

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية  
دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

أ.د.رحال سلاف

من إعداد الطالب (ة):

رحال فيروز

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	روينة عبد السميع
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	رحال سلاف
بسكرة	مناقشا	أستاذ	ربيع مسعود

السنة الجامعية: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية  
دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

أ.د.رحال سلاف

إعداد الطالب (ة):

رحال فيروز

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	روينة عبد السميع
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	رحال سلاف
بسكرة	مناقشا	أستاذ	ربيع مسعود

السنة الجامعية: 2022-2023



# الإهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك من أجل تحقيق آماله، إلى الذي يدفعني دائما من أجل نيل المبتغى، أبي الغالي  
حفظه الله.

إلى التي وهبتني العطاء و الرعاية و كانت سندي في كل الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، جزاها الله عني  
كل خير، أُمي الغالية.

إلى إخوتي و أخواتي الذين وقفوا بجاني طوال الوقت.  
إلى رفيقتي دربي آية وصبرينة التي شاركتاني كل فترات دراستي.  
إلى خديجة التي كانت تدعمنا وتساعدنا في أوقات الضيق.

# شكر و عرفان

نحمد الله على كل النعم التي أنعم بها علينا و نشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث.  
نتقدم بجزيل الشكر لوالدينا على دعمهم الدائم و مساندتهم.  
و نشكر الأستاذة الدكتورة رحال سلاف على المعلومات و التوجيهات في سبيل إتمام هذا البحث.  
و لا ننسى شكر كل من قدم لنا يد المساعدة من أساتذة و أصدقاء.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، القيم، الأهداف الإستراتيجية) في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعادها منفردة والمتمثلة في (السرعة، الثبات، الفعالية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

تم الإعتماد على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من (40) موظف وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن مستوى التوجه الإستراتيجي والاستجابة التنافسية بأبعادها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة جاء مرتفعا ، حيث كان مستوى كل من سرعة الاستجابة التنافسية والثبات والفعالية مرتفعا. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين كل من السرعة والتوجه الإستراتيجي، الثبات والتوجه الإستراتيجي، بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط طردية وقوية بين الفعالية والتوجه الإستراتيجي.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات العلاقة بالموضوع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الإستراتيجي، الإستجابة التنافسية ، التنافسية، السرعة ، الثبات، الفعالية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

## Abstrat

The aim of this study was to investigate the role of strategic orientation, with its combined dimensions (strategic vision, mission, values, and strategic objectives), in achieving competitive responsiveness with its separate dimensions (speed, stability, and effectiveness) in Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) agency located in Biskra. A questionnaire was used as the primary tool for collecting data on the study variables, which was distributed to a sample of 40 employees. After analyzing the data using the statistical analysis software SPSS and testing the validity of the hypotheses, the study found that the level of strategic orientation and competitive responsiveness dimensions in BADR agency in Biskra was high, where the level of each of the competitive responsiveness dimensions (speed, stability, and effectiveness) was high. The study also found a strong positive correlation between speed and strategic orientation, stability and strategic orientation, as well as a strong negative correlation between effectiveness and strategic orientation. Based on the study findings, a set of recommendations related to the subject matter were presented to Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) agency in Biskra.

**The keywords** of the study include strategic orientation, competitive responsiveness, competitiveness, speed, stability, effectiveness, and Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) agency.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة.
	الإهداء.
	شكر وعرهان.
	ملخص الدراسة.
	Abstract.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
مقدمة عامة	
أ	مقدمة.
ب	إشكالية الدراسة.
ب-ج	الدراسات السابقة.
د-و	نموذج وفرضيات الدراسة.
و-ز	التموضع الإبستمولوجي ومنهجية الدراسة.
ز	تصميم الدراسة.
ز-ح	أهداف وأهمية الدراسة.
ح	خطة الدراسة.
ح-ط	التعريفات الإجرائية.
الفصل الأول: الإطار النظري للإستجابة التنافسية	
2	تمهيد.
المبحث الأول: ماهية الاستجابة التنافسية.	
3	المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية.
4-3	المطلب الثاني: أهمية الاستجابة التنافسية.
5-4	المطلب الثالث: أبعاد الاستجابة التنافسية.
6-5	المطلب الرابع: أنواع الاستجابة التنافسية.
المبحث الثاني: أساسيات الاستجابة التنافسية.	
6	المطلب الأول: مكونات الاستجابة التنافسية.
8-6	المطلب الثاني: متطلبات الاستجابة التنافسية.
9-8	المطلب الثالث: نموذج الاستجابة التنافسية.



المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التنافسية.	
9	المطلب الأول: مفهوم التنافسية.
10-9	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.
11	المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية.
12-11	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية.
13	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الإطار النظري للتوجه الإستراتيجي.	
15	تمهيد.
المبحث الأول: ماهية التوجه الإستراتيجي.	
16	المطلب الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي.
17-16	المطلب الثاني: أهمية التوجه الإستراتيجي.
18-17	المطلب الثالث: أبعاد التوجه الإستراتيجي.
20-18	المطلب الرابع: أنواع التوجه الإستراتيجي.
المبحث الثاني: أساسيات التوجه الإستراتيجي.	
20	المطلب الأول: فوائد التوجه الإستراتيجي.
20	المطلب الثاني: معايير تقييم التوجه الإستراتيجي.
21	المطلب الثالث: معوقات التوجه الإستراتيجي.
المبحث الثالث: علاقة التوجه الاستراتيجي بالاستجابة التنافسية.	
22-21	المطلب الأول: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق سرعة الاستجابة التنافسية.
22	المطلب الثاني: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق ثبات الاستجابة التنافسية.
22	المطلب الثالث: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق فعالية الاستجابة التنافسية.
23	المطلب الرابع: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية.
24	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة.	
26	تمهيد.
المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية للاستغلال-بسكرة-.	
27	المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
28-27	المطلب الثاني: مهامه ومجال تدخله.
30-28	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
31	المطلب الرابع: موارد وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	
32-31	المطلب الأول: المنهج والمجتمع وعينة وأداة الدراسة.

32	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة.
36	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
38-37	المطلب الرابع: مصادر و أدوات جمع بيانات الدراسة.
39-38	المطلب الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة.
<b>المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشتها.</b>	
39	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
44-40	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة.
47-44	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشتها.
48-47	المطلب الرابع: تفسير الفرضيات.
49	خلاصة.
<b>خاتمة عامة</b>	
51	خاتمة.
52	التوصيات.
52	إسهامات الدراسة.
53-52	الآفاق المستقبلية للدراسة.
53	محددات هذه الدراسة والصعوبات.
57-55	فهرس المحتويات.
62-59	قائمة المراجع.
76-64	قائمة الملاحق.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول الرقم
32	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (1)
33	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر	جدول رقم (2)
34	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم (3)
35	يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	جدول رقم (4)
36	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول رقم (5)
38	يبين توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقياس "ليكرت Likert" الخماسي	جدول رقم (6)
39-38	يوضح قيم معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة	جدول رقم (7)
39	يبين نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)	جدول رقم (8)
41-40	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التوجه الاستراتيجي	جدول رقم (9)
43-42	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الاستجابة التنافسية	جدول رقم (10)
44	يبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم (11)
45	يبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية	جدول رقم (12)

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة المقترح	الشكل رقم (1)
8	رباعي الاستجابة التنافسية	الشكل رقم (2)
29	المهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	الشكل رقم (3)
30	المهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة	الشكل رقم (4)
32	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (5)
33	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (6)
34	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (7)
35	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	الشكل رقم (8)
36	يبين التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (9)

# مقدمة العامة

## مقدمة عامة

### مقدمة:

تتميز جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتعدد أهدافها بأنها مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتخضع لمحددات تلك البيئة لذا نجد أن هذه المؤسسات تعمل جاهدة بشتى الطرق والوسائل من أجل تصميم مجموعة من السلوكيات الاستراتيجية لغرض الاستجابة لتلك المحددات . وتعتبر المنافسة من بين هذه المحددات التي تلزم على المؤسسة إمتلاك توجه استراتيجي.

التوجه الاستراتيجي هو مفهوم رئيسي في الإدارة الإستراتيجية يصف كيفية تعامل المؤسسات مع التحديات في بيئة أعمالها. يتم تحديدها من خلال قيم ورؤية ورسالة المؤسسة ، وكذلك من خلال الأهداف والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

تم إجراء العديد من الدراسات لفحص التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. في دراسته عام 1980 ، وصف Igor Ansoff أربعة أنواع من التوجه الاستراتيجي: التوجه نحو المنتج، والتوجه السوقي، وتوجيه العملاء، والتوجه التكنولوجي. وفقا Ansoff، يرتبط كل نوع من أنواع الاتجاهات الإستراتيجية بمجموعة من الأهداف والاستراتيجيات المحددة. حيث تناولت دراسة أخرى أجراها Hambrick و Mason في عام 1984 أبعاد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات. حدد المؤلفون خمسة أبعاد رئيسية للتوجه الاستراتيجي: التوجه نحو هيمنة الصناعة، والتوجه نحو النمو، والتوجه نحو التنوع، والتوجه نحو الاستقرار، والتوجه نحو الاستجابة للبيئة. بالإضافة إلى ذلك ، قامت دراسة أجراها Miller في عام 1986 بفحص تأثير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على أدائها. أظهرت النتائج أن المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي الواضح والمتناسك لديها أداء أعلى من المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي الأقل وضوحا وتماسكا.

قام Hitt et al في عام 2011 بدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على قدرتها على الابتكار. أظهرت النتائج أن المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي الموجه نحو الاستكشاف كانت مجهزة بشكل أفضل للابتكار من المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي الموجه نحو الاستغلال.

وبالتالي، تشير الأدبيات إلى أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هو عامل رئيسي في أدائها وقدرتها على الابتكار. حيث تحتاج المؤسسات إلى تطوير اتجاه استراتيجي واضح ومتسق لتحقيق أهدافها طويلة المدى والتكيف مع التغييرات في بيئة أعمالها. أما الاستجابة التنافسية فتمثل مفهوم رئيسي في الإدارة الإستراتيجية يصف الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتضع نفسها بشكل مفيد بالنسبة لمنافسيها. حيث يتم تحديد الاستجابة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لتحفيز النمو وتعظيم الأرباح والحفاظ على مركز السوق.

تم إجراء العديد من الدراسات لفحص الاستجابة التنافسية للأعمال. على سبيل المثال، فحصت دراسة أجراها Porter في عام 1980 القوى الخمس التي تؤثر على المنافسة بين المؤسسات: تهديد الوافدين الجدد، وخطر الاستبدال، والقدرة التفاوضية للعملاء، والقدرة التفاوضية للموردين ، والتنافس بين المنافسين. وفقا ل Porter، يجب على المؤسسات اعتماد استراتيجيات للحماية من هذه القوى الخمس ووضع نفسها بشكل مفيد في السوق.

تناولت دراسة أخرى أجراها Barney في عام 1991 العلاقة بين موارد الشركة وقدراتها واستجابتها التنافسية. أظهرت النتائج أن الشركات ذات الموارد والقدرات الفريدة لديها استجابة تنافسية أقوى من الشركات التي ليس لديها موارد أو قدرات فريدة.

## مقدمة عامة

بالإضافة إلى ذلك، قامت دراسة أجراها Chen and Hambrick في عام 1995 بفحص تأثير الاستجابة التنافسية للمؤسسة على أدائها. حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات ذات الاستجابة التنافسية الاستباقية تتفوق على المؤسسات ذات الاستجابة التنافسية الأكثر تفاعلية.

وقامت دراسة أجراها Chen and Zhao في عام 2012 بفحص تأثير الاستجابة التنافسية للمؤسسة على ابتكاراتها. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي لديها استجابة تنافسية استباقية لديها قدرة ابتكارية أعلى من الشركات ذات الاستجابة التنافسية التفاعلية. وعليه، فالاستجابة التنافسية للمؤسسة هي عامل رئيسي في أدائها وقدرتها على الابتكار. يجب أن تتبنى المؤسسات استجابة تنافسية استباقية لتضع نفسها بشكل مفيد في السوق وتحسين أدائها على المدى الطويل.

### 1- إشكالية البحث :

يمثل التوجه الاستراتيجي المسار الذي تحدده المؤسسة على المدى الطويل لمواجهة البيئة التنافسية التي تنشط فيها، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات عن طريق استغلال الفرص وتجنب تهديدات البيئة المحيطة. و عليه يمكننا إبراز الإشكالية التالية:

أ- الإشكالية الرئيسية: وتمثل في التساؤل التالي:

كيف يساهم التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ؟

ب- التساؤلات الفرعية: الأسئلة البحثية التي ستوجه هذه الدراسة هي كما يلي:

✓ ما واقع التوجه الاستراتيجي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ؟

✓ ما واقع الاستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ؟

✓ ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعادها منفردة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ؟

### 2- الدراسات السابقة:

أولاً، الدراسات باللغة العربية:

-دراسة الأولى: (علاء فرحان طالب وأخرون، بعنوان، "تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية" دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16، العدد 66، جامعة كربلاء، ص.ص 1-27).

هدفت هذه الدراسة للكشف عن تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال معرفة مدى اهتمام مديرين المصارف بمفاهيم الاستجابة التنافسية والتسويق الرقمي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي الارتباط الكبير بين أبعاد التسويق الرقمي والمتمثلة في الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، التواصل وأبعاد الاستجابة التنافسية والمتمثلة في السرعة، الفاعلية، الاتساق حيث يتعلق تحسين الاستجابة التنافسية بالتطبيق الصحيح لمفاهيم التسويق الرقمي، أما أهم التوصيات التي قدمها وجوب تسهيل الخدمات المصرفية المقدمة من أجل كسب أكبر عدد ممكن من العملاء، بالإضافة لضرورة تحفيز مديري المصارف من أجل تطوير مجالاتها وتحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

-دراسة الثانية: (جواد محسن راضي، زهراء نعيم قاسم(2018) بعنوان " التوجه الاستراتيجي وتأثيره على تحقيق البراعة التنظيمية دراسة إستطلاعية لآراء عينة مدرء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 07، العدد 25، ص.ص 105-139).

## مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التوجه الاستراتيجي المتمثل ب (التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي، التوجه نحو التكنولوجيا) في تحقيق البراعة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري) في مجموعة من المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب، حيث اعتمد الباحثان على الإستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية لإنجاز البحث وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها. حيث توصلت الدراسة لوجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية ، ووجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الإستراتيجي والبراعة التنظيمية.

### ثانيا، الدراسات باللغة الأجنبية

-الدراسة الأولى: ( KEN G. SMITH and al (1991) , “Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry”, academy of management journal, volume 34, No 01, Columbia university, pp. 60-85

تهدف الدراسة لتوضيح كيفية معالجة المعلومات التنظيمية والاستجابات التنافسية والاداء في قطاع الطيران بالولايات المتحدة الأمريكية من أجل بناء ميزة تنافسية، حيث حصر الباحث الاستجابة التنافسية في أربعة أبعاد وهي : التقليد، احتمال الاستجابة، فترة الاستجابة، ترتيب الاستجابة، وشرحها انطلاقا من معالجة المعلومات المتمثلة في نوع استجابة المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة بعد اختبار اهمية ربط الاستجابة التنافسية بالأداء لوجود ثلاث خصائص من أصل أربعة للاستجابة مرتبطة بالأداء، بالإضافة لإمكانية التنبؤ باستجابة المؤسسة من خلال الطريقة التي يتم بها تفسير المعلومات التنظيمية و معالجتها.

-الدراسة الثانية: ( Leah waithira ng'ang'a(2017), “influence of strategic direction on organizational performance in tourism government agencies in Kenya” , international journal of business and commerce, volume 06, No 04, jomo Kenyatta university of agriculture and technology, pp.18-36

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مؤسسات السياحة الحكومية، حيث تطرق الباحث في دراسته لأبعاد كل من التوجه الاستراتيجي والمتمثلة في الرسالة، الرؤية، الأهداف، القيم، وأبعاد الأداء التنظيمي والمتمثلة في رضا العملاء، الوافدين السياحيين، معدل النمو. اعتمدت الدراسة على تصميم المسح المقطعي باستخدام البيانات الكمية والنوعية وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. ووجدت الدراسة أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي لوكالات السياحة، وتوصي بضرورة مشاركة الموظفين في عملية تشكيل الاستراتيجية وتوفير التدريب للقادة من أجل تعزيز فعالية الاتجاه الاستراتيجي في الوكالات الحكومية للسياحة.

-الدراسة الثالثة: ( Li ding and yeasun chung (2014), “Competitive Responses, Competitors’ Strategic Orientations, and Imitated Strategy Types: Evidence from the U. S. Restaurant Industry” , International Journal of Tourism Sciences, volume 14, No 02, pp. 18-35

هدفت الدراسة لاكتشاف الاستجابات التنافسية والتوجهات الاستراتيجية للمنافسين وأنواع الاستراتيجيات المقلدة في مجال المطاعم في الولايات المتحدة، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة لأن أنواع الاستراتيجية الناشئة تحدد دخول المنافس إلى السوق وسرعة استجابته، بالإضافة لوجود اختلاف في الاستجابات التنافسية وفقا للتوجهات الاستراتيجية للمنافس ، وتوضيح فائدة الاستراتيجيات المنتهجة في المطاعم الأمريكية.



## مقدمة عامة

### 3-التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة التي تم استعراضها حول محورين رئيسين هما التوجه الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، ونلاحظ أن مختلف الدراسات السابقة أوفت العرض النظري لكل ما يخص المتغير الأول والثاني، وقد توافقت نظرة هذه الدراسات في أغلب النقاط، وبالرغم من اختلاف البيئات التي تمت فيها الدراسات والأهداف المرتبطة بكل دراسة، إلا أنه توصلنا للنتائج التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لموضوع الاستجابة التنافسية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لموضوع التوجه الاستراتيجي.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تبني أبعاد الاستجابة التنافسية.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تبني أبعاد التوجه الاستراتيجي.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني والمؤسسة المدروسة ( بنك الفلاحة والتنمية الريفية- بسكرة-).

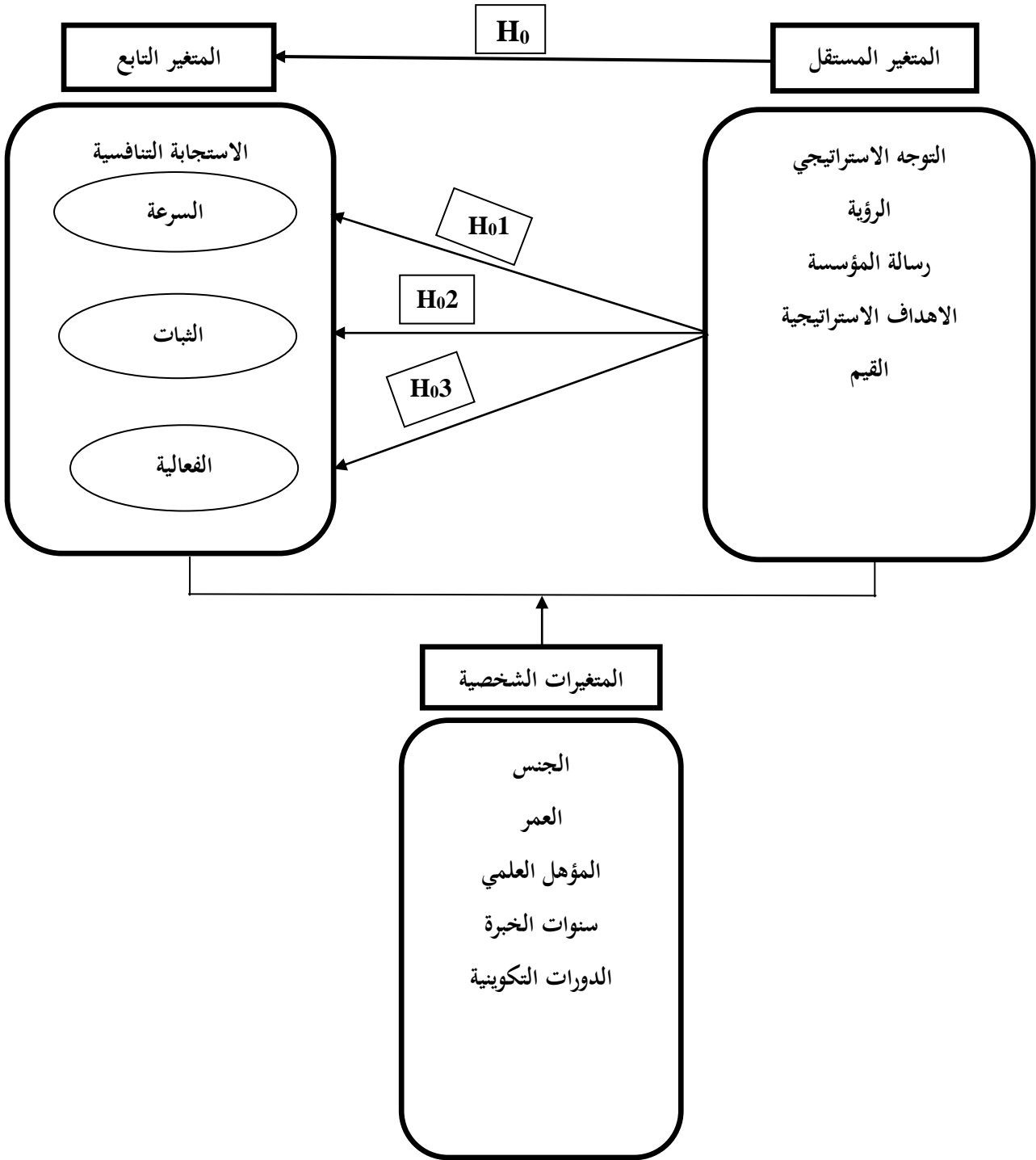
- تنوعت العينات التي تناولتها كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة فشملت أفراد من مختلف القطاعات الاقتصادية.

-واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، وتصميم الأداة وبناء الإطار النظري.

### 4-نموذج وفرضيات الدراسة:

#### نموذج الدراسة :

بغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري بالإستناد إلى الدراسات السابقة، حيث يمثل التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية، رسالة المؤسسة، الاهداف الاستراتيجية، القيم) المتغير المستقل، أما الاستجابة التنافسية فتمثل بأبعاده ( السرعة، الثبات، الفاعلية) المتغير التابع.



الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>0</sub>): لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بيسكرة.  
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

## مقدمة عامة

### الفرضيات الفرعية :

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى ( H01): لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق السرعة في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بيسكرة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية ( H02): لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق ثبات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بيسكرة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة ( H03): لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الفعالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بيسكرة .

### 5- النموذج الإستمولوجي ومنهجية الدراسة:

#### -بالنسبة للنموذج الإستمولوجي للباحث و للبحث:

استخدمت الدراسة الحالية النموذج الإستمولوجي الوضعي، حيث يصف ظواهر البحث وفهم العلاقة السببية بينها، فقد تم الإنطلاق من مجموعة الفرضيات التي إقترحتها الدراسة الحالية ومحاولة إختبارها من خلال دراسة الحالة.

يمكن وصف النموذج الإستمولوجي للدراسة الحالية التي تركز على دور التوجه الاستراتيجي في الاستجابة التنافسية للمؤسسة بأنه نموذج إيجابي. البراديقم الوضعي أو الإيجابي أو الوصفي هو نهج معرفي يقوم على فكرة أنه يمكن ملاحظة الواقع وقياسه بموضوعية باستخدام أساليب علمية صارمة. في سياق هذه الدراسة ، يعني هذا أننا نسعى إلى تحديد المتغيرات ذات الصلة وقياس تأثيرها على الاستجابة التنافسية للمؤسسة، باستخدام الأساليب الكمية مثل الاستبيان أو التحليل الإحصائي.

يفترض النهج الوضعي أيضا أن الواقع ظاهرة عامة وأن نفس القوانين والمبادئ تنطبق على جميع الظواهر المدروسة. في سياق هذه الدراسة، يعني هذا أننا نسعى إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الاستجابة التنافسية، بافتراض أن هذه العوامل هي نفسها لجميع المؤسسات التي تمت دراستها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن النموذج الوضعي يركز على إيجاد القوانين أو العلاقات السببية بين المتغيرات قيد الدراسة. في سياق هذه الدراسة، يعني هذا أن الدراسة تهدف إلى تحديد العلاقات السببية بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة واستجابتها التنافسية، بافتراض وجود علاقة سببية بين هذين المتغيرين.

أخيرا ، يفترض النموذج الإيجابي الوضعي أن الباحث يجب أن يظل موضوعيا ومنفصلا عن موضوع دراسته. في سياق هذه الدراسة، يعني هذا أننا نسعى إلى البقاء بعيدين عن آرائنا وتحييزاتنا الشخصية، باستخدام طرق بحث صارمة لجمع البيانات وتحليلها.

#### -منهجية الدراسة:

في دراسة كمية تركز على دور التوجه الاستراتيجي في الاستجابة التنافسية للمؤسسة، تم جمع البيانات بشكل أساسي على أرقام ومقاييس قابلة للقياس الكمي. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. واستخدمت الدراسة الأندثار الخطي المتعدد لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات في دراسة كمية. مما جعل من الممكن تحديد تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى.

اعتمادا على المنهج الكمي تم تفسير نتائج التحليل لفهم دور التوجيه الاستراتيجي في الاستجابة التنافسية للمؤسسة. وقد تم استخدام نتائج الدراسة لمساعدة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بيسكرة على فهم كيفية تأثير اتجاهها الاستراتيجي على استجابتها التنافسية. بالإضافة إلى استخدام النتائج لتطوير استراتيجيات تسمح للمؤسسات بوضع نفسها بشكل أفضل في السوق.

## مقدمة عامة

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

**البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS. V25 (Statistical package for Social Science)** الإحصائي وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة.

**البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمقالات والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع.

### 6-تصميم البحث:

- **هدف الدراسة:** تسعى الدراسة لمعرفة المفاهيم الأساسية للتوجه الاستراتيجي وأبعاده والاستجابة التنافسية و أبعادها بالإضافة للتعرف على مدى تطبيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة لمفهوم التوجه الاستراتيجي، و دوره في تحقيق الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط الذي تنشط ضمنه من خلال اختبار صحة أو عدم صحة الفروض.
- **نوع الدراسة:** علاقة سببية (ارتباط) لمعرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

لأن الارتباط السببي هو أحد أنواع الارتباطات التي تحدث بين المتغيرات في الإحصاء والبحث العلمي.

ولتحديد العلاقة السببية بين السبب والنتيجة، تم تحقيق ثلاثة شروط أساسية لذلك، وهي:

1- وجود الارتباط الإحصائي (Statistical Association): حيث توصلت الدراية إلى ارتباط إحصائي قوي ومعنوي بين السبب

والنتيجة، وتم ذلك عن طريق استخدام الإحصاءات وتحليل البيانات.

2- السببية الزمنية (Temporal Precedence): حيث أن هناك تأثير واضح للتوجه على الإستجابة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة بعد تبني توجهها استراتيجيا واضحا.

3- استبعاد العوامل الأخرى (Elimination of Confounding Factors): حيث تم استبعاد العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر

على النتيجة، مثل العوامل البيئية وغيرها، وذلك عن طريق تحكم في جميع هذه العوامل في الدراسة واستخدام تقنيات الإحصاء لتحليل

البيانات واستبعاد تأثير هذه العوامل.

- **مدى تدخل الباحث:** حد أدنى (موضوعي): حيث حاولت الباحثة الإلمام بجميع وكافة الوقائع والأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها أو محاكاتها.

● **التخطيط للدراسة:** تمثل دراسة ميدانية حيث تم تطبيقها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

● **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يمثل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

● **المدى الزمني:** تم إنجاز الدراسة من 2023/04/30 إلى غاية 2023/05/09.

### 7-أهمية الدراسة:

تتميز دراسة موضوع دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة بأهمية كبيرة، ومن بين هذه الأهمية:

✓ تحسين كفاءة البنك: تساعد هذه الدراسة في تحديد التوجهات الاستراتيجية الأكثر فعالية لتحقيق الاستجابة التنافسية في البنك،

وتحسين كفاءة العمليات البنكية. وبالتالي، فإنها تساعد على تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحسين تجربة العملاء.

## مقدمة عامة

- ✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية: تساعد هذه الدراسة في تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على استجابة البنك التنافسية، وتحديد التوجهات الاستراتيجية الأكثر فعالية لتحقيق هذه الاستجابة. وبالتالي، فإنها تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن تطوير البنك وتحسين أدائه.
- ✓ تحسين التنافسية: تساعد هذه الدراسة في تحسين التنافسية للبنك، وتحسين مكانته في السوق. وبالتالي، فإنها تساعد على زيادة حصة البنك في السوق وتحسين أدائه المالي.
- ✓ تحسين الابتكار والتطوير: تساعد هذه الدراسة في تحديد التوجهات الاستراتيجية الأكثر فعالية لتحسين الابتكار والتطوير في البنك، وتحسين جودة المنتجات والخدمات البنكية. وبالتالي، فإنها تساعد على تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم عن الخدمات المصرفية.
- ✓ تطوير الموارد البشرية: تساعد هذه الدراسة في تحديد التوجهات الاستراتيجية الأكثر فعالية لتطوير الموارد البشرية في البنك، وتحسين مستوى الكفاءة والفعالية لدى العاملين.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة موضوع دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية في البنك تساعد على فهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء البنك وتحديد التوجهات الاستراتيجية الأكثر فعالية لتحسين هذا الأداء.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لما يلي:

- ✓ معرفة المفاهيم الأساسية للتوجه الاستراتيجي.
- ✓ معرفة مفهوم الاستجابة التنافسية و أبعادها.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة لمفهوم التوجه الاستراتيجي، ودوره في تحقيق الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط الذي ينشط ضمنه.

### 8- خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري للمتغير التابع (الاستجابة التنافسية)، والفصل الثاني الإطار النظري للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي)، أما الفصل الثالث فيمثل الدراسة الميدانية.

**الفصل الأول:** يمثل الإطار النظري للاستجابة التنافسية، ويتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية الاستجابة التنافسية، والمبحث الثاني بعنوان أساسيات الاستجابة التنافسية، أما المبحث الثالث فيمثل مفاهيم عامة حول التنافسية.

**الفصل الثاني:** يمثل الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي، حيث يتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية التوجه الاستراتيجي، والمبحث الثاني بعنوان أساسيات التوجه الاستراتيجي، ويمثل المبحث الثالث دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية.

**الفصل الثالث:** يمثل الدراسة الميدانية.

### 9- التعريفات الإجرائية:

**مفهوم التوجه الاستراتيجي:** هو الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتمكنها من التكيف مع البيئة التي تنشط فيها.

**الرؤية:** تمثل التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية.

## مقدمة عامة

رسالة المؤسسة: تتمثل في عبارة مختصرة توضح سبب وجود المؤسسة وتصور أهدافها.

الاهداف الاستراتيجية: تمثل الغايات التي تطمح المؤسسة بلوغها من خلال الاستغلال الرشيد للموارد التي تمتلكها.

القيم: تمثل المبادئ التي توحد سلوك العاملين داخل المؤسسة، حيث تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها.

مفهوم الاستجابة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتوقعة أو المفاجئة للبيئة الخارجية التي تنشط فيه.

السرعة: تمثل رد الفعل السريع الذي تقوم به المؤسسة اتجاه تغيرات البيئة المحيطة.

الثبات: يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة.

الفاعلية: الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للاستجابة التنافسية

تمهيد:

تميزت السنوات الأخيرة بتطورات هامة في مجال إدارة الأعمال، وظهر المفاهيم الحديثة التي حاول الباحثون من خلالها تقديم تفسيرات مقنعة للتغيرات في منطق عمل الأسواق والمنافسة وغيرها، حيث تميزت السنوات الأخيرة بإرتفاع شدة المنافسة وظهور ما يسمى بالصناعات ذات التنافسية الفائقة مما أدى إلى بروز أهمية معرفت كيف تستجيب المؤسسات في ظل بيئات مثل هذه وكيف تضمن أداء متميز أو مستمر في ظل تغير شروط التنافس باستمرار.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول: ماهية الاستجابة التنافسية.
- المبحث الثاني: أساسيات الاستجابة التنافسية.
- المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التنافسية.



### المبحث الأول: ماهية الاستجابة التنافسية

ترتبط إستمرارية المؤسسة في قطاع نشاطها بقدرتها على تحقيق الاستجابة التنافسية للتغيرات المختلفة، حيث يعرض هذا المبحث بعض المفاهيم المتعلقة بالاستجابة التنافسية للمؤسسات والأبعاد المرتبطة بها بالإضافة لأهمية الاستجابة بالنسبة للمؤسسات وأنواع الاستجابات التنافسية .

### المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية

تعرف الاستجابة على أنها: "القدرة على الاستجابة بشكل هادف وضمن نطاق زمني مناسب للأحداث المهمة أو الفرص أو التهديدات (خاصة من البيئة الخارجية) لخلق ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها." (Kritchanchai & MacCarthy, 1999, p. 814)

وحسب Chen et al فتتمثل الاستجابة " قدرة الشركة على الاستجابة في الوقت المناسب لاحتياجات ورغبات عملائها". (Hanna & Bernardes, 2009, p. 39)

كما عرف Robert P. Garrett وآخرون استجابة السوق على أنها: " كفاءة تنظيمية تسمح للمؤسسة بالاستجابة بسرعة مع متطلبات السوق المتغيرة. والأنظمة المستجيبة قادرة على التكيف بسرعة مع الظروف البيئية المتغيرة، ويمكن أن يكون التكيف السريع أمراً بالغ الأهمية عندما تعكس هذه الظروف الغموض وعدم اليقين الهائل". (Garrett, Covin, & Slevin, 2009, p. 783)

عرف (Borui) الاستجابة التنافسية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تمكن المنظمة [المؤسسة] من اكتساب القابلية أو القدرة على مواجهة الضغوط الخارجية التي تتعرض لها". (طالب، الياسري، و عبد علي، 2021، صفحة 6)

كما تشير مراجعة الأدبيات حول مفهوم الاستجابة التنافسية إلى وجود العديد من المراجع التي تتحدث عن مفهوم الاستجابة التنافسية وتعريفه. ومن بين هذه المراجع: (Faber, 1991) (Porter, 1980) (Garner, 2003) (Dennison, 1996) (Cohen, 1995)

تتفق هذه المراجع على أن الاستجابة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسات على الاستجابة بفاعلية لتحديات السوق والمنافسة، وتعتمد على القدرة على تحسين الكفاءة والجودة والابتكار والتسويق والتكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة.

وتشير المراجع أيضًا إلى أن الاستجابة التنافسية تعد عملية دائمة ومستمرة، وأنه يجب على المؤسسات الاستمرار في تحسين قدراتها التنافسية والاستجابة للتغيرات في السوق والمنافسة.

وبالتالي من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاستجابة التنافسية تمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المتوقعة أو المفاجئة للبيئة التي تنشط فيها.

### المطلب الثاني: أهمية الاستجابة التنافسية

تتمثل أهمية الاستجابة التنافسية في: (طالب، الياسري، و عبد علي، 2021، صفحة 6)

- تعزيز إمكانية المنظمات [المؤسسات] وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المختلفة، وخلق عملية التفاعل بينها وبين زبائنها.
- الاستجابة التنافسية ضرورة مهمة لزيادة قدرة المنظمات [المؤسسات] على مواجهة الضغوطات والتغيرات البيئية التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في تلك الظروف.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للاستجابة التنافسية

• الإسهام في زيادة التعزيز لقدرة المنظمات [المؤسسات] على عرض منتجاتها في أسواق مختلفة ومتعددة وتطوير إمكانياتها في توليد قيمة حقيقية للربائين.

تشير هذه المراجع إلى أن الاستجابة التنافسية تعد عاملاً حيويًا لنجاح المنظمات، حيث تساعد على تحسين الأداء والكفاءة في المجالات المختلفة وتحقيق التميز التنافسي. وتشمل أهمية الاستجابة التنافسية للمنظمات على النحو التالي: (Hansen, 1980) (Barnes , 1998) (Lane , 2003) (Smith , 2001) (Chandler , 2001)

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في السوق والمنافسة.
- تحسين الجودة والكفاءة في المنتجات والخدمات.
- تحسين الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.
- زيادة قدرة المنظمة على استغلال الفرص التنافسية المعروضة.
- تحسين الأداء المالي وتحقيق التميز التنافسي.

وتشير المراجع إلى أن الاستجابة التنافسية تعتمد على العديد من العوامل المؤثرة، مثل الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والقدرة على التكيف مع التغييرات في السوق والمنافسة، والقدرة على تحسين الجودة والكفاءة والابتكار في المنتجات والخدمات.

وبشكل عام، فإن فهم أهمية الاستجابة التنافسية بالنسبة للمنظمات يعد أمرًا حيويًا لنجاح الشركات والمؤسسات في سوق المنافسة المتزايدة، ويساعد على تحديد الاستراتيجيات الصحيحة لتحقيق التميز التنافسي والنجاح في السوق.

### المطلب الثالث: أبعاد الاستجابة التنافسية

من أجل أن تستطيع المؤسسة الاستجابة للتغيرات الخارجية يجب أن تركز على أبعاد أساسية والمتمثلة في: السرعة، الثبات، والفعالية.

#### السرعة:

"السرعة تعني الإدراك ورد الفعل السريع اتجاه بما يسمح بالدخول الى دورة الخضم أو المنافسين، إذ تعتمد دورة (Boyd) كلياً على ذكاء وخفة عملياتية واستراتيجية، فلا يجب أن نفكر أسرع من المقابل فقط، ولكن أن نتحرك أسرع منه" (الكبسي و نوري، 2013، صفحة 172).

حيث تعكس الدرجة التي يمكن للشركة [للمؤسسة] أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة، وتعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من الشركات [المؤسسات] تتنافس في الغالب على أساس السرعة وهذا يتطلب من المنظمة [المؤسسة] أن توصف بالتحرك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المنظمة [المؤسسة]، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات. (أنور و رشدي، 2016، صفحة 19)

#### الثبات:

يتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تملكه المنظمة [المؤسسة] في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية. ويعد هذا عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل، خاصة حينما نتحدث عن مؤسسة عالمية أين يجب أن تتحد كل أجزائها للعمل في آن واحد باتجاه التغيرات المختلفة، و الهدف هنا هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد، بدلا من وجود تقسيمات

مختلفة للمؤسسة. فالبعد الذي يتعلق بالسرعة لا يقيس بدرجة القدرة على الاستمرارية الذي قد تضمنه المنظمة [المؤسسة] في الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة، حيث قد تستجيب المنظمات [المؤسسات] بسرعة لتحرك تنافسي معين مرة واحدة بينما قد تكون الحاجة هنا لضمان سلسلة من التجاوبات التنافسية وهذا يتطلب توفر الموارد المطلوبة وقدرا عاليا من التنسيق والتكامل بين الاجزاء المختلفة للمنظمة [للمؤسسة]. (عيشوش، 2016، الصفحات 19-20)

#### الفاعلية:

تعني قدرة المنظمة [المؤسسة] على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. ومن هنا يتضح جليا ظهور مفهوم جديد للفاعلية، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة [المؤسسة] تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه ومن مستلزمات وجودها. كما يظهر هنا اعطاء مفهوم الفاعلية بعدا أشمل و أكثر اتساعا من معنى تحقيق الأهداف. (الشماع و حمود، 2007، صفحة 327)

#### المطلب الرابع: أنواع الاستجابة التنافسية

هناك عدة أنواع من الاستجابات التي يمكن للمؤسسة إتمادها لتحرك تنافسيا، أهمها: (Helmsing, 1999, pp. 12-15) استجابات الخروج: تتبع المؤسسة إحدى استجابات الخروج السلبية في حالة تقبلها تغير شروط وأحكام المنافسة في السوق وعدم قدرتها لاستعادة حصتها في السوق أو حجم المبيعات لاستعادة الربحية، ويكون ذلك من خلال التكيف مع انخفاض حجم المبيعات ، مما يؤدي إلى تقليص حجم العمليات وربما إلى تقليص عدد الموظفين والعاملين. أما الاستجابة الثانية هي أن المؤسسات التي كانت نشطة في التجميع النهائي للمكونات والأجزاء المستوردة تخرج كليا أو جزئيا من التصنيع وتتحول إلى التجارة (الاستيراد)؛ رغم أنهم يدركون صعوبة التنافس مع الواردات الأعلى سعرا أو الأفضل، لكنهم يحتفظون بشبكات التوزيع الخاصة بهم لأنه تعتبر من الأصول المهمة. الاستجابة الدفاعية الموجهة نحو العميل: تمثل استجابات فورية لانخفاض المبيعات، حيث تقوم المؤسسة بتغيير ممارساتها بشكل جزئي وذلك من خلال تكثيف جهود مبيعاتها من أجل الحفاظ على مركزها في السوق، واكتساب عملاء جدد ومحاوله المحافظة عليهم من خلال تحسين الخدمات.

الاستجابات الدفاعية لشد الحزام: هي أيضا استجابة فورية؛ وتمثل في قبول هوامش ربح أقل في محاولة "للتغلب على العاصفة، على أمل أوقات أفضل" أي ببساطة تعتمد على التوفير وهذا يعني تقليل التكاليف عن طريق تأجيل المصروفات النقدية. ومن الأمثلة المعززة لخفض التكلفة اعتماد تدابير الكفاءة، حيث تقوم الشركة بمراجعة نقدية للمدخلات فيما يتعلق بالمخرجات.

هذه الردود الثلاثة هي في الأساس ردود ذات طبيعة "الوضع الراهن" أي لا تغير المؤسسات بشكل جذري منتجاتها أو طريقة عملها. الاستجابات المتعلقة بترشيد العمليات الانتاجية: تمثل استجابة نشطة ومبتكرة نظرا للتغيرات الجزئية التي تقوم بها المؤسسات بهدف الترشيد ، حيث تقوم بتحسين عمليات الإنتاج الحالية والاستثمار في معدات جديدة لتحسين الجودة ورفع الكفاءة.

الاستجابات المتعلقة بتطوير أسواق جديدة ومنتجات محسنة وجديدة: تتمثل في تغيير المؤسسة اتجاهاتها السوقية من خلال تطوير قطاعات جديدة في السوق أو في أسواق المنتجات الحالية، وقد تكون أسواق التصدير خياراً آخر. أما بالنسبة لتحسين جودة المنتج فتتم من خلال تحسين تصميم المنتج أو تطوير منتجات جديدة تماماً.

#### المبحث الثاني: أساسيات الاستجابة التنافسية

تتبع المؤسسة نموذج الاستجابة التنافسية وتركز على كل مكوناتها ومتطلباتها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى من أجلها.

#### المطلب الأول: مكونات الاستجابة التنافسية

تختلف الاستجابة التنافسية من مؤسسة لأخرى وذلك نتيجة إختلاف بيئة العمل التي تنشط فيها ومجال عملها، حيث تتكون من أربعة مكونات أساسية والمتمثلة في: (Kritchanchai & MacCarthy, 1999, pp. 828-829)

المنبهات (المحفزات): هي العوامل والأحداث والقضايا التي لها أو يمكن أن يكون لها تأثير على أنشطة النظام والأهداف المتوقعة أو المرغوبة. حيث تمثل إحدى العوامل الرئيسية التي تدفع المؤسسة للاستجابة لحالات عدم اليقين والتغيرات داخل المؤسسة أو خارجها فيما يتعلق بالمشاكل التشغيلية مثل أعطال الآلات والأخطاء ونقص المواد الخام وعدم توفر العمال والعوامل الخارجية مثل التشريعات والموردين والمنافسين وأنشطتهم وظروف السوق.

الوعي: يمثل إدراك المؤسسة للمحفزات التي تحدث أو قد تحدث، والتحضير اللازم لمعالجتها سواء كانت ناشئة عن احتياجات العملاء أو عدم اليقين البيئي أو المنافسين أو ظروف السوق. حيث يمكن الوعي الاحتفاظ بمخزون السلامة، وحساب احتمالية انهيار الماكينة، والتنبؤ بالمواد ومتطلبات العمالة، والاحتفاظ بسعة الماكينة الزائدة.

القدرات: يشير هذا المكون إلى الأنشطة والعمليات التي تمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل مناسب للمحفزات. ولا تعني القدرة في هذا السياق القدرة التقنية فقط، وإنما تتطلب وجود المعرفة وهياكل صنع القرار اللازمة لاستخدام أو نشر القدرات الأساسية. بالإضافة لتطابق القدرات مع المحفزات ذات الصلة من أجل التمكن من تعديل خطط الإنتاج اليومية للاستجابة لتقلبات طلب العملاء، وتناوب المخزون من مكان لآخر للاستجابة لنقص المخزون، ووجود علاقات جيدة مع الموردين للتعامل مع المتطلبات العاجلة أو غير العادية أو غير المتوقعة.

الأهداف: تحفز الأهداف الاستجابة. ومع ذلك، لن يتم دفع جميع المؤسسات للاستجابة لكل حافز على مستوى مماثل، فالأهداف قد لا تكون مناسبة في بيئات مختلفة. تقرر المؤسسات أهدافها في سياق أعمالها وبيئة التشغيل الخاصة بها، ومن أجل تحقيق الهدف العام المتمثل في تلبية الطلبات الموضوعية يجب الحفاظ على المستوى المطلوب من الأداء.

#### المطلب الثاني: متطلبات الاستجابة التنافسية

تعتبر عملية بناء استجابة تنافسية للمؤسسة من أهم المسائل التي يجب أن توليها اهتماماً خاصاً، حيث أنها تتطلب شروطاً لا بد من توفرها لتحقيق ذلك، والموضحة فيما يلي: (تمازيغ، 2020، الصفحات 6-8)

1- تقييم قدرة المنافسين: تقييم موارد المنافس من خلال النظر في نقاط القوة والضعف لديه، بحيث أن موارده وأصوله وإمكانياته ستحدد قدرته على بدء ومواصلة التحركات، الاستجابة للتغيرات البيئية أو التنافسية، دراسة احتمالية ردود فعل المنافس من حيث الوقت الطبيعة والشدة، وذلك من خلال تحليل الموارد الخاصة بالمنافس بنفس الطريقة التي تجري

بها الإدارة تحليلاً لأصولها وقدراتها، وتشمل عملية تحليل موارد المنافسين نقطة انطلاق مفيدة في فهم العوامل الرئيسية للنجاح في صناعة معينة، ويكون ذلك في تحليل: (مهارات تشغيلية) مثل البحث والهندسة أو القوة المالية، (المهارات العامة) مثل قدرة المؤسسة على النمو، القدرة على الاستجابة السريعة، لتكيف مع التغيير، البقاء في السلطة أو الابتكار وهذا من خلال تقييم ما يلي:

1-1- القدرة على التصميم: إن تقييم قدرة المنافس على الابتكار تساعد الإدارة على التنبؤ باحتمالية طرح منتجات جديدة في السوق، أو استخدام تقنيات جديدة لتطوير المنتجات الحالية، حيث تأتي مؤشرات هذا النوع في القدرة على تقييم الموارد التقنية من براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر المحتفظ بها، الموارد البشرية صنف الموظفين المبدعين والفنيين العاملين، التمويل الإجمالي والأموال المتاحة والنسبة المخصصة للبحث والتطوير نسبة إلى متوسط الصناعة.

1-2- القدرة على الإنتاج: نقصد بقدرة الإنتاج في الصناعات التحويلية، بالقدرة الإنتاجية، بحيث أنها تمثل قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات في مجال الخدمات.

1-3- القدرة على التسويق: على الرغم من قدرات الابتكار والإنتاج القوية، إلا أن المنافس قد يكون ضعيف في تسويق منتجاته. ولذلك على المؤسسة تقييم القدرة التسويقية من خلال فحص عناصر المزيج التسويقي. بحيث يكون هذا تقييم الأمر محورياً في تقييم مهارات الأشخاص المشاركين في المبيعات، التسويق، الإعلان والتوزيع وما إلى ذلك. بالإضافة إلى الأموال المتاحة و المكمنة لأنشطة التسويق.

1-4- القدرة على التمويل: تعمل الموارد المالية كقيد في أي منظمة [مؤسسة]، ففي هنغاريا على سبيل المثال كان هناك عائق رئيسي أمام نشاط التسويق للمجتمعات الأصلية خلال الفترة الانتقالية في التسعينات وهو التمويل المحدود المتاح للاستثمار. حيث تغلب العديد من المجرين الناجحين على هذه المشكلة من خلال المشاريع المشتركة مع الدول الغربية التي تسعى إلى الدخول إلى السوق. في حين قدمت الدوائر الهنغارية المعرفة بالسوق المحلي وجهات الاتصال بينما وفر الشركاء الغربيون رأس المال والخبرة الإدارية، ومع ذلك ينبغي استكمال هذه البيانات الثابتة بتقييمات لصفات ومهارات الموارد البشرية المتاحة في إطار التمويل.

1-5- القدرة على الإدارة: من خصائص المديرين الرئيسيين إرسال رسائل وسائل واضحة بشأن النوايا الاستراتيجية. حيث تشمل المؤشرات على المسارات الوظيفية السابقة وإجراءات المديرين الأقوياء، أنظمة التحفيز المعمول بها، درجة الاستقلال الذاتي المسموح به للمديرين الفرديين، وسياسات التوظيف والترقيات في الإدارة.

2- التنبؤ باستراتيجيات المنافسين في المستقبل: الهدف النهائي لتحليل المنافس هو تحديد استجابة المنافسين، أي دليل على كيفية سلوك المنافس عند مواجهته للتغيرات البيئية والتنافسية المختلفة. وهذا ما ستغويه التساؤلات التالية:

2-1- هل يتنافس المتنافس مع الوضع الحالي؟ قد يفسح المجال الذي يتم من خلاله للمنافسين غير المباشرين استغلال أسواق جديدة دون أي اضطراب. بدلا من ذلك قد يكون الشخص الذي يحاول تحسين مركزه الحالي سريعا في ملاحقة تغيرات السوق أو أن يكون مهوسا بتحسين أداء المنتجات على المدى القصير.

2-2- ما التحركات أو التحولات الاستراتيجية المحتملة التي سيقوم بها المنافس؟ من الواضح أن المعرفة بالأهداف المستقبلية للمؤسسة تلعب دورا مهما في الإجابة على هذا السؤال، فيمكن لتاريخ أن يوفر بعض الأدلة حول الطريقة

التي تتصرف بها المؤسسات. كما ستوفر الأهداف، الافتراضات، القدرات وبعض الإرشادات حول كيفية استجابة المؤسسة لتغيرات السوق بفعالية. فمن خلال ما سبق، تصبح المؤسسة قادرة على الحكم على أي من استراتيجياتها البديلة المرجحة التي تؤدي إلى رد الفعل الأكثر ملائمة مقارنة بالمنافسين.

2-3- أين هو المنافس الضعيف؟ في التجارة كما هو الحال في الحرب، يتحقق النجاح بشكل أفضل من خلال تركيز القوة ضد الضعيف. لا يتطلب الأمر نظرة ثاقبة كبيرة لندرك أنه سيكون من الغباء أن تضاد مؤسسة رائدة في السوق خاصة في المناطق التي تكون فيها أقوى.

2-4- ما الذي سيثير الانتقام الأكبر والأكثر فعالية من قبل المنافس؟ قد يقبل قادة السوق التنازل على بعض النشاطات الهامشية، وذلك لانخفاض هوامشهم أو قوانين مكافحة الاحتكار، أما غير ذلك فمن المحتمل أن تؤدي التصرفات التي تمس الأنشطة الأساسية إلى انتقامات شديدة. هذا ما تعمل به Rolls-Royce كلما اقتربت من السوق الأمريكية بحثاً عن المحركات الهوائية.

### المطلب الثالث: نموذج الاستجابة التنافسية

إن تعزيز المؤسسات لاستجابتها التنافسية، له أثر على الأداء الخاص بها، فالمؤسسة التي تضمن أداء جيد في ظل قدر عالي من الاستجابة التنافسية، سوف تحقق مزايا تنافسية فريدة، قد تكون مؤقتة لأن هذا الوضع من الصعب الحفاظ عليه في ظل بيئات تنافسية فائقة. (بركبية ، التجاني ، و لشلح، 2022، الصفحات 18-19) والشكل التالي يختصر رباعي الاستجابة التنافسية :

#### الشكل رقم (2): رباعي الاستجابة التنافسية

عالي

أداء الأعمال	أداء غير محصن Vulnerable Coasters	المؤدون المستجيبون Responsive Performers	عالي
	متباطئ Laggards	أداء غير كافي Underachievers	
متدني	الإستجابة التنافسية		

الشكل يصور العلاقة الكلية بين الاستجابة التنافسية وأداء الأعمال، الأربعة أرباع تظهر الدرجات النسبية في أداء الأعمال على الاستجابة التنافسية، وتنقسم المؤسسات إلى واحدة من أربعة مجموعات التالية:

1. المؤدون المستجيبون (الربع الأيمن العلوي): هذه المؤسسات لها استجابة عالية للتغيرات في السوق الخارجية بقدرات عميقة وباستجابة سريعة ثبات وفعالة للتغير السريع لظروف الخارجية تترجم في الميزة التنافسية الناتجة عن أداء أعمال ممتازة الكامنة للمؤسسة.
2. المتدربون (الربع الأيمن السفلي): هذه المؤسسات لها استجابة عالية للغاية ولكنها غير قادرة على تحسين أداء الأعمال وتحويل ميزتها إلى الاستجابة، وعلى الأرجح لها حواجز كبيرة وأخرى في الطريقة التي تعوق النتائج وتمنع المؤسسة من استيعاب المتغيرات الخارجية.

3. المختزون (الربع العلوي الأيسر): تعاني هذه المؤسسات من قدرات الاستجابة التنافسية غير الكافية، ولكن تظهر التفوق في أداء العمل، لكن يعد هذا موقعا غير مستمر، بحيث تعتبر المؤسسة غير محصنة ومع استمرارية هذا الوضع سوف يؤدي في النهاية إلى أزمة تنظيمية كبيرة، ربما يكون حصولها على التموقع من خلال الاستجابة في الماضي لكنها تعاني الآن من القصور، أو نتيجة تركيز الوضع الداخلي فبعض المنظمات التي تشهد تغيرات سريعة في دورة حياة التكنولوجيا، ربما تكون معرضة إلى هذا بشكل خاص.

4. المتخلفون (الربع السفلي الأيسر): هذه المؤسسات التي لديها ضعف في قدرات أداء أعمالها ويتأخر الاستجابة التنافسية ولا يمكن توقع قدرة هذه المؤسسات بشكل كبير إلا أنه لا يحقق ميزة تنافسية نظرا لعدم وجود تحسين لوضعهم نادرا ما يحدث ذلك دون حدوث تحول جذري في أعمالهم، وربما ينهوا متأثرين بمعدل وتعقيد التغيير الذي يحدث في السوق.

### المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التنافسية

إرتبط مفهوم الاستجابة التنافسية بالعديد من المفاهيم الأخرى المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية خاصة في المجال التنافسي منها: التنافسية، رد الفعل التنافسي، القدرة التنافسية، والميزة التنافسية، التجاوب التنافسي.

#### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يمثل مصطلح التنافسية أحد المصطلحات الشائعة في الوقت الحالي نظرا لأهميتها في المجال الاقتصادي، حيث يمكن تعريفها من وجهة نظر المؤسسة أو القطاع أو الدولة.

"عرف المجلس الأمريكي للتنافسية على أن التنافسية تعبر عن قدرة الدول والمؤسسات الحكومية على المساهمة في إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي الوقت نفسه تحقق مستويات مظطردة في الأجل الطويل". (بوحجي، 2013، صفحة 23)

"يقصد بالتنافسية: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها". (بجياوي، 2013، صفحة 45)

#### المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية

إن قياس تنافسية المنظمة [المؤسسة] يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، وفيما يلي تفصيل ذلك: ( سالم، 2021، صفحة 234)

##### 1-الربحية:

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمنظمة [للمؤسسة]، فإذا كانت ربحية المنظمة [المؤسسة] التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة [المؤسسة] تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة [للمؤسسة] على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

2-تكلفة الصنع:

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة [المؤسسة] في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة [للمؤسسة]. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3-الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة [المؤسسة] فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات (تلفزيونات مثلا) فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة [المؤسسة].

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات [مؤسسات] على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4-الحصة من السوق:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة [المؤسسة] من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات [المؤسسات] الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة [المؤسسة] وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية للمنظمة [المؤسسة] ، فإذا كانت المنظمة [المؤسسة] تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة [المؤسسة] ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة [المؤسسة]).

من الممكن لمنظمة [مؤسسة] ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسها على المستوى الدولي بسبب الإجراءات الحمائية للسوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمة [للمؤسسة] الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب ضعف جاذبية السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين.

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة [للمؤسسة] ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة [المؤسسة] أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.



## الفصل الأول

### الإطار النظري للاستجابة التنافسية

#### المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

"عرفها AL najjar: أنها قدرة الشركة [المؤسسة] على إتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة والتفوق على منافسيها". (هامل، 2021، صفحة 31)

وعرفت أيضا على أنها: "هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال استراتيجيات ومجهودات معينة لتنافس نظيراتها وتحقق التفوق". (تجاني، بن خليفة، و بالي، 2020، صفحة 145)

"وبالنسبة لPorter (1985): تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة". ( بوازيد، 2012، صفحة 4)

وعرفت أيضا بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال". (طلحة، يزيد، و طلحة، 2020، صفحة 97)

#### المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على مجموعة من الأبعاد التي تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكلفة، الجودة، وقت الدخول للسوق، واعتمادية توصيل المنتج، والإبداع.

التكلفة: وهي تحدد أساسا بالإعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية وخام وعلى القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها وإستيعابها للتكنولوجيا الجديدة، وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى...إلخ. فالمؤسسات معنية بإتباع إستراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق وكسب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل وإحتلال مكان الصدارة أو الريادة أو القيادة في خفض التكاليف في السوق. (برامقي و بعليش، 2021، صفحة 30)

الجودة: تعكس الجودة مدي التركيز على تحسين العمليات والأنشطة الإنتاجية بغرض زيادة رضا العملاء وموثوقية المنتج. يعني مفهوم الجودة مطابقة مواصفات المنتجات والخدمات مع المعايير التي تضعها الإدارة، والتي تلي حاجات ورغبات شرائح العملاء المختلفة بهدف البقاء في السوق والاستمرارية؛ يجب على المنظمة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في المعلومات المقدمة، وبهدف الاحتفاظ بالقدرة التنافسية لابد من إيجاد طرق كفيلة بتحسين جودة المعلومات دون زيادة التكاليف، ويعود تحقيق الجودة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة وتطوير العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد. (الكشاك، محمد، و الرميدي، 2022، الصفحات 50-51)

وقت الدخول للسوق: يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة [المؤسسة] والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب المنظمات [المؤسسات] إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات

[المؤسسات] تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية. (تجاني، بن خليفة، و بالي، 2020، صفحة 146)

الإبداع: يعتبر الابتكار والتجديد أحد أهم أسس بناء الميزة التنافسية على كلا الأمدين القريب والبعيد، حيث إن عمليات الابتكار والتجديد التي تقوم بها المؤسسة تعتبر مصدرا رئيسا للميزة التنافسية، كونها تقدم شيئا فريدا يفتقده المنافسون يمنح المؤسسة القدرة على تمييز نفسها واختلافها عن مثيلاتها. (الظابط، 2022، صفحة 30)

تناول هذا الفصل الجانب النظري للإستجابة التنافسية، حيث تم التطرق لمجموعة من التعاريف الخاصة بالإستجابة التنافسية والأبعاد التي تركز عليها، التنافسية ومؤشراتها، الميزة التنافسية وأبعادها.

تشير الإستجابة التنافسية إلى القدرة على التكيف والتعامل مع المنافسة بفعالية من خلال تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، وتطوير إستراتيجيات تسويقية وإبتكارات تساعد على البقاء والنمو في سوق متغير. حيث تعتمد على مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في (السرعة، الثبات، الفعالية) من أجل فهم المنافسة وتحليل السوق، وتقييم وضعية المؤسسة، وتطوير إستراتيجيات ملائمة لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي الأخير تطرقنا لأهمية ومتطلبات الإستجابة التنافسية ومكوناتها، أنواع الإستجابات التنافسية ونموذج الإستجابة التنافسية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتوجه

الاستراتيجي

تمهيد:

شهدت مفاهيم الإستراتيجية تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة ، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسات ، مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الإستراتيجية. إذ تشمل التركيز على توجه المؤسسة في الأجل البعيد وهو ما يعرف في أدبيات الإدارة بالتوجه الإستراتيجي، والذي يمثل التوجه العام للمؤسسة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب النظري للتوجه الإستراتيجي، لذا قسم إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

➤ المبحث الأول: ماهية التوجه الإستراتيجي.

➤ المبحث الثاني: أساسيات التوجه الإستراتيجي.

➤ المبحث الثالث: علاقة التوجه الإستراتيجي بالاستجابة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي أحد المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة لأنه يركز على كيفية تحقيق أهدافها، ويساعدها في التعرف على بنيتها وهيكلها والبيئة التي تنشط فيها. وفي هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للمؤسسة والأبعاد التي يركز عليها بالإضافة لأنواع التوجهات الاستراتيجية.

### المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

"التوجه الاستراتيجي هو خطة عمل مدروسة من شأنها تطوير ميزة تنافسية للأعمال وتضاعفها." ( Joachima, Omotayo, & Omotayo, 2011, p. 316)

وعرف في المنظمات العامة ، "هو الوسيلة التي يتم من خلالها الحفاظ على الأداء المتفوق من خلال تفويض قيود موارد الشركة [المؤسسة] وقدراتها." ( Waiganjo & Njeru, p. 20)

كما عرف التوجه الاستراتيجي أيضا بأنه: "تحديد موقع المؤسسة على المدى الطويل في البيئة التنافسية من خلال التركيز على تخصيص مواردها". (بن ميهوب و هباش ، 2021، صفحة 28)

أشار (القطامين) إلى أن التوجه الاستراتيجي عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة [للمؤسسة] في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها فالتوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. (جندب، 2013، صفحة 17)

عرف كل من ( Gatignon&Xuereb ) التوجهات الاستراتيجية بأنها انعكاس للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والاتجاهات الاستراتيجية التي قامت بها المنظمة [المؤسسة] التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتفوق. (قاسم، 2018، صفحة 112)

من التعاريف السابقة نستنتج أن التوجه الاستراتيجي يمثل المنهج الذي تطبقه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال استثمار مواردها المادية والبشرية، وتحقيق الاداء الأفضل والتفوق على المنافسين.

### المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي

كشفت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي مدى أهميته في المؤسسة وتأثيره على مستوى أدائها، حيث تتمثل هذه الأهمية في: (الجرجري و العبيدي، 2021، صفحة 114)

✓ يعمل التوجه الاستراتيجي على تنمية وتطوير قدرة التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء المنظمات [المؤسسات] ويجعلهم أكثر قدرة واستجابة على خلق الأفكار الخلاقة.

✓ يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة [المؤسسة] على تعريفها لبيئتها كما أنه يسوغ شرعية وجودها ومن ثم الحصول على الدعم والمساندة من قبل البيئة كما أنه يعتبر الأداة الأساسية التي تعمل على تنسيق جهود المنظمة [المؤسسة] باعتباره يعد المحور الأساسي الذي يعمل على تحقيق الاتصال الفعال والمؤثر في جميع المستويات الادارية الموجودة فيها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للتوجه الإستراتيجي

✓ يدعم التوجه الاستراتيجي ويساند المنظمة [المؤسسة] في الاهتمام بالمعرفة باعتبارها قوة استراتيجية وميزة تنافسية مستدامة تركز عليها المنظمة [المؤسسة] من أجل خلق وتطوير المنتجات الجديدة وأساليب العمل ومعايير الاداء التنظيمي، وكذلك تمكنها من زيادة إمكانياتها لتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة [المؤسسة].

✓ يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة [المؤسسة] في تحديد هويتها التنظيمية بالإضافة إلى ذلك فإنه يساهم في تحقيق عملية التواصل مع العملاء وتوضيح دورة حياة المنتج والعمل على تخطيط السيناريوهات وتحقيق الميزة التنافسية من أجل كسب الأعمال وتحديد اتجاه وبرامج السوق في ظل المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها المنظمة [المؤسسة].

✓ يستند التوجه الاستراتيجي على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية حيث يعتبر من الأولويات المهمة التي تسعى المنظمة [المؤسسة] من خلاله من تخصيص الموارد اللازمة لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة [المؤسسة] على المدى البعيد وباعتباره الهدف النهائي.

### المطلب الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي

تختلف وجهات نظر الباحثين حول الأبعاد الأساسية للتوجه الاستراتيجي إلا أن هناك شبه إجماع على أن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والقيم تمثل الأبعاد الرئيسة التي يبني المفكر إنطلاقاً منها توجهات المؤسسة، ونذكرها:  
أولاً: الرؤية

عرف Miller & Dess الرؤية الاستراتيجية بأنها: " تشير إلى مجموعة المقاصد التي تمتاز بكونها واسعة وشاملة، وتعتمد التفكير لاكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة". (العيسوي، العارضي، و العبادي، 2012، صفحة 225) وتعرف كذلك: " على أنها المسار المستقبلي للمنظمة [للمؤسسة] الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقية الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها." (الأسطة، 2016، صفحة 14)، "وتعد الرؤية الاستراتيجية الاساس في عملية صياغة الاستراتيجية، والمحور الأساس لتحديد اتجاه المنظمة [المؤسسة] المستقبلي، وتتضمن تحديدا لرسالة المنظمة [المؤسسة] وأهدافها والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها". (داود، 2019، صفحة 38)

ثانياً: الرسالة

"هي فقرة تتكون من ثلاث أو أربعة جمل تعطي توجيهات وإرشادات للمنظمة [المؤسسة]". (أبو النصر، 2009، صفحة 105)

وتعد السبب الجوهري لبداية المنظمة [المؤسسة]، وأساس وجودها، والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها، كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجيهاتها، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة [المؤسسة] عن غيرها من المنظمات [المؤسسات] المماثلة. (حسين و عباس، 2018، صفحة 37)

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية (خلف، 2017، صفحة 136)

تمثل الأهداف وسيلة لتحقيق (الرسالة، الرؤية) وذكر (Dess et al) أن الأهداف الاستراتيجية تكون مشتقة من الرسالة حيث تساعد على أن تكون أكثر فهماً لباقي الأقسام في المنظمة [المؤسسة]، إذ بين (White) أن وضوح

رسالة المنظمة [المؤسسة] يجعل الأهداف على نحو واضح وتتحرك بالاتجاه الصحيح، وينبغي أن تحتوي الأهداف على الخصائص الآتية لتكون محققة للغاية التي وضعت لأجلها وهي:

- الدقة وقابلية القياس: إذ تعطي الأهداف القابلة للقياس للمديرين معياراً للحكم على الأداء.
- تحتوي على العناصر الحرجة: للحفاظ على التركيز يتعين على المديرين إختيار عدد محدود من الأهداف الرئيسية لتقييم أداء المنظمة [المؤسسة].
- التحدي ولكن واقعية: لتكون حاضراً للبحث عن سبل تحسين عمليات المنظمة [المؤسسة] والواقعية ليكون ممكن الإنجاز لا خيالياً.
- تحديد المدة الزمنية التي ينبغي أن يتم بها تحقيق الأهداف.

رابعاً: القيم

تمثل قيم المنظمة [المؤسسة] المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة [المؤسسة] والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذات العلاقة. وتحدث عما يعني به طاقم المنظمة [المؤسسة] من أجل المحافظة على الموازنة بين مصالح الفئات المستهدفة ومصالح المنظمة [المؤسسة] فهي المجال الذي تدور فيه الرؤية والرسالة والأهداف المعلنة للمنظمة [المؤسسة] بانسجام وتناغم تام. (الكرخي، 2014، صفحة 171)

#### المطلب الرابع: أنواع التوجه الاستراتيجي

تعددت أنواع التوجه الاستراتيجي وذلك بسبب تعدد المدارس والنظريات الادارية، بالإضافة لإخلاف نوع المؤسسة ومجال عملها. ونذكر منها:

##### 1- التوجه نحو السوق:

يشير توجه السوق إلى المدى الذي تكون فيه استراتيجيات وعمليات الشركة جاهزة للاستجابة لمتطلبات السوق والتغيرات في السوق. تؤكد زهرة أن الشركات ذات التوجهات السوقية العالية من المرجح أن يكون لديها علاقات جيدة مع العملاء وتخلق قيمة فائقة للعملاء. التوجه نحو السوق هو إدراك توقعات واحتياجات العملاء، وفهمهم وإرضائهم، وإثارة شعورهم بأنهم يستحقون، وجميع الأنشطة التنظيمية من أجل تنفيذ هذا التفاهم. (Uzoamaka, Ifeoma , & Nosike, 2020, p. 611) ويتضمن التوجه نحو السوق كل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين.

التوجه نحو العملاء:

يركز التوجه نحو العملاء على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم. فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة. كما يتضمن التوجه نحو العملاء التصرفات التي نتخذها المؤسسة للاستجابة للمعلومات عن حاجه العملاء. وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة [المؤسسة].



التوجه نحو المنافسين:

التوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل. (أبو نجم، 2018، الصفحات 13-14)

2- التوجه نحو التكنولوجيا:

يشير التوجه التكنولوجي إلى أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات التي تتمتع بتفوق تكنولوجي، وفقاً لهذه الفلسفة تركز الشركات [المؤسسات] مواردها للبحث والتطوير للحصول على تقنيات جديدة لاستخدامها في الإنتاج، وتسخير كافة القدرات للحصول على خلفية تكنولوجية يمكن استخدامها في تطوير منتجات حالية، إذ أن على المنظمات [المؤسسات] بناء حلول تقنية جديدة وتقديم منتجات متقدمة للوفاء بما لاحتياجات العملاء، وبالتالي تتمتع المنظمات [المؤسسات] الموجهة نحو التكنولوجيا بميزة تنافسية من حيث قيادة التكنولوجيا وتقديم منتجات متباينة والتي يمكن أن تؤدي إلى الأداء المتفوق. (الهيبي و حمودي، 2022)

3- التوجه الريادي:

حظي التوجه الريادي باهتمام خاص من لدى الباحثين في ميدان الريادة كونه قلب صياغة الاستراتيجية الريادية. وعرفه Covin & Selvin بأنه المدى الذي يميل فيه مديري الإدارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط وتفضيل التغيير والإبداع بقصد الحصول على الميزة التنافسية والتنافس المجازف مع المنظمات [المؤسسات] الأخرى. (جلاب، 2013، الصفحات 47-48)

كما صنف Morgan أنواع التوجه الاستراتيجي إلى: (Al-Zu'bi, 2014, p. 14)

- 1- التوجه العدواني: يرتبط بقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة الخارجية والسرعة في تنمية الموارد البشرية بشكل أسرع من المنافسين.
- 2- التوجه التحليلي: يشير إلى قدرة المؤسسة على بناء المعرفة والتعلم التنظيمي، وفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لإنشاء أفضل البدائل والحلول الممكنة وتخصيص الموارد للأهداف المختارة.
- 3- التوجه الدفاعي: يشير إلى السلوك الدفاعي للمؤسسة ما، وهو سلوك مصمم لحماية موقع المؤسسة في السوق. تركز المؤسسات الدفاعية على مجال المنتج والسوق الضيق والمستقر نسبياً، وتميل إلى الدفاع عن منتجاتها وأسواقها وتقنياتها الأساسية بدلاً من تطوير منتجات أو أسواق جديدة.
- 4- التوجه المستقبلي: والذي يشمل مستوى جاهزية المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، خاصة في بيئة تنطوي على تغير سريع، مما يساعد المؤسسة على بناء ميزة تنافسية، وزيادة قدرتها على التخطيط طويل المدى. وتطبق هذه الاستراتيجية في المؤسسات التي تركز على التنبؤ بالمبيعات، وتهتم برغبات العميل، والاتجاهات البيئية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للتوجه الإستراتيجي

- 5-التوجه الاستباقي: يعكس السلوك الاستباقي فيما يتعلق بالمشاركة في الصناعات الناشئة ، والبحث المستمر عن فرص السوق وتجريب الاستجابات المحتملة للاتجاهات البيئية المتغيرة.
- 6-المخاطرة: تمثل القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي تتعلق بتخصيص الموارد والاستثمارات البشرية والمادية والأسواق والمنتجات ، وفيما يتعلق بمعدل الخسائر والأرباح التي تحققها المؤسسة، وهذه الاستراتيجية تساعد المؤسسة في استكشاف واستغلال الفرص والنمو.

### المبحث الثاني: أساسيات التوجه الاستراتيجي

يبين هذا المبحث فوائد تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمعايير التي تساعد في تقييمه، بالإضافة للمعوقات التي يمكن أن تواجهه.

#### المطلب الأول: فوائد التوجه الاستراتيجي

- يؤدي تطبيق المؤسسة لأحد أنواع التوجه الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد التي نذكر منها: (الطه، 2021، صفحة 50)
- ✓ يساعد المنظمات [المؤسسات] للسيطرة على السوق من خلال القدرة على المنافسة والتميز والبحث عن أسواق جديدة وتطوير الابتكارات والابداعات الجذرية.
  - ✓ إدراك المدبرين لجميع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة [المؤسسة] وجعلهم أكثر وعياً واستجابة للتعامل الفعال مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية من أجل الوصول لأداء متميز وفعال للمنظمة [للمؤسسة].
  - ✓ تنمية قدرة جميع العاملين في المنظمات [المؤسسات] لمواجهة المشكلات وكيفية التعامل معها من أجل تحديد مسار التوجهات المستقبلية.
  - ✓ مساعدة المديرين في المنظمات [المؤسسات] على التفكير الاستراتيجي السليم والبعيد المدى من أجل بلورة الرؤى والأفكار والمسائل المهمة استراتيجياً.
  - ✓ يعكس القدرة على تخصيص الموارد بشكل أفضل نحو تحقيق أهداف محددة من خلال تطبيق وصياغة استراتيجية المنظمة [المؤسسة] بناء على كسب الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية.

#### المطلب الثاني: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي

توجد عدة معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقييم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم اعتماده من قبل المؤسسة: (أبو نجم، 2018، صفحة 18)

- ✓ مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة [المؤسسة]، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية.
- ✓ أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولاً لمختلف فئات العاملين وان يؤدي الى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- ✓ أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكناً أي لدى المؤسسة المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
- ✓ تطابق التوجه الاستراتيجي رسالة المنظمة [المؤسسة] وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها.
- ✓ توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

المطلب الثالث: معوقات التوجه الاستراتيجي

هناك العديد من العراقيل التي يمكن أن تواجه تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة نذكر منها: (أبو نجم، 2018، صفحة 18)

- ✓ تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ التركيز على الأهداف القريبة المدى.
- ✓ الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
- ✓ تعدد مصادر التمويل للمنظمة [للمؤسسة] مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحياناً.
- ✓ التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات [المؤسسات].
- ✓ غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
- ✓ وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة [المؤسسة].
- ✓ عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
- ✓ ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة.

- ✓ التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة.
- ✓ تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
- ✓ وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين [تغير المستثمرين] بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
- ✓ عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة.

المبحث الثالث: علاقة التوجه الاستراتيجي بالاستجابة التنافسية

سوف يتم التطرق في هذا المبحث لدور التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعادها منفردة.

(ChatGPT, 2023)

المطلب الأول: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق سرعة الاستجابة التنافسية

يعتبر التوجه الاستراتيجي دوراً حاسماً في تحقيق سرعة الاستجابة التنافسية لأي منظمة. يشير التوجه الاستراتيجي إلى الاتجاه الذي تتبعه المنظمة في تحقيق أهدافها وتلبية تحديات السوق. وفيما يلي بعض الأمور التي يمكن أن يلعبها التوجه الاستراتيجي في تحقيق سرعة الاستجابة التنافسية:

1. تحليل البيئة: يساعد التوجه الاستراتيجي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل دقيق ومنهجي. يمكن لهذا التحليل أن يساعد المنظمة في رصد التغيرات السريعة في السوق وفهم توجهات العملاء والمنافسين والتكنولوجيا والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
2. تحديد الفرص: يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساعد في تحديد الفرص النادرة والمثيرة للإعجاب في السوق. من خلال فهم تحليل البيئة وتحديد الفرص المتاحة، يمكن للمنظمة توجيه مواردها وجهودها نحو استغلال هذه الفرص بشكل سريع وفعال.

3. صياغة الاستراتيجية: يعد التوجه الاستراتيجي الأساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. يساعد في تحديد الأهداف وتحديد المسارات وتحديد الأولويات وتخطيط الإجراءات المناسبة. عن طريق وضع استراتيجية واضحة ومحددة، يمكن للمنظمة الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق وتنفيذ تحركات استباقية.

### المطلب الثاني: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق ثبات الاستجابة التنافسية

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق ثبات الاستجابة التنافسية في المؤسسة هو عنصر أساسي لضمان نجاح واستمرارية المؤسسة في بيئة الأعمال التنافسية. يعتبر التوجه الاستراتيجي مجموعة من القرارات والاتجاهات التي تحدد مسار العمل والأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة، ويتضمن تحديد الفرص والتحديات وتحديد الطرق المثلى لتحقيق التنافسية.

وهذه بعض الطرق التي يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساهم في تحقيق ثبات الاستجابة التنافسية في المؤسسة:

1. تحليل البيئة الخارجية: يساعد التوجه الاستراتيجي على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، بما في ذلك دراسة المنافسة، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة. هذا التحليل يمكن أن يساعد المؤسسة في تحديد استجابات فعالة وسريعة للتغيرات في السوق والمنافسة.
2. تحديد الميزة التنافسية: يساعد التوجه الاستراتيجي على تحديد الميزة التنافسية الفريدة للمؤسسة التي تميزه عن منافسيه. قد تكون هذه الميزة في تقديم خدمات مبتكرة، أو تكنولوجيا متقدمة، أو اتصالات قوية مع العملاء. من خلال التركيز على هذه الميزة التنافسية وتعزيزها، يمكن للمؤسسة بناء استجابة تنافسية قوية.
3. وضع الأهداف الاستراتيجية: يساعد التوجه الاستراتيجي في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد الخطط والاستراتيجيات لتحقيقها. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس، مثل زيادة حصة السوق.

### المطلب الثالث: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق فعالية الاستجابة التنافسية

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق فعالية الاستجابة التنافسية في المؤسسة يتمثل في عدة جوانب:

1. تحديد الرؤية والأهداف: يساعد التوجه الاستراتيجي على وضع رؤية وأهداف واضحة للمؤسسة. من خلال تحديد الرؤية، يتم تحديد الاتجاه الذي يسعى إليه المؤسسة والتركيز على تحقيقه. وتحديد الأهداف يساعد في تحديد النتائج المرجوة وقياس تحقيق النجاح وفقاً للمؤشرات المحددة.
2. تحليل البيئة والمنافسة: يساعد التوجه الاستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية وفهم التحديات والفرص التنافسية التي يواجهها المؤسسة. من خلال فهم المنافسة والاتجاهات السوقية، يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة لتحقيق الاستجابة التنافسية الفعالة.
3. التخطيط الاستراتيجي: يساعد التوجه الاستراتيجي في وضع خطط واستراتيجيات محكمة لتحقيق الاستجابة التنافسية في المؤسسة. يتم تحديد الخطوات والمبادرات اللازمة لتعزيز التنافسية، مثل تحسين الخدمات المصرفية، وتطوير منتجات جديدة، وتبني التكنولوجيا المبتكرة، وتوسيع الشبكة الجغرافية.
4. تنظيم العمل وإدارة التغيير: يساهم التوجه الاستراتيجي في تنظيم العمل داخل المؤسسة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يساعد على إدارة التغيير بشكل فعال، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التنافسية وتحقيق الاستجابة الفعالة للتحديات.

### المطلب الرابع: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية

يمكن أن يلعب التوجه الاستراتيجي دورًا حاسمًا في تحقيق الاستجابة التنافسية للمنظمة. يتعلق التوجه الاستراتيجي بتحديد مسار المنظمة وتحقيق أهدافها في ضوء التحديات الخارجية والفرص المتاحة. وفيما يلي بعض الأمور التي يمكن أن يلعبها التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية:

1. تحليل السوق والمنافسة: يساعد التوجه الاستراتيجي في تحليل السوق وتحديد توجهات العملاء وتوقعاتهم واحتياجاتهم. كما يساعد في تحليل المنافسة وفهم تحركات المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم. يمكن لهذا التحليل أن يساعد المنظمة في تحديد مكانتها التنافسية الحالية وتحديد الفرص لتحسينها.
2. توجيه استخدام الموارد: يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يوجه استخدام الموارد بشكل فعال وفي الاتجاه الأمثل لتحقيق الاستجابة التنافسية. يتضمن ذلك توجيه التكنولوجيا والمعرفة والمهارات والمال والوقت والعمالة بطريقة تعزز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.
3. التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي: يساعد التوجه الاستراتيجي في وضع خطة عمل استراتيجية تحدد الأهداف والخطوات المحددة لتحقيقها. من خلال وضع استراتيجية محكمة وتوجيه تنفيذها بشكل فعال، يمكن للمنظمة تحقيق الاستجابة التنافسية من خلال التركيز على الأولويات والإجراءات الحاسمة.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للتوجه الإستراتيجي، حيث تناولنا مجموعة من التعاريف الخاصة بالتوجه الإستراتيجي وأهميته بالإضافة للأبعاد التي يركز عليها، وأنواع التوجهات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة.

يمثل التوجه الإستراتيجي الإتجاه الذي تتبعه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية على المدى الطويل. حيث يعتبر أداة هامة لتوجيه القرارات وتحقيق التطور في المؤسسة، ويتضمن تحليلاً شاملاً للبيئة الخارجية والقدرات الداخلية بالإضافة لتحديد الرؤية والرسالة والقيم الأساسية وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتطوير إستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، ووضع خطط عمل محددة وتنفيذها، ومراقبة وتقييم التقدم المحقق.

وفي الأخير تطرقنا لفوائد تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمعايير التي تساعد في تقييمه، بالإضافة للمعوقات التي يمكن أن تواجهه، وعلاقة التوجه الإستراتيجي بالإستجابة التنافسية.

# الفصل الثالث

## الإطار الميداني للدراسة

### تمهيد

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من الاستجابة التنافسية والتوجه الإستراتيجي من خلال الفصلين السابقين، وتبيان العلاقة النظرية بينهما، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي للعاملين ودراسة هذه العلاقة ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة.

لذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة وذلك من أجل دراسة مغيرات الدراسة على أرض الواقع، من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات وبالإستعانة بآراء وإبتهادات الأفراد العاملين بالبنك محل الدراسة عن طريق ملء الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على العينة المختارة.

وستتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تمثلت في:

➤ المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية للاستغلال-بسكرة-.

➤ المبحث الثاني: منهجية الدراسة

➤ المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشتها



المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية للاستغلال-بسكرة-.

نتطرق في هذا المبحث إلى لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

### المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (La Banque de l'agriculture et du développement rural) في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق لـ 13 مارس 1982 بموجب مرسوم الرئاسي رقم 106/82 وقد نتج عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، .

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية تتمتع بالشخصية المدنية والإستقلال المالي، فهو ينتمي إلى قطاع عمومي إذا يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة إلزامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي، وترقية العالم الريفي ودعم النشاطات التقليدية المختلفة والحرفية. رأس المال المسجل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو 33 مليار دينار جزائري. مهمتها الأساسية تطوير الزراعة وتعزيز المناطق الريفية، تتكون في البداية من 140 فرع، لديه شبكة حاليا 334 وكالة و 39 مديرية إقليمية، كما يشغل حوالي 7500 موظف فهو يعتبر من أهم البنوك في الجزائر بإعتباره يمتلك أكبر شبكة على المستوى الوطني.

أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الإدخار بنوعها بالفائدة وبدون بفائدة والمساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع الزبائن أقل مخاطرة ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني.

### تقديم لوكالة بسكرة:

تأسست وكالة بدر بسكرة في مارس 1982 تزامنا مع تأسيس البنك. ويقع مقرها في وسط المدينة، تشغل الوكالة 50 موظفا تعتمد على خبراتهم و يقوم البنك بتكوين و تدريب العمال و هذا لزيادة خبرتهم وكذا كفاءتهم في التعامل مع التحديث الجاري في البنك.

### المطلب الثاني: مهامه ومجال تدخله

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- ✓ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف، الصندوق.
- ✓ فتح حسابات لكل شخص طالب لها وإستقبال الودائع.
- ✓ المشاركة في تجميع الإدخارات.
- ✓ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- ✓ تأمين الترتيبات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- ✓ تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة.
- ✓ تنمية موارد وإستخدامات البنك عن طريق عنائتي الإدخار والإستثمار.
- ✓ تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
- ✓ تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجارة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ الإستفادة من تطورات العمالية في مجال العمل المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب:

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

✓ تطوير قدرات تحليل المخاطر.

✓ إعادة تنظيم إدارة القروض.

✓ تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات الفائدة تماشياً وتكلفة الموارد.

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الإقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تلخصت أهم محاوره في:

✓ إعادة التنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.

✓ عصرنه البنك (تقوية تنافسيته).

✓ احترافية العاملين.

✓ تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.

✓ تطهير وتحسين الوضعية المالية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يتميز الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بكونه يركز على شبكة من الوكالات، ويشرف عليها مجموعة من الفروع التي تتولى مهمة تنظيمها، وتسييرها في منطقة عملها.

نجد في أعلى الهرم الإدارة العامة يشرف عليها المدير الجهوي، وتتكون هذه الإدارة العامة من مديريات تشرف على الفروع وتخصص كل واحدة في مهمة معينة.

تكمّن مهمة الوكالات في منح القروض إذا كانت لا تتجاوز القيمة المحددة من طرف الإدارة العامة، وإذا فاقت قيمة طلب القرض فإن صلاحيات المديرية تحول الملف إلى الإدارة العليا، التي تدرس الطلب وتعطي القرار النهائي وهي التي تراقب سير وتطبيق الخطة الموضوعية من منح الإئتمان حتى أجال تحويلها.

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة يتكون من: المدير الجهوي في قمة المخطط، والأمانة العامة، وخلية المنازعات والشؤون القانونية، وثلاث مديريات كل مديرية لها عدة فروع سنتطرق إليها:

✓ مديرية النيابة للإستغلال: تتكون من ثلاث مصالح هي:

● مصلحة القروض والتجارة الخارجية.

● مصلحة التنشيط التجاري.

● مصلحة وسائل الدفع.

✓ مديرية النيابة للإدارة والمحاسبة: تتكون من ستة مصالح هي:

● مصلحة المستخدمين.

● مصلحة الوسائل العامة.

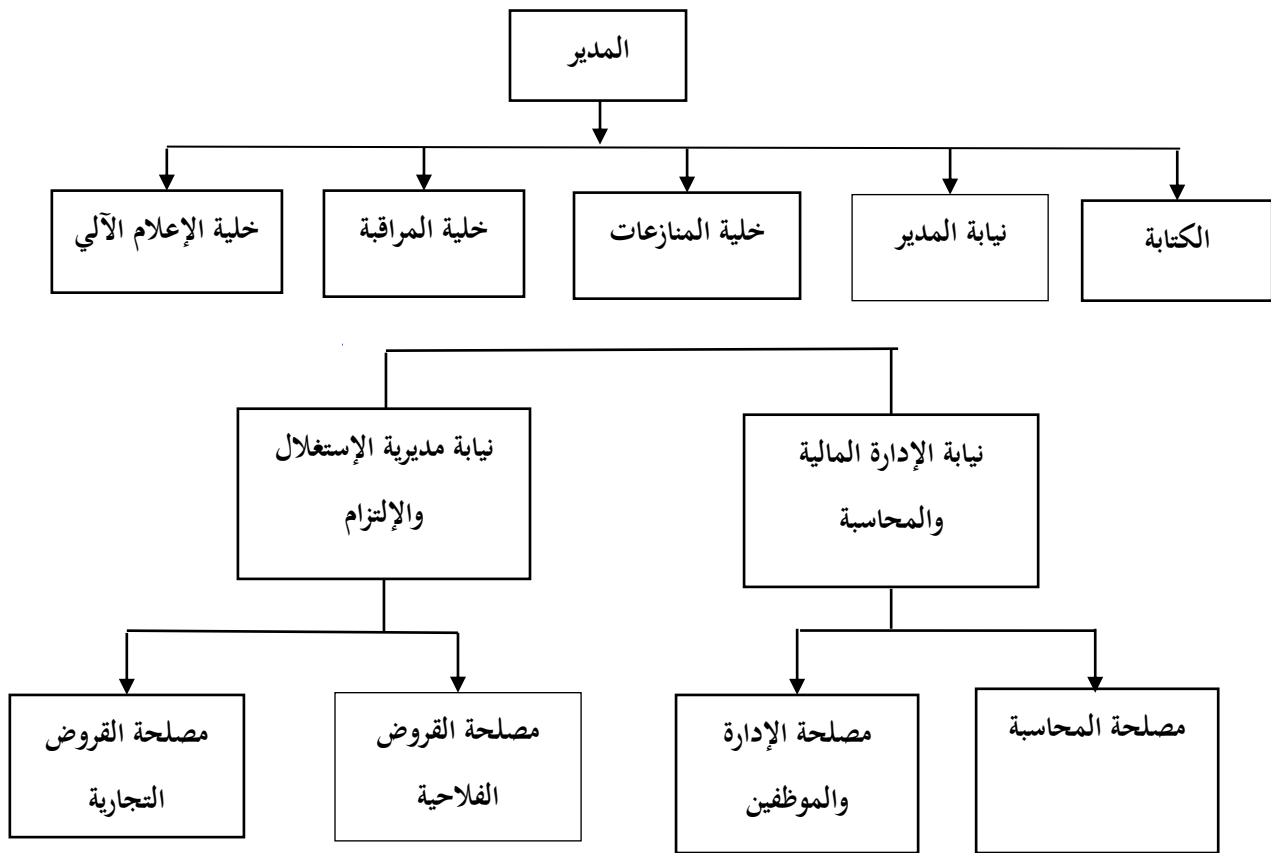
● مصلحة الإعلام.

● مصلحة المحاسبة.

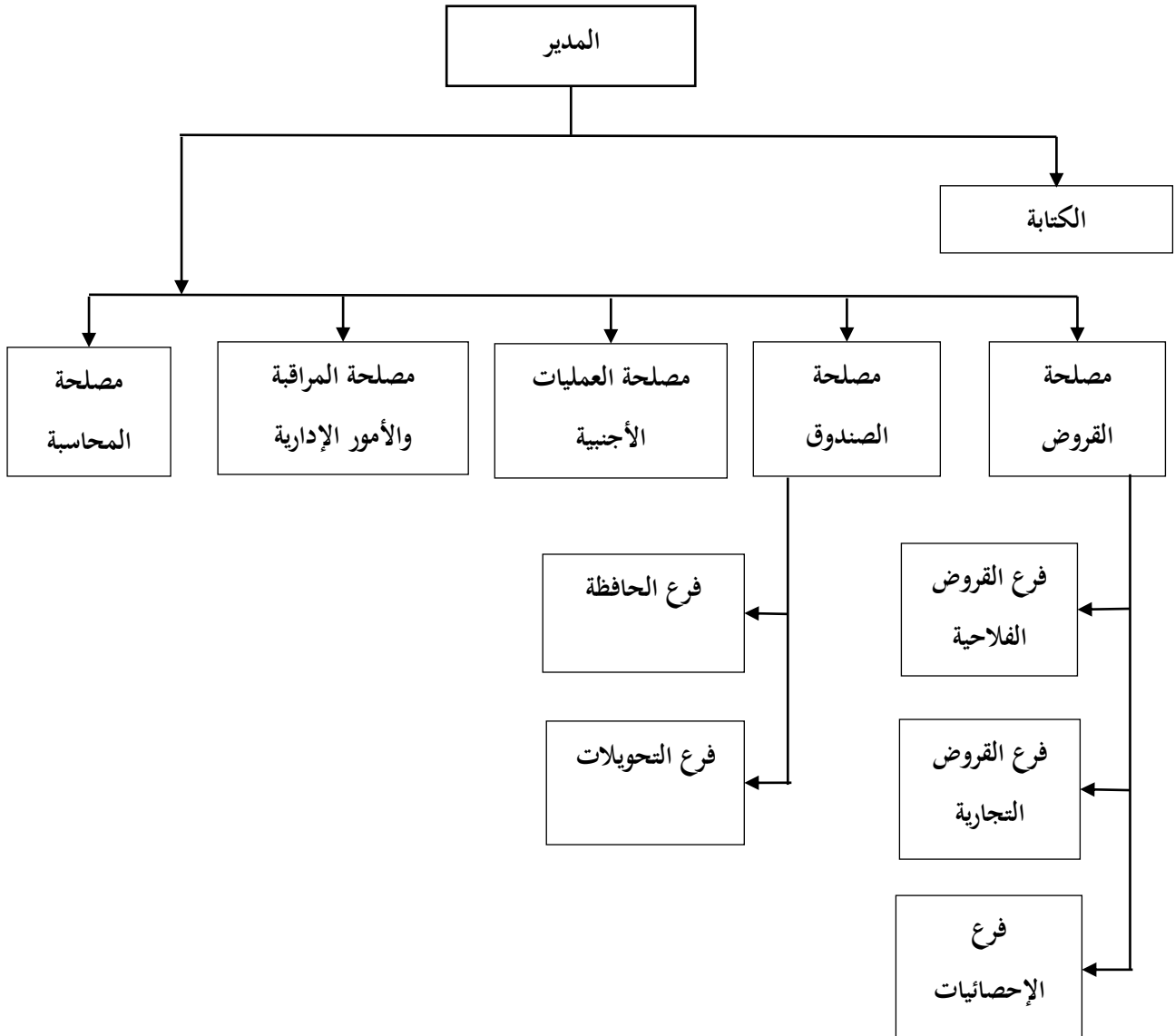
- مصلحة الميزانية.
- مصلحة التحليل والتطهير المحاسبي.
- ✓ مديرية النيابة لمتابعة أخطار القروض: تتكون من ثلاث مصالح:
  - مصلحة المتابعة التجارية والتجارة الخارجية.
  - مصلحة ما قبل المنازعات.
  - مصلحة متابعة الضمانات.

الشكل رقم (3):

الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة



## الفصل الثالث

## الإطار الميداني للدراسة

### المطلب الرابع: موارد وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

#### 1. موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتكون موارد بنك الفلاحة حسب المادة 25 من مرسوم رقم 162 / 82 المؤرخ في 13 مارس 1982 من:

- ✓ رأسماله الأساسي وإحتياطاته.
- ✓ الودائع الفردية والمحددة الأجل التي يتلقاها من الجمهور.
- ✓ الأموال المتوفرة التي المتحصل عليها من الهيئات العمومية التابعة للهياكل والأعمال الفلاحية والحرفية والزراعية وغيرها.
- ✓ التسيبقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية.
- ✓ الإعتمادات المالية المخصصة للصندوق والخصم التي يمكنها الحصول عليها من المؤسسات المصرفية الأخرى لاسيما البنك المركزي الجزائري.

✓ جميع الحصائل والوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أعماله.

#### 2. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- ✓ ضرورة العمل في سبيل إستقلال البلاد بتحقيق الإكتفاء الذاتي للحاجيات الوطنية للمنتوجات الفلاحية، هذا الإستقلال لا يمكن الحصول عليه إلا بدفع التنمية الريفية بصفة ملموسة.
- ✓ رفع المستوى المعيشة وتحسين ظروف حياة سكان الأرياف.
- ✓ رفع مساهمة الفلاحة في الإنتاج الوطني.
- ✓ إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي.
- ✓ تنمية الري ببناء السدود.
- ✓ الزيادة في مساحات الأراضي الصالحة للزراعة مع إستصلاح أراضي جديدة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية وتحديد المجتمع والعينة وأداة الدراسة، ويعرض المطلب الثاني أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في التحليل للبيانات التي تم تجميعها ، وفي المطلب الثالث تم عرض نتائج إختبار صدق وثبات أداة الدراسة .

### المطلب الأول: المنهج والمجتمع وعينة وأداة الدراسة

#### أولا: منهج الدراسة

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يسلكه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة ومحددة يمكن تطبيقها أو تعميمها.

في دراسة كمية تركز على دور التوجه الاستراتيجي في الاستجابة التنافسية للمؤسسة، تم جمع البيانات بشكل أساسي على أرقام ومقاييس قابلة للقياس الكمي. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

واستخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات في دراسة كمية. مما جعل من الممكن تحديد تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى.

### ثانيا: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها. وفي دراستنا يمثل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

### ثالثا: عينة الدراسة

تمثل مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية والغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع. وفي الدراسة الحالية إتمدنا العينة العشوائية، حيث تم توزيع (40) إستبانة وأسترجع منها (34) إستبانة صالحة للتحليل النهائي.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

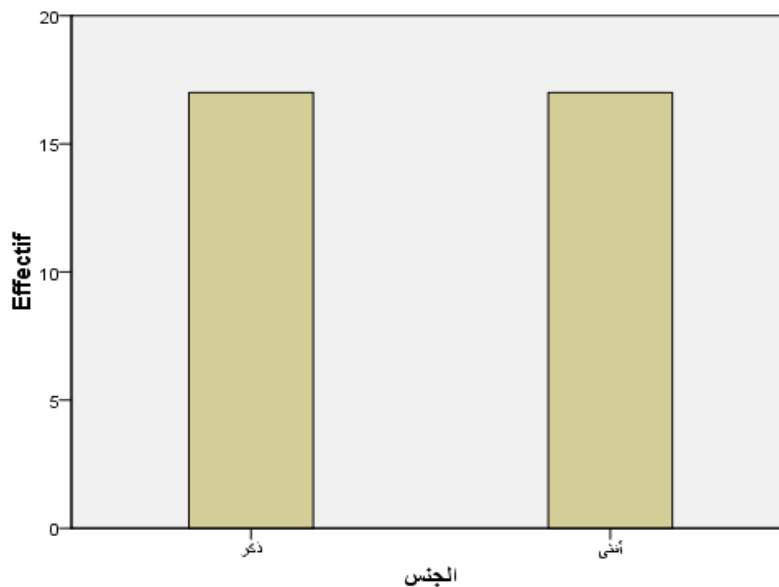
#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
50,0	17	ذكر
50,0	17	أنثى
100,0	34	المجموع

من خلال الجدول رقم (1)، نجد أن عدد الذكور في العينة يساوي عدد الإناث والذي بلغ (17) فردا بنسبة (50%) لكل فئة، ويعود ذلك للإختيار العشوائي للعينة.

#### الشكل رقم (5): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



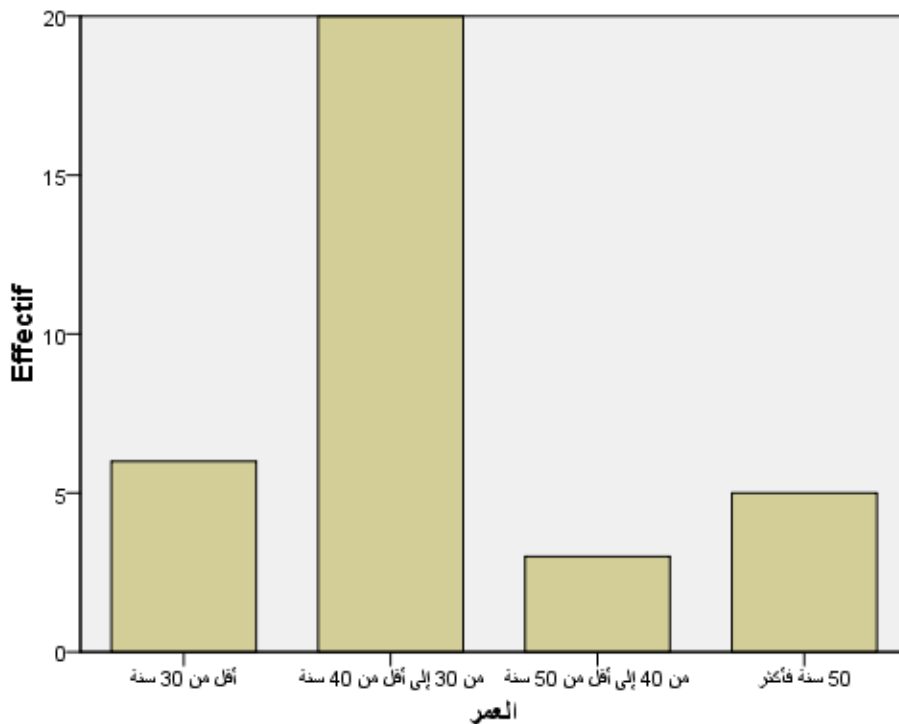
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
17,6	6	أقل من 30 سنة
58,8	20	من 30 إلى أقل من 40 سنة
8,8	3	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14,7	5	50 سنة فأكثر
100,0	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل أغلبية أفراد العينة حيث بلغ عددهم (20) فرد من أصل (34) فرد وذلك بنسبة (58,8%)، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث تمثل (6) أفراد بنسبة (17,6%) وتعتبر هذه الفئة عن المسيرين ذوي الخبرة اللازمة لتأدية مختلف الوظائف في المؤسسة، ثم الفئة العمرية (50 فأكثر) بعدد (5) أفراد بنسبة (14,7%)، ثم الفئة العمرية الأقل تواجدا (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بعدد (3) أفراد بنسبة (8,8%) حيث تمثل الفئتين المسيرين الذين على وشك التقاعد.

الشكل رقم (6): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



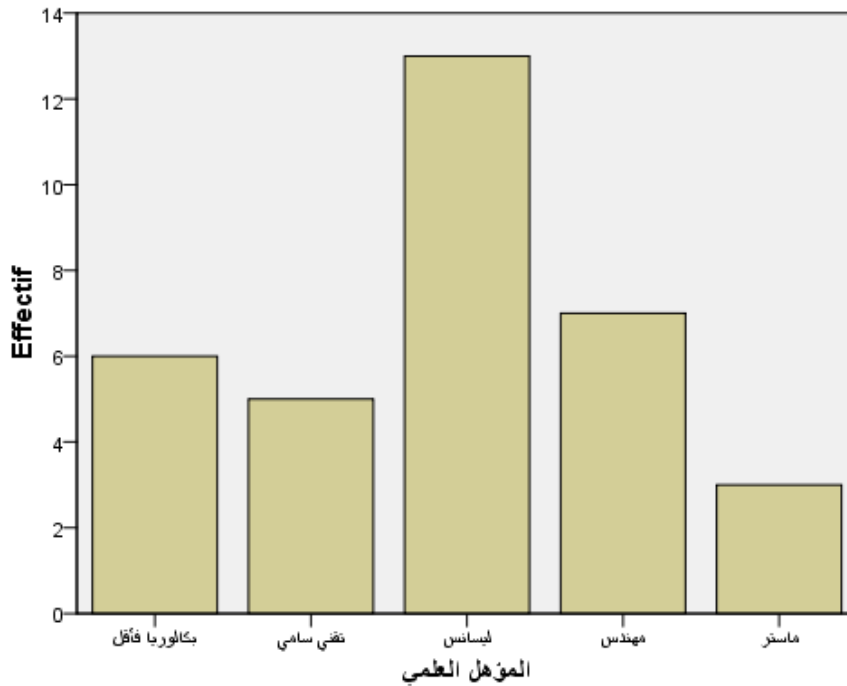
3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
17,6	6	بكالوريا فأقل
14,7	5	تقني سامي
38,2	13	ليسانس
20,6	7	مهندس
8,8	3	ماستر
-	-	دراسات عليا
100,0	34	المجموع

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يمتلكون شهادة الليسانس وذلك بعدد (13) فرد من (34) فرد بنسبة تقدر ب (38,2%)، تليها فئة ذوي الرتبة مهندس بعدد (7) أفراد ونسبة (20,6%)، ثم ذو المستوى بكالوريا فأقل بعدد (6) أفراد بنسبة (17,6%)، ثم التقني سامي بعدد (5) أفراد ونسبتهم (14,7%)، وفي المرتبة الأخيرة حاملي شهادة الماستر والذي بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة (8,8%).

الشكل رقم(7): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي





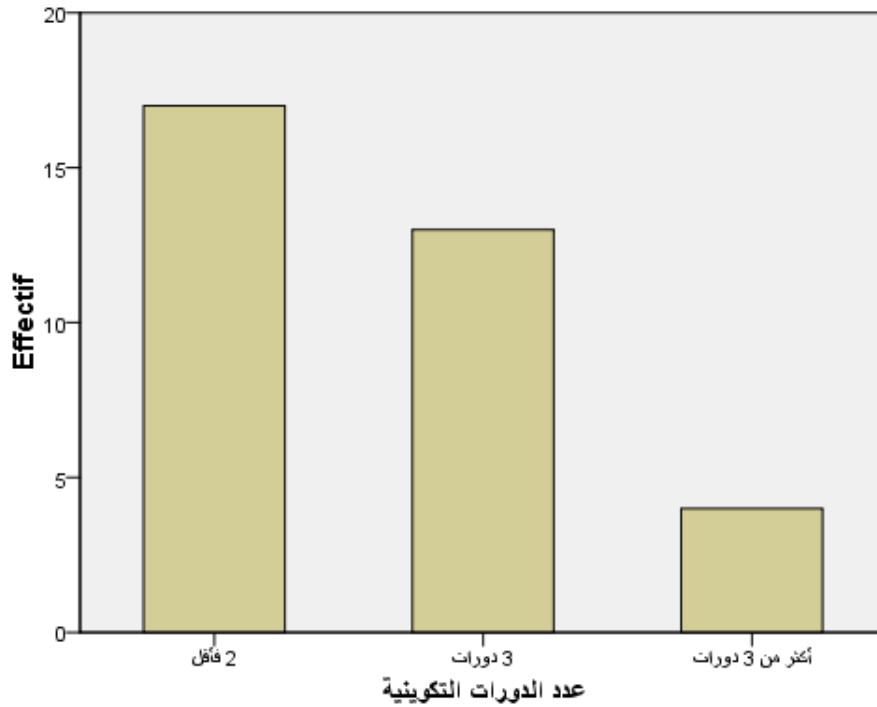
4. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية:

الجدول رقم(4): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

النسبة المئوية %	التكرار	عدد الدورات التكوينية
50,0	17	2 فأقل
38,2	13	3 دورات
11,8	4	أكثر من 3 دورات
100,0	34	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين قد إستفادوا من دورتين تكوينيتين فأقل وذلك بعدد (17) فرد أي بنسبة (50%) من عينة الدراسة من أجل زيادة فرص النمو والترقية، وتليها نسبة (38,2%) والتي تمثل (13) فرد إستفادوا من 3 دورات وذلك من أجل تعلم أحدث الأساليب والممارسات في قطاع البنوك، وتليها نسبة (11,8%) بعدد (4) أفراد إستفادوا من أكثر من 3 دورات وذلك من أجل تحسين المهارات وزيادة ثقتهم بقدراتهم.

الشكل رقم(8): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية



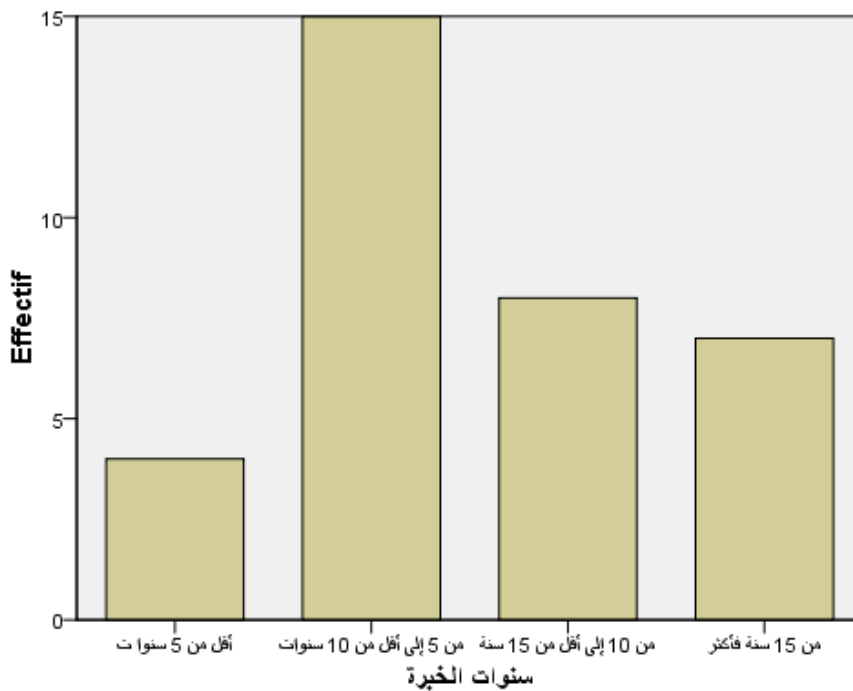
5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
11,8	4	أقل من 5 سنوات
44,1	15	من 5 إلى أقل 10 سنوات
23,5	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة
20,6	7	من 15 سنة فأكثر
100,0	34	المجموع

يوضح الجدول أن فئة العمال الذين لديهم خبرة (من 5 إلى أقل 10 سنوات) هم الأكبر نسبة في العينة حيث قدرت ب(44,1%) بعدد (15) فرد وذلك نظرا لتوفر فرص للترقية والتطوير المهني، أما نسبة (23,5%) فكانت لصالح الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بعدد (8) أفراد وذلك نتيجة طبيعة العمل التي تتطلب مهارات متخصصة والتي تكتسب مع مرور الزمن، وتليها نسبة (20,6%) لعدد (7) أفراد وكانت لصالح فئة (من 15 سنة فأكثر) وتمثل المسيرين الذين على وشك التقاعد، أما أقل نسبة (11,8%) فكانت لفئة (أقل من 5 سنوات) وتمثل فئة العمال الجدد.

الشكل رقم(9): يبين التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد إستخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (StatisticalPackage for Social Sciences) SPSS.V25 وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الإنحدار و إختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: تمثل الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة. (العتوم، صفحة 67)
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة ( الشاذة ) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي. (حنوش، 2009، صفحة 230)
4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1) ، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان ، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة. (بلقاسمي، 2018، صفحة 70)
5. إختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم إختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية.
6. إختبار الإنحدار البسيط: هو البحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع Y والمتغير المستقل X. (النجار، 2015، صفحة 35)
7. معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson): لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، و لقياس أيضا درجة الارتباط بين مجالات الدراسة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد الصدق البنائي، و للتعرف كذلك على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. (سليم، صفحة 259)

### المطلب الرابع: مصادر و أدوات جمع بيانات الدراسة

#### 1. أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة بدرجة كاملة على الإستبانة بمن أجل الاطلاع على آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة. ويعرف الإستبيان بأنه: وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات تم وضعها مسبقا حول المجتمع المدروسة أو لكشف صفات في هذا المجتمع التي قد يكون من الصعب الوصول إليها بغير الإستبيان. (غيث و التنجي، 2014)

حيث تم تصميمه إنطلاقا من المعلومات الموجودة في الجانب النظري بالإضافة للعديد من الدراسات السابقة، ومن أجل ضمان وضوح وسلامة صياغة العبارات تم عرضه على الأستاذة المشرفة، ثم قمنا ببعض التغييرات إنطلاقا من التعديلات والإقتراحات التي طلبتها الأستاذة ليصبح في شكله النهائي والمكون من (33) عبارة و المقسم إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التكوينية، وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يشمل محاور الإستبانة والمقسمة إلى محورين هما:

**المحور الأول:** يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الإستجابة التنافسية، ويحتوي على (15) عبارة موزعة على 3 أبعاد وهي كالاتي:

أولا: بعد السرعة، ويكون من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (05).

ثانيا: بعد الثبات، ويكون من العبارة رقم (06) إلى العبارة رقم (10).

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

ثالثا: بعد الفعلية، ويكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (15).

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في التوجه الإستراتيجي، ويحتوي على (18) عبارة موزعة على 4 أبعاد وهي كالآتي:

أولا: بعد الرؤية ، ويكون من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (05).

ثانيا: بعد رسالة المؤسسة، ويكون من العبارة رقم (06) إلى العبارة رقم (10).

ثالثا: بعد الأهداف الإستراتيجية، ويكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (15).

رابعا: بعد القيم، ويكون من العبارة رقم (16) إلى العبارة رقم (18).

كما تم استخدام مقياس "ليكاتر الثلاثي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطائها أوزان لقيم استجابات الباحثين، وهي كالآتي: (بودن، 2022، صفحة 20)

الجدول رقم (6): يبين توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقياس "ليكاتر Likert" الخماسي

المقياس	الوزن	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
غير موافق تماما	1	(1.79-1)	منخفض جدا
غير موافق	2	(2.59-1.80)	منخفض
محايد	3	(3.39-2.60)	متوسط
موافق	4	(4.19-3.40)	مرتفع
موافق تماما	5	(5-4.20)	مرتفع جدا

كما تم استخدام المقابلة من أجل أخذ الموافقة لتوزيع الإستبيان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأخذ معلومات عن المؤسسة. تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين حول موضوع معين، حيث يقوم أحدهما وهو القائم بالمقابلة بطرح مجموعة من الأسئلة على الباحث من أجل الحصول على معلومات تدور حول رأيه ومعتقداته.

### المطلب الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى إتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، أما الصدق فيمثل مدى إرتباط أسئلة الإستبانة بالظاهرة المدروسة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب كل من معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمجموعة عبارات الإستبيان، وقبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، حساب معامل الصدق (صدق المحك) من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ". وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (7): يوضح قيم معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	صدق أداة الدراسة
التوجه الإستراتيجي	18	0,949	0,974
الإستجابة التنافسية	15	0,933	0,965

0,942	0,888	05	السرعة
0,927	0,861	05	النبات
0,870	0,758	05	الفعالية
0,982	0,966	33	الإستبانة ككل

يوضح الجدول قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكلا المتغيرين بالإضافة لأبعاد الإستجابة التنافسية والإستبانة ككل، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة للتوجه الاستراتيجي (0,949) ومعامل الصدق (0,974) والذي يضم (18) عبارة، أما بالنسبة للاستجابة التنافسية فقد بلغ معامل الثبات (0,933) ومعامل الصدق (0,965) والتي تضم (15) عبارة، وأن القيمة الإجمالية بالنسبة لمعامل ثبات الإستبانة ككل قد بلغت (0,966) أما قيمة معامل الصدق فبلغت (0,982). ومنه نستنتج أن الاستبانة التي قمنا بإعدادها للدراسة قادرة على تحقيق الثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقها في نفس الظروف وأزمنة مختلفة، كما يمكننا الاعتماد على بيانات الاستبانة لقياس المتغيرات وذلك لأن معامل ثبات الإستبانة يفوق العتبة (0,60).

### المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي يمكن الاعتماد على عدة مقاييس لإختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات منها إختبار كولموجوروف-سيمرنوف (kolmogorov-Smirnov) حيث يستخدم هذا الإختبار في حالة كانت العينة أكبر أو تساوي 30، ويستخدم إختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-wilk) في حالة كانت العينة أقل من 30، بالإضافة لمعامل الإلتواء والتفريطح.

وهناك نوعين من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وهي:

1. الأساليب الإحصائية المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي.
2. الأساليب الإحصائية الغير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويمثل الجدول التالي نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

#### جدول رقم (8): يبين نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

نوع التوزيع	kolmogorov-Smirnov			إختبار نوع التوزيع الطبيعي للإستبان ككل
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
توزيع طبيعي	0,200	34	0,125	

يختبر الجدول أعلاه الفرضين التاليين:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): تتبع البيانات التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي

يوضح لنا الجدول (8) أن عدد أفراد العينة أكثر من (30) والذي يمثل (34) فرد وعلية فإننا سوف نعتد على نتائج إختبار كولموغوروف-سيمرنوف (kolmogorov-Smirnov)، حيث يمثل مستوى الدلالة (Sig=0,200) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة. وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا إستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

1. بالنسبة للمتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التوجه الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>بعد 1</b>	<b>الرؤية الإستراتيجية</b>	3,5176	0,74365	2	مرتفع
01	تعكس رؤية المؤسسة تركيزها على الأسواق والمنتجات.	3,32	1.296	5	متوسط
02	تمتلك المؤسسة القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة في ضوء رؤيتها الاستراتيجية.	3,53	0.929	4	مرتفع
03	تمتلك المؤسسة رؤية شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي.	3,56	0,960	3	مرتفع
04	تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود جميع العاملين من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3,59	1,104	2	مرتفع
05	تهدف المؤسسة من خلال رؤيتها إلى الحفاظ على ثبات سلوكها الاستراتيجي اتجاه المنافسة.	3,59	0,783	1	مرتفع
<b>بعد 2</b>	<b>الرسالة</b>	3,6588	0,73778	1	مرتفع
06	تشتق رسالة المؤسسة من طبيعة النشاطات التي تمارسها.	3,62	1,231	4	مرتفع
07	يساهم العاملون في المؤسسة في صياغة رسالتها.	3,68	,9450	3	مرتفع
08	تتميز رسالة مؤسستنا بترجمتها لأهدافها وأهداف المتعاملين معها ما يحقق لها الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة أعمالها.	3,68	,8430	2	مرتفع
09	تتلاءم رسالة مؤسستنا مع أهدافها في التكيف مع متطلبات زبائننا والعروض المقدمة لهم.	3,59	,8570	5	مرتفع
10	تتسم رسالة المؤسسة بتركيزها على الاهتمام بزبائننا الحاليين والمرقبين.	3,74	1,024	1	مرتفع
<b>بعد 3</b>	<b>الأهداف الإستراتيجية</b>	3,4824	,961210	3	مرتفع
11	تختار المؤسسة الأنشطة الملائمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3,26	1,238	5	متوسط
12	تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وفقا لتغيرات بيئتها الخارجية.	3,50	1,135	3	مرتفع
13	تساعد الأهداف الاستراتيجية في توفير المعايير الملائمة لقياس فعالية السلوك الاستراتيجي للمؤسسة اتجاه المنافسة.	3,41	,9880	4	مرتفع

مرتفع	1	1,074	3,62	تمكن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من تحقيق التوجه الموحد الذي يطابق احتياجات زبائننا.	14
مرتفع	2	1,101	3,62	تتناغم الأهداف الاستراتيجية مع سرعة رد فعل المؤسسة اتجاه تغييرات البيئة المحيطة.	15
مرتفع	4	,832890	3,4608	القيم	بعد 4
متوسط	3	1,115	3,29	تعتبر القيم التي تتبناها مؤسستنا المرتكز الرئيسي الذي تنطلق منه رؤيتنا الخاصة.	16
مرتفع	2	,8940	3,44	تتبلور القيم التي تؤمن بها المؤسسة بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين والمؤسسة نحو الاستجابة التنافسية السريعة والثبات.	17
مرتفع	1	,8120	3,65	تتسجم القيم التي تسود المؤسسة مع قدرتها على التكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.	18
مرتفع	-	0,75618	3,5299	التوجه الإستراتيجي بشكل عام	

يوضح الجدول رقم (3-9) أن:

- **بعد الرسالة:** إحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف الباحثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,6588) بإخلاف معياري (0,73778) وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد وتمركزها حول المتوسط الحسابي، ويشير إلى نسبة قبول (مرتفعة) وفقا لمقياس الدراسة. كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد تراوحت بين (3,59-3,74) بإخلافات معيارية محصورة بين (0,843-1,231) ونسبة قبول مرتفعة. وهذا يدل على أن رسالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة تتلاءم مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- **بعد الرؤية الاستراتيجية:** جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3,5671) بإخلاف معياري (0,74365)، حيث قيمته أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد وتمركزها حول المتوسط الحسابي، ويشير إلى نسبة قبول (مرتفعة) وفقا لمقياس الدراسة. كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد تراوحت بين (3,32-3,59) بإخلافات معيارية محصورة بين (0,783-1,296) ونسبة قبول مرتفعة. وتبين النتيجة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة لديه القدرة على تجسيد رؤيته الإستراتيجية بالشكل الذي يعكس رسالته ويحافظ على ثبات سلوكه الاستراتيجي إتجاه المنافسة.
- **بعد الأهداف الإستراتيجية:** جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من طرف الباحثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,4824) بإخلاف معياري (0,96121)، وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد وتمركزها حول المتوسط الحسابي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن نسبة القبول تشير إلى (مرتفعة). ونلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد تراوحت بين (3,26-3,62) بإخلافات معيارية محصورة بين

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

(1,238-0,988) ونسبة قبول مرتفعة. وهذا يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة يمتلك المعلومات الكافية من أجل صياغة أهدافه الاستراتيجية وجعلها مرنة ومتناغمة مع التغيرات البيئية.

• **بعد القيم:** جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من طرف أفراد العينة، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3,4608) بإخلاف معياري (0,83289)، وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد وتمركزها حول المتوسط الحسابي، ويشير إلى نسبة قبول (مرتفعة) وفقاً لمقياس الدراسة. ونلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد تراوحت بين (3,29-3,65) بإخلافات معيارية محصورة بين (0,812-1,115) ونسبة قبول مرتفعة. وتبين النتيجة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة يجسد القيم في صورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين والمؤسسة نحو الاستجابة التنافسية السريعة والثبات.

وبناء على ما سبق، نجد أن مستوى التوجه الإستراتيجي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة جاء (مرتفعاً) وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد التوجه الإستراتيجي مجتمعة (3,5299) بإخلاف معياري قدر ب (0,75618)، حيث أن قيمته أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول المتوسط الحسابي الإجمالي. وهذه النتيجة تفسر بأن البنك لديه القدرة على تجسيد رؤيته الإستراتيجية التي تعكس رسالته والأهداف التي يسعى لتحقيقها وجعلها متناغمة مع التغيرات البيئية، بالإضافة لتجسيد القيم التي يؤمن بها في صورة ممارسات تحكم العاملين وتسعى نحو تحقيق الإستجابة التنافسية السريعة والثابتة.

2. بالنسبة للمتغير التابع: الاستجابة التنافسية

الجدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الاستجابة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإخلاف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>البعد 1</b>	<b>السرعة</b>	3,4353	0,93481	3	مرتفع
01	تميز المؤسسة بسرعتها في الرد التنافسي على المنتجات والعروض الجديدة من قبل المنافسين.	3,35	1,228	5	متوسط
02	تستطيع المؤسسة تنفيذ الخطة التسويقية الجيدة في وقت قصير.	3,47	1,212	2	مرتفع
03	تقوم المؤسسة بتغييرات آنية عند علمها بعدم رضا زبائنها عن الخدمات المقدمة.	3,44	1,133	3	مرتفع
04	تستطيع المؤسسة تصحيح تحركاتها التنافسية الخاطئة في الوقت المناسب.	3,35	1,012	4	متوسط
05	تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها بوتيرة سريعة.	3,56	1,021	1	مرتفع
<b>البعد 2</b>	<b>الثبات</b>	3,5176	0,90670	2	مرتفع
06	تقوم المؤسسة بصفة منتظمة بتقييم مدى رضا زبائنها على الخدمات المقدمة.	3,41	1,305	5	مرتفع
07	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تحركات يقوم بها المنافسين.	3,41	1,131	4	مرتفع
08	تعمل المؤسسة على تطوير مواردها (البشرية، التكنولوجية...) من أجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.	3,53	1,285	2	مرتفع
09	تقوم المؤسسة دورياً بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد من وحدة التوجه الذي	3,44	0,991	3	مرتفع



## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

				يوافق رغبات الزبائن.	
مرتفع	1	0,880	3,79	تمتلك المؤسسة القدرة على الحصول على الموارد اللازمة للاستجابة لتغيرات بيئة أعمالها ومنافسيها.	10
مرتفع	1	0,76875	3,5588	<b>الفعالية</b>	<b>البعد 3</b>
مرتفع	4	1,237	3,47	إمكانية المؤسسة معالجة المشاكل الداخلية ورصد تغيرات المحيط الخارجي في آن واحد.	11
مرتفع	1	0,933	3,91	كسب المؤسسة رضا الزبائن عند إحداث أي تحسين في خدماتها.	12
مرتفع	2	0,927	3,56	القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرغوبة.	13
متوسط	5	1,074	3,38	يمكن للمؤسسة أن تتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين.	14
مرتفع	3	1,187	3,47	تحقق المؤسسة مستوى عالي من الدقة في طرح عروض خدماتها بما يتناغم مع تطلعات زبائنها.	15
مرتفع	-	0,79970	3,5039	<b>الاستجابة التنافسية بشكل عام</b>	

يوضح الجدول رقم (10) أن:

- **بعد الفعالية:** إحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف الباحثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,5588) بإختلاف معياري (0,76875) وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد وتمركزها حول المتوسط الحسابي، ويشير إلى نسبة قبول (مرتفعة) وفقاً لمقياس الدراسة. كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد تراوحت بين (3,38-3,91) بإختلافات معيارية محصورة بين (0,927-1,237) ونسبة قبول مرتفعة. وهذا يدل على إمكانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة من معالجة المشاكل الداخلية والتعامل مع تحركات المنافسين وكسب رضا الزبائن.
- **بعد الثبات:** جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة من طرف أفراد العينة، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3,5176) بإختلاف معياري (0,90670)، وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد وتمركزها حول المتوسط الحسابي، ويشير إلى نسبة قبول (مرتفعة) وفقاً لمقياس الدراسة. ونلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد تراوحت بين (3,41-3,79) بإختلافات معيارية محصورة بين (1,012-1,228) ونسبة قبول مرتفعة. وتبين النتيجة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة لديه القدرة على ضمان سلسلة الإمداد التي تساعد في إستمرارية توجّهاته التنافسية ويعزز إستمرارية الإستجابة ويهتم بالتقييم المستمر لرضا الزبائن.
- **بعد السرعة:** إحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة من طرف الباحثين، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3,4353) بإختلاف معياري (0,93481)، وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول هذا البعد وتمركزها حول المتوسط الحسابي، ويشير إلى نسبة قبول (مرتفعة) وفقاً لمقياس الدراسة. ونلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد تراوحت بين (3,35-3,56) بإختلافات معيارية محصورة بين (0,812-1,115) ونسبة قبول مرتفعة. وهذا يدل على إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة بالسرعة في التجاوب التنافسي مع التغيرات الأساسية في بيئة الأعمال.

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

وبناء على ما سبق، نجد أن مستوى الاستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة جاء (مرتفعاً) وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الاستجابة التنافسية مجتمعة (3,5039) بإنحراف معياري قدر ب (0,79970)، حيث أن قيمته أقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول المتوسط الحسابي الإجمالي. وهذه النتيجة تفسر بأن البنك يسعى لتحقيق السرعة في التجاوب والتعامل مع تحركات المنافسين ومعالجة المشاكل الداخلية وتحقيق رضا الزبائن وضمان سلسلة الإمداد التي تساعد في إستمرارية توجهاته التنافسية ويعزز إستمرارية الإستجابة.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية و أسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية أولاً بعد ذلك الإجابة على الفرضيات الفرعية للدراسة.

### أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم إختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

### الجدول رقم (11): يبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معامل التحديد $R^2$		معامل الارتباط R			المتغير
0,653		0,808			التوجه الاستراتيجي
مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	60,330	13,790	1	13,790	الإنحراف
		0,229	32	7,314	الخطأ
			33	21,104	المجموع الكلي
المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار					
مستوى الدلالة Sig	T	B	معاملات نموذج الإنحدار		
0,230	1,225	0,486	المتغير الثابت $B_0$		
0,000	7,767	0,855	المتغير المستقل $B_1$		

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,05$ )

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

يوضح الجدول أعلاه أن:

هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والاستجابة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، حيث بلغت قوة علاقة الإرتباط ( $R=0,808$ ). وأكدت ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (60,330) وهي دالة إحصائيا حيث قيمة (Sig = 0,000) المصاحبة لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة الإختبار (T) للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي (7,767) بمستوى دلالة (Sig = 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة، وتشير قيمة (B) إلى أن كلما تغيرت قيمة التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار (0,855) في قيمة الاستجابة التنافسية. وتفسر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة ب (0,653) أن التوجه الإستراتيجي يساهم بنسبة (65,3%) في تحقيق الاستجابة التنافسية.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي يوجد دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعاده المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

وبالتالي تكون معادلة خط الإنحدار  $Y=a+Bx$  بهذا الشكل:

$$\text{الاستجابة التنافسية} = (0,486) + (0,855) \text{ التوجه الاستراتيجي}$$

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (12): يبين نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية

التوجه الإستراتيجي								متغيرا ت الدراسة	
معامل التحديد $R^2$	معامل الإرتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sige	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B0	B	
0,617	0,785	51,512	0,00 0	7,177	0,785	0,58763	0,008	0,971	بعد السرعة
0,577	0,759	43,574	0,00 0	6,601	0,759	0,59915	0,304	0,910	بعد الثبات
0,452	0,672	26,354	0,00 0	5,134	0,672	0,57811	1,147	0,683	بعد الفعالية

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0,05$ )

#### 1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تم إختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي :

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة السرعة في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة السرعة في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

يوضح الجدول (12) أن:

هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والسرعة في الاستجابة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، حيث بلغت قوة علاقة الإرتباط ( $R=0,785$ ). وأكدت ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (51,512) وهي دالة إحصائيا حيث قيمة (Sig=0,000) المصاحبة لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة الإختبار (T) للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي (7,177) بمستوى دلالة (Sig=0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة، وتشير قيمة (B) إلى أن كلما تغيرت قيمة التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار (0,971) في قيمة سرعة الاستجابة التنافسية. وتفسر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة ب (0,617) أن التوجه الإستراتيجي يساهم بنسبة (61,7%) في تحقيق سرعة الاستجابة التنافسية.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة السرعة في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

وبالتالي تكون معادلة خط الإندثار  $Y=a+Bx$  بهذا الشكل :

$$\text{سرعة الاستجابة} = (0,008) + (0,971) \text{ التوجه الاستراتيجي}$$

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تم إختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي :

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الثبات في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الثبات في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

يوضح الجدول (12) أن:

هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والثبات في الاستجابة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، حيث بلغت قوة علاقة الإرتباط ( $R=0,759$ ). وأكدت ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (43,574) وهي دالة إحصائيا حيث قيمة (Sig=0,000) المصاحبة لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة الإختبار (T) للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي (6,601) بمستوى دلالة (Sig=0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة، وتشير قيمة (B) إلى أن كلما تغيرت قيمة التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار (0,910) في قيمة ثبات الاستجابة التنافسية. وتفسر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة ب (0,577) أن التوجه الإستراتيجي يساهم بنسبة (57,7%) في تحقيق ثبات الاستجابة التنافسية.

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الثبات في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

وبالتالي تكون معادلة خط الإنحدار  $Y=a+Bx$  بهذا الشكل :

$$\text{ثبات الاستجابة} = (0,304) + (0,910) \text{ التوجه الاستراتيجي}$$

### 3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم إختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي :

● الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الفعالية في إستجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

● الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الفعالية في إستجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

يوضح الجدول (12) أن:

هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وفعالية الاستجابة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، حيث بلغت قوة علاقة الإرتباط ( $R=0,672$ ). وأكدت ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (26,354) وهي دالة إحصائيا حيث قيمة ( $\text{Sig}=0,000$ ) المصاحبة لقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة الإختبار (T) للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي (5,134) بمستوى دلالة ( $\text{Sig}=0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) المعتمد في الدراسة، وتشير قيمة (B) إلى أن كلما تغيرت قيمة التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار (0,683) في قيمة فعالية الاستجابة التنافسية. وتفسر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة ب (0,452) أن التوجه الإستراتيجي يساهم بنسبة (45,2%) في تحقيق فعالية الاستجابة التنافسية.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الفعالية في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

وبالتالي تكون معادلة خط الإنحدار  $Y=a+Bx$  بهذا الشكل :

$$\text{فعالية الاستجابة} = (1,147) + (0,683) \text{ التوجه الاستراتيجي}$$

### المطلب الرابع: تفسير الفرضيات

أولا: تفسير نتائج دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية

بناء على ما سبق في إختبار فرضيات الدراسة، تم نفي الفرضية الرئيسية الصفرية أي يوجد دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. وهذا نتيجة تطبيق إستراتيجية شاملة لمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي وإستجابة لإحتياجات وتطلعات العملاء. كما يتبع إستراتيجية التنوع في الخدمات والمنتجات التي يقدمها إلا أن 89% منها كانت موجهة للقطاع الزراعي لكن بعد ظهور قانون النقد والقرض

10/90 بدأ يعود إلى التخصص في عملياته، حيث قام تطوير بعض من خدماته من ضمنها تغيير دفاتر الإدخار وإضافة خدمة دفتر إدخار الأشبال والتي حققت نسبة نموا قدرت ب35% بين سنتي 2009 و2010.

#### ثانيا: تفسير نتائج دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق سرعة الاستجابة التنافسية

بناء على ما سبق في إختبار فرضيات الدراسة، تم نفي الفرضية الفرعية الأولى الصفرية مما يعني أنه يوجد دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق السرعة في الاستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. وهذا يدل على قدرة البنك على تحديد التوجه الاستراتيجي الواضح والذي يوفر له التركيز على تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويسمح له بتخصيص الموارد بكفاءة ويعزز خفة الحركة والقدرة على مواكبة التطورات البنكية العالمية، من خلال تحديث الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء عن طريق توفير قاعدة تقنية متطورة بالإضافة لتوفير ميزانية معتبرة لتأهيل وتطوير العنصر البشري.

#### ثالثا: تفسير دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق ثبات الاستجابة التنافسية

بناء على ما سبق في إختبار فرضيات الدراسة، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية البديلة والتي تنص على وجود دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الثبات في الاستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. وذلك من خلال مساعدة التوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي للبنك من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي إحتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، مثل تقديم قروض بأسعار فائدة ميسرة 100% كالقرض الرفيق والقرض الفدرالي، إبتكار بطاقة ما بين البنوك (CIB).

#### رابعا: تفسير دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق فعالية الاستجابة التنافسية

بناء على ما سبق في إختبار فرضيات الدراسة، تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة البديلة والتي تنص على وجود دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الفعالية في الاستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. وذلك من خلال تنظيم العمل داخل البنك وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما يساعد على إدارة التغيير بشكل فعال من خلال وضع مخطط إستراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرون والذي يضم: إعادة التنظيم وتسيير الهيئات والهيكلة التنظيمي للبنك، وعصرنة البنك من خلال تطبيق التكنولوجيات الجديدة، بالإضافة لتشغيل العمال الذين يتمتعون بإحترافية عالية (وهذا ما كشفنا عنه فيما سبق حيث وجدنا نسبة كبيرة من العمال ذوي الخبرة) وتطهير وتحسين الوضعية المالية من خلال إستثمار الودائع في شكل قروض مقابل سعر الفائدة على هذه القروض.

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

#### خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يهدف لمعرفة دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق الإستجابة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة .

حيث تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والتي إشملت على خطوات الدراسة التطبيقية والمتمثلة في تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية وتحديد مجتمع الدراسة وأداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة لجمع المعلومات والتي قمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد إجراء التعديلات عليها فتضمنت محورين رئيسيين هما: "التوجه الإستراتيجي" و"الاستجابة التنافسية"، ثم العمل على تحليلها لإختبار الفرضيات المعتمدة في الدراسة وهذا بعد التأكد من صدق الإستبانة وصلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة بإستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ.

ومن خلال إختبار فرضيات الدراسة وعرض وتحليل وتفسير النتائج تبين لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الاستجابة التنافسية بأبعاده منفردة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة

### الخاتمة

يعد التوجه الاستراتيجي عنصرا أساسيا في تحقيق الاستجابة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها. حيث أصبح من الضروري للمؤسسات الإستثمار في تطوير وتنفيذ إستراتيجيات قوية وملائمة للسوق، وتعزيز ثقافة التجديد والإبتكار في جميع جوانب العمل التنظيمي. من خلال الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- يشير التوجه الاستراتيجي إلى الإتجاه والتركيز على المدى الطويل الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق أهدافها والحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال مواءمة إستراتيجياتها مع متطلبات السوق وإحتياجات العملاء.
- يتيح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة القدرة على التكيف مع التحديات القائمة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.
- يقوم التوجه الإستراتيجي على الرؤية الشاملة والرسالة الواضحة والأهداف الإستراتيجية المحددة والقيم.
- تعتبر الإستجابة التنافسية إحدى العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة، حيث تمثل مدى تجاوب المؤسسة بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية.
- تحقق الإستجابة التنافسية بشكل فعال من خلال مراقبة التغيرات الدائمة في السوق والتكيف معها بشكل سريع وفعال، والإستمرار في تحسين أدائها ومنتجاتها لتلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل.
- تركز الإستجابة التنافسية على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في: السرعة والثبات والفعالية.
- يساهم التوجه الاستراتيجي في تحقيق الإستجابة التنافسية من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة، وتخصيص الموارد بشكل فعال، والإبتكار المستمر.
- يتطلب تحقيق الإستجابة التنافسية التطوير المستمر للمؤسسة، وإعتمادها توجه إستراتيجي ثابت وواضح من أجل القدرة على تحديد الأولويات وإتخاذ القرارات الصحيحة التي تضمن لها النجاح والنمو.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فقد توصلنا للنتائج التالية:

- يوجد دور للتوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحقيق الإستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0,05)$ .
- يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة السرعة في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0,05)$ .
- يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الثبات في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0,05)$ .
- يحقق التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة الفعالية في استجابة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0,05)$ .

## الخاتمة العامة

### ثانيا: التوصيات

- يجب أن يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة بسكرة بدراسات دورية لخدماته المصرفية من أجل جعلها سهلة وبسيطة وبالتالي كسب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- إجراء دراسة شاملة عن السوق المصرفي الذي ينشط فيه البنك لفهم إحتياجات العملاء وذلك من خلال تحليل البيانات والتقارير الإقتصادية للتمكن من معرفة نوع التوجه الذي سوف يتبعه البنك.
- يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة تحقيق سرعة تطوير مجالاته المتعلقة بالجانب المالي والبشري والتكنولوجي من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- قدرة البنك على تحقيق سرعة الإستجابة لرغبات وإحتياجات كافة الأفراد المتعاملين معه وعدم التباطؤ في تسيير معاملاتهم.
- يجب على البنك تحقيق التوازن بين التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا من أجل تحقيق الريادة.
- يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة تحسين الخدمات المصرفية عبر الهاتف .

### ثالثا: إسهامات الدراسة :

- تناولت هذه الدراسة أحد أهم المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي لا يزال يكتسبها شيء من الغموض، والمتمثلة في مفهوم الاستجابة التنافسية، هذا الأخير الذي يتقاطع مع العديد من المفاهيم والمصطلحات من بينها التنافسية والميزة التنافسية، إذ حاولنا من خلال هذه الدراسة المساهمة في رسم حدود مصطلح الاستجابة التنافسية ، بالتطرق لمختلف وجهات نظر الباحثين، وتبسيط الضوء على أبعادها التي تبيننا والمتمثلة في : السرعة، الثبات والفعالية، كون أن هذه الأبعاد الثلاث تعد من بين أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ومن ثم تحقيق الإستجابة التنافسية .
- سلطت هذه الدراسة الضوء على أحد أهم القطاعات الاستراتيجية في البلاد، والمتمثلة في قطاع البنوك، حيث شهد هذا الأخير العديد من التغيرات الهامة .في خضم هذه التغيرات الحساسة، لا بد على البنوك أن تتبنى أساليب استراتيجية مرنة تمكنها من بلوغ أهدافها وغاياتها الجديدة في ظل الفرص والتحديات المتأنية من التطورات البيئية الراهنة، الأمر الذي دفع بنا لتجري واقع التوجه الاستراتيجي بإحدى البنوك والمتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- أثار الاستجابة التنافسية اهتمامات بحثية وافرة للعديد من الدارسين في عدة قطاعات، لكن الإجابة عن التساؤل حول كيفية بلوغ المؤسسات لهذا النوع من الاستجابة لم يستوفي حقه من الدراسة، وعليه هدفت دراستنا لإبراز دور التوجه الاستراتيجي كأداة فعالة تمكن المؤسسات بأن تتوسم بصفة المنظمة الناجحة استراتيجيا .أين يسمح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بالتكيف مع مستجدات بيئتها المتسارعة والرد على تغيراتها بطريقة تفاعلية أو استباقية.
- استخدام الأدوات الكيفية بدل الاعتماد على الاستبيان بمفرده، ساهم في إظهار واقع متغيرات الدراسة بالشركة المبحوثة بشكل واضح.

### رابعا: الآفاق المستقبلية للدراسة:

- انطلاقا من دراستنا الحالية، يمكن مواصلة البحث في آفاق أخرى قد تقدم أبعادا جديدة لموضوع الدراسة، يمكن التطرق إليها فيما يلي:
- تحسين الدراسة الحالية من خلال الدمج بين المقاربتين الكيفية والكمية لتعزيز مصداقية الدراسة، ودعم النتائج المتوصل إليها

## الخاتمة العامة

- بسبب حجم عينة البحث الغرضية التي شملت بعضا من إطارات الشركة محل الدراسة، فرضت قيود على الصدق الخارجي للدراسة، والذي يعنى بدرجة تعميم عالية للنتائج، لذا تظهر الحاجة الملحة للبحوث المستقبلية لتطبيق عينة كبيرة .
- محاولة التعمق أكثر في الدراسة، من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من البنوك من أجل قابلية تعميم النتائج.
- إمكانية تسليط الضوء على مدى تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية) في تحقيق الاستجابة التنافسية .
- التعمق في البحث في مفهوم الاستجابة التنافسية لإبراز أوجه التقاطع بينه وبين عدة مصطلحات كالميزة التنافسية، القدرة التنافسية، وغيرها، لرسم الحدود الفاصلة بين هذه المفاهيم .مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع، تحت العناوين التالية:
- ✓ تأثير التوجه الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ مساهمة الابتكار في تعزيز التوجه الاستراتيجي.

### خامسا: محددات هذه الدراسة والصعوبات

- من ضمن الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذه الدراسة ما يلي:
- قد لا يكون حجم العينة ممثلا لجميع البنوك ، مما قد يحد من قابلية تعميم النتائج.
  - لقد كانت الدراسة محدودة بسبب تعقيد وذاتية المتغيرات قيد الدراسة ، مثل التوجه الاستراتيجي والاستجابة التنافسية.
  - هذه الدراسة كغيرها من الدراسات واجهت العديد من الصعوبات، نذكر منها مايلي :طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث أنه يضم العديد من المفاهيم والأفكار المتداخلة فيما بينها .
  - الغموض الذي يكتنف مصطلح الاستجابة التنافسية، وصعوبة قياسها .
  - تعدد أبعاد التوجه الإستراتيجي، جعل منه مفهوما واسعا ومعقدا .بالإضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال .
  - أغلب الدراسات الأصلية جاءت باللغة الانجليزية، الأمر الذي استدعى منا وقتا للوصول إليها.
  - ندرة الدراسات التي جمعت بين التوجه الاستراتيجي والاستجابة التنافسية.
  - غياب بعض المعلومات المهمة في التحليل والتفسير بالدراسة الميدانية، كون موضوع الدراسة يمس الجانب الاستراتيجي للبنك، أين لم تفصح هذه الأخيرة على المعلومات المتعلقة بعملية التشخيص الاستراتيجي، وكذا تلك المتعلقة بجانبها التنافسي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً، باللغة العربية.

### المقالات:

1. أحمد حسين حسن المرجري ، و نور علي عبود العبيدي. (18 أكتوبر، 2021). دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 11(1)، الصفحات 111-126.
2. إحسان دهش جلاب. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(3)، الصفحات 42-64.
3. إلياس سالم. (30 جوان، 2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 08(01)، الصفحات 230-248.
4. أمينة بن ميهوب، و فارس هباش . (31 ديسمبر، 2021). أثر المعرفة السوقية على تبني التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة الاقتصادية. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 5(4)، الصفحات 22-42.
5. رضية برامقي ، و فايزة بعيليش . (15 جانفي، 2021). مساهمة إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات. *مجلة التحولات الاقتصادية*، 01(01)، الصفحات 24-37.
6. زهراء نعيم قاسم. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية. *مجلة الإدارة والإقتصاد*، 7(25)، الصفحات 105-139.
7. زينب أبو علي خلف . (2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(97)، الصفحات 129-152.
8. سارة عبد الحليم الكشاك، حميدة عبد السميع محمد، و بسام سمير الرميدي. (ديسمبر، 2022). أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 6(2/1)، الصفحات 45-70.
9. شهاب محمد محمود الطه. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. *بحوث مستقبلية* (49)، الصفحات 42-85.
10. صلاح الدين الكبسي، و سماء طه نوري. (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار ( OODA ) على خفة الحركة الاستراتيجية. *مجلة الدنانير* (3)، الصفحات 162-194.
11. عبد القادر طلحة، قادة يزيد ، و مختار طلحة . (15 فيفري، 2020). دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية. *مجلة المؤسسات ودراسات التنمية*، 06(01)، الصفحات 90-112.
12. علاء فرحان طالب، أكرم محسن الياسري، و نغم دايع عبد علي. (2021). تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 16(66)، الصفحات 01-27.

## قائمة المراجع

13. محمد العيد تجاني، أحمد بن خليفة، و مصعب بالي. (26 فيفري، 2020). العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 07(01)، الصفحات 141-160.

14. محمود محمد الظابط. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(02)، الصفحات 27-42.

15. مؤمن أحمد حسين الهيتي ، و مروان عبد الرسول حمودي. (8 أوت، 2022). التوجه الاستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(2)، الصفحات 96-109.

### الكتب:

1. البحر غيث، و معن التنجي. (2014). التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS. سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.

2. أمينة محمود حسين ، و أمل عبد الحكم عباس. (2018). *الإدارة الاستراتيجية* (الإصدار 1). القاهرة.

3. حسين ياسين طعمة، إيمان ياسين حنوش. (2009). طرق الإحصاء الوصفي. الأردن: دار صفاء.

4. خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود. (2007). *نظرية المنظمة* (الإصدار 3). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

5. شفيق العتوم. (بلا تاريخ). طرق الإحصاء تطبيعات إقتصادية و إدارية بإستخدام SPSS. عمان: دار المناهج.

6. عبد القادر محمد الأسطة. (2016). *أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة* (الإصدار 1). الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

7. فضيلة سلمان داود. (2019). *الأدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية* (الإصدار 2). بغداد: دار السيسبان.

8. مجيد الكرخي. (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. الدوحة: بيت الغشام للنشر والترجمة.

9. مدحت محمد أبو النصر. (2009). *مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز* (الإصدار 1). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

10. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي ، و هاشم فوزي العبادي. (2012). *الإدارة الاستراتيجية المستدامة* (الإصدار 1). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع

11. محمد جاسم بوحجي. (2013). *بذور على طريق التنافسية: نحو جيل جديد من الحكومات الملهمه* (الإصدار 1). بيروت، لبنان: منتدى المعارف.

12. نبيل جمعة صالح النجار. (2015). *الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS*. عمان: دار ومكتبة الحامد.

### الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. اكزير تمازيغث. (2020). دور الابتكار في تعزيز الاستجابة التنافسية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

## قائمة المراجع

2. حنان سيد عثمان ، فهمية بلقاسمي . (2018). المناخ التنظيمي و تأثيره على إبداع العاملين (أطروحة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة آكلي محند أولحاج.
  3. خليفى سليم. (بلا تاريخ). المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية (أطروحة دكتوراه). التربية البدنية و الرياضية، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.
  4. رزيقة يحياوي. (2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة مسيلة.
  5. رضا بركيبة ، محمد الصالح التجاني ، و حنان لشلح. (2022). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الإستجابة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر.
  6. رميسة هامل. (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
  7. رياض عيشوش. (2016). دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
  8. عبد الوهاب أحمد علي جندب. (ماي، 2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، اليمن: جامعة الشرق الأوسط.
  9. محمد أنور، و هنية رشدي. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
  10. ميرنا أبو نجم. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (رسالة ماجستير). سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
  11. وسيلة بوازيد. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
- ثانيا، باللغة الأجنبية.

## ARTICLE :

1. Al-Zu'bi, H. A. (2014, May). The Relationship between Strategic Orientation and Competitive Advantages. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 6(3), pp. 13-20.
2. Barnes , C. (1998). Managing Competitive Response: Towards Creating a Competitive Organization. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), pp. 334-350.
3. Chandler , J. (2001). Managing the Competitive Response in Large Firms. *The American Journal of Management*, 26(2), pp. 237-256.
4. Cohen, W. (1995). Competitiveness Response: Concept and Applications. *Global Business Movement*, 31(3), pp. 514-529.
5. Dennison, J. (1996). The Competitiveness Response: A Case Study in Industrial Firms. *The American Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 897-925.

## قائمة المراجع

6. Faber, J. (1991). Competitive Response: Concept and Model. *Administrative Journal*, 34(1), pp. 10-34.
7. Garner, D. (2003). The Competitiveness Response: A Review of the Literature and Future Research. *Global Business Movement*, 39(4), pp. 449-462.
8. Garrett, R., Covin, J., & Slevin, D. (2009). Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering. *Journal of Business Research*, 62(8), pp. 782-788.
9. Hanna, M., & Bernardes, E. S. (2009, January 9). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(1), pp. 30-53.
10. Hansen, M. P. (1980). Competitive Response: An Analysis of the Global Industry. *Global Business Movement*, 16(2), pp. 60-78.
11. Helmsing, A. (1999). COMPETITIVE RESPONSE, INNOVATION AND CREATING AN INNOVATIVE MILIEU. *Institute of Social Studies*(291), pp. 1-39.
12. Joachima, A. A., Omotayo, O. A., & Omotayo, O. J. (2011, march 08). Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries. *Management Science Letters*, 1(3), pp. 315-322.
13. Kritchanchai, D., & MacCarthy, B. L. (1999). Responsiveness of the order fulfilment process. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(8), pp. 812-833.
14. Lane , M. (2003). Competitive Response and Economic Success: Tools for Analysis and Application. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), pp. 650-665.
15. Porter, M. (1980). The Competitive Response: An Analysis of the Global Industry. *Global Business Movement*, 16(2), pp. 60-78.
16. Smith , K. (2001). Competitive Response and Strategic Adjustment: A Case Study in British Firms. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), pp. 609-627.
17. Uzoamaka, N.-O. P., Ifeoma , A. R., & Nosike, C. J. (2020, September). Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(9), pp. 609-612.
18. Waiganjo, E. W., & Njeru, A. W. (n.d.). Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 06(04), pp. 18-39.

### Websites :

1. ChatGPT. (2023, mai 18). The role of strategic direction in aachieving the competitive response. Récupéré sur <https://chat.openai.com/>



# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إدارة إستراتيجية

السنة الثانية ماستر



## استبيان ماستر موجه لعاملين بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سيدي (تي) الكريم (ة)

تحية طيبة وبعد

السلام عليكم...

ضمن إطار إعداد مذكرة للحصول على شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية نود منكم مساعدتنا لدراسة "دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية" وهذا من خلال الإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة (√) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم

تحت إشراف:

أ.د. رحال سلاف

من إعداد الطالب (ة):

-رحال فيروز

القسم الأول: البيانات الشخصية (يرجى وضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لاختياركم)

أنثى

ذكر

1-الجنس:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

2-العمر:

### قائمة الملاحق

من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  بكالوريا فأقل  تقني سامي  ليسانس

مهندس  ماستر  دراسات عليا

4- عدد الدورات التكوينية:  2 فأقل  3 دورات  أكثر من 3 دورات

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

5- المركز الوظيفي: .....

القسم الثاني (محاور الاستبيان): (يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك)

سلم القياس				عبارات القياس	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
1- السرعة: تمثل رد الفعل السريع الذي تقوم به المؤسسة اتجاه تغيرات البيئة المحيطة.					
					01 تتميز المؤسسة بسرعتها في الرد التنافسي على المنتجات والعروض الجديدة من قبل المنافسين.
					02 تستطيع المؤسسة تنفيذ الخطة التسويقية الجيدة في وقت قصير.
					03 تقوم المؤسسة بتغييرات آنية عند علمها بعدم رضا زبائنها عن الخدمات المقدمة.
					04 تستطيع المؤسسة تصحيح تحركاتها التنافسية الخاطئة في الوقت المناسب.
					05 تسعى المؤسسة لتطوير خدماتها بوتيرة سريعة.
2- الثبات: يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة.					
					06 تقوم المؤسسة بصفة منتظمة بتقييم مدى رضا زبائنها على الخدمات المقدمة.
					07 تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تحركات يقوم بها المنافسين.

### قائمة الملاحق

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					08 تعمل المؤسسة على تطوير مواردها (البشرية، التكنولوجيا...) من أجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.
					09 تقوم المؤسسة دوريا بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد من وحدة التوجه الذي يوافق رغبات الزبائن.
					10 تمتلك المؤسسة القدرة على الحصول على الموارد اللازمة للاستجابة لتغيرات بيئة أعمالها ومنافسيها.
<b>3- الفعالية: الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق أهداف المنظمة.</b>					
					11 إمكانية المؤسسة معالجة المشاكل الداخلية ورصد تغيرات المحيط الخارجي في آن واحد.
					12 كسب المؤسسة رضا الزبائن عند إحداث أي تحسين في خدماتها.
					13 القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرغوبة.
					14 يمكن للمؤسسة أن تتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين.
					15 تحقق المؤسسة مستوى عالي من الدقة في طرح عروض خدماتها بما يتناغم مع تطلعات زبائننا.

سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التوجه الاستراتيجي: هو الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة من أجل تحقيق اهدافها، وتمكنها من التكيف مع البيئة التي تنشط فيها.	
<b>1- الرؤية: تمثل التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية.</b>						
					01 تعكس رؤية المؤسسة تركيزها على الأسواق والمنتجات.	
					02 تمتلك المؤسسة القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة في ضوء رؤيتها الاستراتيجية.	
					03 تمتلك المؤسسة رؤية شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي.	

## قائمة الملاحق

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					04 تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود جميع العاملين من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
					05 تهدف المؤسسة من خلال رؤيتها إلى الحفاظ على ثبات سلوكها الاستراتيجي اتجاه المنافسة.
<b>2- الرسالة المؤسسة: تتمثل في عبارة مختصرة توضح سبب وجود المؤسسة وتصور أهدافها.</b>					
					06 تشتق رسالة المؤسسة من طبيعة النشاطات التي تمارسها.
					07 يساهم العاملين في المؤسسة في صياغة رسالتها.
					08 تتميز رسالة مؤسستنا بترجمتها لأهدافها وأهداف المتعاملين معها ما يحقق لها الاستجابة السريعة لتغيرات بيئة أعمالها.
					09 تتلاءم رسالة مؤسستنا مع أهدافها في التكيف مع متطلبات زبائننا والعروض المقدمة لهم.
					10 تتسم رسالة المؤسسة بتركيزها على الاهتمام بزبائننا الحاليين والمرتبين.
<b>3- الاهداف الاستراتيجية: تمثل الغايات التي تطمح المؤسسة بلوغها من خلال الاستغلال الرشيد للموارد التي تمتلكها.</b>					
					11 تختار المؤسسة الأنشطة الملائمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
					12 تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية وفقا لتغيرات بيئتها الخارجية.
					13 تساعد الأهداف الاستراتيجية في توفير المعايير الملائمة لقياس فعالية السلوك الاستراتيجي للمؤسسة اتجاه المنافسة.
					14 تمكن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من تحقيق التوجه الموحد الذي يطابق احتياجات زبائننا.
					15 تتناغم الأهداف الاستراتيجية مع سرعة رد فعل المؤسسة اتجاه تغييرات البيئة المحيطة.
<b>4- القيم: تمثل المبادئ التي توحد سلوك العاملين داخل المؤسسة، حيث تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها.</b>					
					16 تعتبر القيم التي تتبناها مؤسستنا المرتكز الرئيسي الذي تنطلق منه رؤيتنا الخاصة.
					17 تتبلور القيم التي تؤمن بها المؤسسة بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين والمؤسسة نحو الاستجابة التنافسية السريعة والثبات.

قائمة الملاحق

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					18 تنسجم القيم التي تسود المؤسسة مع قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 23-04-2023  
إلى السيد: بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية، وكالة بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 491 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - رحال فيروز

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية "

تحت إشراف: د/رحال سولاف

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



جامعة بسكرة  
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة

## قائمة الملاحق

الملحق 03:

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: جمال فيرون

الصفة:  طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2022.95.3.12 الصادرة بتاريخ: 24-01-2017

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر التسيير

تحت عنوان: دور التوجيه الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكاليفيس

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: 2023-06-08

إمضاء المعني بالأمر

جمال



## قائمة الملاحق

### الملحق 04:

**المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية للاستغلال**

- بسكرة -

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق ل 13 مارس 1982 بموجب مرسوم الرئاسي رقم 106/82 وقد نتج عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري.

**المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR**

**الفرع الأول: تعريفه**

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، فهو ينتمي إلى قطاع عصومي إذا اعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة إلزامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي، وترقية العالم الريفي ودعم النشاطات التقليدية المختلفة والحرفية رأس المال المسجل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو 33 مليار دينار جزائري. مهمتها الأساسية تطوير الزراعة وتعزيز المناطق الريفية تتكون في البداية من 140 فرع، لديه شبكة حاليا أكثر من 300 فرع و 39 مديرية إقليمية، كما يشغل حوالي 7000 موظف فهو يعتبر من أهم البنوك في الجزائر باعتباره يمتلك أكبر شبكة على المستوى الوطني.

أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الاندماج بنوعها بالفائدة وبدون فائدة والمساهمة في تنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملته مع زبائن أقل مخاطرة ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: مهامه ومجال تدخله**

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- ❖ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف، الصناديق.
- ❖ فتح حسابات لكل شخص طالب لها ولتقبل الودائع.

<sup>1</sup> - <http://www.badr-bank>

## قائمة الملاحق

- ❖ المشاركة في تجميع الادخارات.
  - ❖ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
  - ❖ تأمين الترفيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
  - ❖ تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة.
  - ❖ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عنايتي الادخار والاستثمار.
  - ❖ تطو شبكته ومعاملاته النقدية.
  - ❖ تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة؛ التجارة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - ❖ الاستفادة من تطورات العمالية في مجال العمل المصرفي.
  - وفي إطار سياسة القروض ذات العمد ودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ:
    - تطوير قدرات تحليل المخاطر.
    - إعادة تنظيم إدارة القروض.
    - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات الفائدة تتماشى وتكفل الموارد.
- لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياساتها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرون تلخصت أهم محاوره في:
- ✓ إعادة التنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.
  - ✓ عصرنة البنك ( تقوية تنافسيته).
  - ✓ احترافية العاملين.
  - ✓ تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.
  - ✓ تطهير وتحسين الوضعية المالية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يشير الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛ بكونه يتركز على شبكة من الوكالات، ويشرف عليها مجموعة الفروع التي تتولى مهمة تنظيمها، وتسييرها في منطقة عملها.

## قائمة الملاحق

يوجد في أعلى الهرم الإدارة العامة يشرف عليها المدير الجهوي؛ وتتكون هذه الإدارة العامة من مديريات تشرف على الفروع وتتخصص كل واحدة في مهمة معينة .

تكون مهمة الوكالات في منح القروض إذا كانت لا تتجاوز القيمة المحددة من طرف الإدارة العامة، وإذا فاقت قيمة طلب القرض فإن صلاحيات المديرية تحول المطلب إلى الإدارة العليا التي تدرس الطلب وتعطي القرار النهائي وهي التي ترأقب سير و تطبيق الخطة الموضوعية من منح الائتمان حتى أجل تحويلها.

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية عبارة بتكون من: المدير الجهوي في قمة المخطط، و الأمانة العامة ، و خلية المنازعات والشؤون القانونية، وثلاث مديريات كل مديرية لها عدة فروع سنطرق إليها:

• مديرية النيابة للاستغلال: تتكون من ثلاثة مصالح هي:

. مصلحة القروض والتجارة الخارجية .

. مصلحة التشبيط التجاري.

. مصلحة وسائل الدفع.

• مديرية النيابة للإدارة والمحاسبة: تتكون من ستة مصالح هي:

. مصلحة المستخدمين.

. مصلحة الوسائل العامة.

. مصلحة الإعلام.

. مصلحة المحاسبة.

. مصلحة الميزانية.

. مصلحة التحليل و التطهير المحاسبي.

• مديرية النيابة لمراقبة أخطار القروض: تتكون من ثلاثة مصالح:

. مصلحة المراقبة التجارية والتجارة الخارجية .

. مصلحة ما قبل المنازعات.

. مصلحة متابعة الضمانات.

انظر الشكل رقم 1 و 2 ص 76/75 (هيكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية )<sup>1</sup>

## قائمة الملاحق

مطلب الثالث: موارد واهداف بنك و التنمية الريفية BADR

الفرع الأول: موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتكون موارد البنك الفلاحي حسب المادة 25 من مرسوم رقم 82/162 المؤرخ في 13 مارس 1982 من:

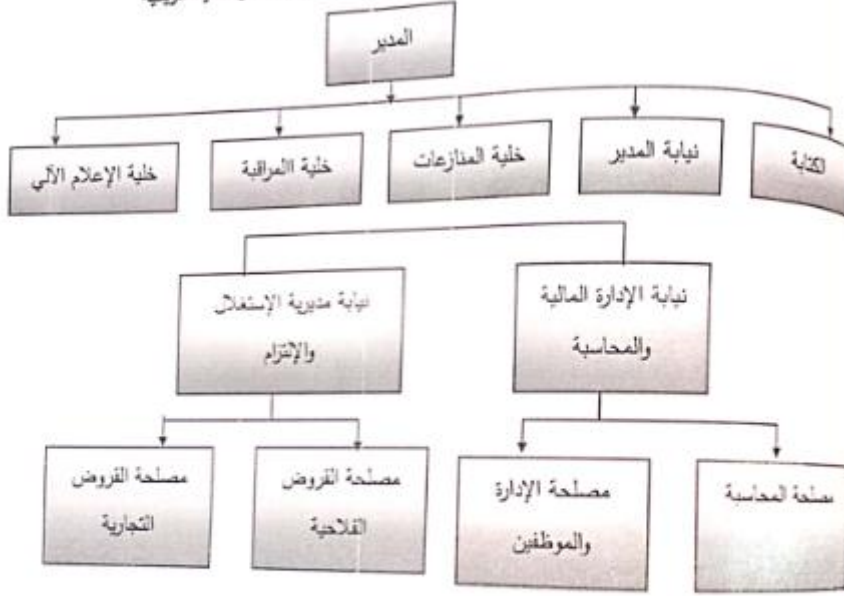
- ✓ رأسماله الأساسي واحتياطياته.
- ✓ الودائع الفردية والمحددة الأجل التي يتلقاها من الجمهور.
- ✓ الأموال المتوفرة التي المتحصل عليها من الهيئات العمومية التابعة للهيئات والأعمال الفلاحية والحرفية والزراعية وغيرها من ...
- ✓ التسيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية.
- ✓ الاعتمادات المالية المخصصة للصندوق والخصم التي يمكنها الحصول عليها من المؤسسات المصرفية الأخرى لاسيما البنك المركزي الجزائري.
- ✓ جميع الحصائل والوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أعماله.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- ✓ ضرورة العمل في سبيل استقلال البلاد بتحقيق الاكتفاء الذاتي للحاجيات الوطنية لمنتجات الفلاحة، هذا الاستقلال لا يمكن الحصول عليه إلا برفع التنمية الريفية بصفة ملموسة.
- ✓ رفع المستوى المعيشة وتحسين ظروف حياة سكان الأرياف.
- ✓ رفع مساهمة الفلاحة في الإنتاج الوطني.
- ✓ إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي.
- ✓ تنمية الري ببناء السدود.
- ✓ الزيادة في مساحات الأراضي الصالحة للزراعة مع استصلاح أراضي جديدة.

## قائمة الملاحق

شكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: مخطوطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## قائمة الملاحق

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

