

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

اثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي

دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis وكالة بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د. محمد شنشونة

من إعداد الطالب (ة):

- بثينة لبرة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- بن صوشة رياض	- أستاذ محاضر	رئيسا	بسكرة
- شنشونة محمد	- استاذ	مشرف	بسكرة
- ترغيني صباح	- أستاذ محاضر	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

اثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي

دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis وكالة بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

- د. محمد شنشونة

- بثينة ليزة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر	- بن صوشة رياض
بسكرة	مشرف	- استاذ	- شنشونة محمد
بسكرة	ممتحنا	- أستاذ محاضر	- ترغيني صباح

الموسم الجامعي: 2022-2023



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

قبل كل شيء، احمد الله جل في علاه على كرمه و نعمه، و توفيقه إياي لبلوغ هذه الدرجة، فأقول اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا.

أتقدم بخالص الشكر و الامتنان و التقدير للأستاذ الفاضل: "د. محمد شنشونة" الذي شرفني بقبول المتابعة و الإشراف على هذه الرسالة و أحاطني بتوجيهاته القيمة الجمّة، و صبر علي طوال مدة البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة عمال مؤسسة **Mobilis** و على رأسهم مدير الوكالة، على حسن التعامل و حسن التجاوب.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر و العرفان إلى الأستاذة المحكّمة للاستبيان: "د.

فيروز شين"

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الأجلاء الأعضاء في لجنة المناقشة: "د.بن صوشة رياض"، "د.ترغيني صباح"، لدورهم في تقييم و تقويم هذا البحث.

إِهْدَاء

الحمد لله الذي هداني و أنار لي طريقي، فلو لا فضله العظيم لما وصلت لما أنا عليه و
لو لا نعمته لما استطعت إتمام هذا العمل البسيط.
و اهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيها جل شأنه:

"و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا". صدق الله
العظيم

إلى والدي الذي كان لي كالشمس للدنيا، و أعطي دون مقابل ، ثم شاء الله أن يرحل
عن هذه الدنيا ، فاسأل الله تعالى أن يتغمده برحمته و أن يغفر له و يرحمه و يعفو عنه.
إلى اعز و أعلى الناس و أقربهم إلى قلبي إلى والدي العظيمة، التي كانت العون و
السند و منحتني القوة و العزيمة، و إلى من رافقتني دعواتها في دربي و مشواري
، حفظها الله و أطال في عمرها .

إلى من هم عزوتي و سندي في الحياة ... أخي...وأخواتي و بناتهم وتين و فرح.
إلى روح جدتي رحمها الله .

إلى جميع أفراد عائلتي. و جميع صديقاتي.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من ساعدني و كان سند لي و نسأل الله أن نكون
قد وفقنا في رسالتنا هذه

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنافسي، و لذلك أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة Mobilis في وكالة بسكرة، في ماي 2023، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. و قد تم جمع البيانات بالاعتماد على كل من المقابلة مع مدير المؤسسة، و الاستبيان و ذلك بتوزيع 40 استمارة على الموظفين حيث تم استرجاع 36 استمارة لغرض التحليل، و لتحليل الاستبيان و اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي .spss.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اثر للتوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي، وجود اثر للتوجه نحو السوق على التفوق التنافسي، كما أظهرت النتائج وجود للتوجه الريادي على التفوق التنافسي، بالإضافة إلى وجود اثر للتوجه التكنولوجي على التفوق التنافسي. و في ضوء نتائج هذه الدراسة تم التوصل لعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز و زيادة درجة تحقيق التفوق التنافسيمن خلال اثر التوجه الاستراتيجي و التي نذكر منها:

✚ ضرورة اعتماد المؤسسات نهج التوجه الاستراتيجي و تطبيقه بعناصره و أبعاده المختلفة و ذلك لتعزيز التفوق التنافسي.

✚ تنفيذ دورات تدريبية وورش عمل لتكريس ثقافة التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسات، و إبراز دور و أهمية التوجه الاستراتيجي

في رفع المستوى الإداري و الأداء المهني للعاملين.

✚ تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من اجل توفير بيانات و معلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه

الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التفوق التنافسي، مؤسسة Mobilis.

Summary:

This study aimed to knowing the effect of the strategic direction in improving the competitive development that's why have done pratic studyon Mobilis agency enterprise in Biskra on to 2023, where depending on analytical descriptive approach to achieve study's goals and have been collected the information depends a both of the meeting with the boss of enterprise and the questionnaire by distributing to former on the employees, than 36 have been returned for a propose to analyzing the questionnaire and test the truth the hypotheses have been depends on the statistical analysis program SPSS, the study found a group of results ASA well as, there is effect of the strategic direction on competitive superiority, were in effect to the direction, for the market that the competitive superiority, the result shows there is entrepreneurial direction on the competitive superiority, in addition to the effect of technological direction on competitive superiority. And in the light of this study has been resulted a number of recommendations that's maybe helps to improve and developed investigating the competitive superiority degree and that's by the effects of strategic direction for example:

- ✚ The necessity of adopting strategic direction approach and apply it with its different elements and dimensions and that's to improve the competitive superiority.
- ✚ Implementation of training courses and workshops to dedicate a strategic direction culture inside the enterprise and to achieve the role and the enterprise and to achieve the role and the importance of the strategic direction in raising the administrative level and the professional of the employees.
- ✚ Adopting a modern information and communication technology systems in order to save enough data and information as input to the direction strategic process.

Words key: strategic direction, competitive superiority, Mobilis enterprise.

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العناوين	الرقم
14	مفهوم التفوق التنافسي حسب آراء مختلف الباحثين.	01
35	مقياس likert الخماسي.	02
36	معامل الثبات ألفا كروباخ	03
37	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
38	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	05
39	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
40	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	07
41	مقياس likert الخماسي.	08
41	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالتوجه الإستراتيجية	09
45	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالتفوق التنافسي	10
49	اختبار Kolmogorov-Smirnov Tests	11
50	مصفوفة الارتباط Spearman بين أبعاد الدراسة	12
52	تحليل الانحدار المتدرج للتوجه نحو السوق على التفوق التنافسي	13
52	تحليل التباين للتوجه نحو السوق و التفوق التنافسي	14
53	نتيجة انحدار التوجه نحو السوق و التفوق التنافسي	15
53	تحليل الانحدار المتدرج للتوجه نحو الريادة على التفوق التنافسي	16
54	تحليل التباين للتوجه نحو الريادة و التفوق التنافسي	17
54	نتيجة انحدار التوجه نحو الريادة و التفوق التنافسي	18
55	تحليل الانحدار المتدرج للتوجه نحو الريادة على التفوق التنافسي	19
56	تحليل التباين للتوجه نحو التكنولوجيا و التفوق التنافسي	20
56	نتيجة انحدار التوجه نحو التكنولوجيا و التفوق التنافسي	21
57	تحليل الانحدار المتدرج للتوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي	22
57	تحليل التباين للتوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي	23

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي	01
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis	02
37	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
38	نسبة توزيع العمر	04
39	مجتمع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
40	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
50	التمثيل البياني المتعلق بالتفوق التنافسي	07

مقدمة

مقدمة

يعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة، لكونه المسار الذي تسترشد به في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المؤسسات بوضع أهدافها الإستراتيجية. إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماما ما هي غايتها و ما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، و تفيدها في العرف على بنيتها و هيكلها و بيئتها في الداخل و السياسات التي تتبعها، و يعد التوجه الاستراتيجي واحدا من المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسات لأنه يؤثر على تفوقها التنافسي.

ففي ظل ما يشهده السوق من تنافس محموم بين مختلف المؤسسات في سعيها نحو تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها و كسب حصة سوقية أكبر انطلاقا من شيوع قانون البقاء للأقوى في الكثير من قطاعات الأعمال بات هدف المحافظة على أداء المؤسسات المتفوقة أمرا في غاية الصعوبة أي المحافظة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، إذ أنها تسعى للبقاء و النمو و النجاح باستمرار تقديم أفضل السلع و الخدمات إلى زبائنها الحاليين و المرتقبين بالإضافة إلى تلبية حاجاتهم و رغباتهم المتجددة. و لكي تتمكن من تحقيق ذلك ينبغي عليها امتلاك ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها بما يمكنها من تحقيق التفوق التنافسي.

(1) إشكالية الدراسة:

ترتكز مشكلة الدراسة في إدراك طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يعكس مستوى تفوق المؤسسات على مدى تحقيقها لأهدافها و قدرتها على البقاء و النمو، لذلك ينصب اهتمام الإدارات العليا في تلك المؤسسات لتحسين و رفع مستوى تفوقها التنافسي. حيث أن قصور التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات قد يؤدي إلى ضعف القدرة على تحقيق التفوق التنافسي.

و تأسيسا على ما تم طرحه يمكن إبراز المشكلة في التساؤل التالي:

ما أثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع المنافسة في قطاع نشاط المؤسسة محل الدراسة Mobsili؟
- ما طبيعة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة Mobsili ؟
- ما أثر التوجه نحو السوق على التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة Mobsili ؟
- ما أثر التوجه نحو الريادة على التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة Mobsili ؟
- ما أثر التوجه نحو التكنولوجيا على التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة Mobsili ؟

(2) الدراسات السابقة

أولا: الدراسات المتعلقة التوجه الاستراتيجي:

- دراسة (وأجرى البكري، 2009) بعنوان "التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء الجودة" و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة، وشملت عينة الدراسة (289)مبحوثا من العاملين في الهيئة الوطنية للاعتماد و الجودة و النوعية لمؤسسات التعليم في مصر، و توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها:

وضوح المفهوم العام للتوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجامعات بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التوجه الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08).

وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية و الرسالة و الأهداف من حيث (عمومية الرؤية و ضعف استشرافها للمستقبل،شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة)

- دراسة (واجري بيسالي و آخرون 2009) بعنوان " اثر قيمة التوجه الاستراتيجي و الاستعانة بمصادر خارجية على الشركات العاملة في نظم المعلومات " و هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر التوجه الاستراتيجي و الاستعانة بمصادر خارجية على الشركات العاملة في نظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أجريت الدراسة على (130) شركة أمريكية عاملة في مجال نظم المعلومات خلال الفترة من 1996-2003 وتبين من خلالها أن هناك اثر للتوجه الاستراتيجي في بناء قدرات الشركات في تحقيق قيمة إضافية، و انه تدخل صياغة الرؤية و الرسالة في تحديد مستوى الخطة الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نشاطات و برامج ومشروعات متوسطة و قصيرة المدى.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتفوق التنافسي:

- دراسة (المعموري1999) بعنوان " اثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي في الشركة العامة للصناعات الالكترونية" هدفت لتحليل البيئة الداخلية ممثلة بأنشطة سلسلة القيمة من أهم الاستنتاجات و التوصيات عدم تركيز المنظمة على أبعاد التنافس مجتمعه و التركيز على بعدي التكلفة أو الجودة بشكل منفرد و عدم تلاؤم أنشطة القيمة مع سلسلة التجهيز.

- دراسة (الجنابي،2006) بعنوان"اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"دراسة مقارنة بين عينة من المصادر العراقية. هدفت إلى تحليل و تشخيص اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ،و هل تتباين استجابة المصارف الحكومية عن مصارف القطاع الخاص في إدارة معرفة الزبون،و هل تتباين استجابة المصارف الحكومية عن مصارف القطاع الخاص في تحقيق التفوق التنافسي ،و هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة معرفة الزبون و تحقيق التفوق التنافسي.و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج،كان أبرزها أن المصارف عينة الدراسة تتباين في مستويات تبني أبعاد إدارة معرفة الزبون الضمنية و الصريحة و كذلك تتباين المصارف عينة الدراسة في مستوى تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي مؤكداً على وجود علاقات ارتباط و تأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي.

ثالثا: ملخص الدراسات السابقة و أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

تمحورت الدراسات السابقة التي تم استعراضها حول محورين أساسيين هما التوجه الاستراتيجي و تحقيق التفوق التنافسي،و قد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم الاستبيانات أو بإجراء المقابلات، كما توغت العينات التي تناولتها تلك الدراسات فقد شملت أفراد مختلف القطاعات الاقتصادية. و قد توصلت تلك الدراسات إلى تأثير عملية التوجه الاستراتيجي على مهام و أنشطة الإدارة و بالتالي تأثيرها على تنافسية المؤسسة.

و استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، الفرضيات، اختيار المنهج و تصميم الأداة، و بناء الإطار النظري.

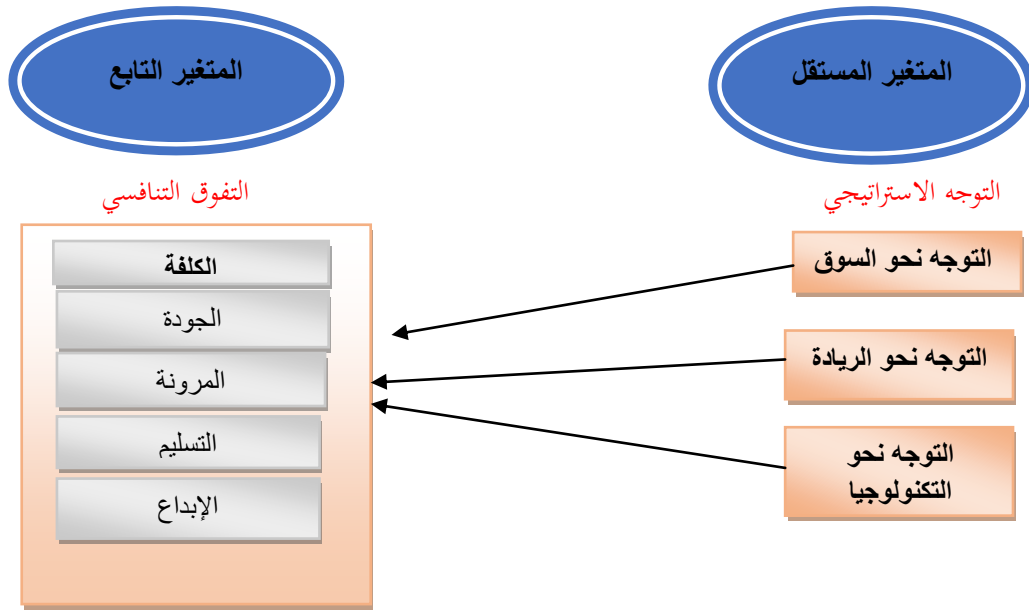
و للمقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من حيث أوجه التشابه و الاختلاف ، يمكننا القول من أوجه التشابه الدراسات السابقة تناولت دراسة مفاهيم متغير التفوق التنافسي، كذلك دراسة مفاهيم التوجه الاستراتيجي، كذلك تمت الدراسة الميدانية في مؤسسات اقتصادية ، و بالإضافة إلى استخدامها المنهج التحليلي الوصفي حيث تم فيها استخدام الاستبيان على مستوى المؤسسات محل الدراسة و فيها من استخدمت أداة المقابلة مع مسؤولين في المؤسسة. و من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة مدى حداثة الموضوع و ذلك للربط بين المتغيرين التوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي، كما أنلقاء الضوء على المتغيرين سيساعد المؤسسات و أصحاب القرار في المجال الإداري والاقتصادي على وضع أسس تساهم في تهيئة المناخ المناسب للعاملين لتحقيق

المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية. و بالتالي الإستفادة من النتائج الدراسية الحالية في التخطيط لعمليات الإرشاد و التوجيه في كل من المؤسسات الصناعية و الإدارية و التعليمية و غيرها، و من أوجه الاختلاف أن الدراسة الحالية استخدمت المنهج التحليلي الوصفي باستخدام كل من الاستبيان و أداة المقابلة مع بعض و ذلك من اجل جمع معلومات أكثر.

(3) نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: نموذج افتراضي للدراسة



المصدر: اعتمادا على الدراسات السابقة

(4) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا) على التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة " وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة Mobilis.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الريادة في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة Mobilis.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة Mobilis.

(5) أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و موضوعية لاختيار الموضوع الدراسة و التي سنتناولها كالاتي:
أسباب ذاتية: يمكن إرجاعها لميولات شخصية و اهتمامنا بهذا الموضوع من الجانب المتعلق بالتوجه الاستراتيجي ، كذلك الاهتمام بالجانب التنافسي .

أسباب موضوعية: بحكم التخصص العلمي المدرس الذي يتماشى مع الموضوع.و اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة.

(6) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي و أبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة ، التوجه نحو التكنولوجيا) على التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.
- اقتراح بعض التوصيات التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على اثر التوجه الاستراتيجي علي التفوق التنافسي.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة Mobilis وكالة بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في شهر ماي للسنة الجامعية 2022-2023.

التموضع الاستومولوجي:

اندرج البحث ضمن النموذج الوصفي(الواقعي، الوصفي)، و الذي يهدف إلى محاولة الفهم و الشرح و لمعرفة علاقات التأثير و التأثير بين متغيرات الظاهرة المدروسة و كذلك الوصف لموضوع ما، حيث يجسد هذا الأخير من خلال فرضية واقعية و محددة، و يكون الباحث فيه موضوعياً أين يؤسس البيانات وفقاً للحقائق، لا بناء على مشاعره الشخصية حتى يكون البحث علمياً، حيث يبنى الباحث افتراضاته على أساس قابلية التحقق أو التأكيد، أو الرفض، و هذا ما ينطبق على هذه الدراسة.

منهجية الدراسة:

قد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات، والإجابات على أسئلة المقابلة واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان لنوعين البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث. بالإضافة إلى تصميم مقابلة وطرح مجموعة من الأسئلة على موظفي الولاية والحصول على الأجوبة ثم القيام بتحليلها للحصول على إجابات تدعم بحثنا.

البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

(7) تصميم البحث:

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على الطريقة التالية: تناولت في بداية الموضوع مقدمة كباقي الدراسات حيث تحتوي على أهم النقاط التي يتضمنها الموضوع بشكل دقيق ومفصل فطبيعة الموضوع تفرض علينا تقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل ميداني لدراسة حالة، إذ يهتم الفصل الأول بدراسة الإطار المفاهيمي والنظري للتوجه الاستراتيجي ، حيث ينقسم بدوره إلى مبحثين ، وهي موضحة كالتالي: فالمبحث الأول يتعلق بماهية التوجه الاستراتيجي كتمهيد للموضوع من خلال التعرف على المتغير. أما بالنسبة للمبحث الثاني فيتناول أساسيات التوجه الاستراتيجي.

و فيما يخص الفصل الثاني تناولنا الإطار المفاهيمي و النظري للتفوق التنافسي، و ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، فتمت معالجة المبحث الأول حول ماهية التفوق التنافسي، أما المبحث الثاني يركز على أساسيات التفوق التنافسي، و بالنسبة لأخر مبحث في هذا الفصل فقد تطرقنا لأثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي.

أما بالنسبة للفصل الثالث الذي خصص للدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة Mobilis وكالة بسكرة ، حيث تناول في المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة Mobilis ، هيكلها التنظيمي، ثم واقع التوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي في المؤسسة Mobilis ، أما المبحث الثاني فتناول الإطار المنهجي للدراسة ، و المبحث الثالث تم فيه تحليل النتائج الرئيسية للاستبيان و المقابلة. و في الأخير الخاتمة التي يتم من خلالها الإجابة على الإشكالية و ما تقدم من فرضيات بشكل مبسط و توضيح النتائج و التوصيات المستخلصة من موضوع الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

حيث اعتمدنا في بحثنا على أدوات دراسة والتي تساعد في جمع البيانات بعناية ودقة كبيرة والمتمثلة في: الاستبيان :وهي عبارة عن استمارة مكنتنا من جمع المعلومات وحقائق متعلقة بدراسة حالة مؤسسة Mobilis من خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من موظفي Mobilis .
المقابلة :تعد المقابلة أداة مهمة للتوصل لنتائج بحث دقيقة وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمدراء و المسؤولين في Mobilis .

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية التوجه الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات إذ أصبحت عملية تحديد توجه استراتيجي واضح من قبل إدارات المؤسسات من مستلزمات المنافسة و التنافس، والبقاء في السوق في ظل التطورات المتسارعة التي فرضت على المؤسسات تحديد توجهاتها الإستراتيجية و رسم الطريق المناسب لمواكبة هذه التطورات و التكيف مع التغيرات المتسارعة .
- أهمية مؤسسات الاتصال و دورها الريادي في الاقتصاد الوطني .
- الخروج بتوصيات قد تساعد المؤسسة في إعداد صف ثان من القادة الأخلاقيين لما للموضوع من آثار إيجابية على المؤسسة.

خطة مختصرة للدراسة :

لتنظيم الدراسة وضعنا خطة لتسهيل عملية البحث، و لذلك قسمنا بحثنا إلى ثلاث فصول:

❖ **الفصل الأول:** يتضمن الإطار المفاهيمي و النظري للتوجه الاستراتيجي، و ذلك في مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي

❖ **الفصل الثاني:** يتضمن الإطار المفاهيمي و النظري للتفوق التنافسي، من خلال ثلاث مباحث.

المبحث الأول: ماهية التفوق التنافسي

المبحث الثاني: أساسيات التفوق التنافسي

المبحث الثالث: اثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي.

❖ **الفصل الثالث:** يتضمن الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة وكالة بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و المقابلة

و في الأخير تم وضع خاتمة شاملة و التوصل إلى نتائج الدراسة مع اقتراح مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول:
الإطار النظري للتوجه
الاستراتيجي

تمهيد

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها ، و تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي مميز ، يضمن لها البناء و النمو و تحسين الأداء في ضل البيئة التي تعمل بها و لغرض انجاز هذه الأهداف فان الأمر يتطلب من إدارة هذه المؤسسات أن تمتلك توجهها استراتيجيا ، يلاءم وضعها و يمكنها من تدعيم موقفها التنافسي، فهو بمثابة مسار تسترشد به مستقبلها ، و أن تفكر بعمق و شمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة و الأعمال ، خاصة إذا أرادت تحقيق التميز في ظل ازدياد حدة المنافسة و مواجهة العديد من المؤسسات المنافسة.

و في النقاط الموالية من هذا الفصل نحاول التفصيل في ماهية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و أساسياته:

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

عادة ما تبدأ عمليات الإدارة الإستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي ؛ فهو فلسفة المؤسسات إذ تمثل طموحاتهم للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم و المعتقدات و للوصول إلى المفهوم الدقيق للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، سيتم دراسة تعريفات لمختلف الباحثين في هذا المجال ، و يتم أيضا التعرف على مراحل و مستوياته و في الأخير إلقاء الضوء على أهميته.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

يشكل التوجه الاستراتيجي احد المفاهيم الإدارية التي تسهم في تحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة أهم الغايات العريضة و الأهداف المحددة التي تسعى إلى تحقيقها، إذ يمارس التوجه الاستراتيجي دور مهم في مساعدة المؤسسة على فهم طبيعة المكونات التي تمتلكها في بيئتها الداخلية و كذلك فهم البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها .

ويمكن القول أن التوجه الاستراتيجي هو مدخل تقوم المؤسسة من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، و هو أيضا منهج محدد تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق و المستمر في ظل تعزيز العمل الجماعي و إرساء رؤية طويلة الأمد و ثقافة تنظيمية مساندة، تعمل فيه الإدارة العليا للمؤسسة دور الداعم و المساند لهذا المنهج، و يمكن تعريفه كما يلي:

- الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، و تسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية و المحبطة لعملها. إن التوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية و يجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها(الدهدار و مروان، 2006، صفحة 50).
- المسار العام الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة، و ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشأ بها و كذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها(مقرش، 2015، صفحة 75).
- هو سمة أساسية لإستراتيجية المؤسسة توضح طريقة توجيه الأنشطة نحو الابتكار و صنع القرار، فضلا عن تعزيز البيئة التي تقضي إلى وضع و صياغة إستراتيجيات فعالة التي تتبعها المؤسسة(الشريفي، 2019، صفحة 192).
- توجيه جماعة نحو الاتجاه الذي يقود المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، و هو يقضي تقاسم المعلومات و نشرها في المؤسسة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد و التي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي (Auh & Menguc, 2005, p. 335)
- التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمؤسسة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، بحيث للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟)، و توضح هذه الاستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة و القيم و مجموعة مقارنات مرجعية للمؤسسة لتحقيق أهدافها (احمد و طه، 2012، صفحة 15)

• يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المؤسسة للبقاء والمنافسة ضمن المحيط الأعمال ، ولذلك فان التوجه الاستراتيجي يطلق من نتائج تفكير الاستراتيجي ليحدد مظهره التي تسترشد بها إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الإستراتيجية(الحفاجي، 2004، صفحة 85).

و منه يمكن استخلاص مفهوم شامل للتوجه الاستراتيجي المتمثل في كونه يساعد المؤسسة في تحديد موقعها على المدى الطويل في بيئة تنافسية من خلال تركيز على تخصيص مواردها ، حيث أن دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمدراء لفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرها على أداء المؤسسة (مقرش، 2015، صفحة 73).

المطلب الثاني: مراحل و مستويات التوجه الاستراتيجي

سنتطرق في هذا المطلب للتعرف على مراحل و مستويات التوجه الاستراتيجي:

الفرع الأول: مراحل التوجه الاستراتيجي

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور التوجه الاستراتيجي في المؤسسات هي(خلاصي، 2015، الصفحات 137-140):

المرحلة الأولى: الموازنات الرقابية:

كانت في البداية القرن العشرين و في ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها و عادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل و تصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات.

المرحلة الثانية: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

كانت في منتصف الخمسينات و كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات و بالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، و تتضمن عملية التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الجودة عندما لا تقابل المبيعات و الأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية.

المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي المحدود التخطيط الاستراتيجي:

كان في بداية الستينات و يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الإستراتيجية، و يحتاج إلى تعديل في الاتجاهات الإستراتيجية نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة. ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي و ظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل الإدارة الإستراتيجية:

تعد هذه المرحلة من اعقد المراحل، و لقد اهتم الكتاب و الممارسين خلال هذه الفترة بدراسة و تحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة و مهام المؤسسات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة و غير مستقرة، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية و الخارجية نتيجة تعدد الشركات و كبر حجمها، و يمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

الفرع الثاني: مستويات التوجه الاستراتيجي :

يتفق الباحثون على وجود ثلاثة مستويات للتوجه الاستراتيجي يبنى كل منها على سابقة، وهذه المستويات هي:

أولاً: الرؤية الإستراتيجية:

إن الرؤية لا تعني الهدف، وإنما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المؤسسات في اتجاه معين، فهي توصيف لتوجهات المؤسسة المستقبلية، حيث تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه مؤسساتكم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة و التقانة وبما يتلاءم مع القدرات المؤسسة وإمكانياتها (الشعبي و الصغير، 2004، صفحة 89).

انطبعا عن الحالة المستقبلية المرغوبة على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المؤسسة، تنسيق الارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وان تضمن المستقبل في ميدان أعمالها (ادريس، وائل، النور، و جاسر، 2005، صفحة 9).

ثانياً: الرسالة:

رسالة المؤسسة عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح بسبب وجود المؤسسة، وتصور أهدافها و أغراضها وترشد، الإدارة والموظفين عند صنع اتجاه عند صنع الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المؤسسة و نشاطها في المستقبل. ورسالة المؤسسة تصدر من أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة وتمثل الرسالة وجهة الإستراتيجية أو نموذج الأعمال الذي ترغب المؤسسة في إنجازه، ورسالة المؤسسات تساعد على تصميم وسائل الإعلامية و تركز على نواحي القوة التي تسعى المؤسسة لإبرازها، وتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة ومعلنة رسمياً(الكرخي و مجيد، 2014، الصفحات 149-151).

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف الإستراتيجية هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتعلق الأهداف الإستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة، وغير المنظورة وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية و التقنية والتنافسية التي تملكها المؤسسة (S.chaneski & Wayne, 2015, p. 35).

وتعرف بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة وإتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية (السكرانة و خلف، 2010، صفحة 141).

المطلب الثالث : أهمية التوجه الاستراتيجي

مصدر العديد من الباحثين لمعرفة آثار التوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسة ، ولقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة تتوقع أن يمكنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقعها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل (ادريس و المرسي، 2006، صفحة 32)، حيث تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، ومن المؤكد إلى ارتقاء مستوى أداء المؤسسات صاحب التوجه الاستراتيجي مقارنة مع المؤسسات التي ليس لديها توجه استراتيجي وبشكل عام يمكن إدراج منافع التوجه الاستراتيجي كما يلي (مروان حمودة، 2006، صفحة 58):

- التميز في الأداء المالي و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة و تغيراتها .
- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل .
- توضيح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.

المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أساسيات التوجه الاستراتيجي، حيث يتم الإحاطة بأنواع التوجه الاستراتيجي كمطلب أول، ثم ننتقل لذكر أبعاد التوجه الاستراتيجي لنصل في الأخير إلى عرض نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي و معايير تقييمه.

المطلب الأول: أنواع أو أنماط التوجه الاستراتيجي

تحدد أنواع و أنماط التوجهات الإستراتيجية الممكن تبنيتها بالاتي :

الفرع الاول: نموذج Miles and Snow:

تبنى الباحثان أربع أنواع للتوجه الاستراتيجي والتي هي عبارة عن استراتيجيات رئيسية تكون إذ اعتبرهم مفيدا للباحثين لأنه يدمج أبعاد عديدة لتدخلات المؤسسة من بيئتها ويضعها في النظام متكامل وفي ما يلي سنوضح الأنواع الأربعة لهذا النموذج: **التوجه الاستكشافي:** تعد المؤسسات ذات التوجه الاستكشافي أو المنقب من أكثر المؤسسات مغامرة وعدوانية، لأنها تقوم بتطوير أسواق حديثة وغالبا ما تطرح منتجات وخدمات جديدة لهذا تمتاز هذه المؤسسات بأنها فعالة و ذات توجه نحو النمو (شين، 2007، صفحة 54)، حيث يظهر ذلك من خلال سعيها نحو خلق ميزة تنافسية بالقيادة السوقية والتي من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير و ابتكار تقنيات بالعمليات حيث يقوم الاستمرار في مراقبة البيئة الخارجية الاستجابة بسرعة لأي إشارة للفرص واغتنامها لكونها من رائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديد (مقراش، 2015، صفحة 83).

التوجه الدفاعي : على نقيض المتقنون فان المؤسسات المدافعة تكون منتهية للبيئة الداخلية يكون ذلك بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية و البحث عن حلول لها، ويهتمون بالتنظيم الجيد للمؤسسة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات، حيث ينتج هذا التركيز الضيق عدم حاجتها إلى إجراء تعديلات كبيرة في المجال التكنولوجي، و بالمقابل صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية(مقرش، 2015، صفحة 83).

التوجه التحليلي : تعد المؤسسات التحليلية اقل مغامرة وعدوانية من المؤسسات الاستكشافية، وهذا بفضل تركيز مجهوداتها للأبحاث قبل اتخاذها أي قرار أو قيامها بأي عمل(شين، 2007، صفحة 54). بالخصوص فيما يتعلق بدخولها إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة، حيث أنها في غاية الحذر من استغلالها لهذه الفرص كما أنها تعمل بجد من اجل الحفاظ على الأسواق الحالية. حيث تكون هذه المؤسسات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية، إذ لما يكون السوق مستقرا كما في السوق نفسه تتحرك بحذر في مجال جديدة عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب (مقرش، 2015، صفحة 84). إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجي مزدوج قادر على خدمة حقول ثابتة ومتغيرة، لهذا السبب تمتنع منظمات التحليل بفعالية تقنية معتدلة أكثر مرونة من المؤسسات الاستكشافية ولكن في المقابل تميل مؤسسات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلا من المؤسسات الاستكشافية عن تبني التكنولوجيا(شين، 2007، صفحة 54).

التوجه الاستجابي: المؤسسات في هذا النوع تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية، وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة، حيث يكون ذلك باتخاذ القرارات الموجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل، إذ أن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية كما لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية القابلة للتحقيق أو مخاطر السوق الحقيقية(مقرش، 2015، صفحة 84).

الفرع الثاني: نموذج Venkatraman's:

قدم ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم التوجه الاستراتيجي، وتشكل هذه الأنماط الستة مجتمعة بين أسماء الاتجاه للمؤسسات التجارية وهي كما يلي:

التوجه العدواني: هذا التوجه استراتيجي تستخدمه المؤسسة من اجل الحصول على الأرباح وكسب حصة سوقية أكبر، و يهدف إلى تنمية الموارد بسرعة وتحقيق هذه الأهداف. و لتحسين الحصة السوقية يجب القيام بتطوير السوق والاستثمارات، أما بالنسبة للمركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج وذلك من خلال إجراء تغييرات في البيئة. و ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب تغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها المؤسسات العدوانية حتى تتمكن من التغلب على منافسيها(المجالي، 2012، صفحة 20).

التوجه التحليلي: يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المؤسسة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المؤسسة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المؤسسة الاستكشافية و الاستباقية وإنما تشير إلى ميول المؤسسة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية في اتخاذ أي قرار، وهذا البعد مطابق للشمولية كما استخدمها(Venkatraman) إذ أن التوجه التحليلي يؤدي إلى تطوير العلاقات بين الموردين طويلة الأجل و بسبب طبيعة البعد التحليلي فان اتخاذ القرار هو أمر روتيني من

اجل الحصول على أفضل قوة. تكمن في إظهار هذا التوجه على انه أكثر توازنا من التوجه الاستباقي والتي تمكنه من تطوير ابتكارات والتحديات وتجديدات جذرية عند الحاجة (المجالي، 2012، صفحة 21).

التوجه الدفاعي: يركز على الفعالية والتكلفة المنخفضة، و توفير معايير الجودة العالية. وهذا التوجه يدل على الأداء الجيد ضمن السوق المختار، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به المؤسسة التي تمتلك قوه التوجه الاستراتيجي الدفاعي وتركز المؤسسة على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية، و من الضروري تطوير العلاقات مع موردين موثوق بهم حيث أن الانتقال من مورد لآخر يزيد بشكل نموذجي من التكلفة، وعليه فان العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا وبطريقة مماثلة فان العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا جيدا وإنما يكفي للمؤسسة علاقة متينة مع عدد صغير منهم (شين، 2007، صفحة 57).

التوجه المستقبلي: إن هذا التوجه يتعلق بالمستقبل حيث يتم التمييز بين وجهات النظر حول ما تحققه المؤسسة على المدى الطويل وال المدى القصير إذ يتم التركيز على الاستمرارية في المدى البعيد يتم استخدام التنبؤ بالمبيعات ودراسة رغبات العملاء ويعكس ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية (مقراش، 2015، صفحة 86).

التوجه الإستباقي: وهو توجه آخر يضاهاى التوجه الاستكشافي في نظرية (Miles and Snow) حيث يخلص المنتجات الجديدة، أو الفرص السوقية الجديدة وفيه تتبنى المؤسسات عمليات جديدة، وفي هذا النوع من المؤسسات يقوم بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة في السوق وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها (المجالي، 2012، صفحة 21).

المخاطرة: تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المؤسسة لمواجهة الخطر وتوزيع محصنات الموارد واختيارها للأسواق والمنتجات بحيث أن هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب عن قرارات عديدة، إذ أن التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل قولي (kohli et jaworski) ليحل محل المخاطرة أما الاختلاف بينهما فيكمن في قياس الخطر، إذ يمثل التغلب على المخاطر الميول إلى تجنب المخاطر أي تكون المؤسسة بمستوى تقبله، أم تجنب المخاطر فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على مؤسسة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به، ولتجنب الخطر تشكل روابط مع الموردين وذلك بهدف تقليل التكاليف، إضافة إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل معهم مهم جدا إذ يتم التعامل معهم للتأكد على أنهم ملتزمين و ذو ثقة لذلك، إضافة إلى انه لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي وذلك بسبب عامل خطر عند حدوث التغيرات والتكاليف الناجمة عن ذلك، والقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية بطبيعتها لتجنب ربحية مفقودة (شين، 2007، صفحة 58).

الفرع الثالث: نموذج morgan:

حدد ستة أنواع أو أنماط للتوجه الاستراتيجي يمكن للمؤسسة تبنيها والتي سيتم توضيحها فيما يلي (المجالي، 2012، صفحة 25):

التوجه الاستراتيجي العدائي : هو مرتبط بتباطؤ المؤسسات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، و سرعة المؤسسة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

التوجه الاستراتيجي التحليلي: هو اندماج بعدي في إستراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمؤسسة كما انه يعكس قدرة المؤسسة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.

التوجه الاستراتيجي الدفاعي: هو سلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمؤسسة.

التوجه الاستراتيجي الاستباقي: وهو السلوك الفعال للمؤسسة والمكون الرئيسي للابتكار و التجديد و هي المبادرات المتبنات من قبل المؤسسة من قبل المؤسسات.

التوجه الاستراتيجي المستقبلي: وهو مستوى جاهزية واستعداد المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

الخطورة: وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المؤسسة بسبب قيامها سلوك معين.

المطلب الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات الإدارية الإستراتيجية المعاصرة نلاحظ أن العديد من الباحثين قاموا بتقديم مؤشرات وأبعاد للتوجه الاستراتيجي. و عليه وجد أن أكثر تلك الأبعاد شيوعا واستخداما هي التوجه الريادي و التوجه نحو السوق والتوجه التكنولوجي. لاعتمادها من قبل اغلب الباحثين و الكتاب حيث تتفق تلك الأبعاد مع توجهات البحث الحالي و التي يمكن سردها على النحو التالي(سامي و غازي، 2022، الصفحات 219-220):

التوجه الريادي: أصبح التوجه الريادي احد أهم الموضوعات الإدارية في الأدب الاستراتيجي وأصبحت المنظمات بكافة أنواعها تتسابق لتبني هذا المفهوم وتطبيقه على الواقع العملي، فالتوجه الريادي العامل الاستراتيجي الحاسم الذي يؤثر على بقاء المؤسسة و نجاحها.

التوجه نحو السوق: اعتبرت أدبيات الإدارة الإستراتيجية و التسويق التوجه نحو السوق من المواضيع الإدارية والإستراتيجية الهامة حيث قامت بالتركيز عليها فان هذا التوجه يهتم بدراسة السوق ومتطلبات و حاجات العملاء بالاعتماد على توليد ونشر المعلومات التي يتم اكتسابها السوق. فالتوجه نحو السوق يعد مصدرا هاما للميزة التنافسية لأنه يمكن المؤسسة من متابعة كافة مستجدات ومتطلبات السوق والاستجابة لها بكفاءة عالية خاصة أن التحليل السوق يمكن المؤسسة من استغلال الفرص و طرح المنتجات ذات الجودة عالية تناسب مع احتياجات العملاء المتنوعة.

اهتم الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الاستراتيجي الحديث وقد بدا الاهتمام بهذا المفهوم نظرا لتطبيقه من قبل العديد من المؤسسات الأعمال في الآونة الأخيرة نظرا لأهميته في تحقيق الريادة للمؤسسة والاستجابة لمتطلبات وحاجات العملاء.

التوجه التكنولوجي: يعتبر مواكبة التغيير التكنولوجي المستمر والتكيف مع البيئة التنافسية من أعظم التحديات التنافسية التي تواجه إدارة المؤسسات، مما يتوجب على إدارتها الاستجابة بسرعة وبصورة متواصلة لقضايا الابتكار و الإبداع و أن يكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات لمواكبة التغيرات التكنولوجية و اختيار الأساليب الحديثة في العمل بما يحقق لها التمييز المعرفي و التكنولوجي.

التوجه التكنولوجي هو رغبة المؤسسة في الانتفاع من التكنولوجيا الجديد و مواكبة التطورات الحديثة في مجال الاتصالات تعد محاولة التكيف مع التغيرات البيئية من خلال الاستثمار في الأبحاث و التطوير و مواكبة آخر المستجدات العلمية في هذا المجال و تبني أحدث التقنيات التكنولوجية و توفير بنية تحتية تتوافق مع متطلبات التغيرات التكنولوجية. المؤسسة التي تتبنى مفهوم التوجه التكنولوجي تتميز بعدد من الخصائص والتي هي:

- المعرفة العلمية و الإدارية التي يمكن بواسطتها تصور و تصميم و تطوير المنتجات المختلفة، و تقليل أخطاء العاملين في أقسام الإنتاج.
- مجموعة المهارات و الأساليب التي تستخدم لحل مشكلات العملية باستخدام النظم و الشبكات و وسائل الاتصال الحديثة
- التكنولوجيا عملية ديناميكية هدفها تسهيل إجراءات العمل، و تطوير منتجات، و توفير المعلومات لمتخذ القرار بالوقت المناسب.
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا و متجددة و تساهم في تحسين إجراءات العمل، و تقليل الوقت المتاح لانجازه.
- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة من خلال أدوات متطورة و حديثة تسعى لتحسين مخرجات العمل.

المطلب الثالث : نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي و معايير تقييم

يعني هذا المطلب بذكر نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي و معايير تقييمه:

الفرع الأول: نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي:

- مما لا شك فيه إن المؤسسات التي تعتمد توجه استراتيجي معين تجني نتائج وثمار ذلك التوجه الاستراتيجي التي تمت اعتماده وتختلف هذه النتائج باختلاف التوجه وكيفية تحقيق أهداف، إلا أن الاستراتيجي يؤدي إلى (حمزة، 2015، صفحة 65):
- تكوين ثقافة جديدة في المؤسسة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز .
 - القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية.
 - تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية و الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة .
 - فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة .
 - اعتماد مبدأ شركه بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

الفرع الثاني: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي :

هناك العديد من المعايير الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم التوجه الاستراتيجي الذي تعتمده المؤسسة و هذه المعايير هي (المحمدي و ربحان، 2011، صفحة 66):

- مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المؤسسة، و كيفية التعامل والتكيف معها مع التوجه التوقعات المستقبلية .
- ان يكون التوجه الاستراتيجي مقبول لمختلف فئات العاملين وان يؤدي إلى اقل المخاطر الممكنة و اكبر العوائد المتاحة.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكنا أي لدى المؤسسة المقدرة على ممارسة الاستراتيجي هو تنفيذها و التوافر الإمكانيات و الموارد اللازمة .

الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي و المفاهيم الخاصة به، وتبين لنا من خلال هذا الفصل كيف أن التوجه الاستراتيجي يجعل كل مؤسسة مدركة تماما لغايتها و السياسات التي تنتهجها في الأمد البعيد، و مدركة أيضا لإدارة كافة الموارد المتاحة لديها لرسم هذا التوجه مرورا بمراحله و مستوياته ، و هنا تبرز أهميته حيث لا يمكن لأي مؤسسة تحديد مسار عملها دون وجود توجه واضح تتحرك باتجاهه حتى تتمكن من التكيف مع مختلف المتغيرات الموجودة في البيئة التي تعمل ضمنها. و للتعرف أكثر على التوجه الاستراتيجي تطرقنا لمراحله و مستوياته وصولا إلى أهميته.

بعدها تم التطرق إلى أساسيات التوجه الاستراتيجي الممثلة في أنواع أو أنماط التوجه الاستراتيجي، أبعاده ، و منه إلى النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة التي تعتمد توجه استراتيجي معين، وصولا إلى المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم التوجه الاستراتيجي و الذي يؤدي إلى تفوق هذه المؤسسة في بيئتها التنافسية.

و يمكن التعرف على التفوق التنافسي و أساسياته في الفصل القادم، و كذلك سنتطرق إلى اثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتفوق

التنافسي

تمهيد:

بما أن المنافسة في الوقت الحالي لا تقتصر على حرية الدخول و الخروج من الأسواق و إنما من اجل البقاء في السوق، و مع سعي كل مؤسسة التفوق على منافسيها من خلال خلق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار و الريادة في مجال نشاطها، توجب على كل مؤسسة بذل جهود مخططة و استثمار القدرات التنافسية التي تمكنها من التعامل مع السوق من خلال تقديم منتجات مناسبة كما و نوعا و توقيتا و تكلفة بحيث تضمن من خلالها التفوق على المنافسين، و للتعرف على التفوق التنافسي نعالج في هذا الفصل المفاهيم الأساسية من خلال:

المبحث الأول: ماهية التفوق التنافسي.

المبحث الثاني: أساسيات التفوق التنافسي.

المبحث الثالث: اثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي.

المبحث الأول: ماهية التفوق التنافسي

تعمل المؤسسة في بيئة تتصف بالتعقيد و التغيير أين تشتد فيها المنافسة، حيث تعتمد المؤسسة على تعبئة مواردها المادية و غير المادية، و التي تشكل القدرات التي تمكنها من تنافس قصد احتلال موقع تنافسي متميز في السوق، يؤهلها للتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

المطلب الأول: مفهوم التفوق التنافسي

يعتبر مفهوم التفوق التنافسي من المفاهيم الحديثة التي لاقت أهمية كبيرة في أدبيات الإدارة و ذلك لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات و المعرفة و ثورة الاتصال و تحرير التجارة العالمية، وأشير إلى انه يمكن للمؤسسات تحقيق هدف التفوق لتنافسي من خلال المزايا التنافسية و تحويلها إلى ميزة تفوق. يمكن توضيح مختلف مفاهيم التفوق التنافسي التي وردت في الأدبيات ذات العلاقة من وجهة نظر العديد من الباحثين في الجدول(1):

الجدول (1) مفهوم التفوق التنافسي حسب آراء مختلف الباحثين

المفهوم	الباحث و السنة
قدرة المؤسسة على استغلال نقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها لاستغلال الفرص و تجنب التهديدات ضمن بيئة أعمالها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتها.	Pitts & Lie
العمل على تقديم فكرة قيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية و عرف الميزة بأنها خلق و إدامة الأداء الأفضل.	Porter, 1998
على أنها تلك الوسيلة التي تتمكن بها المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان المنافسة مع الآخرين.	Macmillan&Tampoe, 2000
امتلاك قدرة أعلى من المنافسين كما يشير لأداء إداري متفوق.	Safiullah, 2010
أشير في الأدبيات إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	Hofer, 1980
القدرات و القابليات و الخصائص الفريدة التي تمتلكها المؤسسة الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين، بحيث يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.	الجنابي، 2006
الغاية الاسمي التي تسعى المؤسسات لتحقيقها و المتمثلة في الموقع الريادي في السوق، حيث يضمن لها النجاح و النمو و البقاء على المدى الطويل، و يركز أساسا على تحقيق قيمة متفوقة للزبون بتقديم خدمات و منتجات يعجز المنافسون عن تقديمها.	سالم & عبد الكريم، 2013
قابلية المؤسسة على التفرد بخصائص مميزة، و إحياء موارد و كفاءات المؤسسة المتعددة المتميزة لخلق مخرجات قيمة، بالإمكان الاحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبيا من خلال إتباع أنظمة معرفية مدارة بشكل دقيق.	العاني، 2008
عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع الشركة.	منصوري، 2015

المصدر: سعيد عبد الله محمد النعيمي، نعمان محمود فهمي الأندلي، تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 40، العراق 2017، الصفحة 199.

استنادا لما تقدم يمكن النظر إلى التفوق التنافسي على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق الموقع الريادي في القطاع التي تعمل فيه، من خلال الاستغلال الأمثل لمجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة مع المهارات البشرية و إتقانة و الموارد الداخلية التي تمتلكها من أجل تقديم خدمات و منتجات فريدة في خصائص التصميم و الأداء. وبعبارة أخرى يمكن القول أن التفوق التنافسي يعني قدرة المؤسسة على تعبئة القدرات و الموارد و القابليات و الخصائص الفريدة التي تمتلكها و الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين و تستطيع المحافظة عليها لمدة طويلة من الزمن، من خلال دعمها بعمليات معرفية ذات منهجية واضحة و أهداف محددة.

المطلب الثاني: مصادر و عوامل التفوق التنافسي

سنعرض في هذا المطلب مصادر التفوق التنافسي كفرع أول، و ننتقل إلى عوامل التفوق التنافسي في الفرع الثاني:

الفرع الأول: مصادر التفوق التنافسي

التفوق التنافسي ينبع من المؤسسة بالأساس، إلا أن المؤسسة كنظام تعمل في بيئة خارجية يؤثر و يتأثر بها، لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدر للتفوق التنافسي كالآتي:

أولاً: المصادر الداخلية:

تنبع من داخل المؤسسة ممثلة بقدراتها الإستراتيجية و مواردها و ما يوجد بها من نقاط قوة تمثل مصدر للتفوق التنافسي و متمثلة بالآتي(حداوي الجنابي، 2006، صفحة 70):

- أ. الإمكانيات المادية و البشرية و القدرات المميزة .
- ب. طرق و أساليب العمل .
- ج. تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بكفاءة و مهارة عالية.

و يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى الموارد المادية و هي الموارد الرأسمالية، و إن فائدتها في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة تتحد بموقعها و عمرها و قدرتها، و الموارد البشرية التي تقيم بعدد و أنواع مهاراتها المختلفة و قابلية تكيفها و تعلمها، و الموارد المالية التي تتضمن مصادر و استخدامات الأموال و إدارة علاقاتها، و أخيراً الموارد غير الملموسة (المعنوية) التي تتصف بصعوبة تقليدها و محاكاتها مثل العلامة التجارية و الاسم التجاري وسمعة المؤسسة تمثل قيمة عالية و عدم المحافظة عليها يؤدي إلى فقدان ثقة الناس بها.(الدليمي و عراك، 2009، صفحة 79)

ثانياً: المصادر الخارجية:

و المتمثلة في البيئة الخارجية و ما تتيحه من فرص تمثل مصدراً للتفوق التنافسي و التي تتضمن: التكنولوجيا، براءات الاختراع، المنافسة، التحالفات و التشريعات و ذلك على اعتبار إن المؤسسة نظام يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية(حداوي الجنابي، 2006،

صفحة 70). و اشار(Piits & Lei, 1996, p. 69) ان البيئة الخارجية تضم مجموعة من العوامل السياسية و الاقتصادية و الديموغرافية و التكنولوجية و التي تؤثر في المؤسسات بالاتجاه الايجابي أو السلبي .

أ. **التشريعات الحكومية :** و تتعلق بسياسات الدولة و قوانينها، فضلا عن القوى الجيوسياسية المؤثرة على المستوى الإقليمي و الدولي و غيرها، وان العامل الحاسم في تأثير المتغيرات السياسية و القانونية و التشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توافر الاستقرار السياسي (العبيدي، 2005، صفحة 89).

ب. **التغيير التقني:** التغيرات الفنية و التقنية الحاصلة في الأدوات، و الوسائل المادية، التي تستعملها المؤسسات و بضمنها أساليب انجاز الأعمال و الإنتاج للمنتجات الملموسة و الغير ملموسة تشكل مصرا مهما لكي تحقق المؤسسات التفوق على منافسيها(المسعودي و بكال، 2007، صفحة 73).

ج. **حجم المنافسة في الصناعة:** يعد حجم المنافسة من العوامل المهمة في التفوق التنافسي حيث أنها كلما ازدادت المنافسة زادت معها معدلات التجديد و الابتكار، و تكافح المؤسسات من اجل تحقيق الأفضلية على منافسيها من خلال المبادرة بتقديم منتجات جديدة وعمليات جيدة و أساليب انجاز عمل جديدة (هل و شارلز وجونز، 2008، صفحة 159).

الفرع الثاني: عوامل التفوق التنافسي

إن الفكرة التي مفادها بان تحقيق التفوق التنافسي يتطلب من المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أو أكثر، حيث تعد فكرة لها أهمية مركزية بالنسبة للتفكير الاستراتيجي المعاصر. و إن المنفعة التي يمكن أن تحققها المؤسسة جراء بناء و تطوير المزايا التنافسية تتمثل أما بتحقيق نمو في الحصة السوقية، أو نمو على الاستثمار في القيمة السوقية للأسهم، أو نمو في العائد على الاستثمار. و سيتم اخذ عوامل التفوق التنافسي في ما يلي(الزعي و عادل حرحوش، 1999، صفحة 11):

أولاً: الحصة السوقية:

و هي قياس حجم المبيعات في صيغة حصة سوقية من خلال قسمة حجم المبيعات الكلية للمؤسسة على حجم المبيعات الكلية في الصناعة ذات العلاقة خلال مدة زمنية معينة، حيث يتم التوصل إلى نسبة مئوية تمثل الحصة السوقية، و في المؤسسات التي تقدم الخدمات و نظرا لصعوبة قياس المبيعات في صيغة وحدات، فيتم قياس الحصة السوقية بصفة إنها عدد العملاء الذين تقدم لهم الخدمة و بالنسبة لحجم السوق المستهدف.

ثانياً: القيمة السوقية للسهم:

هي قيمة السهم العادي في السوق المالي، و التي تتحدد من خلال عملية العرض و الطلب على السهم أثناء عمليات التداول اليومية. و هي غير ثابتة نتيجة توقعات المستثمرين بخصوص عائد و مخاطر السهم. فضلا عن طبيعة الأوضاع الاقتصادية و السياسية في الدولة.

ثالثاً: العائد على الاستثمار:

و يعد من المقاييس المهمة للربحية، و الذي يعكس النشاط التشغيلي للمؤسسة، و يحسب عن طريق قسمة الأرباح قبل الفوائد و الضرائب على مجموع التمويل المستثمر في موجودات المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية التفوق التنافسي

للتفوق التنافسي أهمية كبيرة في عمل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة النشاط التي تمارسها تلك المؤسسات و التي تسعى من خلال هذه الأنشطة الجاهدة للبقاء و النمو و التطور لأطول مدة ممكنة في ظل بيئة شديدة التنافس و التغيير التقني و التي تجعل التفوق مهمة بالنسبة للمؤسسات، و يمكن تحديد أهمية التفوق التنافسي بأنه معيارا مهما للمؤسسات الناجحة لأنه هو الذي يوجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبح تقليديا متاحة بشكل واسع و يمكن للمنافسين إتباعها (Macmillan & Tampoe, 2000, p. 89). كذلك أهمية التفوق التنافسي تنبع من التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضرة، إذ أصبحت بأمر الحاجة إلى ما يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى من أنشطة أو قدرات أو موارد لكي تتمكن من البقاء و المنافسة في بيئة اليوم نتيجة تلك التحديات، لذلك لا بد للمؤسسة من السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال تدريب و تطوير عاملها (عسكر و شاهر، 2007، صفحة 32). تمثل أهمية التفوق التنافسي مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين و زيادة حجم المبيعات و الأرباح (العاني، 2004، صفحة 178). فإن تحقيق التفوق التنافسي يقترن بقدرة المؤسسة على مضاعفة منافع منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن و من شان تلك المنافع رفع مستوى أداء المنتج الذي يعد احد مقاييس تفوق المؤسسة في السوق التي تطرح منتجاتها (Dilzorth & B, 1996, p. 7).

المبحث الثاني: أساسيات التفوق التنافسي

سنحاول في هذا المبحث الإحاطة بأساسيات التفوق التنافسي وذلك من خلال التعرّيج على ثلاث مطالب على التوالي: استراتيجيات التفوق التنافسي، مؤشرات و أسس تطوير التفوق التنافسي، أبعاد التفوق التنافسي.

المطلب الأول: استراتيجيات التفوق التنافسي

صنفت استراتيجيات التفوق التنافسي إلى ثلاث استراتيجيات هي: إستراتيجية التفوق بقيادة الكلفة، إستراتيجية التفوق من خلال التمايز و إستراتيجية التركيز، بدلالة بعددين و هما حجم السوق المستهدف و الميزة التنافسية المستهدفة.

الفرع الأول: إستراتيجية قيادة الكلفة:

إن هذه الإستراتيجية تستند على فكرة التزام المؤسسة بان تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع، و هي قدرة المؤسسة على توفير المنتج أو الخدمة بكلفة اقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، فالغاية من إتباع إستراتيجية قيادة الكلفة يتوقف على هدف المؤسسة من ذلك فهناك بعض المؤسسات تسعى من خلال تكلفة اقل لتحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث، التطوير، التصنيع، التسويق... للاحتفاظ بوضعيتها أو تقوية هذه الوضعية، لكن معظم المؤسسات تطمح لتكون قائدة من ناحية الكلفة بغرض تخفيض الأسعار و تحقيق حصة سوقية معتبرة، و هذه الإستراتيجية تتطلب تحليلا لكل النواحي المكونة لأي نشاط في المؤسسة بالإضافة طبعا إلى الاستفادة من غلة الحجم. (بجي و اخرون، 2011، صفحة 246)

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز:

إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المؤسسة بتوفير منتجات و خدمات فريدة للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسون، و في هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن الآخرين في ذات الصناعة، و تميز منتج ما عن باقي المنتجات المعروضة في السوق يتوقف على ما يتم إشباعه لدى الزبون من خلال عدة عناصر و التي على أساسها يتم تقويم المنتج من طرف الزبون.

و من الاعتبارات الإستراتيجية المهمة التي ينبغي أن تدركها المؤسسات أن انتهاج هذه الإستراتيجية لا يعني إغفال هيكل التكاليف فيها، ففي حالة كون الكلفة الأقل للوحدة الواحدة اقل أهمية من المنتج المتميز فهيكّل التكاليف الإجمالية للمؤسسة يبقى مهما، و بعبارة أخرى فان كلف تبني التميز لا يمكن أن تكون عالية بحيث تؤثر على الأسعار التي تحصل عليها المؤسسة و بالتالي سوف تقلل من أهمية استخدام تلك الإستراتيجية، و تستهدف هذه الإستراتيجية تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالزبون و جذبه من اجل زيادة حجم المبيعات و من ثم تستطيع حماية المؤسسة من منافسيها و هذا التميز يجعلها تفرض الأسعار التي تراها مناسبة و تنمي ولاء الزبون و تحقيق التميز يتطلب البحث المستمر و الابتكار في الجوانب التي يمكن أن تحقق ذلك (بجي و اخرون، 2011، الصفحات 250-260).

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تكتيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء و العمل على استبعاد الآخرين و منعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة (بجي و اخرون، 2011، الصفحات 261-262).

المطلب الثاني: مؤشرات و أسس تطوير التفوق التنافسي

سنحاول في هذا المطلب ذكر مؤشرات التفوق التنافسي في الفرع الأول و الانتقال إلى معرفة أسس تطوير التفوق التنافسي في الفرع الثاني.

الفرع الأول: مؤشرات التفوق التنافسي

تعد هيئات عديدة تقارير عن التفوق التنافسي على وفق مؤشرات تختارها و هذه الهيئات هي (الموش، 2018، الصفحات 270-272):

اولاً: تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة: (مقره بسويسرا) يقدم تصنيفاً سنوياً يركز على 8 عوامل:

- أ. هياكل و أداء الاقتصادي الوطني.
- ب. الصلات مع الخارج.
- ت. الحكومة.
- ث. المالية.

ج. البيئة التحتية.

ح. الإدارة.

خ. العلم و التكنولوجيا.

د. الموارد الجوية.

و لكن من هذه العوامل عناصر يبلغ مجموعها 45 عنصرا لكل منها مؤشرات بلغ تعدادها سنة 2000 ب 290 مؤشرا.

1. تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) (سويسرا)

يقدم مؤشرا يحتوي على 8 عوامل و 184 متغيرا.

2. تصنيف البنك الدولي: و يعتمد على 64 متغيرا في 5عوامل هي:

- الانجاز الإجمالي (الناتج الإجمالي للفرد ، معدل النمو السنوي المتوسط).
- الديناميكية الكلية و ديناميكية السوق (النمو و الاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- الديناميكية المالية.
- البنية التحتية و مناخ الاستثمار (شبكة المعلومات و الاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي و الاجتماعي)
- رأس المال البشري و الفكري.

3. تصنيف بحسب مؤشر الحرية الاقتصادية:

مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية و قد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل و كل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (مجموع المتغيرات 50) و هذه العوامل هي:

- حرية التجارة .
- العبء الضريبي للحكومة .
- تدخل الحكومة في الاقتصاد.
- السياسة النقدية.
- تدفقات رأس المال و الاستثمار الأجنبي.
- الجهاز المصرفي.
- الأجور و الأسعار.
- حقوق الملكية.
- الأنظمة.
- السوق السوداء.

الفرع الثاني: أسس تطوير التفوق التنافسي

هناك سبع نقاط أساسية يركز عليها التفوق التنافسي (الهوش، 2018، الصفحات 272-273):

أولاً: الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: و تعني التزام بمستوى ثابت من الجودة رئيس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلاً ما يصطلح عليه حالياً بـ ISO و منه ISO9000 مثلاً.

ثانياً: التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، و الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة و بسرعة، و لكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف و التعليب و التزين و الحفظ و النقل.

ثالثاً: تطوير اليد العاملة و تكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة و متطورة و الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة ISO يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

رابعاً: تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل و التوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

خامساً: الاهتمام بالبحث و التطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية و مركز الأبحاث من جهة ثالثة. ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل على وفق هدف واحد و لا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعد العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) و نقل تلك المعارف و استغلالها، و تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاية البشرية و توفير العوائد التي تكفل تنميتها و بيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة.

سادساً: دراسة الأسواق الخارجية: تعد السوق المحلية سوقاً محدودة و لا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً و توازناً و أسواقاً محدودة المخاطر التجارية و غير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

سابعاً: تطوير نظام المعلومات (تكنولوجيا المعلومات): بعد إنتاج المعلومات و تداولها و خزنها و توثيقها اليوم التكنولوجيا ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية و البلدان الاسكندنافية و هي على قمة الترتيب الآن. و قد ارتفع عدد مستخدمي الانترنت في العالم من نحو 3 ملايين شخص سنة 1994 إلى نحو 100 مليون سنة 1998 و الأرقام في تزايد.

المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي

تصنف أبعاد التفوق التنافسي إلى خمسة أبعاد أساسية تعد كل منها بمثابة مصدر لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة. و التي سيتم تناولها على وفق منظور عدد من الكتاب و الباحثين كما تمثله كمتغيرات معتمدة في الدراسة الحالية و كما يأتي:

الفرع الأول: الكلفة: تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه و ما زالت الكثير من المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة على أو تعزيز الحصة السوقية و التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق

حم مبيعات كثيرة (حداوي الجنابي، 2006، صفحة 86). و تشير إلى قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بقدرة المنافسين، و يكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية و الكفاءة و حذف الضائعات و الرقابة المحكمة على التكاليف. و تستمد المنافسة بصورة كبيرة من تخفيض التكاليف المتعلقة بالمواد الأولية أو استخدام العاملين (اغا و حسن عمر، 2010، صفحة 38).

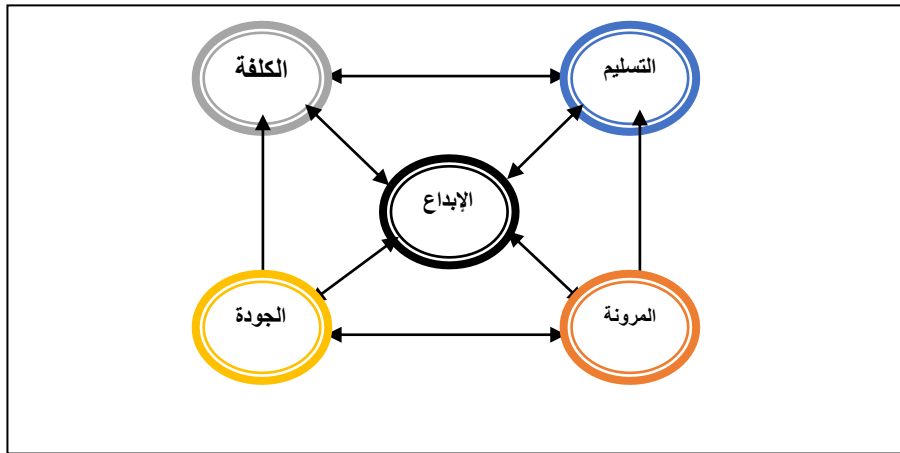
الفرع الثاني: الجودة: هي مجموعة المواصفات و الخصائص لمنتج أو خدمة و التي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية (الطائي و حجي، 2006، صفحة 25). يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر و الجودة و تسعى المؤسسات للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين. و تعتبر الجودة احد أسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات، و تمثل الهدف الأساسي لكل مدير و قوة المؤسسة التي يمكن من خلالها تعزيز المؤسسة مركزها التنافسي (Bank & John, 1992, p. 97).

الفرع الثالث: المرونة: تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عال، و تعد مقياسا لقدرة المؤسسات على تحويل عملياتها و بسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج جديد، و تعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج و تقنية العملية، و يرى العلي بان المرونة هي القدرة على التغير من منتج إلى آخر و من زبون إلى آخر بأقل تكلفة ممكنة أو تأثير ممكن (فيروز، 2014، صفحة 85).

الفرع الرابع: التسليم (السرعة، الاعتمادية): بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات، فالكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم، أي إيصال السلعة أو الخدمة للزبون (السلمان و احمد، 2004، صفحة 81). و تعد السرعة مهمة أيضا في عملية الإنتاج، إذ تساعد و بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات و نقل المواد و المعلومات داخل الأنشطة وصولا لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت. فالتنافس على أساس الوقت ينظم ثلاثة جوانب أو أسبقيات و هي السرعة في التسليم و التي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون و تاريخ تلبيةه و عادة ما يطلق على هذا الوقت بقدرة الانتظام (محسن، النجار، و صباح، 2009، صفحة 58).

الفرع الخامس: الإبداع: يعني التفرد و التميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة و سرعة التطوير الجديد فالإبداع هو تقديم عمليات و منتجات جديدة من خلال تطوير العمل و التقنيات المستعملة (الساعاتي و حسن هادي، 2000، صفحة 15). و أشار (محسن، النجار، و صباح، 2009، صفحة 60) إلى انه على المؤسسات التي تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا الخدمة، هدف الإبداع كبعد من أبعاد التفوق لها ينبغي عليها أن يركز جديا على البحث و التطوير في بداية نشاطاتها، لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع و تقديم خدمات جديدة و هنا ستكون هي و ليس سعره الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للمؤسسة المبدعة أن تحقق أرباحا مالية.

الشكل رقم(1): العلاقة التبادلية بين أبعاد التفوق التنافسي



المصدر: فراس رحيم يونس العزاوي، إبراهيم أحمد الحفاجي: تشخيص قدرات التكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، إدارة أعمال، كلية إدارة و اقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 21، العدد 2015، 81، ص 212.

نستخلص من الشكل السابق أن العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي هي علاقة تبادلية بين هذه الأبعاد فباشتداد المنافسة بدأت المؤسسات بالعمل على السيطرة على التكاليف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة، و قد مكن ذلك تلك المؤسسات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة اقل (اقل من تكاليف المنافسين)، من جانب آخر فان استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مكنت المؤسسات من تبني أساليب المرونة و التسليم في آن واحد، إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المؤسسة في تغيير المنتج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم و المحافظة على اقل كمية من المخزون فضلا عن السيطرة على التكاليف المنخفضة و مستويات مرتفعة من الجودة. و بالتالي فالعلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي أصبحت تراكمية بدلا من تبادلية.

المبحث الثالث: اثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي

يكن تأثير التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي بشكل وثيق. عندما تكون المؤسسة توجه استراتيجي واضح و منسق، تستطيع المؤسسة تحديد مجالات التفوق التنافسي و تطوير استراتيجيات تتيح لها تحقيق تلك الفوائد التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساعد في توجيه المؤسسة نحو اتخاذ قرارات الصحيحة بشأن تخصيص الموارد و تنظيم العمليات و الابتكار، و هذا يسهم في تعزيز التنافسي .

المطلب الأول: اثر التوجه الريادي على التفوق التنافسي

لا تكمن أهمية التوجه الريادي على مستوى المؤسسة فقط، وإنما تنعكس على مستوى الاقتصاد الكلي، و تتمثل في: تحديد توجهات مدراء المؤسسة بشكل علمي و مدروس، خلق فرص عمل جديدة، التجديد و إعادة الهيكلة في المشروعات الاقتصادية، زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، تشجيع و تحفيز الإبداع من خلال خلق الفرص الجديدة، وسيلة للتغيير و التجديد الاستراتيجي و التطوير، يعزز قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر (شعيب، 2021، صفحة 269).

كما يشير (Achola & Joyce&Peter, 2018, p. 140) للتوجه الريادي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة و عادة ما ينظر إليه على مدى ابتكار المؤسسة، و تحمل المخاطر للتنافس بقوة و بتصرف استباقي. كما أن التوجه الريادي يمكن المؤسسة من التغلب على المنافسين في السوق، و كلما كانت المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من التوجه الريادي حققت مستويات عليا من الأداء و الذي يؤدي بدوره إلى تحسين القدرة التنافسية و بلوغ أهدافها الريادية (اروي، فايز، و مجد، 2018، صفحة 7)

المطلب الثاني: اثر التوجه نحو السوق على التفوق التنافسي

لقد بات ضمن أدبيات التسويق، و بشكل كبير و مقبول، أن امتلاك التوجه نحو السوق يعتبر الأساس نحو إنشاء الميزة التنافسية، من خلال الابتكار، و تطوير منتج جديد (Cromer, 2008, p. 7). ففي دراسة ورد بان أبعاد التوجه نحو السوق جمع معلومات السوق عن العملاء، ملاحظة و مراقبة المنافسين، ثم نشر هذه المعرفة السوقية عبر الأقسام و مجموعات العمل لها الانعكاس على الأداء فتوجد تلك الخصائص يمنح المؤسسات الموجهة سوقيا القدرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة بواسطة (خالد عبد المحسن و عبد العزيز، 2017، صفحة 76):

التعلم عن رغبات العملاء.

بناء نموذج النشاط التجاري الذي يضمن نقل تلك القيمة التي يرغب فيها العملاء

مراقبة و الاستجابة للمنافسين الحاليين و المتوقعين.

التأقلم و التكيف مع المعلومات المتولدة على اعتبار أنها نتائج تغيرات السوق

و قد ورد (v, jones, R.venkatesan, & R.leone, 2011, p. 38_41) بأنه من الملاحظ بان التوجه نحو السوق لا يمكن القول عنه انه سلبي، فكون المؤسسة موجهة سوقيا، يعتبر هو الأساس نحو إنشاء قيمة متفوقة للعملاء. كما ذكر بان نتائج الأبحاث الأولية تشير إلى أن فعالية النهج الذي تأخذها المؤسسة في تبني التوجه نحو السوق من الممكن أن يعتمد على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة . و في دراسة (Bodlaj.M & i.Rojsek, p. 92) ورد بان المؤسسات التي تقود السوق تحقق الميزة التنافسية المستدامة بواسطة إنشاء قيمة متفوقة دائمة للعميل .

المطلب الثالث: اثر التوجه التكنولوجي على التفوق لتنافسي

يمتلك التوجه الاستراتيجي الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل التفوق التنافسي، إذ أثبتت التجارب نتائج تلك العملية في مجال الإبداع التكنولوجي و تأثيره على تنافسية المؤسسة. و هذا الأثر يكمن في (بوزناق، 2013، صفحة 80):

الفرع الأول: زيادة الأرباح

يهدف التوجه التكنولوجي إلى اكتساب معارف جديدة و التي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق و عمليات إنتاج جديدة. قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (إبداع تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، و هذا يعني حصولها على قوة احتكارية ولو مؤقتة بما انه قد يعتمد احد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.

الفرع الثاني: تخفيض التكاليف:

يعمل التوجه التكنولوجي على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى و ذلك من خلال:

1. التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة ، و هذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج و تحقيق هوامش ربح أكبر، و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرار بواسطة استثمارات جديدة إضافية.
2. إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات و آلات الإنتاج من الإسراع و معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و بالتالي تخفيض تكاليفها.

الفرع الثالث: زيادة الحصة السوقية

يمكن أن يؤثر التوجه التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، و سرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع و التأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة و مكائنها كما ينجز عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة الإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، و بالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها و أرباحها ، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية.

الفرع الرابع: تحسين الكفاءة و الإنتاجية:

إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة و الرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري، نظرا لان اليد العاملة المتخصصة و المؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم و استغلال التكنولوجيا و في نجاح عمليات التوجه التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف و معلومات علمية و تكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي ي تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعامل و التعاون مع بعضهم البعض و مع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية إبداعية بحيث تكون لهم المهارات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تفوق بها

المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية، و بالتالي تحسن إنتاجية و كفاءة المؤسسة (نجم، 2003، صفحة 124).

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالتفوق التنافسي الذي يمثل مؤشرا لتفرد المؤسسة و تميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق. حيث تعتبر عامل حاسم لنجاح المؤسسة حيث يتيح لها القدرة على جذب و الاحتفاظ بالعملاء، و تحقيق أرباح عالية ، و زيادة حصتها في السوق. حيث تم التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بمفاهيم التفوق التنافسي التي تشمل كل من مفهومه، مصادره، عوامله، وصولا إلى أهميته. وقصد التوسع في فهم هذا المتغير تم التطرق إلى أساسيات التفوق التنافسي حيث تم الإشارة إلى استراتيجيات التفوق التنافسي الثلاثة تخفيض التكلفة، التميز، التركيز. نظرا للدور الذي تمارسه هذه الأخيرة بالنسبة للمؤسسة. كما عالج مؤشرات و أسس تطوير التفوق التنافسي و في جانب آخر تم شرح أبعاد التفوق التنافسي .

و انتهى هذا الفصل بتقديم اثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي ، و للتعرف على هذا ميدانيا سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة

Mobilis وكالة بسكرة

تهييد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتفوق التنافسي و التوجه الاستراتيجي من خلال ما سبق، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي و الواقع العملي و دراسة هذه العلاقة ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis و ذلك بغرض دراسة متغيرات الدراسة على ارض الواقع، و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من خلال و سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة الاتصالات Mobilis.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض و تفسير و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة الاتصالات Mobilis - بسكرة-

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي ، و نتطرق لواقع كل من التوجه الاستراتيجي و النفوق التنافسي في المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى لمحة تاريخية عامة عن مؤسسة Mobilis و ذلك من خلال التعريف بالمؤسسة، و الهيكل التنظيمي لها:

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة MOBILIS

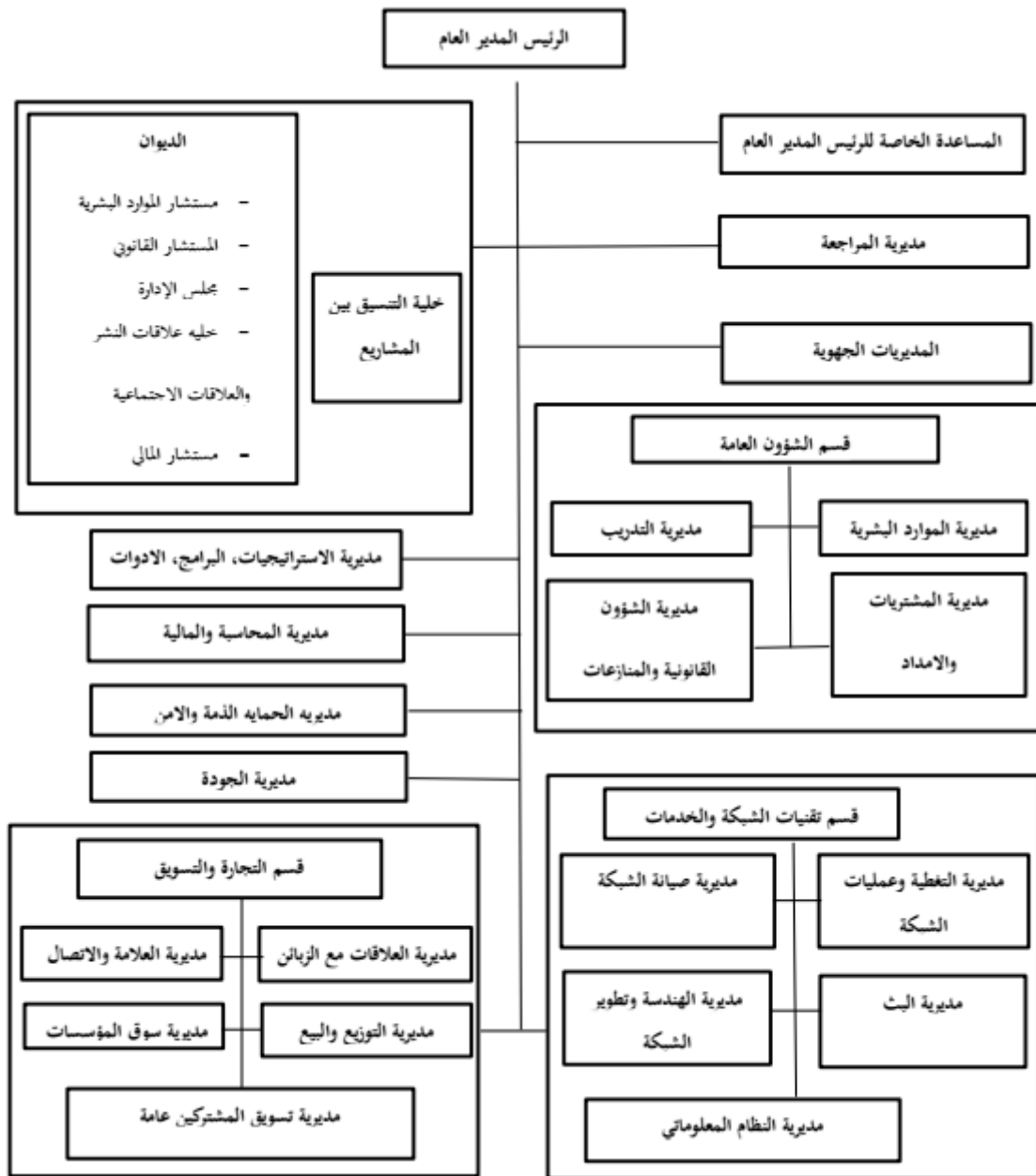
هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشط في مجال الهاتف النقال، نشأت بموجب قانون أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 ينيلير 2003.

وهي أول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% و لذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات الوحيدة في الجزائر التي بلغ عدد مشاركيها تسعة ملايين مشترك سنة 2007.

و هي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100000000.00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100000.00 دج، و هي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بجريدة بالجزائر العاصمة. و يرأسها حاليا "رئيس مدير عام PDG". كما أن شعار هذه الشركة هو "الكل يتكلم".

تعمل Mobilis دوما على عكس صورة ايجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة ضعيفة للمشتركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة. أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركات و زبائنها، و ما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها يلعب دور هام في المجال و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي.

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis



المصدر: جريدة Mobilis العدد 1، ص7.

المطلب الثاني: طبيعة التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة

يعتبر أول توجه استراتيجي اعتمده الجزائري للاتصالات استجابة للمنافسة هو إخراج Mobilis بفرع مستقل، حيث حققت هذه التوجه الاستراتيجي للمؤسسة قدرة كبيرة في التركيز على نشاطها والتحكم فيه بشكل أفضل، أي التوجه نحو السوق جعلها تستفيد بشكل أفضل من مواردها المالية البشرية، و التحكم الجيد في هيكلها، و قد ركزت على الجانب التقني. ويدخولها سوق مختلف اعتمدت Mobilis على مخطط swot و porter من اجل دراسة نقاط القوة و الضعف و لأجل استغلال الفرص و تفادي التهديدات للحفاظ على حصتها السوقية التي تقدر ب 48% في 2023 أو زيادتها، و تقوم دائما بدراسة استطلاعية على حاجات و رغبات الزبائن و ذلك من خلال مواقع التواصل الاجتماعي للمؤسسة و وسائل أخرى مثل رسائل نصية، للمؤسسة تهتم بالشكاوي و الملاحظات التي تقدم لها من قبل الزبائن و تعمل على حلها من اجل تعزيز الثقة و الحفاظ عليهم و جلب زبائن جدد و تسعى دائما لتقديم عروض جديدة و ملائمة و الوفاء لهم و تقديم التحفيزات مثل الهدايا و غيرها. و من المؤسسة لحفاظها على مكانتها السوقية مواكبة التطور التكنولوجي، المتابعة المستمرة لتحقيق رغبات الزبائن و تقديم احدث الخدمات و الاعتماد على الابتكارو الإبداع(من إعداد الطالبة حسب تصريحات مدير المؤسسة).

و اليوم تعتبر مؤسسة Mobilis رائدة في مجال نشاطها و هذا ما تؤكد سلطة الضبط للاتصالات السلكية و اللاسلكية في الإحصائيات الأخيرة حيث أن جيزي 15 مليون مشترك و اوريدو 12 مليون مشترك Mobilis في الصدارة ب 21 مليون مشترك فهي تعتلي المرتبة الأولى وطنيا وفي المغرب العربي و إفريقيا. ف Mobilis حققت الريادة في السوق سواء من حيث رقم الأعمال أو عدد المشتركين و خلال السنوات الأخيرة. صنفت كأول متعامل من حيث تقديم خدمة الانترنت و ضمان تغطية شاملة للجيل الثالث و الرابع في كافة التراب الوطني و هي المؤسسة الأكثر نجاحا في تغطية المناطق الجنوبية حيث تحددت العوامل المناخية و الجغرافية من اجل ضمان تغطية و ذلك بهدف تمكين جميع الجزائريين أينما كانوا من الاستفادة من أفضل الخدمات الاتصالية و هي الآن تهدف لخدمة الجيل الخامس(من إعداد الطالبة حسب تصريحات مدير المؤسسة).

و في المجال التكنولوجي نجد Mobilis تعتمد على احدث التكنولوجيا لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و لتبقى رائدة على المدى الطويل و تبقى متفوقة على منافسيها. فهي تقوم بمواكبة احدث التطورات التكنولوجية في مختلف الجوانب، فالمؤسسة تقوم باقتناء مختلف الأجهزة التكنولوجية لأنها بذلك تستوعب رغبات الزبائن المستجدة، و تحقيق أهدافها بأفضل صورة. كما تستخدم التكنولوجيا للترويج و لتبادل المعلومات بين كافة العاملين و معرفة ملاحظات و شكاوي الزبائن عبر منصات التواصل الاجتماعي أو الموقع الالكتروني للمؤسسة. و قد حققت تكنولوجيا الجيل الثالث سنة 2013 حيث تمكنت من جهاز خلوي من إجراء مكالمة بالصوت و الصورة مما جعلها تدخل النادي العالمي للمتعاملين المتحكمين في هذه التكنولوجيا و قد حققت انتشار واسع عبر كامل ولايات التراب الوطني في فترة وجيزة. و بعدها إلى تكنولوجيا الجيل الرابع و الآن الجيل الخامس بتدفق عالي. فتكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم بشكل مقبول في تحسين صورة المؤسسة لدى زبائنها. كون Mobilis تسعى جاهدة لكسب ود زبائنها من خلال الاعتماد على تقديم أفضل خدمة لشبكة الانترنت و بأفضل الأسعار(من إعداد الطالبة حسب تصريحات مدير المؤسسة).

المطلب الثالث: واقع المنافسة في مؤسسة Mobilis

لقد اتبعت Mobilis إستراتيجية مبنية على التموقع داخل السوق الوطنية عند إنشائها و مع مرور الزمن و التغييرات الحاصلة في القطاع قامت Mobilis بتطوير شبكتها للاتصالات، و شبكتها التجارية المنتشرة عبر كامل أنحاء الوطن. و قد اعتمدت Mobilis على مجموعة من الموارد و العوامل الداخلية التي راهنت عليها منذ إنشائها و انفصالها عن المؤسسة الأم (اتصالات الجزائر). حيث استفادت Mobilis من مواردها البشرية و خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية و العلاقات العملية و الاجتماعية بين موظفيها بالرغم من بعض الآثار السلبية التي نتجت عن التحول التنظيمي و الثقافي في المؤسسة. و ذلك بتغيير رسالتها و أهدافها الإستراتيجية و أيضا استحداث وظائف جديدة و زوال أخرى قديمة (من إعداد الطالبة حسب تصريحات مدير المؤسسة).

تتمثل الاستراتيجيات العامة للتنافس التي تبناها مؤسسة Mobilis في إستراتيجية قيادة التكاليف حيث تتبع استراتيجيات سريعة مكنتها من اكتساح السوق الجزائرية حيث لها عروض مختلفة تظهر الميزة في التخفيضات المقترحة في هذه العروض، فهي تعتمد دراسات معينة من اجل تطبيق هذه الإستراتيجية كذلك توفير البرامج التقنية اللازمة و احدث التقنيات و الكفاءات المهنية (من إعداد الطالبة حسب تصريحات مدير المؤسسة).

أما الإستراتيجية الثانية تتمثل في إستراتيجية التركيز حيث باستقلالها عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر و خروجها كمؤسسة مستقلة بذاتها اعتبرت هذه الخطوة أول إستراتيجية اعتمدها Mobilis من خلال القدرة على التركيز على سوق معين و توجيه كافة أنشطتها و مواردها و كفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق و بالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها. فبهذه الإستراتيجية قسمت Mobilis السوق إلى قطاعات سوقية وفق خصائص معينة و خدمة كل قطاع سوقي بعروض مناسبة. و تقديم خدمات متنوعة ذات جودة عالية تلي حاجات الزبائن و ذلك اعتمادا على التكنولوجيا. فMobilis مؤسسة تقدم خدمات و عروض متناسب مع مختلف الفئات أخرى خاصة بالأفراد المؤسسات و رجال الأعمال... (قطاع التجارة، القطاع الفلاحي، الشرطة، الطلبة... وغيرها) و من العروض التي تعتبر الأحدث لي Mobilis هي تكنولوجيا الجيل الثالث، و الجيل الرابع، و ذلك سعيا منها لخدمة قطاع سوقي مهم جدا كان في السابق حكرا على مؤسسات الاتصالات السلكية و قد سهلت هذه العروض استخدام الانترنت بشكل واسع خاصة مع كثرة التعطيلات المرتبطة بالإنترنت السلكية و مشاكل التوصيل و الكابلات... الخ. و هي الآن تقدم عرض الجيل الخامس و الذي يكون بأعلى تدفق للانترنت (من إعداد الطالبة حسب تصريحات مدير المؤسسة).

و تعتمد Mobilis إستراتيجية التنوع و التمييز هي إستراتيجية توسع حيث يمتاز قطاع خدمة الهاتف على النقال بالتغير السريع في أشكال و أنواع الخدمات و العروض المقدمة، و بالتالي ظهور عدة منافسين يقدمون تشكيلات متنوعة لخدماتهم، و بالتالي فمؤسسة Mobilis تتواجد في سوق يتميز بالتغير السريع لهذا فMobilis تتبع اليقظة الإستراتيجية لجنب المعطيات المتعلقة بالمنافسين لتفادي التهديدات. هذا الوضع يحتم عليها إتباع إستراتيجية التنوع في الخدمات التي تقدمها، فهذه الإستراتيجية تقديم أجود الخدمات و تعتمد في ذلك على عدة معايير هب نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة كذلك نسبة تغطية الشبكة و التي بلغت 98% و تعمل بكافة التراب الوطني من خلال 178 وكالة و أكثر بالإضافة إلى أزيد من 20 ألف نقطة بيع لسنة 2023، و عدد الشكاوي الواردة من المشتركين حول الخدمة و نسبة الحلول المقترحة و الناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين، فقد سمحت هذه المعايير لMobilis بالحصول على ISO9001 حيث أن الإدارة العليا تعتبر تحسين الجودة من أولوياتها. أما التمييز فيظهر في الجوانب من اجل تقديم خدمات و عروض متميزة و هو ما ساعدها على استقطاب حوالي 21 مليون مشترك في

سنة 2023 و هي مؤسسة تطمع في زيادة حصتها السوقية من اجل تحقيق الربحية(من إعداد الطالبة حسب تصريحات مدير المؤسسة).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث إيضاحا لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد الفرضيات و المنهج المتبع في هذه الدراسة و حدودها و المجتمع الذي قمنا بدراسة عينة منه و المتمثلة في موظفي مؤسسة Mobilis ووكالة بسكرة، كذلك أساليب العرض الإحصائي و طرق الاختبار الإحصائي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة و حدود الدراسة

يهدف هذا المطلب توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري و التطبيقي للإجابة على مشكلة البحث.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيرا كميا وكيفيا، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعد على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها، وتم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف اثر التوجه الاستراتيجي عل تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة Mobilis وكالة بسكرة.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

يقصد بحدود البحث الإطار الزمني والبشري والجغرافي و الموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله ذلك البحث وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة في المجالات التالية:

- المجال البشري: اقتصر هذا المجتمع في هذه الدراسة على موظفين مؤسسة Mobilis ووكالة بسكرة.
- المجال المكاني: الدراسة تم إجرائها في Mobilis ووكالة بسكرة.
- المجال الزمني: كان الجانب الميداني في هذه الدراسة في ماي 2023
- المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في عدة الدراسة على مؤسسة Mobilis ووكالة بسكرة و نقاط البيع في بسكرة.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تم توزيع 40 استمارة على الموظفين بمؤسسة Mobilis ووكالة بسكرة و نقاط البيع التابعة لها حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد فترة زمنية تم جمع هذه الاستبيانات فتم استرداد 36 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة لم يتم استبعاد أي استبيان و اعتمادها لغرض التحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع البحث و أدوات الدراسة

ناقش هذا المطلب منهجية البحث المتبع في الدراسة وتحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة البحث ويستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها. وأخيرا يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

الفرع الأول: مجتمع البحث و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة والبالغ عددهم حوالي 45 عامل حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجمها 36 وبالاعتماد استبيان وبعد فحصها لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة كما تم لإجابة عن أسئلة المقابلة الموجهة لمدير المؤسسة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات:

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة. ولذلك سنتطرق إلى المصادر الأولية والثانوية التي تم استخدامها في إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة والتي سنقوم بعرضها .

أولا: المصادر الأولية لجمع البيانات:

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية و الأجنبية ذات الصلة، والمقالات و الوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث و المطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

ثانيا: المصادر الثانوية لجمع البيانات:

يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلة مع مدير المؤسسة أو الاستبيانات الموزعة على الموظفين في المؤسسة و نقاط البيع.

أ. أداة جمع البيانات (أداة الدراسة):

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها و استخراج النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني التوجه الاستراتيجي، القسم الثالث التفوق التنافسي.

القسم الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والتي اعتقد أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

القسم الثاني: يضم 15 عبارة متعلقة بالتوجه الاستراتيجي

القسم الثالث: يتكون من 23 عبارة تهدف لمعرفة متطلبات تحقيق التفوق التنافسي.

المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات

من خلال هذا المطلب سنشير إلى أهم الأدوات و الطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع و عينة الدراسة، بغرض عرض معالجة و تحليل المعطيات.

الفرع الأول: الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضاً من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار (22) في معالجة البيانات إحصائياً قصد (Statistical Package for social sciences) للعلوم الاجتماعية. الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما و يفيدنا في وصف عينة البحث.

2- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

3- الانحراف المعياري Standard Deviation حيث تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات (أو فقرات) متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة (فقرة) من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية.

4- اختبار One Sample T test لتحليل فرضيات البحث.

الفرع الثاني: مقياس الدراسة:

تم تصميم الأسئلة الخاصة بالدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها، ولترميز الإجابات التي لا يمكن للمبحوث اختيار إلا بديل واحد فقط، استخدمنا في الاستبيان مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث منحت الدرجات من 1 إلى 5 لكل البدائل الواردة لكل سؤال على الترتيب ليتم معالجتها وفقاً لهذا المقياس وكانت على النحو التالي:

الجدول رقم (2): مقياس likert الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس likert الخماسي

الفرع الثالث: صدق و ثبات الاستبيان:

نقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات، وكانت نتائج معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): معامل الثبات (ألفا كروبا)

المحور	العبارات	معامل الثبات قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد الفقرات
التوجه الاستراتيجي	(15-1)	0,893	0,944	15
التفوق التنافسي	(22-1)	0,957	0,978	22
الإجمالي	(37-1)	0,963	0,981	37

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمتغير التوجه الاستراتيجي حيث بلغت 0,893، في حين نجد قيمة هذا المتعامل بالنسبة لمتغير التفوق التنافسي بلغت 0,957 و هي قيمة كبيرة و جيدة و بالتالي نستنتج أن عبارات الاستبانة تتصف بالثبات. كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك علاقة قوية بين جميع العبارات حيث بلغ إجمالي معامل الثبات 0,963.

أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التوجه الاستراتيجي 0,944، و قيمته بالنسبة لمتغير التفوق التنافسي بلغت 0,978، و هما قيمتين مرتفعتين و عليه فان المحاور التي تندرج ضمن كل متغير هي صادقة لما وضعت لقياسه. و تنطبق نفس القول على معامل الصدق الإجمالي للمحاور حيث بلغ 0,981.

و بناء على ما سبق، نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على تساؤلات البحث و اختيار الفرضيات.

المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية الوظيفية، وتشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الفرع الأول: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

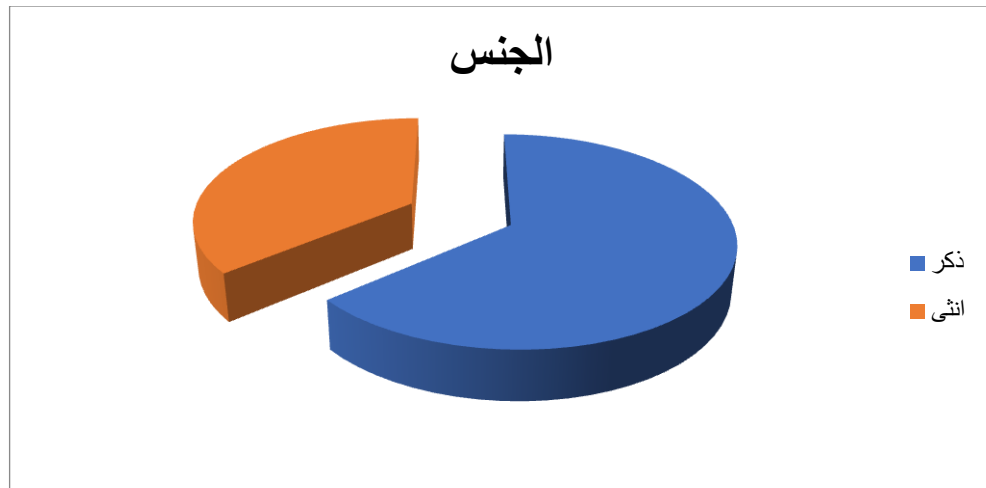
الجدول رقم(4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	63,9
أنثى	13	36,1
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أن 36,1% من أفراد العينة هم من الإناث و63,9% من أفراد العينة هم ذكور، وبالتالي فإن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم من الذكور. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الفرع الثاني: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

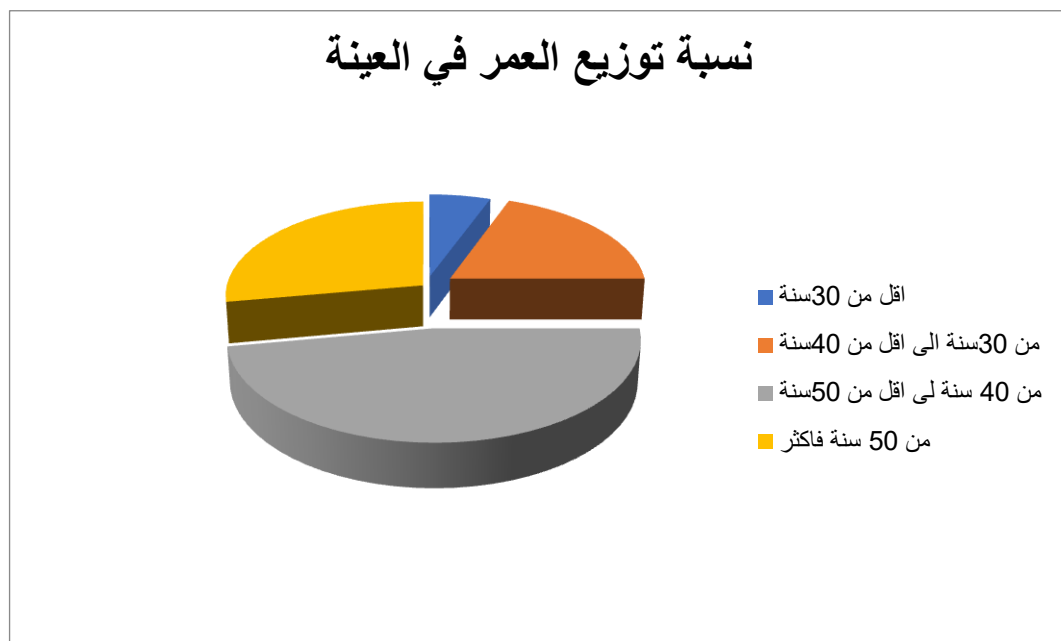
الجدول رقم(5) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	2	5,6
من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	7	19,4
من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	17	47,2
من 50 سنة فأكثر	10	27,8
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الشريحة العمرية الأكثر انتشارا ، في العينة المسحوبة من الفئة العمرية التي تتراوح من 40 إلى اقل من 50 سنة والممثلة بنسبة 47,2% وتليها نسبة 27,8% من الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر ، مقابل الفئة العمرية من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة و الممثلة بنسبة 19,4% بينما بلغت الفئة العمرية اقل من 30 سنة 5,6%.

الشكل رقم(4): نسبة توزيع العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الفرع الثالث: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم(6) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العملي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فاقل	0	0
تقني سامي	7	19,4
ليسانس	17	47,2
مهندس أو ماستر	12	33,3
دراسات عليا	0	0
المجموع	36	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

بين الجدول أن 0% من أفراد العينة مستواهم ثانوي فاقل، و 19,4% من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو تقني سامي، بينما 47,2% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ليسانس، في حين أن 33,3% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ماست راو مهندس، بينما 0% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة دراسات عليا متخصصة.

الشكل رقم(5): مجمع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الفرع الرابع: سنوات الخبرة

يتوزع أفراد العينة حسب سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين:

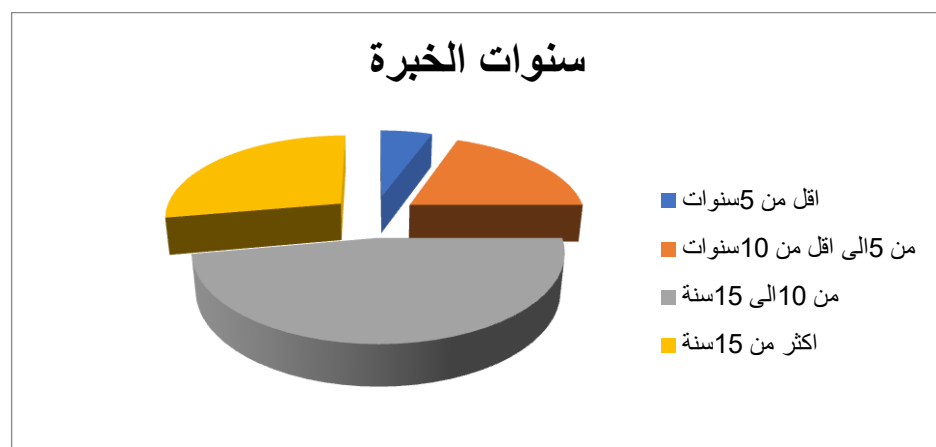
الجدول رقم(7) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	2	5,6
من 5الى اقل من 10سنوات	7	19,4
من 10 سنوات إلى 15 سنة	17	47,2
أكثر من 15 سنة	10	27,8
المجموع	36	100

المصدر من إعداد الطالبة و بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول أن 5,6% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم أقل من 5سنوات، وأيضاً 19,4% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تراوحت بين 5سنوات إلى أقل من 10سنوات، و 47,2% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تراوحت بين 10 سنوات إلى 15 سنة ، وفي الأخير نجد أن 27,8 % من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم هو 15 سنة فأكثر. وتدل هاته النتائج أن النسبة الأكبر هي لأصحاب الخبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة والتي بلغت 47,2% وهذا ما يشير إلى أن موبيليس دائماً ما تقوم بعملية التوظيف بغية الحصول على الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات العالية. ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

المبحث الثالث: تحليل المحاور الرئيسية للاستبيان و المقابلة

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقا من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري

تم اعتماد مقياس لكارتر Likert المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان، وكان الشكل العام لمقياس لكارتر الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(8): مقياس Likert

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الدرجة	4,5-5	3,4-4,19	2,6-3,39	1,80-2,59	1-1,79

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المراجع الإحصائية

المطلب الأول: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء للمحور الأول "التوجه الاستراتيجي".

في هذا المطلب يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور "التوجه الاستراتيجي" والذي يتكون من 15 فقرة.

الجدول رقم(9): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالتوجه الاستراتيجي

رقم العبارة	عبارات التوجه الاستراتيجي	درجات الأهمية					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
التوجه نحو السوق										
1	لدى المؤسسة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة.	العدد	5	27	2	0	2	3,97	موافق	3
		%	13,9	75,0	5,6	0	5,6	0,654		
2	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين.	العدد	6	26	3	1	0	4,03	موافق	2
		%	16,7	72,2	8,3	2,8	0	0,609		

4	موافق	,72 3	3,86	1	0	9	20	6	العدد	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية.	3
				2,8	0	25	55,6	16,7	%		
1	موافق	,56 1	4,17	0	0	3	24	9	العدد	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها مقارنة بخدمات المنافسين.	4
				0	0	8,3	66,7	25	%		
2	موافق	0,63 6	4,007	المتوسط المرجح للتوجه نحو السوق							
التوجه نحو الريادة											
1	موافق	,63 2	4,33	0	0	3	18	15	العدد	لدى المؤسسة توجه نحو تحقيق الريادة.	5
				0	0	8.3	50	41,7	%		
2	موافق	,69 6	4,03	0	1	5	22	8	العدد	تحرص المؤسسة على اكتشاف طرائق جديدة لانجاز أعمالها.	6
				0	2,8	13,9	61,1	22,2	%		
3	موافق	,84 5	3,97	1	1	4	22	8	العدد	تشجع المؤسسة على نشر ثقافة الريادة في بيئتها الداخلية.	7
				2,8	2,8	11,1	61,1	22,2	%		
4	موافق	,75 4	3,94	1	0	5	24	6	العدد	تتقبل المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين.	8
				2,8	0	13,9	66,7	16,7	%		
1	موافق	0,73 1	4,067	المتوسط المرجح للتوجه نحو الريادة							
التوجه التكنولوجي											
1	موافق	,62 4	4,19	0	0	4	21	11	العدد	تسعى المؤسسة إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في	9
				0	0	11,1	58,3	30,6	%		

										خدماتها.	
2	موافق	,43 9	4,08	0	0	2	29	5	العدد	10	تزود المؤسسة عملائها بالمعلومات الحديثة عبر شبكة الانترنت.
				0	0	5,6	80,6	13,9	%		
3	موافق	,74 9	3,69	0	2	11	19	4	العدد	11	تستخدم المؤسسة شبكة معلومات حديثة لتبادل المعلومات بين كافة العاملين.
				0	5,6	30,6	52,8	11,1	%		
5	موافق	,90 3	3,61	2	1	9	21	3	العدد	12	تسعى المؤسسة إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في خدماتها
				5,6	2,8	25	58,3	8,3	%		
7	موافق	1,1 11	3,28	4	2	14	12	4	العدد	13	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على توظيف التكنولوجيا في الإدارة.
				11	5,6	38,9	33,3		%		
4	موافق	,68 3	3,64	0	2	11	21	2	العدد	14	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة المهارات و الخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الالكترونية الحديثة.
				0	5,6	30,6	58,3	5,6	%		
6	محايد	,95 1	3,31	1	5	16	10	4	العدد	15	تهتم المؤسسة بعوامل امن المعلومات لاسيما النسخ الاحتياطية و مكافحة الفيروسات.
				2,8	13,9	44,4	27,8	11,1	%		
3	موافق	0,78	3,685	المتوسط المرجح للتوجه التكنولوجي							
	موافق	0,71 56	3,919	المتوسط المرجح لأبعاد التوجه الاستراتيجي (متوسط المتوسطات)							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

(1) التوجه نحو السوق: (العبارات من 1-4): لاحظ أن العبارات المتعلقة بالتوجه نحو السوق احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافق وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بهذا التوجه حقيقة اهتمامها بكل ما يتعلق بالسوق من حصة سوقية و غيرها، وأجوبة المستجوبين تؤكد على أن

المؤسسة موبيليس تحرص على تطوير خدماتها مقارنة بخدمات المنافسين مثل ما ورد في العبارة 4 بدرجة موافق. و هذا ما تم ملاحظته أثناء إجراء الدراسة الميدانية ومدى حرص الموظفين على إحداث تطورات على مستوى خدماتها مقارنة بالمنافسين.

(2) **التوجه نحو الريادة**: (العبارات من 5-8) : تصدرت العبارات التي تتعلق بالتوجه نحو الريادة المرتبة الأولى بدرجة موافق و هذا دليل على السعي الدائم للمؤسسة لتحقيق الريادة، و كما لوحظ أن المؤسسة تنشر هذه الثقافة عبر كامل انحاءها و اكتشاف طرائق جديدة لذلك كما ذكر في العبارتين 6-7 بدرجة موافق.

(3) **التوجه التكنولوجي**: (العبارات من 9-15) : حسب إجابات عينة الدراسة فالعبارات المتعلقة بالتوجه التكنولوجي احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافق مما يدل على أن موبيليس تسعى لتطبيق التكنولوجيا و استخدامها كما ذكر في العبارة 9 و ذلك في شتى المجالات المتعلقة بتبادل المعلومات أو منها توظيف تقنيات لتقديم خدمات مميزة كما توضحه العبارات الأخرى.

المطلب الثاني: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء المحور الثاني "التفوق التنافسي"

في هذا المطلب يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور "التفوق التنافسي" والذي يتكون من 22 فقرة.

الجدول رقم(10):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالتفوق التنافسي

رقم العبارة	عبارات التفوق التنافسي	درجات الأهمية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	الاتجاه العام لإجابات أفراد	الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
التكلفة											
1	تدرس مؤسستنا التكاليف باستمرار و تعمل على التحكم فيها.	عدد	4	19	12	1	0	3,72	,701	موافق	1
		%	11,1	52,8	33,3	2,8	0				
2	تعمل المؤسسة على توفير أسعار اقل من أسعار المنافسين	عدد	1	20	12	1	2	3,47	,845	موافق	4
		%	2,8	55,6	33,3	2,8	5,6				
3	تقلل المؤسسة تكلفة الموارد و الخدمات و الطاقة بالاعتماد على كفاءتها	عدد	3	21	8	2	2	3,58	,937	موافق	3
		%	8,3	58,3	22,2	5,6	5,6				
4	هناك دراسات خاصة بالتكاليف الكلية و العمل على تقليل التكاليف غير الضرورية.	عدد	3	18	14	0	1	3,61	,766	موافق	2
		%	8,3	50,9	38,9	0	2,8				
5			المتوسط المرجح للتكلفة					3,59	,674	موافق	5
							72		21		
الجودة											
5	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية	عدد	5	14	15	1	1	3,58	,874	محايد	4
		%	13,8	38,9	41,7	2,8	2,8				

6	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق	العدد	5	23	7	1	0	3,89	,667	موافق	2
		%	13,9	63,9	19,4	2,8	0				
7	تحقق الجودة العالية لمنتجاتنا وخدماتنا تفوقا على المنافسين	العدد	5	26	5	0	0	4,0	,535	موافق	1
		%	13,9	72,2	13,9	0	0				
8	ترتبط ربحية مؤسستنا بجودة المنتجات والخدمات المقدمة و زيادة قيمتها	العدد	5	20	8	3	0	3,75	,806	موافق	3
		%	13,9	55,6	22,2	8,3	0				
1	المتوسط المرجح للجودة							3,80	,538	موافق	1
								56	22		
المرونة											
9	لدى المؤسسة القدرة العالية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية	العدد	6	23	6	1	0	3,94	,674	موافق	1
		%	16,7	63,9	16,7	2,8	0				
10	تعمل المؤسسة على تمييز السلعة أو الخدمة المقدمة في السوق مقارنة مع منافسيها	العدد	5	24	7	0	0	3,94	,583	موافق	1
		%	13,9	66,7	19,4	0	0				
11	تمتلك المؤسسة مهارات قادرة على التكيف مع مختلف الأوضاع.	العدد	2	20	11	2	1	3,56	,809	موافق	3
		%	5,6	55,6	30,6	5,6	2,8				
12	للمؤسسة قابلية تقديم خدمات متنوعة في الوقت المطلوب	العدد	4	14	15	3	0	3,53	,810	محايد	4
		%	11,1	38,9	41,7	8,3	0				
13	تتفوق مؤسستنا عن كل منافسيها بمرونتها العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد.	العدد	5	18	9	3	1	3,64	,931	موافق	2
		%	13,9	50,0	25,0	8,3	2,8				

5	محايد	,941	3,47	1	3	15	12	5	العدد	لدى المؤسسة الاستجابة الكاملة لجودة المنتج وفق ما يرغبه الزبون	14	
				2,8	8,3	41,7	33,3	13,9	%			
4	موافق	,587	3,68	المتوسط المرجح للمرونة								
		40	06									
التسليم												
4	موافق	,969	3,56	2	1	13	15	5	العدد	تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها في الوقت المحدد	15	
				5,6	2,8	36,1	41,7	13,9	%			
3	موافق	,898	3,78	1	1	10	17	7	العدد	تستخدم المؤسسة استراتيجيات معينة في عمليات التسليم لكي تحافظ على وعودها اتجاه الزبائن	16	
				2,8	2,8	27,8	47,2	19,4	%			
2	موافق	,683	3,86	0	0	11	19	6	العدد	تحاول المؤسسة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم ووفقا لما يريده الزبون	17	
				0	0	30,6	52,8	16,7	%			
1	موافق	,798	3,86	1	1	5	24	5	العدد	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات أو خدمات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	18	
				2,8	2,8	13,9	66,7	13,9	%			
2	موافق	,721	3,76	المتوسط المرجح للتسليم								
		96	39									
الابداع												
2	موافق	,956	3,67	2	1	9	19	5	العدد	يعد الإبداع منهجا استراتيجيا ثابتا في مؤسستنا	19	
				5,6	2,8	25,0	52,8	13,9	%			
1	موافق	,986	3,67	2	2	7	20	5	العدد	لدينا القدرة على ابتكار طرق متطورة لإقناع الزبائن باقتناء منتجاتنا	20	
				5,6	5,6	19,4	55,6	13,9	%			

21	تتفوق المؤسسة على منافسيها بامتلاكها رأسمالا فكريا مبدعا	العدد	5	18	10	1	2	3,64	,961	موافق	3
		%	13,9	50,0	27,8	2,8	5,6				
22	تنظر المؤسسة للإبداع كميزة تنافسية	العدد	3	16	13	2	2	3,44	,939	موافق	4
		%	8,3	44,4	36,1	5,6	5,6				
المتوسط المرجح للإبداع											
المتوسط المرجح للتفوق التنافسي (متوسط المتوسطات)											
3	موافق	,76034	3,6840								
	موافق	,60209	3,6894								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.

- (1) **التكلفة:** (1-4) : نلاحظ أن العبارات المتعلقة بالتكلفة احتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافق، و يمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة موبيليس تدرس باستمرار التكاليف و تعمل على التحكم فيها كما أنها تعمل على توفير أسعار اقل من المنافسين .
- (2) **الجودة:** (5-8) : تصدرت العبارات المتعلقة بالجودة المرتبة الأولى بدرجة موافق و هذا يعني أن مؤسسة موبيليس تحقق الجودة لمنتجاتها و خدماتها و بذلك تتفوق على المنافسين كون رغبة المؤسسة يرتبط بجودة الخدمات و المنتجات و هذا ما تؤكد كل من العبارة 7 و 8 بدرجة موافق.
- (3) **المرونة:** (9-14) : حسب إجابات أفراد العينة فقد حلت العبارات المتعلقة بالمرونة المرتبة الرابعة بدرجة موافق، بحيث نلاحظ من الإجابات أن مؤسسة موبيليس لديها القدرة العالية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في العبارة 9 بدرجة موافق، فالمؤسسة تسعى دائما للحفاظ على موقعها الريادي.
- (4) **التسليم:** (15-18) : لقد احتلت العبارات المتعلقة بالتسليم المرتبة الثانية بدرجة موافق، حيث نلاحظ أن لموبيليس القدرة على تسليم طلبيات الزبون أو خدمات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين ذلك بدرجة موافق بالمرتبة الأولى، كما أنها تسعى لذلك بأحدث الطرق
- (5) **الإبداع:** (19-22) : حلت الإجابات المتعلقة بعبارات الإبداع المرتبة الثالثة بدرجة موافق، حيث أكد موظفين مؤسسة موبيليس من خلال العبارة رقم 20 أن لديهم القدرة على ابتكار طرق متطورة لإقناع الزبائن باقتناء منتجاتهم وذلك لاحتلالها المرتبة الأولى بدرجة موافق، كما تعتبر الإبداع منهجا استراتيجيا ثابت لها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة و الإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية، ويهدف معرفة طبيعة الاختبارات التي يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة والموضحة في الجداول والرسومات الموالية

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاستعانة باختبار Kolmogorov-Smirnov Test باعتباره أحد الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة توزيع العينات المستقلة انطلاقا من فرضية إن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وقد بينت نتائج التحليل ما يلي:

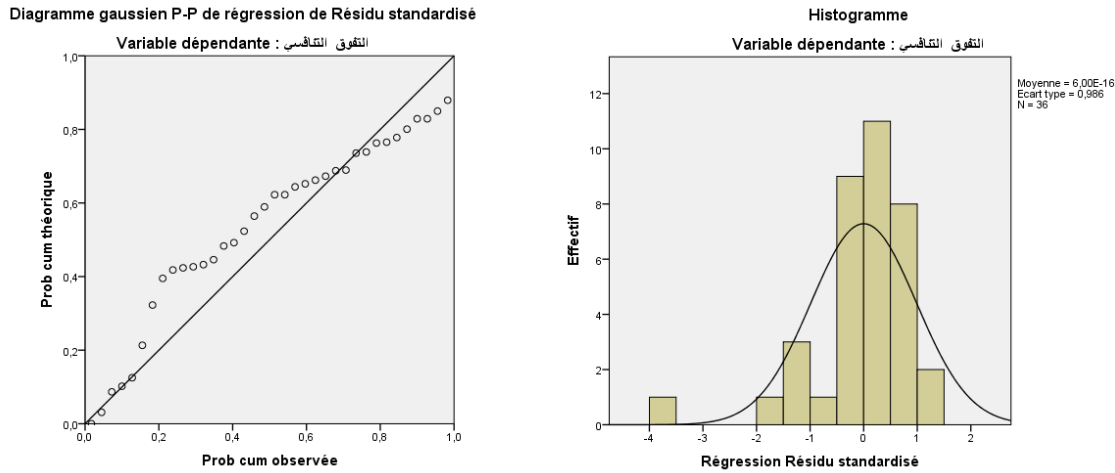
الجدول رقم (11): اختبار Kolmogorov-Smirnov Tests

		التوجه نحو السوق	التوجه نحو الريادة	التوجه التكنولوجي	التوجه الاستراتيجي	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	التفوق التنافسي
N		36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0069	4,0694	3,6865	3,8741	3,5972	3,8056	3,6806	3,7639	3,6840	3,6894
	Ecart-type	,49816	,56572	,52441	,47296	,67421	,53822	,58740	,72196	,76034	,60209
Différences les plus extrêmes	Absolue	,200	,229	,108	,125	,169	,165	,103	,135	,164	,111
	Positive	,200	,188	,108	,092	,108	,165	,099	,122	,089	,109
	Négative	-,164	-,229	-,083	-,125	-,169	-,126	-,103	-,135	-,164	-,111
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,200	1,374	,650	,747	1,016	,987	,616	,811	,981	,664
Signification asymptotique (bilatérale)		,112	,046	,792	,632	,253	,284	,843	,527	,291	,771

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة Sig نجد أن كل أبعاد الدراسة بما فيها المتغير التابع والمستقل تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت كل مستويات الدلالة ($\alpha > 0,05$) ما يعني أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد هذه النتائج تم الاستعانة بالتمثيل البياني لكل محور كما يلي:

الشكل رقم(7): التمثيل البياني المتعلق بالتفوق التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الشكلين السابقين رقم يتضح جليا أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإن الاختبارات المعلمية هي التي تتبع في دراستنا.

الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط وأهميته بالنسبة لكل بعد ومحور وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فإن معامل الارتباط الأفضل في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط Spearman الذي نعر عنه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(12): مصفوفة الارتباط Spearman بين أبعاد الدراسة

البيان		التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	التفوق التنافسي
التوجه نحو السوق	Corrélation de Pearson	,583**	,571**	,545**	,655**	,649**	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
التوجه نحو الريادة	Corrélation de Pearson	,548**	,632**	,488**	,570**	,540**	,592**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,003	,000	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36
التوجه نحو التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,755**	,736**	,752**	,686**	,712**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36
التوجه الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,729**	,743**	,698**	,721**	,723**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال استقرار قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أن التوجه الاستراتيجي له ارتباط معنوي مع جميع أبعاد التفوق التنافسي عند مستوى دلالة (0,01)، و كان أكبر معامل ارتباط بين التوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي حيث بلغ معامل الارتباط**0,787 و هي حوالي 80%، و هذا دلالة على قوة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي. العلاقة بين التوجه نحو السوق و التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط**0,655 عند مستوى دلالة (0,01) ، و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، و يعود ذلك لمدي حرص المؤسسة على تطوير خدماتها مقارنة بخدمات المنافسين و زيادة حصتها السوقية.

أما بالنسبة لعلاقة التوجه نحو الريادي و التفوق التنافسي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط**0,592 عند مستوى دلالة (0,01)، و هذا دلالة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، و هذا ما يدل على أن المؤسسة لديها توجه نحو الريادة و هو من العوامل التي تجعلها تتفوق على المنافسين.

و فيما يتعلق بالتوجه التكنولوجي و علاقته بالتفوق التنافسي ، نجد علاقة ارتباط قوية جدا حيث بلغت قيمة الارتباط**0,800 أي 80%، و ذلك عند مستوى دلالة (0,01) ، و هذا ما يشير على إن هناك أهمية كبيرة للتوجه التكنولوجي لتعزيز تنافسية المؤسسة و تحقيق التفوق التنافسي و ذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا و توظيف التقنيات الحديثة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

تنص فرضيات الدراسة في مجملها على وجود اثر ذو دلالة لأبعاد التوجه الاستراتيجي على مختلف التفوق التنافسي، وهدف الوقوف على مختلف علاقات التأثير من خلال اختيار مختلف الفرضيات تم اختيار الانحدار المتدرج كخطوة أولى للدراسة من خلال طريقة خطوة خطوة في إدخال المتغيرات Stepwise Method وذلك لاستبعاد المتغيرات التي تكون تأثيرها المباشر ضعيف أو لا يكون لها تأثير أمام بقية المتغيرات.

الفرضية الأولى: "يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق في تعزيز التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس".

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم(13): تحليل الانحدار المتدرج للتوجه نحو السوق على التفوق التنافسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R معامل الارتباط	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 ^a	,429	,412	,46175

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

b. Valeursprédites : (constantes), التوجه نحو السوق

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج متوسطة تميل إلى الضعف حيث بلغت (42,9%)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين التفوق التنافسي و التوجه نحو السوق في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,655).

الجدول رقم(14): تحليل التباين للتوجه نحو السوق و التفوق التنافسي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
1 Régression	5,439	1	5,439	25,508	,000 ^b
Résidu	7,249	34	,213		
Total	12,688	35			

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

b. Valeursprédites : (constantes), التوجه نحو السوق

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على نتائج spss

✓ من خلال الجدول أعلاه لدينا قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر F المحسوبة هي 25,508 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية مستوى $0,05 < \alpha$ فهناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو السوق على التفوق التنافسي وذلك بدرجة تفوق 95%، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى 0,05.

الجدول رقم(15): نتيجة الانحدار Coefficients التوجه نحو السوق التفوق التنافسي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,519	,632	,820	,418
	التوجه نحو السوق	,791	,157	,655	5,051

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على نتائج spss

✓ من خلال نتائج التقدير نلاحظ ن لبعده التوجه نحو السوق أثر ذو دلالة إحصائية على تعزيز التفوق التنافسي عند مستوى 0,05 وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0,05 كما بلغ ميل التوجه نحو السوق 0,791 الدال على الأثر الموجب للتوجه نحو السوق على التفوق التنافسي.

الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الريادة في تعزيز التفوق التنافسي".

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم(16): تحليل الانحدار المتدرج للتوجه نحو الريادة على التفوق التنافسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R- deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592 ^a	,351	,332	,49222

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

✓ من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة حيث بلغت (35,1%)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين التفوق التنافسي و التوجه نحو الريادة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,592).

الجدول رقم(17): تحليل التباين للتوجه نحو الريادة و التفوق التنافسي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F قيمة المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
1 Régression	4,451	1	4,451	18,369	,000 ^b
Résidu	8,237	34	,242		
Total	12,688	35			

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

b. Valeurs prédites : (constantes), التوجه نحو الريادة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

✓ من خلال الجدول أعلاه لدينا قيمة $sig < 0.05$ لإحصائية فيشر F المحسوبة هي 18,369 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية مستوى $0,05 < \alpha$ فهناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الريادة على التفوق التنافسي وذلك بدرجة تفوق 95%، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى 0,05

الجدول رقم(18): نتيجة الانحدار^a Coefficients. للتوجه نحو الريادة على التفوق التنافسي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig. قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,124	,604		1,861	,071
التوجه نحو الريادة	,630	,147	,592	4,286	,000

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

✓ من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن لبعده التوجه نحو الريادة أثر ذو دلالة إحصائية على تعزيز التفوق التنافسي عند مستوى 0,05 وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0,05 كما بلغ ميل التوجه نحو الريادة 0,630 الدال على الأثر الموجب للتوجه نحو الريادة في تعزيز التفوق التنافسي.

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في تعزيز التفوق التنافسي".

من خلال نتائج التحليل تبين:

الجدول رقم(19): تحليل الانحدار المتدرج للتوجه نحو التكنولوجيا على التفوق التنافسي

Récapitulatif des modèles

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,800 ^a	,641	,630	,36621

a. Valeursprédites : (constantes), التوجه نحو التكنولوجيا,

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

✓ من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القدرة التفسيرية للنموذج كبيرة نسبيا حيث بلغت (64,1%)، مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين التفوق التنافسي و التوجه نحو التكنولوجيا في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,800).

الجدول رقم(20): تحليل التباين للتوجه نحو التكنولوجيا و التفوق التنافسي.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	قيمة F المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
1 Régression	8,128	1	8,128	60,612	,000 ^b
1 Résidu	4,560	34	,134		
Total	12,688	35			

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

b. Valeursprédites : (constantes), التوجه نحو التكنولوجيا,

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

✓ من خلال الجدول أعلاه لدينا قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر F المحسوبة هي 60,612 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية مستوى $0,05 < \alpha$ فهناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التكنولوجيا على التفوق التنافسي وذلك بدرجة تفوق 95%، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى 0,05.

الجدول رقم(21): نتيجة الانحدار Coefficientsa للتوجه نحو التكنولوجيا على التفوق التنافسي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	قيمة T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,302	,439	,686	,497
	التوجه نحو التكنولوجيا	,919	,118	,800	7,785 ,000

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

✓ من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن لبعده التوجه نحو الريادة أثر ذو دلالة إحصائية على تعزيز التفوق التنافسي عند مستوى 0,05 وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0,05 كما بلغ ميل التوجه نحو التكنولوجيا 0,919 الدال على الأثر الموجب للتوجه نحو التكنولوجيا في تعزيز التفوق التنافسي.

الفرضية الرئيسية: "يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنافسي".

من خلا نتائج التحليل نحاول تبين اثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي دون التفصيل في الأبعاد و قد توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار المتدرج للتوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R معامل الارتباط	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,787 ^a	,619	,608	,37692

a. Valeurs prédites : (constantes), التوجه الاستراتيجي

b. Variable dépendante : التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

✓ من خلال قيمة الارتباط 0,787 نتوصل إلى اتجاه العلاقة الموجب بين المتغيرين التابع و المستقل، بمعنى ان اثر التوجه الاستراتيجي موجب على التفوق التنافسي، كما بلغ معامل التحديد 0,619 و هذا يدل على ان التوجه الاستراتيجي يساهم بنسبة 61,9% في تعزيز التفوق التنافسي.

و من اجل اختبار صلاحية النموذج و معنوية الكلبة نستعين بجدول تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم(23): تحليل التباين للتوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F قيمة المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
1 Régression	7,858	1	7,858	55,310	,000 ^b
Résidu	4,830	34	,142		
Total	12,688	35			

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

b. Valeurs prédites : (constantes), التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

✓ من خلال الجدول أعلاه لدينا قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر F المحسوبة هي 55,310 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية مستوى $0,05 < \alpha$ فهناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي وذلك بدرجة تفوق 95%، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج وبالتالي صلاحيته عند مستوى 0,05.

الجدول رقم(24): نتيجة الانحدار Coefficients للتوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig. قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,192	,526		-,365	,718
التوجه الاستراتيجي	1,002	,135	,787	7,437	,000

a. Variable dépendante : التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

✓ من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن محور التوجه الاستراتيجي أثر ذو دلالة إحصائية على تعزيز التفوق التنافسي عند مستوى 0.05، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0,05، كما بلغ ميل الاستراتيجي 1,002 الدال على الأثر الموجب للتوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنافسي.

من خلال النتائج السابقة نصل إلى:

- ❖ إثبات الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنافسي"
- ❖ إثبات الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة Mobilis."
- ❖ إثبات الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الريادة في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة Mobilis."
- ❖ إثبات الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في تعزيز التفوق التنافسي بمؤسسة Mobilis."

المطلب الرابع: المقابلة

و من الأدوات التي تم الاعتماد عليها كذلك في دراستنا الميدانية هي المقابلة

الفرع الأول: المقابلة:

عرف عملية المقابلة على أنها عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، يتم من خلالها طرح الأسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على الأسئلة المطروحة، لذا تم الاعتماد عليها في دراستنا كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات من الأشخاص الذين يمتلكون السلطة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهم رؤساء الأقسام فيما يخص القرارات الروتينية أما القرار النهائي فيتخذ من قبل المدير.

وتم اللجوء إلى هذا النوع من الأدوات باعتبار المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، فمن خلال المقابلة يتمكن الباحث من استعمال مهاراته الشخصية وقدراته للتأكد من مصداقية وصحة المعلومات التي يتحصل عليها، وقد اعتمدنا على المقابلة المباشرة مع رئيس مصلحة الموظفين ومع مجموعة من الموظفين على أساس إمكانية الإجابة على الأسئلة و إعطاء المعلومات الكافية.

الفرع الثاني: نموذج المقابلة الشخصية:

قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة كالتالي:

- (1) هل تقوم مؤسستكم بدراسة استطلاعية للتعرف على حاجات و رغبات الزبائن؟
- (2) هل تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بينها و بين الزبائن باستمرار؟
- (3) هل تعطي المؤسسة الاهتمام لشكاوي الزبائن؟ و هل تعمل على تليبيتها؟
- (4) هل تقدم المؤسسة خدمات تناسب مع جميع فئات الزبائن؟
- (5) هل تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة و الضعف عند المؤسسات المنافسة؟
- (6) هل لدي المؤسسة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين؟
- (7) هل تقدم مؤسستكم عروضاً لعملائها لا يقدمها منافسيها؟

- 8) هل تقدم مؤسستكم منتج ذو جودة عالية مقارنة بالمنافسين؟
- 9) هل لدى مؤسستكم موقع الكتروني لتلقي الملاحظات و الشكاوي؟
- 10) هل لدي مؤسستكم نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل و دقته؟
- 11) هل تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة الالكترونية المستخدمة لتواكب احدث التقنيات؟
- 12) ما هي الوسائل التي تعتمدھا مؤسستكم في تحقيق التفوق التنافسي؟ مع شرح السؤال
- 13) ما هي الإستراتيجية المتبعة من قبل مؤسستكم؟
- 14) ما مستوى تغطية المؤسسة للتراب الوطني؟
- 15) ما هي سبل حفاظ المؤسسة على مكانته السوقية؟
- 16) كم تقدر بالتقريب حصة المؤسسة السوقية؟
- 17) حسب وجهة نظركم هل تعتبر مؤسستكم رائدة في مجال نشاطها؟ أمثلة أو تبرير
- 18) ما هو مستوى الجودة بالمؤسسة؟ هل تمتلك المؤسسة خلية جودة؟
- 19) هل تتبع المؤسسة إستراتيجية تقليل التكاليف؟ و ما هي الأساليب المعتمدة في ذلك؟.
- 20) هل تطمح المؤسسة في زيادة حصتها السوقية؟

الفرع الثالث: تحليل بيانات المقابلة

- 1) هل تقوم مؤسستكم بدراسة استطلاعية للتعرف على حاجات و رغبات الزبائن؟

نعم تقوم بذلك ، حيث تعتمد على مايتعلق برغبات الزبائن لتلبيتها، و ذلك من خلال آراء و استطلاعات الزبائن عبر منصات التواصل أو وسائل أخرى مثل رسائل نصية
- 2) هل تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بينها و بين الزبائن باستمرار؟

نعم بالتأكيد هو مرتبط بالسؤال الأول، من اجل الحفاظ على الزبائن و جلب زبائن جدد. بتقديم عروض جديدة مبتكرة ملائمة لرغبات الزبون. كذلك الوفاء للتحفيظات المقدمة من قبل المؤسسة مثلا هدايا و غيرها
- 3) هل تعطي المؤسسة الاهتمام لشكاوي الزبائن؟ و هل تعمل على تلبيتها؟

نعم تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن و تعمل على تلبيتها، فعلى سبيل المثال إذا كان يوجد مشكل فعلى الزبون الاتصال بالمؤسسة عبر الرقم المخصص لذلك لخدمة الزبائن للخواص و خدمة الزبائن للمؤسسات وخدمة الزبائن لنقاط البيع، أو التقرب إلى اقرب وكالة له لحل هذا المشكل.
- 4) هل تقدم المؤسسة خدمات تناسب مع جميع فئات الزبائن؟

نعم ، و نحن نعمل على توفير مختلف الخدمات لتلبية العروض المتعلقة بجميع الفئات: القطاع التجاري، القطاع الفلاحي، الشرطة، الطلبة... .
- 5) هل تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة و الضعف عند المؤسسات المنافسة؟

اجل ، و ي تعتمد في ذلك على مخطط و .و ذلك لتكون متيقظة لأي تغييرات تطرأ في محيطها الداخلي و الخارجي و التجاوب مع ذلك.

(6) هل لدي المؤسسة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين؟

تحرص موبيليس دائما على جلب المعطيات التي تتعلق بالمنافسين و ذلك من اجل تفادي التهديدات فهي تعتمد على اليقظة التنافسية في ذلك.

(7) هل تقدم مؤسستكم عروضاً لعملائها لا يقدمها منافسيها؟

تسعى مؤسستنا لتقديم عروض الأنسب مقارنة بالمنافسين، وذلك من اجل الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من الزبائن على مستوى الوطن، بذلك تحقق المؤسسة تفوقها على المنافسين .

(8) هل تقدم مؤسستكم منتج ذو جودة عالية مقارنة بالمنافسين؟

نعم فالمؤسسة تسعى دائما لتقديم خدماتها بجودة عالية من اجل إرضاء رغبات الزبائن. فالمؤسسة تعتبر الجودة من أساسيات المتبعة فهي في سعي دائم لتحسين الجودة فهي بذلك تحقق ولاء الزبون.

(9) هل لدى مؤسستكم موقع الكتروني لتلقي الملاحظات و الشكاوي ؟

نعم يوجد موقع الكتروني للمؤسسة ألا و هو. www.mobili.com

(10) هل لدي مؤسستكم نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل و دقته؟

نعم توجد أنظمة و قوانين مقدمة من قبل المديرية العامة، وهو عبارة عن نظام واحد ينظم سيرورة عمل المؤسسة و يعمل على تعميم الانضباط بقوانين محددة.

(11) هل تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة الالكترونية المستخدمة لتواكب احدث التقنيات؟

نعم أي مواكبة التكنولوجيا الحديثة فالمؤسسة تقوم باقتناء احدث الأجهزة الالكترونية لاستيعاب رغبات الزبائن المتجددة و تحقيق الأهداف .

(12) ما هي الوسائل التي تعتمدها مؤسستكم في تحقيق التفوق التنافسي؟ مع شرح السؤال

تحقيق رغبات الزبائن من خلال توفير عروض مميزة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، كذلك تعتمد على الإبداع في خدماتها المتنوعة، و السعي الدائم لتقديمها في الوقت المناسب، و اعتمادها الدائم على الابتكار و الإبداع، و من الوسائل المعتمدة من قبل المؤسسة هي عدم تأثرها بالتغيرات التي تطرأ على مستوى المحيط فهي تجعل ن هذه التغييرات فرصة لصالحها بتقديم خدمات تزيد من ولائها للزبون فمثلا فترة جائحة كورونا التي اعتبرتها فرصة و ليس تهديد، تعتمد كذلك على جوده خدماتها ، فيمك اعتبار المؤسسة اليوم تتفوق على جميع منافسيها في الوطن.

(13) ما هي الإستراتيجية المتبعة من قبل مؤسستكم ؟

من الاستراتيجيات التنافسية المتبعة بالمؤسسة : إستراتيجية تقليل التكلفة، التمييز، التركيز، التنوع....

و هناك استراتيجيات تعتمد عليها المؤسسة منها اليقظة التنافسية ، الإستراتيجية التكنولوجية، الإستراتيجية البيئية.

(14) ما مستوى تغطية المؤسسة للتراب الوطني ؟

تغطي كامل التراب الوطني فهي تعمل على الوصول إلى جميع المواطنين، فهي تغطي 98% و هي ميزة تميزها عن المنافسين. حيث للمؤسسة 178 وكالة عل مستوى الوطن، و أكثر من 20 ألف نقطة بيع.

(15) ما هي سبل حفاظ المؤسسة على مكانته السوقية؟

- مواكبة التطور التكنولوجي
- المتابعة المستمرة لرغبات الزبائن من اجل تحقيقها
- الوفاء للزبائن و السعي الدائم لكسب ثقتهم
- الاعتماد على الابتكار و الإبداع

(16) كم تقدر بالتقريب حصة المؤسسة السوقية ؟

حسب إحصائيات سلطة الضبط للاتصالات السلكية و اللاسلكية الأخيرة أي لسنة 2023 فحصة مؤسسة موبيليس السوقية تقدر ب48% فهي المتعامل الأول وطنيا ب 21 مليون زبون.

(17) حسب وجهة نظركم هل تعتبر مؤسستكم رائدة في مجال نشاطها ؟ أمثلة أو تبرير

اجل ، على سبيل المثال اعتلائها المرتبة الأولى وطنيا ب 21 مليون زبون مقارنة مع جيزي 15 و اوريدو 12 مليون ، و هي تحتل الرتب الأولى إفريقيا.

(18) ما هو مستوى الجودة بالمؤسسة ؟ هل تمتلك المؤسسة خلية جودة؟

مستوى عالي نسبيا فهي في سعي دائم لتحسينها أكثر. اجل يوجد

(19) هل تتبع المؤسسة إستراتيجية تقليل التكاليف؟ و ما هي الأساليب المعتمدة في ذلك ؟.

نعم، دراسات توفير البرامج التقنية، احدث التقنيات، الكفاءات المهنية.

(20) هل تطمع المؤسسة في زيادة حصتها السوقية؟

أجل دائما و هي من أهم أهداف المؤسسة و ذلك من اجل تحقيق الربحية.

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة Mobilis وكالة بسكرة و تطرقنا إلى واقع التوجه الاستراتيجي فيها و كذلك واقع المنافسة و اعتمدنا في ذلك على أجوبة المقابلة مع مدير المؤسسة، كما اعتمدنا في انجاز الجانب التطبيقي على الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على موظفي مؤسسة Mobilis ، و التي تحتوي على ثلاثة أقسام ، القسم الأول و المتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ، إما القسم الثاني فخاص بالتوجه الاستراتيجي، في حين القسم الثالث متعلق بالتفوق التنافسي، و كان هدفنا من خلالها الإجابة عن إشكالية بحثنا التالية: ما اثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنافسي . حيث توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو السوق في تعزيز التفوق التنافسي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الريادة في تعزيز التفوق التنافسي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التكنولوجيا في تعزيز التفوق التنافسي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنافسي.

خاتمة عامة

خاتمة:

من خلال ما سبق اتضح لنا أن التوجه الاستراتيجي يساهم في تعزيز التفوق التنافسي ، حيث أن الغاية التي تسعى إليها أي مؤسسة هي تحقيق النجاح و الاستمرارية في أداء نشاطها، و لضمان ذلك تقوم بتحديد توجهات إستراتيجية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة و عدم التأكد، و لهذا فان المؤسسة التي تريد ضمان وضع تنافسي متفوق عليها القيام بعملية التحليل الدائم مما يساعدها على تبني التوجه الاستراتيجي الذي يحقق للمؤسسة أهدافها الإستراتيجية. و أن أهم ما يعزز هذا التفوق هو اثر الأبعاد الأساسية للتوجه الإستراتيجية التي تم التطرق إليها التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة و التوجه التكنولوجي، و من خلال الدراسة الميدانية تم تأكيد هذه العلاقة و اتضح أن هناك علاقة ارتباط ايجابية، و اثر ذو دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز التفوق التنافسي، إلا أن نسبة اهتمام المؤسسة كانت تختلف من بعد لآخر، حيث كانت المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتوجه نحو السوق، نحو الريادة، نحو التكنولوجيا، من خلال المجموعات و أفراد العمل في المؤسسة، حيث كانت نسبة تأثير هذه العوامل على تعزيز التفوق التنافسي بنسبة مرتفعة، و اتضح لنا أهمية التفوق التنافسي بالنسبة للمؤسسة كونها الهدف الرئيسي حيث تعتبر العامل الأساسي في تحقيق الريادة و الزيادة في الحصة السوقية . و منه توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لغرض تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة:

✚ يعد التوجه الاستراتيجي من أهم المتغيرات في عالم الأعمال، فهو يرتبط بطريقة المؤسسة التي تختارها من اجل البقاء و المنافسة ضمن محيط الأعمال.

✚ مدى أهمية الأدوات الإدارية الحديثة و إتباع أنماط جديدة تختلف عن التقليدية تعزز من قدرة المؤسسة التنافسية و تجعلها تصل للريادة في وقت قياسي و ذلك من خلال تعزيز ثقافة الابتكار و الإبداع و تعزيز السلوكيات الريادية.

✚ أهمية تحقيق المزايا التنافسية من حيث الاهتمام بتخفيض التكاليف لتحقيق التمييز بالتكلفة، و تقديم خدمات او سلع مميزة و بشكل أفضل من المنافسين و بالتركيز على الجودة العالية التي تلي احتياجات الأسواق سواء المحلية، الإقليمية أو حتى العالمية.

✚ أن هدف المؤسسة هو تحقيق الأرباح مواجهة المنافسة و ضمان الاستمرار، لذا فهي تختار توجهات إستراتيجية تضمن لها كل ما سبق، و تعتمد في ذلك على انسب التوجهات الإستراتيجية التي تتماشى مع الظروف التي تعمل فيها.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، تم تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات التي يمل أن تحقق فائدة منها لإدارة المؤسسات ، و الباحثين و المهتمين بمجال التوجه الاستراتيجي و التفوق التنافسي، على النحو التالي:

✚ ضرورة اعتماد المؤسسات نهج التوجه الاستراتيجي و تطبيقه بعناصره و أبعاده المختلفة و ذلك لتعزيز التفوق التنافسي.

✚ تنفيذ دورات تدريبية وورش عمل لتكريس ثقافة التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسات، و إبراز دور و أهمية التوجه الاستراتيجي في رفع المستوى الإداري و الأداء المهني للعاملين.

✚ تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من اجل توفير بيانات و معلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي.

تدريب العاملين من جميع المستويات الإدارية على إتقان صياغة الأهداف الإستراتيجية وتحليل التوجهات الإستراتيجية بهدف اختيار التوجه الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة، وتسخير الخبرات لخدمة التوجه الاستراتيجي، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة

زيادة اهتمام المؤسسات بأبعاد التفوق التنافسي لزيادة قدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة.

العمل على الحفاظ على المستوى الذي تحققه المنظمة في تميزها في الأسواق عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها و مواصفات مخرجاتها.

آفاق الدراسة:

بغية آفاق البحث العلمي نقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت العناوين التالية:

أثر الاضطراب السوقي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

ما مدى تأثير الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

الإبداع التكنولوجي و دوره في تحقيق التفوق التنافسي.

الفهرس

الصفحة	عنوان المحتويات
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
2	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي
3	المطلب الثاني: مراحل و مستويات التوجه الاستراتيجي
5	المطلب الثالث : أهمية التوجه الاستراتيجي
5	المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي
5	المطلب الأول: أنواع أو أنماط التوجه الاستراتيجي
8	المطلب الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي
9	المطلب الثالث : نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي و معايير تقييم
11	الخلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للتفوق التنافسي	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية التفوق التنافسي.
14	المطلب الأول: مفهوم التفوق التنافسي
15	المطلب الثاني: مصادر و عوامل التفوق التنافسي
17	المطلب الثالث: أهمية التفوق التنافسي

18	المبحث الثاني: أساسيات التفوق التنافسي.
18	المطلب الأول: استراتيجيات التفوق التنافسي
19	المطلب الثاني: مؤشرات و أسس تطوير التفوق التنافسي
21	المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي
23	المبحث الثالث: اثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي.
23	المطلب الأول: اثر التوجه الريادي على التفوق التنافسي
23	المطلب الثاني: اثر التوجه نحو السوق على التفوق التنافسي
24	المطلب الثالث: اثر التوجه التكنولوجي على التفوق لتنافسي
26	الخلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم المؤسسة Mobilis وكالة بسكرة
31	المطلب الأول: التعرف بالمؤسسة Mobilis
32	المطلب الثاني : واقع التوجه الاستراتيجي في المؤسسة Mobilis
33	المطلب الثالث: واقع المنافسة في المؤسسة Mobilis
33	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
33	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية و حدود الدراسة
36	المطلب الثاني: مجتمع البحث و أدوات الدراسة
42	المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات
46	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية

41	المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسي للاستبيان و المقابلة
41	المطلب الأول: تحليل العبارات و اتجاهات آراء محور التوجه الاستراتيجي
45	المطلب الثاني: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء لمحور التفوق التنافسي
49	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
58	المطلب الرابع: المقابلة
66	خلاصة
69	قائمة المراجع
71	الملاحق

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية:

الكتب:

1. ادريس، وائل، النسور، و جاسر. (2005). الاتجاه الاستراتيجي و الاداء التنظيمي (دراسة تحليلية). مؤتمر دار المعرفة. عمان-الاردن: جامعة الزيتونة.
2. خلاصي رضاء. (2015). مروج الادارة الاستراتيجية. الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع.
- الرسائل و الاطروحات
3. عباس خضير الحفاجي. (2004). الادارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات (الإصدار 1). عمان-الاردن: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع.
4. عبود نجم نجم. (2003). ادارة الابتكار-المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة. الاردن: وائل للنشر و التوزيع.
5. عيسى يحيى، و اخرون. (2011). التسويق الاستراتيجي. الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع.
6. فراس رحيم يونس العزاوي، إبراهيم احمد الحفاجي: تشخيص قدرات التكنولوجيا المعلومات و تأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، إدارة أعمال، كلية إدارة و اقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 21، العدد 2015، 81.
7. هل، و جارديث شارلز وجونز. (2008). الادارة الاستراتيجية -مدخل متكامل (الإصدار المريح للنشر). (مُجد سيد احمد عبد المتعال، و اسماعيل على البوسني، المترجمون) رياض، المملكة العربية السعودية.

الرسائل و الاطروحات:

1. الدليمي، و عبود عريم عراك. (2009). تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي و راس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة(رسالة ماجستير). كلية الادارة و الاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
2. الدهدار مروان حمودة. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها التنافسية (مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
3. الدهدار، و محمود مروان. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها التنافسية دراسة ميدانية في قطاع غزة رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية ، غزة.

4. الساعاتي، و عفاف حسن هادي. (2000). نظام لايبصاء الواسع و افاق تطبيقية ي الصناعة العراقية(اطروحة دكتوراه). كلية الادارة و الاقتصاد، العراق: جامعة بغداد.
5. السلطان، و هاشم احمد. (2004). التحليل الاستراتيجي و اثره على خيارات الاعمال التنافسية(اطروحة دكتوراه). كلية الادارة و الاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
6. الشعبي، و مُجَّد الصغير. (2004). تاثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية(رسالة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال). كلية الادارة و الاقتصاد: جامعة الموصل.
7. العبيدي. (2005). الابداع التقني و اثره في تحقيق الميزة التنافسية(رسالة ماجستير). كلية الادارة و الاقتصاد، بغداد: جامعة المستنصرية.
8. المحمدي، و سعد علي ربحان. (2011). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تاثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسات الصناعية(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة سانت كليمنتس العالمية.
9. تماني الرشيد احمد حمزة. (2015). التوجه الاستراتيجي و اثره على اداء شركات الاتصالات ادارة المعرفة كمتغير وسيط دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم (رسالة دكتوراه غير منشورة). السودان: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .
10. عبد الغاني بوزناق. (2013). مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية رسالة ماجستير. تخصص اقتصاد صناعي، بسكرة: جامعة مُجَّد خيضر .
11. عسكر، و سامي شاهر. (2007). اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير). كلية الادارة و الاقتصاد، العراق: جامعة الموصل.
12. فوزية مقراش. (2015). اثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية (اطروحة دكتوراه). كلية علوم الاقتصاد و التسيير و علوم التجارة، بسكرة-الجزائر: جامعة مُجَّد خيضر .
13. مُجَّد كايد مُجَّد المجالي. (2012). اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن(رسالة ماجستير). الاردن: جامعة الشرق الاوسط .
14. نوال شين. (2007). تاثير الاتجاه الاستراتيجي على اداء المنظمات الاعمال دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية الجزائر(اطروحة دكتوراه). كلية علوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارة، بسكرة-الجزائر: جامعة مُجَّد خيضر .
15. نهي احمد، و ابو طه. (2012). اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية عمان(رسالة ماجستير). الاردن: جامعة الشرق الاوسط.

1. الطائي، و يوسف حجيم. (2006). استراتيجية السوق الازرق و دورها في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، 8 (4).
2. الكرخي، و مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: منشورات وزارة الثقافة و الفنون و التراث.
3. المرشدي خالد عبد المحسن، و عبد الرحمن العتيبي عبد العزيز. (يونيو، 2017). التوجه السوقي و الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37 (2).
4. المواضية سامي، و ابو قاعود غازي. (2022). اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. مؤتم للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، 37 (4).
5. اميرة هاتف حداوي الجنابي. (2006). اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي. تاريخ الاسترداد 03 05, 2023، من جامعة الكوفة: <http://www.kuiraq.com>
6. ثابت عبد الرحمان ادريس، و جمال الدين مُجد المرسي. (2006). الادارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
7. حسن علي الزعي، و صالح عادل حرحوش. (1999). دراسة تحقيق عوامل التفوق التنافسي باستخدام اسلوب تحليل المسار. تاريخ الاسترداد 3 5, 2023، من www.researchgate.net
8. خضير علي فيروز. (2014). اثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي. مجلة الادارة و الاقتصاد، 3 (12).
9. علي كاظم حسن الشريفي. (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الستراتيحي و تأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، 25 (113)، الصفحات 191-220.
10. مُجد شعيب. (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة و الضيافة ، 21 (1)، الصفحات 267-282.
11. مُجد الحرايزة اروى، جمعة النجار فايز، و عبد الكريم الرقاد مُجد. (2018). التوجه الريادي و اثرة فب تحقيق الميزة التنافسية ، الدور الوسيط لادارة المعرفة للمشاريع الصغيرة و المتوسطة في مدينة سحاب الصناعية-الاردن. المؤتمر العلمي الطلابي لكلية المال و الاعمال. الاردن: جامعة العلوم الاسلامية العالمية .

قائمة المراجع الأجنبية

1. Achola, O., & Joyce&Peter, K. O. (2018). innovation and market mix on grozth of export firms:empirical evicence fro; selected export firms in kenya. *international journal of engineering technologies and management research*, 1 (5), p. 138_145.

2. Auh, S., & Menguc, B. (2005). "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination. *International Journal of Research in Marketing*, 22(3), pp. 333-350.
3. Bank, & John. (1992). *The Essence of Limited*. New Delhi.
4. Bodlaj, M., & i. Rojsek. (n.d.). the market orientation of slovenian companies. *economics and business review*, 2(12), p. 89_108.
5. Cromer, C. (2008). knowledge net: the role of total market orientation on firm performance and dynamic capability in network environments unpublished doctoral dissertation . university of massachusetts amherst,, USA.
6. Dillzorth, & B, J. (1996). *Operation management*. new york: McGraw_hill.
7. Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). strategic management process. Oxford university press Inc, new york: new york.
8. Piits, & Lei, &. (1996). *strategic management building and sustaining competitive Advantage*. west pub.
9. S.chaneski, & Wayne. (2015). Setting Goals and Strategic plans. Newjersey institute of technology.
10. v, k., jones, E., R.venkatesan, & R.leone. (2011). market orientation and performance does organizational strategy matter. *journal of applied business research*, 1(18), p. 717_735.

الملاحق

الملحق رقم 01: محكمين الاستبيان

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة
01	شين فيروز	أ. محاضر	بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

بسكرة في : 07 - 03 - 2023
إلى السيد : مدير شركة موبيليس
وكالة بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 214 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - ليرة بثينة

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" أثر التوجه الاستراتيجي على التفوق التنافسي "

تحت إشراف : أ.د/ شنشونة محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة



السنة الثانية ماستر/إدارة إستراتيجية

جامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث

الموضوع: أثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي

دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصال تموييليس-وكالة بسكرة-.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

في إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لإنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة إستراتيجية، تحت عنوان "أثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي" بمؤسسة الاتصال تموييليس-وكالة بسكرة-، يتشرف لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم سلفا.

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الدكتور:

شنشونة محمد

لبزة بثينة

السنة الجامعية: 2023/2022

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

		الجنس:	✓
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أنثى	ذكر
		العمر:	✓
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة فأكثر	
		المستوى العلمي:	✓
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	تقني سامي
		لي	مهني
		بإستدراسات عليا	سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	5 إلى 10 سنوات
		10 سنوات إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

ثانياً: عبارات خاصة بأبعاد التوجه الاستراتيجي:

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التوجه الاستراتيجي					
التوجه نحو السوق					
01	لدى المؤسسة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة.				
02	تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين.				
03	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية.				
04	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها مقارنة بخدمات المنافسين.				

التوجه نحو الريادة						
					01	لدى المؤسسة توجه نحو تحقيق الريادة.
					02	تحرص المؤسسة على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز أعمالها.
					03	تشجع المؤسسة على نشر ثقافة الريادة في بيئتها الداخلية.
					04	تتقبل المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون.
التوجه التكنولوجي						
					01	تسعى المؤسسة إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في خدماتها.
					02	تزود المؤسسة عملائها بالمعلومات الحديثة عبر شبكة الانترنت.
					03	تستخدم المؤسسة شبكة معلوماً لتحديث لتبادل المعلومات بين كافة العاملين.
					04	تسعى المؤسسة إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في خدماتها.
					05	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على توظيف التكنولوجيا في الإدارة.
					06	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الالكترونية الحديثة.
					07	تهتم المؤسسة بعوامل امن المعلومات لاسيما النسخ الاحتياطية و مكافحة الفيروسات.

ثالثاً: عبارات خاصة بأبعاد التفوق التنافسي

التفوق التنافسي						
الكلفة						
					01	تدرس مؤسستنا التكاليف باستمرار و تعمل على التحكم فيها.
					02	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.
					03	تقلل المؤسسة تكلفة الموارد والخدمات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها.
					04	هناك دراسات خاصة بالتكاليف الكلية و العمل على تقليل التكاليف غير الضرورية.

الجودة						
					01	تعملا لمؤسسة عدلت تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية
					02	تعد الجودة عاملا رئيسيا في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.
					03	تحققا لجودة عالية لمنتجاتنا وخدماتنا تفوقا عملا المنافسين
					04	ترتبط بمحبة مؤسستنا بجودة المنتجات والخدمات المقدمة وزيادة قيمتها
المرونة						
					01	لدى المؤسسة القدرة العالية على الاستجابة لتغير البيئة الخارجية.
					02	تعملا لمؤسسة عدلت مميزات السلعة أو الخدمة المقدمة في السوق مقارنة مع منافسيها
					03	تمتلك المؤسسة مهارات تقادرة على التكيف مع مختلف الأوضاع.
					04	للمؤسسة قابلية تقديم خدمات متنوعة في الوقت المطلوب.
					05	تتفوق مؤسستنا عن كل منافسيها بمرونتها العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد.
					06	لدى المؤسسة الاستجابة الكاملة لجودة المنتج وفق ما يرغبه الزبون.

التسليم					
				01	تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها في الوقت المحدد .
				02	تستخدم المؤسسة استراتيجيات معينة في عمليات التسليم لكي تحافظ على عودها تجاه الزبائن .
				03	تحاول المؤسسة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم وفق الما يريد الزبون
				04	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبياتها وأخذ ما تالزبائن فوقتاً أسرع من المنافسين .
الإبداع					
				01	يعد الإبداع من أهمها استراتيجياتنا بتفيمؤ سستنا
				02	لدينا القدرة على ابتكار طرق متطورة لإقناع الزبائن باقتناء منتجاتنا .
				03	تتفوق المؤسسة على منافسيها بامتلاكها رأسماً لافكر يامبدعا
				04	تنظر المؤسسة للإبداع كميزة تنافسية .

شكراً على حسن التجاوب ..

أسئلة المقابلة

- (1) هل تقوم مؤسستكم بدراسة استطلاعية للتعرف على حاجات و رغبات الزبائن؟
- (2) هل تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بينها و بين الزبائن باستمرار؟
- (3) هل تعطي المؤسسة الاهتمام لشكاوي الزبائن؟ و هل تعمل على تلبيتها؟
- (4) هل تقدم المؤسسة خدمات تناسب مع جميع فئات الزبائن؟
- (5) هل تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة و الضعف عند المؤسسات المنافسة؟
- (6) هل لدي المؤسسة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين؟
- (7) هل تقدم مؤسستكم عروضاً لعملائها لا يقدمها منافسيها؟
- (8) هل تقدم مؤسستكم منتج ذو جودة عالية مقارنة بالمنافسين؟
- (9) هل لدى مؤسستكم موقع الكتروني لتلقي الملاحظات و الشكاوي؟
- (10) هل لدي مؤسستكم نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل و دقته؟
- (11) هل تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة الالكترونية المستخدمة لتواكب احدث التقنيات؟
- (12) ما هي الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم في تحقيق التفوق التنافسي؟ مع شرح السؤال
- (13) ما هي الإستراتيجية المتبعة من قبل مؤسستكم؟
- (14) ما مستوى تغطية المؤسسة للتراب الوطني؟
- (15) ما هي سبل حفاظ المؤسسة على مكانته السوقية؟
- (16) كم تقدر بالتقريب حصة المؤسسة السوقية؟
- (17) حسب وجهة نظركم هل تعتبر مؤسستكم رائدة في مجال نشاطها؟ أمثلة أو تبرير ما هو مستوى الجودة بالمؤسسة؟ هل تمتلك المؤسسة خلية جودة؟
- (18) هل تتبع المؤسسة إستراتيجية تقليل التكاليف؟ و ما هي الأساليب المعتمدة في ذلك؟
- (19) هل تطمح المؤسسة في زيادة حصتها السوقية؟



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: سيرة متميزة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 119991308019 الصادرة بتاريخ: 2021-02-21

المسجل بكلية: علوم إجتماعية وعلوم إحصائية قسم: التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر التوجيه الإستراتيجي على

التفوق الذاتي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023-06-06

إمضاء المعني بالأمر