

دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة -

**The role of strategic management in achieving competitive advantage
in small and medium enterprises
- a case study of tannery of the highlands in Djelfa-**

عليوات خيرة¹ ، بن برطال عبد القادر²

Aliouat kheira¹, Ben bertal abdelkader²

¹ دكتوراه، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، k.haliouat@lagh-univ.dz

² أستاذ، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، a.benbertalaek@lagh-univ.dz

تاريخ الاستلام: 2020/09/01 تاريخ القبول: 2021/04/18 تاريخ النشر: 2021/04/27

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تطرقنا للمفاهيم ومختلف العمليات التي تلم بجوانب الادارة الاستراتيجية، وكذا الى الميزة التنافسية و التعرف إلى أنواعها، إضافة الى الأسس العامة لقياسها، كما قمنا بإسقاط الجانب التطبيقي على المؤسسة الجزائرية مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، كنموذج للدراسة، وذلك باستخدام استبانة موجهة للموظفين، حيث تمت معالجة البيانات عن طريق استخدام برنامج SPSS و الإعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية، كما وجد تأثير لبعدي الإتجاه الإستراتيجي و الإختيار الإستراتيجي وتقييمه على الميزة التنافسية، أي أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

كلمات مفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي وتقييمه، الميزة التنافسية، مدبغة الهضاب العليا بالجلفة.

تصنيفات JEL : L1، L2

¹ - المؤلف المرسل: عليوات خيرة، الإيميل: rihamaliwat92@gmail.com

Abstract:

This research aims to study the role of strategic management in achieving competitive advantage in small and medium enterprises, where we dealt with concepts and processes that deal with aspects of strategic management, and the competitive advantage by, identifying their types, and the general basis for their measurement. As a model for the study, by using a questionnaire directed to the employees, where the data was processed by using the spss program and relying on descriptive statistical methods.

Where the study reached the following results: There is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for strategic analysis on competitive advantage, an effect of the two dimensions of strategic direction , strategic choice and its evaluation on competitive advantage, there is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between the strategic management processes and the competitive advantage

Keywords: Strategic management; Strategic analysis; Strategic direction; Strategic selection and evaluation, The Competitive Advantage, Tannerie des hauts plateaux à Djelfa .

JEL Classification Codes: L1, L2

1. مقدمة:

تتطلع معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وفي عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحدث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لا بد أن تدار مؤسساتنا الاقتصادية بأسلوب إداري هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المتقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف و المهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية .

1.1 إشكالية الدراسة :

تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الأخرى :

- ما هي الإدارة الإستراتيجية ؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة ؟

2.1 فرضيات البحث:

يتعين وضع وتحديد الفرضيات التي ستكون اجابات أو حلول مؤقتة حول تساؤلات الدراسة والتي

سنحاول اثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة ومن هنا تم وضع جملة من الفرضيات هي:

-الإدارة الإستراتيجية تضبط وتنفذ حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال من خلال تطبيق عملياتها .

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.

- ان عملية فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ثم العمل على اختيار بديل استراتيجي وصياغته وتنفيذه تمثل هذه المراحل ما يسمى بعمليات الادارة الاستراتيجية التي من خلالها تسعى المؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة .

3.1 أهداف البحث:

على ضوء اشكالية الدراسة وتساؤلاتها يتحدد الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل بتحليل دور الإدارة

الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنه تتحدد الأهداف الفرعية التالية:

- التطرق الى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطبيقها .

- التعريف بالميزة التنافسية وأساسيات قياسها بالنسبة للمؤسسة .

- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، لمساعدتهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسة الإدارة الإستراتيجية وكذلك تقديم مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية.

4.1 منهجفة البءء:

ءسءءءم الباءءة فف هءة الءراسة المنهء الوصفف الءلللف الءف فقوم بوصف الظواهر والأءءاء موبوع الءراسة، وءلك ءسءءءم منهء ءراسة الءالة وبعء هءا المنهء مناسب لهءا البءء لما فوفره من بباءاء ءففة وءصفففة عن الءالة موبوع الءراسة وملاءءمه الءرساءاء الإسءراءففة، كما فسءءءم أسلوب الءللل الإءصاءف، وبرنامء (SPSS) ، لءللل الاسءبباءاء وااءءار الفروض.

2. المءور الأول : ماهفة الإءارة الإسءراءففة

1.2 مفهوم الإءارة الإسءراءففة:

لقد قدم ءءاب عبءفءون مفاهفم مءباففة للإءارة الإسءراءففة والءف ءمءل ففما فلف:

-ءشفر الإءارة الإسءراءففة إلى أءا "مءموعة من القراءاء الءف ءءءء الأءاء طوفل الأءل للمؤسساء كما ءعرف بأءا مءموعة القراءاء والءصرفاء الءصاءة بءءوفن وءنففء الاسءراءففاء المصممة لإنءاء أهداف المؤسسة " (المرسف و سلفم ، 2007، صفءة 11) .

-ءعرف الإءارة الإسءراءففة "بءوءها عملفاء إءارة شاملة ومءكاملة ومسءمرة موبهة فوء صفاءة وءنففء ورقابة اسءراءففاء فعالة، وهف أسلوب منهءف للأعمال فف ءعاملها مع الفرص والءهءفءاء " (إءرفس و الغالف، 2013، صفءة 18) .

-وءعرف الإءارة الإسءراءففة على أءا "العملفة الءف ءءضمن ءصمفم وءنففء وءقفم القراءاء ءاء الأءر طوفل الأءل الءف ءهءف إلى زفءاء ففمة المؤسسة من وءهة نظر العملاء والمساهمفن والمءءمع ءءل " (عوف ، 2003، صفءة 6) .

2.2 أهففة الإءارة الإسءراءففة :

ءمءل أهففة الإءارة الإسءراءففة فف الآف (أبو ءفف ، 2004) p. 20 :

- 1-ءءعل المءرففن أءر اسءءابة ووعفأ لما فءور فف البفءة الءاءلفة والءراءفة.
- 2-ءؤءف إلى ءنمفة و"ءطوفر"عاءاء الءفءفر فف المسءقبل.
- 3-ءؤءف إلى الءمفز فف الأءاء المالف وءطوفر أو ءءسفن الأءاء الءلف للمؤسسة فف الأءل الطوفل.
- 4-ءوءفء وءنسفق ءمفمء الءهوء أو الإءاراء فوء أهداف وءافاء واءءة.
- 5-ءعمل على ءوففر فرص مءشاركة ءمفمء المسءوفاء الإءارة فف العملفة ءم ءقلل المقاءمة الءف قد ءءءء عند القفام بءنففء أف برنامء للءءفر.

6-تساهم في تحديد توجهات المستقبل ... إلى أين توجه المنظمة؟.

3.2 عمليات الإدارة الإستراتيجية :

من خلال دراستنا للإدارة الإستراتيجية وجدنا مجموعة من العمليات الأساسية الخاصة لابد من دراستها تتمثل في تحديد الاتجاه الإستراتيجي ودراسة كل من البيئة الخارجية والداخلية وكيف تؤثر في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ومن خلال هذه العمليات تتمكن المؤسسة من تقييم الأداء الإستراتيجي.

-التحليل الاستراتيجي: تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عن اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

-تحديد الاتجاه الإستراتيجي: إن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة ،حيث يبدأ اولا بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة vision ،ثم في اطار هذه الرؤية تحدد رسالة المؤسسة Mission ، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود المؤسسة ،وفي اطار كل من رؤية ورسالة المؤسسة يتم تحديد قيم المؤسسة Values والمعبرة عن تعامل المؤسسة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية ،وأخيرا تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية Strategic والتي تتفرع منها لاحقا أهداف لمختلف المستويات الإدارية .

-الاختيار الإستراتيجي: ويعرف بأنه عبارة عن " ناتج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادر على تحقيق النجاح لأهداف المؤسسة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة وفي اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة (الغالبي و إدريس ، 2007 ، صفحة 400).

3. المحور الثاني : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

1.3 تعريف الميزة التنافسية:

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها"ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة (خليل، 1996، الصفحات 39-40) " .

ويرى(Barney) " أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج. " (Barney & Clark, 2007, p. 24)

أما مايكل بورتير (M. Porter) الرائد في الفكر الاستراتيجي فقد عرف الميزة التنافسية بـ "تظهر الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائننا، إذ تأخذ شكل أقل من أسعار المنافسين أو خدمات منفردة ومميزة في المنتج تعوض بشكل كبير الزيادة في الأسعار." (Porter M. ، 2003، صفحة 08)

2.3 أنواع الميزة التنافسية :

هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج. أولا .ميزة التكلفة الأقل **Cost Advantage** : يمكن للمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين (Porter M. ، 1985، صفحة 19).

ثانيا .ميزة التمييز **Differentiation** :يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها (Porter M. ، 1985، صفحة 119)

3.3 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تهدف المؤسسة من تقييم قوة ميزتها التنافسية إلى اتخاذ القرار المناسب بشأن الاحتفاظ بها أو العمل على تطويرها، أو تجديد مصادرها إذا كانت غير حاسمة ولا تحقق التفوق التنافسي (صالح، الفترة 4- 1 نوفمبر 2009، صفحة 25)، ويتم تقييم قوة الميزة التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المعايير أهمها (رحيل ، 2010، صفحة 55):

أولا. مصدر الميزة التنافسية

ثانيا .عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

ثالثا .درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

4. المحور الثالث: دراسة حالة مذبغة الهضاب العليا بالجلفة

لقد مر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة مراحل، ليصبح أداة فعالة في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للوطن، وذلك بالنظر لمزاياها وخصائصها، كتوفيرها لمناصب الشغل والمساهمة الفعالة في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية للوطن.

ويتم تصنيف هذه المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة صغيرة و متوسطة والجدول الموالي يوضح :

الجدول رقم (1) :تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري

النوع		عدد العمال (عامل)		رقم الأعمال (مليون)		مجموع الحصيلة السنوية(مليون دينار)	
مؤسسة مصغرة		01	09	10	20	01	10
مؤسسة صغيرة		10	49	20	200	10	100
مؤسسة متوسطة		50	250	200	2000	100	500

المصدر :الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 77 الصادر بتاريخ 15-12-2001 ص5

1.4 لمحة عن المدبغة (T.H.P):

مدبغة الهضاب العليا بالجلفة (TANNERIE DES HAUTS PLATEAUX)

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية موضوعة تحت وصاية المجمع الصناعي لصناعة الجلود و الأحذية ذات استقلال مادي قدره : 00. 100 000 000 دج أنشئت في 1972/07/01 وتم انطلاقتها فعليا (الإنتاج) في جويلية 1973 مقرها متواجد بالمنطقة الصناعية بالجلفة طريق الأغواط وتبلغ قدرتها الإنتاجية : 14 طن يوميا ويبلغ عدد عمالها 100 عامل .

2.4 مجتمع و عينة الدراسة :

تم إختيار عينة عشوائية من الموظفين العاملين على اختلاف مراتبهم الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة وتم حصر كافة مجتمع الدراسة ،وقد بلغ عددهم (100) موظف، بعد ذلك تم إختيار عينة عشوائية ملائمة للدراسة وقد بلغت العينة (50) مفردة ، وتم توزيع (50) استمارة استبيان على الموظفين حيث تم استرجاع (30) استمارة ،ومن أجل ثبات الإستبيان تم استخدام معامل الفايكرونباخ Cronbach's Alpha حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالإستبيان بشكل عام 0.921 وهذا يعني أن الإستبيان يتمتع بدرجة ثبات تجعل منه أداة مقبولة وصالحة للدراسة .

3.4 عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة

أولا: رأي المبحوثين في عمليات الإدارة الإستراتيجية في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة

للتعرف على واقع الادارة الاستراتيجية تم قياس محاور الادارة الاستراتيجية عبر مجموعة من الأبعاد هي:

أ- التحليل الإستراتيجي : تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بهذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (02): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد التحليل الإستراتيجي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	0.898	3.43	1- تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.
1	1.008	3.87	2-تقوم مؤسستكم بتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف .
2	0.959	3.67	3-تتمتع مؤسستكم بموارد وامكانيات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات المؤسسة.
3	1.176	3.53	4- البيئة الداخلية للمؤسسة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الادارة الاستراتيجية.
5	0.814	3.40	5- تعتمد مؤسستكم على تحليل سووت أي مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية) .
	0.971	3.58	المتوسط العام لبعء التحليل الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (2) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تستخدم التحليل الإستراتيجي. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.58) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي(3.40 - 4.19)،وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.971)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات ، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها وقد يعود هذا السبب الى اختلاف المستويات الإدارية المستجوبة ونوع الدراسة التي تطرقنا لها المتمثلة في عمليات الإدارة الإستراتيجية التي هي من إختصاص القيادة العليا .

ب- الإتجاه الإستراتيجي : الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (03): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف بعد الإتجاه الإستراتيجي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	1.003	3.40	6- تضع المؤسسة رؤية مستقبلية (ماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل) واضحة ومفهومة
3	1.133	3.60	7- تمتلك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة
4	1.008	3.53	8- رسالة المؤسسة مفهومة ومعلنة لجميع الأطراف من عاملين ومستفيدين.
5	1.280	3.50	9- تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها
1	.834	3.83	10- أهداف المؤسسة مستمدة من رؤيتها ورسالتها وتمثل قاعدة لتوحيد الجهود والأداء للعاملين
2	.890	3.63	11- تمتلك مؤسستكم منظومة قيمة تتواءم وتتسجم مع ثقافة ومعتقدات وتقاليد المجتمع .
	1,024	3.58	المتوسط العام لبعء الإتجاه الإستراتيجي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (3) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها الإتجاه الإستراتيجي. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.58) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 - 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (1.024)، نرى أن هناك تشتتاً كبيراً نوعاً ما في الإجابات .

ج- الإختيار الإستراتيجي وتقييمه : الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم(04) : استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف الاختيار الاستراتيجي وتقييمه

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	0.937	3.47	12- تضع مؤسستكم مجموعة بدائل إستراتيجية متاحة .
4	1.009	3.50	13- تختار مؤسستكم الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية .
3	0.855	3.60	14-التعليمات والإجراءات الخاصة بعملية تنفيذ الإستراتيجية تتضمن توزيع فاعل للأدوار والمسؤوليات لإنجاز عملية التنفيذ .
2	1.066	3.63	15-تقوم مؤسستكم بتقييم عملية تنفيذ الإستراتيجية المختارة والتأكد من سيرها في الإلتجاه الصحيح وتشخيص وتصحيح الانحرافات إن وجدت وإجراء التعديل المناسب وفق متطلبات الموقف.
1	0.907	3.73	16- يتم مقارنة مستويات الأداء بالأهداف والغايات والجدولة لمعرفة مدى فاعلية التنفيذ.
	0.954	3,58	المتوسط العام لبعء الإختيار الإستراتيجي وتقييمه

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (4) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تقوم بالإختيار الإستراتيجي وتقييمه. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.58) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 – 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.954)، نرى أن هناك تشتتاً نوعاً ما في الإجابات .

ثانياً- رأي المبحوثين في الميزة التنافسية في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة

تم تحديد التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا المحور، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم(05): استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف الميزة التنافسية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
7	1.196	3.47	1-تعمل مؤسستكم على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة .
9	0.999	3.37	2- تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق.
3	0.805	3.80	3- تعمق مؤسستكم علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
10	1.028	3.33	4- تجمع مؤسستكم معلومات دورية عن المنافسين .
6	1.137	3.53	5-تسعى مؤسستكم للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.
4	1,245	3.63	6-تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
8	1,276	3.40	7- تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات .
2	0,850	4.03	8- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.
1	0.740	4.27	9- تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات .
5	1.133	3.60	10- تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة .
	1.040	3,64	المتوسط العام للميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (5) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية .

4.4 اختبار فرضيات الدراسة في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة

أولاً: إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

H0 - لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية .

H01 - يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية .

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية من وجهة نظر

العاملين في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R ²	B معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
التحليل الإستراتيجي	0.742	0.550	0.857	5.855	0.000

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه دور التحليل الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الهضاب العليا، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.742) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.550) أي أن ما قيمته 0.550 أو (55%) من تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة ناتج عن تطبيقها لعملية التحليل الإستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.857) وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التحليل الإستراتيجي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.857) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.855) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة معنوية لدور التحليل الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الهضاب العليا بالجلفة، ويتضح ذلك الأثر

من خلال كتابة المعادلة التالية: $Y=0.574+0.857x$

X: التحليل الإستراتيجي. Y: الميزة التنافسية.

ثانيا: إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

H0- لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإتجاه الإستراتيجي على الميزة التنافسية .

H01- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإتجاه الإستراتيجي على الميزة التنافسية .

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإتجاه الإستراتيجي و الميزة التنافسية من وجهة نظر

العاملين في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة

Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الإنحدار	معامل التحديد R ²	الارتباط R	المتغير المستقل
0.000	4.763	0.716	0.448	0.669	الإتجاه الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المتغير التابع: الميزة التنافسية

يوضح الجدول أعلاه دور الإتجاه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإتجاه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مدبغة الهضاب العليا، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.669) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.448) أي أن ما قيمته 0.448 أو (44.8%) من تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة ناتج عن تطبيقها لعملية الإتجاه الإستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.716) وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإتجاه الإستراتيجي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.716) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.763) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة معنوية لدور الإتجاه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، و يتضح ذلك الأثر من

خلال كتابة المعادلة التالية: $Y=1.078+0.716x$

X: الإتجاه الإستراتيجي. Y: الميزة التنافسية.

ثالثا : إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

H0- لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإختبار الإستراتيجي وتقييمه على الميزة التنافسية .

H01- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإختبار الإستراتيجي وتقييمه على الميزة التنافسية .

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الإختبار الإستراتيجي وتقييمه و الميزة التنافسية من وجهة

نظر العاملين في مدبغة الهضاب العليا بالجللفة

Sig	T	معامل الإندار B	معامل التحديد R ²	الارتباط R	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة				
0.000	6.029	0.917	0.565	0.752	الإختبار الإستراتيجي وتقييمه

المتغير التابع: الميزة التنافسية المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه دور الإختبار الإستراتيجي وتقييمه في تحقيق الميزة التنافسية في مدبغة الهضاب العليا بالجللفة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإختبار الإستراتيجي وتقييمه في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الهضاب العليا، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.752) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.565) أي أن ما قيمته 0.565 أو (56.5%) من تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الهضاب العليا بالجللفة ناتج عن تطبيقها لعملية الإختبار الإستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.917) وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإختبار الإستراتيجي وتقييمه) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.917) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) .ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.029) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية الدلالة المعتمد 0.05 ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود أثر ذو دلالة معنوية لدور الإتجاه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمدبغة الهضاب العليا بالجللفة ، و يتضح ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية:

$$Y=0.355+0.917x$$

X: الإتجاه الإستراتيجي. Y: الميزة التنافسية.

وبالتالي نلاحظ أن هناك أثر ايجابي دال إحصائيا لكل أبعاد الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية .

وعليه تم من خلال هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية التي تعبر عن الإشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، وتم الاعتماد على معامل الانحدار البسيط لقياس هذا الدور، من خلال قياس العلاقة بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية مع الميزة التنافسية ، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة .

5. خاتمة :

من خلال دراستنا التي تضمنت جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي، حاولنا أن نتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أمكننا التوصل إلى جملة من النتائج و التوصيات يتم عرضها فيما يأتي:

✓ استنتاجات الدراسة :

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية الإدارة الإستراتيجية كونها مصدر للتميز .
- الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية و استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها .
- الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية وتفادي المخاطر والتحديات التي تصطدم بها و انتهاز الفرص الموجودة بها
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، أهمها زيادة المبيعات كما تتطلع إلى الرفع من حصتها السوقية وتعمل على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنها من خلال تحسين جودة منتجاتها.
- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف .
- تبين من الدراسة ضعف مشاركة العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة.
- اتضح من الدراسة ان لدى مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدى بعض العاملين خاصة في الإدارة التشغيلية.
- تبين من الدراسة ان معظم الباحثين يؤكدون أن مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة تتمتع بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الإستراتيجية.
- تبين من الدراسة ان البيئة الداخلية ملائمة وتساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة .

تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في

مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة منها:

أ - ضعف القدرات والكفاءات الإدارية، إذ ان معظم طبقة الإدارة العليا من ثانويين و ليسانس والغير مختصين في الإدارة وهذا لاشك له اثر علي تطبيق الإدارة الاستراتيجية، إضافة الي ذلك ضعف التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسة.

ب - وجود بعض جوانب القصور في الهياكل التنظيمية مثل البيروقراطية وتحكم الإدارة العليا في كل مجريات العمل وضعف إشراك العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة.

✓ الإقتراحات والتوصيات :

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة هناك قصور ونقص وضعف في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية لذا لا بد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز على جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في الإتجاه الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والاختيار و الرقابة الاستراتيجية . وكذلك ينبغي أن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم . وضرورة الاهتمام بالتخصص الأكاديمي عند عملية الاختيار والتعيين خاصة في الوظائف القيادية العليا وذلك لان للتخصص اثر كبير على شاغل الوظيفة;

- اتضح من الدراسة ان لدى مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة أهداف وغايات إستراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدى بعض العاملين خاصة في الإدارة التشغيلية .لذا يجب على الإدارة العليا في هذه المؤسسة ان تسعى وتجتهد من اجل ان تكون أهداف وغايات هذه المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع العاملين . وذلك لأنه كلما كان لدى جميع العاملين معرفة وإدراك بأهداف وغايات ورسالة مؤسستهم فان ذلك سينعكس إيجابا على أدائهم ;

- تبين من الدراسة أن مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة تقوم بإشراك العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية بصورة ضعيفة وهذا مؤشر يحتاج إلى مراجعة وتصحيح ولا بد من تفعيل مشاركة العاملين في عملية الإدارة الإستراتيجية وذلك لان إشراك العاملين له العديد من الفوائد التي ستنعكس إيجابا على أدائهم وترفع من معنوياتهم ;

- تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة . فلا بعد من معالجتها ووضع الحلول المناسبة لها حتى يتمكن هذا القطاع من الاستفادة من مزايا تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافه ;

- الحفاظ على الحصة السوقية و زيادة و تعزيز موقعها التنافسي من بين المنتجات المحلية، و محاولة اتباع سياسة التنوع في المنتجات ;

-أكدت نتائج الدراسة فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية لذا على الإدارة العليا في مؤسسة الهضاب العليا بالجلفة أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن؛
-توصي الباحثة بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة؛

المراجع بالعربية:

الكتب:

- الغالي، ط. م &، إدريس، و. م. (2007). الإدارة الإستراتيجية-منظور من هجي متكامل. دار وائل للنشر ط2 الأردن.
أبو حفص، ع. (2004). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية.
إدريس، و. م. &، الغالي، ط. م. (2013). الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات). دار وائل للنشر ط2 القاهرة.
الموسي، ن. م &، سليم، أ. ع. (2007). الإدارة الإستراتيجية. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.
خليل، ن. م. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية بيروت.
عوض، م. أ. (2003). الإدارة الإستراتيجية(الأصول والأسس العلمية). الدار الجامعية الإسكندرية.

مؤتمرات:

- صالح، ر. ا. الفترة 4- 1 نوفمبر 2009. (رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الادارة العامة الرياض.

مذكرات:

- رحيل، آ. (2010). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. مذكورة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس

المراجع الاجنبية:

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press New York.
Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*. Oxford university press. New York.
Porter, M. (2003). *L'Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Ed. DUNOD Paris .