



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

دوراستر اتيجية ريادة الاعمال في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الوادي-

تحت إشراف الأستاذ:
• د. عبد المالك باهي

إعداد الطالبات:
• شهيناز فروي
• آية ناب
• خلود ونيسي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. عادل غربي	أستاذ محاضر	جامعة الوادي	رئيسا
د. عبد المالك باهي	أستاذ محاضر	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
د. عمار سعيد	أستاذ محاضر	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتوبه

الاهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. اللهم اجعل هذا العمل خالصًا لوجهك الكريم، ونافعًا لي ولأمتي من بعدي.

إلى من بهم أستنير دربي، وإلهم أنتهي:

* إلى والديّ الكريمين، [عبد العزيز] و [امال]، اللذين غمراني بفيض حبهما ودعائهما،

وساهما بجهدهما وعطاءهما في وصولي إلى هذه اللحظة. جعلكما الله من أهل الجنة.

* إلى أساتذتي الأفاضل، الذين نهلت من علمهم وتوجيهاتهم، و أناروا لي دروب المعرفة. لكم

مني كل الشكر والتقدير

* إلى نور دربي ورفيق عمري، زوجي لؤي، الذي كان سندي وعوني في كل خطوة، وبدعمه

وتشجيعه تجاوزت الصعاب ووصلت إلى هذه اللحظة

* إلى زملائي الأعزاء، الذين تشاركت معهم رحلة العلم والاجتهاد، وكانت صحبتهم خير عون

وسند.

* إلى كل من ساندني وأمن بقدراتي [اخوتي وأخواتي سناء ، رياض، مريم]، وكان له بصمة

في إنجاز هذا العمل.

أسأل الله أن يوفقني لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل هذا البحث إضافة قيمة في مجاله.

فروي شهيناز

الاهداء

قال تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) التوبة 105
الحمد لله الذي بفضلته تتحقق الغايات من بعد توفيقه
الى من كلل عرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار الى النور الذي انار
دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي ابدا
ابي الغالي
الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها
الى الانسانة العظيمة التي لطالما تمننت ان تقرر عينها في يوم كهذا
امي الغالية
الى عزي واعتزازي
احسنت عشيرتي وراعيت مشاعري
الحمد لله الذي جعلك من صفوة الرجال خطيبا لي
الى ضلعي الثابت وامان ايامي
الى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها خيرة ايامي وصفوتها الى قررة عيني.....
اخوتي
لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق
للأصدقاء الاوفياء ورفقاء السنين
والى كل عائلتي الكريمة
اهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي طالما تمنيته ها انا اليوم أكملت واتممت اول ثمراته
بفضله سبحانه وتعالى
فالحمد لله وشكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام
واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

آية ناب

الاهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

{وأخردعواهم ان الحمد لله رب العالمين}

إلى أولئك الذين رسموا أحلامهم على جدران الجامعات وحملوا دفاترهم في طريقهم إلى

الشهادة...

إلى طلبة غزة الجامعيين الذين رحلوا قبل أن تكتمل الحكاية قبل أن ينادى بأسمائهم يوم التخرج... فصار نورا لا ينطفئ في سماء العلم والكرامة سلامة على أرواحكم الطاهرة وموعدنا عند رب لا ينسى.

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولا إبتدت بطموح وانتهت بنجاح ثم الى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية دتمم لي سندا لا عمر له بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي بذل جهد السنين من اجل ان اعطي سلالم النجاح الى من احمل اسمه بكل فخر والى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم.... "والدي العزيز".

الى من علمتني الاخلاق قبل الحروف الى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى اليد الخفية التي ازالته عن طريقي الاشواك ومن تحملت كل لحظة الم مررت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي..... "والدي العزيزة".

ما كنت لأفعل هذا لولا توفيق من الله ها هو اليوم العظيم هنا، اليوم الذي اجريت سنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى توالته بمنه وكرمه لفرحة التمام، الحمد لله الذي به خيرا واملا واغرقنا سرورا وفرحا ينسيني مشقتي.

خلود ونيسي

شكروعرفان

بفيض من الامتنان وعظيم التقدير، نرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل المتواضع وإخراجه إلى النور.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى:

* أساتذتنا الأجلاء في كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير وقسم علوم التسيير بالأخص، الذين أغدقوا علينا من علمهم الغزير وتوجيهاتهم السديدة، فأناروا لنا دروب البحث والمعرفة، وكانوا لنا خير مرشد ومعين.

* الدكتور عبد المالك باهي، مشرفنا القدير، الذي لم يبخل علينا بوقته وجهده ونصائحه القيمة، وكان لتوجيهاته الأثر البالغ في تذليل الصعاب وإثراء محتوى هذه المذكرة. نشكر صبره وسعة صدره ودعمه المستمر لنا.

* إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه، ونتطلع إلى آرائهم السديدة التي ستثري هذا البحث وتدفعه نحو مزيد من التجويد.

كما نود أن نعرب عن خالص شكرنا وتقديرنا إلى:

* مكتبة الكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير التي وجدنا فيها جل المعلومات، ومؤسسة موبيليس وكالة الوادي التي زودتنا بالبيانات .

وأخيرًا، نتوجه بالشكر العميق إلى عائلاتنا وأصدقائنا الذين قدموا لنا الدعم المعنوي والصبر والتحفيز طوال فترة إعداد هذه المذكرة.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم وأن ينفع به.

الطالبات

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة لاستراتيجية ريادة الأعمال ودورها الحيوي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لا سيما في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة. وقد تم اختيار مؤسسة موبيليس - وكالة الوادي - كمجال تطبيقي للدراسة، بالنظر إلى طبيعة نشاطها الديناميكي ومكانتها ضمن سوق الاتصالات في الجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لبلوغ أهداف البحث، حيث تم جمع البيانات ميدانيًا من خلال استمارة استبيان وُزعت على عينة عشوائية مكونة من 33 عاملاً من موظفي المؤسسة.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22)، بهدف اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين تبني استراتيجية ريادة الأعمال وأبعاد التنافسية التنظيمية. وقد شملت أبعاد ريادة الأعمال المدروسة كلاً من: الابتكار، وتحمل المخاطرة، والاستباقية، بينما تم قياس التنافسية من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء والجودة والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسة لاستراتيجية ريادة الأعمال وتحسين مستوى تنافسياتها، مما يعكس الأثر الإيجابي المباشر وغير المباشر لممارسات الريادة على الأداء التنظيمي والتموقع الاستراتيجي للمؤسسة في السوق. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة دعم ثقافة ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية، وتوفير البيئة الملائمة لتحفيز المبادرات الريادية، لما لها من أثر كبير في تحقيق الاستدامة والنجاح التنافسي..

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال، التنافسية، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستباقية، موبيليس، المنهج الوصفي التحليلي.

Abstract

This study aims to highlight the growing importance of entrepreneurship strategy and its vital role in enhancing the competitiveness of organizations, particularly in today's rapidly changing and highly competitive business environment. The case of Mobilis – El Oued Agency – was selected as the field of application due to the dynamic nature of its operations and its strategic position within the telecommunications market in Algeria. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate method to achieve its objectives. Data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of 33 employees from the organization.

The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, version 22) to test the hypotheses and identify the nature of the relationship between the adoption of entrepreneurship strategy and organizational competitiveness. The studied dimensions of entrepreneurship included innovation, risk-taking, and proactiveness, while competitiveness was measured through several indicators related to performance, quality, and adaptability to market changes.

The analysis revealed a statistically significant positive relationship between the implementation of an entrepreneurial strategy and the improvement of the organization's competitiveness. This reflects the direct and indirect positive impact of entrepreneurial practices on organizational performance and strategic market positioning. The study concluded with the need to foster a culture of entrepreneurship within Algerian organizations and to provide a conducive environment for encouraging entrepreneurial initiatives, given their significant impact on achieving sustainability and competitive success.

Keywords: Entrepreneurship, Competitiveness, Innovation, Risk-taking, Proactiveness, Mobilis, Descriptive-analytical approach.

الفهارس

فهرس المحتويات

.....	الاهداء
.....	شكروعرفان
.....	الملخص
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	فهرس الملاحق
13.....	مقدمة

الفصل الأول: الادبيات النظرية للدراسة

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الاول: ماهية استر اتيجية زيادة الأعمال
3.....	المطلب الاول: تعريف وخصائص استر اتيجية زيادة الأعمال
6.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف استر اتيجية زيادة الأعمال
7.....	المطلب الثالث: نموذج استر اتيجية زيادة الأعمال
12.....	المبحث الثاني: التأصيل النظري لتنافسية المؤسسة
12.....	المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية
14.....	المطلب الثاني: أنواع و أبعاد الميزة التنافسية
17.....	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية واستر اتيجياتها
20.....	المبحث الثالث: دراسات سابقة للدراسة
20.....	المطلب الاول: دراسات تخص استر اتيجية زيادة الاعمال
28.....	المطلب الثاني: دراسات تخص تنافسية المؤسسة
35.....	المطلب الثالث: التباين بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
36.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

38.....	تمهيد
39.....	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
39.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة مؤسسة موبيليس
42.....	المطلب الثاني: عينة الدراسة وكالة موبيليس ولاية الوادي
43.....	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

43.....	المطلب الأول: طريقة الدراسة
51.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
56.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
56.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
67.....	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج
75.....	خلاصة الفصل
79.....	الخاتمة
79.....	قائمة المراجع
84.....	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	تحديد العينة المستهدفة	(01-02)
47	مقياس ليكارت الخماسي	(02-02)
48	معامل الثبات	(03-02)
49	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الابتكار والابداع والدرجة الكلية للبعد	(04-02)
50	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التوجه الاستباقي والدرجة الكلية للبعد	(05-02)
51	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المخاطرة والدرجة الكلية للبعد	(06-02)
52	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد استغلال الفرص والمبادرة والدرجة الكلية للبعد	(07-02)
53	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير تنافسية المؤسسة والدرجة الكلية للمتغير	(08-02)
55	توزيع العينة حسب الجنس	(09-02)
56	توزيع العينة حسب العمر	(10-02)
57	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	(11-02)
58	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(12-02)
59	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	(13-02)
60	تقييم استراتيجي لريادة الأعمال من وجهة نظر الموظفين	(14-02)
63	تقييم تنافسية المؤسسة من وجهة نظر الموظفين	(15-02)
64	معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان	(16-02)
65	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(17-02)
66	معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	(18-02)
67	تحليل تباين الانحدار للابتكار والابداع وتنافسية المؤسسة	(19-02)
67	تحليل الانحدار البسيط للابتكار والابداع على تنافسية المؤسسة	(20-02)
69	تحليل تباين الانحدار لبعد التوجه الاستباقي وتنافسية المؤسسة	(21-02)
69	تحليل الانحدار البسيط لبعد التوجه الاستباقي على تنافسية المؤسسة	(22-02)
70	تحليل تباين الانحدار لبعد المخاطرة وتنافسية المؤسسة	(23-02)
70	تحليل تباين الانحدار لبعد المخاطرة وتنافسية المؤسسة	(24-02)
72	تحليل الانحدار البسيط لبعد المخاطرة على تنافسية المؤسسة	(25-02)
72	تحليل الانحدار البسيط لبعد استغلال الفرص والمبادرة على تنافسية المؤسسة	(26-02)
73	تحليل الانحدار البسيط لاستراتيجية ريادة الأعمال على تنافسية المؤسسة	(27-02)
73	تحليل تباين الانحدار لمتغير استراتيجية ريادة الأعمال	(28-02)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	استراتيجية ريادة الأعمال	(01-01)
11	نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية	(02-01)
14	ابعاد استراتيجيات ريادة الأعمال	(03-01)
19	دورة حياة الميزة التنافسية	(04-01)
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)	(01-02)
55	تركيبة أفراد العينة حسب الجنس	(02-02)
56	تركيبة أفراد العينة حسب العمر	(03-02)
57	تركيبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(04-02)
58	تركيبة أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(05-02)
59	تركيبة أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(06-02)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	مخرجات برنامج SPSS22

مقدمة

تشكل استراتيجية ريادة الأعمال ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية في كل من البلدان الصناعية والنامية، حيث تعتبر المحرك الرئيسي والأساسي لفعالية المنظمة، مما يدفعها إلى تلبية رغبات واحتياجات عملائها، وتهدف هذه الاستراتيجيات في المقام الأول إلى الحفاظ على حصة السوق وجذب أكبر عدد ممكن من العمال. ومن هذا المنطلق، وبالاستناد إلى استراتيجية ريادية، تعد أمراً ضرورياً للمؤسسات التي تعاني من مشاكل اقتصادية ومالية وغيرها، وتتجلى هذه الأهمية في انتعاش الوحدات الصناعية وتوافر الخصائص والقدرات التي تجعل المؤسسة قادرة على المنافسة، فضلاً عن تشجيع استخدام التقنيات الحديثة التي تحقق الاستمرارية، ويعتمد هذا الأخير على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المؤسسات الأخرى النشطة في قطاع السوق وعلى وعيها بتطوير الاستراتيجيات المناسبة.

والجزائر واحدة من الدول التي أدركت مؤخراً أهمية هذا النهج المبني على الاستراتيجيات الريادية وأثره على الاقتصاد الوطني وخاصة المؤسسات الناشطة في هذا المجال، فقد اعتمدت على مجموعة متنوعة من الآليات والبرامج لتعزيز تنمية العديد من المؤسسات وفرص العمل بشكل فعال، إلا أن هذه المساهمة لا تزال دون الأهداف المرسومة وإنجازات البلدان المتقدمة والمجاورة، حيث لا يزال رواد الأعمال أو المقاولون الجزائريون يواجهون عقبات تتعلق في الغالب بالإجراءات الإدارية المعقدة وضعف التمويل وضعف المؤهلات، خاصة في مجال التدريب والتعليم. وهو ما يضعف تنافسية المؤسسات فيما بينها، إلا أن توجه استراتيجيات إدارة الأعمال يساعدها في تحدي الظروف المحيطة بها وخوض سباق المنافسة على أكمل وجه.

الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق نعالج من خلال هذه الدراسة الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تؤثر استراتيجيات ريادة الأعمال في تنافسية مؤسسة موبيليس الوادي؟

التساؤلات الفرعية:

ولتبسيط الاجابة عن الاشكالية الرئيسية ارتأينا تقسيمها إلى أسئلة فرعية تمثلت في:

- ما المقصود باستراتيجيات ريادة الأعمال وما هي أبعادها؟
- ما هي الميزة التنافسية وما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- كيف تساهم استراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين تنافسية مؤسسة موبيليس الوادي؟

فرضيات الدراسة:

وللمساعدة في حل الاشكالية الرئيسية والاشكاليات الفرعية، قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- يؤثر تشجيع الابتكار والابداع في مؤسسة موبيليس إيجابا على تنافسية المؤسسة.
- يؤثر التوجه الاستباقي في مؤسسة موبيليس إيجابا على تنافسية المؤسسة.
- تؤثر المخاطرة في مؤسسة موبيليس إيجابا على تنافسية المؤسسة.
- يؤثر استغلال الفرص والمبادرة في مؤسسة موبيليس إيجابا على تنافسية المؤسسة.
- تؤثر استراتيجية ريادة الاعمال إيجابيا على تنافسية مؤسسة موبيليس الوادي.

أهداف الدراسة:

يرمى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الاهداف والتي تذكرها فيما يلي:

- تقديم مفهوم شامل حول استراتيجية ريادة الأعمال، وتنافسية المؤسسة.
- توضيح وتحليل نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها مدخل حديث في الإدارة الاستراتيجية.
- ابراز دور استراتيجية ريادة الاعمال في تعزيز مؤسسة موبيليس عامة ووكالة الوادي خاصة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة لما تكتسبه استراتيجيات ريادة الأعمال والميزة التنافسية للمؤسسة من أهمية ودور في تحقيق الأداء المتفوق والسعي المتواصل في ابتكار أساليب وطرق جديدة تسمح بالتطور والتحسين للمؤسسات، كذلك لما للريادة من مدلولات اقتصادية واجتماعية وفكرية وتكنولوجية في تطوير مؤسسات الأعمال ودفعها نحو تحقيق فعالية في مجال التنافسية، فهذا يشكل دافعا قويا للتعرف على استراتيجيات ريادة الأعمال والدور الذي تلعبه في تحسين تنافسية المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الرغبة الشخصية في القيام بهذا البحث وميولنا التابع في فهم متغيرات هذا الموضوع.
- البحث المستمر في مواضيع الساعة والتي يعتبر موضوع ريادة الأعمال من ضمنها.
- محاولة تبيان وتوضيح الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في ريادة الأعمال
- الوعي بضرورة تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال باعتبارها من الحلول المناسبة لدعم تنافسية المؤسسات.

حدود الدراسة:

وتنقسم حدود الدراسة إلى:

الحدود المكانية: تمثلت في الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة الوادي.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة 15 مارس 2025 إلى 01 افريل 2025. إذ تضمن هذه الفترة:

- جمع البيانات الخاصة بمؤسسة موبيليس وكالة الوادي.
- بناء الاستبيان الموجه للأفراد العاملين بمؤسسة موبيليس وكالة الوادي.
- التطبيق الميداني للاستبيان.

منهج الدراسة:

حتى نتمكن من معالجة مشكلة الدراسة المطروحة بالأسلوب المناسب واثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لما تقتضيه طبيعة الدراسة القائمة، من خلال وصف الظاهرة المراد بحثها وتجديد العلاقة بين متغيراتها.

أم في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي وذلك من خلال استعمال أداة الاستبيان والاعتماد على طريقة المعاينة التي تمكننا من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى فصلين أساسيين سبقا بمقدمة عامة لموضوع الدراسة والتي تتكون من العناصر المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، وقد جاءت فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول والذي عنون بالأدبيات النظرية للدراسة والمتمكون بدوره من ثلاث مباحث جاءت معنونة على التوالي ماهية استراتيجية زيادة الاعمال، التأصيل النظري لتنافسية المؤسسة، دراسات سابقة للدراسة.

أما الفصل الثاني والذي يخص الدراسة الميدانية والتي كانت في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، والذي يضم كذلك ثلاث مباحث جاءت كما يلي: المبحث الأول: عينة مجتمع الدراسة، المبحث الثاني: طرق والأدوات المستخدمة للدراسة، المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها.

واختتمت الدراسة بخاتمة عامة تحمل مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية للدراسة

تمهيد

عرف الصعيد الاقتصادي اتجاه حديث حيث يتجه نحو استراتيجيات ريادة الاعمال خاصة مع تحرير الأسواق العالمية وتعزيز الاستثمارات الخارجية وظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعوامة الاقتصادية بفضل طبيعتها التطورية ودورها في زيادة التنافسية والتي تنطوي على كل ما يضيف على الإنتاج السلعي طابع العالمية مما يزيد من قيمة المنافسة، ذا ما يدفع إدارة المؤسسات والدول إلى اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات وذلك من خلال امتلاك ميزة تنافسية حقيقية حتى تضمن المؤسسات قدرتها على المنافسة والدخول إلى الساحة بشكل قوي وتؤمن كذلك البقاء ضمن جماعات المنافسين والنمو الاقتصادي.

ولأهمية كل من ريادة الاعمال واستراتيجياتها والميزة التنفسية وتأثيرها على المؤسسة بشكل عام وعلى الاعمال بشكل جاء هذا الفصل للتطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة باستراتيجيات ريادة الاعمال والميزة التنافسية، بالإضافة إلى التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة التي تتشارك مع الموضوع بشكل أو بآخر.

المبحث الأول: ماهية استراتيجية ريادة الأعمال

تعتبر استراتيجية ريادة الأعمال آلية من آليات الإدارة الحديثة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن التميز، وفي مجالي ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية يتم التركيز على كيفية استغلال الفرص والتكيف مع التغيير، نتعرف من خلال هذا المبحث على هذه الاستراتيجية وماهيتها.

المطلب الأول: تعريف وخصائص استراتيجية ريادة الأعمال

نتطرق من خلال هذا المطلب لتعريف استراتيجية ريادة الأعمال، والخصائص التي تميزها عن غيرها من الاستراتيجيات الإدارية المختلفة.

أولاً: تعريف الاستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف مرتبطة بالاستراتيجية وهذا حسب اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين أو المجال الذي تنتم إليه. فقد عرفت بأنها: "خطة أو سبل للعمل. والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمشروع ككل"¹.

وتعرف كذلك "مجموعة من الإمكانيات العلمية المستعملة بترايط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم، والخصوم فيميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين"². ومنه نستنتج أن الإستراتيجية، ببساطة، هي خطة عمل شاملة وطويلة الأجل تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ومستدامة في ظل بيئة معينة. وإنها فن وعلم توجيه الموارد والجهود لتحقيق ميزة تنافسية أو الوصول إلى وضع مرغوب فيه.

ثانياً: تعريف استراتيجية ريادة الأعمال

استعمل مصطلح الريادة لأول مرة باللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، للتعبير عن المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت الحملات العسكرية الاستكشافية، وقد بقي هذا المفهوم مستعملاً في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياته روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور وغيرها³.

¹ راكز علي محمود الزعابري، غسان طالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص: 198-199.

² عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 9.

³ جعفرور لباية، تليبي خولة، أثر اليقظة الاستراتيجية على ريادة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة شركة الطاسيلي ذات الأسهم-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2021/2022، ص 12.

حسب Stevenson Howard فإن ريادة الأعمال ليست مجموعة من الصفات الشخصية والوظيفة الاقتصادية فحسب، بل هي نمط من السلوك الإداري الذي يمكن قياسه، كما أنها تشمل عملية تتبع الفرض دون الاعتماد على الموارد التي تتحكم فيها المنظمة حالياً، كما لها توجه استراتيجي في إدارة الموارد وعليه فإن هناك خمسة أبعاد مهمة لريادة الأعمال والمتمثلة في التوجه الاستراتيجي، والالتزام بإيجاد الفرص وتخصيص الموارد ومراقبتها، والبعد التنظيمي، والبعد البيئي¹.

يرى كل من جي لارد، يلماز، إيرلاند وويب، غازي أن الريادة الإستراتيجية كنتاج المزج والتكامل بين مصطلحي الريادة والاستراتيجية، حيث تتعلق الإستراتيجية بالتطورات بعيدة المدى كمجال عمل المنظمة وإدارة مواردها ومصادر الحصول عليها وتطوير الميزة التنافسية، بينما تتعلق الريادة بالبحث عن الفرص والتجديد والمحافظة على التقدم التكنولوجي، وتعمل الريادة الإستراتيجية على الموازنة بين الموارد من خلال الاستكشاف المستمر للفرص والاستثمار لتحقيق تدفق مستمر من الابتكار².

وفي مجالي ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية يتم التركز على كيفية استغلال الفرص والتكيف مع التغيير؛ حيث تعتبر الفرص واحدة من أهم الروابط التي تربط ريادة الأعمال بالإدارة الإستراتيجية، فالريادة تهتم باكتشاف الفرص؛ أما الإدارة الإستراتيجية فمهمتها كيفية استغلالها، مثلاً عند تطبيق تحليل (SWOT) تعتمد المؤسسات إلى خلق القيمة لذا وللمستهلك عن طريق تحديد الفرص في المحيط الخارجي والتي يتم من خلالها تطوير الميزة التنافسية لاستغلال تلك الفرص³.

وهي مجموعة من الأنشطة الفريدة القائمة على تلبية احتياجات الأعمال والمستهلكين من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطر المحسوبة لتحقيق الأرباح وصولاً للريادة التي تؤكد على الإبداع والإنتاجية والعمل والنمو الاقتصادي⁴.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف استراتيجية ريادة الأعمال على أنها مختلف الأنشطة التي تتسم بالمخاطرة والتحدي التي تستخدمها المؤسسة للحفاظ على مكانتها في سباق المنافسة التي يحيط بها مع المؤسسات الأخرى.

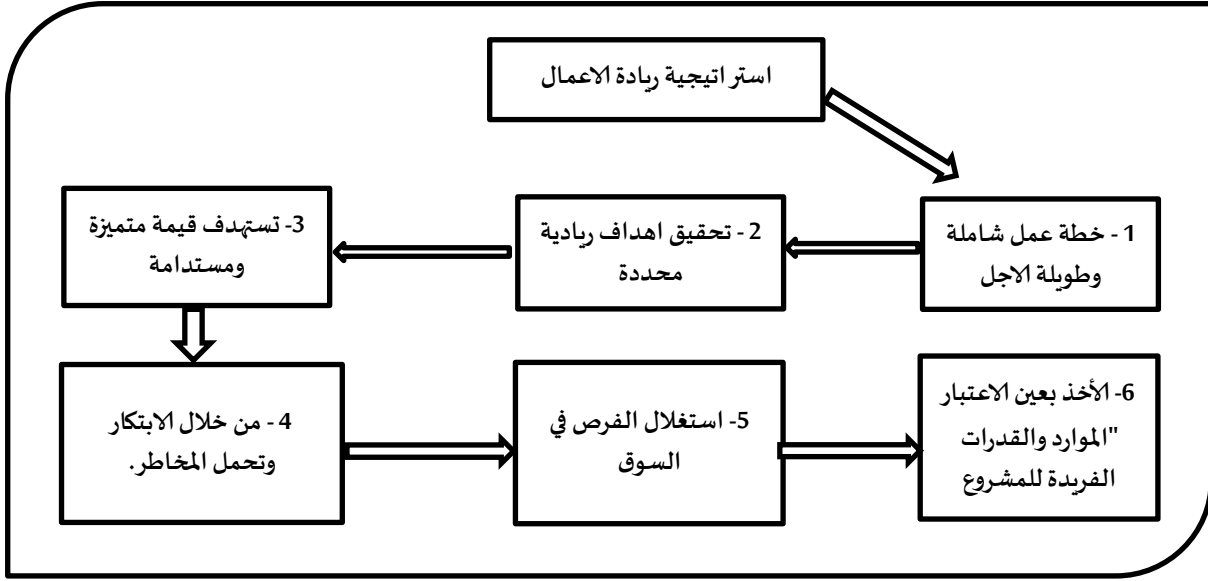
¹ علالي الزهراء، علالي فتيحة، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، 2021، ص 465.

² منصور رمزي، مساهمة استراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة استقصائية لعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2023/2022، ص 20.

³ صكوشي أحمد، مجدل الغنساء، ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة- دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 01، 2019، ص ص 44-45.

⁴ نعمة رقبان وآخرون، استراتيجيات ريادة الأعمال وعلاقتها بإدارة المشروعات الصغيرة من منظور أصحاب المشاريع، مجلة الاقتصاد المنزلي، عدد 2022، ص 156.

الشكل رقم (01-01): استراتيجية ريادة الأعمال.



المصدر: من اعداد الطلبة، بالاعتماد على ما سبق.

شرح المخطط:

- المربع المركزي: يمثل المفهوم الأساسي وهو "استراتيجية ريادة الأعمال".
- المربع الأول: يوضح أن الاستراتيجية هي "خطة عمل شاملة وطويلة الأجل".
- المربع الثاني: يبين الهدف من هذه الخطة وهو "لتحقيق أهداف ريادة محددة".
- المربع الثالث: يركز على الغاية الأساسية للاستراتيجية وهي "تستهدف خلق قيمة متميزة ومستدامة".
- المربع الرابع: يوضح الآلية التي يتم بها تحقيق هذه القيمة من "خلال الابتكار وتحمل المخاطر".
- المربع الخامس: يحدد البيئة التي يتم فيها تطبيق هذه الآلية وهي "واستغلال الفرص في السوق".
- المربع السادس: يؤكد على أهمية الأخذ في الاعتبار "الموارد والقدرات الفريدة للمشروع" عند وضع الاستراتيجية.

ثالثاً: خصائص استراتيجية ريادة الأعمال

تعد استراتيجية ريادة الأعمال مهمة لنجاح الأعمال لأنها تساعد رواد الأعمال على¹:

- تحديد واستغلال الفرص التي تتناسب مع مهاراتهم ومواردهم وشغفهم.
- إنشاء وتقديم عروض القيمة التي تلي احتياجات العملاء ورغباتهم.

¹ استراتيجية ريادة الأعمال: استراتيجيات مبتكرة لنمو ريادة الأعمال والتوسع، تاريخ النشر: 11 حزيران 2024، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://fastercapital.com/arabpreneur>، تاريخ الاطلاع: 2025/04/10.

- تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال تمييز عروضهم عن المنافسين وإنشاء حواجز أمام الدخول.
 - إدارة عدم اليقين والمخاطر من خلال التجربة والتعلم والتكيف مع الظروف المتغيرة.
 - مواءمة وتعبئة أصحاب المصلحة مثل المستثمرين والموظفين والشركاء والعملاء لدعم رؤية المشروع وأهدافه.
 - توسيع نطاق المشروع وتنميته من خلال الاستفادة من القدرات الحالية واكتساب قدرات جديدة ودخول أسواق جديدة.
- ما يمكن قوله، تتميز استراتيجية ريادة الأعمال بكونها ديناميكية ومرنة، تستجيب بسرعة للتغيرات في السوق والفرص الناشئة. تركز على الابتكار وخلق قيمة فريدة من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة. تتسم بالمخاطرة المحسوبة والسعي الدائم لاستغلال الفرص المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المحدودة في الغالب للمشاريع الجديدة وضرورة بناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تنافسية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجية ريادة الأعمال

تكتسب استراتيجية ريادة الأعمال أهمية بالغة لما تقدمه للمؤسسة، كما تهدف لتحقيق أهداف تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، نقوم من خلال هذا المطلب بعرض كلا منها.

أولاً: أهمية استراتيجية ريادة الأعمال

نعدد من خلال هذا العنصر أهمية استراتيجيات ريادة الأعمال، والمتمثلة فيما يلي¹:

- اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير الحكومية واستهدافها لتحقيق القدرة التنافسية.
- تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة.
- العمل على تطوير خدمات ومنتجات جديدة تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمنشأة.
- العمل على تخفيض درجة المخاطر بفضل التطورات التكنولوجية الجديدة.
- تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع شركات أخرى سواء محلية أم دولية عن طريق التحالف معها وتحفيز وتطوير المواهب الموجودة داخل المنشأة والمحافظة عليها.

¹ منصور رمزي، المرجع السابق، ص 21.

ثانياً: أهداف استراتيجية زيادة الأعمال

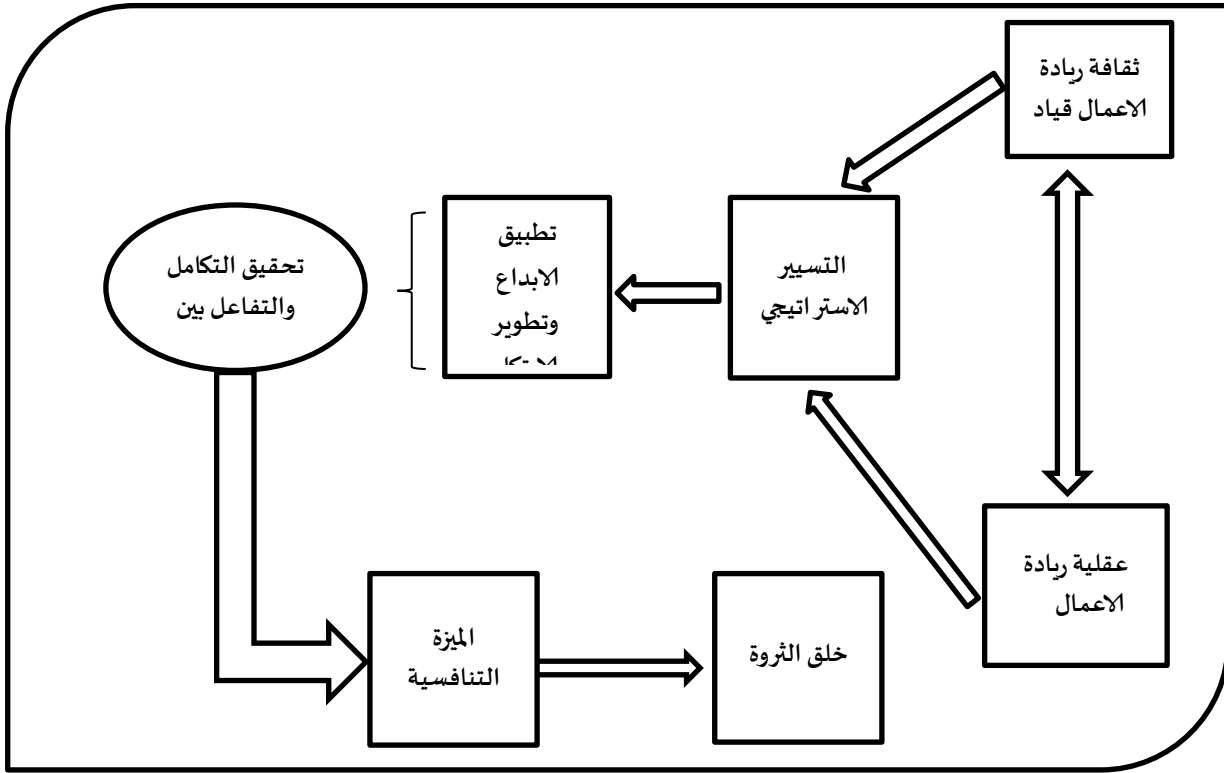
- يوجد العديد من الأهداف التي تحققها استراتيجيات زيادة الأعمال وقد تختلف من مؤسسة لأخرى أو من مجال أعمال لآخر، يمكن أن نوجزها فيما يلي¹:
- تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المتقدمة.
 - إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف الأكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة.
 - المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية.
 - تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للأعمال أو المؤسسة.

المطلب الثالث: نموذج استراتيجية زيادة الأعمال

في هذا المطلب سنتطرق لنموذج استراتيجيات زيادة الأعمال وهذا نظرا لأهميتها في ظل اشتداد المنافسة بين مؤسسات الأعمال، كما سنوضح النموذج من خلال عرض الشكل رقم (01-02):

¹ مصطفى كافي، يوسف كافي، إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، ط01، الوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص ص 202-203.

الشكل رقم (01-02): نموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية



المصدر: أحمد صكوشي، الخنساء مجدل، ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة - دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد الأول، 2019، ص 47.

شرح المخطط:

- ويوضح الشكل أعلاه الأقسام المميزة للريادة الإستراتيجية والمتمثلة في أربعة أقسام، وهي¹:
 - القسم الأول: يحدد مفهوم عقلية ريادة الأعمال عن طريق وصف مكوناته الرئيسية (فرص إنشاء الأعمال، واليقظة في الأعمال، والخيارات الحقيقية، ووضع خطة عمل ريادة الأعمال).
 - القسم الثاني: دراسة ثقافة ريادة الأعمال والقيادة الريادية كجوانب أساسية لريادة الأعمال الإستراتيجية، كما يوضح المرصد الريادي العالمي GEM التصورات الريادية في مجتمعات الاعمال عاملا مهما وهي (امتلاك فرص جديدة للبدأ بمشاريع جديدة، امتلاك المعرفة والمهارات المطلوبة، اعتبار الناس كخيار لبدأ مشاريع جديدة).
 - القسم الثالث: يوضح آليات التسيير استراتيجية موارد المؤسسة تتضمن (هيكلية الموارد، جمع الموارد في حافظة الأعمال التي تتضمن مختلف القدرات، استغلال الموارد وما الى ذلك).

¹ أحمد صكوشي، الخنساء مجدل، المرجع السابق، ص-ص 47-48.

• القسم الرابع: يرتبط بتطبيق الإبداع والابتكار اللذان يعتبران عاملان مهمان بالنسبة للوظائف السابقة.

إن ترابط هذه الأقسام والتكامل فيما بينها، يؤدي إلى إحداث تفاعل سيحدد بدوره مدى قدرة المؤسسة على المنافسة واختراق الأسواق، وتحقيق الأرباح وحصصة سوقية كافية تضمن الاستمرارية والبقاء في السوق التابع لنفس النشاط، وذلك بالاعتماد على المهارات والقدرات المطورة التي تملكها المؤسسة من جهة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء الخدمة أو إنتاج منتج معين من جهة أخرى، وفي الأخير تلتقي هذه المرتكزات عند نقطة رئيسية وهي خلق الثروة.

المطلب الرابع: أبعاد استراتيجية زيادة الأعمال

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بزيادة الأعمال لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد زيادة الأعمال، لقد كان (Mintzberg) أول من حدد ثلاثة أبعاد لاستراتيجية زيادة الأعمال (الإبداعية والإجراءات الاستباقية والمخاطرة)، إلى حين جاء (ديس) فأضاف بعدين آخرين وهما (الاستقلالية والمنافسة الهجومية)، إلا أن العديد من الباحثين والعلماء أجمعوا على أن هناك أربعة أبعاد رئيسية لزيادة الأعمال وهي¹:

أولاً: الإجراءات الاستباقية:

هي تدعم من المركز التنافسي للمؤسسة، وقدرتها وجاهزيتها على تقديم المنتجات الجديدة التي تتميز بها عن المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة، وأشار كاظم بأنها قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المحتملة، والتفوق على المنافسين من خلال تهيئة العاملون فيها، واستخدام الموارد بطريقة كفؤة، ودراسة السوق وعوامله، مما يتيح لها القدرة على التنبؤ بتحركات المنافسين والتحرك على أساسها، وهذا يتطلب منها أن تعتمد إلى التخطيط الاستراتيجي، لمعرفة الأداء التشغيلي والأداء التنافسي والأداء المالي لها.

ثانياً: تحمل المخاطرة:

تعرف المخاطرة بأنها عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض اغتنام فرص معينة لغرض الوصول لنتيجة إيجابية، حيث تمثل المخاطرة إطار للوصول إلى الريادة الذي يشير للرغبة في المغامرة، وتتمثل بقدرة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تواجهها والسرعة في عملية اتخاذ القرار السليم لذلك، وتتمثل قدرة المؤسسة في تحمل المخاطر كما ذكر (Bateman) بإقدامها على المخاطرة وتحمل نتائج ذلك من خلال إطار

¹ بومرزاق شيماء، عبد ربي بوعبد الله ياسين، زيادة الاعمال كمدخل للتدبير المعاصر في المؤسسات الرائدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: ادارة أعمال، جامعة بن خلدون، تيارت، 2024/2023، ص ص 20، 21.

عمل منظم هدفه التوجه إلى ريادة الأعمال، وتحقيق أرباح في حال نجاح الإطار المخطط له، وأضاف (Barringer) أن المؤسسة في الغالب تواجهها ثلاثة أنواع للمخاطر وهي:

- المخاطر الشخصية الناتجة عن موقف المدير اتجاه شيء ما أو إتباعه لطريقة ما دون النظر للاحتتمالات؛
- مخاطر العمل الناتجة عن المجازفة دون معرفة احتمالية النجاح؛
- المخاطرة المالية الناتجة على استخدام كم كبير من الموارد التي تمتلكها المؤسسة دون إيجاد احتياط لذلك.

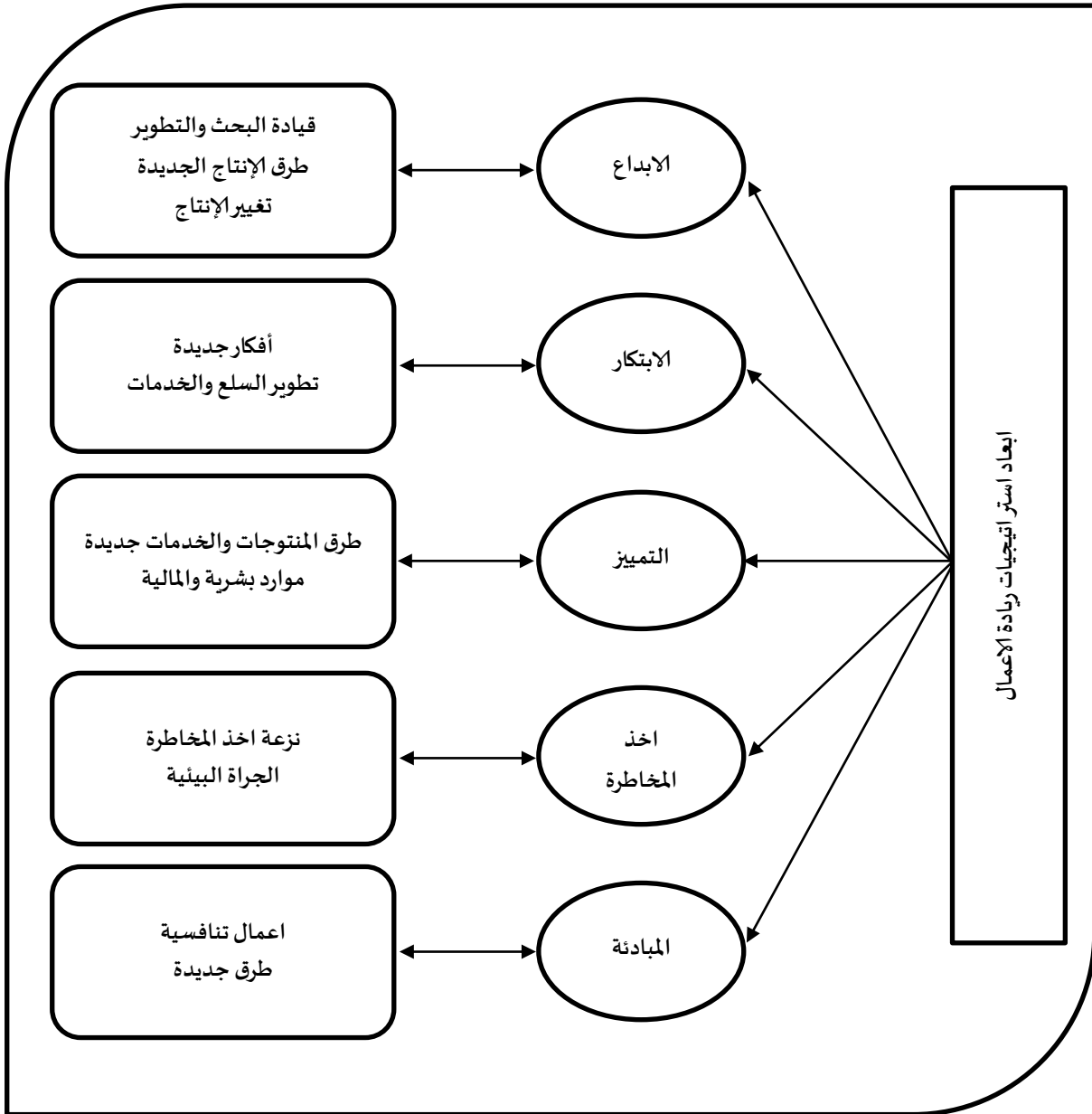
ثالثاً: انتهاز الفرص:

يعد أمر انتهاز الفرص أو استغلالها أمراً في بالغ الأهمية وهي قدرة المؤسسة على استغلال الظروف التي تواجهها في خلق منتجات أو خدمات توافي ذلك، فعملية الريادة تتمثل في قدرة المؤسسة على اشباع الحاجات الغير مشبعة.

رابعاً: الابتكار والإبداع:

إن تبني المؤسسات للأنشطة الإبداعية يؤدي إلى خلق قيمة لها، ويساعدها في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات والإبداع هو قدرة المؤسسة على إيجاد أفكار خلاقة أو قدرتها للحصول على المعلومات وإتاحتها لدى العاملين لمساعدتهم في إنجاز الأعمال بطرق إبداعية. ويعد عامل الإبداع عنصراً مهماً للارتقاء بمستوى المؤسسة وعمالها ودفعها نحو التوسع الخارجي.

الشكل رقم (03-01): ابعاد استراتيجيات ريادة الاعمال.



المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008،

ص 73.

المبحث الثاني: التأصيل النظري لتنافسية المؤسسة

أصبحت الميزة التنافسية اليوم من أهم المقومات التي تركز عليها المؤسسات بشتى أنواعها لاسيما المؤسسة الاقتصادية التي تسعى إليها من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على حصتها السوقية في ظل التحديات والمنافسة الشديدة ذلك بغية تحقيق الاستمرار والتفوق على غيرها من المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولى الباحثين اهتماما شديدا بالمفاهيم المتعلقة بالتنافسية والمنافسة والميزة التنافسية، لذلك نجد تعدد تعريفات الميزة التنافسية بتعدد المفاهيم المتعلقة بها، ولذلك تعددت أسباب الاهتمام بها نتعرف على تعريفها وخصائصها من خلال هذا المطلب.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا ومكانة هامة في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، إذ تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين، ويعتبر هذا المفهوم امتدادا لمفهوم الميزة النسبية (comparative advantage) الذي ظهر على يد الاقتصادي دافيد ريكاردو (DAVID RICARDO) في بدايات القرن التاسع عشر (1800)، حيث يرى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة لميزة نسبية أي على ما تمتلكه من موارد طبيعية كالمواد الأولية. اليد العاملة الرخيصة، المناخ الموقع الجغرافي المساحة ... والذي يمكن من الحصول على منتجات رخيصة الثمن وتنافسية؛ وبالنظر إلى التفوق الذي حققته المنظمات اليابانية في غزوها للأسواق العالمية على الرغم من عدم امتلاكها للمزايا النسبية، ظهرت فكرة الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من طرف شركة ماكينزي للاستشارات، وفي بداية الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (MICHAEL PORTER) حول الميزة التنافسية واستراتيجية التنافس، حيث اعتبر أن مفهوم الميزة التنافسية لا يعني حاجة البلد الميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق المحلية والأجنبية وإنما يعتمد على التكنولوجيا، المعرفة، جودة الإنتاج، فهم حاجات ورغبات المستهلك، والعامل الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات هو الموقف التنافسي لها في الصناعة¹.

¹ سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 237، 238.

يعرفها الخضيرى بأنها: إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها منظمة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، والملاكات البشرية¹.

ويمكن القول أن للميزة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين وأما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة مؤثرة للعملاء ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين إلى نجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل، ومن ثم رضاه، وهذا بدوره يؤدي إلى ولاء العميل ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية².

وقد عرفها Oughton بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى³. ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفة التي تكتسبها المؤسسة والتي تمنحها القدرة على منافسة المؤسسات العاملة معها في نفس المكان والتي من خلالها تتمكن من انتزاع مكانة مهمة في السوق رغم اختلاف وتنوع الظروف المحيطة بها. ثانياً: أهمية الميزة التنافسية.

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في مجال الأعمال فهي تعتبر:

- سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- هدف أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والامكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لارضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده؛
- مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم ال يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها⁴.

¹ صادق راشد الشمري وآخرون، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2022، ص. 96

² صالحى ليندة، بوشلاغم ذكرى، دور الاتصال التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مؤسسة عمر بن عمر نموذج، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023/2022، ص. 51.

³ كربال بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الجمعية العلمية لنادي الدراسات الاقتصادية، 2011، ص. 04.

⁴ أحمد يوسف، ومجد الأمين دلهم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد: 8، المجلد: 1، 2019، ص. 153.

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

- خصائص المزايا التنافسية يجب أن تفهم في إطار منظور شمولي وصحيح ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي¹:
- تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- تتسم الميزات التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

نتطرق من خلال هذا المطلب لعرض الأنواع المصنفة والمميزة التابعة للميزة التنافسية في المؤسسة بالإضافة إلى الأبعاد التي تحددها.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ولكن يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الجانب الإداري على نوعين رئيسيين للميزة التنافسية يمكن تناولهما كما يلي:

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لشركة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة القيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، والحياسة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل²:

¹ شنور الدين شنوفي، عبد المؤمن مرزوقي، تحقيق الميزة التنافسية من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها، مجلة المناجر، العدد 02، 2021، ص 52.

² أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013/2012، ص 55.

- مراقبة الحجم (Economies of scale) من خلال الإنتاج بوفرات الحجم لأجل تغطية التكاليف الثابتة؛
 - مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
 - مراقبة استعمال قدرات الشركة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
 - مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
 - مراقبة الاتصال بين وحدات الشركة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
 - مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة
 - مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون الشركة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
 - مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
 - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
2. ميزة التميز: لتمييز الشركة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تميز أيضا عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي السعر يكون مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز للشركة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان ولاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية¹:
- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛
 - تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالشركة؛
 - التموضع أو مركز الشركة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛

¹ أوبيكر بوسالم، المرجع السابق، ص ص 55، 56.

- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد الشركة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز الشركة؛
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلناً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالشركة؛
- الرزنامة، إذ تحوز الشركة على ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق شركة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

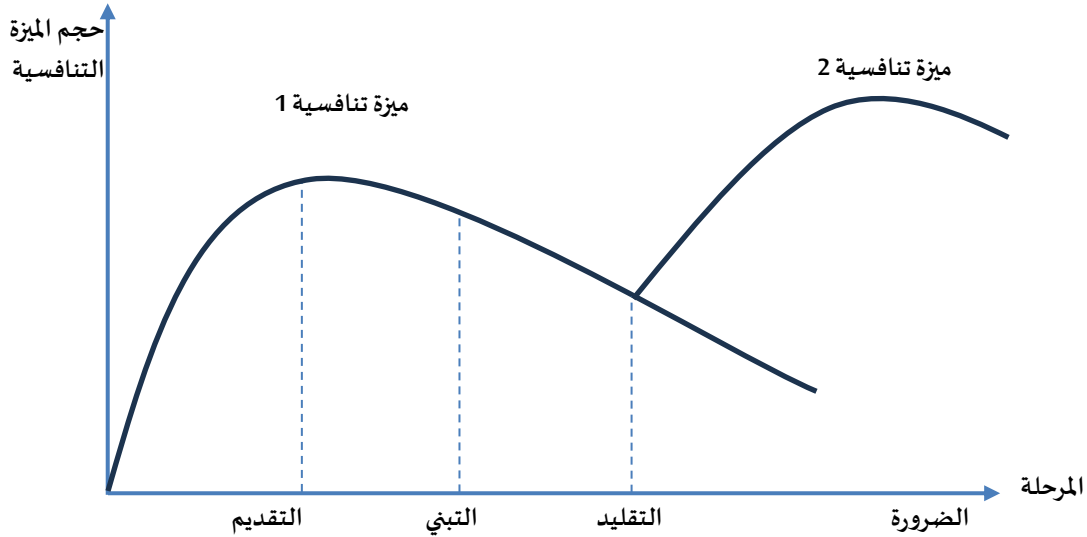
ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية للمؤسسة بالقدرة على مواجهة المنافسين والصمود في السوق من خلال بعدين¹:

1. البعد الأول: حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بمعنى دورة حياة المنتج في أربعة مراحل:
 - 1.1. مرحلة التقديم أو النمو السريع: وتعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي.
 - 2.1. مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة: تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً سياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.
 - 3.1. مرحلة الركود: في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية للمؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
 - 4.1. مرحلة الضرورة: تأتي ها ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أمس الميزة الحالية.

الشكل رقم (04-01): دورة حياة الميزة التنافسية.

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتنميتها وتطويرها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 27، 28.



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

2. البعد الثاني نطاق التنافس أو السوق المستهدف: بتشكيل من أربعة أبعاد وهي:

- 1.2 القطاع السوقي: يعكس مدى نوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختبار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2.2 النطاق الرأسي: ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، والتكامل الرأسي المرتفع مقاولة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- 3.2 النطاق الجغرافي: يمكن عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا التنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية المختلفة.
- 4.2 قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة من أجل خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية واستراتيجياتها

لقياس الميزة التنافسية تطبق مجموعة من المؤشرات والادوات التي تساعد على ذلك باتباع استراتيجيات محددة، نقوم من خلال هذا المطلب بعرض بعضا من هذه المؤشرات والاستراتيجيات.

أولا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

وانطلاقا من أن تنافسية المؤسسة تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالعملاء مقارنة مع المنافسين فإن المؤشرات الأكثر قياسا لها هي¹:

1. الربحية: تتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي لها والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية. ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع بذلك تضمن تنافسيتهما الحالية ربحيتهما المستقبلية وتعتبر الربحية قياس للعائد الذي يحصل عليه المساهمون لاستثماراتهم في المؤسسة في صورة أرباح.

2. التكلفة: ونعني بها قياس ومقارنة تكلفة صنع المنتجات التي تقدمها المؤسسة مقارنة مع تكلفة المنافسين الآخرين في القطاع.

3. الإنتاجية: ونقصد بها تلك النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها ويمكن تمييز ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية (الإنتاجية الجزئية وتمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال، الإنتاجية متعددة العوامل والتي تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات، الإنتاجية الكلية والتي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة لشموليتها وتمثل مجموع المخرجات منسوبة لمجموع المدخلات و يأخذ عليها أنها لا تعكس تفاعل بين كل عامل بشكل منفرد و المخرجات.

4. الحصة من السوق: حيث يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيد للحكم على تنافسيتهما ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، حيث يتأثر نصيب المؤسسة في السوق عموما بالطاقة الحالية للإنتاج وسهولة أو صعوبة دخول المنافسين الجدد، وتحسب الحصة السوقية بقسمة مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة على مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، أو هي النسبة حصة سوق المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو حصة المنافس الأحسن أداء.

ثانيا: استراتيجيات الميزة التنافسية

¹ دراسة سايح عبد الله، دور إدارة الأداء في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية -دراسة حالة مؤسسة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2020، ص ص 56، 57.

في هذا الصدد اقترح Porter ثالث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أفضل أداء عن بقية المنافسين وهي السيطرة عن طريق التكاليف، التمايز والتركيز (وقد يمكن الدمج بين استراتيجيتي السيطرة عن طريق التكاليف والتركيز، أو التمايز والتركيز) وفيما يلي تفصيل ذلك¹:

1. استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف: تهدف المنظمة من خلال تطبيقاتها لهذه الاستراتيجية إلى الحصول على تكاليف إنتاج أقل بما يوفر لها الحماية اللازمة تجاه المنافسين في الصناعة، وتركز هذه الإستراتيجية على بعد الإنتاجية الذي تستطيع من خلاله المنظمة الحصول على وفورات الحجم مما يجعل من التكلفة قضية استراتيجية بحيث يعمل الجميع على تدنيها ومراقبة صارمة لكل التكاليف دون إغفال الاهتمام بالجودة في المنتج والخدمة.
2. استراتيجية التمايز: وهي استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز، ويظهر التمايز في: تصميم المنتج ، العبوة أو الغلاف، الجودة والمواصفات، المنافع، التكنولوجيا، الخدمات المرفقة، صورة المنتج في أذهان العملاء، شبكات التوزيع وغيرها، حيث تستطيع المنظمة من خلال ذلك من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق وزيادة حصتها السوقية، وتزداد درجات نجاح استراتيجية التمايز في حالة توافر المنظمة على مهارات وكفاءات ال يمكن للمؤسسة تقليدها بسهولة.
3. استراتيجية التركيز: تسعى المنظمة من خلال استراتيجية التركيز الدخول إلى السوق في حدود ضيقة من خلال التركيز على نوع خاص من المنتجات أو جزء خاص من السوق جغرافيا، وبدال من محاولة جذب جميع المشترين سواء من خلال أسعار منخفضة أو الخصائص المميزة لمنتجاتها تقوم المنظمات المتبعة الإستراتيجية التركيز بالسعي وراء نوع خاص من المشترين من خلال التكلفة الأقل أو التمايز ولكن لشريحة محدودة بدالا من كل السوق.

¹ سالم الياس، المرجع السابق، ص ص 243، 244.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى مختلف الادبيات النظرية التي تخص الدراسة، نقوم من خلال هذا المبحث بعرض الادبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة بشكل أو بآخر.

المطلب الاول: دراسات تخص استراتيجية زيادة الاعمال

يعرض هذا المطلب مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال المتغير استراتيجية زيادة الاعمال.

أولاً: الدراسة الاولى: دراسة "أحمد صكوشي"، "مجدل الخنساء"، زيادة الاعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الادارة المعاصرة – دراسة تحليلية لنموذج زيادة الاعمال الاستراتيجية-¹:

تتمحور فكرة هذه الورقة حول تبني المؤسسة الاقتصادية مفهوم زيادة الاعمال الاستراتيجية كآلية من آليات الإدارة الحديثة، وذلك من خلال الاشكالية التالية: "كيف ساهمت زيادة الاعمال الاستراتيجية في الإدارة الحديثة للمؤسسة الاقتصادية؟

وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والبحث عن التميز، وفي مجالي زيادة الأعمال وإدارة الاستراتيجية يتم التركيز على كيفية استغلال الفرص والتكيف مع التغيير؛ حيث تعتبر الفرص واحدة من أهم الروابط التي تربط زيادة الأعمال بالإدارة الاستراتيجية، فالزيادة تهتم باكتشاف الفرص؛ أما الإدارة الاستراتيجية فمهمتها كيفية استغلالها. وتم في هذه الورقة بتقديم مفهومي الادارة الاستراتيجية وزيادة الاعمال الاستراتيجية، وما ينتج عن عملية دمجها في المؤسسة، مستعينين في ذلك بتقديم نموذج زيادة الاعمال الاستراتيجية من أجل أن تبين أهمية انتهاز المؤسسة لمفهوم زيادة الاعمال الاستراتيجية.

ويرمي البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي نذكرها فيما يلي:

- تقديم مفهوم شامل حول زيادة الأعمال، والريادة الإستراتيجية؛
- توضيح وتحليل نموذج زيادة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها مدخل حديث في الإدارة الإستراتيجية؛

• ابراز دور ريادي الاعمال في المؤسسة مقارنة بالمدير.

للإجابة على اشكالية الموضوع قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاستعانة بجملة من المراجع لوصف وإعطاء مفاهيم أساسية حول عناصر الموضوع، كما تم تحليل نموذج زيادة الأعمال الإستراتيجية حتى نفهم كيفية ربط زيادة الاعمال، والادارة الإستراتيجية وما ينتج عنهما.

¹ أحمد صكوشي، مجدل الخنساء، المرجع السابق، ص- ص: 54-38.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث هي:

- تعتمد زيادة الأعمال على الابتكار، والمبادرة، والاستباقية، وتحمل المخاطرة؛ كما أن آليات الإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة توفر القاعدة الأساسية في البحث عن الفرصة والسعي إلى التميز؛
 - إن إدارة الموارد الاستراتيجية تتضمن عدة أنشطة (هيكلية الموارد، وجمع الموارد في حافظة الأعمال التي تتضمن مختلف قدرات المؤسسة، استغلال الموارد وما إلى ذلك) من شأنها اكتشاف الفرص وتطوير الميزة التنافسية، والريادة الاستراتيجية مفادها البحث واستغلال الفرص؛
 - كما أن تقنص الفرص، والابتكار، وخلق قيمة جديدة، هي مهارات وصفات شخصية، وعليه حتى يتم تحقيق النجاح في ريادة الأعمال الاستراتيجية يجب تبني عقلية رائد الأعمال والتي تتمثل في أفكار وسلوكيات الفرد الخاصة تجاه انجاز المشاريع الريادية.
- ثانياً: الدراسة الثانية: دراسة "علالي الزهراء"، "علالي فتيحة"، مخطط الاعمال وتحقيق ريادة الاعمال¹:

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مخطط الأعمال كأداة تمكن من تحقيق ريادة الاعمال، محاولين الاجابة عن الاشكال المطروح والمتمثل في: "ما هو دور مخطط الأعمال في تحقيق ريادة الأعمال؟".

حيث تطرقا اولاً بتعريف مخطط الأعمال، خصائصه وأهميته، كما تطرقا ثانياً إلى تعريف ريادة الاعمال وتحديد خصائصها وأبعادها، وفي الاخير أكدت الدراسة على دور مخطط الأعمال في تسهيل استغلال الفرص المتاحة في السوق، حيث يتم من خلاله وصف وتحليل لأفكار، ودراسة جدواها الفنية والاقتصادية والمالية، كما يحدد جميع الخطوات والإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لتوضيح الرؤيا وتسهيل التنفيذ، وتعزز القدرة على مواجهة المخاطر، وتحقيق الفعالية الدائمة بما يحقق الوصول إلى الريادة التي يطمح لها كل رجال الاعمال.

وتكمن أهداف الدراسة في دور مخطط الأعمال الذي يعد الأساس للمساعدة في انشاء المشاريع الناجحة، وتحقيق الزيادة باعتبار المنظمات هي الحركة الأساسي العجلة النمر الاقتصادي، وتمكنا هذه الدراسة من:

- التعريف بمخطط الأعمال وأهميته وخطوات إعداده.
- التعريف بالزيادة الأعمال وخصائصها وتحديد أنواعها.
- التعرف على دور مخطط الأعمال في تحقيق زيادة الأعمال

¹ علالي الزهراء، علالي فتيحة، المرجع السابق، ص: 459-474.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات المطروحة، فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات وهذا من خلال مراجعة المراجع والمصادر المختلفة من كتب ورسائل علمية، ومقالات وبحوث ودراسات عربية وأجنبية، أما في الجانب التطبيقي لم الاعتماد على المقابلة جمع البيانات.

وتوصلا الباحثان إلى مجموعة من النتائج نذكر منها أنه:

• وفي ظل تعقد البيئة التنظيمية وشدة المنافسة أصبح من الصعب على رجال الأعمال أحد المبادرة والعمل على استغلال الفرص، وتحمل المخاطر لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع وتمويلها إلى مشاريع مربحة.

• وكما أن المنظمات الرائدة هي التي تعمل على التشجيع الإبداع والابتكار والاستباقية في استغلال الفرص المتاحة مما يسمح بكسب المنافسة والمزيد من الزبائن ونظرا لندرة الفرص في بيئة الأعمال أصبح من الصعب اكتشافها واستغلالها بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق لهما اتفاق النجاح.

• يعتبر مخطط الأعمال أحد أهم الوسائل التسييرية الضرورية للاستغلال الفرص بطريقة علمية وعملية، وبمراحل محددة مسبقا تمكن من أخذ صورة شاملة عن المشروع والتعرف على حدوده الفنية والاقتصادية والمالية، كما يمكن من تحديد جميع الخطوات والإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لتوضيح الرؤية وتسهيل التشغيل وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر.

ثالثا: الدراسة الثالثة: دراسة "سالم بن راشد بن سيف الشكيلي"، أثر ثقافة ريادة الأعمال في استشراق المستقبل المهني لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان¹:

إن من أبرز الخصائص التي يتميز بها الفرد وسماته الشخصية لها أثر في سلوكاته وتوجهاته وأدائه، ومن تلك الخصائص نجد المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام، إلى اختيار المهن المستقبلية والأعمال

الريادية التي تسهم بإيجابية في تسريع نمو ريادة الأعمال، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر ثقافة ريادة الأعمال في استشراق المستقبل المهني لدى طلاب التعليم ما بعد الاساسي في جنوب الباطنة بسلطنة عمان؟

هدفت الدراسة إلى:

¹ سالم بن راشد بن سيف الشكيلي، أثر ثقافة ريادة الأعمال في استشراق المستقبل المهني لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد5، العدد2، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2023، ص-ص 95-113.

• الكشف عن أثر الثقافة ريادة الأعمال في استشراق المستقبل المهني لدى طلبة التعليم ما بعد الاساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، من خلال دراسة ثلاث محاور تمثلت بإلمام طلبة التعليم ما بعد الأساسى ثقافة ريادة الأعمال وتوجههم نحوها، وتحديات ريادة الأعمال من وجهة نظر الطلبة.

• تحديد درجة الإلمام بريادة الاعمال لدى طلبة التعليم ما بعد الاساسي.

• التعرف إلى توجه طلبة التعليم ما بعد الاساسي إلى ريادة الاعمال مستقبلا.

• التعرف على التحديات التي تواجه ريادة الاعمال من وجهة نظر طلبة التعليم ما بعد الاساسي.

• الكشف عن الفروق بين استجابات طلبة التعليم ما بعد الاساسي على متغيرات الدراسة تبعاً

لمتغير المسار الدراسي (بحثي/تطبيقي) ؟

• الكشف عن الفروق بين استجابات طلاب التعليم ما بعد الاساسي على متغيرات الدراسة تبعاً

لمتغير الجنس(ذكور/إناث) ؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبيان، حيث تألفت عينة الدراسة من (336) من طلبة مدارس محافظة جنوب الباطنة، واختيرت العينة بالأسلوب العشوائي وصممت استبانة لقياس أثر ثقافة ريادة الأعمال في استشراق المستقبل المهني، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع اختبار الثبات والصدق عبر معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر نتائج جيدة، ما يدل على مستوى ثبات جيد جداً للاستبيان. كما تم اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس أثر ثقافة ريادة الأعمال في استشراق المستقبل المهني نحوها، واختبار (T) للعينات المستقلة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أثر ثقافة ريادة الأعمال في استشراق المستقبل المهني الذي طلبة التعليم ما بعد الاساسي للصف الحادي عشر بمحافظة الباطنة جنوب تبعا لمتغيرات المسار الدراسي (بحثي، التطبيقي) والجنس (ذكور، إناث).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

• ان خصائص الفرد وسماته الشخصية لها أثر في سلوكه وتوجهاته وأدائه، ولعل من أبرز هذه

الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام إلى اختيار المهن المستقبلية والأعمال الريادية التي تسهم بإيجابية في تسريع نمو زيادة الأعمال التي يفترض أن تكون رافدا للقطاع الحكومي وأن تتكامل معه في دفع عجلة التنمية المستدامة في المجتمع.

رابعاً: الدراسة الرابعة: دراسة "ايمان أحمد الحنيني"، "محمد عبد الرزاق ابورمان"، "زينب النابلسي"، استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف العامة في الأردن¹:

ظهرت الريادة في الأونة الأخيرة كأحد المواضيع الهامة في كتابات الباحثين والمهتمين لما لها من كبير الأثر في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمات من خلال ما تنطوي عليه من تطوير وتحميل سعياً نحو التفوق وتزداد أهمية البحث عن كيفية تحقيق ميزة تنافسية وتفوق مستمر كما كانت المنظمة تعمل في قطاع يتصف بالتطور السريع، وتدرج البيئة المصرفية ولا شك ضمن هذه القطاعات، ويؤدي التمويل المصرفي للمشاريع الاستثمارية دوراً هاماً في الازدهار والتنمية الاقتصادية في دولة ان يشكل دور الوسيط في التبادل التجاري وأداة استثمار الأموال للإنتاج والتوزيع، إلى جانب الاستشارات والارشادات التقنية التي تحرص المصارف على تقديمها لعملائها قبل وبعد منحهم القروض للتأكد من استخدام القروض فيما أخذت لأجله، لذا تأمل هذه الدراسة في الاجابة عن السؤال التالي والذي مثل محور الدراسة: هل يوجد دور لاستراتيجية الريادة في المصارف على تحقيق التنمية الاقتصادية؟.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- بيان أثر استراتيجية الريادة في المصرف بأبعادها (الثقافة الريادية، الإبداع والابتكار، درجة التنافسية، درجة الاستقلالية على زيادة الدخل القومي.
- بيان أثر استراتيجية الزيادة في المصارف بأبعادها الثقافة الريادية، الإبداع والابتكار، درجة التنافسية، درجة الاستقلالية على تحسين استثمار الموارد المحلية والاجنبية.
- بيان أثر استراتيجية الريادة في المصارف بأبعادها الثقافة الريادية، الإبداع والابتكار، درجة التنافسية، درجة الاستقلالية على دعم رؤوس الاموال
- بيان أثر استراتيجية الريادة في المصارف بأبعادها الثقافة الريادية إبداع وابتكار درجة التنافسية، درجة الاستقلالية على تحسين التجارة الخارجية.
- بيان أثر استراتيجية الريادة في المصارف بأبعاده الثقافة الريادية، الإبداع والابتكار درجة التنافسية، درجة الاستقلالية على القضاء على الفساد الإداري.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة الدراسة والتي بلغت 91 مستجيباً، وبعد ذلك تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المحوسب SPSS.

¹ دراسة ايمان أحمد الحنيني، محمد عبد الرزاق ابو رمان، زينب النابلسي، استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف العامة في الأردن، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد خاص (مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الاردن، 2019،

وقد توصلت الدراسة:

- إلى وجود آثار ذات دلالة إحصائية لأبعاد الريادة (الثقافة الريادية، والإبداع والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية) على تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال ما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الريادة في المصارف على زيادة الدخل القومي، وذلك من خلال توفر الثقافة الريادية لدى موظفي المصرف عند تقديم الخدمات المصرفية مما يساعد في علاج المشاكل الاقتصادية وزيادة الدخل القومي، ومن خلال قدرة موظفي المصرف على تلبية حاجات العملاء وابتكار حلولها بكفاءة واقتدار، مما يساهم في حل مشكلات الاقتصاد، ومن خلال امتلاك موظفي المصرف القدرة التنافسية على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، مما يساهم في زيادة الدخل القومي، كما أن امتلاك موظفي المصرف الحرية والاستقلالية يساعدهم في جدولة أعمالهم وتحديد احتياجاتهم وطرق تنفيذ الأعمال ويزيد من الدخل القومي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الريادة في المصارف على تحسين استثمار الموارد المحيية والاجنبية حيث إن توفير المصرف موظفيه بيئة تتسم بالثقافة الريادية، والوسائل والطرق المبتكرة التي يستخدمها موظفي المصرف في خدمة العملاء تشجع المستثمرين على البدء في مشاريعهم وتسيير أمورهم، كما أن المهارات والقدرات التي يستخدمها المصرف من أجل انتاج خدمات مبتكرة أو تقديم الخدمات للعملاء بطريقة تميز المصرف عن منافسيه، وأن الحرية والاستقلالية الممنوحة لموظفي المصرف في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، يعمل على تشجيع العملاء على القيام بالاستثمارات الجديدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الريادة في المصارف على دعم رؤوس الأموال، وذلك أن ثقافة التصرف التي تشجع السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز، تعمل على زيادة الاحتياطيات المالية في البنك المركزي والقطاع المصرفي بشكل عام، كما أن توفر البيئة الإبداعية في المصرف والطرق الابتكارية الممكن استخدامها لخلق الثروة، وإتقان تقديم الخدمات المصرفية بصورة تنافسية وتوفير المصرف الحرية والاستقلالية الممنوحة لموظفيه في أداء عملهم، تتيح لهم فرص توفير الدعم الكامل للرؤوس الأموال والاحتياطيات المالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية الريادة في المصارف على تحميل التجارة الخارجية حيث أن نبي الثقافة الريادية في المصارف التي تشجع قيام الموظفين بالأنشطة الريادية في أقسامه كالاعتمادات وغيره، والسلوكيات الإبداعية التي يقوم بها موظفو المصرف في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء واهتمام المصرف بتحسين جودة خدماته المصرفية لعملائه بطريقة التنافسية، منح

موظفي المصرف الاستقلالية اللازمة لاتخاذ قراراتهم المتعلقة في خدمة العملاء، يساهم في دعم وتحسين التجارة الخارجية.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات الزيادة في المصارف على القضاء على الفساد الإداري وذلك من خلال دعم مفاهيم الطاعة والامتثال والرقابة والسيطرة لدى موظفي المصرف، وتنمية المصرف لسمات الإبداع والابتكار لدى موظفيه، مما يخلق لديهم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والرقى بالتفكير، والتنافسية التي يقدم فيها موظفو المصرف الخدمات المصرفية لعملائه كل هذه الاجراءات تخفف من احتمالية حدوث الفساد الاداري.

خامسا: الدراسة الخامسة: دراسة "نعمة رقبان" وآخرون، استراتيجيات زيادة الأعمال وعلاقتها بإدارة المشروعات الصغيرة من منظور أصحاب المشاريع¹:

أصبحت الاعمال الريادية مجالاً هاماً لممارسة الأنشطة الاقتصادية، وأصبحت الحكومات تتبنى سياسات تشجيع الشباب لإنشاء مشاريع ريادية متوسطة وصغيرة الحجم لمواجهة مشكلة البطالة والفقير في المجتمع، وانطلاقاً من ذلك تحرص الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجيات زيادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة لأصحاب المشروعات الصغيرة ومن ثم يمكن صياغة المشكلة البحثية في هذا السؤال الرئيسي: ما علاقة استراتيجيات زيادة الأعمال بإدارة المشروعات الصغيرة من منظور أصحاب المشروعات؟

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى دراسة استراتيجيات زيادة الأعمال بأبعادها التفكير الاستراتيجي - السلوك الإبداعي - وسائل التواصل الاجتماعي وعلاقتها بإدارة المشروعات الصغيرة بمحاورها (إدارة الموارد المالية. إدارة الموارد البشرية - إدارة التسويق ومنه تنبثق الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد مستوى استراتيجيات زيادة الأعمال بأبعادها لدى عينة البحث من أصحاب المشروعات.
- تحديد مستوى إدارة المشروعات الصغيرة بمحاورها لدى عينة البحث من أصحاب المشروعات.
- دراسة العلاقة بين كل من استراتيجيات زيادة الأعمال بأبعادها وإدارة المشروعات الصغيرة بمحاورها لدى عينة من أصحاب المشروعات.

• توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية واستراتيجيات زيادة الأعمال بأبعادها وإدارة المشروعات الصغيرة بمحاورها لأصحاب المشروعات

¹ نعمة رقبان وآخرون، استراتيجيات زيادة الأعمال وعلاقتها بإدارة المشروعات الصغيرة من منظور أصحاب المشاريع، مجلة الاقتصاد المنزلي، عدد 2022، جامعة المنوفية، شبين كوم/ مصر، ص- ص 151-203.

- دراسة الفروق بين أصحاب المشروعات الصغيرة في استراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها وإدارة المشروعات الصغيرة بمحاورها وفقاً لبعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
 - تحديد أوجه التباين بين أصحاب المشروعات في استراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها وإدارة المشروعات الصغيرة بمحاورها وفقاً لبعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
 - دراسة نسبة مشاركة متغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي واستراتيجيات ريادة الأعمال في تفسير نسبة التباين على المتغير التابع (إدارة المشروعات الصغيرة) طبقاً لأوزان معامل الانحدار ودرجة الارتباط بينهم.
 - اقتراح برنامج ارشادي لتنمية وعي الشباب باستراتيجيات ريادة الأعمال في إدارة المشروعات الصغيرة.
- تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات التفصيلية ودراسة الظواهر والأنشطة التي تحقق أهداف البحث التي تبين الأوضاع في مجتمع المسح، والتي تصل إلى خطط أفضل بغرض تحسين الأداء والأوضاع في المجتمع المعنى بالمسح، وقد قام الباحثين باعتماد أدوات بحث متمثلة في استمارة البيانات العامة لأصحاب المشاريع واستبيان زيادة الأعمال بأبعاده، استبيان إدارة المشروعات الصغيرة بمحاوره، طبقت أدوات الدراسة على عينة عددها (125) من الشباب وتم اختيارهم بطريقة عمدية حيث يشترط ان تكون من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمنوفية والقاهرة ومن مستويات تعليمية واقتصادية واجتماعية مختلفة. وتم تصنيف وتبويب البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية ببرنامج SPSS 21.
- وقد أسفرت النتائج عن نتائج عديدة منها:
- وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي ووسائل التواصل الاجتماعي لأصحاب المشروعات الصغيرة ومحاور المشروعات الصغيرة (الإدارة الموارد البشرية - إدارة الموارد المالية - إدارة التسويق - (جمالي إدارة المشروعات).
 - وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات أصحاب المشروعات الصغيرة الذكور والإناث المحور وسائل التواصل الاجتماعي الصالح الإناث.
 - وجود فروق إحصائية بين أصحاب المشروعات الصغيرة الحاصلين وغير الحاصلين على الدورات التدريبية المحور السلوك الإبداعي لصالح الحاصلين على الدورات التدريبية.

المطلب الثاني: دراسات تخص تنافسية المؤسسة

نتطرق من خلال هذا المطلب بالتعرف على الدراسات السابقة التي تخص تنافسية المؤسسة التي يمكن أن ترتبط بالدراسة الحالية وتم الاستعانة بها في اعدادها.

أولاً: الدراسة الاولى: دراسة "سالم الياس"، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال¹:

جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على مفهوم "التنافسية والميزة التنافسية" في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المنافسين؛ مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، مما جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية؛ ويتأتى ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها، وعليه جاء هذا البحث محاولاً الإجابة على الإشكالية التالية: ما يقصد بمفهوم التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال؟.

كما يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمثلت فيما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم التنافسية، التعرف على مستوياتها ومؤشرات قياسها.
 - التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، الاستراتيجيات التنافسية وأهم مصادر تحقيقها.
 - توضيح العلاقة بن مفهوم التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال.
- وقد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، حيث استخدم لوصف وطرح مختلف الأدبيات النظرية التي تتعلق بمتغيرات دراسته. ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
- بشكل عام أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوماً لتنافسياتها.
 - تعبر التنافسية على مستوى المنظمات عن قدرتها على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين.

- تختلف التنافسية عن المنافسة من حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن حالة التازم التي تكون بين المنظمات في السوق للوصول إلى المستهلك والتفوق على المنافسين.

¹ سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة الابحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوغريبيج، الجزائر، 2021، ص-ص 230-248.

• تأخذ التنافسية عدة مستويات: التنافسية على مستوى الدولة، التنافسية على مستوى القطاع والتنافسية على مستوى المنظمات.

• تعبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسها، والذي يعد مقوماً لتنافسيته.

• تقاس تنافسية المنظمة من خلال مؤشراتهما: الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية.

• يمكن الحصول على المزايا التنافسية من خلال العديد من المصادر أهمها: الاستراتيجيات التنافسية، سلسلة القيمة، الكفاءة في استخدام الموارد، الابداع والابتكار، الاستجابة الملائمة لمتطلبات العملاء.

• هناك العديد من الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها والتي تشكل أبعاد الميزة التنافسية وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم (الوقت).

ثانياً: الدراسة الثانية: دراسة "كربالي بغداد"، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية¹:

اتخذت الجزائر عدة إجراءات في جميع الميادين لمسايرة تلك تحولات الاقتصاديات التي يعرفها العالم، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي منها تبني برنامج لتصحيح مسار الاقتصاد الوطني، إن تعدد وتنوع التحديات التي تواجه المؤسسات الوطنية، إثر سياسة الإصلاح الاقتصادي، قد تؤثر على سلوكياتها إيجابياً، أو سلبياً. إن تبني استراتيجيات فعالة، في محيط يتميز بالمنافسة القوية، وتغير أذواق المستهلكين، وسرعة التطور التكنولوجي، يمكنها من البقاء والنمو. إن الإستراتيجية الفعالة والناجعة، تكمن في التشخيص الخارجي، والداخلي لمحيط المؤسسة، الذي يمكننا من تحديد الفرص والتحديات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى. إن استغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات، يتم من خلال امتلاكها لقدرات تنافسية أكبر من منافسها، في جميع المجالات. إن تنافسية المؤسسة تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وبسعر مقبول من طرف المستهلك، وفي الوقت المطلوب، انطلاقاً مما تقدم، تتمثل مشكلة البحث في عدم اهتمام جل مؤسساتنا الوطنية للتنافسية كمصدر لتحقيق النمو والبقاء في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة. وتبعاً لذلك نطرح الإشكال التالي: هل تملك المؤسسات الوطنية قدرات تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والنمو في ضم التحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني؟

يهدف البحث إلى:

¹ كربالي بغداد، المرجع السابق، ص-1-26.

• دراسة مفهوم التنافسية والتعرف على مصادرها وأنواعها، إن ضرورة الاهتمام بالتنافسية من قبل المؤسسات الرائدة في السوق، دفع المسيرين داخل المؤسسات إلى التركيز عليها كمصدر لتحقيق النمو والاستمرارية.

• إن هذا البحث يرمي في شقه الثاني إلى تسليط الضوء على مدى امتلاك المؤسسات الوطنية إلى قدرات تنافسية تؤهلها إلى تحقيق أهداف في ظل التغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي التي نشهدها الجزائر.

استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذا البحث وذلك للتعرف على مفهوم التنافسية ومكوناتها وكيفية قياسها إلى جانب التطرق إلى أهم الاستراتيجيات التي بإمكان المؤسسة انتهاجها وفضلا عن ذلك، تتبع الأسلوب التحليلي للتعرف على واقع تنافسية المؤسسات الوطنية من خلال استبيان قد تم إعدادها على مستوى بعض ولايات الغرب الجزائري.

وتوصل البحث إلى نتائج نذكر منها أن:

• التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الوطنية في ظل انفتاح السوق الوطنية للمنافسة الخارجية وخاصة في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث تزول الحواجز بكل أنواعها، والبقاء للذي يقدم منتجات متنوعة وذات جودة عالية، وأن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية، والتنظيمية، والتسويقية التسييرية.

• أن أغلب مؤسسات القطاعين يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وانعدام كلي للتصور التسويقي بمفهومه الحديث. إن السبب الأساسي حسنها يكمن في أن الطلب لا يمكن تلبية، وبالتالي توجيه جهودها نحو العرض دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات وحاجات المتنوعة للمستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

• إن التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر والتي مازالت تشهدها أشعل روح المنافسة (المحلية والخارجية) رغم أن عملية الإصلاحات يؤخذ عليها بعض النقائص التنظيمية، والقانونية، والمؤسسية. وتبعاً لذلك نجد 47% من مؤسسات القطاعين اعتبرتها محفزة ونفس النسبة لا تعتبرها كذلك، حيث كل من القطاعين منتجاتهم تضايقها المنافسة ويمثلا 74%.

• إن من أهم النتائج المتحصل عليها من تلك العملية، إن أغلب المؤسسات وخاصة التابعة للقطاع الخاص، أدخلت أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق والتنظيم من أجل تقديم منتجات متنوعة وذات جودة عالية نسبياً لإرضاء مستهلكها. إن هذا يبشر أن تلك المؤسسات قد أدت الأهمية لعملية التكيف من جهة والإبداع من جهة أخرى في ظل المنافسة القوية حيث البقاء للأقوى.

ثالثا: الدراسة الثالثة: دراسة "بن حراث العربي"، دور الاتصالات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، (دراسة عينة من مؤسسات ولاية غليزان)¹:

لقد أصبحت الاتصالات التسويقية هي التعبير الأكثر حداثة ومعاصرة في تأثير حجم تفاعل المؤسسة مع البيئة وتغير بوضوح أكبر عن جوهر النشاط الترويجي الذي يمثل المزيج التسويقي للمؤسسة في اتصالها الخارجي مع الجمهور بصفة عامة، والزبائن بصفة خاصة لإخباره وإقناعه والتأثير في سلوكه الشرائي، ومن هنا يمكن القول وغير التتبع التاريخي لتطور الفكر التسويقي، أن الاعلان كان هو الجانب الأكثر وضوحا وتأثيرا في النشاط الاتصالي مع الجمهور المستهدف، ليصبح في مرحلة قادمة الترويج هو النشاط الأكثر سهولة، واستيعابا للتغيرات الجديدة والمضافة للإعلان في أنشطة المؤسسة مع السوق، ولتأتي مرحلة أخرى متقدمة في الفكر التسويقي لتطرح مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة، وفي هذا الصدد، وبناء على ما تقدم تم طرح الاشكالية الموالية: إلى أي درجة يمكن أن تساهم الاتصالات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى إبراز دور الاتصالات التسويقية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغليزان، إضافة إلى:

- الوقوف على أساليب المنافسة الحالية، وكيف تلعب الاتصالات التسويقية دورا في تحسين المراكز التنافسية. دور وسائل الإعلام في لعب الوسيط بين المؤسسة وزبائنها.
 - مدى اهتمام مدراء المؤسسات الجزائرية أو التي تستثمر في الجزائر بضرورة تحسين تنافسية مؤسساتهم عن طريق تفعيل دور الاتصالات التسويقية.
 - طرح التحليل الأساليب الترويجية في ظل المنافسة المحلية والعالمية في الأسواق.
- وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستعانة بجملة من الأدبيات لإعداد الجانب النظري من جهة، وتحليل البيانات من جهة أخرى، حيث شملت عينة الدراسة 37 مؤسسة، وتم الاستعانة بالاستبيان لقياس متغيرات البحث، معتمدين على مقياس ليكرت الخماسي، وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار 16 لغرض التحليل الاحصائي.

وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- إن وعي جميع المؤسسات بأهمية الاتصالات التسويقية ودعمها لتنافسية المؤسسات، قلة من مؤسسات العينة من تستعمل مزيج الاتصالات التسويقية المتكاملة، وهذا راجع إلى محدودية الموارد

¹ بن حراث العربي، دور الاتصالات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، (دراسة عينة من مؤسسات ولاية غليزان)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار، 2022، ص- ص 368-387.

المالية في غالب الأحيان عند معظم المؤسسات. الكلمات المفتاحية: المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، الاتصالات التسويقية، الترويج.

- تشكل الاتصالات التسويقية عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المؤسسات، ذلك لما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، وقدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى.
 - وعي جميع المؤسسات بأهمية الاتصالات التسويقية ودعمها التنافسية المؤسسات.
 - قلة من مؤسسات العينة من تستعمل مزيج الاتصالات التسويقية المتكاملة، وهذا راجع إلى محدودية الموارد المالية. في غالب الأحيان عند معظم المؤسسات.
 - حوالي 62.5% من المؤسسات تهدف من جراء بناء نظام اتصالات تسويقية إلى زيادة المبيعات، وخلق الوفاء للعلامة، مقارنة بالتي تهدف إلى مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين.
 - حوالي 45.83% من المؤسسات تحدد ميزانية الاتصالات التسويقية على أساس المهمة والهدف، لأنها أكثر توافقاً مع أهداف المؤسسة، والإمكانات المالية بالدرجة الأولى.
- رابعاً: الدراسة الرابعة: دراسة "زعرور نعيمة"، الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة¹:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الإبداع المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على مؤسسة "قديلة" لتعبئة المياه المعدنية بمدينة بسكرة. انطلاقاً من الإشكالية التالية: "هل يمكن اعتبار الإبداع مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؟" هذا الموضوع طرح في سياق ما تشهده بيئة الأعمال من تحديات وتغيرات مستمرة نتيجة العولمة، والتقدم التكنولوجي، وتزايد شدة المنافسة في الأسواق، فقد أصبحت المؤسسات معرضة لخطر التراجع أو الزوال، ما يدفعها للبحث عن مصادر جديدة للتميز وتعزيز تنافسيتها، ومن أبرزها الاستثمار في الإبداع والقدرات الفكرية للعاملين.

وقد حددت الدراسة جملة من الأهداف، أبرزها:

- التعرف على واقع الإبداع في مؤسسة قديلة من حيث السياسات والقدرات الداعمة له؛
- تحليل مدى مساهمة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة؛
- إبراز العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية من خلال أبعاد مثل الجودة وتخفيض التكاليف.

¹ زعرور نعيمة، الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة، مجلة المنهل، المجلد 4، العدد 3، جامعة الشهبند حمه لخضر الوادي، ديسمبر 2021، ص: 185-198.

حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه داخل مؤسسة "قديلة"، وبلغت نسبة الاستجابة 75%، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع اختبار الثبات والصدق عبر معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر نتائج جيدة، ما يدل على مستوى ثبات جيد جدا للاستبيان. كما تم اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتفسير توجهات وآراء المفردات. توفر القدرات الإبداعية داخل المؤسسة شكّل المصدر الأساسي للميزة التنافسية، حيث أبدى العاملون استعدادًا لتوليد أفكار جديدة وامتلاكهم لدوافع الابتكار.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود سياسات مؤسسية داعمة للإبداع، مثل تخصيص الموارد، وتوفير الحوافز، وإشراك العاملين في اقتراح حلول للمشكلات؛
- بيّنت النتائج أن الإبداع ساعد المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبكلفة أقل، مما عزز من قدرتها على الاستجابة لاحتياجات السوق والتوسع فيه؛
- التأكيد على أن الإبداع أدى إلى تمييز منتجات المؤسسة، وصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، ما يمنحها موقعًا تنافسيًا فريدًا.

خامسا: الدراسة الخامسة: دراسة "نور الدين شنوفي"، "عبد المؤمن مرزوقي"، تحقيق الميزة التنافسية من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها¹:

تدرس هذه الورقة الميزة التنافسية من خلال تفعيل آليات تنمية الكفاءات، ذلك نتيجة التطورات التي يشهدها العالم خاصة على الصعيد الاقتصادي، حيث يشهد نموا كبيرا للأسواق، مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات التي تدخل حلبة المنافسة، التي لم تعد تقتصر على المحلي فقط، ولأن تطور الاقتصاديات عالمية فرض على المؤسسات الاقتصادية أن تكون أكثر تنافسية، أصبحت المنظمات تسعى إلى تطوير منتجاتها وخدماتها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات، والقدرة على المنافسة محليا وعالميا، ولأن تطور الاقتصاديات العالمية فرض على المؤسسات الاقتصادية أن تكون أكثر تنافسية، حيث أصبح الإبداع والابتكار العامل الأساسي لتحقيق تنافسية قوية، فالمؤسسة مطالبة بخلق البيئة الملائمة والمحفزة لتطوير كفاءاتها الفردية وتعاضدها لتنتج كفاءات جماعية تتجسد في فرق العمل الجماعي المتناغمة فيما بينها المتسمة بالتنوع الذي يسمح لها بتبادل الخبرات والمعارف والمهارات المختلفة، والتي تؤدي إلى خلق سبق وقيمة للمؤسسة من خلال إبداعات وابتكارات جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية

¹ نور الدين شنوفي، عبد المؤمن مرزوقي، تحقيق الميزة التنافسية من خلال تفعيل آليات تنمية كفاءاتها، مجلة المناجر، العدد 02، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، دارية، الجزائر، 2021، ص- ص 49-68.

مستدامة، تضمن لها البقاء في السوق. من خلال ما سبق تتمثل إشكالية دراستنا هذه في التساؤل التالي:

كيف يمكن تفعيل آليات تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها نذكر ما يلي:

• معرفة العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

• معرفة المداخل الرئيسية لتحقيق تنافسية قوية للمؤسسة وعلاقته بآليات تنمية الكفاءات

البشرية.

• التطرق لمساهمة الكفاءات في تحسين مؤشرات الأداء كالربحية وتقليل التكاليف وتحسين

الجودة، ومن ثم تقوم بخلق القيمة للمؤسسة مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق التنافسية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي حيث يتطرق الباحث إلى المفاهيم النظرية التي تخص

الميزة التنافسية والكفاءات في المؤسسة، وعرض مختلف الآليات التي تخص بتنمية الكفاءات والموارد

البشري لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وفي ختام هذه الورقة توصل الباحث إلى أن المؤسسة تراهن على كفاءاتها البشرية من أجل تحقيق

أهدافها المختلفة، نظرا لاعتبارها المورد الرئيسي الذي بمقدوره تحقيق هذه الأهداف، ومن النقاط

الأساسية التي تجعل الكفاءات البشرية عاملا رئيسيا مهما نذكر ما يلي:

• المؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه الكفاءات

البشرية.

• تعتبر المؤسسة كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بنيتها، وتكنولوجيتها،

عملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا من مصادر

النجاح. لرهان الذي تواجهه المؤسسات هو التنسيق والاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الفردية.

• تساهم الكفاءات البشرية في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة مما يحسن مؤشرات الأداء

كالربحية وتقليل التكاليف وتحسين الجودة، ومن ثم تقوم بخلق القيمة للمؤسسة مما يؤدي في الأخير

إلى تحقيق التنافسية.

• يتوجب على المؤسسة الساعية لتحقيق معدلات أداء تنظيمية عالية وميزة تنافسية مستدامة

أن تصل إلى تنمية كفاءات استراتيجية، والتي لا تتحقق إلا بتفعيل آليات تنمية كفاءاتها الفردية، أي

بتأسيس نظام استقطاب لكفاءات مبدعة ومتميزة، وتبني نظام حوافز عادل، قائم على تعويض الأداء

المتميز وتحفيز المبدعين في المؤسسة وحمايتهم. ونظام تكوين يقوم على ترسيخ التفكير الابداعي والتعلم

المستمر في ثقافة المؤسسة، وكذا خلق نظام اتصال فعال وتوفير مناخ تنظيمي محفز يساعد على التفاعل والتعاون والتعاقد بين الكفاءات الفردية لخلق القيمة للمؤسسة.

المطلب الثالث: التباين بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد التطرق إلى مختلف الدراسات التي تتعلق بالدراسة الحالية نتطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة التباين بينها وبين الدراسات الحالية من خلال المقارنة في بعض العناصر المتعلقة بالدراسات. تتشابه الدراسة الحالية في أنها تدرس كل من استراتيجية زيادة الأعمال وتنافسية المؤسسات بوجه أو بآخر، حيث تتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل الجانبين. كما نجد أنها تتشابه في استخدام نموذج الاستبيان وتوزيعه على عمال مؤسسات وذلك للتمكن من تحليل النتائج من خلال استخدام برنامج الـ SPSS للحصول على نتائج الجانب التطبيقي للدراسة. كما تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليل وذلك بالتطرق لوصف المتغيرات والجانب المفاهيمي للدراسة وكذا تحليل بيانات الجانب التطبيقي. في حين تختلف الدراسة الحالية والدراسات السابقة في العديد من الأوجه كالأجود الزمانية والمكانية، ونوع الدراسة وكذلك في متغير من المتغيرات، بالإضافة إلى الأشكال المطروحة في كل دراسة حيث تنفرد كل دراسة من الدراسات السابقة بأشكال خاصة بها على غرار الدراسة الحالية. كما تختلف الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحديد الدور الذي تلعبه استراتيجية زيادة الأعمال في تعزيز تنافسية المؤسسة عن الهدف التي سعدت الدراسات السابقة في تحقيقه. ومن خلال أوجه الاختلافات هذه وأخرى تختلف النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

وفي نهاية هذا الفصل وبعد التطرق لمختلف المفاهيم النظرية التي تخص استراتيجية ريادة الأعمال، والميزة التنافسية، وكما تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية بشكل أو بآخر، يمكن القول إن استراتيجية ريادة الأعمال هي آلية من الآليات التي تستخدمها الإدارة الحالية، وذلك باستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، لاستغلال الفرص المتاحة أمامها لكسب مكانتها في السوق، ومن ثم اكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر الميزة الأقوى للمؤسسة لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة.

ومن جانب آخر تعتبر الميزة التنافسية من أهم المقومات التي تركز عليها المؤسسات بشتى أنواعها لاسيما المؤسسة الاقتصادية التي تسعى إليها من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على حصتها السوقية في ظل التحديات والمنافسة الشديدة ذلك بغية تحقيق الاستمرار والتفوق على غيرها من المنافسين، حيث تكون هذه الميزة مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط، وتستخدم للميزة التنافسية مجموعة من الابعاد والمؤشرات والاستراتيجيات التي من خلالها تقوم المؤسسة بقياسها وتحديدها لمعرفة مكانتها وتحديد نقاط قوتها وضعفها ومن ثم معالجتها.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تمهيد

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى معرفة دور استراتيجية ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسات.

ويهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض إطارات وعمال مؤسسة موبيليس لولاية الوادي بغرض بلوغ أهداف البحث.

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إن استقلالية قطاع البريد والمواصلات في الجزائر أدى إلى ظهور وحدتين مستقلتين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر، هذه الأخيرة تعد المتعامل الأول والتاريخي للهاتف النقال، باعتبارها المتحصل الأول على رخصة استغلال الشبكة الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة مؤسسة موبيليس

إن تنبؤات المختصين حول سوق النقال في الجزائر كانت توجي بت ازيد عدد المشتركين، لجأت اتصالات الجزائر إلى تحويل رخصتها نحو فرع جديد لها هو مؤسسة موبيليس.

أولا: التعريف بمؤسسة موبيليس

موبيليس عبارة عن مؤسسة عمومية إطارها القانوني هو "شركة ذات أسهم"، برأس مال اجتماعي يقدر ب 250.000.000.00 دج مقسمة على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 250000 دج، وهي فرع 100% لشركة اتصالات الجزائر، مقرها الاجتماعي موجود في الجزائر العاصمة وبالضبط في حي الأعمال بباب الزوار، ولقد اتخذ قرار تأسيس موبيليس

بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2002/01/18 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02-18 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GMS). بتاريخ 2004/12/15، قامت باستخدام الشبكة UMTS في الجزائر، وبهذا انضمت إلى 40 متعامل في العالم ممن يتحكمون في هذه التكنولوجيا، وفي فيفري 2005 أطلقت بوابتها GPRS، وبهذا أصبحت المتعامل الحقيقي الوحيد المتعدد الخدمات في الجزائر.

وفي جويلية 2005 موبيليس تتحصل على 2 مليون مشترك والى غاية مارس 2008 وصل عدد المشتركين إلى 9502911 مشترك، ويقدر مشركي موبيليس حاليا 10.000.000 مشترك¹.

التشكيلة البشرية لموبيليس تتكون من 4117 عامل بحيث:

- 94.90% من التشكيلة موظفون بعقود غير محددة المدة.
- 20.72% من التشكيلة ذو مستوى جامعي.
- 77.42% عبارة عن مهندسين وتقنيين.
- 23.02% من العمال سنهم أقل من 30 سنة.

¹ متواجد على الموقع الالكتروني لشركة موبيليس.

كما تتوفر موبيليس على إمكانيات مادية حيث تملك 114 وكالة تجارية و5 مخازن خاصة بمنتجات المؤسسة.

في شهر ديسمبر 2007 عين السيد لونيس بلحرات رئيس مدير عام للمؤسسة خلفا للسيد الهاشي بلحمدي الذي قاد المؤسسة منذ 2004. وللعلم فإن مؤسسة موبيليس يقودها مدير عام بدل رئيس مدير عام وهو السيد مهمل أزواو الذي عين في ديسمبر 2010.

لقد سعت المؤسسة إلى تصميم "اسم تجاري" و"شعار خاص" وذلك لإظهار هويتها المرئية. إن الاسم التجاري للمؤسسة مؤلف من كلمتين "موبيل" التي تعني الهاتف النقال و"يس" التي تدل على امتلاك الآخر للشيء، وعليه فالمعنى الكامل للكلمة موبيليس هو "هاتفك النقال".

ثانيا: أهداف وخدمات

1. أهداف مؤسسة موبيليس:

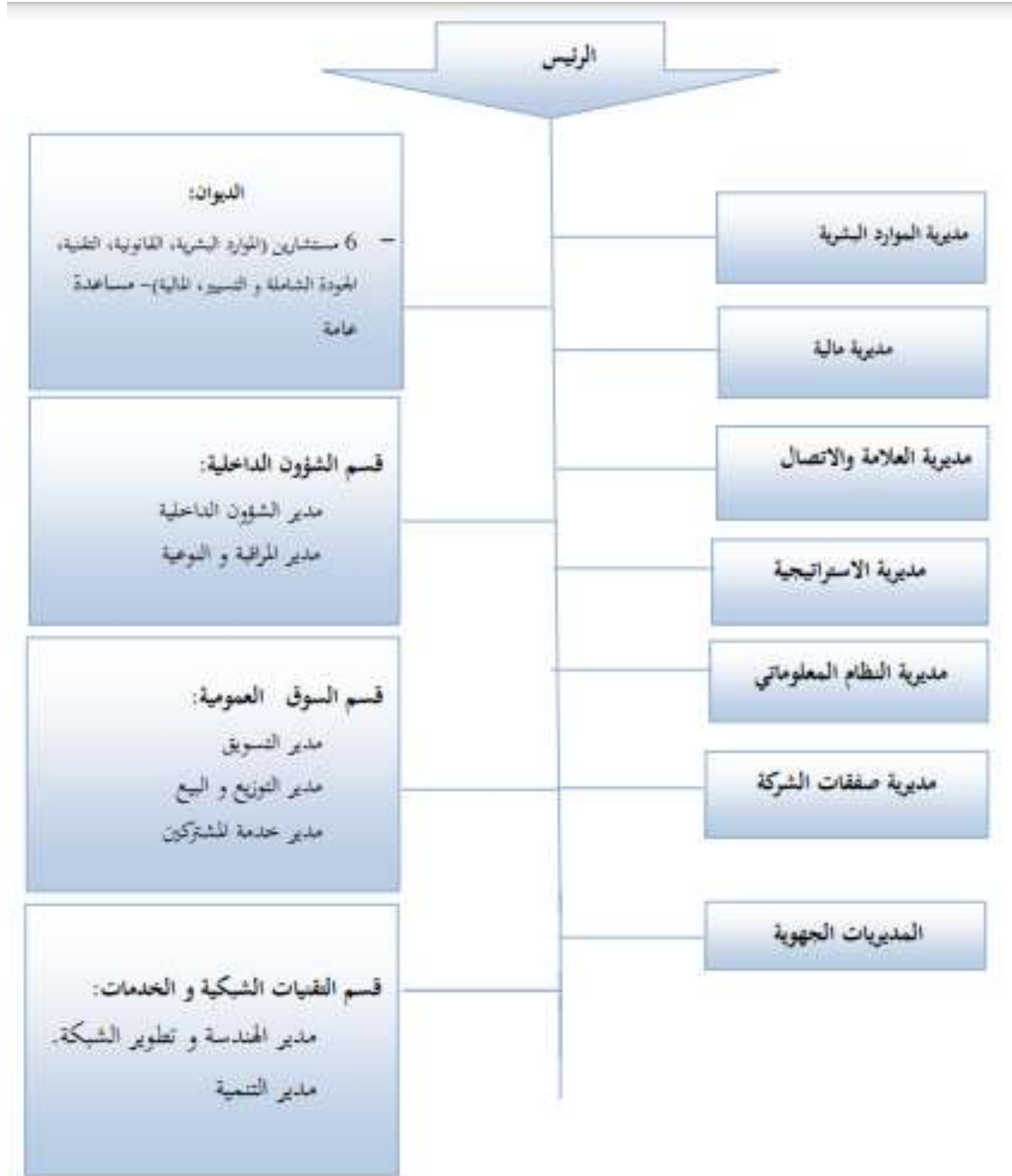
- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك.
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

2. خدمات موبيليس: تقدم مؤسسة موبيليس لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية حيث أنها تسعى إلى الإبداع الدائم وتطوير لعروضها وخدماتها المختلفة: فوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS، خدمة 3G و4G، GPRS.

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

أما الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) فهو كالآتي:
الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)



المصدر: www.mobolis.com

المطلب الثاني: عينة الدراسة وكالة موبيليس ولاية الوادي

واصلت مؤسسة موبيليس التوسع والتفرع بكامل التراب الوطني من خلال انشاء مديريات تغطي الحيز الجغرافي القريب، مثلما أسست المديرية الجهوية بورقلة.

أولاً: التعريف بمؤسسة موبيليس وكالة الوادي

أنشئت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في 2004، وتتفرع منها ثماني وكالات تجارية حددت في الفترة ما بين 2005 / 2006 وهي ورقلة، الأغواط، غرداية، حاسي مسعود، الوادي، تمنراست واليزي، ومن ثم كانت نشأة موبيليس وكالة الوادي سنة 2004، وكانت انطلاقها الفعلية وتعميم خدماتها على كامل تراب الولاية سنة 2006.

ثانياً: قيم ومبادئ المديرية

إن للشركة مجموعة من القيم يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو.
- حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته.
- التضامن
- الجودة.
- روح الفريق.
- النزاهة والشفافية.
- احترام العهود والوفاء.
- الابتكار والامتياز.
- إتقان العمل.
- الجدارة والاستحقاق، الثقة، الصدق والأمانة.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة الى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها، وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

أولاً: مجتمع الدراسة والعينة

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة موبيليس بالوادي.

2. عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (33) من الموظفين في مؤسسة موبيليس بالوادي. والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم (01-02): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات القابلة للتحليل		عدد الاستمارات المملغة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات الموزعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التكرار
%94,3	33	%5,7	02	%100	35	35

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

1. فرضيات الدراسة:

1.1. الفرضية الرئيسية: تؤثر استراتيجية زيادة الأعمال إيجاباً على تنافسية مؤسسة موبيليس بالوادي.

2.1. الفرضيات الفرعية:

- يؤثر تشجيع الابتكار والابداع في مؤسسة موبيليس إيجاباً على تنافسية المؤسسة.

- يؤثر التوجه الاستباقي في مؤسسة موبيليس إيجاباً على تنافسية المؤسسة.
 - تؤثر المخاطرة في مؤسسة موبيليس إيجاباً على تنافسية المؤسسة.
 - يؤثر استغلال الفرص والمبادرة في مؤسسة موبيليس إيجاباً على تنافسية المؤسسة.
- تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1.79 - 1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء، السعودية، ص: 17

ثالثاً: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

1. المصادر الأولية:

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وMASTER متعلقة باستراتيجية زيادة الأعمال وتنافسية المؤسسة.

2. المصادر الثانوية:

وتتمثل في تصميم استبيان موجه لمجموعة من العاملين في مؤسسة موبيليس بالوادي. (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أجزاء من الأسئلة وهي:

- الجزء الأول: متعلق بالأسئلة الشخصية ويتكون من 5 فقرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

- الجزء الثاني: متعلق بعبارات متغير استراتيجية زيادة الأعمال وتم تقسيمه الى أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: تضمن أسئلة متعلقة بالابتكار والإبداع، وقد شمل (6) عبارات.
- المحور الثاني: تضمن أسئلة متعلقة بالتوجه الاستباقي، وقد شمل (6) عبارات.
- المحور الثالث: تضمن أسئلة متعلقة بالمخاطرة، وقد شمل (6) عبارات.

- المحور الرابع: تضمن أسئلة متعلقة باستغلال الفرص والمبادرة، وقد شمل (6) عبارات.

• الجزء الثالث: متعلق بعبارات متغير تنافسية المؤسسة، وقد شمل (6) عبارات.

رابعاً: ثبات وصدق أداة الاستبيان

1. ثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (02-03): معامل الثبات

المتغيرات	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية ريادة الأعمال	الابتكار والابداع	0,929
	التوجه الاستباقي	0,918
	المخاطرة	0,789
	استغلال الفرص والمبادرة	0,922
المجموع		0,962
تنافسية المؤسسة		0,954

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معاملات ألفا كرونباخ لكل من أبعاد استراتيجية ريادة الأعمال وتنافسية المؤسسة، أكبر من (0,6) وهذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

2. الاتساق الداخلي:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للبعد نفسه.

1.2. بعد الابتكار والابداع

الجدول رقم (04-02): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الابتكار والابداع والدرجة الكلية للبعد

الابتكار والابداع		العبارات	
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون		
0.000	%83.9	1	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على طرح أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات أو العمليات.
0.000	%85.4	2	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على المشاركة في حل المشكلات بطرق إبداعية.
0.000	%91.4	3	تبنى المؤسسة سياسات مرنة لتجربة أفكار وأساليب عمل غير تقليدية.
0.000	%88.5	4	تستفيد مؤسسة موبيليس من التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة العمليات الداخلية وجودة الخدمات بطرق مبتكرة.
0.000	%85	5	تشجع مؤسسة موبيليس ورش العمل وتعاون كل الأقسام لخلق وتحفيز روح الإبداع بين الموظفين.
0.000	%83.9	6	تخصص مؤسسة موبيليس موارد مالية لدعم مشاريع البحث والتطوير.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات بعد الابتكار والابداع والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.839 فيما كان الحد الأعلى 0.914، وعليه فإن جميع فقرات بعد الابتكار والابداع منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الابتكار والابداع.

2.2. بعد التوجه الاستباقي

الجدول رقم (02-05): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التوجه الاستباقي والدرجة الكلية للبعد

التوجه الاستباقي		العبارات
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون	
0.000	%80.9	1 تسعى مؤسسة موبيليس لتوقع احتياجات الزبائن وتقديمها استباقيا قبل أن يطلبوها بشكل صريح
0.000	%87	2 تبادر مؤسسة موبيليس بتحليل الاتجاهات المستقبلية في سوق الاتصالات بشكل دوري لتوقع الفرص المستقبلية.
0.000	%86.6	3 تبدي مؤسسة موبيليس استعدادًا لاتخاذ خطوات مبكرة للاستفادة من الفرص الجديدة والتكيف مع تغيرات السوق قبل المنافسين.
0.000	%86.6	4 تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على التفكير المستقبلي وتقديم اقتراحات تطويرية.
0.000	%87.4	5 تُجري مؤسسة موبيليس تقييماً دورياً لأدائها مقارنة بالمنافسين.
0.000	%78.3	6 تضع مؤسسة موبيليس خطط استراتيجية طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية لتعزيز موقعها التنافسي.

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات بعد التوجه الاستباقي والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.783 فيما كان الحد الأعلى 0.874، وعليه فإن جميع فقرات بعد التوجه الاستباقي منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التوجه الاستباقي.

3.2. بعد المخاطرة

الجدول رقم (02-06): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المخاطرة والدرجة الكلية للبعد

المخاطرة		العبارات
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون	
0.000	%59.4	1 تبدي مؤسسة موبيليس استعدادًا لتجربة حلول جديدة أو قرارات استثمارية رغم وجود نسبة مخاطرة
0.000	%71.6	2 يتم تحليل وتقييم المخاطر المحتملة للمشاريع الجديدة في مؤسسة موبيليس قبل البدء بها
0.000	%83	3 تعتبر مؤسسة موبيليس أن بعض التجارب التي قد لا تنجح هي جزء من عملية التعلم والتطور
0.000	%74.9	4 تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اقتراح أفكار غير تقليدية حتى لو بدت محفوفة بالمخاطر
0.000	%62.8	5 تخصص مؤسسة موبيليس جزءًا من ميزانيتها لمشاريع عالية المخاطرة
0.000	%71.5	6 لدى مؤسسة موبيليس آليات للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة للمشاريع الجديدة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات بعد المخاطرة والدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.594 فيما كان الحد الأعلى 0.830، وعليه فإن جميع فقرات بعد المخاطرة منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد المخاطرة.

4.2. بعد استغلال الفرص والمبادرة

الجدول رقم (02-07): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد استغلال الفرص والمبادرة والدرجة الكلية للبعد

استغلا الفرص والمبادرة		العبارات
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون	
0.000	%87.6	1 تسعى مؤسسة موبيليس باستمرار للاستفادة من الفرص الجديدة للتوسع في السوق
0.000	%93.2	2 تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين الذين يبادرون بأفكار جديدة ويساهمون في تنفيذها
0.000	%86.6	3 لدى مؤسسة موبيليس آليات لتحديد وتقييم الفرص الجديدة المتاحة في السوق المحلي والوطني الدولي
0.000	%80.3	4 تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اتخاذ المبادرة دون انتظار الأوامر للاستفادة من الفرص المتاحة
0.000	%72.3	5 تُنفذ مؤسسة موبيليس مشاريع تجريبية لاختبار فرص جديدة أو غير المستغلة
0.000	%89	6 تتعاون مؤسسة موبيليس مع شركات ناشئة أو فرق عمل لاستكشاف أفكار مبتكرة وأسواق جديدة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات بعد استغلال الفرص والمبادرة والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.723 فيما كان الحد الأعلى 0.890، وعليه فإن جميع فقرات بعد استغلال الفرص والمبادرة منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات استغلال الفرص والمبادرة.

5.2. متغير تنافسية المؤسسة

الجدول رقم (02-08): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير تنافسية المؤسسة والدرجة الكلية للمتغير

متغير تنافسية المؤسسة		العبارات
القيمة الاحتمالية	ارتباط بيرسون	
0.000	%88.4	1 تتمتع مؤسسة موبيليس بسمعة جيدة في السوق مقارنة بالمنافسين ولديها مبيعات مرتفعة
0.000	%92.4	2 تقدم مؤسسة موبيليس منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بأفضل جودة وتسعى دائماً لتقديم خدمات ممتازة
0.000	%95.6	3 تحافظ مؤسسة موبيليس على علاقات قوية مع عملائها وتستطيع جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم لفترة طويلة
0.000	%87.9	4 تتواكب مؤسسة موبيليس باستمرار مع التطورات التكنولوجية وتسعى لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتظهر مرونة عالية في التكيف مع الأولويات
0.000	%83.4	5 تستطيع وكالة موبيليس الوادي الاستجابة بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء المختلفة
0.000	%94.5	6 تحقق وكالة موبيليس الوادي أداءً جيدًا في السوق المحلي وتتمتع بمكانة تنافسية بين المنافسين في سوق الاتصالات المحلي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارات متغير تنافسية المؤسسة والدرجة الكلية للمتغير دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.834 فيما كان الحد الأعلى 0.956، وعليه فإن جميع فقرات متغير تنافسية المؤسسة منسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتهي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات متغير تنافسية المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التبويب الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة¹. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
 - النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة الى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.²
 - المتوسط الحسابي (Mean): يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.³
 - الانحراف المعياري: مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.⁴
 - ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
 - تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.⁵
- ثانياً: البرمجيات الإحصائية المستخدمة وتتمثل فيما يلي:
- برنامج IBM SPSS Statistique v22: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.⁶

¹ بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص:10.

² عبد العزيز فهد هيك، مرجع سابق، ص: 736.

³ أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص: 50.

⁴ عبد العزيز فهد هيك، المرجع السابق، ص: 798.

⁵ عبد العزيز فهد هيك، مرجع سابق، ص: 08.

⁶ ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص: 43.

- برنامج EXCEL: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والاحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.¹

¹ محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص:01.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سيتم عرض نتائج الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

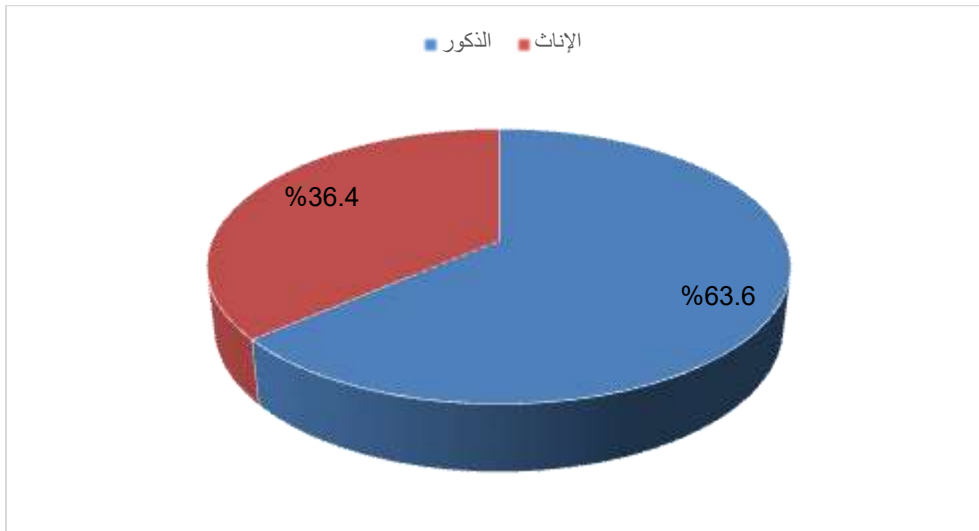
حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (02-09): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	21	63,6%
الإناث	12	36,4%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الشكل رقم (02-02): تركيبة أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (EXCEL)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي تبلغ 63,6%، في حين تمثل الإناث 36,49%، من إجمالي أفراد العينة.

يشير هذا التوزيع الى أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري، وه ما يعكس توجهها نحو توظيف الذكور في بعض المناصب أم المهام التقنية، أو أن الثقافة المؤسسية تتماشى أكثر مع طبيعة عمل يهيمن عليه الذكور.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

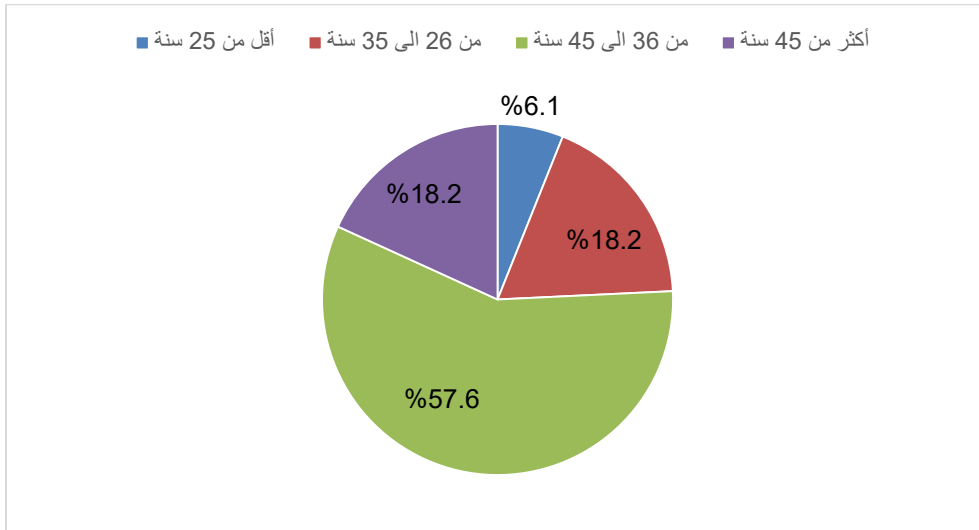
حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (02-10): توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	2	6,1%
من 26 الى 35 سنة	6	18,2%
من 36 الى 45 سنة	19	57,6%
أكثر من 45 سنة	6	18,2%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الشكل رقم (02-03): تركيبة أفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (EXCEL)

يتضح خلال الشكل أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (من 36 الى 45 سنة) بنسبة 57,6%، مما يدل على أن أغلب العاملين في وكالة موبيليس بالوادي هم في مرحلة النضج المهني ويتمتعون بخبرة عملية معتبرة، بينما تشكل الفئتان (من 26 الى 35 سنة) و(أكثر من 45 سنة) نسبة متساوية تقدر بـ

18,2% لكل منهما، في حين أن فئة (أقل من 25 سنة) تمثل أقل نسبة بـ 6,1% فقط، وهو ما يعكس انخفاض توظيف الشباب حديثي التخرج في المؤسسة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

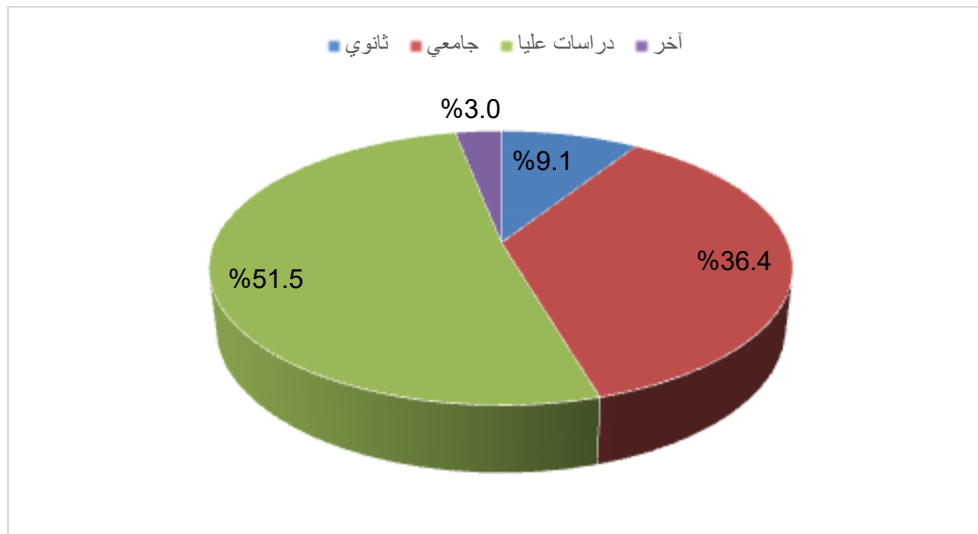
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (02-11): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	العدد	النسبة
ثانوي	3	9,1%
جامعي	12	36,4%
دراسات عليا	17	51,5%
آخر	1	3%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الشكل رقم (02-04): تركيبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (EXCEL)

يتضح من خلال النتائج نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى (دراسات عليا) بنسبة (51,5%)، مما يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف كفاءات عالية التأهيل، كما تمثل الشريحة (الجامعية) نسبة (36,4%) وهي أيضا نسبة معتبرة، مما يشير إلى أن الغالبية من العاملين لديهم مؤهلات علمية عالية، تدعم تطبيق الأفكار الريادية وتسهم في تحسين تنافسية المؤسسة.

بينما تمثل فئة (الثانوي) نسبة (9,1%)، في حين أن فئة (آخر) مثلت (3%) فقط، ما يشير الى قلة العمالة غير المؤهلة أو المتخصصة.

4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

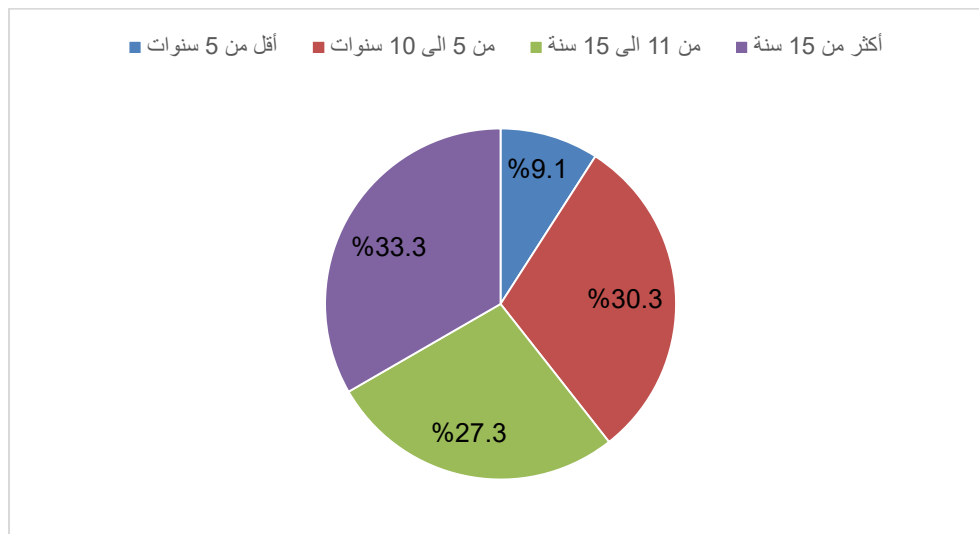
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (02-12): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	9,1%
من 5 الى 10 سنوات	10	30,3%
من 11 الى 15 سنة	9	27,3%
أكثر من 15 سنة	11	33,3%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الشكل رقم (02-05): تركيبة أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (EXCEL)

يظهر من النتائج الكمية الواردة في الجدول والرسم البياني أعلاه أن أكثر من ثلث أفراد العينة يتمتعون بخبرة (تفوق 15 سنة)، بنسبة (33,3%)، ما يدل على وجود كفاءات ذات خبرة طويلة في المؤسسة.

كما أن فئتي (من 5 الى 10 سنوات) و(من 11 الى 15 سنة) تمثلان معا نسبة (57,6%)، مما يعني أن معظم الموظفين لديهم تراكم خبراتي معتبر، وهو عنصر مهم في دعم استراتيجية ريادة الأعمال.

أما فئة (أقل من 5 سنوات) فتمثل نسبة قليلة جدا (9,1%)، مما يشير الى ضعف تدفق الكفاءات الجديدة حديثة التوظيف..

5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

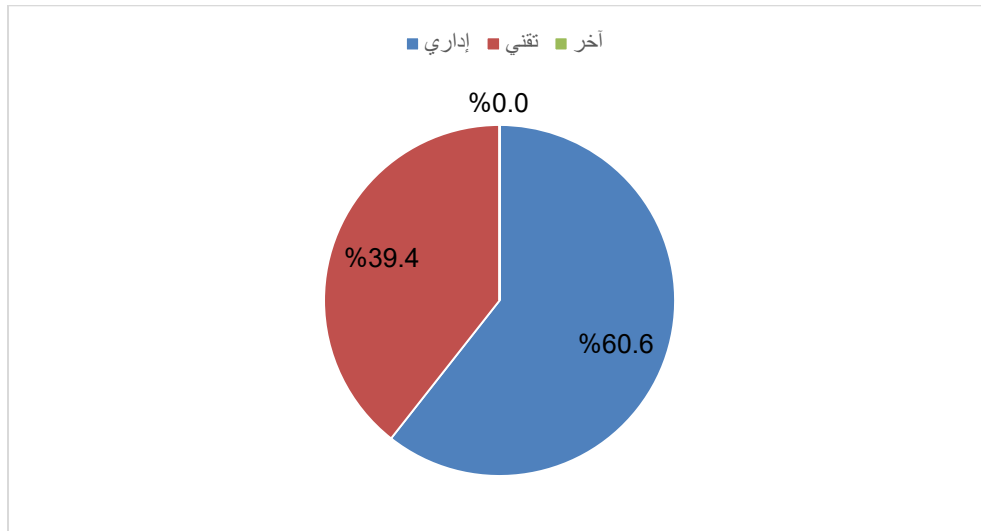
قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في جدول ورسم بياني كالتالي:

الجدول رقم (02-13): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
إداري	20	60,6%
تقني	13	39,4%
آخر	0	0%
المجموع	33	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الشكل رقم (02-06): تركيبة أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (EXCEL)

يتضح من الجدول والرسم البياني أعلاه، أن أغلب أفراد العينة ينتمون الى الفئة (الإدارية)، بنسبة (60,6%)، بينما يشكل (التقنيون) نسبة (39,4%)، وهذا التوزيع يظهر أن قرارات المؤسسة واستراتيجياتها تتأثر بشكل كبير بالمستوى الإداري، باعتباره يشكل أغلبية القوى العاملة. عدم وجود تمثيل لفئة (آخر) يدل على وضوح الهيكل الوظيفي في المؤسسة.

ثانياً: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، سنقوم باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنتطرق لما يتعلق بالمتغير الأول "استراتيجية زيادة الأعمال" في الجداول التالية:

الجدول رقم (02-14): تقييم استراتيجية زيادة الأعمال من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	Mean	العبارات	الرقم
1	موافق	1,481	3,45	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على طرح أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات أو العمليات.	1
2	محايد	1,22	3,36	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على المشاركة في حل المشكلات بطرق إبداعية.	2
6	محايد	1,262	2,97	تتبنى المؤسسة سياسات مرنة لتجربة أفكار وأساليب عمل غير تقليدية.	3
3	محايد	1,267	3,33	تستفيد مؤسسة موبيليس من التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة العمليات الداخلية وجودة الخدمات بطرق مبتكرة.	4
5	محايد	1,409	3,12	تشجع مؤسسة موبيليس ورش العمل وتعاون كل الأقسام لخلق وتحفيز روح الإبداع بين الموظفين.	5
4	محايد	1,453	3,21	تخصص مؤسسة موبيليس موارد مالية لدعم مشاريع البحث والتطوير.	6
-	محايد	1,348	3,24	الابتكار والابداع	
6	محايد	1,176	3,15	تسعى مؤسسة موبيليس لتوقع احتياجات الزبائن وتقديمها استباقياً قبل أن يطلبوها بشكل صريح	7
1	موافق	1,251	3,42	تبادر مؤسسة موبيليس بتحليل الاتجاهات المستقبلية في سوق الاتصالات بشكل دوري لتوقع الفرص المستقبلية.	8
4	محايد	1,398	3,27	تبدي مؤسسة موبيليس استعداداً لاتخاذ خطوات مبكرة للاستفادة من الفرص الجديدة والتكيف مع تغيرات السوق قبل المنافسين.	9
2	محايد	1,045	3,3	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على التفكير المستقبلي وتقديم اقتراحات تطويرية.	10
3	محايد	1,237	3,3	تُجري مؤسسة موبيليس تقييماً دورياً لأدائها مقارنة بالمنافسين.	11
5	محايد	1,236	3,18	تضع مؤسسة موبيليس خطط استراتيجية طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية لتعزيز موقعها التنافسي.	12
-	محايد	1,223	3,27	التوجه الاستباقي	
6	غير موافق	1,149	2,48	تبدي مؤسسة موبيليس استعداداً لتجربة حلول جديدة أو قرارات استثمارية رغم وجود نسبة مخاطرة	13
2	محايد	1,236	2,82	يتم تحليل وتقييم المخاطر المحتملة للمشاريع الجديدة في مؤسسة موبيليس قبل البدء بها	14

15	تعتبر مؤسسة موبيليس أن بعض التجارب التي قد لا تنجح هي جزء من عملية التعلم والتطور	2,67	1,08	محايد	4
16	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اقتراح أفكار غير تقليدية حتى لو بدت محفوفة بالمخاطر	2,73	1,069	محايد	3
17	تخصص مؤسسة موبيليس جزءًا من ميزانيتها لمشاريع عالية المخاطرة	2,52	1,395	غير موافق	5
18	لدى مؤسسة موبيليس آليات للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة للمشاريع الجديدة	2,94	1,171	محايد	1
المخاطرة		2,69	1,183	محايد	-
19	تسعى مؤسسة موبيليس باستمرار للاستفادة من الفرص الجديدة للتوسع في السوق	2,97	1,489	محايد	4
20	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين الذين يبادرون بأفكار جديدة ويساهمون في تنفيذها	3,06	1,391	محايد	3
21	لدى مؤسسة موبيليس آليات لتحديد وتقييم الفرص الجديدة المتاحة في السوق المحلي والوطني الدولي	2,82	1,211	محايد	5
22	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اتخاذ المبادرة دون انتظار الأوامر للاستفادة من الفرص المتاحة	2,88	1,053	محايد	6
23	تُنفذ مؤسسة موبيليس مشاريع تجريبية لاختبار فرص جديدة أو غير المستغلة	3,06	1,171	محايد	2
24	تتعاون مؤسسة موبيليس مع شركات ناشئة أو فرق عمل لاستكشاف أفكار مبتكرة وأسواق جديدة	3,18	1,261	محايد	1
استغلال الفرص والمبادرة		2,99	1,262	محايد	-
استراتيجية ريادة الأعمال		3,05	1,255	محايد	-

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لاستراتيجية ريادة الأعمال في مؤسسة موبيليس –وكالة الوادي- جاء في مستوى محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,05)، مما يشير إلى غياب توجه واضح من العمال نحو تطبيق حقيقي لأبعاد الريادة داخل المؤسسة.

وقد تم تحليل هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد أساسية:

1. بعد الابتكار والابداع:

جاء هذا البعد أيضا في الاتجاه المحايد، حيث كانت معظم العبارات محايدة، باستثناء عبارة واحدة حصلت على موافقة وهي "تشجيع مؤسسة موبيليس الموظفين على طرح أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات أو العمليات"، وهو ما يعكس استعدادا أوليا لتبني التفكير الابداعي داخل المؤسسة، لكن غياب

الدعم الهيكلي الملموس كتخصيص الموارد أو تفعيل ورشات العمل، أبقى الاتجاه العام في هذا البعد محايدا.

2. بعد التوجه الاستباقي:

جاء بعد الاتجاه الاستباقي كذلك في الاتجاه المحايد، حيث لم تظهر المؤسسة توجهها فعالا لاستباق التغيرات أو توقع الاحتياجات المستقبلية بوضوح، باستثناء موافقة واحدة على العبارة "تبادر مؤسسة موبيليس بتحليل الاتجاهات المستقبلية بشكل دوري لتوقع الفرص المستقبلية"، ورغم ذلك فإن بقية المؤشرات لم تؤكد على ممارسات استباقية قوية.

3. بعد المخاطرة:

هذا البعد حافظ على طابعه المحايد، غير أن عبارتين حصلتا على تقييم "غير موافق"، وهما "تبدي المؤسسة استعدادا لتجربة حلول جديدة أو قرارات استثمارية رغم وجود نسبة مخاطرة"، "تخصص المؤسسة جزءا من ميزانيتها لمشاريع عالية الخطورة"، وهذا يوضح أن المؤسسة لا تزال حذرة جدا في تبني المخاطرة وهو ما يقيد فرص الابتكار والتجريب الريادي.

4. بعد استغلال الفرص والمبادرة:

كغيره من الأبعاد، حافظ على الاتجاه المحايد دون بروز واضح لسياسات تشجع المبادرة الذاتية أو آليات واضحة لاستغلال الفرص السوقية، وكل العبارات المرتبطة به جاءت بتقييم محايد، مما يدل على ضعف ديناميكية المبادرة داخل المؤسسة.

تعكس نتائج هذا المحور أن مؤسسة موبيليس -وكالة الوادي- لا تزال تتبنى قيادة الأعمال بشكل نظري أكثر منه عملي، وتفتقر لتفعيل واضح للآليات والممارسات الريادية، سواء في مجال الابداع أو الاستباق، أو المخاطرة، أو المبادرة.

ونتطرق لما يتعلق بالمتغير الثاني "تنافسية المؤسسة" في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-15): تقييم تنافسية المؤسسة من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	Mean	العبارات	الرقم
1	موافق	1,438	3,45	تتمتع مؤسسة موبيليس بسمعة جيدة في السوق مقارنة بالمنافسين ولديها مبيعات مرتفعة	1
6	محايد	1,275	3,24	تقدم مؤسسة موبيليس منتجات وخدمات تلي احتياجات العملاء بأفضل جودة وتسعى دائماً لتقديم خدمات ممتازة	2
4	محايد	1,242	3,33	تحافظ مؤسسة موبيليس على علاقات قوية مع عملائها وتستطيع جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم لفترة طويلة	3
2	محايد	1,273	3,39	تتواكب مؤسسة موبيليس باستمرار مع التطورات التكنولوجية وتسعى لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتظهر مرونة عالية في التكيف مع الأولويات	4
5	محايد	1,257	3,27	تستطيع وكالة موبيليس الوادي الاستجابة بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء المختلفة	5
3	محايد	1,194	3,36	تحقق وكالة موبيليس الوادي أداءً جيداً في السوق المحلي وتتمتع بمكانة تنافسية بين المنافسين في سوق الاتصالات المحلي	6
-	محايد	1,279	3,34	تنافسية المؤسسة	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

جاء المتوسط الحسابي العام لمتغير "تنافسية المؤسسة" في الاتجاه المحايد، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,34)، مما يدل على أن العاملين في وكالة موبيليس بالوادي لا يبدون موقفاً حاسماً أو إيجابياً قوياً اتجاه مستوى التنافسية داخل المؤسسة، وهو ما يشير إلى وجود فراغ أو تذبذب إدراكي حول قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية واضحة في السوق.

معظم العبارات جاءت محايدة، ما يعكس غياب الرؤية الواضحة أو التجربة العملية الكافية لدى الموظفين فيما يتعلق بفاعلية المؤسسة التنافسية في السوق، والعبارة الوحيدة التي جاءت في الاتجاه "موافق" هي (تتمتع مؤسسة موبيليس بسمعة جيدة في السوق مقارنة بالمنافسين ولديها مبيعات مرتفعة)، مما يشير إلى إدراك إيجابي نسبي بخصوص السمعة والمبيعات، وهما عنصران مهمان من عناصر التنافسية.

رغم السمعة الجيدة والمبيعات المرتفعة التي تعترف بها العينة، إلا أن التنافسية الشاملة للمؤسسة لم تترجم في باقي العبارات بشكل واضح وفعال، ويعود ذلك غالباً إلى غياب التمكين الداخلي، ضعف التواصل المؤسسي حول السياسات التنافسية، وقصور في استغلال فرص السوق بمرونة.

ثالثا: اختبار متغيرات الدراسة

1. معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وتنافسية المؤسسة

الجدول رقم (02-16): معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان

Correlations		
		تنافسية المؤسسة
الابتكار والابداع	ارتباط بيرسون	68,5%
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,000
التوجه الاستباقي	ارتباط بيرسون	88,4%
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,000
المخاطرة	ارتباط بيرسون	49,7%
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,003
استغلال الفرص والمبادرة	ارتباط بيرسون	67,9%
	القيمة الاحتمالية (Sig)	0,000

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية (عند مستوى دلالة أقل من 0,01) بين كل بعد من أبعاد استراتيجية ريادة الأعمال وتنافسية المؤسسة، مما يؤكد وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الاستراتيجية الريادية) والمتغير التابع (التنافسية).

أقوى علاقة ظهرت بين التوجه الاستباقي وتنافسية المؤسسة (0,884)، وهو ما يشير الى أن قدرة المؤسسة على توقع المتغيرات والتصرف بشكل استباقي يعد من العوامل الأساسية في تعزيز قدرتها التنافسية.

الابتكار والابداع (0,685) واستغلال الفرص والمبادرة (0,679)، كلاهما يظهران كعناصر محورية في التأثير الإيجابي على التنافسية، مما يعزز أهمية تحفيز التفكير الإبداعي داخل المؤسسة.

المخاطرة (0,497)، رغم كونها أقل الأبعاد ارتباطا إلا أن العلاقة المتوسطة الموجبة ما تزال مهمة وتدل على اتخاذ قرارات مدروسة تنطوي على نسبة من المجازفة تساهم في تحسين التنافسية، خاصة في بيئة الاتصالات الديناميكية.

يتضح من نتائج معاملات الارتباط أن أبعاد استراتيجية زيادة الأعمال، خصوصا التوجه الاستباقي، تلعب دورا محوريا في تعزيز التنافسية داخل مؤسسة موبيليس -وكالة الوادي-، ما يعكس ضرورة تبني المؤسسة نهجا رياديا متكامل يربط بين الابتكار والمبادرة، والاستباقية والمخاطرة المدروسة لضمان استمراريتهما ومكانتهما في السوق المحلي.

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط خطي لدراسة العلاقة بين استراتيجية زيادة الأعمال وتنافسية المؤسسة.

الجدول رقم (02-17): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,774 ^a	,599	,586	,74322
a. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية زيادة الأعمال				

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

نلاحظ أن معامل الارتباط ($R= 0.774$) والذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بنسبة (77,4%) بين استراتيجية زيادة الأعمال وتنافسية المؤسسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.599) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (59.9%) في المتغير التابع في المؤسسة، والنسبة المتبقية تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في تنافسية المؤسسة.

2. صدق وثبات الاستبيان:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم (02-18): معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان
0.929	الابتكار والابداع
0.918	التوجه الاستباقي
0.789	تحمل المخاطرة
0.922	استغلال الفرص والمبادرة
0.954	مؤشرات التنافسية
0.954	الاستبيان ككل

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) في كل أبعاد الاستبيان أكبر من 0,60، كما أن معامل الاستبيان الكلي يساوي (0.954) وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في الأبعاد والمحاور وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتميز بالثبات والمصدقية.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

في هذه العنصر نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$). باستخدام الانحدار الخطي البسيط، بالاعتماد على برنامج SPSS22، وكانت النتائج كالتالي:

1. مناقشة وتحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الأولى):

H0: لا يؤثر تشجيع الابتكار والابداع في مؤسسة موبيليس إيجابا على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

H1: يؤثر تشجيع الابتكار والابداع في مؤسسة موبيليس إيجابا على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$).

الجدول رقم (02-19): تحليل تباين الانحدار للابتكار والابداع وتنافسية المؤسسة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,060	1	20,060	27,444	,000 ^b
	Résidus	22,659	31	,731		
	Total	42,719	32			
a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), الابتكار والابداع						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الجدول رقم (02-20): تحليل الانحدار البسيط للابتكار والابداع على تنافسية المؤسسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,135	,447		2,538	,016
	والإبداع_الابتكار	,681	,130	,685	5,239	,000
a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من أجل اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويتضح من خلال الجدول رقم (02-19) أن قيمة تحليل التباين F قد بلغت 27,444، واحتمالية F: Sig = 0,000 وهي أصغر من 0.05 ($a > 0,05$)، وهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية. وفي ضوء هذه النتائج يمكننا القول بأننا متأكدون بنسبة تفوق 99% بأن بيانات الدراسة الحالية تؤيد نص الفرضية الأولى، وأن الابداع والابتكار في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابيا بنسبة 68.1% على تنافسية المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (02-20) حيث أن احتمالية t بلغت Sig=0,000، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%.

ومن خلال مخرجات البرنامج يمكننا كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تنافسية المؤسسة} = 1.135 + 0.681 \text{ الابداع والابتكار}$$

من معادلة النموذج يمكننا القول أنه كلما زاد الابداع والابتكار في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي بنسبة 1% تزداد تنافسية المؤسسة بنسبة أكثر من 0,68% وهو ما يتوافق مع الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، أي قبول صحة هذه الفرضية.

وهذا يتجلى في تبني مؤسسة موبيليس استراتيجية تركز على تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل لديها. وتعمل موبيليس على تحفيز موظفيها وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة والسوق. وقد ظهر الأثر الإيجابي لهذا التوجه بوضوح من خلال نموذج الانحدار البسيط الذي تم إجراؤه، والذي يكشف عن وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الابداع والابتكار داخل موبيليس وقدرتها التنافسية في السوق المحلية والوطنية.

2. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

H0: لا يؤثر التوجه الاستباقي في مؤسسة موبيليس إيجابا على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$).

H1: يؤثر التوجه الاستباقي في مؤسسة موبيليس إيجابا على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($a > 0,05$).

الجدول رقم (21-02): تحليل تباين الانحدار لبعده التوجه الاستباقي وتنافسية المؤسسة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,389	1	33,389	110,938	,000 ^b
	Résidus	9,330	31	,301		
	Total	42,719	32			

a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), التوجه الاستباقي

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الجدول رقم (22-02): تحليل الانحدار البسيط لبعده التوجه الاستباقي على تنافسية المؤسسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard			
1	(Constante)	,110	,321		,343	,734
	التوجه الاستباقي	,988	,094	,884	10,533	,000

a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من أجل اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويتضح من خلال الجدول رقم (21-02) أن قيمة تحليل التباين F قد بلغت 110,938، واحتمالية F: Sig = 0,000 وهي أصغر من 0.05 (a>0,05)، وهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية. وفي ضوء هذه النتائج يمكننا القول بأننا متأكدون بنسبة تفوق 99% بأن بيانات الدراسة الحالية تؤيد نص الفرضية الثانية، وأن التوجه الاستباقي في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابيا بنسبة 98.8% على تنافسية المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (22-02) حيث أن احتمالية t بلغت Sig=0,000، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%.

ومن خلال مخرجات البرنامج يمكننا كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تنافسية المؤسسة} = 0.988 + 0.110 \text{ التوجه الاستباقي}$$

من معادلة النموذج يمكننا القول أنه كلما زاد التوجه الاستباقي في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي بنسبة 1% تزداد تنافسية المؤسسة بنسبة أكثر من 0,99% وهو ما يتوافق مع الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، أي قبول صحة هذه الفرضية.

كما يشير تحليل نموذج الانحدار البسيط إلى أن مؤسسة موبيليس تولي أهمية بالغة لغرس ثقافة التوجه الاستباقي بين موظفيها، هذا البعد الذي يعكس قدرة المؤسسة على توقع احتياجات العملاء وتحديد الفرص والتحديات الناشئة قبل وقوعها وادراكها، والمبادرة باتخاذ خطوات استباقية للتعامل معها، يلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرتها التنافسية في سوق الاتصالات.

3. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

H0: لا تؤثر المخاطرة في مؤسسة موبيليس إيجاباً على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$).

H1: تؤثر المخاطرة في مؤسسة موبيليس إيجاباً على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$).

الجدول رقم (02-23): تحليل تباين الانحدار لبعدها المخاطرة وتنافسية المؤسسة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,556	1	10,556	10,175	,003 ^b
	Résidus	32,163	31	1,038		
	Total	42,719	32			
a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), المخاطرة						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الجدول رقم (02-24): تحليل الانحدار البسيط لبعدها المخاطرة على تنافسية المؤسسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,479	,611		2,422	,022
	المخاطرة	,693	,217	,497	3,190	,003
a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من أجل اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويتضح من خلال الجدول رقم (02-23) أن قيمة تحليل التباين F قد بلغت 10,175، واحتمالية F: Sig = 0.003 وهي أصغر من 0.05 ($\alpha > 0,05$)، وهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية. وفي ضوء هذه النتائج يمكننا القول بأننا متأكدون بنسبة تفوق 99% بأن بيانات الدراسة الحالية تؤيد نص الفرضية الثالثة، وأن تحمل المخاطرة في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابياً بنسبة 69.3% على تنافسية المؤسسة، ويتضح ذلك من

خلال الجدول رقم (24-02) حيث أن احتمالية t بلغت $Sig=0,003$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%.

ومن خلال مخرجات البرنامج يمكننا كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تنافسية المؤسسة} = 1.479 + 0.693 \text{ تحمل المخاطرة}$$

من معادلة النموذج يمكننا القول أنه كلما زاد تحمل المخاطرة في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي (والتي يمكن أن تتمثل في الاستثمار في مشاريع جديدة ذات عوائد غير مضمونة، دخول أسواق جديدة غير مستقرة، أو تبني تقنيات مبتكرة وغير مجربة على نطاق واسع)، بنسبة 1% تزداد تنافسية المؤسسة بنسبة أكثر من 0,69% وهو ما يتوافق مع الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، أي قبول صحة هذه الفرضية.

ويشير تحليل نموذج الانحدار البسيط إلى تبني مؤسسة موبيليس بعض من سياسات المخاطرة، وهذا يعني أنه كلما كانت موبيليس أكثر استعداداً لاتخاذ خطوات جريئة ومحسوبة تنطوي على درجة من عدم اليقين بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مركزها التنافسي وقدرتها على التفوق على المنافسين.

هذه النتيجة تدعم فكرة أن مؤسسة موبيليس لا تتردد في تبني استراتيجيات قد تحمل بعض المخاطر، إدراكاً منها بأن ذلك يمكن أن يفتح لها آفاقاً جديدة للنمو والابتكار، ويمنحها ميزة تنافسية مستدامة. على سبيل المثال، قد يشمل ذلك الاستثمار في تطوير خدمات الجيل الخامس مبكراً، أو التوسع في مناطق نائية قد تكون أقل ربحية في البداية ولكنها تحمل إمكانات نمو مستقبلية. هذا الاستعداد للمخاطرة، يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة موبيليس على جذب المزيد من العملاء، تقديم خدمات فريدة، والتكيف بفاعلية مع التغيرات في السوق."

4. تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة):

H0: لا يؤثر استغلال الفرص والمبادرة في مؤسسة موبيليس إيجاباً على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة $(a \leq 0,05)$.

H1: يؤثر استغلال الفرص والمبادرة في مؤسسة موبيليس إيجاباً على تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة $(a > 0,05)$.

الجدول رقم (02-25): تحليل تباين الانحدار لبعدها استغلال الفرص والمبادرة وتنافسية المؤسسة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,672	1	19,672	26,461	,000 ^b
	Résidus	23,047	31	,743		
	Total	42,719	32			
a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), استغلال الفرص والمبادرة						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الجدول رقم (02-26): تحليل الانحدار البسيط لبعدها استغلال الفرص والمبادرة على تنافسية المؤسسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,164	,450		2,589	,015
	استغلال الفرص والمبادرة	,728	,141	,679	5,144	,000
a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من أجل اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويتضح من خلال الجدول رقم (02-25) أن قيمة تحليل التباين F قد بلغت 26,461، واحتمالية F: Sig = 0,000 وهي أصغر من 0.05 (a>0,05)، وهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية. وفي ضوء هذه النتائج يمكننا القول بأننا متأكدون بنسبة تفوق 99% بأن بيانات الدراسة الحالية تؤيد نص الفرضية الرابعة، وأن استغلال الفرص والمبادرة في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابيا بنسبة 72.8% على تنافسية المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (02-26) حيث أن احتمالية t بلغت Sig=0,000، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%.

ومن خلال مخرجات البرنامج يمكننا كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تنافسية المؤسسة} = 0.728 + 1.164 \text{ استغلال الفرص والمبادرة}$$

من معادلة النموذج يمكننا القول أنه كلما زاد استغلال الفرص والمبادرة في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، بنسبة 1% تزداد تنافسية المؤسسة بنسبة أكثر من 0,73% وهو ما يتوافق مع الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، أي قبول صحة هذه الفرضية.

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة موبيليس، من خلال تبنيها لنهج استباقي يركز على استغلال الفرص المتاحة في السوق، وتنفيذها لمجموعة متنوعة من المبادرات الاستراتيجية، تمكنت من تعزيز مكانتها التنافسية بشكل ملحوظ على المستويين المحلي والوطني.

5. اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا تؤثر استراتيجية زيادة الأعمال إيجاباً على تنافسية مؤسسة موبيليس بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$).

H1: تؤثر استراتيجية زيادة الأعمال إيجاباً على تنافسية مؤسسة موبيليس بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$).

الجدول رقم (02-27): تحليل تباين الانحدار لمتغير استراتيجية زيادة الأعمال

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,595	1	25,595	46,337	,000 ^b
	Résidus	17,124	31	,552		
	Total	42,719	32			
a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية زيادة الأعمال						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

الجدول رقم (02-28): تحليل الانحدار البسيط لاستراتيجية زيادة الأعمال على تنافسية المؤسسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,384	,454		,845	,404
	استراتيجية زيادة الأعمال	,970	,143	,774	6,807	,000
a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة						

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS22)

من أجل اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ككل تم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويتضح من خلال الجدول رقم (02-27) أن قيمة تحليل التباين F قد بلغت 46,337، واحتمالية Sig = 0,000 = F وهي أصغر من 0,05 ($\alpha > 0,05$)، وهذا يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية. وفي ضوء هذه النتائج يمكننا القول بأننا متأكدون بنسبة تفوق 99% بأن بيانات الدراسة الحالية تؤيد نص الفرضية الرئيسية، وأن استراتيجية زيادة الأعمال في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابياً بنسبة 97.0% على تنافسية المؤسسة، ويتضح

ذلك من خلال الجدول رقم (28-02) حيث أن احتمالية t بلغت Sig=0,000، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.

ومن خلال مخرجات البرنامج يمكننا كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{تنافسية المؤسسة} = 0.384 + 0.970 \text{ استراتيجية ريادة الأعمال}$$

من معادلة النموذج يمكننا القول أنه كلما زاد استراتيجية ريادة الأعمال في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، بنسبة 1% تزداد تنافسية المؤسسة بنسبة أكثر من 0,97% وهو ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية للدراسة، أي قبول صحة هذه الفرضية.

يشير تحليل نموذج الانحدار البسيط إلى أن مؤسسة موبيليس وكالة الوادي تولي أهمية كبيرة لدمج مبادئ واستراتيجيات ريادة الأعمال في صميم عملياتها وثقافتها، ويُقصد باستراتيجية ريادة الأعمال في هذا السياق تبني المؤسسة لخصائص رواد الأعمال، مثل الميل نحو الابتكار، والاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة، والبحث الدائم عن فرص جديدة، والعمل بمبادرة ذاتية لتحقيق النمو والتوسع.

يُظهر معامل الانحدار البالغ 0.97 أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وقويًا لتبني هذه الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة موبيليس وكالة الوادي. بمعنى آخر كلما كانت المؤسسة أكثر نجاحًا في تطبيق عناصر استراتيجية ريادة الأعمال داخلها (على سبيل المثال، من خلال إنشاء وحدات عمل مستقلة ذات صلاحيات ريادية، أو تخصيص موارد لدعم الأفكار الجديدة القادمة من الموظفين، أو مكافأة المبادرات التي تحقق نتائج إيجابية)، كلما ارتفع مستوى قدرتها على المنافسة في سوق الاتصالات.

إن كل خطوة تخطوها مؤسسة موبيليس وكالة الوادي نحو تبني هذه الممارسات الريادية تساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرتها على التميز، وتقديم قيمة فريدة للعملاء، والتكيف بفاعلية مع ديناميكيات السوق المتغيرة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل اسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسات محل الدراسة، من خلال بناء استمارة الاستبيان وتوزيعها على إطارات وعمال مؤسسة موبيليس وكالة ولاية الوادي، وبعد جمع المعطيات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22، توصلنا إلى أن المؤسسات قيد الدراسة تنتهج نهج وتطبق استراتيجيات ريادة الأعمال التي لها أثر ودور فعال في تحسين تنافسيتها وافتكالك مكانتها داخل سوق الاتصالات.

الخاتمة

الخاتمة

جاءت هذه الدراسة في البحث في الدور الذي تلعبه استراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة، وقد تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس وكالة الوادي، وبعد الامام في فصولها بجميع الجوانب التي تتعلق بها، وابرز أن أبعاد استراتيجيات ريادة الأعمال (الإبداع والابتكار، المبادرة والمخاطرة، التميز) لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة.

كما أن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي بداية المشروع والتخطيط له، مع تحمل المخاطرة المصاحبة له، والابداع في تسييره، لذلك فإن تبني المؤسسات استراتيجيات ريادة الأعمال ضرورة لتحقيق النجاح والبقاء في السوق وكذا زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، المتمثلة أساسا في الحفاظ على العملاء وكسب ثقتهم وزيادة الحصة السوقية، وبالرغم من هذا إلا أن أسلوب ريادة الأعمال عادت ما يكون صعبا ما لم يدعم بالقدرة على الإبداع والابتكار والتميز وإبداء القدرة على المخاطرة والتي تمثل الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والتميز في عالم اليوم.

وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم عرضها على النحو التالي:

النتائج النظرية:

حاولنا في هذه الدراسة إبراز الدور المحوري الذي تلعبه استراتيجيات ريادة الأعمال في تعزيز وتحسين تنافسية مؤسسة موبيليس في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالديناميكية والتحديات المستمرة، ولقد توصلت الدراسة أن ممارسات ومبادئ ريادة الأعمال التي تتبناها المؤسسات تعد خيارًا تكتيكيًا وضرورة استراتيجية للبقاء والنمو في السوق.

علاوة على ذلك، تسهم ريادة الأعمال في زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق واحتياجات العملاء. فمن خلال تبني عقلية ريادية، تصبح المؤسسة أكثر استعدادًا للاستجابة للتحديات، وتحويلها إلى فرص، مما يعزز من مكانتها التنافسية.

مع التأكيد على أن دمج استراتيجيات ريادة الأعمال ضمن الإطار العام للمؤسسة ليس مجرد عامل مساعد، بل هو محرك رئيسي للنمو المستدام وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة. فالمؤسسات التي تستثمر في بناء ثقافة ريادية، وتدعم الابتكار، وتشجع على المبادرة، هي الأكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل وضمان ازدهارها في سوق عالمي دائم التغير

اختبار الفرضيات:

بناء على التحليلات والتفسيرات السابقة وتقييم الفرضيات بالاعتماد على اختبارات برنامج

SPSS22 توصلنا إلى:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** القائلة "يؤثر تشجيع الابتكار والابداع في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي إيجابا على تنافسية المؤسسة"، حيث توصلت الدراسة إلى أن الابداع والابتكار في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابيا بنسبة 68.1% على تنافسية المؤسسة، وهو ما يتوافق مع هذه الفرضية، أي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** القائلة "يؤثر التوجه الاستباقي في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي إيجابا على تنافسية المؤسسة"، حيث توصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستباقي في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابيا بنسبة 98.8% على تنافسية المؤسسة، وهو ما يتوافق مع هذه الفرضية، أي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** القائلة "تؤثر المخاطرة في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي إيجابا على تنافسية المؤسسة"، حيث توصلت الدراسة إلى أن تحمل المخاطرة في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابيا بنسبة 69.3% على تنافسية المؤسسة، وهو ما يتوافق مع هذه الفرضية، أي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** القائلة "يؤثر استغلال الفرص والمبادرة في مؤسسة موبيليس إيجابيا على تنافسية المؤسسة"، حيث توصلت الدراسة إلى أن استغلال الفرص والمبادرة في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابيا بنسبة 72.8% على تنافسية المؤسسة، وهو ما يتوافق مع هذه الفرضية، أي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

• **الفرضية الرئيسية:** القائلة "تؤثر استراتيجية ريادة الأعمال في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي إيجابا على تنافسية المؤسسة"، حيث توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية ريادة الأعمال في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي يؤثر إيجابيا بنسبة 97.0% على تنافسية المؤسسة، وهو ما يتوافق مع هذه الفرضية، أي تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية.

فمن خلال ما سبق وكنتيجة لاختبار للفرضيات: تعزز مؤسسة موبيليس وكالة الوادي من تنافسيها

في السوق من خلال عدة محاور:

- استغلال الفرص والمبادرات: موبيليس تعمل بنشاط على اقتناص الفرص وتنفيذ مبادرات استراتيجية لتعزيز موقعها التنافسي.
- تشجيع الإبداع والابتكار: دعم موبيليس لأفكار موظفيها المبتكرة يساهم بشكل إيجابي في زيادة قدرتها التنافسية.
- تبني المخاطرة: تشجيع موبيليس للمخاطرة المحسوبة يساهم أيضاً في تعزيز تنافسياتها
- التوجه الاستباقي: سعي موبيليس لاستشراف المستقبل والمبادرة يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية
- استراتيجية ريادة الأعمال: تبني موبيليس لمبادئ ريادة الأعمال داخل المؤسسة، مثل الابتكار وتحمل المخاطر والسعي للفرص، يعزز من تنافسياتها.

توصيات الدراسة:

- على مؤسسة موبيليس الاهتمام بالإبداع والابتكار وجعله ركيزة أساسية تقوم عليها المؤسسة.
- على المؤسسة السعي لتطوير منتجاتها خاصة في مجال الالكتروني لمواكبة التطور الحاصل فيه والريادة من خلال تبني عروض حصرية في البلاد (كتبني الجيل الخامس مثلا).
- ضرورة صياغة رؤيتها المستقبلية، المبنية على أساس التوجه الريادي من أجل تحقيق الاستقرار والاستدامة في مجال النشاط المتبع.
- على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار رأي المستهلكين ورغباتهم عند تطوير الخدمة أو المنتج.

آفاق الدراسة:

- من خلال ما سبق نقترح بعض الأفكار والآفاق المقترحة لدراسة مذكرة بعنوان "دور استراتيجية ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة":
- تأثير التوجه نحو الابتكار في استراتيجية ريادة الأعمال على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات فريدة ومتميزة.
 - دور استراتيجية ريادة الأعمال على التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر.
 - مساهمة الشراكات الاستراتيجية الناتجة عن رؤية ريادية في تعزيز الوصول إلى الموارد والمعرفة.
 - دور استراتيجية ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً:

- أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم وطرائق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس وتمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- راكز علي محمود الزعابير، غسان طالب، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019.
- صادق راشد الشمري وآخرون، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2022.
- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء، السعودية.
- محسن مجم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة نشر.
- مصطفى كافي، يوسف كافي، ادارة المشاريع الريادية وحاضنات الاعمال، ط01، الوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
- ثانياً: الرسائل الجامعية والاطروحات:
- ابراهيم سالم ابراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الاحصاء، جامعة الأزهر، غزة.
- أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة –دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013/2012.
- بومرزاق شيماء، عبد ربي بوعبد الله ياسين، ريادة الاعمال كمدخل للتدبير المعاصر في المؤسسات الرائدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: ادارة أعمال، جامعة بن خلدون، تيارت، 2024/2023.
- جعفرور لبابة، تليلي خولة، أثر اليقظة الاستراتيجية على ريادة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة شركة الطاسيلي ذات الأسهم-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2021.
- دراسة سايج عبد الله، دور إدارة الاداء في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية –دراسة حالة مؤسسة الانابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، 2020.

- صالحى ليندة، بوشلاغم ذكرى، دور الاتصال التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –مؤسسة عمر بن عمر نموذج-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص: اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022/2023.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتنميتها وتطويرها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- منصورى رمزي، مساهمة استراتيجيات ريادة الاعمال في تحسين تنافسية المؤسسة – دراسة استقصائية لعينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022/2023.
- ثالثا: المقالات والمقتنيات:
- أحمد صكوشي، الخنساء مجدل، ريادة الاعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة - دراسة تحليلية لنموذج ريادة الاعمال الاستراتيجية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد الأول، 2019.
- أحمد يوسف، ومحمد الامين دلهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد: 8، المجلد: 1، 2019.
- بن حراث العربي، دور الاتصالات التسويقية في تعزيز تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، (دراسة عينة من مؤسسات ولاية غليزان)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 08، العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار، 2022.
- دراسة ايمان أحمد الحيني، محمد عبد الرزاق ابو رمان، زينب النابلسي، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف العامة في الأردن، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد خاص (مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، 2019.
- زعرور نعيمة، الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة، مجلة المنهل، المجلد 4، العدد 3، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ديسمبر 2021.
- سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة الابحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
- سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة الابحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2021.
- سالم بن راشد بن سيف الشكيلي، أثر ثقافة ريادة الأعمال في استشراف المستقبل المهني لدى طلبة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد5، العدد 2، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2023.

- شـنـور الـديـن شـنـوفـي، عـبـد الـمؤـمن مـرزـوقـي، تـحـقـيـق المـيـزة التـنـافـسـيـة مـن خـلـال تـفـعـيـل آليـات تـنـمـيـة كـفـاءـتـهـا، مـجـلـة المـنـاجـير، العـدـد 02، 2021.
- عـلـالـي الـزـهـراء، عـلـالـي فـتـيـحـة، مـخـطـط الـاعـمـال و تـحـقـيـق رـيـادـة الـاعـمـال، مـجـلـة التـكـامـل الـاـقـتـصـادـي، المـجـلـد 9، العـدـد 2، 2021.
- كـرـبـالـي بـغـدـاد، تـنـافـسـيـة المـؤـسـسـات الـوـطـنـيـة فـي ظـل التـحـولـات الـاـقـتـصـادـيـة، الـجـمـعـيـة العـلـمـيـة لـنـادـي الـدـراسـات الـاـقـتـصـادـيـة، 2011، مـلـحـقـة الخـروـبـة، الـجـزـائـر.
- نـعـمـة رـقـبـان وآخـرون، اسـتـرـاتـيـجـيـات رـيـادـة الـاعـمـال و عـلاـقـتـهـا بـإـدـارـة المـشـروـعـات الصـغـيـرة مـن مـنـظـور أصـحـاب المـشـارـيـع، مـجـلـة الـاـقـتـصـاد المـنـزـلـي، عـدـد 2022.
- نـعـمـة رـقـبـان وآخـرون، اسـتـرـاتـيـجـيـات رـيـادـة الـاعـمـال و عـلاـقـتـهـا بـإـدـارـة المـشـروـعـات الصـغـيـرة مـن مـنـظـور أصـحـاب المـشـارـيـع، مـجـلـة الـاـقـتـصـاد المـنـزـلـي، عـدـد 2022، جـامـعـة المـنـوفـيـة، شـبـيـن كـوم/ مـصـر.
- نـور الـديـن شـنـوفـي، عـبـد الـمؤـمن مـرزـوقـي، تـحـقـيـق المـيـزة التـنـافـسـيـة مـن خـلـال تـفـعـيـل آليـات تـنـمـيـة كـفـاءـتـهـا، مـجـلـة المـنـاجـير، العـدـد 02، المـدرـسـة التـحـضـيـريـة فـي العـلـوم الـاـقـتـصـادـيـة، التـجـارـيـة و عـلـوم التـسـيـير، دـرـارـيـة، الـجـزـائـر، 2021.
- رابعاً: المـواقـع الـالـكـتـروـنـيـة:
- اسـتـرـاتـيـجـيـة رـيـادـة الـاعـمـال: اسـتـرـاتـيـجـيـات مـبـتـكـرة لـنـمـو رـيـادـة الـاعـمـال و التـوسـع، تـارـيـخ النـشـر: 11 حـزـيـران 2024، مـتـوفـر عـلـى المـوقـع الـالـكـتـروـنـي: <https://fastercapital.com/arabpreneur>.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الفاضل... أختي الفاضلة... تحية طيبة وبعد

لا يسعنا إلا أن نقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على تفضلكم بالمشاركة في الإجابة على هذا الاستبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول موضوع:

دور استراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الوادي

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول دور استراتيجيات ريادة الأعمال المطبقة في مؤسسة موبيليس وكالة الوادي في تحسين تنافسيتهما في قطاع الاتصالات. هذه الدراسة هي جزء من بحث أكاديمي، وستستخدم البيانات التي تقدمونها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيل الشكر على تخصيص وقتكم الثمين للإجابة على هذا الاستبيان بصدق ودقة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة
- المستوى الدراسي: ثانوي جامعي دراسات عليا آخر
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة
- المستوى الوظيفي: إداري تقني آخر

جميع المحاور التالية يتم تقييمها وفق مقياس ليكرت الخماسي:
 " (1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة"

المحور الثاني: المتغير المستقل "استراتيجيات زيادة الأعمال"

البعد الأول: الابتكار والإبداع

الإبداع هو إنتاج أفكار أو أشياء جديدة ومبتكرة ذات قيمة
 الابتكار هو تطبيق أفكار إبداعية جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتنفيذ وتحقيق قيمة

الرقم	العبرة	التقييم
1	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على طرح أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات أو العمليات.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على المشاركة في حل المشكلات بطرق إبداعية.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	تتبنى المؤسسة سياسات مرنة لتجربة أفكار وأساليب عمل غير تقليدية.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
4	تستفيد مؤسسة موبيليس من التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة العمليات الداخلية وجودة الخدمات بطرق مبتكرة.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
5	تشجع مؤسسة موبيليس ورش العمل وتعاون كل الأقسام لخلق وتحفيز روح الإبداع بين الموظفين.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
6	تخصص مؤسسة موبيليس موارد مالية لدعم مشاريع البحث والتطوير.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

البعد الثاني: التوجه الاستباقي

التوجه الاستباقي هو القدرة على توقع المشكلات والفرص المستقبلية واتخاذ إجراءات استباقية للتعامل معها قبل وقوعها.

الرقم	العبرة	التقييم
1	تسعى مؤسسة موبيليس لتوقع احتياجات الزبائن وتقديمها استباقياً قبل أن يطلبوها بشكل صريح	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	تبادر مؤسسة موبيليس بتحليل الاتجاهات المستقبلية في سوق الاتصالات بشكل دوري لتوقع الفرص المستقبلية.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	تبدي مؤسسة موبيليس استعداداً لاتخاذ خطوات مبكرة للاستفادة من الفرص الجديدة والتكيف مع تغيرات السوق قبل المنافسين.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
4	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على التفكير المستقبلي وتقديم اقتراحات تطويرية.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
5	تُجري مؤسسة موبيليس تقييماً دورياً لأدائها مقارنة بالمنافسين.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
6	تضع مؤسسة موبيليس خطط استراتيجية طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية لتعزيز موقعها التنافسي.	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

البعد الثالث: تحمل المخاطرة

تحمل المخاطر هو الاستعداد لتحمل احتمالية الخسارة أو النتائج السلبية من أجل تحقيق مكاسب أو أهداف محتملة.

الرقم	العبارة	التقييم
1	تبدي مؤسسة موبيليس استعدادًا لتجربة حلول جديدة أو قرارات استثمارية رغم وجود نسبة مخاطرة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	يتم تحليل وتقييم المخاطر المحتملة للمشاريع الجديدة في مؤسسة موبيليس قبل البدء بها	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	تعتبر مؤسسة موبيليس أن بعض التجارب التي قد لا تنجح هي جزء من عملية التعلم والتطور	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
4	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اقتراح أفكار غير تقليدية حتى لو بدت محفوفة بالمخاطر	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
5	تخصص مؤسسة موبيليس جزءًا من ميزانيتها لمشاريع عالية المخاطرة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
6	لدى مؤسسة موبيليس آليات للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة للمشاريع الجديدة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

البعد الرابع: استغلال الفرص والمبادرة

استغلال الفرص هو التعرف على الظروف أو المواقف المواتية واستخدامها لتحقيق أهداف أو مكاسب محددة.

المبادرة هي القيام بفعل أو اتخاذ خطوة بشكل استباقي ودون توجيه مباشر لتحقيق هدف أو معالجة مشكلة. إنها تنطوي على البدء والتنفيذ.

الرقم	العبارة	التقييم
1	تسعى مؤسسة موبيليس باستمرار للاستفادة من الفرص الجديدة للتوسع في السوق	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين الذين يبادرون بأفكار جديدة ويساهمون في تنفيذها	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	لدى مؤسسة موبيليس آليات لتحديد وتقييم الفرص الجديدة المتاحة في السوق المحلي والوطني الدولي	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
4	تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اتخاذ المبادرة دون انتظار الأوامر للاستفادة من الفرص المتاحة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
5	تُنفذ مؤسسة موبيليس مشاريع تجريبية لاختبار فرص جديدة أو غير المستغلة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
6	تتعاون مؤسسة موبيليس مع شركات ناشئة أو فرق عمل لاستكشاف أفكار مبتكرة وأسواق جديدة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

المحور الثالث: المتغير التابع "تنافسية المؤسسة"

البعد الأول: مؤشرات التنافسية

قدرة على التفوق، جذب العملاء، تحقيق الأهداف في سوق متغيرة

الرقم	العبرة	التقييم
1	تتمتع مؤسسة موبيليس بسمعة جيدة في السوق مقارنة بالمنافسين ولديها مبيعات مرتفعة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
2	تقدم مؤسسة موبيليس منتجات وخدمات تلبى احتياجات العملاء بأفضل جودة وتسعى دائماً لتقديم خدمات ممتازة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
3	تحافظ مؤسسة موبيليس على علاقات قوية مع عملائها وتستطيع جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم لفترة طويلة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
4	تتواءم مؤسسة موبيليس باستمرار مع التطورات التكنولوجية وتسعى لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتظهر مرونة عالية في التكيف مع الأولويات	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
5	تستطيع وكالة موبيليس الوادي الاستجابة بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء المختلفة	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1
6	تحقق وكالة موبيليس الوادي أداءً جيداً في السوق المحلي وتتمتع بمكانة تنافسية بين المنافسين في سوق الاتصالات المحلي	<input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم ووقتكم الثمين.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المؤسسة تنافسية	3,3434	1,15541	33
الأعمال_ريادة_استراتيجية	3,0505	,92173	33

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	33	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	6

Corrélations

	الابتكار والإبداع
الابتكار والإبداع	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على طرح أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات أو العمليات.	,839** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على المشاركة في حل المشكلات بطرق إبداعية.	,854** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تتبنى المؤسسة سياسات مرنة لتجربة أفكار وأساليب عمل غير تقليدية.	,914** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تستفيد مؤسسة موبيليس من التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة العمليات الداخلية وجودة الخدمات بطرق مبتكرة.	,885** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تشجع مؤسسة موبيليس ورش العمل وتعاون كل الأقسام لخلق وتحفيز روح الإبداع بين الموظفين.	,850** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تخصص مؤسسة موبيليس موارد مالية لدعم مشاريع البحث والتطوير.	,839** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33

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

Corrélations

	التوجه الاستباقي
التوجه الاستباقي	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تسعى مؤسسة موبيليس لتوقع احتياجات الزبائن وتقديمها استباقياً قبل أن يطلبوها بشكل صريح	,809** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تبادر مؤسسة موبيليس بتحليل الاتجاهات المستقبلية في سوق الاتصالات بشكل دوري لتوقع الفرص المستقبلية.	,870** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تبدي مؤسسة موبيليس استعداداً لاتخاذ خطوات مبدئية للاستفادة من الفرص الجديدة والتكيف مع تغيرات السوق قبل المنافسين.	,866** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على التفكير المستقبلي وتقديم اقتراحات تطويرية.	,866** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تجري مؤسسة موبيليس تقييماً دورياً لأدائها مقارنة بالمنافسين.	,874** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تضع مؤسسة موبيليس خطط استراتيجية طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية لتعزيز موقعها التنافسي.	,783** ,000 33
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33

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

Corrélations

	تحمل_المخاطرة
تحمل_المخاطرة	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تبدي مؤسسة موبيليس استعدادًا لتجربة حلول جديدة أو قرارات استثمارية رغم وجود نسبة مخاطرة	,594** ,000 33
يتم تحليل وتقييم المخاطر المحتملة للمشاريع الجديدة في مؤسسة موبيليس قبل البدء بها	,716** ,000 33
تعتبر مؤسسة موبيليس أن بعض التجارب التي قد لا تنجح هي جزء من عملية التعلم والتطور	,830** ,000 33
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اقتراح أفكار غير تقليدية حتى لو بدت محفوفة بالمخاطر	,749** ,000 33
تخصص مؤسسة موبيليس جزءًا من ميزانيتها لمشاريع عالية المخاطرة	,628** ,000 33
لدى مؤسسة موبيليس آليات للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة للمشاريع الجديدة	,715** ,000 33

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	استغلال_الفرص_والمبادرة
استغلال_الفرص_والمبادرة	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	33
تسعى مؤسسة موبيليس باستمرار للاستفادة من الفرص الجديدة للتوسع في السوق	,876** ,000 33
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين الذين يبادرون بأفكار جديدة ويساهمون في تنفيذها	,932** ,000 33
لدى مؤسسة موبيليس آليات لتحديد وتقييم الفرص الجديدة المتاحة في السوق المحلي والوطني الدولي	,866** ,000 33
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اتخاذ المبادرة دون انتظار الأوامر للاستفادة من الفرص المتاحة	,803** ,000 33
تُنفذ مؤسسة موبيليس مشاريع تجريبية لاختبار فرص جديدة أو غير المستغلة	,723** ,000 33
تتعاون مؤسسة موبيليس مع شركات ناشئة أو فرق عمل لاستكشاف أفكار مبتكرة وأسواق جديدة	,890** ,000 33

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	تنافسية_ المؤسسة
تنافسية_ المؤسسة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 33
تتمتع مؤسسة موبيليس بسمعة جيدة في السوق مقارنة بالمنافسين ولديها مبيعات مرتفعة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,884** ,000 33
تقدم مؤسسة موبيليس منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بأفضل جودة وتوسع دائمتها لتقديم خدمات ممتازة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,924** ,000 33
تحافظ مؤسسة موبيليس على علاقات قوية مع عملائها وتستطيع جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم لفترة طويلة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,956** ,000 33
تتواءم مؤسسة موبيليس باستمرار مع التطورات التكنولوجية وتوسع لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتظهر مرونة عالية في التكيف مع الأولويات Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,879** ,000 33
تستطيع وكالة موبيليس الوادي الاستجابة بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء المختلفة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,834** ,000 33
تحقق وكالة موبيليس الوادي أداءً جيدًا في السوق المحلي وتتمتع بمكانة تنافسية بين المنافسين في سوق الاتصالات المحلي Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,945** ,000 33

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

Corrélations

	تنافسية_ المؤسسة
تنافسية_ المؤسسة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 33
الابتكار والإبداع Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,685** ,000 33
التوجه_ الاستباقي Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,884** ,000 33
تحمل_ المخاطرة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,497** ,003 33
استغلال_ الفرص والمبادرة Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,679** ,000 33

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,774 ^a	,599	,586	,74322

a. Prédicteurs : (Constante), الأعمال_ريادة_ استراتيجيية,

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على طرح أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين الخدمات أو العمليات.	33	1	5	3,45	1,481
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على المشاركة في حل المشكلات بطرق إبداعية.	33	1	5	3,36	1,220
تتبنى المؤسسة سياسات مرنة لتجربة أفكار وأساليب عمل غير تقليدية.	33	1	5	2,97	1,262
تستفيد مؤسسة موبيليس من التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة العمليات الداخلية وجودة الخدمات بطرق مبتكرة.	33	1	5	3,33	1,267
تشجع مؤسسة موبيليس ورش العمل وتعاون كل الأقسام لخلق وتحفيز روح الإبداع بين الموظفين.	33	1	5	3,12	1,409
تخصص مؤسسة موبيليس موارد مالية لدعم مشاريع البحث والتطوير.	33	1	5	3,21	1,453
N valide (liste)	33				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسعى مؤسسة موبيليس لتوقع احتياجات الزبائن وتقديمها استباقيا قبل أن يطلبوها بشكل صريح	33	1	5	3,15	1,176
تبادر مؤسسة موبيليس بتحليل الاتجاهات المستقبلية في سوق الاتصالات بشكل دوري لتوقع الفرص المستقبلية.	33	1	5	3,42	1,251
تبدي مؤسسة موبيليس استعدادا لاتخاذ خطوات مبكرة للاستفادة من الفرص الجديدة والتكيف مع تغيرات السوق قبل المنافسين.	33	1	5	3,27	1,398
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على التفكير المستقبلي وتقديم اقتراحات تطويرية.	33	1	5	3,30	1,045
تجري مؤسسة موبيليس تقييماً دورياً لأدائها مقارنة بالمنافسين.	33	1	5	3,30	1,237
تضع مؤسسة موبيليس خطط استراتيجية طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية لتعزيز موقعها التنافسي.	33	1	5	3,18	1,236
N valide (liste)	33				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تبدي مؤسسة موبيليس استعداداً لتجربة حلول جديدة أو قرارات استثمارية رغم وجود نسبة مخاطرة	33	1	4	2,48	1,149
يتم تحليل وتقييم المخاطر المحتملة للمشاريع الجديدة في مؤسسة موبيليس قبل البدء بها	33	1	5	2,82	1,236
تعتبر مؤسسة موبيليس أن بعض التجارب التي قد لا تنجح هي جزء من عملية التعلم والتطور	33	1	5	2,67	1,080
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اقتراح أفكار غير تقليدية حتى لو بدت محفوفة بالمخاطر	33	1	5	2,73	1,069
تخصص مؤسسة موبيليس جزءاً من ميزانيتها لمشاريع عالية المخاطرة	33	1	5	2,52	1,395
لدى مؤسسة موبيليس آليات للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة للمشاريع الجديدة	33	1	5	2,94	1,171
N valide (liste)	33				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسعى مؤسسة موبيليس باستمرار للاستفادة من الفرص الجديدة للتوسع في السوق	33	1	5	2,97	1,489
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين الذين يبادرون بأفكار جديدة ويساهمون في تنفيذها	33	1	5	3,06	1,391
لدى مؤسسة موبيليس آليات لتحديد وتقييم الفرص الجديدة المتاحة في السوق المحلي والوطني الدولي	33	1	5	2,82	1,211
تشجع مؤسسة موبيليس الموظفين على اتخاذ المبادرة دون انتظار الأوامر للاستفادة من الفرص المتاحة	33	1	5	2,88	1,053
تُنفذ مؤسسة موبيليس مشاريع تجريبية لاختبار فرص جديدة أو غير المستغلة تتعاون مؤسسة موبيليس مع شركات ناشئة أو فرق عمل لاستكشاف أفكار مبتكرة وأسواق جديدة	33	1	5	3,18	1,261
N valide (liste)	33				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتمتع مؤسسة موبيليس بسمعة جيدة في السوق مقارنة بالمنافسين ولديها مبيعات مرتفعة	33	1	5	3,45	1,438
تقدم مؤسسة موبيليس منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بأفضل جودة وتسعى دائمًا لتقديم خدمات ممتازة تحافظ مؤسسة موبيليس على علاقات قوية مع عملائها وتستطيع جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم لفترة طويلة	33	1	5	3,33	1,242
تتواكب مؤسسة موبيليس باستمرار مع التطورات التكنولوجية وتسعى لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتظهر مرونة عالية في التكيف مع الأولويات	33	1	5	3,39	1,273
تستطيع وكالة موبيليس الوادي الاستجابة بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء المختلفة	33	1	5	3,27	1,257
تحقق وكالة موبيليس الوادي أداءً جيدًا في السوق المحلي وتتمتع بمكانة تنافسية بين المنافسين في سوق الاتصالات المحلي	33	1	5	3,36	1,194
N valide (liste)	33				

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	20,060	1	20,060	27,444	,000 ^b
Résidus	22,659	31	,731		
Total	42,719	32			

- a. Variable dépendante : المؤسسة_تنافسية
b. Prédicteurs : (Constante), والإبداع_الابتكار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,135	,447		2,538	,016
والإبداع_الابتكار	,681	,130	,685	5,239	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة_تنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,389	1	33,389	110,938	,000 ^b
	Résidus	9,330	31	,301		
	Total	42,719	32			

- a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية
b. Prédicteurs : (Constante), الاستباقي_التوجه

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,110	,321		,343	,734
	الاستباقي_التوجه	,988	,094	,884	10,533	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,556	1	10,556	10,175	,003 ^b
	Résidus	32,163	31	1,038		
	Total	42,719	32			

- a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية
b. Prédicteurs : (Constante), المخاطرة_تحمل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,479	,611		2,422	,022
	المخاطرة_تحمل	,693	,217	,497	3,190	,003

- a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,672	1	19,672	26,461	,000 ^b
	Résidus	23,047	31	,743		
	Total	42,719	32			

- a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية
b. Prédicteurs : (Constante), والمبادرة_الفرص_استغلال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,164	,450		2,589	,015
	والمبادرة_الفرص_استغلال	,728	,141	,679	5,144	,000

- a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,595	1	25,595	46,337	,000 ^b
	Résidus	17,124	31	,552		
	Total	42,719	32			

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الأعمال_ريادة_استراتيجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,384	,454		,845	,404
	الأعمال_ريادة_استراتيجية	,970	,143	,774	6,807	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة تنافسية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ