



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 التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة ساحلي بسكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:  
د. بوطبخ ليلي

من إعداد:  
- بوقلوف مريم  
- بوكرفة سميرة

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عمارى سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بوعنينة وهيبه	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



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 التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة  
الاقتصادية - دراسة حالة ملبنة ساحلي بسكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. بوطبخ ليلي

من إعداد:

- بوقلوف مريم

- بوكرفة سمية

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عماري سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بوعنينة وهيبة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2024/2023

# إهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات، الحمد لله كثيرا الذي أنار دربي وكان لي خير عون

أهدي عملي المتواضع هذا

لروح أمي الغالية التي حملتني وهن علي وهن، وسقنتني من نبع عطفها وحنانها، إلى من  
أيقظت في قلبي الطموح لتسلك سلو العلم من جديد، دعائها ورضاها عني سر نجاحي، أمي  
الحبيبة رحمك الله، إليك أهدي ثمرة جهدي عسى أن تكون صدقة جارية عنك وعن أبي  
إلى تاج فخر طالما حملته علي رأسي، الذي سهر وتعب من أجلي وغرس القيم والأخلاق في  
قلبي، أبي الغالي حفظك الله

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي، وملائك ضحكاتهم الجميلة عمري، مؤنستي الغالية  
"رزان"، ولداي قرة عيني "جاد وفواس" حفظهم الله وجعلهم من خيرة الأبناء في الدنيا  
والآخرة، وزوجي الكريم الذي كان نعم الزوج وساندي طوال مشواراي لتحقيق طموحي  
العلمي

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، أنسي وملاذي بعد رحيل أمي، وكانوا عوننا  
لي في رحلة حياتي وأسعد الناس بنجاحاتي "أخواتي الغاليات" والأعزاء "رقية سيرين، الأء،  
أدم وريتال"

إلى إخوتي الأحياء التي لا تحلو الحياة بدونهم كل باسمه

إلى أخوات زوجي ووالديه الكريمين حفظكما الله

إلى رفيقتي في المذاكرة "سمية" ووالديها حفظهما الله

بوقلوفه مريم

# إهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من بحياته فداني، وبجبهه أغرقتني، وعلى حبه العلم رباني .. "أبي العزيز" أدامه الله وأطال عمره.

إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى ما أملك وأجمل إنسان إلى "أمي الحبيبة" حفظك الله ودمت سالمة.

والى من عليهم اعتمد والى من وجودهم اكتسب قوة ومحبية لا حدود لها "إخوتي وأخواتي"

إلى كل "أفراد عائلتي"

إلى زميلتي وأخي "خير الدين"

إلى من ساندنني وكن نعم الأخوات "سهام ونورة وسارة"

إلى زميلتي في المذكرة "مريم" وعائلتها الكريمة

أهدي هذا العمل المتواضع.

بوعرفة سميرة

# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة الفاضلة "بوطبخ ليلي" التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح. كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر:

إلى كل من:

درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

كل عمال ملبنة ساحلي بسكيكدة وأخص بالذكر السيد حمداش رياض والسيدة أسماء.

السيد خمار يوسف أمين خزينة بلدية حمادي كرومة و زملاء العمل كل باسمه. السيد مدير مديرية التربية لولاية سكيكدة و كل زملاء العمل.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز من خلال دراسة حالة ملبنة ساحلي بسكيكدة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الملينة، وبلغ عدد أفراد المجتمع 76 مفردة و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في كلا من الجانب النظري والتطبيقي، من خلال الاعتماد على البحث المكتبي في الفصل النظري لجمع المعلومات المتعلقة بالتحليل التنافسي والأداء المتميز. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم الاعتماد على أساليب الإحصاء لوصف متغيرات الدراسة، وعلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات لتحقيق النتائج المرجوة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات أهمها وجود أثر ايجابي للتحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة، وتوصي الدراسة بضرورة فهم احتياجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها بطرق أفضل من المنافسين.

## الكلمات المفتاحية:

التحليل التنافسي، الأداء المتميز، ملبنة ساحلي بسكيكدة.

## **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of competitive analysis in achieving outstanding performance through a case study of the EURL DAIRY SAHLAIT SKIKDA, where the study population included all the DAIRY employees, and the number of sample members reached 76 individuals. The study relied on the descriptive analytical approach in both the theoretical and applied aspects, through Relying on desk research in the theoretical classroom to collect information related to competitive analysis and outstanding performance. The questionnaire was used as a tool to collect primary data from the institution under study, and the statistical package for the social sciences (SPSS) program was used, where reliance was placed on statistical methods to describe the variables of the study, and on simple and multiple regression analysis in testing hypotheses to achieve the desired results.

The study reached results and recommendations, the most important of which is the presence of an impact. The impact of competitive analysis in achieving outstanding performance in the Skikda coastal dairy is positive. We also recommend the need to understand the needs and expectations of customers and work to meet them in better ways than competitors.

## **Key words:**

Competitive analysis, outstanding performance, EURL DAIRY SAHLAIT.

الفهرس

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر وعرافان
-	الملخص
-	الفهرس.
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
-	قائمة الرموز والمختصرات
أ-ث	مقدمة
38-06	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار النظري للتحليل التنافسي والأداء المتميز
07	المطلب الأول: ماهية التحليل التنافسي
07	الفرع الأول: مفهوم التحليل التنافسي
09	الفرع الثاني: نموذج Porter للتحليل التنافسي
14	الفرع الثالث: نموذج Austin
16	الفرع الرابع: أدوات التحليل التنافسي
22	المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز
22	الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز
24	الفرع الثاني: أهداف وأهمية الأداء المتميز
25	الفرع الثالث: نماذج الأداء المتميز
28	الفرع الرابع: متطلبات وأبعاد الأداء المتميز
32	المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين التحليل التنافسي والأداء المتميز
32	المطلب الأول: العلاقة بين التحليل التنافسي والأداء
32	المطلب الثاني: دور نموذج بورتر في تحقيق الأداء المتميز
33	المطلب الثالث: العلاقة بين القوى الحكومية الضاغطة والأداء المتميز

34	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة
34	الفرع الأول: الدراسات المحلية
35	الفرع الثاني: الدراسات العربية
36	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية.
37	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة
37	الفرع الثاني: نقاط الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
37	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل
40-79	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة ملبنة ساحلي بسكيكدة</b>
40	تمهيد
41	المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
41	الفرع الأول: تقديم المؤسسة ومجتمع الدراسة
44	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
44	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
46	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
56	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
58	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
58	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
58	الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجزء الأول)
60	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الأول (التحليل التنافسي)
67	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني (الأداء المتميز)
70	الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاور الاستبيان
71	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

71	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
73	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
79	خلاصة الفصل
83-81	الخاتمة
88-85	قائمة المراجع
103-90	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	تقسيم مساحة المؤسسة محل الدراسة حسب التخصصات	01
45	الاستبيان الموزع والمسترجع	02
46	مقياس ليكارت الخماسي	03
46	مجالات معامل الارتباط	04
47	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تحليل المنافسة في الصناعة والدرجة الكلية لعبارته	05
48	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الموردون والدرجة الكلية لعبارته	06
48	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الزبائن والدرجة الكلية لعبارته	07
49	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المنتجات البديلة والدرجة الكلية لعبارته	08
50	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد جماعات الضغط والدرجة الكلية لعبارته	09
50	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التحليل التنافسي والمحور الذي تنتمي اليه	10
51	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التميز في الخدمة والدرجة الكلية لعبارته	11
52	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التميز في مجال العمليات والدرجة الكلية لعبارته	12
53	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي والدرجة الكلية لعبارته	13
53	المعاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأداء المتميز والمحور الذي تنتمي اليه	14
54	معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للعبارات	15
55	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	16
55	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (اختبار كولموجروف-سميرنوف)	17
57	أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي	18

58	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	19
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	20
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	21
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	22
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	23
61	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج اجابات أفراد المجتمع على عبارات بعد تحليل المنافسة في الصناعة	24
62	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج اجابات الافراد على عبارات بعد الموردون	25
63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج اجابات الافراد على عبارات الزبائن	26
64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج اجابات الافراد على عبارات بعد عبارات المنتجات البديلة	27
65	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج اجابات الافراد على عبارات بعد عبارات جماعات الضغط	28
66	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد التحليل التنافسي	29
67	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج اجابات الافراد على عبارات بعد التميز في الخدمة	30
68	الوسط الحسابي لعبارات التميز في مجال العمليات	31
69	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج اجابات الافراد على عبارات بعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي	32
70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج أفراد المجتمع لأبعاد الأداء المتميز	33
70	الوسط الحسابي لمحاور الاستبيان	34
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحليل التنافسي على الأداء المتميز	35
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز في الملينة	36
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الموردون على الأداء متميز في الملينة	37
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الزبائن على الأداء متميز في الملينة.	38

75	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المنتجات البديلة على الأداء لمتميز في الملينة	39
76	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جماعات الضغط على الأداء لمتميز في الملينة	40
77	اختبار T في حالة لعينتين مستقلتين	41
77	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار العمر	42
77	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المستوى التعليمي	43
78	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الخبرة المهنية	44
78	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المستوى المهني	45

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	نموذج بورتر للقوى الخمس	01
14	إطار تحليل الصناعة للدول النامية نموذج أوستن	02
17	نموذج مصفوفة بوستن الاستشارية	03
18	مصفوفة ماكينزي	04
19	مصفوفة ADL	05
20	مصفوفة تقييم المركز الإستراتيجي والإجراءات Space	06
21	الشكل العام لمصفوفة القرار MCC	07
22	مصفوفة القرار 3×3	08
31	أبعاد الأداء المتميز	10
43	الهيكل التنظيمي لمدينة ساحلي بسكيدة	11
44	نموذج الدراسة	12

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
90	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
95-91	الاستبيان	02
103-96	بعض مخرجات برنامج SPSS	03

قائمة الرموز والمختصرات

الترجمة	الرمز	الرقم
مصفوفة القرار	MCC	01
النموذج الأوروبي للأداء المتميز	EFQM	02
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	SPSS	03

# المقدمة

## توطئة:

يعد التحليل التنافسي أحد الركائز الأساسية في إدارة الأعمال الحديثة، حيث يمكن المؤسسات من فهم بيئتها التنافسية بشكل أعمق وتحديد موقعها مقارنةً بالمنافسين. من خلال جمع وتحليل البيانات حول الأنشطة التجارية للمنافسين، والاتجاهات السوقية، والفرص والتهديدات المحتملة، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة للتفوق في السوق. لا يقتصر التحليل التنافسي على تقييم أداء المنافسين فحسب، بل يشمل أيضًا دراسة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

على الجانب الآخر، يعتبر الأداء المتميز هدفًا أساسيًا لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والنمو المستدام. يُعبر الأداء المتميز عن القدرة على تحقيق نتائج تفوق التوقعات والمعايير القياسية في مختلف جوانب العمل، مثل الكفاءة التشغيلية، جودة المنتجات والخدمات، رضا العملاء، والابتكار. تحقيق هذا المستوى من الأداء يتطلب وجود رؤية إستراتيجية واضحة، وتطبيق ممارسات إدارية فعالة، واستغلال الموارد بشكل أمثل.

تبرز أهمية التحليل التنافسي والأداء المتميز في المنظمات من خلال تأثيرهما المباشر على البقاء والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. فالتحليل التنافسي يساعد المؤسسات على التكيف مع التحولات السوقية واستباق التحديات، بينما يضمن الأداء المتميز تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق.

## أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق تحاول هذه الدراسة تشخيص أثر التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي:

## ما مدى تأثير التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة؟

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح عدة أسئلة فرعية:

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنافسة في الصناعة في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي - سكيدة؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الموردين في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي - سكيدة؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل اللزبائن في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي - سكيدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنتجات البديلة في تحقيق الأداء المتميز بملبنة ساحلي - سكيكدة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل جماعات الضغط في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي - سكيكدة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي - سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

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

### 1- الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة ملبنة ساحلي بسكيكدة.

### 2- الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنافسة في الصناعة في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الموردين في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الزبائن في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنتجات البديلة في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل جماعات الضغط في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اثر التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي)

## ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

## 1- المبررات الذاتية:

- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص الطالبين وكونه جزء لا يتجزأ من إدارة الأعمال؛
- ميل الطالبين لهذا النوع من المواضيع (إنشاء مشاريع وتوسيعها لمواجهة المنافسة في السوق)؛
- الرغبة الذاتية للطالبين في التعرف على مدى تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية.

## 2- المبررات الموضوعية:

- أهمية الموضوع للمؤسسات الاقتصادية؛
- دور التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية في نجاح او فشل المؤسسات الاقتصادية.

## رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى ممارسة التحليل التنافسي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة؛
- إلقاء الضوء على مفهوم التحليل التنافسي وأهميته؛
- بيان تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في المؤسسات؛
- التعرف على مدى الاختلاف في تصورات الموظفين حول مفهومين التحليل التنافسي والأداء المتميز.

## خامسا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية

- كون هذه الدراسة تسلط الضوء على أهم المفاهيم والممارسات المعاصرة في المؤسسات الحديثة ألا وهما التحليل التنافسي والأداء المتميز؛
- مساهمتها في إثراء رصيد الدراسات الأكاديمية المحلية التي تهتم بموضوع التحليل التنافسي والأداء المتميز؛
- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المؤسسة محل الدراسة بأهمية التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية.

## سادسا: حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في ملبنة ساحلي بمنطقة الإبداع حمروش حمودي بناية 05 - 09 محل

رقم 03 حمادي كرومة - سكيكدة

2- الحدود البشرية: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في ملبنة ساحلي بمنطقة الإيداع حمروش حمودي  
بناية 05-09 محل رقم 03 حمادي كرومة -سكيكدة وقدر مجتمع الدراسة بـ 76 عامل

3- الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2024/04/21 الى غاية 2024/05/20، خلال  
الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023  
سابعاً: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم اختيار  
المنهج الوصفي التحليلي في كلا من الجانب النظري والتطبيقي، من خلال الاعتماد على البحث المكتبي  
في الفصل النظري لجمع المعلومات المتعلقة بالتحليل التنافسي والأداء المتميز. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع  
البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات والوصول  
إلى النتائج المرجوة.

ثامناً: هيكل الدراسة

قسمت الدراسة إلى فصلين:

– الفصل الأول: المتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والذي قسم إلى ثلاثة مباحث أساسية، المبحث الأول  
يتعلق الإطار النظري للتحليل التنافسي والأداء المتميز، أما المبحث الثاني فيتعلق بالعلاقة النظرية بين التحليل  
التنافسي والأداء المتميز أما المبحث الثالث فخصص للأدبيات التطبيقية للدراسة.  
– الفصل الثاني: المتعلق بدراسة حالة ملبنة ساحلي بسكيكدة والمقسم إلى مبحثين الأول يتعلق بالعناصر  
المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني متعلق بالنتائج والمناقشة.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

## تمهيد:

لقد شهد مفهوم التحليل التنافسي تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية وحتى الآن، في البداية كان يقتصر على مقارنة الأسعار والجودة والخدمات المقدمة بهدف جذب المستهلكين والتفوق على المنافسين، ومع مرور الزمن تطور هذا المفهوم ليشمل جميع جوانب العمل في المؤسسة، بدءاً من تحليل السوق والمنافسين، وحتى تطوير استراتيجيات شاملة تتضمن الابتكار والجودة والكفاءة التشغيلية سعياً لتحقيق أداء متميز.

بغية الإلمام بكافة جوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتحليل التنافسي والأداء المتميز.
- المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين التحليل التنافسي والأداء المتميز.
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للتحليل التنافسي والأداء المتميز

يعتبر التحليل التنافسي من المواضيع المهمة التي شغلت الكثير من الرواد والمفكرين، ومن خلال هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على التحليل التنافسي وأثره الأداء المتميز.

### المطلب الأول: ماهية التحليل التنافسي

أصبح مفهوم التحليل التنافسي موضوعاً محورياً في العصر الحديث، إلى درجة أن بعض المفكرين أطلقوا على هذا العصر عصر التحليل التنافسي، حيث يعتبر التحليل التنافسي الأساس الذي تبنى عليه العديد من الاستراتيجيات والقرارات المؤثرة في مختلف المجالات. وسيتم في هذا المطلب تناول مختلف الجوانب النظرية للتحليل التنافسي.

#### الفرع الأول: مفهوم التحليل التنافسي

##### أولاً: تعريف التحليل التنافسي

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للتحليل التنافسي، وذلك بسبب اختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول هذا المفهوم الحديث في الإدارة، رغم تباين التعريفات تتفق جميعها على المفاهيم الأساسية للتحليل التنافسي، الذي يُعنى بفهم ديناميكيات السوق ودراسة استراتيجيات وأنشطة المنافسين بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. هذا التنوع في التعريفات يعكس الزوايا المختلفة التي يمكن من خلالها دراسة وتحليل البيئة التنافسية، وهذا ما يمكن ملاحظته من التعريفات التالية:

- يعرف التحليل التنافسي بأنه: "عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي، والتعرف بعمق على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر ويتضمن التحليل التنافسي الإجابة على الأسئلة التالية: (1)

✓ ما الذي يجعل المنظمة تتنافس؟

✓ من هم المنافسون؟

✓ من هم الزبائن؟ الحاليين والمرتبين؟

- التحليل التنافسي هو: "العملية التي تعتمد على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص مع تحديد الاستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعين فالهدف من التحليل التنافسي هو تحليل درجة التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها". (2)

(1) - إلياس سالم، (2016): التحليل باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعرييج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص293.

(2) - رمزي بودرجة، (2024): محاضرات في التحليل التنافسي والتجزئة الإستراتيجية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص1.

- ويعرف أيضا على أنه: "المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس فالهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها، حيث يعتمد التحليل التنافسي على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص مع تحديد الإستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعين " (1).

من التعريفات السابقة يتضح أن للتحليل التنافسي مجموعة من الأدوات المستخدمة من طرف الإدارة الإستراتيجية لتشخيص المحيط التنافسي وتحديد الفرص والتهديدات وبالتالي يمكن القول أن التحليل التنافسي هو عملية تقييم ودراسة المنافسين في سوق معينة، بما في ذلك قوتهم وضعفهم وإستراتيجياتهم، بهدف فهم كيفية تأثيرهم على أداء الشركة أو المنظمة الخاصة، يتضمن التحليل التنافسي تقدير قوة المنافسين الحاليين وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي يمكن أن تنشأ منهم، وذلك لتطوير استراتيجيات فعالة للمنافسة في السوق وتعزيز الموقف التنافسي الخاص بالشركة.

### ثانيا: أهمية التحليل التنافسي

تتمثل أهمية التحليل التنافسي في: (2)

- يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على إنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف؛
- يعد التحليل التنافسي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي .

(1)- مسعودة بلخضر، (2020): محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، قسم علوم التسيير، ميدان التكوين في العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 36.

(2)- عماري عمار والهاشمي بن واضح، (2007): مداخلة بعنوان أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني

حول تقييم المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، يومي 3-4 ماي سكيكدة، الجزائر، ص 02.

### ثالثاً: أهداف التحليل التنافسي

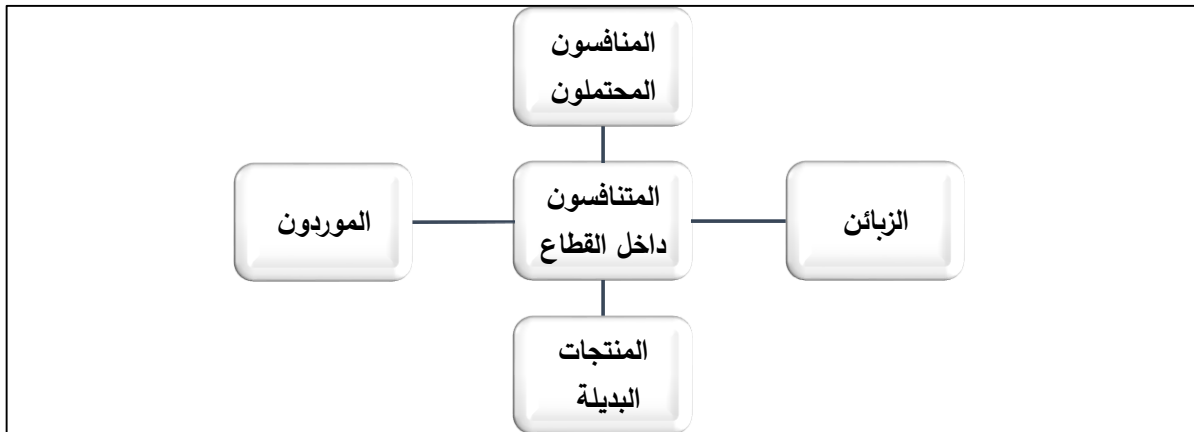
- تسعى المؤسسة من خلال التحليل التنافسي إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:<sup>(1)</sup>
- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى من التكاليف، ونظراً للتطور التكنولوجي الحاصل، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
  - التطور والتحسين المستمر للأداء: خلال التركيز على تحقيق الابتكارات التكنولوجية، التي تكون تكلفتها مرتفعة إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
  - تساعد على زيادة الأرباح: فالمؤسسات المتطورة ذات الكفاءة تستطيع تعظيم أرباحها، فهي تعد مكافأة لها عن تميزها وتفوقها في أدائها.

### الفرع الثاني: نموذج Porter للتحليل التنافسي

#### أولاً: تعريف النموذج

نموذج بورتر للقوى الخمس هو إطار تحليلي يستخدم في دراسة البيئة التنافسية للمؤسسات، وقد وضعه مايكل بورتر. يركز النموذج على خمس قوى تحدد مستوى جاذبية وربحية صناعة معينة. هذه القوى تشمل قوى التنافس بين المنافسين الحاليين، وقوى تهديد المنافسين الجدد، وقوى تهديد المنتجات البديلة، وقوى قوة المشترين وقوى قوة الموردين. يعتبر هذا النموذج أداة مفيدة لتحليل بيئة الأعمال واتخاذ القرارات الإستراتيجية. والشكل التالي يبين نموذج بورتر للقوى الخمس:

الشكل رقم (01): نموذج بورتر للقوى الخمس



المصدر: طارق سويدان، (2001)، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، لبنان، ص 17.

(1) -صلاح الشنواني، (2000): اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص 52.

## ثانيا: القوى التنافسية لـ Porter

1- المنافسون الحاليون (شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين): ويمثلون تلك المؤسسات التي تقدم للزبائن نفس منتجات المؤسسة أو مماثلة بديلة لها. ويعد عنصر المنافسة المرتكز الأساس لنموذج (Porter) لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة، وشدة المنافسة تعد حالة مألوفة أو طبيعية بين المتنافسين الموجودين في السوق، لأن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية وتقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية تتيح لمثل تلك المؤسسات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المؤسسة المنافسة تحقيق أرباح عالية جدا.

ويرى (بورتر) أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها: (1)

- عدد المتنافسين: كلما قل عدد المتنافسين كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم؛
- معدل نمو الصناعة: إن سرعة نمو الصناعة يتيح للمؤسسات فرصا لتحقيق أهدافها، أما إذا كان النمو بطيئا فإن المنافسة سوف تشتد، وقد يشكل ذلك تحديا للمؤسسات لبلوغ أهدافها؛
- خصائص المنتجات: فالمؤسسات التي تتسم منتجاتها بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في مجال الصناعة، وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تميزا في منتجاتها؛
- عوائق الخروج: ارتفاع تكاليف الخروج من مجال الصناعة والتبديل إلى نشاط آخر يقلل من شدة المنافسة ويجعل مجال الصناعة غير جذاب.

ولهذا لا بد من دراسة وتحليل الحصة السوقية للمتنافسين، ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ومعرفة استراتيجياتهم والتغيرات التي تؤثر عليهم، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتحديد موقعها التنافسي في السوق، وتحليل مختلف الفرص والتهديدات التابعة من مختلف القوى التنافسية لبناء استراتيجياتها التنافسية الملائمة.

2- تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة جميع المنتجات التي تبدو مختلفة لكنها تشيع نفس الحاجة، حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية كلما اقترب سعرها ومنفعتها من سعر ومنفعة المنتجات الحالية الموجودة في السوق، وتشكل تهديدا للمؤسسة في ظل توفر الظروف التالية: (2)

- البدائل الجيدة متوفرة وبأسعار جذابة؛
- البدائل ذات جودة ومميزات أداء مماثلة أو أفضل؛
- انخفاض تكاليف التحول إلى البدائل الأخرى .

(1)- سعد علي ربحان المحمدي، (2017): الإدارة الإستراتيجية أساسيات ومبادئ الإستراتيجية (التكوين الاستراتيجي والتحليل البيئي)، المجلد الأول، دار اليازوري، الأردن، ص235.

(2)- خديجة بريقة، (2021): دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص35.

- 3- **القوة التفاوضية للزبائن:** يؤثر الزبائن على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر التالية:<sup>(1)</sup>
- **كمية الشراء (أحجام الصفقات):** إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن في هذه الحالة تزيد قوته التفاوضية؛
  - **هامش الربح:** عندما يكون هامش ربح الزبون منخفضا فإن ذلك يجعله شديد الحساسية للاختلافات في الأسعار؛
  - **خصائص المنتج:** عندما تكون منتجات المؤسسة ذات جودة عالية فإن هذا يجعل الزبون أقل حساسية للسعر؛
  - **المعلومات الكافية:** عندما تتوفر لدى الزبون معلومات كافية عن الأسعار الحقيقية وحجم الطلب فإن هذا يجعله في مركز قوي للتفاوض مع المؤسسة مما يمكنه من الاستفادة من تخفيض الأسعار.
- 4- **القوة التفاوضية للموردين:** يقصد بها قدرة الموردين في التأثير على المؤسسة تتأثر قوتهم التفاوضية في حالة توفر بعض الشروط أهمها:<sup>(2)</sup>
- عدد الموردين محدود وتمركزهم عالي مقابل الصناعة: تزداد قوة الموردين في حالة ما إذا كانوا منظمين ومتمركزين بشكل جيد في السوق، وهذا ما يدفعهم لفرض شروطهم في البيع والسعر؛
  - توفر البدائل ففي حالة غياب المنتجات البديلة فإن درجة الموردين في التفاوض مع المؤسسة تكون كبيرة، والعكس صحيح؛
  - قدرة الموردين على التكامل الأمامي: يلعب الموردون دورا مهما فيمن المؤسسة بالموارد المختلفة لاستخدامها في العمليات الإنتاجية لكن قد يصبح منافسا لها إذا زاول نفس النشاط.
- 5- **تهديد المنافسين الجدد:** هي قوة تنافسية تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وحدد Porter سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:<sup>(3)</sup>
- **اقتصاديات الحجم الكبير:** تتمتع الشركات الكبيرة بانخفاض تكلفة إنتاج القطعة الواحدة كلما زاد الإنتاج، وبالتالي على المنافس الجديد إنفاق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة، وعليه بأن يقبل تكاليف باهظة للقطعة الواحد؛
  - **تميز المنتج:** من المتعارف عليه أن للمؤسسات الناجحة علامة تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل شركة **كوكاكولا** أو اختراق القاعدة العريضة من عملائها؛
  - **متطلبات رأس المال:** كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت عقبات دخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفًا بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير؛

(1)- سمية عامر بوران، (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، ص 94.

(2)- خديجة بريقة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(3)- طارق سويدان، (2001): قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، لبنان، ص 17.

- تكاليف التحويل: تزداد العقبات لدخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحويل من مورد لآخر؛
  - اختراق قنوات التوزيع: حيث تعتبر عقبة لدخولهم بوجود شبكة توزيع ضخمة؛
  - مزايا الشركات القائمة مسبقاً: ذلك لامتلاكها التكنولوجيا والخبرة الفنية للمنتج وسهولة الحصول على المواد الخام... إلى غير ذلك؛
  - سياسة الحكومة: قد تمنع الحكومة الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص وتقليص دخول المواد الخام أو عن طريق فرض الكثير من القوانين.
- ويلخص بورتر من خلال تحليله لهذه القوى إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح. (1)

### ثالثاً: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

- حدد بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين كما تنطوي هذه الاستراتيجيات على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة أو التمييز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز. (2)
- 1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة، حسب ما ذهب إليه بورتر، فهي تعتبر الأسهل والأكثر وضوحاً وإدراكاً من قبل الزبون وتسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج منخفض التكلفة عن المنافسين في النشاط الذي تعمل فيه وبالتالي التميز في السعر، حيث يعتبر السعر من أهم المميزات التي تجذب الزبون بشكل عام، وذوي الدخل المنخفض بشكل خاص، يمكن للمؤسسات الحصول على إستراتيجية قيادة التكلفة بطرائق كثيرة منها:
- تنمية ثقافة تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة،
  - استخدام بعض المواد الأولية منخفضة دون المساس بالجودة؛
  - استخدام وسائل دعائية مختلفة والاهتمام بالترويج مع تخفيض تكاليف الترويج؛
  - تعديل موقع المؤسسة بحيث يكون أقرب إلى المستهلك؛
  - الاستغناء عن الوسطاء في إيصال المنتج إلى المستهلك مباشرة .

- 2- إستراتيجية التمييز:** وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات زبائنها بطريقة فريدة ومتميزة من خلال

(1)- شارلزهل وجاريت جونز، (2001): الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد المتعال دار المريخ، السعودية، ص78.

(2)- نادية العارف، (2002): التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص76.

تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بتطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود في خطوط إنتاجها". وفيما يلي أهم محددات التميز التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة: (1)

– التمييز على أساس الجودة: الجودة العالية تخلق ولاء الزبائن من خلال تكرار عملية الشراء مما يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة ورفع مستوى الأرباح؛

– التمييز عن طريق مدة حياة المنتج: الكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول المدة التي يبقى فيها المنتج صالحا للاستعمال)؛

– التمييز عن طريق تغليف المنتج: بمعنى تمييز المظهر الخارجي للمنتج وذلك بـ:

✓ تغليف الحماية المنتج عند النقل والشحن خاصة المنتجات سهلة الكسر والتلف؛

✓ تغليف بشكل جذاب لانتباه المستهلكين وتحفيزهم للشراء؛

✓ وضع غلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.

– التمييز عن طريق شبكة التوزيع: بإنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية واسعة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة الأسواق، مثل التسويق المباشر، التسويق الإلكتروني؛

– التمييز عن طريق صورة العلامة: هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، مثل اختيار شركة الشعار الأسد كرمز لمنتجاتها تتميز به عن منتجات المنافسين.

3- إستراتيجية التركيز: لصياغة هذه الإستراتيجية تقوم على قيادة التكلفة أو التمييز، وتتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق، عكس الإستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع السوق الشامل) إن إتباع هذه الإستراتيجية يعني تركيز المؤسسة على مجموعة معينة من المشترين أو جزء من السوق المستهدف بما يجعلها أكثر كفاءة مقارنة بالمنافسين الذين تتنافسون على نطاق واسع. وبالتالي تستطيع أن تحصل على تمييز وتفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنها، أو عن طريق خفض التكلفة، أو كلاهما معا.

ومن شروط تطبيقها يجب أن يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية ذلك لتفادي جذب المنافسين الأقوياء حيث يكون حجم المبيعات لا يسمح للمؤسسة الكبيرة من تغطية أعبائها الثابتة. (2)

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تتحقق من خلال: (3)

(1) – عادل مزوغ، (2013): دراسة نقدية لإستراتيجيات porter التنافسية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (10)، جامعة البليدة، الجزائر، ص50.

(2) – محمد العربي غزي، (2013): بناء الميزات التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (09)، جامعة المسيلة، الجزائر، ص88.

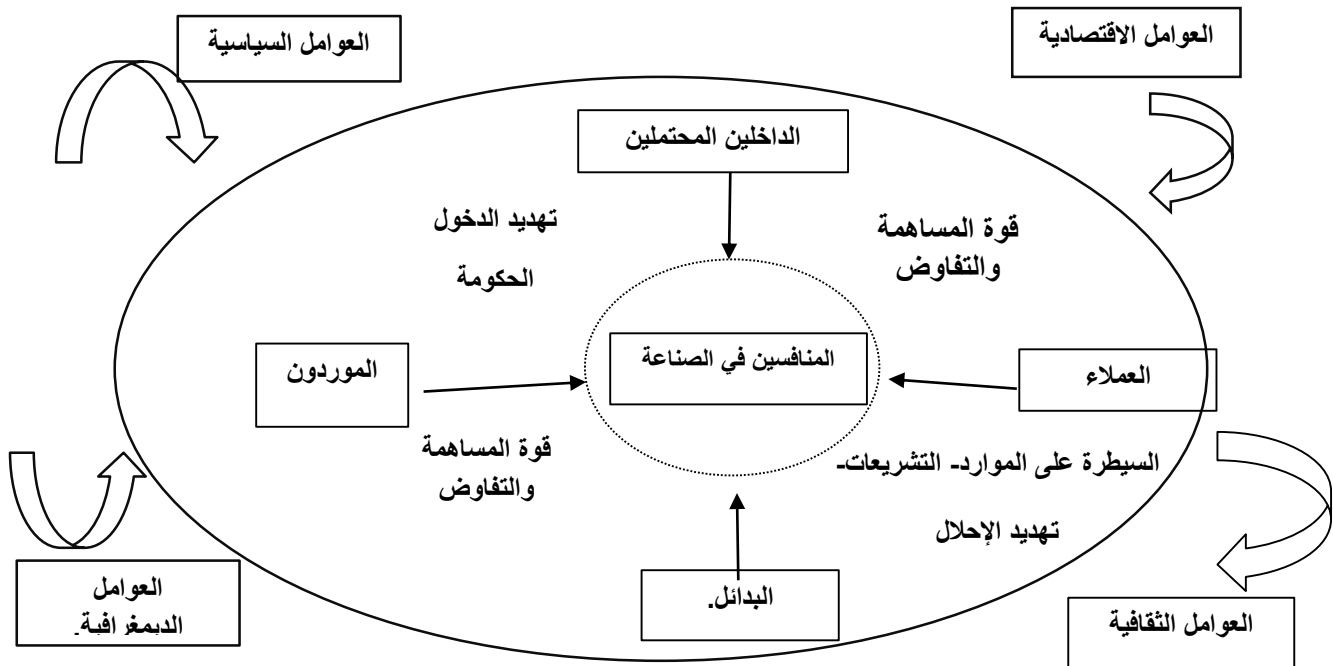
(3) – محمود جاسم الصميدعي ويوسف عثمان ردينة، (2011) التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الأردن ص252.

- التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة؛
- تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات؛
- تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة؛
- التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزا عن منتجات أو خدمات المنافسين.

### الفرع الثالث: نموذج Austin

قام " J.E Austin بإجراء تعديلات على نموذج بورتر، كي يتماشى مع بيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية، حيث قام بإضافة عنصرين أساسيين هما: الحكومة والعوامل البيئية باعتبارهما يؤثران على هامش الربح، وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02): إطار تحليل الصناعة للدول النامية نموذج أوستن.



المصدر: نبيل مرسي خليل، (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ص 77.

ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكتها وذلك باعتبارها القوة السادسة التي يكون من الواجب إضافتها إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي التي تحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الأولية (الرئيسية)، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يكون من الممكن للمؤسسات

- تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، ومن هنا فإن هذه الأخيرة يكون لها تأثير على بيئة التنافس في الدول النامية. وتعتبر الدولة قادرة على تغيير عميق للمنافسة من خلال قيامها بالأدوار التالية: (1)
- **سلطة التنظيم:** تقوم الدولة مقام منظم للأسواق عن طريق تحديد الضرائب صياغة قانون العمل، إصدار القوانين المتعلقة بحماية البيئة الرقابة على الصرف والأسعار، وضع معايير موحدة، كما تقوم بتحديد الحصص والرسوم الجمركية، ونشير إلى أن هذه السلطة ليست لتحديد التنظيمات بقدر ما هي فرض للتعليمات على المتعاملين في القطاع؛
  - **الحمائية:** يمكن لبعض الحكومات أن تقيم حواجز للدخول من أجل حماية بعض الصناعات الوطنية من المنافسة الأجنبية، ويكون هذا الإجراء من خلال اعتماد نظام الحصص أو عن طريق الرسوم الجمركية؛
  - **دور الزبون المسيطر أو الوحيد** إذ تهيمن الدولة من خلال هذا المدخل إما بطريقة مباشرة أو عن طريق الخدمات العمومية الوطنية، مثلا تشكل الدولة الزبون الرئيسي لمعدات التسليح والعتاد العسكري، وكذا معدات السكك الحديدية، مراكز الطاقة الكهربائية .. الخ؛
  - **دور المورد** حيث تظهر الدولة كمورد رئيسي في وضعية محتكر شبه تام لقطاع صناعة ما، إذ تقوم الدولة مقام المورد للصناعات التالية الكهرباء، النقل عبر السكك الحديدية، وغيرها من الصناعات أو القطاعات التي تحتكر فيها الدولة حق مزاولة النشاط الاستراتيجي؛
  - **دور المنافس** حيث يمكن أن تشكل الدولة تهديدا قويا لمؤسسات القطاع الخاص، فالنقل الجوي، الاتصالات التعليم تعتبر حالات مبرزة لحضور الدولة في الصناعة كمنافس قوي؛
  - **دور المحدد والموحد للشروط في الصناعة** وذلك لتحقيق المشاريع الكبرى وتحديد المعايير المتبعة في اختيار موردين معينين، إذ أن نجاح Airbus وفشل الإعلام الآلي في أوروبا أمثلة واضحة تعبر عن دور الدولة كمحدد لصناعة ما؛
  - **دور الممول** من خلال منح ائتمانيات وإعفاءات ضريبية، من أجل تشجيع ومساعدة بعض المؤسسات في ترقية نشاطها الاستراتيجي، إذ أن هذه المساعدات والتسهيلات المالية الجبائية التي تمنحها الدولة كثيرا ما وضعت لدعم المؤسسات الوطنية المتضررة من تحرير التجارة الدولية؛ (
  - **دور سياسي** والذي يمكن أن تؤثر من خلاله على القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال إنشاء أو قطع العلاقات الدبلوماسية، والذي يتمثل في الحصار التجاري المفروض على بعض الدول، وعلى العكس من ذلك فقد يتحه الدور السياسي للدولة نحو دعم أنشطة المؤسسات من خلال نشاء مناطق حرة للتجارة. تتمثل الحجج المستخدمة لدعم دور الدولة في تنظيم الصناعة فيما يلي :
- ✓ **المصلحة العامة:** إن حماية القطاع عملية يستفيد منها الاقتصاد ككل، لأن هذا التدخل يكفل حماية العمالة الوطنية، التجارة .... وغيرها من مجالات النشاط الإستراتيجية؛

(1) - Gerry Johnson and al, (2000): *Stratégique*, Public Union Edition, France, p p.146-147.

✓ **الاستقلال والسيادة الوطنية:** إن حماية القطاع تقوم بدافع من الاعتبارات التي تهدف لها الإستراتيجية الجيوسياسية للدولة: كالتسلح النفط، علوم الفضاء.

لقد أعطى نموذج أوستن صورة أقرب إلى الواقع من النماذج السابقة له، إلا أن الاعتقاد بأنه يصلح للدول النامية على اعتبار أنها الدول الأكثر تحكما في اقتصادياتها مقارنة بالدول المتقدمة التي تعطي مجالا أوسع، حرية المنافسة وحرية النشاط الاقتصادي ككل غير صحيح نسبيا، لأنه حتى الدول المتقدمة تتدخل بشكل أو بآخر وتظهر كقوة منافسة مهما كان مستوى تطور الدولة وليبراليتها فهي لن تكون دولة حارسة. مفهوم المنافسة يتسع أيضا ليشمل عناصر أخرى تظهر بأشكال مختلفة كاللور الذي تلعبه الجماعات الضاغطة أو أصحاب المصالح غير المباشرين الذين نعني بهم: اتحادات العمال منظمات المجتمع المدني، جماعات حماية البيئة والدفاع عن المستهلكين، والذين يملكون مصلحة بالتأثير على المؤسسة، قد يأخذ هذا التأثير عدة أبعاد ويبقى أهمها التأثير على هامش ربح المؤسسة مما يجعلها تدخل ضمن قوى المنافسة، مع الإشارة إلى أن تأثير هذه القوة يأخذ أشكالاً متعددة بحسب خصوصية كل قطاع وحتى خصوصية الطرف أو الجهة الضاغطة على المؤسسة.<sup>(1)</sup>

**الفرع الرابع: أدوات التحليل التنافسي.**

تنقسم أدوات تحليل حقبة الأعمال إلى قسمين أدوات تقليدية وأدوات حديثة كما يلي:

**أولاً: الأدوات التقليدية**

### **1- نموذج مجموعة بوستن الاستشارية BCG:**

تبين المصفوفة نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تأمل في تحقيقها، وظهرت هذه المصفوفة في ظل محيط اقل تعقيدا، وأسواق أكثر محدودية (الولايات المتحدة الأمريكية)، وتتنوع الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة إلى أربع خانات من خلال اعتبار بعدين استراتيجيين هما معدل نمو السوق والحصة السوقية:<sup>(2)</sup>

(1) - نجوى حبه، (2015): الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2011/2000، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص88.

(2) - رشدي محمد سلطاني، (2006): التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه. حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص30.



- أنشطة الأوزان الميئة: تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموماً الأنشطة الهامشية للمؤسسة والتي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال.

## 2- مصفوفة ماكينزي:

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال إلكتروك العالمية بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات وتتضمن هذه المصفوفة بعدين استراتيجيين هما جاذبية الصناعة؛ والوضعية التنافسية؛ ويتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات الموالية:<sup>(1)</sup>

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية؛
- ترجيح معايير الجاذبية، وقوة التنافسية، بحيث يكون المجموع لكل بعد = 01؛
- تقييم كل مجال نشاط استراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05؛
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛
- تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة؛
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة ماكينزي: المردودية، ومعدل نمو السوق، وكثافة رأس المال، وإمكانية التمييز حجم السوق، نوع المنافسة سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع، درجة التركيز، مستوى حواجز الدخول والخروج، الأسعار الآجال، النوعية، المعرفة، التكيف مع حاجات الزبائن البحث والتطوير الإبداع

### الشكل رقم (04): مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة		الوضعية التنافسية
ضعيفة	متوسطة	
قوية	قوية	
مردودية مرتفعة	البقاء واتباع وضعية النمو	قوية
الانسحاب الانتقائي (التجزئة)	مردودية متوسطة	متوسطة
التنازل الاستثمار	الانسحاب التدريجي والانتقائي	ضعيفة

(1)- رشدي محمد سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص32.

المصدر- رشدي محمد سلطاني، (2006): التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه. حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص32.

وتتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث إستراتيجيات أساسية هي:

✓ إستراتيجية النمو، وذلك في المناطق أو الأنشطة التي لها وضعية تنافسية مهمة؛

✓ إستراتيجية استقرار المردودية في المناطق التي تكون فيها الوضعية التنافسية متوسطة الأهمية؛

✓ إستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار، وذلك في المناطق الضعيفة.

وتعتبر مصفوفة ماكينزي هي الأفضل من بين المصفوفات السابقة، وذلك لكونها تهتم بمتغيرات عديدة ولا تقود إلى نتائج بسيطة.

### 3- مصفوفة ADL:

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما: درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع) والوضعية التنافسية، وتختلف مصفوفة (ADL) كلياً عن مصفوفة (BCG)، وذلك في اختيارها انطلاقاً من المعايير المتعلقة بتقدير الوضعية التنافسية، وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدر من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة ( الانطلاق، نمو، نضج) على مجال النشاط الاستراتيجي، زوال بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق التمويين، والتوزيع ذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة إلى الفئات التالية: مهيمنة قوية مقبولة غير مقبولة هامشية<sup>(1)</sup>

#### الشكل رقم(05): مصفوفة ADL

	زوال	نضج	نمو	انطلاق	
-					مهيمنة
		تطوير طبيعي			قوية
	تطوير انتقائي				مقبولة
		إعادة توجيه			غير مقبولة
+			تخلي		هامشية
					المردودية
					-

المصدر: ميسون بلخير، (2020): محاضرات في التسويق الإستراتيجي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، ص53.

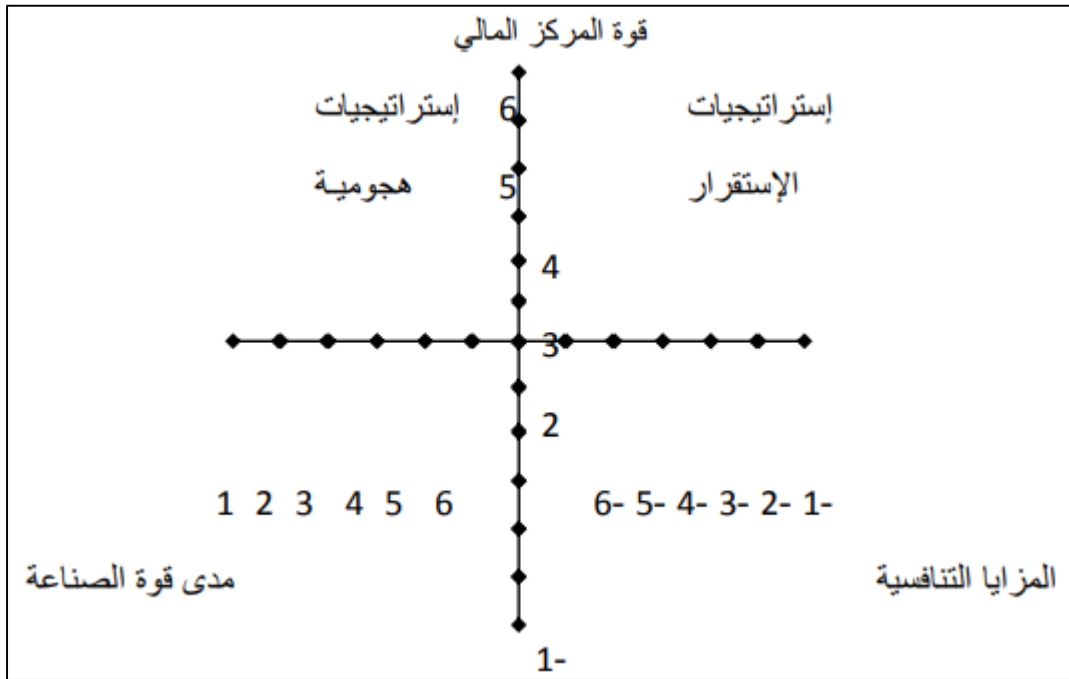
(1)- توماس هيلينن ودافيد هنجر، (1999): الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص250.

ثانيا: الأدوات الحديثة

1- مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات Space:

تعد هذه المصفوفة من النماذج المستخدمة في عملية التحليل الاستراتيجي، والتي تحدد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل محيط المؤسسة، حيث يتم اتخاذ بعدين تنافسين هما: قوة الصناعة ومدى ازدهارها، واستقرار السوق، وكذلك بعدين داخليين هما : قوة المركز المالي، والمزايا التنافسية الموجودة، كما يطلق عليها أيضا اسم النموذج الرباعي، أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام للمصفوفة.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (06):مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات Space



المصدر: ميسون بلخير، محاضرات في التسويق الاستراتيجي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020، ص53.

2- مصفوفة القرار:

مصفوفة القرار MCC تعتبر أداة للتوزيع الموارد من منظور إستراتيجي تتكون من محورين أساسيين:<sup>(2)</sup>

- المحور العمودي: يمثل رسالة المؤسسة، وما تتضمنه من قيم، وثقافة تنظيمية.

- المحور الأفقي: يمثل الكفاءة الجوهرية للمؤسسة.

(1)- ميسون بلخير، (2020):محاضرات في التسويق الاستراتيجي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، ص53.

(2)- سعد غالب ياسين، (2007): الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص145.

ويمكن لمصفوفة MCC أن تقدم دليل لكل طلب للموارد سواءً لتغذية المشروع أو منتج من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

- ✓ كيف تعمل الموارد بصورة على الملائمة أو المساعدة في تحقيق رسالة المؤسسة؟
  - ✓ كيف تستعمل وبصورة مرضية وبما ينمي الكفاءة الأساسية للتنظيم؟
- والشكل الموالي يوضح الشكل العام للمصفوفة:

**الشكل رقم (07): الشكل العام لمصفوفة القرار MCC**

		التوافق مع الكفاءة الجوهرية	
		التخفيف	حوافز
التوافق مع الرسالة	عالية		
	ضعيفة	الاستنزاف	الذهول
		ضعيفة	عالية

المصدر: سعد ياسين غالب، (2007): الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص145.

إن أكبر فائدة يقدمها النموذج هو إمكانية استخدامه للتقييم الاستراتيجي عند كل مستوى داخل المؤسسة. مضامين المصفوفة القرار MCC: بالنظر إلى المصفوفة فهي مقسمة إلى أربع خانات كل خانة تمثل متوقعاً لمنتجات معينة.

فالمنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة حوافز، ودوافع ملاءمتها عالية لكل من الرسالة والقدرات التنظيمية (الكفاءات الجوهرية). على العكس من ذلك المنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الاستنزاف تمثل وحدات تضعف القدرات الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل وتكون مرشحة للإلغاء والتصفية. والمنتجات أو الوحدات التي تقع في الخانات الباقية يكون وضعها غير واضح بصورة قاطعة إذ تلبى متطلبات بعد واحد من أبعاد المصفوفة دون الآخر.

فوحدة أو منتجات الذهول تعتمد على القدرات الأساسية (الكفاءة الجوهرية) لكنها لا تتماثل أو تتطابق مع رسالة المؤسسة، وهذه المنتجات عادة تكون جذابة لأنها تستخدم المهارات الحالية المتوفرة. والمشاريع أو المنتجات المتوقعة في خانة التخفيف فهي تتلاءم بدرجة كبيرة مع رسالة المؤسسة، وبدرجة ضعيفة مع القدرات التنظيمية.

عند استخدام مصفوفة القرار MCC كل مشروع أو منتج يتم تقييمه لتحديد درجة توافقه مع رسالة المؤسسة والقدرات التنظيمية المتاحة وذلك في ضوء تضيفين جيد وضعيف بعد ذلك توضع في الخانة المناسبة في المصفوفة. كما أن المنتجات في خانة الذهول يمكن تحويلها إلى خانة الحوافز باعتماد طريقتين:

– الأولى: تتصل بتطوير المنتجات بطريقة ما بالتغلب على النقص في عدم مطابقة المنتجات مع رسالة المؤسسة عالية

– الثانية: تتضمن تعديل هيكل المصفوفة لتقليل النقص أو التباين مع رسالة المؤسسة.

مصفوفة القرار MCC هي أداة جيدة لتطبيق المنطق الاستراتيجي على أنواع القرارات الخاصة بتوزيع وتعيين الموارد، وفي نفس الوقت تمثل مجال لاختيار رؤى المؤسسة، واستراتيجياتها كأساس في عملية تطوير وتحديث الاستراتيجيات، إلى جانب ذلك هناك مصفوفة ثلاثية الأبعاد (3x3) تستخدم لتطبيق النموذج كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): مصفوفة القرار 3×3

	ضعيف	متوسط	عالي	
عالي	البحث عن مشاريع مشتركة	التطوير من خلال الكفاءة التنظيمية	يبقى في الذهن الوضع المثالي	التوافق مع الرسالة
متوسط	لا تأخذ في اتخاذ القرار	المحافظة على المشروع الحالي بحدود مرسومة	المواصلة في تنفيذ المشروع	
ضعيف	يتم التخلي عن المشروع	لا تأخر في اتخاذ القرار	تقسيم المشروع إلى أقسام ثانوية	

المصدر: سعد ياسين غالب، (2007): الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 145

### المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز

يعتبر الأداء المتميز من المواضيع التي لها اهتمام كبير لدى الباحثين، والتي تؤكد على أهمية الأداء في المؤسسات وعلى مستوى الفرد إذ يحتل الأداء مكانة خاصة في أي منظمة باعتباره المحصلة النهائية لأعمال المنظمة لذا فإن المؤسسات التي تتمتع بأداء متميز تكون أكثر استقراراً، حيث سيتم في هذا المطلب تناول مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأداء المتميز.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز

#### أولاً تعريف الأداء:

اختلف الباحثون في الوصول إلى تعريف محدد للأداء وفيما يلي أهم التعريفات التي قدمت له:

– يعرف الأداء على انه: " ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس أو معايير محددة تضعها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد".<sup>(1)</sup>

(1) - علاء فرحات طالب وإيمان شبحان المشهدان، (2011): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 64.

- كما يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن القول بأن الأداء هو نتاج النشاط الشمولي الذي تمارسه المؤسسة ويحدد مستوى انجازها ومدى استغلالها لمواردها وإمكاناتها ويستفاد منه في معرفة المركز التنافسي للمؤسسة وتطوير أسس بقائها. وانطلاقا من تعريفات الأداء يمكن التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز.

**ثانيا: تعريف الأداء المتميز.**

يمثل الأداء قدرة المنظمات على الاستخدام الأمثل للموارد وتأدية الميسرين مهامهم وفق معايير محددة من خلال تطوير الأداء، وتحويله إلى أداء متميز ولقد جاء الباحثون والكتاب بمجموعة من التعريفات من بينها:

- يعرف الأداء المتميز على أنه: "قدرة الفرد على انجاز نتائج غير مسبقة يتفوق بها عن الآخرين، فهو درجة عالية من الجودة عند تأديته مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة".<sup>(2)</sup>

من التعريف يتضح يتضمن الأداء المتميز قدرة الأفراد على تأدية مهامه وتحقيق نتائج يتفوق بها على الآخرين.

- كما يعرف أنه: "هو ما يزيد عن معدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو تخفيض في الفترة الوظيفية أو توفير في التكاليف أو توفير أي مورد آخر أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام من خلال الجهود أو المهارة، ويسمح بتحقيق نتيجة موجبة للنشاط ومستوي عالي من الذكاء".<sup>(3)</sup>

ويتضح أيضا من هذا التعريف أن الأداء المتميز هو تحقيق مستوى عالي من الأداء يزيد عن المعدل النمطي له.

- وهناك من ينظر للأداء المتميز بأنه: "يتمثل في المنظمات ذات الخصائص التي تتمثل في إرضاء أصحاب المصالح، وتنفيذ العمليات بشكل سليم، وتوفيرها للموارد اللازمة وتتوفر فيها الإدارة الناجحة تستطيع تنفيذ الاستراتيجيات لتنفيذ أهدافها، فتميز المنظمات يأتي من التميز في المعرفة التي يمتلكها الأفراد لأنها محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات".<sup>(4)</sup>

يقصد بالأداء المتميز نجاح المنظمة بتوفر إدارة ناجحة لتطبيق استراتيجيات فعالة من اجل التميز وتحقيق أهدافها.

(1) - راوية محمد حسن، (1999): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، ص 215.

(2) - نوال شنافي، (2013): دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد (13) ص 125، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 125.

(3) -رشيد مناصرية، (2012): إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد (16)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 113.

(4) - نوال شنافي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات والمعارف الفكرية والممارسات المتواجدة في إدارة المؤسسة والتي تساهم في توفير الموارد اللازمة للتغيير والتفوق في أنشطتها وأدائها، وتنفيذ العمليات بشكل سليم، أي هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء بإنجاز نتائج غير مسبوقة بكفاءة، وتحقيق إنتاجية عالية في ظروف متغيرة بفضل الأفراد العاملين هذه المؤسسة.

### ثالثاً: خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز

تختلف تصنيفات الخصائص التي تظهر كفاء وفعالية أداء المؤسسات من باحث الآخر ونظرتها لها يذكر منها: (1)

- 1- الرؤية والرسالة الواضحة: تمتلك منظمات الأداء المتميز مستوى عالي من الوضوح في استراتيجياتها وأهدافها المبنية على رؤيتها ورسالتها الواضحة.
- 2- القيادة الديمقراطية: تتصف منظمات ذات الأداء العالي باستنادها إلى أفكار الأفراد في تحقيق مستوياتها العالية من الإنتاجية والقيادة تشير إلى قوة التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 3- انتشار الموهبة: تتميز منظمات الأداء المتميز قدرتها على نشر وجذب الأفراد الموهوبين لشغل الوظائف التنظيمية فيها، أما جذبها من مصادر داخلية أو خارجية .
- 4- إدارة العمليات: منظمات الأداء المتميز تقوم على تبسيط وتحسين جميع العمليات لتحسين قدرتها على الاستجابة للأحداث والتحديات البيئية بكفاءة وفعالية.
- 5- التكنولوجيا: منظمات الأداء المتميز مرنة في تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال إدخالها في جميع مناحي المنظمة.

### الفرع الثاني: أهداف وأهمية الأداء المتميز

#### أولاً: أهداف الأداء المتميز

- تسعى المؤسسات للتنافس فيما بينها وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وتجسد ذلك من خلال التميز في أدائها، فهذا الأخير هو الركيزة الأساسية التي بواسطته تصل المؤسسات إلى أهدافها، ومن بين هذه الأهداف(2):
- تحقيق تنمية مستدامة للمنظمات؛
  - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء والحفاظ عليهم وإرضائهم؛
  - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمرة؛
  - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛

(1)- صالح علي عودة الهللات، (2014): إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ص ص 174-175.

(2)- حمزة محمد الجبوري، (2013): جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الكلية التقنية الإدارية، العدد (34)، بغداد، العراق، ص 179.

- تحسين نوعية المخرجات وتحقيق مستويات إنتاجية أفضل؛
- تعلم اتخاذ القرارات بالاستناد على الحقائق لا على المشاعر.

### ثانيا: أهمية الأداء المتميز

- يعد الأداء المتميز أحد أهم عناصر الميزة التنافسية التي تحصل عليها المنظمات، إذ من خلاله تدعم وتعزز المنظمات حصتها السوقية، بالإضافة إلى أهمية الأداء المتميز التي يكمن في تلخيصها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
  - التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛
  - تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات ومتابعة أدوات قياس أدائها؛
  - تحسين معنويات وإرضاء العاملين؛
  - تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
  - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

### الفرع الثالث: نماذج الأداء المتميز

#### أولاً: النموذج الياباني للأداء المتميز (نموذج Deming )

أسس اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين جائزة ديمينج سنة 1951 تقديرا لادوارد ديمينج وإنجازاته في مراقبة الجودة إحصائيا وصداقته مع الشعب الياباني، وتوزع جوائز ديمينج على عدد من الفئات بما في ذلك جوائز للأفراد، والمصانع والمؤسسات الصغيرة، حيث تقدم سنويا إلى المؤسسة أو أي جزء منها استطاع تحقيق تحسينات أداء مميزة من خلال تطبيق مراقبة الجودة في تلك المؤسسة وتتضمن جائزة ديمينج العناصر التالية:<sup>(2)</sup>

وفيما يلي سنتطرق للمعايير التي تقوم عليها الجائزة وهذه المعايير يتم تنقيطها ليصل مجموعها إلى 100 نقطة موزعة كما يلي:<sup>(3)</sup>

- سياسات الإدارة (20 نقطة)؛
- تطوير المنتجات وابتكار طرق جديدة في العمل (20 نقطة)؛
- الصيانة وتحسين المنتجات والعمليات على المستوى التشغيلي (20 نقطة)؛

(1) - العبيدي إبراهيم وفائق مشعل قدور، (2018): أثر الإستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصال العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال جامعة ال بيت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص 30.

(2) - محمد بوعون، (2014): تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان قسنطينة وعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع إدارة البيئة والسياحة، جامعة الجزائر 3، ص 71.

(3) - فيروز زروخي والأخضر لقلبي، (2018): نماذج عالمية من الأداء المتميز مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (02) العدد (02)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 174.

– نظم العمل (10 نقاط)؛

– تحليل المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات (15 نقطة)؛

– تطوير الموارد البشرية (15 نقطة).

### ثانيا: النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج (Malcom Baldrige)

يعد مالكوم بالدريج ( Malcom Baldrige ) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي " رونالد ريجان " بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذج، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية .

ويتشابه النموذج الأمريكي لجائزة (Malcom Baldrige) للجودة مع نظيره الأوروبي (EFQM) في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم ، بدليل أن العديد من الشركات البريطانية ويهدف هذا النموذج إلى:<sup>(1)</sup>

– إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛

– توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛

– وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها؛

– الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.

ومن يقرأ مضمون نموذج بالدريج، يجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الجودة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المنظمة، ويحتوي النموذج على سبعة أبعاد تم تقطيعها ليصل مجموع نقاط النموذج (1000 نقطة) تتوزع كما يلي:

1- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي كذلك يقيس مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، ومدى تشجيع التجديد والابتكار للعاملين (100 نقطة)؛

2- التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (85 نقطة)؛

3- التركيز على المستهلك والزبون: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (85 نقطة) ؛

4- المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المهارات ودعم القرار (90 نقطة)؛

(1)- يوسف بومدين، (2006): دراسة اثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص45.

5- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (85 نقطة)؛

6- إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، وعمليات توفير السلع والخدمات (85 نقطة)؛

7- نتائج الأعمال: هذا المعيار يقيس الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (450 نقطة).

ومن خلال هذه العناصر، يتضح لنا أن النموذج الأمريكي " Malcom Baldrige " يركز على القدرة على الابتكار لتحقيق إستراتيجية المنظمة ورضا الزبون بتقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين في المستقبل، وتتم آلية النموذج Baldrige بترجمة كل من رؤية ورسالة المنظمة من خلال إستراتيجية معينة ومقارنة نتائج الأداء بالمعايير المستهدفة .

### ثالثا: النموذج الأوروبي للأداء المتميز (EFQM)

يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز (EFQM) من أبرز نماذج إدارة الأداء المتميز الشائع في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نشأ استخدامه النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز سنة 1992 ويترايط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ عام 1988.

ويعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه: " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة.(1)

وتتمثل الأسس التي يركز عليها النموذج في معايير المقومات و هي المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة وتتمثل في: (2)

- القيادة: (10%) التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء؛
- مشاركة العاملين: (9) أي تعظيم مشاركة وتمكين العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتطويرهم؛
- السياسات والاستراتيجيات (8) تعبر عن الرؤية والخطط الإستراتيجية والتنفيذية وسياسات الجودة؛
- العلاقة مع الموردين والشركاء (9%) وذلك بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح المشترك؛

(1)-ليندة فليسي، (2012): واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص83.

(2)- فيروز زروخي والأخضر لقلطي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- إدارة العمليات: (14%) وذلك بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية والتحسين المستمر؛
- معايير النتائج وهي أربعة معايير، تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال للمعايير المقومات وتتمثل في:
  - إرضاء العاملين: (9%) وشعورهم بالانتماء والولاء والمسؤولية نحو المؤسسة؛
  - إرضاء العملاء: (20%) بالتعرف على متطلباتهم وتلبيةها وإرضاءهم و المحافظة عليهم؛
  - الأثر على المجتمع (6%) نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية ومساهمات المؤسسة من تعليم، خدمات وغيرها؛
  - نتائج الأداء المالية: (10%) أي الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المؤسسة من مساهمين وعمالء.

#### الفرع الرابع: متطلبات وأبعاد الأداء المتميز.

##### أولاً: متطلبات الأداء المتميز.

- لا يمكن بلوغ مسعى الأداء المتميز إلا من خلال جملة من المتطلبات المتشابهة والمتناغمة من موارد بشرية ومادية ومالية مصطلح على تسميتها بدعائم مفهوم التميز، وقد اختلفت توجهات الباحثين حول تحديد أهمها فبينما ركز البعض على كون العملاء محور اهتمام الأداء المتميز ومتطلبه الأساسي اهتم البعض الآخر بالنشاط الابتكاري، وفيما يلي بعض أهم متطلبات الأداء المتميز والتي تتمثل في: (1)
  - بناء إستراتيجية متكاملة تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية:
  - رسالة المنظمة رؤية المنظمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة آلية إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة منظومة متكاملة من السياسات، التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.
  - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء العالي وقابلة للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلا عن الاعتماد الكبير على تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
  - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها قواعد معالجتها وتداولها، حفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
  - نظام متطور الإدارة الموارد البشرية يبين الطرق والآليات لتخطيط، استقطاب، تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها نحو بلوغ الأداء المتميز نظام الإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات وتقويم النتائج والانجازات؛
  - نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء التنظيمي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء؛

(1)- عبد المطلب بيطار، (2017): دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 48.

– قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتمتين فرص المنظمة نحو بلوغ الأداء المتميز.

ثانياً: أبعاد الأداء المتميز.

تتمثل أبعاد الأداء المتميز في:

**1- التميز في الخدمة:** يقصد بمصطلح التميز في خدمة العملاء تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن والعملاء، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون في إطار تحقيق الأهداف المؤسسات المعنية ضمن أية قيود تنظيمية.

**2- التميز في مجال العمليات:** إن كفاءة المؤسسة تتحدد بكفاءة أداء العمليات الداخلية فيها، وإن المؤسسات تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وإن العمليات التي تحدها المنظمة تتحدد في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به لذلك فإن أساس الإدارة المتميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، حيث أن تحسين العمليات بطرق إبداعية تتضمن النشاطات التالية:

- تحديد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير المرحلي أو الجذري؛
- الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في العمليات؛
- تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات؛
- استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات؛
- تطبيق طرق الملائمة لتغيير العمليات؛
- تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة.

**3- التميز الإداري والتنظيمي:** تسعى المؤسسات دائماً إلى تبني أفكار إدارية جديدة وذلك رغبة منها في التميز على المنافسين ولزيادة قدرتها على البقاء، لأنها إذا ما احتفظت بأفكارها الإدارية لفترة طويلة فأنها من الصعب عليها أن تبقى في السوق، وإن الوصول إلى التميز ليس أمراً سهلاً يتحقق بالتمني، ولكن بالعمل والجهد المتواصل وعلى كافة مستويات المنظمة، وأن التميز الإداري يعني مدى توافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة ومناسبا للأفراد والعمليات وله من المرونة ما يعطي فرصاً للتميز الفردي والجماعي وإن يكون وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف الوظيفي، وإن تكون القيادة قريبة من الأفراد وناجحة في تشجيعهم وتحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات وكذلك يشمل التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات والاستجابة السريعة للمتغيرات من البيئة الخارجية. وينقسم التميز في المجال الإداري والتنظيمي إلى ثلاث أقسام فرعية:

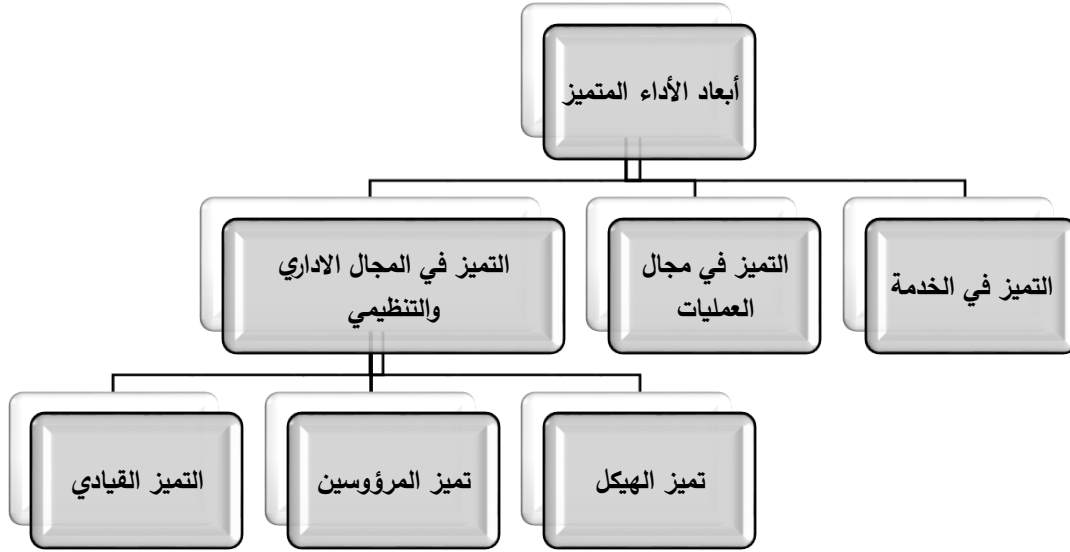
**3-1- التميز القيادي:** إن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعد كافياً في حد ذاته، بل إن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعد جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق تميز الأداء، وهنا إشارة إلى التميز القيادي المطلوب في مؤسسات اليوم.

**3-2- تميز المرؤوسين:** ينظر إلى القوى العاملة المتميزة بأنها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن أن تضع أو أن تقدم منتجات أو خدمات تشكل ميزة تنافسية لمؤسساتها وعلى تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، يكون من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يجعلهم يتخلون عن الروتين والمركزية في التعامل، وبذلك يتحقق التميز في أداء المرؤوسين. ويرى الباحثين أن المؤسسات المتميزة عليها أن تجعل أهداف العاملين مرتبطة بأهداف المؤسسة فيها وذلك أن يكون أهداف مشتركة تسعى المؤسسة والعاملين إلى تحقيقها، مما يجعل العاملين يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق الأهداف باعتبارها أهداف خاصة بهم.

**3-3- تميز الهيكل:** الهيكل التنظيمي هو الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من المستويات أو أجزاءها إلا أنه يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. إن الفرق بين نوع الهياكل في منظمات الأداء المتميز تكون ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة أما المنظمات التقليدية ذات هيكل بيروقراطية ومركزية منظمة ذاتيا ومستقلة حيث في ظل عدم التأكد البيئي الكبير الشديدة بين المنظمات في وقت الحاضر ينبغي على المنظمات أن تتبنى هياكل عضوية ليتسنى لها التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.<sup>(1)</sup> والشكل التالي يلخص أبعاد الأداء المتميز.

(1) - السعودي موسى أحمد، (2008): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجزء (03)، العدد (04)، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 140.

الشكل رقم(09): أبعاد الأداء المتميز



المصدر: من اعداد الطالبتين

## المبحث الثاني: العلاقة النظرية بين التحليل التنافسي والأداء المتميز

من خلال هذا المبحث سيتم عرض للعلاقة النظرية بين التحليل التنافسي والأداء المتميز.

### المطلب الأول: العلاقة بين التحليل التنافسي والأداء

لقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة العلاقة بين الأداء والتحليل التنافسي، ومن هؤلاء "نجد R. Rumelt" الذي وجد أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق بالمقارنة مع الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل وبالتالي المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع السوقي، فانتهى إلى التفكير في أن الاختلاف في بناء الاستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء، حيث كلما كرست المؤسسة موارد إستراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدا ومن ثم يمكن معرفة موقع المؤسسة في المحيط التنافسي من خلال مقارنتها مع منافسيها وذلك إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجيته.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: دور نموذج بورتر في تحقيق الأداء المتميز

حسب نموذج (Porter) لتحليل القوى الخمس يرتبط تحقيق الأداء المتميز بتحليل القوى المكونة لبيئة الصناعة الممثلة في: المنافسين الحاليين والمحتملين الزبائن الموردين الموزعين المنتجات البديلة. من جانب آخر يرى كل من: "هل وجونز" أن استمرارية تميز الأداء للمؤسسة يعتمد على مدى صعوبة عوائق التقليد وقدرة المنافسين، والبيئة الديناميكية، وهذا ما يتيح نموذج (Porter) لتحليل القوى الخمس. فمن خلال تحليل المنافسين الحاليين تستطيع المؤسسة معرفة قدراتهم على التقليد ومحاكاة استراتيجياتها وتحركاتها المتبعة لتحقيق ميزة منتجاتها مما يجعلها تتخذ الأسلوب المناسب لحماية معلوماتها ومواردها من التقليد والإحلال أو المحاكاة. كما أن تحليل القوى التنافسية الأخرى ممثلة في: (المنافسين المحتملين الموردين الموزعين المنتجات البديلة) يجعلها تضع حواجز للدخول لحماية موقعها التنافسي من خطر المنافسين المباشرين وغير المباشرين من خلال: بناء علاقات جيدة أو حتى إنشاء روابط للتكامل الخلفي مع الموردين، والأمامي مع الموزعين رفع مستوى الجودة وتنوع تشكيلة المنتجات للحفاظ على ولاء الزبائن رفع مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدم

كما يتم اكتشاف درجة ديناميكية بيئة الصناعة من تحليل نموذج (Porter) ، وتعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير بسبب عوامل البيئة الخارجية المختلفة والصناعات التي تتسم بمعدلات عالية جدا من الحديث المنتج تكون دورات حياة المنتج بها قصيرة، مما يعني أن الميزة التنافسية يمكن أن تكون سريعة

(1) - سالم إلياس وآخرون، (2005): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر يومي، 5-6 ماي ص3.

الزوال، وهنا يأتي دور (نموذج Porter) في اكتشاف خطر فقدان الميزة التنافسية مبكرا من خلال تحليل درجة ديناميكية الصناعة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين القوى الحكومية الضاغطة والأداء المتميز

يمكن القول أنها علاقة معقدة ومتباينة حسب الظروف المحيطة، حيث يمكن القول انه لضغوط العمل الحكومية القوية تأثير سلبي على الأداء المتميز بعدة طرق نذكر منها:

– قد تزيد القيود واللوائح الصارمة التي تفرضها الحكومة العبء على المنظمة مما يعيق قدرتها على الابتكار والتنافسية؛

– يمكن أن تؤدي الضغوط الحكومية إلى زيادة التدخل السياسي مما يضعف الحكم الرشيد ويقلل من فعالية الإدارة؛  
– يمكن أن تؤثر الضغوط السياسية على توجهات المنظمة، مما يؤدي إلى تقديم الخدمات بناء على الضغوط السياسية بدلا من استجابة حقيقية لاحتياجات الزبائن.

في الأخير يمكن للمنظمة أن تحقق أداء متميزا رغم تدخل القوى الحكومية الضاغطة وهذا من خلال إتباع المنظمة سياسة الإدارة الفعالة وتعزيز ثقافة الشفافية والمسائلة، هنا يمكن للمنظمة من جعل القوانين والسياسات دافعا لتحسين الأداء بدلا من تعقيده.

(1) – خديجة بريقة، مرجع سبق ذكره، ص74.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سيتم في هذا المبحث استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة المحلية، العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحليل التنافسي والأداء المتميز من مختلف الجوانب، وسيتم التعرض في هذا المطلب إلى أهم هذه الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات المحلية

أولاً: دراسة ( برقيقة: 2021) بعنوان: " دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل الاستراتيجي باعتباره مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، وأهميته في الكشف عن الموارد والقدرات المتميزة في البيئة الداخلية، والتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من خلال تشخيص واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، ومساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الجنوب الشرقي.

أجريت الدراسة على 64 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بالجنوب الشرقي للجزائر ورقلة، الوادي غرداية، تم توزيع الاستبيان على المسيرين، وبعد تحليل وتفسير البيانات والمعلومات تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها أن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة يساهم في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات عينة الدراسة، بينما يعتمد المسيرين على الحدس التجربة الخبرة في تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية، لذا نوصي بتحسين وعي وإدراك المسيرين الملاك بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية. وإتباع المنهجية العلمية لتفعيل دور التحليل في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (1)

ثانياً: دراسة ( شيقارة: 2005) بعنوان: الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة على التأقلم مع محيطها الخارجي، وإبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الإستراتيجية التنافسية وبالتالي تحقيق أداء متميز. للإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة ونفي الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على واقع الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمحاولة إسقاط النظرية على الواقع العلمي، حيث توصلت الدراسة إلى:

(1)- خديجة برقيقة، مرجع سبق ذكره.

تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية تحليل متغيرات البيئة التنافسية حيث أن فهم ودراسة هذه الأخيرة يمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الاستراتيجي كما نستطيع القول أنها تعتبر الاتجاه الذي يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها وبذلك تسهم في تحقيق أداء أفضل في الصناعة. (1)

#### الفرع الثاني: الدراسات العربية

أولاً: دراسة (محمد عادل حموي: 2021) بعنوان: دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري.

هدفت هذه الدراسة هذا إلى إظهار أهمية التحليل الاستراتيجي في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال كون أن التنافسية تهدف بشكل عام إلى بيان مكامن القوة في أداء المؤسسات والتعرف على مجالات وطرق التحسين في الأداء التنافسي لها، كما تقوم بالتعريف بأفضل الممارسات في تلك المجالات وتقدم نماذج سياسات وبرامج ومشاريع ناجحة للمؤسسات التي تسعى إلى تطوير أدائها التنافسي. والتحليل الاستراتيجي يقدم مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين وتساعد المؤسسات على دعم قدرتها التنافسية من خلال تحسين المكانة السوقية لها وزيادة مردوديتها والرفع من مستوى الأداء التنافسي لها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية تساعدها على الاستمرار في النشاط وتطويره. (2)

ثانياً: دراسة (إبراهيم عبيد: 2008) بعنوان: التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية.

تجسدت مشكلة البحث في تحليل حقيقة التداؤب بين التحليل الاستراتيجي والتفوق التنافسي في صناعة الخدمات المصرفية في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها: ما موقع التحليل الاستراتيجي في الأجندة التنافسية للإدارات المصرفية؟ ما مستوى تبني المصارف لمنظومة التحليل الاستراتيجي؟ ما مستوى كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية؟ وما العوامل المحددة لكثافة التحليل الاستراتيجي؟ وأخيراً ما أثر كثافة التحليل الاستراتيجي في الأداء التنافسي؟

تم تطوير واختبار نموذجاً تكاملياً للعلاقات السببية بين العوامل البيئية والتنظيمية والإدارية وكثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي باستعمال بيانات لعينة من أربعة مصارف خاصة.

أكدت نتائج البحث أن كثافة استخدام المصارف العمليات التحليل الاستراتيجي لها أثر إيجابي على الأداء التنافسي للمصارف، كذلك أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن العلاقة بين الأداء التنافسي والتحليل

(1) -هحيرة شبقارة، (2005): الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

(2) -طارق محمد عادل حموي، (2021): دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف، دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (01) العدد (43)، سوريا.

الاستراتيجي هي علاقة تبادلية، فالتحليل الاستراتيجي يسبب الأداء الأفضل وبالمقابل أن التفوق في الأداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية والقدرات الإستراتيجية، وقد حملت النتائج مضامين مهمة لبحوث ودراسات مستقبلية. (1)

### الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة ( Bayo et E. Galdon-Sanchez: 2016 ) بعنوان: الإستراتيجية التنافسية وتقييم أداء المؤسسة:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تقييم الأداء والتنافسية الإستراتيجية، فضلاً عن تأثير هذه العلاقة على أداء الشركة. وتشير النتائج أن يتم اعتماد تقييم الأداء التطويري واستخدامه الإداري ويكون تقييم الأداء أعلى بين الشركات التي تتبع استراتيجيات التمايز مقارنة بمن يتنافسون على التكاليف. فيما يتعلق بأداء الشركة، والتفاعل بين يعرض نظام التقييم التنموي وإستراتيجية الجودة عائدًا أعلى على حقوق الملكية والمبيعات لكل موظف. تلك الشركات التي تجمع بين التركيز على الابتكار والإدارة يتمتع تقييم الأداء أيضًا بأداء أعلى. وأخيراً، عندما تتنافس الشركة على أساس خفض التكاليف، فإن استخدام التقييم الإداري يزيد من المبيعات لكل موظف. (2)

ثانياً: دراسة ( Jusoh et A. Parnell: 2016 ) بعنوان الإستراتيجية التنافسية وقياس الأداء في الماليزي"

الغرض من هذه الورقة هو المساهمة في فهم أفضل للإستراتيجية التنافسية وقياس الأداء في السياق الماليزي من خلال تطبيق نسخة معدلة من مقياس الإستراتيجية العامة لكونانت وآخرين وتصنيف الشركات الماليزية وفقاً لتصنيف إستراتيجية الأعمال مايلز وسنو.

تم تقييم الإستراتيجية التنافسية وقياس الأداء من خلال المسح. تم اختيار إجمالي 975 شركة بشكل عشوائي من دليل اتحاد المصنعين الماليزيين (FMM) كما هو مدرج في عام 2003. بشكل عام، تم إعداد 133 استبياناً، 120 منها قابلة للاستخدام للتحليل. تشير النتائج إلى أن الشركات الماليزية تنظر إلى الإستراتيجية التنافسية بشكل مختلف، بل إنها أكثر من ذلك ومن المرجح أكثر من نظرائهم الغربيين التأكيد على استخدام المقاييس المالية للأداء التنظيمي. تسلط النتائج الضوء أيضاً على الصعوبات التي تواجهها الدول الناشئة غير الغربية عند استخدام مقاييس القياس الغربية، نظراً لأنه تم التركيز بشكل أكبر على التدابير المالية بدلاً من التدابير غير المالية، تشير النتائج إلى تحسن مختلف ذي دلالة إحصائية فقط في نمو المبيعات وأداء عائد الاستثمار بين فئات الإستراتيجية الثلاث.

(1) - عبد السلام إبراهيم عبيد، (2008): التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية مجلة مركز دراسات الكوفة، (العدد 10)، الكلية التقنية الإدارية.

(2) - Alberto Bayo and Jose E. Galdon-Sanchez, (2016): Competitive Strategy, Performance Appraisal and Firm Results Discussion Paper No. 10041.

توفر الدراسة بعض الأفكار المفيدة حول دور مقاييس الأداء: بالإضافة إلى ذلك، تنقل هذه الدراسة رسالة إلى كبار المديرين ومصممي أدوات قياس الأداء وأبرزها بطاقة الأداء المتوازن بضرورة إعطاء اهتمام خاص لمقاييس الأداء غير المالية في تنفيذ إستراتيجية مؤسساتهم. (1)

### المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- اغلب الدراسات السابقة هدفت إلى تحديد مفهوم التحليل التنافسي والأداء المتميز وتبين أهمية التحليل التنافسي في تحقيق أداء متميز؛
- أكدت كل الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين التحليل التنافسي والأداء المتميز؛
- اعتماد الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

#### الفرع الثاني: نقاط الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

- اختلاف ميدان التطبيق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تقسيمات الدراسة وكيفية معالجة الموضوع إلى جانب الدراسة النظرية؛
- لا تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الأهداف المتوصل إليها.

### المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث.

- تمثلت الاستفادة والإضافة الفكرية للطلابين من خلال الدراسات السابقة فيما يلي:
- بناء فكرة عن الدراسة وزيادة الرصيد الفكري حول الموضوع واكتساب معلومات أكثر؛
  - تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة باعتبارها منطلق أساسي للتعرف والاطلاع على الأساس النظري للدراسة؛
  - اختيار المنهج والطرق والأدوات المستخدمة للدراسة الحالية؛
  - تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

(1)- Ruzita Jusoh, John A. Parnell, (2008), "Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context", Management Decision, Vol. 46 Iss 1.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتحليل التنافسي والأداء المتميز، حيث تم استعراض المفاهيم، الأبعاد والنماذج وأيضاً الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تعزيز الأداء المتميز، ويتضح جلياً أن المؤسسات التي تسعى لتطبيق استراتيجيات التحليل التنافسي بفعالية وكفاءة عالية يقودها حتماً للتفوق والتميز والفوز على منافسيها وبالتالي تحقيق أهدافها.

# الفصل الثاني

دراسة حالة مدينة ساحلي بسكينة

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول لمختلف الجوانب النظرية للتحليل التنافسي والأداء المتميز سيتم في الفصل الثاني ربط متغيرات الدراسة من الناحية التطبيقية، أي عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاط الجانب النظري على ملبنة ساحلي بسكيكدة والتي وقع عليها الاختيار لإتمام البحث، وذلك من أجل التعرف على أثر التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز، من خلال تحليل أسئلة محاور الاستبيان وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

– المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

– المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

## المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

بهدف إجراء دراسة علمية بأسس موضوعية وللتوصل إلى نتائج تتمتع بالمصداقية يتوجب إتباع منهجية محددة تساعد على دراسة الظاهرة وتشخيصها من خلال أساليب وأدوات تساهم في الوصول إلى نتائج وحقائق مطلوبة، لذلك سوف يعرض هذا المبحث الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، وتعريف مجتمع ومتغيرات الدراسة، كما يشمل تحديد الطريقة والأدوات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

#### الفرع الأول: تقديم المؤسسة ومجتمع الدراسة

##### أولاً: تقديم ملبنة ساحلي بسكيكدة

##### 1- تعريف ملبنة ساحلي بسكيكدة

تمت الدراسة الميدانية بملبنة ساحلي بسكيكدة التي تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته، أنشأها أحد الخواص بتاريخ 20 مارس 2004م برأسمال يفوق 266448000 دينار جزائري وباستثمار يزيد عن 400 مليون دينار جزائري، مقرها منطقة الإيداع حمروش حمودي بناية 05- 09 محل رقم 03 حمادي كرومة بسكيكدة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 3500 متر مربع مقسمة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): تقسيم مساحة المؤسسة محل الدراسة حسب التخصصات

المساحة	التخصصات
500 متر مربع	ورشة الإنتاج
150 متر مربع	ورشة إنتاج إضافية
400 متر مربع	غرفة التبريد بحجم 1200 متر مكعب
800 متر مربع	مستودع تخزين المواد الأولية
300 متر مربع	ورشة لنفخ وتعبئة وتغليف القارورات
500 متر مربع	ورشة خاصة بخط الثلجات
400 متر مربع	الإدارة
450 متر مربع	مخزون

المصدر: وثائق المؤسسة

تقدر القدرة الإنتاجية للمؤسسة بـ 24000 لتر يوميا، وتستخدم 56 عامل دائم، والمنتجات التي تنتجها المؤسسة في الآونة الأخيرة تتمثل في : منتج حليب البقرة، الحليب المبستر، بالإضافة إلى اللبن وذلك في أكياس ذات سعة قدرها (1 لتر)، وقد قامت المؤسسة بالتوسع في نشاطاتها ذلك من بداية سنة 2014 م، حيث تم إحداث

وحدة جديدة لنفخ القارورات والتعبئة والتغليف، مما أدى إلى زيادة عدد العمال فأصبح عددهم 76 عامل دائم وبإدخال الوحدة الجديدة أصبحت المؤسسة تنتج : شاربات ( Cherbat ) في قارورات ذات سعة قدرها (1 لتر) بقدرة إنتاج تقدر بـ 5000 لتر في الساعة بالإضافة إلى الحليب المبستر الرائب في قارورات بقدرة إنتاج 80000 قارورة يوميا، موزعة على مجموعتين من العمال لكل مجموعة 8 ساعات يوميا. وفي 15 نوفمبر 2014م تمكنت الملبنة من إدخال نوع جديد من المنتجات والمتمثل في مشروبات معطرة بنكهة البرتقال في قارورات ذات سعة قدرها 200 مليلتر، وبتاريخ 5 ماي 2015 م قامت المؤسسة بإضافة منتج مشروب الفواكه بطعم التفاح الأخضر الأجاص، التوت، العنب، الأناناس والبرتقال في قارورات ذات سعة قدرها 1 لتر إلى قائمة منتجاتها، وعملت المؤسسة على توسيع نشاطها حيث قامت بإنشاء فرع جديد في ولاية عنابة وذلك لإنتاج منتجات جديدة والتي دخلت قيد العمل في أفريل 2021 م، مقرها المنطقة الصناعية كاليتوسة برحال عنابة، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 30 آر وتستخدم 34 عامل، وتتمثل هذه المنتجات في منتج حليب UHT حليب معقم بدرجة حرارة جد عالية في علب ذات سعة قدرها 1 لتر بقدرة إنتاج تقدر بـ 15000 لتر في الساعة، بالإضافة إلى منتج مشروبات NISSOU بنكهات متعددة COCKTAIL ORANGE FRAISE في علب ذات سعة قدرها (1 لتر) بقدرة إنتاج قدرها 15000 لتر حيث تسعى في لتر في الوقت القريب إلى إنتاج وابتكار منتجات جديدة لتوسيع عائلة منتجاتها لاكتساح السوق الجزائرية مثل منتج Crème fraiche، الجبن ... الخ.

## 2- مهام وأهداف ملبنة ساحلي بسكيكدة

ملبنة ساحلي بسكيكدة كغيرها من المؤسسات لديها مهام تقوم بها وأهداف تسعى لتحقيقها

### 1-2 مهام ملبنة ساحلي بسكيكدة: تتمثل مهام المؤسسة في:

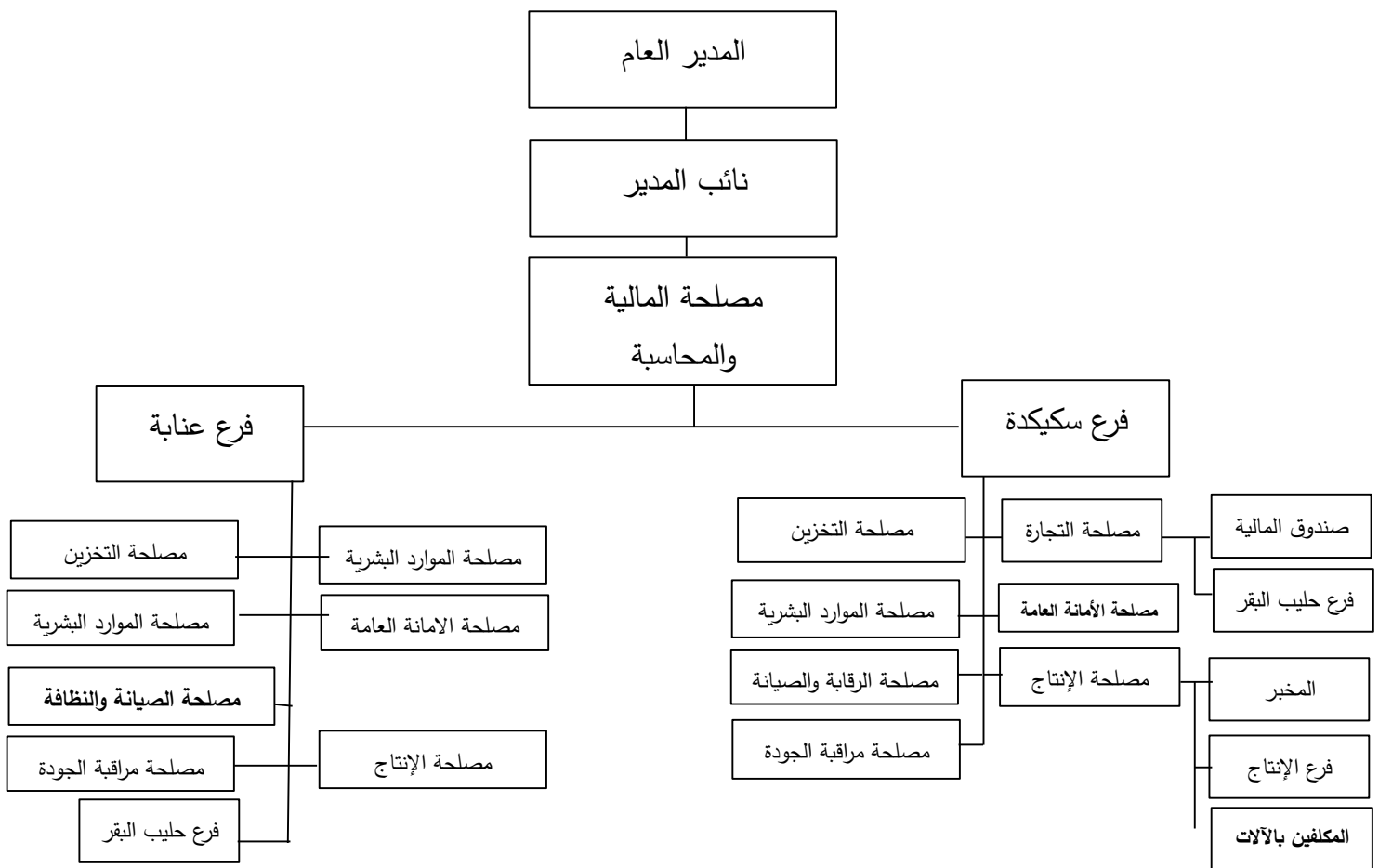
- توزيع المنتج وتسويقه؛
  - تطوير وتنظيم النشاطات الإنتاجية للمنتج؛
  - تنفيذ واحترام المقاييس المرتبطة بحماية المستهلك؛
  - تطوير وتحسين علامة المنتج ونوعيته؛
  - محاولة توفير المنتج داخل وخارج الولاية.
- ### 2-2 أهداف ملبنة ساحلي بسكيكدة
- من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تتمثل فيما يلي 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 لتتنوع تشكيلة المنتجات لاكتساب ميزة تنافسية.

### 3- الهيكل التنظيمي لملبنة ساحلي بسكيكدة

تتكون الملبنة من العديد من الفروع والمصالح كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لملبنة ساحلي بسكيكدة



المصدر: وثائق المؤسسة

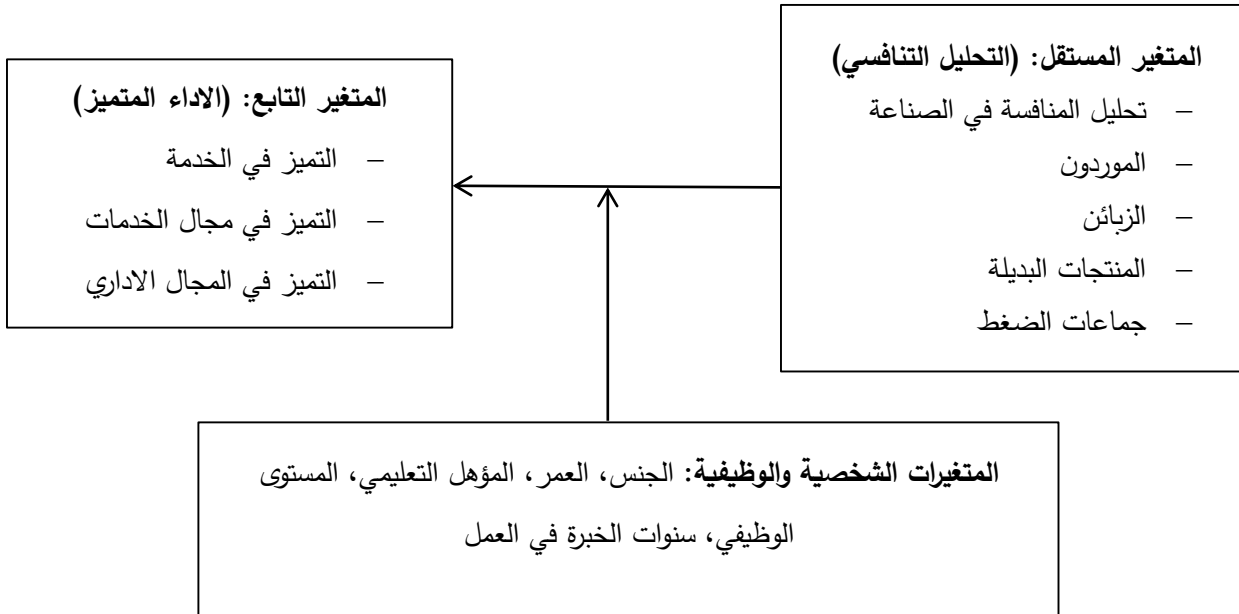
ثانيا: مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العمال المتواجدين في مؤسسة ملبنة ساحلي فرع سكيكدة والبالغ عددهم 76 عاملا في مختلف الوظائف ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبيان على جميع مفردات المجتمع.

## الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

لمعالجة الدراسة وتحقيق اهدافها تم وضع نموذج افتراضي يتضمن مايلي:

- 1- **المتغير المستقل:** ويتمثل في التحليل التنافسي وتم تقسيمه الخمسة أبعادي: تحليل المنافسة في الصناعة، المنتجات البديلة، الزبائن، الموردون وجماعات الضغط.
  - 2- **المتغير التابع:** ويتمثل في الاداء المتميز تم تقسيمه الى ثلاثة ابعاد: التميز في الخدمة، التميز في مجال الخدمات والتميز في المجال الاداري والتنظيمي.
  - 3- **المتغيرات الشخصية والوظيفية:** وتتمثل في متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة في العمل. والشكل التالي يوضح النموذج المعتمد في الدراسة:
- الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليلها.

### الفرع الاول: الادوات المستخدمة في جمع البيانات

نظرا لأهمية البيانات التي يراد جمعها حول موضوع الدراسة ومحدودية الإمكانيات المادية وقلة الوقت المتاح ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

### أولاً: الوثائق والسجلات الإدارية

من أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات اللازمة حول هيكلها التنظيمي، مهامها وأهدافها.

#### ثانياً: الملاحظة

وذلك من خلال الزيارات الميدانية طيلة مدة التريصب المؤسسة محل الدراسة لجمع بالمعلومات التي تمكن من تدعيم النتائج المحصل عليها من تحليل الاستبيان.

#### ثالثاً: الاستبيان

تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة واشتمل على جزئين أساسيين: -  
الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد المجتمع ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي).

- الجزء الثاني: فتم تقسيمه إلى محورين كالتالي:

✓ المحور الأول : ويتعلق بالمتغير المستقل (التحليل التنافسي)، ويتضمن هذا المحور خمسة أبعاد بمجموع (25) عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: ويتعلق بتحليل المنافسة في الصناعة وقد ضم خمس عبارات من 01 إلى 05؛
- البعد الثاني: يتعلق بتحليل الموردون وقد ضم خمس عبارات من 06 إلى 10؛
- البعد الثالث: يتعلق بتحليل الزبائن وقد ضم خمس عبارات من 11 إلى 15؛
- البعد الرابع: يتعلق بالمنتجات البديلة وقد ضم خمس عبارات من 16 إلى 20؛
- البعد الخامس: يتعلق بتحليل جماعات الضغط وقد ضم خمس عبارات من 21 إلى 25.

✓ المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير التابع (الأداء المتميز)، ويتضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد بمجموع (15) عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: يتعلق بتحليل التميز في الخدمة وقد ضم خمس عبارات من 26 إلى 30؛
- البعد الثاني: يتعلق بتحليل التميز في العمليات وقد ضم خمس عبارات من 31 إلى 35؛
- البعد الثالث: التميز في المجال الإداري والعمليات وقد ضم عبارات من 36 إلى 40.

و قد تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة البالغ عددهم 76 عاملاً، وتم استرجاع 60 استمارة أي بنسبة 78.94%.

#### الجدول رقم (02): الاستبيان الموزع والمسترجع

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة	عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستبيانات النهائية
76	60	16	03	57
%100	%78.94	%21.05	%3.94	%75

المصدر: من اعداد الطالبتين

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

**الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

أي بمدى استجابة (1-5) و بوسط حسابي فرضي قدره (03)، ويتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة شائع الاستخدام و القبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية هو (0,05).

### الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم اختيار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي أو صدق الإتساق الداخلي.

#### 1- الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير أنظر الملحق رقم (01)، من أجل ابداء ارائهم حوله، وبعدها تم اجراء التعديلات بناء على مقترحاتهم ليخرج الاستبيان في شكله النهائي والموضح في الملحق رقم (02).

2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي): تم تحديد صدق المحتوى من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون.

**الجدول رقم (04): مجالات معامل الارتباط**

القرار الاحصائي	معامل الارتباط
ارتباط ضعيف	$r > 0 > 0,5$
ارتباط متوسط	$r > 0,5 \geq 0,75$
ارتباط قوي	$r > 0,75 \geq 1$

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

2-1-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التحليل التنافسي):

2-1-1-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول تحليل المنافسة في الصناعة:

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

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تحليل المنافسة في الصناعة والدرجة الكلية لعبارته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تسعى مؤسستكم باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	**0,792	0,000
02	تتابع مؤسستكم بانتظام موقعها التنافسي من خلال مقارنتها مع منافسيها.	**0,854	0,000
03	تولي مؤسستكم اهتماماً خاصاً بدراسة استراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها.	**0,781	0,000
04	تقوم مؤسستكم بتعديل إستراتيجيتها عند دخول منافسين جدد.	**0,805	0,000
05	يؤثر دخول منافسين جدد على حصة مؤسستكم السوقية.	**0,580	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة 0,01 (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد تحليل المنافسة في الصناعة تراوحت ما بين (0,580 و0,854) عند مستوى الدلالة (0,000) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي اليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الأول ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الموردون:

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي اليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الموردون و الدرجة الكلية لعبارته**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتابع مؤسستكم حركة دخول موردين جدد.	**0,776	0,000
02	تتمتع مؤسستكم بعلاقات جيدة مع مورديها.	**0,805	0,000
03	تعمل مؤسستكم على إيجاد أفضل الموردين.	**0,873	0,000
04	تعتبر جودة المواد الأولية عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.	**0,842	0,000
05	للموردين القدرة على التأثير على جودة منتجات مؤسستكم.	**0,688	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة (2-tailed)0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الموردون تراوحت ما بين (0,688 و 0,873) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي اليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثاني ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

**2-1-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث الزبائن:**

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة و البعد الذي تنتمي اليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم(07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الزبائن و الدرجة الكلية لعبارته**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تسعى مؤسستكم لتلبية رغبات زبائنكم وكسب ولائهم.	**0,832	0,000
02	تحرص مؤسستكم على دراسة سلوك الزبائن وتفضيلاتهم.	**0,817	0,000
03	تعمل مؤسستكم على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للزبون.	**0,854	0,000
04	تطور مؤسستكم برامج ولاء للاحتفاظ بالزبائن.	**0,825	0,000
05	تستجيب مؤسستكم بسرعة لشكاوى الزبائن.	**0,815	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة (2-tailed)0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الزبائن تراوحت ما بين (0,815 و 0,854) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي اليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-1-4- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المنتجات البديلة:

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة و البعد الذي تنتمي اليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المنتجات البديلة و الدرجة الكلية لعبارته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تتأثر مؤسستكم بدخول منتجات بديلة.	**0,735	0,000
02	تتابع مؤسستكم حركية المنتجات البديلة المتاحة أمام زبائننا.	**0,754	0,000
03	تقوم مؤسستكم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على إشباع رغبات زبائننا.	**0,731	0,000
04	يسهل العثور على منتجات بديلة لمنتجات مؤسستكم.	**0,619	0,000
05	تفتقر منتجاتكم إلى ميزات موجودة في المنتجات البديلة.	**0,539	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة 0,01(2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المنتجات البديلة تراوحت ما بين (0,539 و 0,754) وهي علاقة ارتباط قوية بينها و بين البعد الذي تنتمي اليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الرابع ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-1-5- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس جماعات الضغط:

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي اليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد جماعات الضغط والدرجة الكلية لعبارته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تسعى مؤسستكم لمطابقة منتجاتها لمعايير المنظمة الدولية ISO للتقييس.	**0,767	0,000
02	تلتزم مؤسستكم بالاستجابة لاقتراحات ومتطلبات النقابات العمالية.	**0,801	0,000
03	تحتترم مؤسستكم شروط منظمة حقوق المستهلك.	**0,834	0,000
04	تؤثر منظمات السلامة المهنية على السياسات الداخلية لمؤسستكم.	**0,720	0,000
05	يؤثر المجتمع المدني على استراتيجيات التسويق الخاصة بمؤسستكم.	**0,690	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة 0,01(2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات جماعات الضغط تراوحت ما بين (0,690 و0,834) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي اليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الخامس ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

1-2-6- قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي أبعاد التحليل التنافسي:

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة و البعد الذي تنتمي اليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التحليل التنافسي و المحور الذي تنتمي اليه

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تحليل المنافسة في الصناعة	**0,858	0,000
02	الموردون	**0,784	0,000
03	الزبائن	**0,851	0,000
04	المنتجات البديلة	**0,626	0,000
05	جماعات الضغط	**0,812	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة 0,01(2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التحليل التنافسي تراوحت ما بين (0,626 و0,858) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الأداء المتميز):

### 2-2-2-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول التميز في الخدمة:

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة و البعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم(11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التميز في الخدمة والدرجة الكلية لعبارته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يتم تدريب الموظفين لضمان التميز في تقديم الخدمة.	**0,767	0,000
02	يتم تحديد معايير التميز في الخدمة في مؤسستكم.	**0,815	0,000
03	تستجيب مؤسستكم لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء للحفاظ على تميز أدائها.	**0,803	0,000
04	تقدم مؤسستكم خدمات أو منتجات فريدة تميزها عن الآخرين.	**0,778	0,000
05	يملك الأفراد العاملين بمؤسستكم المعرفة والخبرة التي تساعدهم على تحقيق التميز في الخدمة.	**0,809	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة 0,01(2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التميز في الخدمة تراوحت ما بين (0,767 و0,815) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني التميز في مجال العمليات:

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

الجدول رقم(12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التميز في مجال العمليات والدرجة الكلية لعبارته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تستخدم مؤسستك أدوات لتحليل وتحسين العمليات.	**0,763	0,000
02	يؤدي العاملون بمؤسستكم مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوب.	**0,882	0,000
03	يتمتع العاملون بمؤسستكم بقدرات تساهم في تحقيق التميز في مجال العمليات.	**0,859	0,000
04	يتم قياس أداء العمليات بانتظام في مؤسستكم.	**0,873	0,000
05	يتقيد العاملون في مؤسستكم بقواعد وإجراءات العمل التنظيمي.	**0,788	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة (2-tailed)0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التميز في مجال العمليات تراوحت ما بين (0,763 و0,882) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التميز في المجال الإداري والتنظيمي:

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

**الجدول رقم(13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي والدرجة الكلية لعبارته**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تسعى مؤسستكم إلى تطوير أداء عاملها من خلال القيام بدورات تكوينية.	**0,731	0,000
02	توكل مؤسستكم العاملين بها إلى تولي مهام ومسؤوليات الإدارة نتيجة خبرتهم.	**0,712	0,000
03	تعتمد مؤسستكم في تقييم أداء العاملين على سيرتهم الذاتية.	**0,718	0,000
04	يتحصل العاملون في مؤسستكم على مكافآت وحوافز نتيجة أدائهم المتميز.	**0,856	0,000
05	تستخدم مؤسستكم أنظمة مثل نظام إدارة الجودة. SO التحسين الإدارة والتنظيم .	**0,852	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة 0,01(2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التميز في المجال الإداري والتنظيمي تراوحت ما بين (0,712 و 0,856) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

**2-2-4- قياس صدق الاتساق الداخلي لاجمالي أبعاد الأداء المتميز:**

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

**الجدول رقم(14): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الأداء المتميز و المحور الذي تنتمي إليه**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	التميز في الخدمة	**0,897	0,000
02	التميز في مجال العمليات	**0,893	0,000
03	التميز في المجال الإداري والتنظيمي	**0,828	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة 0,01(2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الأداء المتميز تراوحت ما بين (0.828 و 0.897) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان الإجمالي (التحليل التنافسي والأداء المتميز) :

تم تحديد صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(15): معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للعبارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	التحليل التنافسي	**0,923	0,000
02	الأداء المتميز	**0,945	0,000

\*\* دال على مستوى الدلالة (2-tailed)0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات لمحوري الاستبيان (التحليل التنافسي والأداء المتميز) تراوحت ما بين (0,923 و 0,945) وهي علاقة ارتباط قوية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن عبارات البعد الثالث ذات اتساق داخلي، أو أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### 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 (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient (Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency)، بحيث أن هذا المعامل يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان 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 ل (Alpha Cronbach)، لكن من الناحية التطبيقية بعد (Alpha ≥ 0.60) مقبولاً في البحوث الإدارية والاجتماعية. والجدول الموالي يوضح (معاملات ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(16): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تحليل المنافسة في الصناعة	05	0.818
المنتجات البديلة	05	0.688
الزبائن	05	0.885
الموردون	05	0.855
جماعات الضغط	05	0.817
<b>التحليل التنافسي</b>		
التميز في الخدمة	05	0.855
التميز في مجال العمليات	05	0.890
التميز في المجال الإداري والتنظيمي	05	0.833
<b>الأداء المتميز</b>		
المجموع	40	0.955

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد التحليل التنافسي قد تراوحت ما بين (0,688 و 0,885) أما معاملات معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الأداء المتميز فقد تراوحت ما بين (0,833 و 0,890)، كما أن معاملات ألفا كرونباخ لمختلف المحاور (التحليل التنافسي والأداء المتميز) قد بلغت (0,929 و 0,925) على التوالي، في حين أن القيمة الإجمالية لمعاملات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة هي (0,955) وهي جميعها أكبر من (0,60) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(17) : التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (اختبار كولموجوروف-سميرنوف)

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0.796	0,551	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21

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

### الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية...إلخ، حيث تم استعمال الأساليب التالية:

#### 1- مقاييس الإحصاء الوصفي:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف أبعاد ومحاور الدراسة والمحاور ككل.
- 2- معامل الارتباط بيرسون (Pearson corrélation): لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة، يجب حساب المعامل بين عبارات ك لبعده، ثم بين الأبعاد المكونة لكل محور، ثم بين المحورين.
- 3- معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's coefficient Alpha): للتأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة من خلال قياس 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 أو 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 معامل الارتباط البسيط والمتعدد، إذا كان هناك ارتباط نحسب معامل الانحدار البسيط والمتعدد.
- اختبار (T) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق عند مستوى ثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الخاصة بمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق عند مستوى ثقة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الخاصة بباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية.

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

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة له

وبالتالي المدى العام = 5-4=1

بتقسيم المدى العام على أكبر قيمة في مقياس ليكارت الخماسي أو بتقسيم المدى العام على عدد الفئات

في المقياس يتكون طول الفئة

أي طول الفئة يساوي:  $0,8 = 4/5$

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 والدراجات المقابلة لها لأسئلة المحور الأول والثاني من الاستبيان.  
ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم(18): أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي**

الفئات	11,80-1,00]	12,60-1,80]	13,40-2,60]	14,20-3,40]	15,00-4,20]
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المبحث الثاني: النتائج والمناقشة للدراسة

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

### المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق الى تحليل كل محاور الاستبيان وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية و الوظيفية لمجتمع الدراسة و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، لوصف أبعاد و محاور الدراسة.

#### الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجزء الأول):

سيتم التطرق في هذا العنصر التطرق الى تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان والذي يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد المجتمع وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية ويمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

#### أولاً: متغير الجنس

#### الجدول رقم(19): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	54.4%
أنثى	26	45.6%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور حيث بلغت (31) مفردة بنسبة (54.4%)، فيما بلغت فئة الإناث (26) مفردة بنسبة (45.6%)، وذلك راجع إلى أن طبيعة العمل في الملبنة تعتمد على الذكور أكثر من الإناث.

#### ثانياً: متغير العمر

#### الجدول رقم(20): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	13	22.8%
من 31 إلى 40 سنة	23	40.4%
من 41 الى 50 سنة	14	24.6%
أكثر من 50 سنة	7	12.3%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت (23) مفردة بنسبة (40.4%)، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بـ (14) بنسبة (24.6%)، ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة بـ (13) يرجع السبب في سيطرة الفئة العمرية الشابة على مجتمع الدراسة إلى طبيعة العمل في الملبنة، الذي يتطلب قدرًا عاليًا من الطاقة والقدرة البدنية، وكذلك المرونة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمتطلبات المتغيرة للعمل

ثالثًا: متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(21): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
47.4%	27	ثانوي أو أقل
38.6%	22	جامعي
14%	8	دراسات عليا
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة في الملبنة هي فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل حيث بلغت (27) مفردة بنسب (47,4%)، تليها فئة الجامعيين بـ(22) بنسبة(38.6%)، وفي الأخير تأتي فئة الافراد الذين لديهم دراسات عليا بـ(08) وبنسبة(14%)، تعكس هذه النسب طبيعة العمل في الملبنة، حيث أن العديد من الوظائف قد لا تتطلب مستوى تعليميًا عاليًا. غالبًا ما تكون المهارات العملية والخبرة الميدانية أكثر أهمية في هذا القطاع من المؤهلات الأكاديمية العليا.

رابعًا : متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(22) : توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرالخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
21.1%	12	أقل من 5 سنوات
42.1%	24	من 5 إلى 10 سنوات
24.6%	14	من 11 إلى 15 سنة
10.5%	6	من 16 إلى 20 سنة
1.8%	1	أكثر من 20 سنة
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة العمال الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات ،حيث بلغت (24) فردا بنسبة( 42. % )، فئة بـ (14)فردا بنسبة (21.1%)، ثم فئة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بـ (12) فردا بنسبة ( 21.1%)، تأتي بعد ذلك فئة الأفراد الذين لديهم خبرة بالملبنة من 16 إلى 20 سنة بـ(06) أفراد بنسبة 10.5%، وفي الأخير تأتي فئة الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة بـ(1) بفرد واحد وبنسبة (1.8%).

تشير نتائج الجدول إلى أن الملبنة تعتمد على عمالة تتمتع بخبرة متوسطة، مما يعني أن لديهم معرفة كافية بالعمل وقادرون على أداء المهام بفعالية وكفاءة. هذه الفئة تعتبر جوهرية لضمان استمرارية الإنتاج وتحقيق الجودة المطلوبة.

#### خامسا: متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم(23): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
42.1%	24	عامل
26.3%	15	عون إداري
17.5%	10	إطار
12.3%	7	رئيس مصلحة
1.8%	1	نائب مدير
0%	0	مدير
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من الجدول أعلاه أن (42.1%) من أفراد المجتمع الذين يندرجون ضمن وظيفة عامل، تليها نسبة (26.3%) من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون إداري، تأتي بعد ذلك نسبة (17.5%) من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة إطار، بعد ذلك تأتي نسبة (12.3%) من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة رئيس مصلحة وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة نائب مدير بنسبة قدرت بـ (1.8%).

هذه التوزيعة تعكس الهيكل الهرمي الطبيعي للوظائف داخل الملبنة، حيث تمثل الوظائف العملية القاعدة الأكبر من القوى العاملة. يعد وجود نسبة كبيرة من العمال أمراً متوقفاً في قطاع الملبنة، إذ أن العمليات الإنتاجية تتطلب عدداً كبيراً من الأيدي العاملة للقيام بالمهام اليومية المتعلقة بالإنتاج والتعبئة والتغليف والصيانة.

#### الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الأول(التحليل التنافسي)

سيتم في هذا العنصر التطرق الى تحليل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محور التحليل التنافسي بأبعاده الخمسة (تحليل المنافسة في الصناعة، المنتجات البديلة، الزبائن، الموردون، جماعات الضغط) وسيتم الاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### أولاً: نتائج تحليل بعد المنافسة في الصناعة

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(24): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد المجتمع على عبارات بعد تحليل المنافسة في الصناعة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	0,9520	3,05	تسعى مؤسستكم باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	1
2	متوسط	1,017	3,29	تتابع مؤسستكم بانتظام موقعها التنافسي من خلال مقارنتها مع منافسيها.	2
4	متوسط	0,8950	3,14	تولي مؤسستكم اهتماماً خاصاً بدراسة استراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها.	3
3	متوسط	0,995	3,28	تقوم مؤسستكم بتعديل إستراتيجيتها عند دخول منافسين جدد.	4
1	متوسط	1,005	3,33	يؤثر دخول منافسين جدد على حصة مؤسستكم السوقية.	5
	متوسط	0,7410	3,22	تحليل المنافسة في الصناعة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التحليل التنافسي وهو بعد تحليل المنافسة في الصناعة والتي كانت عدد أسئلة قياسه هي (5) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,22) وانحراف معياري (0,741)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [2,60-3,40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد المجتمع بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد تحليل المنافسة في الصناعة بالملبنة كان متوسطاً، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

- احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,33) وانحراف معياري (0,741) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن دخول منافسين جدد لا يؤثر بدرجة كبيرة على حصة الملبنة السوقية.
- وجاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,05) وانحراف معياري قدره (0,9520) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملبنة تسعى باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.

ثانيا: نتائج تحليل بعد الموردون

الجدول رقم (25): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد المجتمع على عبارات بعد

الموردون

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	0,9030	3,35	تتابع مؤسساتكم حركة دخول موردين جدد.	1
4	مرتفع	1,078	3,51	تتمتع مؤسساتكم بعلاقات جيدة مع مورديها.	2
1	مرتفع	0,9660	3,71	تعمل مؤسساتكم على إيجاد أفضل الموردين.	3
2	مرتفع	0,9250	3,62	تعتبر جودة المواد الأولية عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.	4
3	مرتفع	0,9660	3,60	للموردين القدرة على التأثير على جودة منتجات مؤسساتكم.	5
	مرتفع	0,7710	3,56	الموردون	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التحليل التفاضلي للموردون و التي كانت عدد

أسئلة قياسه هي (5) أسئلة، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.56) وانحراف معياري (0.771)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3,40-4,20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد المجتمع بدرجة مرتفعة، حيث:

- كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري (0,966) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملبنة تعمل على إيجاد أفضل الموردين.

- وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,35) وانحراف معياري (0,903) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملبنة تتابع نوعا ما حركة دخول موردين جدد.

ثالثا: نتائج تحليل بعد الزبائن

الجدول رقم(26): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد المجتمع على عبارات بعد الزبائن

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	1,109	3,42	تسعى مؤسستكم لتلبية رغبات زبائننا وكسب ولأئهم.	1
4	متوسط	1,069	3,35	تحرص مؤسستكم على دراسة سلوك الزبائن وتفضيلاتهم.	2
1	مرتفع	1,043	3,44	تعمل مؤسستكم على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للزبون.	3
2	مرتفع	0,969	3,42	تطور مؤسستكم برامج ولاء للاحتفاظ بالزبائن.	4
5	متوسط	1,132	3,33	تستجيب مؤسستكم بسرعة لشكاوى الزبائن.	5
	مرتفع	0,882	3.40	الزبائن	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التحليل التنافسي وهو بعد الزبائن، والتي كانت عدد أسئلة قياسه هي (5) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.40) وانحراف معياري (0.882) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [3,40-4,20] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد المجتمع بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد الزبائن بالملبنة كان مرتفعا، حيث:

- احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري (1.043) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملبنة تعمل على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للزبون.

- وجاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,33) وانحراف معياري (1,132) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تستجيب نوعا بسرعة الشكاوي للزبائن.

رابعاً: نتائج تحليل بعد المنتجات البديلة

الجدول رقم(27): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد المجتمع على عبارات بعد

المنتجات البديلة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0,928	3,31	تتأثر مؤسستكم بدخول منتجات بديلة.	1
4	متوسط	0,943	3,26	تتابع مؤسستكم حركية المنتجات البديلة المتاحة أمام زبائننا.	2
1	مرتفع	0,873	3,46	تقوم مؤسستكم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على إشباع رغبات زبائننا.	3
2	متوسط	0,788	3,32	يسهل العثور على منتجات بديلة لمنتجات مؤسستكم	4
5	متوسط	1,102	3,05	تفتقر منتجاتكم إلى ميزات موجودة في المنتجات البديلة	5
	متوسط	0,6240	3,29	المنتجات البديلة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد التحليل التنافسي وهو بعد المنتجات البديلة والتي كانت أسئلة قياسه (5) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,29) وانحراف معياري (0.624) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [2.60-3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد المجتمع بدرجة متوسطة، وهو إشارة إلى أن مستوى توفر بعد المنتجات البديلة بالملبنة كان مرتفعاً، حيث:

– احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0,873) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملبنة تقوم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على إشباع رغبات زبائننا.

– وجاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,05) وانحراف معياري قدره (1,102) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن منتجات الملبنة تفتقر نوعاً ما إلى ميزات موجودة في المنتجات البديلة.

خامسا: نتائج تحليل بعد جماعات الضغط

الجدول رقم(28): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد المجتمع على عبارات بعد

جماعات الضغط

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1,134	3,19	تسعى مؤسستكم لمطابقة منتجاتها لمعايير ISO المنظمة الدولية للتقييس.	1
5	متوسط	0,955	3,17	تلتزم مؤسستكم بالاستجابة لاقتراحات ومتطلبات النقابات العمالية.	2
1	مرتفع	0,911	3,57	تحتزم مؤسستكم شروط منظمة حقوق المستهلك.	3
3	مرتفع	0,852	3,46	تؤثر منظمات السلامة المهنية على السياسات الداخلية لمؤسستكم.	4
2	مرتفع	0,934	3,50	يؤثر المجتمع المدني على استراتيجيات التسويق الخاصة بمؤسستكم.	5
	متوسط	0,730	3,38	جماعات الضغط	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد التحليل التنافسي و هو بعد جماعات الضغط كانت أسئلة قياسه (5) أسئلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,38) وانحراف معياري (0,730) ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) ويقع ضمن الفئة [2.60-3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد المجتمع بدرجة متوسطة حيث:

- كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,57) وانحراف معياري (0,911) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملبنة تحتزم شروط منظمة حقوق المستهلك.

- وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,17) وانحراف معياري (0,955) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملبنة تلتزم نوعا ما بالاستجابة لاقتراحات ومتطلبات النقابات العمالية.

سادسا: نتائج تحليل أبعاد التحليل التنافسي

الجدول رقم(29): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التحليل التنافسي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	0,7410	3,22	تحليل المنافسة في الصناعة	1
1	مرتفع	0,7710	3,56	الموردون	2
2	مرتفع	0,8820	3,40	الزبائن	3
4	متوسط	0,6240	3,29	المنتجات البديلة	4
3	متوسط	0,7300	3,38	جماعات الضغط	5
	متوسط	0,5910	3,37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه تحليل أبعاد التحليل التنافسي والتي بلغ عددها 5 أبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه الأبعاد (3.37) والانحراف المعياري (0.591)، ويتضح أن الوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [ 2.6 - 3.4] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد المجتمع حوله بدرجة متوسطة، حيث:

- جاء بعد الموردون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري (0,771) ، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بعنصر الموردون بدرجة كبيرة.
- وجاء بعد تحليل المنافسة في الصناعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط سابي (3.22) وانحراف معياري(0,741) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بعنصر تحليل المنافسة في الصناعة بدرجة كبيرة.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني (الأداء المتميز)

سيتم في هذا العنصر التطرق الى تحليل اتجاهات مجتمع الدراسة محور الأداء المتميز بأبعاده (التميز في الخدمة، التميز في العمليات والتميز في المجال الاداري والتنظيمي).

أولاً: نتائج تحليل بعد التميز في الخدمة

الجدول رقم(30): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد المجتمع على عبارات بعد التميز في الخدمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	0,992	3,12	يتم تدريب الموظفين لضمان التميز في تقديم الخدمة.	1
4	متوسط	0,832	3,12	يتم تحديد معايير التميز في الخدمة في مؤسستكم.	2
3	متوسط	1,008	3,23	تستجيب مؤسستكم لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء للحفاظ على تميز أدائها.	3
2	متوسط	1,129	3,32	تقدم مؤسستكم خدمات أو منتجات فريدة تميزها عن الآخرين.	4
1	مرتفع	0,920	3,66	يملك الأفراد العاملين بمؤسستكم المعرفة والخبرة التي تساعدهم على تحقيق التميز في الخدمة.	5
	متوسط	0,780	3,29	التميز في الخدمة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد المجتمع على عبارات التميز في الخدمة حيث جاءت بمتوسط حسابي

إجمالي (3,29) وانحراف معياري (0.780)، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث:

- كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,66) وانحراف معياري (0,920) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الأفراد العاملين بالملبنة يمتلك المعرفة والخبرة التي تساعدهم على تحقيق التميز في الخدمة، حيث:
- وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (1) و(2) بمتوسط حسابي قدره (3,12) وانحراف معياري (0.832-0,992) على التوالي وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أنه يتم تدريب العاملين نوعاً ما لضمان التميز في الخدمة، كما أنه يتم تحديد معايير التميز في الخدمة ملبنة ساحلي بسكيكدة.

ثانيا: نتائج تحليل بعد التميز في مجال العمليات

الجدول رقم(31): الوسط الحسابي لعبارات التميز في مجال العمليات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,913	3,46	تستخدم مؤسستك أدوات تجمع لتحليل وتحسين العمليات.	1
2	مرتفع	1,061	3,46	يؤدي العاملون بمؤسستكم مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	2
1	مرتفع	1,007	3,55	يتمتع العاملون بمؤسستكم بقدرات تساهم في تحقيق التميز في مجال العمليات.	3
3	متوسط	0,916	3,32	يتم قياس أداء العمليات بانتظام في مؤسستكم.	4
3	متوسط	0,936	3,32	يتقيد العاملون في مؤسستكم بقواعد وإجراءات العمل التنظيمي.	5
	مرتفع	0,807	3,42	التميز في مجال العمليات	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد المجتمع على عبارات التميز في مجال العمليات حيث جاءت بمتوسط

حسابي إجمالي (3,42) وانحراف معياري (0,807)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث:

- كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,55) وانحراف معياري (1,007) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن العاملون بالمبنة يتمتع بقدرات تساهم في تحقيق التميز في مجال العمليات.

- وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (4) و(5) بمتوسط حسابي قدره (3,32) وانحراف معياري (0,916) و(0,936) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملينة تقوم بقياس أداء العمليات بانتظام، كما أن العاملون يتقيد نوعا ما بقواعد وإجراءات العمل التنظيمي.

ثالثا: نتائج تحليل بعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي

الجدول رقم(32): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد المجتمع على عبارات بعد التميز

في المجال الإداري والتنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	متوسط	1,066	2,91	تسعى مؤسستكم إلى تطوير أداء عاملها من خلال القيام بدورات تكوينية.	1
3	متوسط	1,051	3,14	توكل مؤسستكم العاملين بها إلى تولي مهام ومسؤوليات الإدارة نتيجة خبرتهم.	2
4	متوسط	1,010	3,12	تعتمد مؤسستكم في تقييم أداء العاملين على سيرتهم الذاتية.	3
2	متوسط	1,057	3,16	يتحصل العاملون في مؤسستكم على مكافآت وحوافز نتيجة أدائهم المتميز.	4
1	مرتفع	1,076	3,42	تستخدم مؤسستكم أنظمة مثل نظام إدارة الجودة ISO لتحسين الإدارة والتنظيم.	5
	متوسط	0,815	3,15	التميز في المجال الإداري والتنظيمي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد المجتمع على عبارات التميز في المجال الإداري والتنظيمي حيث جاءت

بمتوسط حسابي إجمالي (3,15) وانحراف معياري (0,815)، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث:

- كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,42) وانحراف معياري (0,761) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملينة تستخدم أنظمة إدارة مجتمع مثل نظام إدارة الجودة ISO لتحسين الإدارة والتنظيم.

- وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (1) بمتوسط حسابي قدره (2,91) وانحراف معياري (1,066) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد مجتمع الدراسة مما يدل على أن الملينة تسعى نوعا ما إلى تطوير أداء عاملها من خلال القيام بدورات تكوينية.

رابعاً: نتائج تصورات أفراد المجتمع حول أبعاد أبعاد الأداء المتميز

الجدول رقم(33): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج أفراد المجتمع لأبعاد الأداء المتميز

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	0,780	3,29	التميز في الخدمة	1
1	مرتفع	0,807	3,42	التميز في مجال العمليات	2
3	متوسط	0,815	3,15	التميز في المجال الإداري والتنظيمي	3
	متوسط	0,698	3,29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه تحليل أبعاد الأداء المتميز والتي بلغ عددها 3 أبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه الأبعاد (3,29) والانحراف المعياري (0.698)، ويتضح أن الوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [2.60-3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد المجتمع حوله بدرجة متوسطة، حيث:

- جاء بعد التميز في مجال العمليات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري (0.780) ، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم ببعده التميز في مجال العمليات بدرجة كبيرة.

- وجاء بعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.815)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم ببعده التميز في المجال الإداري والتنظيمي بدرجة كبيرة.

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحاور الاستبيان

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(34): الوسط الحسابي لمحاور الاستبيان

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	متوسط	0,591	3,37	التحليل التنافسي	1
2	متوسط	0,698	3,29	الأداء المتميز	2
	متوسط	0,600	3,33	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل محاور الاستبيان، والتي كان عدد محاورها 2، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاستبانة (3,33) والانحراف المعياري (0.600)، ويتضح أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3)، ويقع ضمن الفئة [2.60-3.40] مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد المجتمع حوله بدرجة متوسطة، حيث:

- جاء محور التحليل التنافسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0,591) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن الملينة تعتمد على التحليل التنافسي بدرجة متوسطة.

– وجاء محور الأداء المتميز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,29) وانحراف معياري (0,698) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على أن الملبنة تعتمد على الأداء المتميز بدرجة متوسطة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يهدف التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية والتي تنص على وجود أثر للتحليل التنافسي بأبعاده (تحليل المنافسة في الصناعة، الموردون، الزبائن، المنتجات البديلة، جماعات الضغط) في تحقيق الأداء المتميز 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 هذه العلاقة قوية فإن المتغير المستقل ذو قدرة عالية في التنبؤ بقيم المتغير التابع. إذا كان اتجاه العلاقة بين المتغيرين سالب أي قيمة الارتباط سالبة)،  $R^2$  نستخدم مربع قيمة الارتباط (معامل التحديد) للدلالة على قوة العلاقة بين المتغيرين دون النظر إلى اتجاهها، وقد وجد أن 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 sig، فإذا كانت قيم sig، 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحقيق من أثر التحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(35): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحليل التنافسي على الأداء المتميز

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B	الثابت	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	F
0,346	0.951	0.343	الثابت	0,661	0,813	0,000	19.500
0,602	0.525	0,071	البعد الأول				
0,006	2.873	0,302	البعد الثاني				
0,000	4.355	0452	البعد الثالث				
0,040	2.110	0,212	البعد الرابع				
0,789	0.269	0,032	البعد الخامس				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0,813) وهو ارتباط طردي بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت قيمة F (19.500) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R<sup>2</sup> فقد بلغت (0,661)، وهذا يعني أن تأثير التحليل التنافسي يفسر ويساهم ب(66.1%) من المتغيرات التي تحدث في الأداء المتميز، وهي قدرة متوسطة أما نسبة (33.9%) فترجع إلى عوامل أخرى، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (0.951). كما يتضح أن المتغيرات المؤثرة في التحليل التنافسي هي (المنتجات البديلة، الزبائن، الموردون) بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (تحليل المنافسة في الصناعة، جماعات الضغط). وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل التنافسي على الأداء المتميز في الملبنة.

## الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير تحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز بملبنة ساحلي بسكيكة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز في

#### الملبنة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0514	4.836	0.000	0,550	0,302	23.383

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول أعلاه أثر تحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز في الملبنة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,550) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05)، ومعامل تحديد (0,302) أي ما قيمته (30.2%) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل المنافسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,514) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى تحليل المنافسة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (23.383) وقيمة T (4.836) عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز في الملبنة.

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الموردون في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الموردون في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير تحليل الموردون على الأداء

المتميز بملبنة ساحلي بسكيكة. كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الموردون على الأداء لمتميز في الملبنة**

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0.562	5.812	0.000	0,620	0,385	33.776

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول أثر تحليل الموردين على الأداء لمتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الموردين على الأداء لمتميز في الملبنة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,620) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05) ومعامل تحديد (0,385) أي ما قيمته (38.5%) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل الموردين ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,562) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تحليل الموردين يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (33.776) وقيمة T (5.812) عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تحليل الموردين في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

**ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الزبائن في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الموردون في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير تحليل الزبائن في الصناعة على الأداء المتميز بملبنة ساحلي بسكيكدة. كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحليل الزبائن على الأداء لمتميز في الملبنة.**

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0.590	8.210	0.000	0,745	0,555	67.403

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول أعلاه أثر تحليل الزبائن على الأداء لمتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الزبائن على الأداء لمتميز في الملبنة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,745) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,555) أي ما قيمته (55.5%) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل الزبائن، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,590) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى تحليل الزبائن يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (67.403) وقيمة T (8.210) عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية

الصفريّة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل لزيائن في الصناعة على الأداء المتميز في الملبنة.

#### رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنتجات البديلة في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنتجات البديلة في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير تحليل المنتجات البديلة في الصناعة على الأداء المتميز بملبنة ساحلي بسكيكدة. كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحليل المنتجات البديلة على الأداء متميز في الملبنة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0.616	4.826	0.000	0,549	0,301	23.287

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول أعلاه أثر تحليل المنتجات البديلة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنتجات البديلة على الأداء متميز في الملبنة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,549) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05) ومعامل تحديد (0,301) أي ما قيمته (30.1%) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز ناتج عن التغير في مستوى أهمية المنتجات البديلة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,616) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى تحليل المنتجات البديلة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (23.287) وقيمة T (4.826) عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمنتجات البديلة في الصناعة على الأداء المتميز في الملبنة.

#### خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل جماعات الضغط في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل جماعات الضغط في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط للتحقق من أثر تحليل جماعات الضغط في الصناعة على الأداء المتميز بملبنة ساحلي بسكيكدة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جماعات الضغط على الأداء لمتميز في الملبنة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الخامسة	0.442	3.834	0.000	0,463	0,214	14.702

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول أعلاه أثر تحليل جماعات الضغط على الأداء لمتميز في الملبنة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل جماعات الضغط على الأداء لمتميز في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,463) عند مستوى دلالة (0,000) أقل من (0,05) ومعامل تحديد (0,214) أي ما قيمته (21.4%) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحليل جماعات الضغط، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,442) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى تحليل جماعات الضغط يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (14.702) وقيمة T (3.834) عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجماعات الضغط في الصناعة على الأداء المتميز في الملبنة.

#### سادسا: اختبار الفرضية السادسة

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الخبرة المهنية)

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الخبرة المهنية)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد المجتمع حول تأثير التحليل التنافسي على تحقيق الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي AVONA لتحديد الفروق في إجابات أفراد المجتمع تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و المستوى الوظيفي.

1- متغير الجنس:

الجدول رقم (41): اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد المجتمع تعزى لمتغير الجنس

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
31	3,46	0,603	1.784	0,080
26	3,18	0,572		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي للذكور قدر ب (3,46) و بانحراف معياري (0,603) وهو أعلى من المتوسط الحسابي للإناث البالغ (3,18) وانحراف معياري (0,572) عند مستوى معنوية (0,080) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05)، كما جاءت نتيجة اختبار T (1.784) وعلى أساسه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في ساحلي بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

2- متغير العمر:

الجدول رقم(42): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد المجتمع تعزى إلى متغير

العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.292	3	0.431	1.207	0,316
داخل المجموعات	18.910	53	0,357		
المجموع	20.202	56			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من الجدول أعلاه يتضح ان مستوى المعنوية لاختبار المحاور مجتمعة قدر ب (0,316) وهي أكبر من (0,05) وعلى أساسه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في الملينة تعزى لمتغير العمر.

3- متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (43): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد المجتمع تعزى إلى متغير

إلى المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.750	3	0,583	1.676	0,183
داخل المجموعات	18.452	53	0,348		
المجموع	20.202	56			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من الجدول أعلاه يتضح ان مستوى المعنوية لاختبار المحاور مجتمعة قدر بـ (0,183) وهي أكبر من (0,05) وعلى أساسه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في الملبنة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم(44): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد المجتمع تعزى إلى متغير

الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,075	4	0,019	0,048	0,996
داخل المجموعات	20.128	52	0,387		
المجموع	20.202	56			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من الجدول أعلاه يتضح ان مستوى المعنوية لاختبار المحاور مجتمعة قدر بـ (0,996) وهي أكبر من (0,05) وعلى أساسه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في الملبنة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

5- متغير المستوى المهني

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

المستوى المهني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.885	4	0.721	2.166	0,086
داخل المجموعات	17.317	52	0,333		
المجموع	20.202	56			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من الجدول أعلاه يتضح ان مستوى المعنوية لاختبار المحاور مجتمعة قدر بـ (0,086) وهي أكبر من (0,05) وعلى أساسه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في الملبنة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، من خلاله تم التعرف على ملبنة ساحلي بسكيكدة، حيث تم تقديم تعريف لها بالإضافة الى هيكلها التنظيمي، كما تم محاولة معرفة إذا كان هناك أثر للتحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز بالملبنة محل الدراسة، حيث تم استخدام الوثائق و السجلات الادارية، الملاحظة بالإضافة الى الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيعه على كل الأفراد العاملين بالملبنة فرع سكيكدة البالغ عددهم 76 فردا، استرجعت منهما (60) استبيان صالحة للتحليل، ثم تحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS21، كما تم التعرف على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال عرض متغيرات الدراسة والأدوات والخطوات المتبعة لاجراء الدراسة الميدانية، كما تم عرض وتحليل الدراسة الميدانية ومناقشة الفرضيات التي اجابت على اشكالية الدراسة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للتحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيكدة.

# الختمة

## الخاتمة:

على ضوء ما تم التطرق اليه في الجانب النظري من الدراسة والذي تم التطرق فيه إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتحليل التنافسي وكذا الأداء المتميز وباءا على ما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي المتمثل في الدراسة الميدانية التي تم القيام بها أثر التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز بملبنة ساحلي سكيكدة بالإضافة إلى التحليل الإحصائي لاستجابات المبحوثين حول تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل الى النتائج التالية:

## أولاً: نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة التي تم القيام ان مستوى تطبيق أبعاد التحليل التنافسي في ملبنة ساحلي بسكيكدة كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0,591) كما بينت الدراسة ترتيب أبعاد التحليل التنافسي كما يلي:

- جاء بعد الموردون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري (0.771) وبدرجة موافقة مرتفعة.
- جاء بعد الزبائن في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.8820) وبدرجة موافقة مرتفعة
- جاء بعد جماعات الضغط في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري (0.730)
- جاء بعد المنتجات البديلة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.741) بدرجة موافقة متوسطة
- وجاء بعد تحليل المنافسة في الصناعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0,741)، وبدرجة موافقة متوسطة.

كما أظهرت الدراسة أن تطبيق أبعاد الأداء المتميز في ملبنة ساحلي سكيكدة كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.698) كما بينت الدراسة ترتيب أبعاد الأداء المتميز كما يلي:

- جاء بعد التميز في مجال العمليات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري (0,807) وبدرجة موافقة مرتفعة.

- جاء بعد التميز في الخدمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.780) وبدرجة موافقة متوسطة
- جاء بعد التميز في المجال الإداري والتنظيمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,15) وانحراف معياري (0,815)، وبدرجة موافقة متوسطة.
- كما تبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنافسة في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الموردون في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل الزبائن في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل المنتجات البديلة في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحليل جماعات الضغط في الصناعة على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة تعزى لمتغير الجنس.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة تعزى لمتغير السن.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تأثير التحليل التنافسي على الأداء المتميز في ملبنة ساحلي بسكيدة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

## ثانياً: التوصيات

انطلاقاً مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة استخدام نتائج التحليل التنافسي لتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية والعمل على تحسينها؛
- تبني ممارسات أفضل من المنافسين وتطبيقها بطريقة تتناسب مع بيئة العمل الداخلية لتحقيق أداء متميز؛
- نشر ثقافة الوعي التنافسي بين جميع الموظفين وتعليمهم أهمية التحليل التنافسي وكيفية استخدامه لتحسين الأداء؛
- ضرورة إنشاء فرق متخصصة في التحليل التنافسي تكون مسؤولة عن رصد وتقييم تحركات المنافسين بشكل مستمر؛
- فهم احتياجات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها بطرق أفضل من المنافسين.

## آفاق البحث:

يمكن القول أن مفهومي التحليل التنافسي والأداء المتميز هما مفهومان ذي جوانب عديدة وواسعة ولم نتطرق إلا لجزء منها، لذلك يمكن الاعتماد على موضوع دراستنا واستخراج مواضيع أخرى يمكن التركيز عليها لإعداد البحوث مستقبلية أخرى منها:

- استراتيجيات التحليل التنافسي وأثرها على التفوق في الأسواق الناشئة؛
- التحليل التنافسي كأداة إستراتيجية لتحقيق الأداء العالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- استراتيجيات التحليل التنافسي ودورها في تحقيق الأداء المتميز للشركات الصغيرة والمتوسطة؛

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. الشنواني صلاح، (2000): اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
2. الصميدعي محمود جاسم ويوسف عثمان ردينة، (2011) التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الأردن.
3. العارف نادية، (2002): التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. المحمدي سعد علي ربحان، (2017): الإدارة الإستراتيجية أساسيات ومبادئ الإستراتيجية (التكوين الاستراتيجي والتحليل البيئي)، المجلد الأول، دار اليازوري، الأردن.
5. الهللات صالح علي عودة، (2014): إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. بوران سمية عامر، (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن.
7. راوية محمد حسن، (1999): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر.
8. سويدان طارق، (2001): قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، لبنان.
9. علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهدان، (2011): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. غالب سعد ياسين، (2007): الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
11. هل شارلز وجاريت جونز، (2001): الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد المتعال دار المريخ، السعودية.
12. هيلين توماس ودافيد هنجر، (1999): الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية.

## الأطروحات والمذكرات:

13. العبيدي إبراهيم وفائق مشعل قدور، (2018): أثر الإستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصال العراقية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال جامعة ال بيت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق.
14. خديجة بريقة، (2021): دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
15. رشدي محمد سلطاني، (2006): التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته، وشروط تطبيقه. حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
16. عبد المطلب بيطار، (2017): دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
17. ليندة فليسي، (2012): واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
18. محمد بوعون، (2014): تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: حامة بوزيان قسنطينة وعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع إدارة البيئية والسياحة، جامعة الجزائر (3)، الجزائر.
19. نجوى حبه، (2015): الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2011/2000، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
20. هجيرة شيقارة، (2005): الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

21. يوسف بومدين، (2006): دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

## المجلات:

22. الجبوري حمزة محمد، (2013): جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الكلية التقنية الإدارية، العدد (34)، بغداد، العراق.
23. السعودي موسى أحمد، (2008): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجزء (03)، العدد (04)، الجامعة الأردنية، الأردن.
24. حموي طارق محمد عادل، (2021): دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف، دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (01) العدد (43)، سوريا.
25. زروخي فيروز والأخضر لقلبي، (2018): نماذج عالمية من الأداء المتميز مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (02) العدد (02)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
26. سالم إلياس، (2016): التحليل باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريرج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (15)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
27. شنافي نوال، (2013): دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد (13) ص 125، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
28. عبيد عبد السلام إبراهيم، (2008): التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية مجلة مركز دراسات الكوفة، (العدد 10)، الكلية التقنية الإدارية، العراق.
29. غزي محمد العربي، (2013): بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (09)، جامعة المسيلة، الجزائر.
30. مزوغ عادل، (2013): دراسة نقدية لإستراتيجيات porter التنافسية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (10)، جامعة البليدة، الجزائر.

31. مناصرة رشيد، (2012): إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد (16)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر .

## المحاضرات:

32. بودرجة رمزي، (2024): محاضرات في التحليل التنافسي والتجزئة الإستراتيجية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر .

33. بلخضر مسعودة، (2020): محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، قسم علوم التسيير، ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر .

34. بلخير ميسون، (2020): محاضرات في التسويق الاستراتيجي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر .

## الملتقيات:

35. سالم إلياس وآخرون، (2005): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 5-6 ماي، المسيلة، الجزائر .

36. عماري عمار والهاشمي بن واضح، (2007): مداخلة بعنوان أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، 3-4 ماي، سكيكدة، الجزائر .

## ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

37. Alberto Bayo-Moriones Jose E. Galdon-Sanchez IZA Sara Martinez-de-Morentin Competitive Strategy, Performance Appraisal and Firm Results Discussion Paper No. 10041 July 2016

38. Gerry Johnson, Hevan Scholes, (2000): **Stratégique**, Public Union Edition, France.

39. Ruzita Jusoh John A. Parnell, (2008), "Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context", Management Decision, Vol. 46 Iss 1.

## ثالثا: المواقع الالكترونية

40. <http://sites.pitt.edu>arabic>

الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	صفة المحكمين	الأستاذ	الرقم
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة "أ"	بوصبع سهام	01
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة "أ"	شيلي إلهام	02
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة "أ"	غياذ كريمة	03

الملحق رقم(02): الاستبيان

جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة: ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، بعنوان: «أثر التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية».

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آرائكم أثر التحليل التنافسي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسساتكم. يرجى منكم التكرم بقراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم تحديد إجاباتكم الموافقة لرأيكم متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة، علماً أنّ المعلومات التي ستدلون بها سيتم التعامل معها بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فحسب.

لكم منا خالص التقدير لحسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

د.بوطبخ ليلي

إعداد الطالب:

بوقلوف مريم

بوكرفة سميرة

السنة الجامعية 2023-2024

## الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع العلامة (×) في المكان المناسب:

## 1. الجنس:

أنثى	ذكر

## 2. العمر:

أقل من 30 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	أكثر من 50 سنة

## 3. المستوى التعليمي:

مستوى ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا

## 4. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	أكثر من 20 سنة

## 5. المستوى الوظيفي:

مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	إطار	عون إداري	عامل

## الجزء الثاني: محاور الدراسة

## المحور الأول: التحليل التنافسي

الرجاء وضع العلامة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1- تحليل المنافسة في الصناعة</b>						
01	تسعى مؤسستكم باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها					
02	تتابع مؤسستكم بانتظام موقعها التنافسي من خلال مقارنتها مع منافسيها					
03	تولي مؤسستكم اهتماماً خاصاً بدراسة استراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها					
04	تقوم مؤسستكم بتعديل إستراتيجيتها عند دخول منافسين جدد					
05	يؤثر دخول منافسين جدد على حصة مؤسستكم السوقية					
<b>2- الموردون</b>						
06	تتابع مؤسستكم حركة دخول موردين جدد					
07	تتمتع مؤسستكم بعلاقات جيدة مع مورديها					
08	تعمل مؤسستكم على إيجاد أفضل الموردين					
09	تعتبر جودة المواد الأولية عامل رئيسي في التفاوض مع المورد					
10	للموردين القدرة على التأثير على جودة منتجات مؤسستكم					
<b>3- الزبائن</b>						
11	تسعى مؤسستكم لتلبية رغبات زبائنها وكسب ولائهم					
12	تحرص مؤسستكم على دراسة سلوك الزبائن وتفضيلاتهم					
13	تعمل مؤسستكم على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للزبون.					
14	تطور مؤسستكم برامج ولاء للاحتفاظ بالزبائن					
15	تستجيب مؤسستكم بسرعة لشكاوى الزبائن					
<b>4- المنتجات البديلة</b>						
16	تتأثر مؤسستكم بدخول منتجات بديلة					
17	تتابع مؤسستكم حركية المنتجات البديلة المتاحة امام زبائنها					

					تقوم مؤسستكم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على إشباع رغبات زبائننا	18
					يسهل العثور على منتجات بديلة لمنتجات مؤسستكم	19
					تفتقر منتجاتكم إلى ميزات موجودة في المنتجات البديلة	20
<b>5- جماعات الضغط</b>						
					تسعى مؤسستكم لمطابقة منتجاتها لمعايير المنظمة الدولية للتقييس ISO	21
					تلتزم مؤسستكم بالاستجابة لاقتراحات ومتطلبات النقابات العمالية	22
					تحتزم مؤسستكم شروط منظمة حقوق المستهلك	23
					تؤثر منظمات السلامة المهنية على السياسات الداخلية لمؤسستكم	24
					يؤثر المجتمع المدني على استراتيجيات التسويق الخاصة بمؤسستكم	25

### المحور الثاني: الأداء المتميز

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1- التميز في الخدمة</b>						
26	يتم تدريب الموظفين لضمان التميز في تقديم الخدمة					
27	يتم تحديد معايير التميز في الخدمة في مؤسستكم					
28	تستجيب مؤسستكم لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء للحفاظ على تميز أدائها					
29	تقدم مؤسستكم خدمات أو منتجات فريدة تميزها عن الآخرين					
30	يملك الأفراد العاملين بمؤسستكم المعرفة والخبرة التي تساعدهم على تحقيق التميز في الخدمة					
<b>2- التميز في مجال العمليات</b>						
31	تستخدم مؤسستك أدوات معينة لتحليل وتحسين العمليات؟					
32	يؤدي العاملون بمؤسستكم مهامهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
33	يتمتع العاملون بمؤسستكم بقدرات تساهم في تحقيق التميز في مجال العمليات					

					34	يتم قياس أداء العمليات بانتظام في مؤسستكم
					35	يتقيد العاملون في مؤسستكم بقواعد وإجراءات العمل التنظيمي
<b>3- التميز في المجال الإداري والتنظيمي</b>						
					36	تسعى مؤسستكم إلى تطوير أداء عامليها من خلال القيام بدورات تكوينية
					37	توكل مؤسستكم العاملين بها إلى تولي مهام ومسؤوليات الإدارة نتيجة خبرتهم
					38	تعتمد مؤسستكم في تقييم أداء العاملين على سيرتهم الذاتية.
					39	ي تحصل العاملون في مؤسستكم على مكافآت وحوافز نتيجة أدائهم المتميز
					40	تستخدم مؤسستكم أنظمة إدارة معينة مثل نظام إدارة الجودة ISO لتحسين الإدارة والتنظيم؟

## الملحق رقم (03): بعض مخرجات برنامج SPSS

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,688	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	5

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	25

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	15

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	40

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		total
N		57
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,3336
	Ecart-type	,60063
Différences les plus extrêmes	Absolue	,105
	Positive	,045
	Négative	-,105
Z de Kolmogorov-Smirnov		,796
Signification asymptotique (bilatérale)		,551

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,550 <sup>a</sup>	,302	,289	,58922

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,118	1	8,118	23,383	,000 <sup>b</sup>
Résidu	18,748	54	,347		
Total	26,866	55			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,633	,352		4,642	,000
ch1	,514	,106	,550	4,836	,000

a. Variable dépendante : tot2

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 <sup>a</sup>	,301	,288	,58959

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,095	1	8,095	23,287	,000 <sup>b</sup>
Résidu	18,771	54	,348		
Total	26,866	55			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,269	,426		2,978	,004
ch2	,616	,128	,549	4,826	,000

a. Variable dépendante : tot2

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 <sup>a</sup>	,555	,547	,47042

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,916	1	14,916	67,403	,000 <sup>b</sup>
Résidu	11,950	54	,221		
Total	26,866	55			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,283	,252		5,084	,000
ch3	,590	,072	,745	8,210	,000

a. Variable dépendante : tot2

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620 <sup>a</sup>	,385	,373	,55324

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,338	1	10,338	33,776	,000 <sup>b</sup>
Résidu	16,528	54	,306		
Total	26,866	55			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,287	,353		3,652	,001
ch4	,562	,097	,620	5,812	,000

a. Variable dépendante : tot2

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 <sup>a</sup>	,214	,199	,62534

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,749	1	5,749	14,702	,000 <sup>b</sup>
Résidu	21,117	54	,391		
Total	26,866	55			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,794	,399		4,497	,000
ch5	,442	,115	,463	3,834	,000

a. Variable dépendante : tot2

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,813 <sup>a</sup>	,661	,627	,42678

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch2, ch3, ch4, ch1

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,759	5	3,552	19,500	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	9,107	50	,182		
	Total	26,866	55			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch2, ch3, ch4, ch1

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,343	,361		,951	,346
ch1	,071	,135	-,076	,525	,602
ch2	,302	,105	,269	2,873	,006
ch3	,452	,104	,571	4,355	,000
ch4	,212	,101	,234	2,110	,040
ch5	,032	,119	-,034	,269	,789

a. Variable dépendante : tot2

#### Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Total	mascu	31	3,4611	,60308	,10832
	fémin	26	3,1815	,57222	,11222

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
total	,003	,956	1,784	55	,080	,27954	,15670	-,03450	,59357
			1,792	54,129	,079	,27954	,15597	-,03315	,59222

## ANOVA à 1 facteur

Total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,292	3	,431	1,207	,316
Intra-groupes	18,910	53	,357		
Total	20,202	56			

## ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,750	3	,583	1,676	,183
Intra-groupes	18,452	53	,348		
Total	20,202	56			

## ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,075	4	,019	,048	,996
Intra-groupes	20,128	52	,387		
Total	20,202	56			

## ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,885	4	,721	2,166	,086
Intra-groupes	17,317	52	,333		
Total	20,202	56			