



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ سكيكدة _

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

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- سليمان تيش تيش آسيا

من إعداد:

- بوزيدي أسماء

- بودرميم نجاة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الهام شيلي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
عمار ي سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
آسيا سليمان تيش تيش	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة

دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ سكيكدة _

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

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- سليمان تيش تيش.أ

من إعداد:

- بوزيدي أسماء

- بودرميم نجاة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الهام شيلي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
عماري سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
آسيا سليمان تيش تيش	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2022/2023

الإهداء

إلى من أبتغي رضاها، وأوصاني الله بالدعاء لهما:

" وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

الوالدين الكريمين

إلى من تقاسمت معهم هموم دنيا وأفراحها ***

إلى من عشت معهم صدق المحبة والعطاء ***

إخوتي

وابن أختي أسر وإلى زوجي الكريم رعاه الله الذي تحمل مشاق مسيرتي

وإلى صديقتي ورفيقة العمر

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة

أسماء

الإهداء

إلى من يفيض قلبها رحمة وحنانا وأدين لها بكل عمري

أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الذي تعب وعمل من أجل أن أكمل تعليمي ويوفر لي أسباب الراحة

إلى أبي العزيز رحمة الله عليه

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاط أفرحي وأحزاني

إلى أخي عزيزي عمار الذي قدم لي كل شي

إلى زوجي وابني الأعزاء

إلى جميع الأصدقاء والأعزاء المقربين وكل من دعمني معنويا لإكمال هذه المرحلة من مسيرتي الدراسية

شكر وتقدير

قال الله تعالى " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين" الآية (19) سورة النمل

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بعظيم جلالته، وله الحمد من قبل الأمر

ومن بعده على توفيقه لنا في مسعانا وتسديد خطانا.

نتقدم جزيل الشكر للأستاذة المشرفة (آسيا سليمان تيشيتيش) على توجيهاتها

وملاحظاتها القيمة وحرصها الدائم للإتمام هذه الدراسة.

كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم التسيير

وبالأخص أساتذة قسم علوم التسيير.

كما لا ننسى أن نقدم الشكر إلى كل من ساهم في تزويدنا بالمعلومات، لذلك

نشكر كل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، حيث استخدمنا الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، و الذي تم توزيعه على عينة مكونة من 28 عامل ، و تم وصف و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج SPSS.

حيث تم التوصل في الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات و خفض تكلفتها، في حين لا يوجد دور للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق تميز الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة.

و خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: ضرورة تطلع مؤسسة اتصالات الجزائر و اهتمامها بتحالفات استراتيجية مع شركات عالمية والدخول إلى الأسواق العالمية.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر - سكيكدة-.

Summary:

This study aims to know the role of strategic alliance in achieving sustainable competitive advantage in its dimensions at Algiers Telecom corporation skikda, where we used the questionnaire as a basic tool for data collection, which was distributed to a sample of 28 workers, and the data was described and analyzed and hypotheses tested based on the spss program.

Where it was concluded in the study that there is a statically significant role for strategic alliances in achieving the quality of services and reducing their cost, while there is no role for strategic alliances in achieving service excellence at the Algeria Telecom Corporation in skikda.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are: the need for Algeria Telecom to aspire and its interest in strategic alliances with international companies and entry into global makets.

Keywords: strategic alliances, sustainable competitive advantage, Algiers Telecom Corporation, skikda.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ت	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
04	تمهيد
05	المبحث الأول: مدخل إلى التحالفات الاستراتيجية
05	المطلب الأول: مفهوم التحالفات الاستراتيجية وخصائصها
05	أولاً: تعريف التحالفات الاستراتيجية
06	ثانياً: خصائص التحالفات الاستراتيجية
06	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحالفات الاستراتيجية
06	أولاً: أهمية التحالفات الاستراتيجية
07	ثانياً: أهداف التحالفات الاستراتيجية
07	المطلب الثالث: أنواع ودوافع التحالفات الاستراتيجية
07	أولاً: أنواع التحالفات الاستراتيجية
08	ثانياً: دوافع التحالفات الاستراتيجية
09	المطلب الرابع: عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية
10	المطلب الخامس: مزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية
10	أولاً: مزايا التحالفات الاستراتيجية
11	ثانياً: عيوب التحالفات الاستراتيجية
12	المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة
12	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وتعريف الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها

12	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
12	ثانياً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة
14	ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة
14	المطلب الثاني: خصائص وآليات الميزة التنافسية المستدامة
14	أولاً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة
15	ثانياً: آليات الميزة التنافسية المستدامة
16	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
17	المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
19	المبحث الثالث: علاقة التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
19	المطلب الأول: تأثير التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
20	المطلب الثاني: دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
21	المبحث الرابع: الأدبيات التطبيقية
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة
21	أولاً: الدراسات باللغة العربية
22	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
23	المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والقيمة المضافة
23	أولاً: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
23	ثانياً: القيمة المضافة التي تعالجها الدراسة الحالية
25	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر
28	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي
28	أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي
28	ثانياً: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة
29	ثالثاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة
29	رابعاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة
33	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
33	أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

33	ثانيا: متغيرات الدراسة
34	ثالثا: طرق جمع البيانات
34	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
34	أولا: أداة الدراسة
35	ثانيا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة
36	ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة
42	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
42	أولا: تحليل خصائص أفراد الدراسة
44	ثانيا: تحليل عبارات متغيرات الدراسة
49	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
49	أولا: اختبار الفرضيات الفرعية
51	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية
53	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
58	قائمة المراجع
62	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
33	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	02
35	مقياس ليكارت خماسي	03
35	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	04
36	درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي	05
37	معاملات الارتباط لمعامل ألفا كرونباخ	06
38	معاملات الارتباط بيرسون لفقرات التحالفات الإستراتيجية	07
39	معاملات الارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول (الجودة)	08
39	معاملات الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني (التميز)	09
40	معاملات الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث (التكلفة)	10
41	معاملات الارتباط بيرسون لفقرات البعد الرابع (المرونة)	11
42	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	12
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	13
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	14
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	15
45	الوسط الحسابي لعبارات التحالفات الإستراتيجية	16
46	الوسط الحسابي لعبارات الجودة	17
47	الوسط الحسابي لعبارات التميز	18
48	الوسط الحسابي لعبارات التكلفة	19
48	الوسط الحسابي لعبارات المرونة	20
49	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الجودة	21
50	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التميز	22

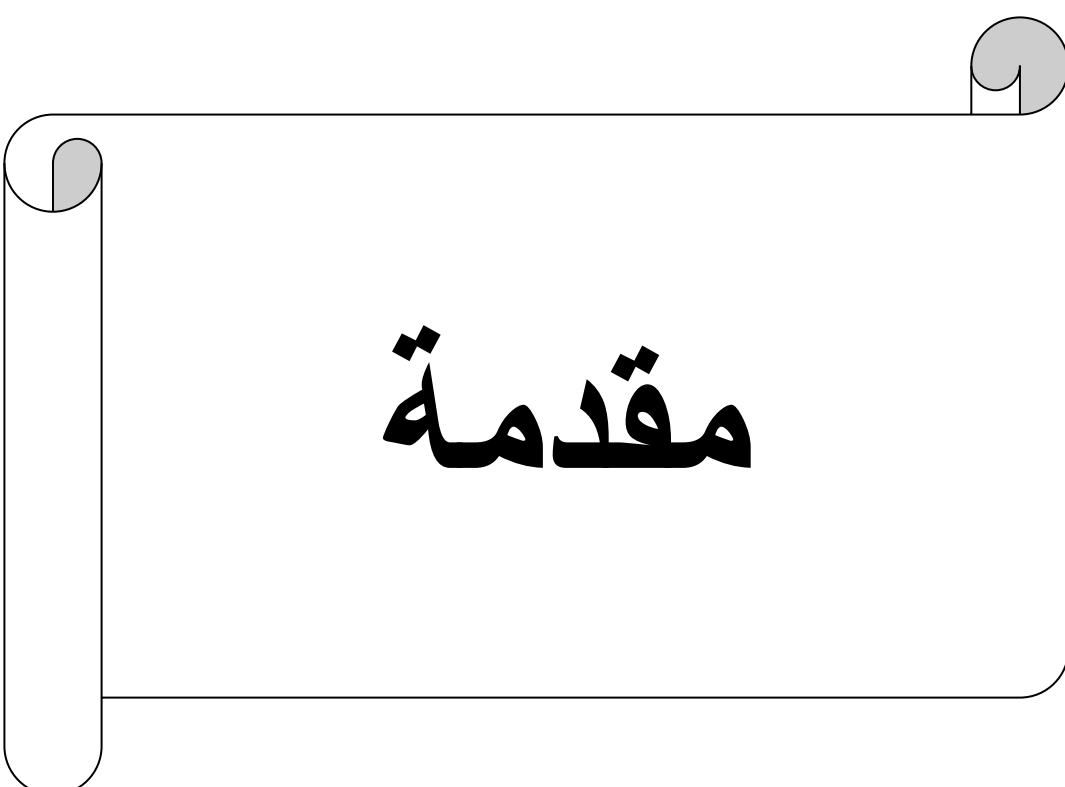
50	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الإستراتيجية في خفض التكلفة	23
51	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الإستراتيجية في خفض المرونة	24
51	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - سكيكدة-	01

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
62	استبيان الدراسة	01
65	مخرجات SPSS	02



مقدمة

شهد الاقتصاد العالمي عدة تطورات وتحولات دفعت بالعديد من المؤسسات الاقتصادية بتحويل نشاطها من المستوى المحلي للمستوى الدولي، وبالرغم من اختلاف الاتفاقات واحتياجات المستهلكين استطاعت هذه المؤسسات تشكيل سوق عالمي واحد. و مع تزايد المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، توجهت المؤسسات إلى التحالفات الإستراتيجية، وعليه تغيرت العلاقة في ظلها من التنافس العالمي السلبي العدائي إلى المزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح لأطراف التحالف الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة، فضلا عن توسيع السوق وجلب المزيد من المعرفة.

وفي ظل الظروف الحالية اشتدت المنافسة وأصبح على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في ظل البيئة التنافسية، وذلك بالاعتماد على كل السياسات والاستراتيجيات التي تحقق لها التميز والتي من ضمنها التحالفات الاستراتيجية.

وتعتبر التحالفات الاستراتيجية من أهم العوامل الأساسية التي تسمح بالتطوير المستمر للتنافسية المؤسسات والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر من أهم مقومات نجاح عملية التقدم والرقي في أداء المؤسسات.

إن الميزة التنافسية المستدامة تعد مطلبا أساسيا لبقاء واستمرارية المؤسسات، في ظل رهانات السوق المنافسة ومقتضيات العولمة، بالإضافة إلى بروز سياسة الجودة وتنوع حاجات وأذواق الزبائن من حيث السلع والخدمات، فلم تعد هذه الميزة حكرا على المؤسسات الصناعية فقط، بل امتدت إلى القطاع الخدماتي وباعتبارها المسؤولة عن جودة مخرجات سوق العمل، القادر على صناعة ميزة تنافسية مستدامة.

إشكالية الدراسة:

في إطار محاولة معرفة العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات عموما وفي مؤسسة اتصالات الجزائر خصوصا جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة كالاتي:

هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

بناء على إشكالية الدراسة يتبادر إلى أذهاننا الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أهمية التحالفات الاستراتيجية؟ و ما مزاياها؟

2- كيف تؤثر التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

مقدمة

3- هل توجد علاقة بين التحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

4- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

5- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق تميز الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

6- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحالفات الإستراتيجية في خفض تكلفة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

فرضيات الدراسة:

نظرا لموضوع الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية بما يتوافق مع متطلبات الدراسة بغية تحقيق أهدافها.

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة عند مستوى معنوية دلالة 5%.

الفرضيات الفرعية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق تميز الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحالفات الإستراتيجية في خفض تكلفة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

أهمية الدراسة:

يمكن تجسيد أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

مقدمة

- تبيان أهمية التحالفات الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة.
- إبراز دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى إيجاد العلاقة القائمة بين التحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة من الجانب النظري، وكذلك من الجانب الميداني من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة.

دوافع اختيار الموضوع:

من أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- الرغبة الشخصية في خوض البحث في هذا الموضوع و التعمق فيه.
- محاولة الربط بين الدراسات النظرية لموضوع التحالف الاستراتيجي بالواقع من خلال دراسة حالة اتصالات الجزائر وذلك لإظهار دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: خلال الموسم الجامعي 2023/2022.
- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة .
- الحدود البشرية: ركزنا في قسم المبيعات بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي تجلى من خلال استعراض مفاهيم متعلقة بالتحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، أما المنهج التحليلي فتجلى ذلك في الجانب التطبيقي.

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وفصلين ثم خاتمة، لانجاز الدراسة تم الاعتماد على طريقة (IMRAD) حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة للتعرف على التحالفات الإستراتيجية وخصائصها إضافة إلى أهميتها وأهدافها، وعواملها وأنواعها، و في المبحث الثاني سنتطرق إلى الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها وآلياته

مقدمة

وأبعادها، أما في المبحث الثالث سنتعرف على العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ف مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع. أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان دراسة حالة اتصالات الجزائر بسكيكدة ويتضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فبعنوان النتائج والمناقشة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية مؤسسة

اتصالات الجزائر - سكيكدة -

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات

السابقة

الفصل الأول : التحالفات الإستراتيجية

تمهيد:

في ظل بيئة تتسم بديناميكية المنافسة وكذا التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية والمحلية قد جعلت من التحالفات الاستراتيجية ضرورة حتمية للبقاء والاستمرارية وتدعيم التنافسية المستدامة وتغيير المنافسة من خلال تحويل المنافسة إلى شريك الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث المتنافسون فيه يتخلون عن فكرة الصراع والمنافسة المدمرة، لهذا عموماً المؤسسات تهدف إلى تحقيق عدة أهداف منها ضمان البقاء في السوق وتحقيق الميزة التنافسية.

في هذا الفصل سييتم إبراز المفاهيم العامة للتحالفات الاستراتيجية وعوامل نجاحها وأهم مزاياها وعيوبها إضافة إلى استعراض الإطار النظري للميزة التنافسية وآلياته بالإضافة إلى الأبعاد الميزة التنافسية المستدامة واستراتيجية تحقيقها.

المبحث الأول: مدخل في التحالفات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

المبحث الأول : مدخل إلى التحالفات الإستراتيجية

المطلب الأول : تعريف التحالفات الإستراتيجية وخصائصها

أولاً: تعريف التحالفات الإستراتيجية

إن من بين الاتجاهات الإستراتيجية لانجاز منافسة عالمية هو العمل على تشكيل تحالفات مع منافسين يتم اختيارهم بالعناية فائقة وذلك من اجل تحقيق منافسة اكبر فعالية واكبر تأثير إلى المشاركين الآخرين في لعبة المنافسة . وفي ما يلي بعض التعاريف التي عرفت التحالفات الإستراتيجية :

التعريف الأول : "تعد التحالفات الإستراتيجية بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة ، وتندرج التحالفات الإستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاريع المشتركة. أو هو تعاون بين مؤسسات متنافسة قد يكون من اجل مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية".¹

التعريف الثاني: عرف جولاتي 1998 التحالفات الإستراتيجية "بأنها اتفاق اختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمات . وكما هو واضح فان التحالفات عبارة عن عقود تتم بالاختيار بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة، قد تكون تنمية منتج أو تقاسم معلومات مهمة أو تبادل تقنية أو خدمات ذات أهمية خاصة بالنسبة للحلفاء. ووفقا لجولاتي فانه من الممكن من الناحية الإستراتيجية فهم بعض خصائص التحالفات ودوافعها عن طريق فهم تتابع إحداثها .ومن ذلك اتخاذ قرار بالدخول في تحالف مع إحدى الشركات، واختيار الشريك المناسب، أو اختيار هيكل التحالف، أو النظر إلى تطوره خلا الزمن".²

التعريف الثالث: ويقصد به "الاتفاق على التعاون والمشاركة في أداء أعمال محددة وفي مجالات معينة بهدف تحقيق أرباح وفوائد مادية وفنية وفي كل الحالات يظل كيان كل طرف مستقلا ولا يذوب في الآخر. كما أن التحالف مرحلة مهمة أولية قبل الاندماج، فالتحالف يؤدي إلى تحقيق خبرة لكل الشركاء وبتكلفة اقل".³

¹هاشم فوزي العادي، جليل كاظم العارضي ومحمد حسين العيساوي، الإدارة الإستراتيجية المستدام مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص719.

²رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي سيوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، جامعة الأزهر، 2007، ص ص171- 172.

³<http://www.alyaum.com/article/1327490> (2023/04/25) p(14:33).

عرفها كل من (Dussauge & Garrett 1995): "اتفاقية تعاونية أو إتحاد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر، التي ستدير مشروعاً واحداً محدداً، من أجل تحسين كفاءتهم".¹

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي على انه: هو اتفاق تعاوني طوعي بحق الملكية أو تعاقدية بين منطمتين مستقلتين أو أكثر يتضمن التبادل والمشاركة والتطوير المشترك للمنتجات، أو التكنولوجيا، أو الخدمات، أو توحيد الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة.

ثانياً: خصائص التحالفات الإستراتيجية

تتميز التحالفات الإستراتيجية بالخصائص الآتية:

- 1- يتم فيها الاتفاق بين مؤسستين أو أكثر بخصوص العمل ككل وفيما يتعلق بتقاسم الفوائد وتبادلها.²
- 2- يعتبر التحالف تحالفاً استراتيجياً في حال سار وفق الاستراتيجيات أو الخطط التي يضعها الشركاء.
- 3- أن يكون التحالف الاستراتيجي متوازناً أي التوازن في السلطة والمردودية.
- 4- يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف الإستراتيجية بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه.³
- 5- تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة .
- 6- المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الإستراتيجية .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحالفات الإستراتيجية.

أولاً: أهمية التحالفات الإستراتيجية⁴

1. يصعب على شركة واحدة أحياناً تغطية تكاليف المنتجات الجديدة مثال المعدات الطبية والأدوية المرتفعة الأسعار والسلع الالكترونية والسيارات وغيرها. لذلك تلجأ الشركات إلى البحث عن شراء استراتيجيين.
2. قد لا تتوفر المتطلبات التكنولوجية لدى شركة واحدة، ومن ثم تؤدي التحالفات إلى تبادل وتكامل التكنولوجيات وتحقيق قدر من الريادة في الأسواق.

¹Margarita Lsorita, Lmportnceof Strategic Alliances in Company'5 Acitivity, IntelektinéEconomika " IntellectuaEconomics", N1, 2009, P40.

²أحمد مقيد الهسي، واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على كفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 10 .

³بشرى مواسية، نورة حداد، التحالفات الإستراتيجية في المؤسسة كآلية لدعم قدرتها التنافسية، شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، 2019- 2020، ص 16.

⁴فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 312.

3. قد تكون التحالفات الإستراتيجية العالمية الأسلوب الوحيدة لدخول الأسواق الإقليمية أو العالمية.
4. تعتبر التحالفات الإستراتيجية العالمية الوسيلة العملية لتحقيق التعلم وتنشيط المعرفة وتجنب المخاطر والأزمات أو المشاركة في الخسائر.

ثانياً: أهداف التحالفات الإستراتيجية

تستند التحالفات الإستراتيجية على أهداف إستراتيجية من أهمها:¹

- 1- إتاحة الفرصة أمام الشركات لامتلاك موارد جديدة والمحافظة على استقلاليتها في مراحل دورة حياة المنتج.
- 2- إتاحة الفرصة للتحالفات الأفقية والرئيسية في الهيكل القانوني والقدرة على قياس النتائج إضافة لذلك فإن كسب قنوات التوزيع جديدة ومنتجات إضافية بأقل تكلفة تعتبر من العوامل الهامة التي تسهم بنجاح مثل تلك التحالفات.
- 3- مضاعفة نصيب الشركة من السوق العالمي للمنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة.
- 4- توافر فرص الحصول على التكنولوجيا المتقدمة والتي لا تعرف حدود إقليمية.
- 5- تخفيف المخاطر المرتبطة بالتطورات المستمرة في التكنولوجيا الرائدة والأزمة للبقاء والاستمرارية.
- 6- السماح بنسب عالية من التخفيض بين الحلفاء الاستراتيجيين مما ينتج عليه تحسينات في الكفاءات والفعالية والمرونة والحصول على مواقع عالية منخفضة التكاليف.
- 7- تدعيم قوة المتحالفين، من خلال دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.²
- 8- زيادة القدرة التنافسية للتسويقية للمتحالفين من خلال تحسين نوعية المنتجات، وخاصة ابتكار منتجات جديدة تسمح للشركة باحتلال موقع أكبر من السوق.

المطلب الثالث: أنواع ودوافع التحالفات الإستراتيجية

أولاً: أنواع التحالفات الإستراتيجية:³

تتنوع التحالفات الإستراتيجية إلى حد كبير، ولا يحكم تنوعها إلا قدرة الحلفاء على تخيل شروط أو أنواع التحالفات، ولكن أكثر الأنواع شيوعاً هي:

¹ شيشة نوال، المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد الجديد، الجلد 01، العدد 10، 2014، ص 296.

² جولية يحيى، بورعدة حورية، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، 2022، ص 654.

³ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي سيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، جامعة الأزهر، 2007، ص 190-191.

- 1- تجميع القدرات الشرائية لزيادة تأثير الشركات على الموردين، وهنا تجمع الشركات مشترياتها من كل نوع من الأنواع المنتجات حتى يكون حجم مشترياتها ضخما.
- 2- التحالف طويل الأجل مع الموردين لتمكينهم من تحسين الجودة وخفض التكاليف.
- 3- التحالف مع الموزعين لتمكين المنتجين من دخول أسواق جديدة، أو لتحسين وضع الشركة في السوق الحالي.
- 4- التحالف للحصول على حق الإنتاج والتسويق Franchising أو الحصول على تراخيص الإنتاج والتسويق Licensing وهي تحالفات طويلة الأجل للوصول إلى التقنية الجديدة أو الاستخدام الأسماء والعلامات التجارية والمهارات الفنية للشركة الأم.
- 5- التحالفات في مجال البحوث والتطور R&D ومن ذلك أيضا التحالف مع وكالة حكومية في مجال معين، أو مع بعض الجامعات.

ثانيا: دوافع التحالفات الإستراتيجية¹

وفي الواقع هناك أسباب عديدة ومتنوعة وراء قيام التحالفات الإستراتيجية واتفاقيات الشراكة حيث أنها تحقق العديد من المزايا للشركات الداخلة في التحالف.

وعلى وجه العموم فإننا يمكننا تصنيف الدوافع التي تؤدي للدخول في تحالفات إستراتيجية واتفاقية شراكة من خلال ثلاثة مجموعات تصنيفية من الدوافع وهي كالتالي:

(1) دوافع اقتصادية:

- أ- العمل على تخفيض التكاليف (بما في ذلك تكاليف الصفقات، الجودة، التخزين، والنقل، وحجم المخزون، تطوير المنتجات الجديدة).
- ب- تحسين الجودة بالشركات المتحالفة.
- ت- العمل على تقليل الفاقد في الموارد إلى الحد الأدنى

(2) دوافع تسويقية:

وتتقسم تلك الدوافع الى دوافع خاصة بالمنتجات والخدمات وكذلك دوافع خاصة بالفرص التسويقية وستوضحها كالتالي:

¹ أحمد الشعراوي، إستراتيجيات ذكاء الأعمال، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2023، ص ص 185-186.

أ- دوافع خاصة بالمنتجات والخدمات:

1. تقدم اكبر تشكيله ممكنة وأفضلها من السلع والخدمات مم يساعد عل إحتلال المنتجات لمساحات أكبر داخل المحلات التجارية مما يجعل هناك إرضاء لعدد أكبر من الانواق.
2. تخفيض فترة تطوير المنتجات الجديدة من خلال التحالفات ومشروعاتها.
3. تحقيق قدرة أكبر على تطوير تقنيات جديدة وفق مشروعات التحالف.

ب- دوافع بالفرص التسويقية:

1. للعمل على توسيع القاعدة السوقية التي يتعامل فيها شركاء التحالف.
2. الدخول في أسواق جديدة لم يكن من السهل على شركاء التحالف الدخول بها منفردين.
3. العمل على تطبيق مجال التوسع أمام المنافسين

3) دوافع خاصة بالاستفادة من العمل الجماعي:

1. الحصول على الموارد والمهارات الإدارية من الشركات الأخرى وكذلك إتاحة فرص أكبر وأفضل للتفكير الاستراتيجي بين الإدارات العليا لأعضاء التحالف (AKioK,2004).
2. الاستفادة من مجموعة الخبرات المعرفية والفنية والتقنية المتوفرة لدى الشركات الأخرى في التحالف.
3. تحسين جهود بحوث التسويق بالشركات المتحالفة.
4. قدرة أعضاء التحالف على النمو بصورة أسرع بل وأقوى.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:

إن التحالفات الإستراتيجية تحقق المرونة والقدرة والتعاقد لهذا وجب عند إنشاء تحالف ما إن تاخذ بعين الاعتبار العوامل الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية المتمثلة فيما يلي:¹

- 1- **الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية:** لقد أصبح توقع المستقبل أمرا ممكنا من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة والتي تسمح باستخدام صادرات الحالية على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أم لا بد لها من تحالف الاستراتيجي.
- 2- **إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف الاستراتيجي:** إن التحالف الاستراتيجي لا يعني دوما إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضا انه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب

¹نبيلة زيتوني، مريامة شتوح، التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، شهادة ماستر، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، 2018-2019، ص ص25-

المتوقعة، فإذا كان التحالف الاستراتيجي يحقق مكاسب اكبر من المخاطر الناجمة عنه كان مفيدا بالنسبة للمؤسسة وإلا امتنعت عنه،

3- **المحافظة على المرونة:** يجب على التحالف الاستراتيجي المحافظة على المرونة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة الجديدة، وخاصة أن الأسواق بعدم الثبات، وتحتاج المؤسسة إلى المرونة عندما تريد تغيير اتجاهها الاستراتيجي أو عندما تقرر إعادة التفكير وعادة تقييم أنشطة أعمالها الرئيسية.

4- **الثقة:** تعتبر الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة والعنصر الهام في التبادل الاقتصادي الى جانب أهميتها تعامل أساسي لتطوير واستمرار التحالف الاستراتيجي، ففي مجال التبادل الاقتصادي يجب توفر مستويات عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة.

5- **الالتزام المتبادل:** يعني إيمان كل طرف بان العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الأخر هي بمثابة علاقة هامة، بحيث يبذل الجهد اللازم لبقائها واستمرارها وهذه الرغبة تتبع من كل الأطراف المتحالفة، لاستمرار ونجاح التحالفات الإستراتيجية يجب توضيح التزامات كل شريك، مع ضرورة تحسين القدرة التنافسية للتحالف وزيادة حجم الاستثمارات الموجهة إليه.

6- **تبادل المعلومات:** إن نجاح التحالف الاستراتيجي وتمكنه من بلوغ الأهداف المرسومة يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم واتخاذ القرارات المختلفة التي تهم المتحالفين، باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة، وبهذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره الأمر الذي ينعكس في الأخير على تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء.

7- **العمل كمتساوين:** إن تصرف أطراف التحالف الاستراتيجي كأطراف متساوين حتى وان لم يكونوا كذلك من أهم عوامل نجاح التحالف، حيث إن الفكرة الجوهرية هي روح التعاون والاهتمام المتبادل لكل الأطراف في التحالف الاستراتيجي فشعور احد الأطراف انه غير مهم يؤدي إلى فشل التحالف.

المطلب الخامس: مزايا وعيوب التحالفات الإستراتيجية

تتميز التحالفات الاستراتيجية بمجموعة من المزايا، وفي المقابل لها بعض العيوب.

أولاً: مزايا التحالفات الاستراتيجية¹:

تحقق التحالفات الاستراتيجية مجموعة من المزايا من أهمها:

- 1- تقاسم التكاليف الثابتة المرتفعة المتعلقة بطرح منتجات جديدة في السوق.
- 2- تجميع المهارات والتقنيات وتبادلها والتي لا تستطيع استعمالها بمفردها.
- 3- تقليل المخاطر المتعلقة بالدخول للأسواق الجديدة.
- 4- دعم القدرة التنافسية وتعزيز الموقف التنافسي في الأسواق الدولية.
- 5- تقليص الوقت المتعلق بالابتكار والإبداع.

تبيبة زيتوني، مريامة شتوح، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ثانيا: عيوب الميزة التنافسية الاستراتيجية:1

يترتب عن التحالفات الاستراتيجية جملة من العيوب نذكر منها:

- 1- تمنح للمنافسين الفرصة لاكتساب التكنولوجيا والتقنيات الجديدة ومنه اختراق الأسواق بتكلفة أقل.
- 2- تسمح التحالفات الاستراتيجية لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستيلاء على خبرة الطرف الآخر في مجال المعالجة بعض القضايا الحساسة، واستعمالها في إطار مشروع آخر.
- 3- تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها، فان نجاح أي تحالف يتطلب الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية. فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة، سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع.
- 4- عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف المادية والبشرية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي حتما إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة له.
- 5- اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب أطراف التحالف الأخرى.

¹صونيا إسمهانكلاش، أهمية التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق الدولية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص25.

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، وذلك لأنه يعد أساس نجاح المؤسسة وكفاءتها الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها، لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية حيث أعطى للميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر منها:

عرف (Porter) الميزة التنافسية على أنها: " تلك الميزة التي تقع في صميم أداء الشركة ضمن الأسواق المنافسة، فهي تتخذ شكل الأسعار أقل من أسعار المنافسين وذلك من أجل الحصول على مزايا معادلة أو توفير مزايا فريدة عن السعر المتميز"¹

وعرفها أيضا (Urbancova) : "إنتاج منتجات أقل تكلفة وذات جودة أفضل مقارنة بتلك المصنعة من قبل المنافسين"²

وعرف (كولتر) : أن الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".

مما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على امتلاك مجموعة من خصائص والمقومات التي تستطيع من خلالها التميز و التفوق على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع وبما في ذلك تحقيق أهداف المؤسسة والنمو والبقاء في السوق.

¹حشاتي منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، شهادة ماستر، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص 24.

²M.Isoralté, The competitive Advantages, Theoretical Aspects, Provided by Ecoforum Journal, vol 7, N: 14 University of Suceava, Romania, 2018, P2.

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة النموذج المطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسة في السوق لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن الاستمرارية والاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفي ما يلي سنتطرق إلى أبرز التعاريف التي وضعت لها حيث:

عرف (Coyne) الميزة التنافسية المستدامة على أنها: " مجموعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لأجل تحقيق غاياتها الاستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا"¹

ويرى (Porter.M) أن الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق المؤسسة ربحا اقتصاديا عاليا لفترة طويلة، أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها (بما فيها تكلفة رأس المال).²

وهي مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة لكنها تساعد على تحقيق التفوق على المنافسين وذلك من خلال امتلاك المؤسسة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقيق في الوقت نفسه ربحية عالية.³

وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمتحلمين.

كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: المنافع أو العوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى .

ويذهب بعض الباحثين بشكل أعمق عندما يشيرون إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها: قدرة المنظمة على تقديم أعلى عوائد للاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم.

¹أيمن مطرف، عبد العزيز قواسمية، التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي تبسة، 2020-2021، ص17.

²أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012-2013، ص ص 68-69.

³مقيم صبري، رمضان إيمان، قياس متطلبات نظام الإدارة المدمجة QSE في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة المعارف، المجلد 14، العدد1، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، جوان2019، ص481.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تسعى المؤسسات دوماً نحو القيام بتبني توجهات تهدف من خلال إلى تحديد وضع تنافسي يميزها عن مثيلاتها في القطاع التي تنشط فيه. وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:¹

- 1- تمثل الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن.
- 2- يمكن للمؤسسة من خلال ميزتها التنافسية المستدامة مواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها باستمرار، لتكون أكثر قابلية على استثمار أشباه الفرص.
- 3- تمثل الميزة التنافسية المستدامة المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفردا لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون أفضل من أمس وإنجاز الغد أفضل من مت نفذ اليوم.
- 4- تعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً وكماً، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.²
- 5- الميزة التنافسية المستدامة هي صمام أمان لبقاء واستمرار المنظمة في الوجود.

المطلب الثاني: خصائص وآليات الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية، حيث كل خاصية مرتبطة بالخصائص الأخرى كما يلي:³

1. أن تكون مستمرة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير؛
2. أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ومقارنتها في الفترات الزمنية المختلفة؛
3. أن تكون متجددة وفق متطلبات ومعطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية؛

¹وائل فاضل حسان العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص47.

²ساطوح مهدية، علي زوي نبيل، الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي مقارنة في المصادر والاستراتيجيات، مجلة العلوم الإنسانية، لجامعة أم البواقي، العدد 01، 2022، ص315.

³صلاح الدين نذير، حنيش صلاح الدين، عبد ربي بشير، استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد5، العدد2، جامعة عمار ثيليجي، الأغواط، 2022، ص447.

4. أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور الموارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها؛
6. أن تكون ذات قيمة للزبون؛
7. أن تكون فريدة ووحيدة من نوعها يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها مما يكسب المنظمة قوة وصمود يجعلها رائدة في مجالها.

ثانيا : آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع)، مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكون المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة في تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، ولذلك ينبغي أن تكون المؤسسات ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغير وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديدة والأجود والتميز، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات الآتية¹:

- 1- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة، وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة اقل وبتقنية احدث وبشكل دائم
- 2- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج، وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومن بينها: التسويق الالكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
- 3- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق والمؤمن لهم والمنافسين.
- 4- أداء الخدمة أو العلاقة التجارية.
- 5- المحافظة على المظهر العام للمؤسسة.
- 6- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق خدمات المؤسسة.

¹معوز جميلة، سعودي عائشة، أثر التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2020-2021، ص44.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

هناك العديد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة أشار إليها الباحثين و الكتاب ، ومن بين هذه الأبعاد

الأكثر اتفاقا هي¹:

1. المنافسين الحاليين أو المنافسين المحتملين في حل مشكلة ما أو تطوير سلعة أو خدمة ما. ومن هنا يمكن تقسيم الإبداع إلى نوعين هما، أولا: الإبداع التنظيمي ويقصد به ابتكار نماذج أخرى يزيد من المرونة في أداء الأعمال. وثانيا: الإبداع التكنولوجي ويقصد به ابتكار منتج أو خدمة جديدة ويكون قابلة للتسويق. إن الإبداع يزيد من قدرات المؤسسة على المنافسة على المستوى المحلي والدولي إن العوامل البيئية غير مستقرة تلزم المؤسسة إن تكون مبدعة ومبتكرة وخلاقة بشكل مستمر وبخلاف ذلك سيعقد وضع المؤسسة ومن ثم ستخرج من السوق. لذا فإن الإبداع تساعد المؤسسات على البقاء والنمو في السوق وتحسين قدراتها سواء أكان داخليا أو خارجيا أو كلاهما.
2. الجودة: يقصد بها أداء المنتجات والخدمات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن بخصائص مطلوبة ضمن حدود اقتصادية محددة. وأصبحت الجودة ميزة يتطلب في كل مرحلة من مراحل عمليات الإنتاج. وكذلك قسم الجودة إلى أربعة مستويات وهي: (جودة المطابقة)، (إدارة قيمة الزبون)، (القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة)، (إرضاء الزبائن). تستخدم الجودة من قبل المؤسسات لتحقيق النمو في الأرباح بأطول فترة ممكنة من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأفضل طريقة وفضلا عن تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة الى الزبائن بشكل مستمر بمشاركة كل المستويات في المؤسسة.
3. المرونة: يقصد بها عنصر أساسي في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والسبب في ذلك يعود إلى مدى استجابة التغيرات التي تطرأ في المؤسسة بما يتعلق بتصميم المنتجات ووقت وأداء العمليات لتوفير مرونة الحجم، مرونة التسليم، مرونة المزيج، وأخيرا مرونة المنتج. وكذلك يوجد أنواع أخرى للمرونة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي: (مرونة العمل)، (مرونة السوق)، (مرونة العمليات)، و(مرونة التوسع). إن المرونة يزيد قدرة المؤسسة على التغيير من منتج إلى آخر. أو من عميل إلى آخر مع مراعاة التكلفة أي القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية مع البيئة والمتغيرات التي تحدث في عملية الطلب.
4. التمايز: يعتبر التمايز من الأبعاد المهمة في المؤسسة لبناء الميزة التنافسية المستدامة. من خلال التمايز يتم تقديم لمنتجات والخدمات بشكل فريد ولا يستطيع المنافسين الحاليين أو الجدد تقليدها. ويأتي التمايز من

¹شفان عبد الرحمن جميل، أنماط التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة دهوك، المجلد 24، العدد 02، 2021، ص ص 189-190.

خلال الأفراد المبتكرين الذين يندفعون نحو الإبداع، وكذلك على المؤسسة وضع تصميم مميز لمنتجاتها وخدمتها وان تكون هذه العروض مختلفة مما يقدمها المنافسون. على المؤسسة التركيز على التميز كونه يبين المؤسسة عن غيره الذين يعملون في نفس الأسواق لفترة زمنية طويلة لكونها تقدم أشياء مميزة باستمرار ولا يمكن تقليدها أي مؤسسات أخرى.

المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ونعرضها وفق الآتي:

(1) **استراتيجية قيادة التكلفة:** تتمحور قيادة الكلفة حول تحقيق تكاليف المنتجات إلى أدنى حد ممكن دون التأثير في معدلات الإنتاجية أو مستويات الجودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ارتفاع مستويات الخبرة لدى العاملين كافة فضلا عن ارتفاع مستويات التعلم ليكون الاستثمار الأفضل لموارد المنظمة المتاحة على أفضل وجه كركن أساس لبلوغ هذه الاستراتيجية، فضلا عن التأكيد على الكفاءة الإنتاجية التي تحقق المستويات العليا للإنتاجية بأدنى التكاليف. وتسخير الإمكانيات التصنيعية والآلات والمعدات ذات القدرات العالية والعمل باستمرار على خفض الكلف كلما أمكن ذلك وسوءا على مستوى الإنتاج أو النفقات أو الإعلان أو خدمات ما بعد البيع بما يحقق للمنظمة قدرات تنافسية متميزة وأفضل من المنافسين كلما كانت كلفها الأدنى قياسا بالآخرين.

(2) **استراتيجية التمييز:** تركز هذه الاستراتيجية على تقديم المنظمة مخرجات متميزة عما يقدمه المنافسون من منتجات، وبالتالي تلبية حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب وطريقة فريدة وتمييزة كمنتجات مبدعة وجودة عالية من خلال إدخال التمييز على خطوط الإنتاج القائمة دون الإخلال أو التخلي عن ما معتمد في الخطوط الإنتاجية للمنظمات المتميزة والمعاصرة ومن أجل تحقيق هذه الاستراتيجية لابد من إيلاء الاهتمام الجاد بالجودة أولا لتمكين المنظمة من التمييز على منافسيها بالجودة وبعيدا عن المنافسة بالأسعار. ويرى Wheelen&Hunger اختلاف المنظمات فيما بينها في استراتيجية التمييز وحسب قدراتها وإمكاناتها الداخلية، فهناك من يقدم قيمة فريدة للمنتج أو معالم متميزة أو سرعة في تقديم خدمات ما بعد البيع، وهناك من يضع أسعار أعلى على المنتجات المتميزة لتحقيق عوائد مناسبة للخصائص المميزة. كما توفر العلامة التجارية للزبون الثقة بمنتجات المنظمة واقتناءها باستمرار دون عناء البحث عن المنتجات البديلة، وهذا ما توفره العلامة التجارية المميزة ليركز الزبون على الخصائص الأخرى غير السعرية التي توفر للزبون الأبهى والإسعاد جراء اقتناء المنتج أو دفع سعر أعلى مقابل منتجات فريدة ومتميزة تعد مصدر تفاخر وتباهي لفئة محددة من الزبائن.

(3) **استراتيجية التركيز:** تقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد من أجل التركيز على منتج أو عدد محدد من المنتجات (السلع والخدمات) المتشابهة جدا أو التركيز على جزء من السوق

المستهدف وتركيز أنشطة المنظمة على هذا الجزء اعتماداً، أما على قيادة الكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، لتكون كل من المتطلبات التنظيمية والقدرات والمهارات والموارد المتاحة ركناً أساسياً لنجاح هذه الاستراتيجية من خلال استثمارها بدقة عالية. يتأثر مما تقدم بأنه يمكن للمنظمة تحقيق استراتيجية التركيز من خلال إشباع حاجات معينة لفئة محددة من الزبائن أو التركيز على قطاع سوقي محدد أو عدد محدد من الخطوط الإنتاجية، أو الأسواق الجغرافية المستهدفة والمحددة.¹

¹ ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 38، 2017، ص ص 161-162.

المبحث الثالث: دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المطلب الأول: تأثير التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1. تأثير التحالفات الاستراتيجية على هيكل المنافسة في السوق: ذكر جومس كاسرو أثن اعتدنا عند الحديث عن المنافسة بين المؤسسات أو نتحدث عن موانع الدخول إلى الصناعة على أنها محدد مهم لنمط المنافسة، فإذا زالت هذه المحددات بفعل التحالفات الاستراتيجية فإن نمطا جديدا من المنافسة سينمو بين مجموعة الحلفاء.

تقوم استراتيجية المؤسسات هنا على خلق موانع تعوق التعاون بين المؤسسات، والقاعدة العامة هي أن أي شيء يجعل تكوين التحالفات الاستراتيجية وإدارتها بنجاح أمرا مكلفا يعتبر مانعا من موانع التعاون وباختصارها فإن المقصود هنا هو إتباع أي استراتيجية تؤدي إلى زيادة تكاليف التعاون، أو تخفيض العائد منه، ومن بين هذه الاستراتيجيات: أرباح تحالفات المنافسين القائمة، السيطرة على الحلفاء الذين يمكن أن يتحالف معهم المنافس، تغيير ظروف المنافس.¹

2. تأثير التحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية الصناعية:

أ- تأثيرها على المزايا المطلقة: والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص وعمالة متخصصة.
ب- تأثيرها على المزايا النسبية: والتي تتوفر لدى أطراف التحالف الاستراتيجي بدرجات مختلفة.

3. تأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة: ترتبط بالدرجة الأولى بكل من:

- أ- توفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية)
- ب- توفير موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية)

وتنتج المزايا التنافسية لأطراف التحالف الاستراتيجي نتيجة تحقيقهم للعناصر التالية:

- خلق معدلات أداء جيدة.
- تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة.
- الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق.
- تحسين التخطيط بسبب توفر مزيد من المعلومات عن العملاء والموردين.
- تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق.
- تحقيق وفرة المعلومات عن العملاء والموردين.

¹صونيا اسمهان كلاش، مرجع سابق، ص48.

المطلب الثاني: دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تعمل استراتيجية التحالف الاستراتيجي على مواجهة العديد من تحديات المنافسة في الأسواق الدولية كتجنب التعامل في سوق واحد. وفتح الأبواب للعديد من المنافسين للدخول السوق المحلي وتوفير الرقابة والمشاركة في تحمل المخاطر بالإضافة إلى تجميع المزايا التنافسية للأطراف والاستفادة من الموارد المشتركة لتشكيل ميزة تنافسية واحدة قوية ومدعمة تساعد على تحقيق أهداف التحالف المشتركة فعالية وفي اقصر وقت وبدرجة اقل للمخاطرة.

كذلك فالتحالف الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة من خلال استفادة الأطراف من الموارد المتاحة كالتيكنولوجيا، رأس مال البشري، الموارد الأولية.... الخ.

فإذا تم التحالف كل طرف فيه يتمتع بالقوة في مجال معين فان ذلك سيؤدي حتما إلى تقويمها بشكل اكبر مما لو كان فيه منفصلين، وعلى سبيل المثال تحالف بين طرف يمتلك تكنولوجيا متطورة مع طرف له وفرة في العمالة المبدعة والموارد الأولية هذا التحالف سيؤدي إلى دمج ميزتي الطرفين في ميزة تنافسية متميزة ومتحكمة في تكنولوجيا رأس مال البشري وفي الموارد الأولية. إلى جانب إن التحالفات الاستراتيجية تلجأ إليها بعض المؤسسات الدولية لتجنب المنافسة القاتلة، وبالتالي تقوم بتحويل العلاقة من المنافسة العدائية إلى التعاون، وهذا ما يزيد في تدعيم الميزة والقدرة التنافسية المستدامة لكل طرف بشكل يقوي مكانة الأطراف في السوق، ويسمح لها بدخول أسواق جديدة وبالتالي توسيع نطاق الأعمال والدخول في مجالات عديدة. ومن الجدير بالذكر إن التحالفات الاستراتيجية كفرز الميزة التنافسية المستدامة للأطراف المتحالفة من خلال تأثيرها على الأبعاد الميزة التنافسية التكلفة، التمييز، الجودة، كما يلي:

- 1- **التكلفة:** التحالف الاستراتيجي يدمج القدرات الإنتاجية للأطراف، بحيث يقوم كل طرف بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتنسيق فيما يخص: تصميم، تصنيع و تسويق المنتجات أو الخدمات، لتقاسم التكاليف بين الأطراف مما يؤدي إلى تقليلها، بالإضافة إلى مراعاة تكاليف الموردين من خلال انتقاء أفضل الموردين بأقل تكلفة، والاشترك في تكاليف البحث والتطوير.
- 2- **التمييز:** تعمل الأطراف المتحالفة على طرح منتجات أو خدمات متميزة في السوق الدولي، من خلال وضع خصائص مميزة لها ترفع من قيمتها بالنسبة للزبون مقارنة بالمنتجات المنافسة سواء كان التمييز في التصميم الداخلي أو الخارجي لها، كما تركز المؤسسات المتحالفة على عنصر التنوع في المنتجات والخدمات المطروحة في الأسواق، سواء كان ذلك بطرح منتجات وخدمات بجودة مختلفة أو بأسعار مختلفة.
- 3- **الجودة:** إن أغلب التحالفات الاستراتيجية قائمة على التعاون فيما يتعلق بالتحديث والبحث والتطوير، لرفع جودة منتجاتها أو خدماتها وجعلها في وضعية تنافسية أقوى مقارنة بالمنافسين، وعلى العموم، فإن الأطراف المتحالفة من خلال التعاون على تجميع الموارد، تقاسم التكاليف، تمييز منتجات وخدمات التحالف، رفع قيمة

وجودة المنتجات والخدمات... إلخ، تهدف إلى إشباع حاجات الزبائن مما يؤدي إلى خلق فجوة للقيمة مقارنة بالمنافسين، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للأطراف المتحالفة.¹

المبحث الرابع: الأدبيات التطبيقية

إن الدراسات السابقة هي المرتكز الذي تتخذه خلال القيام بالبحث حول دراستنا الحالية، باعتبارها مرجعا أساسيا للباحث بحيث تمكنه الاطلاع على جوانب متغيرات الدراسة سنتطرق لدراسات مختلفة منها ما تناولت تحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة معا، كما أن هناك دراسات تناولت كل واحد منهم على حدى، منها دراسات أجنبية وأخرى عربية وتم عرض الإشكالية والأداة المستخدمة لجمع المعلومات والهدف من الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها، وسنتعرف على هذه الدراسات السابقة كالتالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة شفان عبد الرحمن جميل (2021)

بعنوان: أنماط التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك)

هدفت الدراسة إلى تبيان دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الأربعة (الجودة، الإبداع، التمايز، المرونة) تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الذي تم توزيعه على عينة من مديري في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة على أن أنماط التحالفات الإستراتيجية تلعب دورا مهما ايجابيا في نجاح المؤسسات، بحيث أغلب المديرين في شركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك يعتمدون على أنماط التحالفات الإستراتيجية للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2- دراسة محمد كنوش ، نبيل كنوش (2016)

بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج

¹صونيا إسمهانكلاش، مرجع سبق ذكره، ص 41.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور و أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة بأبعادها (التكلفة، التميز) ، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات الذي تم توزيعه ،بالاعتماد على المنهج الوصفي ،حيث توصلت الدراسة إلى وجود أهمية كبيرة للميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للمؤسسات باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكننا من الاستمرارية و البقاء في السوق في ظل المنافسة الكبيرة بين المؤسسات في قطاع الأعمال.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

1-دراسة(2016)RohanaNgah ,ZarinaSalleh, Ismail Ab Wahab and NurulAizarAzman:

بعنوان:

Intellectual Capital, Knowledge Management and Competitive on SMES in Malaysia

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات بحث تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 140 مالك ومدير للمشاريع المتوسطة والصغيرة في ماليزيا، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يؤثران على الميزة التنافسية المستدامة وأن إدارة المعرفة لا تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.

2-دراسة(2006)Foued CHERIET:

بعنوان : Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME: Cas de :

I'accordDanoneDjurdjura en Algérie

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحالفات الإستراتيجية القائمة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات العالمية، وتم أخذ التحالف الاستراتيجي دانون/ جرجرة كمثال. كما هدفت لمعرفة سبل إدارة مثل هذه التحالفات وكيفية تحفيزها، والآثار التي تترتب عليها فيما يخص الصناعة في الجزائر. وهل ساهم هذا التحالف في اتخاذ القرار للمؤسسات الجزائرية لإقامة تحالفات إستراتيجية والدخول للأسواق الدولية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، هو أن تحالف دانون/ جرجرة قد ساعد جرجرة باعتبارها مؤسسة صغيرة ومتوسطة على دخول في الأسواق الدولية بكل سهولة، ومكنها من كسب حصة سوقية ودعم جودة منتجاتها من خلال اكتساب خبرة وتقنيات دانون وهذا ما قلص حجم المخاطرة ودعم ميزتها التنافسية.

المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والقيمة المضافة

أولاً: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من خلال هذا المطلب سيتم تبيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك من خلال متغيرات الدراسة، المنهج المتبع والأداة الدراسة والتي سيتم توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم(01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة: شفان عبد الرحمن جميل (2021)	تشابه الدراستين في معالجة تحقيق الميزة التنافسية، كذلك الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وتعتمد الدراستين على المنهج الوصفي والتحليلي.	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية حيث عالج في هذه الدراسة أنماط التحالفات الإستراتيجية وفي الدراسة الحالية عالجت الموضوع بشكل عام التحالفات الإستراتيجية.
دراسة محمد كنوش، نبيل كنوش (2016)	تشابه الدراستين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واستخدام الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والاعتماد على المنهج الوصفي.	اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة سابقة في عنصر معالجة المتغير المستقل وكذلك الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
دراسة RohanaNgah, ZaninaSalleh (2016)	تشابه الدراستين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واستخدام الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.	اختلفت الدراسة الحالية في عنصر معالجة المتغير المستقل
دراسة Foued CHRIET (2006)	الاعتماد على المنهج الوصفي في كلتاها وأيضاً استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.	اختلفتا الدراستين في معالجة المتغيرات و أيضاً تميزت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في عنصر الاستدامة .

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: القيمة المضافة التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال العرض السابق لمختلف الدراسات السابقة والنتائج إلي توصلت إليها هذه الدراسات، تبين أن الدراسة الحالية ركزت على التحالفات الاستراتيجية وكيفية الاستفادة بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة منها، في حين أنها تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي:

- عنصر الاستدامة في الميزة التنافسية: حيث يلعب دورا هاما في تحقيق الربح للمؤسسات وتحقيق أهدافها .
- المجتمع محل الدراسة: حيث هذه الدراسة الحلبية تعد من بين الدراسات القليلة التي تناولت التحالفات الاستراتيجية مع أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التمييز، التكلفة، المرونة).

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق لاستراتيجية مهمة أبرزتها مختلف التغيرات تتمثل في التحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

تعمل التحالفات الإستراتيجية على دمج الميزة التنافسية المستدامة للأطراف المتحالفة في ميزة تنافسية واحدة مدعومة وقوية، تعزز وضعية الأطراف التنافسية في السوق الدولي والمحلي، وللخو أكثر في هذه العلاقة لابد من القيام بدراسة تحليلية لتحالف الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية ومعرفة مدى تأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة للأطراف المتحالفة من خلال تحسين جودة المنتجات، تقليل التكاليف، كسب رضا الزبون وتساعد التحالفات الإستراتيجية المؤسسات الاقتصادية على كسب المزيد من الخبرات والمهارات وإعلام الزبائن بكل ما هو جديد وكل خدمة متوفرة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: دراسة حالة اتصالات الجزائر بولاية سكيكدة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والعلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية والتي تمحورت حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكذا الأدبيات التطبيقية والتي تتضمن أهم الدراسات السابقة والقيمة المضافة في البحث، وبهذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على اتصالات الجزائر محل الدراسة من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها باستخدام برنامج SPSS.

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

بهدف التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى نشأتها وتطورها، ثم إلى مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي

أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي

إن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر جاء تزامنا مع الإصلاحات التي باشرتها الدولة الجزائرية منذ سنة 1990 لقطاع البريد والمواصلات، وذلك وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات

وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا وظهور متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والمتمثلة في "بريد الجزائر" وثانيهما مكلف بالاتصالات والمتمثلة في " اتصالات الجزائر"، حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال "spa" تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر، وقد تأسست وفق القرار 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 والذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات، فتم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تقع عليها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات الجزائر

ثانيا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيدة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر . سكيدة . إحدى فروع المؤسسة اتصالات الجزائر، وهي تابعة مديرية إقليمية لولاية قسنطينة، وتتكون مؤسسة اتصالات الجزائر سكيدة من 5 وكالات على مستوى ولاية سكيدة وهي: الوكالة التجارية بعزابة، الوكالة التجارية بالقل، الوكالة التجارية في الحروش، الوكالة التجارية زيغود يوسف، الوكالة التجارية 20 أوت 1955 وهي محل دراستنا، حيث باشرت هذه الأخيرة عملها في نوفمبر 2006، والتي كانت قبل ذلك عبارة عن نقطة بيع، والكائنة بحي الممرات سكيدة.

ثالثا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة نشاطات ومنها:

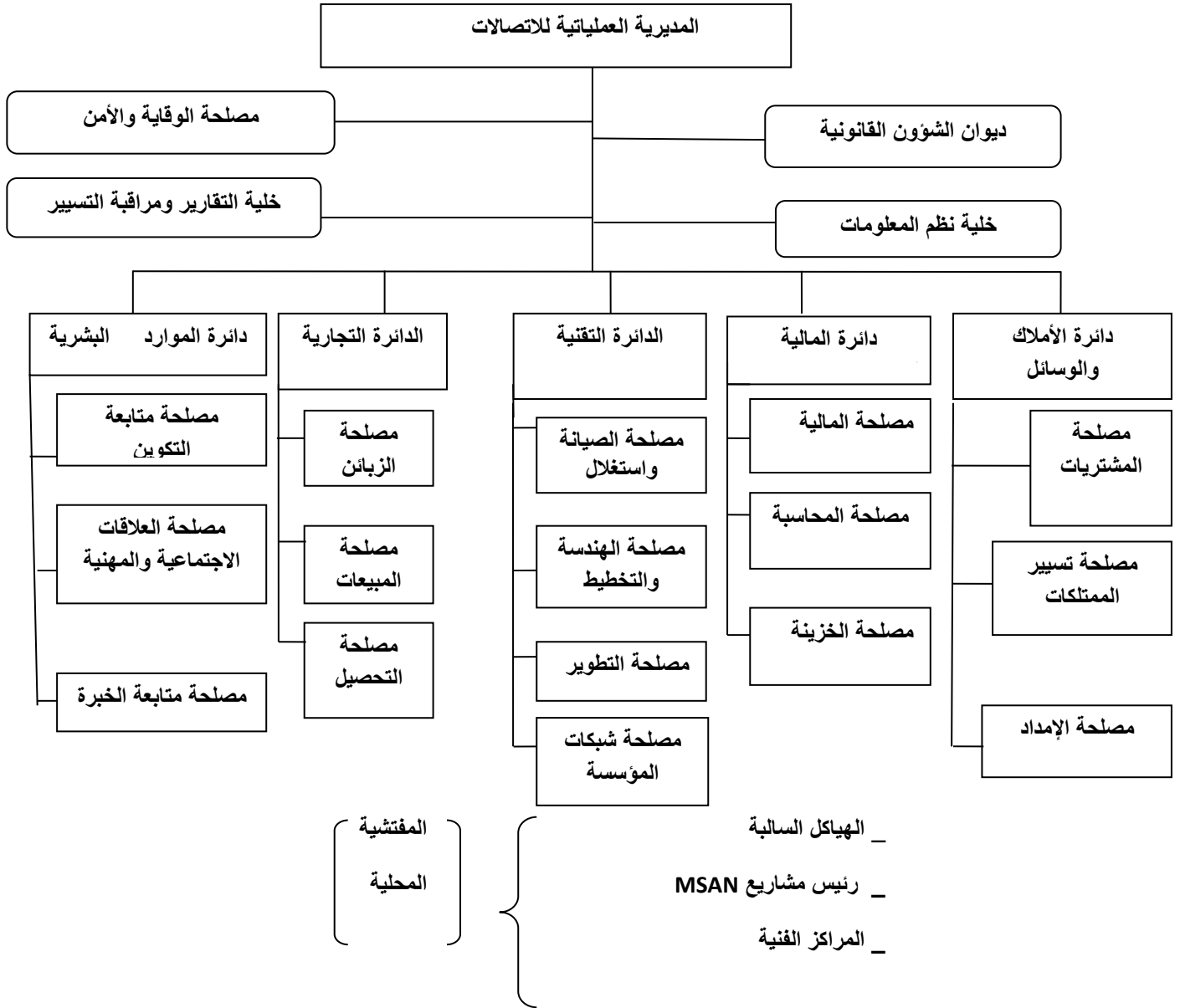
- أ- تركيب الشبكات والمراكز الكهربائية والهاتفية.
- ب- استغلال خدمات الانترنت.
- ت- تركيب وتصلح التجهيزات الكهربائية والالكترونية المهنية.
- ث- التجارة بالجملة لكل المعدات والمواد المرتبطة بمجال الاتصالات.
- ج- تركيب الشبكات ومعالجة اختلالاتها.
- ح- تنمية وتطوير مشاريع الانترنت.
- خ- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- د- تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ذ- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.

رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر. فرع سكيكدة .

من اجل التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الدوائر والمصالح لجأت المؤسسة الى التوزيع الامثل للوظائف

من اجل تنظيم أعمالها من خلال الهيكل التنظيمي والذي يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم(1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع سكيكدة .



المصدر: مصلحة المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر . فرع سكيكدة .

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في التالي:

- أ- **الخلايا:** وتوجد بجانب مكتب المدير وتتبع له مباشرة، وتتمثل في:
- **ديوان الشؤون القانونية والتأمينات:** تعتبر الحماية القانونية للمؤسسة، حيث تحرص على تحصيل الديون المتعلقة بالمنازعات التجارية والحرص على متابعة قضايا المنازعات وعلى تنفيذ الأحكام والقرارات فيما يخص القضايا المتواجدة على مستوى العدالة، ومتابعة الحوادث التي تتسبب فيها أطراف خارجية والتي

- تمس بمصالح المؤسسة والحرص على متابعة أجزاء التأمين، كذلك المساهمة في مراقبة النفقات والعقود التي تبرمها المؤسسة مع أطراف خارجية والحرص على دراسة البنود القانونية.
- **خلية نظم المعلومات:** ومن مهامها إنجاز دراسات وتحاليل لنظم المعلومات الخاصة بتطوير وتصميم آلية عمل البرمجيات في المؤسسة.
 - **النظافة والأمن:** تهتم هذه المصلحة بتنظيف البنايات والمحلات التابعة للمؤسسة والسهر على حماية عمال المؤسسة من المخاطر والأضرار.
 - **خلية الاتصال والعلاقات الخارجية:** تعتبر هذه الخلية الممثل الرسمي للإدارة مع الاعلام أو مختلف الإدارات الخارجية، ومن أولويتها التظاهرات الإعلامية الخاصة بالمؤسسة وكذلك كل المراسلات مع الإدارات الأخرى، وتحرص على إعطاء صورة جيدة للاتصالات الجزائر والوكالات التابعة لها.
 - **خلية التقارير ومراقبة التسيير:** تقوم هذه الخلية بتقييم وتحليل النتائج من خلال المعطيات الخاصة من المصالح التقنية والتجارية، بالإضافة إلى اقتراح الحلول الممكنة من أجل تحقيق برنامج المشاريع السنوي للمؤسسة.
- ب- **دائرة الممتلكات والوسائل:** وتضم:
- **مصلحة المشتريات:** وهي المسؤولة على عملية شراء جميع مستحقات المؤسسة بجميع مصالحها.
 - **مصلحة تسيير الممتلكات:** تقوم هذه المصلحة بالسهر على تسوية عقود ممتلكات المؤسسة ومعالجة جميع التثبيات الموجودة بها، كما تقوم أيضا بتسيير المخزن،
 - **مصلحة الإمداد:** تقوم بإعادة تهيئة المباني والوكالات الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تسيير وصيانة واستخدام السيارات التابعة للمؤسسة.
- ت- **دائرة المالية:** وتتكون من ثلاثة مصالح وهي: مصلحة المالية، مصلحة المحاسبية، مصلحة الخزينة، حيث تكون مهامهم مشتركة منها: إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات وميزانية العمل والقيام بمختلف الشؤون المحاسبية.
- ث- **دائرة التقنية:** وتتكون هذه الدائرة من خمس مصالح وهي:
- **مصلحة استغلال وصيانة الشبكة:** تهتم بصيانة وتركيب الخطوط الهاتفية النحاسية.
 - **مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات:** تسهر على السير الحسن واستغلال وصيانة أجهزة الاتصالات المتواجدة بمختلف المصالح.
 - **مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير التجهيزات والمنشآت الجديدة.

- مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها السهر على تطوير وإعداد برامج تطوير وتوسيع الشبكة والمؤسسة.

- مصلحة شبكة المؤسسات: تتولى السهر على مختلف الخدمات المقدمة لصالح المؤسسات والإدارات، وهي مكلفة بكل ما يتعلق بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.

- مديرية البنى الجديدة: تعتمد على بناء الغرف الهاتفية وقنوات لتوصيل الأسلاك الهاتفية للزبون.

ج- دائرة الموارد البشرية: وتضم المصالح التالية:

- مصلحة التكوين: وتتولى القيام بتنظيم وإعداد برامج للتكوين والعمل على تنفيذها، ومتابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.

- مصلحة العلاقات الاجتماعية والمهنية: وتتمثل مهامها في متابعة ملفات العمل من حيث الراتب والتغيرات المختلفة في الخبرة العملية للعامل وإعداد ملفات العمال الجدد والمحاليين على التقاعد، كذلك مراقبة الشؤون الاجتماعية لعمال المؤسسة مثل السلفيات.

- مصلحة تسيير المهن: وتتمثل مهامها في التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم، وكذلك تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

ح- الدائرة التجارية: وتتولى تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة، وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:

1. مصلحة الزبائن: ومن مهامها استقبال وتوجيه الزبائن والهر على إرضائهم ومتابعة شكاويهم.

2. مصلحة المبيعات: وتتمثل مهامها في القيام بعرض وتقديم الخدمات، والعمل على تحقيق أكبر قدر من المبيعات.

3. مصلحة التحصيل: وتتولى إعداد الفواتير وتحصيل مبالغها، بالإضافة إلى تحصيل المستحقات والديون.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة على الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة حيث بلغ عددهم 40 موظفاً.

2. عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ34 موظف من مجتمع دراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة، وفيما يلي عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم(2): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	الملغاة	الصالحة للتحليل
العدد	34	29	5	1	28
النسبة المئوية	%100	%85,29	%14,70	%2,94	%82,35

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: متغيرات ونموذج الدراسة:

1) متغيرات الدراسة:

سننظر في الدراسة إلى العلاقة بين متغيرين هما:

- المتغير المستقل: وهو التحالفات الاستراتيجية.
- المتغير التابع: وهي الميزة التنافسية المستخدمة والتي شملت على الأبعاد التالية: الجودة، التميز، التكلفة، المرونة.
- البيانات الشخصية: المتمثلة في النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ثالثا: طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات

- أ- البيانات الأولية: تم استخدام الاستبيان و الذي تضمن مجموعة من العبارات تتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التحالفات الاستراتيجية و المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستخدمة.
- ب- البيانات الثانوية: تم الاعتماد في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على المصادر والمراجع العربية ذات العلاقة بالموضوع ،و كذلك المجالات والمقابلات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والاطلاع على مواقع الانترنت.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: أداة الدراسة:

1. الاستبيان:

يتكون الاستبيان من 21 عبارة، بحيث تم تقسيمه إلى جزئين أساسيين وهي كالتالي:

- الجزء الأول: يتمثل في البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوب وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

- الجزء الثاني: الذي بدوره ينقسم إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: يتعلق بالتحالفات الاستراتيجية ويتكون من (7) عبارات ويضم العبارات من رقم (1) إلى (7).

المحور الثاني: المتعلق بالميزة التنافسية المستدامة بأبعاده ويتكون من 14 عبارة وهو على النحو التالي:

البعد الأول: بعد الجودة و يضم ثلاث عبارات (من 1 إلى 3)

البعد الثاني: بعد التمييز و يضم أربع عبارات (من 1 إلى 4)

البعد الثالث: بعد التكلفة و يضم ثلاث عبارات (من 1 إلى 3)

البعد الرابع: بعد المرونة و يضم أربع عبارات (من 1 إلى 4)

• وقد تم وضع العبارات وفق سلم ليكارت الخماسي وذلك لقياس وتحديد الأهمية النسبية لكل عبارة، درجاته موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): مقياس ليكارت خماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

2. المقابلة:

حيث استخدمنا المقابلة كأداة مساعدة للأداة الأساسية، إذ قمنا بإجراء المقابلة مع رئيس بالوحدة الولائية لاتصالات الجزائر سكيكدة، بغية جمع المعلومات التي تساعدنا في إتمام الدراسة، ومعرفة أهمية التحالفات الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة:

للقيام بتحليل الإحصائي للبيانات اعتمدنا على الأدوات الإحصائية المناسبة والتي تحصلنا على نتائجها بعد تفريغ البيانات في برنامج SPSS، و نوضح هذه الأدوات في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة إضافة إلى الوقوف على العلاقة بين متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون
لتأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة	مقياس ألفا كرومباخ
لمعرفة خصائص أفراد العينة	التكرارات النسبية المئوية
لترتيب إجابات المستجوبين لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
لتحديد درجة التشتت لإجابات المستجوبين عن المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ولتجسيد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة تم إيجاد طول المدى: $5-1=4$ ثم قسم المدى على عدد الفئات

$0,8=5/4$ وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للقياس فيصبح كالتالي:

الجدول رقم (5): درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت الخماسي	درجة التقدير
[1,8-1]	غير موافق بشدة	منخفض جدا
[2,6-1,8]	غير موافق	منخفض
[3,4-2,6]	محايد	متوسط
[4,2-3,4]	موافق	مرتفع
[5-4,2]	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

1) صدق أداة الدراسة

ويقصد باختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان) التأكد فيما إذا كانت الأداة تقيس ما صممت فعلا لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بالطرق التالية:

أ- الصدق الظاهري: تمت مناقشة ومراجعة محتوى الاستبيان مع الأساتذة المشرفة، ثم تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ما أجل تحكيمه، حيث تم تعديل الاستبيان وفقا لآراء المحكمين ليظهر في شكله النهائي.

ب- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): تم حساب الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين أبعاد المحاور، وبين المحاور والاستبيان الكلي، من خلال معامل الارتباط ألفا كرومباخ، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

2-1- الاتساق الظاهري:

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط لمعامل ألفا كرونباخ

البيان	الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول:	التحالفات الاستراتيجية	0,868
المحور الثاني الميزة التنافسية المستدامة	الجودة	0,812
	التمييز	0,823
	التكلفة	0,894
	المرونة	0,885
الثبات الكلي للمحور الثاني		0,839
الثبات الكلي لعبارات الاستبيان		0,930

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم... نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأقسام تتراوح بين (0,839-0,868) وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,930 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا ما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنها الاستبيان.

هذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

2-2-الاتساق الداخلي:

- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: التحالفات الاستراتيجية

الجدول رقم(7): معاملات الارتباط بيرسون لفقرات التحالفات الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
1	هناك اتفاق بين المؤسسة والمؤسسات الحليفة على أهمية وجود رؤية مشتركة	1	0,000
2	توجد لدى المؤسسة لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع المؤسسات الحليفة لمؤسستكم	0,677	0,000
3	تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الحليفة بانفتاح وثقة متبادلة لاستغلال الفرص المناسبة	0,395	0,000
4	الاتصالات المستخدمة بين مؤسستكم والمؤسسات الحليفة تسهل انسياب المعلومات وتبادلها وتتميز بالسرعة الكبيرة	0,449	0,000
5	الرؤية الاستراتيجية لمؤسستكم وأهدافها واضحة ومفهومة من قبل المؤسسات الحليفة	0,430	0,000
6	هناك تعاون بين مؤسستكم والمؤسسات الحليفة في مواجهة المخاطر والتحديات الحاصلة	0,264	0,000
7	تحاول إدارة المؤسسة أن تجد حلا وسطا في حل الخلافات التي تحدث بينها وبين المؤسسات	0,085	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معاملات الارتباط لعبارات التحالفات الاستراتيجية كانت العبارات رقم 3,4,5,6,7 تتراوح بين (0,085) و (0,430) عند مستوى دلالة (0,000) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)، أما باقي العبارات فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) وبالتالي العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (8): معاملات الارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول (الجودة)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى معنوية
1	تتميز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية مقارنة بخدمات المنافسين آخرين	1	0,000
2	تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها لجذب أكبر عدد من الزبائن	0,587	0,000
3	تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها بناء على تحليل سلوك زبائننا	0,474	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم المعاملات الارتباط لعبارات الجودة، في عبارة 3 تتراوح (0,474) وهي دلالة إحصائية عند المستوى معنوية (0,05)، أما في العبارة 2 فهي عند دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)، وعليه يمكن القول أن عبارات ذات اتساق داخلي، وبالتالي فإن العبارات صالحة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (9): معاملات الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني (التميز)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى معنوية
1	تحرص مؤسستكم على تقديم خدمات جديدة تسبق بها منافسيها	1	0,000
2	تمثل خدمات مؤسستكم قيمة عالية لدى الزبائن مقارنة بمنافسيها	0,417	0,000
3	تقدم مؤسستكم خدمات بمواصفات تميزها عن غيرها من المنافسين	0,707	0,000
4	التقنيات المستخدمة في تقديم خدمات المتطورة مقارنة مع منافسيها	0,424	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم المعاملات الارتباط لعبارات التميز، في عبارات 2،3 تتراوح (0,417) و(0,424) عند مستوى دلالة (0,000) ، وهي دلالة إحصائية عند المستوى معنوية (0,05)، أما في العبارة 4 فهي عند دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0,01)، وعليه يمكن القول أن عبارات ذات اتساق داخلي ، وبالتالي فإن العبارات صالحة لما وضعت لقياسه

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث (التكلفة)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى معنوية
1	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة	1	0,000
2	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر	0,740	0,000
3	تقوم مؤسستكم بتخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة تلك الخدمة	0,647	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم المعاملات الارتباط لعبارات التكلفة، في عبارات 2،3 تتراوح (0,740) و(0,647) عند مستوى دلالة (0,000)، وهي دلالة إحصائية عند المستوى معنوية (0,01)، وعليه يمكن القول أن عبارات ذات اتساق داخلي ، وبالتالي فإن العبارات صالحة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بيرسون لفقرات البعد الرابع (المرونة)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى معنوية
1	لدى مؤسساتكم القدرة على تغيير استراتيجياتها التسويقية لتتوافق مع حاجات الزبائن	1	0,000
2	تستعين مؤسساتكم بخطط بديلة لمواجهة أي طارئ	0,709	0,000
3	لدى مؤسساتكم القدرة على وضع خيارات استراتيجية لمواجهة تهديد منافسيها	0,552	0,000
4	تتمتع مؤسساتكم بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الاستراتيجية التسويقية المعتمدة	0,589	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم المعاملات الارتباط لعبارات المرونة، كانت تتراوح (0,709) و(0,589) عند مستوى دلالة (0,000) ، وهي دلالة إحصائية عند المستوى معنوية (0,01)، وعليه يمكن القول أن عبارات ذات اتساق داخلي، وبالتالي فإن العبارات صالحة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سنقوم في هذا المبحث بعرض مختلف نتائج الدراسة و مناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى تحليل خصائص أفراد الدراسة، ثم نتناول تحليل عبارات محاور الدراسة، وفي الأخير سنتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: تحليل خصائص أفراد الدراسة

تم توزيع الاستبيان على المستجوبين، تضمن المحور الأول أسئلة شخصية تتعلق بهم في المؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة حسب البيانات الشخصية.

1-توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (12): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	10	35,7%
إناث	18	64,3%
المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر الأفراد المستجوبين من فئة الإناث، حيث تقدر نسبتهم 64,3% مقارنة بالذكور حيث بلغت نسبتهم 35,7%.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
10,7%	3	25 سنة فأقل
32,1%	9	من 26-35 سنة
39,3%	11	من 36-45 سنة
17,9%	5	من 46 سنة فأكثر
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر المستجوبين من الفئة العمرية (من 36-45 سنة) بنسبة 39,3%، وهذا يدل على أن المؤسسة محل تركيز على العناصر الشابة في سياسة توظيفها والتي تتمتع بالقدرة، تليها فئة (من 26-35 سنة) بنسبة 32,1% تم نجد فئة (من 46 سنة فأكثر) بنسبة 17,9% وفي الأخير فئة (25 سنة فأقل) بنسبة 10,7%.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3,6%	1	بكالوريا
17,9%	5	تقني سامي
57,1%	16	ليسانس
14,3%	4	ماستر
7,1%	2	دراسات عليا
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أغلبية المستجوبين هم حملة شهادات جامعية وبالضبط شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتهم 57,1% تليها شهادة تقني سامي بنسبة 17,9% ثم شهادة ماستر بنسبة 14,3% ثم شهادة دراسات عليا بنسبة 7,1%.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
17,9%	5	5 سنوات فأقل
32,1%	9	من 5-10 سنوات
21,4%	6	من 11-15 سنة
25%	7	من 16-20 سنة
3,6%	1	أكثر من 21 سنة
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر الأفراد المستجيبين تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 6-10 سنوات بنسبة 32,1%، تليها فئة (16-20 سنة) بنسبة 25%، ثم تليها فئة (11-15 سنة) بنسبة 21,4%، ثم تليها فئة (5سنوات فأقل) قدرت بنسبة 17,9%، وتأتي في الأخير فئة (من 21 سنة فأكثر) بنسبة 3,6%.

ثانياً: تحليل عبارات متغيرات الدراسة

فيما يلي سنقوم بتحليل نتائج متغيرات الدراسة للتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة التي تم إعدادها بناء على مخرجات SPSS، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات أفراد الدراسة.

1- تحليل عبارات محور التحالفات الاستراتيجية

الجدول رقم (16): الوسط الحسابي لعبارات التحالفات الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	هناك اتفاق بين المؤسسة والمؤسسات الحليفة على أهمية وجود رؤية مشتركة	3,67	0,86	مرتفعة
2	توجد لدى المؤسسة لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع المؤسسات الحليفة لمؤسستكم	3,46	0,96	مرتفعة
3	تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الحليفة بانفتاح وثقة متبادلة لاستغلال الفرص المناسبة	3,50	0,92	مرتفعة
4	الاتصالات المستخدمة بين مؤسستكم والمؤسسات الحليفة تسهل انسياب المعلومات وتبادلها وتتميز بالسرعة الكبيرة	3,53	0,96	مرتفعة
5	الرؤية الاستراتيجية لمؤسستكم وأهدافها واضحة ومفهومة من قبل المؤسسات الحليفة	3,85	0,97	مرتفعة
6	هناك تعاون بين مؤسستكم والمؤسسات الحليفة في مواجهة المخاطر والتحديات الحاصلة	3,57	0,99	مرتفعة
7	تحاول إدارة المؤسسة أن تجد حلا وسطا في حل الخلافات التي تحدث بينها وبين المؤسسات	3,60	0,73	مرتفعة
الإجمالي				مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات التحالفات الاستراتيجية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,60 وانحراف معياري 0,68، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (7) بمتوسط حسابي قدره (3,60) وانحراف معياري (0,73) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن إدارة المؤسسة تحاول أن تجد حلا وسطا في حل الخلافات التي تحدث بينها وبين المؤسسات، ومن خلال إجراء المقابلة وجدنا أن التحالفات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة لها تحالفات محلية وتكون بين المديرية الولائية للاتصالات الجزائر ومع متعاملين المهتمين بإعادة بيع المنتجات

بالنسبة فائدة 4% وتسهيلها على المواطن وهناك أيضا تحالفات تكون على مستوى مديرية العامة والهدف منها هي زيادة رأس المال ورقم الأعمال في تسويق المنتجات الخاصة بالاتصالات كأجهزة الانترنت والهاتف مع متعاملين من خارج قطاع الاتصالات والحصول على هامش الربح من تسويقها.

2- تحليل عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة

2-1- تحليل عبارات بعد الجودة

الجدول رقم (17): الوسط الحسابي لعبارات الجودة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تتميز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية مقارنة بخدمات المنافسين آخرين	4,03	1,03	مرتفعة
2	تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها لجذب أكبر عدد من الزبائن	4,28	0,89	مرتفعة جدا
3	تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها بناء على تحليل سلوك زبائننا	4,25	0,88	مرتفعة جدا
	الإجمالي	4,19	0,80	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بعد الجودة حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4,19 وانحراف معياري 0,80، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (4,28) وانحراف معياري (0,89) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين خدماتها لجذب أكبر عدد من الزبائن.

2-2- تحليل عبارات بعد التميز

الجدول رقم (18): الوسط الحسابي لعبارات التميز

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تحرص مؤسستكم على تقديم خدمات جديدة تسبق بها منافسيها	4,07	1,01	مرتفعة
2	تمثل خدمات مؤسستكم قيمة عالية لدى الزبائن مقارنة بمنافسيها	3,96	0,88	مرتفعة
3	تقدم مؤسستكم خدمات بمواصفات تميزها عن غيرها من المنافسين	3,96	1,13	مرتفعة
4	التقنيات المستخدمة في تقديم خدمات المتطورة مقارنة مع منافسيها	3,85	0,97	مرتفعة
	الإجمالي	3,96	0,81	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التميز حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,96 وانحراف معياري 0,81 وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (4,07) وانحراف معياري (1,01) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تقديم خدمات جديدة تسبق بها منافسيها.

2-3- تحليل عبارات بعد التكلفة.

الجدول رقم (19): الوسط الحسابي لعبارات التكلفة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة	4,03	0,99	مرتفعة
2	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر	4,28	0,93	مرتفعة جدا
3	تقوم مؤسساتكم بتخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة تلك الخدمة	4,17	1,02	مرتفعة
الإجمالي				
		4,16	0,89	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكلفة حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4,16 وانحراف معياري 0,89 وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (4,28) وانحراف معياري (0,93) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر.

2-4- تحليل عبارات بعد المرونة

الجدول رقم (20): الوسط الحسابي لعبارات المرونة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	لدى مؤسساتكم القدرة على تغيير استراتيجياتها التسويقية لتتوافق مع حاجات الزبائن	4,28	0,89	مرتفعة جدا
2	تستعين مؤسساتكم بخطط بديلة لمواجهة أي طارئ	4,07	1,01	مرتفعة
3	لدى مؤسساتكم القدرة على وضع خيارات استراتيجية لمواجهة تهديد منافسيها	3,92	0,94	مرتفعة
4	تتمتع مؤسساتكم بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الاستراتيجية التسويقية المعتمدة	4	0,98	مرتفعة
الاجمالي				
		4,07	0,82	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4,07 وانحراف معياري 0,82 وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (4,28) وانحراف معياري (0,89) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم (21): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الجودة

الفرضية	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الفرعية الأولى	2.124	2.871	0,008	0.491	0.241

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية و تحقيق الجودة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.491) عند مستوى معنوية (0,008) و هي أقل من (0,05) ، و معامل التحديد (0,241) أي ما قيمته (24,1%) من التغير في مستوى الجودة ناتج عن تحالفات مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير 2.124 و هذا يعبر عن أن الزيادة في المؤسسات الحليفة لمؤسسة اتصالات الجزائر -سكيكدة- يؤدي إلى زيادة مستوى جودة خدماتها، و ما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (2.871) عند مستوى معنوية أقل (0,05). و هذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم(22): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق التميز

الفرضية	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الفرعية الثانية	2.866	1.360	0.185	0.258	0.066

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(22) إذ بلغ معامل الارتباط (0,258) عند مستوى معنوية (0,185) و هي أكبر من (0,05) ، و معامل التحديد (0,066) ، و قيمة T (1,360) عند مستوى معنوية 0.185 أكبر من (0,05). و عليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية العدمية أي أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق تميز الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول رقم(23): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الإستراتيجية في خفض التكلفة

الفرضية	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الفرعية الثالثة	2.404	2.065	0.049	0.375	0.141

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية و خفض التكلفة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,375) عند مستوى معنوية (0.049) و هي أقل من (0,05) ، و معامل التحديد (0,141) أي ما قيمته (%14,1) من التغير في مستوى التكلفة ناتج عن تحالفات مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير 2,404 و هذا يعبر عن أن الزيادة في المؤسسات الحليفة لمؤسسة اتصالات الجزائر -سكيكدة- يؤدي إلى خفض تكلفة خدماتها، و ما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (2,065) عند مستوى معنوية أقل (0,05). و هذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحالفات الإستراتيجية في خفض تكلفة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول رقم(24): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق المرونة

الفرضية	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الفرعية الرابعة	0.049	2.064	0.049	0.375	0.141

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية و تحقيق المرونة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,375) عند مستوى معنوية (0,049) و هي أقل من (0,05) ، و معامل التحديد (0,141) أي ما قيمته (14,1%) من التغير في مستوى المرونة ناتج عن تحالفات مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,049 و هذا يعبر عن أن الزيادة في المؤسسات الحليفة لمؤسسة اتصالات الجزائر -سكيكدة- يؤدي إلى زيادة مستوى مرونة خدماتها، و ما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (2,064) عند مستوى معنوية أقل (0,05). و هذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق مرونة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة

الفرضية	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الرئيسية	2.460	2.392	0.024	0.425	0.180

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(25) نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,425) عند مستوى معنوية (0.024) و هي أقل من (0,05) ، و معامل التحديد (0,180) أي ما قيمته (18%) من التغير في مستوى الميزة التنافسية المستدامة ناتج عن تحالفات مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير 2,460 و هذا يعبر عن أن الزيادة في المؤسسات الحليفة لمؤسسة اتصالات الجزائر -سكيكدة- يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية المستدامة ، و ما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (2,392) عند مستوى معنوية أقل (0,05). و هذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة والذي تم من خلاله معرفة دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات الموضوعية، أي أن التحالفات الاستراتيجية له دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اتصالات الجزائر بسكيكدة.



الخاتمة

الخاتمة:

تعد التحالفات الاستراتيجية من أهم المستجدات العالمية التي لها أثر كبير على الحياة الاقتصادية في العالم، باعتبارها من التوجهات المعاصرة في بيئة مؤسسات الأعمال، و التي لم تعد مجرد خيار استراتيجي بل عنصر مهم من عناصر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي في النقاط التالية:

- تعتبر التحالفات الاستراتيجية اتفاق بين المؤسسات للعمل على تجسيد أهداف ومصالح مشتركة على أرض الواقع.
- تعتمد التحالفات الاستراتيجية على السياسة التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق التحفيز والتشهير لمنتجاتها إما بعملية تخفيضات في سعر الخدمة أو زيادة في حجم الخدمة المقدمة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق تميز الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للتحالفات الاستراتيجية في خفض تكلفة الخدمات لدى مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بسكيكدة عند مستوى معنوية دلالة 5%.

التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من توصيات كما يلي:

- ضرورة قيام المؤسسات بتحالفات استراتيجية مع شركات عالمية وذلك من أجل توسيع الميزة التنافسية المستدامة والدخول إلى الأسواق العالمية.
- على المؤسسات أن تتبادل التكنولوجيا والمهارات والخبرات والمعلومات فيما بينها لما يساهم في تحسين أدائها وتنمية كفاءاتها.

- تشجيع البحث العلمي في مختلف المجالات بما يسهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات وتطويرها وحصولها على حصص سوقية أكبر.
- الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها.

آفاق الدراسة:

- نظرا لأهمية موضوع التحالفات الاستراتيجية ومساهمته الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، يمكن أن يكون هذا الموضوع انطلاقة لمواضيع أخرى نذكر منها:
- التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات القطاع العام والخاص في الجزائر.
 - انعكاس التحالفات الاستراتيجية المؤسسية على الاقتصاد الجزائري.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

(1) الكتب:

1. أحمد الشعراوي، استراتيجيات ذكاء الأعمال، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2023.
2. رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي سيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، جامعة الأزهر.
3. فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.
4. هاشم فوزي العادي، جليل كاظم العارضي ومحمد حسين العيساوي، الإدارة الاستراتيجية المستدام مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، 2012.
5. وائل فاضل حسان العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.

(2) المذكرات الرسائل الجامعية:

1. أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012-2013.
2. أحمد مقيد الهسي، واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على كفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
3. أيمن مطرف، عبد العزيز قواسمية، التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي تبسي تبسة، 2020-2021.
4. بشرى مواسية، نورة حداد، التحالفات الاستراتيجية في المؤسسة كآلية لدعم قدرتها التنافسية، شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 2019، 1945-2020.
5. جميلة معوز، سعودي عائشة، أثر التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2020-2021.

6. صونيا إسمهانكلاش، أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق الدولية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
7. منال منى حشاتي ، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، شهادة ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020.
8. نبيلة زيتوني، مريامة شتوح، التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، شهادة ماستر، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، 2018-2019.

3-المجلات والدوريات العلمية:

1. جولية يحيى، بورعدة حورية، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية، مجلة دفاتر إقتصادية، العدد01، 2022.
2. صبري مقيح ، رمضان إيمان، قياس متطلبات نظام الإدارة المدمجة QSE في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة المعارف، المجلد 14، العدد1، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، جوان2019.
3. صلاح الدين نذير، حنيش صلاح الدين، عبد ربي بشير،استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد5، العدد2، جامعة عمار ثيليجي، الأغواط، 2022.
4. عبد الرحمن جميلشfan ،أنماط التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة دهوك، المجلد 24، العدد02، 2021.
5. ماجد محمد صالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد38، 2017.
6. مهدية ساطوح، علي زوي نبيل،الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي مقارنة في المصادر والاستراتيجيات،مجلة العلوم الانسانية، لجامعة أم البواقي، العدد 01، 2022.
7. نوال شيشة، المزايا التنافسية للتحالفات الاستراتيجية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد10، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. **Margarita Lsorita, Lmportnceof Strategic Alliances in Company'5 Acitivity, IntelektinéEconomika " IntellectuaEconomics" ,N1 ,2009.**
2. **M.Isoralté, The competetive Advantages, Theortical Aspects, Provided by Ecoforum Journal, vol 7, N: 14 University of Suceava, Romania, 2018.**

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.alyaum.com/article/1327490>(2023/04/25) p(14:33)

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوث 1954 سكيكة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي العامل أختي العاملة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يندرج هذا الاستبيان في إطار ميدانية ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تحت عنوان (دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ويهدف هذا الاستبيان حول مفهوم التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. من اجل هذا الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيدا، وملء جميع فقراته، الإجابة تكون بوضع الإشارة (x)، ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للاستبيان ونتمنى لكم التوفيق.

تحت إشراف الأستاذة:

سليمان تيشيتيش. أ

من إعداد الطالبتين:

بوزيدي أسماء

بودرميم نجاه

الجزء الأول: البيانات الشخصية

النوع: ذكر أنثى

السن: 25 سنة فأقل من 26-35 سنة من 36-45 سنة من 46 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: بكالوريا تقني سامي ليسانس ماستر

دراسات عليا

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات من 11-15 سنة

من 16-20 سنة أكثر من 21

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: البيانات المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية:

التحالف الإستراتيجي: هو اتفاق بين شركتين أو أكثر من الشركات المستقلة للتعاون في عملية التصنيع أو التطوير أو بيع المنتجات أو الخدمات

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك اتفاق بين المؤسسة والمؤسسات الحليفة على أهمية وجود رؤية مشتركة					
2	توجد لدى المؤسسة لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع المؤسسات الحليفة لمؤسستكم					
3	تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الحليفة بانفتاح وثقة متبادلة لاستغلال الفرص المناسبة					
4	الاتصالات المستخدمة بين مؤسستكم والمؤسسات الحليفة تسهل انسياب المعلومات وتبادلها وتتميز بالسرعة الكبيرة					
5	الرؤية الاستراتيجية لمؤسستكم وأهدافها واضحة ومفهومة من قبل المؤسسات الحليفة					
6	هناك تعاون بين مؤسستكم والمؤسسات الحليفة في مواجهة المخاطر والتحديات الحاصلة					
7	تحاول إدارة المؤسسة أن تجد حلا وسطا في حل الخلافات التي تحدث بينها وبين المؤسسات					

قائمة الملاحق

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

الميزة التنافسية المستدامة: تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير قابلة للتقليد والفريد بخصائصها من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين

الرقم	الأبعاد والعبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الجودة						
1	تتميز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية مقارنة بخدمات منافسين آخرين					
2	تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها لجذب أكبر عدد من الزبائن					
3	تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها بناء على تحليل سلوك زبائننا					
البعد الثاني: التمييز						
1	تحرص مؤسستكم على تقديم خدمات جديدة تسبق بها منافسيها					
2	تمثل خدمات مؤسستكم قيمة عالية لدى الزبائن مقارنة بمنافسيها					
3	تقدم مؤسستكم خدمات بمواصفات تميزها عن غيرها من المنافسين					
4	التقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات المتطورة مقارنة مع منافسيها					
البعد الثالث: التكلفة						
1	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة					
2	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر					
3	تقوم مؤسستكم بتخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة تلك الخدمة					
البعد الرابع: المرونة						
1	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير استراتيجياتها التسويقية لتتوافق مع حاجات الزبائن					
2	تستعين مؤسستكم بخطط بديلة لمواجهة أي طارئ					
3	لدى مؤسستكم القدرة على وضع خيارات استراتيجية لمواجهة تهديد منافسيها					
4	تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الاستراتيجية التسويقية المعتمدة					

شكرا على تعاونكم

Case Processing Summary

		N	Reliability Statistics	
Cases	Valid		Cronbach's Alpha	N of Items
	Excluded ^a			
	Total		.868	7

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	Reliability Statistics	
Cases	Valid		Cronbach's Alpha	N of Items
	Excluded ^a			
	Total	28	.812	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.823	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.894	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	14

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	21

Correlations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	Pearson Correlation	1	.677**	.395*	.349	.430*	.264	.085
	Sig. (2-tailed)		.000	.037	.069	.023	.174	.666
	N	28	28	28	28	28	28	28
A2	Pearson Correlation	.677**	1	.730**	.402*	.550**	.640**	.476*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.034	.002	.000	.011
	N	28	28	28	28	28	28	28
A3	Pearson Correlation	.395*	.730**	1	.647**	.662**	.604**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000		.000	.000	.001	.005
	N	28	28	28	28	28	28	28
A4	Pearson Correlation	.349	.402*	.647**	1	.522**	.441*	.256
	Sig. (2-tailed)	.069	.034	.000		.004	.019	.189
	N	28	28	28	28	28	28	28
A5	Pearson Correlation	.430*	.550**	.662**	.522**	1	.700**	.229
	Sig. (2-tailed)	.023	.002	.000	.004		.000	.241
	N	28	28	28	28	28	28	28
A6	Pearson Correlation	.264	.640**	.604**	.441*	.700**	1	.417*
	Sig. (2-tailed)	.174	.000	.001	.019	.000		.027
	N	28	28	28	28	28	28	28
A7	Pearson Correlation	.085	.476*	.517**	.256	.229	.417*	1
	Sig. (2-tailed)	.666	.011	.005	.189	.241	.027	
	N	28	28	28	28	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		B1	B2	B3
B1	Pearson Correlation	1	.587**	.474*
	Sig. (2-tailed)		.001	.011
	N	28	28	28
B2	Pearson Correlation	.587**	1	.745**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	28	28	28
B3	Pearson Correlation	.474*	.745**	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	
	N	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		C1	C2	C3	C4
C1	Pearson Correlation	1	.417*	.707**	.424*
	Sig. (2-tailed)		.027	.000	.025
	N	28	28	28	28
C2	Pearson Correlation	.417*	1	.627**	.470*
	Sig. (2-tailed)	.027		.000	.012
	N	28	28	28	28
C3	Pearson Correlation	.707**	.627**	1	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002
	N	28	28	28	28
C4	Pearson Correlation	.424*	.470*	.565**	1
	Sig. (2-tailed)	.025	.012	.002	
	N	28	28	28	28

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		D1	D2	D3
D1	Pearson Correlation	1	.740**	.647**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	28	28	28
D2	Pearson Correlation	.740**	1	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	28	28	28
D3	Pearson Correlation	.647**	.836**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		E1	E2	E3	E4
E1	Pearson Correlation	1	.709**	.552**	.589**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.001
	N	28	28	28	28
E2	Pearson Correlation	.709**	1	.743**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	28	28	28	28
E3	Pearson Correlation	.552**	.743**	1	.723**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000
	N	28	28	28	28
E4	Pearson Correlation	.589**	.632**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	
	N	28	28	28	28

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SEXE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	10	35.7	35.7	35.7
Valid 2.00	18	64.3	64.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

AGE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	3	10.7	10.7	10.7
2.00	9	32.1	32.1	42.9
Valid 3.00	11	39.3	39.3	82.1
4.00	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

ETUO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	3.6	3.6	3.6
2.00	5	17.9	17.9	21.4
Valid 3.00	16	57.1	57.1	78.6
4.00	4	14.3	14.3	92.9
5.00	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

EXP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	17.9	17.9	17.9
2.00	9	32.1	32.1	50.0
Valid 3.00	6	21.4	21.4	71.4
4.00	7	25.0	25.0	96.4
5.00	1	3.6	3.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.491 ^a	.241	.211	.71344

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.195	1	4.195	8.241	.008 ^b
1 Residual	13.234	26	.509		
Total	17.429	27			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.124	.732		2.901	.007
1 A	.574	.200	.491	2.871	.008

a. Dependent Variable: B

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.258 ^a	.066	.031	.80033

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.186	1	1.186	1.851	.185 ^b
1 Residual	16.654	26	.641		
Total	17.839	27			

a. Dependent Variable: C

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.866	.821		3.489	.002
	A	.305	.224	.258	1.360	.185

a. Dependent Variable: C

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 ^a	.141	.108	.84613

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.052	1	3.052	4.263	.049 ^b
	Residual	18.614	26	.716		
	Total	21.667	27			

a. Dependent Variable: D

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.404	.868		2.768	.010
	A	.489	.237	.375	2.065	.049

a. Dependent Variable: D

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 ^a	.141	.108	.78151

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.602	1	2.602	4.261	.049 ^b
Residual	15.880	26	.611		
Total	18.482	27			

a. Dependent Variable: E

b. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.602	1	2.602	4.261	.049 ^b
Residual	15.880	26	.611		
Total	18.482	27			

a. Dependent Variable: E

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.444	.802		3.047	.005
A	.452	.219	.375	2.064	.049

a. Dependent Variable: E

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.638	1	2.638	5.723	.024 ^b
Residual	11.987	26	.461		
Total	14.625	27			

a. Dependent Variable: F

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.460	.697		3.529	.002
A	.455	.190	.425	2.392	.024

a. Dependent Variable: F

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.425 ^a	.180	.149	.67898

a. Predictors: (Constant), A

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A	27.737	27	.000	3.60204	3.3356	3.8685
B	27.599	27	.000	4.19048	3.8789	4.5020
C	25.807	27	.000	3.96429	3.6491	4.2795
D	24.612	27	.000	4.16667	3.8193	4.5140
E	26.039	27	.000	4.07143	3.7506	4.3922
F	29.465	27	.000	4.09821	3.8128	4.3836

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A	28	3.6020	.68716	.12986
B	28	4.1905	.80343	.15183
C	28	3.9643	.81284	.15361
D	28	4.1667	.89581	.16929
E	28	4.0714	.82736	.15636
F	28	4.0982	.73598	.13909