



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال

بعنوان:

دور أصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة عين تموشنت)

تحت اشراف الأستاذ الفاضل:

• محجوبة هشام

من إعداد الطالبين:

- طبال محمد عدلان
- والي يوسف عبد الوهاب

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ. مداوي ايمان	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	رئيسا
أ. محجوبة هشام	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	مشرفا
أ. مخلوف سليمة	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	ممتحنا

السنة الجامعية:

2025/2024

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد ان لا إله الا الله وحده لا شريك له تعظيما لشاننا
ونشهد أن سيدنا محمد عبده ورسوله الداعي الى رضوانه

وبعد شكر الله عزوجل على توفيقه لنا لإتمام عملنا المتواضع نتقدم بجزيل الشكر الى ابائنا و امهاتنا العزيزين الذين
ساعدونا و شجعونا على الاستمرار في هذا الدرب المجيد درب العلم والنجاح واكمال الدراسة الجامعية كما نتوجه
بجزيل الشكر الى الاستاذ **محجوبة هشام** الذي شرفنا بالأشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته المستمرة وشكر
كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذي ساعدونا وقدموا لنا العلم والمعرفة ودروس مهمة
ساعدتنا في حياتنا اليوم نقدم لهم اجمل عبارات الشكر والامتنان وكل من ساعدنا على اتمام هذا البحث المتواضع
كما اتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

الأهداء

بفضل الله الذي نور القلوب وأنار العقول، أردت أن أعبر عن امتناني لمن كان لهم دور كبير في رحلتي. إن حمد الله تعالى هو بداية كلامي ونهايته، فهو الذي فتح لي أبواب الخير وسخر لي الأقدار.

أشكر الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا

الوالدين حفظهما لي الله ورعاهما، زرعوا التفاؤل في دربي،

وقدموا لي المساعدات، والتسهيلات، والأفكار، والمعلومات، ربما دون أن يشعروا

بدورهم بذلك لهم مني كل الشكر؛ وأخي الكريم وسندي في هذه الحياة.

والى كل الأصدقاء والأقارب الذين شاركوا في فرحتي وحملوا لي ذرة الود والمحبة في

قلوبهم والى كل من عمل معي وكان لي زملاء في الدراسة، فأنتم جميعاً جزء لا يتجزأ

من هذه الرحلة.

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين

على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة.

طبال محمد عدلان

الأهداء

اهدي ثمرة هذا العمل الى اعز الناس علي في هذه الحياة

وهم عائلتي الكريمة، الذين كانوا لي وطنًا في كل حين

بفضل دعائكم، صبركم، ومحبتكم غير المشروطة، مضيئ بثبات في طريقي

إلى أصدقائي الأوفياء، من رافقوني في لحظات التعب والفرح، وشاركوا روحي تفاصيل الرحلة،

كنتم العون والسند، فلكم كل التقدير

وإلى أساتذتي الكرام، من منحوني من علمهم، وفتحوا أمامي أبواب الفهم والتميز،

أثركم باقٍ في كل سطر من هذه المذكرة

أهديكم هذا العمل عرفانًا وامتنانًا، فلكل واحد منكم بصمة لا تُنسى في هذه المسيرة

والبي يوسف عبد الوهاب

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير اصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين تموشنت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت-، حيث أخذنا عينة ممثلة للمجتمع عددها 66 عاملا، تمت المعالجة بواسطة برنامج spss، وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وقد خلصت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المصلحة ببعديه (أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين) مع الميزة التنافسية.

ومنه يمكن القول بان أصحاب المصلحة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت بشقيه الداخليين والخارجيين لهم دور فعال في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اصحاب المصلحة - الميزة التنافسية - مصادر الميزة التنافسية

Summary:

This study aimed to identify the impact of stakeholders on achieving competitive advantage at Algeria Telecom in Aïn Témouchent. The study employed a descriptive and analytical approach, relying on a questionnaire as the data collection tool. The study population consisted of employees at Algeria Telecom - Aïn Témouchent. A representative sample of 66 employees was selected, which was processed using SPSS and a set of statistical methods. The study results concluded that there is a statistically significant impact between stakeholders in both dimensions (internal and external stakeholders) and competitive advantage. Therefore, it can be concluded that stakeholders at Algeria Telecom - Aïn Témouchent branch, both internal and external, play an effective role in creating a competitive advantage for the organization.

Keywords : Stakeholders - Competitive Advantage - Sources of Competitive Advantage


Abstrait :

Cette étude visait à identifier l'impact des parties prenantes sur l'obtention d'un avantage concurrentiel chez Algérie Télécom à Ain Temouchent. L'étude a utilisé l'approche descriptive et analytique, en s'appuyant sur le questionnaire comme outil de collecte de données. La population étudiée est représentée par les employés de la Société Algérienne des Télécommunications - Ain Temouchent - où nous avons prélevé un échantillon représentatif de 66 employés de la communauté, qui a été traité à l'aide du programme SPSS, et basé sur un ensemble de méthodes statistiques. Les résultats de l'étude ont conclu qu'il existe un effet statistiquement significatif entre les parties prenantes dans ses deux dimensions (parties prenantes internes et externes) avec un avantage concurrentiel.

Ainsi, on peut dire que les actionnaires de la Société Algérienne des Télécommunications, succursale d'Ain Temouchent, avec ses deux succursales internes

Les parties prenantes externes jouent un rôle efficace dans la création d'un avantage concurrentiel pour l'organisation.

Mots-clés : Parties prenantes - Avantage concurrentiel - Sources d'avantage concurrentiel



فهرس

المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	شكر وعرهان
-	الاهداء
-	المخلص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
أ-خ	المقدمة
I - الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: تحديد مفاهيم أصحاب المصلحة
11	المطلب الأول: تعريف أصحاب المصلحة
14	المطلب الثاني: أنواع أصحاب المصلحة
26	المطلب الثالث: احتياجات أصحاب المصلحة
28	المبحث الثاني: تحليل أصحاب المصلحة
28	المطلب الأول: تحليل أصحاب المصلحة واهميتها
33	المطلب الثاني: معايير تصنيف أصحاب المصلحة
36	المطلب الثالث: سجل أصحاب المصلحة
42	المبحث الثالث: تأثير أصحاب المصلحة على تقدم المشروع
42	المطلب الأول: تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة
44	المطلب الثاني: مسؤوليات أصحاب المصلحة
49	المطلب الثالث: تقييم اصحاب المصلحة من حيث الأهمية ودرجة التأثير
II - الفصل الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
56	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومعايير الحكم على كفاءتها

فهرس المحتويات

59	المطلب الثاني: التنافسية ومعايير تقييم كفاءتها عبر المستويات التنظيمية
63	المطلب الثالث: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز
68	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية
68	المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس ل بورتير (Porter)
72	المطلب الثاني: المصادر الداخلية
77	المطلب الثالث: المصادر الخارجية
83	المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
83	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
86	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
88	المطلب الثالث: ضرورة تعزيز وتطوير ميزة تنافسية
III - الفصل الثالث : الجانب التطبيقي	
92	تمهيد
93	المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة اتصالات الجزائر
93	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
93	أولا نبذة عن شركة اتصالات الجزائر
93	ثانيا: تقديم المصلحة التجارية لعين تموشنت
95	المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة التجارية "عين تموشنت"
97	المطلب الثالث: منتجات اتصالات الجزائر
98	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
98	المطلب الأول: منهجية الدراسة
99	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
99	أداة جمع البيانات
100	الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
101	المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان
105	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
105	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
105	أولا: الخصائص الديموغرافية للعينة

فهرس المحتويات

110	ثانيا: تقلص المحاور وتحليلها Analyse en composantes principales (ACP)
115	ثالثا: وصف المحاور
118	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
128	المطلب الثالث: تقديم النتائج
131	خاتمة
135	قائمة المراجع
143	الملاحق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الجدول رقم (1-1): أصناف المصلحة	1
26	الجدول رقم (1-2): احتياجات أصحاب المصلحة	2
37	الجدول رقم (1-3): سجل أصحاب المصلحة	3
43	الجدول رقم (1-4): تصنيف اهتمامات أصحاب المصلحة	4
47	الجدول رقم (5-1): RACI Matrix	5
82	الجدول رقم (2-1): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	6
85	جدول رقم (2-2): الابعاد المحددة لنطاق التنافس	7
99	الجدول رقم (1-3): الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	8
100	الجدول رقم (2-3): سلم ليكارت الخماسي	9
102	الجدول رقم (3-3): المؤشرات الإحصائية	10
105	الجدول رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	11
106	الجدول رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	12
107	الجدول رقم (6-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	13
109	الجدول رقم (7-3): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	14
110	الجدول رقم (8-3): مصفوفة المكونات لأصحاب المصلحة الداخليين	15
111	الجدول رقم (9-3): معامل كايذر-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتلليت لأصحاب المصلحة الداخليين	16
111	الجدول رقم (10-3): مصفوفة المكونات لأصحاب المصلحة الخارجيين	17
112	الجدول رقم (11-3): معامل كايذر-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتلليت لأصحاب المصلحة الخارجيين	18
113	الجدول رقم (12-3): مصفوفة المكونات للميزة التنافسية	19
113	الجدول رقم (13-3): معامل كايذر-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتلليت للميزة التنافسية	20
114	الجدول رقم (14-3): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت Likert الخماسي	21

فهرس المحتويات

115	الجدول رقم (3-15): قيم المتوسطات الحسابية لبعء أصحاب المصلحة الداخليين	22
116	الجدول رقم (3-16): قيم المتوسطات الحسابية لبعء أصحاب المصلحة الخارجيين	23
117	الجدول رقم (3-17): قيم المتوسطات الحسابية للمحور الثاني الميزة التنافسية	24
119	الجدول رقم (3-18): جدول يوضح النموذج العام للتحليل	25
119	الجدول رقم (3-19): جودة النموذج	26
120	الجدول رقم (3-20): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	27
121	الجدول رقم (3-21): تحليل المتغير الديمغرافي النوع الاجتماعي حسب ANOVA و t-test	28
122	الجدول رقم (3-22): تحليل المتغير الديمغرافي الفئة العمرية حسب ANOVA	29
123	الجدول رقم (3-23): تحليل المتغير الديمغرافي للخبرة المهنية حسب ANOVA	30
124	الجدول رقم (3-24): تحليل المتغير الديمغرافي للمستوى التعليمي حسب ANOVA	31
126	الجدول رقم (3-25): معاملات الانحدار	32
127	الجدول رقم (3-26): التعدد الخطي	33
127	الجدول رقم (3-27): التعدد الخطي	34

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	الشكل رقم (1-1): أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	1
25	الشكل رقم (2-1): أنواع أصحاب المصلحة	2
39	الشكل رقم (3-1): مصفوفة السلطة والاهتمام	3
52	الشكل رقم (5-1): نموذج Salience Model	4
71	الشكل رقم (1-2): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر	5
84	الشكل رقم (2-2): دورة حياة الميزة التنافسية	6
95	الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	7
95	الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية عين تموشنت	8
106	الشكل رقم (3-3): أعمدة بيانية لمتغير النوع الاجتماعي	9
107	الشكل رقم (4-3): دائرة نسبية لمتغير فئة العمرية	10
108	الشكل رقم (5-3): دائرة نسبية لمتغير المستوى التعليمي	11
109	الشكل رقم (6-3): أعمدة بيانية لمتغير الخبرة المهنية	12

المقدمة

توطئة:

إن التطورات الأخيرة التي حدثت في عالم الأعمال أدت إلى زيادة حدة المنافسة في الأسواق سواء كانت محلية أو دولية و أصبحت كل المؤسسات والشركات تحاول الحصول على أكبر حصة ممكنة أو السيطرة على السوق وذلك لضمان بقائها واستقرارها في الريادة، إذ أن كل نقطة صغيرة قد تصبح نقطة قوة من شأنها أن تجعل المؤسسة مميزة عن منافسيها لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية، والمنافسات الشرسة التي تنتج عنها تحديات كثيرة تواجه مختلف منظمات الأعمال ولعل أهمها تلك المتعلقة باتساع البيئة التي تعمل فيها المؤسسات وتعدد وتنوع أصحاب المصلحة فيها بحيث تلعب إدارة أصحاب المصلحة دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات خاصة في ظل تطورات بيئة الاعمال الحديثة إذ كانت المؤسسة في السابق تهتم فقط بالمساهمين لكن في الآونة الأخيرة أصبح الاهتمام بكل أطراف أصحاب المصلحة مهماً في تعزيز تنافسية المنظمة و أصبحت التفاعلات الفعالة مع مختلف الأطراف المؤثرة عنصرا أساسيا لتحقيق النجاح المستدام بحيث على المؤسسة إيجاد التوافق ومراعات كل أطراف المصلحة وإرضائهم من العملاء، الموظفين، المستثمرين، الموردين، المجتمع المحلي، وحتى الجهات التنظيمية، إذ أن جميعهم يؤثرون بشكل كبير أو صغير أو مباشر أو غير مباشر في وضع استراتيجية المؤسسة ومدى تحسين أدائها التنافسي, بحيث ان المؤسسة تواجه مجموعة من التحديات منها معرفة كيفية إيجاد الطريقة المثلى للاستخدام الكفؤ لمواردها المالية والمادية والبشرية, كما تتعرض المؤسسة لضغوطات من خلال النداءات المتزايدة حول حماية البيئة ومراعاة المسؤولية الاجتماعية، وعليه لا بد على المؤسسة أن تحقق التوازن بين الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة و إدارة أصحاب المصلحة و تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على البيئة.

1- إشكالية الدراسة

تتطلب إدارة أصحاب المصلحة وضع خطط واستراتيجيات من شأنها جمع المعلومات اللازمة وأهداف ومصالح كل فرد من صاحب المصلحة في المؤسسة بحيث أنه من الصعب التوفيق بين كل هدف ومطلب نظرا لاختلاف علاقتها وأهميتها ومسؤولياتها إذ أن المؤسسة التي تظهر اهتماما كبيرا بأصحاب المصلحة يتوجب عليها الوصول إلى غايات الأطراف ومعرفة دوافعهم ورغباتهم الحقيقية والعمل على تحسين صورتها مع أصحاب المصلحة التابعين لها لكي يساعد الاتصال المباشر و الفعال للمؤسسة في جمع المعلومات اللازمة التي ستمكنها من وضع استراتيجية فعالة تستطيع من خلالها نيل مغنمين في آن واحد،الأول تحقيق الأهداف التي تريد الوصول إليها وثانيا تحديد النقائص ونقاط الضعف لديها والعمل على معالجتها، حيث سيكون على المؤسسة استقبال التأثير المتبادل من خلال الاستجابة لمطالبهم من جهة ومن خلال التأثير المؤسسة على سلوكهم من جهة اخري فلا بد لهذا التأثير أن يشمل مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية إذ أن هذا التأثير سيشمل أبعاد ومحددات الميزة التنافسية في المؤسسة.

وبناءً على ما سبق فإن مشكل البحث يتمحور حول السؤال الرئيسي:

ما العلاقة بين تفاعل أصحاب المصلحة ومساهمة ذلك في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

2- الأسئلة الفرعية:

- ما طبيعة العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية؟

- ما مدى أهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة؟

- كيف يتم اشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار؟

• بناء على الإشكالية والأسئلة المطروحة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

3- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصلحة الداخليين في خلق ميزة تنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية.

- هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصلحة الخارجيين في خلق ميزة تنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية.

4- أسباب اختيار الموضوع

- تخصصنا في مجال إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات الاقتصادية وإدارة المشاريع.

- الفضول الشخصي والاهتمام بأصحاب المصلحة.

- نقص البحوث التي تعالج اصحاب المصلحة.

- الرغبة في الاطلاع على حالة وواقع اصحاب المصلحة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

5- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على مفهوم أصحاب المصلحة.
- محاولة تحديد مفاهيم الميزة التنافسية ومحدداتها.
- محاولة تحديد المصادر الداخلية للمؤسسة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- محاولة اظهار دور أصحاب المصلحة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

6 - أهمية الدراسة

تمثل هذه الدراسة مرجعا لفهم أعمق لأصحاب المصلحة من خلال تحديد أنواعهم ودرجة تأثيرهم على أداء المؤسسة وعلى موقعها التنافسي في السوق، باعتبار هذه الأخيرة وسيلة لتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال استغلال علاقات أصحاب المصلحة كواجهة لتحسين جودة المنتجات والخدمات والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، لأن المؤسسات التي تبني علاقة قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات.

7 - حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية لكن بحثنا ركز على دراسة أصحاب المصلحة وتأثيرهم على الميزة التنافسية وقد اعتمدنا في ذلك معالجة الموضوع على مستوى المؤسسة مع التركيز على قوى التنافس المؤثرة في الميزة التنافسية.
- **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بدراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين تموشنت كنموذج مماثل لها.
- **الحدود الزمانية:** بغية الاحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، قمنا بهذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2025م.

8- منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة

اعتمدنا في إعداد مذكرتنا على المنهج الوصفي والتحليلي بحيث ركزنا في هذا الموضوع على صياغة الجانب النظري متكون من فصلين ثم منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26

9- صعوبات البحث

- 1- عدم توفر الجدية لدى بعض المفحوصين، فيجبون على بعض الأسئلة بعدم اهتمام وتسرع.
- 2 - المماثلة والتسويق وعراقيل بيروقراطية في توزيع الاستبيان للموظفين من قبل أعوان الإدارة.
- 3- يوجد العديد من الفروق بين المفحوصين (اختلاف المستوى التعليمي) من حيث مؤهلاتهم وخبرتهم وتفاعلهم مع موضوع الاستبيان، لذلك تتعلق المعلومات بدرجة خبراتهم الخاصة.

10- هيكل الدراسة

تمت معالجة البحث من خلال ثلاثة فصول، فصلين نظري وفصل تطبيقي وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث كما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط ما تم معالجته في الجانب النظري على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت من خلال التطرق إلى أصحاب المصلحة ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية.

11- الدراسات السابقة

سنتطرق فيما يلي إلى عرض اهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع من خلال مختلف المصادر التي تحصلنا عليها عربية كانت أو أجنبية.

أولاً: الدراسات السابقة لأصحاب المصلحة

الدراسة الأولى: دراسة مريم بولمخال (2011) "جامعة سطيف" بعنوان "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" هدفت إلى التعريف بأصحاب المصالح، مع التركيز على أهمية إشراكهم ضمن إطار الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أكدت الباحثة على أن نجاح المؤسسات لم يعد مرهونا فقط بنتائجها المالية، بل بمدى قدرتها على تلبية متطلبات مختلف أصحاب المصالح في ظل مبادئ التنمية المستدامة.

الدراسة الثانية: دراسة العايب عبد الرحمن، بقة الشريف (2012) بعنوان "إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر" هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمقاربة حديثة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل منظمات الأعمال في الجزائر. وتناولت بالدراسة الميدانية حالة مؤسسة عمومية، حيث ركزت على طبيعة العلاقة التي تربطها مع مختلف أصحاب المصالح (كالعملاء، الموظفين، المجتمع المحلي)، وكيفية تأثير هذه العلاقات على ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة ميتشل اجل و وود Mitchell, Agle & Wood (1997) بعنوان

"Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience" اقترح الباحثون نموذجا جديدا لتحديد أصحاب المصالح وتصنيفهم، بناء على درجة تأثيرهم واهميتهم في المؤسسة الاقتصادية. نتائج هذه الدراسة:

- تقديم نموذج ثلاثي الأبعاد لتصنيف أصحاب المصلحة (السلطة - الشرعية - الاستعجال).
- تأكيد على الطبيعة الديناميكية للعلاقات.
- تأثير هذا النموذج على ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

الدراسة الثانية: دراسة ادوارد فريمان R. Edward Freeman (2010) في كتابه

"Strategic Management: A Stakeholder Approach" حيث يهدف إلى توضيح تطور مفهوم

"إدارة أصحاب المصلحة" وتطبيقاته في الإدارة الاستراتيجية وتأكيد أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يضع

أصحاب المصلحة في صلب عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

نتائج هذه الدراسة:

- دمج أصحاب المصلحة في استراتيجية المؤسسة.
- أهمية وجود علاقة متبادلة معهم.
- التركيز على القيم الأخلاقية في الإدارة.

ثانياً: الدراسات السابقة للميزة التنافسية

الدراسة الأولى: دراسة نبيل مرسي خليل (1998) في كتابه "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" تناول الدكتور نبيل مرسي خليل الأسس النظرية والتطبيقية لتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال في ظل بيئة متغيرة وسريعة التطور.

نتائج هذه الدراسة:

- تعريف شامل للميزة التنافسية.
- الاهتمام بأصحاب المصلحة.
- التعريف باستراتيجية التنافس.

الدراسة الثانية: دراسة حجاج عبد الرؤوف (2007) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها الإبداع التكنولوجي في تميمتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي) رسالة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية جامعة سكيكدة، هدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التكنولوجي محاولين إبراز دور هذا الأخير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تأثيره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية

نتائج هذه الدراسة:

- تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
- الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على الميزة تنافسية.
- الكشف عن مصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك مؤسسة لميزة تنافسية.

الدراسة الثالثة: دراسة رجم انيسة ونداجي مروان (2021) دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية

بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP سوق اهراس، حيث تهدف هذه الدراسة إلى ايضاح أهمية الابتكار ودوره في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعرف على هذه الميزات التي تمكن المؤسسة من خلق قيمة تساهم في تطور واستمرار المؤسسة الاقتصادية وملائمتها مع التغيرات الجديدة الطارئة على حاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين.

نتائج هذه الدراسة:

- للابتكار دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية.
- ذكر مصادر الميزة التنافسية.
- مفهوم شامل للتنافسية.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة مايكل بوتر (Michael Porter) (1985) في كتابه الشهير بعنوان "الميزة التنافسية تحقيق الأداء المتفوق والحفاظ عليه" قدم مايكل بوتر إطارا نظريا متكاملا لفهم كيف يمكن للمؤسسات تحقيق تفوق استراتيجي مستدام على منافسيها.

نتائج هذه الدراسة:

- تقديم نموذج سلسلة القيمة.
- أهمية التوافق الاستراتيجي.
- مكونات الميزة التنافسية .

الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي لأصحاب

المصلحة

تمهيد:

لقد تطور الفكر الإداري في الآونة الأخيرة حيث لم يعد يقتصر على تحقيق الربح فقط بل تبنى منظور أكثر شمولية و تم أخذ دور أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة بعين الاعتبار بحيث أنهم يعتبرون مجموعة من الأفراد أو الجماعات التي تؤثر وتتأثر بأنشطة المؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و أصبح الاعتراف بأهمية هؤلاء الأفراد عنصرا جوهريا في صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات ، إذ أن ارضاء توقعاتهم وبناء علاقة متوازنة معهم يساهم في تعزيز صورة المؤسسة وتحقيق استقرارها وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار ومن هنا فان منظور أصحاب المصلحة أصبح شرطا مهما من شروط النجاح والتفوق والريادة في بيئة الاعمال الحديثة.

وهذا ما سوف نطرح في الفصل الأول من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تحديد مفاهيم أصحاب المصلحة.

المبحث الثاني: تحليل أصحاب المصلحة.

المبحث الثالث: تأثير أصحاب المصلحة على تقدم المشروع.

المبحث الأول: تحديد مفاهيم أصحاب المصلحة

في ظل التعقيدات المتزايدة في العالم الحديث، أصبحت إدارة أصحاب المصلحة عنصراً جوهرياً في نجاح مصلحة ما، سواء كانت هذه المصلحة مادية كالمستثمرين، أو معنوية كالمجتمعات المحلية المتأثرة بالأنشطة البيئية. بحيث أنه لا يقتصر دورهم على مجرد المراقبة أو التأثير، بل يمتد إلى المشاركة الفعالة في تشكيل الرؤى واتخاذ القرارات، مما يجعلهم شركاء حقيقيين في عملية التطوير والاستدامة.

المطلب الأول: تعريف أصحاب المصلحة

قبل أن نفهم معنى أصحاب المصلحة يستحسن البدء بتحليل ماهية المصلحة قبل الخوض في مفهوم أصحاب المصلحة، إذ تشكل الأساس الذي تبنى عليه علاقات وأدوار الأطراف المعنية:

أولاً: مفهوم المصلحة

المصلحة هي حصول منفعة أو دفع مضرّة فإذا كانت موثقة فإن المصلحة هنا تعني الحق، سواء ارتبط هذا الحق ملكية أم لا ولا تتعلق هذه مصلحة بالمال بالضرورة¹.

وعرفها كلاركسون بأنها شيء ذو قيمة، جزء من رأس المال، أو شيء بشري، أو مادي أو مالي، معرض للمخاطر بشكل إرادي أو غير إرادي.

الجدول التالي يوضح معنى المصلحة حسب أصنافها:

¹ – Archie B, C., & Buchholts, A. K. Business and Society Ethics and Stakeholder Management. (7, Ed.) USA: South-Western, (2009), p. 84

الجدول رقم (1-1): أصناف المصلحة

المنفعة	الحق	الملكية
عندما يحتمل أن يتأثر فرد أو مجموعة بقرارات يكون لهم فيها منفعة أو مضرة (وتكون علاقتهم بالشركة غير رسمية) مثال: الحفاظ على البيئة الطبيعية منفعة للمجتمع وتلويثها بالنفايات الغازية والسائلة صلبة مضرة، إقامة مصانع في مناطق تاريخية، دعم النشاطات الثقافية والرياضية، المشاركة في مشاريع لمحو الأمية.	عندما يكون فرد أو مجموعة لديهم مطالب شرعية أو أخلاقية للحصول على حقوقهم (وهذا يعني أن لهم علاقة رسمية بالشركة) فالعامل يطالب بأجره، والبنك يطالب بأمواله المستدانة، ومديرية الضرائب تطالب بالضرائب. ومثال الحق الأخلاقي: العدل في الأجر بين العمال، والحفاظ على صحتهم وسلامتهم المهنية.	عندما يمتلك فرد أو مجموعة سند ملكية لأصول شركة أسهمها.

Source: Archie B, C., & Buchholts, A. K. (2009). *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*. (7, Ed.) USA : South-Western (p. 84)

يصنف الجدول (1) المصلحة إلى ثلاثة أنواع رئيسية، مع الإشارة إلى أن هذه التصنيفات ليست منعزلة تماما عن بعضها، وفيما يلي توضيح لكل نوع:

- المنفعة: تشير إلى المكاسب الغير مباشرة التي يحصل عليها أفراد أو جماعات (كالجمهور العام أو الجمعيات) نتيجة أنشطة الشركة، دون وجود علاقة تعاقدية أو رسمية تربطهم بها.
- الحق: يرتبط بوجود علاقة رسمية بين الشركة وأصحاب المصلحة (كالعمال أو الموردين)، مما ينتج حقوقا ملزمة قانونيا أو أخلاقيا.
- الملكية: تجسد المصلحة بالمفهوم التقليدي القائم على التملك الفعلي (كالمساهمين أو الملاك)

ثانيا: تعريف اصحاب المصلحة (Stakeholders)

سنقترح لذلك بعض التعريفات كما يلي:

1. تعريف إدوارد فريمان: أصحاب المصلحة هم أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير في تحقيق أهداف المنظمة أو يتأثر بها².

2. تعريف مايكل كلاركسون: هم الأفراد أو الجماعات الذين يتحملون مخاطر (سواء طوعية أو غير طوعية) نتيجة لتفاعلهم مع المنظمة³.

3. تعريف دونالدسون وبريستون: أصحاب المصلحة هم من يمتلكون حقوقا أو مصالح مشروعة في المنظمة، ويجب أن تدار هذه المصالح بشكل عادل⁴.

4. التعريف الخامس: "أنهم مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي تشارك بشكل إرادي أو غير إرادي في خلق الثروة للمؤسسة وفي اتخاذ أنشطتها"⁵.

6. التعريف الخامس: "هم أفراد أو مجموعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها"⁶.

وحسب دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو (**Harvard business review**) يمكن القول أنهم مجموعة من الأفراد أو المؤسسات والشركات التي لديها مصلحة ما بالشركة. يمكن لهؤلاء التأثير في الشركة والتأثر بها وبسياساتها. فلقد ظهر المصطلح لأول مرة في مذكرة داخلية بمعهد أبحاث جامعة ستانفورد عام 1963، إلا أنه جرى تطويره في ثمانينيات القرن الماضي من قبل إدوارد فريمان وبدأ بأخذ الاهتمام الكافي.

² –Freeman, R. E. Strategic Management: A Stockholder Approach. Bethmann Publishing (1984), p.46

³ – Clarkson, M. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review, (1995). p.106

⁴ – Donaldson, T., & Preston, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, (1995), p. 67

⁵ – مريم بولمخال ، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة ،رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية،جامعة سطيف ،2011،ص.86

⁶ – قاسمي السعيد، التفاعل بين المؤسسة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ،2011، ص.76.

المطلب الثاني: أنواع أصحاب المصلحة

هناك أنواع عديدة من أصحاب المصلحة، وذلك اعتماداً على المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه⁷.

في البداية، يمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى:

➤ أصحاب المصلحة الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين.

أصحاب المصلحة الرئيسيون هم أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر بإجراءات وقرارات ونتائج منظمة أو مشروع ولهم مصلحة كبيرة في نجاحه. تشمل أمثلة أصحاب المصلحة الرئيسيين: العملاء والموظفين والمساهمين والموردين والمستثمرين والوكالات الحكومية.

يتأثر أصحاب المصلحة الثانويون بشكل غير مباشر بأنشطة المنظمة أو المشروع مقارنة بأصحاب المصلحة الأساسيين، ومن أمثلة أصحاب المصلحة الثانويين: الوكالات الحكومية ووسائل الإعلام والمؤسسات المالية.

➤ أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين.

أصحاب المصلحة الداخليون هم أولئك الموجودون داخل الهيكل التنظيمي والذين يشاركون بشكل مباشر في عمليات المنظمة وصنع القرار، مثل الموظفين والإداريين.

أما أصحاب المصلحة الخارجيون، فهم موجودون خارج المنظمة ويمكنهم التأثير على نجاحها وسمعتها، مثل العملاء والموردين والحكومات.

➤ أصحاب المصلحة إلى مباشرين وغير مباشرين.

أصحاب المصلحة المباشرين هم الذين يشاركون مباشرة في مشروع أو منظمة ويتأثرون بشكل مباشر بقراراتها، مثل العملاء والموظفين.

أما أصحاب المصلحة غير المباشرين، فهم اللذين يتأثرون بشكل غير مباشر بأنشطة المنظمة، مثل أعضاء المجتمع والمنافسين. فهم أساس التفاعل الفعال مع أصحاب المصلحة وضمان نجاح المنظمة أو المشروع.

⁷ - منتديات بكاه: أصحاب المصلحة WWW.BAKKAH.COM يوم 2025/02/23

أولاً: أصحاب المصلحة الأساسيين (Primary Stakeholders)

عرف أصحاب المصلحة الأساسيون من قبل كلاركسون على أنهم "الأشخاص الذين لا تستطيع الشركة أن تستمر في العمل بدون مشاركتهم المستمرة"⁸.

يعرف أصحاب المصلحة الأساسيون بأنهم الأفراد أو الكيانات (مثل المجموعات أو المؤسسات) التي تتأثر قراراتها وممارساتها ونتائجها تأثيراً مباشراً وواضحاً بفعل أنشطة مشروع أو منظمة ما. وهم يمتلكون مصلحة حقيقية في ضمان نجاح هذه المبادرات واستمراريتها. ويعد التعرف على هؤلاء الأطراف وإدارة التواصل معهم خطوة محورية في ضمان فعالية إدارة أصحاب المصلحة، حيث يتطلب ذلك إدماج آرائهم ومراعاة توقعاتهم وأولوياتهم ضمن مسارات صنع القرار، مما يدعم تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ويعزز قدرتها على الاستدامة طويلة الأمد. وفيما يلي نستعرض أمثلة لأبرز أصحاب المصلحة الأساسيين:

1. العملاء : هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة بصورة منتظمة⁹.

2. الموظفون والعمال: الموظفون هم الأشخاص الذين يعملون في المنظمة ويشاركون بشكل مباشر في عملياتها وتساهم مهاراتهم ومعارفهم وعملهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

3. المساهمين : الهدف النهائي لأي كيان اقتصادي هو تحقيق الأرباح والسماح لكل مساهم بالمكاسب ويحصل الطرف المقابل على حصة من هذه الأرباح مقابل المخاطرة التي دفعها لكسب الأرباح العائد على شراء الأسهم¹⁰.

4. الموردون أو الشركاء : الموردون هم الأفراد أو المؤسسات اللذين يوفرون مواد الخام أو المنتجات أو الخدمات التي تحتاجها المؤسسات لتنفيذ عملياتها الإنتاجية أو الخدماتية. ويعد الموردون جزءاً أساسياً من سلسلة التوريد، حيث يؤثر على جودة المنتجات والتكاليف ومدة التوريد¹¹.

⁸ - كلاركسون، مرجع سبق ذكره، ص 106

⁹ - عبد الفتاح مراد، موسوعة مصطلحات الجات و منظمة التجارة العالمية، الإسكندرية، [د.ت]، ص 507.

¹⁰ - Alain FERNANDEZ, les tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Éditions d'Organisation, 2005, p 43-53.

¹¹ - العريفي، عبد الله. إدارة سلاسل التوريد: المفاهيم، الإستراتيجيات، والتطبيقات العملية (الطبعة الأولى). دار المريخ

للنشر، (2010)، ص. 85

5. **المستثمرون** : المستثمرون هم الاشخاص أو المؤسسات التي تستثمر رأس المال أو الموارد في منظمة مع توقع الحصول على عائد مالي. لديهم مصلحة مالية ضخمة في النجاح.

6. **الهيئات الحكومية أو التنظيمية** : الهيئات الحكومية هي هيئة عامة أو وكالة حكومية أو هيئة تنظيمية تشرف وتنفذ القوانين والسياسات ذات الصلة بصناعة المنظمة أو عملياتها. لديهم سلطة إصدار التصاريح أو التراخيص التي تؤثر على أنشطة المنظمة.

7. **المجتمع المحلي** : المجتمع المحلي هو الأشخاص الذين يعيشون أو يعملون حول منظمة ما والذين قد يتأثرون بشكل مباشر بعملياتها، مثل التأثيرات البيئية أو فرص العمل أو تنمية المجتمع.

8. **المنظمات غير الحكومية (NGOs)**: المنظمات غير الحكومية هي المنظمات الغير ربحية والتي تعمل في نفس المجال، ويتأثرون بشكل مباشر بإجراءات المنظمة أو يكون لهم مصلحة في التزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية أو الاجتماعية أو البيئية.

ثانيًا: أصحاب المصلحة الثانويين (Secondary Stakeholders)

أصحاب المصلحة الثانويين هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر بشكل غير مباشر أو أقل مباشرة بالإجراءات والقرارات والنتائج الخاصة بمشروع أو منظمة مقارنة بأصحاب المصلحة الأساسيين. ولكن يكون لديهم اهتمام أو بعض المشاركة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على أصحاب المصلحة الثانويين:

1. **الجهات الحكومية** : الجهات الحكومية هي المؤسسات والهيئات التي تنشئها الدولة بهدف تنظيم وإدارة مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية، وفقا للقوانين والسياسات العامة. تلعب هذه الجهات دورا أساسيا في تقديم الخدمات العامة، سن القوانين، تنفيذ السياسات، والإشراف على الأنشطة الاقتصادية لضمان الامتثال والتنمية المستدامة¹².

- حيث انها لا تشارك بشكل مباشر في التنظيم أو الإشراف على المنظمة أو المشروع، ولكن قد يكون لها مصلحة عامة أو تأثير غير مباشر.

1- السلمي، محمد. الإدارة العامة: الأسس والمفاهيم الحديثة (الطبعة الثانية). دار الفكر العربي، (2010)، ص 112 .

2. وسائل الإعلام : الصحفيون أو المراسلون أو وسائل الإعلام الذين ينقلون الأخبار والمعلومات المتعلقة بمنظمة أو مشروع.

- يمكنهم التأثير على التصور العام وقد يجعلون المنظمات مسؤولة عن أفعالهم.

3. الاتحادات الصناعية : الاتحادات الصناعية هي الاتحادات المهنية أو التجارية التي تمثل صناعة أو قطاعا محددًا، ويعملون على تعزيز مصالح الصناعة ككل ويقدمون التوجيه أو المعايير أو الدعوة.

4. المؤسسات المالية : المؤسسات المالية هي الكيانات التي تقدم الخدمات المالية مثل الإقراض، الاستثمار، إدارة الأصول، والتحويلات المالية. وتشمل البنوك، شركات التأمين، شركات الاستثمار، وأسواق الأوراق المالية، وتلعب دورا أساسيا في دعم الأنشطة الاقتصادية من خلال توفير التمويل وإدارة المخاطر وتعزيز الاستقرار المالي¹³.

- مثل القروض أو الائتمان أو فرص الاستثمار. ويكون تأثيرها غير مباشر أكثر.

5. المؤسسات الأكاديمية والتعليمية : المؤسسات الأكاديمية والتعليمية هي الكيانات التي تقدم التعليم والتدريب على مختلف المستويات، من التعليم الأساسي إلى التعليم العالي. تشمل المدارس، الجامعات، الكليات، والمعاهد، وتعمل على تطوير المهارات والمعرفة لدى الأفراد من خلال برامج دراسات أكاديمية وتنموية متخصصة. تلعب هذه المؤسسات دورا مهما في بناء القدرات البشرية وتعزيز الابتكار والتطور المجتمعي¹⁴.

6. المنظمات الغير ربحية : المنظمات الغير ربحية هي مؤسسات لا تهدف إلى تحقيق أرباح مالية، بل تسعى إلى تقديم خدمات اجتماعية، ثقافية، إنسانية، أو بيئية تعود بالنفع على المجتمع. وتعتمد هذه المنظمات على التبرعات، الدعم الحكومي، والتمويل الذاتي لتنفيذ مشاريعها وبرامجها، وتشمل الجمعيات الخيرية، المنظمات الإنسانية، والمؤسسات الثقافية والتعليمية غير الربحية¹⁵.

- ويمكنهم تقديم الدعم أو الشراكات في مجالات محددة.

7. المنافسون : المنافسون هم المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة أو القطاع، حيث قد تؤثر أفعالهم واستراتيجياتهم بشكل غير مباشر على مكانة المنظمة في السوق وقاعدة العملاء والميزة التنافسية.

¹³ - الخطيب، محمد، وعلي، أحمد. الأسواق والمؤسسات المالية (الطبعة الثالثة). دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2015)، ص 67.

¹⁴ - الحمادي، سعيد. التعليم العالي في العالم العربي: التحديات والفرص (الطبعة الأولى). دار الكتاب الجامعي، (2017) ص 93.

¹⁵ - المغربي، أحمد. إدارة المنظمات غير الربحية: الأسس والتطبيقات (الطبعة الثانية). دار الفكر العربي، (2019)، ص 78.

8. **مجموعات المجتمع المحلي** : مجموعات المجتمع المحلي هي الكيانات أو المنظمات التي تعمل على مستوى المجتمع المحلي بهدف تحسين جودة الحياة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتوفير الدعم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي. تشمل هذه المجموعات المنظمات غير الحكومية (NGOs)، الجمعيات الخيرية، الأندية الثقافية، والفرق التطوعية التي تركز على معالجة القضايا المحلية مثل التعليم، الصحة، البيئة، وحقوق الإنسان¹⁶.

وقد يتعاملون مع المنظمة في مسائل محددة تتعلق بالمجتمع.

9. **نقابات العمال**: النقابات العمالية أو جمعيات العمال التي قد لا تمثل موظفي المنظمة بشكل مباشر، ولكن لديها اهتمام أوسع بحقوق العمال وظروف مكان العمل.

ثالثاً: أصحاب المصلحة الداخليين (Internal Stakeholders)

أصحاب المصلحة الداخليون هم أفراد أو مجموعات داخل المنظمة يتأثرون بشكل مباشر بعملياتها ولديهم مصلحة خاصة في نجاحها. ويشمل هؤلاء: الموظفون والمديرون والمساهمون وأعضاء مجلس الإدارة. وهم يلعبون دوراً حاسماً في تشكيل استراتيجيات المنظمة وعمليات صنع القرار والأداء العام¹⁷.

وفيما يلي بعض الأمثلة على أصحاب المصلحة الداخليين:

1- **الموظفون**: العاملون في مختلف الإدارات، مسؤولون عن العمليات اليومية ويساهمون في تحقيق الأهداف التشغيلية.

2- **الإدارة والفرق التنفيذية** : تضم المديرين والقيادات الوسطى المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية.

3- **مجلس الإدارة** : هيئة رقابية تحدد السياسات العامة للمنظمة وتراقب الأداء الاستراتيجي.

4- **المالكيين** : الأفراد أو الجهات التي تمتلك أسهماً في شركة ولها مصلحة في نجاحها المالي.

5- **إدارة الموارد البشرية** : الإدارة المسؤولة عن التوظيف والتطوير الوظيفي وإدارة بيئة العمل.

6- **فرق العمليات والإنتاج** : الفريق الذي يشرف على تنفيذ عمليات الإنتاج وتحسين الكفاءة التشغيلية.

7- **فرق المبيعات والتسويق** : الجهة المسؤولة عن ترويج المنتجات والخدمات وزيادة حصتها في السوق.

¹⁶ - الراشد، فهد، التنمية الاجتماعية والعمل المجتمعي (الطبعة الأولى). دار الكتاب الحديث، (2016)، ص 45.

¹⁷ - ادوارد فريمان، مرجع سبق ذكره، ص 56

8- فرق المالية والمحاسبة : إدارة الميزانية والتدفق النقدي وإعداد التقارير المالية.

9- فرق البحث والتطوير (R&D) : الفريق الذي يبتكر الحلول ويطور المنتجات والخدمات لتعزيز القدرة التنافسية.

- تعمل هذه الفئات معا لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وخلق بيئة عمل متكاملة وفعالة.

رابعا: أصحاب المصلحة الخارجيين (External Stakeholders)

أصحاب المصلحة الخارجيون هم أفراد أو مجموعات خارج المنظمة والذين يتأثرون بأنشطتها وقراراتها ولكن ليس لديهم سيطرة مباشرة على عملياتها. ويشمل ذلك العملاء والموردين والحكومات والمجتمعات ووسائل الإعلام والمنافسين. وهم يؤثرون على سمعة المنظمة ومكانتها في السوق وامتثالها للوائح التنظيمية¹⁸.

- حيث يجب الفهم والمشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، لإدارة العلاقات ومعالجة المخاوف ومواءمة الأنشطة التنظيمية مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. فهذا يساعد على بناء الثقة والسمعة والاستدامة طويلة المدى للمنظمة. ومن أمثلة أصحاب المصلحة الخارجيين ما يلي:

1- **العملاء** : إن لهذه الشريحة من أصحاب المصالح أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء. فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء¹⁹.

2- **الموردون والبائعون**: الجهات التي تقدم المواد الأولية أو الخدمات اللازمة لعمليات المنظمة.

3- **المستثمرون والمساهمون**: هم الافراد أو الشركات الذين يستثمرون في مؤسسة ويتوقعون الحصول على عوائد مالية جيدة.

4- **الحكومة والسلطات التنظيمية**: الجهات التي تضع القوانين واللوائح التي تؤثر على عمليات المنظمة.

5- **المجتمع المحلي والسكان المحليون**: الأفراد المتأثرين بتواجد المنظمة وأنشطتها في منطقتهم.

6- **المنظمات غير الحكومية (NGOs)**: الجهات التي قد يؤثر على سياسات واستراتيجيات المنظمة من خلال

18 - ادوارد فريمان، مرجع سبق ذكره، ص 62

19 - العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، "إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة - برج بو عريريج"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بشار، يومي 14 و 15 فيفري، 2012 ص 10

أنشطتها الاجتماعية أو البيئية.

7- الإعلام والصحافة: الجهات التي تنشر الأخبار عن المنظمة وتؤثر على صورتها العامة.

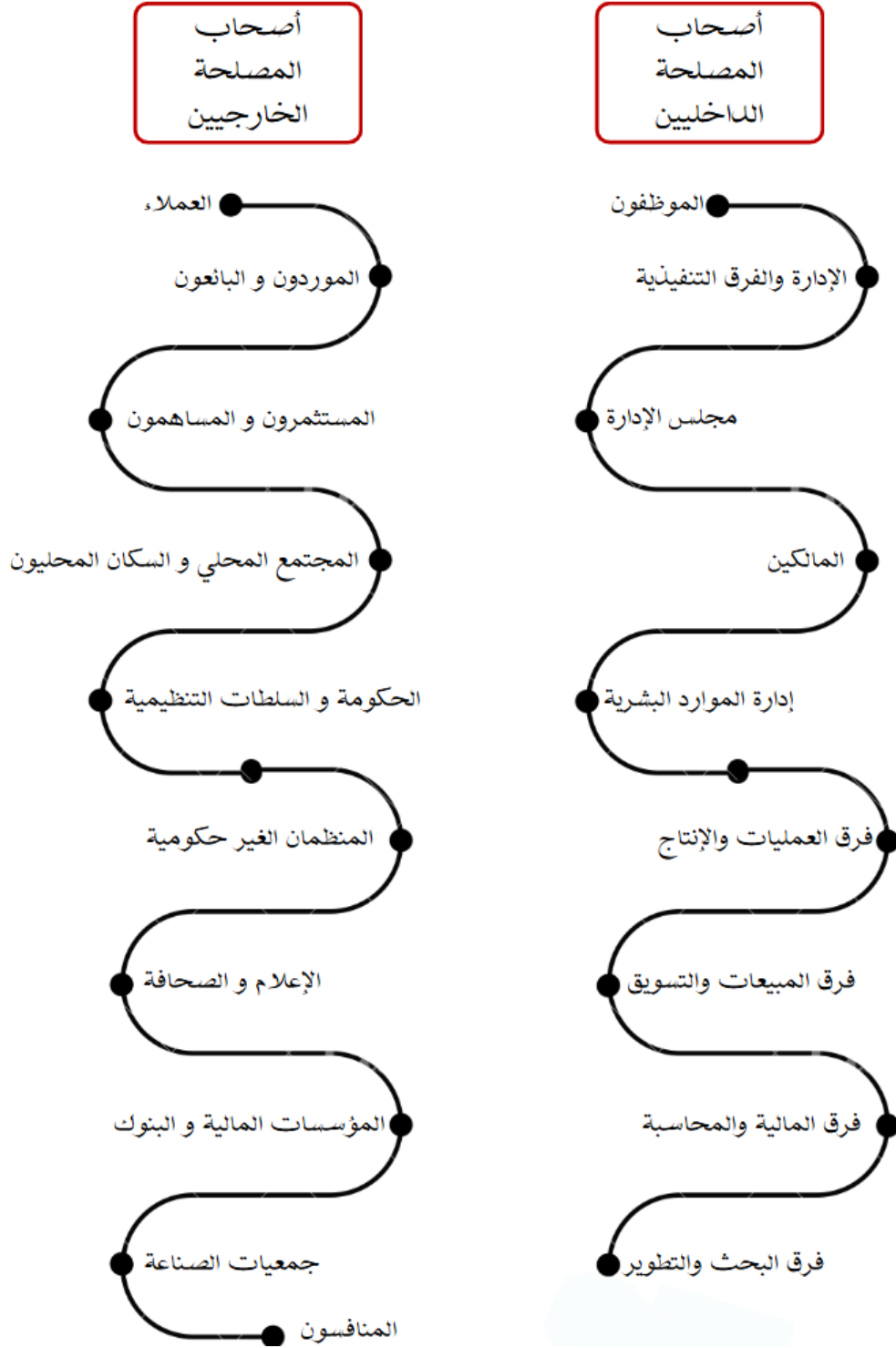
8- المنافسون: الشركات الأخرى المتواجدة في السوق والتي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة من أجل كسب أكبر حصة سوقية

9- جمعيات الصناعة: المنظمات المهنية أو التجارية التي توفر الدعم والإرشاد للجهات الفاعلة في الصناعة.

10- المؤسسات المالية والبنوك: الجهات التي تقدم التمويل والقروض والدعم المالي للمنظمات.

- يعد بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الخارجيين أمراً ضرورياً لضمان النجاح والاستدامة، بحيث يساعد التواصل الفعال معهم على تحقيق التوازن بين احتياجاتهم وأهداف المنظمة.

الشكل رقم (1-1): أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين



المصدر: من اعداد الطالبين

يبين الشكل السابق تقسيم أصحاب المصلحة إلى فئتين رئيسيتين: الداخليين والخارجيين. تشمل الفئة الداخلية الأطراف التي تنتمي إلى داخل المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر في سير عملياتها، مثل: الموظفين، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، المالكين، إدارة الموارد البشرية، فرق العمليات والإنتاج، التسويق، المالية، والمحاسبة، إضافة إلى فرق البحث والتطوير. أما الفئة الخارجية، فتضم جميع الأطراف خارج حدود المؤسسة التنظيمية، مثل: العملاء، الموردين، المستثمرين، المجتمع المحلي، الحكومة، المنظمات غير الحكومية، الإعلام، المؤسسات المالية، جمعيات الصناعة، وأخيرًا المنافسين. يعكس هذا التصنيف أهمية التفاعل المتوازن مع جميع هذه الأطراف، باعتبارهم عناصر محورية في التأثير على أداء المؤسسة واستدامة قدرتها التنافسية.

خامسًا: أصحاب المصلحة المباشرين (Direct Stakeholders)

أصحاب المصلحة المباشرين هم الأفراد أو المجموعات التي لها تأثير مباشر وهام على عمليات المنظمة واتخاذ القرارات والأداء. وهم اللذين يشاركون بشكل مباشر في أنشطة المنظمة ويمكنهم التأثير على نتائجها أو التأثير بها. ومن الأمثلة على ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمستثمرين والشركاء التجاريين²⁰.

ويكون من الهام المشاركة والتواصل معهم بشكل فعال، لإدارة العلاقات ومعالجة احتياجاتهم واهتماماتهم وضمان دعمهم لنجاح المنظمة. ومن أمثلة على أصحاب المصلحة المباشرين:

1- العملاء: الأفراد أو الشركات التي تستهلك المنتجات أو الخدمات. وبالتالي يمكن أن يكون سعادة عملائها أحد العوامل الحاسمة لاستمرار النجاح لمثل هذه الكيانات التجارية.

2- الموظفون: القوة العاملة التي تعمل في مجالها اليومي ضمن المنظمة وتلعب دورًا هامًا في تحقيق الأهداف.

3- المساهمون أو المالكين: الأفراد أو الكيانات التي تمتلك حصصًا في المنظمة ولديها مصلحة مباشرة في أدائها المالي.

4- الموردون والبائعون: الجهات التي لديها الكميات اللازمة من المواد الخام والخدمات لإنتاج المنتج أو توفير الخدمة.

5- شركاء العمل: الكيانات التي تتعاون مع المنظمة في مشاريع مشتركة أو تحالفات استراتيجية.

- 6- السلطات التنظيمية: الجهات الحكومية أو الرقابية التي تفرض القوانين واللوائح على أنشطة المنظمة.
 - 7- المستثمرون والمقرضون: الأفراد أو المؤسسات المالية التي تقدم التمويل والدعم المالي للمؤسسة.
 - 8- المجتمع المحلي: الأفراد الذين يعيشون في المناطق التي تؤثر عليها أنشطة المنظمة، مثل البيئة المحلية وفرص العمل.
 - 9- النقابات العمالية أو جمعيات الموظفين: الكيانات التي تمثل حقوق ومصالح الموظفين داخل المنظمة.
 - 10- مجلس الإدارة: الجهة الإشرافية التي تضع الاستراتيجيات العامة وتضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يعد التعاون والتفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة المباشرين أمراً أساسياً لتعزيز الثقة، تحسين الأداء، وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

سادساً: أصحاب المصلحة غير المباشرين (Indirect Stakeholders)

أصحاب المصلحة غير المباشرين هم الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بأنشطة وقرارات المنظمة ولكن ليس لها مشاركة مباشرة في عملياتها. ويكون تأثيرهم أقل مباشرة مقارنة بأصحاب المصلحة المباشرين. وتشمل الأمثلة الهيئات التنظيمية ووسائل الإعلام والمنظمات البيئية.

ويمكن لهؤلاء تشكيل الإدراك العام والتأثير على السياسات والتأثير على استدامة المنظمة على المدى الطويل.²¹

- ويكون لديهم اهتمام بأنشطة أو قرارات المنظمة، بالرغم من أنهم لا يتأثرون بها بشكل مباشر.

ومن أمثلة عن أصحاب المصلحة الغير المباشرين:

- 1- أعضاء المجتمع: الأفراد الذين يعيشون في المناطق التي قد تتأثر بأنشطة المنظمة، مثل التأثيرات البيئية أو الاقتصادية.
- 2- الموردون والبائعون: الجهات التي قد تتأثر بقرارات وسياسات المنظمة مثل تغييرات العقود أو معايير الجودة.
- 3- المنافسون: الشركات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع وتتأثر بقرارات واستراتيجيات المنظمة من حيث الأسعار، الابتكار، وحصة السوق.

21 - ادوارد فريمان، مرجع سبق ذكره، ص 60

4- الهيئات الحكومية والتنظيمية: الجهات التي قد تؤثر أو تتأثر بسياسات المنظمة ولكنها لا تتدخل مباشرة في عملياتها اليومية.

5- المنظمات غير الحكومية (NGOs): المجموعات التي تراقب سياسات الشركات من حيث التأثير البيئي، حقوق الإنسان، أو القضايا الاجتماعية.

6- الإعلام والصحافة: الإعلام والصحافة هما منظومتان مسؤولتان عن جمع الأخبار والمعلومات ونشرها للجمهور من خلال وسائل مختلفة مثل الإذاعة، التلفزيون، والمواقع الإلكترونية. حيث يلعبان دورا حيويا في تشكيل الرأي العام، نقل الحقائق، ومراقبة أداء الحكومات والشركات، كما يسهمان في تعزيز حرية التعبير ونشر المعرفة²².

- الجهات التي تساهم في تشكيل الرأي العام حول المنظمة من خلال التغطية الإخبارية والتحقيقات الصحفية.

7- المنظمات البيئية: هي مؤسسات تهدف إلى حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية من خلال التوعية، السياسات، والأنشطة الميدانية.

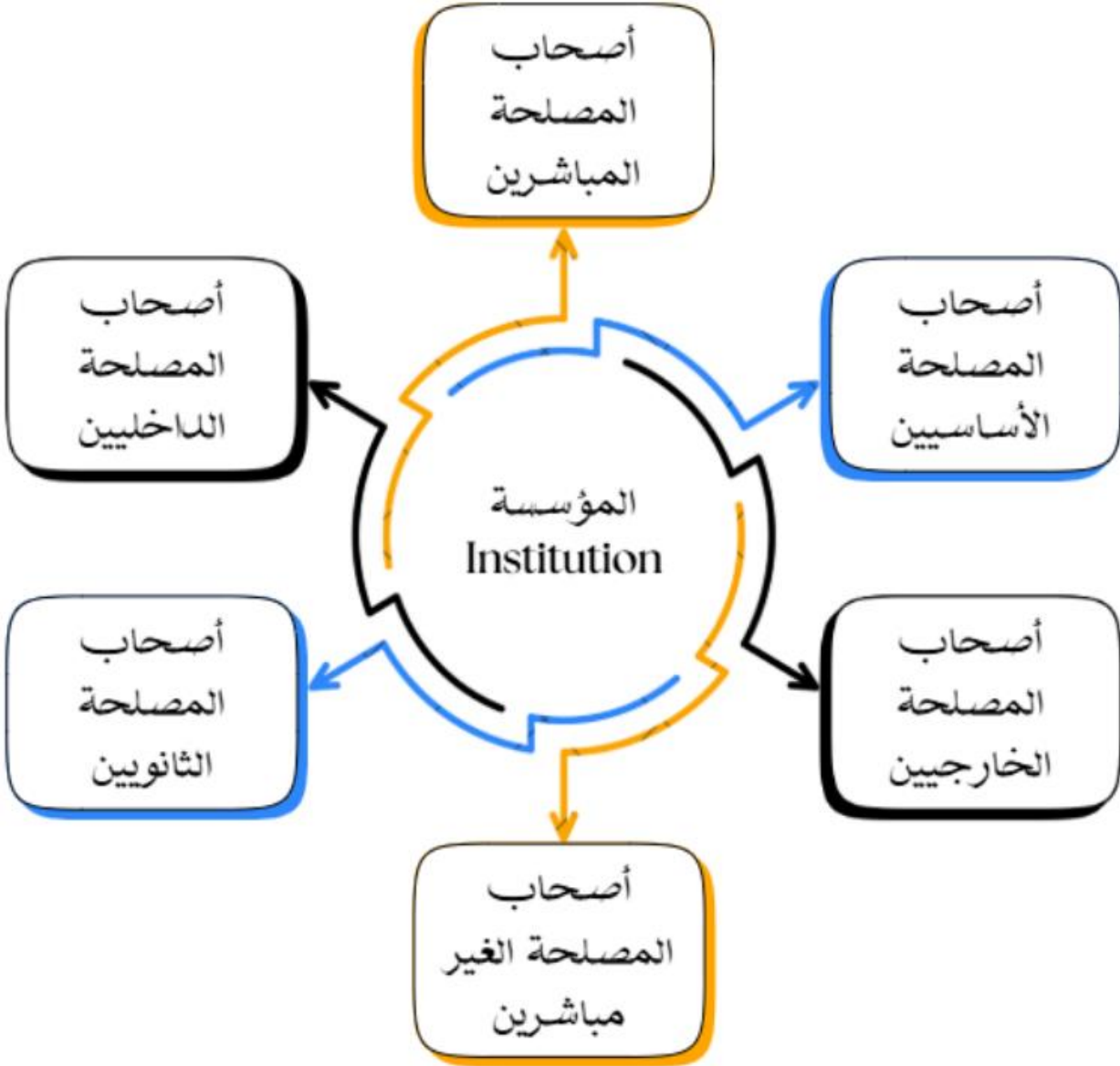
تعمل هذه المنظمات على معالجة القضايا البيئية مثل التغير المناخي، التلوث، وإدارة النفايات، كما تساهم في وضع السياسات البيئية والضغط على الحكومات والشركات لتبني ممارسات مستدامة. تشمل هذه المنظمات الهيئات الحكومية البيئية، الجمعيات الخيرية البيئية، والمنظمات غير الحكومية المهتمة بالبيئة²³.

- يعد التعامل الفعال مع أصحاب المصلحة غير المباشرين أمرا ضروريا للحفاظ على علاقات إيجابية، وتقليل المخاطر، وضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل.

²² - عبد الرحمن، خالد، مدخل إلى الإعلام والصحافة: الأسس والممارسات (الطبعة الأولى). دار الفكر العربي، (2019)، ص 76.

²³ - الشريف أحمد، الإدارة البيئية والتنمية المستدامة (الطبعة الثانية). دار الفكر العربي، (2018)، ص 134.

الشكل رقم (2-1): أنواع أصحاب المصلحة



المصدر: من اعداد الطالبين

يعرض الشكل انواع اصحاب المصلحة الذين يحيطون بالمؤسسة، ويوضح طبيعة العلاقات التي تربطهم بها. تنقسم هذه الفئات إلى ست مجموعات رئيسية: أصحاب المصلحة المباشرين، والأساسيين، والخارجيين، والداخليين، والثانويين، وأصحاب المصلحة غير المباشرين. وتبين الأسهم المتبادلة في الشكل أن العلاقة بين المؤسسة وهذه

الفئات تقوم على التأثير المتبادل، إذ تؤثر المؤسسة في أصحاب المصلحة وتتأثر بهم في الوقت ذاته. ويبرز هذا التصنيف أهمية فهم طبيعة كل فئة من أصحاب المصلحة من أجل إدارة علاقتها بالمؤسسة بشكل فعال، لما لذلك من دور كبير في دعم استراتيجيات المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

المطلب الثالث: احتياجات أصحاب المصلحة

يمكن للشركات تصنيف أصحاب المصلحة المحيطين بها وفق معايير متعددة، ويجب عليها أن تحاول قدر الإمكان تلبية احتياجات واشباع رغبات هؤلاء ومطالبهم المختلفة، وبطريقة تضمن فيها العدالة التامة لكل الأطراف الفاعلة فيها دون تحيز لطرف وبكل شفافية وموضوعية، وأن تسهل عملية تلبية الاحتياجات بتقسيمها مثلا وفقا لمسؤولياتها إلى احتياجات اجتماعية وبيئية وأخرى اقتصادية. هناك من حدد أصحاب المصالح في الشركة وقام بوضع احتياجات كل منها مع مراعاة الحجم، والنشاط التي تزاوله الشركة وعلاقتها بالمجتمع والبيئة التي ترعرعت ونمت في أوسطها وفقا للجدول التالي²⁴:

الجدول رقم (2-1): احتياجات أصحاب المصلحة

الميدان الاقتصادي	الميدان الاجتماعي	الميدان البيئي	احتياجات اصحاب المصالح
- المكافأة - العدالة الاجتماعية	- الاستشارة الداخلية (الحوار) - تنمية المهارات - التكوين والتدريب	- احترام البيئة المحيطة	العمال
- ضمان وجود علاقة ذات مدى طويل مع الشركة	- التحديد الرسمي للممارسات الاخلاقية	- تحديد المواصفات التقنية	الموردين
- النتائج المالية	- محاولة السيطرة على المخاطر التي من شأنها أن تؤثر على الشركة	- المشاركة - الشفافية	المساهمين

المنافسين	- احترام البيئة وقوانين حمايته	- احترام حق المنافس والمنافسة وتجنب الأساليب الغير شرعية	- معايير قياسية
السلطات العمومية	- احترام التشريعات البيئية	- احترام حقوق العمل وتشريعاتها	- المساهمة في التنمية على الصعيدين المحلي والوطني
الجماعات المحلية	- تخفيض من الأضرار المترتبة من مزاولة النشاط	- تلبية الاحتياجات المحلية - مشاركة في الفعاليات والأنشطة	- استمرارية المنظمة في نشاطها
العملاء	- استهلاك الامثل للمواد	- حقوق الإنسان - الامتثال بالأخلاق	- الضمان - الجودة

المصدر: مريم بولمخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011، ص 89-91

المبحث الثاني: تحليل أصحاب المصلحة

تعتبر عملية تحليل اصحاب المصلحة عملية مهمة واساسية بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على أصحاب المصلحة في تقدمها اذ تتيح للمؤسسة فرصة تحديد الافراد والجهات المأثرة والمتأثرة على المشروع فمن خلال هذه العملية تستطيع المؤسسة وضع استراتيجية فعالة للتواصل مع اصحاب المصلحة والاستفادة القصوى منهم في نجاح المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل أصحاب المصلحة واهميتها

1-1 التعريف

يعتبر تحليل اصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis) من التحليلات المهمة التي يغفل عنها الكثير من اصحاب الشركات، وللقيام بهذا التحليل نحتاج اولاً ان نحدد من هم اصحاب المصلحة. ويختلف اصحاب المصلحة من شركة الى اخرى بحسب نوع الشركة وحجم الشركة، فنحتاج بعد ذلك الى ان نحلل اصحاب المصلحة ونحدد كيف سندير العلاقة معهم.

فتحليل أصحاب المصلحة هو منهجية تستخدم لتقييم الأفراد أو الكيانات التي قد تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرار أو نشاط ما، أو تلك التي تؤثر فيه.

تهدف هذه العملية إلى تحديد الأطراف المعنية وفهم أولوياتهم، وتوقعاتهم، ومخاوفهم، مما يساهم في اتخاذ قرارات واستراتيجيات تساهم في تحقيق اهداف المبتغى تحقيقها.

1-2 أهمية تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة يعد أداة حيوية لضمان نجاح المشاريع أو السياسات أو القرارات المؤسسية، وتتمثل أهميته في النقاط التالية:

1- اتخاذ قرارات صائبة:

- يساعد في فهم احتياجات وتوقعات ومخاوف الأطراف المعنية، مما يساعد في تصميم حلول متوازنة ترضي أكبر عدد من الأطراف.
- يقلل من التحيز في صنع القرار وذلك بسبب تبادل وجهات النظر المختلفة.

ب - تحديد المخاطر والفرص بشكل استباقي:

- يساعد على كشف الأطراف الذين قد يعارضون المشروع والرصد لهم، او الأشخاص الداعمين، ويسهل ذلك إدارة التهديدات المحتملة أو تعظيم الفرص.

مثال: تحديد جماعات الضغط أو الجهات الراعية مبكرا

ت - تعزيز المشاركة الفعالة:

- يحدد درجة تأثير كل طرف ومستوى اهتمامه، مما يساعد على تخصيص الموارد للتعامل مع الأطراف الأكثر تأثيرا.
- يزيد من قبول المشروع لدى المجتمع أو العملاء عبر إشراكهم في مراحل التخطيط مما يزيد احساسهم بالانتماء في المشروع.

ث - تحقيق التكامل مع الأهداف الاستراتيجية:

- يوضح درجة توافق مصالح الأطراف مع رؤية المؤسسة لتحقيق الأهداف، مما يعزز تنفيذ الاستراتيجيات بشكل المتفق عليه.

ج - دعم الاستدامة والشرعية:

- يضمن مراعاة المصلحة العامة وحقوق اصحابها، مما يعزز شرعية المؤسسة وسمعتها على المدى الطويل.
- يساهم في بناء علاقات ثقة مع المجتمع المحلي.

ح - تحسين الكفاءة وتجنب الهدر:

- يمنع تضارب الآراء بسبب التواصل وتنسيق جهود الأطراف ذات المصلحة المشتركة.
- يقلل من النزاعات غير المتوقعة بسبب توضيح الأفكار والأهداف منذ البداية.

3-1 الخطوات الأساسية لنموذج تحليل أصحاب المصلحة :

تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis) هو عملية تحديد الأفراد أو المجموعات الذين يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا بالمشروع أو المبادرة، وفهم اهتماماتهم وتأثيرهم واتخاذ إجراءات لإدارتهم بفعالية.

فيما يلي الخطوات الأساسية لهذا التحليل:

1. تحديد أصحاب المصلحة (Identify Stakeholders)

يتم إنشاء قائمة بجميع الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع. يشمل ذلك العملاء، الموظفين، المستثمرين، الحكومة، الموردين، المجتمعات المحلية وغيرها.

حيث يتم تحديد جميع الأطراف التي قد يكون لها مصلحة في المشروع أو المؤسسة ويمكن أن يكونوا داخليين (مثل الموظفين والمساهمين) أو خارجيين (مثل العملاء والجهات الحكومية).

2. تحديد اعضاء كل فئة من فئات اصحاب المصلحة

فعلى سبيل المثال لو قلنا الحكومة تعتبر من اصحاب المصلحة لابد ان نحدد من هي الجهات الحكومية المختصة المرتبطة بعمل الشركة كمصلحة الضرائب

3. تصنيف أصحاب المصلحة (Classify Stakeholders)

يتم تصنيف أصحاب المصلحة وفقا لعوامل مختلفة مثل:

- درجة التأثير (High/Low Impact): مدى تأثيرهم على المشروع.
- درجة الاهتمام (High/Low Interest): مدى اهتمامهم بالمشروع.
- نوع العلاقة: هل هم داعمون، معارضون، محايدون؟

4. تحليل قوة وتأثير أصحاب المصلحة (Assess Power and Interest)

يتم تحديد احتياجات وتوقعات كل صاحب مصلحة من المشروع، وفهم دوافعهم وأهدافهم. يمكن استخدام أدوات مثل المقابلات، الاستبيانات، وتحليل البيانات.

ويتم استخدام مصفوفة أصحاب المصلحة (Stakeholder Matrix) لتحديد كيفية التعامل مع كل مجموعة.

5. تطوير استراتيجيات التعامل مع أصحاب المصلحة (Develop Engagement Strategies)

من خلال مصفوفة أصحاب المصلحة، يتم وضع استراتيجية للتعامل مع كل فئة من أصحاب المصلحة:²⁵

- الإشراك المباشر: لأصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي والاهتمام العالي.

²⁵ – Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5(2), (1991), 61-75

- التواصل المستمر: لمن لديهم اهتمام عالي لكن تأثير منخفض.
- المراقبة: لأصحاب التأثير العالي ولكن الاهتمام المنخفض.
- إبقاء الآخرين على اطلاع: للمجموعة ذات التأثير والاهتمام المنخفضين

6. وضع خطة تواصل ومتابعة

يجب تطوير خطة تواصل تتضمن كيفية مشاركة المعلومات مع أصحاب المصلحة، والتفاعل معهم، وتقييم مدى استجاباتهم وتأثيرهم مع مرور الوقت.

1-4 تحليل وتحديد أصحاب المصلحة:

يجب على المنظمة تحليل وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بنشاطاتها وقراراتها. وذلك من خلال:

1. التواصل الفعال: ويتم ذلك عن طريق بناء قنوات اتصال فعالة مع أصحاب المصلحة والاستماع إلى مختلف وجهات نظرهم ومخاوفهم. ويمكن استخدام وسائل التواصل المتاحة مثل الاجتماعات والمحادثات الشخصية والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي لتبادل المعلومات والاستفسارات.

2. الشفافية: تلتزم المنظمة بالشفافية، وذلك فيما يتعلق بقراراتها وسياساتها وأنشطتها. ويجب توفير معلومات واضحة وشاملة لأصحاب المصلحة حول الأثر المتوقع لقرارات المنظمة وكيفية تلبية احتياجاتهم ومخاوفهم.

3. المشاركة والتفاعل: تعتبر المنظمة ان أصحاب المصلحة جزء منها لذلك تتيح فرصا لهم للمشاركة في صياغة القرارات وتطوير السياسات. وتنظم ورش عمل وجلسات استشارية واستطلاعات الرأي للحصول على مساهماتهم واقتراحاتهم.

4. إدارة التوترات والصراعات: من المتوقع انه بسبب كثرة الأشخاص في المشروع قد يحدث بعض التوترات فيما بينهم، ولذلك تعمل المنظمة على إدارة التوترات بشكل بناء ومواجهة الصراعات بطرق تعزز التفاهم والحوار. كما يمكن أن تشمل هذه الخطوات إجراء مفاوضات ووساطة وبحث حلول مشتركة تلبية احتياجات الجميع.

5. متابعة وتقييم: تتابع المنظمة تأثير قراراتها وأنشطتها على أصحاب المصلحة وتقييم فعالية استجابتها لاحتياجاتهم. ويمكن استخدام مؤشرات الأداء واستطلاعات الرضا والتقييمات المستقلة لتقييم التأثير وتحسين العملية.

5-1 استراتيجيات التعامل مع أصحاب المصلحة

بعد تحديد أصحاب المصلحة وتحليل تأثيراتهم ومصالحهم، يتم وضع استراتيجيات فعالة للتعامل معهم وضمان تحقيق أهداف المشروع بنجاح. يمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات بناء على مستوى تأثير واهتمام كل صاحب مصلحة.

1. استراتيجيات لأصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي والاهتمام العالي²⁶

(مثل : المستثمرين الرئيسيين، الشركاء الاستراتيجيين، العملاء الرئيسيين)

الإشراك الفعال والمباشر

- إجراء اجتماعات منتظمة لمناقشة تطوير المشروع.
- إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار لضمان دعمهم.
- توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن التقدم المحرز في المشروع.
- محاول بناء علاقات طويلة الأمد معهم.

2. استراتيجيات لأصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي ولكن الاهتمام المنخفض²⁷

(مثل : الجهات الحكومية، المنظمين، بعض المستثمرين غير النشطين)

الإقناع والمراقبة

- إبقائهم على علم بحالة المشروع بانتظام من خلال التقارير الرسمية أو الاجتماعات القصيرة.
- ضمان الامتثال لمتطلباتهم التنظيمية أو القانونية.
- التواصل معهم عند الضرورة لمنع أي صراعات مستقبلية.

²⁶ –Bryson, J. M ،What to Do When Stakeholders Matter, Public Management Review, (2004)

،p.25

²⁷ – سافج جيورج و طوماس نيكس و كارل وايتهد و جون بلار ، مرجع سبق ذكره، ص 65

3. استراتيجيات لأصحاب المصلحة ذوي التأثير المنخفض ولكن الاهتمام العالي²⁸

(مثل : الموظفين، بعض العملاء، وسائل الإعلام، مجموعات المجتمع المدني)

إدارة التوقعات والتواصل المستمر

- إنشاء قنوات تواصل شفافة مثل الاجتماعات العامة.
- منحهم فرصا للتعبير عن آرائهم والاستماع إلى ملاحظاتهم.
- تقديم مجموعة متنوعة من وسائل التواصل كالبريد الإلكتروني ووسائل التواصل.

4. استراتيجيات لأصحاب المصلحة ذوي التأثير المنخفض والاهتمام المنخفض²⁹

(مثل : الجمهور العام، بعض الموردين غير الأساسيين)

المراقبة والحذر

- تقديم تحديثات دورية ولكن غير مكثفة املا في تغير آرائهم.
- عدم تقديم جهود كبيرة في التواصل معهم إلا عند الضرورة.
- مراقبة أي تغييرات في مستوى اهتمامهم أو تأثيرهم على المشروع.

المطلب الثاني: معايير تصنيف أصحاب المصلحة

يتم تصنيف أصحاب المصلحة بناء على مجموعة من المعايير التي تحدد مدى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع. يساعد هذا التصنيف في تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع كل فئة بطريقة مناسبة. وفيما يلي توضيح لكل معيار مع أمثلة عملية:

²⁸ – Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience Identification and Salience**, Academy of Management Review,(1997) ، p. 867

²⁹ – Mendelow, A. L. **Stakeholder Mapping Model**, Proceedings of the Second International Conference on Information Systems, (1991) ،p. 54

1. معيار التأثير (Power)

يشير إلى قدرة صاحب المصلحة على التأثير في قرارات المشروع أو المنظمة.

✓ أصحاب التأثير العالي:

الحكومة (مثال: وزارة البيئة التي تفرض لوائح بيئية على مصنع).

المستثمرون الكبار (مثال: مساهم رئيسي يمكنه تغيير قرارات الإدارة).

المدير التنفيذي (مثال: يمكنه اتخاذ قرارات حاسمة بشأن التوظيف أو التمويل).

• أصحاب التأثير المنخفض:

الموظفون العاديون (مثال: لا يستطيعون تغيير الاستراتيجيات الكبرى).

بعض العملاء (مثال: فرد واحد يشتري منتجاً ولكنه لا يؤثر على سياسة التسعير).

2. معيار الاهتمام (Interest)

يقيس مدى اهتمام أصحاب المصلحة بالمشروع أو القرارات التي تؤثر عليهم.

✓ أصحاب الاهتمام العالي:

العملاء (مثال: يهتمون بجودة المنتجات أو الخدمات).

الموظفون (مثال: يهتمون برواتبهم واستقرار وظائفهم).

الموردون (مثال: يهتمون بالحصول على العقود والدفع في الوقت المحدد).

• أصحاب الاهتمام المنخفض:

بعض المستثمرين الصغار (مثال: مستثمر يملك أسهماً قليلة وغير متأثر مباشرة).

وسائل الإعلام العامة (مثال: قد لا يكون لديهم اهتمام كبير إلا إذا ظهر حدث مهم).

3. معيار الشرعية (Legitimacy)³⁰

يشير إلى مدى قانونية أو رسمية العلاقة بين صاحب المصلحة والمشروع.

✓ أصحاب الشرعية القوية:

الجهات التنظيمية (مثال: البنك المركزي الذي يضع قوانين للمصارف).

العملاء (مثال: يحق لهم الحصول على منتج أو خدمة ذات جودة مقابل المال).

• أصحاب الشرعية الضعيفة:

وسائل الإعلام (مثال: يمكنهم التأثير على الرأي العام لكن ليس لديهم دور رسمي في القرارات).

نشطاء غير رسميين (مثال: أفراد يعارضون مشروعا عقاريا دون سند قانوني).

4. معيار الإلحاح (Urgency)³¹

يقيس مدى سرعة استجابة المنظمة لمطالب صاحب المصلحة.

✓ إلحاح مرتفع:

شكاوى العملاء (مثال: عميل لديه مشكلة في منتج ويطلب بحل سريع).

قضية قانونية (مثال: دعوى قضائية مرفوعة ضد الشركة تتطلب استجابة فورية).

• إلحاح منخفض:

استفسارات عامة (مثال: شخص يسأل عن منتجات مستقبلية دون نية شراء فورية).

تغيير في السوق طويل الأجل (مثال: توقعات تغيير الطلب بعد 10 سنوات).

5. معيار القرب من المشروع (Proximity)

يقيس مدى قرب صاحب المصلحة جغرافيا أو وظيفيا من المشروع.

³⁰ - ميتشل اجل و وود مرجع سبق ذكره ص 856.

³¹ - ميتشل اجل و وود مرجع سبق ذكره ص 858.

✓ أصحاب المصلحة القريبون:

الموظفون داخل الشركة (مثال: يؤثرون ويتأثرون مباشرة بقرارات الإدارة).

الموردون المحليون (مثال: يعتمدون على الشركة في أعمالهم اليومية).

• أصحاب المصلحة البعيدون:

المستثمرون الأجانب (مثال: قد يكونون مهتمين بالربح ولكن لا يشاركون في الإدارة).

وسائل الإعلام الدولية (مثال: قد تغطي أخبار الشركة ولكن ليس لديها تأثير مباشر).

المطلب الثالث: سجل أصحاب المصلحة

1-1 تعريف

سجل أصحاب المصلحة (Stakeholder Register) هو وثيقة أو أداة تستخدم لتحديد وتتبع جميع أصحاب المصلحة المشاركين في مشروع ما. أي فرد أو مجموعة لديها مصلحة أو مصلحة محتملة في المشروع، سواء كانوا متأثرين بشكل مباشر أو غير مباشر بنتيجة المشروع.

يتضمن السجل عادة معلومات مثل أسماء أصحاب المصلحة وأدوارهم ومستوى نفوذهم واهتماماتهم وتوقعاتهم.

1-2 متى يستخدم سجل أصحاب المصلحة

يعد سجل أصحاب المصلحة مفيداً في أي قطاع تقريباً، لذلك سيرغب أي شخص يعمل في إدارة المشاريع في استخدامه.

تستخدم العديد من القطاعات سجلاً لأصحاب المصلحة، مثل قطاع الخدمات المهنية، حيث تنفذ هذه الفرق مشاريع للعملاء، ويتعين عليها إدارة توقعاتهم.

حيث يجب إنشاء سجل أصحاب المصلحة في مرحلة مبكرة من عملية تخطيط المشروع، كما أنه وثيقة حيوية يجب مراجعتها وتحديثها طوال دورة حياة المشروع. يُعد هذا السجل جزءاً أساسياً من خطة المشروع، إذ يحدد أهمية أصحاب المصلحة وتأثيرهم عليه.

كما يساعد سجل أصحاب المصلحة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وكيفية التواصل معهم، ووتيرة التواصل معهم.

3-1 نموذج سجل أصحاب المصلحة³²

الجدول رقم (3): سجل أصحاب المصلحة

تاريخ التحضير:

عنوان المشروع:

Stakeholder name	Role	category	Power/ influence	intrest	expectations	communication	contact

Source: site www.projetmanager.com

4-1 كيفية إنشاء سجل أصحاب المصلحة (Stakeholder Register)

يعد سجل أصحاب المصلحة أداة حيوية في إدارة المشاريع، حيث يساعد في تحديد وتحليل أصحاب المصلحة لضمان نجاح المشروع. يتطلب إنشاء السجل مرور بعدة خطوات رئيسية لضمان تغطيته لجميع الفئات المعنية بالمشروع وفيما يلي سنعرض الخطوات الأساسية لإنشاء سجل أصحاب المصلحة³³.

1- تحديد أصحاب المصلحة (Stakeholder Identification)

يتم في هذه الخطوة جمع كل المعلومات حول الأفراد أو الجهات التي قد تتأثر بالمشروع أو تؤثر عليه.

- أدوات التحديد:

تحليل الوثائق التنظيمية للمشروع.

الاجتماعات مع الفرق الداخلية والخارجية.

مراجعة القوانين واللوائح ذات الصلة.

³² - منتديات www.projetmanager.com تاريخ الاطلاع 2025/03/01

³³ - Project Management Institute (PMI), **PMBOK Guide (7th Edition)**, 2021, p. 52

- مثال:

الجهات الحكومية (مثل وزارة البيئة).

المستثمرون والشركاء.

العملاء والمستخدمون النهائيون.

الموظفون والموردون.

2- تصنيف أصحاب المصلحة (Stakeholder Classification)

بعد تحديدهم، يتم تصنيفهم وفقاً لعدة معايير مثل:

- التأثير (Power): مدى قدرتهم على تغيير مسار المشروع.
- الاهتمام (Interest): مدى اهتمامهم بالمشروع.
- الشرعية (Legitimacy): مدى علاقتهم القانونية بالمشروع.
- القرب (Proximity): مدى قربهم من المشروع إدارياً أو جغرافياً.

- مثال:

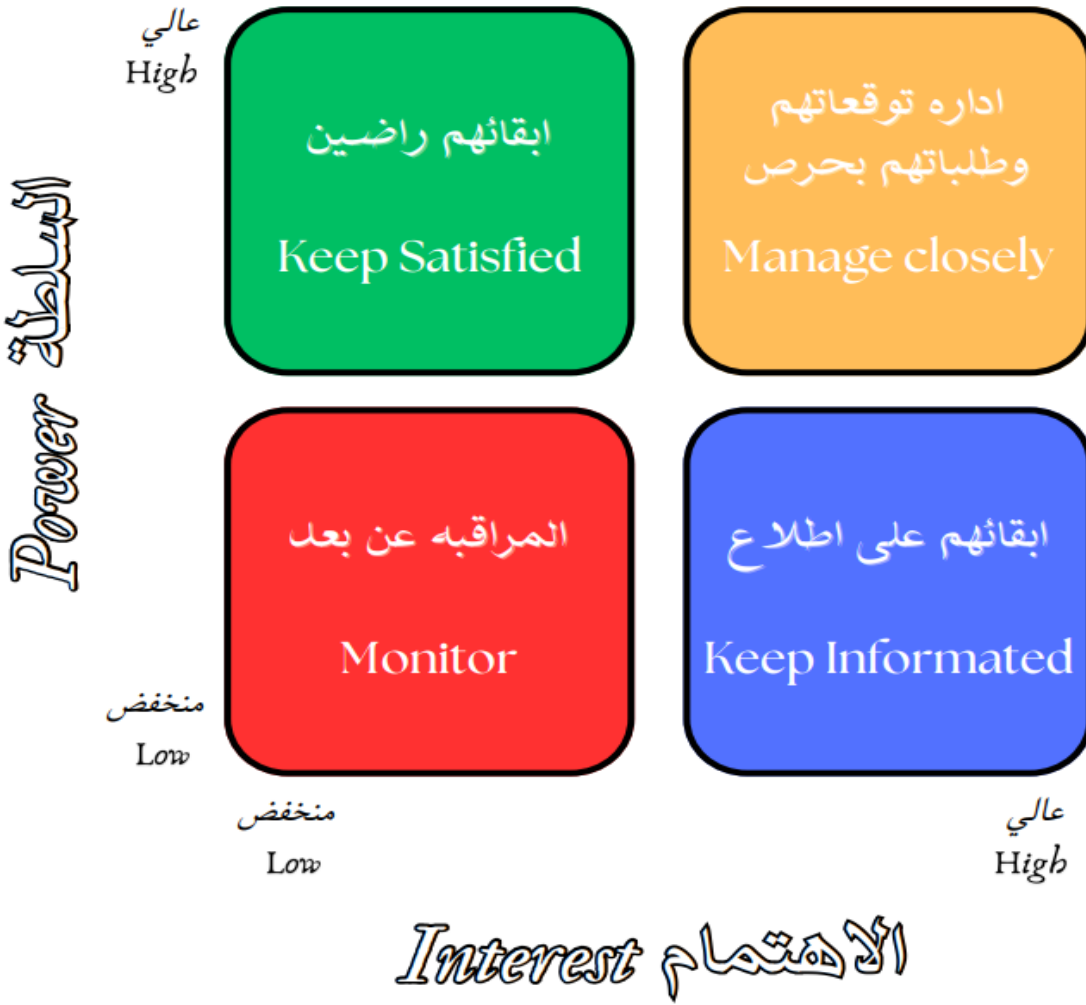
مدير تنفيذي → تأثير عال، اهتمام عال

وسائل الإعلام → تأثير منخفض، اهتمام متوسط

3- تحليل تأثير واهتمام أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis)

يتم استخدام أدوات مثل مصفوفة القوة والاهتمام (Power-Interest Grid) لتحديد أفضل استراتيجيات التعامل مع كل فئة.

الشكل رقم (1-3): مصفوفة السلطة والاهتمام



Source: Peter YUEN ,Group Report Managing SARS Outbreaksthe Stakeholders Model, 3 May 2004,p 5

يوضح الشكل أعلاه النهج المختلف الذي ينبغي اتباعه مع أصحاب المصلحة المنفصلين/ذوي الأولوية.

سلطة عالية، اهتمام كبير: هذه الشريحة لابد من إدارة العلاقة معهم عن قرب فهم، أصحاب المصلحة الذين يتخذون القرارات ولديهم التأثير الأكبر على نجاح المشروع، وبالتالي يجب ابقائهم قريبين جدا والبقاء في تواصل دائم معهم.

سلطة عالية، اهتمام منخفض: هؤلاء هم أصحاب المصلحة الذين يجب إبقاؤهم على اطلاع دائم، ويجب الحفاظ على رضاهم حتى لو لم يكونوا مهتمين لأنهم يتمتعون بنفوذ. يجب التعامل مع هذا النوع من أصحاب المصلحة بحذر أيضاً، فقد يستخدمون نفوذهم بطريقة غير مرغوب فيها في المشروع إذا أصبحوا غير راضين. وبالتالي يجب إبقائهم راضين دائماً وعمل عقود شرعية معهم من أجل تجنب المشاكل في المستقبل.

سلطة منخفضة، اهتمام كبير: هم الأشخاص الذين لديهم اهتمام في المشروع ولكن قوتهم منخفضة فيجب تحديثهم بمستجدات المشروع واعطائهم معلومات من أجل كسب رضاهم والتحدث معهم لضمان عدم ظهور أي مشاكل كبيرة. يمكن لهؤلاء الأشخاص غالباً أن يكونوا مفيدين للغاية في تفاصيل المشروع.

سلطة منخفضة، اهتمام منخفض: يجب مراقبة هؤلاء الأشخاص، ولكن لا يجب إرهابهم بالتواصل المفرط³⁴.

4- إدراج البيانات في السجل (Register Documentation)

يتم تنظيم المعلومات داخل سجل رسمي

- أدوات التوثيق:

برنامج Excel لإنشاء جداول قابلة للتحليل.

Microsoft Word أو Google Docs لسجل نصي.

برامج إدارة المشاريع مثل Trello أو Asana لمتابعة أصحاب المصلحة.

5- تحديث سجل أصحاب المصلحة (Regular Updates)

يجب مراجعة السجل بشكل دوري للتأكد من دقته، خاصة عند حدوث تغييرات في المشروع أو عند ظهور أصحاب مصلحة جدد.

• متى يجب تحديث السجل؟

عند انضمام مستثمرين جدد.

عند ظهور معارضة.

عند ظهور دعم جديد للمشروع.

1-5 أهمية سجل أصحاب المصلحة

- يساعد في تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين منذ بداية المشروع.
- يسهل وضع خطط تواصل وإدارة مناسبة لكل فئة.
- يقلل المخاطر الناتجة عن سوء فهم المتطلبات أو المصالح.
- يدعم عملية اتخاذ القرار من خلال تقييم التأثير والاهتمام.

المبحث الثالث: تأثير أصحاب المصلحة على تقدم المشروع

يعد اصحاب المصلحة من الركائز الأساسية لنجاح إدارة المشاريع حيث انهم يؤثرون بشكل مباشر وغير مباشر على مسار المشروع وتقدمه اذ ان نسبة تفاعلهم مع المشروع يمكن ان تعزز من فرص تحقيق اهداف المؤسسة او تعيق سير العمل إذا لم يتم ادارة علاقتهم بفعالية.

المطلب الأول: تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة

تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة هو خطوة رئيسية في إدارة المشاريع، حيث يساعد على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم والتأكد من أن المشروع يلبئها بشكل فعال. يتم ذلك من خلال عدة طرق تحليلية واستراتيجيات لجمع المعلومات.

➤ الخطوات الأساسية لتحديد اهتمامات أصحاب المصلحة

1- تحديد الفئات الرئيسية لأصحاب المصلحة

قبل تحليل الاهتمامات، يجب تصنيف أصحاب المصلحة إلى مجموعات مثل:

الجهات الداخلية: الموظفون، المديرون، المساهمون.

الجهات الخارجية: العملاء، الموردون، الحكومة، المجتمع المحلي.

مثال:

المستثمرون يهتمون بالأرباح والعوائد المالية.

العملاء يهتمون بجودة المنتج وسعره.

الحكومة تهتم بالامتثال للقوانين والقوانين.

2- استخدام أدوات تحليل أصحاب المصلحة

هناك عدة أدوات تساعد في فهم اهتمامات أصحاب المصلحة، منها:

➤ المقابلات والاستطلاعات (Interviews & Surveys):

مقابلات مع الموظفين لمعرفة مخاوفهم واحتياجاتهم.

استطلاعات رأي العملاء لفهم تطلعاتهم حول المنتج أو الخدمة.

اجتماعات العصف الذهني (Brainstorming Sessions):

جلسات مع الفريق لتحديد توقعات أصحاب المصلحة المختلفين.

تحليل الوثائق والمصادر الرسمية:

مراجعة القوانين والسياسات التنظيمية لتحديد متطلبات الجهات الحكومية.

3- تصنيف الاهتمامات وفقا للمجالات المختلفة

يتم تقسيم الاهتمامات إلى فئات رئيسية بناء على طبيعة المشروع وتأثيره.

الجدول رقم (1-4): تصنيف اهتمامات أصحاب المصلحة

الفئة	أصحاب المصلحة المعنيون	الاهتمامات الرئيسية
مالية	المستثمرون، المساهمون	العوائد المالية، زيادة الأرباح
تشغيلية	الموظفون	بيئة العمل، الأمان الوظيفي
جودة وخدمات	العملاء، الموردون	جودة المنتج، السعر الجيد

4- تحليل مستوى الاهتمام باستخدام مصفوفة التأثير والاهتمام

يتم تصنيف أصحاب المصلحة بناء على مدى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع لتحديد استراتيجيات التعامل معهم.

يتم تصنيفهم وفقا لمصفوفة الى أربعة مستويات:

1. تأثير مرتفع - اهتمام مرتفع: يجب إشراكهم بفعالية وإبقائها على اطلاع دائم.
2. تأثير مرتفع - اهتمام منخفض: يجب إدارة علاقتهم بحذر وإبقائها على اطلاع عند الحاجة.
3. تأثير منخفض - اهتمام مرتفع: يتم التواصل معهم لإبقائه على علم، لكن دون إشراكهم في القرارات الرئيسية.
4. تأثير منخفض - اهتمام منخفض: مراقبتهم فقط عند الضرورة.

5- وضع استراتيجية للتعامل مع أصحاب المصلحة.

(1) إعداد خطة اتصال مخصصة لكل فئة من أصحاب المصلحة.

(2) الاستجابة الفورية لمخاوفهم وإدارتها بفعالية.

(3) إشراكهم في مراحل المشروع حسب أهميتها.

➤ التحديات في تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة

1- اختلاف الأولويات بين أصحاب المصلحة.

2- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول اهتماماتهم.

3- مقاومة التغيير من بعض الفئات.

4- تغير الاهتمامات مع مرور الوقت، مما يتطلب مراجعة دورية.

المطلب الثاني: مسؤوليات أصحاب المصلحة

مسؤوليات أصحاب المصلحة تختلف حسب دورهم ومستوى تأثيرهم في المشروع أو المنظمة. يلعب كل طرف دورا محددًا لضمان نجاح المشروع، وتصنف مسؤولياتهم وفقا للعلاقة التي تربطهم بالمشروع، سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

✓ تصنيف أصحاب المصلحة ومسؤولياتهم

أ. أصحاب المصلحة الداخليين ومسؤولياتهم

وهم الأفراد أو المجموعات الذين ينتمون داخل المؤسسة وتتمثل مسؤولياتهم فيما يلي:

1. مدير المشروع (Project Manager)

يعتبر مدير المشروع الشخص المسؤول عن قيادة المشروع ومن بين مسؤولياته التأكد من تحقيق الأهداف المؤطرة كما انه المسؤول عن التخطيط والتنسيق بين الفرق المختلفة وكذلك يقوم بمتابعة تقدم المشروع وحل المشكلات ومن بين مسؤولياته أيضا إدارة المخاطر والتأكد من الالتزام بالميزانية والجدول الزمني والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

2. فريق المشروع (Project Team Members)

هم مجموعة من الافراد الذين يعملون على تنفيذ المهام الفنية والإدارية وفق خطة المشروع حيث يقومون بالإبلاغ عن تقدم العمل والصعوبات التي تواجههم كما يسعون للتعاون مع الفرق الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة وتطبيق معايير الجودة المطلوبة.

3. الإدارة العليا (Senior Management / Executives)³⁵

هي الجهة القيادية في المؤسسة المسؤولة عن وضع الرؤية والاستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحاول تخصيص الموارد المالية والبشرية لدعم المشاريع كما تعمل على متابعة تحقيق الأهداف وضمان الامتثال للقوانين والسياسات وتقديم الدعم واتخاذ القرارات الحاسمة عند الحاجة.

4. المساهمين (Shareholders)³⁶

هم أصحاب الأسهم او الحصص في المؤسسة حيث ان من بعض مسؤولياتهم توفير التمويل اللازم لدعم الشركة ومتابعة الأداء المالي والتأكد من تحقيق عوائد استثمارهم كما يجب عليهم المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الاجتماعات الدورية.

5. الموظفون (Employees)³⁷

هم الأفراد العاملون في المؤسسة اللذين يجب عليهم تنفيذ المهام والأنشطة الموكلة إليهم بكفاءة والتعاون مع الفريق لتحقيق الأهداف التنظيمية كما انه من مسؤوليتهم الالتزام بسياسات المؤسسة وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

ب. أصحاب المصلحة الخارجيين ومسؤولياتهم.

وهم الأطراف التي تساهم في المؤسسة ولكنها تكون خارج المؤسسة ولهم تأثير سواء مباشر أو غير مباشر على المشروع.

³⁵ - PMI (Project Management Institute). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 7th Edition, (2021) ، p. 45-48

³⁶ -Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. *Corporate Finance*, 12th Edition, (2019) ،p. 35

³⁷ -Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior*, 18th Edition, (2019) ، p. 215-219

1. العملاء (Customers)

هم الأفراد أو الجهات الذين يستفيدون من منتجات أو خدمات فتكمن مسؤوليتهم في تحديد الاحتياجات والمتطلبات من المنتج أو الخدمة وتقديم التغذية الراجعة حول جودتهم وأيضا محاولة دعم المؤسسة عبر ولاءهم والمساهمة في تحسين الخدمات.

2. الموردون (Suppliers)³⁸

هم الأطراف الخارجية المسؤولون عن توفير مواد الخام أو الخدمات ذو جودة عالية وفي التوقيت المناسب ومن مسؤوليتهم أيضا الالتزام بشروط العقود المتفق عليها سابقا والتعاون مع الشركة لتحسين العمليات وخفض التكاليف.

3. الجهات الحكومية والتنظيمية (Government & Regulatory Bodies)³⁹

هي الهيئات الرسمية والتي تتق على عاقبها مسؤولية وضع القوانين والسياسات التي تنظم عمل المؤسسات ومراقبة تأثيرهم على البيئة والمجتمع و فرض العقوبات في حالة عدم الامتثال للقوانين ومنح التراخيص والموافقات القانونية.

4. المجتمع المحلي (Local Community)⁴⁰

هم الأفراد أو الجماعات المحيطة بموقع تنفيذ المشروع، والذين قد يتأثرون به إيجابا أو سلبا لذلك من مسؤوليتهم التأكد من أن أنشطة المنظمة لا تؤثر سلبا على البيئة والمجتمع وتقديم الملاحظات حول تأثير الشركة على الحياة اليومية كما انه من مسؤوليتهم أيضا دعم المشاريع البيئية والاجتماعية لتعزيز المسؤولية المجتمعية.

✓ كيفية تحديد مسؤوليات أصحاب المصلحة

أ. تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis)

يتم تحديد مسؤوليات أصحاب المصلحة على النحو التالي:

³⁸ – Chopra, S., & Meindl, P. Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation 7th Edition,(2001) ،p90

³⁹ –OECD. Regulatory Policy and Governance: Supporting Economic Growth and Serving the Public Interest, (2020) ،p105

⁴⁰ – Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. Business and Society : Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 9th Edition, (2014) ، p. 56-60

1- تحديد جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالمشروع.

2- تصنيفهم وفقا للتأثير والاهتمام.

3- تحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم من المشروع.

4- تحديد مسؤوليات جميع أصحاب المصلحة وفقا لدورهم.

ب. استخدام مصفوفة مسؤوليات أصحاب المصلحة (RACI Matrix)

هي وسيلة التي يمكن التحديد عن طريقها المسؤوليات والأدوار لكل شخص في شكل مرئي (visual)

الجدول رقم (5-1): RACI Matrix

Person\ task	Person A	Person B	Person C	Person D
Task 1	R			
Task 2		A		
Task 3			C	
Task 4				I

المسؤول (R - Responsible): هو الشخص الذي يقوم بالمهمة بنفسه.

المنفذ (A - Accountable): الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن إنجاز المهمة.

المستشار (C - Consulted): الأشخاص الذين يجب استشارتهم للحصول على التفاصيل والمعلومات الإضافية حول المتطلبات.

المبلغ (I - Informed): الأشخاص الذين يجب إبلاغهم بالتطورات والبقاء على اطلاع بالتحديثات الرئيسية.

✓ أهمية تحديد مسؤوليات أصحاب المصلحة

1- تحسين التخطيط والتنفيذ: التخطيط الجيد يساعد على تحديد مسؤوليات أصحاب المصلحة بكل وضوح، وبالتالي يصبح من السهل وضع خطط دقيقة لكل مرحلة من مراحل المشروع وتنفيذها بكل اتقان وذلك ما سينتج عنه زيادة الكفاءة.

2- تقليل النزاعات وسوء الفهم: إن تحديد المسؤوليات يساعد على توضيح الأدوار لكل الأطراف، وذلك يقلل من حدوث نزاعات داخل الفريق أو بين الأطراف الخارجية، ويمنع حدوث سوء تفاهم فيما بينهم⁴¹.

3- تحسين إدارة المخاطر: إن التوزيع الصحيح للمسؤوليات، يمكن أن يحدد المخاطر المحتملة قبل حدوثها، يساعد في وضع استراتيجيات لاجتئابها، وتقليل تأثيرها على المشروع أو المنظمة.

4- تعزيز التواصل الفعال: إن تحديد المسؤوليات بشكل فعال يساعد في إنشاء خطوط تواصل واضحة بين المختلف الأطراف (الداخلية والخارجية) مما يسهل عملية التواصل ونقل المعلومات بسلاسة.

5- تحسين اتخاذ القرارات: عندما يكون لكل صاحب مصلحة دور محدد ومسؤوليات محددة تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية سريعة وأكثر دقة، حيث يعرف كل الفرد ما يجب عليه فعله وما هي المعلومات التي يحتاجها⁴².

6- زيادة الالتزام والمشاركة: عندما يعرف اصحاب المصلحة مسؤوليتهم فإن ذلك يخلق لهم الشعور بالالتزام نحو المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وذلك يعزز الإنتاجية والمشاركة الإيجابية لأصحاب المصلحة.

7- تعزيز رضا العملاء: إن وضوح أدوار أصحاب المصلحة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وذلك ينتج عنه رضا العملاء والذي يضمن استدامة المشروع⁴³.

41 – Kerzner, H. Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 12th Edition.(2017) ، P 268

42 – ادوارد فريمان، مرجع سبق ذكره، ص 97.

43 – كارول و بوشولتز، مرجع سبق ذكره، ص 68.

المطلب الثالث: تقييم اصحاب المصلحة من حيث الأهمية ودرجة التأثير

إن تحديد ما إذا كان صاحب المصلحة يتمتع بنفوذ قوي أو لا، يمكن أن يكون أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشروع. ويتم تحقيق هذا المستوى من الفهم على أفضل وجه من خلال مؤشرين أساسيين و هما درجة التأثير و الأهمية.

يتحكم أصحاب المصلحة ذوو التأثير العالي في القرارات الرئيسية داخل المشروع ولديهم قدرة قوية على تعزيز مهام المشروع وحث الآخرين على اتخاذ الإجراءات اللازمة. ينبع هذا التأثير عادة من طبقة الشخص أو وضعه الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي، على الرغم من أن الشخص الذي لديه علاقات شخصية بأشخاص آخرين ذوي نفوذ مؤهل أيضاً. كما يوجد مؤشرات أخرى تم تحديدها في ODA (1995)⁴⁴ نذكر منها: المعرفة المتخصصة، ومهارات التفاوض وبناء الإجماع، والكاريزما، والموارد الاستراتيجية، وما إلى ذلك.

❖ معايير تقييم اصحاب المصلحة

1. التأثير (Impact).

هو القدرة على التأثير في عملية المشروع او على نتائجه، قد يشمل التأثير المالي، التنظيمي، الاجتماعي، أو البيئي. يتم تحديد التأثير بناءً على:

- القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة: مثل المستثمرين أو الجهات التنظيمية.
- القدرة على تعطيل أو دعم المشروع: مثل العملاء الذين يعتمد نجاح المشروع على رضاهم.
- الموارد والمساهمات: على سبيل المثال، الموردون الذين يقدمون المواد المهمة للمشروع.

2. الأهمية (Importance)

الأهمية تشير إلى مدى تأثير مصلحة صاحب المصلحة على أهداف المشروع أو نتائج العمل. يمكن تحديد الأهمية بناءً على:

- التوقعات والاحتياجات: مثل الموظفين الذين يعتمدون على نجاح المشروع للحصول على رواتب أو امتيازات.
- الدور في تحقيق الأهداف: مثل الشركاء الرئيسيين الذين يتعاونون في تنفيذ المشروع لتحقيق مبتغى المنظمة.

⁴⁴ – Overseas Development Administration (ODA). Guidance note on how to do stakeholder analysis of aid projects and programmes ,London: Social Development Department (1995) ,p2

التأثير على السمعة العامة: مثل المجتمع المحلي أو وسائل الإعلام.

❖ كيفية تصنيف أصحاب المصلحة بناء على التأثير والأهمية

أ. مصفوفة التأثير والأهمية (Power/Interest Matrix)⁴⁵

هي أداة شائعة لتصنيف أصحاب المصلحة وفقا لمستوى التأثير (القدرة على التأثير في المشروع) والاهتمام (مدى تأثرهم أو اهتمامهم بالمشروع). هناك أربع فئات رئيسية:

1. أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي والاهتمام العالي (Manage Closely)

هؤلاء هم أصحاب المصلحة الذين لديهم أكبر تأثير (سلطة) واهتمام بالمشروع.

يجب ادارتهم عن قرب في كل خطوة من خطوات المشروع واطلاعهم بانتظام بالمستجدات وتوجيه الموارد للتفاعل معهم بشكل مستمر.

2. أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي والاهتمام المنخفض (Keep Satisfied)

هؤلاء لديهم قدرة على التأثير في المشروع ولكن اهتمامهم منخفض.

يجب إبقائهم راضين والتأكد من أنهم لا يتسببون في مشاكل أو مقاومة ومحاولة جذب اهتمامهم بتلبية طلباتهم لكي يعود بالإيجاب على المشروع.

3. أصحاب المصلحة ذوي التأثير المنخفض والاهتمام العالي (Keep Informed)

هؤلاء هم أصحاب المصلحة الذين يهتمون بالمشروع لكن تأثيرهم او سلطتهم محدود.

يجب إبقائهم على اطلاع بالمستجدات لضمان رضاهم ودعمهم المستمر بسبب اهتمامهم العالي.

4. أصحاب المصلحة ذوي التأثير المنخفض والاهتمام المنخفض (Monitor)

هؤلاء لا يمتلكون تأثيرا كبيرا على المشروع ولا يهتمون به كثيرا. هؤلاء يتم مراقبتهم من وقت الى اخر لأنه من الممكن ان يتم تغير حالهم ويصبحون مهتمين او يمكن ان تصبح لديهم سلطة، ولكن لا تحتاج إلى تخصيص موارد كبيرة لهم.

ب- نموذج⁴⁶ (Mitchel, Agle and Wood) Stakeholder Saliency Model

يُعد نموذج Saliency Model أداة فعالة لتحليل أصحاب المصلحة وإدارتهم، ويستخدم في إدارة المشاريع. فهو يساعد على تحديد أولويات جهود المشاركة بناءً على الأهمية النسبية لكل صاحب مصلحة في نجاح المشروع، ويقوم هذا النموذج بتقييم أصحاب المصلحة وفقاً لثلاثة معايير: القوة - الشرعية - الالاح (الاستعجال).

1- القوة (power): قدرة صاحب المصلحة على التأثير في نتائج أو قرارات المشروع أو المنظمة.

مثال السلطة القانونية، التحكم في الموارد، أو التأثير الاجتماعي.

2- الشرعية (Legitimacy): مدى اعتبار مطالب صاحب المصلحة مشروعة وحقاً أخلاقياً أو قانونياً.

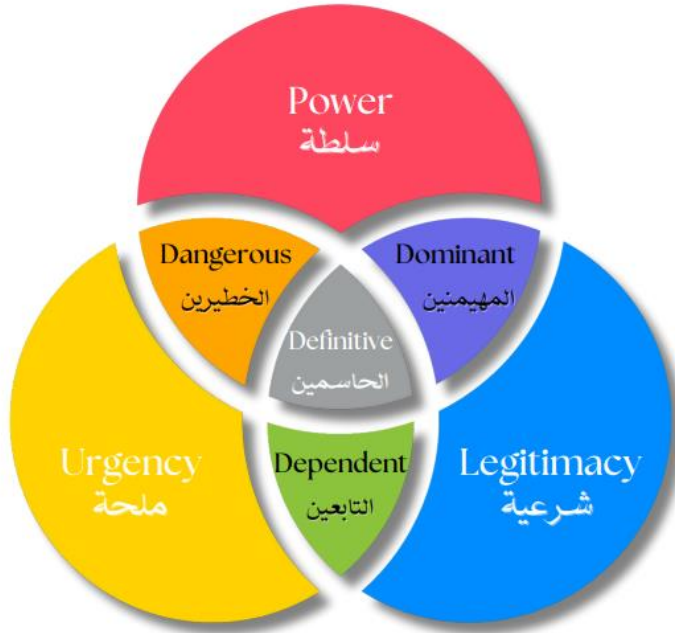
مثال كحقوق المساهمين أو العملاء.

3- الالاح (Urgency): مدى استعجال احتياجات أو مطالب أصحاب المصلحة لمتطلباتهم أو اتخاذ إجراءات فورية بشأنها.

على سبيل المثال، يطلب العميل ميزة في منتج ما ويحتاج إلى تنفيذها فوراً بسبب تحول في السوق أو ضغط من المنافسين.

46 - ميتشل اجل و وود، مرجع سبق ذكره، ص 853-856

الشكل رقم (4-1): نموذج Salience Model



المصدر: من اعداد الطالبين

نلاحظ من الشكل السابق ان للنموذج عدة فئات نذكر منها:⁴⁷

1- الحاسمين (Definitive): تستوفي هذه المجموعة جميع المعايير المهمة، حيث أن هؤلاء هم أصحاب المصلحة ذوي الأولوية القصوى، لديهم سلطة كبيرة في موقف، كما أن مطالبهم واهتماماتهم أساسية لنجاح المشروع، حيث يمكن أن يكون المستثمرين كبارا يتمتعون بالملكية القانونية، ويتحكمون في التمويل، ولديهم مطالب عاجلة تتعلق بتقديم المشروع.

2- المهيمنين (Dominant): تتمتع هذه المجموعة بسلطة وشرعية كبيرة للتأثير على المشروع، لكن احتياجاتهم

47 - منتديات www.projectmanager.com تاريخ الاطلاع 2025/03/05

أو مطالبهم ليست ملحة. حيث يجب إدارة هؤلاء أصحاب المصلحة عن كثب وإرضائهم، وذلك راجع بسبب نفوذهم الكبيرة، لذا يجب إشراكهم بشكل صحيح في المشروع، قد لا يخصصون وقت طويلاً للمشروع، ولكن اهتمامهم طويلة المدى.

3- الخطيرين (Dangerous): تتمتع هذه المجموعة بسلطة كبيرة، وتتوقع أيضاً تلبية احتياجاتها بدرجة عالية من الإلحاح. ومع ذلك، ليس لديهم أي حق في المشروع.

4- التابعين (Dependent): تتمتع هذه المجموعة بالشرعية والالاحاح، لكنها تقتصر إلى السلطة الحقيقية للتأثير على مسار المشروع، تحتاج هذه المجموعة إلى الاهتمام لأن توقعاتهم ومخاوفهم ملحة، لكنهم يعتمدون على الآخرين (أصحاب المصلحة ذوي النفوذ) لاتخاذ الإجراءات.

ج. استخدام مصفوفة مسؤوليات أصحاب المصلحة (RACI Matrix)⁴⁸ :

تساعد هذه المصفوفة على تحديد الدور المحدد لكل صاحب مصلحة، وينقسم إلى أربع فئات رئيسية:

(R)مسؤول « Responsible » : هو الشخص أو الجهة الذين ينفذون العمل

(A)محاسب « Accountable » :الشخص المسؤول عن نجاح المهمة


(C)مستشار « Consulted » :الاستشارة لتقديم المعرفة أو التوجيه

(I)مبلغ « Informed » : يكون مطلعاً على التقدم، لكنه غير مشارك بشكل فعال

هذه الأداة تسهل توزيع المسؤوليات وتوضيح كيفية تفاعل أصحاب المصلحة مع المشروع.

في الأخير يمكن القول ان اصحاب المصلحة ليسوا مجرد عناصر ثانوية في بيئة العمل، بل لهم ادوار فعالة داخل المؤسسة وفي نموها وكلما ازدادت قدرة المؤسسة على التواصل والتفاعل معهم بفعالية زادت فرصها في تحقيق أهدافها والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة بحيث يجب على المؤسسة الاهتمام بأصحاب المصلحة والوقوف على مطالبهم وتوقعاتهم والسيطرة على تأثيرهم قدر الامكان فيما يتعلق بمتطلبات ضمان نجاح المؤسسة.

⁴⁸ -Larson, E., & Gray, C. Project Management : The Managerial Process, 7th Edition (2017) ،



**الفصل الثاني: الميزة
التنافسية للمؤسسة**

تمهيد:

في بيئة تتسم بتسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية والمنافسة الشديدة بين المؤسسات أصبح الحصول على ميزة تنافسية ضرورة استراتيجية تحاول كل المؤسسات الحصول عليها بشتى الطرق المختلفة بحيث تمكنها هذه الاخيرة من تحقيق الاستمرارية والتفوق في السوق ، فقدره المؤسسة على تمييز نفسها على منافسيها سواء من خلال جودة المنتجات والخدمات او الكفاءة التشغيلية او رضا الزبائن تعد عاملا حاسما في بناء موقع قوي ومستدام في السوق ، وتولد الميزة التنافسية نتيجة تبني استراتيجيات فعالة وادارة موارد بشرية ومالية وفكرية بطريقة تخلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها لذا فان فهم مفهوم الميزة التنافسية وابعادها المختلفة يعد من اهم المداخل لتحليل نجاح المؤسسة، وهذا ما سنطرق له في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث و المتمثلة فيما يلي :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية العنصر الذي يميز المؤسسة عن غيرها في القطاع والعنصر الذي يميز منتجاً عن غيره في السوق ويمنحها الأفضلية على المنافسين وتعد العامل الأساسي في تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال الحديثة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومعايير الحكم على كفاءتها

في ظل تنامي التحديات الاقتصادية وتسارع وتيرة التغيرات في الأسواق العالمية، أصبح تحقيق التفوق والتميز هدفاً استراتيجياً تسعى إليه مختلف المؤسسات. فبذلك تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية، والتي تمثل الركيزة الأساسية في بناء موقع قوي ومستدام في السوق. إذ أن امتلاك ميزة تنافسية فعالة يعد من أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من التفرد في تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء و تشبع رغباتهم بطريقة أفضل من المنافسين.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

لقد لقي تحديد مفهوم الميزة تنافسية اهتمام واسع من قبل خبراء الاقتصاد ورجال إدارة الأعمال منذ أوائل الثمانينات من أواخر القرن الماضي، فلقد اختلف علماء الاقتصاد عن تحديد مفهوم دقيق بشأن الميزة التنافسية، حيث يرى كل عالم الميزة تنافسية بنظرته الخاصة لهذا لم يتم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة تنافسية.

حيث يهتم الاقتصاديين بتحديد العوامل التي تحدد الميزة تنافسية للاقتصاد الوظيفي ككل في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة⁴⁹.

ومنه سنعرض أهم التعريفات من طرف أبرز العلماء:

تعريف M. Porter⁵⁰:

تشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل

49 - رجم نصيب وامال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر-بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص

50 - M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعريف علي السلمي⁵¹:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهما المنافسون الآخرون.

تعريف نبيل مرسي خليل⁵²:

يعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

للحكم على جودة الميزة التنافسية هنالك عدة معايير⁵³:

1. مصدر الميزة : نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار :

1- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

2- مزايا تنافسية مرتفعة: تكنولوجيا عالية، سمعة طيبة بشأن العلامة التجارية أو علاقة وطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدة خصائص أهمها:

- توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المتدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء

- الاعتماد على طول مدة الاستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

51 - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

52 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

53 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99 - 100

ويمكن القول بأن المزايا الناتجة عن الكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

II. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

لا يجب على المؤسسة الاعتماد على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية بأقل ثمن، فذلك يسمح للمنافسين تحديد نقاط الضعف والتغلب على هذه الميزة، فوجب عليها ان تعدد مصادرها وذلك سيخلق صعوبة على المنافسين في تقليدها.

III. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة :

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار اما بالاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

ثالثا: مكونات الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي العوامل التي تميز المؤسسة عن منافسيها وتساعد في تحقيق أداء متفوق في السوق. تتكون الميزة التنافسية من العناصر التالية⁵⁴ :

1- التكاليف المنخفضة (Cost Leadership):

القدرة على تقديم المنتجات أو الخدمات بنكلفة أقل من المنافسين، وذلك يعطي للمنظمة ميزة تنافس بها في الاسواق.

2- التمايز (Differentiation):

تقديم منتجات أو خدمات فريدة من نوعها، سواء من حيث الجودة، السعر، الخدمة، مما يجذب العملاء ويخلق ولاء للعلامة التجارية.

3- الابتكار (Innovation):

⁵⁴ - بورتر، مايكل، الميزة التنافسية: تحقيق الأداء المتفوق والحفاظ عليه. دار ماكميلان للنشر، (1985) ، ص 102

تطوير منتجات أو عمليات جديدة تعطي الشركة ميزة في السوق، مثل استخدام تقنيات حديثة.

4- التركيز على شريحة سوقية (Market Focus):

استهداف والتركيز على فئة معينة من العملاء بخدمات أو منتجات مخصصة، مما يسمح بتقديم عروض تلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل أكثر دقة.

5- السرعة والمرونة (Speed & Agility):

القدرة على التكيف بسرعة مع تغيرات التي تحدث في السوق ومحاولة اتخاذ قرارات سريعة من أجل مواكبة التطورات الدورية.

6- رأس المال البشري (Human Capital):

امتلاك موظفين ذوي مهارات عالية وإدارة فعالة تساهم في تحسين الإنتاجية والابتكار.

7- سمعة العلامة التجارية (Brand Reputation):

بناء سمعة قوية في السوق تعزز ثقة العملاء وتجذب مستهلكين جدد.

المطلب الثاني: التنافسية ومعايير تقييم كفاءتها عبر المستويات التنظيمية

أصبح مصطلح تنافس أو تنافسية أو منافسة ذات أهمية متزايدة في الفترة الأخيرة، إلا أنه من الصعب معرفة تاريخ هذا المصطلح وبالعودة إلى النصوص المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن مفهوم التنافسية مرتبطة بأمرين⁵⁵ :

1- ظهور مصطلح التنافسية الدولية مع قضية العجز الكبير في الميزان المدفوعات التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في بداية الثمانينات وزيادة الديون الخارجية.

2- ظهر مع بداية انطلاق ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في نهاية القرن العشرين وذلك بعد تفكك الاتحاد السوفياتي.

أولاً: مفهوم التنافسية

⁵⁵ - طارق نوير، "دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)، المعهد العربي للتخطيط بالكويت 2002، ص 05

لقد عرف (Andra tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها إمكانية إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع في سكان الدولة في مستوى معيشة متتام مستدام، وأيضا قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة سواء كانت في الأسواق الداخلية أو الخارجية.

ويتضح لنا من خلال التعريف أنه هناك تنافسية على المستوى الدولة وأخرى على مستوى المؤسسة وهناك تنافسية أخرى أيضا على مستوى القطاع.

وبالتالي يختلف مفهوم التنافسية حسب موضع المؤسسة قطاع، سوق، دولة.

ثانيا: مستويات التنافسية

1- على مستوى الدولة⁵⁶: لم يتم الاتفاق على وضع مفهوم واحد للتنافسية الدولية ومن بينها ما يلي :

✓ تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية بأنها القدرة على توفير بيئة ملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة.

✓ تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: يعرفها بأنها قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تتوفر فيها شروط الأسواق الدولية تسمح بتنمية المداخل الحقيقية.

✓ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: هي القدرة على تحصيل المداخل من عوامل الإنتاج وتكون مرتفعة نسبيا بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي نفس الوقت المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية، كما يمكن القول على أنها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها.

يعتبر تقرير التنافسية العالمية مؤشر من بين المؤشرات التي تقيس القدرة تنافسية للدول، وهو يصدر عن منتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا.

ومن أجل تقييم وترتيب تنافسية الدول المشاركة والتي بلغ عددها 117 دولة في سنة 2005، ثم استخدام مؤشرين، واحد خاص باقتصاد الكلي والثاني خاص بالاقتصاد الجزئي.

⁵⁶ - كمال رزيق و قاسي ياسين، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، الكتاب الجامع للمؤتمر

العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 0908-0908 مارس 2005، ص20

وفقا لتقرير التنافسية العالمية لسنة 2019 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، احتلت الجزائر المرتبة 89 من أصل 114 دولة⁵⁷.

2- على مستوى القطاع: عند التكلم عن قطاع صناعي محدد فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي يتم محور نشاطها في قطاع واحد⁵⁸، إذا فمن الضروري تحديد شكل دقيق لأن مجالات المختلفة في الصناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

ويتم قياس التنافسية على مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية⁵⁹:

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.

- قدرة المنتجات على إشباع الحاجات المتنامية.

- التكنولوجيا الحديثة وتقديم خدمات ما بعد البيع.

• كذلك يمكن قياس تنافسية القطاع الصناعي معين ب:

- الربح الإجمالي للقطاع.

- الميزان التجاري للقطاع.

- الاستثمار الأجنبي المباشر.

وهذا يؤدي إلى الانطلاق الصناعة على مستوى الربحية وآفاق واسعة وتشكل معها نمط والشكل من أشكال التجانس، والتوافق والانسجام، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى القطاع بحيث يزدهر القطاع ويتألق.

3- على مستوى المؤسسة: التنافسية على مستوى مؤسسة هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية مقارنة مع المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية مما يلقى نجاح مستمر لهذه المؤسسة على

⁵⁷ - منتديات «the Global Competitiveness Report 2019»- world economic forum « تاريخ الاطلاع - 20

مارس 2025

⁵⁸ - Rachid Ben Aibouche, La nouvelle technique de gestion, Casbah édition, Alger, 2001, p 11.

⁵⁹ - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1998، ص86

الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية. ويمكن كذلك قياس التنافسية المنظمة من خلال مجموعة من المؤشرات⁶⁰:

I - **الربحية** : تعتبر الربحية مؤشرا رئيسيا وكافيا لقياس التنافسية الحالية للمنظمة. فإذا كان استمرار الربحية شرطا أساسيا لبقاء المنظمة على المدى الطويل، فإن قيمتها الحالية ترتبط ارتباطا وثيقا بقيمتها السوقية. كما تحدد المكاسب المستقبلية للمنظمة بناء على عوامل عدة، تشمل: كفاءة الإنتاج، وتكاليف عناصره، وقدرة المنتجات على الحفاظ على جاذبيتها بمرور الوقت، بالإضافة إلى حجم الاستثمار في البحث والتطوير، وامتلاك براءات الاختراع التي تعزز موقعها التنافسي.

II - **تكلفة الصنع** : تشكل تكلفة الصنع مقارنة بمنافسي السوق مقياسا رئيسيا للتنافسية المنظمة في قطاع ذو إنتاج متجانس، بشرط ألا يؤثر انخفاض التكلفة سلبا على أرباحها المستقبلية. كما يمكن اعتماد تكلفة وحدة العمل بديلا فعالا عن متوسط تكلفة التصنيع في حال شكلت تكلفة اليد العاملة الحصة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

III - **الإنتاجية** : تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج مدى كفاءة تحويل المنظمة لعناصر الإنتاج إلى مخرجات نهائية، لكن هذا المقياس لا يلقي الضوء على مزايا أو عيوب تكاليف عناصر الإنتاج المستخدمة. علاوة على ذلك، إذا اعتمد قياس الإنتاج على وحدات فيزيائية (كالأطنان أو عدد الوحدات المنتجة مثل أجهزة التلفزيون)، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل لا تقدم أي مؤشرات عن جاذبية المنتجات أو قيمتها التنافسية في السوق.

IV - **الحصة من السوق** : تعرف الحصة السوقية بأنها نسبة مبيعات المنظمة من علامة تجارية محددة إلى إجمالي مبيعات السوق لنفس السلعة وبمختلف العلامات⁶¹، حيث تُحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي مبيعات المنافسين. وهي تعكس مقارنة بين حصة المنظمة في السوق، إما بإجمالي حجم السوق الكلي أو بحصة المنافس الأبرز أداء.

وتعد الحصة السوقية من أبرز المؤشرات المباشرة للتنافسية المنظمة:

- فامتلاكها للحصة الأكبر في السوق يشير إلى ريادتها وقدرتها التنافسية العالية.
- بينما الحصة المنخفضة تعكس ضعفا في قدرتها على المنافسة أمام الآخرين.

⁶⁰ - محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 10-11

⁶¹ - محمد، فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الاسكندرية، الدار الجامعية، (1998)، ص 290

ثالثا: العلاقة بين مستويات التنافسية:

هي علاقة على مستوى الأربعة الثلاثة (الدولة، القطاع، المؤسسة) أي علاقة ترابط حيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر ولا يمكن الوصول إلى قطاع صناعة تنافسية ما لم تكن هناك مؤسسات ذات قدرة تنافسية دولية، لذا فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد إثباته على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تساعد على المنافسة على الصعيد الدولي.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز

في عالم الأعمال الحديث والذي يتصف بالسرعة والتنافس الحاد، لم يعد مجرد "العمل الجيد" كافيا لضمان البقاء. هنا تبرز الميزة التنافسية كأهم أداة إستراتيجية التي تتبناها المؤسسات من أجل تحقيق التفوق المستدام، إذ إن الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص أو القدرات التي تجعل المؤسسة مختلفة وأفضل من غيرها في نظر العملاء.

أولاً: مفهوم التميز

يعتبر التميز المؤسسي أحد الأطراف الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها وإمكانياتها لتحقيق التميز في الأداء، ولمواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط والإبداع والابتكار لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

فلقد ظهر هذا المفهوم بداية الثمانينات من القرن الماضي وتحديد سنة 1982 على يد مجموعة من الاقتصاديين من بينهم Thomas.j. Peters & Robert H. Waterman, jr. وهما مستشارين لدى

Mackensy and Co في كتاب تحت عنوان "البحث عن التميز" كما أضاف إليه كتاب آخر عام 1983

بعنوان "حماس التميز".

فالتميز إستراتيجية تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهتين⁶²:

- أنه متغير تبعا لبُعدي الزمان والمكان

⁶² - رحيم حسن "خمسة أعمال للتميز في عالم متغير"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 250

- أن دلالاته تتبثق من عملية مقارنة بالمنافسين

وهاتين الخاصين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إلا أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل مؤسسة نفسها، أي أن للجودة شأن داخلي.

بالنسبة لمؤسسة فإن التميز هو شأنها الخارجي ومع ذلك لا يمكن الإنكار أن التميز لا يمكن أن يكون من دون جودة.

فالتميز هو عبارة عن وسيلة لتحقيق رضا اصحاب المؤسسة ورضا المجتمع ككل، فهو قبل أن يكون أداء الاحسن ووسيلة لكسب الربح هو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم⁶³.

ثانيا: صفات المؤسسة المتميزة

يعرض كل من Tom peters-Robert Waterman في كتابهما «in search of excellence» مجموعة من الدراسات التي اجراها على 62 مؤسسة أمريكية رائدة حققت نجاحات كبيرة، حيث أظهرت أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحب مستويات اعلى للجودة، وقت استنتجوا ثمانية مبادئ أساسية تجعل الشركات متميزة ومستدامة⁶⁴:

1- التحرك العملي (A Bias for Action): الوقت هو أكثر المصادر قيمة التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود، لذلك يجب على المسؤولين استثماره بعناية كبيرة⁶⁵.

لذلك الشركات الناجحة تفضل التنفيذ السريع على المبالغة في التخطيط النظري واتخاذ القرارات بسرعة.

2- التقرب من الزبون (close to customer): يعد من أهم الخصائص التي يجب على المؤسسة التركيز عليها بحيث أن يلبي رغبات الزبائن من خلال الاستماع الجيد لأرائهم وأذواقهم واحتياجاتهم والتفاعل معهم بسرعة لأنهم هم الذين يحددون مصير المؤسسة فلذلك تسعى المؤسسة المتميزة الى كسب ثقتهم وولائهم.

3- الاستقلالية وروح المبادرة (Autonomy and Entrepreneurship): وذلك بمنح الموظفين حرية التصرف الابتكار داخل المؤسسة، حيث أن المدراء أو القادة لا يتدخلون في تصرفات العمال حتى لا يعيق قدراتهم على إظهار

⁶³ - رحيم حسن، مرجع سبق ذكره، ص250

⁶⁴ -Tom Peters – Robert water man, Le prix de l'excellence "les 8 livres de la performance, Dunod, paris, 1999, p 09.

⁶⁵ - لوثر جي سيوارت، إدارة الوقت (ترجمة رعد الصرن) ، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر، سوريا، 2002، ص08

مواهبهم ومهاراتهم، ومحاولة تعزيز ثقافة المسؤولية والمغامرة المدروسة، وذلك بمنح الاستقلال لكل فرد في المنظمة على جميع المستويات.

4- تحقيق الإنتاجية من خلال تحفيز العمال (Productivity through people): بحيث أن العمال هم أكبر أصول الشركة، ويجب الاستثمار فيهم بحيث أنه لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي، فهو منفذ للاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة، لذلك فإن الاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الاستراتيجية، وذلك بخلق بيئة عمل تحفز على الإبداع والإنتاجية، ومنحهم الثقة والاحترام والتقدير. فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم، لأنه كل ما كان للعامل حوافز فإن مستوى أدائه يرتفع والعكس صحيح⁶⁶.

5- التماسك بالقيم الأساسية (hands on value driven): إن أهم ما يميز المؤسسة عن غيرها هو وجود رؤية واضحة وقيم قوية داخل المؤسسة، حيث يجب إتاحة الفرصة للعمال من أجل إظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم فعله، ويمكن للمؤسسة أن تؤثر على العاملين من خلال مدى جاذبية القيم السائدة. فالمساهمة الأساسية للقادة هي توضيح للقيم السائدة وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسة.

6- البقاء في مجال العمل الأساسي (stick to the meeting): أظهرت الدراسة التي أجريت بأن المؤسسات المعنية كانت تتميز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه والتركيز عليه، وعدم التوسع العشوائي في مجالات غير مرتبطة بالنشاط الأساسي لأن ذلك قد يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل المؤسسة، ومحاولة تحسين الجودة بدلا من تشتيت الجهود.

7- الاعتماد على هيكل بسيطة وخفيف (Simple Form, Lean stuff): من خلال الدراسات تبين أن هيكل التنظيمي للمؤسسات الأمريكية المتميزة تتسم بالبساطة، والإداريون في القمة عددهم قليل. وتتجنب البيروقراطية الزائدة والهياكل التنظيمية المعقدة، وكذلك تحاول تقليل عدد المستويات الإدارية لجعل التواصل فيما بينهم أسرع.

كما أن المؤسسات المتميزة تتصف بالمرونة في مواجهة الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، مما يسهل عليها التكيف

⁶⁶ - إبراهيم الفقي، اسرار قادة التميز (ترجمة: أميرة نبيل عرفه)، الطبعة الأولى، مركز الخيارات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة،

مع جميع التغييرات الحاصلة في محيطها، وأيضا يمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كل ما دعت الحاجة لذلك.

8- التوازن بين الجدية والليونة (Simultaneous Loose-Tight Properties): تتمتع المؤسسات محل الدراسة بصفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت، حيث تسمح بالمرونة والابتكار وحرية الحركة واتخاذ القرارات على المستوى الأقسام مع الحفاظ على قيم وثقافة المؤسسة الموحدة، لذلك تسعى هذه المؤسسات لتحقيق التوازن بين الاستقلالية الفردية وبين الالتزام الثقافة التنظيمية العامة.

انطلاقا مما سبق ومن خلال كتاب « in search of excellence » فإن المؤسسة المتميزة في أمريكا هي التي تعطي أهمية كبيرة للعاملين والاستثمار فيهم، لأنهم هم من يستطيعون تحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة، وذلك بتنفيذهم لاستراتيجيات المحددة من طرف الإدارة العليا، وحرصهم على أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها، ويكون ذلك ناتج عن سرعة التنفيذ بدل الانتظار، من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة في نظر عملائها وكسب ولائهم ومحاولة جذب عملاء جدد في السوق، كما تحرص على التسجيل المبادرة الخاصة والإبداع والابتكار من أجل تحقيق الثقة النفسية للعمال، و كل ما سبقت تحكمه قيم تساعد المؤسسة على تميزها عن منافسيها، ومواجهة خطر التقلبات الدورية في البيئة.

وهذه المبادئ الثمانية لا تزال ذات صلة كبيرة حتى اليوم، حيث يمكن شركات الحديثة تطبيقها لتعزيز النجاح والتميز في الأداء.

ثالثا: خصائص التميز

يطرح Peter Waterman خصائص التميز المؤسسي في المنظمات الأمريكية المتميزة التي طبق عليها دراسته سابقا، حيث قد استنتج مجموعة من الخصائص من بينها⁶⁷:

1- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن انماط الإدارة البيروقراطية.

2- التركيز على رضا العملاء والاستجابة لمقترحاتهم.

3- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

4- تشجيع الموظفين على الابتكار واتخاذ المبادرات بدلا من التقييد الصارم بالقواعد الاهتمام بالقيم المنظمة.

67 - رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة ص 09

- 5- التركيز على المجالات التي تجيدها المؤسسة بدلا من تشتت في مجالات أخرى.
- 6- تجنب التعقيدات الإدارية الزائدة وتبسيط في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- 7- رقابة ضمنية فعالة ومرنة باتباع المركزية ولا مركزية.

رابعاً: اهداف التميز

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغيت تحقيق عدة أهداف نذكر منها⁶⁸: تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.

- رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى.
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

68 - رضا ابراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 10-09

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية

يعتبر هدف الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة الأعمال الحالية نظرا لتعدد مصادر الحصول على هذه الأخيرة، بالإضافة إلى سهولة تقليدها في كثير من الأحيان، وذلك يصعب على المؤسسة الحفاظ عليها لمدة أطول، في هذا الإطار ارجع بعض الكتب ومنهم jean jacques Lambi مصادر الميزة التنافسية الى مصادر داخلية و خارجية⁶⁹، حيث يؤكد أن نجاح أي شركة يعتمد على قدرتها على استغلال مواردها الداخلية والاستجابة للفرص والتحديات الخارجية.

المطلب الاول: القوى التنافسية الخمس ل بورتير (Porter)

إن إطار العمل الذي طوره بورتير يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة ومحاولة معرفة الفرص والتهديدات، وحسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية سيكون بمثابة تهديد للمؤسسة ويؤدي إلى تقليص الأرباح، أما ضعف إحدى هذه القوى فيعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر⁷⁰.

كما قسم بورتير القوى التي تحكم المنافسة ضمن خمسة أقسام والمتمثلة في: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تحديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوض للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، والمنتجات البديلة. وسيتم التطرق وشرح كل قسم بالتفصيل:

1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع (Rivalry among existing competitors):

يتم تحديد في هذا جزء مدى شدة المنافسة الحالية في السوق والتعامل مع المنافسين وعدد المنتجات الموجودة في السوق، ويتم طرح بعض الاسئلة: كم عدد المنافسين في السوق، من هم المنافسين، ماذا يقدمون للسوق. فكلما انخفضت نسبة حصة المؤسسة بالسوق تكون المنافسة عالية، وعندما تكون المنافسة عالية سوف سينتج عنه حروب للإعلانات والأسعار، مما قد يضر الأرباح التجارية للمؤسسة.

⁶⁹ - الداوي الشيخ "التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة تنافسية"، كتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص262

⁷⁰ - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كانت مدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذاكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011، ص 25

- فيعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحتوي عدد كبير من المنافسين الأقوياء، وتزداد حدة المنافسة حسب بورتر إذا كان:
- عدد المنافسين كبير في السوق.
 - قوة وهيمنة منافسين كبار في السوق مما يسمح لهم بممارسة السيطرة عليه.
 - انخفاض معدل النمو السوق مما سيؤدي إلى ارتفاع درجة التنافس على الحصص السوقية.
 - ارتفاع التكاليف الثابتة.
 - ارتفاع حواجز الخروج في السوق (اقتصادية، عاطفية، إستراتيجية... إلخ).
 - انخفاض ظروف الطلب في السوق.

2- تهديد المنافسين المحتملين (Threat of new entrants):

المنافسين المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، وبالتالي يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المتنافسين في السوق، خصوصا عندما يكون السوق مريح وجاذب للمستثمرين، وتعتمد خطورة تهديدهم على العوائق التي تواجههم لدخول السوق، فكلما زادت حواجز الدخول قل التهديد الذي يواجه المؤسسة، ومن الأمثلة على العوائق التي قد تواجه المنافسين الجدد هي ولاء العملاء، متطلبات رأس المال الكبيرة، الاستثمارات الكبيرة في التسويق أو البحث والتطوير، سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات، تكاليف الإنتاج الضخمة.

3- تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة (Threat of substitute products or services):

تعتبر المنتجات البديلة قوة "حية دائما" لأنها تمثل قلب النظام، فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة.

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن تلبى احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المؤسسة، هذه المنتجات تقوم بضغط الأرباح بالنسبة للمنتجات الحالية.

وتشكل المنتجات البديلة تهديداً وذلك باعتبارها أنها تشكل خطراً على المؤسسة من خلال⁷¹:

- الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة.

- خطر زوال السوق.

4- القدرة التفاوضية للموردين (Bargaining power of suppliers):

ان الموردين يبحثون دائماً على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية، فالقدرة التفاوضية للموردين تحلل مقدار القوة والتحكم الذي يتمتع بها موردين المؤسسة والقدرة على رفع أسعارهم أو تقليل جودة السلع أو الخدمات المشتراة منهم، مما يؤدي إلى خفض ارباح المؤسسة، لذلك يعد وضع الموردين في عين الاعتبار وتوافر الموردين البديلين عاملين مهمين في تحديد قوة المورد فكلما قل عدد الموردين، زادت قوتهم ونفوذهم.

وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن ان تأثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادراً على تغطية التكاليف من خلال الأسعار، ويكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوافر لهم الظروف التالية⁷²:

- إذا كانت منتجات الموردين متميزة أو متفردة.

- ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على احلال المنتجات الأصلية.

- عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ضرورية وتشكل نسبة كبيرة من انتاج المنتجات في الصناعة.

- امتلاك الموردون معلومات كافية حول عناصر الصفقات في الصناعة.

- عدم تمتع الصناعة بجاذبية والتي تأثر على دخول موردين جدد.

- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليه المؤسسات المشتري زبونا مهما للموردين، بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في الصناعة معينة.

5- القدرة التفاوضية للمشتريين (Bargaining power of buyers):

تحلل هذه القوة إلى أي مدى قدرة العملاء وضع المؤسسة تحت الضغط، اي انه يمكن أن يؤثر العملاء على

71 - سامية لحول: التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2007/2008.

72 - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص28.

الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة.

يتمتع العملاء بقدر كبير من القوة عندما يكون عدد المشتريين قليل، وأيضاً عندما يكون لدى العملاء العديد من البدائل للشراء منها، وبالتالي فإن للعملاء تأثير مباشر سواء سلباً أو إيجاباً على أرباح المؤسسة، وترتفع القدرة التفاوضية للمشتريين في الحالات التالية:

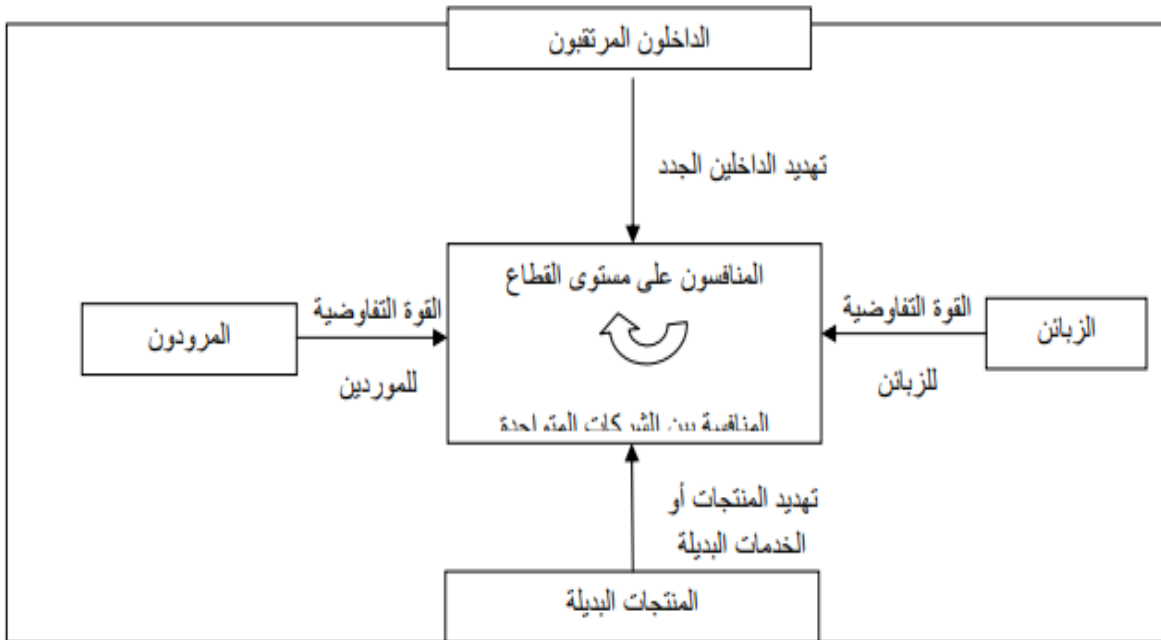
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.

- إذا كانت المنتجات التي يفتنيها الزبائن هي منتجات غير متميزة، فكلما قل تمايز المنتج أصبح الزبائن أكثر ثقة بأنهم سيجدون دائماً عروضاً بديلة، وبالتالي تزداد قوتهم التفاوضية.

- توافر العديد من المنتجات البديلة.

- عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف الموردين، فإن قوتهم التفاوضية ستتعزيز وتصبح أقوى.

الشكل رقم (1-2): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر



Source : Michaël E-porter : choix stratégiques et concurrence ،Traduit Par Philippe de lavergne ، édition economica ، paris ،1982 ، p 04.

وبالتالي يمكن قول انه إذا تمكنت المؤسسة من الشراء من الموردين بأسعار منافسة وتبيع لمشتريها بأسعار جيدة والمنافسة في السوق غير شرسة وصعب منافسين جدد أنهم يدخلون للسوق وأن المنتجات البديلة غير مؤثرة يمكن القول على أن المؤسسة دخلت في سوق جذاب، فتزيد وتقل جاذبية هذا السوق اعتمادا لتحليل هذه القوى الخمسة، ومنه يمكن القول إن هذا النموذج يساعد المؤسسات على فهم البيئة تنافسية بشكل أعمق، مما يمكنها من تطوير إستراتيجيات فعالة في تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق ميزة مستدامة.

المطلب الثاني: المصادر الداخلية

ان الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد كمصدر أساسي للميزة التنافسية، حيث أنها تعتمد على الموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة داخليا، والتي يمكنها ان تؤثر فيها بطريقة مباشرة. وتم تصنيف موارد المؤسسة إلى ما يلي:

1- الموارد الملموسة⁷³: تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع التالية:

الموارد الأولية: تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، والمتمثلة في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج)، فتظهر هنا أهمية هذه المواد الأولية بأن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها وتتفاوض معهم حول أسعار وجود المواد الأولية.

ولهذا فكلما توفرت هذه المواد بشكل المطلوب، كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على الميزة تنافسية.

الموارد المالية: تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المنظمة (خلق المنتجات الجديدة) أو توسيعها (فتح قنوات توزيع جديدة) وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية.

هذا ما يدل على أن تحقيق مركز مالي صحي واستمراريته يسهم بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وتطويره في المدى البعيد.

⁷³ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية- مصادرها-تميمتها-وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002،

وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة للمعاملين مع المنظمة (بنوك، موردين، عملاء) **معدات الإنتاج:** تعتمد المنظمة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل مواد أولية إلى منتجات، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية، فالحياسة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة.

وعموما يمكن قول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والتي تميز المنتجات سواء بالتكلفة منخفضة أو بجودة عالية، مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- وبالتالي يمكن القول إن الموارد الملموسة الثلاث هي متكاملة فيما بينها ولذلك يجب على المؤسسة العمل على الحصول عليها جميعا من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

2- الموارد غير ملموسة⁷⁴ : يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة والتي يمكنها أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة، من أهمها:

الجودة: يرى المختصون في الاستراتيجية الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوظائف⁷⁵، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على جودة المنتج، فالجودة ليست مفهوم ثابتا بل ديناميكيا، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون وليس فقط في إغرائه⁷⁶، وذلك راجع لأنه السعر ليس هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك.

التكنولوجيا: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع فإنه عدم مواكبتها يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وذلك باعتبارها من أهم موارد المؤسسة القادرة على إنشاء ميزة تنافسية، بحيث يتم اختيار تكنولوجيا عالية ومناسبة لطبيعة المؤسسة ومنتجاتها مما يجعلها في موضع الأسبقية مقارنة بالمنافسين، ويتم تصنيف التكنولوجيا إلى ثلاثة أصناف:

-التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا المتاحة والجائحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، والتي لا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين.

74 - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير في فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص130-133

75 - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 263

76 - علي رجال وإلهام يحيوي، "الجودة والسوق"، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 03، مارس 2001، ص 46

- التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق وتكون خاصة بمؤسسة معينة وبالتالي إمكانيتها للحصول على الميزة تنافسية.

- التكنولوجيا الناشئة: والتي في مرحلة البداية (النشأة)، والتي تسعى المؤسسة إلى تحويلها لتكنولوجيا محورية.

المعرفة: هي كل العمليات العقلية عند الفرد، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص⁷⁷، وقد صنفها تاكوشي ونوناكا في مجلة هارفارد للأعمال، إلى معرفة باطنة (ضمنية) وأخرى ظاهرة⁷⁸.

أ- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد. وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل.

ب- **المعرفة الظاهرة:** وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل..)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.

فالمعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

المعلومة: إن المؤسسة التي تنشط في بيئة تمتاز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون جدا متيقظة لما يدور في المحيط وعلى دراية تامة بما يجري به، فوجب عليها أن تتمتع بقواعد معلومات داخلية والتي تسيرها بمساعدة من عمالها، وأيضا امتلاك حتما هائلة من المصادر الخارجية المباشرة والغير مباشرة للمعلومات.

فالمعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بإحدى البرمجيات أو تم ربط بعضها مع بعض لتقدم لنا مفهوم أو توصلنا لإدراك شيء أي تقدم لنا مدلول عن شيء يمكن استيعابه ويغير لنا الحالة الذهنية والسلوكية.

الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها "مزيج للمعارف النظرية والمعرفة العملية والخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها⁷⁹.

77 - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن -، 2002، ص.184

78 - هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان -الأردن-، 2005، ص.12

79 - Meignant A. Ressources humaines: déployer la stratégie, Editions Liaisons, Paris,(2000), p110

ويوجد عدة أنواع من الكفاءات نذكر منها:

كفاءات معرفية: تتعلق بالمعلومات والمعارف والقدرات الفعلية القاعدية الضرورية لأداء مهام محددة.

كفاءات أدائية: تتعلق بالمهارات والقدرات البدنية والحركة والفيزيائية، وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد من كفاءات معرفية.

كفاءات وجدانية: تشير إلى آراء الفرد واتجاهاته وميوله ومعتقداته، وتغطي جوانب كثيرة منها:

- اتجاهات نحو المهمة أو المهارة التي عليه إتقانها.
- تقبله لنفسه.
- ميوله نحو المادة التعليمية.

كفاءة الإنتاجية: تتعلق بما ينتج الفرد في مجال عمله وما يترتب عن ذلك المنتج.

فالكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والمواجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، لذلك وجب على المؤسسة أن تحافظ عليها من أجل خلق ميزاتها التنافسية لأنها تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها⁸⁰:

- صعوبة التقليد
- طويلة الأجل
- مرنة ولها القدرة على التطور
- متكيفة

الإبداع: هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي فقط لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.

⁸⁰ – Loic cadin Jean-François Amadien ، Compétence et organisation qualifiante. Paris

:ECONOMICA ،(1996) ،p40

فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع بحيث يمكن أن تشكل مصدر رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح للمؤسسة منتجات فريدة من نوعها، ومن ثم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة. وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تفرض سعرا عاليا لكونها المورد الوحيد للمنتج الجديد إلى أن ينجح المنافسون في محاكاة هذا المنتج الجديد، غير أن المؤسسة تكون قد استفادة من ولاء الزبائن لعلامتها التجارية بحيث يصعب النيل منها⁸¹.

درجة استجابة للعميل: حتى تتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها، يتعين عليها تنفيذ مهامها بكفاءة أعلى، مع تعزيز جودة المنتجات وتلبية الاحتياجات والرغبات المتزايدة لعملائها. وتعتمد درجة استجابة المؤسسة لمتطلبات العملاء على قدرتها في توفير سلع وخدمات تتوافق مع المتطلبات الفردية والجماعية للزبائن، وذلك في التوقيت المناسب لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- ولكي تستطيع المؤسسة ان تبني ميزة تنافسية بفضل مواردها يجب ان تتوفر هذه الشروط فيها:

القيمة: تساهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي وتطويره في نظر المستهلكين من اجل نيل رضاهم بحيث يقول (Hamel&Prahalad): تظهر قيمة المورد في مرونته إضافة إلى قدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات⁸².

التقليد: أي صعوبة تقليده وذلك بسبب خصوصية معينة وهذا يمنع المنافسين من الحصول عليه، وينتج ذلك عندما لا تتضح العوامل التي تساهم في الأداء.

الندرة: بحيث يجب أن يكون المورد نادرا ويصعب الحصول عليه من قبل منافسين، وذلك ما يساعد مؤسسة على اكتساب ميزة تسمح لها باكتساح السوق.

مدة الحياة: بحيث يكون المورد يغطي فترة زمنية طويلة، وليس مجرد ميزة قصيرة المدى، وان يكون مقاوما لموارد البديلة حتى لا يتم استبداله بمورد آخر⁸³.

⁸¹ - محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطني، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة 2005، ص 74

⁸² - Hamel, G., & Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, (1994)p 24

⁸³ - Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management* *Strategic Management Journal*, 18(7), (1997), p 509-533

وفي حالة توفر المورد على هذه الميزات يمكن اعتباره كمصدر للميزة تنافسية.

المطلب الثالث: المصادر الخارجية

من بين أهم المصادر الخارجية لتحقيق الميزة تنافسية هي استراتيجيات التنافس، التي جاء بها مايكل بورتر.

أولاً: مفهوم استراتيجيات التنافس

1- تعريف الاستراتيجية: عرف "Porter" الإستراتيجية على أنها الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التي تبنيتها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها، إذا فالاستراتيجية هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة⁸⁴.

2- تعريف استراتيجية التنافس: هي مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين⁸⁵، أي أنها خطة طويلة الأجل وشاملة تتعلق بالتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.

ثانياً: اشكال استراتيجية التنافس

يعتبر " بورتر " أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العامل الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، وفيما يلي سنذكر هذه الاستراتيجيات بالتفصيل:

1 - **استراتيجية قيادة التكلفة** : تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية حسب ما ذكره بورتر، حيث تقوم هذه الاستراتيجية إلى مبدأ تخفيض التكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبياً من التميز، ويتطلب تحقيق هذه إستراتيجية توفر عدة شروط وهي⁸⁶:

- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث أي تخفيض في السعر يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين .

84 - عبد المليك مزهودة، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ص 14

85 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 79

86 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 74

- محدودية تكاليف التبدل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين .
- توفر معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية للاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية وقطع غيار وأدوات الصيانة ومستلزماتها بأسعار تنافسية.

• **مزاياها:** يوجد العديد من المزايا لهذه الاستراتيجية والتي تكون جذابة للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي⁸⁷:

1- فيما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة التي تقوم بعملية الإنتاج بتكلفة أقل تكون لها مكانة جيدة من حيث المنافسة على أساس السعر.

2- فيما يتعلق بالمشتريين: المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون لديها حصانة تجاه العملاء الأقوياء، بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار بسبب سعره المميز.

3- الموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تحاول تركيز للاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، وذلك ما يعطيها قوة تفاوضية في مواجهة الموردين.

4- الداخلون الجدد: إن المؤسسة التي تكون لديها مكانة جيدة في السوق يمكنها أن تقوم بتخفيض السعر، وذلك ما سيؤثر سلبا ويعيق دخول مؤسسات جديدة.

5- المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن إستراتيجية تخفيض التكاليف ستكون لها بمثابة ميزة تستخدمها المؤسسة في تخفيض السعر كسلاح ضد هذه المنتجات البديلة.

• **عيوبها:** بما أن لإستراتيجية قيادة التكلفة مميزات والتي ذكرناها سابقا، فإنه من التأكيد أن لديها سلبيات نذكر منها⁸⁸:

- قيام المنافسين بتقليد نفس الاستراتيجية مما سيؤثر سلبا على أرباح المؤسسة وعلى الصناعة ككل.

- قد يجذب اهتمام الزبائن عناصر أخرى من غير السعر.

87 - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003،

88 - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر 2003، ص 110

II - استراتيجية التمييز : وفق هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على خلق ميزة يراها الزبون على أنها وحيدة في المنتج، حيث يكون عامل السعر ليس هو الأساس في التنافس، ويظهر التمايز في : تصميم المنتج، العبوة أو الغلاف، الجودة والمواصفات ، التكنولوجيا، الخدمات المرفقة، صورة المنتج في ادهان العملاء، شبكات التوزيع وغيرها، وذلك سيساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق وزيادة حصتها السوقية، كما يساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم⁸⁹.

• **مزاياها:** تحقق الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:

1- المنافسين: عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التميز ومطلوب بإلحاح، تحمي نفسها من منافسيها، وذلك بسبب إمكانية وجود مبدأ الولاء للعلامة من قبل الزبائن، فتجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.

2- المشترين: إن علاقة الزبائن بمنتجات المتبينة للاستراتيجية التمييز تكون قوية إلى درجة الولاء لها، فتستطيع المؤسسة فرض زيادة على الأسعار، وذلك لان العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

3- الموردين: إن المؤسسات التي تختار استراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين، وذلك لأن المؤسسة تنتج نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تنتج نحو التكاليف الإنتاج، وعليه قليلا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة.

4- الداخلون الجدد: إن كل من التميز والولاء للعلامة يشكلون عوائق للمؤسسات الجديدة التي تسعى للدخول في نفس القطاع، لأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة، مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التميز.

5- المنتجات البديلة: يكون التهديد هنا في قدرة منتجات البديلة في إعاقة ولاء العملاء للعلامة، وذلك بسبب محاولتهم لتلبية احتياجات العملاء.

• **عيوبها:** يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- من أهم العيوب هي محاولة بعض المؤسسات المنافسة سحب الأضواء عن المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات

⁸⁹ - بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر، 2010، ص18.

متميزة وذلك بتوفير منتجات مقلدة أكثر إبداعاً، خاصة إذا كانت تميزها ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...) فهذا يصعب تقليده.

- المستهلك قد لا يعتبر أن المنتج متميز فلا يبرر ارتفاع سعره، وذلك ما سيغير إرادته إلى المنتجات أقل سعر.

- إن التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيفقد الشركة التي تتبنى استراتيجية التمييز مركزها المميز في السوق، وذلك بسبب وجود وفرة كبيرة لنفس المنتج مما سيؤثر على اختيارات الزبائن.

III - استراتيجية التركيز : يقصد بالتركيز اختيار مؤسسة لمجالات وحدود لنشاط معين يحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل : المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافياً) ، وهذه الاستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله⁹⁰. أي أنها تحاول التفوق في قطاع محدود.

وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من هذه الاستراتيجية وهما:

التركيز مع خفض التكلفة: وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشتريين، والذي يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، ويتم تحقيق ميزة تنافسية وفق هذه الاستراتيجية بالاعتماد على التكلفة المنخفضة.

التركيز مع التمايز: قد لا تسمح طبيعة المنتج أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة أو إمكانياتها المحدودة بإحداث التمايز على نطاق واسع، لذلك تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية، فهذه الاستراتيجية هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف ومدروس من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة محددة من المشتريين.

ولنجاح إستراتيجية التركيز مع التميز يتم اعتماد على ما يلي:

- تقديم منتج ذا قيمة تبرر سعر البيع، مع توضيح التميز.

- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.

- التركيز على رغبات الفئة المستهدفة.

⁹⁰- Chantal Bussenant- Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise: structures- décision- stratégie, tom 2, vuibert, 1999, p183.

إن استراتيجية التركيز مرتكزة على التكلفة أو التمييز تتحقق إذا توفرت الشروط التالية⁹¹:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحققها من خلالها الربح.

- وجود احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوق المستهدف.

- توفر الموارد اللازمة للعمل في ذلك القطاع بصورة فعالة.

- قدرة المؤسسة في الدفاع على مصالحها أمام المنافسين.

- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية رغبات العملاء، وقدرتهم على الإقناع بمنتجاتهم.

• **مزاياها:** إن سعي المؤسسة وراء تبنيها يمكنها من كسب عدة مزايا، من بينها⁹²:

1- المنافسين: إن المؤسسة التي تقوم بتبني هذه الاستراتيجية تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.

2- المشترين: بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المشترين، فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن.

3- الداخلون الجدد: إن المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية فإنها بالتأكيد تمتلك ولاء عملائها نحوهم، وذلك ما سيشكل حاجزاً للداخلين الجدد.

4- المنتجات البديلة: بما أن المؤسسة تطبق إستراتيجية التركيز فإن عملائها ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات البديلة، وذلك بسبب ولاءهم للعلامة.

• **عيوبها:** يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- ارتفاع حجم التكاليف للمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية مقارنة مع صغر حجم الإنتاج.

- دخول منافسون كبار للسوق.

91 - القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

92 - شارلز هل و جاريث جونز ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة : رفاعي محمد و محمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار

- احتمال اختفاء أو تغير متطلبات الفئة المستهدفة.
- بالنسبة للموردين الأقوياء نجد أن المنظمة التي تتبنى التركيز تكون وضعيتها التفاوضية أمام الموردين صعبة، بسبب شرائها وفقا لأحجام صغيرة، الامر الذي يمنح الموردين وضعا أقوى على حساب المنظمة.

الجدول رقم (1-2): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية		الاستراتيجية التنافسية	
علم العملاء بان أسعار منتجات المؤسسة اقل من منافسيها	قيادة التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
إدراك الزبائن للشيء المتميز والفريد الذي تمتلكه المؤسسة	التميز		
علم الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء المتميز الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	المستهدف

المصدر: السيد غراب ك ، نظم المعلومات الإدارية: مدخل اداري، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، (1999) ، ص

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

يستدعي تحليل بيئة المنافسة والمزايا التنافسية ضرورة تحديد العوامل الأساسية التي تشكل ميزة المنظمة التنافسية، إلى جانب المعايير اللازمة لقياس جودتها. إذ يسهم هذا التحليل في إيضاح الأهداف الاستراتيجية المرجوة، ويضمن توجيه جهود المنظمة نحو بناء مزايا تنافسية قوية وفعالة، فليس من الجدير أن تسعى المنظمة وراء مزايا هامشية تقتصر إلى الجودة والقيمة الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك، سنتناول في الفقرات التالية المحددات الرئيسية للميزة التنافسية وأهم المعايير المستخدمة لتقييم فعاليتها.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما حجم الميزة ونطاق التنافس⁹³، وانطلاقاً من هاذين البعدين يمكن تحديد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية في مواجهة المنافسين والصمود أمامهم.

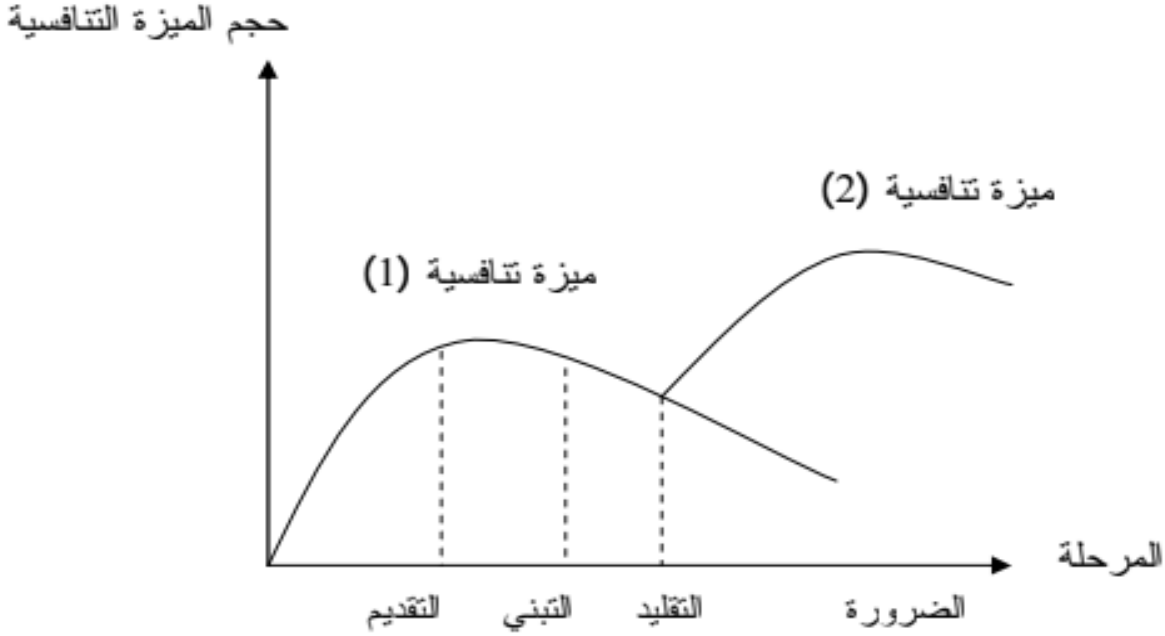
أولاً: حجم الميزة تنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز سيفرض ذلك على المؤسسات المنافسة بذل مجهود أكبر حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق.

وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات جديدة، فإن للميزة تنافسية دورة حياة على نفس الغرار، كما هو مبين في الشكل الموالي:

⁹³ -نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 86.

الشكل رقم (2-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص.87

ومن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن الميزة تنافسية تمر بأربعة مراحل وهي:

1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشأة، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة، وذلك بسبب أن الميزة تطرح لأول مرة في الصناعة، وكذلك لأنها جديدة بالنسبة للمستهلكين، ولكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع وذلك بفضل تقبلها من قبل المستهلكين، وبسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق مداخيل معتبرة⁹⁴، وكذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2- مرحلة التبنّي: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار في هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي والموضح في الشكل السابق، فيبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك والتركيز عليها، بغيت معرفة مصدر أو المصادر الميزة التي امتلكتها مؤسسة.

⁹⁴ - طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص77-

3- مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدا في التراجع ويتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، وذلك بسبب قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ميزة المنظمة حتى يتمكنوا من جلب المستهلكين نحو منتجاتهم.

4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، وذلك بسبب تراجع حجم الميزة تنافسية بسبب تقليد المنافسين لهم، وبالتالي يصبح من الضروري على المؤسسة تحرك والتطوير من نفسها، وإخراج القدرات الإبداعية من أجل إنشاء ميزة جديدة، تكون مطورة أو مختلفة عن اسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد⁹⁵.

ثانياً: نطاق التنافس

يعبر عن النطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية في نطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد التي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية والموضحة في الجدول التالي⁹⁶:

جدول رقم (2-2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment Scope	يقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الراسي Vertical scope	يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الراسي المرتفع عند مقارنته مع المنافسين قد يحق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز

⁹⁵ - هاجر مسعودة عبد الكريم. التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراة، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2017، ص 147.

⁹⁶ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89

<p>النطاق الجغرافي يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، حيث تبرز أهمية هذه الميزة في أنها تعمل على نطاق عالمي وبالتالي تقدم منتجاتها أو خدماتها في جميع أنحاء العالم.</p>	<p>النطاق الجغرافي Geographics scope</p>
<p>تعتبر على مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>	<p>نطاق الصناعة Industry scoop</p>

المراجع: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد بثلاث عوامل هي⁹⁷ :

1- مصدر الميزة التنافسية: حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما:

مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل انخفاض تكلفة العمل والمواد الأولية، هذه المزايا تعتبر ذات درجة

منخفضة لأنها سهلت التقليد من قبل المنافسين.

مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج (التميز والتفرد في المنتجات أو الخدمات)، المستوى التكنولوجي

المتقدم، والصورة الإيجابية للعلامة التجارية الناتجة عن جهود تسويقيه تراكمية، أو علاقات وطيدة مع العملاء، هذه

المزايا تعتبر من الدرجة المرتفعة لأنها أكثر صعوبة في التقليد من قبل المنافسين⁹⁸.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

⁹⁷ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 101-100

⁹⁸ -فاروق عزون. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وتسيير العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف. 2015، ص79.

- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين لهم قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

- يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير على المؤسسة حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على المؤسسة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التميز، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة، كما يضمن استمرارية أطول في التميز.

3 - درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: ان المؤسسة مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن المؤسسات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات

بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة، فلا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة واحدة فحسب، بل يتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع...، فيجب عليها معرفة أداء هذه الميزة وكيفية عملها والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختبر وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية⁹⁹.

إن جودة الميزة التنافسية تعد من العوامل الحاسمة في ضمان استمرارية تفوق المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية. يتطلب تحقيق هذه الجودة تنوع مصادر الميزة، والتركيز على مزايا ذات مرتبة مرتفعة يصعب على المنافسين تقليدها،

⁹⁹ - باديس مجاني، وريمة طبول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. الجزائر: ألفا للوثائق، 2017، ص

إضافة إلى التحسين المستمر والتجديد الدائم. ومن خلال الاستثمار في المهارات العالية والتقنيات المتقدمة، وضمان علاقات وثيقة مع العملاء، يمكن للمؤسسات تعزيز مكانتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن التفوق على المنافسين.

المطلب الثالث: ضرورة تعزيز وتطوير ميزة تنافسية

في ظل التغيرات المستمرة في الأسواق وحدة المنافسة بين المؤسسات، أصبحت عملية تعزيز وتطوير الميزة التنافسية أمراً ضرورياً لضمان الاستمرارية، فإن أسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة المنظمة من السوق، أو درجة الحماية التي قد توفرها الدولة، لم يعد لها نفس التأثير التي كانت تتمتع به في الماضي، فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة وتتطور دائماً، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمراً صعباً في الوقت الحالي وخاصة مع ظهور برامج ذكاء الاصطناعي والحوسيب المتطورة التي جعلت عملية التصميم والإنتاج في متناول الجميع ولكن الاختلاف فيما بينهم يكون في درجة إبداع كل واحد منهم، ولكن هذا لا يمنع من قدرة المنافسين من القيام بعملية التقليد. أما المنظمات التي كانت تعتمد على الحماية في مواجهة المنافسة، فإن القوانين العالمية الحديثة تفتح الأسواق في وجه المنافسة بدون أي حماية تذكر¹⁰⁰.

أما بالنسبة للاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة فإنه أصبح دون معنى بسبب سهولة نقل الأموال من أي مكان في العالم بسبب تطورات المعاملات البنكية العالمية.

وبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على ميزة واحدة فقط أو تكتفي بالمزايا التقليدية فستصبح أكثر عرضة للتدهور بمجرد أن ينجح المنافسون في تقليدها أو تجاوزها. لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى دائماً نحو تطوير مزاياها التنافسية وذلك من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في التسويق، التوزيع، والعمليات الإنتاجية، والاستثمار وتنمية مهارات العاملين، كما أن تعزيز العلاقات مع العملاء وتحقيق رضاهم ومتطلباتهم يمثل ركيزة أساسية لضمان بقاء الميزة وصمودها أمام التحديات. ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي¹⁰¹:

1 - ظهور تكنولوجيا جديدة: يسهم التغيير التكنولوجي في خلق فرص جديدة في مجالات متعددة من بينها:

100 - جفري فيفر، تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي {شعاع}، القاهرة، حزيران، 1994، ص 1.

101 - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 99 - 100

- 1- تصميم المنتج: ابتكار منتج جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.
 - 2- طرق التسويق: استخدام التكنولوجيا لتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة.
 - 3- الإنتاج أو التسليم: تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف باستخدام معدات وتقنيات حديثة.
 - 4- الخدمات المقدمة للعميل: تطوير خدمات رقمية أو تفاعلية تزيد من رضا العملاء.
- II - ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها :** مع تغير احتياجات المستهلك أو تنمية حاجياته الاولية، تصبح الحاجة ضرورية لتعديل المزايا التنافسية الحالية أو تطوير مزايا جديدة.
- III - ظهور قطاع جديد في الصناعة :** بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، يساهم هذا في خلق فرص جديدة وتطوير ميزات تنافسية موجهة خصيصا لهذه الفئات الجديدة، مما يعزز مكانة المؤسسة في السوقية.
- IV - تغير تكاليف المدخلات أو الدرجة توافرها:** يمكن أن تؤدي التغيرات في التكلفة أو توفر المدخلات مثل (اليد العاملة-المواد الأولية-وسائل النقل-الطاقة-الآلات) إلى تأثير مباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة سواء تأثيرا سلبيا أو إيجابيا، فلذلك على المؤسسات التكيف بسرعة مع هذه التغيرات.
- V - حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** يمكن أن تأثر التغييرات في القوانين واللوائح الحكومية تأثيرا مباشرا على الميزة التنافسية للمؤسسة مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق (فرض رسوم جمركية جديدة أو قيود على الاستيراد).
- ـ إن التعزيز وتطوير الميزة التنافسية يعد أمر حيويا لبقاء المؤسسات في بيئة الأعمال والتي تكون مليئة بالتحديات المتغيرات فبتالي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية المستدامة تضمن التفوق على المنافسين وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

الخلاصة:

لقد توصلنا من خلال مذكرتنا أنه في ظل بيئة الأعمال الحديثة لم يعد تحقيق الميزة التنافسية منحصرا حول تحسين الكفاءة أو تقديم منتجات مبتكرة فحسب بل أصبح مرهونا أيضا بقدرة المؤسسة على إدارة علاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة بفعالية إذا ان ادماج اهتماماتهم وتوقعاتهم في الإستراتيجيات التنظيمية لم يعد خيارا يمكن تجاهله بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات الاستدامة والتفوق والتميز في السوق، فالمؤسسات التي تنجح في بناء شراكات قوية مع أصحاب المصلحة تكون أكثر قدرة على الإبداع والابتكار واتخاذ قرارات سليمة وتوقع المخاطر والاستجابة السريعة للتغيرات مما يمنحها ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

الفصل الثالث: الجانب

التطبيقي

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجزء النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بأصحاب المصلحة، والميزة التنافسية ومن أجل تجسيد هذه المفاهيم على أرض الواقع، سنخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي وإسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت، من أجل توضيح مساهمة أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) في خلق ميزة تنافسية والإجابة عن الإشكالية المطروحة، وذلك بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي وكذا الأدوات الكيفية والكمية والمتمثلة في الاستبيان، والاختبار الإحصائي.

من أجل توضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة اتصالات الجزائر
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتقديم النتائج

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة اتصالات الجزائر

في عصر يشهد تطورا متسارعا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، برزت مؤسسة جزائرية تلعب دورا حيويا في ربط المجتمع الجزائري بالعالم الرقمي ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي بدورها تلعب دورا مهما في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد وذلك بسبب جهود أصحاب المصلحة القائمين على نجاح هذه المؤسسة ومساهماتهم في بناء مستقبل رقمي أكثر تطورا وشمولا، عبر جهودهم المتواصلة لتوسيع التغطية وتحسين جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

شركة اتصالات الجزائر تعد المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات في البلاد والتي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت الموجهة للزبائن.

تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302¹.

ثانيا: تقديم المصلحة التجارية لعين تموشنت

تمثل الوكالة التجارية لـ "اتصالات الجزائر" في عين تموشنت الواجهة الرئيسية للمؤسسة، حيث تعد المصلحة التي يمكن للعملاء من خلالها الوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات الاتصالية، بدءا من الهاتف الثابت وصولا إلى خدمات الإنترنت والشبكات المتخصصة، وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع

¹ - الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع: 2 ماي 2025

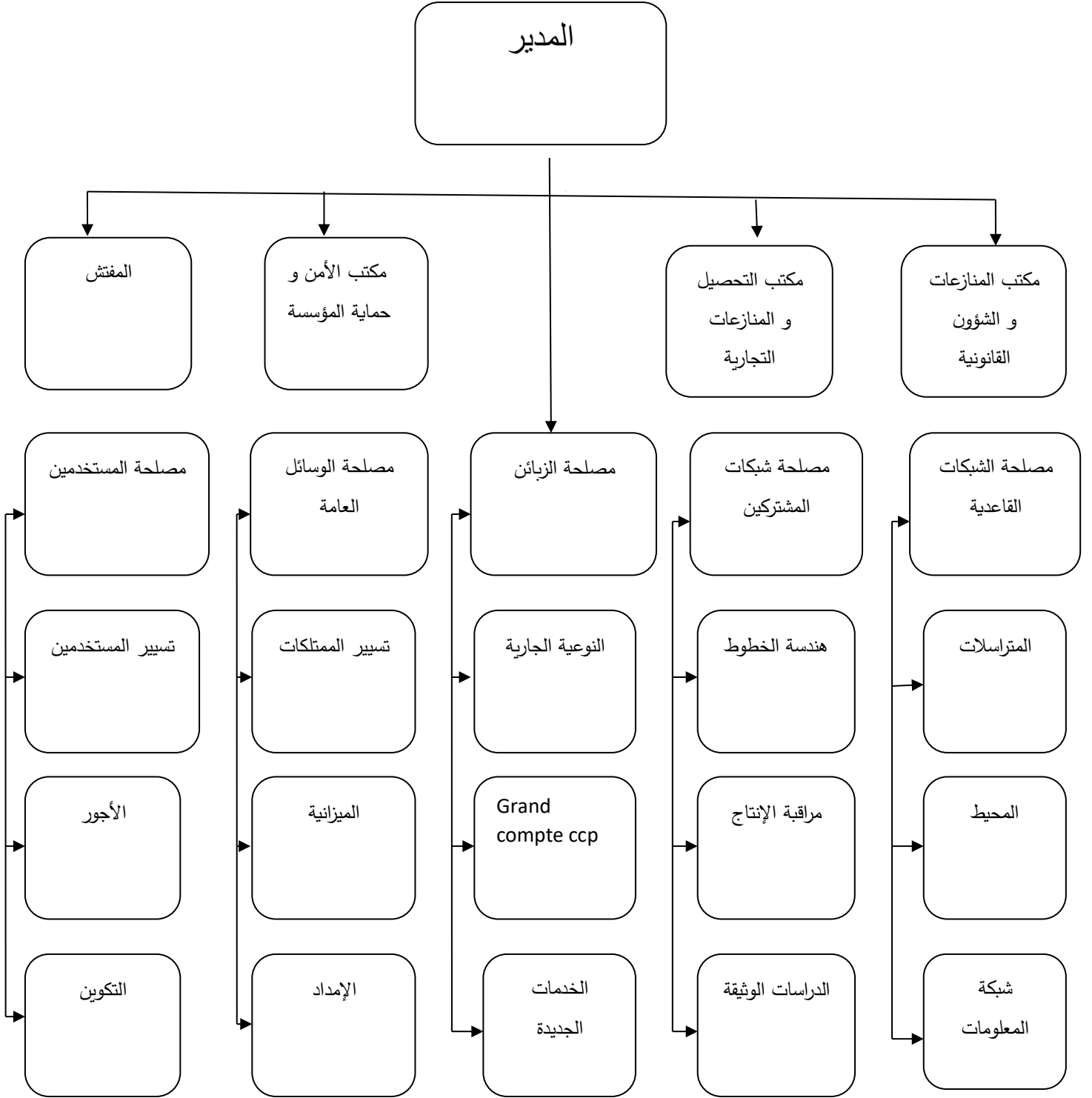
مجالات الحياة عملت المؤسسة على أن تكون متواجدة عبر وكالاتها التجارية بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن والسعي لكسب لرضاهم وتلبية احتياجاتهم.

ولهذه المصلحة عدة مهام نذكر منها:

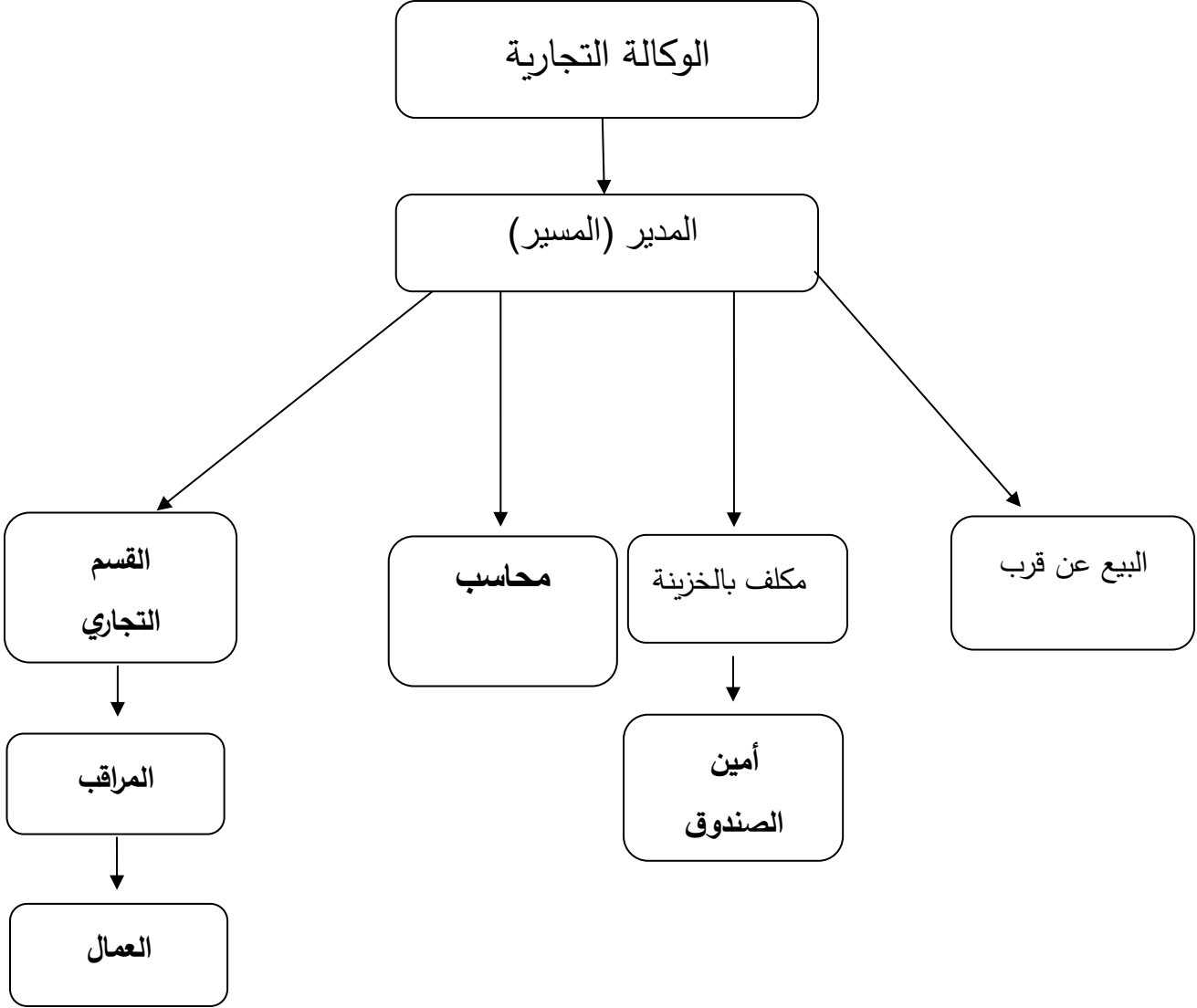
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات بكفاءة عالية.
- تقديم خدمات اتصالات متكاملة تشمل نقل الصوت والصورة والرسائل النصية والبيانات الرقمية بجودة وسرعة.
- تعمل على إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة التجارية "عين تموشنت"

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية عين تموشنت



المطلب الثالث: منتجات اتصالات الجزائر

في ظل التطور المستمر لقطاع الاتصالات وتزايد الحاجة إلى خدمات رقمية موثوقة، تبرز شركة اتصالات الجزائر كمزود وطني رائد يقدم مجموعة متنوعة من المنتجات والحلول التي تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات على حد سواء. وقد تعددت منتجات اتصالات الجزائر في الآونة الأخيرة والتي تسهل على الزبون الجزائري استخداماته في الانترنت. ومن بين هذه المنتجات نذكر منها:

(1) Twinbox: هو جهاز ذكي تم تصميمه من قبل اتصالات الجزائر بالتعاون مع شركة دجيزي سنة 2024 حيث يعتبر خطوة كبيرة في تطور الخدمات الرقمية في الجزائر والذي بدوره يهدف إلى توفير تجربة رقمية متكاملة للزبون الجزائري، يجمع بين ثلاث تقنيات في جهاز واحد : مودم G4 للاتصال بالإنترنت، ومكرر Wi-Fi 5 لتوسيع التغطية داخل المنزل، وجهاز Android TV لعرض المحتوى الترفيهي والتعليمي على الشاشة و التي تصل جودتها الى 4K.

(2) Lablabee: عبارة عن منصة تدريب مخصصة لتقنيات الشبكات المستقبلية : 5G، و Telco Cloud، والأمن السيبراني، IP، IoT... و التي تم اطلاقها سنة 2021 حيث يعتمد نهج هذه المنصة على المختبرات الافتراضية و التي تسمح للطلاب والمهندسين والمحترفين باكتساب مهارات ملموسة في ظروف الحياة الواقعية، دون الحاجة إلى اقتناء أجهزة معقدة ، و ذلك بالتعاون مع مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تهدف هذه الشراكة إلى توفير فرص مميزة للطلاب الجزائريين للوصول إلى دورات تدريبية معتمدة، تتماشى مع احتياجات السوق والتقنيات المستخدمة في الصناعة اليوم ، و تسعى هذه المنصة إلى تدريب جيل جديد من المهندسين التشغيليين والقابلين للتوظيف المباشر، مع المساهمة في تسريع التحول الرقمي في الجزائر .

(3) DR.WEB: هو برنامج مكافحة الفيروسات الذي يوفر حماية شاملة ومتطورة ضد البرمجيات الخبيثة، وهو برنامج معترف به عالميا لقدرته على اكتشاف التهديدات الرقمية والقضاء عليها بفعالية ، و الذي اطلقتها روسيا سنة 1992 و لكن في سنة 2024 أعلنت اتصالات الجزائر عن توفير هذا البرنامج لعملائها من افراد و مؤسسات حيث يسعى هذا البرنامج الى توفير حماية شاملة ضد تهديدات الانترنت و أيضا مساعدة الابوين في رقابة أبنائهم و ذلك بتصفية المحتوى المعروض و حجب مواقع و حتى إدارة أوقات استخدام الأجهزة و هذا ما يتيح إمكانية للأبوين التحكم الكامل في نشاطات أبنائهم في الانترنت .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تمثل منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا تعتمد عليه في انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، ومن خلالها نحصل على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى لنتائج يتم تفسيرها لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لكونه الأنسب لدراسة هذا النوع من الظواهر. إذ يهدف إلى تحليل ظاهرة محددة تمتلك خصائص وأبعادا معينة ضمن إطار منهجي واضح. ويستند البحث إلى البيانات المتاحة من أجل فهم العوامل والأسباب التي تؤثر في هذه الظاهرة، مع تقديم نتائج قابلة للتعميم وفق معايير علمية دقيقة

1- حدود الدراسة:

- المؤسسة المدروسة: اتصالات الجزائر (Algérie Télécom)
- الفترة الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة من 2025/04/27 إلى 2025/05/05

2- مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتجاوز عددهم الإجمالي أكثر من 70 عامل.

3- عينة الدراسة تم اختيار عينة شاملة لجميع الموظفين وذلك بالاستناد إلى نظرية الحد المركزي وقاعدة ال 30، حيث تم تحديد حجم العينة بـ 66 موظفا من بين العمال الدائمين في مؤسسة اتصالات الجزائر تضم العينة أفرادا من مختلف المستويات الوظيفية، من الإدارة إلى العمال، مما يضمن تمثيلا مناسباً لمجتمع الدراسة.

الجدول رقم (3-1): الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	70
الاستبيانات المسترجعة	00
الاستبيانات المرفوضة	04
الاستبيانات المعتمدة	66

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

(1) أداة جمع البيانات

بدأت الدراسة بتصميم الاستبيان، حيث تم تقديمه مبدئياً إلى الأستاذ المشرف للتحقق من دقة ووضوح فقراته. وبناء على ملاحظاته وتوجيهاته، تم تعديل العبارات وإعادة صياغتها لتصبح أكثر وضوحاً ودقة.

بعد الانتهاء من هذه العملية، أصبح الاستبيان في شكله النهائي مكوناً من جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتضمن هذا القسم مجموعة من المعلومات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة، حيث يحتوي على عدة فقرات متعلقة بـ النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والخبرة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

القسم الأول: أصحاب المصلحة

هو عبارة عن أنواع أصحاب المصلحة ويضم محورين حيث ان المحور الأول عن أصحاب المصلحة الداخليين ويضم 10 عبارات، اما المحور الثاني فهو عن أصحاب المصلحة الخارجيين ويضم ايضا 10 عبارات.

القسم الثاني: الميزة التنافسية

ويمثل الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر ويضم 10 عبارات.

(2) الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قد تم استخدام مقياس "ليكات الخماسي" لقياس آراء المشاركين حول مختلف الجوانب المدروسة، حيث تراوحت الإجابات بين:

الجدول رقم (2-3) : سلم ليكات الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة واسترجاعها، تم تبويب البيانات وترميزها، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، و تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف وصف البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تحديد مستويات استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو التالي:

- **المتوسط الحسابي:** للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات الاستبيان، والمقارنة بين درجات الموافقة.
- **المدى:** لحساب طول الفئة والتوصل إلى مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) بحسب درجات المقياس.

➤ وقد تم تحديد **طول الفئة** وفق المعادلة التالية:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{المدى} = 0.8 = 4 \div 5$$

المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان:

للتأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، تم احتساب مجموعة من المؤشرات الإحصائية، أبرزها: معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، معامل الارتباط داخل الصنف (ICC)، ومعامل ارتباط كل عنصر بالمجموع الكلي. تهدف هذه المؤشرات إلى التحقق من مدى دقة وموثوقية الفقرات في قياس الأبعاد المستهدفة.

(1) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6.

يشير ارتفاع هذا المعامل إلى أن جميع العناصر مترابطة بشكل جيد وتقيس المفهوم ذاته، مما يضمن موثوقية الأداة.

(2) معامل الارتباط داخل الصنف (Intraclass Correlation Coefficient – ICC)

يستخدم لقياس درجة الثبات والاتفاق بين قياسات متعددة للفرد ذاته (مثلا: في حالات التقييم من قبل عدة محكمين أو عبر الزمن).

• قيمة $0.75 \leq$: ثبات مرتفع.

• قيمة $0.90 \leq$: ثبات ممتاز.

في هذا السياق، يشير ارتفاع الـ ICC إلى أن العناصر ليست فقط مترابطة، بل تعطي نتائج متسقة عند تطبيق الأداة في أكثر من ظرف.

(3) معامل ارتباط العنصر بالمجموع الكلي (Corrected Item–Total Correlation)

هو مؤشر يظهر مدى مساهمة كل عنصر في تكوين المقياس ككل.

• قيمة $0.30 \leq$: تعتبر مقبولة.

• كلما زادت القيمة، دل ذلك على أن العنصر يرتبط بقوة بباقي العناصر، مما يعزز من صدق المقياس.

العناصر ذات الارتباط الضعيف ($0.3 <$) غالبا ما تعاد صياغتها أو تستبعد من المقياس.

الجدول رقم (3-3): المؤشرات الاحصائية

التفسير العلمي	مدى ارتباط العنصر بالمجموع الكلي	ICC (المتوسط)	ألفا كرونباخ	البعد
اتساق داخلي وثبات ممتاز	0.869 – 0.973	0.915	0.906	أصحاب المصلحة الداخليين
اتساق داخلي وثبات ممتاز جدا	0.706 – 0.858	0.971	0.971	أصحاب المصلحة الخارجيين
اتساق داخلي وثبات ممتاز	0.708 – 0.859	0.792	0.792	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبين

تشير نتائج الجدول إلى مستوى عال من الثبات والاتساق لجميع المحاور، مما يعكس استقرار البيانات وقدرتها على تقديم نتائج دقيقة وقابلة للاعتماد.

• التفسير العلمي

1. أصحاب المصلحة الداخليين

• معامل ألفا كرونباخ 0.906 :

يدل هذا الرقم على مستوى عال جدا من الاتساق الداخلي، مما يعني أن العناصر العشرة تقيس بشكل متجانس نفس المفهوم.

• معامل الارتباط داخل الصنف – ICC (المتوسط) 0.915:

يشير إلى درجة عالية من التوافق بين القياسات، مما يدعم موثوقية المقياس.

- مدى معاملات ارتباط العنصر بالمجموع الكلي: بين 0,869-0,973 جميع القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول علميًا (0,30)، مما يدل على مساهمة كل عنصر بشكل فعال في بناء البعد.

2. أصحاب المصلحة الخارجيين

- معامل ألفا كرونباخ 0,971 :
يمثل هذا الرقم اتساقًا داخليًا ممتازًا، ويعكس تجانسًا كبيرًا بين العناصر المستخدمة.
- معامل الارتباط داخل الصنف – ICC (المتوسط) 0,971 :
يعكس درجة عالية جدًا من الثبات بين القياسات.
- مدى معاملات ارتباط العنصر بالمجموع الكلي: بين 0,706 – 0,858
هذه القيم تؤكد أن كل عنصر يرتبط بقوة بالمقياس العام، مما يدعم مصداقية البعد.

3. الميزة التنافسية

- معامل ألفا كرونباخ 0,792 :
يشير إلى اتساق داخلي مرتفع للغاية، ويُظهر انسجامًا كبيرًا بين العناصر.
- معامل الارتباط داخل الصنف – ICC (المتوسط) 0,792 :
يدعم الثبات العالي للمقياس عند استخدام متوسط القياسات.
- مدى معاملات ارتباط العنصر بالمجموع الكلي: بين 0,708 – 0,859
جميع القيم تقع ضمن النطاق المقبول علميًا، مما يعزز موثوقية هذا البعد.

يهدف اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان إلى تحديد مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، والتأكد من عدم قياس أي شيء آخر. تم ذلك من خلال عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لتقييم وضوح العبارات وفعاليتها في قياس مختلف متغيرات الدراسة المعتمدة.

تم حساب متوسطات الارتباطات بين الفقرات والمجموع الكلي (Item-Total Correlation) هو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد مدى ارتباط كل فقرة (سؤال) في الاستبيان أو الاختبار بالنتيجة الإجمالية. يساعد هذا المؤشر في

تقييم مدى مساهمة كل فقرة في قياس المفهوم العام الذي يستهدفه الاستبيان، مما يساعد على تحسين الاتساق الداخلي وزيادة موثوقية الأداة البحثية.

أيضاً، تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ، وهو مؤشر إحصائي لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عناصر الاستبيان.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة

في هذه المرحلة الأولى، نهدف إلى تلخيص الخصائص الديموغرافية والسمات الرئيسية للعينة التي تخضع للتحليل. من خلال تحديد تكوين عينتنا، يمكننا بناء فهم أساسي للأفراد الذين تشكل إجاباتهم أساس تحليلنا. ستوضح هذه الخلاصة التفاصيل الأساسية مثل توزيع النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

من خلال هذه النظرة الشاملة، نهدف إلى وضع تحليلاتنا وتفسيراتنا ضمن السياق الأوسع للعينة المحددة.

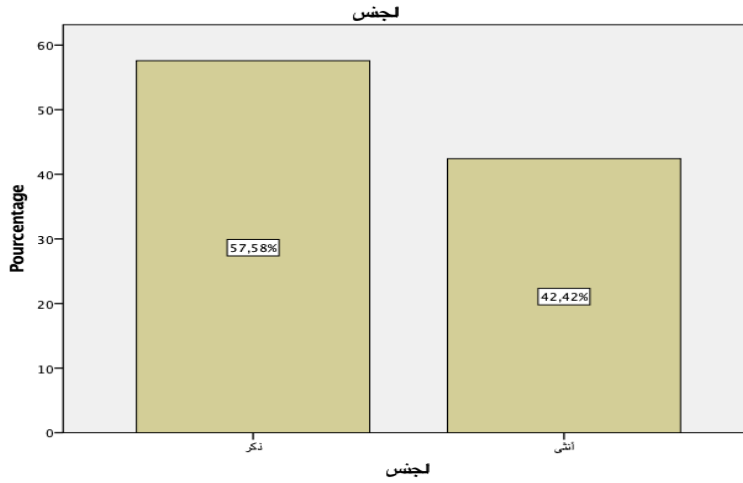
1- الفئة الاجتماعية:

الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%100	%42.4	28	انثى
%57.6	%57.6	38	ذكر
	%100	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-3): أعمدة بيانية لمتغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

• التفسير:

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الذكور حسب الجنس لأفراد العينة قد بلغت 57.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فقد بلغت 42.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، هذا التوزيع يظهر أن فئة الذكور في مؤسسة اتصالات الجزائر أكثر من فئة الإناث.

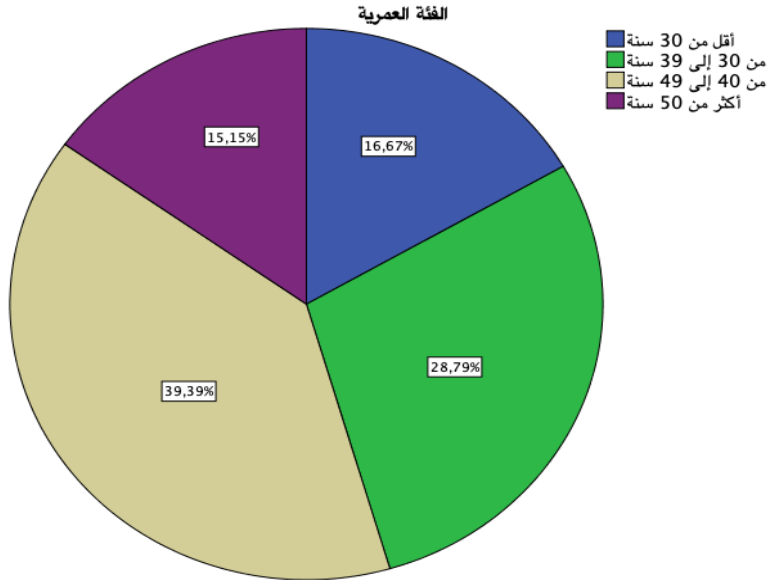
2- الفئة العمرية

الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
16.7%	16.67%	11	أقل من 30 سنة
45.5%	28.79%	19	من 30 إلى أقل من 40 سنة
84.8%	39.39%	26	من 40 إلى أقل من 50 سنة
100%	15.15%	10	أكثر من 50 سنة
	100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-4): دائرة نسبية لمتغير فئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

التفسير:

تشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي " من 40 أقل من 50 سنة " بنسبة 39.39% من العينة، ثم تليها فئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة 28.79% ، و تأتي في المرتبة الثالثة فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 16.67% ، وأخيراً فئة " أكثر من 50 سنة " بنسبة 15.15% .

3- المستوى التعليمي

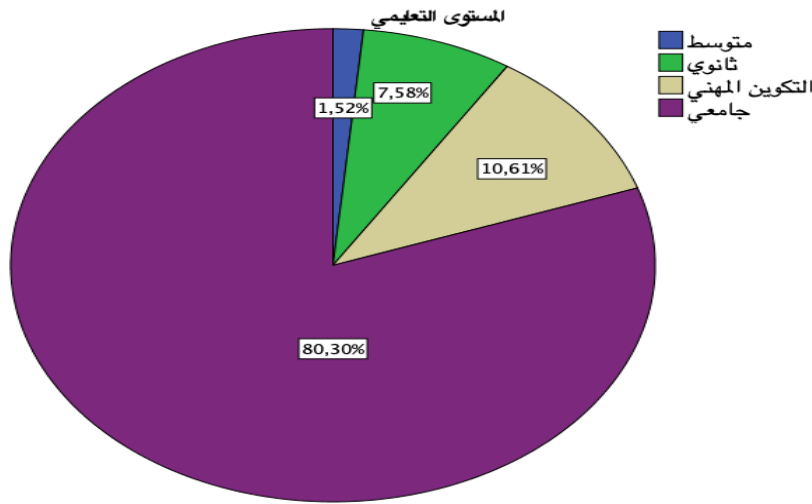
الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1.5%	1.5%	1	متوسط
9.1%	7.6%	5	ثانوي
19.7%	10.6%	7	التكوين المهني

100%	80.3%	53	جامعي
	100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-5): دائرة نسبية لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

• التفسير:

الجدول يعرض توزيع مستويات التعليم في عينة معينة مع تكرار كل مستوى والنسبة المئوية لكل منهما فنجد ان ما نسبته 80.3% ذو مستوى جامعي، تليها 10.6% من الموظفين مستواهم التعليمي تكوين مهني، كما يوجد موظفين مستواهم ثانوي بنسبة 7.6%، وأخيرا توجد نسبة 1.5% ذو مستوى متوسط، النسبة المئوية تعكس توزيع مستويات التعليم في العينة بشكل واضح.

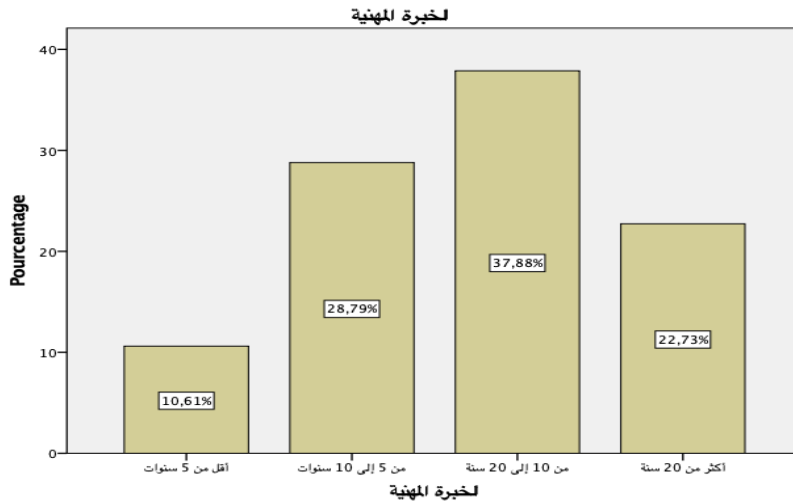
4- الخبرة المهني

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
10.6%	10.61%	7	أقل من 5 سنوات
39.4%	28.79%	19	من 5 إلى 10 سنوات
77.3%	37.88%	25	من 10 إلى 20 سنوات
100%	22.73%	15	أكثر من 20 سنة
	100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-6): أعمدة بيانية لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

• التفسير:

يظهر من خلال الجدول ان أصحاب الخبرة المهنية من 10 إلى 20 سنوات هي أكبر فئة في مؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة 37.88% حيث تشير هذه الفئة إلى الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية طويلة نسبياً، ثم يليها أصحاب

الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات والتي قدرت نسبتهم بـ 28.79% حيث تمثل هذه الفئة الأفراد الذين اكتسبوا خبرة مهنية متوسطة، وبعد ذلك تأتي فئة أكثر من 20 سنة وهي فئة الأفراد ذوي الخبرة الواسعة في مجالاتهم المهنية و التي قدرت نسبتهم حوالي 22.73%، و أخيراً فئة الأفراد ذوي الخبرة المحدودة نسبياً اقل من 5 سنوات والتي كانت نسبتهم 10.61% فقط .

ثانياً: تقليص المحاور وتحليلها (ACP) Analyse en composantes principales

في هذا القسم، سنقوم بتقليص المحاور ثم بتحليلها وصفيًا. سيسمح لنا ذلك لاحقًا بحساب معامل الانحدار بين المتغيرات المفسرة، بهدف التحقق من صحة أو خطأ فرضياتنا.

➤ أصحاب المصلحة الداخليين

• جدول "مصفوفة المكونات" (Matrice des composantes)

- طريقة الاستخراج: التحليل إلى المكونات الرئيسية (ACP - Analyse en composantes principales)
- عدد المكونات المستخرجة: مكون واحد فقط

الجدول رقم (3-8): مصفوفة المكونات لأصحاب المصلحة الداخليين

المكون 1	العبارة
0,479	المهام المسندة إلى الموظف واضحة ومحددة
0,766	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بأفرادها الداخليين نظراً لأهميتهم
0,773	يتلقى الموظفون دعماً كاملاً من الإدارة العليا
0,491	يعمل مجلس الإدارة مع المديرين التنفيذيين على تحقيق مصالح المؤسسة وكافة الأطراف المعنية
0,656	تتوفر بيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع
0,578	يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة
0,093	توفر المؤسسة مراكز وأنشطة مخصصة للتدريب والتطوير المهني
0,618	تقدم الإدارة معلومات جيدة وكافية للموظفين حول أهداف المؤسسة المستقبلية
0,466	يضمن مجلس الإدارة التوافق بين اهتمامات جميع أصحاب المصلحة

0,678	تشجع المؤسسة التواصل المستمر مع مختلف الأطراف المعنية
-------	---

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

• اختبار ملاءمة العينة - مؤشر KMO واختبار Bartlett

الجدول رقم (3-9): معامل كاي-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتلليت لأصحاب المصلحة الداخليين

القيمة	المؤشر
0,856	مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لقياس جودة العينة
397,880	اختبار (Bartlett) تقريب كاي-تربيع
45	درجات الحرية (ddl)
0,000	الدلالة الإحصائية (Sig)

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-9) ان مؤشر KMO قدر ب (0,856) وهي قيمة عالية جدا (فوق 0.80)، مما يدل على أن العينة ملائمة جداً لإجراء تحليل العوامل في حين ان اختبار (Bartlett) بلغت قيمته (397,880)، اما بالنسبة لدرجة الحرية (ddl) قدرت ب (45)، وقدرت قيمة (Sig) ب (0,000) والتي جاءت اقل من 0.05، مما يشير إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. يعني وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغيرات، وبالتالي فإن استخدام تحليل العوامل مبرر إحصائياً.

➤ أصحاب المصلحة الخارجيين

الجدول رقم (3-10): مصفوفة المكونات لأصحاب المصلحة الخارجيين

المكون 1	العبارة
0,409	يقدم الزبائن تقييماً إيجابياً لجودة الخدمات التي توفرها المؤسسة
0,081	تتبع المؤسسة سياسة تسعير مناسبة مقابل جودة الخدمات المقدمة
0,411	تحتزم المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع المحلي
0,367	يواجه الزبائن صعوبات محدودة في الحصول على الخدمة

0,670	تقدّم المؤسسة خدمات ما بعد البيع بفعالية
0,405	توفر المؤسسة سرعة الانترنت ترضي توقعات العملاء
0,285	تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى المقدمة من العملاء
0,363	تمتلك المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسهل عملية التواصل معها
0,149	تتعامل المؤسسة مع المنافسين باحترام وتلتزم بأخلاقيات العمل
0,586	تتيح المؤسسة لزيائنها فرصة التعبير عن اقتراحاتهم

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

الجدول رقم (3-11): معامل كايير-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتليت لأصحاب المصلحة الخارجيين

القيمة	المؤشر
0,711	مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لقياس جودة العينة
225,494	اختبار (Bartlett) تقريب كاي-تربيع
45	درجات الحرية (ddl)
0,000	الدلالة الإحصائية (Sig)

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق رقم (3-11) بلغت قيمة مؤشر KMO (0.711)، وهي قيمة تعد مقبولة وتدل على أن العينة مناسبة بدرجة جيدة للتحليل العاملي، من جهة أخرى، أسفر اختبار Bartlett عن قيمة كاي-تربيع (225.494) بدرجات حرية (45) ومستوى دلالة إحصائية (Sig) بقيمة (0,000) مما يؤكد وجود ارتباطات قوية ومهمة إحصائياً بين المتغيرات، وهو شرط أساسي لصحة التحليل.

➤ الميزة التنافسية

الجدول رقم (3-12): مصفوفة المكونات للميزة التنافسية

المكون 1	العبرة
0,781	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية
0,395	تسعى المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة في السوق
0,039	تملك المؤسسة موارد متنوعة تساعدها على مواجهة المنافسين
0,333	تسعى المؤسسة باستمرار إلى اكتساب تقنيات ووسائل متطورة
0,726	تعمل المؤسسة على تقييم مواردها من حيث الأهمية الاستراتيجية
0,792	تأخذ المؤسسة آراء الموظفين في الحسبان عند صياغة استراتيجياتها
0,764	تمتلك المؤسسة مرونة في اتخاذ قراراتها مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات
0,029	تسعى المؤسسة إلى امتلاك تكنولوجيا حديثة تساعدها على التميز
0,754	تحفز المؤسسة موظفيها لزيادة فعاليتهم
0,823	يملك موظفو المؤسسة قدرات فعالة تساهم في تحقيق أهدافها

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (3-13): معامل كايير-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتلليت للميزة التنافسية

القيمة	المؤشر
0,792	مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لقياس جودة العينة
221,212	اختبار (Bartlett) تقريب كاي-تربيع
45	درجات الحرية (ddl)
0,000	الدلالة الإحصائية (Sig)

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه رقم (3-13) ان مؤشر KMO قدر ب (0,792) وهي قيمة تعد جيدة وتشير إلى أن العينة مناسبة بدرجة واضحة لإجراء التحليل العاملي، في حين ان اختبار (Bartlett) بلغت قيمته (221,212)، اما بالنسبة

لدرجة الحرية (ddl) قدرت ب (45)، ومستوى دلالة إحصائية (Sig) بقيمة (0,000) مما يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرات.

ثالثاً: وصف المحاور

في البحوث الكمية المعتمدة على مقياس ليكرت LIKERT، يعد تحليل المتوسطات الحسابية من أهم الوسائل لفهم اتجاهات المشاركين. ولتحقيق تفسير دقيق، يتم تقسيم المجال الكلي (من 1 إلى 5) إلى خمس فئات متساوية العرض، وقد تم تحديد الفئات وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي

الفئة	مجال المتوسط الحسابي المرجح	الوزن	مستوى الاستجابة
الفئة الخامسة	من (4,2 إلى 5)	5	استجابة مرتفعة جداً
الفئة الرابعة	من (3,4 إلى 4,19)	4	استجابة عالية
الفئة الثالثة	من (2,6 إلى 3,39)	3	استجابة متوسطة
الفئة الثانية	من (1,8 إلى 2,59)	2	استجابة ضعيفة
الفئة الأولى	من (1 إلى 1,79)	1	استجابة ضعيفة جداً

بالاعتماد على الفئات التحليلية التي وضعناها (من 1 إلى 5)، يمكننا الآن تحليل نتائج الأبعاد وفقاً للمتوسطات الحسابية التالية:

أولاً: قياس المتغير المستقل: أصحاب المصلحة:

لقياس مستوى أبعاد أصحاب المصلحة في المؤسسة محل الدراسة نتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول.

➤ البعد الأول: أصحاب المصلحة الداخليين

الجدول رقم (3-15): قيم المتوسطات الحسابية لبعد أصحاب المصلحة الداخليين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1	المهام المسندة إلى الموظف واضحة ومحددة.	4.29	مرتفعة جدًا
2	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بأفرادها الداخليين نظرا لأهميتهم.	4.14	مرتفعة جدًا
3	يتلقى الموظفون دعما كاملا من الإدارة العليا.	4.05	مرتفعة جدًا
4	يعمل مجلس الإدارة مع المديرين التنفيذيين لتحقيق مصالح المؤسسة وكافة الأطراف المعنية.	4.20	مرتفعة جدًا
5	تتوفر بيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع.	3.88	عالية
6	يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة.	4.26	مرتفعة جدًا
7	توفر المؤسسة مراكز وأنشطة مخصصة للتدريب والتطوير المهني.	4.17	مرتفعة جدًا
8	تقدم الإدارة معلومات جيدة وكافية للموظفين حول اهداف المؤسسة المستقبلية.	4.14	مرتفعة جدًا
9	يضمن مجلس الإدارة التوافق بين اهتمامات جميع أصحاب المصلحة.	4.02	مرتفعة جدًا
10	تشجع المؤسسة التواصل المستمر مع مختلف الأطراف المعنية.	4.17	مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (3-15) إلى وجود توجه إيجابي لدى أفراد عينة أصحاب المصلحة الداخليين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.88) و (4.29) ، كما يتبين من الجدول أن العبارة الأولى و التي تنص على " المهام المسندة إلى الموظف واضحة ومحددة " حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.29) مما يعكس رضا الموظفين و أن مهامهم واضحة و يتبين لنا أن أقل متوسط حسابي قدر ب (3.88) لعبارة " تتوفر بيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع " مما يؤكد أن بيئة المؤسسة المدروسة تحتاج لإبداع أكبر.

➤ البعد الثاني: أصحاب المصلحة الخارجيين

الجدول رقم (3-16): قيم المتوسطات الحسابية لبعث أصحاب المصلحة الخارجيين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1	يقدم الزبائن تقيماً إيجابياً لجودة الخدمات التي توفرها المؤسسة.	4.06	مرتفعة جداً
2	تتبع المؤسسة سياسة تسعير مناسبة مقابل جودة الخدمات المقدمة.	4.26	مرتفعة جداً
3	تحتزم المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع المحلي.	4.17	مرتفعة جداً
4	يواجه الزبائن صعوبات محدودة في الحصول على الخدمة.	3.18	متوسطة
5	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع بفعالية.	4.11	مرتفعة جداً
6	توفر المؤسسة سرعة الانترنت ترضي توقعات العملاء.	4.02	مرتفعة جداً
7	تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى المقدمة من العملاء.	4.29	مرتفعة جداً
8	تمتلك المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسهل عملية التواصل معها.	4.32	مرتفعة جداً
9	تتعامل المؤسسة مع المنافسين باحترام وتلتزم بأخلاقيات العمل.	4.18	مرتفعة جداً
10	تتيح المؤسسة لزبائنها فرصة التعبير عن اقتراحاتهم	4.09	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (3-16) وجود توجه إيجابي لدى أفراد عينة أصحاب المصلحة الخارجيين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.18) و (4.32)، فقد حازت العبارة الثامنة و القائلة " تمتلك المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسهل عملية التواصل معها " بقيمة (4.32) مما يؤكد رضا أطراف المشاركة على قنوات الاتصال الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد حصلت العبارة الرابعة التي تنص على " يواجه الزبائن صعوبات محدودة في الحصول على الخدمة " قد حصلت على أقل متوسط بقيمة (3.18) وهو ما يشير إلى وجود بعض التحفظات من المشاركين في وجود بعض الصعوبات للحصول على الخدمة

ثانيا: قياس المتغير التابع: الميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-17): قيم المتوسطات الحسابية للمحور الثاني الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية	4.26	مرتفعة جدًا
2	تسعى المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة في السوق	4.09	مرتفعة جدًا
3	تملك المؤسسة موارد متنوعة تساعد على مواجهة المنافسين	4.24	مرتفعة جدًا
4	تسعى المؤسسة باستمرار إلى اكتساب تقنيات ووسائل متطورة	4.32	مرتفعة جدًا
5	تعمل المؤسسة على تقييم مواردها من حيث الأهمية الاستراتيجية	4.12	مرتفعة جدًا
6	تأخذ المؤسسة آراء الموظفين في الحسبان عند صياغة استراتيجياتها	4.05	مرتفعة جدًا
7	تمتلك المؤسسة مرونة في اتخاذ قراراتها مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات	4.15	مرتفعة جدًا
8	تسعى المؤسسة إلى امتلاك تكنولوجيا حديثة تساعد على التميز	4.48	مرتفعة جدًا
9	تحفز المؤسسة موظفيها لزيادة فعاليتهم	3.94	عالية
10	يمتلك موظفو المؤسسة قدرات فعالة تساهم في تحقيق أهدافها	4.21	مرتفعة جدًا

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

اعتمادًا على معطيات الجدول رقم (3-17) يتبين ان قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (3.94) و (4.48)، حيث ان الفقرة الثامنة حققت اعلى قيمة متوسط والتي بلغت (4.48) والقائلة " تسعى المؤسسة إلى امتلاك تكنولوجيا حديثة تساعد على التميز " أي ان المؤسسة دائما تسعى الى تطوير من نفسها وذلك باقتناء التكنولوجيا الحديثة من اجل تحقيق التميز، بينما الفقرة التاسعة حققت أدنى قيمة متوسط الحسابي والتي كانت (3.94) أي ان مستوى التحفيز كانت استجابته قليلة بعض الشيء من قبل المبحوثين.

في هذا التحليل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين إدراك أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) من جهة، وامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية من جهة أخرى. الهدف من هذا النوع من التحليل الإحصائي

هو قياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة (أصحاب المصلحة) على متغير تابع (الميزة التنافسية). يعتبر هذا النوع من التحليل أداة شائعة في العلوم الإدارية والاجتماعية لتفسير العلاقات السببية، وتقديم تنبؤات مستقبلية مبنية على البيانات المتاحة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

- الفرضية الأساسية:

للإجابة على إشكالية الدراسة والاسئلة المطروحة والوصول إلى النتائج المرغوبة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضيات الفرعية:

هنالك علاقة ذو دلالة احصائية لمساهمة اصحاب المصلحة الداخليين في خلق ميزة تنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

هنالك علاقة ذو دلالة احصائية لمساهمة اصحاب المصلحة الخارجيين في خلق ميزة تنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

• المنهج الإحصائي المعتمد لاختبار الفرضيات

في العلوم الاقتصادية والإدارية، يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد كأداة إحصائية لفحص العلاقة بين متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة. يتيح هذا الأسلوب تقييم مدى إسهام كل متغير مستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، مع التحكم في تأثيرات المتغيرات الأخرى. في هذا السياق، تم استخدام تحليل الانحدار لدراسة أثر أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على الميزة التنافسية للمؤسسة.

يعتمد هذا النوع من التحليل على مجموعة من الفرضيات الأساسية مثل خطية العلاقة، تجانس التباين، استقلالية الخطأ، والتوزيع الطبيعي للبواقي. تحقق صحة هذه الفرضيات يعد أمراً ضروريا لضمان موثوقية النتائج المستخلصة. الهدف من هذا التحليل هو قياس مدى مساهمة كل من "أصحاب المصلحة الداخليين" و"أصحاب المصلحة الخارجيين" في تفسير مستوى الميزة التنافسية، والتحقق من مدى دلالة هذه العلاقة من الناحية الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار جودة النموذج ومصادقته.

1- النموذج العام للتحليل

الجدول رقم (3-18): جدول يوضح النموذج العام للتحليل

طريقة الإدخال	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة المدخلة
إدخال تلقائي (Enter)	الميزة التنافسية	أصحاب المصلحة الداخليين، أصحاب المصلحة الخارجيين

Variables introduites/éliminées ^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أصحاب المصلحة الخارجيين, أصحاب المصلحة الداخليين ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

2- جودة النموذج (Model Summary)

الجدول رقم (3-19): جودة النموذج

معامل الارتباط R	(نسبة التباين المفسر) R ²	المعدل R ²	الخطأ المعياري للتقدير	إحصائية Durbin-Watson
0,779 ^a	0,607	0,595	0,63655679	2,290

a. Prédicteurs : (Constante), أصحاب المصلحة الخارجيين, أصحاب المصلحة الداخليين

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (3-19) ان معامل الارتباط بين أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) والميزة التنافسية نو مستويات إيجابية فعالة حيث بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين المتغيرين باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى معنوية 0.05% ب (77,9%) وهي قيمة إيجابية كما يشير معامل التحديد R^2 إلى أن 60,7% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) يمكن تفسيره من خلال المتغيرين المستقلين وهذا مما يدل على ملاءمة النموذج في التنبؤ.

3- اختبار تحليل التباين (ANOVA)

أولاً: تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

الجدول رقم (3-20): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F-Value	القيمة الاحتمالية (Sig)
الانحدار	39,472	2	19,736	48,706	0,000 ^b
البواقي	25,528	63	0,405		
الإجمالي	65,000	65			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), أصحاب المصلحة الخارجيين, أصحاب المصلحة الداخليين

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول رقم (3-20) مجموع مربعات الانحدار يساوي 39,472 ومجموع مربعات البواقي هو 25,528 ومجموع المربعات الاجمالي يساوي 65,000، اما بالنسبة لدرجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي 63، وقدر معدل مربعات الانحدار هو 19,736 ومعدل مربعات البواقي 0,405، وقيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 48,706، اما القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، ما يشير إلى دلالة إحصائية عالية للنموذج، مما يعني أن النموذج قادر على تفسير التغير في الميزة التنافسية بشكل موثوق.

ثانيا: تحليل للمتغيرات الديموغرافية في علاقتها بالمتغيرات المدروسة

الجدول رقم (3-21): تحليل المتغير الديمغرافي النوع الاجتماعي حسب ANOVA و t-test

المتغير	النوع الاجتماعي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	sig
أصحاب المصلحة الداخليين	ذكر	38	0,023	1,165	0,215	64	0,830
	انثى	28	-0,031	0,738			
أصحاب المصلحة الخارجيين	ذكر	38	0,034	1,042	0,323	64	0,748
	انثى	28	-0,047	0,957			
الميزة التنافسية	ذكر	38	-0,133	1,089	-1,267	64	0,210
	انثى	28	0,181	0,851			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

تشير نتائج اختبار t في الجدول رقم (3-21) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير الديمغرافي النوع الاجتماعي (ذكر - انثى) والمتغيرات المدروسة الثلاثة (أصحاب المصلحة الداخليين - أصحاب المصلحة الخارجيين - الميزة التنافسية) و ذلك بسبب ان قيمت sig تعدت 0,05 في جميع الحالات، فبالنسبة لأصحاب المصلحة الداخليين، كانت قيمة $T = 0.215$ بدرجة حرية (64) وقيمة $Sig = 0.830$ ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لدى الذكور (0.023) بانحراف معياري (1.165)، بينما بلغ لدى الإناث (-0,031) بانحراف معياري (0.738)، و هذا ما يدل على أن الذكور والإناث يقيمون هذا البعد بشكل متقارب دون فروقات ملحوظة، وبالنسبة لأصحاب المصلحة الخارجيين، بلغت قيمة $T = 0.323$ بدرجة حرية (64) فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (0.034) مقابل (-0,047) للإناث، و $Sig = 0.748$ ، وهو ما يدعم نفس الاستنتاج، أما الميزة التنافسية، فقد أظهر الذكور متوسطا قدره (-0,133) مقابل (0.181) للإناث و أظهرت النتائج أن قيمة T بلغت (-1,267) مع $Sig = 0.210$ و هذا ما يبين

لنا ان المتغير الديمغرافي النوع الاجتماعي لا يلاءم مسؤولية نقل نيلماعدا لخواصا تيفيك في ابرو جرا يثأت شحدي قوسلا في زيمتلا.

الجدول رقم (22-3): تحليل المتغير الديمغرافي الفئة العمرية حسب ANOVA

Sig	f	متوسط مربع التباين	ddl	مجموع المربعات	المتغيرات	
0,277	1,316	1,297	3	3,892	بين المجموعات	أصحاب المصلحة الداخليين
		0,986	62	61,108	داخل المجموعات	
			65	65,000	المجموع	
0,057	2,639	2,454	3	7,361	بين المجموعات	أصحاب المصلحة الخارجيين
		0,930	62	57,639	داخل المجموعات	
			65	65,000	المجموع	
0,029	3,203	2,907	3	8,721	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0,908	62	56,279	داخل المجموعات	
			65	65,000	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22-3) تبين لنا انه من تحليل نتائج ANOVA لمتغير أصحاب المصلحة الداخليين قد بلغ متوسطهم لمربع التباين بين المجموعات (1.297)، مقابل (0.986) داخل المجموعات، بقيمة $F = 1.316$ ودرجة حرية (3 = بين المجموعات) و (62 = داخل المجموعات) و منه سنستنتج انه لا توجد فروق دالة في تقييم أصحاب المصلحة الداخليين لان (Sig = 0.277)، اما بالنسبة لأصحاب المصلحة الخارجيين فكانت قيمة $F = 2.639$ ، و

Sig = 0.057، وهي قريبة من مستوى الدلالة (0.05)، ما قد يشير إلى ميل نحو وجود فروق عمرية، خصوصا لو توسعت العينة لاحقا، و لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الميزة التنافسية (Sig = 0.029) ومنه نستنتج أن العمر لا يؤثر بشكل كبير على تقييم الموظفين لأبعاد التفاعل مع أصحاب المصلحة، إلا أن هناك اختلافا في إدراكهم لقدرة المؤسسة على التميز تنافسيا.

الجدول رقم (3-23): تحليل المتغير الديمغرافي للخبرة المهنية حسب ANOVA

sig	f	متوسط مربع التباين	ddl	مجموع المربعات	المتغيرات	
0,278	1,314	1,295	3	3,886	بين المجموعات	أصحاب المصلحة الداخليين
		0,986	62	61,114	داخل المجموعات	
			65	65,000	المجموع	
0,312	1,214	1,202	3	3,605	بين المجموعات	أصحاب المصلحة الخارجيين
		0,990	62	61,395	داخل المجموعات	
			65	65,000	المجموع	
0,128	1,968	1,884	3	5,653	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0,957	62	59,347	داخل المجموعات	
			65	65,000	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-23) تمت المقارنة بين أربعة فئات من سنوات الخبرة (اقل من 30 سنة، من 30 إلى 39 سنة، من 40 إلى 49 سنة، أكثر من 50 سنة) ، حيث انه وجدت نفس درجة الحرية في كل المتغيرات (3 = بين المجموعات) و (62 = داخل المجموعات) و لكن مع اختلاف في قيم sig و f و متوسط مربع التباين ، حيث عند أصحاب المصلحة الداخليين فقد بلغت قيمة متوسط مربع التباين بين المجموعات (1,295) و (0,986)

داخل المجموعات، وكانت قيمة $F = 1,314$ و $Sig = 0,278$ ، اما بالنسبة لأصحاب المصلحة الداخليين فكانت قيمة متوسط مربع التباين بين المجموعات (1,202) و (0,990) داخل المجموعات، وكانت قيمة $F = 1,214$ و $Sig = 0,312$ ، و أخيرا الميزة التنافسية فقد بلغت قيمة متوسط مربع التباين بين المجموعات (1,884)

و (0,957) داخل المجموعات، وكانت قيمة $F = 0,957$ و $Sig = 0,128$ ، و منه نستج ان كل قيم sig اكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بناء على سنوات خبرتهم. وهذا يشير إلى أن الخبرة المهنية لا تُشكل عاملاً مؤثراً في تقييم الموظفين لأبعاد الدراسة الثلاثة.

الجدول رقم (3-24): تحليل المتغير الديمغرافي للمستوى التعليمي حسب ANOVA

Sig	f	متوسط مربع التباين	ddl	مجموع المربعات	المتغيرات	
0,186	1,653	1,604	3	4,813	بين المجموعات	أصحاب المصلحة الداخليين
		0,971	62	60,187	داخل المجموعات	
			65	65,000	المجموع	
0,410	0,975	0,976	3	2,929	بين المجموعات	أصحاب المصلحة الخارجيين
		1,001	62	62,071	داخل المجموعات	
			65	65,000	المجموع	
0,429	0,935	0,938	3	2,814	بين المجموعات	

		1,003	62	62,186	داخل المجموعات	الميزة التنافسية
			65	65,000	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (3-24) فإنه يتبين لنا من تحليل **ANOVA** لمتغيرات الدراسة انه وجدت نفس درجة الحرية في كل المتغيرات (3 = بين المجموعات) و (62 = داخل المجموعات) لكن ظهر الاختلاف في القيم الأخرى، بحيث سنلخصها كما يلي :

أصحاب المصلحة الداخليين: $F = 1.653$ ، $Sig = 0.186$ ، قيمة متوسط مربع التباين بين المجموعات (1,604) و (0,971) داخل المجموعات.

أصحاب المصلحة الخارجيين: $F = 0.975$ ، $Sig = 0.410$ ، قيمة متوسط مربع التباين بين المجموعات (0,976) و (1,001) داخل المجموعات.

الميزة التنافسية: $F = 0.935$ ، $Sig = 0.429$ ، قيمة متوسط مربع التباين بين المجموعات (0,938) و (1,003) داخل المجموعات.

فنستنتج انه لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية بين الفئات التعليمية وذلك بسبب انه كل قيم sig تجاوزت (0.05). أي أن مستوى التحصيل الأكاديمي للموظفين لا يؤثر بشكل جوهري على تقييمهم لأبعاد الدراسة، وهو ما يدل على تجانس في الثقافة التنظيمية، وتوزيع متوازن للمعلومات والتدريب بين مختلف المستويات التعليمية.

- معاملات الانحدار (Coefficients)

الجدول رقم (3-25): معاملات الانحدار

VIF	Tolerance	Sig	t-Value	Beta (معياري)	الخطأ المعياري	B (غير معياري)	المتغير
—	—	1,000	0,000	—	0,078	-4,319E-17	(الثابت)
1,292	0,774	0,048	2,019	0,181	0,090	0,181	أصحاب المصلحة الداخليين
1,292	0,774	0,000	7,538	0,677	0,090	0,677	أصحاب المصلحة الخارجيين

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية :

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان كلا المتغيرين يؤثران بشكل معنوي على المتغير التابع ولكن المتغير الأكثر تأثيرا هو "أصحاب المصلحة الخارجيين" حيث يحمل أعلى قيمة Beta معيارية والمقدرة ب 0,677 مقارنة مع قيمة "أصحاب المصلحة الداخليين" وأيضا قيمة VIF تعادل 1,292، وهي أقل من الحد الحرج (10)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة جدية في التعدد الخطي.

5- تشخيص التعدد الخطي (Collinearity Diagnostics)

الجدول رقم (3-26): التعدد الخطي

البعد	القيمة الذاتية	مؤشر الحالة	نسبة التباين في (الثابت)	نسبة التباين في الداخليين	نسبة التباين في الخارجييين
1	1,476	1,000	0,00	0,26	0,26
2	1,000	1,215	1,00	0,00	0,00
3	0,524	1,677	0,00	0,74	0,74

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

نستج من الجدول رقم (3-26) ان:

- تشير النسبة العالية من التباين في البعد الثالث (0,74 لكل من الداخليين والخارجيين) إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين.
- الا أن مؤشر الحالة ($\text{Condition Index} < 10$) لا يشير إلى خطر مؤكد للتعدد الخطي.

6- تحليل البواقي (Statistiques des résidus)

الجدول رقم (3-27): تحليل البواقي

N	الانحراف المعياري	المتوسط	الحد الأقصى	الحد الأدنى	المتغير
66	0,779	0,000	1,037	-1,728	القيم المتوقعة
66	0,626	0,000	1,861	-1,144	البواقي
66	1,000	0,000	1,331	-2,218	القيم المتوقعة المعيارية

66	0,984	0,000	2,924	-1,797	البواقي المعيارية
----	-------	-------	-------	--------	-------------------

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية :

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق:

- متوسط البواقي يساوي صفر تقريبا مما يدل على حيادية النموذج.
- نطاق البواقي المعيارية يقع ضمن $[-3, +3]$ وهو مقبول إحصائياً ويدل على أن التوزيع الطبيعي للبواقي مستوفى إلى حد كبير.
- لا تظهر مؤشرات على وجود مشكلات خطيرة مثل القيم المتطرفة أو الانحرافات الكبيرة.

➤ الاستنتاج

نموذج الانحدار يشير إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) والميزة التنافسية. يوضح النموذج أن أصحاب المصلحة الخارجيين يمثلون التأثير الأقوى، مما يعكس أهمية البيئة الخارجية للمؤسسة في تحديد قدرتها التنافسية. كما أن مؤشرات التعدد الخطي والتحقق من الفرضيات الأساسية للنموذج تشير إلى سلامة وصحة استخدام هذا النموذج لأغراض التنبؤ والتحليل.

المطلب الثالث: تقديم النتائج

- الفرضيات الصفرية (H_0)

لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين:

H_{00} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أصحاب المصلحة الداخليين والميزة التنافسية.

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أصحاب المصلحة الخارجيين والميزة التنافسية.

• الفرضيات البديلة (H_1)

H_{10} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أصحاب المصلحة الداخليين والميزة التنافسية.

H_{11} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أصحاب المصلحة الخارجيين والميزة التنافسية.

بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، تبين أن كلا من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين يساهمان بشكل معنوي وإيجابي في تفسير التباين في الميزة التنافسية لدى المؤسسة. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- بالنسبة لأصحاب المصلحة الداخليين، بلغت قيمة معامل الانحدار $(Beta) = 0,181$ ، وبلغت القيمة الاحتمالية $(Sig) = 0.048$ ، وهي أقل من المستوى المعتمد للمعنوية (0.05) ، مما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية.
- أما أصحاب المصلحة الخارجيين، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار $(Beta) = 0.677$ ، والقيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.000$ ، وهي أيضاً أقل بكثير من 0.05 ، مما يدل على علاقة قوية ودالة إحصائية.

انطلاقاً من هذه النتائج، تم رفض الفرضيتين الصفريتين وقبول الفرضيتين البديلتين الآتيتين:

الفرضية H_{10} المقبولة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أصحاب المصلحة الداخليين والميزة التنافسية. ويعني ذلك أن جودة العلاقة والتفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين (كالمديرين، الموظفين، مجلس الإدارة...) تسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المؤسسة على التميز والتنافس في السوق.

الفرضية H_{11} المقبولة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أصحاب المصلحة الخارجيين والميزة التنافسية. وهذا يدل على أن رضا الزبائن، سرعة الاستجابة، جودة الخدمات، والالتزام بقيم المجتمع... جميعها عوامل تمكن المؤسسة من تحقيق تفوق تنافسي واضح.

• الصيغة النهائية للنموذج:

الميزة التنافسية = $(-4,31) + 0,181 \times \text{أصحاب المصلحة الداخليين} + 0,677 \times \text{أصحاب المصلحة الخارجيين}$

تفسير النموذج:

- كل زيادة بوحدة واحدة في تقييم أصحاب المصلحة الداخليين تُسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية بمقدار 0,181 وحدة، عند ثبات المتغير الآخر.

- كل زيادة بوحدة واحدة في تقييم أصحاب المصلحة الخارجيين تُسهم في رفع مستوى الميزة التنافسية بمقدار 0,677 وحدة، عند ثبات المتغير الآخر.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا موضوع دور اصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية توصلنا الى انه في ظل بيئة الاعمال الحديثة لم يعد تحقيق الميزة التنافسية منحصرًا حول تحسين الكفاءة او تقديم منتجات مبتكرة فحسب بل اصبح مرهونا ايضا بقدرة المؤسسة على ادارة علاقاتها مع مختلف اصحاب المصلحة بفعالية اذا ان ادماج اهتماماتهم وتوقعاتهم في الاستراتيجيات التنظيمية لم يعد خيارا يمكن وضعه او تجاهله بل اصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات الاستدامة و التفوق والتميز في السوق، فالمؤسسات التي تتجح في بناء شراكات قوية مع اصحاب المصلحة تكون اكثر قدرة على الابداع والابتكار واتخاذ قرارات سليمة وتوقع المخاطر والاستجابة السريعة للتغيرات مما يمنحها ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- لإجراء الدراسة التطبيقية، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها، اتضح لنا ان لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لهذه المؤسسة دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية.

1. نتائج اختبار الفرضيات

- ❖ بالنسبة للفرضية الأولى والتي نصت: هنالك علاقة ذو دلالة احصائية لمساهمة اصحاب المصلحة الداخليين في خلق ميزة تنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائر، تم قبول هذه الفرضية وذلك من خلال دورهم الفعال في المؤسسة ومساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية واهميتهم في دفع المؤسسة لخلق ميزة تنافسية.
- ❖ اما بخصوص الفرضية الثانية القائلة: هنالك علاقة ذو دلالة احصائية لمساهمة اصحاب المصلحة الخارجيين في خلق ميزة تنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائر، فقد تم قبول هذه الفرضية وذلك من خلال اجماع افراد العينة المستجوبين على اهميتهم في تحقيق ميزة تنافسية.

2. نتائج الدراسة

- يساهم أصحاب المصلحة الداخليين في خلق ميزة تنافسية، ويظهر ذلك من خلال ما يقدمه افراد المؤسسة المدروسة في تحسين جودة خدماتها وتحسين الكفاءة الداخلية وتطوير راس المال البشري وذلك بتوفير المؤسسة مراكز وأنشطة مخصصة للتدريب والتطوير المهني مما يضع المؤسسة في موقع أقوى أمام المنافسين ويزيد من قدرتها على تلبية حاجات العملاء في السوق المتغير.

- يرتبط اصحاب المصلحة الخارجيين ارتباطا وثيقا بالمؤسسة من خلال ما يسهمون به في خلق قيمة ويتجلى هذا الارتباط بشكل أوضح عند بعض عناصر هذه الفئة كالمجتمع والزبائن، وذلك من خلال دعمهم وولائهم لخدمات هذه المؤسسة وبالتالي يساهم بطريقة غير مباشرة في خلق قيمة لها مما يساعد المؤسسة على التكيف، الابتكار، والنمو في بيئة متغيرة.
- إن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك مجموعة من المقومات التي تمنحها ميزة تنافسية قوية في السوق الوطني، من خلال تنوع خدماتها ومنتجاتها كTwinbox و Lablabee و DR.WEB و غيرها من المنتجات التي لم نذكرها، إلى جانب التزامها بتطوير رأس مالها البشري و العمل على تسهيل عملية الاتصال بين جميع اصحاب المصلحة. هذه العناصر مجتمعة تمكن المؤسسة من الحفاظ على موقعها الريادي وتقديم قيمة مضافة لعملائها، مما يجعلها فاعلا أساسيا في دفع عجلة الرقمنة والتنمية الاقتصادية في الجزائر.

3. التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة فيما يلي:

- على المؤسسة ان تتيح لزبائنها فرصة أكبر للتعبير عن انشغالاتهم واقتراحاتهم وتطوير آليات الاستجابة السريعة لطلبات واستفسارات الزبائن وتسهيل هذه العملية لما فيها من منافع ايجابية تعود على المؤسسة.
- على مؤسسة اتصالات الجزائر العمل على إزالة الصعوبات - وحتى إن كانت محدودة - التي يواجهها الزبائن في الحصول على الخدمة، وذلك من خلال تعزيز نقاط الاتصال مع الزبائن وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- ضرورة اهتمام بأصحاب لمصلحة الخارجيين وخاصة الزبائن وتوفير خدمات (خاصة سرعة الانترنت) تليق بمتطلباتهم ورغباتهم وذلك من اجل كسب رضائهم وولائهم للمؤسسة.
- على المؤسسة ان تهتم أكثر بما تحويه من إمكانيات بشرية داخلية وان تحرص دائما على ارضائهم وذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية وتوفير مراكز التدريب وزيادة كفاءتهم لأنهم مصدر من مصادر نجاحاتها واستمرارية نشاطها.

4. حدود وافاق الدراسة

رغم ما تم إنجازه في هذه الدراسة من تحليلات واستنتاجات التي تم التوصل إليها، إلا أنه وجدت بعض الحدود المنهجية والتي ينبغي الإشارة إليها. يأتي في مقدمة هذه الحدود اقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة وحيدة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج ويجعلها نسبية إلى حد كبير. كما أن ضيق الإطار الزمني المخصص للبحث قد حال دون الخوض في تفاصيل الموضوع بشكل أوسع، واكتفى الطالبان باستعمال أداة وحيدة لجمع البيانات (الاستبيان)، دون إمكانية دعمها بأساليب بحثية أخرى كالمقابلات، وهو ما قد يؤثر على شمولية التحليل وعمقه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1) إبراهيم الفقي، اسرار قادة التميز (ترجمة: أميرة نبيل عرفه) ، الطبعة الأولى، مركز الخيرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة ، 1996، ص 50.
- 2) بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر، 2010، ص18.
- 3) بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كانت مدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذاكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011، ص 25.
- 4) بورتر، مايكل، الميزة التنافسية: تحقيق الأداء المتفوق والحفاظ عليه. دار ماكميلان للنشر، (1985) ، ص 102
- 5) جفري فيفر، تعجير الطاقات الكامنة في العاملين، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي {شعاع}، القاهرة، حزيران، 1994، ص 1.
- 6) الحمادي، سعيد، التعليم العالي في العالم العربي: التحديات والفرص (الطبعة الأولى). دار الكتاب الجامعي، (2017) ، ص 93.
- 7) الخطيب، محمد، وعلي، أحمد، الأسواق والمؤسسات المالية (الطبعة الثالثة). دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2015) ، ص 67.
- 8) الداوي الشيخ "التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة تنافسية"، كتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004، ص262.
- 9) الراشد، فهد، التنمية الاجتماعية والعمل المجتمعي (الطبعة الأولى). دار الكتاب الحديث، (2016) ، ص 45.
- 10) رجم نصيب وامال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر - بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

- 11) رحيم حسن "خمس أعمال للتميز في عالم متغير"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز المنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 250.
- 12) رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة ص 09.
- 13) سامية لحول: التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، 2007/2008.
- 14) السلمي، محمد، الإدارة العامة: الأسس والمفاهيم الحديثة (الطبعة الثانية). دار الفكر العربي، (2018)، ص 112.
- 15) السيد غراب ك ، نظم المعلومات الإدارية: مدخل اداري، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، (1999) ، ص 120.
- 16) شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد و محمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001 ص 327.
- 17) الشريف، أحمد، الإدارة البيئية والتنمية المستدامة (الطبعة الثانية). دار الفكر العربي، (2018) ، ص 134.
- 18) طارق قندوز ، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 77-78.
- 19) طارق نوير، "دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت 2002، ص 05.
- 20) العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، "إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة - برج بو عرييج"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بشار ، يومي 14 و 15 فيفري، 2012 ص 10.
- 21) عبد الرحمن، خالد ، مدخل إلى الإعلام والصحافة: الأسس والممارسات (الطبعة الأولى). دار الفكر العربي، (2019) ، ص 76.
- 22) عبد الفتاح مراد، موسوعة مصطلحات الجات و منظمة التجارة العالمية، الإسكندرية، [د،ت]، ص 507.
- 23) عبد المليك مزهودة، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ص 14.

- (24) العريفي، عبد الله، إدارة سلاسل التوريد: المفاهيم، الإستراتيجيات، والتطبيقات العملية (الطبعة الأولى). دار المريخ للنشر، (2010)، ص 85.
- (25) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.
- (26) علي رحال وإلهام يحيوي، "الجودة والسوق"، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 03، مارس 2001، ص 46.
- (27) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية- مصادرها-تتميتها-وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002، ص 48 - 49.
- (28) العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير في فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص130 - 133.
- (29) فاروق عزون. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وتسيير العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف. 2015، ص79.
- (30) قاسمي السعيد، التفاعل بين المؤسسة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011، ص76.
- (31) القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص107.
- (32) كمال رزيق و قاسي ياسين، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 0908-مارس 2005، ص20
- (33) لوثر جي سيوارت، إدارة الوقت (ترجمة رعد الصرن) ، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر، سوريا، 2002، ص08.
- (34) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 1998، ص86.

- (35) محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة جسر التنمية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 10-11.
- (36) محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة تنافسية للمؤسسات الصناعية الوطني، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة 2005، ص 74.
- (37) محمد، فريد الصحن،، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 290.
- (38) مريم بولمخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011، ص 86.
- (39) المغربي أحمد إدارة المنظمات غير الربحية: الأسس والتطبيقات (الطبعة الثانية)، دار الفكر العربي، 2019، ص 78.
- (40) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن -، 2002، ص 184.
- (41) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر 2003، ص 110.
- (42) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 227.
- (43) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.
- (44) هاجر مسعودة عبد الكريم. التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراة، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2017، ص 147.
- (45) هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه انموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان -الأردن -، 2005، ص 12.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- 1) Alain FERNANDEZ, les tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité, Éditions d'Organisation, 2005, p 43–53.
- 2) Archie B, C., & Buchholts, A. K. Business and Society Ethics and Stakeholder Management. (7, Ed.) USA: South–Western, 2009, p. 84.
- 3) Bryson, J. M. **What to Do When Stakeholders Matter**, Public Management Review, 2004, p.25.
- 4) Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. Business and Society : Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, 9th Edition, 2014 , p. 56–60
- 5) Chantal Bussenant– Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise: structures–décision– stratégie, tom 2, vuibert, 1999, p183.
- 6) Chopra, S., & Meindl, P. *Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation* 7th Edition, 2021, p90
- 7) Clarkson, M. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review, 1995 , p.106.
- 8) Donaldson, T., & Preston, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 1995, p.67
- 9) Freeman, R. E. Strategic Management: A Stockholder Approach. Bethmann Publishing , 1984 p.46.
- 10) Hamel, G., & Prahalad, C. K. Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1994, p 24.
- 11) Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 12th Edition, 2017, P 268
- 12) Larson, E., & Gray, C. Project Management: The Managerial Process, 7th Edition, 2017, p.156–158

- 13) Loic cadin Jean–François Amadien , Compétence et organisation qualifiante.
Paris :ECONOMICA, 1996, p40
- 14) M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.
- 15) Meignant A. Ressources humaines: déployer la stratégie, Editions Liaisons,
Paris, 2000, p110
- 16) Mendelow, A. L. **Stakeholder Mapping Model**, Proceedings of the Second
International Conference on Information Systems,1991, p54.
- 17) Michaël E–porter : choix stratégiques et concurrence ,Traduit Par Philippe de
lavergne ,édition economica ,paris ,1982 ,p 04.
- 18) Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. **Toward a Theory of
Stakeholder Identification and Saliency Identification and Saliency**, Academy of
Management Review, 1997 , p. 867.
- 19) OECD, Regulatory Policy and Governance: Supporting Economic Growth and
Serving the Public Interest, 2020, p105
- 20) Overseas Development Administration (ODA). Guidance note on how to do
stakeholder analysis of aid projects and programmes ,London: Social
Development Department ,1995 ,p2
- 21) Peter YUEN ,Group Report Managing SARS Outbreaksthe Stakeholders Model,
3 May 2004,p 5.
- 22) Rachid Ben Aibouche, La nouvelle technique de gestion, Casbah édition, Alger,
2001, p 11.
- 23) Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior*, 18th Edition, 2019, p.
215–219.

- 24) Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. *Corporate Finance*, 12th Edition, 2019 ،p. 35
- 25) Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 1991، 61–75.
- 26) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997، p 509–533.
- 27) Tom Peters – Robert water man, *Le prix de l'excellence "les 8 livres de la performance*,Dunod, paris, 1999, p 09.

ثالثا: المنتديات والمواقع الالكترونية

<https://www.algeritelecom.dz> الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر

WWW.BAKKAH.COM منتديات بكاه: أصحاب المصلحة

www.projectmanager.com منتديات

منتديات « world economic forum- «the Global Competitiveness Report 2019» .

الملاحق



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: ادارة الاعمال

الاستبيان

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة الاعمال، بعنوان: "دور أصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية": دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت-"، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا والإجابة على أسئلة الدراسة.

وعليه نرجو منكم القراءة بتمعن والاجابة بموضوعية وذلك بوضع علامة (X) امام الإجابة التي ترونها مناسبة ونحيطكم علما انه سيتم التعامل مع اجاباتكم بسرية تامة وستستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الجزء الاول: البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي : ذكر انثى
- العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40 سنة
- من 40 الى اقل من 50 سنة أكبر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- التكوين المهني جامعي
- الخبرة: اقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات
- 10-20 سنوات أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

القسم الأول: أصحاب المصلحة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الاول: أصحاب المصلحة الداخليين
					5- المهام المسندة إلى الموظف واضحة ومحددة.
					6- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بأفرادها الداخليين نظرا لأهميتهم.
					7- يتلقى الموظفون دعما كاملا من الإدارة العليا.
					8- يعمل مجلس الإدارة مع المديرين التنفيذيين على تحقيق مصالح المؤسسة وكافة الأطراف المعنية.
					9- تتوفر بيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع.
					10- يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة.
					11- توفر المؤسسة مراكز وأنشطة مخصصة للتدريب والتطوير المهني.
					12- تقدم الإدارة معلومات جيدة وكافية للموظفين حول أهداف المؤسسة المستقبلية.
					13 - يضمن مجلس الإدارة التوافق بين اهتمامات جميع أصحاب المصلحة.

					10- تشجع المؤسسة التواصل المستمر مع مختلف الأطراف المعنية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور ثاني: أصحاب المصلحة الخارجيين
					14- يقدم الزبائن تقييما إيجابيا لجودة الخدمات التي توفرها المؤسسة.
					15- تتبع المؤسسة سياسة تسعير مناسبة مقابل جودة الخدمات المقدمة.
					16- تحترم المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع المحلي.
					17- يواجه الزبائن صعوبات محدودة في الحصول على الخدمة
					18- تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع بفعالية.
					19- توفر المؤسسة سرعة إنترنت ترضي توقعات العملاء.
					20- تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى المقدمة من العملاء.
					21- تمتلك المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسهل عملية التواصل معها.
					22 - تتعامل المؤسسة مع المنافسين باحترام وتلتزم بأخلاقيات العمل.
					23 - تتيح المؤسسة لزبائنها فرصة التعبير عن اقتراحاتهم.

القسم الثاني: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24- تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.					
25- تسعى المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة في السوق.					
26- تملك المؤسسة موارد متنوعة تساعد على مواجهة المنافسين.					
27- تحرص المؤسسة باستمرار على اكتساب تقنيات ووسائل متطورة					
28- تعمل المؤسسة على تقييم مواردها من حيث الأهمية الاستراتيجية.					
29- تأخذ المؤسسة آراء الموظفين في الحسبان عند صياغة استراتيجياتها.					
30- تمتلك المؤسسة مرونة في اتخاذ قراراتها مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات.					
31- تسعى المؤسسة إلى امتلاك تكنولوجيا حديثة تساعد على التميز.					
32- تحفز المؤسسة موظفيها لزيادة فعاليتهم.					
33- يمتلك موظفو المؤسسة قدرات فعالة تساهم في تحقيق أهدافها.					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
The People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Ain Témouchent University-BELHADJ
Bouchaib
Development entrepreneurship center



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
مركز تطوير المقاولاتية

عين تموشنت : 23 أبريل 2025

رقم التقييد: 06 / م.ت.م.ج.ع.ت.ب.ب/2025

إلى السيد مدير مؤسسة المديرية العملية للإتصالات - عين تموشنت -
إتصالات الجزائر

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم

تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب، والمتمثل في السماح للطلبة الذين أشرف عليهم،

طلبة السنة الثانية ماستر الآتي أسماءهم:

- والي يوسف،

- طبال محمد،

وهذا من أجل إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم الموقرة، وذلك في إطار ربط الجانب النظري بالتطبيقي،

واستكمالاً لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر.

نأمل أن تتاح لهم فرصة الاستفادة من خبرة مؤسستكم، وأن يتم التنسيق مع المصالح المعنية لديكم لتسهيل

هذه الدراسة الميدانية، مع الالتزام التام بكافة القوانين والأنظمة الداخلية المعمول بها.

وفي انتظار ردكم الإيجابي، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.



Amic Jovane Ble
Algerie Télécom - S.P.A.-
Chef de Département Ressources Humaines
Signature: S.M. HABI

1- أصحاب المصلحة الداخليين

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
المهام المسندة إلى الموظف واضحة ومحددة	1,000	,479
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بأفرادها الداخليين نظرا لأهميتهم	1,000	,766
يتلقى الموظفون دعما كاملا من الإدارة العليا	1,000	,773
يعمل مجلس الإدارة مع المديرين التنفيذيين على تحقيق مصالح المؤسسة وكافة الأطراف المعنية	1,000	,491
تتوفر بيئة عمل ملائمة تشجع على الابتكار والإبداع	1,000	,656
يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة	1,000	,578
توفر المؤسسة مراكز وأنشطة مخصصة للتدريب والتطوير المهني	1,000	,093
تقدم الإدارة معلومات جيدة وكافية للموظفين حول أهداف المؤسسة المستقبلية	1,000	,618
يضمن مجلس الإدارة التوافق بين أهداف المؤسسة واهتمامات جميع أصحاب المصلحة	1,000	,466
تشجع المؤسسة التواصل المستمر مع مختلف الأطراف المعنية	1,000	,678

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,856
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	397,880
	ddl	45
	Signification	,000

2- أصحاب المصلحة الخارجيين

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
يقدم الزبائن تقييما إيجابيا لجودة الخدمات التي توفرها المؤسسة	1,000	,409
تتبع المؤسسة سياسة تسعير مناسبة مقابل جودة الخدمات المقدمة	1,000	,081
تحترم المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع المحلي	1,000	,411
يواجه الزبائن صعوبات محدودة في الحصول على الخدمة	1,000	,367
تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع بفعالية	1,000	,670
توفر المؤسسة سرعة إنترنت ترضي توقعات العملاء	1,000	,405
تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى المقدمة من العملاء	1,000	,285

تمتلك المؤسسة قنوات اتصال فعالة تسهل عملية التواصل معها	1,000	,363
تتعامل المؤسسة مع المنافسين باحترام وتلتزم بأخلاقيات العمل	1,000	,149
تتيح المؤسسة لزيائنها فرصة التعبير عن انشغالاتهم واقتراحاتهم	1,000	,586

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,711
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	225,494
	ddl	45
	Signification	,000

3- الميزة التنافسية

Matrice des composantes^a

Composante	
1	
تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية	,781
تسعى المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة في السوق	,395
تملك المؤسسة موارد متنوعة تساعد على مواجهة المنافسين	,039
تسعى المؤسسة باستمرار إلى اكتساب تقنيات ووسائل متطورة	,333

تعمل المؤسسة على تقييم مواردها من حيث الأهمية الاستراتيجية	,726
تأخذ المؤسسة آراء الموظفين في الحسبان عند صياغة استراتيجياتها	,792
تمتلك المؤسسة مرونة في اتخاذ قراراتها مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات	,764
تسعى المؤسسة إلى امتلاك تكنولوجيا حديثة تساعدها على التميز	,029
تحفز المؤسسة موظفيها لزيادة فعاليتهم	,754
يمتلك موظفو المؤسسة قدرات فعالة تساهم في تحقيق أهدافها	,823

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,792
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	221,212
	ddl	45
	Signification	,000

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,779 ^a	,607	,595	,63655676	2,290

a. Prédicteurs : (Constante), أصحاب المصلحة الداخليين, أصحاب المصلحة الخارجيين,

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,472	2	19,736	48,706	,000 ^b
	Résidu	25,528	63	,405		
	Total	65,000	65			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), أصحاب المصلحة الداخليين, أصحاب المصلحة الخارجيين,

Sexe :

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أصحاب المصلحة الداخليين	ذكر	38	,0229333	1,16533960	,18904305
	أنثى	28	-,0311237	,73802251	,13947314
أصحاب المصلحة الخارجيين	ذكر	38	,0343459	1,04179875	,16900207
	أنثى	28	-,0466123	,95716763	,18088768
الميزة التنافسية	ذكر	38	-,1332453	1,08896961	,17665420
	أنثى	28	,1808329	,85055738	,16074024

Age:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
أصحاب المصلحة الداخليين	Inter-groupes	3,892	3	1,297	1,316	,277
	Intragroupes	61,108	62	,986		
	Total	65,000	65			
أصحاب المصلحة الخارجيين	Inter-groupes	7,361	3	2,454	2,639	,057
	Intragroupes	57,639	62	,930		
	Total	65,000	65			
الميزة التنافسية	Inter-groupes	8,721	3	2,907	3,203	,029
	Intragroupes	56,279	62	,908		
	Total	65,000	65			

Experience travail:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
أصحاب المصلحة الداخليين	Inter-groupes	3,886	3	1,295	1,314	,278
	Intragroupes	61,114	62	,986		
	Total	65,000	65			
أصحاب المصلحة الخارجيين	Inter-groupes	3,605	3	1,202	1,214	,312
	Intragroupes	61,395	62	,990		
	Total	65,000	65			
الميزة التنافسية	Inter-groupes	5,653	3	1,884	1,968	,128
	Intragroupes	59,347	62	,957		
	Total	65,000	65			

الملاحق

Niveau scolaire:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
أصحاب المصلحة الداخليين	Inter-groupes	4,813	3	1,604	1,653	,186
	Intragroupes	60,187	62	,971		
	Total	65,000	65			
أصحاب المصلحة الخارجيين	Inter-groupes	2,929	3	,976	,975	,410
	Intragroupes	62,071	62	1,001		
	Total	65,000	65			
الميزة التنافسية	Inter-groupes	2,814	3	,938	,935	,429
	Intragroupes	62,186	62	1,003		
	Total	65,000	65			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1 (Constante)	-4,319E-17	,078		,000	1,000		
أصحاب المصلحة الداخليين	,181	,090	,181	2,019	,048	,774	1,292
أصحاب المصلحة الخارجيين	,677	,090	,677	7,538	,000	,774	1,292

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	أصحاب المصلحة الداخليين	أصحاب المصلحة الخارجييين
1	1	1,476	1,000	,00	,26	,26
	2	1,000	1,215	1,00	,00	,00
	3	,524	1,677	,00	,74	,74

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	-1,7280440	1,0372931	,0000000	,77927102	66
Résidu	-1,14413607	1,86122465	,00000000	,62668706	66
Prévision standardisée	-2,218	1,331	,000	1,000	66
Résidu standardisé	-1,797	2,924	,000	,984	66

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Corrélations

		أصحاب المصلحة الداخليين	أصحاب المصلحة الخارجييين	الميزة التنافسية
أصحاب المصلحة الداخليين	Corrélacion de Pearson	1	,476**	,503**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	66	66	66
أصحاب المصلحة الخارجييين	Corrélacion de Pearson	,476**	1	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000

	N	66	66	66
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,503**	,763**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	66	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).