



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

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## المهارات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفيا بالوادي

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذة:  
خضير ليلي

من إعداد الطالبتان:  
- واده عبلة  
- قزي مريم

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ : 04 جوان 2024

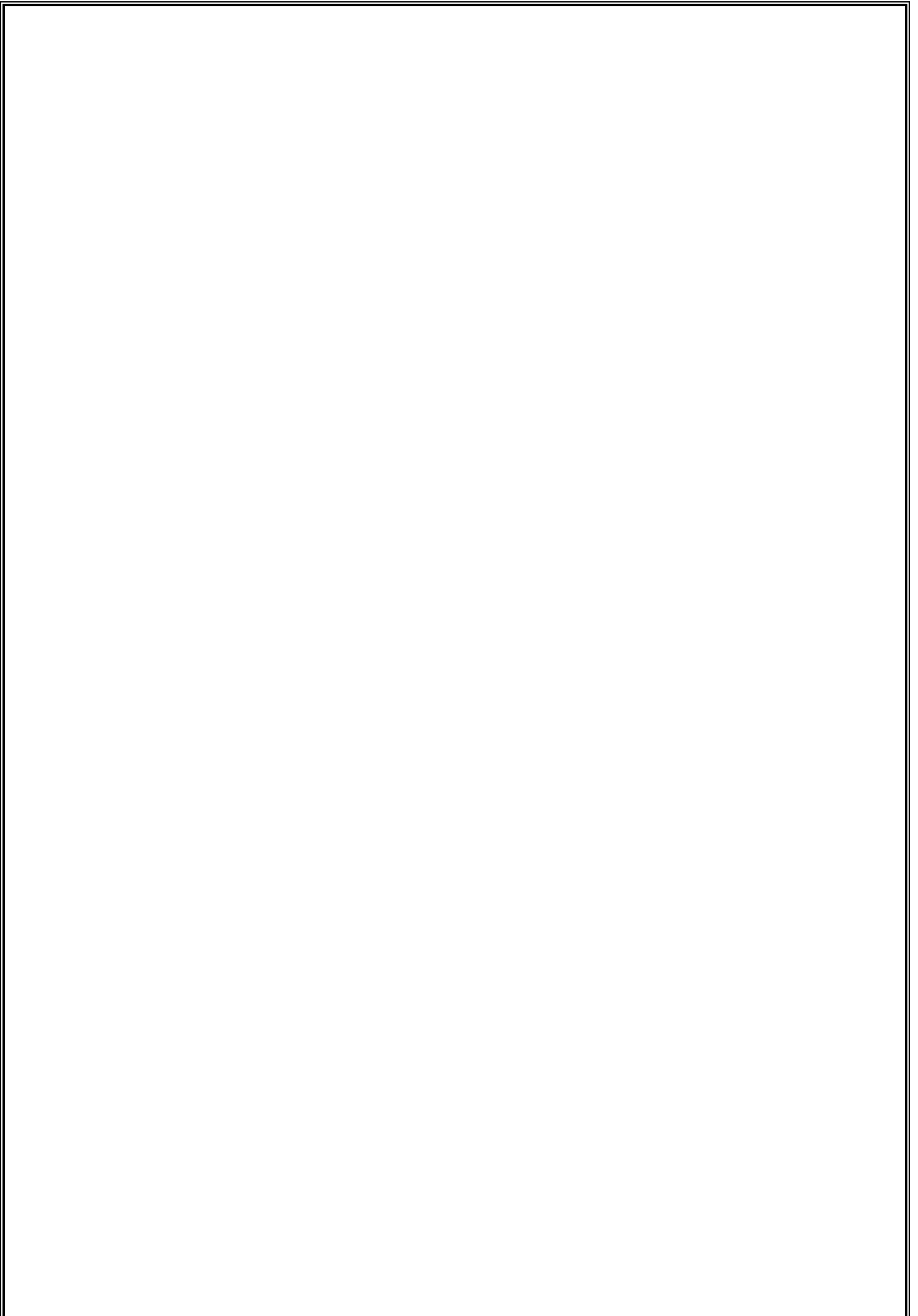
أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ أحمد بن خليفه..... ( أستاذ جامعة الوادي ) رئيسا

أ.د/ ليلي خضير ..... ( أستاذ جامعة الوادي ) مشرفا ومقررا

أ.د/ خالد إحميمه..... ( أستاذ جامعة الوادي ) مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023





قال الله تعالى:



## الإهداء:

إلى العين الساهرة... إلى الملحمة الكبيرة التي بسطت ذراعيها كالأرض المعطاء... إلى نبع الحنان الذي لا  
ينضب... إلى من أضناها التعب لننعم بالراحة والامان... إلى من تنحني أمام عظمتها الهامات وفي وصفها تجل  
وترتجف الكلمات... إلى أعظم أم في هذه الدنيا...  
أمي الغالية... أدامك الله وحفظك...  
إلى الغالي الذي وهب حياته وصحته في سبيل أسرته الذي أوصلني إلى بر الامان... إلى مصدر ثقتي واعتزازي  
وصبري...  
والدي العزيز... رحمة الله عليه...  
إلى من سار معي نحو الحلم خطوة بخطوة... بذرناه معا... وحصدناه معا... وسنبقى معا...  
زوحي الحبيب...  
إلى من تقاسمت معهم هموم الدنيا وأفراحها... إلى من عشت معهم صدق المحبة والعطاء... إلى نور المحبة في  
حياتي...  
إخوتي وأخواتي... أدامكم الله سنداً لي...

عبلة واده

## الإهداء:

الحمد لله الذي هداني يهديه وأنار لي بصيرتي وأوصلني إلي ما انا فيه حمدا دائما وشكرا مستفيضا... أهدي بفخر

واعتزاز وبكل محبة كل سطر و حرف من هذا الجهد المتواضع...

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق وأنار لي درب الحياة وبوجوده ما أحسست باحتياج...

أبي الغالي أطال الله في عمره...

إلى التي بالعطف والحنان غمرتني وعلى الطاعة ومحبة الله وتبني...

أمي الغالية رعاها الله...

إلى رفيق دربي... إلى الذي ساعدني للوصول لهذا الحلم... زوجي الغالي

إلى التي ساندتني و قاسمت معي مشقة هذا العام... أم زوجي حفظها الله ورعاها

إل من جعلوا دربي زهورا وكانوا لليالي بدورا...

إخوتي وزوجاتهم و أخواتي وأزواجهن...

إلى فلذات أكباد يحفظهم الله ووقفهم في مشوارهم الدراسي

إلى من قاسمتني ثمرة هذا الجهد وكانت لي أقرب صديقة... عبله

إلى كل زملائي وزميلاتي وإلى كل من جمعني بهم كلمة طيبة خلال هذا الموسم الجامعي

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ونسيتهم مذكرتي

مريم قزي

## الشكر والعرفان:

اللهم لك الحمد بما هديتنا ويسرت لنا, ولك الحمد بكل نعمة أنعمت بها علينا ونسألك اللهم التوفيق في هذا

العمل...

بداية نتقدم بجزيل الشكر إلى الاستاذة المشرفة ليلي خضير على ما بذلته من جهد في توجيهنا ...

كما نشكر الاخـت والاستاذة المحترمة حـنينـة التي كانت لنا خير مرشدة وناصحة لنا...

كما نتقدم بعبارات الثناء والتقدير إلى مؤسسة مطحنة صوفيا وعمالها وخاصة على رأسها السيد يوسف

الوشعي...

هذا ونتوجه بجزيل عبارات الامتنان إلى من قدم لنا يد المساعدة الزميل زاوش علي....

ونتمنى أن يكون لهذه الرسالة إضافة علمية ونافعة في المستقبل ان شاء الله...

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية ودور المهارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن سوفيا, وذلك من خلال تحديد مفهوم المهارات الاستراتيجية وأهميتها وكذا التعرف على مفهوم الميزة التنافسية, إضافة إلى معرفة أبعادها وما العلاقة التي تربط المهارات الاستراتيجية بتحقيق التميز داخل المؤسسة ركزت الدراسة في الجانب التطبيقي حول مؤسسة مطاحن سوفيا حيث تم توزيع 36 استبانة صالحة للدراسة, كما استخدمنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي. من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في نهاية هذه الدراسة هي وجود علاقة طردية بين مهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن سوفيا, ويمكن اعتبار المهارات الاستراتيجية (كمتغير مستقل), والميزة التنافسية (كمتغير تابع), وهذا مما يدل على مساهمة المهارات الاستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة إيجابيا في تحقيق ميزة تنافسية

**الكلمات المفتاحية:** المهارات, المهارات الاستراتيجية, الميزة التنافسية, مؤسسة مطاحن سوفيا.

### Study summary:

This study aimed to shed light on the importance and role of strategic skills in achieving competitive advantage for the Sofia Mills Corporation, by defining the concept of strategic skills and their importance, as well as identifying the concept of competitive advantage, in addition to knowing its dimensions and the relationship that links strategic skills to achieving excellence within the organization.

The study focused on the applied aspect of the Sofia Mills Corporation, where 36 valid questionnaires were distributed for the study. We also used the descriptive and analytical approach in our study.

One of the most prominent results reached at the end of this study is the existence of a direct relationship between strategic skills and competitive advantage in the Sofia Mills Corporation. Strategic skills can be considered (as an independent variable) and competitive advantage (As a dependent variable), and this indicates the contribution of strategic skills applied within The organization positively achieves a competitive advantage.

**Keywords:** Skills, strategic skills, competitive advantage, Sofia Mills Corporation.

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتوى
	الاهداء الشكر والعرفان الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الاجنبية قائمة الفهارس
أ...ط	مقدمة عامة
12	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات الاستراتيجية
13	تهميد
14	المبحث الأول: ماهية المهارات
14	المطلب الأول: مفهوم المهارات
15	المطلب الثاني: خصائص المهارات
16	المطلب الثالث: مستويات المهارات
17	المطلب الرابع: أنواع المهارات
19	المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية
19	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاستراتيجية
21	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية ومحتويات الاستراتيجية
24	المطلب الثالث: مبررات وحدود الاستراتيجية عيوها
25	المطلب الرابع: أهمية الاستراتيجية وأهدافها
28	المبحث الثالث: مفاهيم حول المهارات الاستراتيجية
28	المطلب الأول: مفهوم المهارات الاستراتيجية
29	المطلب الثاني: خصائص المهارات الاستراتيجية
29	المطلب الثالث: مستويات المهارات الاستراتيجية
30	المطلب الرابع: أهمية المهارات الاستراتيجية
	خلاصة الفصل

32	
33	الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنافسية
37	المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشراتها
40	المطلب الثالث: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية
43	المطلب الرابع: محددات وأهمية الميزة التنافسية
46	المبحث الثاني: مصادر وأبعاد وأنواع الميزة التنافسية
46	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
48	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
50	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
52	المطلب الرابع: معايير الحكم على الميزة التنافسية
55	المبحث الثالث: مساهمة المهارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
55	المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
56	المطلب الثاني: العوامل المؤثر في انشاء الميزة التنافسية
57	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية
58	المطلب الرابع: مساهمة ومجالات تسيير المهارات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية
61	خلاصة الفصل
63	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
64	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة محل الدراسة
65	المطلب الأول: تعريف والموقع الجغرافي لشركة سوفيا لصناعات الغذائية
65	المطلب الثاني: مراحل الانتاج وأسواق شركة سوفيا
69	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة وأهدافها

69	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة
71	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وإعداد البيانات و الأدوات المستخدمة في الدراسة المطلب الأول: مجتمع الدراسة
71	المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة
72	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)
74	المبحث الثالث: النتائج و مناقشتها
76	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة
78	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة
88	خلاصة الفصل
89	خاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
102	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أنواع التنافسية	39
02	يوضح دورة حياة الميزة التنافسية	44
03	يوضح ابعاد الميزة التنافسية	49
04	يوضح انواع الميزة التنافسية	52
05	يوضح العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية	54
06	يوضح مخطط لمراحل الانتاج وصناعة منتوج النخالة	66
07	يوضح الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة	70

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
02	يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	71
03	المتوسط الحسابي المرجع وفق مقياس " ليكارت " ذو الاوزان الثلاثة	71
04	اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	75
05	نسبة توزيع افراد العينة حسب الجنس	76
06	نسبة توزيع افراد العينة حسب العمر	76
07	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
08	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	77
09	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	78
10	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية للمؤسسة	78
11	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية	79
12	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية	80
13	نتائج تحليل علاقة تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية	81
14	نتائج تحليل علاقة تطوير المهارات و الميزة التنافسية	81
15	نتائج تحليل علاقة حماية المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية	82
16	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية	83
17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية	84
18	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد للتطوير المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية	85
19	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد حماية المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية	87

مقدمة

## مقدمة

مقدمة:

في ظل تنامي تطور المؤسسات، أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا مهما في صنع القرارات الرشيدة، خاصة مع ما تعيشه اليوم المؤسسات في عالم دائم التغير، يتداول فيه المعلومات بسرعة فائقة، مما يعنى إمكانية حصول الجميع عليها، فضل عن أن التغيرات المتسارعة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور، قد يتأثر بهذه المتغيرات، لذا فهي مطالبة بمراقبة ومتابعة كل ما يحيط بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية لتكون السبيل الأمثل لتحقيق التميز عن المنافسين و تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.

فإذا كان امتلاك الميزة التنافسية يسمح للمؤسسة ببلوغ مستويات ريادية و زيادة قدرتها على التنافس و تحقيق السبق مقارنة بالآخرين، فلا بد من الاهتمام بها و الحفاظ عليها واستدامتها و هو ما لن يتحقق إلا بإدراك المصدر الحقيقي لها و المتمثل أساسا في الأصول غير المادية التي تشكل المهارات الاستراتيجية.

حيث تعتبر هذه الأخيرة الدعامة الأساسية للتنافسية الجديدة و مصدر التميز لما توفره للمؤسسة من سرعة رد الفعل، الليونة، الإبداع و سبق التغيرات و كلها عناصر تأتي ضمن متطلبات التنافسية الجديدة، ومن اهم الوسائل الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة، ولا يأتي هذا إلا من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري بصفة عامة ورأس المال البشري بصفة خاصة، بتنمية و تثنين أفكاره التي تأتي بالجديد، حيث يسمح بتحسين الجودة او تخفيض التكاليف لتحقيق أفضلية تنافسية، و على قدر الأهمية الكبيرة للمهارات جاءت الحاجة الملحة للحصول عليها، تنميتها و الاحتفاظ بها بمعنى العمل على تسييرها تسييرا يسمح بالاستغلال الأمثل لها لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

لذلك أصبح من الضروري العمل على إيجاد طرق جديدة وابتكار أساليب من أجل تفعيل المزايا التنافسية، باعتبارها هدف تسعى إليه جميع المؤسسات إلا أن تحديد هذه الميزة لا يتم إلا من خلال توظيف تلك المهارات الاستراتيجية الفعالة لأنها الطريقة الأكثر ابداعا و ثراء للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية ومسار تواجده المؤسسة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية عمل المؤسسة وتطورها وتميزها عن باقي المنافسين، وبذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى المهارات الاستراتيجية ضمن رؤية نقدية أو تطبيقية معا، ونظرا لمدى مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية و ادمتها، ومن ثم اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة.

## مقدمة

ومن هذا المنطلق كان موضوع دراستنا يتمحور حول دراسة المهارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولا / الإشكالية:

ومن هنا يمكن طرح الاشكالية التالية:

السؤال الرئيسي: ما هو دور المهارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ثانيا/ الأسئلة الفرعية:

لمعالجة وتحليل هذه الاشكالية نقوم بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم المهارات الاستراتيجية وفيما تتمثل أهميتها؟

2. ما المقصود بالميزة التنافسية وما هي أبعادها؟

3. هل هناك دلالة احصائية بين المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة صوفيا؟

4. ما مدى تأثير المهارات الاستراتيجية في شركة صوفيا على الميزة التنافسية؟

ثالثا/ فرضيات الدراسة:

بغية الاجابة على الاسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

المهارات الاستراتيجية تلعب دورا مهما وفعال في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة, ومن هذه الفرضية نطرح الفرضيات التالية:

1- تعرف المهارات الاستراتيجية على أنها القابليات الأساسية التي تعد مركز العمليات الرئيسة للمنظمة،

وتمثل أهميتها في مساعدة متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة لاتخاذ القرارات، وتعتبر الميزة

التنافسية القيمة الأهم بعد القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز

2- شركة صوفيا ميزة تنافسية في السوق المحلي وذلك من خلال تطبيق مبادئ واستراتيجيات المهارات

الاستراتيجية .

3- الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة بين المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

الفرع الأول: هناك علاقة بين تحديد المهارات و الميزة التنافسية.

الفرع الثاني : هناك علاقة بين تطور المهارات و الميزة التنافسية.

## مقدمة

الفرع الثالث : هناك علاقة بين حماية المهارات و الميزة التنافسية

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر للمهارات الاستراتيجية على الميزة التنافسية .

الفرع الأول: يوجد أثر لتحديد للمهارات على الميزة التنافسية

الفرع الثاني: يوجد أثر التطور للمهارات على الميزة التنافسية

الفرع الثالث: يوجد أثر الحماية للمهارات على الميزة التنافسية.

رابعا / أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في البحث والتعمق أكثر حول موضوع المهارات الاستراتيجية وكيف تؤثر على ميزة التنافس بين المؤسسات.
- طبيعة التخصص الذي أدرسه وعلاقته بمثل هذه المواضيع.
- الاهتمام بالاستكشاف بالمواضيع الهامة والحديثة في هذا المجال

أسباب موضوعية:

- غياب الدراسات والبحوث التي تبحث في مثل هذا الموضوع في الجامعات والكتب, وذلك راجع ربما إلى حداثة وخصوصية الموضوع.
- تسليط الضوء ولفت الانتباه إلى كيفية عمل المهارات الاستراتيجية التنافسية في المؤسسة.
- الكشف عن واقع استخدامات المهارات الاستراتيجية في التنافسية داخل المؤسسة

خامسا / أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في ما يلي:

1. أهمية موضوع المهارات الاستراتيجية ودوره في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
2. التعرف على الميزات التنافسية التي يمكن المؤسسة محل الدراسة الحصول عليها من خلال المهارات الاستراتيجية.
3. كما تتجسد أهمية الموضوع في لفت انتباه المؤسسات بضرورة تبني المهارات الاستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
4. ترجع أهمية دراسة هذا الموضوع باعتباره يدرس جانب من تخصصنا.

## مقدمة

سادسا / أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف دراستنا في ما يلي:

1. التعرف على المهارات الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
2. توعية المؤسسة بالدور التي تلعبه المهارات الاستراتيجية في تحقيق الابتكار والإبداع والنمو والبقاء في السوق.
3. التعرف على العلاقة بين المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية وما تحققه المؤسسة من امتيازات.
4. اظهار أهمية اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية وإبراز دور المهارات الاستراتيجية في تحقيقها.

سابعاً / الدراسات السابقة:

الدراسة 01: شنافي نوال, دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة, أطروحة دكتوراه

تناولت هذه الدراسة دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، حيث هدفت إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم، تم استعادة 90 استبانة صالحة للمعالجة ليتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.v19 الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على عدة مقاييس من أهمها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي واختبار T للعينات المستقلة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري (المتغير التابع)، حيث فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها و تسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.

**الدراسة 02:** بوروبة فهيمة, دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة

من المؤسسات, أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات الاستراتيجية والذي تم قياسه من خلال (تحديد المهارات الاستراتيجية، تطويرها، تقييمها، وحمايتها) في تحقيق التميز للمؤسسة الذي تم قياسه من خلال (الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، و القيادة)، و تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من (350) عاملا من صنف (إطار سامي، إطار، و عون تنفيذ) في أربعة مؤسسات، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل الإحصائي (291) استبانة، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام أسلوب الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن خلاله عدة أساليب إحصائية، وبعد الاستعانة بالمقابلات التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة في تفسير النتائج، استنتجت الدراسة ارتفاع مستوى تسيير المهارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة وارتفاع مستوى تميزها من وجهة نظر الباحثين، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة تفسيرات توصيات.

**الدراسة 03:** سهتال زرزور, دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - , مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف أهمها إبراز الدور المهم الذي تلعبه استراتيجيات التنافسية في نجاح أو فشل المؤسسات, أيضا ضرورة التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية نظرة شاملة.

اعتمدت الدراسة على دراسة حالة أحد المؤسسة الاقتصادية وتوضيح استراتيجياتها في تحقيق ميزة تنافسية.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن البيئة و ما تحمله من تقلبات و تحولات، تدفع المؤسسة إلى

التحسين المستمر في أدائها، حيث من خلال ذلك يمكنها احتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على

المنافسين وذلك من خلال اقتناصها للفرص المتاحة، و التعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها

**الدراسة 04:** عبد العزيز سعيد الأسمرى, فاعلية برامج إعداد القادة دراسة تطبيقية عن مدى فاعلية برنامج

تنمية المهارات الاستراتيجية, مجلة كلية التربية, جامعة الإسكندرية

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول لجملة من الاهداف من بينها معرفة مدى فاعلية برنامج تنمية المهارات

الاستراتيجية للقيادة, هذا وتم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث يصف التعبير الكيفي في هذه الدراسة تنمية

المهارات الاستراتيجية للقيادة، واقتصرت الدراسة على جميع قادة حراس الحدود الملحقين بكلية التدريب بجامعة

نايف العربية للعلوم الامنية ممن يحملون رتبة عقيد فأعلى أثناء إجراء الدراسة.

وتم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات باعتبار أن المبحوثين يكونون أكثر ثقة وصراحة ودقة في إعداد اجاباتهم والمراد الوصول إليها من خلالهم.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن الاستثمار في البشر يعد أهم وأنجح مشاريع الاستثمار على الإطلاق وعندما يكون ذلك الاستثمار في تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة فإن النتائج سوف تكون بمشيئة الله فاعلة ولها مردوداً إيجابياً على المدى القريب والبعيد وانطلاقاً من هذا القناعة فقد توصل الباحث وبمشاركة حوالي أربعة وستون خبيراً من خلال استخدام أسلوب دلفاي إلى برنامج تدريبي في تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة.

**الدراسة 05:** مصباح عائشة, عبد الفتاح بوخمخم, دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو - , مجلة دراسات اقتصادية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تطوير، وتنمية الميزة التنافسية لمعامل الهاتف النقال أوريدو، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة في الجزء العملي،

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد في صياغة استراتيجياتها التنافسية على المعلومات التي تزودها بها اليقظة حول المنافسين الحاليين، والمرقبين، ونقاط قوم، وضعفهم، وكل ما من شأنه أن يؤثر على مركزها التنافسي، وحصتها السوقية، كما خلصت إلى أن اليقظة تمكنها من تنمية، وتنوع مصادر ميزتها التنافسية، ليصعب على المنافسين محاكاتها، فتحقق بذلك أداء تنافسي فعال في قطاع الاتصالات.

**الدراسة 06:** نزار رشيد نوري, دلشاد يوسف محمد, ثر المهارات الاستراتيجية في فاعلية تطبيق الاداء المتوازن "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية والعلمية في جامعة دهبوك التقنية".

يسعى البحث إلى بيان اثر مهارات الاستراتيجية في الاداء المتوازن في جامعة دهبوك التقنية وذلك من خلال تبني مشكلة اساسية تتمثل في (ما هو أثر المهارات التي يتصف بها القادة الاستراتيجيون في فاعلية تطبيق الاداء المتوازن)، وقد استند الباحثان إلى فرضية اساسية تتمثل في أن مهارات القادة الاستراتيجيون تلعب دوراً إيجابياً في فاعلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في جامعة دهبوك التقنية، كما اعتمد الباحثان على أسلوب الوصف التحليلي لآراء عينة من القادة الإداريين في جامعة دهبوك التقنية بلغت (30) فرداً، ومن خلال تصميم استبانة تتضمن مجموعة أسئلة تنقسم إلى قسمين الأول لوصف المتغير المستقل (مهارات القيادة الاستراتيجية) والقسم الثاني يشمل الأسئلة التي توصف المتغير المعتمد (الاداء المتوازن)، ثم استخدم الباحثان بعض المقاييس الاحصائية

الوصفية لتشخيص متغيرات البحث ومن هذه الاساليب الإحصائية ( النسبة المئوية ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ) اضاف الى استخدام . معامل الارتباط في بيان العلاقة بين متغيري البحث واستخدام الأخذار الخطى في بيان مدى صحة فرضية البحث, فقد توصل الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي إلى نتيجة رئيسة هي: تؤثر مهارات القادة الاستراتيجيون تأثيرا ايجابيا في فاعلية الاداء المتوازن في جامعة دهوك التقنية ، وفي ضوء ذلك قدم الباحثان بعض التوصيات ومن أهمها التركيز على توافر مهارات القائد الاستراتيجي لمن يجسد عملية تقييم اداء المنظمة بواسطة احدث وسيلة تقييم هي بطاقة الاداء المتوازن

#### ثامنا / حدود الدراسة:

تمت الدراسة في مؤسسة مطاحن سوفيا بالوادي بهدف التعرف على المهارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بها في سنة دراسة 2024/2023 للمؤسسة مطاحن سوفيا بالوادي وهذا من أجل معرفة وضعيتها التنافسية خلال هذه السنة.

#### تاسعا / منهج الدراسة

بما أن دراستنا تتمحور حول المهارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية, فقد اعتمدنا في الفصلين الاول والثاني على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه العلمية التي يقوم الباحث من خلالها بالحديث عن مجتمع ما، وشرح صفات هذه المجتمع، وتحديد المميزات التي تميز هذا المجتمع عن باقي المجتمعات، ولكي يصل الباحث إلى المعلومات التي تميز المجتمع عن باقي المجتمعات عليه أن يقوم بأخذ عينة من المجتمع، لكي يجري عليها دراسة وفق أسس منطقية، ويستخرج منها الصفات التي يمكن تعميمها على المجتمع، وبالتالي تحديد صفاته المميزة. أما في الاطار التطبيقي اعتمدنا المنهج التحليلي والذي يقوم على تقسيم وتجزئ الظواهر إلى عناصر أولية تكونها لتسهيل عملية الدراسة وبلوغ الاسباب التي أدت إلى نشوئها.

#### عاشرا/ صعوبات الدراسة:

من أهم صعوبات ومعوقات إعداد هذه الدراسة نذكر :

- عدم الحصول على دراسات تطرقت لموضوع المهارات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة محل دراسة لانشغال الموظفين بأعمالهم مما تطلب المسaire والمتابعة لإكمال متطلبات تعبئة الاستبيان.

• ندرة المراجع (على اختلافها) التي تناولت في مجملها على المتغير المستقل (المهارات الاستراتيجية)، رغم تطرق العديد منها إلى المهارات أو سير المهارات، وكذا نقص مصادر تحتوي في مضمونها على العلاقة بين المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية.

• تشعب الموضوع وتعدد متغيراته إذ يحتوي على المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية.

### حادي عشر/ هيكل الدراسة:

لدراسة الموضوع دراسة وافية والامام بكافة جوانب الموضوع, تم تقسيم الموضوع في ثلاثة فصول, سبقتهم في ذلك مقدمة وتليهم الخاتمة, تناول الفصل الاول الاطار المفاهيمي للمهارات الاستراتيجية وعموميات حول ماهية المهارات, و ماهية الاستراتيجية, مفاهيم حول المهارات الاستراتيجية.

أما في الفصل الثاني تناولنا فيه الاطار النظري للميزة التنافسية وتطرقنا أيضا لمدخل الميزة التنافسية والتعرف على أهم مصادرها تليها الأبعاد وكذا الأنواع إلى جانب مساهمة المهارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة المؤسسة محل الدراس ألا وهي مطحنة سوفا من خلال تطبيق واسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمهارات

الإستراتيجية

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

تمهيد:

تعتبر المهارات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ولقد دار حولها العديد من النقاشات والجدل. وتلعب التطورات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية، والتي مست بدورها مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها، دورا في تطور مفهوم وممارسات المهارات. إذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل مناصب العمل، وعلى المستوى الاستراتيجي، فقد توجه التفكير إلى البحث عن الموارد والمهارات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع استراتيجية معينة. وفي هذا الفصل التمهيدي سنتطرق إلى ثلاث مباحث نوضح فيها ما يلي:

المبحث الأول: ماهية المهارات

المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية

المبحث الثالث: مفاهيم حول المهارات الاستراتيجية

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

### المبحث الأول: ماهية المهارات

تلعب التطورات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية، والتي مست مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها، دوراً في تطور مفهوم وممارسات المهارات، إذ أدت إلى انتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل مناصب العمل، وعلى المستوى الاستراتيجي، فقد توجه التفكير إلى البحث عن الموارد والمهارات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. وفي هذا المبحث سوف نسلط الضوء حول بطاقة تعريفية للمهارات وذلك من خلال أربع مطالب.

### المطلب الأول: مفهوم المهارات

#### الفرع الأول: التعريف اللغوي:

جاء في المعاجم العربية تعريف المهارة على النحو التالي:  
المهارة في اللغة هي إحكام الشيء، جاء في جمرة اللغة: « ومهر الرجل مهارة إذا أحكم الشيء، ومنه قيل: سابع ماهر»، ومهرت به أمهر به مهارة إذا صرت به حاذقا.  
وجاء في السنة في صحيح الإمام مسلم من حديث عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «الماهر بالقرآن مع السفارة الكرام البررة والذي يقرأ القرآن و يتتبع فيه وهو عليه شاق له أجران» رواه مسلم.  
وقد ذكر الفيروز آبادي في شرحه لحديث عائشة رضي الله عنها: «الذي يقرأ القرآن وهو ماهر به» الماهر من المهارة وهي الحذق، وأن الماهر: الحاذق الكامل الحفظ الذي لا يتوقف ولا يشق عليه القراءة لجودة حفظه وإتقانه».<sup>1</sup>

ذكر ابن منظور في لسان العرب أن «المهارة الحذق في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل ويقال: مهرت بهذا الأمر أمهر به مهارة أي صرت به حاذقا».<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي:

رغم استحواد مصطلح المهارات على حيز كبير من الدراسات والأبحاث، إلا أن جهود الباحثين أثمرت على تعريفات مختلفة له وذلك حسب التخصص ومحور الاهتمام.

1- بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد: 10، العدد: 03، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 210

2- ابن منظور الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1414، ص 185

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

بداية يجب وضع حدود فاصلة بين مفهومي المعارف و المهارات، فمصطلح المعرفة يدل على "مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة، فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و هي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب و لكنها أيضا في الروتين التنظيمي و الممارسات و المعايير و بعبارة صريحة أكثر إنها معرفة-كيف".

إذا انتقلنا الآن إلى المهارات فيرى البعض أنها تعبر عن مجموع المعارف، الممارسات والتحلي، في حين يؤكد آخرون على ضرورة ارتباط هذه الأبعاد بالهدف والموارد لتعرف على أنها "مجموع المعارف، القدرات والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين ووفقا لوضعية معينة.

غير أن المهارات بهذا المفهوم تبقى ناقصة لأنها حقيقة ديناميكية تتجسد من خلال المزج والتنسيق بين كل الموارد، بصيغة أخرى المهارات هي "عملية مزج وبناء ديناميكي للمعارف الممارسات، الخبرات والسلوكيات في إطار محدد".<sup>1</sup>

وتعرف بانها قدرة المتعلم على تنفيذ أمر ما بدرجة إتقان مقبولة ويعنى بدرجة الإتقان المقبولة أن تؤدي تلك المهارة على وفق المستوى التعليمي للمتعلم.<sup>2</sup>

كما تعرف المهارة أيضا على أنها: "انتاج خبرة و تضافر سنوات من العمل والنشاط لتعطي في النهاية قدرة على الإبداع، والاستطاعة على التجاوب مع الواقع و تحطي الصعاب أو معالجة وضعية ما"، وتدل المهارة على الكفاءة أو القدرة التي تتجلى في التصرف الفعال في مواقف معينة، تعد المهارة حسب مصطفي ضرورة لازمة للحصول على وظيفة و لتدرج الفرد في وظائف مناسبة على مدى حياته الوظيفية أو فرص نجاحه. كما تعد المهارات مصدرا رئيسيا آخر للفروق الفردية في مجال العمل.

كذلك يمكن القول أن المهارة هي القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة و بوقت قصير قليل ويضاف على ذلك أنها أنماط من السلوك تستدعي معرفة نظرية و قدرة على الفعل و العمل تنسيقية تجمع المهارة في تعريفها من خلال التعاريف السابقة على أنها القدرة على الأداء و النشاط الحركي في ظروف عمل معينة و محددة، و تتميز بالسرعة و الدقة و الجودة وهي هادفة في الوقت نفسه.<sup>3</sup>

1- قطاف فيروز، شافي نوال، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد04، سبتمبر 2015، ص 38

2- سماح محمد ناجي، تصميم برنامج إثرائي قائم على المعالم الافتراضية لتنمية المهارات، المؤتمر القومي العشرين، العربي الثاني عشر، أبريل 2019، ص 200

3- بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أريزو، مجلة التنمية البشرية، مجر التربية و التطور مجلد 6، عدد 4، 2019، ص

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

### المطلب الثاني: خصائص المهارات

انطلاقاً مما سبق من التعاريف الخاصة بالمهارات أجمع العديد من الباحثين أن هنالك مجموعة من الخصائص والسمات تتميز بها المهارات نوجز أهمها في النقاط التالي:

- ان المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة الا اذا كانت واعية, لكون ادراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثمة الاستفادة الدائمة منه.
- ان الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات .
- تمكن المهارات ايضا الفرد من التحول من وضعية عمل الى اخرى وهو مالا يمكن تحقيقه الا من خلال مستويين من المهارات, وهما مستوى من الابداع ومستوى الاسقاط, فالفرد اذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع اما اذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات اسقاط باللجوء للقياس, مع العلم انه يوجد مستوى اخر هو التقليد اين يكفي العامل بالنقاط فقط .
- ان المهارات يجب ان تخضع للصيانة أي تتوفر الشروط الضرورية لاستمرارها.<sup>1</sup>

وللمهارة خمس مميزات أيضا تشمل ما يلي :

- 1- القدرة علي القيام بعمل ما، أو عملية معينة، وهذا العمل يتكون في الغالب من مجموعة من الأداء البسيطة.
- 2- تتكون المهارة عادة من خليط من الاستجابات، أو السلوكيات العقلية، والاجتماعية، والحركية .
- 3- يتأسس الأداء المهاري علي المعرفة والمعلومات، وينظر إلى المهارة علي أنها القدرة علي استخدام المعرفة في أداء معين.
- 4- ينمي الأداء المعياري للفرد ويحسنه من خلال عملية التدريب، أو الممارسة.
- 5- يتم تقييم الأداء المهاري عادة من خلال الدقة في القيام به، والسرعة في الإنجاز معاً.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مستويات المهارات

اتفق بعض الباحثين أن المهارات تكون على مستويات مختلفة يجب أن تحدد من خلالها وقد

توصل A.D'irbarne أن المهارات تحدد حسب ثلاثة مستويات:

1- اسماعيل حجازي, مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات, مجلة العلوم الانسانية, العدد العاشر, جامعة محمد خيضر بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, نوفمبر 2006, ص 402

2- المهارة، مفهومها، خصائصها، أساليب قياسها وخطوات اكتسابها, موقع الأبحاث العلمية, <https://www.starshams.com> 20/10/2022 , تاريخ الاطلاع: 2024 /3/22, س: 11:14, ص 05.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

أ- **مهارات التقليد: (Compétences d'imitation)**: أو المحاكاة، وهي المهارات التي تسمح للعامل بإنجاز النشاط بتقليد كفاءات العمل أو التكرار، بحيث يكون العمل أوتوماتيكيا يتم حسب إجراءات خاصة معروفة. في هذا المستوى يكتفي الفرد بإعادة الفعل، و هذا لا يستوجب معارف واسعة.

ب- **مهارات الإسقاط: (Compétences de transposition)**: وتسمى أيضا مهارات التحويل حسب هذا المستوى فإن الفرد يواجه وضعيات عملية غير متوقعة ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة فيقوم بعمليات الإسقاط باللجوء إلى القياس.

ج- **مهارات الإبداع: (Compétences d'innovation)**: يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد أو الإسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات أي عليه أن يبدع، استنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته حيث تسمح له بتحديد العناصر أو النقاط الأساسية للوضعية، وهذا المستوى من المهارات الذي تبحث عنه المؤسسات لأنه يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.<sup>1</sup>

### **المطلب الرابع: أنواع المهارات**

تعددت تصنيفات للمهارات لتعدد المعايير المعتمدة فمنهم من يصنفها حسب المستوى التسييري إلى: مهارات تقنية, مهارات تكتيكية, ومهارات استراتيجية.

ومنهم من يصنفها حسب التخصص إلى: مهارات متخصصة ومهارات عامة

- مهارات عامة وأساسية: وهي تلك المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة، والتي غالبا ما تكون فكرية ونظرية، والتي يمكن أن تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه لعمله مع بعض التكيف، لتلائم احتياجات عمل أو أعمال معينة قد تطول فترة التكيف أو تقصر حسب طبيعة المهارة
- مهارات متخصصة: وهي المهارات التي توفر معلومات نظرية وعملية لتلائم طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو القيام بأعمال بذاتها دون غيرها، وهذا النوع من المهارات المطلوبة لأداء أعمال أخرى.<sup>2</sup>

غير ان التصنيف الأكثر شيوعا للمهارات هو: مهارات فردية ومهارات جماعية .

1- شنافي, قطاف, مرجع سابق, ص 41

2- مولود بكاي, عمر قريط, مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الادارية, مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية, العدد الخامس, جامعة زيان عاشور الجلفة, ص 64

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

- فالمهارات الفردية: يعتبرها Alain Ceignant ممارسات عملية في نشاط معين بمعنى اخر هي " ممارسات العامل الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام او ادخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية.
- اما المهارات الجماعية: فهي "عمليات المزج بين المهارات التي يمتلكها الافراد واعمال الفريق فهي تمنح القدرة على سماع وفهم رسائل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة واقتراح الرؤى والوسائل لسبق تطورات المحيط والتكليف معه.<sup>1</sup>
- في حين يمكن تصنيف المهارات إلى:
  - المهارات الفنية: وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طري التكوين أو الخبرة العلمية (الممارسة)، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أدائها. إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارات إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل.
  - المهارات الإنسانية: وهي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة؛ بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الانفتاح العالمي؛
  - المهارات الفكرية: تشير هذه المهارات إلى القدرة على التنسيق وتحقي التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر، كما تتضمن المقدرة على التفكير المنطقي والنظر إلى الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات؛
  - مهارات أساسية: حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم، ويمكن لهذه المهارات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير.
  - مهارات تفاضلية: حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.<sup>2</sup>

1- شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الثالث عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2013، ص 128

2- سليمان فوزي، أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة هيلوبوليس -قلمة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، 2022، ص 39

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

### المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية

تعتبر الاستراتيجية من أهم المواضيع التي تشد اهتمام الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال، كما تثير اهتمام المؤسسات، فمن خلال اعتمادها على التحليل البيئي أي دراسة مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة تتمكن من تحديد اتجاهها العام واتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على أهدافها ومدى قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية. فمن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الاستراتيجية وما الخصائص التي تتميز بيها، كذلك نتحدث حول محتوياتها من خلال الأبعاد التي تعتمد عليها الاستراتيجية، وما مبرراتها وذلك من خلال المطالب الأربعة في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاستراتيجية

#### الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية

**أصل الكلمة:** يرجع الكتاب أصل كلمة " استراتيجية Stratégie " إلى كلمة اليونانية استراتيجية Strateges وتعني فنون الحرب وإدارة الحرب وإدارة المعارك.

ويشير قاموس المورد الاستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.<sup>1</sup>  
**تعريف الاستراتيجية:** تعني "فن قيادة الحرب من قبل الجنرالات أو هيئة أركان الجيش" أو "فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء"، والأمر لم يعد استخدام الاستراتيجية قاصر على العمليات العسكرية فقط، بل نجد أن استخدامها قد امتد إلى كافة علوم وميادين الحياة.<sup>2</sup>

وهناك عدة تعريفات "للاستراتيجية" تركز كل منها على جوانب أساسية وبرزها :

علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية والمصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق لاستخدام الموارد ممثلة في مختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى.

علم وفن استخدام القوى السياسية والنفسية والعسكرية لدولة أو مجموعة دول لتقديم الدعم الأقصى للسياسات التي تتبناها في السلام أو في الحرب.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنصورة، د/ط، د/س، ص 17

2- رضا حلمي سمور، الإدارة الاستراتيجية للعمليات الأساسية بالجامعات، 2023، ص 17

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

علم وفن عمليات التخطيط اللازمة لتعبئة الموارد والإمكانيات وتوجيه السياسات واستخدام الأدوات لدولة أو مجموعة من الدول في كافة الظروف لمواجهة موقف معين من أجل تحقيق الأهداف القومية المتفق عليها من قبل الجهات المختصة، وتتمثل في الواقع في شكل خطط وبرامج ومشروعات.<sup>1</sup>

في حين يعرف محمد عبد الغني الاستراتيجية على أنها عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون. وهي المفاضلة والاختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة، فجوهرة المنافسة يقوم أيضا على تحديد واختيار ما لن تفعله المنظمة. وهي عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع بعض.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الاستراتيجية

لكل مؤسسة وإدارة استراتيجية خاصة بها تعتمد عليها وإن الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص لكي تكون ناجحة وفعالة فيجب أن تتميز أو تشتمل أربع خصائص أساسية وهي:

#### 1. الأهداف البسيطة طويلة الأجل:

إن الأساس الذي تقوم عليه أي استراتيجية خاصة بالأنشطة التجارية لمؤسسة من المؤسسات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الاستراتيجية أن توفر اتجاهًا ثابتًا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات .

#### 2. تحليل البيئة التنافسية:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من أهدافها .

#### 3. التقييم الموضوعي للموارد:

يعكس النجاح الذي تحققه المؤسسة مدى إدراكها لمواردها وإمكانياتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

1- مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، مفاهيم استراتيجية، الدفعة الثانية ماجستير ودكتوراه بالبحث، 2018، ص 06

2- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي- كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، د/ط،

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

### 4. التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:

لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للاستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

إن الاستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة والتي تهدف إلى تحقيقها تتضح من خلال الأهداف الكثيرة التي تقوم الإدارة بوضعها والمبادئ التي يتم وضعها كأساس للعمل، ومن خلال السياسات التي تضعها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الوظيفية. وتتلخص هذه المبادئ والأهداف في الآتي:

- الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضاءهم

- الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب .

- رغبة المؤسسة في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل جوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها .

- تطبيق المؤسسة للاستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين.<sup>1</sup>

### **المطلب الثاني: المبادئ الأساسية ومحتويات الاستراتيجية**

#### **الفرع الأول: المبادئ الأساسية للاستراتيجية**

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكّل محتوى عام البناء استراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، ومنهم (Liddel Hart) أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي:

❖ من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة كالمستخدمة في بلوغ هذه الغايات، إن عدم

ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة مع الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات

متواضعة أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، في كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة

أن تتطور .

1- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2009، ص 18-19.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

- ❖ إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية ، في حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين .
- ❖ عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المؤسسة المفاجئات غير المرغوبة والمربكة.
- ❖ من الضرورة استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي ترمي تحقيقه.
- ❖ يبدو مهماً أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
- ❖ التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقفى يتماشى الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للموضع الراهن.
- ❖ من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.
- ❖ عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة بنفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها ومن الضروري تجديد الأساليب كتعزيز الموارد.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: محتويات الاستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في توضيح مضامين ومحتويات الاستراتيجية وذلك من خلال تحديد أبعادها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها، وعليه يمكن تحديد الأبعاد كالاتي:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة .
- الملائمة وفق الموارد والامكانيات المتاحة للمنظمة
- درجة القبول بالمخاطر
- توافق الاستراتيجية مع الافق الزمني المختار
- بعد تنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعتها في المنظمة

1- سهنال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -، ملكرة لنيل شهادة الماجستير،

جامعة محمد خيضر- بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، 2012، ص 14

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

- الوسائل الاساسية لتكوين الغرض او الغاية الرئيسية للمنظمة, والاهداف بعيدة الامد والشاملة
  - تحديد المجال او القطاع الاساسي للمنافسة
  - مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلي لتحقيق ميزة تنافسية
  - ايجاد صيغ مختلفة ضمن نظام للمهام في المستويات الثلاث للاستراتيجية (الشامل, الاعمال, والوظائف )
  - تحديد المساهمة الاقتصادية وغير اقتصادية التي تروم المنظمة تحقيقها لمختلف اصحاب المصالح
  - مجموعة محتفلة من الانشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين
  - تحديد المركز التنافسي للمنظمة
  - المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرائق واسس المنافسة
  - تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون
  - الموازنة بين الأنشطة, فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها
  - اهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.<sup>1</sup>
- " ان الاستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث عناصر اساسية تتضمن الغايات والاهداف المطلوب تحقيقها, والقوى التي توجه النشاط او تحد منه, وسياقات النشاطات الرئيسية "
- ويمكن استعراض ابعاد الاستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبين ان هذه الابعاد تعطي مختلف مكونات الاستراتيجية وكما تحتوي على:
- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا, واختيار الاسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة
  - العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل, وانشاء الهيكل والاجراءات وديناميكية العمل
  - الطرق: والاساليب والوسائل والمتضمنة اساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي, والريادية, والتفكير النظامي والمنهجية .
  - الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة, وفيما كانت جهات متخصصة او الادارة العليا, او جميع العاملين في المنظمة .
  - المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية

1- طاهر محسن منصور الغالي, وائل محمد صبحي إدريس, الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, ط/ 01, 2007, ص 39

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي ام تقارير متنوعة, ووهل تجري ضمن اطار فكري لدى المديرين ام في ضوء نموذج محدد
- المحتوى: ان محتوى الاستراتيجية قد يقع في اطار استراتيجية تنوع او تركيز على حقل النشاط ام نمو بطرق متعددة او مختارة
- التنفيذ: هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ ام التطوير الداخلي ام الاثنين معا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مبررات وحدود الاستراتيجية وعيوبها

#### الفرع الأول: مبررات الاستراتيجية

تجدر الإشارة إلى أن هناك خمسة مفاهيم أساسية تعطي للاستراتيجية مبرر وجودها وهي:

- ☒ تتضمن الاستراتيجية وجود مشروع ذي طابع شمولي، يستخدم عدداً كبيراً من العوامل والأشخاص المرهونين لفترة زمنية طويلة بمستقبل المؤسسة.
- ☒ تنفيذ المشروع يستوجب عدة تصرفات في إطار صراع مع الغير، ومنافسة منسقة حسب قواعد محددة . نتيجة هذه التصرفات ليست معروفة مسبقاً؛ فهي تنطوي على فرص للنجاح، ولكن أيضاً على أخطار للفشل؛ فهي خاضعة للشك.
- ☒ المشروع ليس ثابتاً، بل على العكس من ذلك، يتسم بالتغير والتغيير : تغير نشاطه ونحسه حولنا، ويجب علينا التكيف معه، ومن جهة أخرى تغيير نحدته إذا رأينا ذلك ضرورياً.
- ☒ الهدف النهائي والمحصلة النهائية للعمل هو النجاح، أو الفوز، أو الانتصار.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: حدود الاستراتيجية

إن الاستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها:

- التعقيد والصعوبة في الإعداد : إن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالخطط ومنهجية التسيير وهذا يجعل منها عملية صعبة ومعقدة. وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والاستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو داخل المؤسسة، وهذه المعلومات مرتبطة بالعامل الرئيسي وهو

1- الغالي، إدريس، مرجع سابق، ص 40

2- حسين يرقى، استراتيجية التنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص 50

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

- العامل المتحرك والمتميز بالغموض والمفاجئة، وتحاول المؤسسة التخلص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد الأهداف، والتخطيط المتكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الاستراتيجية.
- إمكانية نقص مرونتها: كثيرا ما تواجه الاستراتيجية انتقادات على أنها صلبة غير مرنة وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار فيعملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الاستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.
  - إمكانية المعارضة عند التنفيذ : من أهم العوائق التي يصادفها المسيرين في تطبيق الاستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة.
- ولذلك فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أنهذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تماما، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: عيوب الاستراتيجية

يمكن اعتبار أن وقوع عيوب الاستراتيجية في أي مؤسسة تحدث عند التوازن في أحد الأقطاب التالية:

#### ✓ قطب الأسس: التطبيق الصارم للإجراءات

فالأسس العامة الناتجة عن الخبرة تصبح واجبات حتمية وقوانين جامدة دون آفاق.

#### ✓ قطب الواقع: الإنتاج المفرط للنماذج

وذلك عبر الاهتمام بالماضي وبذلك النسخ المطابق للأحداث السابقة.

#### ✓ قطب النظر: أو عامل التقليد

الإكثار في التجديدات والغرق في إعطاء حلول مصطنعة.

#### ✓ قطب التكيف: استتالة المنحنيات.

وذلك عبر الإبداع دون اعتبار الماضي وجعل القرارات الاستراتيجية آلية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أهمية الاستراتيجية وأهدافها

1- رضا البطاوي، مقال إلكتروني بعنوان: "قراءة في بحث الاستراتيجية ومراقبة التسيير"، نشر في <https://www.ahl-alquran.com> , 2022/10/02,

مصر، تاريخ الاطلاع: 2024/03/21، س 19:35، ص 15

2- عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية دراسة حالة "مؤسسة بريد الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2006، ص 09

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

### الفرع الاول: أهمية الاستراتيجية

تبرز أهمية الاستراتيجية بعدها الوسيلة التي تستطيع المنظمة عن طريقها الاستجابة للتحديات التي تواجهها فضلاً عن اعتمادها في اتخاذ قرارات تعكس افضل البدائل والخيارات وتطبيق أنظمة كفوءة في انجاز العمل ذلك لان المقدره المميزة Distinctive competence- هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وان تحقيق هذه المقدره يتم عن طريق الاستراتيجيات التي تربط بين المنظمة وبيئتها.

وتتجلى أهمية الاستراتيجية على اساس ان القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تهتم بتوزيع الموارد المالية والبشرية والتي تؤثر في التركيب السياسي والوضع القانوني للمنظمة ورسم الخطط التي تأخذ بعين الأهمية جميع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

وتبرز أهمية الاستراتيجية بانها إطار مستقبلي تعتمد الإدارة العليا في المنظمة في ضوء دراسة متغيرات البيئة وتضع الخطط والسياسات والبرامج والاجراءات لتنفيذ تلك الاستراتيجية للوصول الى الاهداف التي تم تحديدها، اذ ان انتهاز استراتيجية جيدة يقترن بتنفيذ جيد يؤدي بالتأكيد الى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية نسبية على الآخرين عن طريق تطوير وبناء القدرات من اجل استغلال الفرص ومواجهة التهديدات والتغلب على المنافسين. وبشكل عام يمكن تأطير أهمية الاستراتيجية للمنظمة بما يأتي:.

1. الاستخدام السليم لموارد المنظمة.

2. الحصول على المعلومات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية.

التقليل قدر الامكان من حالات عدم التأكد والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمات وبالتالي تطوير وتحسين اعمالها حيث تسعى المنظمة عن طريق هذه الاستراتيجية الى تحقيق زيادة في مخرجاتها وزيادة مستوى نشاطها بهدف تحقيق ديمومتها وبقائها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف والنتائج المالية وغير المالية المحددة التي تهدف الشركة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وعادة ما تكون خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. تسعى الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها الآتي:

- دراسة الوضع القائم للأعمال التي ستقوم بتنفيذها، ومن ثم تحديد كافة الجوانب التي تتألف منها.
- حصر الوسائل و الطرق التي سيعتمد عليها من أجل تطبيق، وتنفيذ هذا العمل.

1- أحلام صالح مهدي، الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، معهد الإدارة الرصافة، 2003، ص 04

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

- تحديد أوجه الضعف والقوة التي ترتبط بالاستراتيجية الخاصة بالعمل والسعي لمعرفة الأسباب التي أدت إلى القصور، و محاولة علاجها، و أيضا محاولة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى التوازن وتحقيق النتائج المرجوة.
- محاولة تهيئة الجو والظروف المناسبة من أجل القيام بتطبيق الاستراتيجية بما هو مطلوب منها.
- تحديد مجموعة من الأهداف المرحلية للوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية التي وضعت الاستراتيجية من أجلها

إن أي مسعى استراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الاستراتيجية والهدف أيضا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي. إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة واتجاه نحو هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وسلامة. وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذي أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني حالة تخطيطها.<sup>1</sup>

بالقطع هدف أي مؤسسة وإدارتها في الرأسمالية هو المكسب أي الربح وليس أي شيء آخر.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مفاهيم حول المهارات الاستراتيجية

مهما كانت نتيجة المفاضلة بين استراتيجيتي التمييز و تخفيض التكلفة لتحقيق أفضلية تنافسية من خلال إنشاء القيمة، فإن المؤسسة لن تستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، بل وبشكل أساسي على وفرة على نوعيات خاصة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد...، ونقصد بذلك المهارات الاستراتيجية. في هذا المبحث مكون من أربعة مطلب سنتطرق إلى مفهوم وخصائص المهارات الاستراتيجية، أيضا معرفة مستويات وأهمية وأهداف هاته المهارات.

### المطلب الأول: تعريف المهارات الاستراتيجية

عرفت المهارات الاستراتيجية على أنها " مزيج من المعارف، المهارات الفردية، ومختلف الموارد، و تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات بين المهارات الفردية "، وبعبارة أخرى فإن المهارة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين المهارات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن المهارات الاستراتيجية تعد بالضرورة- حسب بعض الباحثين- مهارات جماعية.

1- البطاوي، مرجع سابق، ص 15

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

كما عرفت أيضا على أنها المورد الاستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة بإنشاء المعارف والخبرات في الأنظمة التقنية والتسييرية، القيم والمعايير واعتبرها Hamel و Prahalad مهارات أساسية تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي.<sup>2</sup>

وصفت أيضا المهارات الأساسية بأنها: " القابليات الأساسية التي تعد مركز العمليات الرئيسية للمنظمة و التي تسمح بتوليد المنتجات و الخدمات الجديدة"

وقد أطلق الباحثون على المفهوم أيضا تسمية قلب المهارات أو قطب المهارات, وعرفت بأنها نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا, إذ أن قطب المهارات يقوم بتجميع المهارات التكنولوجية، التنظيمية، مهارات الاتصال...، كما يسمح للمؤسسة بالاختلاف عن غيرها والدخول إلى أسواق جديدة والحصول على الأرباح. إذن فالمهارة الأساسية هي تركيب لعدد من المهارات القانونية أو الفردية المبنية على التنظيم و التكنولوجيا المتحكم فيها، و المؤسسة تستفيد منها في سبب المنافسين من خلال تجديدها مع الزمن.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص المهارات الاستراتيجية

اعتمادا على الخصائص الموضحة وفق نظرية الموارد والمهارات (القيمة، الندرة، عدم قابلية النسخ و التقليد، عدم قابلية الاحلال، عدم قابلية الحركة، قابلية الدوام، فحتى تكون المهارات استراتيجية يجب أن تتميز بثلاثة خصائص وهي:

أ- أن تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وتكون صعبة التقليد مما يجعل صفة احتكارها من قبل المؤسسة دائمة، حيث أن المهمة الأولى للمؤسسة التي تسعى أو الحياة للموارد لتحقيق ميزة تنافسية هي السبق في الشراء (preemption) النادرة والتي تعتبر المهارات أهمها.

ب- تمنح قيمة كبيرة للزبائن (من خلال المنتجات و الخدمات المقدمة).

ج- تغذي مختلف عروض المؤسسة في الأسواق أي تمتاز بالمرونة فلا تقتصر مساهمتها على المنتجات الحالية، بل يمكن أن تساهم في تمييز المنتجات الجديدة أيضا.

د- المهارات الأساسية لا تخص منتوج محدد أو خاص، بل تقوي الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل تشكيلات المنتجات و الخدمات.

2- برؤية فهيمة، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019، ص 14

1- برؤية فهيمة، مرجع سابق، ص 14.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

ذ- المهارات الأساسية لها فترة حياة تفوق دورة حياة أي منتج.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مستويات المهارات الاستراتيجية

وفق ما سبق تتعلق المهارات الأساسية -غالباً- بمجموعة أو فريق عمل، ولأنها تقوم على الإدماج و التنسيق

للمعارف و الموارد فقد ميّز Quelin بين ثلاثة مستويات من الإدماج هي:

- مستوى أولي (élémentaire) يضم المهارات المرتبطة مباشرة بالأنشطة العملية العادية للمؤسسة (عمليات الإنتاج).

- مستوى وسطي (intermédiaire) يضم مهارات متخصصة مجمعة في وظائف معينة (التسويق، الإنتاج...).

- مستوى أعلى (supérieur) يضم المهارات التي تؤثر على المؤسسة ككل و لا تخص وظيفة محددة أو عملية ما وهو المستوى الذي تظهر فيه المهارات الاستراتيجية (عمليات اتخاذ القرار).<sup>1</sup>

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

■ **مستوى الاستراتيجية العليا:** يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

■ **مستوى الاستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية

المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

■ **مستوى الإدارة الدنيا:** يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية

التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجيات

2- برؤية فهيمة، أهمية المهارات في التميز الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 48، 2017، ص 767.

1- برؤية، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، مرجع سابق، ص 18

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

الوسيطي، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم

أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أهمية المهارات الاستراتيجية

إن اكتساب المهارات الاستراتيجية داخل المؤسسة ترجع بالفائدة الكبيرة على مكتسبها ويمكن إيجاز أهمية هذه المهارات في النقاط التالية:

- ☒ تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.
- ☒ تعطي الخطة الاستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.
- ☒ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- ☒ تساعد المهارات الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- ☒ تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- ☒ تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- ☒ إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.<sup>1</sup>

2- عبد الكريم هاجر مسعود، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016، ص 16

1- خالد رجم، محاضرات مقياس: استراتيجية المؤسسة، جامعة قاصدي مراح - ورقلة-، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، المستوى: السنة ثانية ماجنمت، 2016، ص

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمهارات الإستراتيجية

خلاصة :

من خلال العرض الذي تم يظهر لنا أن المهارات وطرق تسييرها أصبح من ضروريات العصر الحالي لكل مؤسسة تسعى للبقاء في بيئة تتميز بكثرة التحولات والتغيرات، ذلك أن المهارات مزيج من المعارف النظرية والعملية والسلوكية والتي تؤدي بدورها إلى الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة إلى تسييرها بأحسن الطرق، ومن مجالات تسييرها هو تحديدها وتطويرها وتقييمها والاعتراف بها من قبل المؤسسات، وقبل كل شيء يجب على هذه المؤسسات أن تقوم بتحديد احتياجاتها من المهارات وذلك من خلال تحديد المهارات الاستراتيجية التي تعتبر بدورها من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات في إحداث التوازن الكمي والنوعي لمهاراتها.

الفصل الثاني:  
الاطار النظري للميزة التنافسية

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد:

أخذ موضوع المنافسة يحظى باهتمام واسع النطاق بفعل العديد من التغيرات التي شاهدها المؤسسات في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي حيث بدأت المؤسسات تدرك هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها، فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متنوعة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها، ولهذا توجهت المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن اكتساب الميزة التنافسية من خلال رفع قدراتها التنافسية والتفوق والتميز على المنافسين، هذا ومن خلال معرفة العلاقة بين المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر وأبعاد وأنواع الميزة التنافسية

المبحث الثالث: مساهمة المهارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

### المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

تعتبر التنافسية و الميزة التنافسية من أهم المصطلحات المستخدمة في تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة، فالمؤسسات الضعيفة تقوم بتجاهل المنافسة، و المؤسسات المتوسطة تقلد (تنسخها) عن المنافسين أما المؤسسات القوية فهي تتحكم في المنافسين، فمن خلال هذا المبحث سوف نسلط الضوء حول الاطار النظري لكل من التنافسية والميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنافسية

#### الفرع الأول: مفهوم التنافسية

إن أول ظهور لمصطلح التنافسية في الحقيقة كان في مجال إدارة الأعمال أي على مستوى المؤسسات، والتي كانت تتنافس على الأسواق الدولية منذ الثورة الصناعية، ثم انتقل إلى مجال الاقتصاد أي على مستوى الدول مع استمرار تطوّه بالنسبة للمؤسسات. ولهذا تميّز مفهوم التنافسية في مجال الأعمال عن مفهومها في مجال الاقتصاد رغم تقاربهما إلى حد كبير.

وقد ظهر مصطلح التنافسية في الستينات، حيث ارتبط بالمؤسسات بهدف قياس مستوى أدائها ومقارنتها بمنافساتها، وقد اهتمت نظرية الأعمال بقياس تنافسية المؤسسات من خلال قياس قدرتها على كسب حصص سوقية أكبر، تحقيق الأرباح، وبالتالي قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق أو الانسحاب منه، وعرفت تنافسية المؤسسة على أنها "قدرة المؤسسة على المنافسة والنمو وأن تكون ذات مردودية في السوق"، وتعرفه أيضا على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة".<sup>1</sup>

وقبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في منظمات الأعمال، تجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة، حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بين مفاهيم: المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، وكذا العالقة بين هذه المفاهيم الثلاثة؛ ولقد وردت الكثير من التعاريف للمنافسة، والتي نذكر منها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".

1- لرقط فريدة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم تجارية تخصص تجارة دولية وطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية تخصص اقتصاد دولي، محاضرات في مقياس التنافسية الدولية للاقتصاد الوطني، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022، ص 31

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتبين لاقتناء منتجات المنظمة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرافقة وغيرها.

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف: " التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتحديد".

فيما تعرف التنافسية بأنها: " هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".<sup>1</sup>

تعرف التنافسية على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في السوق الدولية، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو عن دولة.

- تنافسية المؤسسة: تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية. كما تعرف بأنها "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها".
- تنافسية القطاع: تعرف على أنها "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".
- تنافسية الدولة: تعرف على أنها "قدرة البلد على تحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال تحقيق معدلات نمو عالية ومستدامة، ووضع قابل للاستمرار لميزان المدفوعات".<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التنافسية

لم تحددت العديد من الدراسات والأبحاث الأهمية البالغة للتنافسية في مجال منظمات الأعمال، وعلى الرغم من ذلك يمكن حصر أهمية التنافسية في:

➤ فهم العملاء والاقتراب منهم وبخاصة التعرف على مفاهيم نحو الجودة، والالتزام بمعايير الجودة.

➤ تحقيق مستويات مرتفعة من الخدمة الشاملة.

1- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد: 08، العدد: 01، جوان 2021، ص 232

2- فاطمة محبوب، فريدة كافي، العناقيد الصناعية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج الاقتصاد الصناعي SCP، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المركز الجامعي، ميلة، المجلد: 02، العدد: 02، 2021، 174

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

4 سرعة رد الفعل للفرص والتهديدات التنافسية.<sup>1</sup>

تمكن اهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما امكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته, ويشير تقرير التنافسية العالمية الى ان الدول الصغيرة اكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة, حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير الى رحابة السوق العلمي, لان هذه الدول الصغيرة والنامية اصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام, بصفة احدى تحديات القرن الواحد والعشرون.

وبما ان المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول, فان المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشية افراد دولها, كون مستوى معيشة افراد دولها, كون مستوى معيشة افراد دولها ما مرتبط بشكل كبير بنجاح مؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الاسواق العالمية من خلال التصدير والاستثمار الاجنبي المباشر, حيث يلاحظ نمو التجارة العالمية والاستثمار الاجنبي المباشر في العالم بوتيرة اسرع من نمو الناتج العالمي.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشراتها**

**الفرع الأول: أنواع التنافسية**

باعتبار التنافسية محصلة لمجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية المتباينة والمتداخلة فيما بينها، فكذلك تصنيفاتها تتنوع وفيما يلي سنعرض أهم أنواع التنافسية و المصنفة إلى صنفين التنافسية حسب الموضوع والتنافسية وفق الزمن:

1. التنافسية وفق الزمن: وتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

❖ التنافسية اللحظية: وتعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، إلا أنه من الأفضل عدم الاعتماد عليها بصفة مطلقة لكوا قد تنجم عن فرصة مؤقتة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية لأن النتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون نفسها في المدى الطويل.

❖ القدرة التنافسية: وهي تستند على مجموعة من المعايير المترابطة والمتكاملة فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من جوانب القدرة التنافسية، ويضمن استمرار المؤسسة في بيئة مضطربة، فعلى خلاف

1- عادل خير الله ناصر بن عبد الله، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 22، 2020، ص 444.

2- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، 2005، ص 02

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبالأساليب طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

2. التنافسية حسب الموضوع وتشمل تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

❖ تنافسية قطاع النشاط: ونعني بها قدرة المؤسسات المتممة لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم الحكومي وهذا ما يؤدي إلى تمييز تلك الدولة في الصناعة.

❖ تنافسية المؤسسة: وتعني قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين، وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

❖ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، وكثيرا ما يعتمد في تقويم تنافسية المنتج على سعر التكلفة كمعيار وحيد، مع انه توجد عوامل أخرى أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup> هناك أنواع أخرى للتنافسية وهي في ما يلي:

1) تنافسية التكلفة او السعر: فالبلد ذو التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الاسواق الخارجية بصورة افضل

2) التنافسية غير السعرية: وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة والتسهيلات التقديم وعنصر الابتكار فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والاكثر ملاءمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت اعلى سعرا من سعر المنافسة.

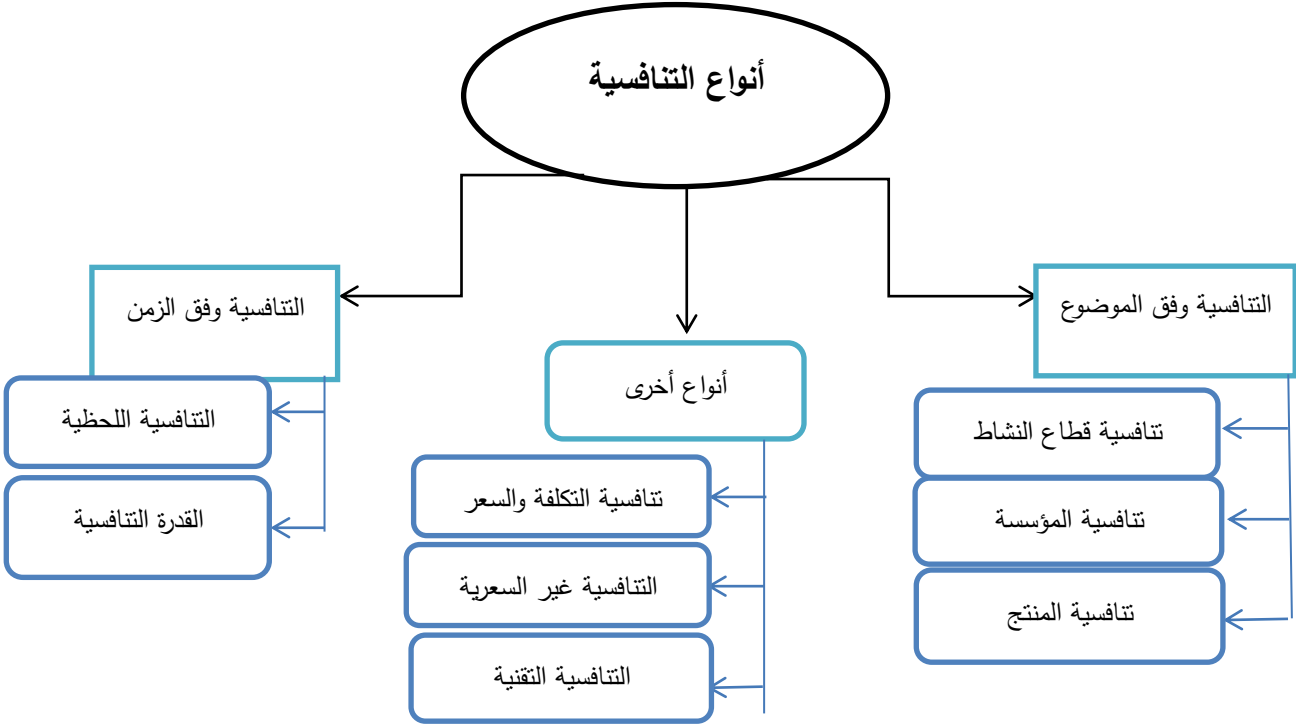
3) التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.<sup>2</sup>

1- غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2009، ص 41.

2- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد: 04، ص 24

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

الشكل 01: يوضح أنواع التنافسية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات السابقة

### الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية

تعد كل من الربحية والتكلفة والإنتاجية الكلية للعوامل والحصة السوقية من أهم مؤشرات تنافسية المؤسسة ويمكن التعمق في مفهوم هاته المؤشرات في ما يلي:

1. الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق.
2. تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهيدة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو السببين معا، فالإنتاجية الضعيفة يمكن أن ترجع لسوء التسيير و كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين، فتكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

المستقبلية للمشروع، ويمكن جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.<sup>1</sup>

3. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، حيث من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

4. الحصة السوقية: إن المؤسسة التي تملك حصة مريحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي أو الخارجي تكون ذات موقع تنافسي جيد، حيث أنه كلما كانت التكلفة المادية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الوصول إلى المراكز الفضلى بالنسبة للمؤسسات المشابهة لها التي تعمل في المجال نفسه، ويمكن تحقيق هذا المركز من خلال استثمار أفضل للإمكانات والموارد المادية والفنية والتنظيمية بالإضافة إلى مقدرة الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفة وكفاءتها لتصميم الاستراتيجية التنافسية وتطبيقها. فالميزة التنافسية هي الخصائص والمقدرات والكفاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن المنافسين في المجال ذاته.<sup>3</sup>

إن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق. وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في المنظمة. وعليه فإن القدرات المميزة تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية إذ أن القدرة المميزة تتطلب من العمليات أن تركز على ما يجب أن تعمل به بالشكل الأفضل.<sup>4</sup>

1- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 11

2- حامدوش سميرة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2020، ص 74

3- هبة على حسن عبد الله، التمكين المهني مداخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم، رسالة ماجستير في التربية، جامعة اسويط، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، المجلد 03، العدد 01، يناير 2021، ص 21

4- حسين نور الدين عزت، رياض جميل وهاب، دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية استطلاع آراء المهندسين في مصنع الغزل والنسيج، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 01، العدد 02، 2011، ص 19.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

في حين تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة"، حيث اعتبر أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للاستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الاستراتيجيات التنافسية، كما تعرف بأنها خصائص الفرص الميزة والتي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق، والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية".

كذلك تعرف الميزة التنافسية على أنها: أهم المؤشرات على النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الاساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها التنافسية.<sup>1</sup>

كما يعرفها كل من Thompson et Strickland بأنها "شيء ما تفعله المؤسسة جيدا مقارنة بمنافسها وترتبط بوظائفها أو أي نشاط آخر له شكل تنافسي لخلق وانتاج او تسويق منتجات وخدمات المؤسسة في حين يعرفها كل من Kota et Orne بأنها "مركز فريد يحققه المؤسسة لنفسها عبر فترة زمنية في مواجهة منافسيها وهو ناتج عن تلاحم التميز، والتكلفة والأداء في قطاع سوق محصن"

هذا وقد عرفها " Barney بأنها تطبيق المؤسسة استراتيجية خلق او ايجاد قيمة لا يطبقها في نفس الوقت المنافسون الحاليون والمرتبون والذي قد يتم من خلال التنفيذ الكفاء أو المتميز او الفريد للاستراتيجية"

ويعرفها "السلمي" بأنها "مجموعة المهارات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها أمرين أساسيين وهما إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من الاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها".<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الاول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة ان تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين. و نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن استراتيجية المنظمة و أثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فان تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص و الشروط، ومن بينة الخصائص التي يجب ان تتميز بها الميزة التنافسية للمنظمة هي:

- 1- سعاد قوفي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 07، العدد 08، فيفري 2023، ص 79
- 2- بن نذير نصر الدين، "دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، 2011، ص 82

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

- ✓ تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه؛
  - ✓ تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل؛
  - ✓ تكون غالبا مركزة جغرافيا؛
  - ✓ حاسمة بمعنى انه تتيح للمنظمة عامل السبق والتفوق على المنافس؛
  - ✓ امكانية الدفاع عنها مما يعني صعوبة تقليدها ومحاكاتها او إلغائها من طرف المنافسين.
  - ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
  - ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جداريات المنظمة من جهة اخرى؛
  - ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.
- وحسب ما يرى الاستاذ نجم عبود الخصائص نجد:
- ✓ تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
  - ✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
  - ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها :
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين؛
  - ✓ تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
  - ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما؛
  - ✓ يجب أن تؤدي إلى تأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
  - ✓ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.<sup>1</sup>

1- الأمين حلموس، دورة إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2017، ص 187.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

المطلب الرابع: محددات وأهمية الميزة التنافسية

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي استعراض لاهم ملامح هاذين البعدين :

1. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة

التكلفة الاقل او ميزة التمييز في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها, ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فان للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار تبدأ بمرحلة التقدم او النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبيي ثم مرحلة التقليد واخيرا مرحلة الضرورة, وفيما يلي استعراض لهذه المراحل:

- مرحلة التقدم: تعد اطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية, لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري, العادي والمادي, وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا اكثر فاكثرا, ويعود ذلك الى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- مرحلة التبيي: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار, باعتبار ان المنافسين بدؤوا يركزون عليها, وتكون الوفرات هنا اقصى ما يمكن.

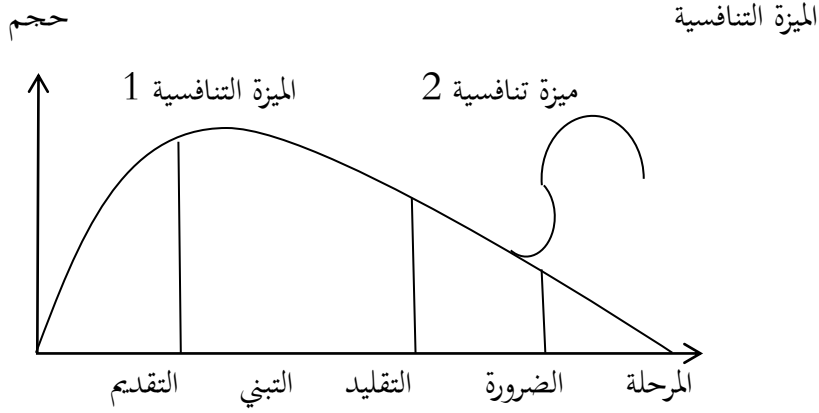
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا الى الركود, لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكات ميزة المنظمة, وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات.

- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع, او انشاء ميزة جديدة على اساس تختلف تماما على اساس الميزة الحالية, واذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين او الحصول على ميزة جديدة, فان تفقد اسبقيتها تماما عندما يكون من الصعب العودة الى التنافس من الجديد.<sup>1</sup>

1- جيمر مريم, دور استراتيجي الإعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة رسالة ماجستير, 2014, ص 75

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

الشكل 02: يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المرجع: (حيمر مريم, مرجع سابق, ص 75)

2. نطاق التنافس او السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية, فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة, ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له, وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية :

- ✓ النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء), فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو مزايا التمييز.
- ✓ نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة, وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم, وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ✓ النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة, ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ( أثر مشاركة الموارد), وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي, حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

✓ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات في ظل المؤسسة, فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة, فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، و لعل من أبرز النتائج التي ستحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في ما يلي:

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين و ما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا و القبول المطلوب لدى المستهلكين و بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.
- تنعكس الزيادة في الحصة السوقية و استمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المحققة و الأرباح الإضافية.<sup>1</sup> كما يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية واعتبارها:
- سلاحا 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 أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده؛
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا 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 وإدامتها.<sup>2</sup>

1- بوسهوه نذير، رأس مال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، المدية، المجلد 28، العدد 01، ص 79

1- بركاني سمير، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص: تسويق، 2015، ص 78.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

كما أوضح عمر بل جازية في أطروحته أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني احتلال المنظمة لزيائن أكثر ولاء مقارنة بالمنافسين، مما يجعل زيائنها أقل تأثرا لعروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى؛
- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها ونتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية و تتفاعل إثر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية، واثبات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات التنافسية، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل وعن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- أبنية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما أدى إلى دفع البعض من المفكرين والكتاب إلى القول: بأن يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.
- تعد الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها؛ لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.<sup>1</sup>

2- أحمد يوسف، و محمد الأمين دلموم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019، 153.

1- عمر بل جازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018، ص 38

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر وأبعاد وأنواع الميزة التنافسية

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

يتوقف اكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من مواردها المختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية فتتفرد بها عن باقي المؤسسات في ظل البيئة التي تتميز بالتعقيد والاضطراب والتغير المستمر الأمر الذي يجعل هذه الظروف ذات تأثير عالي في عملية بناء الميزة التنافسية، تتعدد وتنوع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يمكننا حصرها أيضاً في نوعين أساسيين وهي كالتالي:

**المصادر الخارجية:** وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ تضم

مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي، والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والامكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

كما أن المصادر الخارجية متمثلة في الظروف والعوامل التي تفرضها البيئة الخارجية والتي تؤثر على حياة المؤسسة وتطورها، ومن غير المنطقي أن تعمل المؤسسة بعيدة على هذه الظروف التي تحيط بها، فهي مصدر مدخلاتها ومخرجاتها، وقدرة المؤسسة على الاستمرار يعود إلى مدى قدرتها على التأقلم مع بيئتها الخارجية.

**المصادر الداخلية:** حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج

الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد أتيت الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الابداع والمعرفة.

ونستنتج أيضاً أن المصادر الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة (مادية، مالية، بشرية، معلوماتية... إلخ)، بحيث تتفاعل هذه الموارد فيما بينها لتساهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

1- مزياي حنان، زعان محمد، وآخرون، دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان، المجلد 10، العدد 01،

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

وقد وضحت الدكتورة بل خضر مسعودة مصادر الميزة التنافسية المنظمة كالاتي:

✘ الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و

لعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

✘ الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في

السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون ( الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).
- الالتزام بمداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع؛

✘ المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تتحقق من أجل الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

#### 1) القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أي منظمة في استغلال إمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير.

1- بلخضر مسعودة، مطبوعة يداغوجية، محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020، ص 45

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعر، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع .

### (2) قدرة المنظمة على تحقيق التميز :

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية والإمكانات التنظيمية و الموارد المعلوماتية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.<sup>1</sup> لكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

1. الموارد المالية: وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويله تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار أو الميزان.

2. الموارد المادية: وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعمالها واستغلالها تنوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة.

3. الموارد البشرية: يعد هذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات العنصر الجوهري في خلق التميز للمؤسسة نظرا لإشرافه وعلاقته المباشرة على عملية الإنتاج أو إسناد الخدمة للعملاء.

4. الإمكانات التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها، وتشكل هذه الإمكانات المساهمة في التمييز من الأهمية بمكان في إعطاء قيمة بمنتجاتها خدماتها والتي من الصعب أو النادر أحيانا أن يستطيع منافسوها تقليدها.<sup>2</sup>

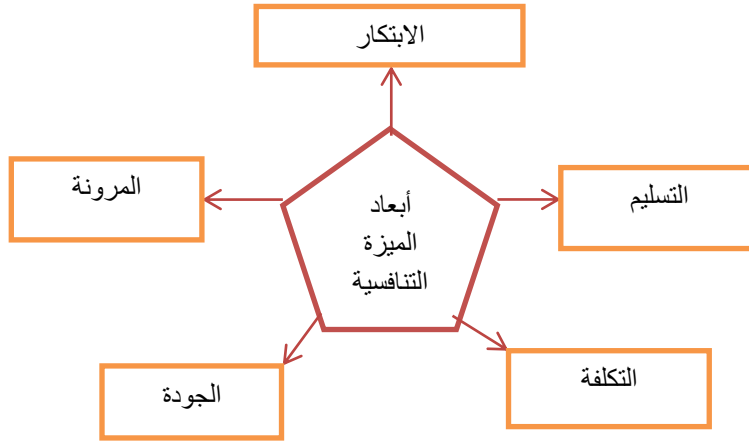
في حين قدم الصادق لشهب عناصر أخرى لأبعاد الميزة التنافسية ممثلة في الشكل الآتي:

1- دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011، ص 26

2- أبو القاسم حمد، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط: 2005-1999، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص ص 120-122

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

الشكل 03: يوضح أبعاد الميزة التنافسية



المرجع: الصادق لشهب, وآخرون, دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة, المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, عدد 07, 2017, ص 265

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للشركة لتحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، و من خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:

#### 1. ميزة التكلفة الأقل:

معناها أن الشركة تعمل على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

#### ○ تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع الشركة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين يجب عليها معرفة العوامل المتحكم في التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:

- مراقبة الحجم: يمكن للشركة إن تخفض من تكاليفها من خلال التوسيع في تشكيلة المنتجات أو التوسيع

في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة لكن الحجم الذي يتحكم في

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

التكاليف يختلف من نشاطا لأخر ومن منطقة إلى أخرى وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعني على الشركة المحافظة علي شروط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

- مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين علي حد سواء.
- مراقبة الروابط: إن متكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، تحسن من موقع الشركة في جمال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>
- مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف بضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم علي فهمها وخفض التكاليف .
- مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع تخص الأنشطة فيما بينها أو تخص العملاء والموردين فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور وفعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.
- مراقبة الرزنامة: إن الشركات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها الأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلي تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية..... الخ، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل و ذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

### ○ تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

إن التكاليف لا تنخفض بصورة كاملة ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فقدرات الشركات على تخفيض التكاليف متغيرة حتى وان كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم أو أنها تنتهج نفس السياسة وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للشركة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الاستراتيجية في حين يتطلب انتباها وإدراكا ووعيا من

1- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2009، ص 26

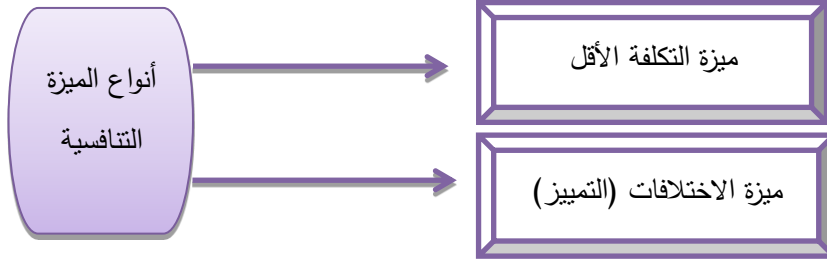
## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

طرف المسيرين، وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة الشركة من بين العوامل المؤدية الى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه فالشركات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة ويدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأها.<sup>1</sup>

### 2. ميزة التمييز:

وتعني قدرة الشركة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وتخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى . خصائص خاصة بالمنتج . خدمات تسويقية) وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتجات من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز.<sup>2</sup>

### الشكل 04: يوضح أنواع الميزة التنافسية



المرجع: بن عمر الجبارية, دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية, رسالة ماستر, جامعة حمه لخضر

الوادي, 2021, ص 23

### المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدث نوعية وجودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي:

#### 1- مصدر الميزة:

من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام, حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسة المنافسة.

✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات, تمييز المنتج) التميز والتفرد من خلال تقديم منتج او خدمة من نوعية معينة (, السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة,

1- هلاي الوليد, مرجع سابق, ص 26

2- مصطفى محمد الدويش, الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية, أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه, جامعة حلب, كلية الاقتصاد, قسم إدارة الأعمال,

2013, ص 66

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

او علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل او تبديل مرتفعة... الخ, وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من اهمها:

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الافراد المدربين تدريباً خاصاً, القدرات الفنية الداخلية, والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية, التعلم المتخصص و البحوث والتطوير, والتسويق.

ويترتب على اداء هذه الانشطة خلق مجموعة من الاصول الملموسة وغير الملموس في شكل سمعة طيبة, علاقات وثيقة مع العملاء, وحصيلة من المعرفة المتخصصة... الخ, ويمكن القول بان المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات او الخدمات.<sup>1</sup>

2. عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي يصعب عليهم تقليدها.
3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة.

إن تحقيق ميزة تنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن نلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات و تتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.<sup>2</sup>

### ✘ العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية:

- وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف بين المفاهيم التالية: التنافسية والميزة التنافسية من خلال ما يلي:
- التنافسية تتمثل في امتلاك المؤسسة لقدرات متكاملة تؤهلها لمواجهة المنافسة والتغلب عليها.
  - الميزة التنافسية تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها.
- على الرغم من الاختلاف بين المفاهيم إلا أنه هناك علاقة بينهم والتي سنوضحها في الشكل التالي:

1- رحيل آسية, دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء", جامعة أحمد بوقرة, بومرداس, كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير, 2011م, ص 54

2- رزقة مجاوي, الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال, رسالة لنيل شهادة ماجستير, جامعة المسيلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, 2013م, ص 50

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

الشكل 05: يوضح العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية



## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

### المبحث الثالث: مساهمة المهارات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

من المتعارف عليه في بيئة الاعمال دولية كانت ام محلية هو سعي المؤسسات واجتهادها من اجل بناء مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ضمن قطاع نشاطها، وللوصول بالمؤسسة الى اكتساب مزايا تنافسية يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في تحديد مصير مؤسساتهم من اجل التوصل الى الاسرار والأسس التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على ميزة تنافسية في السوق. ففي ظل المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات الزبائن والمستهلكين والعملاء تسعى المؤسسة الى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في السوق وذلك من خلال المهارات الاستراتيجية التي يجب ان تتوفر في المؤسسة. بناء على ما تقدم سوف نتطرق في هذا الفصل على ثلاث مباحث نوضح فيها مساهمة المهارات الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية باتباع أربعة مطالب:

#### المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد. إن تطوير الميزة التنافسية أي مؤسسة يعد هدفا واستثمارا وتكتيكيا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تنمية وتطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

#### أولا: ظهور تكنولوجيا حديثة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقدم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.<sup>1</sup>

#### ثانيا: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية، أو تنمية الميزة التنافسية الجديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج

1- فاطمة الزهراء بن مجدل، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 54

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

### ثالثا: تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن الميزة التنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

### رابعا: التغير في القيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حماية البيئة من التلوث والقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على انشاء الميزة التنافسية

أوضح مايكل بورتر أنه يمكننا فهم الميزة التنافسية إذا ما نظرنا للمؤسسة كوحدة واحدة، لأن المؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة والمتعددة كالإنتاج، التسويق، التوزيع وغيرها من الأنشطة الأخرى، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، إما عن طريق إتباع استراتيجية التكلفة أقل أو استراتيجية التمايز، وبالتالي فإن عملية التحليل الدقيق و بطريقة علمية لأنشطة المؤسسة ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية، لأن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مواردها. كما أوضح هدرسون أن المؤسسات التي تلتزم باستراتيجية معينة ( التكلفة أقل، التمايز) تكون عالية الأداء مقارنة بمنافسيها الذين يستعملون أكثر من استراتيجية.

من هنا يمكن التمييز بين خمسة عوامل مهمة يجب إدراكها وفهمها عند انشاءنا ومناقشتنا للميزة التنافسية:

1. أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج محتكر من طرف واحد، هذا يعني عدم وجود منافسين

وبالتالي عدم وجود ميزة تنافسية؛

2. ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر

وبالتالي ستتعدد مصادر الميزة التنافسية؛

1- فاطمة الزهراء بن مجدل، مرجع سابق، ص 54

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

3. مصدر الميزة التنافسية الأمثل للمؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام، لكن إذا ما نجحوا مسؤولو

مؤسسة ما بالقيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيهددون المؤسسة في ميزتها؛

4. تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة تحليل وتشخيص جيد للمنافسة؛

5. أن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديم هذه الأخيرة قيمة إضافية للمستهلك، لأن الكثير من

المؤسسات يعتقدون أنهم يكتسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون إضافة قيمة للمستهلك.<sup>1</sup>

في حين هناك من اعتبر الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

☒ **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية،

و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

☒ **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى

المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار و الابداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، و لا ينحصر الابداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية و الابداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.<sup>2</sup>

### **المطلب الثالث: أهداف المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية**

إن المؤسسة حتى تتمكن من أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية عليها أن تكون لها ميزة تنافسية، ومن أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي:

- قدرتها على إقناع زبائنهم بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- خلق فرص تسويقية جديدة.

1- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، 2018، ص 30

2- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 1/13 ديسمبر، 2011، ص 09

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية .
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمن تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مساهمة المهارات الاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية

#### الفرع الأول: مساهمة المهارات الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية

تزايد أهمية المهارات في المؤسسة يوما بعد يوم لتمييزها بالليوننة، الإبداع، سرعة رد الفعل و سبق التغيرات، فهي عامل أساسي لنجاح المؤسسة لأنها مورد استراتيجي مسئول عن خلق القيمة و إضافتها. و يتضح دورها المتنامي و الأساسي في تفوق المؤسسة و تميزها أكثر من الموارد الأخرى نظرا لخصائصها المنفردة كالندرة، صعوبة التقليد و النسخ و كلها من الخصائص التي تشكل لب الميزة التنافسية.

و لأن المهارات هي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية على المؤسسة الاهتمام بها أكثر و توفير كل السبل و الإمكانيات التي تسمح باستغلالها الاستغلال الأمثل و العمل على تسييرها تسييرا يسمح بخلق مهارات استراتيجية أو أساسية و التي تعد مفتاح النمو التنافسي، و ذلك من خلال:

✚ اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التعاون و التناسق بين المهارات.

✚ التشجيع على البناء الجماعي للمهارات لأن المهارات الجماعية هي النواة الأساسية لتمييز المؤسسة.

✚ العمل على تطوير المهارات بتكثيف عمليات التكوين و التعلم.

✚ ضرورة التركيز على المهارات الجماعية مع عدم إلغاء الاهتمام والاعتراف بالمهارات الفردية لأنها أساس

المهارات الجماعية.

1- وهبية مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012، ص 60

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

إن الاهتمام بالمهارات و تسييرها يساعد على خلق المهارات الاستراتيجية أو الأساسية القادرة على الإبداع، الابتكار و السبق و هو ما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة و يدعم قدراتها التنافسية، و بالتالي فيإمكان المؤسسة الاقتصادية التركيز على اتجاهين، الاتجاه الأول ير تبط بالسبق في حيازة الموارد النادرة من خلال البحث الحثيث عنها من مصادرها و سبق باقي المؤسسات في استقطابها، أما الاتجاه الثاني فيكون من خلال تركيز بعض المؤسسات على الإنتاج الذاتي أي محاولة المؤسسة إنشاء مهارات استراتيجية جديدة (Autoproduction) للمهارات انطلاقا من تلك التي تتوفر عليها بالاعتماد خاصة على الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مجالات تسيير المهارات الاستراتيجية

أصبح البحث عن اكتساب المهارات، تنميتها، والمحافظة عليها من أولى انشغالات المؤسسات، باعتبار هذا المورد من أهم مصادر القيمة، وهذا يدل على أهمية تسيير المهارات، هذه الأهمية التي نحاول توضيحها من خلال مجموعة مجالات.

1. اكتساب المهارات: لأن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، في معايير اختيار المؤسسة و لأن تبني منطوق المهارات في التوظيف غير للأفراد، أصبح أكثر شيء تسعى إليه هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب، من أجل مواجهة الاحتمالات و الأحداث العرضية (التقلبات في الأسواق، تنوع انتظارات الزبائن ... )، أي البحث على أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإبداع و تحضير منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي في إنشاء القيمة ، لذلك نجد المؤسسات غيرت في نوعية الاختبارات التي يخضع لها المرشحون للوظائف من مجرد اختبارات نظرية عامة إلى عملية و متخصصة وهذا بالاعتماد على بعض الأساليب- إلى جانب تحليل المناصب لاستنتاج الشروط المطلوبة لشغلها- مثل التسيير التقديري للتشغيل والمهارات، و من خلال اكتساب المؤسسة للمهارات فإنها تقوم بتحديدتها و تصنيفها لحصر المهارات الاستراتيجية فعلا.

2. استعمال المهارات: إن حصول المؤسسة على المهارات لا يعني شيئا ما دامت هذه المهارات غير مستخدمة و غير موظفة فعليا في العمل، لذا لا بد من توظيف هذه المهارات، فالتوظيف هو " العملية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية

1- قطاف, شنائي, مرجع سابق, ص 44

## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكل وجه", كما يقصد به إعطاء المترشحين الذين تم اختيارهم للوظائف الشاغرة أي في الشواغر.

وبما أن المهارات لا تتطور إلا في والعمل، على المؤسسة أن تعمل على تطويرها من خلال استعمالها وجعلها في وضعيات عمل معينة لاستغلالها استغلالاً أمثلاً بتوفير كل شروط الاستغلال الاجتماعية، التنظيمية و التسييرية مجتمعة معاً للاستفادة منها. وحتى تبقى المؤسسة على الاستعمال الجيد للمهارات لابد من تحفيزها ومكافئتها تحسين ظروف عملها والاعتراف بها وبما تمتلكه من مهارات.

### 3. تطوير المهارات: إن التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات الاقتصادية فرضت عليها تطوير مهاراتها

لتعميق خبراتهم وتقوية معارفهم أكثر لزيادة قدرتها على مواكبة التطورات والتأقلم مع المستجدات. لذا أصبحت عملية تنمية المهارات وتطويرها من أولى اهتمامات المؤسسات في كل القطاعات والمترجمة بالتكوين، التدريب، التحفيز، التعلم والخبرة وغيرها من أساليب التطوير التي تسمح بتوسيع المهارات وتنميتها ورفع مستواها المعرفي، تهيئتها وتحفيزها لتولي مناصب مستقبلية.

### 4. الاعتراف بالمهارات: بالإضافة إلى ما سبق، فإنه على المؤسسة الاعتراف بمهاراتها ليكون ذلك محفزاً

لأفراد لتطويرها و السعي لاكتساب غيرها، و يترجم هذا الاعتراف في توزيع المسؤوليات و تفويض السلطات، منح الترقيات و المكافآت... وكل ذلك يكون على أساس المهارات... لضمان التوظيف النوعي للموارد البشرية.<sup>1</sup>

1- بروبة فهيمة، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، مرجع سابق، ص 26

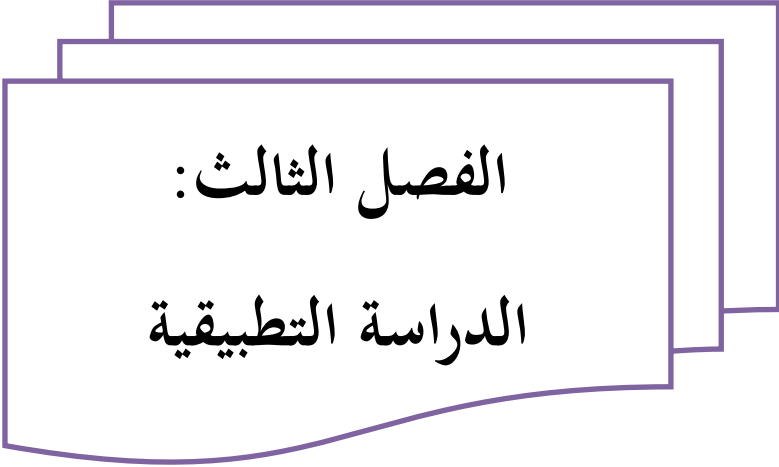
## الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

خلاصة :

إن اشتداد المنافسة بين المؤسسات و اتساع الأسواق وتنامي الطلب على النوعيات الجيدة فرض على المؤسسة تحقيق التميز لمواجهة الهجمات التنافسية والحفاظ على العلاقات مع العملاء وصيانتها، و كانت المهارات الاستراتيجية الحل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية داخل أي مؤسسة.

حيث لم يعد خافيا الدور الكبير الذي تلعبه كعامل حاسم ومهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة لخصائصها المنفردة التي اكتسبتها الصدارة ضمن الموارد غير المادية للمؤسسة فهي قادرة على التماشي ومتطلبات الساحة التنافسية التي تفرض قيودا للبقاء من جهة وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية باستمرار من جهة أخرى، والتميز في الأداء لحماية المواقع السوقية لضمان البقاء والاستمرارية في سوق شعاره البقاء للأطول نفسا.

و بالتالي فالمهارات الاستراتيجية هي الورقة الراجحة للمؤسسة ضمن المتغيرات الحالية إذا ما استغلت بشكل صحيح.



الفصل الثالث:  
الدراسة التطبيقية

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى الإطار النظري لكل من المهارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتوضيح المفاهيم الأساسية لكل من المتغيرين والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة أو تطبيق الدراسة على أرض الواقع وذلك بدراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفيا بولاية الوادي, حيث سنحاول تحديد المهارات الاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

### المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة محل الدراسة

تلعب المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا في تنمية وتطور الاقتصاد الوطني وخاصة القطاع الخاص ومن بين هذه الشركات الخاصة نجد شركة سوف للصناعات الغذائية "مطاحن صوفيا" التي تمول السوق المحلية والمخازن وحتى يتسنى لنا معرفة ذلك قمنا بدراسة عملية وميدانية في تربصنا هذا في هذه المؤسسة

### المطلب الأول: تعريف والموقع الجغرافي لشركة صوفيا لصناعات الغذائية

#### الفرع الاول: التعريف المؤسسة:

هي شركة صوفيا لصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة ، وهي ذات طابع خاصة. بدأت أشغال بناء هذه الشركة سنة 2004 من طرف شركة ايطاليا وبدأت نشاطها الفعلي 23/03/2006 كشركة في ويقدر رأس مال هذه الشركة حوالي 50.000.000 دينار جزائري.

#### الفرع الثاني: الموقع الجغرافي:

تقع في المنطقة الصناعية البيضاء الوادي أما فيما يخص نظام العمل في هذه الشركة فقد تم تحديده المدة القانونية للعمل الأسبوعي بها ب 80 ساعة، أي بمعدل 346.66 ساعة في الشهر وهي موزعة على شكل ثماني ساعات في اليوم مؤداه ضمن دوام مستمر خلال خمسة أيام ونصف في الأسبوع ، أما أيام الراحة فتشمل يوم الراحة الأسبوعية الجمعة والأعياد الوطنية والدينية.<sup>1</sup>

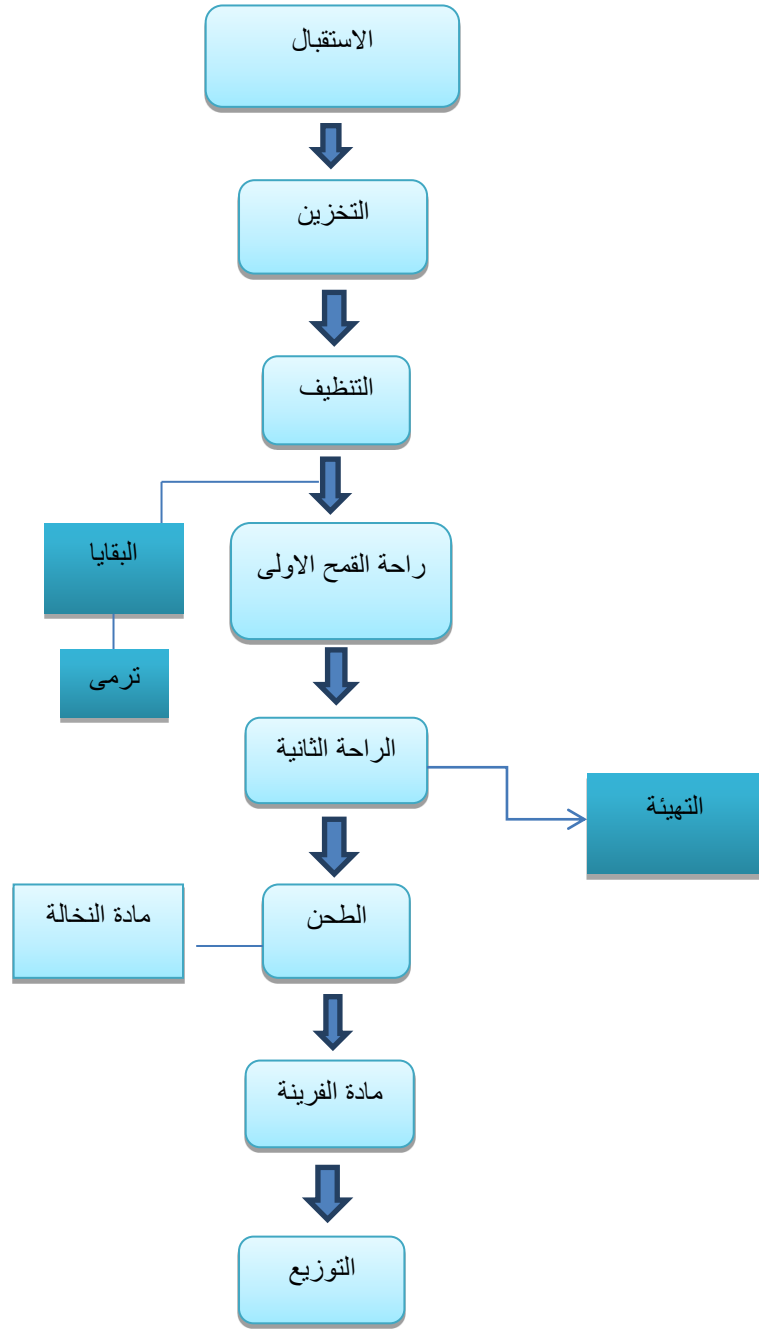
#### المطلب الثاني: مراحل الانتاج وأسواق شركة صوفيا

يمكن تلخيص مراحل الإنتاج بمؤسسة مطاحن صوفيا في الشكل التالي:

1- مقابلة مع السيد يوسف الوشعي موظف في مؤسسة مطاحن صوفيا, 2024/5/19, الساعة 10:30

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الشكل (6): يوضح مخطط لمرحل الانتاج وصناعة منتج النخالة



المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يتضح أن منتجات المؤسسة تتمثل في ما يلي:

**أولاً: تعريف المادة الأولية:**

القمح أو الحنطة جنس نبات حولي من الفصيلة النجيلية، وينتج القمح حبوبا مركبة علكشكلسنابل حيث تعتبر هذه الحبوب الغذاء الرئيسي لكثير من شعوب العالم، لا ينافسها في هذا المجال الا الذرة والأرز، حيث تتقاسم هذه الحبوب غذاء البشر على وجه الأرضيزرع القمح في أكثر بلاد العالم مرة واحدة في السنة وفي بعض

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

البلدان يزرع مرتين، والقمح له أنواع متعددة جدا، فمنها ما يصلح لعمل الخبز ومنه ما يصلح لعمل المعجنات أو المعكرونة يزرع القمح في الكثير من دول العالم بالاعتماد على ماء المطر في السقي، وفي بلدان أخرى يزرع بالاعتماد الري بالواسطة

ثانيا: تعريف المنتج النهائي:

ينقسم المنتج النهائي إلى نوعان هما النخالة و الفرينة

01- تعريف الفرينة : وهو مسحوق يصنع عادة من حبوب مثل القمح، الشعير الذرة إلى آخره، وفي

بعض الأحيان ويصنع كذلك من البطاطس، الرز أو أي محصول غني بالنشاء. والطحين هو المادة

الخام الرئيسية في صناعة المأكولات الأساسية مثل الخبز، الكعك والشعيرات وغيرها من المأكولات.

02- تعريف النخالة أو الردة: هي الطبقة الخارجية الصلبة من الحبوب، ويتكون من ألورون مشتركة مع

القشرة. وجنبا الي جنبالجرثومية هي جزء لا يتجزأ من الحبوب الكاملة، وكثيرا ما تنتج كمنتج

ثانوي للمطاحن من خلال إنتاج الحبوب المكررة وعندما تتم إزالة النخالة من الحبوب، تفقد الحبوب

جزء من قيمتها الغذائية.

والنخالة يمكن طحنها من الحبوب، بما في ذلك الأرز، الذرة، القمح، الشوفان، الشعير والدخن،

ويجب أن لا يتم الخلط بين النخالة والقشرة، والذي هو مادة خشنة مقشرة محيطية

بالحبوب، ولكنلا تشكل جزء من الحبوب نفسها.

والنخالة غنية بالألياف الغذائية والأحماض الدهنية الأساسية وتحتوي على كميات كبيرة منالنشاء،

البروتينات والفيتامينات والمعادن الغذائية.

والمحتوى الزيتي المرتفع في النخالة يجعلها عرضة لفساد الرائحة، وهو أحد الأسباب التيغالبا ما يتم

فصلها عن الحبوب قبل تخزينها أو مزيد من المعالجة، ويمكن معالجة النخالة بالحرارة لزيادة طول

عمرها.<sup>1</sup>

1- أحمد بوجعة، أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفا-الوادي-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر-

بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2019/2018، ص 58

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

يمكن توضيح انتاج مادتي الفرينة والنخالة لمؤسسة مطاحن صوفيا خلال ثلاثة السنوات الماضية في الجدول أدناه:

الجدول (1): يوضح انتاج مادتي الفرينة والنخالة خلال ثلاثة سنوات الماضية		
السنة	المادة	الكمية
2021	الفرينة	162.874.05 قنطار
	النخالة	49.948.04 قنطار
2022	الفرينة	157.390.60 قنطار
	النخالة	48.591.29 قنطار
2023	الفرينة	153.162 قنطار
	النخالة	46.969.68 قنطار

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا الى معلومات من المؤسسة

### أسواق المؤسسة:

تتمثل أسواق مؤسسة مطاحن صوفيا في ما يلي:

✓ الوادي وضواحيها

✓ بئر العاتر

✓ فركان

✓ تقرت

✓ المغير

✓ جامعة

✓ أم الطيور

✓ لقرارة

✓ ورقلة

✓ حاسي مسعود

✓ أدرار

✓ تمنراست.<sup>1</sup>

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

### المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة وأهدافها

بما أن المؤسسة إنتاجية فإن لها نشاطات تسعى بها لتحقيق أهدافها

#### أولاً: نشاطات المؤسسة:

تتمثل نشاطات المؤسسة في النشاط الصناعي التجاري حيث أنها تقوم بشراء القمح اللين من الواحدة الحكومية لتوزيع الحبوب الكائن مقرها بالماش بسكرة حيث إنها تزودها بالكميات المطلوبة من القمح وإما النشاط الصناعي فيتمثل فيما يلي:

حيث تقوم المؤسسة بعملية الطحن والنخالة (غذاء الأغنام)

وإما النشاط التجاري هو البيع بالجملة ونصف الجملة لمنتجات المؤسسة.

#### ثانياً: أهدافها

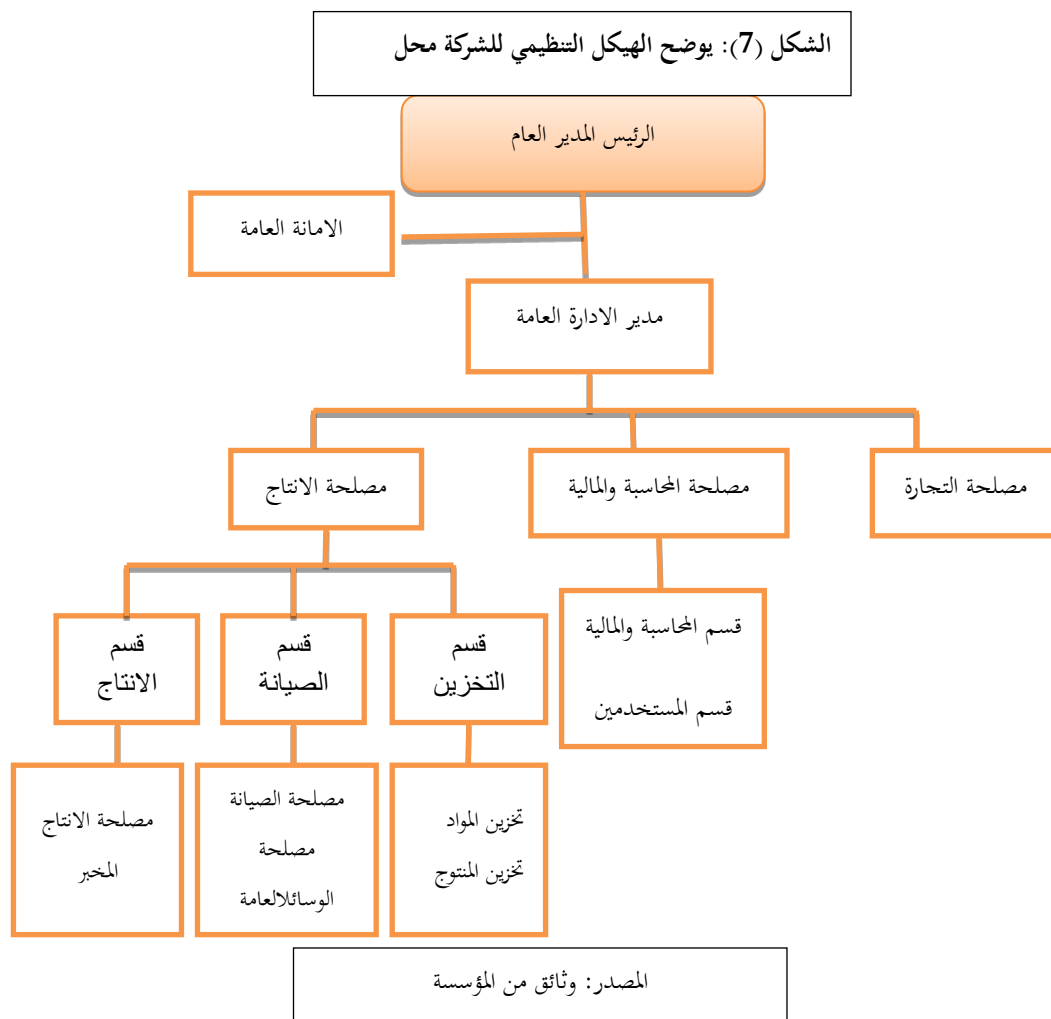
تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف فيما يلي:

- نشوء الحاجة إلى قيام مثل هذا المشروع الإنتاجي وهذا نظراً للاستهلاك الكبير من طرف سكان المنطقة إلى مثل هذه المنتجات وهذه المشاريع.
- المساهمة في حل مشكلة تأخير تزويد المنطقة بالقرينة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة

1- بوجمة, مرجع سابق, ص 59

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية



المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وإعداد البيانات و الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

الجدول رقم (3-1): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة.

النسبة المئوية %	العدد	البيان
100%	36	عدد الاستبيانات الموزعة
100%	36	عدد الاستبيانات المسترجعة
0%	0	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة من قبل عينة الدراسة
0%	0	عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة)
100%	36	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيانات.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

- ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الاستبيانات المعتمدة للتحليل هي 100 % والتي تمثل 36 استبياناً من أصل 36 استبيان موزع وهي نسبة مقبولة والشكل التالي يعطي توضيحاً أكثر لإحصائية الاستبيان.

✓ غير موافق تماماً : ولها درجة واحدة (1).

✓ غير موافق : ولها درجة واحدة (2).

✓ محايد : ولها درجتان (3).

✓ موافق : ولها ثلاث درجات (4).

✓ موافق بشدة : ولها درجة واحدة (5).

وسيتم حساب المتوسط الحسابي المرجح وذلك بحساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث تمثل 2 عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، بينما 3 تمثل عدد الإمكانيات أو الخيارات المتاحة للمستجوبين، وبالتالي عند القيام بقسمة 2 على 3 نتحصل على طول الفترة ويساوي 0.66، والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي المرجح، ودرجات الأوزان حسب مقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في البحث موضحة في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (3-2): المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس "ليكارت" ذوالأوزان الثلاثة.**

الدرجات					
5	4	3	2	1	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة
من 4.21 إلى	من 3.41 إلى	من 2.61 إلى	من 1.81 إلى	من 1.00 إلى	المتوسط الحسابي
5.00	4.20	3.40	2.60	1.80	المرجح

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيانات.

**المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة:**

تعتبر هذه الخطوة مهمة بحكم أن البيانات هي المصدر الأول للمعلومات والتي سيتم معالجتها إحصائياً بواسطة العديد من الأدوات الإحصائية التي تساعدنا في تحليل البيانات، وسيتم شرح ذلك كالاتي:

**الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير:**

من أجل إعداد البيانات لعملية التحليل والوصول إلى نتائج مرجوة من هذا البحث قمنا بالعديد من الإجراءات التي تمكننا بواسطتها من تحليل البيانات الموجودة في قوائم الاستبانة بكل وضوح وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS نسخة 25، والمنهجية المستخدمة في إعداد البيانات كانت كما يلي:

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

أولاً: مراجعة قوائم الاستبانة:

بحيث وخلال عملية مراجعة الاستبيانات المسترجعة للمعالجة الإحصائية، وحصر الاستبيانات الصالحة للدراسة والتي بلغ عددها النهائي (36) استمارة والتي تم استخدامها للتحليل الإحصائي للدراسة.

ثانياً: ترميز بيانات الاستمارات :

بعد الانتهاء من حصر العدد الإجمالي للاستمارات المستخدمة في الدراسة، بدأنا بالمرحلة الثانية وهي ترميز الأسئلة والعبارات. الواردة في الاستبانة، وذلك بتشكيل نموذج ترميز موحد لاستخدامه على جميع الاستمارات، وذلك بوضع حروف وأرقام للتعبير عن الأسئلة والعبارات والمتغيرات التي تحتويها الاستمارة، وذلك من أجل سهولة تفريخ المعلومات الواردة فيها في البرنامج الإحصائي المستخدم سابق الذكر.

ثالثاً: تصنيف وتفرغ البيانات:

بعد المراجعة والترميز للبيانات قمنا بتصنيف البيانات على شاكلة أرقام وصياغتها في مجموعات مبوبة، وهذا من أجل تسهيل تفرغها في البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الخصائص المتاحة فيه من خلال عرض المتغيرات variableview الذي تم إدخال جميع الأسئلة الموجهة والخيارات الممكنة لكل سؤال، وعرض البيانات dataview التي أدخلنا من خلاله المعلومات المتواجدة في جميع الاستمارات وذلك عن طريق الأرقام والرموز المعدة مسبقاً في المرحلة الثانية.

رابعاً: تفسير المعلومات:

بعد الانتهاء من تفرغ البيانات في البرنامج الإحصائي المستخدم في الدراسة، والقيام بالمعالجات الإحصائية اللازمة توصلنا إلى العديد من المعلومات والتي من خلالها تمكنا من تحليل الظاهرة المدروسة واختبار الفرضيات الموضوعية، واستخلاص جملة من النتائج، وتم ذلك عن طريق العديد من الأدوات الإحصائية التي ستطرق لها في العنصر الموالي.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات وذلك بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس منها الوصفية والاستنتاجية

<sup>1</sup> من إعداد الطلبة المذكورة التخرج

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات فأسلوب الإحصاء الوصفي لوصف البيانات وأساليب الإحصاء الاستنتاجي عن طريق الاختبارات المتعددة الاختبار صحة الفرضيات، وملخص هذه الأساليب كالآتي:

**أولاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a):** يستخدم هذا للمقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكم للدراسة. التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

**ثانياً: المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean):** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي. **ثالثاً: المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف ومعرفة مستواها.

**رابعاً: الانحراف المعياري (Std Deviation):** يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من الأول في الترتيب.

**خامساً: معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

**سادساً: معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** يستعمل لتحديد درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع بأبعاده.

**سابعاً: اختبار (T-Test):** لمعرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة بين المتغيرات وتحديد معنوية هذه العلاقة.

**ثامناً: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):** لمعرفة الفروقات ذات الإحصائية بين المتغيرات.

**تاسعاً: اختبار فيشر (F):** لقياس العلاقة بين المتغيرات.

**المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة):**

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وإعدادها، قمنا بتقنين أداة الدراسة وذلك عن طريق اختبار مصداقيتها وثباتها، بمعنى مدى ملاءمتها لقياس ما صممت من أجله، وذلك عن طريق العديد من الإجراءات التي سيتم عرضها تباعاً.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

### الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري:

يهدف اختبار صدق الأداة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما طور من أجل أن يقاس، وكذا التأكد من صحة العبارات الواردة في الاستمارة وإمكانية هذه الأسئلة من تغطية متغيرات الدراسة وفرضياتها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة، وبعد تصميم الاستبانة فقد تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حولها ثم أخذ الإذن منه لعرضها للتحكيم، وبعد موافقته تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة الذين ينتمون لجامعة الوادي، وكان عدد الأساتذة المحكمين من تخصصات مختلفة، وتجدد الإشارة إلى أن جميع الأساتذة المحكمين قد وافقوا على قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة مع بعض التعديلات كانت أغلبها شكلية وقليل منها موضوعية، فكانت الملاحظات مقسمة إلى ملاحظات تخص بعض التصحيحات اللغوية وأخرى بإعادة حذف بعض صياغة بعض التساؤلات، وحملت أيضاً ملاحظات بإضافة بعض العبارات الضرورية لاستيفاء الدراسة، وملاحظات أخرى تتعلق بالأسئلة التي تعميم زائدة عن مستلزمات البحث، ولقد تم الأخذ في الحسبان جميع التوجيهات والملاحظات التي أبداها أعضاء لجنة التحكيم وإجراء التعديلات الضرورية، ولقد أخذنا برأي الأغلبية في تعديل الاستبانة والخروج بها على شكلها الحالي وأخيراً.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

هناك العديد من الاختبارات التي تمكننا من قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويقصد بالثبات (Reliability) درجة الوثوقية وهو درجة خلو المقياس من أخطاء القياس العشوائية،<sup>2</sup> وبعد الاتساق الداخلي للمقياس أبرز الطرق لاختبار الثبات، والتي سيتم قياسها باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) الذي يعكس لنا درجة ارتباط البنود بعضها البعض، وبالتالي كلما زاد الارتباط بغير عن الاتساق الداخلي للمقياس، وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ قيمة بين العددين (0) و(1)، بحيث كلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على وجود ارتباط بين البنود وبالتالي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، وبينما يدل عكس ذلك كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر، وبشكل عام تشير قيمة (0.9) فما فوق المعامل الفا كرونباخ إلى وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لدى المقياس موضع الاختبار في المقابل

<sup>1</sup> للاطلاع على الاستبانة في شكلها النهائي أنظر الملحق رقم (02).

<sup>2</sup>Tharenou, P. Donohue, R. & Cooper, B Management Research Methods, Cambridge University Press, New YorK, USA, 2007 p: 152.

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

تعكس قيمة معامل الفاكرونباخ التي تكون أقل من (0.7) مستويات متوسطة من الاتساق الداخلي، علماً بأن الحد الأدنى المقبول للمعامل الفاكرونباخ كمي نقول إن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي هو (0.6) فما فوق. ولقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس الخاصة بمغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة التطبيقية.

الجدول رقم (3-3): اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
01	المهارات الإستراتيجية	12	0,947	0,947
02	الميزة التنافسية للمؤسسة	17	0,832	0,832
الاستبيان ككل		29	0,919	0.919

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ثبات كل أبعاد الاستبيان أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه، وهو أن يكون معامل الثبات أكبر من 0.60 كما أن معامل ثبات محور المهارات الإستراتيجية يساوي 0.947 وهو أكبر من 0.60، بالإضافة إلى أن معامل ثبات الميزة التنافسية للمؤسسة يساوي 0.832 في حين أن معامل الثبات للاستبيان ككل هو 0.919 وهو ما يبين أن الاستبيان صالح لأغراض الدراسة، وعليه نحكم على صدق الاستبيان أي أنه يقيس ما وضع لقياسه.

المبحث الثالث: النتائج و مناقشتها

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب التغيرات: ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: التوزيع حسب الجنس :

الجدول رقم (3-4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 100	36	ذكر
% 0	0	أنثى
% 100	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن النسبة كانت لذكور بنسبة 100% تحتل المؤسسة و هذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة .

- الفرع الثاني: التوزيع حسب العمر:

- الجدول رقم (3-5): نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	السن
%22,2	8	أقل من 30 سنة
%50,0	18	من 31 إلى 40 سنة
%19,4	7	من 41 إلى 50 سنة
%8,3	3	أكثر من 50 سنة
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الثانية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 50% ثم نسبة 22.2% لفئة أقل من 30 سنة بنسبة 19.4% لفئة من 41 إلى 50 سنة أما النسبة المتبقية حظيت بها الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 8.3%.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الفرع الثالث: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (3-6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
33,3%	12	أقل من ثانوي
38,9%	14	ليسانس
2,8%	1	ماستر
2,8%	1	دراسات عليا
22,2%	8	تكوين متخصص
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

يتبين كل من الجدول أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي ، حيث تبين أنالمستوى التعليمي ليسانس هو الأعلى من بين أفراد عينة الدراسة وتمثلت نسبته في 38.9% من النسبة الكلية للمستجوبين في حين إن أقل من ثانوي كان نسبته 33.3% كثاني مؤهل لأفراد العينة ويليه تكوين متخصص بنسبة 22.2% ويليه ماستر و دراسات عليا بنسبة 2.8% فان مجتمع العينة المستهدفة من خلال هذه الدراسة له مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان مما يعزز من مصداقيته.

الفرع الرابع: توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخبرة :

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
27,8%	10	أقل من 05 سنوات
44,4%	16	من 05 إلى 15 سنة
25,0%	9	من 15 إلى 25 سنة
2,8%	1	أكثر من 25 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة ، نلاحظ أن أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 15 سنة 16 فردا تمثل نسبتهم 44.4% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذي تتراوح عدد سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات، 10 فردا تمثل أعلى نسبة 27.8% أما الفئة الثالثة والذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 15 إلى 25 سنة 9 فردا فتعادل نسبتهم 25.0% وفي الأخير الفئة الرابعة التي تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 25 سنة 01 فردا فتعادل نسبتها 2.80%

الفرع الخامس: توزيع الأفراد حسب المركز الوظيفي:

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي .

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
88,9%	32	دائم
11,1%	4	مؤقت
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي نلاحظ أن نسبة كبيرة تشير إلى منصب دائم في العينة التي تم دراستها. وفقاً لهذه النسب، يُلاحظ أن المنصب الدائم يمثل نسبة 88.9% من العينة، في حين يمثل المنصب المؤقت نسبة 11.1%، يمكن تفسير هذه النتائج كتوزيع هرمي للإدارة في العينة، حيث يكون أصحاب المناصب الدائمة هم أكثر انتشاراً بينما تكون باقي التصنيفات أقل انتشاراً. يُعتقد أن هذا التوزيع الهرمي شائعاً في العديد من المؤسسات والمنظمات،

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل للمتوسطات في المحاور الدراسة.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: وجود علاقة بين تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية للمؤسسة:

الجدول رقم (3-10): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة

التنافسية للمؤسسة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات	
				بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %		
02	موافق	0.826	3.94	8	21	4	3	0	1- تتابع المؤسسة مختلف مراحل العمل بدقة من أجل توظيف مختلف المهارات عمالها	
				22.2	58.3	11.1	8.3	0		
03	موافق	0.937	3.92	9	20	2	5	0	2- تهتم المؤسسة بوصف المهارات الفردية التي تتوفر عليها	
				25.0	55.6	5.6	13.9	0		
01	موافق	0.941	4.03	11	20	0	2	0	3- تعتمد المؤسسة تحديد الأفراد المبدعين والمميزين فيها	
				30.6	55.6	0	13.9	0		
04	موافق	0.906	3.92	8	22	1	5	0	4- تعتمد إدارة المؤسسة سياسة متباينة لتحديد الخبرات المتواجدة لديها	
				22.2	61.1	2.8	13.9	0		
				<b>المتوسط العام</b>						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.03 بانحراف معياري بلغ 0.941 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 3.92 بانحراف معياري بلغ 0.906 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 3.95 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.902 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (3-11): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات الاستراتيجية والميزة

التنافسية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العجـارة
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
04	موافق	0.889	3.81	6	22	3	5	0	1- تهم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية وتكوينية لصقل مهارات الفرد العامل وتطوير قدرته العملية
				16.7	61.1	8.3	13.9	0	
03	موافق	0.967	3.92	10	18	3	5	0	2- ترحب بكل آراء ومقترحات العمال الخاصة بتطوير العمل ويتم مناقشتها داخل إدارة المؤسسة
				27.8	50.0	8.3	13.9	0	
02	موافق	0.955	3.94	10	19	2	5	0	3- تهم المؤسسة بالعمل الجماعي وكيفية تعليمه للموظفين العاملين فيها
				27.8	52.8	5.6	13.9	0	
01	موافق	0.910	3.97	9	22	0	5	0	4- توفر المناصب فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والمعارف مع العمال في جو العمل
				25.0	61.1	0	13.9	0	
		0.93	3.91						المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.97 بانحراف معياري بلغ 0.910 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 3.81 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.889 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 3.91 نلاحظ أن اتجاه العينة سلمي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.93

الجدول رقم (3-12): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حماية المهارات الاستراتيجية و الميزة

#### التنافسية.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارة	
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
04	موافق	0.845	4.03	10	20	3	3	0	1- تقدم المؤسسة رواتب مغرية ومحفزة للأفراد ذوي تخصصات دقيقة وخبرات	
				27.8	55.6	8.3	8.3	0		
03	موافق	0.906	4.08	13	16	4	3	0	2- تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة وذوي المؤهلات لشغل المناصب العليا	
				36.1	44.4	11.1	8.3	0		
01	موافق بشدة	0.560	4.47	18	17	1	0	0	3- تهتم المؤسسة بتوفير كل الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة	
				50.0	47.2	2.8	0	0		
02	موافق بشدة	0.558	4.44	17	18	1	0	0	4- تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها في العمل	
				47.2	50.0	2.8	0	0		
				المتوسط العام						
				0.72						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.47 بانحراف معياري بلغ 0.560 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 4.03 بانحراف معياري بلغ 0.845 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 4.26 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.72

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات :

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين المهارات و الميزة التنافسية سنقوم في هذا السياق بتحليل البيانات و مناقشة النتائج لتأكيد صحة هذه الفرضية

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى :

و التي تقر بأن :

**H1**: توجد علاقة بين المهارات الإستراتيجية و الميزة التنافسية .

**H0**: لا توجد علاقة بين المهارات و الميزة التنافسية .

و تنقسم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات جزئية حسب أبعاد المتغير المستقل , لتحصل على ثلاثة فرضيات جزئية كمايلي :

1- الفرضية الفرعية الأولى:

و التي تقر بأن :

**H1-1**: توجد علاقة بين تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

**H0-1**: لا توجد علاقة بين تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

و بعد إجراء إختبار العلاقة بين تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية لمعامل بيرسون تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): نتائج تحليل علاقة تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية.

	الميزة التنافسية
تحديد المهارات	/
<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>0.587</b>
<b>Sig</b>	<b>0.000</b>
<b>N</b>	<b>0.5</b>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول لدينا قيمة **Corrélation de Pearson** تساوي (0.587) هذا يدل على وجود علاقة

طردية متوسطة بين تحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية وهي علاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمه

**Sig** ( 0.000 ) و هي أقل من 0.05 .

2- الفرضية الفرعية الثانية:

و التي تقر بأن :

**H1-2**: توجد علاقة بين تطوير المهارات و الميزة التنافسية .

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

H0-2 : لا توجد علاقة بين تطوير المهارات و الميزة التنافسية .

و بعد إجراء إختبار العلاقة بين تطوير المهارات و الميزة التنافسية لمعامل بيرسون تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل علاقة تطوير المهارات و الميزة التنافسية.

	الميزة التنافسية
تطوير المهارات	
<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>0.483</b>
<b>Sig</b>	<b>0.003</b>
<b>N</b>	<b>0.5</b>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

من الجدول لدينا قيمة **Corrélation de Pearson** تساوي ( 0.483 ) هذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تطوير المهارات و الميزة التنافسية وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمه **Sig**(0.003) و هي أقل من 0.05 .

3- الفرضية الفرعية الثانية:

و التي تقر بأن :

H1-3 : توجد علاقة بين حماية المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية..

H0-3 : لا توجد علاقة بين حماية المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية..

و بعد إجراء إختبار العلاقة بين حماية المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية لمعامل بيرسون تحصلنا على الجدول التالي

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل علاقة حماية المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية.

	الميزة التنافسية
حماية المهارات	
<b>Corrélation de Pearson</b>	<b>0.378</b>
<b>Sig</b>	<b>0.023</b>
<b>N</b>	<b>0.5</b>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

من الجدول لدينا قيمة  $Corr\acute{e}lation\ de\ Pearson$  تساوي (0.378) هذا يدل على وجود علاقة ضعيفة موجبة بين حماية المهارات و الميزة التنافسية وهي علاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمه (0.023) Sig و هي أكبر من 0.05 .

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات :

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار صحة الفرضية التي تفترض وجود أثر إيجابي بين المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية سنقوم في هذا السياق بتحليل البيانات و مناقشة النتائج لتأكيد صحة هذه الفرضية

ثانيا: الفرضية الرئيسة الثانية :

و التي تقر بأن :

**H2:** يوجد أثر للمهارات الإستراتيجية و الميزة التنافسية .

**H0:** لا يوجد أثر للمهارات و الميزة التنافسية .

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أوعدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:  $Y=B_0+B_1x$  ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

-  $X$ : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعدالمهارات .

-  $Y$ : عبارة عن متغير تابع تتمثل في الميزة التنافسية .

-  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

-  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل (البعد المهاراتالاستراتيجية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	6.373	45.316	$0\beta$ الثابت
غير معنوية	0.001	3.773	0.546	$1\beta$ بعد المهارات
/	/	/	0.543	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.295	معامل التحديد ( $R^2$ )
/	/	/	0.274	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
النموذج غير معنوي	0.001	/	14.234	اختبار (F)
<b>Y= 45.316+ 0.546X</b>				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط لبعد المهارات الاستراتيجية في مؤسسة سوفيا الواديين خلال بعد المهارات كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.543.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.295، هذا يدل على وجود مهارات داخل المؤسسة من خلال بعد المهارات كمتغير مستقل وتساهم بـ 54.3% في تقييم الميزة التنافسية داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية توجد علاقة .

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 14.234 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.001) وهياقل من (0.05) على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية: يوجد أثر للمهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية ."

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

- و تنقسم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات جزئية حسب أبعاد المتغير المستقل , لتتحصل على ثلاثة فرضيات جزئية كمايلي :

1- الفرضية الفرعية الأولى:

و التي تقر بأن :

**H2-1**: هناك أثر للتحديد المهارات و الميزة التنافسية .

**H0-1** : لا يوجد أثر للتحديد المهارات و الميزة التنافسية .

و بعد إجراء اختبار الأثر للتعويضات المباشرة على الميزة التنافسية لمعامل بيرسون تحصلنا على الجدول التالي للتأكد من صحة الفرضية الأولوأوعدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:

$Y=B_0+B_1x$  ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X1: عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعدتحديد المهارات الاستراتيجية.

- Y1: عبارة عن متغير تابع تتمثل في الميزة التنافسية .

-  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

-  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل (البعد تحديد المهارات الإستراتيجية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد تحديد المهارات

الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	8.818	48.557	$\beta_0$ الثابت
معنوية	0.000	4.307	1.469	$\beta_1$ بعد تحديد المهارات
/	/	/	0.594	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.353	معامل التحديد ( $R^2$ )
/	/	/	0.334	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
النموذج معنوي	0.000	/	18.553	اختبار (F)
<b><math>Y_1 = 48.557 + 1.469X_1</math></b>				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي :

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط لبعء تحديد المهارات الاستراتيجية في مؤسسة سوفيا الوادي من خلال بعء تحديد المهارات المباشرة كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.594.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.353، هذا يدل على وجود ميزة تنافسية داخل المؤسسة من خلال بعء تحديد المهارات كمتغير مستقل وتساهم بـ 59.4% في تقييم ميزة تنافسية داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية متوسطة .

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 18.553، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة :

"يوجد أثر للتحديد المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية".

الفرضية الفرعية الثانية: و التي تقر بأن :

**H2-2**: يوجد أثر للتطوير المهارات و الميزة التنافسية .

**H0-2**: لا يوجد أثر المهارات و الميزة التنافسية.

و بعد إجراء اختبار الأثر المهارات و الميزة التنافسية لمعامل بيرسون تحصلنا على الجدول التالي

للتأكد من صحة الفرضية الأولى وعدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:  
 $Y_2 = B_0 + B_1 X_2$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

**X2-** عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعء تطوير المهارات .

**Y2** : عبارة عن متغير تابع تتمثل في الميزة التنافسية .

**$\beta_0$**  : قيمة الثابت.

**$\beta_1$**  : معامل المتغير المستقل (البعء تطوير المهارات الاستراتيجية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

### الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (3-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد لتطوير المهارات

الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$0\beta$ الثابت	53.908	9.486	0.000	معنوية
$1\beta$ بعد تطوير المهارات	1.143	3.220	0.003	غير معنوية
معامل الارتباط (R)	0.483	/	/	/
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.234	/	/	/
معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	0.211	/	/	/
اختبار (F)	10.366	/	0.003	النموذج غير معنوي

**$Y_2 = 53.908 + 1.143X_2$**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط لبعد تطوير المهارات للمؤسسة سوفا ولاية الوادي من خلال بعد تطوير المهارات كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.483.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.234، هذا يدل على وجود ميزة تنافسية داخل المؤسسة من خلال بعد تطوير المهارات كمتغير مستقل وتساهم بـ 48.3% في تقييم الميزة التنافسية داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية متوسطة .

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 10.366، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (30.00) وهي أقل من (0.05) على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة :

"يوجد أثر للتطوير المهارات الاستراتيجية على الميزة التنافسية ."

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

2- الفرضية الفرعية الثالثة:

و التي تقر بأن :

**H2-3** : هناك أثر للحماية المهارات و الميزة التنافسية .

**H0-3**: لا يوجد أثر للحماية المهارات و الميزة التنافسية.

و بعد إجراء اختبار الأثر للحماية المهارات و الميزة التنافسية لمعامل بيرسون تحصلنا على الجدول التالي للتأكد من صحة الفرضية الأولى وعدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:  
 $Y_3 = B_0 + B_1 X_3$  ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

-  $X_3$ : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد حماية المهارات الاستراتيجية.

-  $Y_3$ : عبارة عن متغير تابع تتمثل في الميزة التنافسية .

-  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

-  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل (البعد حماية المهارات الاستراتيجية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد حماية المهارات

الاستراتيجية و الميزة التنافسية .

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	4.315	46.374	$0\beta$ الثابت
غير معنوية	0.023	2.381	1.492	$1\beta$ بعد حماية المهارات
/	/	/	0.378	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.143	معامل التحديد ( $R^2$ )
/	/	/	0.118	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
النموذج غير معنوي	0.023	/	5.670	اختبار (F)
$Y_3 = 46.374 + 1.492X_3$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي :

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط لبعد تحديد المهارات الاستراتيجية مؤسسة سويفيا ولاية الوادي من خلال بعد تحديد المهارات كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.378

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.143، هذا يدل على وجود رضا وظيفي داخل المؤسسة من خلال بعد تحديد المهارات كمتغير مستقل وتساهم بـ 37.8% في تقييم الميزة التنافسية داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية قوية 5.670

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 5.670 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.023) وهي أقل من (0.05) على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة :

"يوجد أثر للحماية المهارات الإستراتيجية و الميزة التنافسية

الفرع الثالث: مناقشة النتائج :

على ضوء النتائج المتحصل عليها في الفرع الأول سنحاول مناقشتها وتفسيرها من خلال مايلي:

أولاً: يوجد أثر للمهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية

ظهر نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً إيجابياً ومهماً إحصائياً بين المهارات الاستراتيجية في مؤسسة سويفيا الوادي (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)

1. التأثير المعترف للمهارات الإستراتيجية: إن المهارات الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية

للمؤسسة، مما يعكس أهمية الاستثمار في تطوير هذه المهارات كجزء من استراتيجية النمو والتنمية.

2. وجود عوامل أخرى مؤثرة: رغم أهمية المهارات الاستراتيجية، إلا أن هناك عوامل أخرى تساهم بشكل

كبير في تحقيق الميزة التنافسية، قد تشمل هذه العوامل التكنولوجيا، الابتكار، الجودة، القيادة، وغيرها.

التوصيات: بناءً على النتائج، يمكن للمؤسسة التركيز على تعزيز وتطوير المهارات الاستراتيجية كجزء من

خططها لتعزيز الميزة التنافسية. ومع ذلك، يجب أن تأخذ في اعتبارها العوامل الأخرى المؤثرة وتعمل على

تحسينها لتحقيق نتائج أكثر شمولية واستدامة.

النتائج تقدم دليلاً قوياً على أهمية المهارات الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، ولكنها تبرز

أيضاً الحاجة إلى نهج متكامل يشمل العديد من الجوانب لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

ثانيا: يوجد أثر للتحديد المهارات الإستراتيجية و الميزة التنافسية

مناقشة النتائج:

أهمية تحديد المهارات الاستراتيجية

- تعتبر هذه النتائج دليلاً على أن تحديد المهارات الاستراتيجية بشكل صحيح في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تعزيز ميزتها التنافسية. هذا يشير إلى أن الشركات التي تركز على تطوير وتحديث مهارات موظفيها يمكن أن تحقق أداءً أفضل في السوق.

العوامل الأخرى المؤثرة:

- رغم أن تحديد المهارات يساهم بنسبة معتبرة في الميزة التنافسية، إلا أن هناك عوامل أخرى تشكل 64.7% من التغيرات في الميزة التنافسية. يجب على المؤسسة تحليل هذه العوامل والعمل على تحسينها بجانب التركيز على المهارات الاستراتيجية.

الإجراءات الموصى بها:

- يتعين على المؤسسة تطوير استراتيجيات تدريب وتطوير فعالة لموظفيها، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

- يجب أيضاً على المؤسسة العمل على تحليل وتطوير العوامل الأخرى التي تؤثر على الميزة التنافسية مثل الابتكار، جودة المنتج، رضا العملاء، وغيرها من العوامل.

هذه النتائج تُبرز أهمية التركيز على تطوير المهارات الاستراتيجية كجزء من استراتيجية شاملة لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا: يوجد أثر للتطوير المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية

تعكس نتائج الدراسة وجود علاقة متوسطة بين تطوير المهارات والميزة التنافسية في المؤسسة "سوفيا" بولاية الوادي.

يمكن مناقشة هذه النتائج على النحو التالي:

استنتاجات وتوصيات:

تطوير المهارات كعامل أساسي:

- ينبغي على المؤسسة "سوفيا" أن تركز على تطوير مهارات موظفيها كجزء من استراتيجيتها لتعزيز الميزة

التنافسية. هذا يمكن أن يتضمن برامج تدريبية مستمرة، ورش عمل، وتوفير فرص للتعليم والتطوير المهني.

البحث عن عوامل أخرى:

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

- نظراً لأن تطوير المهارات يفسر فقط جزءاً من الميزة التنافسية، يجب على المؤسسة البحث عن عوامل إضافية تؤثر على الميزة التنافسية. قد تشمل هذه العوامل الابتكار، جودة المنتجات والخدمات، علاقات العملاء، وغيرها. تقييم مستمر:

- يجب إجراء تقييم مستمر لفعالية برامج تطوير المهارات ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية. هذا يمكن أن يساعد في تعديل وتحسين البرامج لتحقيق أفضل النتائج. تطبيق استراتيجيات شاملة:

- يجب على المؤسسة أن تتبنى استراتيجيات شاملة تشمل جميع العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية وليس فقط تطوير المهارات. ذلك قد يتضمن تحسين العمليات الداخلية، تعزيز ثقافة الابتكار، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

تشير النتائج إلى أن تطوير المهارات يلعب دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة، ولكن من الضروري التعامل مع هذا العامل كجزء من استراتيجية شاملة تتضمن عدة عوامل أخرى لتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة.

### **ثالثاً: يوجد أثر للحماية المهارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية**

نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تحديد المهارات الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة سوفيا بولاية الوادي. بتفصيل أكثر:

توضح هذه النتائج أهمية تحديد المهارات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة. تشير الأرقام إلى أن التركيز على تطوير وتحديد المهارات يمكن أن يسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء التنافسي. مع ذلك، يجب مراعاة أن هناك عوامل أخرى تساهم في الميزة التنافسية ويجب عدم الاعتماد فقط على تحديد المهارات. لتعزيز الميزة التنافسية بشكل أكبر، يمكن للمؤسسة النظر في عوامل أخرى مثل الابتكار، جودة المنتجات أو الخدمات، ورضا العملاء. كما يمكن تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير لضمان توافق المهارات المكتسبة مع احتياجات السوق والمتغيرات الديناميكية.

بشكل عام، تعتبر هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على أهمية الاستثمار في تحديد المهارات الاستراتيجية كجزء من استراتيجية شاملة لتعزيز الميزة التنافسية.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

### خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل والتركيز على أهم الجوانب المتعلقة بنشاط العملية الانتاجية للمؤسسة محل الدراسة, وكذا تسليط الضوء على واقع المهارات فيها بصفة عامة والمهارات الاستراتيجية بصفة خاصة, وآليات عمل مختلف وظائفها حسب ما توفر لدينا منمعلومات, يمكن أن نستنتج بأن شركة صوفيا على وعي كامل بأهمية المهارات الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مكنها من التفوق على غيرها من المؤسسات الاخرى, وقيادة مسيراتها نحو هذا التفوق و السبق وذلك من خلال تحقيقها للجودة الشاملة, زيادة الإبداع والابتكار, تحقيق مرونة خاصة مع التقلبات المحيطية المتسارعة, وكذلك تجسيد قيادة قوية, واحتلال مكانة هامة في الوسط التنافسي الذي يعرفه قطاعها على المستوى الوطني و الدولي, كما يظهر هذا الوعي في احتوائها على خبرات متميز, وانتهاجها لبرامج خاصة مكنتها من فرض وجودها ضمن المؤسسات المميزة من أجل تسيير مهاراتها الاستراتيجية, غير أنها ما تزال في تطور تسعى الى تجسيده واقعيًا من خلال تكييف تنظيمها وتسييرها مع هذا المنطق الحديث.

خاتمة

## الخاتمة

### خاتمة

على الرغم من التطور الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية من أجل العمل على توفير متطلبات الزبون ونيل رضاه، إلا أن هنالك عوامل عليها مراعاتها ومراجعتها لبلوغ قمتها، لذلك أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها وتنميتها والحفاظ عليها لما ستحققه لها من تفوق يمّ كنها من مواجهة تحديات التنافسية بلوسبق مختلف التغييرات، حيث أن محيط المؤسسة يتميز بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل مخاطر ناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، لذلك عليها أن تمتلك مهارات استراتيجية عالية و متجددة تمكنها من ترسيخ جذورها بالنمو، التطور والبقاء في هذه البيئة التفاعلية التي تشابك وترابط فيها العوامل والقوى المؤثرات، وهذا ما هدفت إليه دراستنا هذه إلى الكشف عن دور المهارات الاستراتيجية على تميز المؤسسة أو تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل نظري ودراسة ميدانية، هذه الأخيرة ارتأينا أن تكون في مؤسسة تم اختيارها بعد الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث السابقة تمثلت في شركة سوفيا بالوادي. ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة النتائج منها ما هو نظري ونتائج أخرى متعلقة بالجانب التطبيقي و سيتم عرض أهم النتائج كمايلي :

#### - نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة النتائج منها ما هو نظري ونتائج أخرى متعلقة بالجانب التطبيقي و سيتم عرض أهم النتائج كمايلي :

#### ● نتائج الدراسة النظرية:

من خلال ما تم عرضه في الجزء النظري للدراسة توصلنا الى نتائج يمكن ايجازها في النقاط التالية:

- يمكن اعتبار المهارات الاستراتيجية مصدرا للتميز وتحقيق للميزة التنافسية داخل المؤسسة وهذا لا يعني إلغاء أو التقليل من دور الموارد الأخرى ولكن الدور الأساسي في تفاعل كل الموارد لتحقيق ذلك يرجع إلى المهارات الاستراتيجية مما يستوجب تسييرها (تحديثها، تطويرها، تقييمها، وحمايتها).
- يعتبر تطوير المهارات الاستراتيجية وسيلة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكيفهم مع مناصبهم ومع المحيط، و يعمل في اتجاهين: تطوير المهارات الحالية، و البحث عن مهارات جديدة.
- ان تقييم المهارات الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق ثلاثة رهانات أساسية: تحقيق استمرارية العمل للأفراد مما يضمن ثقة الزبائن و المساهمين في المهارات الفردية و الجماعية بالمؤسسة وبالتالي الاستراتيجية، وكذا ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية، وضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على

## الخاتمة

أساسالمهارات على مستوى مختلف الوحدات و العمليات وعلى مستوى المؤسسة ككل وذلك من أجل بلوغها مبتغاها في تحقيق ميزة تنافسية.

### • نتائج الدراسة التطبيقية:

- توصلت دراستنا هذه من خلال دراسة حالة لمؤسسة سوفيا بولاية الوادي الى مجموعة من النتائج أهمها:
- في إطار اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية تطوير المهارات الاستراتيجية تعتمد على الخبرات التي تتوفر عليها فيتجسد محاور هذه العملية، إذ تهتم بتكوين إطاراتها وأفرادها في بعض التخصصات الدقيقة في الخارج سعيا لتطوير مهاراتهم لتحقيق تميز على منافسيها.
- حققت المؤسسة سوفيا في فترات وجيزة نجاحات معتبرة تمثلت في حصولها على شهادات اعتراف بجودة منتجاتها المتمثلة في الفرينة ومادة النخالة، واحتلت أعلى المراتب كل في قطاعها، وسعيا منها للاستمرار في نفسالسياق والإبقاء على هذا الاعتراف تنتهج عدة سياسات من أهمها تلك المتعلقة بالمهارات الاستراتيجية.
- أكدت النتائج ارتفاع مستوى تميز المؤسسة محل الدراسة، مما يعكس مكانة هذه المؤسسة بينمنافسيها وذلك حسب وجهات نظر المبحوثين، حيث أن البيئة سريعة التغير و التوجه التنافسي يستدعي هذا التّموقع، وهذا ما تدعمه المعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي أجريناها مععدد من مسيري و إدارات المؤسسة .

وجود علاقة ايجابية بين المهارات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

### آفاق الدراسة:

إن تطرقنا لموضوع المهارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية وقد كانت دراستنا تتمحور حول شركة سوفيا بولاية الوادي هذا جعلنا نرى أنها توجد إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع المهم، إذ يمكن التركيز على مجموعة من الأبعاد تكون بمثابة متغير مستقل، و البحث عن أبعاد أخرى للمتغير التابع، حيثوكما أشرنا سابقا لم نجد دراسة سابقة تبنت نفس النموذج جملة بالنسبة للمتغير التابع. كما يمكن في موضوع آخر الربط بينالمعارف العملية كونها مكون أساسي للمهارات الاستراتيجية وتميز المؤسسة

أخيرا نتمنى أن يكون هذا البحث قد وضع إضافة للتخصص وللجامعة وكذا أزالنا بعض الغموض و أجاب ولو بالقدر البسيط على جزء منموضوع جد هام لمواكبة التحديات العالمية الراهنة التي تخضع لها المؤسسات وأن يكون بداية أو إعانة لبحوث مستقبلية، واعتباره كمرجع مساعد للدراسات القادمة.

المراجع

## قائمة المراجع

المصدر والمراجع:

أولا/ الكتب :

1. ابن منظور الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1414
2. بن شريك عمر، مني عبد الحفيظ، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد: 10، العدد: 03، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
3. قطاف فيروز، شنافي نوال، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، سبتمبر 2015.
4. سماح محمد ناجي، تصميم برنامج إثرائي قائم على المعالم الافتراضية لتنمية المهارات، المؤتمر القومي العشرين، العربي الثاني عشر، أبريل 2019.
5. بزايد نجاة، المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، مخبر التربية و التطور مجلد 6، عدد 4.
6. اسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الانسانية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر 2006.
7. مولود بكاي، عمر قرقيط، مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الادارية، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد الخامس، جامعة زيان عاشور بالجلفة
8. شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الثالث عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2013.
9. سليمان فوزي، أثر إدارة المعرفة على تحسين مهارات الموظفين دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة هيليوبوليس -قالمة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، 2022
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنصورة، د/ط، د/س.
11. رضا حلمي سمور، الادارة الاستراتيجية للعمليات الاساسية بالجامعات، 2023
12. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، مفاهيم استراتيجية، الدفعة الثانية ماجستير ودكتوراه بالبحث، 2018.

## قائمة المراجع

13. محمد عبد الغني حسن هلال, مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-, مركز تطوير الأداء والتنمية, مصر الجديدة, د/ط, 2008/2007
14. ختيم محمد العيد, إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير, جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة-, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية, قسم العلوم التجارية, 2009
15. سهتال زرزور, دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -, مذكرة لنيل شهادة الماستر, جامعة محمد خيضر - بسكرة-, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, قسم: علوم التسيير, 2012
16. طاهر محسن منصور الغالي, وائل محمد صبحي إدريس, الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, ط / 01, 2007
17. حسين يرقى, استراتيجية التنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية جالة مؤسسة سونطراك, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه, جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, 2007.
18. عريس الطاهر, التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الاستراتيجية دراسة حالة "مؤسسة بريد الجزائر", مذكرة لنيل شهادة الماجستير, جامعة الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, 2006
19. أحلام صالح مهدي, الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي, معهد الإدارة الرصافة, 2003
20. بروبة فهيمة, دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, جامعة محمد خيضر - بسكرة-, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, قسم علوم التسيير, 2019
21. بروبة فهيمة, أهمية المهارات في التميز الاستراتيجي للمؤسسة, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, العدد 48, 2017
22. عبد الكريم هاجر مسعودة, التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية, أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه, جامعة محمد بوضياف المسيلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, 2016

## قائمة المراجع

23. خالد رجم, محاضرات مقياس: استراتيجية المؤسسة, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-, معهد العلوم و التقنيات التطبيقية, المستوى: السنة ثانية ماجممت, 2016
24. لرقط فريدة, مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم تجارية تخصص تجارة دولية وطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية تخصص اقتصاد دولي, محاضرات في مقياس التنافسية الدولية للاقتصاد الوطني, جامعة سطيف 1, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 2022
25. سالم إلياس, التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال, مجلة أبحاث ودراسات التنمية, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر, المجلد: 08, العدد: 01, جوان 2021.
26. فاطمة محبوب, فريدة كافي, العناقيد الصناعية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج الاقتصاد الصناعي SCP, مجلة العلوم الادارية والمالية, المركز الجامعي, ميله, المجلد: 02, العدد: 02, 2021
27. عادل خير الله ناصر بن عبد الله, القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت, الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب, الكويت, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, المجلد 16, العدد 22, 2020.
28. دويس محمد الطيب, براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر", رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, جامعة ورقلة, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, 2005.
29. غرزولي إيمان, البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف, مذكرة لنيل شهادة الماجستير, جامعة فرحات عباس - سطيف-, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, قسم العلوم الاقتصادية, 2009.
30. نوري منير, تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية, مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, جامعة الشلف, الجزائر, العدد: 04.
31. محمد عدنان وديع, القدرة التنافسية وقياسها, المعهد العربي للتخطيط, الكويت, 2003.
32. حمادوش سميرة, دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر, أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه, جامعة حسيبة بن بوعلي, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم العلوم الاقتصادية, 2020.

## قائمة المراجع

33. هبة على حسن عبد الله، التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم، رسالة ماجستير في التربية، جامعة اسيوط، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، المجلد 03، العدد 01، يناير 2021.
34. حسين نور الدين عزت، رياض جميل وهاب، دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية استطلاع آراء المهندسين في مصنع الغزل والنسيج، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 01، العدد 02، 2011
35. سعاد قوفي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 07، العدد 08، فيفري 2023.
36. بن نذير نصر الدين، "دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، 2011
37. الأمين حلموس، دورة إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2017.
38. حيمر مريم، دور استراتيجتي الإعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة رسالة ماجستير، 2014
39. بوسهوه نذير، رأس مال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، المدية، المجلد 28، العدد 01
40. بركاني سمير، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص: تسويق، 2015.
41. أحمد يوسف، و محمد الأمين دهوم، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2019.
42. عمر بلحازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018
43. مزباني حنان، زعنان محمد، وآخرون، دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان، المجلد 10، العدد 01، 2024

## قائمة المراجع

44. بلخضر مسعودة، مطبوعة بيداغوجية، محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020
45. دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية، رسالة مكاملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011.
46. أبو القاسم حمد، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط: 1999-2005، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.
47. الصادق لشهب، وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 07، 2017
48. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2009
49. بن عمر الجبارية، دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماستر، جامعة حمه لخضر الوادي، 2021
50. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2013
51. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدينة والبناء"، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011م.
52. رزيقة يجياوي، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013م.
53. حرايرية عتيقة، سيفون فريال، الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، مخبر علم الاجتماع المنظمات و المناجحت، المجلد 2015، العدد 6 ديسمبر 2015
54. فاطمة الزهراء بن مجدل، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.

## قائمة المراجع

55. حمزة بن الزين, دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2014-2006, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, قسم علوم الاقتصادية, 2018.
56. حريري بوشعور, صليحة فلاق, رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية, الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة, يومي 1/13 ديسمبر, 2011.
57. وهيبية مربعي, دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الحاج لخضر, 2012.
58. أحمد بوجمعة, أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفا-الوادي-, مذكرة لنيل شهادة الماستر, جامعة محمد خيضر- بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم العلوم الاقتصادية, 2018/2019

ثانيا / المراجع الاجنبية:

1. Tharenou, P. Donohue, R. & Cooper, B Management Research Methods, Cambridge University Press, New York, USA, 2007

ثالثا/ المقابلات:

- 1- مقابلة مع السيد يوسف الوشعي موظف في مؤسسة مطاحن صوفيا, 2024/5/19, الساعة 10:30

رابعا/ المواقع:

- 1- المهارة، مفهومها، خصائصها، أساليب قياسها وخطوات اكتسابها, موقع الأبحاث العلمية, <https://www.starshams.com>, 20/10/2022, تاريخ الاطلاع: 2024 /3/22, س: 11:14
- 2- رضا البطاوي, مقال إلكتروني بعنوان: " قراءة في بحث الاستراتيجية ومراقبة التسيير ", نشر في <https://www.ahl-alquran.com>, 02/10/2022, مصر, تاريخ الاطلاع: 2024/03/21, س

19:35

الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استبيان

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وذلك في إطار الدراسة الميدانية في إطار نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية مذكرة بعنوان: "المهارات الاستراتيجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة سوفيا بالوادي" تسعى العديد من المؤسسات الصناعية إلى تحسين قدرتها التنافسية خاصة بعد ما أحدثته القضايا الاقتصادية في الآونة الأخيرة، الأمر الذي اجبر العديد من المؤسسات على الاهتمام بالمهارات ودمجها ضمن ممارساتها وأنشطتها لتحقيق مزايا اقتصادية واجتماعية للمؤسسة و من بين هذه الممارسات نذكر أهمية تبني المهارات الاستراتيجية.

كما نخطبكم علما أن المعلومات التي تدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل كل تصريحاتكم بالسرية التامة.

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان المناسب.  
من إعداد الطالبات :

حضير ليلي

- قزي مريم

- وادة عبلة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/الجنس: ذكر، أنثى

2/ الفئة العمرية: 30 سنة فأقل  31-40 سنة  41-50 سنة

50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي: ثانوي أو اقل  ليسانس ، ماستر  دراسات عليا

تكوين  تخصص

## قائمة الملاحق

4/ لخبرة المهنية في المنصب الحالي : اقل من خمس سنوات ، من س إلى خمسة عشر سنة من خمس  من خمس  عشر سنة إلى 25 سنة  أكثر

5/ طبيعة المنصب: دائم، مؤقت

المحور الثاني: أبعاد المهارات الاستراتيجية

الرقم	أولاً: تحديد المهارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تتابع المؤسسة مختلف مراحل العمل بدقة من أجل توظيف مختلف المهارات عمالها					
02	تهتم المؤسسة بوصف المهارات الفردية التي تتوفر عليها					
03	تعتمد المؤسسة تحديد الأفراد المبدعين والمميزين فيها					
04	تعتمد إدارة المؤسسة سياسة متباينة لتحديد الخبرات المتواجدة لديها					
الرقم	ثانياً: تطوير المهارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية وتكوينية لصقل مهارات الفرد العامل وتطوير قدرته العملية					
06	ترحب بكل آراء ومقترحات العمال الخاصة بتطوير العمل ويتم مناقشتها داخل إدارة المؤسسة					
07	تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي وكيفية تعليمه للموظفين العاملين فيها					

## قائمة الملاحق

					توفر المناصب فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والمعارف مع العمال في جو العمل	08
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>ثالثا: حماية المهارات</b>	الرقم
					تقدم المؤسسة رواتب مغرية ومحفزة للأفراد ذوي تخصصات دقيقة وخبرات	09
					تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة وذوي المؤهلات لشغل المناصب العليا	10
					تهتم المؤسسة بتوفير كل الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة	11
					تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها في العمل	12

### المحور الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة

الرقم	الميزة التنافسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعمل المؤسسة على تصميم وتصنيع منتجاتها بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
02	تستهدف المؤسسة سوق محدد أو منطقة محددة					
03	تركز المؤسسة على الجودة العالية أكثر من السعر					
04	تتمتع مؤسسة على أنظمة ترويجية متميزة عن منافسيها					

## قائمة الملاحق

					05	تتمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من رضا العملاء والزبائن
					06	تمكن مؤسسة من توفير كل طلبيات المتزايد للزبون باستمرار وفي الوقت المناسب
					07	تحرص المؤسسة على الإبداع والتميز والابتكار في منتجاتها
					08	تحرص المؤسسة على القيام بحملات تسويقية لزيادة حجم أرباحها
					09	تشجع المؤسسة موظفيها على الإبداع والابتكار في الأساليب العمل الإنتاجية والخدمية الجديدة
					10	تحرص مؤسسة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	<b>الموقع التنافسي للمؤسسة</b>
					11	تمتلك المؤسسة صورة علامة ممتازة مقارنة بمنافسيها
					12	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أعلى من منافسيها
					13	تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية في السنوات المقبلة
					14	معدل نمو مبيعات المؤسسة في ازدياد مقارنة بالسنوات الأخيرة

## قائمة الملاحق

					15	تقديم المؤسسة منتجات بجودة أفضل وأسعار اقل يزيد من جاذبيتها في السوق
					16	تبيع المؤسسة منتجاتها بأقل سعر مقارنة بمنافسيها
					17	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع عبر كافة القطر الوطني

الملحق 02:

## قائمة الملاحق

<b>Statistiques</b>						
		الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	الخبرة المهنية في المنصب الحالي	طبيعة المنصب
N	Valide	36	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,00	2,14	2,42	2,03	1,11
Ecart type		,000	,867	1,538	,810	,319
Minimum		1	1	1	1	1
<b>الجنس</b>						
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	ذكر	36	100,0	100,0	100,0	

الفئة العمرية

### قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	22,2	22,2	22,2
	من 31 إلى 40 سنة	18	50,0	50,0	72,2
	من 41 إلى 50 سنة	7	19,4	19,4	91,7
	أكثر من 50 سنة	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

المؤهلات العلمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ثانوي	12	33,3	33,3	33,3
	ليسانس	14	38,9	38,9	72,2
	ماستر	1	2,8	2,8	75,0
	دراسات عليا	1	2,8	2,8	77,8
	تكوين متخصص	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	17

الخبرة المهنية في المنصب الحالي

## قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	10	27,8	27,8	27,8
	من 05 إلى 15 سنة	16	44,4	44,4	72,2
	من 15 إلى 25 سنة	9	25,0	25,0	97,2
	أكثر من 25 سنة	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

طبيعة المنصب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	32	88,9	88,9	88,9
	مؤقت	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

<b>Récapitulatif de traitement des observations</b>			
		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

**Statistiques de fiabilité**

## قائمة الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	29

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

Statistiques		
تحديد المهارات		
N	Valide	
	Manqua	36
	Valide	0

تحديد المهارات			
		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	36	100,0

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	36	100,0

## قائمة الملاحق

Statistiques					
		تتابع المؤسسة مختلف مراحل العمل بدقة من أجل توظيف مختلف المهارات عمالها	تتم المؤسسة بوصف المهارات الفردية التي تتوفر عليها	تعتمد المؤسسة تحديد الأفراد المبدعين والمميزين فيها	تعتمد إدارة المؤسسة سياسة متباينة لتحديد الخبرات المتواجدة لديها
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,94	3,92	4,03	3,92
Ecart type		,826	,937	,941	,906
Minimum		2	2	2	2

تتابع المؤسسة مختلف مراحل العمل بدقة من أجل توظيف مختلف المهارات عمالها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	4	11,1	11,1	19,4
	موافق	21	58,3	58,3	77,8
	موافق تماما	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تهتم المؤسسة بوصف المهارات الفردية التي تتوفر عليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	2	5,6	5,6	19,4
	موافق	20	55,6	55,6	75,0
	موافق تماما	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة تحديد الأفراد المبدعين والمميزين فيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	موافق	20	55,6	55,6	69,4
	موافق تماما	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تعتمد إدارة المؤسسة سياسة متباينة لتحديد الخبرات المتواجدة لديها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	1	2,8	2,8	16,7
	موافق	22	61,1	61,1	77,8
	موافق تماما	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

Statistiques					
		تحتّم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية وتكوينية لصقل مهارات الفرد العامل وتطوير قدرته العملية	ترحب بكل آراء ومقترحات العمال الخاصة بتطوير العمل ويتم مناقشتها داخل إدارة المؤسسة	تحتّم المؤسسة بالعمل الجماعي وكيفية تعليمه للموظفين العاملين فيها	توفر المناصب فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والمعارف مع العمال في جو العمل
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,81	3,92	3,94	3,97
	Ecart type	,889	,967	,955	,910
	Minimum	2	2	2	2

تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية وتكوينية لصقل مهارات الفرد العامل وتطوير قدرته العملية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	3	8,3	8,3	22,2
	موافق	22	61,1	61,1	83,3
	موافق تماما	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

ترحب بكل آراء ومقترحات العمال الخاصة بتطوير العمل ويتم مناقشتها داخل إدارة المؤسسة

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	3	8,3	8,3	22,2
	موافق	18	50,0	50,0	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي وكيفية تعليمه للموظفين العاملين فيها

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	2	5,6	5,6	19,4
	موافق	19	52,8	52,8	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

توفر المناصب فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والمعارف مع العمال في جو العمل

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	موافق	22	61,1	61,1	75,0
	موافق تماما	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

Statistiques					
		تقدم المؤسسة رواتب مغرية ومحفزة للأفراد ذوي تخصصات دقيقة وخبرات	تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة وذوي المؤهلات لشغل المناصب العليا	تتم المؤسسة بتوفير كل الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها في العمل
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,03	4,08	4,47	4,44
Ecart type		,845	,906	,560	,558
Minimum		2	2	3	3

تقدم المؤسسة رواتب مغرية ومحفزة للأفراد ذوي تخصصات دقيقة وخبرات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	3	8,3	8,3	16,7
	موافق	20	55,6	55,6	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة وذوي المؤهلات لشغل المناصب العليا

## قائمة الملاحق

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	4	11,1	11,1	19,4
	موافق	16	44,4	44,4	63,9
	موافق تماما	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتوفير كل الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	محايد	1	2,8	2,8	2,8
	موافق	17	47,2	47,2	50,0
	موافق تماما	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها في العمل					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	محايد	1	2,8	2,8	2,8
	موافق	18	50,0	50,0	52,8
	موافق تماما	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Statistiques**

## قائمة الملاحق

		تعمل المؤسسة على تصميم وتصنيع منتجاتها بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة	تستهدف المؤسسة سوق محدد أو منطقة محددة	تركز المؤسسة على الجودة العالية أكثر من السعر	تتمتع مؤسسة على أنظمة ترويجية متميزة عن منافسيها
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,97	3,78	4,69	4,44
Ecart type		,845	1,017	,467	,773
Minimum		2	2	4	2

## Statistiques

		تتمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من رضا العملاء والزبائن	تمكن مؤسسة من توفير كل طلبيات المتزايد للزبون باستمرار وفي الوقت المناسب	تحرص المؤسسة على الإبداع والتميز والابتكار في منتجاتها	تحرص المؤسسة على القيام بحملات تسويقية لزيادة حجم أرباحها
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,69	4,44	4,42	4,39
Ecart type		,467	,652	,806	,688
Minimum		4	2	2	2

## قائمة الملاحق

<b>Tatistiques</b>			
		تشجع المؤسسة موظفيها على الإبداع والابتكار في الأساليب العمل الإنتاجية والخدمية الجديدة	تحرص مؤسسة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين
N	Valide	36	36
	Manquant	0	0
Moyenne		4,25	4,03
Ecart type		,874	,878
Minimum		2	2

تعمل المؤسسة على تصميم وتصنيع منتجاتها بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	7	19,4	19,4	25,0
	موافق	17	47,2	47,2	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	
تستهدف المؤسسة سوق محدد أو منطقة محددة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	8	22,2	22,2	36,1
	موافق	13	36,1	36,1	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تركز المؤسسة على الجودة العالية أكثر من السعر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	11	30,6	30,6	30,6
	موافق تماما	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تتمتع مؤسسة على أنظمة ترويجية متميزة عن منافسيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	موافق	14	38,9	38,9	44,4
	موافق تماما	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تتمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من رضا العملاء والزبائن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	11	30,6	30,6	30,6
	موافق	25	69,4	69,4	100,0
	تماما				
	Total	36	100,0	100,0	

تمكن مؤسسة من توفير كل طلبات المتزايد للزبون باستمرار وفي الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,8	2,8	2,8
	موافق	17	47,2	47,2	50,0
	موافق تماما	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على الإبداع والتميز والابتكار في منتجاتها

## قائمة الملاحق

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	1	2,8	2,8	8,3
	موافق	13	36,1	36,1	44,4
	موافق تماما	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على القيام بحملات تسويقية لزيادة حجم أرباحها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	1	2,8	2,8	5,6
	موافق	17	47,2	47,2	52,8
	موافق تماما	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة موظفيها على الإبداع والابتكار في الأساليب العمل الإنتاجية والخدمية الجديدة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	1	2,8	2,8	11,1
	موافق	16	44,4	44,4	55,6
	موافق تماما	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تحرص مؤسسة علي جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	4	11,1	11,1	19,4
	موافق	18	50,0	50,0	69,4
	موافق تماما	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Statistiques					
		تمتلك المؤسسة صورة علامة ممتازة مقارنة بمنافسيها	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أعلى من منافسيها	تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية في السنوات المقبلة	معدل نمو مبيعات المؤسسة في ازدياد مقارنة بالسنوات الأخيرة
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,61	4,53	4,61	4,64
Ecart type		,494	,506	,494	,487
Minimum		4	4	4	4

## قائمة الملاحق

<b>Statistiques</b>				
		تقديم المؤسسة منتجات بجودة أفضل وأسعار اقل يزيد من جاذبيتها في السوق	تبيع المؤسسة منتجاتها بأقل سعر مقارنة بمنافسيها	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع عبر كافة القطر الوطني
N	Valide	36	36	36
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,69	3,31	3,28
Ecart type		1,600	1,636	1,632
Minimum		1	1	1

تمتلك المؤسسة صورة علامة ممتازة مقارنة بمنافسيها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	14	38,9	38,9	38,9
	موافق تماما	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أعلى من منافسيها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	17	47,2	47,2	47,2
	موافق تماما	19	52,8	52,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية في السنوات المقبلة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	14	38,9	38,9	38,9
	موافق تماما	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

معدل نمو مبيعات المؤسسة في ازدياد مقارنة بالسنوات الأخيرة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	13	36,1	36,1	36,1
	موافق تماما	23	63,9	63,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تقديم المؤسسة منتجات بجودة أفضل وأسعار اقل يزيد من جاذبيتها في السوق					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق تماما	8	22,2	22,2	22,2
	غير موافق	1	2,8	2,8	25,0
	محايد	1	2,8	2,8	27,8
	موافق	10	27,8	27,8	55,6
	موافق تماما	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	
تبيع المؤسسة منتجاتها بأقل سعر مقارنة بمنافسيها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid	غير موافق تماما	10	27,8	27,8	27,8

## قائمة الملاحق

e	غير موافق	2	5,6	5,6	33,3
	محايد	2	5,6	5,6	38,9
	موافق	11	30,6	30,6	69,4
	موافق تماما	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة شبكة توزيع عبر كافة القطر الوطني

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق تماما	10	27,8	27,8	27,8
	غير موافق	2	5,6	5,6	33,3
	محايد	3	8,3	8,3	41,7
	موافق	10	27,8	27,8	69,4
	موافق تماما	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### Statistiques

		تمتلك المؤسسة صورة علامة ممتازة مقارنة بمنافسيها	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أعلى من منافسيها	تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية في السنوات المقبلة	معدل نمو مبيعات المؤسسة في ازدياد مقارنة بالسنوات الأخيرة
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,61	4,53	4,61	4,64
Ecart type		,494	,506	,494	,487
Minimum		4	4	4	4

### Statistiques

## قائمة الملاحق

		تقديم المؤسسة	تبيع المؤسسة منتجاتها	تمتلك المؤسسة شبكة	تتابع المؤسسة مختلف
		منتجات بجودة أفضل	بأقل سعر مقارنة	توزيع عبر كافة القطر	مراحل العمل بدقة من
		وأسعار اقل يزيد من	بمنافسيها	الوطني	أجل توظيف مختلف
		جاذبيتها في السوق			المهارات عمالها
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,69	3,31	3,28	3,94
Ecart type		1,600	1,636	1,632	,826
Minimum		1	1	1	2

### Statistiques

		تتم المؤسسة بوصف	تعتمد المؤسسة تحديد	تعتمد إدارة المؤسسة	تتم المؤسسة بإشراك
		المهارات الفردية التي	الأفراد المبدعين والمميز	سياسة متباينة لتحديد	العاملين في دورات
		تتوفر عليها	ين فيها	الخبرات المتواجدة	تدريبية وتكوينية
				لديها	لصقل مهارات الفرد
					العامل وتطوير قدرته
					العملية
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,92	4,03	3,92	3,81
Ecart type		,937	,941	,906	,889
Minimum		2	2	2	2

### Statistiques

## قائمة الملاحق

		ترحب بكل آراء ومقترحات العمال الخاصة بتطوير العمل ويتم مناقشتها داخل إدارة المؤسسة	تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي وكيفية تعليمه للموظفين العاملين فيها	توفر المناصب فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والمعارف مع العمال في جو العمل	تقدم المؤسسة رواتب مغرية ومحفزة للأفراد ذوي تخصصات دقيقة وخبرات
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,92	3,94	3,97	4,03
Ecart type		,967	,955	,910	,845
Minimum		2	2	2	2

### Statistiques

		تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة وذوي المؤهلات لشغل المناصب العليا	تهتم المؤسسة بتوفير كل الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها في العمل	تعلم المؤسسة على تصميم وتصنيع منتجاتها بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,08	4,47	4,44	3,97
Ecart type		,906	,560	,558	,845
Minimum		2	3	3	2

### Statistiques

## قائمة الملاحق

		تستهدف المؤسسة سوق محدد أو منطقة محددة	تركز المؤسسة على الجودة العالية أكثر من السعر	تمتع مؤسسة على أنظمة ترويجية متميزة عن منافسيها	تمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من رضا العملاء والزبائن
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,78	4,69	4,44	4,69
Ecart type		1,017	,467	,773	,467
Minimum		2	4	2	4

## Statistiques

		تمكن مؤسسة من توفير كل طلبيات المتزايد للزبون باستمرار وفي الوقت المناسب	تحرص المؤسسة على الإبداع والتميز والابتكار في منتجاتها	تحرص المؤسسة على القيام بحملات تسويقية لزيادة حجم أرباحها	تشجع المؤسسة موظفيها على الإبداع والابتكار في الأساليب العمل الإنتاجية والخدمية الجديدة
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,44	4,42	4,39	4,25
Ecart type		,652	,806	,688	,874
Minimum		2	2	2	2

## Statistiques

## قائمة الملاحق

		تحرص مؤسسة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين
N	Valide	36
	Manquant	0
Moyenne		4,03
Ecart type		,878
Minimum		2

تمتلك المؤسسة صورة علامة ممتازة مقارنة بمنافسيها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	14	38,9	38,9	38,9
	موافق تماما	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية أعلى من منافسيها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	17	47,2	47,2	47,2
	موافق تماما	19	52,8	52,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية في السنوات المقبلة

## قائمة الملاحق

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	14	38,9	38,9	38,9
	موافق تماما	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

معدل نمو مبيعات المؤسسة في ازدياد مقارنة بالسنوات الأخيرة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	13	36,1	36,1	36,1
	موافق تماما	23	63,9	63,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تقديم المؤسسة منتجات بجودة أفضل وأسعار اقل يزيد من جاذبيتها في السوق					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق تماما	8	22,2	22,2	22,2
	غير موافق	1	2,8	2,8	25,0
	محايد	1	2,8	2,8	27,8
	موافق	10	27,8	27,8	55,6
	موافق تماما	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تبيع المؤسسة منتجاتها بأقل سعر مقارنة بمنافسيها

## قائمة الملاحق

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق تماما	10	27,8	27,8	27,8
	غير موافق	2	5,6	5,6	33,3
	محايد	2	5,6	5,6	38,9
	موافق	11	30,6	30,6	69,4
	موافق تماما	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### تمتلك المؤسسة شبكة توزيع عبر كافة القطر الوطني

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق تماما	10	27,8	27,8	27,8
	غير موافق	2	5,6	5,6	33,3
	محايد	3	8,3	8,3	41,7
	موافق	10	27,8	27,8	69,4
	موافق تماما	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

### تتابع المؤسسة مختلف مراحل العمل بدقة من أجل توظيف مختلف المهارات عمالها

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	4	11,1	11,1	19,4
	موافق	21	58,3	58,3	77,8
	موافق تماما	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تهتم المؤسسة بوصف المهارات الفردية التي تتوفر عليها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	2	5,6	5,6	19,4
	موافق	20	55,6	55,6	75,0
	موافق تماما	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة تحديد الأفراد المبدعين والمميزين فيها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	موافق	20	55,6	55,6	69,4
	موافق تماما	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تعتمد إدارة المؤسسة سياسة متباينة لتحديد الخبرات المتواجدة لديها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	1	2,8	2,8	16,7
	موافق	22	61,1	61,1	77,8
	موافق تماما	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية وتكوينية لصقل مهارات الفرد العامل وتطوير قدرته العملية

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	3	8,3	8,3	22,2
	موافق	22	61,1	61,1	83,3
	موافق تماما	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ترحب بكل آراء ومقترحات العمال الخاصة بتطوير العمل ويتم مناقشتها داخل إدارة المؤسسة

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	3	8,3	8,3	22,2
	موافق	18	50,0	50,0	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي وكيفية تعليمه للموظفين العاملين فيها

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	2	5,6	5,6	19,4
	موافق	19	52,8	52,8	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

توفر المناصب فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والمعارف مع العمال في جو العمل					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	موافق	22	61,1	61,1	75,0
	موافق تماما	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة رواتب مغرية ومحفزة للأفراد ذوي تخصصات دقيقة وخبرات					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	3	8,3	8,3	16,7
	موافق	20	55,6	55,6	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة وذوي المؤهلات لشغل المناصب العليا					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	4	11,1	11,1	19,4
	موافق	16	44,4	44,4	63,9
	موافق تماما	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تهتم المؤسسة بتوفير كل الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة					
		Fréquences	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	محايد	1	2,8	2,8	2,8
	موافق	17	47,2	47,2	50,0
	موافق تماما	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين أفرادها في العمل					
		Fréquences	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	محايد	1	2,8	2,8	2,8
	موافق	18	50,0	50,0	52,8
	موافق تماما	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تصميم وتصنيع منتجاتها بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
		Fréquences	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	7	19,4	19,4	25,0
	موافق	17	47,2	47,2	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تستهدف المؤسسة سوق محدد أو منطقة محددة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	8	22,2	22,2	36,1
	موافق	13	36,1	36,1	72,2
	موافق تماما	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على الجودة العالية أكثر من السعر					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	11	30,6	30,6	30,6
	موافق تماما	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تتمتع مؤسسة على أنظمة ترويجية متميزة عن منافسيها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	موافق	14	38,9	38,9	44,4
	موافق تماما	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تتمتع منتجات المؤسسة بدرجة عالية من رضا العملاء والزبائن

## قائمة الملاحق

		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق	11	30,6	30,6	30,6
	موافق تماما	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تمكن مؤسسة من توفير كل طلبيات المتزايد للزبون باستمرار وفي الوقت المناسب					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	1	2,8	2,8	2,8
	موافق	17	47,2	47,2	50,0
	موافق تماما	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على الإبداع والتميز والابتكار في منتجاتها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	1	2,8	2,8	8,3
	موافق	13	36,1	36,1	44,4
	موافق تماما	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

تحرص المؤسسة على القيام بحملات تسويقية لزيادة حجم أرباحها					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	1	2,8	2,8	5,6
	موافق	17	47,2	47,2	52,8
	موافق تماما	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة موظفيها على الإبداع والابتكار في الأساليب العمل الإنتاجية والخدمية الجديدة					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	1	2,8	2,8	11,1
	موافق	16	44,4	44,4	55,6
	موافق تماما	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	
تحرص مؤسسة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين					
		Fréquenc e	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	غير موافق	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	4	11,1	11,1	19,4
	موافق	18	50,0	50,0	69,4
	موافق تماما	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

<b>Corrélations</b>			
		تحديد المهارات	الميزة التنافسية
تحديد المهارات	Corrélation de Pearson	1	,587**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,587**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

<b>Corrélations</b>			
		تطوير المهارات	الميزة التنافسية
تطوير المهارات	Corrélation de Pearson	1	,483**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	36	36
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,483**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	36	36

## قائمة الملاحق

<b>Corrélations</b>			
		حمایة المهارات	الميزة التنافسية ة
حمایة المهارات	Corrélation de Pearson	1	,378*
	Sig. (bilatérale)		,023
	N	36	36
الميزة التنافسية ة	Corrélation de Pearson	,378*	1
	Sig. (bilatérale)	,023	
	N	36	36

<b>Corrélations</b>			
		المهارات	الميزة التنافسية ة
المهارات	Corrélation de Pearson	1	,543**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	36	36
الميزة التنافسية ة	Corrélation de Pearson	,543**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	36	36

## قائمة الملاحق

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	المهارات <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : الميزة التنافسية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,543 <sup>a</sup>	,295	,274	7,02771
a. Prédictors : (Constante), المهارات				

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	703,006	1	703,006	14,234	,001 <sup>b</sup>
	de Student	1679,216	34	49,389		
	Total	2382,222	35			
a. Variable dépendante : الميزة التنافسية						
b. Prédictors : (Constante), المهارات						

## قائمة الملاحق

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
Modèle						
1	(Constante)	45,316	7,111		6,373	,000
	المهارات	,546	,145	,543	3,773	,001

الميزة التنافسية. Variable dépendante :

<b>Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup></b>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحديد المهارات <sup>b</sup>		Introduire

<b>Récapitulatif des modèles</b>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 <sup>a</sup>	,353	,334	6,73273

## ANOVA<sup>a</sup>

### قائمة الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	841,016	1	841,016	18,553	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1541,206	34	45,330		
	Total	2382,222	35			

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	48,557	5,507		8,818	,000
	تحديد المهارات <sup>b</sup>	1,469	,341	,594	4,307	,000

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تطوير المهارات <sup>b</sup>	.	Introduire

### Récapitulatif des modèles

### قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,483 <sup>a</sup>	,234	,211	7,32769

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	556,590	1	556,590	10,366	,003 <sup>b</sup>
	de Student	1825,633	34	53,695		
	Total	2382,222	35			

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	53,908	5,683		9,486	,000
	تطويرالمهارات	1,143	,355	,483	3,220	,003

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

### قائمة الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	حماية المهارات <sup>b</sup>	.	Introduire

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,378 <sup>a</sup>	,143	,118	7,74926

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	340,489	1	340,489	5,670	,023 <sup>b</sup>
	de Student	2041,733	34	60,051		
	Total	2382,222	35			

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	46,374	10,747		4,315	,000
	حماية المهارات	1,492	,627	,378	2,381	,023