



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

¹ جامعة جيجيل (الجزائر) ² جامعة جيجيل (الجزائر) ³ جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن)	أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر The impact of Competitive Strategy on the Strategic Performance of the Organization Field Study of Telecommunications Companies in Algeria عمر بلجازية^{1*}, beldjazia.omar18@gmail.com محمد البشير مبيروك², mebimo@yahoo.fr فراس سليمان الشلبي³, ferassuliman@yahoo.com
--	---

تاريخ النشر: 2019/12/17

تاريخ القبول: 2019/12/12

تاريخ الإرسال: 2019/05/12

الكلمات المفتاحية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإستراتيجية التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وللتأكد من ذلك تم تطوير نموذج من أجل اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث تكون المتغير المستقل من الإستراتيجية التنافسية والمكون من (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز) وتكون المتغير التابع من الأداء الاستراتيجي والمكون من (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو والمنظور الاجتماعي)، وتكون ميدان الدراسة من قطاع الاتصالات، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المديرية العامة لشركات الاتصالات في الجزائر العاصمة، والمكونة من ثلاث شركات وهي (موبيليس، جيزي، أوريدو)، وبالرجوع إلى الشركات تبين أن هناك (72) إداريا.

ولتحقيق أهدافه الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ثلاث أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الإستراتيجية التنافسية، وتمثل الجزء الثالث في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (72) استبانة، وقد تم استرجاع (51) استبانة صالحة لتحليل الإحصائي أي ما نسبته (70.83 %) من الاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن الشركات الاتصالات في الجزائر تطبق الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز) بمستويات مرتفعة، وهذا يدل أن شركات الاتصالات تعي أهمية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية؛
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات جاء بمستوى مرتفع؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي.

تصنيف JEL: M21، M13، M10

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: beldjazia.omar18@gmail.com

Abstract**Keywords**

The objective of this study is to understand the impact of the competitive strategy on enhancing strategic performance. To ensure this, a model has been developed to test the effect of the independent variable in the dependent variable. The independent variable of the competitive strategy is the cost leadership strategy, and differentiation strategy, and focus strategy. The dependent variable consists of strategic performance consisting of (financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, learning and growth perspective, social perspective). The field of study will be from the telecommunications sector, and then the study community will be chosen from all the workers in the senior and middle management levels in the general directorates of telecommunications companies in Algiers, which is composed of three companies (Mobilis, Djazzy, Ooredoo), it turns out that there is (72) an administrator.

Competitive Strategy, Strategic Performance.

To achieve its objectives, the researcher developed a Questionnaire consisting of three parts, the first of which aims to study the characteristics of the study sample. The second part aims at measuring the independent variable is competitive strategy and assigning the third variable is strategic performance.

The researcher adopted a comprehensive survey method for the sample of the study. A (72) questionnaire was distributed to the population of the study, and a (51) valid questionnaire was retrieved for the statistical analysis, ie, the percentage (70.83 %) of distributed questionnaires.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- Telecommunications companies in Algeria apply competitive strategies (cost leadership strategy, differentiation strategy, focus strategy) at high levels, indicating that telecommunications companies are aware of the importance of applying competitive strategies;
- The results of the study show that the level of strategic performance from the perspective of the balanced scorecard in the telecommunications companies came at a high level;
- The existence of statistically significant impact of the competitive strategy on strategic performance.

JEL Classification Codes: M10 ·M13 ·M21.

1. مقدمة:

أدى عصر المعلومات وعولمة الاقتصاد وسرعة تطور التكنولوجيا وقصر دورة حياة المنتج وتغير احتياجات العملاء إلى اشتداد المنافسة المباشرة، مما أدى إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بصياغة استراتيجيات مواجهة المنافسة التي تمثل اختيارات يصفها المدير للتعامل مع الأسواق من خلال العمليات التي تقوم بها وحدة الأعمال الإستراتيجية لخلق قيمة أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين وأيضا تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة بيئتها التنافسية بما يدعم ميزتها التنافسية واستمرارها في السوق. حيث أصبح أمرا إلزاميا على المنظمات بأن تقدم أفضل الخدمات التي تمكنها من التفوق على منافسيها، وأن تقدم أفضل الخدمات هو مضمون اللعبة التنافسية التي تقتضي البحث عن أفضل الوسائل والطرق التي تمكن من ذلك ولهذا نجد أن قطاع الاتصالات أحد أهم القطاعات التي تشهد تنافسا حادا، ويسعى كل كيان فيها إلى تقديم أفضل الخدمات حيث يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا كبيرا وسريعا للغاية خاصة فيما يتعلق بالاتصالات اللاسلكية والهواتف النقالة، إذ يعتبر القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادي، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الاتصالات الجزائرية تتمتع بجاذبية كبيرة للاستثمار خاصة وأن حجم هذه السوق يزداد يوما بعد يوم.

ولذلك حظيت موضوعات الإستراتيجية فضلا عن كفاءتها وانعكاساتها على نشاطات المنظمات باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، ويعد الأداء الاستراتيجي للمنظمات واحدا من الجوانب التي يمكن أن تتأثر بتلك الموضوعات، إذ إن التزام المنظمات بمتطلبات الأداء الاستراتيجي باعتماد استراتيجيات عدة من بينها: الإستراتيجية التنافسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق التركيز على مجالات داخلية وخارجية عدة من بينها: امتلاكها لموارد وقدرات تنظيمية والعمل على تطويرها وتعزيزها، فضلا عن سعيها في تحقيق رضى الزبائن أو استمالة ولاءهم والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة عليهم.

اعتمادا على ما تقدم ولتزايد الاهتمام بالدور الذي تؤديه الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء الاستراتيجي وأهميتها للمنظمات، فقد ارتأينا دراستهما على مستوى منظمات قطاع الاتصالات في الجزائر للتأكد من مدى اهتمام إدارتهما بهما وتوافر إمكانيات تطبيقهما وصولا إلى تحديد الدور الذي يمكن أن تسهم به تلك الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق التحقق من علاقة الارتباط والأثر بينهما.

مشكلة الدراسة؛

يتصف العمل في قطاع الاتصالات بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى. فشركات الاتصالات في الجزائر تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق متعاملي الهاتف النقال مهمة صياغة وتطوير استراتيجيات تنافسية، وتكييف بيئة العمل لتلائم التغيرات، وخلق خيارات إستراتيجية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تعزيز أدائها الاستراتيجي، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي في قطاع الاتصالات في الجزائر ؟
وللإجابة على هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ★ هل هناك تصور واضح عن الإستراتيجية التنافسية وأبعادها في شركات الاتصالات في الجزائر ؟
- ★ ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات وهل يتم قياسه (تقيمه) وفق أسس علمية ؟

★ ما أثر الإستراتيجية التنافسية المتبعة في شركات الاتصالات في الجزائر في أدائها الاستراتيجي ؟

★ هل تتباين شركات الاتصالات في الجزائر في الإستراتيجية التنافسية التي تطبقها؟

أهمية الدراسة؛

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- قياس الأداء الاستراتيجي من القضايا المحورية على الصعيدين التطبيقي والأكاديمي؛
- تزويد الباحثين والمهتمين ومتخذي القرار بإطار نظري وآخر ميداني حول موضوع الإستراتيجية التنافسية ودورها في تعزيز الأداء الاستراتيجي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- تبحث في قطاع مهم، هو قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- تحديد مدى اهتمام لشركات الاتصالات في الجزائر في استخدام الاستراتيجيات التنافسية بهدف تحسين موقفها التنافسي في السوق بالتالي العمل على تعزيز أدائها الاستراتيجي؛
- حداثة الموضوع الذي تتناوله ومدى مساهمته المتوقعة في بقاء المنظمات وإثراء دورها وتعزيز مكانتها وتحسين الخدمات التي تقدمها، ذلك من خلال لامتلاكها لفكر استراتيجي أو إستراتيجية تنافسية كضرورة تساعد في تحسين وتعزيز الأداء الاستراتيجي لها من أجل دعم الميزة التنافسية للخدمات التي تقدمها؛
- دعوة الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وتأكيدهم على أهمية الإستراتيجية التنافسية وقراراتها، باعتبارها مركز الثقل وقوة الدفع الأساسية في استراتيجيات وحدات الأعمال في منظمات الأعمال المعاصرة.

أهداف الدراسة؛

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- للم الكشف عن مدى إدراك قطاع الاتصالات في الجزائر للإستراتيجية التنافسية وأبعادها الثلاثة؛
- للم التعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الجزائر وطرق قياسه؛
- للم التعرف على العلاقة في شركات الاتصالات في الجزائر بين ما تطبقه من إستراتيجية تنافسية ومتغيرات الأداء الاستراتيجي؛
- للم التعرف على أثر الإستراتيجية التنافسية المتبعة في شركات الاتصالات في الجزائر في أدائها الاستراتيجي؛
- للم التعرف على مدى تباين شركات الاتصالات في الجزائر في الإستراتيجية التنافسية التي تطبقها؛
- للم تقديم بعض الاقتراحات العملية التي تمكن أن تسهم في زيادة قدرة قطاع الاتصالات في تطوير استراتيجياتها التنافسية، وبالتالي تحسين وتعزيز أدائها الاستراتيجي وذلك بما يتلاءم وبيئتها .

فرضيات الدراسة؛

انسجاما مع أهداف ومشكلة الدراسة، فقد تم صياغة فرضيتان رئيسيتان تفرعت منهما فرضيات فرعية لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وتتمثل فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في المنظور المالي؛

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في منظور الزبون؛

- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية؛

- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو؛

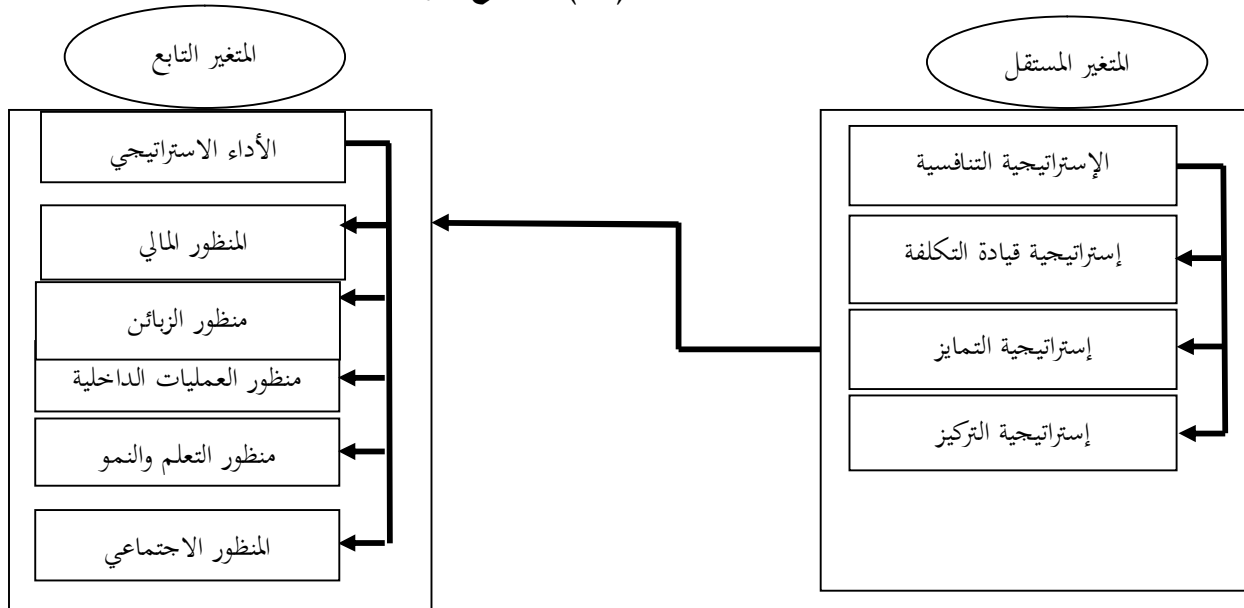
- الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي؛

أنموذج الدراسة؛

بناء على مضمون مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واعتمادا على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم تصميم أنموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيرا عن الحلول التي يفترضها الباحث للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل (1) الأنموذج المستخدم في هذه الدراسة للمتغيرات المستقلة بأبعاده الثلاث والمغير التابع بأبعاده الخمسة:

الشكل (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة؛

- **الإستراتيجية (Strategy):** تشير إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المؤسسة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء؛
- **ب. الإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy):** تشير إلى تطوير الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها وحدة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه؛
- **إستراتيجية قيادة التكلفة: (Cost leadership strategy):** هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال قدرتها على ضبط وترشيد التكاليف، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها على الاحتفاظ على المواصفات المتوقعة من الزبون؛
- **إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy):** هي الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة، من خلالها يدرك الزبون وكذلك المنافس أن المؤسسة تقدم شيئا فريدا يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو ما يرتبط بالعلامة التجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك وسلوك الزبون؛
- **إستراتيجية التركيز (Focus Strategy):** هي الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من توجيه جهودها لخدمة قطاع سوقي مستهدف لتكون أكثر كفاءة وقدرة أكبر مما تقدمه المؤسسات المنافسة التي تنافس نحو أكثر اتساعا.
- **ج. الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance):** يضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين متطلبات وأهداف البقاء والنمو في الأجل القصير والطويل؛
- **د. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):** توفر مجموعة من المقاييس تمكن من إعطاء نظرة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة فبالنسبة للمقاييس المالية فهي موجهة لإصلاح أو تغيير نتائج الأعمال التي تمت بالفعل، أما بالنسبة للمقاييس غير المالية فهي مقاييس قيادية وإرشادية موجهة لقياس أداء المؤسسة من وجهة نظر (الزبون، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)، وبهذا تحقيق بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية؛
- **المنظور المالي (Financial Perspective):** ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية مؤسسة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؛
- **منظور الزبائن (Customer Perspective):** يحتوي على أهداف تتعلق بإرضاء الزبائن مثل تحقيق رغبات الزبائن عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى الزبائن، تحسين الخدمة - أسلوب البيع -، زيادة المعرفة بمنتجات المؤسسة؛
- **منظور العمليات الداخلية (Internal Process Perspective):** ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تتم من خلالها مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين؛

- **منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):** يشكل النمو والتعلم الأساس المهم في نجاح أي مؤسسة وخاصة المؤسسة التي تركز على المعرفة، فقدرة المؤسسة على التطوير والتحسين والتعلم يرتبط بشكل مباشر بقيمة المؤسسة؛
- **المنظور الاجتماعي (Social Perspective):** يركز هذا المنظور على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته.

II. الدراسات السابقة:

1. **دراسة إلهام ومحمد (2009):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم على تحقيق البقاء والنمو، وقد وضعا أنموذجا افتراضيا للدراسة تضمن الأنموذج متغيراته الكلية وفقا لعملية تنازلية تبدأ بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية بوصفه متغيرا مستقلا والبقاء والنمو بوصفه متغيرا تابعا، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في (331) مصنعا في محافظة عمان و (52) في محافظة اربد، في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة وقطاع الصناعات الغذائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر الكل من تبني المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم لـ (المفهوم التسويقي، خصائص الريادة التسويقية تضم المعلومات التسويقية، التخطيط الاستراتيجي للتسويق والاستراتيجيات التسويقية التنافسية)، في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء والنمو، إلا أنه لا يوجد هناك أي تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية التركيز على قطاع سوق محدد في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء والنمو؛
2. **دراسة هلاي (2009):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية راسخة غير قابلة للتقليد والمحاكاة والمتمثلة في الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة السريعة حيث يمكن من خلال هذه العناصر فهم وتفسير كل أشكال التميز، والتي تشكل أيضا الأبعاد الرئيسية للأداء في المؤسسة. كما تناولت الدراسة كذلك مدى دور الميزة التنافسية في خلق القيمة للمؤسسة، حيث تم دراسة الشراكة الجزئية للهاتف النقال (موبليس) التي تنتمي إلى قطاع الاتصالات اللاسلكية، هذا القطاع يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة؛
3. **دراسة الغالبي وإدريس (2009):** هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية) في الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء العملياتي) في المصارف التجارية الأردنية العاملة في السوق الأردنية والبالغ عددها (18) مصرفا. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي للبنك والأداء المالي والعملياتي، كما أوصت الدراسة ضرورة إدراك مديري البنوك بأهمية الاتجاه الاستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي للبنك من خلال الأداء المالي والعملياتي في الوقت الحاضر والمستقبل؛
4. **دراسة (Tavityaman et al, 2012):** " أثر الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي على أداء الفندق": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي على أداء الفندق، وكشف ما إذا كان الهيكل التنظيمي يتميز بالأثر أو الدور المعدل على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وأداء الفندق. استعملت هذه الدراسة بحث سببي ووصفي لتحديد العلاقة السببية بين الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي وأداء الفندق الذي يقوم على الدراسات السابقة. تم استعمال الاستبانة كأداة للدراسة، تمثلت عينة الدراسة في أصحاب فندق في الولايات المتحدة والمسIRON المنفذون حيث يريدون الإلكتروني موجود في قاعدة البيانات العمومية، وتم تنفيذ استقصاء التعداد

وتم إرسال الرسائل الإلكترونية لكل أصحاب الفندق المدرجون في قاعدة البيانات. تشير النتائج أن استراتيجية الموارد البشرية التنافسية لها تأثير مباشر على الأداء السلوكي للفندق واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات التنافسية لها تأثير مباشر على الأداء المالي للفندق، كما أن الهيكل التنظيمي له تأثير معدل على العلاقة بين الاستراتيجيات والأداء السلوكي والنتيجة مشابهة لما توصل إليه (Jogaratman Tse and Tarigan)، لكن نتائج الدراسة الحالية تبين أن الهيكل التنظيمي ليس له أي تأثير على العلاقة بين استراتيجية صورة العلامة التجارية والأداء السلوكي للفندق وليس لها تأثير كذلك على العلاقة بين الأداء المالي للفندق وصورته التنافسية للعلامة التجارية والموارد البشرية أو استراتيجية تكنولوجيا المعلومات؛

5. دراسة (Nadakumar et al, 2010): " استراتيجية الأعمال والأداء: التأثير المعدل للبيئة والهيكل". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثير المعدل لكل من البيئة الخارجية والهيكل التنظيمي على العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء التنظيمي، حيث ركزت الدراسة على المؤسسات الصناعية في المملكة المتحدة التي تنتمي للسلك الكهربائي والميكانيكي والهندسي: تمثلت عينة الدراسة في المسؤولين التنفيذيين (chief Executives officer (CEO) حيث استعملت كل المقاييس الموضوعية والذاتية لتقييم الأداء. تشير النتائج أن ديناميكية البيئة والفعل العدواني يمثلان معدلان في العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء التنافسي، ففي بيئات العداوة المرتفعة تتحقق استراتيجية التمايز التي تؤدي إلى أداء أحسن مقارنة مع المنافسين، وفي البيئة الديناميكية العالية استراتيجية قيادة التكلفة، وفي البيئة الديناميكية المنخفضة استراتيجية التمايز التي تساعد أكثر في تحسين الأداء المالي. يعدل الهيكل التنظيمي علاقة كل نوع استراتيجي مع العائد على الأصول في حالة العائد على المبيعات، وجد الأثر المعدل للهيكل التنظيمي فقط علاقته مع استراتيجية قيادة التكلفة، ويساعد الهيكل الميكانيكي على تحسين الأداء المالي للمنظمات بتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز؛

6. دراسة (Grigoroudis et al, 2010): " قياس الأداء الاستراتيجي في مؤسسة الاعتناء بالصحة: مدخل متعدد لمعيار قائم على بطاقة الأداء المتوازن ": تركز منهجية بطاقة الأداء المتوازن على أهم المسائل الحاسمة لمؤسسات الأعمال المعاصرة : القياس الفعال لأداء المؤسسة وتقييم التنفيذ الناجح لاستراتيجية المؤسسة على الرغم من ارتفاع اعتماد منهجية بطاقة الأداء المتوازن من قبل مؤسسات متعددة الأعمال خلال العقد الأخير، تهتم حالات دراسية محدودة بالمؤسسات غير الربحية مثل القطاع العام، المؤسسات التعليمية، مؤسسات العناية بالصحة.... الخ. يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تقديم تطور نظام قياس الأداء لمؤسسات العناية بالصحة العامة في مجال منهجية بطاقة الأداء المتوازن، يهتم المنهج المقترح بالصفات المميزة للقطاع المذكور أعلاه (افتقاد المنافسة، الطابع الاجتماعي للمؤسسات). يتضمن نظام القياس المقترح أهم مؤشرات الأداء المالي وكذلك مؤشرات الأداء غير المالي القادرة على دراسة جودة الخدمات المقدمة، واكتفاء الزبائن الداخليين والخارجيين ونظام التحسن الذاتي للمؤسسة وقدرة المؤسسة على التكيف والتغير حيث تلعب هذه المؤشرات دور مؤشرات الأداء الرئيسية في مجال منهجية بطاقة الأداء المتوازن، يتمحور التحليل المعروض على منهج التحليل المكثف لقرار المعيار، حيث تستعمل طريقة اكتشاف الوظائف الهامة من البيانات المبهمة (UTASAR) من أجل جمع الأداء الهامشي لمؤشرات الأداء الرئيسية KPIS Indicators Performance Key، يمكن لهذا المنهج أن يأخذ بعين الاعتبار أفضليات تسيير المؤسسات بعين الاعتبار فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، تعود أهم نتائج المنهج المقترح في تقييم الأهداف الإجمالية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية، الزبون، العمليات الداخلية، الإبداع والتعلم)، ويمكن لهذه

النتائج أن تساعد المؤسسة على تقييم مراجعة استراتيجيتها وبصفة عامة أن تكيف منهج الإدارة المعاصرة في الحياة العملية؛

◀ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها:

- ❖ تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مجال قياس أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال الجزائرية؛
- ❖ أجريت الدراسة على قطاع الاتصالات في الجزائر الذي يعتبر من القطاعات الحساسة ويتميز بالتحديث المستمر؛
- ❖ قامت الدراسة بالتعرف الى مستوى فروق التطبيق وفق متغيرات (الخبرة، المستوى الوظيفي والشركة) لأثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛
- ❖ استطاعت الدراسة جمع خمس متغيرات لقياس الأداء الاستراتيجي منظور (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو والمنظور الاجتماعي)؛
- ❖ اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، بسبب الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية؛
- ❖ استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في اثناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة، وفي التعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدراسة الحالية.

III. الإطار النظري:

1. مفهوم الإستراتيجية التنافسية

اختلف في تعريف الإستراتيجية التنافسية والتي توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية داخل المؤسسة، لأنها لا تمارس نشاطا وحيدا بل عدة أنشطة مختلفة، وهو ما يستدعي وضع خطة لكل منها، تسعى المؤسسة من ورائها إلى تحقيق أهداف تساعد على البقاء والنمو.

أ. المفاهيم المختلفة للإستراتيجية التنافسية:

يتطلب إدراك مفهوم الإستراتيجية التنافسية تناول بعض اجتهادات الكتابة بهذا الصدد بوصفها إطارا تؤسس عليه وجهة نظرنا بما يتفق مع هذه الدراسة، من بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر:

" تلك الإستراتيجية التي تربط بمستوى وحدة العمر (BusinessUnit) أو مستوى المنتج (Product level)، وتعمل على تحسين الموقع التنافسي لمنتجات أو خدمات مؤسسة ما في الصناعة الخاصة أو جزء من السوق المستخدم من طرف وحدة العمل " (1)؛

" تهتم بخصوصيات خطة التسيير للتنافس بشكل واضح لضمان الميزة التنافسية أكثر من المنافسين " (2)؛
"الإطار الذي يحدد للمؤسسة كيفية التنافس بطريقة فعالة " (3)؛

" نتناول تطور خصائص المؤسسة وتعمل على تميز القيمة التي تخلقها وتقدمها مقارنة بمنافسها أي الفكرة المحورية حول كيفية تنافس المؤسسة في السوق " (4)؛

" نموذج أو ميول في السلوك التنافس للمؤسسة مثل تقديم نموذج خاص بالسلع والتكنولوجيات أو التركيز على حماية وتطوير المنتجات والخدمات الحالية " (5)؛

"تشمل على مختلف التركيبات التنظيمية وإجراءات الرقابة وأنظمة التطوير " (6)؛

" مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين." (7)

باستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت جوانب متعددة في وصف وتشخيص الإستراتيجية التنافسية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المؤسسة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركزت التعاريف السابقة على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج/ خدمة) في سوق معين وأجزاء السوق الذي تخدمه في الصناعة؛
- ركزت التعاريف السابقة على خلق التميز بين مركز المؤسسة ومراكز منافسيها؛
- ركزت التعاريف السابقة على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه.

رغم اختلاف تعريف الإستراتيجية التنافسية، إلا أنها تشير إلى تطوير الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها وحدة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه.

2. مستوى صياغة الإستراتيجية التنافسية:

تقع مسؤولية صياغة الإستراتيجية التنافسية على عاتق الإدارات العليا بالتعاون مع الإدارات التنفيذية، أو مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الإستراتيجي، إذ يجري إعدادها وعرضها على الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها، وتتمثل أدوار مديرو وحدات العمل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة العمل وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمتين لكل وحدة فضلا عن تحديد المحفظة المالية لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية. (8)

3. أهداف الإستراتيجية التنافسية:

الهدف الأساسي لها هو التفوق على المنافسين عن طريق: (9)

- أ. بناء ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة متميزة عن باقي منافسيها، ومقدار التميز الذي تملكه المؤسسة مهما كان مصدره، هو الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في السوق لفترة أطول، ولهذا تعمل المؤسسة على جعل ميزتها التنافسية دائمة ومتجددة بالشكل الذي يحول دون تقليدها من المنافسين؛
 - ب. اكتساب موقع جيد في البيئة التنافسية: الإستراتيجية التنافسية الموضوعة تعمل على تحسين موقع المؤسسة من مختلف متغيرات بيئتها التنافسية، أي تبحث عن تحقيق مركز أفضل، بالشكل الذي يمكنها من استغلال الموارد والطاقات التي تملكها لاغتنام الفرص التي يتيحها السوق وتجنب تهديداته.
- بالتالي إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف.

4. مفهوم دراسة المنافسين:

إذا لم تتمكن المؤسسة من الاهتمام بما يفعله المنافسون فإنها لن تستطيع أن تتوقع ما سيفعلونه ما لم تكن قادرة على مراقبة حركاتهم وأفعالهم وفهم استراتيجياتهم وتوقع الخطوات التي سوف يخطونها مستقبلا.

إن قراءة استراتيجيات المنافسين وفهم الخطوات التي سوف يتخذونها ستمكن المؤسسة من تحليل دوافعهم وبالتالي تأمين من شر منافستهم.

أ. مفهوم تحليل المنافسين:

يركز تحليل المنافسين على كل مؤسسة تنافس مع مؤسسة أخرى بشكل مباشر وبوصفها مهمة في كل الصناعات تنظم تحليلات المنافسين بشكل فعال من المؤسسات المتنافسة في صناعة ما مع عدد قليل من المؤسسات التي تمتلك قدرات متشابهة نسبياً.

يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات مقاربة ويوفر تحليل المنافسين معلومات للمؤسسة حول أهدافها المستقبلية، الاستراتيجيات الحالية، الافتراضات وإمكاناتها مع من تتنافس معهم بشكل مباشر.⁽¹⁰⁾

ب. مكونات تحليل المنافسين:

ثمة أربعة مكونات تشخيصية لتحليل منافس ما:

الأهداف المستقبلية والاستراتيجية الحالية والافتراضات والقدرات المستقبلية، وسيتيح فهم هذه المكونات الأربعة التوقع الرشيد لرد المنافس، كما هو موضح في الشكل رقم (02)، وتطور معظم المؤسسات إحساساً حدسياً على الأقل بالاستراتيجيات الراهنة للمنافسين وموطن قوتهم وضعفهم، ويوجه اهتمام أقل بكثير إلى فهم ما الذي يدفع سلوك المنافس بالفعل أهدافه المستقبلية والافتراضات التي لديه عن وضعه وطبيعته صناعته، وملاحظة هذه العوامل الدافعة أصعب من ملاحظة سلوك المنافس الفعلي ومع ذلك فإنها تحدد في الغالب كيفية سلوك المنافس المستقبلي.

الشكل رقم (02): مكونات تحليل المنافس:

ما دوافع المنافس؟	ما يقوم المنافس وما يستطيع القيام به؟
الأهداف المستقبلية: على كل مستويات الإدارة وفي أبعاد متعددة	الإستراتيجية الحالية: كيف تقوم الشركة بالمنافسة حالياً؟
موجز رد المنافس هل المنافس راض عن موقعه الحالي؟ ما الخطوات المحتملة أو التحولات الإستراتيجية التي يقوم بها المنافس؟ أين يكمن ضعف المنافس؟ ما الذي يثير أكبر انتقام للمنافس وأكثره تأثيراً؟	
الافتراضات:	القدرات:
عن الذات والصناعة	مواطن القوة والضعف على السواء

Source: Porter, EM, « Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industries and Competitors », the Free Press, New York, 1980, P:49.

قبل بحث مكونات تحليل المنافسين من المهم تحديد من هم المنافسون الذين يجب تفحصهم. ومن الواضح أنه يجب تفحص كل المنافسين المهمين القائمين، غير أنه قد يكون من المهم تحليل المنافسين المحتملين الذين يمكن أن يظهروا على الساحة، إن التنبؤ بالمنافسين ليس مهمة سهلة، لكن يمكن في الغالب تحديدهم من الفئات التالية:

- مؤسسات غير موجودة في الصناعة لكنها تستطيع التغلب على الحواجز أمام الدخول بتكاليف زهيدة؛

- المؤسسات التي تحصل على تآزر واضح من وجودها في السوق؛
 - المؤسسات التي يكون التنافس بالنسبة إليها في الصناعة توسيع واضح لإستراتيجيتها المؤسسية؛
 - الزبائن أو الموردون الذين يمكن أن يكاملوا خلفيا أو أماميا.
- ثمة عمل آخر هو محاولة توقع الاندماجات أو الخيارات التي يمكن أن تقع بين المنافسين أو تشمل مؤسسات من الخارج، الاندماج يمكن أن يقدم الدفع الفوري للمنافس الضعيف لتبرز أو تقوي المنافس الشديد أصلا، ويتبع توقع حيازة المؤسسات المنطق نفسه الذي يتبعه توقع الداخلين المحتملين، ويمكن أن تستند توقع أهداف الاستحواذ داخل الصناعة إلى وضع ملكيتها، والقدرة على التعامل مع التطورات المستقبلية في الصناعة والجاذبية المحتملة كقاعدة للعمليات في الصناعة وسوى ذلك.

ج. أنواع استراتيجيات مواجهة المنافسين

إن الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تؤثر الخيارات التي حددتها المؤسسة حول مقصدها في كيفية التنافس في الأسواق المحددة وهذه الخيارات مهمة لأنها تخلق الربط بين استراتيجيات المؤسسة وأدائها بعيد الأجل، في ضوء هذا التعقيد المتزايد لعملية التنافس ندرج أهم أنواع الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

✓ الاستراتيجية التنافسية العامة (Generic Competitive Strategies):

لقد طور Porter (1980-1985) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية العامة (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز) لتمثل التوجهات الاستراتيجية المختلفة التي ينبغي على المؤسسة إتباعها من أجل تحقيق أهدافها، وأوضح (Porter) أن المؤسسات التي تتبع أي من هذه التوجهات الإستراتيجية سنكسب ميزة تنافسية تساعدها في التفوق على المنافسين في صناعاتهم، ومن جهة أخرى فالمؤسسات التي تفشل في تطوير توجهاتها الإستراتيجية في واحدة من ثلاث اتجاهات على الأقل ستبقى واقفة في الوسط « Stuck in the middle »، وتواجه ربحا ضئيلا⁽¹¹⁾ وتسمى هذه الاستراتيجيات بـ"عامة" "Generic" لأنه بالإمكان إنتاجها من قبل أي نوع أو حجم مؤسسة أعمال، حتى وإن كانت من قبل المؤسسات التي لا تسعى للربح.⁽¹²⁾

✓ الاستراتيجية التعاونية (Cooperative Strategies):

هناك نوع آخر من الاستراتيجيات يسمى الإستراتيجية التعاونية وهي تلك الإستراتيجية التي تعمل فيها المؤسسات معا لتحقيق أهداف مشتركة، وأن التعاون مع مؤسسات أخرى كإستراتيجية يحقق: ⁽¹³⁾

- خلق قيمة للزبون؛
 - تخفيض تكلفة بناء قيمة الزبون عن طريق طرائق أخرى ؛
 - تأسيس مركز مفصل مقارنة بالمنافسين.
- هناك نوعان رئيسيان من هذه الإستراتيجية: ⁽¹⁴⁾
- إستراتيجية المؤامرة أو التواطؤ (Collusion Strategy): هو التعاون النشط للمؤسسات في صناعة ما لتقليل المنتجات ورفع الأسعار من أجل الالتفاف لقانون الوفرة العادية للتوريد والطلب؛
- التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliance): يعتبر التحالف الاستراتيجي ترتيبا تعاونيا طويل الأجل بين مؤسستين أو أكثر أو وحدات عمل تدخل في نشاطات الأعمال من أجل ربح اقتصادي متبادل.

5. مداخل قياس الأداء الإستراتيجي

في إطار معرفة مداخل قياس الأداء الاستراتيجي بعد مراجعة أدبيات الإدارة الإستراتيجية يمكن استخلاص أهم المداخل فيما يلي:

أ. **المدخل المالي: (Financial Approach):** وفقا لهذا المدخل يمكن للمؤسسة استخدام مؤشرات مالية لقياس الأداء الاستراتيجي فضلا عن أنها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي لمؤسسات الأعمال والتي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمؤسسات خلال فترات مستقبلية.⁽¹⁵⁾ ومن أهم المؤشرات المالية لقياس الأداء الاستراتيجي ما يلي:⁽¹⁶⁾

❖ **العائد على الاستثمار بالموجودات (Return on Investment):** وتحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على إجمالي الموجودات؛

❖ **ربحية السهم الواحد:** وتحسب بقسمة الدخل الصافي على الأسهم العادية الصادرة؛

❖ **العائد من حق الملكية:** تحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على حق الملكية (حقوق المساهمين) يعبر الأخير عن رأس المال المدفوع والاحتياطيات والأرباح المحتجزة .

ب. **المدخل الإدراكي (Cognitive Approach):** وفقا لهذا المدخل فإن الزبون وحده فقط هو القادر على تعريف نجاح المزيج المعين للمنتج، حيث المزايا التنافسية موجودة في أذهان الزبائن، ولهذا فإن منظور الزبون هو الذي سيقدر ويحدد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، وهناك العديد من المؤشرات التي تصف تصورات وتطلعات الزبائن، لذلك فإن مؤشرا واحدا لوصف الميزة التنافسية المعقدة والمستندة على نشاطات مختلفة من النادر استخدامه عليه، فهناك حاجة لعدة مؤشرات لتحقيق ذلك وهي مزيج من مؤشرات كمية ونوعية تتأثر بشكل كبير بالعلوم المعرفية لذلك فإن المقابلات المعمقة مع الزبائن والمتمثلة بالقصص والحكايات التي يرويها الزبائن إيجابا وسلبا إنما تمثل الجزء الأكبر في هذا المدخل، وبمنح الزبائن خلال هذه المقابلات الفرصة للتعبير عن خبراتهم وممارستهم وتطلعاتهم وذلك وفق رؤيتهم، وانطلق هذا المدخل من رؤى جديدة بعد أن أصبحت مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي التقليدية والمتمثلة بالمؤشرات المالية وأخرى غير مالية، تشير إلى أن الإستراتيجية المختارة تكون خاطئة، لذلك من الصعب معرفة ما يتوجب أن تغعله المؤسسة أو كيفية إجراء تحويل في مجموعة النشاطات المعقدة، وعند هذه النقطة تكون الحاجة ماسة إلى مؤشرات موجهة بالقرار تخص قياس الأداء الاستراتيجي.⁽¹⁷⁾

ج. **مدخل أصحاب المصالح:** ينطلق هذا المدخل من أن نظم قياس الأداء المستندة على الطرق المحاسبية التقليدية غير مناسبة للمؤسسات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع العاملين والزبائن والموردين وكذلك مع أصحاب المصالح لذلك لا بد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة مثل الخدمات الابتكارات وعلاقات العاملين، حيث يعتبر مدخل المشارك أي قياس الأداء بطريقة المشارك قادرا على إحاطة بقضايا التخطيط الاستراتيجي في الوقت الذي توجه فيه خيارات المؤسسة التي تتبعها في التخطيط الاستراتيجي لتصميم نظام قياس الأداء، فقد قام (atkinson and outario، 1988) بتعريف مجموعتين من أصحاب المصالح، الأولى المجموعة البيئية والتي تشمل الزبائن والمالكيين والمجتمع، الثانية مجموعة العمليات والتي تشمل العاملين والموردين، وأن مساهمة أصحاب المصالح في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة يتم من خلال عقود ظاهرة وكامنة بينهم وبين المؤسسة، وتعمل المؤسسة على تقييم مدى تطابق خطتها مع التوقعات والتطلعات التي يتطلع إليها أصحاب المصالح، إلا أن هذه التعاقدات يطلق عليها بالأهداف الثانوية التي تدعم الأهداف الأساسية للمؤسسة، حيث يلاحظ أن الغالبية العظمى من هذه الأهداف هي أهداف غير مالية، والتي تتكون من الفعاليات التي يديرها العاملون في

المؤسسة كرضا الزبون وهنا تستخدم المؤسسة بعض المقاييس البديلة التي قد تطورها المؤسسة لقياس رضا الزبائن، وبالتالي يجب على مقياس الأداء أن يشمل كل العمليات المستندة على المساهمة في تحقيق الأهداف الثانوية، وذلك لأن هذه الأهداف ستساهم في تحقيق الأهداف الأساسية ويلبي هذا المدخل ما يلي: (18)

- يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المؤسسة في الحصول على المساهمات المتوقعة من العاملين والموردين وكذلك العوائد من الزبائن؛

- يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المؤسسة على إعطاء كل مشارك ما يحتاجه كي يستمر في المساهمة؛

- وضع أطر تصميم وتنفيذ العمليات التي تساهم في الأهداف الثانوية.

ت. مدخل قيم التنافس (Competition values approach): هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويبين هذا المدخل أن معايير الأداء الاستراتيجي ومفهومه هي قيم الإدارة وإن القيم المتضادة تتواجد في الوقت نفسه، ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطى تأكيد أقل في الأسبقية لديهم، مؤشرات بعدان للقيم، يختص بعد القيمة الأولى بالتركيز المؤسسي الذي هو تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فالتركيز الداخلي يتمثل في اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين، وتمثل التركيز الخارجي التأكيد على مصلحة المؤسسة بعلاقتها بالبيئة، ويتصل بعد القيمة الثاني بهيكل المؤسسة، في حين كان الاعتبار السائد للاستقرار أو الثبات أو المرونة اتجاه خصائص هيكل المؤسسة، فالثبات يعكس صورة قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى إلى الأسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغيير. (19)

وينشأ من ربط هذين البعدين أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية وكل نموذج يعكس تأكيذا إداريا مختلفا بعلاقته مع الهيكل والتركيز كما يلي: (20)

■ **نموذج الأنظمة المفتوحة (The open systems Model):** يعكس هذا النموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، وتتمثل القيمة المهنية في هذا النموذج في تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على الموارد والنمو عبر أهداف فرعية كالمرونة (اللامركزية) والتقييم المستمر للبيئة الخارجية؛

■ **نموذج الهدف الرشيد (العقلاني) (The Rational goal Model):** يمثل القيم الإدارية للرقابة الهيكلية والتركيز الخارجي، والأهداف الأساسية هي الإنتاجية، والكفاءة والربح، وترغب المؤسسة في أهداف المخرجات بطريقة معتمدة على الرقابة والأهداف الفرعية التي تسهل الوصول إلى ذلك، وهي التخطيط الداخلي ووضع الأهداف التي تعد أدوات الإدارية الرشيدة؛

■ **نموذج العملية الداخلية:** يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة الهيكلية، والأهداف الأساسية هي الوضع المؤسسي المستقر، أما الأهداف الفرعية فهي آليات الاتصال الكفاء والإدارة والمعلومات الكفاءة واتخاذ القرار الكفاء؛

■ **نموذج العلاقات الإنسانية: (The human relations model):** يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن، وهنا تركز الإدارة على تطوير الموارد البشرية، إذ تعطي الموارد البشرية فرص الاستقلالية

والتطوير. وتعمل الإدارة باتجاه الأهداف الفرعية كفرص تدريب الموارد البشرية والاهتمام بها أكثر من التركيز على البيئة.

ويبين الشكل رقم(03) هيكل القيم التنافسية بناء على معياري المرونة والتوجيه البيئي:

الشكل رقم(03): هيكل القيم التنافسية

المرونة (flexibility)	داخلي(internal)
النظم المفتوحة) open (systems الهدف: الابتكار والتطوير الوسائل: - القدرة على التكيف والاستعداد - الاتصالات الدقيقة - التكيف مع عملية اتخاذ القرار	العلاقات الانسانية Human (relations) الهدف: التماسك والروح المعنوية الوسائل: - التدريب والتطوير
خارجي(external)	التحكم(control)
هدف عقلاني) Rational (goal الهدف: الكفاءة والانتاجية الوسائل: - تحديد الأهداف والتخطيط لها - الاتصال التعليمي المركزية في عملية اتخاذ القرار	العملية الداخلية) Internal (process الهدف: الاستقرار والتحكم الوسائل: - إدارة المعلومات - دقة الاتصالات - عملية اتخاذ القرار مستندة إلى قاعدة البيانات

Source: Jones, R. A et al.(2005)."The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change", *Journal of Management Studies*, Issue 2, NO (42),p:365.

ث. مدخل اقتصاديات المؤسسة الصناعية(The Industrial organization Economics Approach):

في هذا المدخل يحدد الأداء الاستراتيجي نتيجة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة باعتبارها تمثل قيوداً أو ظروفاً حاكمة على المؤسسة من خلال الهيكل التنافسي فيها الذي يميزها عن غيرها من الصناعات. ومن عوامل هيكل المنافسة في الصناعة قوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين، وتهديدات المنتجات، والخدمات البديلة، وشدة المنافسة فيها التي تحدد جاذبية الصناعة، فالصناعة ذات الهيكل التنافسي المتمسم بجاذبية أعلى توفر فرض ربحية أعلى للمؤسسات العاملة فيها، والعكس صحيح في بيئة الصناعة ذات الجاذبية الأدنى. ويؤكد هذا المدخل دور الصناعة في تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي أكثر من الخيارات الإستراتيجية للإدارة العليا للمؤسسة.⁽²¹⁾

عموما تتنوع وتختلف مقاييس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقا لدرجات إدارتها في تركيز على تلك المقاييس التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المقاييس التي تقل أهمية وتسعى المؤسسة الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها الاستراتيجي للحصول على إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المؤسسة بشكل شامل.

IV. الطريقة والإجراءات:

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة المديرية العامة لشركات الاتصالات، ويتطلب كخطوة أولى بيان منهجية واضحة تحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجري من خلالها الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

1. مجتمع وعينة الدراسة

عملت الدراسة على اختيار قطاع الاتصالات ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بالمديرية العامة لشركات الاتصالات في الجزائر العاصمة والمكونة من ثلاث شركات هي (موبليس، جيزي، أوريدو)، ونظر للمحدودية عدد عناصر مجمع الدراسة فقد استخدم الباحث المسح الشامل.

تألفت وحدة المعاينة من المدراء العامين ونوابهم، ورؤساء المديرية ونوابهم ورؤساء المصالح ونوابهم (حسب تقسيمات وتسميات الهيكل التنظيمي لكل شركة)، حيث قام الباحث بتوزيع (72) استبانة على الشركات الثلاث خلال الثلاثي الأول من سنة 2015، وقد استرد (60) استبانة منها (09) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي يكون عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي هي (51) استبانة وهي تشكل ما نسبته (70.83)% من مجموع الاستبانات الموزعة والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في الشركات الثلاثة.

جدول رقم (01): الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في المديرية العامة للشركات الثلاث

المديرية العامة للشركات المختارة	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
موبليس	22	30.56%	17	23.61%	17	23.61%
جازي	26	36.11%	22	30.56%	17	23.61%
أوريدو	24	33.33%	21	29.16%	17	23.61%
المؤشر الكلي	72	100%	60	83.33%	51	70.83%

المصدر: من إعداد الباحث.

2. قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة كالتالي:

- قياس متغير الإستراتيجية التنافسية:

بين (Parnell, 2002)⁽²²⁾ أن تصنيفات كل من (Miles and Snow, 1978)⁽²³⁾ و (Porter; 1980)⁽²⁴⁾ للاستراتيجيات التنافسية هي الشائعة والأكثر اختياراً من قبل الباحثين، وقد أكد ذلك (Vijande et al, 2005)⁽²⁵⁾ بأنها من أكثر التصنيفات استخداماً في دراسة السلوك التنافسي للمجموعات الإستراتيجية.

وقد حاول (Parnell, 2002) إيجاد أساس نظري مشترك يجمع بين التصنيفين السابقين، وبين أن إستراتيجية التمايز (Differentiation) والمنقبون (Prospectors) تركز على المبادرة وخاصة التجديد، بينما إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership) والمدافعون (Defenders) أكثر تفاعلاً مع ما يحدث وتركز على التكاليف المنخفضة واتفق معه (Mayfield et al, 2007)⁽²⁶⁾ على نفس المنهجية وحاول أيضاً إيجاد أساس مشترك بين التصنيفين فقد كشف بالنسبة لتصنيف (Miles and Snow) عن أن المنقبين هم أكثر تحملاً للمخاطر والتوجيه بالتحديد يليهم المحللون، ثم المدافعون، أما المستجيبون فهم متجنبون للمخاطرة والتجديد، وأوضح أن إستراتيجية التمايز لبورتر (Porter) يمكن أن تقارن مع المنقبين (Prospector Strategy) وقيادة التكلفة (Cost Leadership) يمكن أن تقارن بالمدافعين وأكد (Coulter, 2008)⁽²⁷⁾ أن تصنيف (Porter) هو الأكثر استخداماً نظراً لاعتماده على دراسة العلاقة بين متغيرين: الميزة التنافسية وتقسيم السوق، بما يجعل أساس المقارنة أوضح ومحدد ويسهل قياسه، من جانب آخر معظم التصنيفات الأخرى للاستراتيجيات التنافسية منبثقة عنها.

وبناء عليه يستخدم الباحث تصنيف (Porter) للاستراتيجيات التنافسية في ثلاث استراتيجيات هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز. وقد استخدم مقياس ليكرت (likert) الخماسي (5): موافق بشدة، 1: غير موافق بشدة).

- قياس متغير الأداء الاستراتيجي:

تم قياس الأداء الاستراتيجي من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1992)⁽²⁸⁾ الذي يشمل على أربعة منظورات هي: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعليم والنمو مع إضافة البعد الخامس وهو البعد الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية) بناء على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد استخدم مقياس ليكرت (likert) الخماسي (5): موافق بشدة، 1: غير موافق بشدة).

3. أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتباع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانة الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة؛
- **معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha):** لاختبار ثبات أداة الدراسة؛

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لاختبار أثر الإستراتيجية التنافسية في أبعاد الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور الاجتماعي)، والمتمثلة في الفرضية الرئيسية الأولى؛
- التحليل الهرمي التفاعلي (Hierarchical Interaction Regression): لاختبار أثر الإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي باختلاف الخصائص الوظيفية للمبحوثين، والمتمثلة في الفرضية الرئيسية الثانية؛
- اختبار تحليل العوامل (Principal components Factor Analysis): لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة؛
- اختبار شيفية (Scheffee): لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

4. اختبار ثبات أداة الدراسة الحالية:

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60)⁽²⁹⁾، وكلما اقتربت القيمة من 100 % دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (02) نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.768 - 0.865)، لذلك يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (02): معاملات الثبات لأداة الدراسة:

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	الثبات لأداة الدراسة
0.768	محور الإستراتيجية التنافسية
0.864	محور الأداء الاستراتيجي
0.865	الثبات الكلي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

V. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإستراتيجية التنافسية السائدة في شركات الاتصالات: يتبين من الجدول رقم (03) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الإستراتيجية التنافسية كانت إيجابية بشكل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.12) ويتضح من الجدول رقم (03) وجود تفاوت في تطبيق كل بعد من أبعاد الإستراتيجية التنافسية، وكان أعلاها بعد إستراتيجية التمايز بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.46)، وجاء بعد إستراتيجية قيادة التكلفة في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.27)، بينما جاء بعد إستراتيجية التركيز في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري، وهذه النتيجة تعكس وضوح الاستراتيجيات التنافسية لشركات الاتصالات في قطاع الاتصالات.

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإستراتيجية التنافسية

الترتيب	ترتيب أبعاد الإستراتيجية التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	إستراتيجية التمايز	4.56	0.46	مرتفعة جدا
2	إستراتيجية قيادة التكلفة	4.33	0.27	مرتفعة جدا
3	إستراتيجية التركيز	3.40	0.61	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	4.12	0.59	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

2. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات:

يتبين من الجدول رقم (04) أن مستوى تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، ويتضح من الجدول رقم (04) وجود تفاوت في مستوى تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن في هذه الشركات، وكان أعلى منظور هو منظور التعلم والنمو بدرجة مرتفعة جدا، وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.70)، وجاء منظور العمليات الداخلية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.43)، وجاء منظور الزبائن في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.28)، وجاء المنظور المالي في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.42)، بينما جاء المنظور الاجتماعي في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.55) وانحراف معياري (0.50).

وهذه النتيجة تشير إلى أن توجهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن إيجابية بدرجة كبيرة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي، ومواكبة الأساليب الإدارية الحديثة، لكن تتمكن من الحفاظ على وجودها وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأفضل صورة ممكنة.

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الاستراتيجي

الترتيب	ترتيب أبعاد الأداء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	منظور التعلم والنمو	4.24	0.70	مرتفعة جدا
2	منظور العمليات الداخلية	4.10	0.43	مرتفعة
3	منظور الزبائن	3.96	0.28	مرتفعة
4	المنظور المالي	3.80	0.42	مرتفعة
5	المنظور الاجتماعي	3.55	0.50	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.10	0.37	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3. اختبار صحة الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وفيما يلي اختبار لكل فرضية رئيسية مع فرضياتها الفرعية:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي ".
يبين الجدول رقم (05) نتائج الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.
جدول رقم (05): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي

المتغير المستقل: الإستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
إستراتيجية قيادة التكلفة	0.492	2.260	*0.029	3.529
إستراتيجية التمايز	-0.908	-4.020	*0.000	3.792
إستراتيجية التركيز	-0.065	-0.504	0.616	1.237
قيمة R^2	0.367			
قيمة F	9.099			
مستوى الدلالة	* 0.000			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.367$) وهذا يعني أن متغير الإستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (36.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الإستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 9.099$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.
ويبين الجدول رقم (05) كذلك أثر أبعاد الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من إستراتيجية قيادة التكلفة (Beta = -0.908، مستوى الدلالة > 0.05) وإستراتيجية التمايز (Beta = -0.065، مستوى الدلالة > 0.05) في الأداء الاستراتيجي. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لإستراتيجية التركيز في الأداء الاستراتيجي (Beta = -0.492، مستوى الدلالة > 0.05).
وتبين نتائج قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽³⁰⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.
وفيما يلي اختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تتعلق بدراسة أثر الإستراتيجية التنافسية في أبعاد الأداء الاستراتيجي.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في المنظور المالي ".
يبين الجدول رقم (06) نتائج الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في المنظور المالي.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في المنظور المالي

المتغير المستقل: الاستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
استراتيجية قيادة التكلفة	0.245	0.971	0.336	3.529
استراتيجية التمايز	-0.432	-1.651	0.105	3.792
استراتيجية التركيز	-0.194	-1.298	0.201	1.237
قيمة R^2	0.153			
قيمة F	2.826			
مستوى الدلالة	*0.049			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.153$) وهذا يعني أن متغير الإستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (15.30%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظراً لأن قيمة ($F = 2.826$ ، مستوى الدلالة = 0.049)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

وبين الجدول رقم (06) كذلك أثر أبعاد الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج عدم وجود وجود أثر لكل من إستراتيجية قيادة التكلفة ($Beta = 0.245$ ، مستوى الدلالة < 0.05) في الأداء الاستراتيجي. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود أثر لكل من إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز في مستوى الأداء الاستراتيجي ($Beta = -0.432$ ، مستوى الدلالة < 0.05) و ($Beta = -0.194$ ، مستوى الدلالة < 0.05) على الترتيب.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظراً لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽³¹⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة أنموذج الدراسة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في منظور الزبائن ".

يوضح الجدول رقم (07) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في منظور الزبائن.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في منظور الزبائن

المتغير المستقل: الإستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
إستراتيجية قيادة التكلفة	0.272	1.047	0.300	3.529

3.792	0.635	-0.478	-0.128	إستراتيجية التمايز
1.237	0.060	1.925	0.296	إستراتيجية التركيز
0.103				قيمة R ²
1.806				قيمة F
0.159				مستوى الدلالة

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.103$) وهذا يعني أن متغير الاستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (10.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 1.806$)، مستوى الدلالة ($0.05 <$)، فإننا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

وبين الجدول رقم (07) كذلك أثر أبعاد الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج عدم وجود وجود أثر لكل من إستراتيجية قيادة التكلفة ($Beta = 0.272$ مستوى الدلالة $0.05 <$) في الأداء الاستراتيجي. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود أثر لكل من إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز في مستوى الأداء الاستراتيجي ($Beta = -0.128$ ، مستوى الدلالة $0.05 <$) و ($Beta = 0.296$ ، مستوى الدلالة $0.05 <$) على الترتيب.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽³²⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية ".
يبين الجدول رقم (08) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية.

الجدول رقم (08) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية

المتغير المستقل: الإستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
إستراتيجية قيادة التكلفة	0.132	0.533	0.597	3.529
إستراتيجية التمايز	-0.038	-0.146	0.885	3.792
إستراتيجية التركيز	0.416	2.830	*0.007	1.237
قيمة R ²	0.178			
قيمة F	3.389			
مستوى الدلالة	*0.026			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.178$) وهذا يعني أن متغير الإستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (17.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F=3.389$ ، مستوى الدلالة $=0.026$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

وبين الجدول رقم (08) كذلك أثر أبعاد الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من إستراتيجية التركيز ($Beta = 0.416$ ، مستوى الدلالة > 0.05) في الأداء الاستراتيجي. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لإستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز ($Beta = 0.132$ ، مستوى الدلالة < 0.05) و ($Beta = -0.038$ ، مستوى الدلالة < 0.05) على الترتيب.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5) ⁽³³⁾، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو "

يبين الجدول رقم (09) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو

المتغير المستقل: الإستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
إستراتيجية قيادة التكلفة	0.752	4.196	*0.000	3.529
إستراتيجية التمايز	-0.077	-0.412	0.682	3.792
إستراتيجية التركيز	0.313	2.948	*0.005	1.237
قيمة R^2	0.572			
قيمة F	20.898			
مستوى الدلالة	* 0.000			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.572$) وهذا يعني أن متغير الإستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (57.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F=20.898$ ، مستوى الدلالة $=0.000$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للإستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

وبين الجدول رقم (09) كذلك أثر أبعاد الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز ($Beta = 0.752$ ، مستوى الدلالة > 0.05)، ($Beta = 0.313$ ، مستوى الدلالة > 0.05) في الأداء الاستراتيجي على الترتيب. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لإستراتيجية التمايز في الأداء الاستراتيجي ($Beta = -0.077$ ، مستوى الدلالة < 0.05).

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽³⁴⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي. "

يبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الإستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي

المتغير المستقل: الإستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
إستراتيجية قيادة التكلفة	0.587	2797	*0.007	3.529
إستراتيجية التمايز	-0.645	-2.964	*0.005	3.792
إستراتيجية التركيز	0.707	5.689	*0.000	1.237
قيمة R ²	0.413			
قيمة F	11.017			
مستوى الدلالة	* 0.000			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.413$) وهذا يعني أن متغير الاستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (41.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 11.017$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

وبين الجدول رقم (10) كذلك أثر أبعاد الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز ($Beta = 0.587$ ، مستوى الدلالة > 0.05)، ($Beta = -0.645$ ، مستوى الدلالة > 0.05)، ($Beta = 0.707$ ، مستوى الدلالة > 0.05) في الأداء الاستراتيجي على الترتيب.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽³⁵⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

VI. الخلاصة:**1. نتائج الدراسة؛**

✓ إن جوهر صياغة الإستراتيجية التنافسية هو إقامة علاقة بين المؤسسة وبيئتها، وعلى الرغم من أن البيئة ذات الصلة واسعة جداً، تشمل القوى الاجتماعية فضلاً عن الاقتصادية، فإن الناحية الرئيسية لبيئة المؤسسة هي الصناعة أو الصناعات **النتائج النظرية:** تتمثل فيما يلي:

❖ تهتم الإستراتيجية التنافسية على مستوى وحدة الأعمال بخلق التمايز بين مركز المؤسسة ومراكز منافسيها، ويجب أن تحدد المؤسسة فيما إذا كانت تريد إنجاز العمل بطريقة مختلفة أو أن تؤدي أعمال مختلفة مقارنة بمنافسيها، وعليه فإنها خيار مقصود بشأن الكيفية التي تدار بها الأنشطة الأساسية والداعمة لسلسلة القيمة والتي ستخلق قيمة مميزة للمؤسسة؛

❖ تركز الإستراتيجية التنافسية على كيفية التنافس لكل من الأعمال في سوق معين أو قطاع معين من السوق الذي تخدمه في الصناعة، وبذلك فهي مرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية الخاصة بها وتطويرها في ضوء الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وأهدافها وينبغي أن تشمل الأنشطة الوظيفية لأجل تحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء منظم أعلى؛ التي تتنافس فيها.

❖ تهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة وتخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف؛

❖ تهدف إستراتيجية التمايز إلى إنتاج منتجات وخدمات تعد فريدة من نوعها في الصناعة وموجهة مباشرة إلى زبائن يتميزون بأنهم غير حساسين اتجاه السعر كعمليات البحث والتطوير وتصميم المنتج؛

❖ تستند إستراتيجية التركيز على اختيار مجال تنافسي محدود حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكلفة أو التمايز داخل قطاع سوقي مستهدف؛

❖ يعبر الأداء الاستراتيجي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفقاً للمعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة المحيطة من خلال استخدام الموارد المتاحة لديها بسلوك كفء وفعال؛

❖ تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة منظورات أساسية هي: المنظور المالي، المنظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، إضافة إلى المنظور الاجتماعي الذي جاءت به بعض الدراسات السابقة.

2. نتائج اختبار الفرضيات؛

- بينت نتائج الدراسة أنَّ اتجاهات أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات أن الإستراتيجية التنافسية كانت إيجابية بشكل مرتفع، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بينت النتائج أن بعد إستراتيجية التمايز جاء في المرتبة الأولى، تليها بعد إستراتيجية قيادة التكلفة ثم بعد إستراتيجية التركيز، وهذه النتيجة تعكس وضوح توجه متعاملي الهاتف النقال الخاصة بإستراتيجيتها التنافسية في قطاع الاتصالات؛
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق منظورات بطاقات الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بينت النتائج

أن منظور التعلم والنمو جاء في المرتبة الأولى، يليه منظور العمليات الداخلية في المرتبة الثانية، يليه منظور الزبائن والمنظور المالي في الرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، في حين جاء المنظور الاجتماعي في المرتبة الأخيرة، وهذه النتيجة تعكس التوجهات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات في تطبيق الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات في قطاع الاتصالات، الأمر الذي يترتب عليه قوة الأداء الاستراتيجي في الأجل الطويل واستدامة الميزة التنافسية، بالإضافة إلى سهولة تنمية قدراتها التنظيمية التسويقية من نظم وعلاقات ومهارات تدعم الأداء الاستراتيجي المتميز؛

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث أظهرت نتائج تحليل أهمية بُعد إستراتيجية قيادة التكلفة وبُعد إستراتيجية التمايز في خلق اتجاهات لدى أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات تتسق مع هذه الاستراتيجيات في تقييم الأداء الاستراتيجي. وتعتبر هذه النتيجة هامة للإدارة العليا حيث تساعدهم على إيجاد علاقة بين الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها الشركة والأهمية التي توجهها الإدارة العليا لقياس أبعاد الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن للتأكد من مراعاة تدعيم الميزة التنافسية في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والأنشطة؛
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية في المنظور المالي، حيث أظهرت نتائج التحليل عدم وجود أثر لكل من استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز في المنظور المالي، وهذه النتيجة تعكس عدم وضوح التوجه الاستراتيجي لشركات الاتصالات نحو تطبيق المنظور المالي، وبالتالي فهي تركز على المقاييس غير المالية أكثر من المقاييس المالية؛
- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لكل من استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز في منظور الزبائن. وهذه النتيجة تعكس عدم توجه شركات الاتصالات الاهتمام بقياس الأداء الاستراتيجي على مستوى العملاء لضمان الحصول على رضاهم وولائهم للشركة؛
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر لإستراتيجية التركيز في منظور العمليات الداخلية. هذه النتيجة تعكس توجه شركات الاتصالات نحو إستراتيجية التركيز مقارنة ببقية الاستراتيجيات التنافسية نحو تطبيق منظور العمليات الداخلية، مما يسمح لهم بمزيد من الفهم لاحتياجات القطاع المستهدف، مما يترتب إيجاد العمليات والممارسات الإدارية الأفضل؛
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر لكل من إستراتيجيتي قيادة التكلفة والتركيز في منظور التعلم والنمو. وهذه النتيجة تعكس توجه شركات الاتصالات نحو إستراتيجيتي قيادة التكلفة والتركيز نحو تطبيق منظور التعلم والنمو، ما يسمح لهم بمدى إنجاز الأنشطة لأهداف تخفيض التكلفة، ودراسة وتحليل لاحتياجات القطاع السوقي المستهدف، وتقديم منتجات جديدة تعظم إشباع احتياجات الزبائن بما يضمن استمرار الميزة التنافسية وتدعيمها؛
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر لكل من استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز في المنظور الاجتماعي. وهذه النتيجة تعكس العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات الاتصالات وتطبيق المنظور الاجتماعي في قطاع الاتصالات.

3. توصيات الدراسة.

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- ✓ ضرورة اهتمام إدارات الشركات قيد الدراسة بمضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بالإستراتيجية التنافسية والأداء الاستراتيجي للشركات لما ذلك من إسهام وتعزيز لقدرتها في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو؛
 - ✓ ضرورة قيام الإدارة العليا لشركات الاتصالات على بذل الجهد في تطبيق الاستراتيجيات التنافسية عن طريق تمكين العاملين ولشراكتهم في صياغة الاستراتيجيات التنافسية التي تتناسب الظروف والمتغيرات البيئية فضلا عن تدريبهم وتأهيلهم لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل ناجح؛
 - ✓ أن يعمل مديرو إدارات الشركات المبحوثة على تصميم نظام تقييم الأداء الاستراتيجي يتسق تماما مع كل من الاستراتيجيات التنافسية، من خلال العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تربط مباشرة بين الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها على جميع المستويات الإدارية؛
 - ✓ ضرورة اهتمام إدارات الشركات قيد الدراسة بالإستراتيجية التنافسية بأنواعها المعتمدة في هذه الدراسة لما لها من علاقة وتأثير في الميزة التنافسية، وإعطائها التركيب المناسب من خلال الملاءمة فيما بينها وبما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة المؤسسات المنافسة؛
 - ✓ على الشركات المبحوثة التي تتبنى إستراتيجية التمايز دراسة مصادر ميزتها التنافسية غير السعيرية وتطويرها بشكل مستمر بحيث تجد من الجودة والاعتمادية والمرونة والابتكارية من سمات عملها؛
 - ✓ يجب على الشركات الاتصالات أن تختار توجهها استراتيجيا طويل الأجل وأن تعمل على تدعيم هذا التوجه بتصميم استراتيجيات تنافسية تساعد على إيجاد ميزة تنافسية مستقرة ومتطورة؛
 - ✓ أن تصنع الشركات قيد الدراسة أهداف تسويقية إستراتيجية تغطي المنظورات الخمس للأداء الاستراتيجي: المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعليم والنمو، والمنظور الاجتماعي، وتترجم إلى أهداف مقاسة على مستوى جميع الأنشطة التسويقية، بما يتضمن إحداث توازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، وأيضا بين الأداء المالي وغير المالي يساعد الشركات قيد الدراسة على تقوية وتطوير الأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية، سمعة الشركة، القدرات التنظيمية، النظم والأفراد التي هي أساس الميزة التنافسية طويلة الأجل؛
 - ✓ أهمية قيام شركات الاتصالات بتحديث أنظمتها الإدارية والمحاسبية باستمرار، لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في بنية الأعمال الحديثة نتيجة للعولمة وثورة المعلوماتية، بهذا الصدد يؤكد الباحث ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها نظاما شاملا ومتكاملا ومنبثقا من إستراتيجيتها؛
 - ✓ التزام مديري إدارات الشركات قيد البحث بأن تتضمن تقارير تقييم الأداء الاستراتيجي نتائج الأداء غير المالي مثل: العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو بجانب المؤشرات المالية، حيث أن هذه النتائج تقدم للإدارة العليا تصورا واضحا عن النتائج المستقبلية للنشاط، وتسهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بتدعيم الميزة التنافسية، وتمكن من المتابعة الفعالية لعملية تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم نتائجها؛
 - ✓ ضرورة قيام شركات الاتصالات بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاما متكاملًا وشاملا للإدارة الإستراتيجية من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق البطاقة وأهمها توفير لقاءات إدارية نظرا لارتباطها الوثيق بضمان نجاح عملية التطبيق؛

✓ توصي الدراسة بضرورة توجيه الدراسات والبحوث المستقبلية إلى اختيار النموذج الدراسة الحالية في بيئة شركات أخرى مختلفة في النشاط والنوع وذلك للتأكد من صلاحية قياس النموذج لبيئة الأعمال الجزائرية.

VII. الهوامش والإحالات:

- (1) Wheelen, T.L and Hunger, J.D, "Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability", International edition, 13th ed, Pearson education, USA, 2012, P:67.
- (2) Arthur, A.T et al, " Gafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive advantage: Concept and cases", Mc Graw-Hill, New York, 2008, P:133.
- (3) Jermias, J, « The relationship influence of Competitive intensity and Business Strategy on the relationship between financial leverage and Performance », **The British Accounting Review**, No(40), 2008, PP: 73.
- (4) Morschett, D et al, "Competitive Strategies in retailing-an investigation of the applicability of Porter frame work for food retailers", **Journal of Retailing and Consumer Servicer**, No(13), 2006, P:275.
- (5) Andrevski, G, " Competitive strategy, Alliance network and firm performance", **Doctoral Dissertations**, Graduate school, University of Kentucky, 2009, p:12.
- (6) Helms, M.M et al ; « Competitive Strategies and Business Performance:evidence from the adhesives and sealants industry », **Management Decision**, Vol(35), Iss(09) , P:689.
- (7) نبيل محمد مرسي, " الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ", دار الجامعة الجديدة للنشر, الإسكندرية, مصر, 2003, ص: 227.
- (8) محمد حسين العيسوي وآخرون, " الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة", الطبعة الأولى, دار الوراق للنشر والتوزيع, 2012. ص ص: 53-54.
- (9) رقية بوخيزر, " استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة", أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة منتوري, قسنطينة, 2012, ص ص: 55-56.
- (10) محمد حسين العيسوي وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص ص: 371-372.
- (11) Acquaah, M and Yasai-Ardekan, M, "Does the implementation of Combination Competitive Strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in sub-saharan Africa", **Journal of Business Research**, No(61), 2008, p:374.
- (12) Wheelen, T.L Hunger, J.D, **Op.Cit**, p:233.
- (13) محمد حسين العيسوي وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص: 452.
- (14) Wheelen, T.L and Hunger, J.D, **Op.Cit**, PP:243-244.
- (15) فلاح حسن الحسيني: "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة", الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 2000, ص: 239.
- (16) صالح عبد الرضا رشيد, وإحسان دهش جلاب, " الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي", دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن, 2008, ص: 398.
- (17) علاء أحمد حسن عبيد الجبوري, " أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, العراق, 2005, ص: 53.
- (18) علاء أحمد حسن عبيد الجبوري, مرجع سبق ذكره, ص: 54.
- (19) فراح العربي, " أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي, دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية إدارة المال والأعمال, جامعة آل البيت, 2009, ص 60.
- (20) Daft, R, «**Organization Theory and Design**», 8th edition, South Western, USA, 2004, pp: 70.71.
- (21) فراح العربي, مرجع سبق ذكره, ص: 61.
- (22) Parnell, J.A. « Competitive strategy research: Current challenges and new directions » ; **Journal of Management research**, Vol (2), No(1), 2002, pp:1-12.
- (23) Miles, R.E and Snow, C.C, «**Organizational Strategy: Structure and Process**», Stanford university press, California, 1978.
- (24) Porter, E.M, «**Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**», The Free Press, Now York, 1980.

- (25) Vijande, M, P et al , «Effect of market orientation on business strategic behaviour», **Journal of Strategic Management**, Vol (13)(march), 2005, pp: 17-41.
- (26) Mayfield, Met al , « The relationship of Generic strategy typing and Organizational longevity: a preliminary analysis», **Competiveness Review**, January 2007.
- (27) Coulter, M, «**Strategic Management in action**», 4th ed, Prence Hall, 2008.
- (28) Kaplan, R,S and Norton, D,P «The Balanced Scorecard: measures that drive performance», **Harvard Business Review**, January- febrnary,1992.
- (29) Sekaran, U, "**Research Methods For Business: A Skill Building Approach**", 4th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2006, p :311.
- (30) Berenson, M.L,et al ,(2009) "**Basic Business Statistics: Concepts and Application**", 11th edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersy, Pearson Prentice Hall ,p: 737.
- (31) Berenson, M.L, et al ,(2009) , **Op.Cit**, p: 737.
- (32) Berenson, M.L, et al ,(2009) , **Op.Cit**, p: 737.
- (33) Berenson, M.L, et al ,(2009) , **Op.Cit**, p: 737.
- (34) Berenson, M.L, et al ,(2009) , **Op.Cit**, p: 737.
- (35) Berenson, M.L, et al ,(2009) , **Op.Cit**, p: 737.