، العدد(12)، كلية العلوم الإدارية، جامعة الضعين، الخرطوم السودان، ص247.

(2) صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، (2008): الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، بدون طبعة، دار المناهج، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص66-67.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

- تعتبر الإدارة الإستراتيجية موضوعاً يتسم بالشمولية وتنوع الوظائف والأساليب، فهي تمثل نقطة الانطلاق للوصول إلى النجاح مستقبلاً، لذلك فإن انتهاج الإدارة الإستراتيجية يترتب عنها النتائج التالية: (1)
- وضوح الرؤية المستقبلية، لأن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة الكيان في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات النمو والاستمرار؛
 - القدرة على إحداث التغيير، لكون أن الإدارة الإستراتيجية تعتمد على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير وتغيير واقع الكيان إلى الأفضل؛
 - تحسين قدرة الكيان على التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال قدرات الأفراد على التنبؤ وعلى تحمل المسؤوليات، ومن خلال الجمع البيانات للكشف عن الأزمات مبكراً والتحكم في الوضع قبل حدوثه، وكذلك توليد أفكار مفيدة المناقشة المشكلات؛
 - مشاركة جميع أفراد الكيان كل حسب دوره في تكوين الإستراتيجية، وبالتالي توفير التفاعل جماعي وتسهيل عملية الاتصال، مما يولد العديد من البدائل الإستراتيجية، ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي الأنسب والتحفيز على الالتزام والتنفيذ، ومن ثم الحد من الصراع ضد التغيير داخل الكيان؛
 - تحقيق التفاعل البيئي من خلال الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية من أجل استغلال الفرص المتاحة والتقليل من التهديدات والتخصيص الفعال للموارد والإمكانيات المتاحة، وتوجيهها التوجيه الصحيح بما يضمن استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف وبالتالي تدعيم المركز التنافسي الكيان؛
 - تعمل الإدارة الإستراتيجية على تقوية المركز التنافسي للمنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية والدولية، وتدعيم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2013)، الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية، بدون طبعة، إدارة النشر العلمي، طائف، سعودية، ص28.

الفرع الثاني: نماذج الإدارة الإستراتيجية

يشير الأدب الإستراتيجي إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي مختلف أبعاد الإدارة الإستراتيجية وإذا ما أخذت الاختلافات بين هذه النماذج، فإنه يمكن القول إن عدد هذه النماذج هو بعدد الباحثين وفيما يلي طرح لبعض نماذج الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: النموذج التكيفي Adaptive Model

هذا النموذج يفترض وجود علاقة أكثر تعقيداً بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث يتفق أصحاب النموذج التكيفي على رؤية الإستراتيجية على أنها محاولة لتوفير درجة من التمثيل بين موارد ومهارات المنظمة وبين فرص وتهديدات البيئة الخارجية وعلى ذلك فإن وجهة نظر النموذج التكيفي إما أن تكون وجهة نظر تأثيرية (Proactive) أو وجهة نظر رد فعل (Reactive).⁽¹⁾ كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (1): النموذج التكيفي للإدارة الإستراتيجية

خلق درجة من التماثل أوالتطابق بين المنظمة وبيئتها	طبيعة الإستراتيجية
الإدارة العليا مسؤولة مسؤولية كاملة عن تنمية الإستراتيجية ورجال الإدارة مسئولون عن متابعة ومعرفة بيئة عمل المنظمة .	واضعي الإستراتيجية
تعديل وتنقيح المنتج أو السوق لإشباع حاجات المستهلك.	السلوك الإستراتيجي
ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها والمنافسون واتجاهات البيئة والأطراف الأخرى والتي تؤثر في الإستراتيجية ولا بد أن تعبر الإستراتيجية عن أي تغيير في ظروف تطبيقها وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف (لاتخاذ القرار قدرة محدودة).	الافتراضات الأساسية للنموذج

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، (2009): الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الطبعة الثانية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص ص 17-18.

(1) محمد أحمد محمد مختار، (2009): الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الطبعة الثانية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص ص 17-18.

ثانياً: مجموعة النماذج العملية (الواقعية)

وهذه النماذج تبدأ بتحليل وتشخيص لواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية، وإمكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية)، لذلك يمكن أن نطلق عليها النماذج الواقعية، لأنها تجري عملية موائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة، ترى هذه النماذج أن الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الأعمال يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

ومن أهم هذه النماذج في هذه المجموعة (1)

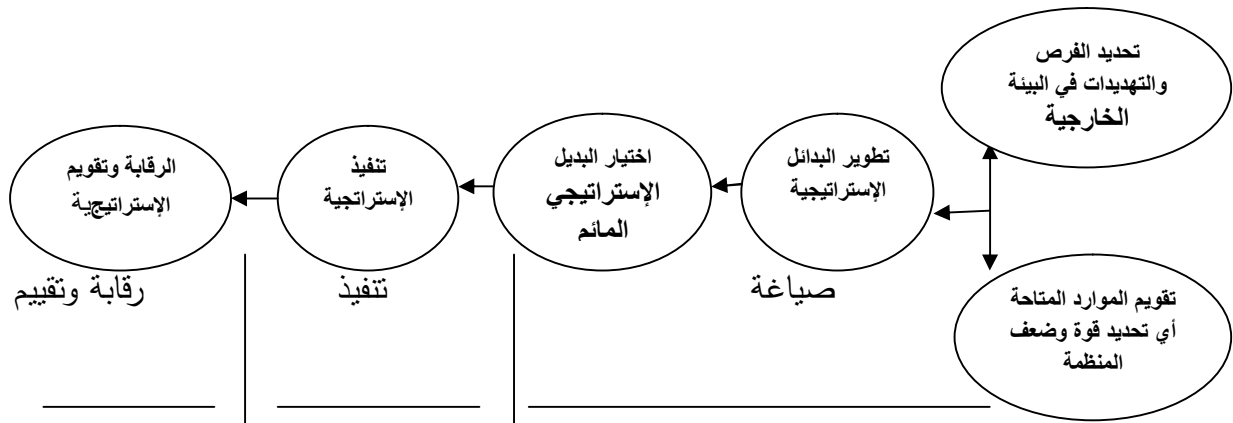
- نموذج (wheelen&huger :2006)

- نموذج (justin&chrles :1981)

- نموذج (Wright :1998،et...al)

وفي أدناه نموذج يمثل المراحل المختلفة لعمليات الإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم (01): مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص52.

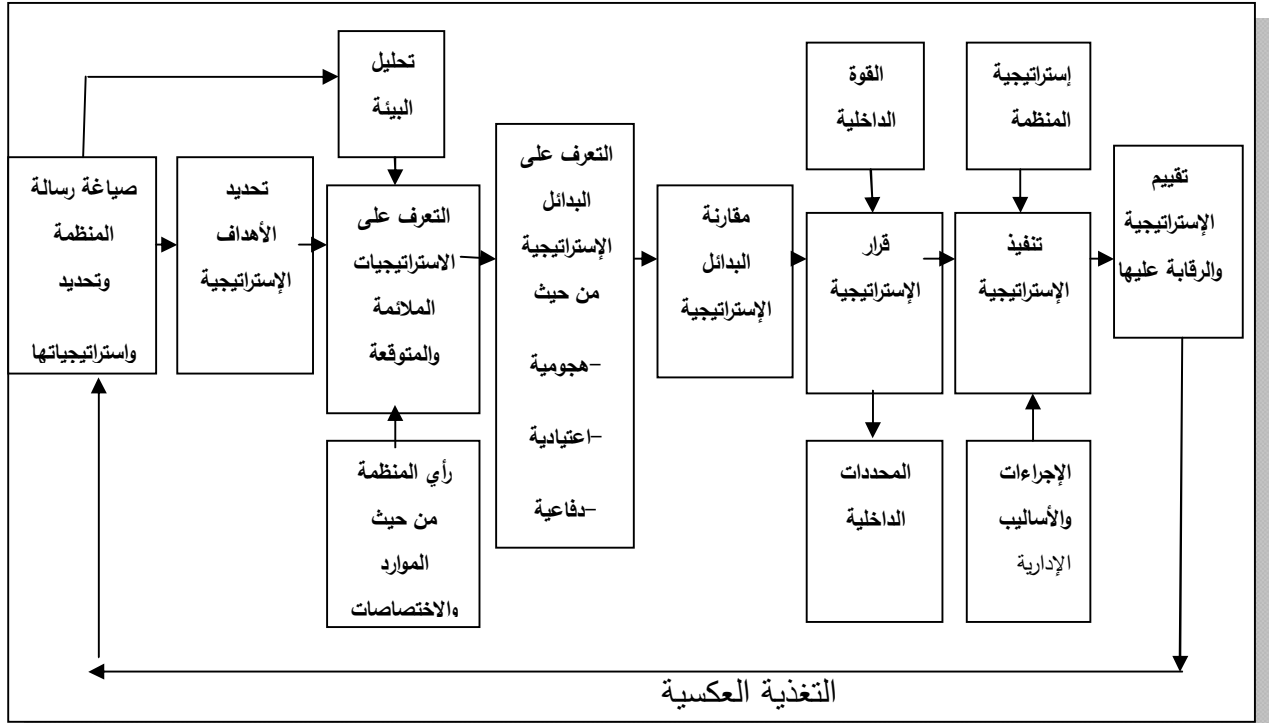
(1) طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص52

ثالثاً: نموذج Donald Harvey:

يحتوي هذا النموذج على ثمانية عمليات مترابطة وشمولية توضح طبيعة ومكونات هذا النموذج وانسيابية المعلومات بين عناصره المختلفة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النموذج يرتبط بعملية التغذية العكسية (Feed Back).⁽¹⁾

للتزويد بالمعلومات المطلوبة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج Donald Harvey



المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، (2020): الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 42-43.

⁽¹⁾ سعد علي ربحان المحمدي، (2020): الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 42-43.

الفرع الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أربعة أبعاد هي:

أولاً: التحليل الإستراتيجي

هو المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقود إلى تحديد الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف الداخلية للمؤسسة ومن هذه المطابقة يتم استخراج التوجهات الإستراتيجية الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار للأهداف والغايات.⁽¹⁾

ويشمل التحليل الإستراتيجي على دراسة البيئة الداخلية والخارجية

1- البيئة الخارجية

يقصد بالبيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، السياسية والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى. وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين أساسيين عامة وخاصة.

1-1 تحليل البيئة الخارجية العامة:

تشير إلى أنها مجموع العوامل التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتأثر فيها بشكل غير مباشر وتتكون من:

- **العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل بالنظام السياسي في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وقوانين العمل وقوانين المنافسة وغيرها والتي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال.⁽²⁾

- **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة والنمو الاقتصادي، الميزان التجاري ومعدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة وخاصة الضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية والجمركية.⁽³⁾

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الأعمال. وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، الأعراف، التقاليد، القيم الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى الديموغرافيا السكان، والحركة الاستهلاكية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عمر بن سديرة، (2013): تحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص86.

⁽²⁾ طاهر محسن الغالبي ووائل محمد إدريس، (2011): الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر

عمان، الأردن، ص51.

⁽³⁾ زكريا مطلق الدوري، (2021): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع

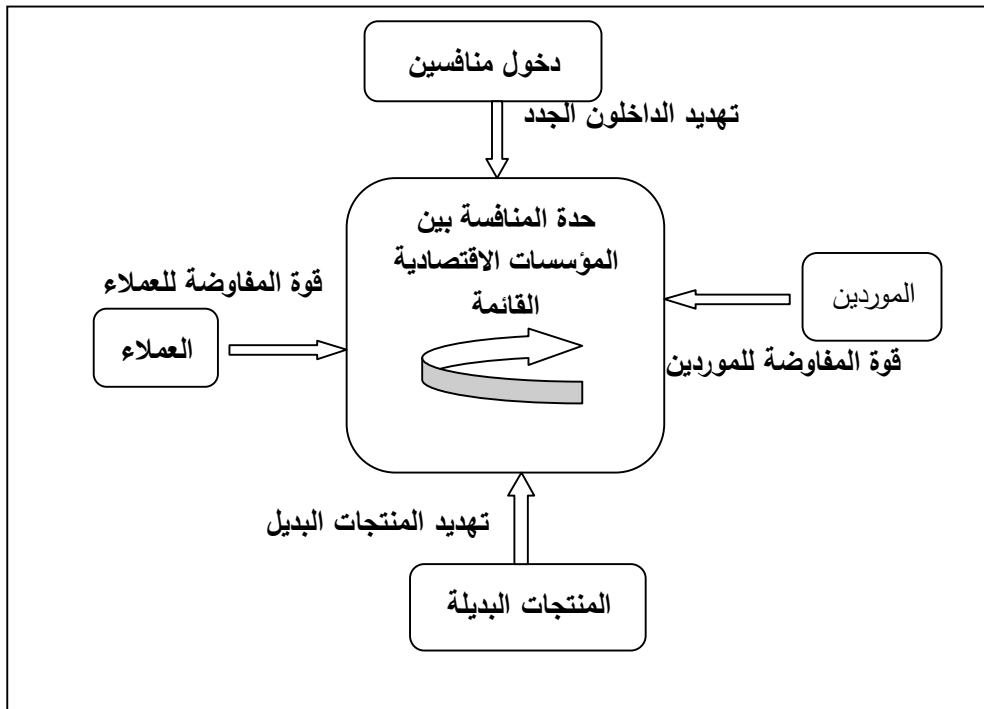
عمان، الأردن، ص71.

- **العوامل التكنولوجية:** التي تتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج، هذه الأدوات والوسائل تلعب دورا فعالا في استمرارية المنظمة وتوسيعها، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي.⁽²⁾

1-2 تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

تتضمن البيئة الخارجية الخاصة القوي التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو التي يعتبر الزبون البدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها أيضا مع غيرها من المؤسسات. ويعتبر نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة أهم نموذج يوضح مكونات هذه البيئة كما في الشكل التالي:

الشكل (03): (القوى التنافسية الخمسة لـ porter)



المصدر: مريم بولمخال، (2012/2011): إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص15.

(1) طاهر محسن الغالبي ووائل محمد إدريس، 2007، مرجع سبق ذكره، ص52.

(2) الهاشمي بن واضح، (2014): تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس(1)، سطيف، الجزائر ص37.

1-2-1- حدة المنافسة:

تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المتنافسين الأقوياء والشرسين وتزداد حدة المنافسة حسب porter إذا كان: (1)

- عدد المنافسين كبيرا في السوق؛
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق؛
- انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية؛
- عدم تمايز المنتجات؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة؛
- ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.

1-2-2- تهديد الداخلين الجدد:

يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المتنافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق جاذبته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر من بينها اقتصاديات الحجم أي إنتاج كميات كبيرة، تنوع أو تمايز المنتج، تكاليف التمويل، صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع، سياسات الحكومية والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد. (2)

1-2-3- المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية، وهذا نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك. إن محددات تهديد المنتجات البديلة يرتبط بمجموعة من العوامل تتمثل في: (3)

- الأداء النسبي للبدايل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛
- ميل المشتريين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم، لكون هذه البدائل خيارات واقعية ومتاحة؛
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها.

(1) إلياس سالم، (2016): التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (9)، العدد (15)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ص294.

(2) إلياس سالم، نفس المرجع السابق، ص294.

(3) مريم بولمخال، مرجع سبق ذكره، ص17.

1-2-4- القوة التفاوضية مع الموردون:

إن الموردین يبحثون دائماً على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية وتزداد القوة التفاوضية للموردین في الحالات التالية:⁽¹⁾

- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد أي أن السوق الذي يعملون فيه ليس حيوية جاذبا؛
 - انخفاض العرض؛
 - عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها؛
 - عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة؛
 - إذا امتلك الموردون معلومات كافية حول عناصر الصفات في الصناعة؛
- في هذه الحالة (أي زيادة القوة التفاوضية للموردین) سيعتمد الموردون إلى فرض الأسعار التي يرغبون بها وشروط البيع التي تناسبهم، أما في الحالة العكسية فإن المؤسسات ستكون هي صاحبة السلطة أين يكون بإمكانها إتمام الشروط التي تناسبها.

1-2-5- القوة التفاوضية مع الزبائن:

- إن الزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول جودة أعلى وخدمات أكثر، وترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية:⁽²⁾
- حجم وتركز الزبائن مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد الزبائن وزاد حجم مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقد أي من هؤلاء الزبائن؛
 - عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف للموردین فإن قوتهم التفاوضية ستعزز على خلاف حالة ما إذا كانت المعلومات صحيحة؛
 - نمطية المنتجات؛
 - منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون.

2- البيئة الداخلية:

تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، والهدف من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المنظمة وبناء عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوفرة. وتتمثل عناصر البيئة الداخلية في:

(1) إسماعيل حجازي ونوال عبداوي، (2015) : أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد(1)، العدد(2)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص66.

(2) إسماعيل حجازي ونوال عبداوي، نفس المرجع السابق، ص67.

2-1- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من الأبعاد الرئيسية لبيئة المنظمة الداخلية، فمن خلاله يتم توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات، وتتحدد شبكة الاتصالات وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية ومن أهم العناصر التي يتأسس عليها تحليل وتقييم الهيكل التنظيمي للمنظمة ما يلي:

- مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف المنظمة؛
- مدى ملائمة السلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات المكلة للأفراد؛
- درجة الاستفادة من تفويض السلطة؛
- سهولة الاتصالات وانسياب المعلومات في ظل طبيعة الهيكل التنظيمي؛
- درجة استجابة الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المراد تنفيذها؛
- مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع متطلبات أقسام المنظمة معبرة عنها باحتياجات المسيرين والأفراد.

2-2 - الثقافة التنظيمية:

تتمثل الثقافة التنظيمية في الإطار القيم والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وقد عرفت في أدبيات إدارة الأعمال بأنها مجموعة القيم، المعتقدات والتقاليد السائدة في المنظمة بشكل يعطيها أفراد وخصوصية.⁽¹⁾

2-3- الموارد:

لابد من توافر الموارد لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة ونجاحها واستمرار بقائها

في السوق فهي روح المنظمة، وسر ديناميكيتها وحيويتها. وتصنيف الموارد إلى:⁽²⁾

- الموارد المالية: كالتدفق النقدي، ومدى توافر رأس المال؛
- الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، والمعدات والمعارض والمخازن؛
- الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين، وخبراء التحليل المالي؛
- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم الإدارة الأمور النقدية قصيرة الأجل؛
- الإمكانيات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة التكلفة.
- الموارد التسويقية والمبيعات: يتضمن كل العمليات التي تختص بنقل وحيارة المنتجات من المنظمة إلى الزبائن من إعلان وترويج، بيع شخصي، تسعير واختيار قنوات التوزيع.⁽¹⁾

⁽¹⁾ مريم بولمخال، نفس المرجع السابق، ص 88.

⁽²⁾ محمد صقور ورعد الصرن، (2018): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص 65

تتوقف فعالية التحليل الإستراتيجي ويتحقق ذلك باستخدام مصفوفة Swot كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج تحليل مصفوفة Swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية
		تقييم البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية هجومية)	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات الكماشة)	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	التهديدات

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، (2009): الإدارة الإستراتيجية لمفهوم-الأهمية-التحديات، الطبعة الأولى، دار جدار الكتاب العالمي عمان، الأردن، ص 112.
ثانيا: صياغة الإستراتيجية.

تشتمل مرحلة الصياغة على مجموعة من النشاطات النظرية الذهنية والتحليلية التي تمكن المؤسسات

من تطوير استراتيجيات تتماشى مع أهدافها وتطلعاتها وتتمثل العناصر في (2).

1- الرؤية الإستراتيجية: هي تجسيد لما تود أن تكون عليه المؤسسة الاقتصادية مستقبلا. (3)

2- الرسالة: تعرف على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة الاقتصادية عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى وتوضح أسباب وجودها، كما أنها تحدد الأهداف والغرض الأساسي للمؤسسة الاقتصادية ولهذا السبب نجد البعض يستخدم الرسالة كبديل للهدف أو الغرض أو تسيير إليه، وقد يحدث العكس أيضا. (4)

3- الغايات: ماهي إلا أهداف عامة و شاملة ومجردة تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد و ترتبط ارتباط وثيق بإستراتيجية المنظمة. (5)

4- الأهداف: هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس وإمكانية التفصيل والواقعية ووجوب تحديد فترة زمنية. (1)

(1) عمر بن سديرة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(2) محمد عبد الجليل الملكي وآخرون، (2019): آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الإستراتيجية في الجامعات العربية، مجلة الأندلس الإنسانية والاجتماعية، المجلد (6)، العدد (25)، قسم الإدارة وأمور التربية، كلية التربية جامعة أب، اليمن، ص 12.

(3) مريم بولمخال، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(4) مريم بولمخال، نفس المرجع السابق، ص 24.

(5) محمد حنفي محمد تبيدي، (2010): أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء-دراسة قطاع الاتصالات السودانية أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان، ص 69.

5- **البدائل الإستراتيجية:** إن المنظمة هي مجموعة من القدرات والموارد الفريدة التي تشكل الدعامة الأساسية لاستراتيجياتها، فهو عبارة عن كيفية دراسة وتحليل واختيار البدائل الإستراتيجية.⁽²⁾
ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية.

تمثل عملية التنفيذ المرحلة التالية مباشرة بعد صياغة الإستراتيجية وهي المرحلة الأكثر صعوبة، إذ تبين هذه المرحلة كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الإستراتيجية من جهة، ومدى كفاءة المستويات الإدارية الأخرى وجاهزيتها من جهة ثانية. باختصار تنفيذ الإستراتيجية هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.⁽³⁾ يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تجزئتها إلى:

1- **البرامج:** هي كشوفات بالأنشطة التي يراد وضع خطوات لها بهدف إنجاز خطة أحادية الاستخدام وتعتمدها المنظمة ويراد منها توجيه إستراتيجية معينة نحو الفعل والإنجاز. وقد يكون البرنامج إعادة هيكلة الشركة والبدء بجهود بحث وتطوير جديدة.⁽⁴⁾

2- **الموازنات:** وهي كشف لبرنامج الشركات بتعبير نقدي مالي، وعادة ما تستخدم الموازنات كخطط يتم من خلالها المراقبة الفعلية للتنفيذ.⁽⁵⁾

3- **الإجراءات:** وتمثل التفاصيل التي يجب على جميع الأنشطة المختلفة في المنظمة ممارستها لاستكمال، برامج إستراتيجية المنظمة.⁽⁶⁾

4- **الهيكل التنظيمي:** تختار المنظمة الهيكل الذي يتلاءم مع خياراتها الإستراتيجية ويكون قادر على تنفيذها وبشكل عام يتوقف اختيار هيكل تنظيمي على عوامل كثيرة من بينها طبيعة الإستراتيجية المختارة فقد يكون الهيكل بسيط أو قائم على أساس الوظائف أو الأقسام الكبيرة وغيرها من الهياكل، فالاعتماد على واحد من هذه الهياكل يفترض أن يكون منسجم مع الخيارات الإستراتيجية المعتمدة وكيفية تنفيذها بشكل فعال.⁽⁷⁾

(1) فايزة محلب، (2016): دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الفندقية الصنفة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، ص ص 75-76 .

(2) محمد محمد السيد الصوخي، (2019): الإدارة الإستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية، المجلد (106)، العدد (2) الكلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، المنصورة، مصر، ص 1271.

(3) مجد صقور وورد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 132.

(4) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 157.

(5) المرجع نفسه.

(6) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، (2006): الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، بدون طبعة الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 368.

(7) طاهر محسن الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، (2007): مرجع سبق ذكره، ص 446.

5- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز، أو العكس في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي يجب محاولة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع تنفيذ الإستراتيجية المختارة.⁽¹⁾

6- الموارد: في إطار تنفيذ الإستراتيجية يفترض أن يكون هناك توزيع جيد للموارد سواء الملموسة أو غير الملموسة على مختلف المستويات والأقسام التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية بما يساعد على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة.⁽²⁾

رابعاً: الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء.

1- الرقابة الإستراتيجية:

تمثل الرقابة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية، وهي نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ماتم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها.

ولرقابة الإستراتيجية أهمية بالغة يمكن إيجازها فيما يلي:⁽³⁾

- وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة أي القيام العملية التقييم و الرقابة باستمرار؛
- الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها؛
- تزود بالتغذية العكسية التي تحدد فيما إذا كانت مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية مناسبة ومتناسقة وتعمل بالشكل الصحيح؛
- نظام الرقابة الفعال سوف يتمكن من نشر الموارد في أماكن استخدامها الأكثر كفاءة.

كما يمكن تمييز ثلاث أنواع للرقابة الإستراتيجية كالاتي:⁽⁴⁾

1-1- الرقابة اللاحقة (الرقابة الاسترجاعية): هي تلك الرقابة التي تقيد للبيانات حول النشاطات المنجزة لتقرير فيما إذا كانت مثل هذه النشاطات قد تم إكمالها وفقاً لما هو مخطط له. وتعد هذه الرقابة ضعيفة قياساً بالأنواع الأخرى من الرقابة وهي أكثر تكلفة لأنها تتعامل مع المشاكل ونتائجها بعد حصولها.

(1) محمد صقور ورعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 136.

(2) نفس المرجع السابق، ص 453.

(3) أكرم إسماعيل سمور، (2015): الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 25.

(4) صاحب عبد مرزوك الجنابي، (2019): استراتيجيات القيادة والإشراف، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 99.

1-2- الرقابة المتزامنة (تسمى بالرقبة الجارية): وهي بمثابة محطة للتفتيش للتأكد من استمرار العملية الرقابية وهي المدخل الذي يعتمد على كشف المشاكل عند حدوثها بحيث يمكن تعديل العملية لتجنب زيادة النتائج الغير مرغوبة.

1-3- الرقابة القبلية (تسمى بالرقابة الوقائية): تهدف إلى منع وقوع الخطأ وإلى تجنب النتيجة الغير مفضلة.
2- تقييم الأداء: يتمثل في تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة.⁽¹⁾ وتشمل عملية تقييم الإستراتيجية على ثلاث مهام أساسية هي: (2)
- دراسة الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجية وتحليله.
- مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، أو قياس الأداء التنظيمي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

تتوفر عدة مؤشرات يمكن الاستعانة بها في تقييم أداء المنظمات الاقتصادية نذكر منها: (3)
- مؤشرات قياس الأداء التقليدية (المؤشرات المالية): تتمثل في الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (الربح أو الخسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية والقيمة المضافة الاقتصادية.
- مؤشرات قياس الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن): هي عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم.

المطلب الثاني: أساسيات حول القدرة التنافسية

سيتم في هذا المطلب تناول مفهوم القدرة التنافسية، أهميتها، خصائصها وأبعادها، بالإضافة إلى مصادرها ومؤشراتها.

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية

أولاً: نشأة وتعريف القدرة التنافسية

1- نشأة القدرة التنافسية: "يرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماك ينزيللاستشارات (MC Kinsery and Company)، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو

(1) وسيلة بن سعد ومحمد بن سعيد، (2017): القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات - تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (13)، العدد (15)، مخبر تسيير المؤسسات، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، ص 255.

(2) مجد صفور ورعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(3) وسيلة بن سعد ومحمد بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 258-259.

- الأسواق العالمية، على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، كان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس والتي تمكنهم من الدخول إلى معارك من موقع قوتهم.
- تعتبر حقبة الثمانينات نقطة انطلاق، وفكرة القدرة التنافسية وانتشارها على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Michael Porter) في السنوات 1980-1985.
- أصبح يكتسي مفهوم القدرة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى فهم معناها وتقنياتها⁽¹⁾
- 2- تعريف القدرة التنافسية:** أصبح مفهوم القدرة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمنظمة وخاصة في عصر العولمة الاقتصادية، فقد اختلف الباحثين في الوصول إلى تعريف محدد لهوفي مايلي عرض لبعض التعريفات التي قدمت للقدرة التنافسية :
- عرف النجار القدرة التنافسية على أنها: " قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وتعمل على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد".⁽²⁾
- تعرف القدرة التنافسية على أنها صمود المنظمة أمام منافسيها بتقديم سلع وخدمات ذات كفاءة عالية تأهلها لتحقيق الربحية والنمو... الخ .
- القدرة التنافسية هي: "الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين".⁽³⁾
- حسب هذا التعريف فإن القدرة التنافسية تظهر من خلال الخصائص التي تميز السلع والخدمات، وتبين الفروق بين عرض المؤسسة وعروض المنافسين.
- يعرف (Ghemawat&Delsol) القدرة التنافسية: "هي القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين".⁽⁴⁾
- ينظر هذا التعريف إلى القدرة التنافسية من ناحية تخفيض التكاليف، والتي من خلالها تسيطر المؤسسة على الأسعار.
- كما عرفها (Oughton) على أنها: "قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".⁽¹⁾
-
- (1) عبد المالك بوركوة، (2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص48.
- (2) وسيلة بن سعد ومحمد بن سعيد، (2017): مرجع سبق ذكره، ص242.
- (3) ربيع قرين، (2008): أثر نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية-مشروع محطة تصفية المياه القدرة بمدينة سيدي مروان لمؤسسة ENGCB، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص70.
- (4) عبد المالك بوركوة، (2012): مرجع سبق ذكره، ص48 .

يضيف هذا التعريف عنصرين آخرين زيادة على تخفيض التكاليف هما الجودة العالية والسرعة في الاستجابة لحاجات الزبائن لتحقيق القدرة التنافسية.

- هناك تعريف آخر ينص: "على أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها في وقت مناسب بأسعار معقولة تناسب الزبائن من وراء تحملها مصاريف أقل، تكون هذه المنتجات متميزة ذات جودة تمكنها من كسب رضا الزبون، مع وجوب الاهتمام الدائم بالبحث والتطوير والذي يعطي المؤسسة أكثر كفاءة ما يساعدها على تحقيق حصة سوقية أكبر، وبالتالي تحقيق أرباح أكبر من المنافسين وهذا يساعدها على الاستمرار والتطوير أكثر".⁽²⁾

أشار هذا التعريف إلى ضرورة الاهتمام المستمر بالبحث والتطوير، لأنه يساهم في تقديم منتجات ذات جودة وبأقل التكاليف وسرعة الاستجابة للزبائن، فالبحث والتطوير يعد أحد العوامل المساعدة لتحقيق القدرة التنافسية. - تعرف القدرة التنافسية بأنها: "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة الأصول الملموسة أو الغير ملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجية فائقة المستوى والروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيد وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في مجال أعمال (نشاط) معين".⁽³⁾ بين هذا التعريف القدرات التي تتمتع بها المنظمة، من تكنولوجيا ومهارات فردية وجماعية التي هي أساس التميز على المنافسين.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها حصول المنظمة على مركز تنافسي هام مقارنة بالمنافسين تتجلى هذه القدرة من خلال إتباعها لأفضل الإستراتيجيات التنافسية من تكاليف منخفضة، الجودة والمرونة، سرعة التسليم، سعيا منها لتوسيع حصتها السوقية وتحقيق الأرباح في ظل التغيرات البيئية وشدة المنافسة وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية. **ثانيا: أهمية القدرة التنافسية :**

وتظهر أهمية القدرة التنافسية من خلال العوامل التالية:⁽⁴⁾

- القدرة التنافسية تسهم في المحافظة على حيوية المنظمة وحمايتها من الهلاك والتفادم بمنحها موقعا تنافسيا يأخذ بالجدد الدائم؛

تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الدول أو المنظمات الوصول إليها، والفرص الكبيرة التي ترغب

(1) إلياس سالم، (2021): مرجع سبق ذكره، ص 232.

(2) عبد المالك بوركوة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(3) العبد فراحتية، (2015): دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، ص 168.

(4) عبد الحليم علي الشهري، (2022): متطلبات وتحديات القدرة التنافسية - دراسة نوعية باستخدام أسلوب النظرية المجردة، المجلد (38)، العدد (11) الجزء (2)، تخصص السياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، ص 94.

في اقتناصها؛

- تعظيم الاستفادة من المميزات والفرص التي يوفرها السوق والتقليل من السلبيات؛
- القدرة على الاستجابة لرغبات العملاء المختلفة بتوفير خدمات ذات نوعية وجودة في الوقت المناسب؛
- تؤدي القدرة التنافسية إلى تحقيق ميزة نسبية ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات؛
- تعتمد القدرة التنافسية على مجموعة من الإستراتيجيات كإستراتيجية التميز أو التركيز أو التكلفة الشاملة؛
- تسهم القدرة التنافسية في التطوير والتحسين المستمر في أداء المنظمات من خلال التركيز على الإبداعات والابتكارات لتحقيق التميز والنجاح على المنافسين.

حسب تقرير التنافسية العالمي أن الدول الصغيرة أكثر استفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي تنافسية الشركات بالدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى السوق العالمي ومن المعلوم أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قدرة تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولتها. (1)

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار وبالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية وألا وهي مشكلة السوق المحلي وتعزيز نمو الاقتصاد وتحسين مستويات المعيشة. (2)

ثالثا: خصائص القدرة التنافسية

يمكن أن نصف القدرة التنافسية بمجموعة من الخصائص الرئيسية ومنها ما يلي: (3)

- المؤسسة أنها ذات نظرة مستقبلية تهدف إلى زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال توجيه المنافسة إلى المستقبل وليس على الوضع الحالي فحسب؛
- التنافسية بطبيعتها متغيرة، فالمستقبل ليس إمداد للماضي بمعنى أن القدرات والخبرات السابقة للمنظمة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل؛
- تعتمد على تكامل قدرات المنظمة والمواجهة الشاملة بين المنظمات بمعنى أن المنافسة لا تنحصر مواجهة منتج بآخر أو خدمة بآخرى، ولاكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات المنظمة؛
- تعتمد على التنسيق والترابط، وذلك من خلال اعتمد القدرة التنافسية على التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة لتكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات؛

(1) ربيع قرين: مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) يوسف مسعداوي، (2005): القدرات التنافسية ومؤشراتها، ضمن فعاليات مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي (8-9 مارس)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 127.

(3) عبد الحليم علي الشهري: مرجع سبق ذكره، ص 96.

- تركز على مبدأ المثابرة، حيث تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير عميق لتعظيم قدرة المنظمة في الفرص المستقبلية؛
- تعتمد على التراكمية، حيث تمر القدرة التنافسية للمنظمة بمراحل متعددة تكون بمثابة عملية إضافة وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة؛
- متعلقة بالموارد والكفاءات والقدرات التي تملكها المنظمة وطبيعة تلك الموارد ومدى تأثيرها على التنافسية تسهم القدرة التنافسية في تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة على المنافسين في ذات النشاط؛
- تسهم القدرة التنافسية في تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة على المنافسين في ذات النشاط؛
- ينعكس أثر القدرة التنافسية على كفاءة وقدرة المنظمة في تطوي أنشطتها وقدرتها في تعزيز حصتها السوقية. تتميز القدرة التنافسية بثلاث خصائص هي : القيمة ، الندرة ، عدم قابلية التقليد.(1)

الفرع الثاني: أبعاد القدرة التنافسية

في هذا الفرع سيتم عرض خمس أبعاد للقدرة التنافسية كآآتي:

أولاً: التكلفة

- تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين بذات الصناعة وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه.
- ولاشك بأن التركيز على تخفيض الكلف سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية اتجاه الأسعار.(2)

ثانياً: الجودة

- بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقع التنافسي يستلزم على المنظمة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والعمليات والوظائف، وبغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية لآبد من إيجاد طرق كفيلة لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفها، ويعود تحقيق الجودة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.(3)

(1) بشير بن موسى، (2018) : التكامل الاقتصادي الإقليمي كآلية لدعم القدرة التنافسية للصناعة التحويلية- دراسة حالة سوق المغرب العربي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، ص189.

(2) تامر البكري،(2008): إستراتيجيات التسويق، الطبعة 2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص247.

(3) حياة قمري، (2017): دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص16.

ثالثاً: المرونة

يقصد بالمرونة قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف. ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما :

- قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبياً.

- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن تكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.⁽¹⁾

رابعاً: توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس في بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظراً لاستعداده أن يدفع كلفاً أكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة ومقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب له.

خامساً: الإبداع

يعتبر الإبداع هو التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المنظمة وسرعة التطوير الجديد، ويعتبر نجاح وتفوق المنظمات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد على المنظمة، لذلك فإن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع والتجديد، فإن الإبداع يشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية المستدامة لأنه يمنح المنظمة شيئاً متفرداً يميزها عن منافسيها.⁽²⁾

إن الإبداع جعل العلاقة بين أبعاد التنافس تراكمية حيث ساهمت أنظمة الإنتاج الحديثة كما هو في نظام الإنتاج حين الطلب أنظم تكنولوجيا الإنتاج الأمثل في تبني أبعاد التنافس مجتمعة في وقت واحد. وبالتالي أصبحت العلاقة بين هذه الأبعاد بالشكل الذي يعزز أحدهما الآخر فبدلاً من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى، أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال أدنى حد من الهدر وتحقيق المعيب الصفري والوصول إلى الأسواق بالتوقيت الدقيق، مع قدرة عالية في التكيف مع متطلبات الإنتاج المرنة، وذلك باعتماد أنظمة إنتاج حديثة.

(1) ثامر ياسر البكري: مرجع سبق ذكره، ص ص 248- 249 .

(2) حياة قمري: مرجع سبق ذكره، ص ص 17- 18.

الفرع الثالث: مصادر ومؤشرات القدرة التنافسية

أولاً: مصادر القدرة التنافسية: يوجد نوعين من مصادر القدرة التنافسية :

1- الإستراتيجيات التنافسية

وتحدد هذه الإستراتيجيات الطريقة التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها من خلال

مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل وصنفها بورتر إلى ثلاث إستراتيجيات كالاتي :

1-1- إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة: يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية

والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على الكلف بشكل عام والكلف الثابتة

بشكل خاص، تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان..... الخ .

يعطي التمتع بكلفة منخفضة وحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين (1).

1-2- إستراتيجية التمييز: تتمثل إستراتيجية التمييز في البحث عما يميز منتج المؤسسة عن منتج المنافسين

ثم توظيف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المؤسسة تستفيد منها أطول مدة ممكنة، يقوم تمييز هذا المنتج

على ميزة تنافسية تمكن من زيادة قيمة هذا المنتج. إن المؤسسات التي تعرف كيف تميز منتجاتها لا تواجه منافسة

شديدة، ذلك لأن التمييز يقوم عموماً على قدرة إستراتيجية قوية وصعبة التقليد (2).

1-3- إستراتيجية التركيز: المنافسة تعتمد على اختيار هدف ضيق. المنظمة التي تركز نشاطها، وتختار شريحة

أو مجموعة من القطاعات وتكيف إستراتيجيتها لخدمتهم مع استبعاد جميع القطاعات الأخرى. من خلال تحسين

إستراتيجيتها فيما يتعلق بالقطاع المستهدف، تسعى المنظمة إلى الحصول على ميزة فائقة في هذا القطاع وتفشل

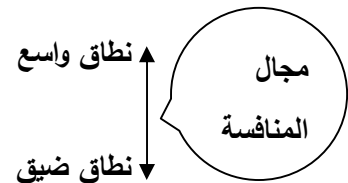
في امتلاكها للقطاع بأكمله. إستراتيجية التركيز نوعان من المتغيرات. التركيز على أساس التكلفة في القطاع

المستهدف، التركيز القائم على التمايز (3). كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(04): الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter

تميز المنتج تكاليف منخفضة

إستراتيجية قيادة شاملة للتكلفة	إستراتيجية التمييز
إستراتيجية تركيز (تكلفة)	إستراتيجية تركيز (تمييز)



Source: Michael Porter (1999): I 'Avantage Concurrentiel' Dunod, Paris, P24.

(1) طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى

دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص418.

(2) عيسى حيرش، (2011): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص189

(3) Michael Porter: (1999) I 'Avantage Concurrentiel' Dunod, Paris, P26.

1- الموارد

من الضروري التمييز بين الموارد والقدرات في إطار عمل منظمات الأعمال، فقد تمتلك المنظمة العديد من الموارد لكنها لا تستطيع إيجاد القدرات، وفي نفس السياق فإن إدارات بعض المنظمات تستطيع إيجاد جدارات متميزة من موارد محدودة، وبالتالي تكون لها مميزات إستراتيجية، بشكل عام فإن المنظمة يمكن النظر إليها في إطار كونها موارد ملموسة وموارد غير ملموسة.⁽¹⁾ يمكن تفصيلها في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): الموارد الملموسة والغير ملموسة

الموارد الغير ملموسة		الموارد الملموسة	
أمثلة	المورد	أمثلة	المورد
- المعرفة - الثقة - القدرات الإدارية - الروتينيات التنظيمية	الموارد البشرية	- قدرة المنظمة على الافتراض - قدرة المنظمة على توليد الموارد الداخلية	الموارد المالية
- الأفكار - القدرات العلمية - القدرة على الانتشار	موارد الابتكار	- الهيكل الرسمي للمنظمة وأنظمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة	الموارد التنظيمية
- السمعة لدى الزبائن - الاسم والعلامة التجارية - التصورات عن جودة المنتج - السمعة لدى الموردين من حيث الكفاءة - العلاقات، والمنافع المتبادلة	موارد السمعة	- أهمية موقع المنظمة - تنظيم معدات المصنع - الوصول إلى المواد الأولية	الموارد المادية
		الرصيد التكنولوجي مثل البراءة والعلامة وحقوق النشر والأسرار التجارية	الموارد التكنولوجية

المصدر: حياة قمري، (2017): دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة1، الجزائر، ص8.

(1) طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس: مرجع سبق ذكره، ص299.

ثانيا: مؤشرات القدرة التنافسية

إن قياس القدرة التنافسية للمنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية والتكلفة الإنتاجية والحصة السوقية، وفي ما يلي تفصيل لذلك:

1- **الربحية:** تعد الربحية مؤشر هاما وكافيا لقياس القدرة التنافسية الحالية للمنظمة، فإن كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.⁽¹⁾

2- **مؤشر الحصة السوقية:** يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو، الاستمرار، وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه. حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.⁽²⁾

3- **مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل:** يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تحويل مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات غير انه وجهت انتقادات إلى هذا الأخير كونه لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج من جهة كما أنه لا يوضح أيضا لا يوضح أيضا مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة من جهة أخرى.⁽³⁾

4- **مؤشر تكلفة الصنع:** تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة لمؤسسة ما بالنسبة إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على تنافسيتها وذلك في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، شرط أن لا يكون انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية. فحسب النموذج النظري للمنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق.⁽⁴⁾

(1) إلياس سالم: مرجع سبق ذكره، ص 234.

(2) عبد الله عقون، (2022) : فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال- دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد خدمات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر3، الجزائر، ص 81 .

(3) حنان شايب، (2009): دور المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيدة GL1K، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 07.

(4) حنان شايب، (2009): نفس المرجع السابق، ص 07.

المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى علاقة كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء) على حدابتحسين القدرة التنافسية

المطلب الأول : علاقة التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية**الفرع الأول: علاقة التحليل الإستراتيجي بتحسين القدرة التنافسية**

إن الموقف التنافسي يعتمد على دقة نتائج التحليل الإستراتيجي، والذي يكون له تأثيرا كبيرا في توضيح طبيعة الاختيارات الإستراتيجية الممكن للمنظمة اعتمادها لتحسين قدرتها التنافسية. أي أن المنظمات القادرة على التشخيص الجيد لبيئتها الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة وتحليل بيئتها الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم الخروج بإستراتيجية فعالة تعزز بها نقاط القوة واغتنام الفرص وتقليل أثر نقاط الضعف وتجنب التهديدات، وعلى هذا الأساس تكون المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية فكلما كان التحليل الإستراتيجي صحيح ومستمر وفعال ويوفر المعلومات والبيانات في الوقت المناسب لمتخذي القرار كلما تطورت و تحسنت القدرة التنافسية للمنظمة.

الفرع الثاني: علاقة صياغة الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية

تساهم صياغة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية من خلال صياغة خطة إستراتيجية ملائمة بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع، وهذا ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى مهارات فكرية وتحليلية توصل بين التحليل الإستراتيجي وعملية التنفيذ، وبين تجسيد الخيار الإستراتيجي الملائم الذي يعد مفتاح نجاح المنظمة في المستقبل لأنه أكثر ضمانا لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، وقدرة المنظمة على بناء إستراتيجيات تحدد بها الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمالها أو صناعة معينة لجذب العملاء وتحقيق القيمة لهم وبشكل متميز عن المنافسين، من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل، ويتفق الباحثون بأن نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية هو المفضل حيث حدد تلك الإستراتيجيات كالاتي:

-إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة: تعطي التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية

ضد المنافسين

-إستراتيجية التمييز: الاهتمام بالنوعية يسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين

-إستراتيجية التركيز: اختيار مجال تنافسي محدود و تكثيف نشاطها من خلال قيادة الكلف أو التمييز.

العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والقدرة التنافسية طردية، فالقدرة التنافسية تجعل المؤسسة تحقق الرسالة والغايات على المدى البعيد.

المطلب الثاني: علاقة تنفيذ الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية بحسين القدرة التنافسية

الفرع الأول: علاقة تنفيذ الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية

إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال يساعد على تحسين القدرة التنافسية ، يمثل التنفيذ مرحلة صعبة ودرجة للمنظمات، إذ يمكن لأفضل الإستراتيجيات المصاغة نظريا أن تؤدي إلى فشل تام إن لم تدعم بتنفيذ كفؤ من خلال إجراء التغييرات المطلوبة كاختيار الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع الخيارات الإستراتيجية ويكون قادر على تنفيذها، و نشر الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تنشيط السلوك اليومي للعاملين، والعمل على حشد وتوزيع الموارد بشكل فعال على المستويات والأقسام التنظيمية المختلفة لإنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف كما ورد في الخطة، وإتباع نظام مكافآت يحفز العاملين و يجعلهم أكثر اندفاع للعمل، تطوير الخطط التشغيلية من خلال وضع برامج ممتازة وبموازات مدروسة وإجراءات تغيير بها وضع إلى وضع أفضل منه.

الفرع الثاني: علاقة الرقابة الإستراتيجية بتحسين القدرة التنافسية

هناك إرتباط قوي بين الرقابة الإستراتيجية والقدرة التنافسية ، فالمنظمات الناجحة لديها نظام رقابي شامل ومستمر يهتم بالرقابة قبل التنفيذ أو ما يسمى بالرقابة المبدئية(الوقائية) والتي تهدف أساسا إلى منع حدوث المشاكل وظهورها من خلال التركيز على المدخلات، والتأكد من سلامتها، كذلك أن يشمل هذا النظام الرقابي على الرقابة المتزامنة مع التنفيذ بمعنى حل المشكلات في وقتها دون تأخر من خلال التركيز على العمليات المستمرة وكيفية تنفيذها، وأخيرا يشمل النظام الرقابي أيضا الرقابة البعدية التي تكون بعد التنفيذ والذي يفترض أن يحل المشكلات بعد حدوثها و تصحيح الإنحرافات و تفادي النتائج الغير مرغوب فيها من خلال التركيز على المخرجات.

من خلال ما سبق هناك علاقة ترابطية تبادلية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية، فمخرجات كل عملية تعتبر مدخلات للعملية الموالية لها، فكلما كانت هناك كفاء وفعالية ودقة وإستمرارية في إنجاز هذه العمليات، كلما إنعكس بالإيجاب على ممارسة الإدارة الإستراتيجية ومنه تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تعد الدراسات السابقة عنصرا مهما في إنجاز أي دراسة علمية، نظرا لكونها تساعد الباحث على تحديد مشكلة الدراسة، وتقديم له قاعدة معلومات حول موضوع البحث، يعتمد عليها في صياغة فرضيات دراسته، وبالتالي ترك بصمته الخاصة وسوف يتم في هذا المبحث عرض ومناقشة مجموعة من الأبحاث والدراسات المتاحة في شكل مذكرات وأطروحات أو مقالات منشورة في مجلات محكمة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة (عياط: 2018) بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء منظمة ذكية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) سيدي بلعباس:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء منظمة ذكية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) حيث تناولت هذه الدراسة متغير مستقل الإدارة الإستراتيجية بأبعادها التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ الإستراتيجي، ومتابعة وتقييم الإستراتيجية. تكون مجتمع الدراسة من كافة إدارات المؤسسة أما العينة تمثلت في (80) إطار واستخدما لاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الاستدلالي وكان من أبرز نتائجه أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة (ENIE) أعلى من المتوسط بمقدار (3.22) ومن بين المقترحات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة السعي إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناتها وخاصة في المؤسسات الصناعية الإلكترونية.⁽¹⁾

ثانياً: دراسة (عثمان: 2020) التصدير بعنوان دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة دراسة حالة- شركة أوتوباش المحدودة للسيارات، السودان:

هدفت الدراسة إلى الربط بين الإدارة الإستراتيجية وفهم طبيعة وتطلعات وألويات أصحاب المصلحة وربط ذلك مع رؤية ورسالة المنظمة، استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل التي شملت المدراء ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين، وأستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والتحليلي، وكان أبرز نتائجها أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وبين تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة أوتوباش المحدودة للسيارات. ومنه اتضح أن للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية وصياغة الإستراتيجية) دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة (الملاك، العاملين والزبائن والموردين) بشركة أوتوباش المحدودة للسيارات.⁽²⁾

(1) سعاد عياط، (2018): أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء منظمة ذكية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار الجزائر.

(2) عثمان عبد المنعم حماد، (2020): الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة- شركة أوتوباش المحدودة للسيارات، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار (19)، قسم الهندسة المدنية، جامعة دنقلا، الخرطوم، السودان.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة (Muogbo: 2013) تأثير الإدارة الإستراتيجية على النمو التنظيمي والتنمية- تطوير شركات التصنيع بولاية أنامبرا دولة نيجيريا:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثيرا لإدارة الإستراتيجية على النمو التنظيمي وتطوير شركات التصنيع في ولاية أنامبرا، تكون مجتمع الدراسة من (21) شركة تصنيع عبر مناطق مجلس الشيوخ الثلاثة بولاية أنامبرا وتمثلت عينتها في (63) شخص (3من كل شركة)، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان أبرز نتائجها أن الإدارة الإستراتيجية ليست شائعة بين شركات التصنيع في ولاية أنامبرا، وعلى الرغم من هذا فقد تم تحديدها كأداة حقيقية لتحسين القدرة التنافسية ومستويات الأداء والتنمية الهيكلية لشركات التصنيع في هذه الولاية. ومن بين المقترحات التي خرجتها الدراسة ينبغي إجراء مزيد من الدراسات في نيجيريا لتحقيق في أسباب عدم اعتماد الإدارة الإستراتيجية لكي يتم كبحها، وتصبح الصناعات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على المنافسة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير القدرة التنافسية.

الفرع الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة (بن جلول وبعلي: 2020) بعنوان التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى فعالية إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية الصناعية، في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، حيث تم تسليط الضوء على حالة مجمع صيدال الذي له تجربة كبيرة في مجال عقد التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات العالمية، من خلال تتبع تطور مؤشرات القدرة التنافسية لمجمع صيدال خلال الفترة (1996-2016) كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الاستقرائي، وكان من أبرز نتائجها أن مجمع صيدال أولى اهتمام بالغا لإستراتيجية التحالفات الإستراتيجية والتي أثرت تأثيرا إيجابيا واضحا على قدرته التنافسية من خلال تحسين مؤشرات التنافسية، إلا أن مجمع صيدال لازال مؤسسة غير قادرة على مجابهة المؤسسات الأجنبية، خاصة بالنسبة الحصة السوقية فهي تعتبر ضعيفة نسبيا مقارنة بمؤسسات عالمية أخرى.⁽²⁾

ثانيا: دراسة (بن عبد الله: 2020) بعنوان القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال الدولية بدولة الكويت:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الإستراتيجية إتباعها في الشركات الدولية لصناعة الأغذية والمشروبات في الكويت بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، تكون مجتمع الدراسة

(1) U.S.Muogbo; (2013:)The Impact of Strategic Management on Organization Growth and Development A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra state ISOR,journal of business and management, volume (7),Issue (1),department of business Administration Anabra Stade University Igbariam Campus, Nigeria.

(2) خالد بن جلول و حمزة بعلي،(2020): التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الريادة الاقتصادية والأعمال، المجلد(6)، العدد(2)، جامعة 8ماي1945، قالمة الجزائر.

من (13) شركة، تمثلت عينتها في (147) مفردة، من أعضاء مجالس الإدارة ومديري ورؤساء الأقسام. واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان ابرز نتائجها وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار وتطوير الأجيال القادمة (قادة المستقبل). ومن بين المقترحات التي خرجت بها الدراسة هو الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية حيث أنها مكون أساسي من مكونات القدرات التنافسية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

دراسة (Hubarieva: 2021) بعنوان ضمان القدرة التنافسية لصناعة النجارة الأوكرانية في فترة ما بعد جائحة كورونا:

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الاتجاهات لضمان القدرة التنافسية لصناعة النجارة بأوكرانيا، في فترة ما بعد جائحة كورونا، تكون مجتمع الدراسة من جميع بلدان العالم بما فيها أوكرانيا، وفق المنهج التحليل البليومتري باستخدام VOSviewer تم توفير التحليل العنقودي الذي تم إجراءه لتحديد مجموعات من البحث العلمي الذي تتناول قضايا القدرة التنافسية الصناعية (تركز المجموعة 1- على تشكيل إستراتيجية أعمال تنافسية لتطوير المؤسسات الصناعية؛ المجموعة 2- حول تحديد العلاقات بين ضمان القدرة التنافسية الصناعية وعمليات العولمة؛ المجموعة 3- حول تنفيذ الصناعة والتقنيات المبتكرة).

وكان من أبرز النتائج وفقا لقيمة المؤشرات المركبة لتقييم القدرة التنافسية للأنشطة الإقتصادية الفردية في صناعة الأخشاب أنأوكرانيا تتدرج في المجموعة التي تتميز بالقدرة التنافسية العالية للأنشطة الإقتصادية الفردية في صناعة الأخشاب الأوكرانية في فترة ما بعد الجائحة.⁽²⁾

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت كلا متغيرين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية.

الفرع الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة (عليوات: 2021) بعنوان دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مديبة الهضاب العليا بالجلفة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تكون مجتمع الدراسة من (100) موظف على اختلاف مراتبهم الإدارية بمؤسسة مديبة الهضاب العليا بالجلفة. وتم اختيار عينة عشوائية ملائمة للدراسة بلغ عددها (50) مفردة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان ابرز نتائجها وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لكل أبعاد الإدارة الإستراتيجية

(1) عادل خير الله ناصر بن عبد الله، (2020): القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصادية بشمال إفريقيا الجلد (16)، العدد (22)، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت.

(2) Irina Hubarieva, (2021): Ensuring the Competitiveness of the Ukrainian Woodworking Industry in the Post-Pandemic Period. National academy of sciences of Ukraine. Research centre for industrial problems of development. La inzhenerny in. kharkiv. 61166. Ukraine. On the Web Site http://doi.org/10.1051/shsconf/202112602_001/1030_in23/05/2023at10:30.

على الميزة التنافسية، ومن بين المقترحات التي خرجت بها الدراسة يجب إجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الإستراتيجية.⁽¹⁾

ثانيا: دراسة (العوض:2018) بعنوان أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق وإستدامة القدرات التنافسية العالمية- دراسة تطبيقية على شركات السكر السودانية:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية، حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية والمتغير التابع القدرة التنافسية، تكون مجتمع الدراسة من (125) متخذي القرار أخذت منهم عينة (119)، واستخدما لاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التأثير المباشر للإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة التنافسية العالمية بأبعادها المختلفة في الوصول إلى الأسواق الخارجية، العلامة التجارية الحصة السوقية والربحية في الشركات.⁽²⁾

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

دراسة (Sugiarno and Novita:2022) العرض المستند إلى (RBV: Ressources Based View) كإستراتيجية للميزة التنافسية للشركة : سورابيا اندونيسيا

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة الأدبيات حول تطوير (RBV) كنظرية إستراتيجية تعطي الأولوية للموارد الداخلية للشركة في التعامل مع القوى الخارجية على النحو الذي اقترحتة نظرية التنظيم الصناعي تم استخدام المنهج الوصفي كطريقة لجمع البيانات ومناقشتها. يتم جمع مقالات المجلات والكتب حول (RBV) والميزة التنافسية، كبيانات أساسية ثم يتم تحليلها عن طريق تحديد كلمات رئيسية مثل RBV كإستراتيجية ميزة تنافسية والقدرات الديناميكية، ونقاط القوة الخارجية للشركة، والموارد الملموسة والغير ملموسة، والمعرفة أو رأس المال الفكري منافسة السوق . ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يمكن تنفيذ تطوير (RBV) كإستراتيجية ميزة تنافسية للشركة مع تطوير القدرة على فهم البيئة الخارجية للمنظمة. تصبح الموارد غير ملموسة مثل المعرفة المحور الأساسي لاجتماع التوازن بين نظرية التنظيم الصناعي و (RBV).⁽³⁾

⁽¹⁾عليوات خيرة وبن برطل عبد القادر،(2021): دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد(11)، العدد(3)، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار تلجي الإغواط، الجزائر.

⁽²⁾خالد عبد القادر العوض،(2018): أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية- دراسة تطبيقية على شركات السكر السودانية، مجلة العلوم والثقافة في العلوم الاقتصادية، المجلد(19)، العدد(2)، تخصص الإدارة لأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، السودان.

⁽³⁾Yuventius Sugiarno and Dina Novita (2022) : Resources-Besed View RBV as Strategy of company Competitive Advantage A Literature Review, Proceeding International Conferance on Economic Business Management and Accounting (ICOEMA)-2022. Doctoral Program in Economics University of 17 August 1945, Surabaya, Indonesia

المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) يتبين أنها تتفق مع هذه الدراسة في العديد من النقاط أهمها:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين القدرة التنافسية بالنسبة للمنظمات، من أجل التكيف مع بيئتها التي أصبحت تشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة واشتداد المنافسة.
- تتفق أيضا هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في دراسة المؤسسات الصناعية .
- كما أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة كل من(عثمان:2020)، (Muogbo :2013)، (بن عبد الله:2020) و(العوض:2018) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية لدراسة وتحليل البيانات والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) يتبين أنها تختلف مع هذه الدراسة في العديد من النقاط أهمها:

- بالرغم من أن المؤسسات محل الدراسة صناعية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في مجال الاختصاص، هذه الدراسة أجريت في ملينة أما الدراسات السابقة تنوعت بين (صناعة السيارات، النجارة، صناعة الأجهزة الإلكترونية وصناعة الدواء، مدبغة الجلود).

- الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي فهي تختلف مع دراسة(بن جلول وبعلي:2020) التي استخدمت المنهج الوصفي الاستقرائي، وتختلف أيضا مع دراسة (Hubarieva,2021) التي كانت وفق المنهج التحليلي العنقودي.

الفرع الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وتفحصها تبين أن الدراسة الحالية تناولت الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة وتقييم الأداء) والقدرة التنافسية بأبعادها الخمسة (خفض التكلفة، الجودة العالية، توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين، المرونة، الإبداع).

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل، يمكن القول أن أغلب المؤسسات وخاصة الصناعية منها تسعى إلى تحسين قدرتها التنافسية، كون هذه الأخيرة تعد الهدف الرئيسي، والسبيل الوحيد الذي يضمن لها الاستمرارية البقاء في السوق.

إن هدف المؤسسات التي يهتما الكثير من التفوق والريادة هو إمتلاك موارد نادرة مميزة غير قابلة للتقليد وذلك بفضل العمل بكل كفاءة وفعالية وبإدخال الإبداعات التي تساهم في تحقيق الجودة العالية، تقليل التكاليف والإستجابة لطلبات الزبائن وإرضائهم ومحاولة ربط علاقة دائمة معهم.

وفي الأخير القدرة التنافسية أصبحت أمرا محتوما على المؤسسات إذ أن هذا المفهوم أصبح المعيار الذي يتم من خلاله نجاح أو فشل هذه المؤسسات. ولكي تحافظ المؤسسة على موقعها التنافسي وجب عليها تعزيز نقاط قوتها وإغتنام الفرص مع تجنب نقاط الضعف والتهديدات، من جل صياغة إستراتيجية مناسبة وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها ثم الرقابة وتقييم الأداء من أجل تصحيح الانحرافات وبهذه العمليات والأنشطة التي تمارسها لإدارة الإستراتيجية لهذه المؤسسة تستطيع تحسين قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة

ملبنة الساحلي بحمادي
كرومة - سكيكدة-

تمهيد:

بعد ما تم عرض الإطار النظري لموضوع أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية وكذا تحديد أبعاده وكل المفاهيم المرتبطة به، ومن أجل توضيح هذه المفاهيم أكثر بهدف إبراز مدى تطابق موضوع بحثنا مع الواقع، تم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صناعية والمتمثلة في ملبنة الساحلي بسكيكدة وذلك بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة في المؤسسة، حيث سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: العناصر للمنهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: العناصر للمنهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث تعريف مجتمع الدراسة ومتغيراتها، كما يشمل على تحديد الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من أجل وضع المؤسسة في إطار الدراسة لابد لنا من اعطاء صورة واضحة حول ظروف نشأة المؤسسة مراحل تطورها وكذا المهام والاهداف الرئيسية التي تقوم بها، وقد أخذنا مؤسسة "ملبنة الساحلي" كنموذج للدراسة. **أولا: التعريف بمؤسسة "ملبنة الساحلي".**

مؤسسة ملبنة الساحلي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته أسسها أحد الخواص بتاريخ 20 مارس 2004 برأسمال يفوق (266448000) دينار جزائري، وباستثمار يزيد عنأربعة (4) مليون دينار جزائري، مقرها منطقة الإيداع حمروش حمودي بناية 05 - 09 محل رقم 03 حمادي كرومة بسكيكدة. كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر 3500 متر مربع مقسمة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04) : تقسيمات وتخصصات المساحة الإجمالية للملينة

المساحة	تخصصات
3 متر مربع	ورشة الانتاج
3 متر مربع	ورشة انتاج اضافية
4 متر مربع	غرفة التبريد بحجم 1200 متر مكعب
8 متر مربع	مستودع التخزين المواد الأولية
3 متر مربع	ورشة لنفخ وتعبئة وتغليف القارورات
5 متر مربع	ورشة خاصة بخط الثلجات (Glacée Grème)
4 متر مربع	الإدارة
4 متر مربع	مخزون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

تقدر القدرة الإنتاجية بـ(24000) يوميا وتستخدم (56) عامل دائما، والمنتجات التي تنتجها المؤسسة في الآونة الأخيرة تتمثل في: منتج حليب البقرة، الحليب المبستر، بالإضافة إلى اللبن وفي أكياس ذات سعة قدرها (1) واحد لتر لقد قامت المؤسسة بالتوسع في نشاطاتها ذلك في بداية سنة 2014 م، ثم إحداث وحدة جديدة لنفخ القارورات والتعبئة والتغليف، مما أدى إلى زيادة عدد العمال حيث أصبح عددهم (76) عامل دائم وبإدخال الوحدة الجديدة أصبحت المؤسسة تنتج الشاريات (Cherbat) في قارورات ذات سعة قدرها (1) لتر بقدرة إنتاج تقدر بـ(500) لتر في الساعة بالإضافة إلى اللبن، حليب البقر، الحليب المبستر الرايب في قارورات حيث يقدر الإنتاج بـ(80000) قارورة يوميا، على مجموعتين من العمال لكل مجموعة (8) ساعات يوميا.

وفي 15 نوفمبر 2014م تمكنت المؤسسة من إدخال نوع جديد من المنتجات والمتمثل في مشروبات معطرة البرتقال في قارورات ذات سعة قدرها (200) مللتر، وبتاريخ 5 ماي 2015م قامت المؤسسة بإضافة منتج جديد إلى قائمة منتجاتها والمتمثل في مشروب الفواكه بطعم التفاح الأخضر، الإجاص، التوت، العنب الأناناس والبرتقال وذلك في قارورات ذات سعة قدرها (1) لتر، وعملت المؤسسة على توسيع نشاطها، حيث قامت بإنشاء فرع جديد في ولاية عنابة وذلك لمنتجات جديدة والتي دخلت قيد العمل في أبريل 2021م مقرها المنطقة الصناعية كاليتوسة برحال عنابة، تتربع على مساحة إجمالية قدرها (30) آر، تستخدم (34) عامل وتمثل هذه المنتجات في منتج حليب UHT (حليب معقم بدرجة جد عالية) في علب ذات سعة قدرها (1) لتر بقدرة إنتاج تقدر بـ(15000) لتر في الساعة وبالإضافة إلى منتج مشروبات NISSOU بنكهات متعددة منها COCKTAILFRAISE، ORANGE. فيعلب ذات سعة قدرها (1) لتر بقدرة إنتاج قدرها (15000) لتر في الساعة، حيث تسعى في الوقت القريب إلى إنتاج وابتكار منتجات جديدة لتوسيع عائلة منتجاتها لاكتساح السوق الجزائرية مثل منتج Crème fraiche، الجبن... الخ.

مؤسسة الساحلي وكغيرها من المؤسسات لديها مهام تقوم بها تتمثل في:

- توزيع المنتج وتسويقه؛

- تطوير وتنظيم النشاطات الإنتاجية للمنتج؛

- تنفيذ واحترام المقاييس المرتبطة بحماية المستهلك؛

- تطوير وتحسين علامة المنتج ونوعيته؛

- محاولة توفير المنتج داخل وخارج الولاية.

وتهدف ملبنة الساحلي بـ سكيكدة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- العمل على مطابقة معايير النظافة العالمية؛

- تطوير الكفاءات من خلال التدريب والتأهيل؛

- تحسين نوعية وجودة المنتجات الحالية والعمل على إنتاج منتجات جديدة؛

- المشاركة في تطوير مجال الحليب ومشتقاته في ولاية سكيكدة والمناطق القريبة منها؛

- تغطية طلب السوق من منتج الحليب ومشتقاته؛

- تقديم تشكيلة من المنتجات المتنوعة التي تلبي حاجات وطلبات المستهلكين في السوق المحلية؛

- المساهمة في تخفيض نسبة البطالة في ولاية سكيكدة، وذلك من خلال العمل على فتح مناصب عمل جديدة؛

- زيادة النمو من خلال الدخول في مجالات أخرى؛

- محاولة الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد؛

- زيادة حصتها السوقية؛

- السعي لتنويع تشكيلة المنتجات لاكتساب ميزة تنافسية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لملبنة الساحلي:

يعتبر كخطط لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي فهو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تحاول الملبنة باستمرار تنظيمه واستخدامه بالشكل الجيد والمناسب، وملبنة الساحلي كغيرها من المؤسسات الصغيرة منظمة وفق هيكل تنظيمي يسمح لها بأداء مهامها وأنشطتها. ولد التوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (01) الذي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: مجتمع الدراسة

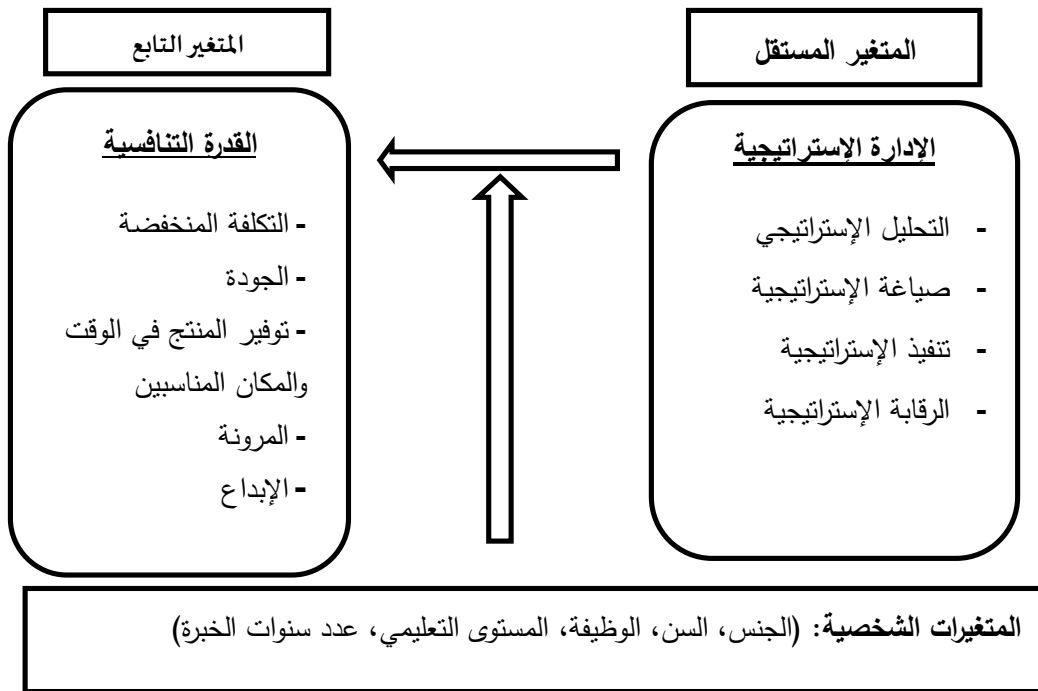
تمت الدراسة الميدانية بملبنة الساحلي ب سكيكدة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالملبنة والبالغ عددهم 76 مفردة، والمتكون من 22 إطار، 10 عمال تحكم و44 عمال تنفيذ، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل بدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء نموذج افتراضي لها، يتضمن ما يلي:

- 1- المتغير المستقل: والذي يتمثل في الإدارة الإستراتيجية، حيث قسم إلى أربعة أبعاد، وهي: التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء.
- 2- المتغير التابع: والذي تمثل في القدرة التنافسية، حيث قسم إلى خمسة أبعاد، وهي: التكلفة المنخفضة، الجودة وتوفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين، المرونة والإبداع.
- 3- المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتتمثل في: الجنس، السن، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة. ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

يتوقف اختيار الوسيلة المعتمد عليها في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة على طبيعة الموضوع وما هو متاح لدى الباحث من إمكانيات ووقت، وكذلك الهدف المراد الوصول إليه، وعليه فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

أولاً: الوثائق والسجلات الإدارية:

من أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات الضرورية حول هيكلتها المادية والبشرية تم الإطلاع على بعض الوثائق الإدارية المتحصل عليها من مصلحة المستخدمين حول الهيكل التنظيمي لتعداد العمال حسب كل قسم.

ثانياً: الاستبيان

هو عبارة عن إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث، وتوجه لأفراد العينة بهدف الحصول على البيانات، وتعد الأداة الأكثر استخداماً في البحوث العلمية، ووسيلة فعالة لجمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة معينة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

1- المحور الأول: ويتضمن هذا المحور المتغيرات الشخصية والوظيفية الشخصية (الجنس، السن، المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

2- المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)، ويتضمن هذا المحور أربعة أبعاد بمجموع 20 عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: ويتعلق بالتحليل الإستراتيجي، وقد ضم خمس عبارات من 01 إلى 05.

- البعد الثاني: ويتعلق بصياغة الإستراتيجية، وقد ضم خمس عبارات من 6 إلى 10.

- البعد الثالث: ويتعلق بتنفيذ الإستراتيجية، وقد ضم خمس عبارات من 11 إلى 15.

- البعد الرابع: ويتعلق بالرقابة الإستراتيجية، وقد ضم خمس عبارات من 16 إلى 20.

3- المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع (القدرة التنافسية)، ويتضمن هذا المحور خمسة أبعاد بمجموع 20 عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: ويتعلق بالتكلفة المنخفضة، وقد ضم أربع عبارات من 01 إلى 04.

- البعد الثاني: ويتعلق بالجودة، وقد ضم أربع عبارات من 05 إلى 08.

- البعد الثالث: ويتعلق بتوفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين، وقد ضم أربع عبارات من 09 إلى 12.

- البعد الرابع: ويتعلق بالمرونة، وقد ضم أربع عبارات من 13 إلى 16.

- البعد الخامس: ويتعلق بالإبداع، وقد ضم خمس عبارات من 17 إلى 20.

وقد تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين بملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، وقد قدر عدد الاستثمارات الموزعة ب (76) استثماراً، تم استرجاع 70 منها، أي بنسبة 92%، والجدول الموالي يوضح كيفية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة:

جدول رقم(05): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستبيانات النهائية
76	70	00	00	70
%100	%92	00	00	%92

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): مقياس ليكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

أي بمدى استجابة (1-5) وبوسط حسابي فرضي قدره (03)، ويتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة شائع الاستخدام والقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية هو (0.05).

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً- صدق الأداة:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات وانتماء كل فقرة إلى المحور الذي تقع فيه، ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلو التسيير بجامعة 20 أوت 195 بسكيكدة (أنظر الملحق رقم 02) من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري، وبعدها تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على بالإستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 03).

- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

تم تحديد صدق المحتوى من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، من أجل معرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه كمرحلة أولى، وبين أبعادها كمرحلة ثانية وبين أجزائها كمرحلة ثالثة. وعند حساب معامل الارتباط بيرسون فإن قيمة sig تعطي احتمال أن تقع إحصاءات الاختبار في منطقة الحرية ذات الطرفين، فإذا كانت القيمة (0.000) تمثل مستوى الدلالة المحسوب، فإن الارتباط

معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي نرفض الفرضية التي نقول ($H_0: P=0$) لا يوجد ارتباط خطي ونقبل الفرضية ($H_1: P \neq 0$). ويمكن توضيح درجة قوة معامل الارتباط في الجدول التالي:

جدول رقم (07) مجالات معامل الارتباط

القرار الإحصائي	معامل الارتباط
ارتباط ضعيف	$0.5 > r > 0$
ارتباط متوسط	$0.75 \geq r > 0.5$
ارتباط قوي	$1 > r \geq 0.75$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الموقع الإلكتروني/ <https://nagwa.com/ar/explainers/143190760373> تاريخ الإطلاع: 02:05 على الساعة 2023/06/23

1-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الإدارة الإستراتيجية):

1-1-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول التحليل الإستراتيجي:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التحليل الاستراتيجي والدرجة الكلية لعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تقوم الإدارة العليا في الملينة بتقييم أدائها الداخلي من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية.	**0,514	0,000
02	تقوم الإدارة العليا في الملينة بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتعويض بما يحدث من تغيرات	**0,746	0,000
03	تعمل الإدارة العليا في الملينة على المطابقة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	**0,600	0,000
04	تقوم الإدارة العليا في الملينة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بصفة دورية ومستمرة	**0,634	0,000
05	لدى الإدارة العليا في الملينة معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي	**0,689	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد التحليل الاستراتيجي تراوحت ما بين (0,514 و 0,746) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الأول ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

1-2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني صياغة الإستراتيجية:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات صياغة الإستراتيجية والدرجة الكلية لعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تضع الملبنة طموحات وتوجهات إستراتيجية بشكل واضح ومكتوب	**0,707	0,000
02	لدى الملبنة وثيقة مكتوبة تحدد رسالتها بوضوح	**0,719	0,000
03	لدى الملبنة أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة	**0,632	0,000
04	تقوم الملبنة بتحديد مجالات الأنشطة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة	**0,631	0,000
05	تقوم أقسام الملبنة بوضع أهدافها الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق أهداف الملبنة	**0,635	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد صياغة الإستراتيجية تراوحت ما بين (0.631 و 0.719) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليهما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثاني ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث تنفيذ الإستراتيجية:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات تنفيذ الإستراتيجية والدرجة الكلية لعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	توفر الملبنة الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية	**0,574	0,000
02	الهيكل التنظيمية الحالية تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية	**0,682	0,000
03	قيم وعادات وتقاليذ العاملين تساهم في تحقيق أهداف الملبنة	**0,527	0,000
04	تضع الملبنة خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها لتنفيذ الإستراتيجية	**0,706	0,000
05	تضع الملبنة خطط بديلة لمواجهة أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية الخارجية	**0,734	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد تنفيذ الإستراتيجية تراوحت ما بين (0.527 و 0,734) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه كما أن جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول يم أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-4- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء والدرجة الكلية لعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تخضع الخطط الإستراتيجية إلى الرقابة قبل تنفيذها	**0,586	0,000
02	تخضع الخطط الإستراتيجية إلى الرقابة المستمرة خلال عملية تنفيذها	**0,645	0,000
03	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح الانحرافات وتقادي حدوثها مستقبلا.	**0,768	0,000
04	تقوم الملبنة بتقييم الأداء في جميع عملياتها للتأكد من مدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية	**0,681	0,000
05	معايير تقييم الأداء مفهومة وواضحة لجميع العاملين في الملبنة	**0,623	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.0(2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء تراوحت ما بين (0.586 و 0,728) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الرابع ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-5- قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية والمحور الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	التحليل الاستراتيجي	**0,880	0,000
02	صياغة الإستراتيجية	**0,807	0,000
03	تنفيذ الإستراتيجية	**0,775	0,000
04	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	**0.783	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الإدارة الإستراتيجية تراوحت ما بين (0.775 و 0.880) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن لأبعاد الإدارة الإستراتيجية ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (القدرة التنافسية):

2-2-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول التكلفة المنخفضة:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التكلفة المنخفضة والدرجة الكلية لعبارته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تسعى الملبنة إلى خفض التكاليف باستمرار للسيطرة على السوق	**0,766	0,000
02	أسعار الملبنة تنافسية	**0,859	0,006
03	خبرة العاملين تساعد في خفض التكلفة	**0,854	0,000
04	دعم الدولة للملبنة بالمادة الأولية يساعد على خفض التكلفة	**0,738	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد التكلفة المنخفضة تراوحت ما بين (0.738 و 0.859) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه

كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الأول ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الجودة:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجودة والدرجة الكلية لعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تسعى الملبنة إلى تقديم منتجات تتصف بالجودة مقارنة بالمنافسين	**0,760	0,000
02	منتجات الملبنة تحقق توقعات الزبائن ورضاهم	**0,751	0,000
03	تقوم الملبنة بابتكار تصاميم جديدة متنوعة لمنتجاتها استجابة لحاجات الزبائن	**0,735	0,000
04	ترافق الملبنة زبائنها بخدمات حتى ما بعد البيع .	**0,777	0,000

**دال عند مستوى الدلالة (2-tailed) 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الجودة تراوحت ما بين (0.735 و 0,777) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثاني ذات اتساق داخلي أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث المرونة:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المرونة والدرجة الكلية لعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	الملبنة قادرة على الزيادة أوالنقصان في حجم الإنتاج على حسب طلب الزبون	**0,805	0,000
02	تمتلك الملبنة مرونة عالية في خطوط الإنتاج	**0,499	0,000
03	يمكن للملبنة تلبية حاجات الزبائن المتغيرة	**0,853	0,000
04	الملبنة قادرة على العمل في بيئة متغيرة	**0,794	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد المرونة تراوحتمايين (0.499 و 0,853) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليهما أن جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-4- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(16): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات توفير المنتج في الوقت والمكان

المناسبين والدرجة الكلية لعباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تسعى الملبنة إلى السرعة في التسليم والاستجابة لطلب الزبون قبل المنافسين	**0,615	0,000
02	تهتم الملبنة بمعامل الوقت بين تلقى طلب الزبون وبين توصيل المنتج إليه	**0,801	0,000
03	لدى الزبون صورته ذهنية جيدة عن المنتج من خلال سرعة الاستجابة لطلبه	**0,794	0,000
04	سرعة الملبنة في تلبية طلبات الزبون تزيد من مبيعاتها	**0,652	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين تراوحت ما بين (0.615 و 0,801) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الرابع ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-2-5- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس الإبداع:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإبداع والدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتبع الملبنة أنظمة إنتاج حديثة	**0,805	0,000
02	تعطي الملبنة اهتماما كبيرا للأفكار الإبتكارية التي يقدمها الأفراد	**0,752	0,000
03	تعمل الملبنة وباستمرار على تحسين وتطوير منتجات جديدة وجعلها مميزة	**0,654	0,000
04	تسعى الملبنة إلى استقطاب خبراء ومختصين قادرين على الإبداع في المنتجات والعمليات الإنتاجية	**0,634	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الإبداع تراوحت ما بين (0.634 و 0,805) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الخامس ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

2-1-6- قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي أبعاد القدرة التنافسية:

تم تحديد الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (18): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القدرة التنافسية والمحور الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	التكلفة المنخفضة	**0,512	0,000
02	الجودة	**0,669	0,000
03	المرونة	**0,672	0,000
04	توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين	**0,762	0,000
05	الإبداع	**0,605	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد القدرة التنافسية تراوحت ما بين (0.512 و 0.762) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن لأبعاد القدرة التنافسية ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات مناسبة لما وضعت من أجله.

ثانياً - ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد اقترح (Gronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها (Coefficient Alpha)، لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency)، بحيث أن هذا المعامل يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وذلك بتطبيقه على جميع أسئلة الدراسة باستثناء أسئلة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ (Alpha Cronbach)، لكن من الناحية التطبيقية يعد $\text{Alpha} \geq 60$ مقبولاً في البحوث الإدارية والاجتماعية والجدول الموالي يوضح (معاملات ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

جدول رقم (19): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاوير الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التحليل الاستراتيجي	05	0,641
صياغة الإستراتيجية	05	0,671
تنفيذ الإستراتيجية	05	0,624
الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	05	0,664
الإدارة الإستراتيجية		
التكلفة المنخفضة	04	0,744
الجودة	04	0,690
المرونة	04	0,679
توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين	04	0,672
الإبداع	04	0,672
القدرة التنافسية		
المجموع	40	0,867

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الإدارة الإستراتيجية قد تراوحت ما بين (0.624 و 0.671) أما معاملات معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد القدرة التنافسية فقد تراوحت ما بين (0.672 و 0.744) كما أن معاملات معاملات ألفا كرونباخ لمحاوير الدراسة (الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية) قد بلغت (0.860 و 0.780) على التوالي، كما بلغ مجموع معاملات معاملات ألفا كرونباخ لمحاوير الدراسة (0.867) وهي جميعها أكبر من (0.60) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (اختبار كولموجوروف-سميرنوف)

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sing*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0.822	0,509	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

*يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$

بما أن قيمة (Sing) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يتم استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم باستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي: (discriptive. Statistic. Mearsures)

وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف أبعاد ومحاور الدراسة. والمحاور ككل.

2- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة. يحسب هذا المعامل

بين فقرات كل بعد، من الأبعاد المكونة لكل محور، ثم بين المحورين.

3- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

4- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتأكد من اعتمادية البيانات أي التأكد

من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالشكل الذي يمكن من تطبيق الاختبارات المعلمية أم اللامعلمية. يحسب بنسبة لجميع محاور الدراسة ككل، إذا كان التوزيع طبيعي يكون مستوى المعنوية أكبر من (0.05) في هذه الحالة نستخدم الاختبارات المعلمية وهي:

-اختبار F لاختبار الفرضية الرئيسية واختبار T لاختبار الفرضيات الفرعية، حساب معاملات الارتباط البسيط والمتعدد، إذا كان هناك ارتباط نحسب معامل الانحدار البسيط والمتعدد.

-اختبار لعينتين مستقلتين (Independent-T-test) لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة

($\alpha \leq 0.05$) الخاصة بمتغير الجنس .

-تحليل التباين الأحادي (One Way a NOVA) لاختبار الفروق عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) الخاصة بباقي المتغيرات الشخصية .

وقبل التطرق إلى التحليل الوصفي للبيانات لابد من تحديد معيار نعتمد عليه في تفسير النتائج المتحصل عليها وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة بحساب المدى العام وطول الفئة حيث:

$$\text{المدى العام} = \text{أكبر قيمة لفئات الإجابة} - \text{أقل قيمة لها. وبالتالي المدى العام} = 5 - 1 = 4.$$

ويتقسيم المدى العام على أكبر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أو بتقسيم المدى العام على عدد الفئات في المقياس، نحصل على طول الفئة. أي طول الفئة = $5/4 = 0.8$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه يمكن اعتماد الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها لأسئلة المحور الثاني والثالث من الاستبيان. ويمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (21) أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرقم	1	2	3	4	5
العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
	[1.80-1.00]	[2.6-1.80]	[3.4-2.60]	[4.2-3.40]	[5.0-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها بعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق الأدوات المبينة سابقا، كما يلي:

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سيتم خلال هذا المطلب التطرق إلى تحليل كل محاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف أبعاد ومحاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية (المحور الأول)

سيتم في هذا العنصر تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان، والذي يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

أولا: متغير الجنس:

جدول رقم(22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
57,1%	40	ذكر
42,9%	30	أنثى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يبين الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور حيث بلغت (40) مفردة بنسبة 57,1 %، فيما بلغت فئة الإناث (30) مفردة بنسبة 42,9%، وذلك راجع إلى أن العينة التي اعتمدت في الدراسة نسبة الذكور فيها أكثر من الإناث.

ثانيا: متغير السن:

جدول رقم(23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
11,4%	8	أقل من 30 سنة
62,9%	44	من 30 إلى أقل من 40 سنة
20%	14	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5,7%	4	من 50 سنة فأكثر
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت (44) مفردة بنسبة 62,9%، تليها الفئة من 40 إلى الأقل من 50 سنة حيث بلغت (14) بنسبة 20%، ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة حيث بلغت (8) مفردة بنسبة 11,4%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر حيث بلغت (4) مفردة بنسبة 5,7%، هذا يعني أن أغلبية أفراد العينة هم فئة الشباب.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
27,1%	19	ثانوي أو أقل
24,3%	17	تكوين مهني
48,6%	34	جامعي
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يبين الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة في الملينة من فئة الأفراد المتحصلين على الشهادات الجامعية حيث بلغت (34) مفردة بنسبة 48.6%، تليها فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل حيث بلغت (19) بنسبة 27.1%، وفي الأخير تأتي فئة الأفراد الذين لديهم مستوى تكوين مهني حيث بلغت (17) مفردة بنسبة 24.3% هذا يعني أن أغلبية أفراد العينة هم جامعيين.

رابعا: متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الأقدمية
24,3%	17	أقل من 5 سنوات
47,1%	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
12,9%	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة
15,7%	11	من 15 سنة فأكثر
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الأفراد الذين لديهم عدد سنوات الخبرة في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت (33) مفردة بنسبة 47,1%، تليها فئة الأفراد الذين لديهم عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، حيث بلغت (17) مفردة بنسبة 24.3%، تليها فئة الأفراد الذين لديهم عدد سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر حيث بلغت (11) مفردة بنسبة 15,7%، وفي الأخير تأتي فئة الأفراد الذين لديهم عدد

سنوات الخبرة من 10 إلى 15 سنة حيث بلغت (9) مفردة بنسبة 12,9%. وبالتالي يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بأقدمية لا بأس بها في الملبنة يمكن استثمارها من أجل بلوغ الأهداف.
خامسا: متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
31,4%	22	إطار
14,3%	10	عون تحكم
54,3%	38	عون تنفيذ
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتضح من الجدول أعلاه أن 54,3% من أفراد العينة الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ، تليها نسبة 31,4% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة إطار، وفي الأخير تأتي نسبة 14,3% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم.

يتضح من الجدول أعلاه أن (38) فرد من العينة والتي تشكل نسبة 54.3% يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ، تم تليها (22) فرد من العينة والتي تشكل نسبة 31.4% يندرجون ضمن وظيفة إطار، وفي الأخير أن (10) فرد من العينة والتي تشكل نسبة 14.3% يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم، هذا يعني أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تنفيذ وهذا نظرا لطبيعة العمل في الملبنة (مؤسسة صناعية).

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني (الإدارة الإستراتيجية)

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (التحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء) وذلك بالاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: نتائج تحليل بعد التحليل الاستراتيجي

جدول رقم (27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد

التحليل الاستراتيجي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,731	4,04	تقوم الإدارة العليا في الملبنة بتقييم أدائها الداخلي من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية.	1
5	متوسط	1,078	3,28	تقوم الإدارة العليا في الملبنة بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتنبؤ بما يحدث من تغيرات	2
4	مرتفع	0,793	3,52	تعمل الإدارة العليا في الملبنة على المطابقة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية.	3
3	مرتفع	0,887	3,77	تقوم الإدارة العليا في الملبنة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بصفة دورية ومستمرة	4
2	مرتفع	0,950	3,90	لدى الإدارة العليا في الملبنة معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي	5
	مرتفع	0,574	3,70	التحليل الاستراتيجي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الإدارة الإستراتيجية وهو بعد التحليل الاستراتيجي، والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,70) وانحراف معياري (0,574)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وهي درجة موافقة مرتفعة حيث:

- احتلت الفقرة (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,04) بانحراف معياري قدره (0,731) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يبين أن الإدارة العليا في الملبنة تقوم بتقييم أدائها الداخلي من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية.
- احتلت الفقرة (2) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,28) بانحراف معياري قدره (1,078) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين الإدارة العليا في الملبنة لا تقوم بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتنبؤ بما يحدث من تغيرات.

ثانيا: نتائج تحليل بعد صياغة الإستراتيجية

جدول رقم (28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد صياغة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تضع الملبنة طموحات وتوجهات إستراتيجية بشكل واضح ومكتوب	3,65	1,190	مرتفع	3
2	لدى الملبنة وثيقة مكتوبة تحدد رسالتها بوضوح	3,52	0,793	مرتفع	4
3	لدى الملبنة أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة	3,77	0,887	مرتفع	2
4	تقوم الملبنة بتحديد مجالات الأنشطة التي تميزها عن غيره من المؤسسات المنافسة	3,42	0,941	مرتفع	5
5	تقوم أقسام الملبنة بوضع أهدافها الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق أهداف الملبنة	3,80	1,124	مرتفع	1
الإجمالي	صياغة الإستراتيجية	3,63	0,656	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الإدارة الإستراتيجية وهو بعد صياغة الإستراتيجية ، والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,63) وانحراف معياري(0,656)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي(3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث:

-احتلت الفقرة (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) بانحراف معياري قدره (1.124) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يبين أن أقسام الملبنة تقوم بوضع أهدافها الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق أهدافها.

- احتلت الفقرة (4) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,42) بانحراف معياري قدره (0.941) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يبين أن الملبنة تقوم بتحديد مجالات الأنشطة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ثالثا: نتائج تحليل بعد تنفيذ الإستراتيجية

جدول رقم(29): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد

تنفيذ الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	1,056	2,98	توفر الملبنة الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية	1
1	مرتفع	0,731	4,04	الهيكل التنظيمية الحالية تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية	2
4	متوسط	1,078	3,28	قيم وعادات وتقاليد العاملين تساهم في تحقيق أهداف الملبنة	3
3	مرتفع	1,032	3,50	تضع الملبنة خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها لتنفيذ الإستراتيجية	4
2	مرتفع	0,872	3,61	تضع الملبنة خطط بديلة لمواجهة أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية الخارجية	5
	مرتفع	0,608	3,48	تنفيذ الإستراتيجية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد الإدارة الإستراتيجية وهو بعد تنفيذ الإستراتيجية ، والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,48) وانحراف معياري(0,608)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي(3) ويقع ضمن الفئة [4.20-3.40] وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث:

-احتلت الفقرة (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.04) بانحراف معياري قدره (0.731) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يبين أن الهيكل التنظيمية الحالية تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية.
-احتلت الفقرة (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.98) بانحراف معياري قدره (1.056) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين أن الملبنة لا توفر بشكل جيد الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية.

ثالثاً: نتائج تحليل بعد الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء

جدول رقم (30): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات

بعد الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تخضع الخطط الإستراتيجية إلى الرقابة قبل تنفيذها	3,30	0,953	متوسط	5
2	تخضع الخطط الإستراتيجية إلى الرقابة المستمرة خلال عملية تنفيذها	3,68	0,940	مرتفع	2
3	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح الانحرافات وتقادي حدوثها مستقبلاً.	3,61	0,856	مرتفع	3
4	تقوم الملبنة بتقييم الأداء في جميع عملياتها للتأكد من مدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية	3,75	0,999	مرتفع	1
5	معايير تقييم الأداء مفهومة وواضحة لجميع العاملين في الملبنة	3,54	1,187	مرتفع	4
الإجمالي	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	3,58	0,648	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد الإدارة الإستراتيجية وهو بعد الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء، والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,58) وانحراف معياري (0,664)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث:

- احتلت الفقرة (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) بانحراف معياري قدره (0.999) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يبين أن الملبنة تقوم بتقييم الأداء في جميع عملياتها للتأكد من مدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- احتلت الفقرة (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.30) بانحراف معياري قدره (0.953) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يبين أن الخطط الإستراتيجية تخضع إلى الرقابة قبل تنفيذها.

خامسا: تحليل تصورات أفراد العينة حول أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

جدول رقم (31): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد الإدارة

الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,574	3,70	التحليل الاستراتيجي	1
2	مرتفع	0,656	3,63	صياغة الإستراتيجية	2
4	مرتفع	0,608	3,48	تنفيذ الإستراتيجية	3
3	مرتفع	0,648	3,58	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	4
	مرتفع	0,503	3,60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل أبعاد الإدارة الإستراتيجية، والتي بلغ عددها (4)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه الأبعاد (3.60) وانحراف معياري (0.503)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث:
- جاء بعد التحليل الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.70) بانحراف معيار قدره (0.574) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يبين على أن الملبنة تهتم بالتحليل الاستراتيجي.
 - جاء بعد تنفيذ الإستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.48) بانحراف معياري قدره (0.608) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتنفيذ الإستراتيجية.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثالث (القدرة التنافسية):

أولاً: نتائج تحليل بعد التكلفة المنخفضة

جدول رقم (32): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد

التكلفة المنخفضة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع جدا	0,756	4,52	تسعى الملبنة إلى خفض التكاليف باستمرار للسيطرة على السوق	1
2	مرتفع جدا	0,899	4,34	أسعار الملبنة تنافسية	2
3	مرتفع	0,967	3,92	خبرة العاملين تساعد في خفض التكلفة	3
1	مرتفع جدا	0,846	4,52	دعم الدولة للملبنة بالمادة الأولية يساعد على خفض التكلفة	4
	مرتفع جدا	0,654	4,33	التكلفة المنخفضة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد القدرة التنافسية وهو بعد التكلفة المنخفضة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.33) وانحراف معياري (0,654)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [4.20-5.00] وهي درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث:

- احتلت الفقرة (1) و(4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.52) بانحراف معياري قدره (0.756) و(0.846) على التوالي، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا مما يدل على أن الملبنة تسعى إلى خفض التكاليف باستمرار للسيطرة على السوق، كما أن الدولة تدعم الملبنة بالمادة الأولية هذا ما يساعد على خفض التكاليف.

- احتلت الفقرة (3) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.92) بانحراف معياري قدره (0.967) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا مما يدل على أن خبرة العاملين تساعد في خفض التكلفة.

ثانيا: نتائج تحليل بعد الجودة العالية

جدول رقم (33): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات

بعد الجودة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1,310	2,81	تسعى الملبنة إلى تقديم منتجات تتصف بالجودة مقارنة بالمنافسين	1
3	مرتفع	1,067	3,85	منتجات الملبنة تحقق توقعات الزبائن ورضاهم	2
1	مرتفع جدا	0,983	4,40	تقوم الملبنة بابتكار تصاميم جديدة متنوعة لمنتجاتها استجابة لحاجات الزبائن	3
2	مرتفع	0,942	4,15	ترافق الملبنة زبائنها بخدمات حتى ما بعد البيع	4
	مرتفع	0,682	3,80	الجودة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد القدرة التنافسية وهو بعد الجودة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.80) وانحراف معياري (0,682) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث:

- احتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.40) بانحراف معياري قدره (0.983) ع، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا مما يدل على أن الملبنة تقوم بابتكار تصاميم جديدة متنوعة لمنتجاتها استجابة لحاجات الزبائن.

- احتلت الفقرة (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.81) بانحراف معياري قدره (1.310) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا مما يدل على أن الملبنة تسعى نوعا ما إلى تقديم منتجات تتصف بالجودة مقارنة بالمنافسين.

ثالثا: نتائج تحليل بعد المرونة

جدول رقم (34): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع جدا	0,810	4,44	الملبنة قادرة على الزيادة أوالنقصان في حجم الإنتاج على حسب طلب الزبون	1
2	متوسط	1,076	3,02	تمتلك الملبنة مرونة عالية في خطوط الإنتاج	2
3	متوسط	1,358	2,74	يمكن للملبنة تلبية حاجات الزبائن المتغيرة	3
4	متوسط	1,261	2,72	الملبنة قادرة على العمل في بيئة متغيرة	4
	متوسط	0,715	3,23	المرونة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد القدرة التنافسية وهو بعد المرونة والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة، حيث بلغالمتوسط الحسابي لهذا البعد (3,23) وانحراف معياري(0,715) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي(3) ويقع ضمن الفئة :[2.60-3.40]وهي درجة موافقة متوسطة، حيث :

- احتلت الفقرة (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.44) بانحراف معياري قدره (0.810) ع، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا مما يدل على أن الملبنة قادرة على الزيادة أو النقصان في حجم الإنتاج على حسب طلب الزبون.

- احتلت الفقرة (4) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.72) بانحراف معياري قدره (1.261) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا مما يدل على أن الملبنة قادرة نوعا ما على العمل في بيئة متغيرة.

رابعاً: نتائج تحليل بعد توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين

جدول رقم (35): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد

توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1,116	2,97	تسعى الملبنة إلى السرعة في التسليم والاستجابة لطلب الزبون قبل المنافسين	1
2	مرتفع	1,133	3,61	تهتم الملبنة بعامل الوقت بين تلقى طلب الزبون وبين توصيل المنتج إليه	2
1	مرتفع	0,923	3,95	لدى الزبون صورته ذهنية جيدة عن المنتج من خلال سرعة الاستجابة لطلبه	3
3	متوسط	1,116	3,35	سرعة الملبنة في تلبية طلبات الزبون تزيد من مبيعاتها	4
	مرتفع	0,763	3,47	توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد القدرة التنافسية وهو بعد توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,47) وانحراف معياري (0,763) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث:

- احتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) بانحراف معياري قدره (0.923) ، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا مما يدل على أن الزبون لديه صورة ذهنية جيدة عن المنتج من خلال سرعة الاستجابة لطلبه.
- احتلت الفقرة (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.97) بانحراف معياري قدره (1.116) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا مما يدل على أن الملبنة تسعى نوعاً ما إلى السرعة في التسليم والاستجابة لطلب الزبون قبل المنافسين.

خامسا: نتائج تحليل بعد الإبداع

جدول رقم (36): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد

الإبداع

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	1,043	3,31	تتبع الملبنة أنظمة إنتاج حديثة	1
3	متوسط	1,000	3,31	تعطي الملبنة اهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد	2
1	مرتفع جدا	0,824	4,24	تعمل الملبنة وباستمرار على تحسين وتطوير منتجات جديدة وجعلها مميزة	3
2	مرتفع	1,080	3,61	تسعى الملبنة إلى استقطاب خبراء ومختصين قادرين على الإبداع في المنتجات والعمليات الإنتاجية	4
	مرتفع	0,704	3,62	الإبداع	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد القدرة التنافسية وهو بعد الإبداع والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.62) وانحراف معياري (0.704) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وهي درجة موافقة مرتفعة حيث:

- احتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.24) بانحراف معياري قدره (0.824) ، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا مما يدل على أن الملبنة تعمل وباستمرار على تحسين وتطوير منتجات جديدة وجعلها مميزة.

- حيث احتلت الفقرة (1) و(2) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.31) بانحراف معياري قدره (1.043) و(1.000) على التوالي وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا مما يدل على أن الملبنة تتبع نوعا ما أنظمة إنتاج حديثة وأنها تعطي اهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد.

سادس: تحليل تصورات أفراد العينة حول أبعاد القدرة التنافسية:

جدول رقم(37): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد القدرة

التنافسية:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع جدا	0,654	4,33	التكلفة المنخفضة	1
2	مرتفع	0,682	3,80	الجودة	2
5	متوسط	0,715	3,23	المرونة	3
4	مرتفع	0,763	3,47	توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين	4
3	مرتفع	0,704	3,62	الإبداع	5
	مرتفع	0,456	3,69		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

- يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل أبعاد القدرة التنافسية، والتي بلغ عددها (5) حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه الأبعاد (3.69) وانحراف معياري (0,456)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث:
- جاء بعد التكلفة المنخفضة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.33) بانحراف معياري قدره (0.654) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتكلفة المنخفضة.
 - جاء بعد المرونة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.23) بانحراف معياري قدره (0.715) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم ببعيد المرونة.

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاور الاستبيان

جدول رقم (38): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,503	3,60	الإدارة الإستراتيجية	1
1	مرتفع	0,456	3,69	القدرة التنافسية	2
	مرتفع	0,402	3,64		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل محاور الاستبانة، والتي كان عدد محاورها (2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبيان (3,64) بانحراف معياري (0.402)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3.40-4.20] ، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة، حيث:

- جاء محور القدرة التنافسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.69) بانحراف معياري قدره (0.456) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على القدرة التنافسية بدرجة مرتفعة.
- محور الإدارة الإستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.60) بانحراف معياري قدره (0.503) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تطبق أبعاد الإدارة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية والتي تنص على وجود أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء)، في تحسين القدرة التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين)، سيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لكل بعد من الأبعاد الموضوعية، كما سيتم عرض النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الموضوعية في نموذج الدراسة، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

تقاس مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال قوة العلاقة الموجودة بين المتغيرين فإن كانت العلاقة قوية فإن المتغير المستقل ذو قوة عالية في التنبؤ بقيم المتغير التابع. (إذا كان اتجاه العلاقة بين المتغيرين سالب أي قيمة الارتباط سالبة)، نستخدم مربع قيمة الارتباط R^2 (معامل التحديد) للدلالة على قوة العلاقة بين المتغيرين دون النظر إلى اتجاهها، وقد وجد أ هذه القيمة لها معنى خاص بدلالة التباين، حيث وجد أنها تساوي نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين المتغير التابع، وقد تم استخدام الاختبار الإحصائي F لاختبار دلالة هذه النسبة، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة فهذا يعني أن المتغير المستقل له قدرة كبيرة على التنبؤ بقيم المتغير التابع، والعكس صحيح، وكما في جميع الاختبارات فإن هذه النسبة كبيرة إذا كانت المساحة فوقها صغيرة هذه المساحة تسمى مستوى الدلالة sing، فإذا كانت قيم sing، أقل من المستوى المقبول (0.05) فإن نسبة التباين

الذي يفسره المتغير المستقل من تباين المتغير التابع كبيرة، وبالتالي مقدرة المتغير المستقل كبيرة في التنبؤ بقيم المتغير التابع والعكس صحيح.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الرئيسية كما يلي:

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الإدارة الإستراتيجية

على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B		R ²	R	مستوى الدلالة	F
0,000	6,327	2,353	الثابت	0,176	0,420	0,012	3,480
0,156	1,434	0,231	البعد الأول				
0,990	-0,289	0,036-	البعد الثاني				
0,540	0,616	0,071	البعد الثالث				
0,303	1,038	0,104	البعد الرابع				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية

في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بـ سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد R (0.420) مما يشير

إلى وجود علاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

أما معامل التحديد R² فقد فسر ما نسبته (0.176) من التباين بين المتغير التابع، أي أن 17.6% من التغيرات

التي تحدث في مستوى القدرة التنافسية ناتجة عن التغير في الإدارة الإستراتيجية، وهي قدرة تفسيرية منخفضة.

ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (3.480) وبمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة الانحدار B لأبعاد الإدارة الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي،

صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء) قد بلغت على التوالي (0,231)

و(-0,036)، (0,071) و (0,104).

وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (2,353).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التحليل الاستراتيجي

على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحليل الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى دلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,305	3,428	0.001	0,384	0,147	11,753

مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) T

الجدولية = 1.99

$(n-1) = 75$ درجة الحرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,384) بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (3,428) وهي أكبر قيمة T الجدولية (1.99)، أما قيمة معامل التحديد R² فقد بلغت (0,147)، وهذا يعني أن أثر بعد التحليل الإستراتيجي يساهم ويفسر 14.7% من التغيرات التي تحدث في مستوى القدرة التنافسية، ناتجة عن التغير في التحليل الاستراتيجي، وهي قدرة تفسيرية منخفضة. كما أن قيمة الانحدار لهذا المتغير المستقل B (0,305) وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحليل الإستراتيجي في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الإستراتيجية

في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر صياغة الإستراتيجية على تحسين القدرة لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر صياغة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى دلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,190	2,348	0.022	0,274	0,075	5,512

مستوى الدلالة المعتمد $T(\alpha \leq 0.05)$ الجدولية = 1.99 $(n-1) = 75$ درجة الحرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0,274)$ بمستوى دلالة (0.022) ، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت $(2,348)$ وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.99) ، أما قيمة معامل التحديد R^2 فبلغت $(0,075)$ وهذا يعني أن أثر بعد لصياغة الإستراتيجية يساهم ويفسر 7.5% من التغيرات التي تحدث في مستوى القدرة التنافسية، ناتجة عن التغير في صياغة الإستراتيجية، وهي قدرة تفسيرية منخفضة جدا. كما أن قيمة الانحدار لهذا المتغير المستقل B $(0,190)$ وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لصياغة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية العدمية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تنفيذ الإستراتيجية في تحسين

القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تنفيذ الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى دلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,247	2,873	0.005	0,329	0,108	8,257

مستوى الدلالة المعتمد $T(\alpha \leq 0.05)$ الجدولية = 1.99 $(n-1) = 75$ درجة الحرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة إذ بلغ معامل الارتباط R (0,329) بمستوى دلالة (0,005)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (2,873) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,99)، أما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0,108) وهذا يعني أن أثر بعد تنفيذ الإستراتيجية يساهم ويفسر 10,8% من التغيرات التي تحدث في مستوى القدرة التنافسية، ناتجة عن التغير في تنفيذ الإستراتيجية، وهي قدرة تفسيرية منخفضة. كما أن قيمة الانحدار لهذا المتغير المستقل B (0,247) وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لتنفيذ الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في تحسين

القدرة التنافسية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى دلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,229	2,837	0,006	0,325	0,106	8,043

مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0,05$) T

الجدولية = 1,99

$(n-1) = 75$ درجة الحرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,325) بمستوى دلالة (0,006)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت (2,837) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,99)، أما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0,106) وهذا يعني أن أثر بعد الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء يساهم ويفسر 10,6% من التغيرات التي تحدث في مستوى القدرة التنافسية، ناتجة عن التغير في الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء، وهي قدرة تفسيرية منخفضة. كما أن قيمة الانحدار لهذا المتغير المستقل B (0,229) وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة:

الفرضية العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن والمستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة تعزى إلى متغير الجنس واختبار ANOVA لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وعدد سنوات الخبرة.

1- متغير الجنس:

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير الجنس.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (44): اختبار T العينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	40	3,67	0,422	0,685	0,495
أنثى	30	3,61	0,377		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للإناث بلغ قيمة (3,61) بانحراف معياري (0,377) عند مستوى دلالة (0,495) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير الجنس". لأن المتوسط الحسابي للذكور والإناث متقاربين.

- متغير السن:

- العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير السن.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة تعزى إلى متغير السن

جدول رقم (45): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد تعزى إلى متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,177	3	0,059	0,354	0,786
داخل المجموعات	10,985	66	0,166		
المجموع	11,162	69			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F بلغت (0.354) عند مستوى دلالة (0,786) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير السن".

- متغير المستوى التعليمي:

- العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم(46): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد تعزى إلى متغير

المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,309	2	0,155	0,955	0,390
داخل المجموعات	10,852	67	0,162		
المجموع	11,162	69			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F بلغت (0,955) عند مستوى دلالة (0,390) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي".

4- متغير سنوات الخبرة

- العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم(47): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد تعزى إلى متغير سنوات

الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,240	3	0,413	2,749	0,052
داخل المجموعات	9,922	66	0,150		
المجموع	11,162	69			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F بلغت (2,749) عند مستوى دلالة (0,052) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".

5- متغير المستوى الوظيفي:

- العدمية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (48) اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد تعزى إلى المستوى

الوظيفي

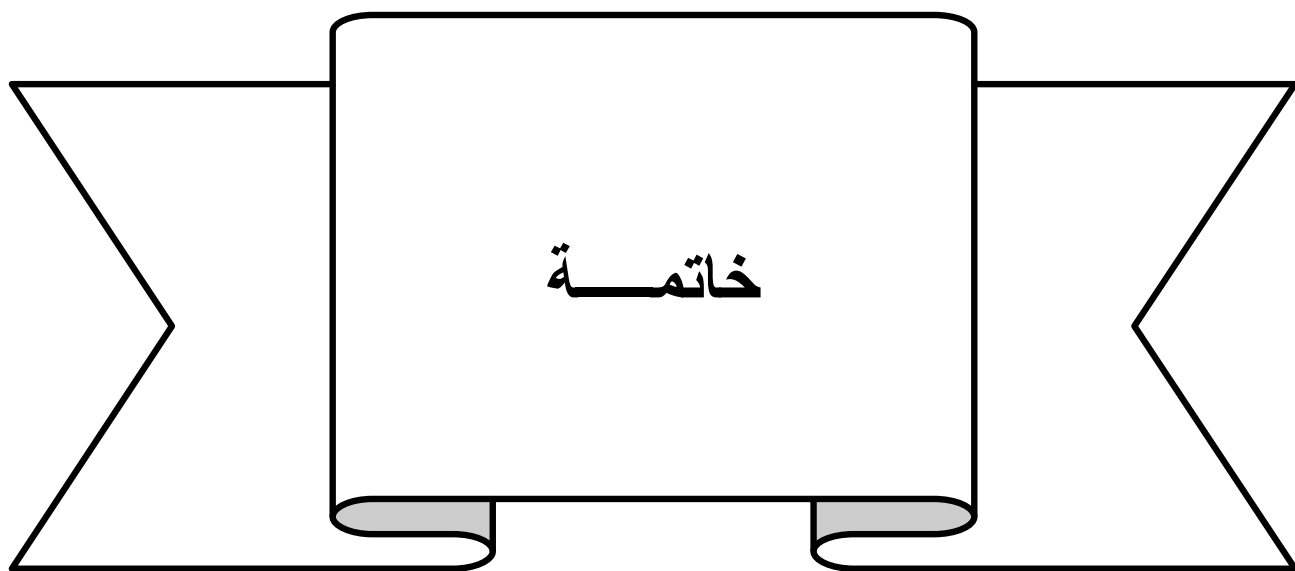
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,022	2	0,011	0,066	0,937
داخل المجموعات	11,140	67	0,166		
المجموع	11,162	69			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

يتبين من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F بلغت (0,066) عند مستوى دلالة (0,937) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0,05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي".

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي تم من خلاله التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. وقد كان الاستبيان الوسيلة إلى ذلك، أي تم توزيعها على جميع العمال البالغ عددهم (76) استرجعت منها (70) استبيان صالحة للتحليل، تم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss21، من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية لوصفية والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وتم الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي والمتمثلة في تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وذلك من أجل تحديد الأثر بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (القدرة التنافسية). ومن خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد العلاقات التأثيرية بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء) وأبعاد القدرة التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين، الإبداع)، وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثيرية لكل أبعاد الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية .



خاتمة

خاتمة:

في نهاية الدراسة التي تناولت أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لمدينة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال عرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية، وكذا موضوع القدرة التنافسية والعلاقة بينهما، وبناء على ما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة مدينة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تم الخروج بمجموعة من النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

1- أظهرت الدراسة التي تم القيام بها بأن مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مدينة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة كان مرتفع وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.503) كما جاءت أبعاد الإدارة الإستراتيجية مرتبة كما يلي:

- بعد التحليل الإستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.574) بدرجة مرتفع؛
- بعد صياغة الإستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.656) بدرجة مرتفع؛
- بعد تنفيذ الإستراتيجية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.608) بدرجة مرتفع؛
- بعد الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.648) بدرجة مرتفع.

2 - كما أظهرت الدراسة التي تم القيام بها بأن مستوى لقدرة التنافسية في مدينة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة كان مرتفع وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.456)، كما جاءت أبعاد القدرة التنافسية مرتبة كما يلي:

- بعد التكلفة المنخفضة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.654) بدرجة مرتفعة جداً؛
- بعد الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.682) بدرجة مرتفعة؛
- بعد المرونة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.715) بدرجة متوسطة؛
- بعد توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.763) بدرجة مرتفعة؛

- بعد الإبداع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.704) بدرجة مرتفعة.

3 - كما تبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ما يلي:

- يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية مجتمعة بنسبة (17.6%) على تحسين القدرة التنافسية لمدينة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (عليوات: 2021) و (العوّض: 2018).
- يوجد أثر معنوي لبعده التحليل الإستراتيجي بنسبة (14.7%) على تحسين القدرة التنافسية لمدينة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (عليوات: 2021) و (العوّض: 2018).

- يوجد أثر معنوي لبعء صياغة الإستراتيجية مجتمعة بنسبة (7.5%) على تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (عليوات: 2021) و(العوض: 2018)
- يوجد أثر معنوي لبعء تنفيذ الإستراتيجية بنسبة (10.8%) على تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.
- يوجد أثر معنوي لبعء الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء بنسبة (10.6%) على تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة.

4- توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الإدارة الإستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية لملمبة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج السابقة تم وضع التوصيات التالية:

- التعاون مع المؤسسات التي تساهم في تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أكبر استفادة ممكنة للمؤسسات في قطاع الصناعي من الخبرات والقدرات الفنية لهذه المؤسسات؛
- ضرورة قيام لملمبة الساحلي بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بصفة دورية لتحقيق الأهداف والغايات المستقبلية لهذه المؤسسة؛
- ضرورة توفير القوانين والتشريعات والبيئة المناسبة التي تساهم في نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية؛
- على المؤسسة أن تقوم بإجراء تغييرات على خططها وإستراتيجياتها والبحث عن الإستراتيجية الفعالة والأكثر واقعية والقدرة على التعبير عن حاجات ومتطلبات المؤسسة الصناعية. ويتطلب منها القدرة على التفكير الإستراتيجي وأن يكون لها رؤية مستقبلية للمؤسسة؛
- إطلاق العديد من الإجراءات والحزم التحفيزية لدعم الإقتصاد وتحسين القدرة التنافسية بين المؤسسات الصناعية؛
- للحفاظ على الحصة السوقية وزيادة تعزيز موقعها التنافسية من بين المنتجات المحلية ومحاولة إتباع سياسة التنويع في المنتجات؛
- توصي الطالبتين بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة .

ثالثا: آفاق الدراسة

لكل بحث علمي جوانب يمتاز فيها بالإحاطة بالموضوع بالشكل المناسب، والجوانب الأخرى تتخللها بعض النقائص رغم محاولة الإلمام والإحاطة بكل جوانب الموضوع، وبما أن البحث العلمي هو إمتداد لبحوث سابقة فإنه سيكون ايضا تمهيدا لبحوث قادمة، يمكن أن تكون مواضيعها كما يلي:

- أنظمة المعلومات في الإدارة الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز
- دراسة تقييمية لمستوى الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية؛
- الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، (2006): الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 2- البكري ثامر، (2008): إستراتيجيات التسويق، الطبعة 2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 3- الجنابي صاحب عبد مرزوك، (2019): إستراتيجيات القيادة والإشراف، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- حيرش عيسى، (2011): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- 5- رشيد صالح عبد الرضا و جلاب إحسان دهش، (2008): الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، بدون طبعة دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- صقور محمد والصرن رعد، (2018): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا .
- 7- الظاهر نعيم إبراهيم، (2009): الإدارة الإستراتيجية لمفهوم-الأهمية-التحديات، الطبعة الأولى، دار جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن.
- 8- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، (2013)، الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية، بدون طبعة، إدارة النشر العلمي، طائف، سعودية.
- 9- غالب ياسين سعد، (1998): ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- 10- الغالبي طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي، (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- الغالبي طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي، (2011): الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، الأردن.
- 12- المحمدي سعد علي ریحان، (2020): الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- مختار محمد أحمد محمد، (2009)، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الطبعة الثانية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر.

❖ الأطروحات والمذكرات

- 14- بن سديرة عمر، (2013): تحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- 15- بن موسى بشير، (2018) : التكامل الاقتصادي الإقليمي كآلية لدعم القدرة التنافسية للصناعة التحويلية- دراسة حالة سوق المغرب العربي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تحليل اقتصاديكلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3 .
- 16- بن واضح الهاشمي، (2014): تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس(1)، سطيف، الجزائر.
- 17- بوركو عبد المالك، (2012) : إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 18- بولمخال مريم، (2012/2011): إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية رسالة ماجستير، غير منشورة ، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 19- تبيدي محمد حنفي محمد، (2010): أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء- دراسة قطاع الاتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان.
- 20- الدوري زكريا مطلق، (2021): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، بدون طبعة دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- سمور أكرم إسماعيل، (2015): الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 22- شايب حنان، (2009): دور المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة GLIK، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة سكيكدة، الجزائر.

- 23- عقون عبد الله، (2022) : فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال- دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد خدمات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- 24- عياط سعاد، (2018): أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء منظمة ذكية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.
- 25- فراحتية العيد، (2015): دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية مسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.
- 26- قرين ربيع، (2008): أثر نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية-مشروع محطة تصفية المياه القدرة بمدينة سيدي مروان لمؤسسة ENGCB، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 27- قمري حياة، (2017): دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر.
- 28- محلب فايزة، (2016): دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الفندقية الصنف بولاية الجزائر أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- ❖ المجلات**
- 29- بن جلول خالد وبعلي حمزة، (2020): التحالفات الإستراتيجية الصناعية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الريادة الإقتصادية والأعمال، المجلد(6) العدد(2)، جامعة 8ماي1945، قالمة الجزائر.
- 30- بن دحمان بهجة وحوشين كمال، (2021): دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي، مجلة المعارف، المجلد(16)، العدد(2)، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 31- بن سعد وسيلة وبن سعيد محمد، (2017): القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات تجرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد(13)، العدد(15)، مخبر تسيير المؤسسات، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر.

- 32- بن عبد الله عادل خير اللهاصر، (2020): القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصادية بشمال إفريقيا المجلد(16)، العدد(22)، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت.
- 33- حجازي إسماعيل وعبدأوي نوال، (2015): أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد(1)، العدد(2)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 34- حماد عثمان عبد المنعم، (2020): الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، شركة أوتوباش المحدودة للسيارات، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار(19)، قسم الهندسة المدنية جامعة دنقلا، الخرطوم، السودان.
- 35- سالم إلياس، (2016): التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد(9)، العدد(15)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 36- الشهري عبد الحليم علي، (2022): متطلبات وتحديات القدرة التنافسية -دراسة نوعية باستخدام أسلوب النظرية المجذرة، المجلد (38)، العدد (11)، الجزء (2)، تخصص السياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 37- الصوخي محمد محمد السيد، (2019): الإدارة الإستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية المجلد (106)، العدد(2)، الكلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المنصورة، مصر.
- 38- عليوات خيرة وبن برطال عبد القادر، (2021): دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد(11)، العدد(3)، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار تلجي، الإغواط، الجزائر.
- 39- العوض خالد عبد القادر، (2018): أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية- دراسة تطبيقية على شركات السكر السودانية، مجلة العلوم والثقافة في العلوم الاقتصادية المجلد(19)، العدد(2)، تخصص الإدارة لأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي السودان.
- 40- مأمون عيسى مطر وفضيل سلمى آدم، (2022): أثر الإدارة الإستراتيجية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المالية في السودان، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد(3)، العدد(12)، كلية العلوم الإدارية جامعة الضعين ، الخرطوم ، السودان.
- 41- الملكي محمد عبد الجليل وآخرون، (2019): آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الإستراتيجية في الجامعات العربية، مجلة الأندلس الإنسانية والاجتماعية، المجلد(6)، العدد(25)، قسم الإدارة وأموال التربية كلية التربية جامعة إب، اليمن.

❖ المؤتمرات

42- مسعداوي يوسف، (2005): **القدرات التنافسية ومؤشراتها**، ضمن فعاليات مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي (8-9 مارس)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ **Theses and Letters**

43- Helfer Jean-Pierre et autres ،(2008):**Managment Strategies et Organisation**، 7eme edetion Vuibert Paris.

44- Porter Michael :(1999)I '**Avantage Concurrentiel**، Dunod، Paris.

45- Sugiarno Yuventius and Novita Dina, (2022): **Resources-Besed View RBV as Strategy of companyCompititive Advantage ALiteurature Review**Proceeding International Conferance on Economic Business Management and Accounting (ICOEMA)-2022. Doctoral Program in Economics University of 17 August 1945, Surabaya, Indonesia

❖ Journals

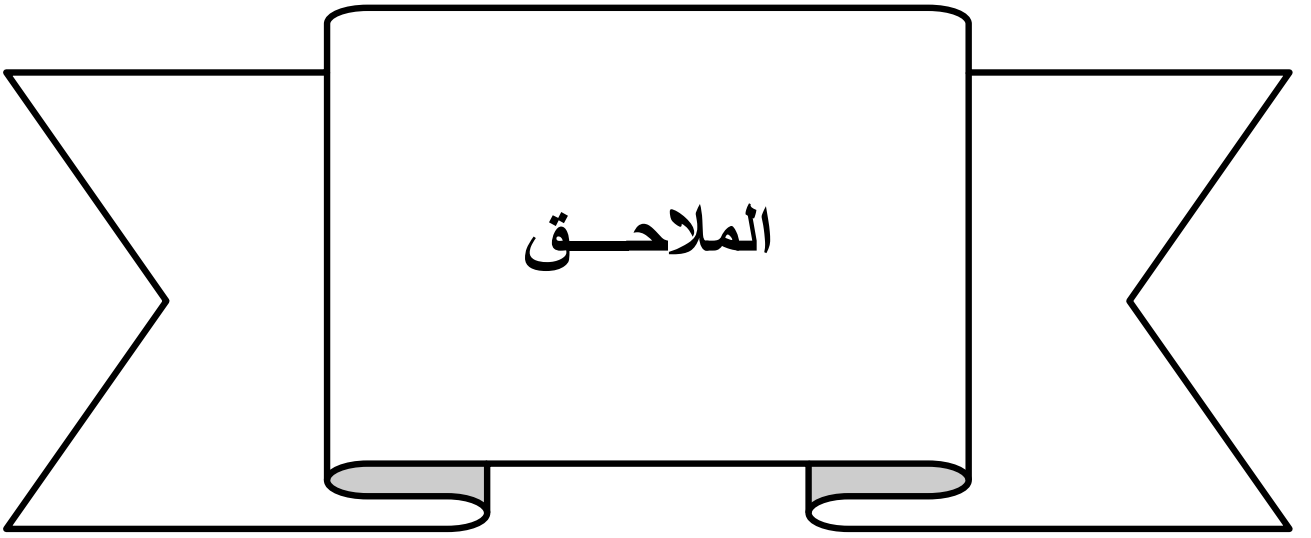
46- Muogbo. U.S,(2013:)The Impact of Strategic Management on Organization Growth and Development A Study of **Selected Manufacturing Firms in Anambra stade ISOR**,journal of business and management, volume(7),Issue(1),department of business Administration Anabra Stade University Igbariam Campus, Nigeria

47- Hubarieva Irina,(2021):**Ensuring the Competitiveness of theUkrainian Woordworking Industry in the Post- Pandemic Period**, National academy of sciences of Ukraine, Research centre for industrual problemsof development, La inzhenerny in kharkiv61166, Ukraine .

ثالثا: المواقع الإلكترونية

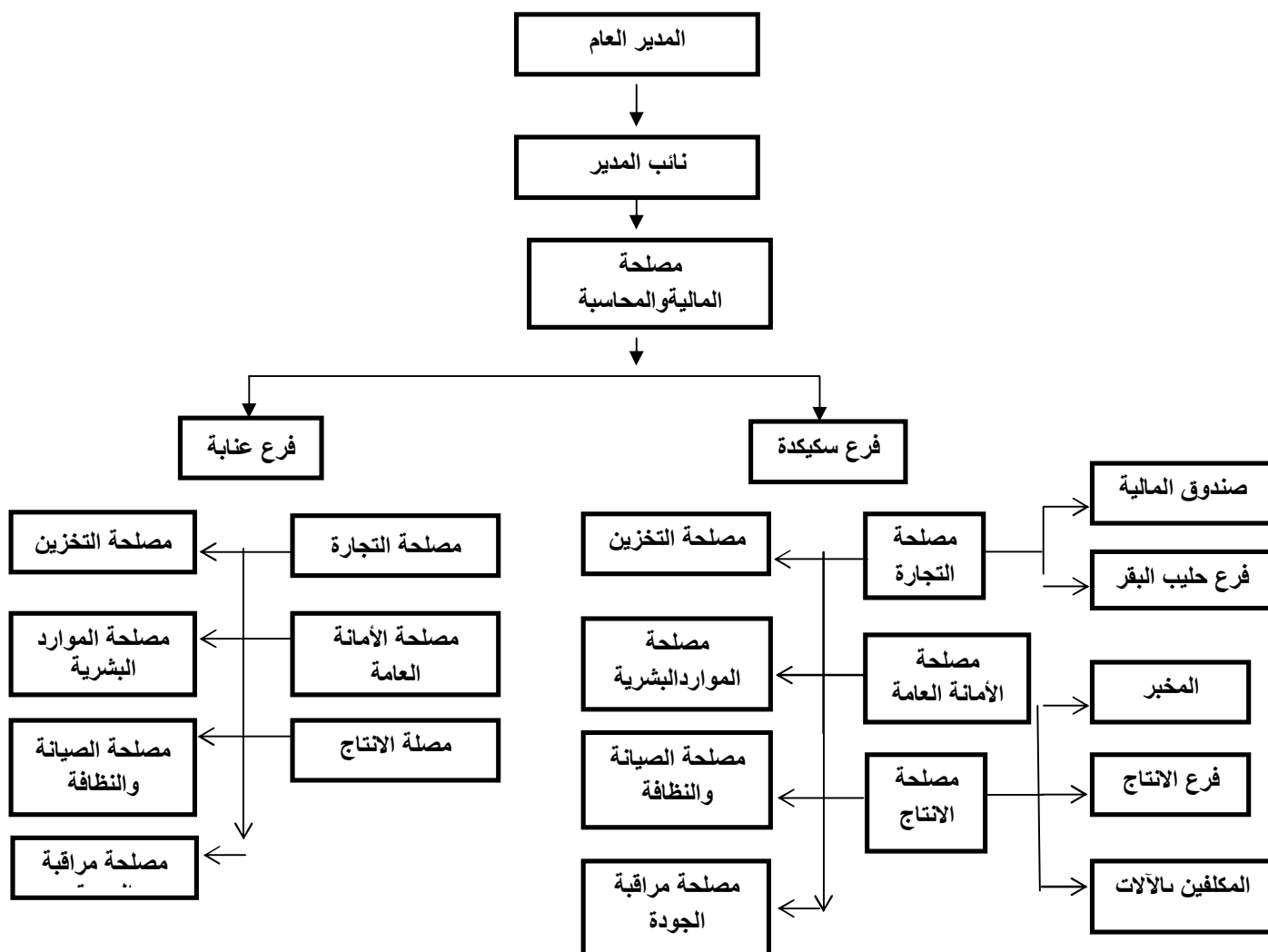
48- <http://doi.org/10.1051/shsconf/20211260/1030>, in23/05/2023at10:30.

49- <https://nagwa.com/ar/explainers/143190760373/>,in 23/06/2023at02:05



الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمدينة الساحلي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من المدينة.

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	صفة المحكمين	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر " أ "	غياد كريمة	01
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر " أ "	شيلي إلهام	02
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر " أ "	بوصبع سهام	03
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	استاذ مساعد " أ "	لعور فريد	04

الملحق رقم (3): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

سيدي/سيدتي تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لطور الماستر وإجراء دراسة ميدانية حول موضوع:

"أثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة

ملبنة الساحلي بحمادي كرومة ولاية سكيكدة"

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم الدراسة، لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً، علماً أن المعلومات التي تستخدمونها ستحاط بالسرية التامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم واهتمامكم

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبتين:

بوطبخ ليلي

- صديق مريم

- بومصران آية

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب

1-الجنس: ذكر أنثى 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة -أقل من 40 سنة من 40 سنة-أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر 3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل تكوين مهني جامعي 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات من 10 سنوات-أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر 5- المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة

الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية المناسبة و تطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: التحليل الاستراتيجي						
01	تقوم الإدارة العليا في الملينة بتقييم أدائها الداخلي من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية.					
02	تقوم الإدارة العليا في الملينة بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتنبؤ بما يحدث من تغيرات					
03	تعمل الإدارة العليا في الملينة على المطابقة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.					
04	تقوم الإدارة العليا في الملينة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بصفة دورية ومستمرة					
05	لدى الإدارة العليا في الملينة معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي.					
ثانياً: صياغة الإستراتيجية						
05	تضع الملينة طموحات وتوجهات إستراتيجية بشكل واضح ومكتوب					
06	لدى الملينة وثيقة مكتوبة تحدد رسالتها بوضوح					
07	لدى الملينة أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة					

					تقوم الملبنة بتحديد مجالات الأنشطة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة	08
					تقوم أقسام الملبنة بوضع أهدافها الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق أهداف الملبنة	10
ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية						
					توفر الملبنة الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ خططها الإستراتيجية	11
					الهيكل التنظيمية الحالية تساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية	12
					قيم وعادات وتقاليد العاملين تساهم في تحقيق أهداف الملبنة	13
					تضع الملبنة خطط قصيرة الأجل لجميع أنشطتها لتنفيذ الإستراتيجية	14
					تضع الملبنة خطط بديلة لمواجهة أي تغيير يحدث في البيئة الداخلية الخارجية	15
رابعا: الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء						
					تخضع الخطط الإستراتيجية إلى الرقابة قبل تنفيذها	16
					تخضع الخطط الإستراتيجية إلى الرقابة المستمرة خلال عملية تنفيذها	17
					يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح الانحرافات ونقادي حدوثها مستقبلا.	18
					تقوم الملبنة بتقييم الأداء في جميع عملياتها للتأكد من مدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية	19
					معايير تقييم الأداء مفهومة وواضحة لجميع العاملين في الملبنة	20

المحور الثالث: القدرة التنافسية: هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنعوية الجيدة والسعر

المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: التكلفة المنخفضة						
1	تسعى الملبنة إلى خفض التكاليف باستمرار للسيطرة على السوق					
2	أسعار الملبنة تنافسية					
3	خبرة العاملين تساعد في خفض التكلفة					
4	دعم الدولة للملبنة بالمادة الأولية يساعد على خفض التكلفة					
ثانياً: الجودة						
5	تسعى الملبنة إلى تقديم منتجات تتصف بالجودة مقارنة بالمنافسين					
6	منتجات الملبنة تحققت توقعات الزبائن ورضاهم					

					7	تقوم الملبنة بابتكار تصاميم جديدة متنوعة لمنتجاتها استجابة لحاجات الزبائن
					8	ترافق الملبنة زبائناتها بخدمات حتى ما بعد البيع .
ثالثا: المرونة						
					9	الملبنة قادرة على الزيادة أو النقصان في حجم الإنتاج لحسب طلب الزبون
					10	تمتلك الملبنة مرونة عالية في خطوط الإنتاج
					11	يمكن للملبنة تلبية حاجات الزبائن المتغيرة
					12	الملبنة قادرة على العمل في بيئة متغيرة
رابعا: توفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين						
					13	تسعى الملبنة إلى السرعة في التسليم والاستجابة لطلب الزبون قبل المنافسين
					14	تهتم الملبنة بعامل الوقت بين تلقى طلب الزبون وبين توصيل المنتج إليه
					15	لدى الزبون صورته ذهنية جيدة عن المنتج من خلال سرعة الاستجابة لطلبه
					16	سرعة الملبنة في تلبية طلبات الزبون تزيد من مبيعاتها
خامسا: الإبداع						
					17	تتبع الملبنة أنظمة إنتاج حديثة
					18	تعطي الملبنة اهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد
					19	تعمل الملبنة وباستمرار على تحسين وتطوير منتجات جديدة وجعلها مميزة
					20	تسعى الملبنة إلى استقطاب خبراء ومختصين قادرين على الإبداع في المنتجات والعمليات الإنتاجية

الملحق رقم (4): بعض مخرجات Spss

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,384 ^a	,147	,135	,42430

a. Predictors: (Constant), ch1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,116	1	2,116	11,753	,001 ^b
1 Residual	12,242	68	,180		
Total	14,358	69			

a. Dependent Variable: tot22

b. Predictors: (Constant), ch1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,565	,333		7,695	,000
	ch1	,305	,089	,384	3,428	,001

a. Dependent Variable: tot22

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,274 ^a	,075	,061	,44194

a. Predictors: (Constant), ch2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,077	1	1,077	5,512	,022 ^b
1 Residual	13,281	68	,195		
Total	14,358	69			

a. Dependent Variable: tot22

b. Predictors: (Constant), ch2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,002		10,019	,000
	ch2	,190	,274	2,348	,022

a. Dependent Variable: tot22

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,329 ^a	,108	,095	,43391

a. Predictors: (Constant), ch3

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1,555	1	1,555	8,257	,005 ^b
	Residual	12,803	68	,188		
	Total	14,358	69			

a. Dependent Variable: tot22

b. Predictors: (Constant), ch3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,835		9,337	,000
	ch3	,247	,329	2,873	,005

a. Dependent Variable: tot22

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,325 ^a	,106	,093	,43452

a. Predictors: (Constant), ch4

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

Regression	1,519	1	1,519	8,043	,006 ^b
1 Residual	12,839	68	,189		
Total	14,358	69			

a. Dependent Variable: tot22

b. Predictors: (Constant), ch4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,876	,293		9,807	,000
ch4	,229	,081	,325	2,836	,006

a. Dependent Variable: tot22

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,420 ^a	,176	,126	,42653

a. Predictors: (Constant), ch4, ch2, ch3, ch1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,532	4	,633	3,480	,012 ^b
Residual	11,825	65	,182		
Total	14,358	69			

a. Dependent Variable: tot22

b. Predictors: (Constant), ch4, ch2, ch3, ch1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,353	,372		6,327	,000
ch1	,231	,161	,290	1,434	,156
ch2	-,036	,124	-,051	-,289	,773
ch3	,071	,114	,094	,616	,540
ch4	,104	,100	,148	1,038	,303

a. Dependent Variable: tot22