

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:...../2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)

دفعة: 2023

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

أثر الرقابة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ:

- بعلي ياسمين - بن عبود شادية

- نوي سوسن

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	براجي صباح
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد-أ-	بن عبود شادية
مناقشا	أستاذ	بخوش مديحة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

يقول الله تعالى: {وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} (إبراهيم: 7)

ويقول رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: {من لا يشكر الناس لا يشكر الله}  
(رواه الترمذي)

نحمد الله تعالى ونشكره الذي أمدنا بالعقل والجهد ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

واعترافا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة والعون.

ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة "بن عبود شادية" لقبولها الإشراف على مذكرتنا. وعلى كل التوجيهات والمساعدات التي قدمتها لنا لإتمام هذا العمل لكي فائق الشكر والتقدير،

إلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بنصحهم والتوجيه.

كما نتقدم بجزيل شكرنا إلى أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

وأیضا نوجه الشكر لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا البحث من قريب وبعيد.

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من رباني صغيرة وسندي في  
الحياة جدي بلقاسم منصور.

والى أمي وجدتي.

والى من شجعوني كثيرا في كل مساري الدراسي

خالي جمال وخالاتي بورك فيكم ولكم

إلى أسامة، تسنيم، ملاك و آية

إلى جميع صديقاتي

إلى أستاذتنا الفاضلة شادية بن عبود

إلى كل طالب علم

وكل من ساهم في بلوغي هذا المستوى من التعليم وساهم في

إخراج هذا العمل

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

ياسمين

# الإهداء

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على نهل جرعة ماء من بحر العلم الواسع الذي لا يدرك إلا بالعمل والاجتهاد، أهدي ثمرة جهدي إلى من علمني العطاء والصبر والعزيمة، إلى من أحمل اسمه بكل فخر وأرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار والدي العزيز.

إلى منبع الحب والحنان والتفاني وإلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى شمعة العطاء طيبة القلب جلية المكانة أُمي.

إلى زوجي حبيبي خليلي وأنيس دربي فخري وداعمي الأول وسندي الحقيقي وتيني وقوتي وكل أشيائي الجميلة عبد الله.

إلى من قاسمني أفراحي وأحزاني ومن كان داعماً لي وداعياً لي بالخير واليسر، إخوتي عزيز دحمان محمد وإخواتي منال مشميشة زينب والصغيرات الأخريات. إلى خالاتي بشرى تفاحة نادية نظيفة عزيزاتي وعمتي مفيدة، جداتي يمي وهلالة، شكراً لكن على حنانكن واهتمامكن.

إلى بنات خالتي الجميلات رقيقات الروح حنين بشة ووصال إلى رقيقاتي أميمة كريمة سمية والباقيات.

إلى أسناتتنا الصبورة والمتفانية معنا في العمل شادية بن عبود.

إلى ياسمين زميلتي في العمل ورفيقة مشواري الدراسي.

إلى كل هؤلاء وهؤلاء ممن تمنى لي النجاح والتفوق.

وأخير إلى نفسي التي أملت زمام الأمور وأزرتني في الشداء والضراء لك كل امتناني وتقديري.

سوسن



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
II-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
I	فهرس الملاحق
8-2	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية</b>
10	تمهيد الفصل الأول
11	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية</b>
11	المطلب الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية.
19	المطلب الثاني: قدرات ونماذج الرشاقة الإستراتيجية.
22	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الرشاقة الإستراتيجية.
26	<b>المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية</b>
26	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها
39	المطلب الثالث: دور وعلاقة الرشاقة الإستراتيجية بالميزة التنافسية
42	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
42	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
51	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
53	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
59	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>

61	تمهيد الفصل الثاني
62	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
62	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
64	المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.
66	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
71	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.
72	المطلب الثاني: بناء وتطبيق أداة الدراسة، وقياس صدقها وثباتها.
76	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
78	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
84	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.
93	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
100	خلاصة الفصل الثاني
102	الخاتمة العامة
106	قائمة المصادر والمراجع
113	قائمة الملاحق
131	الملخص



# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الرقم
18	الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة	01
33	أبعاد الميزة التنافسية وفقا لما ورد من بعض الباحثين	02
54	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية	03
57	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية	04
72	تداول الاستبيان	05
74	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	06
75	معامل الارتباط بيرسون بين المحاور	07
75	معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان	08
78	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	09
79	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	10
80	توزيع عينة الدراسة وفق المتغير المستوى التعليمي	11
81	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية	12
82	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	13
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الرشاقة الإستراتيجية	14
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الميزة التنافسية	15
94	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	16

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الرقم
8	نموزج الدراسة	01
20	العوامل مرتبطة التأثير على فعالية المنظمات الرشيقة في تطوير المنتجات	02
21	وحدات البرمجة الرشيقة	03
32	مصادر الميزة التنافسية	04
37	دورة حياة الميزة التنافسية	05
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-	06
69	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	07
80	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	08
81	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	09
82	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية	10
83	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	11

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الرقم
114	إتفاقية التربص	01
116	الإستبيان	02
121	قائمة الأساتذة المحكمين	03
122	معامل الإرتباط بيرسون	04
122	معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
125	التكرارات والنسب المؤوية لمحور البيانات الشخصية	06
126	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة	07
131	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الميزة التنافسية وأبعادها الخمسة	08
135	إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الخمسة	09

# المقدمة العامة

## تمهيد:

على غرار ما توصل إليه عصر اليوم من تغييرات وتطورات متسارعة في مختلف المجالات والنشاطات، لم تعد للمنظمات القدرة على مجابهة هذه التحديات، لذا فالطرق التقليدية في التسيير أصبحت غير مجدية، مما يستوجب تبني فلسفات واستراتيجيات إدارية حديثة تبرز قدرة المنظمات على الاستمرارية في بيئة أعمال متقلبة تميز هذه الأخيرة عن غيرها. وهذا ما يعزز لديها الاهتمام بتسخير مجموعة من القدرات والموارد التي تنعكس على اتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد، أضف إلى ذلك الاهتمام بحاجات الزبائن وتلبيتها والذي بدوره يستدعي فنا في التسيير وسرعة في الاستجابة.

و يرتبط نجاح منظمات الأعمال من خلال قدرتها على البقاء والتكيف ومواجهة المنافسين، فضلا على أن قدرة المنظمة على التموّج والاستمرار يرتكز على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، ما يساعدها على كسب مرونة ورشاقة في التعامل مع الأوضاع المختلفة ضمن استراتيجيات مدروسة ومحكمة.

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية كتوجه استراتيجي أحد المفاتيح الذهبية للولوج ضمن إطار المنظمات الناجحة في بيئة أعمال ديناميكية، تستوجب قدرات عالية وفعالة تمكنها من التصدي للمصاعب والأزمات التي تواجهها بسهولة وانسيابية، حيث تتمتع هذه الإدارة المتبنية لهذا التوجه بالحدثة والخفة والمرونة، باعتبارها من الطرق الفعالة والمجدية التي تساعد على مواجهة التقلبات الطارئة في بيئة الأعمال.

وعليه فإن نجاح الإدارة أو المنظمة مرتبط ببناء الدعائم الرئيسة للرشاقة الاستراتيجية، ومن بين هذه الدعائم توفر الأفراد العاملة بالكفاءة المطلوبة والمسؤولية المشتركة بين الجميع، ما يعزز بنية تحتية تساهم في سيورة المنظمة بشكل فعال، مشكلة بذلك جدار يردع المنافسين وهذا ما يكسبها نوعا ما قوة وميزة تنافسية تساعدها في التموضع والبقاء.



تعد الميزة التنافسية السلاح الإستراتيجي والأساسي لمواجهة تحديات السوق، باعتبارها من المعايير المهمة لتحديد كفاءة المنظمات الناجحة، ومن الدعائم المبتكرة والمبدعة. مما يصعب على المنافسين من محاكاتها وتقليدها باستمرار. وعليه نقول أن الميزة التنافسية تدرج تحت خاصية التكيف مع المحيط شديد المنافسة وإبراز مكانة وفاعلية المنظمة من خلال قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى.

وهذا ما تسعى إليه مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- حيث تسعى لرفع المستوى الترفيهي والمعرفي للمجتمع وكذا الاقتصاد من خلال تحسين نوعية الحياة والمساهمة في تقريب المسافات والتواصل السريع وذلك بتقديم الخدمات والمنتجات اللازمة بأقل التكاليف وبجودة مضمونة، مواكبة في ذلك الثورة الرقمية .

حيث أن الأرباح المقدمة من هذه المؤسسة تساعد قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إنعاش الخزينة، لذا فإن تبني توجه الرشاقة الاستراتيجية يلعب دورا هاما في ربحية هذه الأخيرة مع بلوغ فائدها وسرعة استجابتها للتقلبات وكذا مرونتها في تنفيذ المشاريع وغيرها من أهداف المنظمة مشكلة بذلك ميزة تنافسية تجعلها، وفي هذا السياق نسعى إلى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل دراستنا .

**1. إشكالية الدراسة :** تعمل المؤسسات الجزائرية في بيئة متقلبة ومتغيرة بشكل مستمر لذا فإن التحدي الأبرز الذي يواجه هذه المؤسسات وبالأخص مؤسسة اتصالات الجزائر هو قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة وذات جودة عالية، في سياق هذا الحديث يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة كالآتي: **ما مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-؟** .

**2. التساؤلات الفرعية :** من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي

✓ هل يوجد أثر مهم لبعء الحساسية الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة لدى مؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد أثر مهم لبعء وضوح الرؤية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة لدى مؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد أثر مهم لبعء التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة لدى مؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد أثر مهم لبعء المقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة لدى مؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد أثر مهم لبعء المسؤولية المشتركة في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة لدى مؤسسة محل الدراسة؟

3. فرضيات الدراسة : من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: (H 0) "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات الباحثين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

وللتحقق من تأثير كل بعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى (H 0. 1): حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعء الحساسية الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات الباحثين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

**الفرضية الفرعية الثانية (H 0. 2):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعء وضوح الرؤية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات المبحوثين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة- عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة (H 0. 3):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعء التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات المبحوثين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة- عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الرابعة (H 0. 4):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعء المقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات المبحوثين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة- عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الخامسة (H 0. 5):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعء المسؤولية المشتركة في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات المبحوثين العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة- عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

4. **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في إبراز أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، والتي يمكن وصفها كممارسة إبداعية من ممارسات الإدارة الحديثة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق ميزتها التنافسية من خلال توجيه الاستراتيجيات اللازمة لدعم هذه الأخيرة، حيث تم تطبيق الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- وإبراز كيفية تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على مستوى فروعها الإدارية و كيفية صنع واتخاذ القرار والتعامل مع البيئة المتقلبة وذلك للاستجابة السريعة للمتغيرات والأزمات الطارئة لتعزيز مبرزاتها التنافسية.

5. **أهداف الدراسة :** يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تسليط الضوء على فهم وإدراك العاملين والمدراء على مستوى المنظمة لأهمية وأثر تبني الرشاقة الاستراتيجية الداعمة لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية وتجسيدها وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية.

✓ توضيح المفاهيم الأساسية للرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية وأهميتهما.

✓ معرفة أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

✓ التعرف على مميزات المنظمات الرشيقة ونماذجها ومتطلباتها.

✓ التعرف على مصادر وأنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

✓ تحديد العلاقة التي تربط بين الميزة التنافسية والرشاقة الاستراتيجية وذلك من

خلال الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة

تبسة-.

6. دوافع اختيار الموضوع : يمكن حصر أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع كما يلي :

الأسباب الذاتية؛ وتتمثل فيما يلي

✓ الرغبة في معرفة ودراسة موضوع الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها موضوع حديث ومهم

في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الرشيقة.

الأسباب الموضوعية ؛ وتتمثل فيما يلي

✓ الأهمية التي تلعبها الرشاقة الاستراتيجية كتوجه للإبداع في المنظمات .

✓ معرفة آليات عمل المؤسسة محل الدراسة في تبني الرشاقة الإستراتيجية

محقة بذلك أهدافها بفعالية وكفاءة .

7. منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب

الجانب النظري للموضوع، من خلال استعراض الجوانب النظرية وذلك بتحليلها

وإسقاطها، كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة بالنسبة لاستعراض عناصر الدراسة

الميدانية وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها وتم في عملية جمع

المعلومات والبيانات وفي سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد العينة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات

المطلوبة وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي كي تتم الإجابة عن

التساؤلات المهمة في تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية .

8. حدود الدراسة : من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم

جوانبها المختلفة تم تحديد النطاق الزمني والمكاني لها.

- الحدود الزمانية: : تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية: 2023/2022.

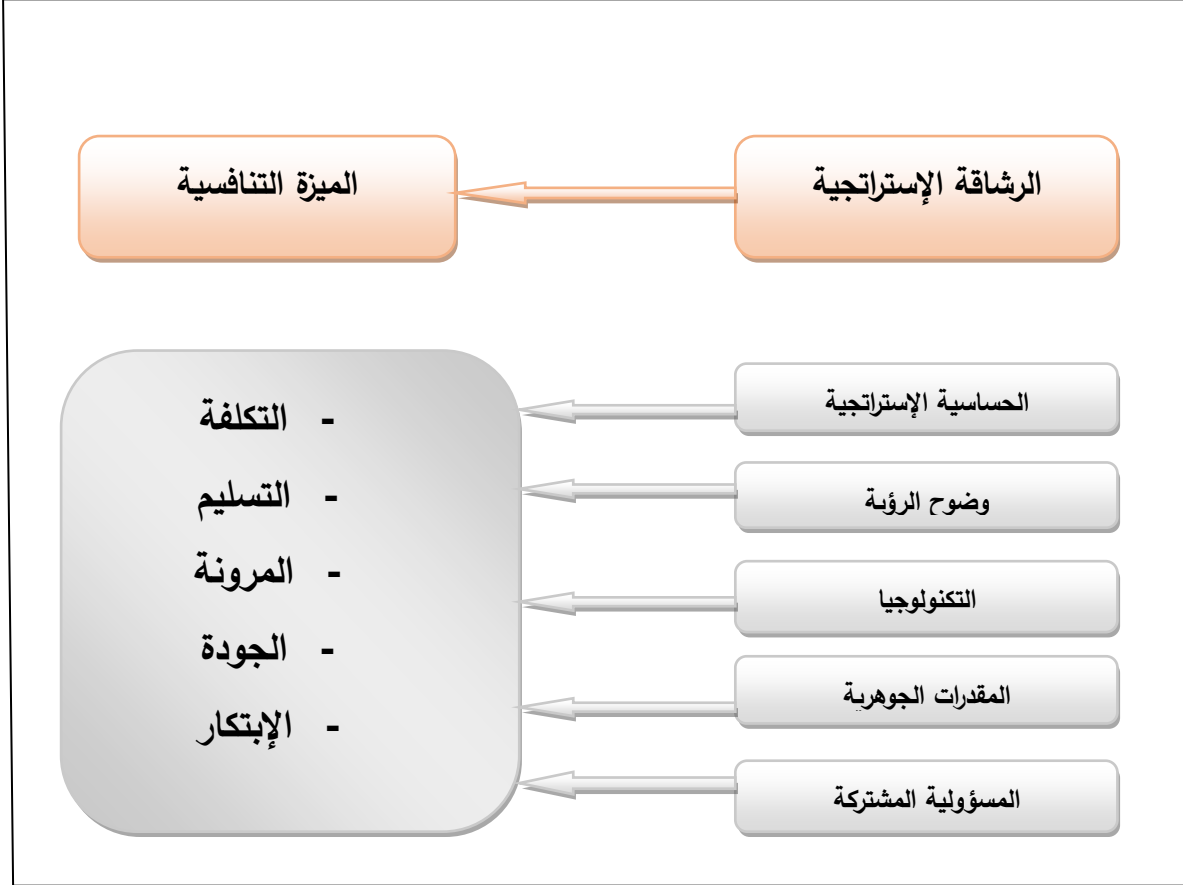
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

9. هيكل الدراسة: بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى فصلين حيث تضمن كل من الفصل الأول ثلاثة مباحث تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات حيث يختص الفصل الأول بدراسة الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية فقسم المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول ماهية الرشاقة الاستراتيجية وفي المطلب الثاني قدرات ونماذج الرشاقة الإستراتيجية أما في المطلب الثالث فتطرقنا إلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تطرقنا أيضا إلى ثلاثة مطالب حيث كان المطلب الأول يتحدث عن ماهية الميزة التنافسية وفي المطلب الثاني والثالث ذكرنا أنواع ومصادر الميزة التنافسية وأهم أنواعها ثم أبعادها ومحدداتها وأخيرا العلاقة والدور الذي يربط بينهما كما خصصنا المبحث الثالث للدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية باللغتين العربية والإنجليزية.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تم فيه إسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (spss) وذلك من خلال الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة حيث تمت دراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- .

## 10. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

# الفصل الأول

## تمهيد الفصل الأول:

يرتبط نجاح المنظمات في العصر الحالي بقدرتهم على البقاء والإزدهار في بيئة عمل تتسم بالتغيرات المستمرة وحالة عدم التأكد، وهذا راجع للتطورات الهائلة في عالم التكنولوجيا والتغير المستمر في أذواق المستهلكين وكذلك العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية وللبقاء والاستمرار في بيئة الأعمال، لذا لابد أن تتصف هذه المنظمات بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التطورات الحاصلة، كما تعتبر الرشاقة الإستراتيجية من أهم الوسائل التي تساعد المنظمات على كسب ميزة تنافسية من خلال الوصول إلى ما يحتاجه المستهلك أو القيمة التي يأمل في الحصول عليها من المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. ونظرا لأهمية موضوع الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية في عالم الأعمال اليوم لابد من التعرف على مفهوم كلا المصطلحين ومعرفة العلاقة بينهما والدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بكليهما، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

**المبحث الأول: المفاهيم النظرية المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية**

**المبحث الثاني: المفاهيم النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة**



الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

## المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية

إن التحديات الاقتصادية والاجتماعية المعقدة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وحالة عدم التأكد من التغيرات الداخلية والخارجية التي أصبحت تهدد البقاء واستمرارية المؤسسات، مما أجبرها على تخصيص الوقت والجهد لتبني إستراتيجيات وتكتيكات تمكنها من التكيف والبقاء والنمو، لذا برز مفهوم الرشاقة الإستراتيجية الذي يعتبر من أنجح الأساليب الإدارية الحديثة الذي يمكن المؤسسات من تجاوز هذه العقبات أو التحديات، حيث سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية في ثلاث مطالب كما يلي:

**المطلب الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية.**

**المطلب الثاني: قدرات ونماذج الرشاقة الإستراتيجية.**

**المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الرشاقة الإستراتيجية.**

## المطلب الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية

قبل الحديث عن الرشاقة الإستراتيجية لابد من التطرق إلى مفهوم المصطلح بشكل عام وكذلك استعراض وتبيان وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول هذا المفهوم، وضمن هذا الإطار سوف نتعرف على الفرق بين هذا المصطلح وبين مصطلحات ذات العلاقة وكذلك معرفة أهم ميزات المنظمات الرشيقة.

## الفرع الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى تعريف الرشاقة الإستراتيجية لابد من التعرف على مصطلح الرشاقة، حيث يعود أصل هذا المصطلح إلى بداية القرن العشرين في العمل البحثي الذي أقيم في معهد lacocca بجامعة لاهاي سنة 1991 والذي كان بعنوان "إستراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

والعشرون من وجهة نظر خبراء الصناعة"<sup>1</sup>. وهناك تعاريف عديدة للرشاقة استندت على عدد من الأبحاث التي تم إجراؤها في هذا المجال.

على سبيل المثال يعرف "Goldman and Nagal" مفهوم الرشاقة على أنها: "القدرة على العمل بربحية في بيئة تنافسية في ظل فرص مستمرة وغير متوقعة للزيائن"<sup>2</sup>. وتعرف أيضا على أنها: "القدرة على الإزدهار في زمن يتسم بالتغيير المستمر والغير مؤكد والغير متوقع"<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها: "قدرة المؤسسة على إدارة التغيرات غير المتوقعة (أي الأزمات) في بيئة الأعمال غير المؤكدة"<sup>4</sup>.

وأما الإستراتيجية فتعرف على أنها: " مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول"<sup>5</sup>.

وعند دمج المصطلحين ينتج مصطلح الرشاقة الإستراتيجية الذي نال حظا وافرا من الاهتمام من قبل الباحثين، وذلك لكونه أحد سمات المؤسسات المعاصرة، حيث تعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها: " القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة له وللمتغيرات وعدم التعرض للمخاطر"<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup>مها عثمان الزامل، هيا بخيت الدوسري، الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 29، عدد 04، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2020، ص: 764.

<sup>2</sup>يوسف عطوي المواضيع، دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية دراسة ميدانية، دراسة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2016، ص: 14.

<sup>3</sup>Jeffrey Amos, Transformation to Agility Manufacturing in The Marketplace of Unanticipated Change, Routledge Taylor & Francis Group, New York, 2013, p: 84.

<sup>4</sup>Sergey V. Zykov, Managing Software Crisis: A Smart Way to Enterprise Agility, Springer International Publishing, Switzerland, 2018, p: 02.

<sup>5</sup>محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 45.

<sup>6</sup>إيمان لعراجي، فريدة بوغازي، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جامعة 20 أوت

1955، الجزائر، 2020، ص: 310.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

وعرفها العالم Carl Long في كتاب ( Measuring your Strategic Agility ) بأنها: "قدرة المنظمة على التعبئة والاستفادة من الفرص بأسرع ما يمكن وبكفاءة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: "القدرة على إنتاج المنتجات أو الخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب، بالسعر المناسب وللعميل المناسب".<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها وإعادة توجيهها بكفاءة وفعالية نحو خلق القيمة وحماية الأنشطة ذات العائد المرتفع مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة".<sup>3</sup> وتعرف كذلك على أنها: "القدرة على تطوير بدائل إستراتيجية واتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى أساس سليم في الوقت المناسب".<sup>4</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "السرعة، والمرونة، والاستجابة، والكفاءة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، من خلال تكامل موارد المنظمة، وتطبيقها للمعرفة التي تمتلكها في خلق منتجات تلبي احتياجات العملاء في بيئة أعمال متقلبة بشكل مستمر".<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بأنه: "القدرة على الاستجابة بسرعة ومرونة للتغيرات البيئية، واغتنام الفرص المتاحة ومعالجة التهديدات بصورة سريعة ومبتكرة وذلك بغرض الحصول على ميزة تنافسية وخلق قيمة مضافة للمنظمة".

## الفرع الثاني: أهمية الرشاقة الإستراتيجية وعناصرها

<sup>1</sup>رامي إبراهيم عبد العال نجم، أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019، ص: 14.

<sup>2</sup>إيمان سالم الصانع، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية دراسة حالة شركة الإسمنت لافارج، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (دون ذكر البلد)، 2013، ص: 15.

<sup>3</sup>Arokodare, M.A&Asikhia, O. U, **Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight**, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, volume 20, issue 3 version 1.0,2020, p: 10.

<sup>4</sup>Suhair Abdel Hamed&MuthanaZahimFisal, **Strategic Agility and its Impact on Strategic recovery**, Social science journal, Res Militaris, Vol 12, N 2, 2022, p: 5648.

<sup>5</sup>محمد بن عبد الله الحزباب، غازي أبو قاعود، أثر الرشاقة الإستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2020، ص: 262.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

أكد العديد من الباحثين على أهمية الرشاقة الإستراتيجية وأهمية توفر عناصرها في المؤسسات من أجل ازدهارها وتقدمها وتحقيق أهدافها وبالتالي استمراريتها في عالم الأعمال.

### 1. أهمية الرشاقة الإستراتيجية:

يمكن توضيح أهمية الرشاقة الإستراتيجية في ما يلي:<sup>1</sup>

✓ الرشاقة الإستراتيجية تمكن المؤسسات من استغلال الفرص المتاحة في ظل تقلبات السوق،

ولكن هذا لا يعني عدم وجود إستراتيجية، ولكنها تعتبر بديل للتخطيط الإستراتيجي؛

✓ تعتبر الرشاقة الإستراتيجية من أسباب النجاح في بيئة الأعمال الدينامية، لأنها تمكن المنظمة

من السيطرة والتكيف مع التغيرات الطارئة؛

✓ تهتم الرشاقة الإستراتيجية بوجود مفهوم مشترك بين الإستراتيجيات وتنفيذها؛

✓ تؤكد الرشاقة الإستراتيجية على ضرورة الرؤية الواضحة والتفكير الإستراتيجي؛

وهناك من الباحثين ما يضيف إلى أهمية الرشاقة الإستراتيجية ما يلي:<sup>2</sup>

✓ تساعد الرشاقة الإستراتيجية المؤسسات على تحقيق القدرة على البقاء الصمود؛

✓ تساهم الرشاقة الإستراتيجية في تحويل وتجديد المنظمة دون أن تفقد مكانتها في السوق؛

✓ يمكن للمؤسسات التي تتسم بالرشاقة الإستراتيجية أن تساهم في تحقيق الأهداف التنموية عن

طريق المساهمة في النمو الاقتصادي.

ويمكن تلخيص أهمية الرشاقة الإستراتيجية في كونها تعمل على تعزيز قدرة المنظمات، وتلبية

الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من أجل مواجهة المنافسة الشديدة، وكذلك تعزيز قدرتها على التمتع

بالمرونة اللازمة في مواجهة التطورات الحديثة والسريعة في بيئة الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق في المؤسسات الغير ربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية -جامعة الدول العربية، مجلد 42، عدد 02، مصر، 2022، ص: 29.

<sup>2</sup>جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد 64، جزء 02، العراق، 2022، ص: 255.

<sup>3</sup>محمد بن راضي راشد الهاجري، غازي رسمي أبو قاعد، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر (2017-2019)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، المجلد 21، العدد 01، الأردن، 2021، ص: 44.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

ويمكن القول أن في بعض الصناعات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد الرشاقة الإستراتيجية بالفعل محددًا رئيسيًا للأداء، وتواجه الشركات في الصناعات الأخرى الحاجة المتزايدة إلى تبني الرشاقة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن الرشاقة الإستراتيجية تعتبر من الأساليب المهمة والحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافهم ومساعدتهم على البقاء والنمو في ظل التغيرات والتطورات المستمرة في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى أنها تشجع المؤسسات على الإبداع والابتكار والتجديد مما يساعدهم على اكتساب ميزة تنافسية.

### 2. عناصر الرشاقة الإستراتيجية:

يمكن تلخيص العناصر الرئيسة للرشاقة الإستراتيجية في ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ الاستجابة السريعة للتغير؛
- ✓ منتجات ذات جودة عالية؛
- ✓ التكامل المؤسسي الداخلي؛
- ✓ استغلال القدرات التكنولوجية؛
- ✓ التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية؛
- ✓ القدرة على استغلال الفرص؛
- ✓ السرعة و المرونة.

### الفرع الثالث: الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والمصطلحات ذات العلاقة

هناك العديد من المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح الرشاقة الإستراتيجية ولعل أبرزها ما يلي:

❖ الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية:

---

<sup>1</sup>Yves Doz, **Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute**, Human Resource Management Review, 30, 100693, 2020, p: 01.

<sup>2</sup>هبة محمد عمرو، **الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص: 23.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم القرارات التنافسية في الأجل الطويل.<sup>1</sup> أما الرشاقة الإستراتيجية كتوجه إداري للتطبيق الناجح لقواعد التنافس مثل السرعة، المرونة، الابتكار، والجودة وذلك للوصول إلي منظمة أعمال ناجحة.

### ❖ الفرق بين الرشاقة التنظيمية والرشاقة الإستراتيجية:

تعد الرشاقة التنظيمية على أنها قدره المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر على تنميه المنظمة وتطورها ايجابيا في بيئة سريعة التغيير أي هي نموذج في العمل يؤدي إلى توظيف قدرات تنظيمية لمواكبة التغييرات التي تلبي احتياجات العملاء وتواكب المتطلبات الجديدة وتخلق الأداء الوظيفي للمنظمات،<sup>2</sup> أما الرشاقة الإستراتيجية فهي إحدى الوسائل المستخدمة في إدارة هذا التغيير ولها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة متقلبة ومتغيرة عن طريق التفاعل مع السوق التنافسية

### ❖ الفرق بين المرونة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية:

تعني المرونة الإستراتيجية قدرة الشركة في الاستجابة للتغيرات البيئية أو قدرة الشركة على التكيف السريع لمواكبة التغيرات وذلك لتحقيق ميزة تنافسية،<sup>3</sup> أما الرشاقة الإستراتيجية فهي الرشاقة الشاملة على المدى البعيد والقريب إبتداءا من التوجه الاستراتيجي إلى غاية أبسط الأعمال في المنظمة على عكس المرونة التي تعني تنظيم العمليات البسيطة على المدى القريب.

### ❖ الفرق بين التحليل الاستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية:

التحليل الاستراتيجي يعني الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والتابعة لعناصر القوة الأيديولوجية والإدراك والطموحات، والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2009، ص:63.

<sup>2</sup>يوسف عبد الله هيكال العنزي، دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت)، رسالة ماجستير، تخصص اداره أعمال، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مجلد 13، العدد 3، جامعه مدينه السادات، مارس 2022، ص:29.

<sup>3</sup>أبا بكر كوسرت محمد، أحلام إبراهيم وآخرون، دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية،(رسالة ماجستير، إدارة أعمال)، مجله جامعه الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد، 11 العدد 26، كليه الإدارة والاقتصاد جامعه صلاح الدين، 2009 ص:544.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة،<sup>1</sup> أما الرشاقة الإستراتيجية تعالج التغيرات التي تواجه مسار هذا الهدف بانسيابية ومرونة.

### الفرع الرابع: مميزات المنظمات الرشيقة:

تعرف المنظمة الرشيقة على أنها: "المنظمة التي لديها القدرة على الاستشعار ورصد التغيرات في بيئة الأعمال والتحليل والتفسير الدقيق لما تحتويه هذه التغيرات من فرص وتهديدات ومن ثم القدرة على إعادة الضبط السريع للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وإعادة تشكيل كافة الموارد والنظم والعمليات والإجراءات والموارد البشرية وكافة عناصر المنظمة من أجل استغلال الفرص المتاحة الحالية والمستقبلية أو مواجهة التهديدات الناجمة عن التغيرات في بيئة الأعمال".<sup>2</sup>

ومن الخصائص الرئيسة التي تميز المنظمات الرشيقة كونها تستند على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال، وتعتمد الرشاقة في هذه المنظمات على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية حيث يتسم موظفيها بالمهارات والتعلم المستمر، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية استغلال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها<sup>3</sup>، والجدول التالي يمثل الخصائص التي تميز المنظمات الرشيقة عن المنظمات التقليدية :

<sup>1</sup> محمود جاسم، محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 18.

<sup>2</sup> حسين الغراب، الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية والتحول نحو المنظمات الرشيقة لمواجهة التغيرات الفجائية و الاضطرابات في بيئة الأعمال، على الموقع: <https://ae.linkedin.com>، بتاريخ 14-04-2023، على الساعة: 01:11AM.

<sup>3</sup> محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، بحث مقدم ضمن متطلبات استكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص: 23.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

الجدول رقم 01: الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة

منظمة تقليدية	منظمة رشيقة	
هرمي، عمودي	شبكي ، أفقي مسطح	الهيكل التنظيمي
خبرة	تعدد التخصصات	كفاءة وحدات الفريق
مركزية	لا مركزي	تدفقات المعلومات وصناعة القرار
التحكم	التنسيق	دور المديرين
فعال، منفذ للأوامر	قابل للتكيف، مسؤول، مستقل، مبدع	جودة الأفراد

**Source:** Arthur Audran, Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments, Master of Science in Management Economics and Industrial Engineering, Scuola di IngegneriadeiSistemi, Politecnico di Milano, 2011, p: 43.

وكما يوضح الجدول(01) أن المنظمات الرشيقة تتمايز عن المنظمات التقليدية من ناحية الهيكل التنظيمي حيث أنها توازن بين الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية ولكن تميل إلى الأشكال التي تكون أقرب إلى اللامركزية، متعددة التخصصات ومتناسقة. وأخيرا فالمنظمات الرشيقة تمتلك أفراد مبدعين ولديهم قابلية للتكيف مع وجود فرق عمل ذات كفاءة عالية وتتمتع بروح الجماعة كل هذا من أجل خلق قيمة للمؤسسة ومكافحة الجمود.



الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

## المطلب الثاني: قدرات ونماذج الرشاقة الإستراتيجية

نجد لدى المنظمة التي تتبنى الرشاقة الإستراتيجية قدرة تنظيمية تساعد على الاستجابة للتغيرات والتقلبات وذلك ضمن قدرات تنظيمية محددة ونماذج إستراتيجية تنتهجها المنظمة وهو ما سننترق إليه في هذا المطلب.

### الفرع الأول : قدرات الرشاقة الإستراتيجية

تساعد الرشاقة الإستراتيجية المنظمات على القيام بالعديد من المهام عن طريق مجموعة من القدرات والتي توفر لها الطرق اللازمة لعملية تنفيذ الرشاقة الإستراتيجية وقد حدد بارك هذه القدرات كالآتي:<sup>1</sup>

#### 1. رشاقة اتخاذ القرار:

ويقصد برشاقة اتخاذ القرار هو قدرة المنظمة على جمع وتخزين وهيكله المعلومات المتعلقة بعمل المنظمة من مختلف مصادرها بهدف التعرف على الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال دون تأخير، ومعرفة الفرص والتهديدات المحتملة، ووضع الخطط التي يتم من خلالها إعادة تكوين الكوادر، وعمل الإجراءات التنافسية الجديدة وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تكون عملية متكاملة مع فريق العمل بالكامل بما يقود جميع أعضاء الفريق أو المنظمة إلى النجاح بدلا من تعزيز جدول الأعمال الشخصية.

#### 2. رشاقة الممارسة:

وتعني قدرة المؤسسة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها وتعديل العمليات وإعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب و تبنى الممارسة على عدد من الأنشطة الهادفة إلى إعادة تجميع الموارد في المؤسسة وتعديل عمليات الأعمال بالاعتماد على المبادئ المبنية على مهمة صنع القرار لأجل مواجهة التغيير البيئي بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على تغيير عملياتها وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفق الإجراءات والموارد المختلفة.

### الفرع الثاني: نماذج الرشاقة الإستراتيجية

لقد تم اقتراح عدد من نماذج الرشاقة الإستراتيجية لتقييم ما إذا كانت ممارستها يمكن النظر إليها بشكل أفضل كممارسات رئيسية مفصلة في وحدات تنظيمية ثانوية، أو كعدد من الممارسات الثانوية وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:<sup>1</sup>

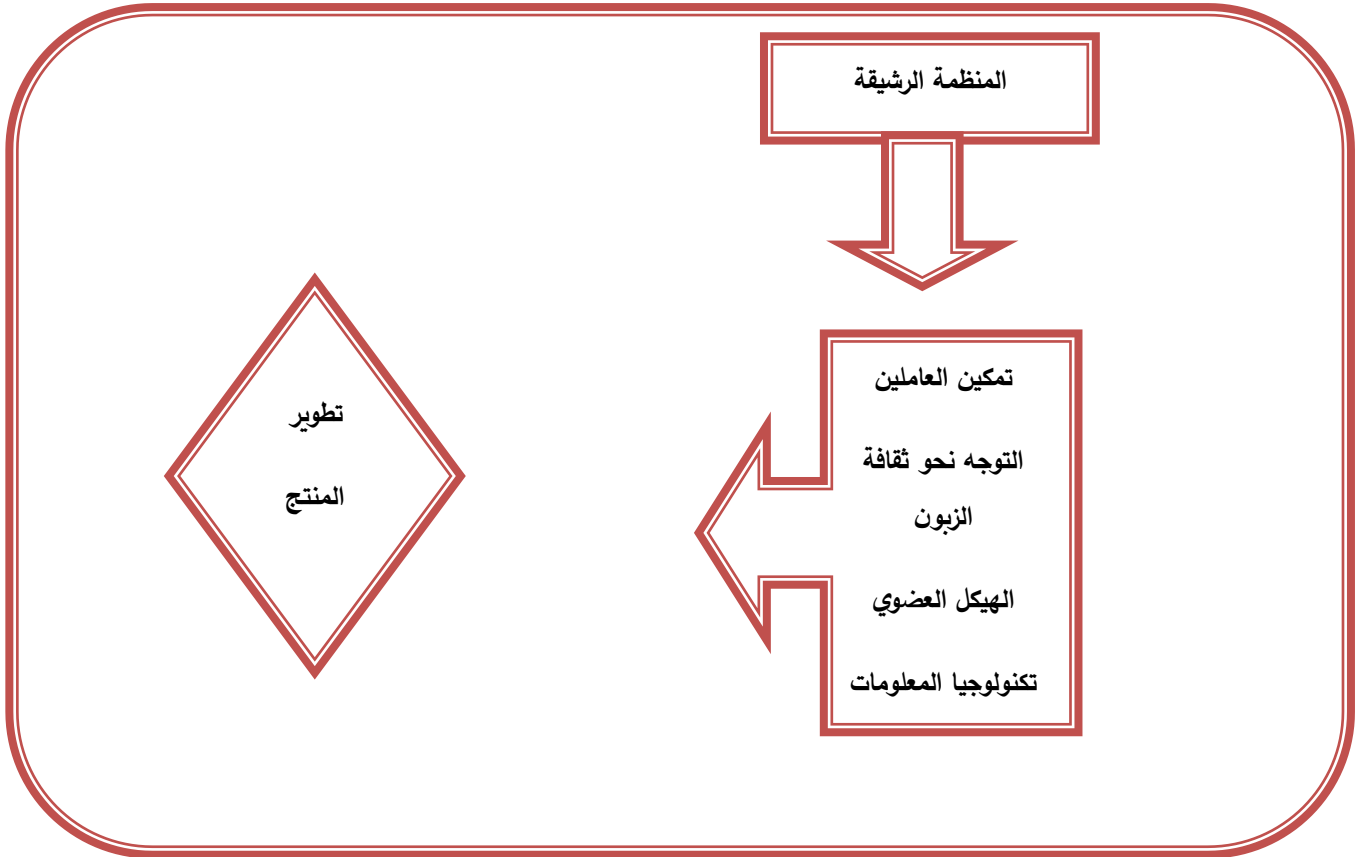
<sup>1</sup>رامي إبراهيم عبد العال نجم، مرجع سبق ذكره، ص:26

الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

## 1. النموذج الأول نموذج (Alzoubi):

يتمحور النموذج الحالي على المتغير التابع وهو تطوير المنتجات والمتغيرات المستقلة وهي عوامل تتكون من تمكين العاملين في الهيكل التنظيمي ثقافة التوجه نحو الزبون وتكنولوجيا المعلومات ومنظمات التعلم وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين الرشاقة الإستراتيجية وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات وقد لوحظ وجود علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والمتغيرات المستقلة وعدم وجود أي علاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير المنتج وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 02:العوامل مرتبطة التأثير على فعالية المنظمات الرشيقية في تطوير المنتجات



المصدر:غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 40.

## 2. النموذج الثاني نموذج (Kuettner):

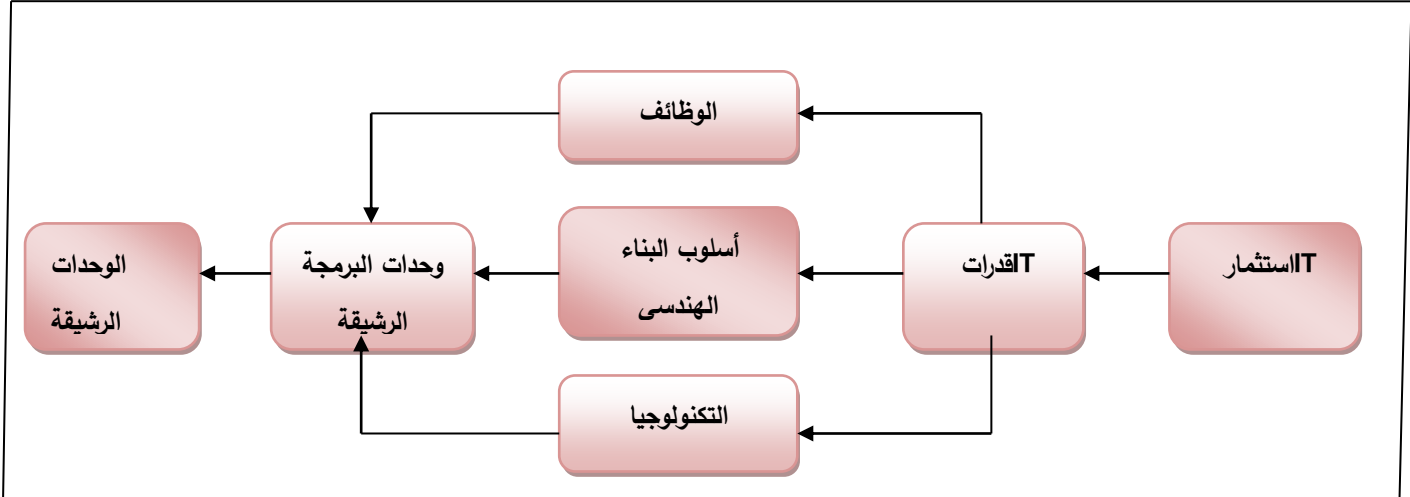
ويتضح فيه وجوب رشاقة برمجيات الأعمال للتعامل مع التغير غير متوقع في ظل أبعاد مختلفة مثل الكميات والسرعة والعمليات التجارية وبالتالي يتم تمكين البرمجيات التجارية الرشيقية عن طريق القدرات

<sup>1</sup> غلا فاضل علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص : 40-48

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

الوظيفية والتكنولوجية ويتم إنشاء هذا باستعمال قدرات التكنولوجيا المعلومات والتي تنتج عن تكنولوجيا المعلومات والخيارات الرقمية والبرمجيات التجارية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: وحدات البرمجة الرشيقة



المصدر: غلا فاضل علوان، مرجع سبق ذكره، 2015، ص 42

### 3. النموذج الثالث نموذج (Griffin):

نجد في هذا النموذج مجموعة من النقاط التي تحدد تطبيق الرشاقة الإستراتيجية:

- ✓ توقع التغيير: ويقصد بها التفسيرات المحتملة من التأثير من اضطرابات الأعمال والاتجاهات.
- ✓ توليد الثقة: وهي إنشاء ثقافة ومبادئ المشاركة والثقة.
- ✓ البدء والشروع بالإجراء: أي جعل الأشياء تحدث على نحو استباقي وليس مجرد ردة فعل.
- ✓ تحرير التفكير: أي تسكين الآخرين لتكوين الابتكار.
- ✓ تقييم النتائج: وهي إدارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات.

فضلا عن امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية المتمثلة بالأفراد والتكنولوجيات والعمليات ومنها المقدرات التكنولوجية إذ أن هناك علاقة تكامل بين أبعاد وعناصر نموذج الرشاقة الإستراتيجية التي تحدد من خلال إبعاد الأساسية للرشاقة الإستراتيجية.

### 4. النموذج الرابع نموذج (Arteta):

يحتوي هذا النموذج على منظور للمؤسسات ذات الأداء المتميز ويأتي ذلك من خلال نوعين من المقدرات التنظيمية والمقدرات الديناميكية والمقدرات التشغيلية:

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

### ✓ المقدرات الديناميكية:

تعني نمط تعلم من النشاط الجماعي والإجراءات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة من خلالها توليد وتعديل الممارسات التشغيلية لتحقيق تكوين مورد جديد والمقدرات الديناميكية تشمل عدد من العوامل مثل إدارة صنع القرار والتحالفات والاستراتيجيات التي توجب موضوعيه اتخاذ القرار كما يمكن التغيير والتحول إلى أي نوع من هذه المخدرات لتوفير ميزه تنافسيه مستدامة.

### ✓ المقدرات التشغيلية:

تشير إلى قدره المؤسسة على تنفيذ وتنسيق مختلف المهام المطلوبة لأداء الأنشطة التنفيذية مثل الخدمات اللوجستية والتوزيع التخطيط العمليات والتي هي عمليات وإجراءات متجذرة في أي مؤسسة وتشمل المخدرات التشغيلية كافة العمليات الداخلية فضلا عن التنسيق والتعاون والمعلومات والسيطرة على سلسلة التجهيز بأكملها

### ✓ المرونة:

وهي عبارة عن مقدرات تشغيلية مختلفة لبناء وتشغيل التجهيز التي هي رشيقة ومرنة لذلك من المفيد أن يكون هناك فهم متعمق لمقدرات النظام المطلوبة داخل حدود المؤسسات وشبكات سلاسل التجهيز لأي مؤسسة.

### ✓ الحدائة:

النماذج التي قدمها الباحثون تعكس اجتهادهم في تفسير المفهوم للوصول إلى تأطيره وتحديد مكوناته وإبعاده.

## المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات الرشاقة الإستراتيجية

إن الرشاقة الإستراتيجية تمكن المنظمة من البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المضطربة من خلال الرقابة والتجديد بصفة منتظمة وذلك ما يسمح لها بالاكشاف المبكر للتغيرات الطارئة واقتناص الفرص لمواجهة التحديات والتصويب نحو الهدف بكفاءة وفعالية، ومن خلال هذا نوجز مجموعة من النقاط حول متطلبات وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المنظمة.

### الفرع الأول: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو الطبيعي للمؤسسة في ظل التغييرات المؤثرة عليها وجدت مجموعة من الأبعاد والتي تم قياس الرشاقة الإستراتيجية عليها كما يلي:

1. **التخطيط:** يعد التخطيط مجموعه من الافتراضات التي توضح الأهداف المطلوبة الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة والمرجو العمل على تحقيقها فيما يخدم قرارات المنظمة وقد استخدم بعض

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

- الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الإستراتيجية والتي تتمثل في تحديد الأهداف على المدى البعيد والقصير وأيضا الحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن.<sup>1</sup>
2. **التنظيم:** ويعرف التنظيم على انه وظيفة إدارية تتضمن تنظيم هيكله الأعمال لإنجاز الأهداف التنظيمية كما تتجلى أهميه التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمد عليها المدراء في تفعيل الخطط وتنفيذها فبدون التنظيم لا يمكن انجاز الأهداف الواردة في الخطط كذلك فان التنظيم يخلق العلاقة بين مختلف موارد المنظمة ويديمها من خلال التشخيص أي الموارد التي تستخدم في الأنشطة كيف ذلك.<sup>2</sup>
3. **الأفراد:** هم الأفراد العاملة في المؤسسة والذين تم توظيفهم فيها حيث تهتم مؤسسه بزيادة قدره الأفراد على العمل وتحفيزهم في أداء العمل مما لهم من اثر بليغ في تحديد قيمه المؤسسة أيا كان حجمها أو وظيفتها، ولا بد للأفراد الذين يعملون في المنظمات أن يكونوا على قدر مناسب من الكفاءة والمهارات التي تؤهلهم في مهامهم الوظيفية وتجعلهم قادرين على التعامل مع التغيير ولديهم القابلية لتعلم كل جديد وتنمية قدراتهم لتحسين أنفسهم بشكل مستمر كما أن تكون لهم المهارة في التواصل بينهم لتبادل ونقل الخبرات وتعزيز قدراتهم نحو تحمل المسؤولية.<sup>3</sup>
4. **التكنولوجيا:** غالبا ما تعتمد مؤسسات الأعمال الناجحة على نموذج الرشاقة الإستراتيجية بمفاهيمها وأهدافها لتحقيق التهيئ المسبق وسرعة الاستجابة لحالات التغير الظاهرة في بيئتها على غرار قدرات المؤسسة الأخرى فالتكنولوجيا تعد عاملا من احد العوامل المحددة لقدرة المنظمة في الاستجابة للمخاطر ومجابهة الفرص البيئية والتي تعتبر العامل الرئيسي في كشف متغيرات السوق والاستجابة لها.<sup>4</sup>
- من خلال مرجع عدد من الأدبيات الإستراتيجية المعاصرة، والخاصة بالرشاقة الإستراتيجية نجد أن أغلب الباحثين يتفقون على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية هي : (الحساسية الإستراتيجية،

<sup>1</sup>إيمان سالم الصانع، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (دون ذكر البلد)، 2013، ص: 22-28.

<sup>2</sup>هبة محمد عمرو، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

<sup>3</sup>محمد عبد العزيز سيد أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين، أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (GAAUTH)، المجلد 19، العدد 08، المعهد العالمي للسياحة والفنادق بالأقصر - الإسماعيلية، 2020، ص: 348.

<sup>4</sup>كرار كاضم رسن أبو دكه، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، ص: 14.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، المسؤولية المشتركة) وفيما يأتي توضيح لكل منهما.

1. **الحساسية الإستراتيجية:** أي مسح الجهات البيئية الفاعلة والإحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي وفهم الاتجاهات البيئية والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي للمنافسين<sup>1</sup>.

2. **وضوح الرؤية:** إن وجود رؤية واضحة للمنظمة هي أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي الناجح، فمنها تستخلص المنظمة رسالتها وتستطيع من خلالها وضع أهداف واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها وهي تجيب على التساؤل الأهم لأي منظمة وهو ماذا نريد أن نكون في المستقبل حيث أشار "Collis & Hussey" "إلى أن الرؤية تجمع بين البصيرة والاستشعار فالبصيرة تدل على وجود صورة واضحة في العقل أما الاستشعار فهو القدرة على إعطاء خطة ذهنية حول إدراك الأحداث في المستقبل ويوفر بعد وضوح الرؤية للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ<sup>2</sup>.

3. **المقدرات الجوهرية:** هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين وتمثل الوعي وإدراك المنظمة بالمخدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل أو معرفة كيف إذ أن المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستكون عملية تعقب الفرص بشكل سيء، وضرورة هنا إيجاد تحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسب مع القدرة الجوهرية<sup>3</sup>.

4. **سرعة الاستجابة:** يقصد بها الاستباق للعمل في الظروف البيئية إذ تظهر الحاجة إلى تحليل كافة مبادرات الاستجابة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية، وتعد الاستجابة الحل التكتيكي للفرص والتحديات الإستراتيجية السائدة والمتوقعة وتشمل التكيف والتأقلم مع الأفكار الجديدة والمبتكرة لخلق منتجات جديدة ونماذج أعمال جديدة<sup>4</sup>.

5. **المسؤولية المشتركة:** تشير إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق النتائج والمخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، كما أنها تمثل مقياس لماذا القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع

<sup>1</sup>إيمان العرابي ، فريدة بوغازي، مرجع سبق ذكره، ص: 311.

<sup>2</sup>رامي إبراهيم عبد العال نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 15

<sup>3</sup>كوثر حميد هاني الموسوي، الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص: 446.

<sup>4</sup> صفاء إدريس عبودي، رعد محمد خروفة، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة في شركات الاتصالات النقالة في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2018، ص: 246.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

شركاء سلسلة القيمة إذ أن علاقاتها مع الزبون تساهم في خلق القيمة لذا فإن علاقات المنظمة مع الشركاء والتي تتشكل من خلالها سلسلة القيمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: متطلبات الرشاقة الإستراتيجية

مما لا شك فيه أن الرشاقة الإستراتيجية ليس توجه سهل تستطيع أي منظمة انتهاجه بسهولة وإنما يجب إن تلحقها مجموعة من الممارسات والأنشطة الممنهجة توصف كمتطلبات من أجل حفاظ المنظمة على مزاياها التنافسية بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات والأحداث الطارئة في ظل بيئة مضطربة ومتسارعة لذا قمنا بتلخيص متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بحسب آراء بعض الباحثين والمتمثلة في: <sup>2</sup>

1. ضرورة التوافر علاقات تعاونية بين زملاء العمل.
  2. ضرورة امتلاك المؤسسة قاعدة معلومات تستطيع من خلالها تنويع مصادر أنظمة المعلومات.
  3. تكامل الأدوار والأعمال في المنظمة على كافة المستويات الإدارية.
  4. امتلاك المنظمة لقادة أقوياء.
  5. توافر العوامل الاجتماعية الضرورية والمتعلقة بالثقة وتوازن السلطة والقوة بين الشركاء وتؤدي الثقة دورا في تمكين المنظمات من المشاركة بالمعرفة وتزويد من رغبتها على الانتقال والحصول على قدر أكبر من المعلومات التي تسهم بدورها في صناعه القرارات.
  6. ضرورة توفر المناخ التنظيمي المشجع على التميز والإبداع وخفه الحركة.
  7. الثقافة التنظيمية الداعمة والتي تتسم بالمرونة.
  8. وجود هيكل تنظيمي مرن وتحسين وتطوير العمليات أكثر من المتوقع.
  9. قدره المنظمة على تحديد الأعمال الأساسية والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة المخاطر والتحديات والتحديات الحالية والمستقبلية.
- وتعليقا على ما سبق فنرى إن من أهم متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية هو قدرة المنظمة على تحديد قدراتها الأساسية سواء البشرية أو العملية أو التقنية وتطويرها بما يخدم مصلحة المنظمة

<sup>1</sup>محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الحبار، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2020، ص: 135.

<sup>2</sup>رامي إبراهيم عبد العال نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

ويعطيها القدرة على التكيف والمناورة وخلق القيمة المميزة لديها مع وجود ثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي مرن.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

تسعى المنظمات في ظل الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءة والجودة، إلى تحقيق هدفها الاستراتيجي الذي يحقق لها البقاء والنمو في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية وغيرها، فالمنظمات اليوم تعيش في بيئة شديدة التغيير والتقلب، وهذا ما يفرض على المنظمة إنتاج فكر إداري ديناميكي يوائم المحيط المنافس، ويسعى لمعالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز للمنظمة على المنافسين المحتملين وغير المحتملين. وهذا ما يدفعها لخلق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار وتحقيق أهدافها المرجوة. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من مفاهيم نظرية للميزة التنافسية وذلك من خلال ثلاثة مطالب:

#### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

#### المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية

#### المطلب الثالث: دور وعلاقة الرشاقة الإستراتيجية بالميزة التنافسية

#### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وأهميتها

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا للنجاح في خلق قيمة الزبون، وعنصر مهم للمنافسين في ظل اقتصاد السوق، الذي يمنح مزايا تنافسية تسمح باستقطاب الزبائن واستدامتهم وبالتالي فإن المنظمة الاقتصادية والتجارية وإن كانت الخدماتية تكون مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، مما يعتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لابد من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي لها علاقة بالمفهوم

- **التنافسية:** هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو، استقرار وابتكار وتجديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>إسالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلد 08، العدد 01، الجزائر، جوان 2021، ص: 232.



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

• **المنافسة:** هي العلاقة التي تنشأ بين مجموعة من التجار الذين يقومون ببيع سلع وخدمات مماثلة أو متشابهة في منطقة جغرافية معينة.<sup>1</sup>

• **التنافس:** هو مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.<sup>2</sup>

وكضبط تعريفي للمصطلح يشير مفهوم الميزة التنافسية (competitive Advantage) إلى تفرد المؤسسة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات على غيرها من المؤسسات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها. وبديها يجب أن تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة والاستدامة لتنوع مصادرها المختلفة ويعد كفاءة العنصر البشري أهم مورد للميزة التنافسية.<sup>3</sup>

أيضا كتعريف آخر تعتبر الميزة التنافسية على أنها " العوامل المستعملة من قبل المؤسسة للوصول إلى مخرجات تفوق المنافسين في سوق المنتجات، وهي تؤثر إلى تكلفة الوحدة الواحدة من التصنيع والاستلام السريع والمرونة في تغيير حجم ودوران المخزون ودورة الوقت ضمن مجالات تشكيل الموارد وتحويلها إلى المنتجات المالية.<sup>4</sup>

كما عرف الباحثين (Kotler, Porter) الميزة التنافسية:<sup>5</sup>

حيث رأى (kotler) أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر".

أما (Porter) يعرف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع".

أيضا عرفها آخرون بمعنى واسع على أنها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز بن سعد الدغيثر، تنظيم المنافسة في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة بتنظيمات إقليمية ودولية)، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد، 2017، ص13 متوفر على الرابط [www.drconsel.com](http://www.drconsel.com) بتاريخ 24-04-2023، على الساعة: 03:11AM.

<sup>2</sup> رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دون ذكر السنة ص:78.

<sup>3</sup> خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة الصناعية: نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص:24.

<sup>4</sup> هشام فوزي العبادي، جليل كاضمالعارضي، نظم إدارة المعلومات: منظور استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2012، ص:20.

<sup>5</sup> هشام حريز وبشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين قدره التنافسية للمؤسسة، ط٠١، مكتبة الوفاء القانونية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص ص: 112.111.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

يقول (McGahan) بأن الميزة التنافسية هي "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين، ويركز على أن الميزة التنافسية هي القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن".

كما تعرف الميزة التنافسية "بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات الإنتاج التسويق التموين، الموارد البشرية وغيرها".<sup>2</sup>

أيضا كتعريف أخير وشامل تعتبر الميزة التنافسية بأنها "المجالات التي يمكن للمنظمة إن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها".<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي اكتساب المنظمة قدرات ومهارات تميزها عن غيرها من المنافسين في كافة أنشطتها وذلك ما يكسبها كفاءة وفعالية تجعلها متموزعة ومنفردة في السوق .

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

من المعلوم في الوقت الحالي أن التنافس يكون بين الشركات وليس بين الدول فإن الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية عالية تكون لها القدرة استقطاب أفراد المجتمع، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية هو جوهر الإدارة الإستراتيجية، ذلك لأنه يعد أساسا لنجاح الشركات الاقتصادية، فبدون ميزة لا يمكن للشركات أن تحافظ على بقائها لان الميزة التنافسية تعبر عن قدرة الشركة على البقاء وتسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية وللأخذ بما سبق نجيز أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص ص: 79-80.

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم تسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007، ص 04.

<sup>3</sup> محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 12، متوفرة على الرابط <http://ratoulrecherche.arabblogs.com> بتاريخ 29-04-2023، على الساعة: 04:23PM .

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

✓ تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛

✓ تزيد من قيمة الأداء في الأعمال المتفوقة او في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛

✓ تساهم في التأثير الايجابي في توقعات العملاء وباقي المتعاملين معها وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.؛

✓ متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد وهذا ما يتيح للمنظمة ونظرا لأهمية الميزات التنافسية المستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تختلف أنواع الميزة التنافسية حسب كتابات الباحثين فمثلا (Koufteros) يرى بان هناك خمس أنواع للميزة التنافسية ويحددها " السعر، الجودة، القيمة، لدى الزبائن ضمان التسليم، الإبداع ". أما اغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما "ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز" حسب ما يلي:

#### 1. ميزة التكلفة

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر والحصول على نفس التكلفة الأقل، لكن هذا ليس ممكنا في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط:<sup>2</sup>

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نلخصها فيما يلي:

- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ووجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل منتج مؤسسة بمنهج مؤسسة أخرى أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.
- الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فانه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> بناني فاطمة الزهراء، ععشاشي وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الاعمال: دراسة حالة المطاحن الكبرى لظهرة مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، جامعة مستغانم، العدد 3، الجزائر، 2012، ص: 14.

<sup>2</sup>حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص: 15- 17.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

- **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة .
  - **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع إلا انه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي فان مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.
  - **مراقبة الروابط:** المقصود بمراقبة الروابط هنا هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
  - **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة وبالتالي فان مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **الأخطاء الواجب تفاديها:** نريدها في ما يلي:
- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها.
  - إهمال أنشطة التموين.
  - إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل الصيانة، الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف، النقص في استغلال الروابط وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها.
  - تخفيضات متناقضة في السعر.
  - التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة تهدد التميز وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

### 2. ميزة التمييز

تسعى المؤسسة لتكون الرائدة والتميزة وذلك في المجالات التالية:<sup>1</sup>

- تمييز المنتج من خلال:

---

<sup>1</sup>حذفاتي أمير، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019-2018، ص:44.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

- تصميم الحجم، الشكل، اللون ، التركيب المادي.
- الخصائص المميزة والتي تضيف بصمة خاصة لأداء المنتج ويمكن للمؤسسة أن تحدد هذه الخصائص الجديدة التي تضيفها لمنتجاتها من خلال استقصاء آراء عينة من العملاء مع مقارنة ما سيتم حمله مقابلها من تكاليف نتيجة هذه الخصائص.
- توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة ومدى توافق تصميم وخصائص المنتج مع احتياجات العملاء.
- مصداقية المنتج كمقياس لدرجه جودة الأداء الوظيفي حيث يثق العميل في مصداقية المنتج ويعتمد عليه.
- مدى الاستخدام حيث يميل كثير من العملاء لدفع سعر أعلى للمنتجات التي تعمر أطول.
- **التكنولوجيا المستخدمة:** من حيث التجهيزات وطرائق الأداء المستخدمة والنظام الذي يؤلف بين العاملين والتجهيزات في وحدة منسجمة ومتكاملة.
- **خصائص العاملين:** وذلك من خلال حرص المؤسسة على التأكيد واعتبار العاملين رأس مال فكري، و يتميزون بالمعرفة والمهارة وترسيخ ثقافة الجودة لديهم، وبذلك تحقيق التمييز في الاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء.
- **قنوات التوزيع:** الحرص من القرب للعملاء.
- **خدمة العاملين:** حيث يمكن للمؤسسة أن تتميز في هذا المجال من خلال عدة سبل:
  - تسهيل تلقي طلبات العملاء؛
  - التركيب إذا كان المنتج يتطلب ذلك؛
  - تقديم الاستشارة للعميل بخصوص الاستخدام الأمثل للمنتج؛
  - الصيانة، الإصلاح، وخدمات ما بعد البيع؛
  - الصراحة والدقة عند التعامل مع العملاء.

### الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية

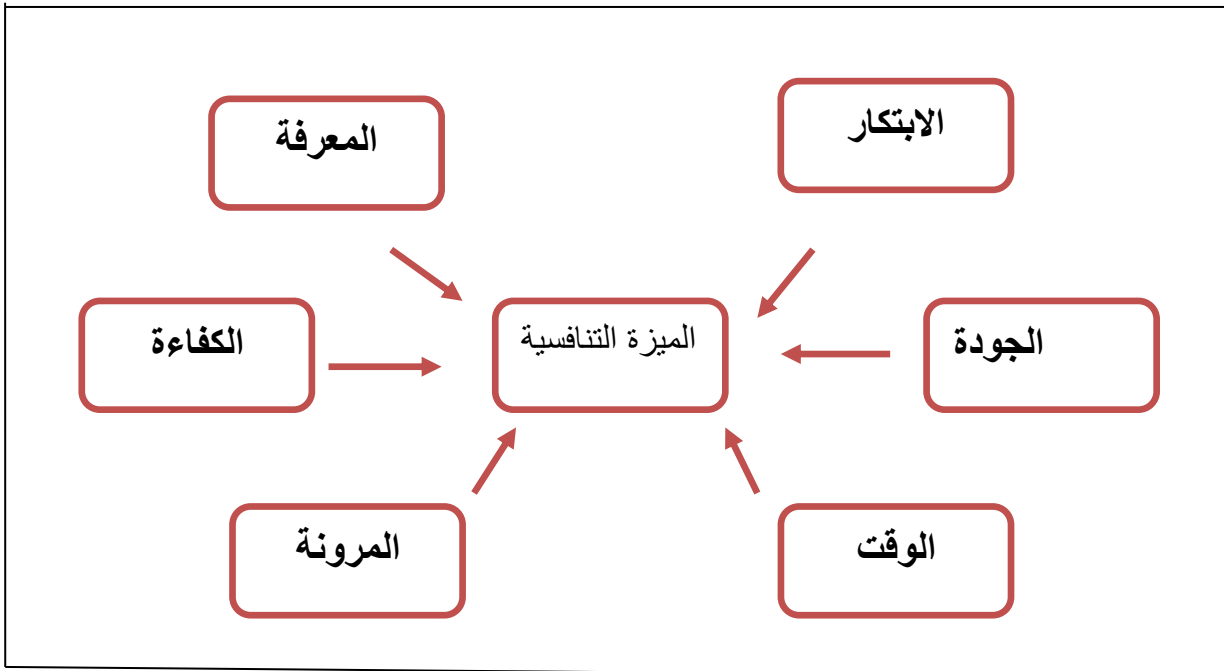
على المؤسسة التي ترغب في النجاح داخل السوق الذي تنشط فيه أن تكتسب ميزة تنافسية، ومن أجل اكتساب هذه الميزة وجب عليها أن تكون على دراية بمصادر قوتها والمزايا التي تجعلها في مركز تنافسي ويمكن تلخيص أهم مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> هشام حريز ويشمال عبد الرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 126 - 121.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

1. **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبهم انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية، إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت هذه القدرة مصدرا متجددا للميزة التنافسية.
2. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلان المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة تحويل المدخلان إلى مخرجات، فتمثل المدخلان العوامل الأساسية للإنتاج في حين تتمثل المخرجات في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلان المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيه، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.
3. **الجودة:** نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.
4. **الوقت:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون اصرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

### الشكل رقم 04: مصادر الميزة التنافسية



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

المصدر: هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2012، ص121.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتحقيق الريادة في السوق، لذلك لابد على المؤسسة البحث عن الأبعاد التي تميزها على بقية منافسيها. كما أن للميزة التنافسية محددات أساسية تبين مدى قوة هذه الأخيرة في مواجهة المنافسين والحفاظ على مركزها التنافسي، وفي ما يلي سوف نتطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية وكذلك محددها.

### الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حددها بأربع أبعاد ومنهم من حددها بأكثر، وفي ما يلي سوف يتم استعراض عدد من وجهات نظر بعض الباحثين:

### الجدول رقم 02: أبعاد الميزة التنافسية وفقا لما ورد من بعض الباحثين

أبعاد الميزة التنافسية	الباحثون
الكلفة- الجودة- المرونة- التسليم- الإبداع	Evans 1997
الكلفة- الجودة- المرونة- الوقت	Krajewski 2007
الكلفة- الجودة- المرونة- الاعتمادية	Certo 1995
الكلفة- التميز- الإبداع- النمو- التحالفات	Best 1997
التصميم- الجودة- المرونة- سهولة الاستعمال- الجمالية- الإبداع	Slack 1998
التكلفة- التميز- المرونة- الوقت- التكنولوجيا	Macmillan 2001

المصدر: يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياني، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 6، العدد14، العراق، 2011، ص:18.

إلا أن معظم الباحثون اتفقوا على خمس أبعاد تنافسية رئيسية ولعلها هي الأكثر شيوعا وسوف نتطرق لها في ما يلي:

1- **الجودة:** تدعي العديد من الشركات أن الجودة هي أولويتهم القصوى، ويقول العديد من العملاء أنهم يبحثون عن الجودة في المنتجات التي يشترونها لكن الجودة لها معنى شخصي تعتمد على من يحددها، على سبيل المثال بالنسبة لشخص ما قد تعني الجودة أن يدوم المنتج لفترة طويلة

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

وبالنسبة لشخص آخر قد تعني الجودة منتج يقدم أداء عالي.<sup>1</sup> ولكن عموماً تعتبر الجودة من المزايا التنافسية الهامة، والتي تقوم بالإشارة إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع متطلبات واحتياجات الزبائن، حيث أن المنتجات التي تتمتع بالجودة العالية تساهم في تحقيق رضا الزبائن وتحسين سمعة المنظمة، وزيادة على ذلك يمكن للمؤسسة أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات عالية الجودة لتلبية متطلبات الزبائن.<sup>2</sup>

2- **الكلفة:** تعتبر واحدة من أقدم الأولويات وأكثرها استخداماً من قبل الشركات، حيث حتى مع ظهور الاستراتيجيات الأخرى فإنها لا تزال الأكثر استهدافاً من قبل رجال الأعمال، ومن المعروف أن الكلفة هي إحدى الأولويات الأكثر جاذبية ويرجع ذلك أساساً إلى فكرة كونها كلما قلت تكلفة الإنتاج زاد الربح. والشركات التي تعتمد على الكلفة كإستراتيجية رئيسية للإنتاج تقوم على مبدأ الكلفة تكون دائماً أقل.<sup>3</sup> وكذلك يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة الكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة سعرية، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزاً في وجه الداخلين الجدد.<sup>4</sup>

3- **المرونة:** لن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تفوقاً تنافسياً بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع. وأصبح السعر والتنوعية أمران أساسيان في منتجات الكثير من منظمات الأعمال ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات متنوعة. ومما أعطى الكثير من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية. ويمكن أيضاً توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج، بمعنى آخر أن المرونة تظهر في نوعان مرونة المنتجات ومرونة الحجم تظهر الأولى في قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجئة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات

<sup>1</sup>R.DAN REID,NADA R.SANDERS,Operations Management An Integrated Approach, Description Eighth Edition, John Wiley & Sons, United States of America, 2023, p: 34.

<sup>2</sup>عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطعة 01، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 134-135.

<sup>3</sup>JosefaMula .Rafael Barbastefano, Manuel Díaz-Madronero .RaúlPoler, New Global Perspectives on Industrial Engineering and Management, International Joint Conference ICIEOM-ADINGOR-IISE-AIM-ASEM, Lecture Notes in Management and Industrial Engineering, Springer Nature, Switzerland, 2018, p: 245.

<sup>4</sup>سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص: 240.



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

التكنولوجية، أما الثانية فتبرز أهميتها في كون قدرة المنظمة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.<sup>1</sup>

4- **التسليم:** أصبحت سرعة الخدمة والاستجابة السريعة لطلب العملاء أحد عوامل المنافسة بين المؤسسات، ويرتبط هذا باستعداد العميل لدفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في ذلك الوقت، حيث كلما كانت المنظمة قادرة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العميل بسرعة وأقصر وقت من المنافسين كلما حصلت على حصة سوقية أكبر وفرضت أسعارا أعلى على خدماتها ومنتجاتها.<sup>2</sup> ويعبر عن ميزة التسليم بثلاثة أوقات:<sup>3</sup>

- ✓ الوقت المصروف بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلبيةه.
  - ✓ الوقت المحدد لإيصال السلعة أو الخدمة للزبون.
  - ✓ الوقت الذي تقتضيه المنظمة لطرح منتج جديد.
- وكذلك يحقق التنافس على أساس التسليم المزايا الآتية:<sup>4</sup>
- ✓ تقديم منتجات جديدة بسرعة تفوق المنافسين وذلك ما يقود إلى تحقيق موقع مميز للمنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك.
  - ✓ يؤدي إلى زيادة مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن و كذلك إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن.
  - ✓ تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة. ومن الجدير بالذكر أن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

5- **الإبداع:** غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار creation ومصطلح الإبداع Innovation كمرادفتين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين، حيث يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى

<sup>1</sup>ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص: 125-126.

<sup>2</sup>Salah M. Diab, Using the Competitive Dimensions to Achieve competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals, International Journal of Academic Research in Business and sciences, Vol 4, No 09, 2014, p:141.

<sup>3</sup>ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 126-127.

<sup>4</sup>مرجع نفسه، ص: 127.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة.<sup>1</sup> حيث يعرف الإبداع بأنه: " القدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، فالإبداع هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً".<sup>2</sup> وأشار Schumpeter إلى خمسة أنواع من الإبداع وهي: منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة، سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية، وتنظيم جديد للإنتاج، و يجب على صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج شيء جديد أن يستند على مخزون المعارف الجديدة من الإبداع ، ويتحقق من تبني السوق لهذا المنتج الجديد.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هما:

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة اكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر.<sup>4</sup>

حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس للسياسة هجومية فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتحديد الميزة

<sup>1</sup>بوازدية وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011، ص: 18.

<sup>2</sup>محمود عبد الرحمن الشنطي، مدحت حمدي الجيار، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

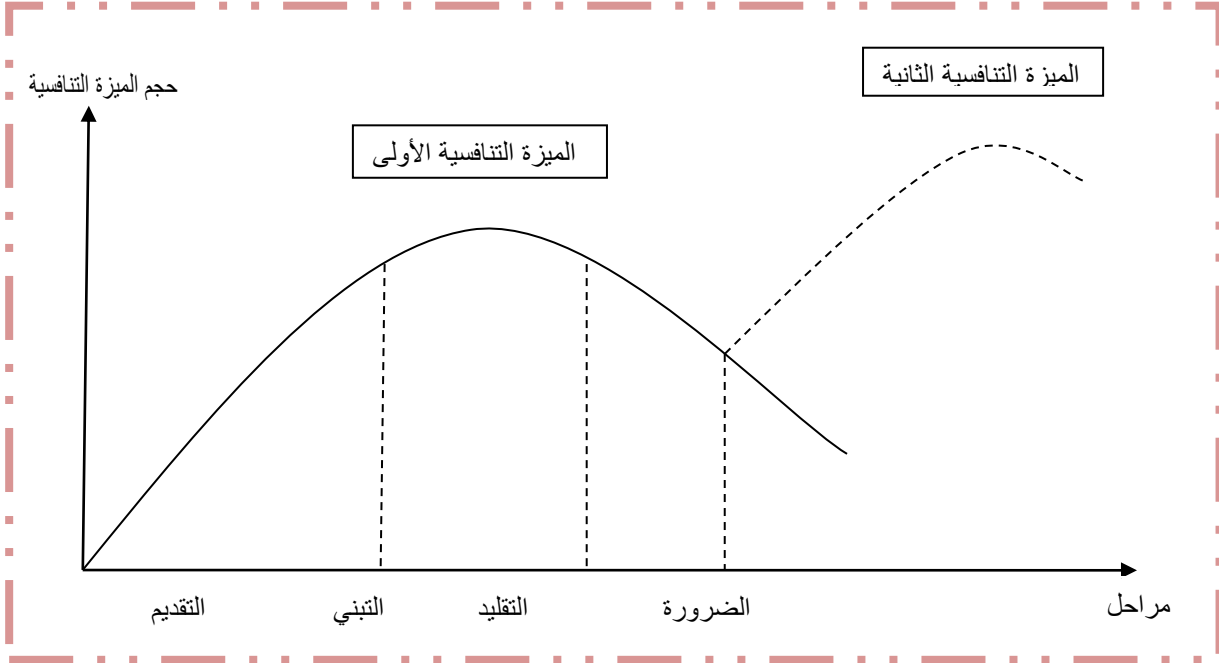
<sup>3</sup>حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007، ص: 68.

<sup>4</sup>جميلة عبد الله التزم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق في مجموعة شركات معاوية البرير للصناعة الغذائية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة شندي، السودان، 2019، ص: 59.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

الحالية بإحداث تعديلات عليها.<sup>1</sup> مما سبق فإن الميزة التنافسية لها دورة حياة هي الأخرى، سنوضحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (05) : دورة حياة الميزة التنافسية



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

من خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:<sup>2</sup>  
أ. مرحلة التقديم:

من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأصول مقارنة بالمرحلة الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة. وكذلك جديدة على الزبائن، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للزبائن وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث تلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة مرحلة النمو السريع.

ب. مرحلة التبني:

<sup>1</sup>بوركعة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة شركة نعمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 60.

<sup>2</sup>حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، وفي هذه المرحلة يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

### ج. مرحلة التقليد:

يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

### د. مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها.

إذن من خلال ما سبق فالمؤسسة عند حصولها على ميزة تنافسية فإنه لا يكفيها فقط امتلاكها بل أيضا متابعة دورة حياتها حتى تعرف متى عليها تطويرها أو البحث عن أخرى جديدة.

## 2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مختلف، أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.<sup>1</sup>

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:<sup>2</sup>

### أ. القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق (فئة محددة من العملاء) أو خدمة كل السوق (كل العملاء).

### ب. النطاق الرأسي (التكامل الرأسي):

<sup>1</sup>أزمور رشيد، المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة متعاملي شركة الاتصالات موبيليس"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021، ص: 92.

<sup>2</sup>حذفاني أمير، مرجع سبق ذكره، ص: 42-43.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

أو التكامل العمودي وهو التوسع في نشاط المؤسسة باتجاه أنشطة ما قبل العملية الإنتاجية أي في اتجاه المواد الأولية عن طريق العمل في مجال مورديها مما يسمح لها بتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة ويطلق عليه التكامل الرأسي الخلفي، أو ما بعد العملية الإنتاجية أي باتجاه عملائها ويسمى ذلك بالتكامل الرأسي الأمامي من خلال النشاط في مجالات مثل التوزيع مما يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

### ج. النطاق الجغرافي:

وهو مدى اتساع المناطق الجغرافية أو الأسواق التي تنشط وتتنافس فيها المؤسسة وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجاتها المميزة.

### د. النطاق الصناعي:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تنشط وتتنافس فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة، وهو ما يمكن المؤسسة من استغلال نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد المتاحة في صناعة معينة لخدمة صناعة أخرى تنشط فيها المؤسسة أيضا.

### المطلب الثالث: دور وعلاقة الرشاقة الإستراتيجية بالميزة التنافسية

لقد اتفق العديد من الباحثين على أن هناك علاقة ترابطية بين الميزة التنافسية و الرشاقة الإستراتيجية، وعلى أهمية ودور هذه الأخيرة في تحقيق وخلق ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من مواجهة منافسيها والاستمرارية والبقاء في بيئة أعمال تتميز بالاضطرابات والتغيرات السريعة التي يكاد التنبؤ بها، وسيتم التطرق إلى ذلك من خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول: العلاقة بين الميزة التنافسية والرشاقة الإستراتيجية

تتعلق العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي، والتي تقدم الشروح حول كيفية تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية والمحافظة على ديمومتها في بيئة تتصف بالاضطراب السريع وصعوبة التنبؤ بالأحداث بمزيد من القدرة على التكيف معها، ودمج وإعادة تكوين المهارات التي تملكها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وتهتم الرشاقة الإستراتيجية بالقدرة على الاستفادة من سلسلة القيمة للموارد على نطاق واسع وفي الوقت المحدد، وتعمل على تزويد المنتجات والخدمات بالطريقة الصحيحة في أي مكان، فهي تتطلب تجاوز الحدود لتطوير عملياتها بانسيابية لتتحول المنظمة إلى كائن معرفي يهتم بتسريع التعلم، واعتماد المعرفة كأساس باعتبارها أهم الأصول التي يمكن للمنظمة امتلاكها لإنجاز الرشاقة الإستراتيجية. وتساعد الرشاقة الإستراتيجية من خلال مفهومها وأبعادها على بلورة إستراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

قدراتها وبنائها التنظيمي بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل، فهي مدخل لتعزيز المزايا التنافسية وسمه يمكن الاعتماد عليها للتمييز بين المنظمات الناجحة عن غيرها. فالرشاقة الإستراتيجية تهتم بالتعامل مع التحديات التي تهيمن على بيئة العمل، وتعمل على التجاوب مع أي تغيير وتطوير بشكل مستمر بما تملكه من حساسية إستراتيجية لاقتناص أحداث التغيير في البيئة ومعالجة جوانب القصور، ولكسب المعلومات والارتقاء بالمستويات المعرفية، وللحصول على حصة سوقية وريحية أكبر يجذب المستفيدين والعملاء في الأسواق المنافسة لخدماتها ومنتجاتها، لتؤدي في النهاية أعمالها باحترافية وبشكل يفوق المنافسين. وتعتمد المنظمات في الأوقات المضطربة على مواقفها الاستباقية المبادرة والتكيف والمرونة، وضمان اتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة لتلبية لمتطلبات العملاء، وتخفيض من تكاليف التشغيل، وتقلص الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للعملاء، كي تمتلك المزايا التنافسية للأعمال والموارد البشرية والمادية، بحيث تتصف بخصائص الندرة وعدم القدرة على تقليدها أو إيجاد بديل عنها. ومن جانب آخر، تظهر الرشاقة في المنظمات التي لها قيادات مبدعة وهياكل مرنة وعاملين مهرة من ذوي الخبرات والمواهب بحيث يتم تمكينهم وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، والسعي لبناء العلاقات الخارجية، والتكامل الداخلي بين أقسام المنظمة والوكلاء بالخارج، مما يعطيها القدرة على معرفة مهاراتها وإمكاناتها والمقدرات التي تمتاز بها وتحديد أي المنتجات أو الخدمات الأكثر أهمية للعملاء لتحديد القطاعات السوقية، وخلق القيمة المضافة لهم. فالمنظمة التي تمتلك فهما لقدراتها تعزز من قدرتها لتقييم الفرص الجديدة الناشئة، والتي تميزها عن الآخرين، وبالتالي تحقق لها الميزة التنافسية الناشئة عن المبادرة وسرعة الاستغلال والاستجابة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب الرشاقة الإستراتيجية دورا فعالا في بناء وتحقيق ميزة تنافسية ويمكن إبراز ذلك في ما يلي:<sup>2</sup> تتميز بيئة العمل بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، ونتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى التطوير من أجل ضمان البقاء والاستمرار ضد منافسها من خلال امتلاك قوة عاملة لديها المهارات والقدرات للتعامل مع هذه التغيرات، ولذلك فإن الرشاقة الإستراتيجية هي أفضل طريقة للمنافسة والبقاء في السوق، ولكي تكون المنظمة مرنة، يجب أن تتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة المنافسة، وتقديم مجموعة متنوعة من الخيارات السريعة وتطوير العمليات وإدارة التغيير والابتكار، بالإضافة إلى اكتساب المعرفة ومشاركتها والعمل الجماعي وبناء علاقة قوية مع العملاء، إلى جانب الدعم المالي،

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمن الشنطي، مدحت حمدي الجيار، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

<sup>2</sup> محمود محمد الضابط، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30-31.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

وتخطيط الموارد البشرية والتدريب على التكنولوجيا المتقدمة، وخلق طرق جديدة لأداء المهام والتواصل المتسم بالمرونة والفعالية.

لا تهتم المؤسسة الرشيقة بالاستمرار في الاستجابة للتغيرات فحسب، بل تهتم أيضا بزيادة قدرتها على استغلال الفرص المتاحة التي توفرها التغيرات، وذلك للحفاظ على وجودها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية. وفي ضوء التغيرات المستمرة في سوق العمل يجب أن يكون لدى المؤسسات موظفين ذوي معرفة ومهارات عالية أو ما يمكن أن نسميه بالقوى العاملة الرشيقة التي تتميز بالقدرة على التعامل بشكل مناسب مع التغيرات في الوقت المناسب وكذلك قدرتهم على الاستفادة من مزايا التغيير، حيث إن القوة العاملة المرنة يجب أن تتميز بالنكاه والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق، واكتساب معرفة جديدة، والتعاون الفعال بين الموظفين والإدارة واتخاذ القرارات بسرعة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، حيث إن العاملين الرشيقين يعبرون عن أداء رشيق في العمل، ويتعاملون مع المواقف غير المتوقعة، ولديهم مهارات التعلم وإجراءات العمل بمرونة، وإمكانية التكيف مع الآخرين والتعامل مع ضغوط العمل، وتتمثل عوامل نجاح المؤسسات في مواجهة متغيرات سوق العمل في تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بنجاح، والتي أصبحت السمة المميزة في المنظمات المعاصرة. تعتبر الرشاقة الإستراتيجية عنصراً هاماً جداً لتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل المتغيرة، وتساعد الرشاقة الإستراتيجية المنظمات التي تتعامل مع التغيرات بسرعة وكفاءة، وتحسين الجودة والاستخدام الفعال للتكنولوجيا المتقدمة، وذلك لتحقيق التميز في سوق العمل، وتقليل التكاليف واستخدام موارد المؤسسة بفعالية من أجل زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب من أجل تلبية احتياجات العملاء بسرعة وزيادة رضائهم. والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق. وإلى جانب ذلك يجب أن يكون التعامل مرناً مع التغيرات الداخلية والخارجية واتخاذ قرارات سريعة وصحيحة، حيث إن الرشاقة الإستراتيجية تهتم بالطريقة التي تتبعها المؤسسات في أوقات الاضطرابات والأزمات التي تواجهها في سوق العمل، وأن الرشاقة الإستراتيجية لن تتحقق في ظل الروتين والبيروقراطية.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات التي تم الاستفاضة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، ثم تقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف. هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى أربعة تصنيفات هي: الدراسات العربية التي تناولت محور الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية معاً ثم الدراسات العربية التي تناولت محور الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية على حدة والدراسات الأجنبية التي تناولت محور الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية معاً ثم الدراسات الأجنبية التي تناولت محور الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

وقسمت إلى جزئين الأول تطرقنا فيه للدراسات المتطابقة مع الدراسة الحالية والثاني تكلمنا فيه عن الدراسات المتطابقة مع أحد المتغيرين (الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية) على التوالي.  
**الفرع الأول: الدراسات العربية التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية معاً**

سننطلق في هذا الجزء إلى الدراسات السابقة حسب المتغيرات الرئيسية وحسب كونها دراسات باللغة العربية لتشمل موضوع الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية ويتم فيها التعرف على الدراسة وإبراز أهدافها ثم نتائجها.

كما تم فيها التطرق لأربعة دراسات نظرية وتحليلية بالاعتماد على دراسة حالة في الشركات.

1. دراسة "د. محمود عبد الرحمن الشنطي"، "أ. مدحت حمدي الجيار" (2020) بعنوان

الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز ميزة تنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية واختيرت صياغة الإشكالية كالتالي ما هو أثر شاق الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات صناعة الأدوية الفلسطينية؟

<sup>1</sup>محمود عبد الرحمن الشنطي، مدحت حمدي الجيار، مرجع سبق ذكره، ص: 130-163.



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (145) استبانته بنسبة استرداد (3. 87) وقد تم استخدام برنامج (SPSS) إدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات، كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها أنه تم اعتماد مدخل الرشاقة الإستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات، باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات وخفض التكاليف وسرعة الاستجابة والتسليم وتقليل الهدر في الموارد.

### • أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.
- معرفة ما إذا كانت شركة صناعة الأدوية الفلسطينية تطبق الرشاقة الإستراتيجية.
- توظيف النتائج المتحصل عليها لتقديم التوصيات لصناع القرار في الشركة محل الدراسة.

### • نتائج الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة للنتائج التالية:

- مستوى توافر الرشاقة الإستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (80,22) ومستوى الميزة التنافسية أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (75,81).
- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز ميزة تنافسية، في حين تبين عدم وجود تأثير لبعد المقدرات الجوهرية.

### 2. دراسة "هبة محمد محمد عمرو" (2015) بعنوان الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة

#### التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا والإبداع والقدرة على استغلال الفرص) وكانت الإشكالية كما يلي: الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين؟  
تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، حيث بلغ عدد الشركات المشمولة بالدراسة (08) شركة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكم والنوعي وقد اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع البيانات لدراسة المقابلة والاستبيان بتصميم استبانته مكونة من (59) فقرة موزعة على (07) مجالاً، وقد تم عرضها على المحكمين المختصين للتحقق من صحتها وتحقيقها لأهداف الدراسة وقد تم توزيع (92) استبانته

<sup>1</sup> هبة محمد محمد عمرو، مرجع سبق ذكره، ص ص: 1-194.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

استرجع منها (85) حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج (spss) ومعالجتها للخروج بنتائج جيدة وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها ضرورة تبني الشركات نهج الرشاقة الإستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية وضرورة تعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية لما لذلك من أهمية في المحافظة على الميزة لهذه الشركات.

### • أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، وذلك من خلال:

- التعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين .
- تقديم توصيات من شأنها وضع أصحاب القرار في شركات ضمن النتائج التي اختبرت بها.

### • نتائج الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة للنتائج التالية

- أظهرت نتائج المقابلات أن الشركات تقوم بتطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية دون معرفتهم بمصطلح الرشاقة الإستراتيجية حيث تقوم الشركات بعملية التخطيط بكافة مستوياته وطبع الأهداف ضمن مواصفة (SMART) التي تمكنها من تحقيق أهدافها وقياسها وأفادت إجابات المبحوثين أن هناك هيكلية للقيام بالأعمال بشكل منظم ومرن ولا يوجد ازدواجية في المهام والصلاحيات.
- تقديم الخدمات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بجود عالية إدراكا لأهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للزراعة كان له أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.
- يتم تلبية احتياجات الزبائن بالسرعة الممكنة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية في قطاع العمل

### 3. دراسة " د. محمود محمد الضابط" (2022) بعنوان دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق

#### الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية.<sup>1</sup>

تستهدف هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تمثله أو تقوم به الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية حيث كانت الإشكالية: ما هو دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات غير الربحية بالسعودية؟  
تكونت عينة البحث من 100 مفردة من المنظمات السعودية غير الربحية وتم قياس الرشاقة الإستراتيجية من خلال العاملين لعدة أبعاد وهي (الحساسية الإستراتيجية واختيار الأهداف الإستراتيجية

<sup>1</sup>محمود محمد الضابط، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27-42.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

ووضوح الرؤية والمسؤولية المشتركة والمقدرات الجوهرية والالتزام الجماعي) بينما تمثلت أبعاد الميزة التنافسية في (الجودة والكفاءة والمرونة والأبعاد)، حيث انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على دراسة الرشاقة الإستراتيجية ووصفها بدقة ثم عبر عنها بالأسلوب الكيفي والكمي، وجمع المعلومات والدراسات السابقة عنها ثم قام بتحليلها وتفسيرها وربط متغيراتها وذلك من أجل معرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية وكذلك الوصول إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي ربما تقدم النفع والفائدة للمنظمات المحلية والعربية.

### • أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من الباحث في التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية وذلك من خلال:

- التعرف على مفهوم وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية.
- التعرف على مفهوم وأبعاد ميزة التنافسية.
- التعرف على الدور الذي تمثله أو تقوم به الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية.

### • نتائج الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة للنتائج التالية:

- مستوى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية جاء بدرجة كبيرة.
- مدى توافر ميزة تنافسية بين منظمات السعودية غير ربحية جاءت بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط العام (385) محور الميزة التنافسية والانحراف المعياري (1.06).
- تؤثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة تأثيراً معي معنوياً إيجابياً في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة وهذا ما أكدت عليه فروض الدراسة.

### 4. دراسة "منال أحمد علي الفقير" (2018) بعنوان دور رشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة

#### التنافسية بالجامعات اليمنية<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وكانت الإشكالية المصاغة ما هو دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية؟ وقد اختيرت أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المعرفة) ودورها في تحقيق

<sup>1</sup> منال أحمد علي الفقير، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، 2020، ص ص: 167-201.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية للجامعات اليمنية واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بإبعاها المذكورة بين وحدات العمل الإستراتيجية في الجامعات اليمنية لتحقيق ميزاتها التنافسية.

### • أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي وهو بيان دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية وتمثل الأهداف الفرعية في ما يلي:

- الوقوف على الإطار المفاهيمي لكلا من الرشاقة للإستراتيجية والميزة التنافسية.
- التعرف على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
- الكشف عن مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي .

### • نتائج الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة للنتائج التالية :

- ضرورة تفعيل دور الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق ميزاتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية عن طريق توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص الجامعة
- تشكيل لجنة خاصة في كل الجامعات لتحديد أنواع ومصادر التغيرات الخارجية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بعمل الجامعة.
- ضرورة تعزيز ممارسات الرشاقة الإستراتيجية.

**الفرع الثاني: الدراسات باللغة العربية التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية على حدى**

وتم فيها التطرق لأربع دراسات نظرية وتطبيقية (دراستين لمتغير الرشاقة الإستراتيجية ودرستين لمتغير الميزة التنافسية)، على التوالي:

1. دراسة"بوربيع صارة" ( ديسمبر2021) بعنوان الدور الوسيط متغير الرشاقة الإستراتيجية

لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع سيم(SIM).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بوربيع صارة، دور الوسيط لمتغير الرشاقة الإستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع سيم(SIM)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد03، ديسمبر2021، ص ص: 436-456.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الإستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية في مجمع سيم (SIM) وذلك بالاعتماد على الإشكالية التالية: ما هو الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الإستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية لمجمع سيم (SIM)؟ وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأعدت استبانته تخدم أغراض الدراسة تمت معالجتها إحصائياً لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج (Spss/v24) و (Amos/23) كما تم التوصل لاستنتاجات واقتراحات مفادها معرفة صحة الإشكالية.

### • أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي وهو بيان دور الوسيط لمتغير الرشاقة الإستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية وذلك من خلال:

- معرفة الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية وأثرها على الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- اختبار الأثر والدور للرشاقة الإستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية وذلك في مجمع سيم (SIM).

### • نتائج الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة للنتائج التالية:

- توجد علاقة بين المتغيرين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- يوجد أثر مباشر وغير مباشر في الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- استمرار المؤسسة في توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لتحقيق كل من الريادة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية لأن ذلك سيمكنها من امتلاك ميزات تنافسية لتحقيق أهدافها.
- يعتبر العنصر البشري أهم ركائز نجاح المؤسسات لذا على المؤسسة أن تحرص على تدريب عمالها على آليات العمل بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي وأن تهتم بتحفيزهم لأن نجاحها جزء من تحقيق أهدافهم.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

2.دراسة أحمد خضير أحمد وآخرون (2021) بعنوان دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصال العراقية.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات، وقدمت الدراسة إحاطة نظرية لأبعاد الدراسة ومتغيراتها من خلال الإشكالية التالية:ما هو دور شقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لدى شركات الاتصال العراقية؟

حيث انتهجت نموذجاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة واختير قطاع شركات الاتصال في العراق ميدانياً للدراسة واختبار فروضها، وذلك باستخدام استبيان لجمع البيانات اللازمة و كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، حيث بلغ حجم العينة (95) وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن الرشاقة الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة له علاقة ارتباط وتأثير معنوية في التفوق التنافسي واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات كما انتهج الباحث على المنهج الاستطلاع التحليلي وذلك لكونه المنهج المساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة بعد الدراسة ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة.

#### • أهداف دراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي وهو بيان دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لشركات الاتصالات قيد الدراسة وتتمثل الأهداف الفرعية فيما يلي:

- معرفة مستوى فهم وإدراك المدراء في شركات الاتصالات قيد الدراسة لأهمية وأثر تبني الرشاقة الإستراتيجية الداعمة للتفوق التنافسي في تحديد دور الرشاقة الإستراتيجية في التفوق التنافسي لشركات الاتصالات قيد الدراسة.
- معرفة مستوى فهم وإدراك المدراء في شركات الاتصالات قيد الدراسة لأهمية وأثر تبني الرشاقة الإستراتيجية الداعمة للتفوق التنافسي.
- تحديد دور الرشاقة الإستراتيجية في التفوق التنافسي لشركات الاتصالات قيد الدراسة .
- اختبار العلاقة الارتباط والأثر بين الرشاقة الإستراتيجية والتفوق التنافسي في شركات الاتصالات قيد الدراسة.

<sup>1</sup>م. محمد أحمد خضير وآخرون، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصال العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد05، عدد01، 2021، ص ص:

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

### • نتائج الدراسة

تم التوصل في هذه الدراسة للنتائج التالية:

- إن استخدام الرشاقة الإستراتيجية بات من العوامل المهمة في التكيف مع ظروف العمل المختلفة وينبغي على المنظمات الأخذ بكل أنواع المرونة في إنجاز أعمالها ليتسنى لها المنافسة في الأسواق وتلبية احتياجات الزبائن المختلفة والوصول إلى حالة الإبداع والتميز التنظيمي
- تتابع أهمية التفوق التنافسي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير محدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.
- أكدت استنتاجات التحليل الإحصائي للعلاقة والأثر بين الرشاقة الإستراتيجية والتفوق التنافسي وأن هناك تأثيرا معنويا واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ((B-1, 264) وقد فسرت أبعاد الرشاقة الإستراتيجية زوج جزءا مهما من التباين بمقدار معامل التحديد (R2=0.72).

### 3. دراسة "حشاني منال" (2019.2020) بعنوان أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية

#### لدراسة ميدانية بمؤسسة بريد جزائر فرع-بسكرة<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين بالمؤسسة البريد الجزائري فرع-بسكرة- نحو مستوى الثقافة التنظيمية فيها والتعرف أيضا على مستوى الميزة التنافسية لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال الإشكالية المطروحة: ما هو أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز ميزة تنافسية لدى مؤسسة بريد الجزائر فرع-بسكرة-؟

حيث يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة البريد الجزائري فرع-بسكرة- والبالغ (446) عامل إداري وقد اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (100) عامل إداري تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منها (60) استبانة صالحة التحليل الإحصائي وبعد فحصها تم قبولهم كلهم وهذا لاستيفائهم الشروط المطلوبة وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

### • أهداف دراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي وهو بيان أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز ميزة تنافسية لدى بريد الجزائر بسكرة وذلك من خلال:

<sup>1</sup>حشاني منال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 1-87.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

- معرفة الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية والميزة التنافسية
- التعرف على طبيعة العلاقة الأساسية بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.
- محاولة بناء نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض الاقتراحات من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

### • نتائج الدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة للنتائج التالية:

- هناك ثلاثة عوامل أساسية تساعد على تعزيز ثقافة المؤسسة ممارسة الإدارة العليا اختبار العاملين المختلطة الاجتماعية.
- الميزة التنافسية هي عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها الإستراتيجية التنافسية أو هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسها تقليدها.
- يوجد محددتين الميزة التنافسية وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وهي من أهم المصادر الميزة التنافسية.
- انخفاض تكاليف التكنولوجيا خبرة المؤسسات التفكير الاستراتيجي المعرفة وهناك من حذر مصادرة في نوعين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.
- إن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها تأثير كبير على الميزة التنافسية فالثقافة الإبداعية التي تمتلكها المؤسسة تلعب دورا كبيرا في تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة وإبداعية.

### 4. دراسة "سارة بن موهوب"(2021.2022) بعنوان مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة

#### التنافسية دراسة عينة من المؤسسات الصحية الجزائرية خاصة.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المواهب ومدى مساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصحية الجزائرية وذلك كما هو مصاغ في الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟

وقد تمت معالجة هذه الإشكالية بتصميم استبانته تكونت من ثلاث محاور رئيسية وزعت على(300) موظف في القطاع الصحي الخاص من أطباء طبيب عام طبيب خاص طبيب أسنان وممرضين تم استرجاع منها (247) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي و للمعالجة الإحصائية و للبيانات المجمعة

<sup>1</sup>سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022، ص ص:1-205.



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار (24) وبرنامج miniitad إصدار (18) لمعرفة معنوية الفروقات المسجلة في تقييم أبعاد إدارة المواهب من طرف فئات الموظفين من جهة والمؤسسات الصحية الاستشفائية الخاصة من جهة أخرى.

### • أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي وهو بيان مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال:

- توضيح مدى مساهمة أبعاد إدارة مواهب (استقطاب المواهب، اكتشاف وتوظيف المواهب، تطوير المواهب، إدارة وتقييم أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الخاصة.
- تأصيل المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيتها نظرا لمساهمتها في تطوير المؤسسة وتحقيق التميز في السوق.
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات للدور الذي تلعبه أبعاد إدارة المواهب في تحقيق المزايا التنافسية بالمؤسسات الصحية الخاصة

### • نتائج الدراسة

تم التوصل في هذه الدراسة للنتائج التالية:

- يمثل المورد البشري العنصر الفاعل في كسب المزايا التنافسية بما أنو يتدخل في جميع الأنشطة المكونة لمصادرهما.
- يكتسي نشاط في القطاع الصحي طابعا خاصا، نتيجة ارتباطه بجوانب إنسانية، الأمر الذي يجعل من المفاهيم الاقتصادية للمؤسسة تغيب في بعض الأحيان.
- يحظى المورد البشري الموهوب الاهتمام في مرحلة الاستقطاب والاحتفاظ بينما يتراجع الاهتمام في باقي مراحل إدارة الموهبة .

### المطلب الثاني:دراسات سابقة باللغة الأجنبية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، سوف يتم إيجازها في ما يلي:

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

1. دراسة " Bassam Samir Al-Romeedy (2019) بعنوان " Strategic Agility as a

### Competitive Advantage in Airlines–Case Study: Egypt Air.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الطيران (دراسة حالة: مصر للطيران) من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مصر للطيران تتميز بأنها مؤسسة رشيقة، وأن مصر للطيران يمكن أن تحقق ميزة تنافسية في السوق العالمية، كما توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في مصر للطيران.

كما أن الدراسة استمدت نتائجها باستخدام برنامج تحليل البيانات SPSS.

أوصت الدراسة بأنه يجب أن تركز مصر للطيران على التدريب والتعلم المستمر لتطوير مهارات الموظفين، وكذلك يجب عليها التركيز على التحسين المستمر للخدمات المقدمة ورفع مستوى جودة خدماتها واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في جميع الأقسام.

2. دراسة " MulthanaZahimFisal&Suhair Adel Hamed(2022) بعنوان " Strategic

### Agility and its Impact on Strategic Recovery.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مؤثر والتعافي الإستراتيجي كمتغير سريع الاستجابة في عينة من المستشفيات العراقية.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها كون هناك زيادة ملحوظة في الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية من قبل المستشفيات، كما أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بشكل فعال على التعافي الإستراتيجي للمنظمات. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والتعافي الإستراتيجي حيث تبين أن وجود المرونة يعزز التعافي الإستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والتعافي الإستراتيجي.

استمدت الدراسة نتائجها من خلال استخدام SPSS لمعالجة البيانات بمساعدة الوسائل الإحصائية.

أوصت الدراسة بأنه يجب على المستشفيات الإطلاع على المتغيرات التي تحدث في البيئة العراقية ووضع خطط استباقية تشمل كافة الاحتمالات والحلول المطلوب تنفيذها وتوفير المستلزمات الضرورية

<sup>1</sup>Bassam Samir Al-Romeedy, **Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air**, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, vol 03, Issue 01, June 2019, pp: 01-15.

<sup>2</sup>MulthanaZahimFisal&Suhair Adel Hamed, **Strategic Agility and its Impact on Strategic Recovery**, Social Science Journal, vol 12, n°2, November 2022, pp: 5644-5666.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

من أسس معرفية وموارد مادية وبشرية قادرة على مراقبة واختيار وشرح المعلومات اللازمة لمعرفة ما يتطلبه سوق العمل من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي.

3. دراسة "AsmaAbuanzeh, AlaaAlnawayseh, GhadeerQtaishat and

"Muhammad Alshurideh(2022) بعنوان  
The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التنافسية من خلال تحليل الجهود الوسيطة لبناء إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية العليا الأردنية.

استمدت الدراسة نتائجها من خلال استخدام طريقة البحث الكمي بالاعتماد على الاستبيان وتم استخدام نهج PLS-SEM للتحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لا تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية لكن هناك تأثير وسيطة لإدارة المعرفة على الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق أكبر قدر من التنافسية. كما أكدت الدراسة على التأثير الغير مباشر الذي يوصي المديرين بالتركيز على العوامل الوسيطة التي من شأنها زيادة الميزة التنافسية في بيئة العمل الدينامكية وإشراك جميع الوحدات التنظيمية في صياغة الإستراتيجية لتشعر بمزيد من القيمة مما يحفزها على الابتكار.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هناك العديد من النقاط التي تتوافق أو تتشابه فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية كما أن هناك نقاط يختلفون فيها.

#### الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة العربية

يمكن حصر وتلخيص أهم نقاط الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسة الحالية في الجدول التالي:

<sup>1</sup>AsmaAbuanzeh et All. The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management, Uncertain Supply Chain Management, n°10, September 2022, pp: 01-12.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

الجدول رقم 03: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية			
اسم الباحث	عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
هبة محمد (2015)	الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية.	- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع. - كلتا الدراستين اعتمدتا على منهج الوصفي التحليلي. - كلتا الدراستين اعتمدتا على الاستبيان لجمع المعلومات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات. - جاءت هذه الدراسة والدارسة السابقة وفقاً لنسق منظم من حيث الترابط والتوازن بين أجزاء الموضوع المدروس.	- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كون هدفها الرئيسي معرفة أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بينما الدراسة السابقة اهتمت بمعرفة العلاقة بين المتغيرين السابقين. - اختلفت الدراستين في المجال الزماني والمكاني حيث اجريت الدراسة الحالية في فلسطين سنة 2015 بينما الدراسة الحالية في الجزائر سنة 2022. - كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة حيث الدراسة السابقة تمت في مجموعة من شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين بينما الدراسة الحالية أجريت في اتصالات الجزائر-تبسة.
منال أحمد (2018)	دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.	- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع. - كلتا الدراستين اعتمدتا على منهج الوصفي التحليلي.	- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كون هدفها الرئيسي معرفة أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بينما الدراسة السابقة اهتمت بمعرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. - اختلاف في أداة جمع البيانات. - اختلفت الدراستين في المجال الزماني والمكاني. - كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.
حشاني منال (2019)	أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية	- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الميزة التنافسية كمتغير تابع. - كلتا الدراستين اعتمدتا على منهج	- تناولت الدراسة الحالية الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بينما لدراسة السابقة فتناولت موضوع الرشاقة التنظيمية.

الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

<p>- اختلقت الدراستين في المجال الزمني.</p> <p>- كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.</p>	<p>الوصفي التحليلي.</p> <p>- كلتا الدراستين اعتمدتا على الاستبيان لجمع المعلومات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.</p>		
<p>- تبرز الدراسة الحالية في كونها اشمل من حيث العناصر والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث مقارنة بالدراسة السابقة.</p> <p>- اختلقت الدراستين في المجال الزمني والمكاني.</p> <p>- كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.</p>	<p>- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع.</p> <p>كلتا الدراستين كان هدفهما الأساسي التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز ميزة تنافسية.</p> <p>- كلتا الدراستين توصلتا إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.</p> <p>كلتا الدراستين اعتمدتا على الاستبيان لجمع المعلومات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.</p>	<p>الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز ميزة تنافسية.</p>	<p>محمود عبد الرحمن ومدحت حمدي (2021)</p>
<p>- تناولت الدراسة الحالية الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بينما تطرقت الدراسة السابقة إلى موضوع إدارة المواهب.</p> <p>- اختلقت الدراستين في المجال الزمني.</p> <p>- كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.</p>	<p>كلتا الدراستين تطرقتا إلى الميزة التنافسية كمتغير تابع.</p> <p>- كلتا الدراستين اعتمدتا على منهج الوصفي التحليلي.</p> <p>- كلتا الدراستين اعتمدتا على الاستبيان لجمع المعلومات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.</p>	<p>مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>سارة بن موهوب (2021)</p>
<p>- تناولت الدراسة الحالية الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بينما تطرقت الدراسة السابقة إلى موضوع التفوق التنافسي.</p> <p>- اعتمدت الدراسة الحالية على منح الوصفي</p>	<p>- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل.</p> <p>كلتا الدراستين اعتمدتا على الاستبيان لجمع المعلومات.</p>	<p>دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.</p>	<p>أحمد خضير وآخرون (2021)</p>

الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

<p>التحليلي أما الدراسة السابقة فاعتمدت على المنهج الاستطلاعي التحليلي.</p> <p>- اختلفت الدراستين في المجال الزمني والمكاني.</p> <p>- كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.</p>			
<p>- تناولت الدراسة الحالية الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بينما الدراسة السابقة فقد درست موضوع الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط.</p> <p>- بالإضافة إلى برنامج SPSS اعتمدت الدراسة السابقة على برنامج AMOS لمعالجة البيانات إحصائياً.</p> <p>- اختلفت الدراستين في المجال الزمني.</p> <p>- كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.</p>	<p>- كلتا الدراستين اعتمدتا على منهج الوصفي التحليلي.</p> <p>- كلتا الدراستين اعتمدتا على الاستبيان لجمع المعلومات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.</p>	<p>الدور الواسطي لمتغير الرشاقة الإستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية.</p>	<p>بوربيع صارة (2021)</p>
<p>- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كون هدفها الرئيسي معرفة أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بينما الدراسة السابقة اهتمت بمعرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.</p> <p>- اختلفت الدراستين في المجال الزمني والمكاني.</p> <p>- كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.</p>	<p>- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع.</p> <p>- كلتا الدراستين توصلتا إلى انه تؤثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة تأثيراً معنوياً إيجابياً في أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة.</p> <p>- كلتا الدراستين اعتمدتا على منهج الوصفي التحليلي.</p> <p>- كلتا الدراستين اعتمدتا على الاستبيان لجمع المعلومات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.</p>	<p>دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>محمود محمد الضابط (2022)</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المذكورة في المطلب الأول.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

### الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف الدراسات مع السابقة الأجنبية

يمكن حصر وتلخيص أهم نقاط الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والدراسة الحالية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 04: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية			
إسم الباحث	عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Bassam Samir (2019)	Strategic Agility as a Competitive Advantage	- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع. - كلتا الدراستين اعتمدا على وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.	- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كون هدفها الرئيسي معرفة أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بينما الدراسة السابقة اهتمت بمعرفة أهمية الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. - اختلفت الدراستين في المجال الزمني والمكاني. - كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.
MulthanaZahim & Suhair Adel (2022)	Strategic Agility and its Impact on Strategic Recovery.	- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل. - كلتا الدراستين اعتمدا على وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.	- تناولت الدراسة الحالية الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بينما تطرقت الدراسة السابقة إلى موضوع التعافي الإستراتيجي كمتغير مستقل. - اختلفت الدراستين في المجال الزمني والمكاني. - كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.
AsmaAbuanzeh Et All (2022)	The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management.	- كلتا الدراستين تطرقتا إلى الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل. - كلتا الدراستين اعتمدا على الاستبيان لجمع المعلومات.	- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كون هدفها الرئيسي معرفة أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بينما الدراسة السابقة فهدفت إلى فحص دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التنافسية من خلال التأثير الوسيط لإدارة المعرفة. - اعتمدت الدراسة السابقة على نهج PLS-SEM للتحليل البيانات و اختبار الفرضيات. - اختلفت الدراستين في المجال الزمني والمكاني.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

- كذلك هناك اختلاف في مكان الدراسة.			
-------------------------------------	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المذكورة في المطلب السابق.



## الفصل الأول:..... الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية

### خلاصة الفصل الأول:

ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من أهم المفاهيم النظرية للرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وعرض العلاقة المتبادلة بين المتغيرين وأثر متغير الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مع التركيز على أبرز الدراسات النظرية والتطبيقية التي عالجت الموضوع من مختلف الاتجاهات، يمكن القول بأن الإستراتيجية التقليدية لم تعد تجدي نفعا في وقتنا الحالي في ظل المنافسة الشديدة، لذلك لابد من تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في جميع المؤسسات مهما كانت أهدافها، والذي يمكن المؤسسة من البقاء والتميز في مجالها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها الاستمرار في بيئة شديدة المنافسة وشديدة التغيير.

## الفصل الثاني

## تمهيد الفصل الثاني

جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وإسقاطها في الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، فبعد التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، والمتمثلة في أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وعليه وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي، وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، لذا قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- لمعرفة مدى تطابق ما جاء في الجانب النظري بما يحدث فعلا في الواقع العملي. وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.**

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

إن من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد في جميع دول العالم قطاع الاتصالات وهذا ما أدركته الجزائر مع بداية القرن الحالي، فعملت على مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع والذي نتج عنه مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى مستوى أفضل في مجال الاتصال باستخدام التكنولوجيات الحديثة. وللتعرف على هذه المؤسسة سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

**المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-**

**المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-**

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-**

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

إن مشروع إنجاز مؤسسة اتصالات الجزائر هو أحد برامج مخططات الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيمه إلى قسمين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في أوت 2000، إذ تتواجد في 48 ولاية بمديريات ولائية عبر التراب الوطني وتحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

### الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- من أحد الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر والرائدة في مجال الاتصالات، وهي حديثة النشأة تقع في وسط مدينة تبسة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، إذ تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة.

علما أن مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom نشأة بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني<sup>1</sup>.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالةتبسة-

- تصبو مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالةتبسة- إلى بلوغ جملة من الأهداف ذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>
- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلامية؛
  - تنمية وتطوير المنتجات؛
  - العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
  - العمل على تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
  - تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
  - تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
  - تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات الرسائل المكتوبة والمعطيات المرقمة؛
  - العمل على زيادة حصصها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه؛
  - الوصول إلى المستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها؛
  - تطوير قطاع الاتصالات الوطنية وإيجاد حلول تتناسب مع احتياجاتها من أجل تحسين خدمة زبائنها.

---

<sup>1</sup> تم إعداده بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-

<sup>2</sup>مرجع نفسه

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

تعمل المؤسسة على تقديم خدمتين رئيسيتين وفيما يلي سيتم التطرق إليهما، كما تتضمن كل خدمة نشاطات مختلفة:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: خدمة الهاتف الثابت

تعمل المؤسسة على تقديم مجموعة من العروض والخدمات التنافسية لمتعاملها عن طريق الهاتف الثابت.

1. خدمة المنبه تسمح للمشارك بأن يبرمج بنفسه نداء أو نداءات (التنبيه)، ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة، بالإضافة إلى تذكيرهم وتنبيههم لمواعيدكم المهمة.
2. المحاضرة الثلاثية تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة.
3. تحويل النداء يسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو والموجود داخل نفس المقاطعة.
4. ترقيم المختصر تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.
5. التعريف برقم طالب المكالمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم.
6. الفاتورة المفصلة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة.
7. الهاتف النقال اتصالات الجزائر "موبيليس" فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال الرائد في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية وتعتبر الأنجع في الجزائر ب:
  - ✓ أزيد من 4200 محطة بث لاسلكي BTS.
  - ✓ شبكة تجارية متطورة تتعدى الـ 85 وكالة موبيليس.
  - ✓ أزيد من 10 ملايين مشترك.

<sup>1</sup> تم إعداده بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

✓ أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

8. الهاتف الثابت اللاسلكي WLL بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، توفر اليوم اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات "الاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف بالدائرة المحلية راديو نظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية.

### الفرع الثاني: خدمة الانترنت

اتصالات الجزائر "الجواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحاتها وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد الذي يعمل على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

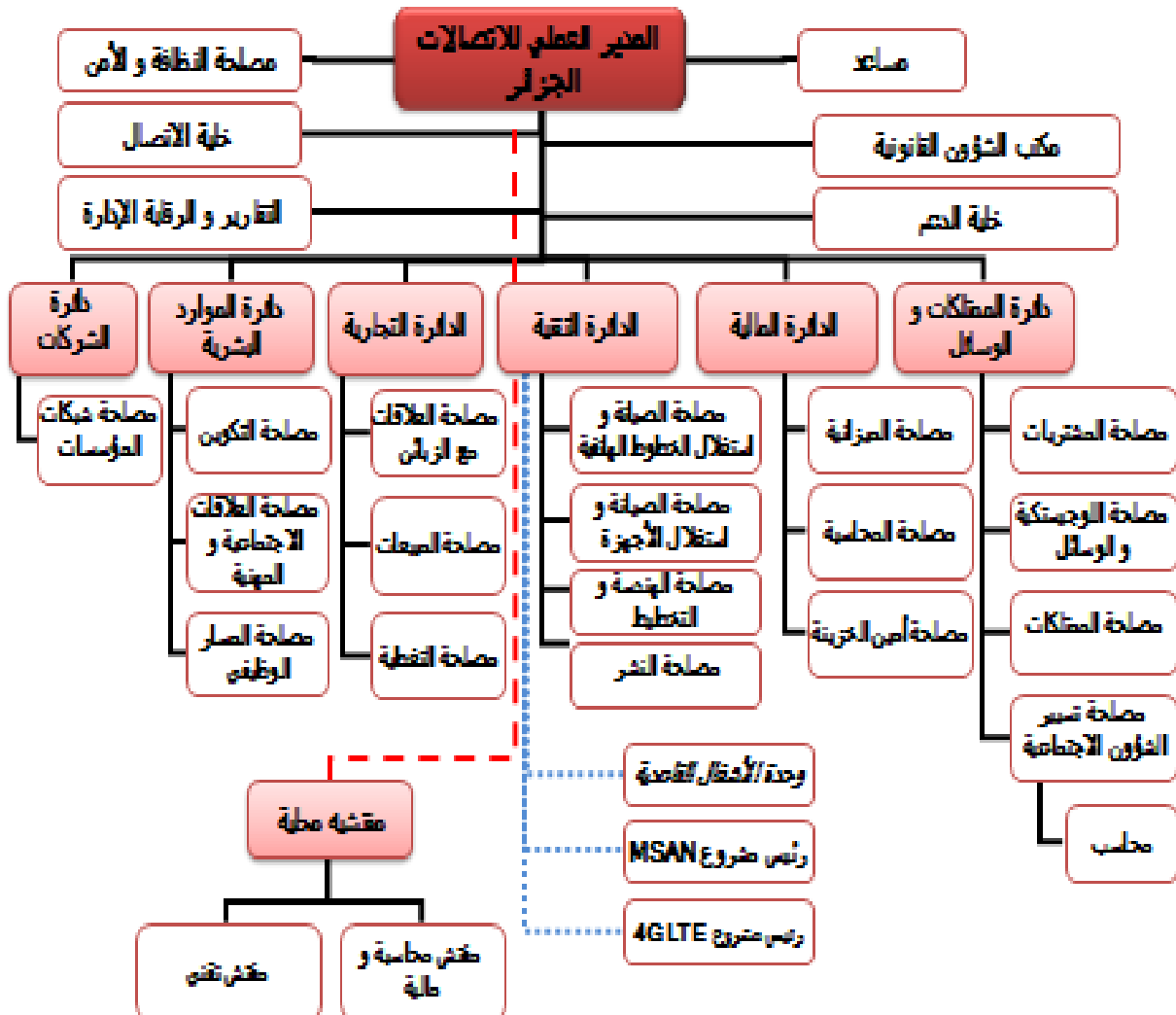
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

ترتبط المؤسسة بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاطها وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

ويحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية في المؤسسة موزعة فيه مختلف الوظائف والأقسام حسب ما يتضمنه التنظيم وطبيعة النشاط ويتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-



المصدر: ملاحق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-



## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### الفرع الثاني: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر إلى أربعة خلايا وأربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مجموعة مصالح.

وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على المصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة عن رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

#### 1. الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة

عن المدير العملي وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

- أ- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:
  - ✓ فتح التحقيقات مثل: فتح تحقيق حول سرقة الكوابل.
  - ✓ تطبيق القانون.
- ب- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:
  - ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستفيدين.
  - ✓ تمثيل المؤسسة.
- ت- خلية الأمن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:
  - ✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.
  - ✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة وجميع هياكلها.
- ث- خلية التوعية: وتقوم بالوظائف التالية:
  - ✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.
  - ✓ السعي وراء الأهداف المسطرة.

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

2. الدوائر:توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وتقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

أ- دائرة المالية والمحاسبة والشؤون القانونية والتأمينات:وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها:

- ❖ مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.
  - ❖ مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات النتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.
  - ❖ مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات: وتضم:
  - ☒ مصلحة التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات والعقارات والإعلان عن أي نوع من الأضرار التي تمس مؤسسة اتصالات الجزائر.
  - ☒ مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوي لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.
  - ❖ مصلحة الميزانية: من وظائفها مايلي:
  - ✓ استلام ملفات النفقات من مختلف المصالح والأقسام.
  - ✓ فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
  - ✓ إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية بالعاصمة.
- ب-دائرة الموارد البشرية:وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة عن رئيس الدائرة أو مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.
- ❖ مصلحة الموارد البشرية: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة مكاتب على النحو التالي:

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

✘ مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريح وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين مكتب التسيير ومكتب الأجور.

✘ مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- ✓ القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.
- ✓ معالجة المنازعات والشكاوي.
- ✓ تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي.
- ✓ مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.
- ✓ العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

✘ مكتب التسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- ✓ تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها.
- ✓ تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.
- ✓ متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال.
- ✓ تسيير ملفات الترقية المختلفة.
- ✓ تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.
- ❖ مصلحة تسيير الممتلكات: وتقوم بالوظائف التالية:
  - ✓ تسيير المخزن.
  - ✓ تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

❖ مصلحة الإمداد: تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وتنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

✘ مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

- ✓ نقل الأجهزة والعتاد.
- ✓ صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

✘ مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

- ✓ تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح.
- ✓ إرسال الموظفين للقيام بالمهام الإدارية.
- ✓ تأمين الأجهزة وخاصة التجهيزات الإدارية.
- ☒ مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:
  - ✓ شراء احتياجات المؤسسة.
  - ✓ تسيير وسائل المؤسسة.
- ❖ المصلحة التقنية:
  - ❖ مصلحة الشبكة:تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاثة مكاتب:
    - ☒ مكتب تركيب الخطوط.
    - ☒ مكتب دراسة المراجع.
    - ☒ مكتب مراقبة الإنتاج.
  - ❖ مصلحة الممتلكات القاعدية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة مايلي:
    - ☒ مكتب الإرسال والاستبدال.
    - ☒ مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.
  - ❖ مصلحة شبكات الانترنت:تقوم هذه المصلحة بمتابعة وصيانة الاتصالات والتكنولوجيا.
    - ت-الدائرة التجارية:
  - ❖ مصلحة علاقات الزبائن:تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.
  - ❖ مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات:تقوم هذه المصلحة بإعداد الفواتير للزبائن وتدرس ملفات المدينون ثم تحويلهم إلى المنازعات.
  - ❖ مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية لكل أنواع الممتلكات.

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، والمجتمع والعينة المختارة، والأداة المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها وكذلك خطوات إجراء الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أتبع في تحليل النتائج، وهذا ما سيتم عرضه في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.**

**المطلب الثاني: بناء وتطبيق أداة الدراسة، وقياس صدقها وثباتها.**

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

### المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة علمية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمختلف مراتبهم بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-، حيث استهدفت الدراسة عينة مقصودة قدرت بـ30موظف، وبالتالي تم توزيع 30إستمارة(استبيان) وذلك على جميع أفراد العينة المختارة، وتم الحصول على30إستمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته 100% من إجمالي الاستمارات الموزعة، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

**الجدول رقم(05):تداول الاستبيان**

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الاستمارات	العدد	النسبة
الموزعة	30	%100
الغير المسترجعة	0	%0
المستبعدة	0	%0

الصالحة للتحليل 30 100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تداول الاستبيان أنظر الملحق

### الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الاعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وتتمثل في الآتي:

#### 1- الوثائق والسجلات

تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالموظفين وبالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 2- الاستبيان

وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

### المطلب الثاني: بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائيا، وذلك للمضي في الدراسة التطبيقية.

#### الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الاستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، وكذلك اعتماد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم استخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي "الاستبيان" كما أشرنا إلى هذا سابقا والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة انطلاقا من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الفرعية والفرضيات وبناءا على ذلك تم إعداد الاستبيان الذي تتضمن متغيرات الدراسة، وبعد إعداد الاستبيان كان لابد من قياس صدقه الظاهري، وذلك عن طريق عرضه على الأستاذة المشرفة"بن عبود شادية" وكذلك الأستاذة المحكمين أنظر الملحق رقم (03) وفي ضوء الملاحظات المقدمة تم تعديل الاستبيان ليصبح في شكله النهائي، أنظر الملحق رقم (02) وذلك للوقوف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية، وفيما يلي توضيح لذلك:

بحيث تألف من (30 عبارة) مقسمة على محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح مكونات الاستبيان فيما يلي:

### أ- الجزء الأول:

يضم مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعامل والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية)، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الاجتماعية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

### ب- الجزء الثاني:

من الاستبيان اشتمل على محورين أساسيين هما:

• المحور الأول: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بـ"الرشاقة الإستراتيجية" بالمؤسسة محل الدراسة حيث يتكون من 15 عبارة من [1 إلى 15].

مقسمة إلى خمسة أبعاد فرعية تتمثل فيما يلي:

➤ بعد "الحساسية الإستراتيجية": وتضمن العبارات من [1 إلى 3].

➤ بعد "وضوح الرؤية": وتضمن العبارات من [4 إلى 6].

➤ بعد "التكنولوجيا": وتضمن العبارات من [7 إلى 9].

➤ بعد "المقدرات الجوهرية": وتضمن العبارات من [10 إلى 12].

➤ بعد "المسؤولية المشتركة": وتضمن العبارات من [13 إلى 15].

• المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بـ "الميزة التنافسية" بالمؤسسة محل

الدراسة حيث يتكون من 15 عبارات من [16 إلى 30].

مقسمة إلى خمسة أبعاد فرعية تتمثل فيما يلي:

➤ بعد "الجودة": وتضمن العبارات من [16 إلى 18].

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

- بعد "الابتكار": وتضمن العبارات من [19 إلى 21].
- بعد "التسليم": وتضمن العبارات من [22 إلى 24].
- بعد "المرونة": وتضمن العبارات من [25 إلى 27].
- بعد "التكلفة": وتضمن العبارات من [28 إلى 30].

وقد صيغ الاستبيان وفقا لسلم ليكارت للتدرج الخماسي والمكون من خمس درجات والتي يوضحها الجدول رقم (06)، وتستخدم هذه الدرجات لمعرفة مدى قوة وتوفر الإجابة على عبارة أو محور وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الخماسي (حدود الفئات وطول الفئة) كما يلي:

**الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي**

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

### الفرع الثاني: تطبيق أداة الدراسة

1. تطبيق الاستبيان يجب الاستعانة بمجموعة من الإجراءات الهامة متمثلة في الخطوات التالية:
  1. الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل رئيس الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة من خلال التأشير على اتفاقية التبرص، أنظر الملحق رقم (01).
  2. إعداد الاستبيان لتحكيمة ثم إجراء التعديلات اللازمة من الناحية النوعية والكمية للأسئلة.
  3. توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها ثم استرجاعها حيث تم استرجاع 30 استمارة، أي نسبة الاسترداد قدرت بـ 100%.
  4. تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وباستخدام المؤشرات الإحصائية التي سيتم التعرض لها في المطلب الموالي.



## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### الفرع الثالث: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

#### 1- قياس صدق الاستبيان

أي قياس صدق الاتساق الداخلي وذلك من أجل معرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان.

الجدول رقم(07):معامل الارتباط بيرسون بين المحاور

محور 2	محور 1	المحاور
0.767	1	معامل ارتباط بيرسون المحور 1
1	0.767	معامل ارتباط بيرسون المحور 2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS) أنظر الملحق قم (04) يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق بين جميع عبارات المحور وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيته للتحليل.

#### 2- قياس ثبات الاستبيان

لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(08): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	15	0.938
المحور الثاني	15	0.940
معامل الثبات الكلي للاستبيان	30	0.962

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS) أنظر الملحق (05) يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي "ألفا كرونباخ" للاستبيان يساوي 0.962 أي م انسيبه 96.2%، وأن معامل الثبات للمحور الأول 0.938 أي ما نسبه 93%، أما

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

بالنسبة للمحور الثاني قيمته 0.940 أي ما نسبته 94.0%، وهذه القيم المذكورة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول والذي يساوي إلى 0.600 أي ما نسبته 60% وعليه فإن الاستبيان المعد من أجل معالجة الموضوع يفي بأغراض الدراسة بشكل ممتاز وتدقق النتائج المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات ممتاز .

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات الدراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = ( تكرار المجموعة × 100 ) / المجموع الكلي للمتغيرات

#### 2- معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية :

$$A = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)^a$$

حيث أن:

a: يمثل ألفا كرونباخ. N: يمثل عدد الأسئلة. Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبيان.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

#### 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، أما الانحراف

المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### 4- معامل ارتباط بيرسون:

تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بعضها، وتم حسابها انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### 5- الانحدار البسيط (Linear Régression):

يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميّين أحدهما مستقل والآخر تابع ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

سيتم التطرق من في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القبول وفقا لسلم ليكرت الخماسي، ومن ثم اختبار الفرضيات، حيث سيتم تناولها فيما يلي من خلال:

**المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية لعينة الدراسة.**

**المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.**

**المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليلا لبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

**الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس**

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

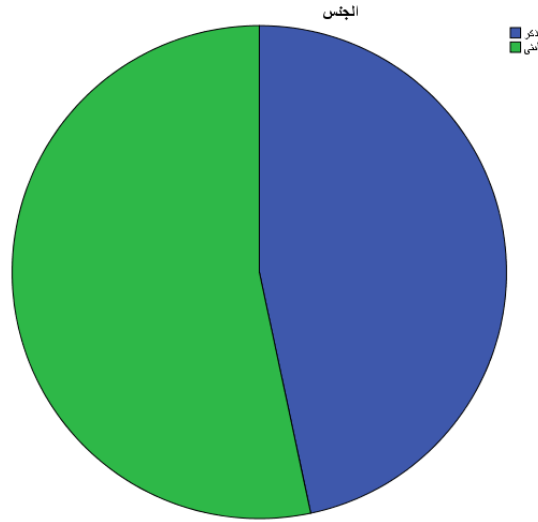
النسبة	التكرار	الجنس
46,7%	14	نكر
53,3%	16	أنثى
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم (06) يبين الجدول انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث، إذ لم تتعدى نسبة الذكور 46.7% مقابل نسبة 53.3% للإناث، أي ارتفاع نسبة الموظفين من جنس الإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والذي لا يركز بصفة كبيرة في احتياجاته للمورد البشري من جنس الذكور.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

**الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس**

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

### الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

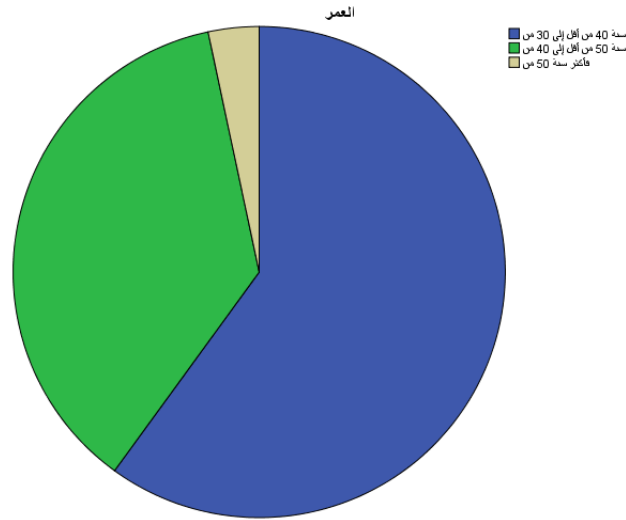
العمر	التكرار	النسبة
من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	60,0%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	36,7%
من 50 سنة فأكثر	1	3,3%
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم (06) يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 60.0% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة 36.7%، أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر فيتمي إليها موظف واحد فقط، ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، لأن هذا السن يكون فيه الفرد على قدر كبير من الوعي وتحمل روح المسؤولية، حيث ستكون في صالح المؤسسة محل الدراسة.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

### الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق المتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6,7%	2	ثانوي
16,7%	5	تقني سامي
66,7%	20	شهادة جامعية
10,0%	3	مهندس دولة
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

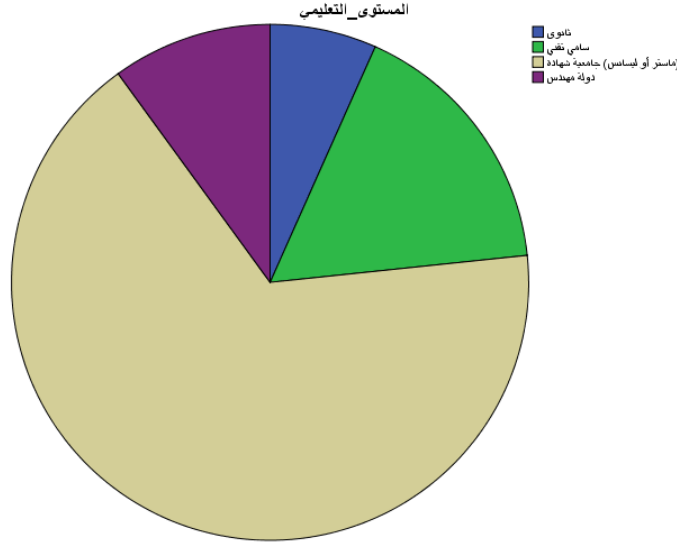
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم (06)  
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت ذات المستوى التعليمي شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر) وعددهم 20 موظف، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي تقني سامي 5 أفراد، أما الأفراد الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي فعددهم 2 موظفين فقط، بينما تقاربت عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي مهندس دولة فعددهم 3 موظفين، ومما سبق نستنتج أن

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

أغلبية أفراد عينة البحث يحملون شهادة جامعية وشهادة تقني سامي، وهذا مما يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
مدير	2	6,7%
رئيس مصلحة	11	36,7%
رئيس قسم	6	20,0%
أخرى	11	36,7%
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>

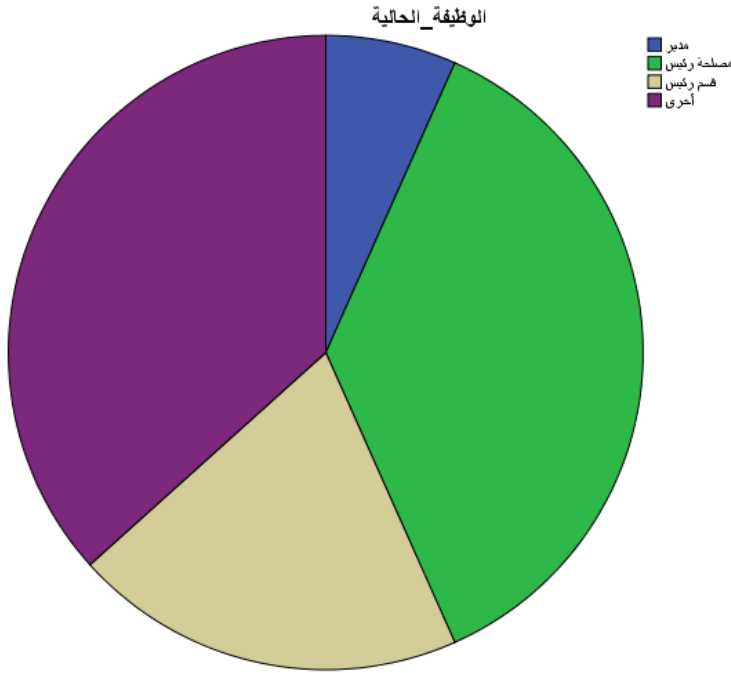
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم (06)

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من رؤساء المصالح وعددهم 11 موظف وكذلك 11 موظف يتوزعون على الوظائف الأخرى، في حين بلغ عدد رؤساء الأقسام 6 موظفين، أما كما أن هناك مديرين للمؤسسة.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

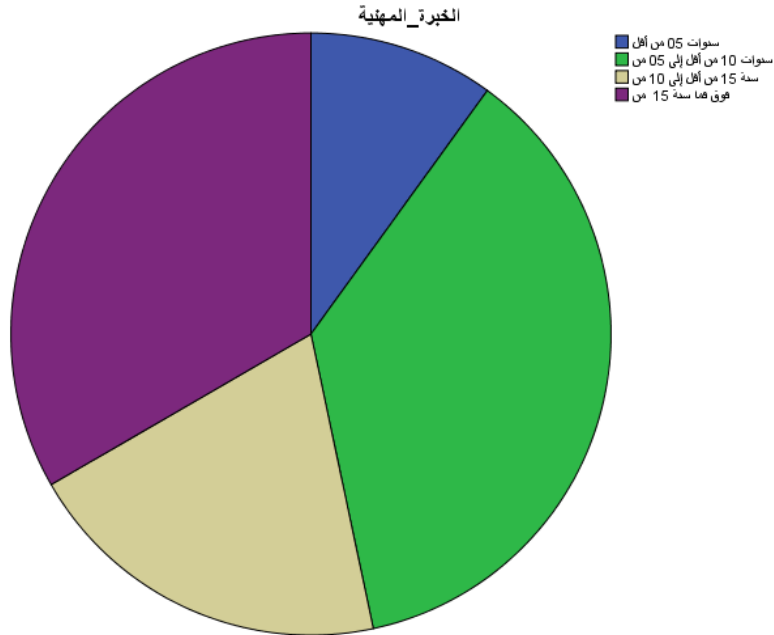
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
10,0%	3	أقل من 5 سنوات
36,7%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20,0%	6	أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة
33,3%	10	من 15 سنة فما فوق
%100	30	المجموع



## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم (06)  
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة، حيث بلغت نسبة الذين تنحصر خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات 36.7% موظفا وموظفة، تليها نسبة 33.3% لذوي الخبرة المهنية من 15 سنة فما فوق، في حين أن الخبرة أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة بلغت نسبة الموظفين الذين ينتمون إليها 20.0%، وأخيرا أقل نسبة تمثل الموظفين بخبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت 10.0%، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة متوسطة وعالية، مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء أفضل خلال المسار المهني بالمؤسسة.  
والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الرضاقة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- والميزة التنافسية، وقد تمت الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستعمال الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

#### الفرع الأول: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الرضاقة الإستراتيجية

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لعبارات محور الرضاقة الإستراتيجية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مينا نتيجة القبول:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الرضاقة

#### الإستراتيجية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الاتجاه
01	التكرار	3	2	22	2	3.63	1.033	موافق	مرتفع
	%	10	6.7	73.3	6.7				
02	التكرار	-	4	23	-	3.67	0.661	موافق	مرتفع
	%	-	13.3	76.7	-				
03	التكرار	1	2	23	2	3.77	0.817	موافق	مرتفع
	%	3.3	6.7	76.7	6.7				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الحساسة الإستراتيجية									
04	التكرار	-	8	19	2	3.73	0.640	موافق	مرتفع
	%	-	26.7	63.3	6.7				
05	التكرار	1	5	20	-	3.47	0.860	موافق	مرتفع
	%	3.3	13.3	66.7	-				
06	التكرار	1	2	22	1	3.67	0.802	موافق	مرتفع
	%	3.3	6.7	73.3	3.3				

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

مرتفع	موافق	0.642	3.62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعوضوح الرؤية						
مرتفع	موافق	1.062	3.90	8	16	3	1	2	التكرار	07
				26.7	53.3	10.0	3.3	6.7	%	
مرتفع	موافق	0.834	3.83	4	20	4	1	1	التكرار	08
				13.3	66.7	13.3	3.3	3.3	%	
مرتفع	موافق	0.803	4.10	9	17	2	2	-	التكرار	09
				30.0	56.7	6.7	6.7	-	%	
مرتفع	موافق	0.764	3.94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهالتكنولوجيا						
مرتفع	موافق	0.747	3.83	3	22	2	3	-	التكرار	10
				10.0	73.3	6.7	10.0	-	%	
مرتفع	موافق	1.022	3.70	3	21	3	-	3	التكرار	11
				10.0	70.0	10.0	-	10.0	%	
مرتفع	موافق	0.712	3.90	5	18	6	1	-	التكرار	12
				16.7	60.0	20.0	3.3	-	%	
مرتفع	موافق	0.741	3.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهالمقدرات الجوهرية						
مرتفع	موافق	0.640	3.73	2	19	8	1	-	التكرار	13
				6.7	63.3	26.7	3.3	-	%	
مرتفع	موافق	0.884	3.67	4	15	9	1	1	التكرار	14
				13.3	50.0	30.0	3.3	3.3	%	
مرتفع	موافق	1.037	3.60	3	19	3	3	2	التكرار	15
				10.0	63.3	10.0	10.0	6.7	%	
مرتفع	موافق	0.748	3.67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهالمسؤولية المشتركة						
مرتفع	موافق	0.662	3.75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرشاقة الإستراتيجية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج(SPSS)أنظر الملحق رقم (07)

### ✓ تحليل عبارات محور الرشاقة الإستراتيجية

### ✓ تحليل عبارات بعد الحساسية الإستراتيجية

- العبارة رقم (01): "الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جدا للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا)"، بلغ المتوسط الحسابي(3.63) والانحراف المعياري قيمته(1.033)، وهذا دليل على وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جدا للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا).

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

• العبارة رقم (02): "تستخدم المؤسسة آليات لاستكشاف وفهم التغييرات البيئية في وقت مبكر"، بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري قيمته (0.661)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تستخدم آليات لاستكشاف وفهم التغييرات البيئية في وقت مبكر.

• العبارة رقم (03): "تعتمد المؤسسة على استراتيجيات مرنة"، بلغ المتوسط الحسابي (3.77) والانحراف المعياري قيمته (0.817)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات مرنة.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تمتلك حساسية إستراتيجية بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للبعد والتي بلغت (3.69) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.678)، وأيضا من خلال اكتشافنا لعبارات بعد الحساسية الإستراتيجية في المؤسسة والتي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة.

### ✓ تحليل عبارات بعد وضوح الرؤية

• العبارة رقم (04): "تمتلك المؤسسة غرض أو مهمة موحدة، بخلاف الربحية والنمو"، بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري قيمته (0.640)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية المهمة م، بلغاً المؤسسة تمتلك فرص مهمة موحدة، بخلاف الربحية والنمو.

• العبارة رقم (05): "تقوم المؤسسة بنشر ومشاركة آفاق الرؤية لكافة العاملين والمتعاملين معها"، بلغ المتوسط الحسابي (3.47) والانحراف المعياري قيمته (0.860)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تقوم بنشر ومشاركة آفاق الرؤية لكافة العاملين والمتعاملين معها.

• العبارة رقم (06): "تركز المؤسسة على الرؤية لأنها من الخطوات الأساسية والمهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي"، بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري قيمته (0.802)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تركز على الرؤية لأنها من الخطوات الأساسية والمهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تملك وضوح للرؤية بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للبعد والتي بلغت (3.62) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.642)، وأيضاً من خلال اكتشافنا لعبارات بعد وضوح الرؤية في المؤسسة والتي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة.

### ✓ تحليل عبارات بعد التكنولوجيا

• **العبرة رقم (07):** "تعتبر المؤسسة التكنولوجية أداة مرنة تساهم في استقطاب الفرص وردع المخاطر"، بلغ المتوسط الحسابي (3.90) والانحراف المعياري قيمته (1.062)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعتبر التكنولوجية أداة مرنة تساهم في استقطاب الفرص وردع المخاطر.

• **العبرة رقم (08):** "تملك المؤسسة نظام إلكتروني فعال يكتشف متغيرات السوق"، بلغ المتوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري قيمته (0.8) من القبول دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تملك نظام إلكتروني فعال يكتشف متغيرات السوق.

• **العبرة رقم (09):** "يوجد لدى المؤسسة نظام معلومات إدارية لكل قسم مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية"، بلغ المتوسط الحسابي (4.10) والانحراف المعياري قيمته (0.803)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنه يوجد لدى المؤسسة نظام معلومات إدارية لكل قسم مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تمتلك التكنولوجية بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للبعد والتي بلغت (3.94) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.764)، وأيضاً من خلال اكتشافنا لعبارات بعد التكنولوجيا في المؤسسة والتي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة.

### ✓ تحليل عبارات بعد المقدرات الجوهرية

• **العبرة رقم (10):** "توفر المؤسسة كل ما يستوجب عليها من موارد لتحسين كافة عملياتها"، بلغ المتوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري قيمته (0.747)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة توفر كل ما يستوجب عليها من موارد لتحسين كافة عملياتها.

• **العبرة رقم (11):** "لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها"، بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري قيمته (1.022)، وهذا دليل وجو درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنه لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها.

• **العبرة رقم (12):** "تحظى المؤسسة بالشهرة والسمعة الجيدة لدى زبائنها والمجتمع"، بلغ المتوسط الحسابي (3.90) والانحراف المعياري قيمته (0.712)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تحظى بالشهرة والسمعة الجيدة لدى زبائنها والمجتمع.

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تمتلك مقدرات جوهرية بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للبعد والتي بلغت (3.81) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.741)، وأيضا من خلال اكتشافنا لعبارات بعد المقدرات الجوهرية في المؤسسة والتي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة.

### ✓ تحليل عبارات بعد المسؤولية المشتركة

• **العبرة رقم (13):** "هناك مستوى عالي من التعاون والمشاركة لأعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري قيمته (0.640)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنه هناك مستوى عالي من التعاون والمشاركة لأعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

• **العبرة رقم (14):** "لدى المؤسسة درجة عالية من الثقة في العاملين وقدراتهم"، بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري قيمته (0.884)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أنه لدى المؤسسة درجة عالية من الثقة في العاملين وقدراتهم.

• **العبرة رقم (15):** "تعتمد المؤسسة على مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل"، بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري قيمته (1.037)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون أن المؤسسة تعتمد على مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل.

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

ويتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق بعد المسؤولية المشتركة بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للبعد والتي بلغت (3.67) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.748)، وأيضا من خلال اكتشافنا لعبارات بعد المسؤولية المشتركة في المؤسسة والتي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة.

كما يتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (3.75) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.662)، وأيضا من خلال اكتشافنا لعبارات محور الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة والتي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة.

### الفرع الثاني: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية

يوضح الجدول الموالي توزيع استجابات أفراد العينة لمحور الميزة التنافسية وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقياس ليكرت الخماسي مبينا نتيجة القبول:

الجدول رقم (15):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه ونتيجة القبول لمحور الميزة

#### التنافسية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الاتجاه
01	التكرار	1	1	20	7	4.03	0.850	موافق	مرتفع
	%	3.3	3.3	66.7	23.3				
02	التكرار	1	1	21	4	3.87	0.819	موافق	مرتفع
	%	3.3	3.3	70.0	13.3				
03	التكرار	2	-	18	6	3.87	0.973	موافق	مرتفع
	%	6.7	-	60.0	20.0				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الجودة									
04	التكرار	1	-	20	60	4.00	0.788	موافق	مرتفع
	%	3.3	-	66.7	20.0				
05	التكرار	1	-	17	5	3.83	0.834	موافق	مرتفع

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

				16.7	56.7	23.3	-	3.3	%	
مرتفع	موافق	0.712	3.90	5	18	6	1	-	التكرار	06
				16.7	60.0	20.0	3.3	-	%	
مرتفع	موافق	0.678	3.91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدا الابتكار						
مرتفع	موافق	0.568	3.77	2	19	9	-	-	التكرار	07
				6.7	63.3	30.0	-	-	%	
مرتفع	موافق	0.730	3.87	3	22	4	-	1	التكرار	08
				10.0	73.3	13.3	-	3.3	%	
مرتفع	موافق	0.765	4.03	6	21	2	-	1	التكرار	09
				20.0	70.0	6.7	-	3.3	%	
مرتفع	موافق	0.576	3.89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدا التسليم						
مرتفع	موافق	0.681	3.87	4	19	6	1	-	التكرار	10
				13.3	63.3	20.0	3.3	-	%	
مرتفع	موافق	0.776	4.13	8	20	-	1	1	التكرار	11
				26.7	66.7	-	3.3	3.3	%	
مرتفع	موافق	0.743	4.00	6	20	2	2	-	التكرار	12
				20.0	66.7	6.7	6.7	-	%	
مرتفع	موافق	0.619	4.00	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدا المرونة						
مرتفع	موافق	0.774	3.77	3	19	7	-	1	التكرار	13
				10.0	63.3	23.3	-	3.3	%	
مرتفع	موافق	0.805	3.80	4	18	7	-	1	التكرار	14
				13.3	60.0	23.3	-	3.3	%	
مرتفع	موافق	0.860	3.87	5	19	4	1	1	التكرار	15
				16.7	63.3	13.3	3.3	3.3	%	
مرتفع	موافق	0.715	3.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدا المسؤولية المشتركة						
مرتفع	موافق	0.578	3.91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم (08)

### - تحليل عبارات محور الميزة التنافسية

#### ✓ تحليل عبارات بعد الجودة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) (4.03) والانحراف المعياري (0.850)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن المؤسسة تسعى لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها



## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

باستمرار، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) (3.87) بانحراف معياري قيمته (0.819)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن مراكز تقديم الخدمات في المؤسسة تتمتع بمظهر جذاب وبيئة مريحة، وبالنسبة للعبارة رقم (03) فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري (0.973)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن لدى المؤسسة سياسة واضحة للجودة، ومما سبق يمكن القول بأن خدمات المؤسسة ذات جودة بدرجة مرتفعة وذلك من خلال المتوسط الحسابي للبعد والتي بلغت (3.92) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.820).

### ✓ تحليل عبارات بعد الابتكار

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) (4.00) والانحراف المعياري (0.788)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن المؤسسة تقدم منتجات وخدمات مبتكرة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) (3.83) بانحراف معياري قيمته (0.834)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن المؤسسة تشجع الموظفين المبتكرين في عملهم باستمرار وتحفزهم على تطوير وتقديم خدمات جديدة، وبالنسبة للعبارة رقم (06) فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.90) والانحراف المعياري (0.712)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فإن للمؤسسة القدرة على تطوير أساليب عمل جديدة، ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بالابتكار بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي للبعد والتي بلغت (3.91) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.678).

### ✓ تحليل عبارات بعد التسليم

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) (3.77) والانحراف المعياري (0.568)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على تقديم خدمات موثوقة في الوقت المحدد، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) (3.87) بانحراف معياري قيمته (0.730)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تقوم بالتعامل مع شكاوى العملاء على وجه السرعة، وبالنسبة للعبارة رقم (09) فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.03) والانحراف المعياري (0.765)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول للزبائن ومن ثم سرعة

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الاستجابة، ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تسعى إلى تقديم الخدمة في الوقت المناسب بدرجة مرتفعة ويظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي للبعد والتي بلغت (3.89) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.576).

### ✓ تحليل عبارات بعد المرونة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) (3.87) والانحراف المعياري (0.681)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على تغيير مزيج الخدمات بسرعة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) (4.13) بانحراف معياري (0.676)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها، وبالنسبة للعبارة رقم (12) فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري (0.743)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على التعامل بسرعة مع احتياجات العملاء، ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة مرنة في مواكبة التطورات بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي للبعد والتي بلغت (4.00) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.619).

### ✓ تحليل عبارات بعد التكلفة

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) (3.77) والانحراف المعياري (0.774)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه فالمؤسسة لديها القدرة على خفض التكاليف العامة، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) (3.80) بانحراف معياري (0.805)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تقوم بخفض تكاليف تقديم الخدمات والمنتجات باستمرار، وبالنسبة للعبارة رقم (15) فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري (0.860)، وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات بأسعار أقل، ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة لها القدرة على تخفيض التكاليف بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي للبعد والتي بلغت (3.81) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.715).

يتضح من العرض التحليلي السابق أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية وذلك بدرجة مرتفعة ويتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت (3.91) أي بدرجة قبول مرتفعة حسب

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.578)، وأيضا من خلال اكتشافنا لعبارات محور الميزة التنافسية في المؤسسة والتي أظهرت النتائج أن درجة قبولها مرتفعة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاستناد إلى مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

❖ **الفرضية الرئيسية (H 0):** حيث نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

وللتحقق من تأثير كل بعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى (H 0. 1):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعد الحساسية الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

❖ **الفرضية الفرعية الثانية (H 0. 2):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعد وضوح الرؤية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة (H 0. 3):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعد التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة (H 0. 4):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعدها المقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالةتبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

❖ **الفرضية الفرعية الخامسة (H 0. 5):** حيث نصت على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعدها المسؤولية المشتركة في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع والمتمثل في (الميزة التنافسية) وتأثير المتغير المستقل والمتمثل في (الرشاقة الإستراتيجية)، حيث أن:

✓ **Beta:** معامل الانحدار أي القيمة المتنبئة للمتغير التابع.

✓ **R:** معامل الارتباط بين المتغيرين (المستقل والتابع).

✓ **t:** التباين أي معنوية معامل الانحدار.

✓ **R2:** معامل التحديد أي القوة التفسيرية للنموذج المقدر.

✓ **F:** معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوي معين.

✓ **Sig:** الدلالة الإحصائية وتعتبر نتيجة لتحليل التباين.

ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (16):** نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

المتغير المستقل وأبعاده الخمسة	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل الارتباط	قيمة اختبار	معامل التحديد	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
		$\beta$	R	t	R2	F	Sig
الحساسية الإستراتيجية	الميزة	0.535	0.535	3,353	0.286	11,241	0.002
وضوح الرؤية	التنافسية	0.686	0.686	4,992	0.471	24,923	0.000
التكنولوجيا		0.701	0.701	5,200	0.491	27,043	0.000
المقدرات الجوهرية		0.676	0.676	4,854	0.457	23,564	0.000
المسؤولية المشتركة		0.730	0.730	5,648	0.533	31,898	0.000
الرشاقة الإستراتيجية		0.767	0.767	6,334	0.589	40,124	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم (09)

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

وبالاستناد إلى الجدول رقم (15) أعلاه فقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

### 1. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعيد الحساسية الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة-"، حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الأول الذي يتعلق "بالحساسية الإستراتيجية" من العبارة 1 إلى العبارة 3 من المحور الأول (الرشاقة الإستراتيجية)، وعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.535) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين نفس القيمة (0.535) وهذه المعاملات -معامل الانحدار ومعامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار t أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R2 بلغت (0.286) مما يعني أن نسبة 28.6% من التغيرات في الميزة التنافسية تعود للحساسية الإستراتيجية، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.002) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعيد الحساسية الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة-".

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعيد وضوح الرؤية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالةتبسة-"، حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الثاني الذي يتعلق بوضوح

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الرؤية"من العبارة 4 إلى العبارة 6" من المحور الأول (الرشاقة الإستراتيجية)،وعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)،وعليه كانت النتائج كالتالي:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تعزيز الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.686) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين نفس القيمة (0.686) وهذه المعاملات -معامل الانحدار ومعامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار t أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.471) مما يعني أن نسبة 47.1% من التغيرات في الميزة التنافسية تعود لوضوح الرؤية،وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعد وضوح الرؤية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-".

### • الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعد التكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة-"، حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الثالث الذي يتعلق بالتكنولوجيا "من العبارة 7 إلى العبارة 9" من المحور الأول (الرشاقة الإستراتيجية)،وعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)،وعليه كانت النتائج كالتالي:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.701) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين نفس القيمة (0.701) وهذه المعاملات -معامل الانحدار ومعامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار t أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.491) مما يعني أن

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

نسبة 49.1% من التغيرات في الميزة التنافسية تعود للتكنولوجيا، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعد لتكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-".

### • الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة-"، حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الرابع الذي يتعلق بالمقدرات الجوهرية "من العبارة 10 إلى العبارة 12" من المحور الأول (الرشاقة الإستراتيجية)، وعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.676) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين نفس القيمة (0.676) وهذه المعاملات -معامل الانحدار ومعامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار t أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.457) مما يعني أن نسبة 45.7% من التغيرات في الميزة التنافسية تعود للمقدرات الجوهرية، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لبعد المقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالةتبسة-".

### • الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مؤسسة

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات البعد الخامس الذي يتعلق بالمسؤولية المشتركة "من العبارة 13 إلى العبارة 15" من المحور الأول (الرشاقة الإستراتيجية)، وعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في تعزيز الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.730) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين نفس القيمة (0.730) وهذه المعاملات -معامل الانحدار ومعامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار t أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.533) مما يعني أن نسبة 53.3% من التغيرات في الميزة التنافسية تعود للمسؤولية المشتركة، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-".

### 2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )"، حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال عبارات المحور الأول المتعلق بالرشاقة الإستراتيجية من العبارة 1 إلى العبارة 15، وعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)، وعليه كانت النتائج كالتالي:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل



## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

الانحدار (0.767) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين نفس القيمة (0.767) وهذه المعاملات -معامل الانحدار ومعامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار t أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.589) مما يعني أن نسبة 58.9% من التغيرات في الميزة التنافسية تعود للرشاقة الإستراتيجية، وقد أظهر اختبار F أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بحسب تصورات الباحثين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )".

## الفصل الثاني:.....الإطار التطبيقي للدراسة

### خلاصة الفصل الثاني

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- رائدة على المستوى المحلي وهي حديثة النشأة، تقدم مجموعة من خدمات في قطاع الاتصال وكذلك الانترنت بشكل مادي للبقاء في خدمة المواطن ولتحقيق الأهداف المعنية بها، وهي ترتبط بهيكل تنظيمي متناسق، كما تبين أن العينة المبحوثة من الموظفين متكونة من جنسي الذكور والإناث بنسب متفاوتة، وأن الفئات العمرية فيها تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة، وأن نسبة كبيرة منهم لديهم شهادة جامعي وشهادة تقني سامي، وهذا راجع إلى ضرورة توظيف ذوي الشهادات العليا حرصا من المؤسسة على تقديم الخدمات على أكمل وجه، كما أنها تقوم بشكل جيد بتطبيق الرشاقة الإستراتيجية وهذا مما أدى إلى الوصول إلى درجة تأثير إيجابي لهذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح أثر الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية حيث تبين أن الرشاقة الإستراتيجية ضرورة حتمية من أجل الاستمرار والنمو. فقدره الرشاقة الإستراتيجية على تكيف المنظمات تعتمد على تناسق أبعادها لتوفير بيئة ملائمة تساعد على حسن التسيير والتخطيط، وذلك يمكن من الحصول على ميزة تنافسية والتي بدورها تستدعي وجود خيارات إستراتيجية مناسبة تساهم في تبلور الركائز الأساسية والمتمثلة في ( الكفاءة والجودة. المرونة التسليم الابتكار) من أجل الوصول الى كسب ثقة العميل بالكفاءة العالية، ومن ناحية حثه على الرغبة في منتجات وخدمات المؤسسة، وكذلك سهولة الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

وعليه استهدفت الدراسة أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي والذي تم تطبيقه على مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- فقد أشارت الدراسة إلى جملة من التساؤلات الفرعية، وقدمت عدة من الفرضيات كما حاولت استنتاج بعض النتائج مع تقديم مجموعة من التوصيات مفادها الوصول إلى الهدف الأساسي من الدراسة وتحليلها وفيما يلي عرض لمختلف النتائج والتوصيات كما يلي:

### ❖ النتائج العامة للدراسة

- ✓ تعتمد الرشاقة الإستراتيجية على عدة أبعاد منها) التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الأفراد، وضوح الرؤية، سرعة الاستجابة، المسؤولية المشتركة) كما تقوم على مجموعة من النماذج والمتطلبات التي توضح تطبيق المفهوم.
- ✓ تقوم الميزة التنافسية أيضا على عدة من الأبعاد (الجودة، المرونة، التكلفة، الابتكار) كما تقوم على مجموعة من المحددات توضح كيفية الوصول لامتلاك الميزة التنافسية.
- ✓ إن استخدام الرشاقة الإستراتيجية أصبح من العوامل المهمة في التكيف مع ظروف العمل المختلفة. وينبغي على المنظمات الأخذ بكل أنواع المرونة في انجاز أعمالها ليتسنى لها المنافسة في الأسواق وتلبية احتياجات الزبائن المختلفة والوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية.
- ✓ الميزة التنافسية هي عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقها في حالة بلوغ استراتيجيات معتمدة، أو هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة.

## الخاتمة العامة

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وعليه فإن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) تؤثر إيجابيا وبنسب مختلفة على أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة.
- ✓ تبين من تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)، وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات ذات المستوى الجامعي في مناصب المسؤولية.
- ✓ من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بحصيلة نشاطات المؤسسة وكذا نتائج الاستبيان المعتمدة في الدراسة الإحصائية تم التوصل لوجود أثر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ أظهرت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تطبق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية كلها ولكن بنسب متفاوتة ويشير ذلك إلى وعي وإدراك الإدارة لأهمية التكيف في البيئتين الداخلية والخارجية، وكذلك معالجة وتوليد الموارد والقدرات الجوهرية بما ينسجم مع متطلبات البيئة المتغيرة وفي الظروف الاستثنائية.
- ✓ مستوى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات محور الرشاقة الإستراتيجية ب(3.75) والانحراف المعياري(0.662).
- ✓ مدى توافر الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة جاءت بدرجة كبيرة فقد جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات محور الميزة التنافسية(3.91) والانحراف المعياري(0.578).
- ✓ يظهر بعد التكنولوجيا بدرجة كبيرة مقارنة مع الأبعاد الأخرى (الحساسية الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، اتخاذ الإجراءات) حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.94) والانحراف المعياري(0.764) وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا كأداة مرنة تساهم في استغلال الفرص وتحقيق الأهداف.
- ✓ يظهر بعد الجودة بدرجة كبيرة مقارنة مع الأبعاد الأخرى ( التسليم، الابتكار، المرونة ) حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.92) و الانحراف المعياري(0.820) وهذا ما يؤكد ان للمؤسسة سياسة واضحة في الجودة.

## الخاتمة العامة

- ✓ قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال من خلال المعرفة الشاملة بمحيط بيئة الأعمال وهذا ما يثبت وجود رشاقة إستراتيجية.
- ✓ تقديم الخدمات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بجودة عالية في المؤسسة محل الدراسة إدراكا لأهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ يتم تلبية احتياجات الزبائن بالسرعة الممكنة، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية في قطاع العمل.

### ❖ التوصيات

- ✓ تعد الرشاقة الإستراتيجية أمرا ضروريا للمؤسسات يجب عليها أن تتبناه لما لها من قدرة على الاستجابة والتفاعل مع الظروف البيئية المتغيرة.
- ✓ وجود عدة نماذج ومؤشرات للرشاقة الإستراتيجية لا بد أن تتبعها المنظمة لتكون رشيقة ولضمان استمراريته في البقاء وفي تحقيق أهدافها وديمومة عملها التي تفرض منافستها القوية مع البيئة الخارجية.
- ✓ زيادة الاهتمام والمعرفة الشاملة بالرشاقة الإستراتيجية وتوفير كل ما يستوجب من المتطلبات الإستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية.
- ✓ العمل المثابر لنشر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وتكريس ممارستها في كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال دورات تدريبية بما يساهم في وضوح الرؤية الإستراتيجية والمسؤولية المشتركة.
- ✓ تطوير منظومة معلوماتية تتبنى نشر أفكار ومفاهيم للرشاقة الإستراتيجية والتي يتم من خلالها التنبؤ بمستقبل المنظمة وفق معايير مضبوطة ودراسات شاملة ما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة ويكسبها مرونة وميزة تنافسية.
- ✓ ضرورة التعلم والتطور المستمر من قبل إداريين المنظمة لتعزيز الإبداع والابتكار وتقديم الخدمات بالجودة الأزمة لمواجهة التطورات واتخاذ القرارات الجيدة، وذلك لبلوغ الأثر الحقيقي للرشاقة الإستراتيجية داخل وخارج بيئة المنظمة.



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب

1. ثامر البكري، احمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
2. خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة الصناعية: نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
3. الدكتور محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
4. صفاء إدريس عبودي ، رغد محمد خروفة، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عينة في شركات الاتصالات النقالة في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، 2018.
5. عبد العزيز بن سعد الدغيثر، تنظيم المنافسة في المملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة بتنظيمات إقليمية ودولية)، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد، 2017، متوفر على الرابط [www.drconsel.com](http://www.drconsel.com) بتاريخ 24-04-2023، على الساعة: 03:11AM .
6. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطعة 01، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
7. كرار كاضم رسن أبو دكه، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد.
8. كوثر حميد هاني الموسوي، الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.



9. محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
10. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
11. محمود جاسم، محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2009.
13. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
14. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.
15. هشام فوزي العبادي، جليل كاضم العارضي، نظم إدارة المعلومات: منظور استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2012.

## 2. المذكرات

- 1- أبا بكر كوسرت محمد، أحلام إبراهيم ولي وآخرون، دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، (رسالة ماجستير، إدارة أعمال)، مجله جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد، 11 العدد 26، كلية الإدارة والاقتصاد جامعته صلاح الدين، 2009.
- 2- أزمو رشيد، المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة متعاملي شركة الاتصالات موبيليس"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021.
- 3- إيمان سالم الصانع، أثر محددات الرقابة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة شركة الإسمنت لافارج، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (دون ذكر البلد)،  
2013.

4- بوازدية وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011.

5- بوركرة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:  
دراسة شركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوريقسنطينة،  
الجزائر، 2012.

6- جميلة عبد الله التزم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق في  
مجموعة شركات معاوية البرير للصناعة الغذائية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في  
إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة شندي، السودان، 2019.

7- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع  
التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي،  
رسالة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم تسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية،  
جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007.

8- حذفاي أمير، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة  
نقاوس -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم  
تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018-2019.

9- رامي إبراهيم عبد العال نجم، أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في  
المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة،  
2019.

10- سارة بن موهوب، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة  
ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه  
الطور الثالث، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد  
حمه لخضر، الوادي، 2022.

- 11- غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد بالعراق، 2015.
- 12- محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، بحث مقدم ضمن متطلبات استكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 13- هبة محمد عمرو، الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
- 14- يوسف عبد الله هيكال العنزي، دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت)، رسالة ماجستير، تخصص اداره أعمال، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مجلد 13، العدد 3، جامعته مدينة السادات، مارس 2022.
- 15- يوسف عطوي المواضية، دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية "دراسة ميدانية"، دراسة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2016.

### 3. المجالات

1. إيمان العرايجي ، فريدة بوغازي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، الجزائر، جانفي 2020.
2. بوربيع صارة، دور الوسيط لمتغير الرشاقة الإستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع سيم (SIM)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2021.

3. جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد 64، جزء 02، العراق، 2022.
4. رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دون ذكر السنة.
5. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضيافالمسيلة، مجلد 08، العدد 01، الجزائر، جوان 2021.
6. محمد أحمد خضير وآخرون، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصال العراقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 05، عدد 01، 2021.
7. محمد بن راضي راشد الهاجري، غازي رسمي أبو قاعد، أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر (2017-2019)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، المجلد 21، العدد 01، الأردن، 2021.
8. محمد بن عبد الله الحنزاب، غازي أبو قاعد، أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2020.
9. محمد عبد العزيز سيد أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين، أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (GAAUTH)، المجلد 19، العدد 08، المعهد العالمي للسياحة والفنادق بالأقصر - الإسماعيلية، 2020.
10. محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجيار، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2020.

11. محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق في المؤسسات الغير ربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية، مجلد 42، عدد 02، مصر، 2022.
12. منال أحمد علي الفقير، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، 2020.
13. مها عثمان الزامل، هيا بخيت الدوسري، الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، مجلد 29، عدد 04، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2020.
14. يوسف عبد الإله احمد، فائز غازي البياني، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 6، العدد 14، العراق، 2011.
4. المواقع الإلكترونية

1. حسين الغراب، الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية والتحول نحو المنظمات الرشيقة لمواجهة التغيرات الفجائية و الاضطرابات في بيئة الأعمال، على الموقع: <https://ae.linkedin.com> بتاريخ 14-04-2023، على الساعة: 01:11AM.
2. محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص:12، متوفرة على الرابط <http://ratoulrecherche.arabblogs.com> بتاريخ 29-04-2023، على الساعة: 04:23PM.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Arokodare, M.A&Asikhia, O. U, Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, volume 20, issue 3 version 1.0,2020.

2. Arthur Audran, Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments, Master of Science in Management Economics and Industrial Engineering, Scuola di IngegneriadeiSistemi, Politecnico di Milano, 2011.
3. AsmaAbuanzeh et All, **The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management**, Uncertain Supply Chain Management, n°10, September 2022.
4. Bassam Samir Al-Romeedy, **Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air**, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, vol 03, Issue 01, June 2019.
5. Jeffrey Amos, **Transformation to Agility Manufacturing in The Marketplace of Unanticipated Change**,Routledge Taylor & Francis Group, New York, 2013.
6. JosefaMula .Rafael Barbastefano, Manuel Díaz-Madronero .RaúlPoler, **New Global Perspectives on Industrial Engineering and Management, International Joint Conference ICIEOM-ADINGOR-IISE-AIM-ASEM**, Lecture Notes in Management and Industrial Engineering, Springer Nature, Switzerland, 2018.
7. MulthanaZahimFisal&Suhair Adel Hamed, **Strategic Agility and its Impact on Strategic Recovery**,Social Science Journal, vol 12, n°2, November 2022.
8. R.DAN REID,NADA R.SANDERS,**Operations Management An Integrated Approach**, Description Eighth Edition, John Wiley & Sons, United States of America, 2023.
9. Salah M. Diab, **Using the Competitive Dimensions to Achieve competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals**, International Journal of Academic Research in Business and sciences, Vol 4, No 09, 2014.
10. Sergey V. Zykov, **Managing Software Crisis: A Smart Way to Enterprise Agility**, Springer International Publishing, Switzerland, 2018.
11. Suhair Abdel Hamed&MuthanaZahimFisal, **Strategic Agility and its Impact on Strategic recovery**, Social science journal, Res Militaris, Vol 12, N 2, 2022.
12. Yves Doz, **Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute**, Human Resource Management Review, 30, 100693, 2020.



الملاحق







الملحق رقم 02: الإمتبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إمتبيان حول

أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

السلام عليكم...

تحية عطرة وطيبة وبعد:

في إطار تقديم مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان

ونشكركم سلفا على منحنا جزءا من وقتكم وعلى جهودكم وحسن تفهمكم

علما أن هذا الإمتبيان قد أعد لغرض البحث العلمي حيث أن المعلومات تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم لأغراض أخرى

ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإمتبيان بدقة نظرا لأهمية إجاباتكم في صحة النتائج.

الدكتورة المشرفة:

- بن عبود شادية

الطالبين:

- بعلي يامين

- نوي سوسن

السنة الجامعية 2022-2021

## محور البيانات الوظيفية والشخصية:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

تقني سامي

ثانوي

شهادة ماجستير أو دكتوراه

شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر)

شهادة أخرى

مهندس دولي

4. الوظيفة الحالية:

رئيس مصلحة

مدير

أخرى

رئيس قسم

5. الخبرة المهنية:

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 15 سنة فما فوق

من 10 إلى أقل من 15 سنة

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق على رأيكم

## المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility

علما أن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة الشركة على مواجهة التغير السريع والاستجابة للتطورات الحديثة في قطاع الصناعة، واستغلال الفرص المتاحة للمنظمة لضمان الاستمرار أمام المنافسين وذلك من خلال منتجات وخدمات وأفكار جديدة ومبتكرة".


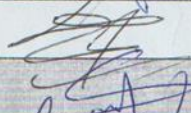
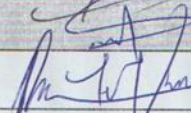
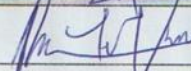
الرقم	البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق شدة
<p><b>أولاً: الحساسية الإستراتيجية:</b> هي القدرة على الإحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغيرات البيئية (أي التغيرات في طلب المستهلك) بحيث يجب على المؤسسات أن تزيد من نظرتها نحو الديناميكية البيئية، وأن تستكشف التطورات المستقبلية وأن تقرر إجراءاتها. واغتنام الفرص المتاحة بشكل أسرع من المنافسين.</p>						
1	الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جدا للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا...).					
2	تستخدم المؤسسة آليات استكشاف وفهم التغيرات البيئية في وقت مبكر.					
3	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات مرنة.					
<p><b>ثانياً: وضوح الرؤية:</b> وهي عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على بناءه، اعتماداً على معرفتها لظروفها الداخلية والخارجية.</p>						
4	تمتلك المؤسسة غرض / مهمة موحدة، بخلاف الربحية والنمو.					
5	تقوم المؤسسة بنشر ومشاركة آفاق الرؤية لكافة العاملين والمتعاملين معها					
6	تركز مؤسسة على الرؤية لأنها من الخطوات الأساسية والمهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي.					
<p><b>ثالثاً: التكنولوجيا:</b> قدرة المنظمة على اكتساب وتطبيق وتوجيه استثماراتها في تقنية المعلومات وبالتكامل مع باقي مواردها لدعم كفاءتها مع باقي الوظائف.</p>						
7	تعتبر المؤسسة التكنولوجيا أداة مرنة تساهم في استقطاب الفرص وردع المخاطر.					



					لدى المؤسسة القدرة على تطوير أساليب عمل جديدة.	21
--	--	--	--	--	--	----

<b>ثالثا: التسليم:</b> يشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد باستمرار.						
					تتمتع المؤسسة بالقدرة على تقديم خدمات موثوقة في الوقت المحدد.	22
					تقوم المؤسسة بالتعامل مع شكاوى العملاء على وجه السرعة.	23
					تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول للزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة.	24
<b>رابعا: المرونة:</b> هي قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات والخدمات وفقا لتوقعات العملاء.						
					تتمتع المؤسسة بالقدرة على تغيير مزيج الخدمات بسرعة.	25
					تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها.	26
					تتمتع المؤسسة بالقدرة على التعامل بسرعة مع احتياجات العملاء.	27
<b>خامسا: التكلفة:</b> يشير إلى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها وتقديم خدمات ومنتجات بأسعار تنافسية بشكل مستمر.						
					لدى المؤسسة القدرة على خفض التكاليف العامة.	28
					تقوم المؤسسة بخفض تكاليف تقديم الخدمات والمنتجات باستمرار.	29
					تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ومنتجات بأسعار أقل.	30

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
01	بن قراط وداد	أستاذ محاضر - أ-	
02	عمروش عمر	أستاذ مساعد - أ-	
03	محرز صالح	أستاذ محاضر - أ-	
04	مالكية أحميدة	أستاذ محاضر - ب-	

## الملحق رقم 04: معامل الارتباط بيرسون

CORRELATIONS

/VARIABLES=A1 A2  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

		المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية	المحور الثاني: الميزة التنافسية
المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,767**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
المحور الثاني: الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,767**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

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

## الملحق رقم 05: معامل الثبات ألفا كرونباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=1ع2ع3ع4ع5ع6ع7ع8ع9ع10ع11ع12ع13ع14ع15ع  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	15

RELIABILITY

/VARIABLES=1ع2ع3ع  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	3

RELIABILITY



```

/VARIABLES=4_5_6_ε
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	3

RELIABILITY

```

/VARIABLES=7_8_9_ε
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	3

RELIABILITY

```

/VARIABLES=10_11_12_ε
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	3

RELIABILITY

```

/VARIABLES=13_14_15_ε
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	3

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1س2س3س4س5س6س7س8س9س10س11س12س13س14س15س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1ع2ع3ع4ع5ع6ع7ع8ع9ع10ع11ع12ع13ع14ع15ع1س2س3س4س5س6س7س8س9س10س11س  
12س13س14س15س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

[Jeu\_de\_données1] E:\ياسمين قاعدة البيانات\ياسمين23.sav

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	30

الملحق رقم 06: التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية

FREQUENCIES

VARIABLES=الخبرة\_المهنية\_الوظيفة\_الحالية\_المستوى\_التعليمي\_العمر\_الجنس  
/PIECHART PERCENT  
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الوظيفة الحالية	الخبرة المهنية
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46,7	46,7	46,7
	أنثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	60,0	60,0	60,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	36,7	36,7	96,7
	من 50 سنة فأكثر	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	6,7	6,7	6,7
	تقني سامي	5	16,7	16,7	23,3
	شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر)	20	66,7	66,7	90,0
	مهندس دولة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	2	6,7	6,7	6,7
	رئيس مصلحة	11	36,7	36,7	43,3
	رئيس قسم	6	20,0	20,0	63,3
	أخرى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	11	36,7	36,7	46,7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	20,0	20,0	66,7
	من 15 سنة فما فوق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## الملحق رقم 07: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة

FREQUENCIES VARIABLES=1ع2ع3ع4ع5ع6ع7ع8ع9ع10ع11ع12ع13ع14ع15ع  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Statistiques

	الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جدا للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا)	تستخدم المؤسسة آليات لاستكشاف وفهم التغيرات البيئية في وقت مبكر	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات مرنة	تمتلك المؤسسة غرض/مهمة موحدة، بخلاف الربحية والنمو
N	Valide Manquant	30 0	30 0	30 0
Moyenne		3,63	3,67	3,77
Ecart type		1,033	,661	,817

#### Statistiques

	تقوم المؤسسة بنشر ومشاركة آفاق الرؤية لكافة العاملين والمتعاملين معها	تركز المؤسسة على الرؤية لأنها من الخطوات الأساسية والمهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي	تعتبر المؤسسة التكنولوجية أداة مرنة تساهم في استقطاب الفرص وردع المخاطر	تمتلك المؤسسة نظام إلكتروني فعال يكتشف متغيرات السوق
N	Valide Manquant	30 0	30 0	30 0
Moyenne		3,47	3,67	3,90
Ecart type		,860	,802	1,062

#### Statistiques

	يوجد لدى المؤسسة نظام معلومات إدارية لكل قسم مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية	توفر المؤسسة كل ما يستوجب عليها من موارد لتحسين كافة عملياتها	لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها	تحظى المؤسسة بالسمعة والسمعة الجيدة لدى زبائنها والمجتمع
N	Valide Manquant	30 0	30 0	30 0
Moyenne		4,10	3,83	3,70
Ecart type		,803	,747	1,022

#### Statistiques

	هناك مستوى عالي من التعاون والمشاركة لأعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية	لدى المؤسسة درجة عالية من الثقة في العاملين وقدراتهم	تعتمد المؤسسة على مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل
N	Valide Manquant	30 0	30 0
Moyenne		3,73	3,67
Ecart type		,640	,884

### Table de fréquences

(الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جدا للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0
	غير موافق	1	3,3	13,3
	محايد	2	6,7	20,0
	موافق	22	73,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	100,0
Total		30	100,0	

تستخدم المؤسسة آليات لاستكشاف وفهم التغيرات البيئية في وقت مبكر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على استراتيجيات مرنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	23	76,7	76,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة غرض/مهمة موحدة، بخلاف الربحية والنمو

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	26,7	26,7	30,0
	موافق	19	63,3	63,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بنشر ومشاركة آفاق الرؤية لكافة العاملين والمتعاملين معها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	5	16,7	16,7	33,3
	موافق	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على الرؤية لأنها من الخطوات الأساسية والمهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	22	73,3	73,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتبر المؤسسة التكنولوجيا أداة مرنة تساهم في استقطاب الفرص وردع المخاطر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	16	53,3	53,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تملك المؤسسة نظام إلكتروني فعال يكتشف متغيرات السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3

غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
محايد	4	13,3	13,3	20,0
موافق	20	66,7	66,7	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يوجد لدى المؤسسة نظام معلومات إدارية لكل قسم مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	2	6,7	6,7	13,3
موافق	17	56,7	56,7	70,0
موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

توفر المؤسسة كل ما يستوجب عليها من موارد لتحسين كافة عملياتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	2	6,7	6,7	16,7
موافق	22	73,3	73,3	90,0
موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
محايد	3	10,0	10,0	20,0
موافق	21	70,0	70,0	90,0
موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تحظى المؤسسة بالسمعة الجيدة لدى زبائنها والمجتمع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	6	20,0	20,0	23,3
موافق	18	60,0	60,0	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هناك مستوى عالي من التعاون والمشاركة لأعضاء مجلس الإدارة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	8	26,7	26,7	30,0
موافق	19	63,3	63,3	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدى المؤسسة درجة عالية من الثقة في العاملين وقدراتهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
محايد	9	30,0	30,0	36,7
موافق	15	50,0	50,0	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تعتمد المؤسسة على مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	6,7	6,7	6,7
غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	16,7
غير موافق	3	10,0	10,0	26,7
محايد	19	63,3	63,3	90,0
موافق	3	10,0	10,0	100,0
موافق بشدة				
Total	30	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=A1 v1 v2 v3 v4 v5

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

	المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية	أولا: الحساسية الإستراتيجية	ثانيا: وضوح الرؤية	ثالثا: التكنولوجيا	رابعا: المقدرات الجهرية
N	30	30	30	30	30
Valide					
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,75	3,69	3,62	3,94	3,81
Ecart type	,622	,678	,642	,764	,741

### Statistiques

	المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية	خامسا: المسؤولية المشتركة
N	30	30
Valide		
Manquant	0	0
Moyenne	3,67	3,67
Ecart type	,748	,748

## Table de fréquences

المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,3	3,3	3,3
2	1	3,3	3,3	6,7
2	1	3,3	3,3	10,0
3	2	6,7	6,7	16,7
4	1	3,3	3,3	20,0
4	1	3,3	3,3	23,3
4	2	6,7	6,7	30,0
4	1	3,3	3,3	33,3
4	2	6,7	6,7	40,0
4	3	10,0	10,0	50,0
4	8	26,7	26,7	76,7
4	1	3,3	3,3	80,0
4	3	10,0	10,0	90,0
4	2	6,7	6,7	96,7
4	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

أولا: الحساسية الإستراتيجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,3	3,3	3,3
2	3	10,0	10,0	13,3
3	1	3,3	3,3	16,7
3	1	3,3	3,3	20,0

4	5	16,7	16,7	36,7
4	15	50,0	50,0	86,7
4	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ثانيا:وضوح الرؤية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	2	2	6,7	6,7	10,0
	3	2	6,7	6,7	16,7
	3	2	6,7	6,7	23,3
	4	7	23,3	23,3	46,7
	4	13	43,3	43,3	90,0
	4	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

ثالثا:التكنولوجيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	1	3,3	3,3	6,7
	3	1	3,3	3,3	10,0
	3	1	3,3	3,3	13,3
	4	3	10,0	10,0	23,3
	4	14	46,7	46,7	70,0
	4	3	10,0	10,0	80,0
	5	4	13,3	13,3	93,3
	5	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

رابعا:المقدرات الجوهرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	2	2	6,7	6,7	10,0
	3	1	3,3	3,3	13,3
	3	1	3,3	3,3	16,7
	4	4	13,3	13,3	30,0
	4	12	40,0	40,0	70,0
	4	7	23,3	23,3	93,3
	5	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

خامسا:المسؤولية المشتركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	1	3,3	3,3	6,7
	3	3	10,0	10,0	16,7
	3	3	10,0	10,0	26,7
	4	5	16,7	16,7	43,3
	4	12	40,0	40,0	83,3
	4	3	10,0	10,0	93,3
	5	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	



## الملحق رقم 08: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الميزة التنافسية وأبعادها الخمسة

FREQUENCIES VARIABLES=1س2س3س4س5س6س7س8س9س10س11س12س13س14س15س  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Statistiques

		تسعى المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار	تتمتع مراكز تقديم الخدمات في المؤسسة بمظهر جذاب وبيئة مريحة	لدى المؤسسة سياسة واضحة للجودة	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مبتكرة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,03	3,87	3,87	4,00
	Ecart type	,850	,819	,973	,788

#### Statistiques

		تشجع المؤسسة الموظفين المبتكرين في عملهم باستمرار وتحفزهم على تطوير وتقديم خدمات جديدة	لدى المؤسسة القدرة على تطوير أساليب عمل جديدة	تتمتع المؤسسة بالقدرة على تقديم خدمات موثوقة في الوقت المحدد	تقوم المؤسسة بالتعامل مع شكاوى العملاء على وجه السرعة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,83	3,90	3,77	3,87
	Ecart type	,834	,712	,568	,730

#### Statistiques

		تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول للزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة	تتمتع المؤسسة بالقدرة على تغيير مزيج الخدمات بسرعة	تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التعامل بسرعة مع احتياجات العملاء
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,03	3,87	4,13	4,00
	Ecart type	,765	,681	,776	,743

#### Statistiques

		لدى المؤسسة القدرة على خفض التكاليف العامة	تقوم المؤسسة بخفض تكاليف تقديم الخدمات والمنتجات باستمرار	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ومنتجات بأسعار أقل
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,77	3,80	3,87
	Ecart type	,774	,805	,860

### Table de fréquences

تسعى المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	1	3,3	3,3	10,0
	موافق	20	66,7	66,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتمتع مراكز تقديم الخدمات في المؤسسة بمظهر جذاب وبيئة مريحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	21	70,0	70,0	86,7

موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدى المؤسسة سياسة واضحة للجودة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
محايد	4	13,3	13,3	20,0
موافق	18	60,0	60,0	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مبتكرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
محايد	3	10,0	10,0	13,3
موافق	20	66,7	66,7	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الموظفين المبتكرين في عملهم باستمرار وتحفزهم على تطوير وتقديم خدمات جديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
محايد	7	23,3	23,3	26,7
موافق	17	56,7	56,7	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدى المؤسسة القدرة على تطوير أساليب عمل جديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	6	20,0	20,0	23,3
موافق	18	60,0	60,0	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتمتع المؤسسة بالقدرة على تقديم خدمات موثوقة في الوقت المحدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	9	30,0	30,0	30,0
موافق	19	63,3	63,3	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بالتعامل مع شكاوى العملاء على وجه السرعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
محايد	4	13,3	13,3	16,7
موافق	22	73,3	73,3	90,0
موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول للزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3

محايد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	21	70,0	70,0	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتمتع المؤسسة بالقدرة على تغيير مزيج الخدمات بسرعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	6	20,0	20,0	23,3
موافق	19	63,3	63,3	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
محايد	1	3,3	3,3	6,7
موافق	20	66,7	66,7	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتمتع المؤسسة بالقدرة على التعامل بسرعة مع احتياجات العملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	2	6,7	6,7	13,3
موافق	20	66,7	66,7	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدى المؤسسة القدرة على خفض التكاليف العامة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
محايد	7	23,3	23,3	26,7
موافق	19	63,3	63,3	90,0
موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بخفض تكاليف تقديم الخدمات والمنتجات باستمرار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
محايد	7	23,3	23,3	26,7
موافق	18	60,0	60,0	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ومنتجات بأسعار أقل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
محايد	4	13,3	13,3	20,0
موافق	19	63,3	63,3	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=A2 p1 p2 p3 p4 p5  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

		المحور الثاني: الميزة التنافسية	أولا: الجودة	ثانيا: الابتكار	ثالثا: التسليم	رابعا: المرونة	خامسا: التكلفة
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,91	3,92	3,91	3,89	4,00	3,81
	Ecart type	,578	,820	,678	,576	,619	,715

## Table de fréquences

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	3	1	3,3	3,3	6,7
	4	3	10,0	10,0	16,7
	4	2	6,7	6,7	23,3
	4	2	6,7	6,7	30,0
	4	2	6,7	6,7	36,7
	4	1	3,3	3,3	40,0
	4	1	3,3	3,3	43,3
	4	6	20,0	20,0	63,3
	4	1	3,3	3,3	66,7
	4	1	3,3	3,3	70,0
	4	2	6,7	6,7	76,7
	4	1	3,3	3,3	80,0
	4	1	3,3	3,3	83,3
	4	1	3,3	3,3	86,7
	4	2	6,7	6,7	93,3
	5	1	3,3	3,3	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### أولا: الجودة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	6,7	6,7	6,7
	3	3	10,0	10,0	16,7
	4	1	3,3	3,3	20,0
	4	15	50,0	50,0	70,0
	4	5	16,7	16,7	86,7
	5	1	3,3	3,3	90,0
	5	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

### ثانيا: الابتكار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	3	1	3,3	3,3	6,7
	3	4	13,3	13,3	20,0
	4	4	13,3	13,3	33,3
	4	11	36,7	36,7	70,0
	4	4	13,3	13,3	83,3

5	4	13,3	13,3	96,7
5	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ثالثاً: التسليم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2	1	3,3	3,3	3,3
3	4	13,3	13,3	16,7
4	5	16,7	16,7	33,3
4	14	46,7	46,7	80,0
4	3	10,0	10,0	90,0
5	2	6,7	6,7	96,7
5	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

رابعاً: المرونة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2	1	3,3	3,3	3,3
3	1	3,3	3,3	6,7
4	8	26,7	26,7	33,3
4	11	36,7	36,7	70,0
4	2	6,7	6,7	76,7
5	5	16,7	16,7	93,3
5	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

خامساً: التكلفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	1	3,3	3,3	3,3
3	2	6,7	6,7	10,0
3	4	13,3	13,3	23,3
4	4	13,3	13,3	36,7
4	14	46,7	46,7	83,3
4	2	6,7	6,7	90,0
5	1	3,3	3,3	93,3
5	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 09: إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الخمسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT A1

/METHOD=ENTER A2.

## Régression

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

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني: الميزة التنافسية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرشاقة الإستراتيجية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,767 <sup>a</sup>	,589	,574	,406	,589	40,124

### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني:الميزة التنافسية,

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,599	1	6,599	40,124	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	4,605	28	,164		
	Total	11,204	29			

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية :

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني:الميزة التنافسية,

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,525	,514		1,021	,316
	المحور الثاني:الميزة التنافسية	,825	,130	,767	6,334	,000

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

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	المحور الثاني:الميزة التنافسية	,767	,767	,767	1,000	1,000

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية :

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	المحور الثاني:الميزة التنافسية
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	13,811	,99	,99

a. Variable dépendante : المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية :

### REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT v1

/METHOD=ENTER A2.

### Régression

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

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني:الميزة التنافسية <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : أولا:الحساسيةالإستراتيجية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	Modifier les statistiques
--------	---	--------	---------------	-----------------	---------------------------

				de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F
1	,535 <sup>a</sup>	,286	,261	,583	,286	11,241

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	28	,002

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: الميزة التنافسية,

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,815	1	3,815	11,241	,002 <sup>b</sup>
	Résidus	9,503	28	,339		
	Total	13,319	29			

a. Variable dépendante : أولا: الحساسية الإستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: الميزة التنافسية,

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,239	,738		1,678	,104
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	,627	,187	,535	3,353	,002

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

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	,535	,535	,535	1,000	1,000

a. Variable dépendante : أولا: الحساسية الإستراتيجية

#### Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	المحور الثاني: الميزة التنافسية
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	13,811	,99	,99

a. Variable dépendante : أولا: الحساسية الإستراتيجية

#### REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT v2

/METHOD=ENTER A2.

#### Régression

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

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني: الميزة التنافسية <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : ثانيا: وضوح الرؤية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F

1	,686 <sup>a</sup>	,471	,452	,475	,471	24,923
---	-------------------	------	------	------	------	--------

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: الميزة التنافسية

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,623	1	5,623	24,923	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	6,318	28	,226		
	Total	11,941	29			

a. Variable dépendante : ثانيا: وضوح الرؤية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني: الميزة التنافسية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,648	,602		1,077	,291
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	,761	,152	,686	4,992	,000

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

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	,686	,686	,686	1,000	1,000

a. Variable dépendante : ثانيا: وضوح الرؤية

#### Diagnosics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	المحور الثاني: الميزة التنافسية
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	13,811	,99	,99

a. Variable dépendante : ثانيا: وضوح الرؤية

#### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v3
/METHOD=ENTER A2.

```

## Régression

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

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني: الميزة التنافسية <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : ثالثا: التكنولوجيا

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,701 <sup>a</sup>	,491	,473	,554	,491	27,043

#### Récapitulatif des modèles



Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني:الميزة التنافسية

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,307	1	8,307	27,043	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	8,601	28	,307		
	Total	16,907	29			

a. Variable dépendante : ثالثا:التكنولوجيا

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني:الميزة التنافسية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,330	,702		,470	,642
	المحور الثاني:الميزة التنافسية	,925	,178	,701	5,200	,000

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

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	المحور الثاني:الميزة التنافسية	,701	,701	,701	1,000	1,000

a. Variable dépendante : ثالثا:التكنولوجيا

#### Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	المحور الثاني:الميزة التنافسية
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	13,811	,99	,99

a. Variable dépendante : ثالثا:التكنولوجيا

#### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v4
/METHOD=ENTER A2.

```

## Régression

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

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني:الميزة التنافسية <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : رابعا:المقدرات الجوهرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,676 <sup>a</sup>	,457	,438	,556	,457	23,564

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F

1	1	28	,000
---	---	----	------

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني:الميزة التنافسية

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,280	1	7,280	23,564	,000 <sup>b</sup>
Résidus	8,650	28	,309		
Total	15,930	29			

a. Variable dépendante : رابعا:المقدرات الجوهرية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني:الميزة التنافسية

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,427	,704		,607	,549
المحور الثاني:الميزة التنافسية	,866	,178	,676	4,854	,000

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

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)					
المحور الثاني:الميزة التنافسية	,676	,676	,676	1,000	1,000

a. Variable dépendante : رابعا:المقدرات الجوهرية

#### Diagnosics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	المحور الثاني:الميزة التنافسية
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	13,811	,99	,99

a. Variable dépendante : رابعا:المقدرات الجوهرية

#### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT v5
/METHOD=ENTER A2.

```

## Régression

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

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثاني:الميزة التنافسية <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : خامسا:المسؤولية المشتركة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,730 <sup>a</sup>	,533	,516	,520	,533	31,898

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني:الميزة التنافسية,

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,639	1	8,639	31,898	,000 <sup>b</sup>
Résidus	7,583	28	,271		
Total	16,222	29			

a. Variable dépendante : خامسا:المسؤولية المشتركة :

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني:الميزة التنافسية,

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,020	,660		-,030	,977
المحور الثاني:الميزة التنافسية	,944	,167	,730	5,648	,000

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)					
المحور الثاني:الميزة التنافسية	,730	,730	,730	1,000	1,000

a. Variable dépendante : خامسا:المسؤولية المشتركة :

**Diagnosics de colinéarité<sup>a</sup>**

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	المحور الثاني:الميزة التنافسية
1	1	1,990	1,000	,01	,01
	2	,010	13,811	,99	,99

a. Variable dépendante : خامسا:المسؤولية المشتركة :

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-، وقدمت إحاطة نظرية لأبعاد الدراسة ومتغيراتها. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبيان مكون من محورين رئيسيين (الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية) وتم توزيعها على عينة تتكون من (30) موظفا. كما اعتمد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات وعليه خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة تبني المؤسسة نهج الرشاقة الإستراتيجية لتعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمحافظة على ميزتها التنافسية وكذلك وجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل المثابر لنشر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وتكريس ممارستها في كافة المستويات الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

## Abstract:

This study aims to assess the influence of strategic agility on the enhancement of competitive advantage within Algeria Telecom -Tebessa-. The study provides a theoretical framework encompassing the dimensions and variables involved in this investigation. To achieve the research objective, a descriptive-analytical methodology is employed. A questionnaire, comprising two primary constructs, namely strategic agility and competitive advantage, is designed and administered to a sample of 30 employees. The data is processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), hypotheses are tested, and the study concludes with a set of results underscoring the imperative for the organization to adopt a strategic agility approach. This approach enables the organization to adapt effectively to internal and external environmental variables, thus ensuring the preservation of its competitive advantage. Furthermore, the study reveals a statistically significant impact of strategic agility dimensions on the enhancement of competitive advantage within the organization under investigation. In light of these findings, the study offers a range of recommendations, emphasizing the importance of persistent efforts to disseminate strategic agility dimensions and embed their practice across all management levels.

**Keywords:** strategic agility, competitive advantage, Algeria Telecom-Tebessa-