



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي
دراسة حالة "مؤسسة سونلغاز - وكالة فرجيوة"

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
د. بوجدة رمزي	أسماء مروج	1
	إلهام بوعافية	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	د. بوجنانه فؤاد
مشرفا ومقررا	د. بوجدة رمزي
ممتحنا	د. ميمون معاذ

السنة الجامعية 2024/2023

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة سونلغاز ، وقد حددت أبعاد للرشاقة الاستراتيجية ب: "الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد" لمعرفة دور هذه الابعاد في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة سونلغاز وكالة فرجيو، ومن أجل تحقيق هذه الاهداف قمنا بدراسة ميدانية من خلالها تم توزيع 30 استمارة موجهة لعدد من الموظفين المختصين في مجال وضع الاستراتيجية لدى المؤسسة، وقد تم تحليل معطيات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss21)، ومجموعة من الأساليب الاحصائية كعامل الارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار البسيط.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك موافقة من متوسطة إلى مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسته أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.92 الى 3.58 على سلم ليكارت الخماسي ؛
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التفوق التنافسي)، حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية مرتفعة بين المتغير المستقل والتابع بلغت قيمته 72.2%.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المذكورة بين وحدات العمل الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز .

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية ، أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، التفوق التنافسي، مؤسسة سونلغاز - وكالة فرجيو-.

Résumé

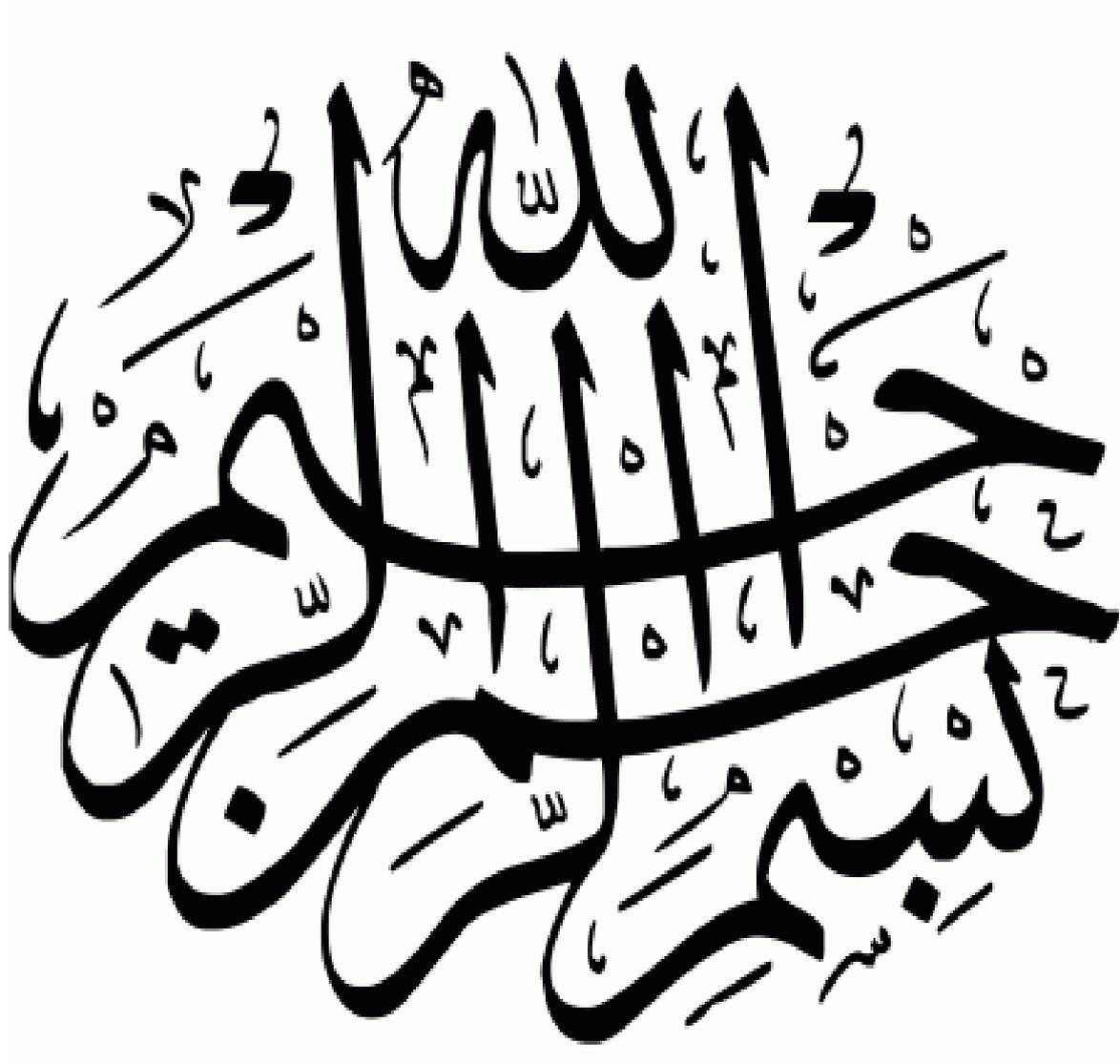
This study aims to identify the role of strategic agility in achieving competitive advantage in Sonalgaz Corporation. The dimensions of strategic agility," including strategic sensitivity, responsiveness, collective commitment, and resource liquidity" have been identified to understand their role in achieving competitive advantage in Sonalgaz Corporation. To achieve these objectives, a field study was conducted, in which 30 questionnaires were distributed to specialized employees in the field of strategy development within the corporation. The data of the study were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 21) and various statistical methods such as Pearson correlation coefficient, arithmetic means, and simple regression analysis were applied.

The study yielded several key findings:

- There is a moderate to high agreement among the study sample regarding the extent of practicing the dimensions of strategic agility in Sonalgaz Corporation, as the arithmetic means ranged from 2.92 to 3.58 on the Likert five-point scale
- There is a statistically significant effect of the independent variable (dimensions of strategic agility) on the dependent variable (competitive advantage), as we found a moderate positive correlation between the independent and dependent variables reaching a value of 59.7%.

The study recommended the necessity to enhance the practice of strategic agility, along with its mentioned dimensions, among the strategic work units within Sonalgaz Corporation

Keywords: Strategic agility, dimensions of strategic agility, competitive advantage, Sonalgaz Corporation - Ferjioua Agency.



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانوني و شجعوني على الاستمرار في

مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " بوجرة رمزي " الذي لن تكفي

حروفه

هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير على، ول توجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل حالاً مرضاه و أحظني برحمتك في عبادك الصالحين"

الاهداء

الى حلمي الذي طالما انتظرتة

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطانني بلا مقابل

الى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة

داعمي الاول في مسيرتي وفخري واعتزازي

أبي الغالي

من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها

الى سر نجاحي أمي الغالية

الى الأستاذ الدكتور المشرف " بودوجة رمزي " شكرا على كل ما قدمه من توجيهات قيمة

ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

اهدي فرحتي لأختي الرائعة مديحة كما أهدي نجاحي لأختي العزيزة صباح وجميع اخواتي رقية،

روقية، عبد المؤمن، مهدي

الى كل " أساتذتي " الكرام

الى كل " الاحبة والاصدقاء "

أسماء

الاهداء

الى من أفضلها على نفسي ، ولم لا، فلقد ضحيت من أجلي ولم تدخر جهدا

في سبيل اسعادي على الدوام

أهـي الغالـية

الى القوة التي أستند عليها في كل مراحل حياتي والعنان الذي لا يمكن أن يضاھيم أي شيء آخر

الى فخري وامتزازي

ابي الغالي

الى رفيق دربي، وسعادي، وشريك حياتي وقلبي، الداعم و الصديق

زوجي المبرمج

الى كل أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون أقدم لكم نجاحي

شكرا جميعا

الهام

خطة البحث

الصفحة	المحتوى
أ - ب	الملخص
ج	آيات قرآنية الافتتاحية
د	شكر و عرفان
هـ - و	الاهداء
ز - ح	خطة البحث
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ك	قائمة الملاحق
08-01	1. فصل تمهيدي
02	1.1. مقدمة
03	1.2. اشكالية الدراسة
04-03	1.3. نموذج الدراسة
05-04	1.4. فرضيات الدراسة
06-05	1.5. أسباب اختيار الموضوع
06	1.6. أهمية البحث واهداف الدراسة
07-06	1.7. حدود الدراسة
07	1.8. مصطلحات الدراسة
08-07	1.9. الخطوط العريضة للدراسة
22-09	2. مراجعة نظرية
15-10	1.2. ماهية الرشاقة الاستراتيجية
10	1.1.2. نشأة مصطلح الرشاقة الاستراتيجية
11-10	2.1.2. تعريف الرشاقة الاستراتيجية
12-11	3.1.2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية
15-12	4.1.2. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
22-16	2.2. ماهية التفوق التنافسي
16	1.2.2. تعريف التفوق التنافسي
17-16	2.2.2. أهمية التفوق التنافسي

20-17	3.2.2. أبعاد التفوق التنافسي
22-20	3.2. دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي
32-23	3. الدراسات السابقة
26-24	1.3. الدراسات التي تناولت متغير الرشاقة الاستراتيجية
30-26	2.3. الدراسات التي تناولت متغير التفوق التنافسي
31-30	3.3. الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين
32	4.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46-33	4. المنهجية
34	1.4. مقارنة البحث
35	2.4. استراتيجية البحث
36-35	3.4. طريقة جمع البيانات
37-36	4.4. تحديد مجتمع البيانات وعينة الدراسة
38-37	5.4. أداة الدراسة
40-38	6.4. طريقة تحليل البيانات
46-41	7.4. الصدق وثبات وسيلة الدراسة
73-47	5. التحليل
49-48	1.5. وصف خصائص عينة الدراسة
63-49	2.5. تحليل النتائج
71-63	3.5. اختبار الفرضيات
77-73	6. نتائج الدراسة
74	1.6. خاتمة
76-74	2.6. النتائج
77	3.6. التوصيات
77	4.6. الدراسات المقترحة
83-78	7. قائمة المراجع
83-79	1.7. المراجع العربية
83	2.7. المراجع الاجنبية
96-84	8. الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	استراتيجيات البحث	01
38	مراجع أسئلة الاستبيان	02
40	تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح	03
42	معاملات الارتباط بين كل درجة محور والدرجة الكلية للاستبانة	04
43	معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الاول والدرجة الكلية لهذا البعد	05
43	معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لهذا البعد	06
43	معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لهذا البعد	07
44	معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لهذا البعد	08
44	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا المحور	09
46	مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	10
59	مواصفات عينة الدراسة	11
51	اتجاهات وآراء العينة على مستوى بعد الحساسية الاستراتيجية	12
53	اتجاهات وآراء العينة على مستوى بعد سرعة الاستجابة	13
55	اتجاهات وآراء العينة على مستوى بعد الالتزام الجماعي	14
57	اتجاهات وآراء العينة على مستوى بعد سيولة الموارد	15
60-59	اتجاهات وآراء العينة حول التفوق التنافسي	16
64	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولومجروف - سمرنوف)	17
66	نتائج تحليل التباين الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	18
66	نتائج تحليل الانحدار لأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي	19
67	نتائج تحليل الانحدار لأثر بعد الحساسية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي	20
68	نتائج تحليل الانحدار لأثر بعد سرعة الاستجابة في تحقيق التفوق التنافسي	21
69	نتائج تحليل الانحدار لأثر بعد الالتزام الجماعي في تحقيق التفوق التنافسي	22
70	نتائج تحليل الانحدار لأثر بعد سيولة الموارد في تحقيق التفوق التنافسي	23

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	04
02	مخطط توضيحي لمخطط البحث	08
03	منحنى التوزيع الطبيعي	65

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
87-85	الاستبيان	01
88	قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان	02
96-89	مخرجات spss	03

1. فصل تمهيدي

- 1.1. مقدمة ←
- 2.1. اشكالية الدراسة ←
- 3.1. نموذج الدراسة ←
- 4.1. فرضيات الدراسة ←
- 5.1. أسباب اختيار الموضوع ←
- 6.1. أهمية البحث وأهداف الدراسة ←
- 7.1. حدود الدراسة ←
- 8.1. مصطلحات الدراسة ←
- 9.1. الخطوط العريضة للبحث ←

1.1.1 مقدمة

تواجه المؤسسات ظروفًا بيئية تتسم بالتسارع والتغير المتواصل، ناتجة عن التطور السريع في عوامل بيئتها، ومن ثم تتطلب هذه الظروف تبني استراتيجيات تكيفية لضمان استمراريتها ونجاحها. إذ يعتبر النجاح المستدام والتفوق الذي يعتمد على امتلاك الموارد والقدرات ذات أهمية خاصة، حيث يجب أن تكون هذه الموارد والقدرات نادرة وصعبة التكرار، ولا يمكن تعويضها، بل يجب أن تكون متكاملة ومتناغمة، ومن هنا يتعين على المؤسسة البحث عن الوسائل والطرق المناسبة التي تجعلها قيمة مستمرة في جو متقلب.

ويتحقق نجاح المؤسسات من خلال قدرتها على البقاء، والتكيف، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل المتسارعة، وتحقيق ميزة مستدامة تمنحها التفوق على منافسيها من خلال تلبية احتياجات ورغبات العملاء. هذا الواقع يدفع مؤسسات الأعمال إلى البحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، فمن خلال هذه الظروف تبرز استراتيجية الرشاقة كخيار مهم يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على البقاء والنمو، مما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وضمان استمرارية النجاح.

حيث أن الرشاقة الاستراتيجية نهج يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وتعزيز الاستفادة من الفرص وتقادي والتحديات، كما أنها تعد القدرة على اكتساب المؤسسة خفة الحركة والمرونة اللازمة للبقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية متغيرة، وذلك من خلال اكتساب المؤسسة القدرة على تغيير عملياتها الرئيسية بكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال الحساسية تجاه البيئة وبناء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة للتنفيذ، فهي تساعد على مواكبة التطورات.

كما أصبح التفوق التنافسي ضرورياً في بيئة الأعمال، نتيجة تسارع المؤسسات إلى التميز والتفوق واكتساب ميزة تنافسية تمكنها تفرد في البيئة التي تعمل فيها، وتمتع بخصائص تفوق إمكانات المنافسين، كما تمكنها من دخول منتجات وأسواق جديدة، وكسب ولاء الزبائن.

وقد ترتبط الرشاقة الاستراتيجية بالتفوق التنافسي من خلال قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحسين العمليات، وهذا بدوره يساهم في تحقيق التفوق التنافسي، كما يمكن تحسين

جودة الخدمة وتلبية احتياجات العملاء ، مما يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويمنحها القدرة على المنافسة بشكل فعال.

2.1. اشكالية الدراسة

في ظل التطور السريع والتغيرات المستمرة في البيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة للبقاء في بيئة التنافس وضمان استمراريتها في السوق. يتطلب هذا التحدي تبني استراتيجيات فعالة ومتجاوبة مع التحولات السريعة.

وهنا يبرز دور الرقابة الاستراتيجية في مواجهة التحديات والصعوبات التي تقف أمام المؤسسات من أجل التفوق والتميز، وعليه نطرح التساؤل التالي:

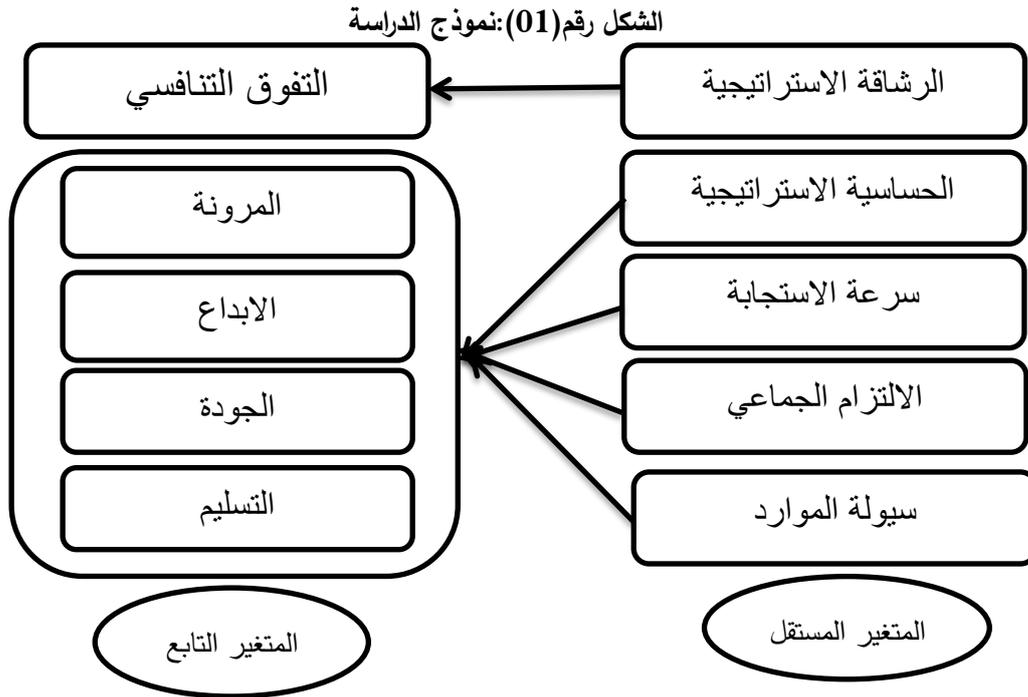
• ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة سونلغاز وكالة فرجيوة؟

وسنتدرج في معالجة مختلف جوانب الاشكالية المطروحة بطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالرقابة الاستراتيجية وأبعادها؟
- ما المقصود بالتفوق التنافسي أبعاده؟
- كيف يمكن لرقابة الاستراتيجية تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة سونلغاز وكالة فرجيوة؟

3.1. نموذج الدراسة

قصد الالمام بحيثيات ومتطلبات البحث ولى ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ومن أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول الى أهدافها تم تطوير الاطار المفاهيمي للدراسة في شكل متغيرات حيث يوضح الشكل رقم (01) أن المتغير المستقل (Independent) يتمثل في الرقابة الاستراتيجية والمتغير التابع (Dépendent) يتمثل في التفوق التنافسي بأبعاده الاربعة والشكل رقم (01) يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة (عمرو، 2016)، (الضابط، 2022).

4.1. فرضيات الدراسة

1.4.1. الفرضية الرئيسية:

- **H0:** لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.
- **H1:** يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.
وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

2.4.1. الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى:

- **H0:** لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq \alpha 0,05$.
- **H1:** يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq \alpha 0,05$.

الفرضية الفرعية الثانية:

- **H0:** لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء سرعة الاستجابة على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.
- **H1:** يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء سرعة الاستجابة على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- **H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الالتزام الجماعي على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.
- **H1:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الالتزام الجماعي على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- **H0:** لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء سيولة الموارد على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.
- **H1:** يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء سيولة الموارد على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$.

5.1. أسباب اختيار الموضوع

5.1.1. الأسباب ذاتية:

- اهتمامنا الذاتي في فهم كيف يمكن للمؤسسات الناجحة أن تتكيف مع التحولات السريعة وتحقيق التميز في بيئة الأعمال؛
- معرفة مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في نجاح المؤسسات وتفوقها؛
- طبيعة التخصص، وحادثة موضوع الرشاقة الاستراتيجية في هذا الموضوع.

5.1.2. الأسباب موضوعية:

- الاطلاع علي ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها في مجال الاعمال؛
- الاهمية البالغة لموضوع الرشاقة الاستراتيجية في التوجهات الحديثة للمؤسسات وتحقيق التفوق؛
- التنافس الشديد في الاسواق، والذي يفرض تحسين الاداء بشكل مستمر؛

- ضرورة المؤسسات للتميز وجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وذلك من خلال تحقيق التفوق التنافسي.

6.1. أهمية البحث وأهداف الدراسة

1.6.1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في ما يلي :

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية جوهرية في تفعيل تحولات المؤسسات نحو نماذج أعمال أكثر مرونة ، حيث تسهم في تعزيز كفاءتها التشغيلية وقدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، حيث تقدم الرشاقة الاستراتيجية اطلالة عميقة على كيفية تكوين هذا النهج وتأثيره على الأداء التنافسي للمؤسسة، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تحقيق التميز والتنافس في بيئة متغيرة باستمرار، يمكن للدراسات في هذا المجال توجيه المؤسسات نحو تحسين أدائها وتحقيق فوائد تنافسية مستدامة.

كما تتجسد أهميتها في توفير اطار فهم شامل لكيفية تكامل المؤسسات بين مرونة هيكلها واستعدادها للتكيف مع التحولات السريعة في البيئة الأعمال، كما يتيح فرصا لتحسين أدائها وبقائها في مقدمة السوق، ويمكن للمؤسسات تحديد الأساليب الفعالة لتحسين قدراتها علي التكيف والابداع، مما يعزز فرصها للتفوق التنافسي.

2.6.1. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة سونلغاز، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعريف بالرشاقة الاستراتيجية باعتبارها مصطلح جديد؛
- التعريف بالتفوق التنافسي ومعرفة أبعاده؛
- تبيين العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنافسي؛
- معرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة سونلغاز.

7.1. حدود الدراسة

1.7.1. الحدود المكانية: أجريت دراستنا في مؤسسة سونلغاز وكالة فرجيوة- ميله-.

2.7.1. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 18 فيفري الى غاية 15

ماي 2024

3.7.1. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من الاطارات في المراكز الرئيسية في مؤسسة

سونلغاز-وكالة فرجيوة-

8.1. مصطلحات الدراسة

1.8.1. الرشاقة الاستراتيجية : هي قدرة المنظمة علي تكوين هيكلها واستراتيجياتها بشكل مرن في

بيئة الأعمال المتغيرة، يتم تحقيقها من خلال الاطلاع المستمر والتكيف المستدام مع البيئة التي تعمل فيها.

2.8.1. التفوق التنافسي: هي القدرة على تحليل بنية التنافس الحالية وفهم تطورها في المستقبل

لضمان التفوق والنجاح، وذلك من خلال استنباط نماذج جديدة للميزة التنافسية.

9.1. الخطوط العريضة للدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة بشكل واضح قمنا بتدرج في البحث من خلال اعداد الخطة المتكونة من خمس خطوات بهدف الوصول الى نتائج علمية تؤكد أو تنفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة أي تناولنا في الخطوات ما يلي:

➤ **الخطوة الاولى:** تضمنت تقديمًا عامًا حول موضوع البحث تم فيه صياغة الاشكالية وتحديد

التساؤلات الرئيسية كما قمنا بتباني الاطار المفاهيم لدراستنا؛

➤ **الخطوة الثانية:** تهدف الى التأسيس النظري لمفردات البحث وبعد التأكد من بناء الاطار العمل

على أساس سليم انتقلنا الى الخطوة الثالثة؛

➤ **الخطوة الثالثة:** تم فيها شرح المنهجية العلمية التي تتفق وخصوصية البحث اين تم اختيار

الأداة الدراسة والوسائل الاحصائية المناسبة لها، والتي اعتمدنا عليها في التحليل والتفسير وبرهنة

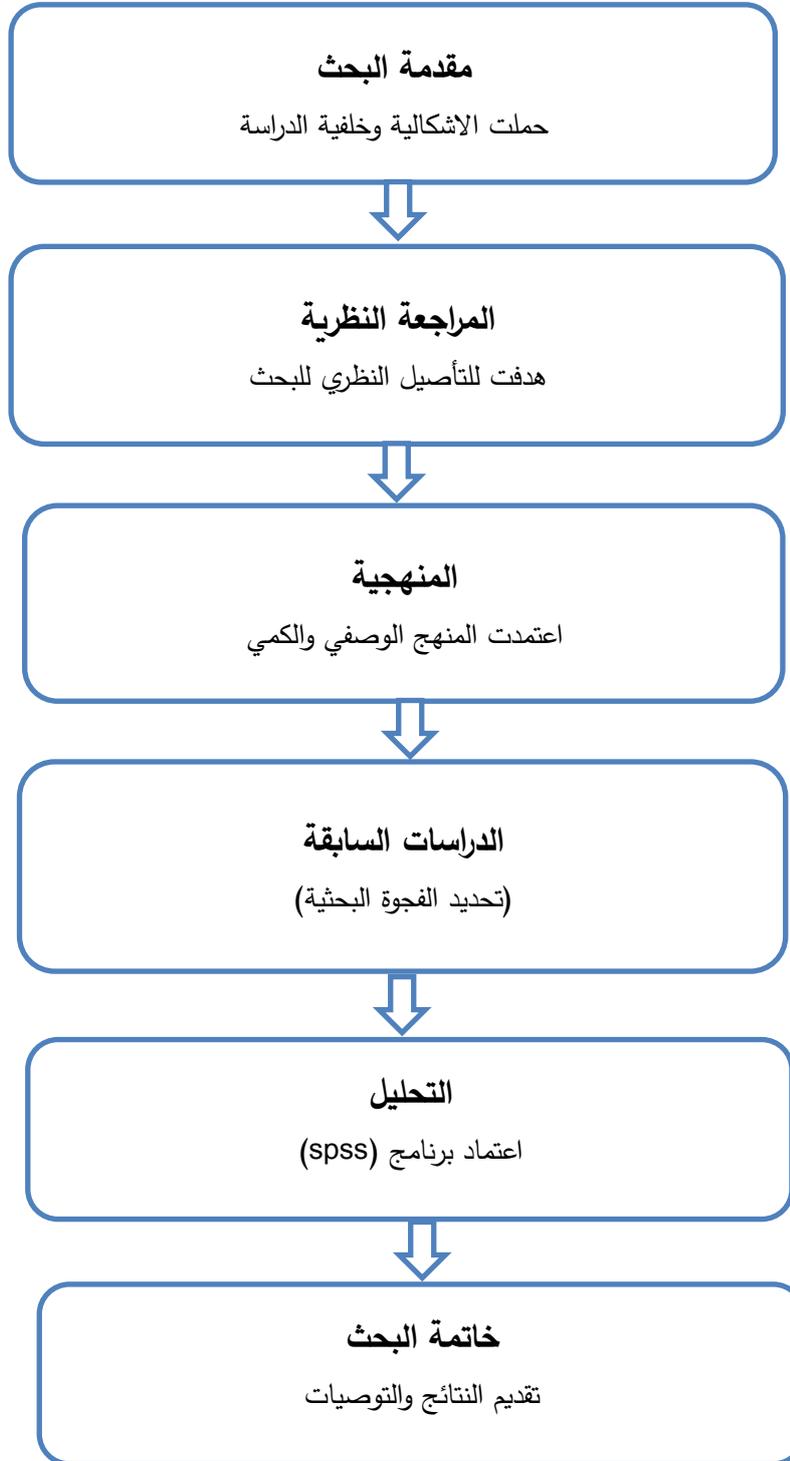
الاحصائية لفرضية الدراسة في الخطوة الرابعة؛

➤ **الخطوة الرابعة:** تم فيها التطرق للدراسات السابقة؛

➤ **الخطوة الخامسة:** تضمن النتائج العلمية للبحث والتي تقوم على البيانات الاحصائية؛

➤ الخطوة السادسة: تقديم النتائج والتوصيات.

الشكل رقم (02): مخطط توضيحي لخطوات البحث



المصدر: من اعداد الطالبتين

2.مراجعة نظرية

- ← 1.2.1. ماهية الرشاقة الاستراتيجية
- ← 1.1.2. نشأة مصطلح الرشاقة الاستراتيجية
- ← 2.1.2. تعريف الرشاقة الاستراتيجية
- ← 3.1.2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية
- ← 4.1.2. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
- ← 2.2. ماهية التفوق التنافسي
- ← 1.2.2. تعريف التفوق التنافسي
- ← 2.2.2. أهمية التفوق التنافسي
- ← 3.2.2. أبعاد التفوق التنافسي
- ← 3.2. دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسية

1.2.1 ماهية الرقابة الاستراتيجية

أصبحت الرقابة الاستراتيجية حاجة ضرورية للمنظمات في ظروف التغيرات البيئية المفاجئة، حيث أنها المحور الأساسي لكافة التغيرات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة لتكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

1.1.2 نشأة مصطلح الرقابة الاستراتيجية:

في مستهل عام 1990 عدت الرقابة الاستراتيجية الحل الجديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغير وفقاً ل(Goldman,etal,1995:111)، كما أن الرقابة عرفت على أنها كيفية التعلم لجعل المنعطفات السريعة كفرو ونقاط قوة بدلاً من وصفها كتهديدات، كما أنها القدرة على تحويل وتجديد الشركة بدون فقدان أو تضحية بالفرص المتاحة.

وينبغي للمؤسسات التي ترغب في أن تكون رشيقة ليس فقط أن تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات، ولكن ينبغي أيضاً أن تكون قادرة على الحصول على المزايا التنافسية وبالترتيب الصحيح، كما أن الرقابة هي قضية جديدة، وليس هناك تعريف مقبول على نطاق واسع من الجميع.

ولأول مرة قد نشر مصطلح الرقابة الاستراتيجية رسمياً وقدم للجميع في عام 1991م من معهد البحوث إيكوكا في جامعة لاهاي، في تقرير بعنوان "استراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من جهة نظر خبراء الصناعة".

ومن ثم قدم بيتر دراكر مفهوم "المؤسسة الرشيقة" للمرة الأولى، لعالم الأعمال لشرح ضرورة زيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للمؤسسات الحديثة (علوان، 2015، ص3).

2.1.2 تعريف الرقابة الاستراتيجية:

من بين التعاريف المطروحة للرقابة الاستراتيجية نذكر الآتي :

إن الرقابة الاستراتيجية هي: "القدرة على استغلال الفرص التي تبطن استغلال المنافس لنفس الفرص" (Methaq Taher، Wael Mohamad، 2013، ص71).

حيث عرفت أيضاً على أنها: "عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، أي التركيز على ممارسة التغيير، وأن المؤسسة تصبح رشيقة حينما تتمكن من تعظيم

قيمة نقاط قوتها الأساسية بشكل مستمر، وكلما كانت الرشاقة أعظم زادت خيارات المؤسسة لتقديم ما يعد ضروريا في الوقت المناسب والحدود المناسبة للزبائن" (عمرو، 2016، ص20).

وتم تعريفها علي أنها: "القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المؤسسة واستراتيجيته بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات المستفيدين والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة(بن حنش، 2021، ص105).

كما تعرف أيضا علي أنها: "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر (ستو و دربال، 2022، ص254).

يمكن استخلاص تعريف الرشاقة الاستراتيجية على أنها تتمثل في سرعة التكيف مع تغيرات البيئة السريعة، وانشاء نظام استراتيجي مرن يسمح باستغلال الفرص المتاحة والعمل على تطوير نقاط قوتها بشكل مستمر.

3.1.2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في النقاط التالية : (ضابط، 2022، ص28).

- تمكن الرشاقة الاستراتيجية المؤسسات من الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل السوق المضطربة، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية، ولكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي؛
- تهتم بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها؛
- تؤكد الرشاقة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة؛
- تمثل الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المؤسسة من السيطرة والتكيف مع التغيرات الطارئة.

كما تتمثل أهميتها أيضا من خلال ما يلي : (غازي وبرشيد ، 2022 ، ص208)

- اكساب المنظمة ميزة تنافسية في المرونة والعمل بشكل أسرع وأكثر فعالية؛
- كما أنها تجعل المؤسسة قادرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية والتعديل السريع للعمليات والإجراءات والموارد حسب الحاجة؛
- العمل المشترك لزيادة التنافسية؛

- إنشاء علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وأصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المؤسسة وبالتالي تلبية مطالبهم؛
- الاستفادة من تأثير عمل الأفراد وتدفق المعلومات؛
- القدرة على الاستغلال الجيد للفرص المتاحة في السوق؛
- تتمتع الرشاقة الاستراتيجية بأهمية كبيرة في بقاء المؤسسات لأنها طريقة لإدارة التغييرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها المؤسسة؛
- زيادة تنافسية المؤسسة، وبالتالي فهي وسيلة للتميز والتفوق على المنافسين؛
- وسيلة لاغتنام الفرص المناسبة والاستفادة من عالم مضطرب؛
- تساهم في زيادة أداء أعمال إبداعية ومبتكرة نتيجة الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.

يمكن تلخيص أهمية الرشاقة الاستراتيجية على أنها تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة، وتمكنها من اتخاذ القرارات الفعالة بسرعة لتحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام.

4.1.2. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

اختلف المختصون في إدارة الأعمال في تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فمثلا يحدد(أحمد علي الفقيه، 2020) هذه الأبعاد المتمثلة في: " الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية"، كما تحدها(بوربيغ، 2021) على أنها تتمثل في "الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد"، أما(زغمار ودبوش، 2022) فيحددان الأبعاد في العناصر التالية" الحساسية الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة و الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية و التكنولوجية، سيولة الموارد، وضوح الرؤية، سرعة الاستجابة".

أما دراستنا الحالية فسنعتمد علي الأبعاد التالية:

الحساسية الاستراتيجية:

من بين التعارف الموجودة عن الحساسية الاستراتيجية نذكر الآتي:

إن الحساسية الاستراتيجية عبارة عن: "تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية من خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة

الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي: (أحمد، 2020، ص180).

- عمليات الاستراتيجية المفتوحة : وتشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.
- التأكيد على اليقظة الاستراتيجية : وهو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسة وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة : وهو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

كما تعرف على أنها " تشمل كلا من حدة الإدراك المبكر وشدة الوعي والاهتمام في التواصل مع العالم الخارجي من خلال استراتيجية مقترحة، يتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية عن طريق الجمع بين استراتيجية قوية ذات توجه خارجي وتشارك داخلي ، ومستوى عال من التركيز والانتباه، وحوار داخلي غني ومكثف ومفتوح، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية من خلالها يمكن للمؤسسة بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى هدف المؤسسة في أسرع وقت ممكن وأقل ما يمكن من التكاليف وهي تتمثل في (التأكيد على اليقظة الاستراتيجية؛ عمليات الاستراتيجية المفتوحة؛ الحوار الداخلي عالي الجودة)" (بوربيغ ، 2021، ص442).

وتم تعريفها أيضا علي أنها : " تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات(اللمسي، 2021، ص330).

حيث يمكن استخلاص تعريفا للحساسية الاستراتيجية على أنها تعبر عن درجة تأثر المؤسسة بالأحداث والتطورات في المحيط الخارجي، حيث يتعلق ذلك بالقدرة على فهم والتعامل مع التحديات الاستراتيجية بشكل فعال والحفاظ على استمرارية المؤسسة.

سرعة الاستجابة:

تعددت تعاريف هذا المصطلح نذكر منها:

إن سرعة الاستجابة: " تنعكس على درجة التوجه نحو العمل الذي يبين قدرة المؤسسة على اتخاذ اجراء معين للفرص المتاحة لها، مثل فرص تقديم خدمة جديدة، ولكنها تختلف في سرعة الاستجابة

مراجعة النظرية

والنظرة الشاملة، أي أن وظيفة هذا البعد هو أن نضع المؤسسة في حالة حركة مستمرة لأن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، ويرتبط هذا البعد بتوافر عناصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة بشكل يضمن الاستجابة السريع والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تحقق النتائج المرغوبة (تيسير، 2021، ص20).

كما تعرف على أنها: " تعني سرعة المؤسسة في الاستجابة، وردت فعلها اتجاه التغيرات في البيئة المحيطة، واستغلال الفرص التي فيها، وتحديد السيناريوهات المطلوبة للمتفاعل مع البيئة سواء باستباق الأحداث أو ردود الأفعال نحوها" (زغمارو دبوش، 2022، ص88).

وتم تعريفها أيضا على أنها: " تعتبر مصدراً جديداً من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من المؤسسات تتنافس في الغالب على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المؤسسة أن توصف بالتحريك السريع، وكذلك تقويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات" (اللمسي، 2021، ص332).

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن سرعة الاستجابة تشير الي مدى سرعة المؤسسة للتكيف مع التغيرات المفاجئة وتحقيق الكفاءة.

الالتزام الجماعي :

توجد العديد من التعاريف لمصطلح الالتزام الجماعي نذكر منها:

إن الالتزام الجماعي : " يعني اتخاذ القرارات جنبا إلى جنب مع فريق الإدارة العليا بحيث في نهاية الأمر يلتزم كل أعضاء الفريق بالنجاح الجماعي بدلا من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم، ولكن القول أسهل من الفعل وهناك ثلاثة تحديات محددة وهي: (علوان، 2015، ص28).

- القرارات يجب أن تكون سريعة، ولكنها تواجه اللاتأكد العالي والاعتماد المتبادل؛
- تتطلب الرقابة الاستراتيجية تصميم وتطوير النظم البيئية الجديدة، ونماذج الأعمال، ونظم النشاط، والتي كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات الحالية غالبا ما يكونوا غير متهيئين للقيام بها؛

- عملية نمذجة التفاعل الاعتيادي بين الأفراد مثلما يحدث بين الرئيس التنفيذي وأعضاء الفريق لتعبئة القوة في فريق الادارة العليا تجاه الالتزامات الجماعية.

مراجعة النظرية

يعرف على أنه: "يعني اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها، بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز الأعمال الشخصية. فالرشاقة الاستراتيجية تحتاج إلى قرارات سريعة لذلك يجد المديرون التنفيذيون صعوبة في اتخاذ القرارات لأن الوقت لا يحتمل البحث عن بدائل، فهنا يتطلب تحليلاً سريعاً من المستويات الإدارية كافة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك لتمكين مؤسسة من تحقيق رشاقته" (محمد عمرو، 2016، ص24).

كما يعرف أيضاً على أن "الالتزام الجماعي يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على القضايا على مستوى المؤسسة الكلي بدلاً من القضايا على مستوى وحدات الأعمال وخلق خطة حوافز مشتركة من خلال الأهداف الشفافة والعملية العادلة" (عبد الله و عمير، 2019، ص307).

يمكن التوصل الي أن الالتزام الجماعي عبارة عن التزام أفراد مؤسسة علي تحقيق نتائج إجابيه و الوصول الي الاهداف المسطرة.

سيولة الموارد:

هناك عدة تعاريف تتضمن مصطلح سيولة الموارد نذكر منها:

تعرف سيولة الموارد علي أنها: "تمثل قدرة المؤسسة على تحريك رأس المال وتحويله ، للاستفادة من الفرص الحالية واستثمارها من خلال اعادة هيكلة الموارد على النحو سريع وفعال ،واعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي الى الاستجابة للتغيرات البيئية ،وإذا لم يتم تنظيم المؤسسة بشكل مناسب وادارتها وتزويدها بالموارد اللازمة للتحرك مع الزمن ككيان رشيق ،فان قدرتها على الاستجابة للتغيير ستكون بطيئة ،وفي النهاية ، سيكون بقائها تحت تهديد خطير" (زكي واناس ،2021، ص8).

وتم تعريفها ايضا على انها: " تعني أن تكون المؤسسة قادرة على تحريك الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة" (بوربيغ، 2021، ص442).

كما تعرف ايضا: "أن تكون المؤسسة قادرة على المناورة بمواردها المملوكة بمرونة عالية، وهذه السيولة تتطلب إعادة تخصيص الموارد باستمرار. فالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي غير مجدية بلا سيولة الموارد" (زغمار و دبوش، 2022، ص 88).

من خلال ما سبق يمكن القول أن سيولة الموارد هي قدرة المؤسسة علي تحويل واستخدام مواردها بسرعة ومرونة عالية بما يتكيف مع التغيرات البيئية.

2.2. ماهية التفوق التنافسي

سنتناول ماهية التفوق التنافسي من خلال التطرق إلى التعريف به وذكر أهميته، بالإضافة إلى إبراز أهم أبعاده.

1.2.2. تعريف التفوق التنافسي:

للتفوق التنافسي عدة تعاريف مختلفة سنذكر البعض منها كما يلي:

ان التفوق التنافسي عبارة عن: "قدرة المؤسسة على فهم الأساس الحقيقي للمنافسة، من خلال تفهم قواعدها الحالية وكيفية تغييرها في المستقبل من أجل النجاح، وذلك عن ايجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية باعتبار أن النماذج القديمة أصبحت معرفة للجميع" (بعلي، 2019، ص213).

كما يعرف ايضا علي أنه: "المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة بجدارة متميزة من خلال تقردها التنافسي، وذلك بتمتعها بخصائص تفوق امكانيات المنافسين، أي قدرتها على تنمية منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وتحقيقها لقيمة الزبون : بمعنى أن تكون ذات دلالة مدركة من قبل الزبون " (بعلي وبن جلول، بن خليفة، 2019، ص349).

وتم تعريفه ايضا على أنه: "قدرة المؤسسة على تحويل المزايا التنافسية التي تكتسبها الى ميزة تفوق" (بعلي ، بن جلول، 2020، ص724).

كما عرف أيضا على أنه: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة أو المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول الى مركز تنافسي ما. (بلغربي و غراب، 2021، ص66).

فمن خلال ما سبق يمكن الوصول إلى أن التفوق التنافسي يعد من أهم الأهداف التي تسطرها المؤسسات من أجل تحقيق التنمية المستدامة وزيادة الأرباح واستهداف الزبون والمحافظة عليه.

2.2.2 أهمية التفوق التنافسي:

تعددت أهمية التفوق التنافسي في المؤسسات، نذكر منها: (حيرش، 2021، ص93)

- يمثل التفوق التنافسي مؤشرا ايجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيه، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا و ولاء قياسا بالمنافسين؛

- يمثل التفوق التنافسي معيارا مهما للمؤسسات الناجحة لأنها هي التي تصنع نماذج جديدة للتفوق التنافسي باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها؛
 - يعد التفوق التنافسي عاملا مهما لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية؛
 - أهمية موقع التفوق التنافسي في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم التفوق التنافسي وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب إلى القول أنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها تفوق تنافسي؛
 - يكون التفوق التنافسي مهما من خلال عده سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة وذلك من خلال قيام المنظمة بتتمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- حيث توجد أيضا أهمية أخرى تتمثل في: (ليلي، 2023، ص 455)

- تحقيق معدلات التغيير السريعة؛
 - تحقيق المنافسة غير المحدودة؛
 - تماسك الثقافة التنظيمية؛
 - توفر التعلم المستمر؛
 - تنامي الشعور بالجودة؛
 - القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات.
- يمكن استخلاص أهمية التفوق التنافسي في أنه عامل جوهري في نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يعتبر القدرة على التميز وتحقيق أفضل أداء من المنافسين.

3.2.2. ابعاد التفوق التنافسي:

- تعددت آراء الباحثون في ادارة الاعمال في تحديد ابعاد التفوق التنافسي فمثلا يحدد(بوعيسى وبن سحنون، 2019) هذه الابعاد في: "تكلفة، المرونة، الابداع، الجودة، التسليم"، أما(حيرش وبن عودة، 2021) فيحدد الابعاد كالتالي: "تكلفة، المرونة، الابداع، الجودة، التسليم"،

مراجعة النظرية

كما رأى (النعيمة والأفندي، 2017) أبعاد التفوق التنافسي متمثلة في: "الكلفة، الجودة، الإبداع، القدرات الجوهرية، الاحتفاظ بالزبائن، سمعة المؤسسة".

أما في دراستنا فسنعتمد على الأبعاد التالية:

المرونة:

من التعاريف الاصطلاحية للمرونة أذكر بعضا منها:

إن المرونة هي: "قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات بتتويج عال، وتعد مقياسا لقدرة المؤسسة على التحويل وبسرعة من منتجات وخدمات حالية الى منتجات وخدمات جديدة" (علماي وطويطي، 2016، ص268).

كما تعرف ايضا علي أنها: "القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات للزبائن، وأن العنصر المهم هو القدرة على تقديم منتجات في الوقت الذي يكون مطلوبا من المؤسسة أن تطور منتجات جديدة، كما يعبر عنها على أنها القدرة على تكيف الطاقات الإنتاجية للتغيرات في البيئة ومتطلبات السوق" (مرزوقي، 2019، ص110).

وتم تعريفها ايضا على أنها: "قدرة المؤسسة على تقديم مستويات متنوعة ومختلفة في السوق المستهدف من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقا لتوقعات العملاء" (Salah M.Diab، 2014، ص140).

مما سبق يمكن استنتاج أن مصطلح المرونة يشير إلى القدرة على تحمل الضغوط أو التكيف مع التحديات بشكل فعال وفعالية.

الإبداع:

من التعريفات التي تناولت مصطلح الإبداع أذكر ما يلي:

إن الإبداع: "عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع او إعادة تركيب الانماط المعرفة في أشكال فريدة" (النعيمة و الأفندي، 2017، ص204).

كما يعرف ايضا على أنه: "قدرة المؤسسة على التوصل الى ما هو جديد ويضيف قيمة اكبر واسرع وتقديم منتج افضل من منتجات المنافسين في السوق، كما ان المنظمات التي تسعى الى امتلاك الخاصية القيادية تركز بالبحث والتطوير التي تساعد بتقديم خدمات جديدة وأفكار خلاقة مما يساعد المؤسسة من مواجهة منافسيها" (بوعيسى وبن سحنون، 2019، ص1007).

مراجعة النظرية

وتم تعريفه أيضا علي أنه: " عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول الى نتائج لتقدم الآخرين" (بلغربي و غراب، 2021، ص67).

ويمكن تلخيص هذا المصطلح علي أنه القدرة على إنشاء أفكار جديدة وفريدة، أو تطوير وتحسين الأفكار القائمة بطرق مبتكرة.

الجودة:

لمصطلح الجودة عدة تعريفات أذكر منها:

يعتبر مصطلح الجودة علي أنه: "عبارة عن مجموعة الخصائص الهندسية والصيغة المحددة لتلبية توقعات الزبون عند استخدام المنتج" (النعيمي والافندي، 2017، ص 204).

وتم تعريفه أيضا علي أنه: " مدى التقارب بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن ورغباتهم ويمكن من خلال ذلك بناء استراتيجية الجودة الملائمة ومن ثم صياغتها إلى تصميم وتتم بعدها مطابقة المنتج مع تلك التصميم وتقديم الإرشادات لكيفية استخدام وقياس مدى قبول الزبائن له ،لذا فإن المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها إن تصنع منتجات ذات جودة عالية ،لغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية، تقوم المؤسسات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكاليف" (حيرش، 2021، ص94).

كما يعرف أيضا على أنها: " تعد الجودة أحد مجالات التفوق، والهدف الأساسي لكافة المؤسسات، ومصدر قوتها التي تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي، وتمكن أهميتها بكونها تؤدي الى رفع قيمة المنتج من جهة نظر الزبائن، وكذلك رفع مستوى الكفاءة، وبالتالي توفير التكاليف المرتبطة بالإنتاج" (يحيوي وبوعلاق، 2021، ص339).

التسليم:

يعد مصطلح التسليم من المصطلحات التي نالت اهتماما من قبل الباحثين حيث عرفت بعدة تعريفات منها:

يعرف علي أنه: "يمثل السرعة في إيصال المنتج الى الزبون وازدادت المنافسة على أساس التسليم بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، وتعد السرعة مهمة أيضا في عملية الإنتاج اذ تساعد وبدرجة كبيرة في

اتخاذ القرارات ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة وصولاً لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت" (بوعيسي وبن سحنون، 2019، ص1007).

كما تم تعريفه علي أنه: "قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة، وهذا يعني اعتياديا أن توفر المؤسسة الخدمات أو تقدمها في وقت مبكرا قبل الوقت المحدد المتفق عليه. كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المؤسسة" (حشاني ، 2020، ص34).

كما يعرف أيضا علي أنه: " السرعة في إيصال المنتج إلى الزبون وازدادت المنافسة على أساس التسليم بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ،وتعد السرعة مهمة أيضا في عملية الإنتاج إذ تساعد وبدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة وصولاً لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت، والتنافسية على أساس التسليم يتضمن الجوانب التالية: (حيرش، 2021، ص94)

- السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية طلبه؛

- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار الذي يتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عنه بالسرعة لطلبات الزبائن.

يمكن التوصل الي أن التسليم يتمثل في سرعة تسليم المنتجات و الخدمات في وقت سريع وفي الوقت الازم .

حيث يمكن استنتاج أن المرونة والإبداع والجودة والتسليم من أهم الأبعاد الرئيسية للتفوق التنافسي؛ حيث أن التكامل بين هذه الأبعاد هو الركيزة الأساسية التي تحقق النجاح لأي مؤسسة.

3.2. دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي

ان الرشاقة الاستراتيجية أصبحت أحد أهم المعايير في تحديد الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسات، فقد اشار Peter & Waterman , 1982 : 292-294 ، ان التفوق والتميز بالأداء بكل مجالاته ترتكز على بناء أساس سليم وصلب لكل المكونات المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الامكانات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في اطار من المرونة (أحمد، شعير، محميد، 2021، ص 129).

مراجعة النظرية

تتميز بيئة العمل بالتغيرات السريعة والمنافسة الشد، ونتيجة لذلك، تحتاج المؤسسات إلى التطوير من أجل ضمان البقاء والاستمرار ضد منافسيها من خال امتلاك قوة عاملة لديها المهارات والقدرات للتعامل مع هذه التغيرات، ولذلك فإن الرشاقة الاستراتيجية هي أفضل طريقة للمنافسة والبقاء في السوق، ولكي تكون المؤسسة مرنة، يجب أن تتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة المنافسة، وتقديم مجموعة متنوعة من الخيارات السريعة، وتطوير العمليات وإدارة التغيير والابتكار، بالإضافة إلى اكتساب المعرفة ومشاركتها والعمل الجماعي وبناء علاقة قوية مع العملاء، إلى جانب الدعم المالي، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب على التكنولوجيا المتقدمة، وخلق طرق جديدة لأداء المهام، والتواصل المتسم بالمرونة والفعالية.

لا تهتم المؤسسة الرشاقة بالاستمرار في الاستجابة للتغيرات فحسب، بل تهتم أيضًا بزيادة قدرتها على استغلال الفرص المتاحة التي توفرها التغيرات، وذلك للحفاظ على وجودها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية، وفي ضوء التغيرات المستمرة في سوق العمل يجب أن يكون لدى المؤسسات موظفين ذوي معرفة ومهارات عالية أو ما يمكن أن نسميه بالقوى العاملة الرشاقة التي تتميز بالقدرة على التعامل بشكل مناسب مع التغيرات في الوقت المناسب وكذلك قدرتهم على الاستفادة من مزايا التغيير، حيث إن القوة العاملة المرنة يجب أن تتميز بالذكاء، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق، واكتساب معرفة جديدة، والتعاون الفعال بين الموظفين والإدارة، واتخاذ القرارات بسرعة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، حيث إن العاملين الرشيقين يعبرون عن أداء رشيق في العمل، ويتعاملون مع المواقف غير المتوقعة، ولديهم مهارات التعلم وإجراءات العمل بمرونة، وإمكانية التكيف مع الآخرين والتعامل مع ضغوط العمل، وتتمثل عوامل نجاح المؤسسات في مواجهة متغيرات سوق العمل في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بنجاح، والتي أصبحت السمة المميزة في المنظمات المعاصرة (الضابط، 2022، ص30).

تتبع الرشاقة الاستراتيجية في الاستكشافات الناجحة للقواعد (أبعاد) التنافسية " السرعة، المرونة، الابتكار، الاستباقية، الجودة، الربحية " من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين وأفضل الممارسات في بيئة غنية بالمعرفة لتوفير منتجات مدفوعة للزبائن والخدمات في بيئة سوق سريعة التغير. بالإضافة إلى ذلك، فوفقاً لمنظور الكفاءة والقدرة والأداء الاستراتيجي، فإن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير على كل من الاداء التشغيلي والتنافسي للمؤسسة، كما أن تنفيذ القدرات الاستراتيجية يعزز القدرات التنافسية

مراجعة النظرية

لعمليات المؤسسة، الرشاقة الاستراتيجية تركز على التفكير والرؤية الواضحة بدلا من التخطيط الاستراتيجي وتتطلب البحث داخل المؤسسات من أجل فهم القدرات الجوهرية والبحث خارجها أيضا للتعرف على بيئة الاعمال (لعمامرة، دبوش، 2023، ص325).

3. الدراسات السابقة

1.3. الدراسات التي تناولت متغير الرشاقة الاستراتيجية

2.3. الدراسات التي تناولت متغير التفوق التنافسي

3.3. الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين

4.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1.3. الدراسات التي تناولت متغير الرشاقة الاستراتيجية

1.1.3. الدراسات باللغة العربية :

- دراسة بوربيع صارة ، سنة 2021 ، تحت عنوان " الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية _ دراسة حالة مجمع (سيم _ SIM) " مقال من مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 03. تهدف هذه الدراسة الى دراسة الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم).
النتائج المتحصل عليها:
 - استمرار المؤسسة في توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لتحقيق كل من الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية ، لأن ذلك سيمكنها من امتلاك ميزات تنافسية وقيم مضافة تسهل تحقيق أهدافها .
 - يعتبر العنصر البشري أهم ركائز نجاح المؤسسات ، لذا على المؤسسة أن تحرص على تدريب عملها على آليات العمل بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي ، وأن تهتم بتحفيزهم ليعتبر انجاحها جزءا من تحقيق أهدافهم .
- دراسة عادل حلمي أمين اللامي، سنة 2021، تحت العنوان: " الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة النظر بعض القيادات الجامعية"، مقال في مجلة كلية التربية، العدد 45. تهدف هذه الدراسة الى تحديد درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية، وتحديد مستوى الإبداع التنظيمي بجامعة دمنهور، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائيا في درجة الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعا لمتغير الكلية(عملية/ نظرية)، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية.
النتائج المتحصل عليها:
 - أن درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية(عميد الكلية وكيل الكلية رؤساء الأقسام) جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية(عميد الكلية - وكيل الكلية- رؤساء الأقسام) جاء بمستوى متوسط.

- وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية).
- وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية (عملية/ نظرية).
- وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين المجموع الكلي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور.
- دراسة سلمى زعمار ، عبد القادر دبووش ، سنة 2022، تحت عنوان " دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية _ دراسة حالة مجمع صيدال (فرع قسنطينة)" مقال من مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، العدد 01 .
حيث تتمثل أهداف هذه الدراسة :
- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والرقابة الاستراتيجية .
- تسليط الضوء على أهمية التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال .
- التعرف على دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق الرقابة الاستراتيجية على مستوى مجمع صيدال فرع قسنطينة .
- أهم النتائج :
- الرقابة الاستراتيجية هي نظام متكامل يلزمه تعاون وسرعة تعميم ومرونة وانسجام بين كافة المستويات.
- تسمح آليات التعلم التنظيمي في تحقيق دقة في المعلومات المتحصل عليها وإضافة قيمة للمعلومات الخارجية والتعاون الجماعي للوصول إلى أقصى استفادة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن آليات التعلم التنظيمي ليا دور كبير في الوصول لمستوى رقابة استراتيجية .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة صيدال فرع قسنطينة، وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على أسلوب المقاربة المبنية على المعرفة من خلال

الدراسات السابقة

تحديد المعارف الخارجية والداخلية المتعلقة بمختلف الأمراض وكافة الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية
لأكبر منافسيها .

2.1.3. الدراسات باللغة الاجنبية:

• دراسة Methaq Taher Kadhim AL- ، Wael Mohamad Subhi Idris ، Rubaie ، 2013، تحت عنوان " Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility" ، مقال من مجلة Journal of Management and Strategy، العدد02.

قد هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر التعلم الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية في شركة ألبا
هاوس في الأردن
النتائج المتحصل عليها:

- أن المستشفيات الخاصة الأردنية استخدمت جميع أبعاد المنافسة لتحقيق المزايا التنافسية.
- أبعاد المنافسة: (التكلفة، والمرونة، والتسليم) تؤثر على جودة الخدمات الطبية.
- ولا تستخدم أبعاد المنافسة: (التكلفة، الجودة، المرونة، والتقديم) بنفس الدرجة.

2.3. الدراسات التي تناولت متغير التفوق التنافسي

1.2.3. الدراسات باللغة العربية:

• دراسة أحمد علماوي، مصطفى طويطي، سنة 2016، تحت عنوان "مساهمة ادارة المعرفة في
تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر-"،
مقال في مجلة رؤى اقتصادية، العدد10، تهدف هذه الدراسة الى ابراز مدى مساهمة ادارة
المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية.
من أهم نتائجها:

- ادرة المعرفة احدى المكونات الجوهرية للمؤسسات التي تزيد من فرص تدعيم الاستعادة من
الموجودات الملموسة وغير ملموسة التي تستطيع المؤسسات أن تحقق بها التفوق التنافسي.
- ادارة المعرفة وسيلة المؤسسات الفعالة لاستثمارها رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول الي
المعرفة سهل وفي متناول الجميع.

الدراسات السابقة

- دراسة بوعيسي رياض ، بن سحنون سمير ، سنة 2019 ، تحت عنوان "أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق _دراسة حالة مؤسسة ماكستور _" مقال في مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02 ، حيث تهدف هذه الدراسة الى مايلي :
 - تقديم اطار نظري يتضمن الاستراتيجية الهجومية والتفوق التنافسي .
 - قياس أثر الاستراتيجية الهجومية على ابعاد التفوق التنافسي في مؤسسة ماكستور .
 - زيادة الوعي الاداري لمؤسسة ماكستور بوجود فرص استراتيجية من الممكن استغلالها لتحقيق التفوق التنافسي .
- النتائج المتحصل عليها :
 - تعد الاستراتيجية الهجومية أحد الأدوات التي تمكن مؤسسة ماكستور من مواجهة منافسيها ذلك للوصول الى هدف التفوق التنافسي.
 - تساهم الاستراتيجية الهجومية بإضافة قيمة مبتكرة مع تقليل التكلفة الى المؤسسة محل الدراسة في حالة تبنيها لهذه الاستراتيجية.
 - اتضح بأن المؤسسة المبحوثة لديها الاطلاع والالمام بنجاعة الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي ولكن كتطبيق نظري لها وعملي لا يوجد.
- دراسة حمزة بعلي ، سنة 2019، تحت عنوان : "أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة مجمع عمر بن عمر (قائمة)" مقال في مجلة الاصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 13.
 - تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور التسويق الابتكاري في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال معرفة أثر الابتكار في مجالات المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) على تحسين التفوق التنافسي.
 - أهم النتائج المتحصل عليها:
 - وجود أثر ايجابي وعلاقة موجبة بين جميع المتغيرات المستقلة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، باستثناء أثر الابتكار في مجال التسعير على تحسين التفوق التنافسي.

الدراسات السابقة

- دراسة حمزة بعلي، بن جلول خالد، سنة 2020، تحت عنوان: " دور ادارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة فرتيال (FERTIAL)بعنابة- جزائر"، مقال في مجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، العدد 14. تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة من وجهة نظر موظفي مؤسسة فرتيال بعنابة. النتائج المتحصل عليها:
 - اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة التسويقية.
 - وجود أثر ايجابي لفروع ادارة المعرفة التسويقية (توليد، التخزين، التوزيع) في تحقيق التفوق التنافسي مع عدم وجود علاقة خطية بين تطبيق المعرفة التسويقية والتفوق التنافسي.
- دراسة بلعربي سليم ، غراب رزيقة ، سنة 2021، تحت عنوان " أثر استراتيجيات التصنيع المستدام في تدعيم التفوق التنافسي للمؤسسات الصناعية _ دراسة عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطقتي سطيف وبرج بوعريرج " مقال في مجلة تمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، العدد 02 ، وقد هدفت الى :
 - تقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية التصنيع المستدام باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتدعيم التفوق التنافسي في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة المؤسسات الصناعية .
 - التحري عن مدى اهتمام المؤسسات الصناعية المبحوثة بتحقيق التفوق التنافسي عن طريق اعتماد الأبعاد المكونة له .
 - تقديم مقترحات المؤسسات الجزائرية عامة والمبحوثة خاصة فيما يخص استراتيجيات التصنيع المستدام ، وما قد يترتب عليها من تأثير في تدعيم التفوق التنافسي .
 - التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الصناعية المبحوثة باستراتيجيات التصنيع المستدام ، فضلا الى تحديد معوقات وامكانية ومجالات الاستفادة من تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية الاخرى ، وذلك للمساهمة في رفع من قدراتها التنافسية وزيادة فعاليتها وحل بعض مشاكلها .النتائج المتحصل عليها :

الدراسات السابقة

عامل مهم للنمو الحضري والتنمية الاقتصادية ، تمثل في المقابل عاملاً للتدهور البيئي، في حال لم تستخدم وسائل وتقنيات لمعالجة مخلفاتها .

- يمثل اخضرار الصناعات أحد المحددات الجوهرية للقدرة التنافسية الاقتصادية والنمو المستدام .
ارتباط استراتيجية التصنيع الأخضر مع التفوق التنافسي ، وفي ذلك إشارة الى أثر هذه الاستراتيجيات في تدعيم التفوق التنافسي في المؤسسات الصناعية المبحوثة .

• دراسة حيرش أمينة ، بن عودة مصطفى ، سنة 2021 ، تحت عنوان " أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي _ دراسة ميدانية على عينة البنوك التجارية بولاية جلفة - " مقال من مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة .

ومن بين أهداف هذه الدراسة :

- محاولة الالمام بالتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة (أخلاقيات العمل والتفوق التنافسي)
- تشخيص مستوى واقع أخلاقيات الأعمال والتفوق التنافسي في البنوك التجارية بولاية الجلفة .
-محاولة التعرف على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأبعاده على التفوق التنافسي .
-محاولة التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال على التفوق التنافسي في البنوك التجارية بولاية الجلفة .
أهم النتائج المتحصل عليها :

-وجود علاقة ارتباط طردية ممتازة تقدر ب(0.823) بين أخلاقيات الأعمال بأبعادها وبين التفوق التنافسي.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد أخلاقيات الأعمال مجتمعة على التفوق التنافسي في البنوك التجارية بولاية الجلفة.

2.2.3. الدراسات باللغة الاجنبية:

• دراسة salah M .diab ، 2014 بعنوان " Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage _A Study on jordanian private Hospitals " مقال من مجلة International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ، العدد 09،

تهدف هذه الدراسة معرفة اذا كانت المستشفيات الخاصة الأردنية تستخدم الأبعاد التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية مع استخدام الأساليب الاحصائية البسيطة .

أهم النتائج :

الدراسات السابقة

- أظهرت أن المستشفيات الخاصة الأردنية استخدمت جميع أبعاد المنافسة لتحقيق المزايا التنافسية.
- أبعاد التنافسية (التكلفة ، المرونة ، التسليم) تؤثر على جودة الخدمات الطبية .
- لا تستخدم أبعاد التنافسية بنفس الدرجة .

3.3. الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين

1.3.3. الدراسات باللغة العربية :

- دراسة هبة محمد محمد عمرو، نوقشت سنة 2016 جامعة الخليل- فلسطين، تحت عنوان "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين" ، مذكرة ماجستير .
- تهدف الدراسة الى التعرف علي العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها: (التخطيط، والتنظيم، والافراد، والتكنولوجيا، والابداع، والقدرة علي استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين.
- النتائج المتحصل عليها :
- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والافراد، والتكنولوجيا، والابداع، والقدرة علي استغلال الفرص) وتحقيق الميزة التنافسية.
- للرشاقة الاستراتيجية أثرا كبيرا في ابراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.
- دراسة منال أحمد علي الفقيه، سنة 2020، تحت عنوان " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية "، مقال في مجلة الجامعة الوطنية، العدد13، تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وقد اختير أبعاداً للرشاقة الاستراتيجية هي: (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.
- النتائج المتحصل عليها:
- أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها لها دور في اشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، لتحقيق ميزتها التنافسية.

- دراسة محمود محمد الضابط ، سنة 2022، تحت عنوان " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير ربحية بالسعودية " مقال من المجلة العربية للإدارة ، العدد 02.
وتهدف هذه الدراسة على التعرف على العلة دور الذي تمثله أو تقوم به الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير ربحية بالسعودية.
النتائج المتحصل عليها:
-توافر ممارسة الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير ربحية مرتفعة.
-مدى توافر الميزة التنافسية جاءت مرتفعة.
-وجود تأثيرا معنويا ايجابيا لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في كل من (الجودة، الكفاءة، المرونة، الابداع).
• دراسة إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، سنة 2022، تحت عنوان: " أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم"، مقال في مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية، العدد 14،
• تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، من خلال التعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة.
أهم النتائج المتحصل عليها:
- أن مستوى الرقابة الاستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير متوسط.
- وجود تأثير الرقابة ذو دلالة احصائية للرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية:
▪ تأثير الاعلى للرقابة الاستراتيجية في بعد "الابداع" بمعامل تحديده قيمته ($R1=0.64$).
▪ تأثير الرقابة الاستراتيجية في بعد "الاستجابة" بمعامل تحديده ($R2=0.518$).
▪ تأثير الرقابة الاستراتيجية في بعد "الكفاءة" بمعامل تحديده ($R3=0.52$).
▪ تأثير الرقابة الاستراتيجية في بعد "الجودة" بمعامل تحديده ($R4=0.41$).

4.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- المؤسسة التي أجري فيها الجانب الميداني تتميز بطابع عمومي وخاص؛
- تعتبر دراستنا من الدراسات القليلة على حد علمنا التي ربطت بين المتغيرين في البيئة الجزائرية؛
- تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) الذي تمثلت في: " الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد"، وكذلك قمنا بتحديد أبعاد للمتغير التابع (التفوق التنافسي) تمثلت في: "المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم"؛
- أجريت دراستنا الميدانية على اطرار في المراكز الرئيسية في المؤسسة والذي لديهم اطلاع ومشاركة في استراتيجيات .

المنهجية

← 1.4. مقارنة البحث

← 2.4. استراتيجية البحث

← 3.4. طريقة جمع البيانات

← 4.4. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

← 5.4. أداة الدراسة

← 6.4. طريقة تحليل البيانات

← 7.4. الصدق وثبات وسيلة الدراسة

1.4 مقارنة البحث

عرفت مناهج البحث بأنها الطرق والمسالك التي تساعد الباحث في حال سلوكها على الوصول لحل قضية ما او الحصول على اجابات محددة لأسئلة قائمة على الوصول لحل قضية ما او الحصول على اجابات محددة الأسئلة قائمة للوصول الى أهداف محددة مسبقا، للمناهج انواع يجب ان يلتزم الباحث بواحد منها او أكثر ولا ينتقل من منهج الى آخر إلا بمسوغ علمي ويتحكم في اختيارنا للمنهج طبيعة موضوع البحث، فالبحث عن المسائل الفقهية يختلف منهجه عن البحث في الاثار الطبية لدواء ويختلفان عن ذلك البحث الذي يهتم بدراسة متغير اجتماعي او ظاهرة ما، ويمكن لنا ان نذكر عددا من المناهج على سبيل التمثيل لا الحصر. (الدليمي، 2014، ص133)

تتمثل مناهج البحث العلمي فيما يلي:

- المنهج التاريخي (Historique)
- المنهج الوصفي (Descriptive)
- المنهج التجريبي (Expérimental)
- منهج تحليل المحتوى (Analyse de contenu)

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج التحليل الوصفي والكمي، فعلى صعيد المنهج التحليل الوصفي، تم اجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والاجنبية لأجل بلورة الاسس والمنطلقات الي يقوم عليها الاطار النظري، والوقوف عند اهم الدراسات السابقة التي تمثل رافدا حيويا في الدراسة، اما على صعيد التحليل الكمي، فقد تم الاعتماد على بيانات تطبيقية السابقة من خلال استمارة استبيان (questionnaire) كأداة للدراسة، كم تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) الاصدار الحادي والعشرين والذي يرمز له باختصار (spss21)، لتحليل بيانات الدراسة الاولية.

تشمل منهجية الدراسة تحديد مجتمع الدراسة، واختيار حجم العينة، وعلى تعريف بأداة جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

2.4. استراتيجيات البحث

في اختيارنا لاستراتيجية البحث المناسبة اعتمدنا على دراسة (Yin.2003) والذي قدم فيها مختلف استراتيجيات البحث الممكن اتباعها في البحوث الكيفية، موضحة في الجدول رقم (01):

الجدول (01): استراتيجيات البحث

التركيز على الاحداث الراهنة	يتطلب التحكم في الأحداث السلوكية	شكل أسئلة البحث يتطلب	شروط البحث استراتيجية البحث
نعم	نعم	كيف/ لماذا؟	التجربة
نعم	لا	من، ماذا، كم يكلف، كم العدد؟	الاستبيان (الاستقصاء)
نعم/لا	لا	//	تحليل الارشيف
لا	لا	كيف/لماذا؟	التحليل التاريخي
نعم	لا	//	دراسة الحالة

Source:(Yin, 2003)

3.4. طريقة جمع البيانات

توجد عدة طرق يمكن اتباعها في جمع البيانات المتعلقة بالبحث:

1.3.4. الطريقة الأولى: الملاحظة المباشرة يعتمد الباحث من خلال هذه الطريقة على مراقبة الظاهرة

في بيئتها وتسجيل مختلف الملاحظات المتعلقة بالدراسة وتحليلها الى مجموعة من البيانات؛

2.3.4. الطريقة الثانية: المقابلة المباشرة وتكون من خلال الالتقاء المباشر مع افراد العينة كل واحد

على حدى وتوجيه الاسئلة لهم بصفة مباشرة وتسجل الإجابات؛

3.3.4. الطريقة الثالثة: الاستقصاء تم فيها توزيع الاسئلة الاستبيان على أفراد العينة تم العودة

وجمعه من جديد ليستخلص منه جملة من البيانات يحتاجها في تحليل الظاهرة المدروسة وتفسيرها،

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الطريقة الثالثة لأن استقصاء يسهل علينا جمع أكبر قدر من البيانات، كذلك فإنه يستخلص المعلومة من الموظفين وبنفس الظروف المعتادة، مما يزيد من صدق الإجابات.

4.4. تحديد مجتمع البيانات وعينة الدراسة

للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة اعتمدنا تقديم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات، حيث قمنا بدراسة تحليل مختلف المعلومات التي تم التوصل إليها من أجل دراسة العلاقة بين الرضاقة الاستراتيجية والتفوق التنافسي.

1.4.4. مجتمع الدراسة:

ان مجتمع الدراسة هو مفهوم احصائي يقصد به جملة العناصر أو الأفراد تستند اليها الدراسة، ولما يتعذر عمليا اجراء البحث على كافة أفراد المجتمع يلجأ الباحث الى اختيار عينة أو عينات من هذا المجتمع، ان دراسة مجتمع احصائي ما يقتضي جمع البيانات بإحدى الطرق التالي: (رزاز، 2022، ص10)

طريقة المسح الشامل: وفيها تجمع البيانات من جميع مفردات المجتمع دون استبعاد أي مفردة، وهذه الطريقة عادة تكون طويلة ومكلفة وتحتاج الى الكثير من الوقت.

طريقة العينة: وفيها يتم اختيار عينة تمثل المجتمع وتجرى عليها الدراسة وتعمم النتائج على المجتمع وكلما كانت العينة مختارة بطريقة صحيحة وممثلة تمثيلا صادقا للمجتمع كلما كانت النتائج صادقة ودقيقة.

2.4.4. عينة الدراسة:

تعرف العينة على انها مجموعة من مفردات المجتمع الاحصائي يتم جمعها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الاحصائي بهدف دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة للوصول الى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الاحصائي المأخوذة منه بدرجة ثقة متفق على قبولها مسبقا وتعتبر 5 %نسبة مقبولة لحجم العينة ويوفر اسلوب العينات الوقت والجهد. (الصوص، 2007، ص5)

في دراستنا مجتمع الدراسة هو جميع الموظفين الرئيسيين في مؤسسة سونلغاز وكالة فرجيوه بميلة مثل: الاطارات، المسؤولين، رؤساء الأقسام والمصالح ونوابهم لأنهم الأدرى باستراتيجيات المؤسسة وبموضوع الدراسة والبالغ عددهم: 30 موظف، لذلك قمنا باعتماد طريقة المسح الشامل. وقد تم التأكد من مدى ملائمة حجم العينة بالرجوع الى ما اورده Sekaran UMA من نقاط يمكن الاسترشاد بها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة (sekaran, 2003, ص 94)

- 30- 500 مفردة ملائم لمعظم الابحاث والدراسات؛
- يجب أن لا يقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات التطبيقية؛
- يفضل أن لا تقل مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة؛
- قد يكون حجم عينة من 10- 20 مقبولاً اذا كان البحث تجريبياً وحجم الضبط والرقابة عالي ومبرر من الباحث.

5.4. أداة الدراسة

- يحتوي هيكل الاستبيان على جزئين هما كالتالي: ملحق رقم 01
- **الجزء الأول:** يتكون هذا الجزء بدوره من قسمين رئيسيين هما:
 - **القسم الأول:** يضم 4 محاور ويتكون من (17) عبارة، متعلقة بالمتغير المستقل (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية)، مقسمة حسب الأبعاد الأربعة كما يلي:
 - بعد الحساسية الاستراتيجية: 05 عبارات؛
 - بعد سرعة الاستجابة: 05 عبارات؛
 - بعد الالتزام : 03 عبارات؛
 - بعد سيولة الموارد: 05 عبارات.
 - **القسم الثاني:** يتكون من 16 عبارة تمثل عبارات التي تقيس المتغير التابع وهو التفوق التنافسي وقد تم تطوير عبارات المتغير المستقل والتابع من طرف الطالبين بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات ومن بين هذه الدراسات:

جدول رقم (02): مراجع أسئلة الاستبيان

المراجع	المحاور
(زغمار ودبوش، 2022، ص104) (السباعنة، 2021، ص136)	المحور الاول الرشاقة الاستراتيجية - بعد الحساسة الاستراتيجية - بعد سرعة الاستجابة - بعد الالتزام الجماعي - بعد سيولة الموارد
(حيرش وبن عودة، 2021، ص105) (بوطالب، 2022، ص164) (حشاني، 2020، ص87)	المحور الثاني التفوق التنافسي

المصدر: من اعداد الطالبتين.

6.4. طريقة تحليل البيانات

لوصف خصائص عينة الدراسة وبيان الاهمية النسبية لإجابات فقرات الاستبانة من قبل عينة الدراسة عن طريق برنامج (spss) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1.6.4. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

2.6.4. التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.

3.6.4. اختيار كولومجروف - سمرنوف kolmogorov smirnov: للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4.6.4. المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويتم حسابه وفق المعادلة الاحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

5.6.4. الانحراف المعياري: يمثل أحد مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً، وهو يعرف بالجذر التربيعي للتباين، وبمعنى أدق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة، ويرمز له δ وان الانحراف المعياري يعتبر أكثر الاستخدامات من التباين، وذلك لان التباين يقيس التشتت بالوحدات مربعة 2δ ، وحسب طبيعة البيانات.

وبما ان الانحراف المعياري هو أكثر الوحدات المربعة الغير متداولة في الحياة العامة، وخارج الاستعمال الرياضي النظري ، فان بالإمكان تعبير عن التشتت بالوحدات قياسية الاعتيادية، وذلك عن طريق استخدام الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالي:(الجادري، 2007، ص211)

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

6.7.4. سلم ليكات: تم استخدام مقياس ليكات (LIKERT) الخماسي هو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على خيارات محددة وهذا القياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها على النحو التالي : (محفوظ، 2008، ص23)

(1) لا اوافق ابداً (2) لا اوافق (3) غير متأكد (4) اوافق (5) اوافق بشدة

وقد تم تقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وفق الطريقة التالية:

- ايجاد طول المدى الذي يساوي: $1=4-5$ ؛
- قسمة المدى على عدد الفئات: $0.8=4/5$ ؛
- بعد ذلك يضاف (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس، فتصبح طريقة التقييم كما يوضحه الجدول كالتالي:

الجدول رقم (03): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجع

فئة المتوسط الحسابي المرجح	تقييم ليكرت الخماسي	درجة التقدير في الدراسة
(1.8-1)	موافقة ضعيفة جدا	منخفض جدا
(2.6-1.8)	موافقة ضعيفة	منخفض
(3.4-2.6)	موافقة متوسطة	متوسط
(4.2-3.4)	موافقة عالية	مرتفع
(5-4.2)	موافقة عالية جدا	مرتفع جدا

المصدر: (بدرجة، 2016، ص448).

7.6.4 معامل الارتباط البسيط نكارل بيرسون: لتوضيح طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع محل الدراسة.

8.6.4 معامل ارتباط كاندال: لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

9.6.4 اختبار t-test : لاختبار تأثير كل متغير مستقل في النموذج على المتغير التابع.

10.6.4 تحليل التباين ANOVA: من أجل اختبار الفرضيات.

11.6.4 الانحدار البسيط (Simple Régression): من اهم التطبيقات الاحصائية في الاقتصاد والادارة والعلوم البحتة والعلوم التربوية، وهو يبنى على وجود علاقة بين متغيرين. ولمعرفة كيف يؤثر المتغير المستقل المتمثل الرشاقة الاستراتيجية على أبعاد المتغير التابع، من خلال إدخال المتغير المستقل مع كل بعد من المتغير التابع على حدى في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

12.6.4 معامل التحديد: لمعرفة مدى جودة التوفيق لخط الانحدار المقدر للمتغير التابع على المتغير المستقل.

7.4. الصدق وثبات وسيلة الدراسة

1.7.4. صدق أداة الدراسة:

يعتبر المقياس صادقا عندما يخلو من الخطأ المنتظم والعشوائي معا، حيث يقصد بالصدق بأنه التأكد من قدرة أداة القياس على قياس الغرض المعدة لأجله، وهذا لضمان أن الاستبيان يشتمل على مجموعة من العبارات الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما كانت عبارات الاستبيان أكثر تمثيلا للمفهوم المقاس كلما زاد صدق أداة الدراسة، ولغرض اختبار صدق أداة الدراسة يوجد عدة طرق يمكن استخدامها من بينها ما يلي:

الصدق الظاهري (Face Validity):

يعتبر أبسط أشكال صدق المحتوى، ويقصد بالصدق الظاهري Face Validity شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح بنوده (عباراته) من ناحية أخرى، بحث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل التحقق من قدرة الاستبيان في قياس ما ينبغي قياسه. لقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداء القياس (الاستبانة) والمستخدم في هذه الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولى على عدد من المحكمين الدكاترة للتأكد من مدى ملائمة بنودها في تغطية جوانب موضوع الدراسة، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها (قائمة الاساتذة المحكمين انظر الملحق رقم 02).

وقد ركزت ملاحظاتهم على إعادة صياغة الجمل بحيث تكون مفهومة لدى جميع أفراد العينة المستقصات وعدم التركيز على المصطلحات التقنية المستخدمة في مجال ادارة الاعمال ، وهذا لزيادة إمكانية تعاون عينة الدراسة، ولضمان الحصول على إجابات مكتملة.

وعلى ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمين عدلت الأداة حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإعادة صياغة البعض منها، لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر صدقا في قياس موضوعها، لتخرج الاستبانة في شكلها النهائي متكونة من 33 عبارة.

الصدق التجريبي (الاتساق الداخلي):

وللتأكد من الاتساق الداخلي؛ الذي يُعنى به مدى اتساق كل فقرة أو كل محور من الاستبانة مع لحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من SPSS الدرجة الكلية، تم استخدام البرنامج الإحصائي

محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما يسمى بصدق التكوين (البنائي)، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه وهو ما يسمى بصدق المحك.

صدق التكوين (البنائي):

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويتم ذلك أيضا بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية لهذا المتغير وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم(04):معاملات الارتباط بين كل درجة محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
محور الحساسية الاستراتيجية	0.764	0.000	0.01
بعد سرعة الاستجابة	0.480	0.007	0.01
بعد الالتزام الجماعي	0.788	0.000	0.01
بعد سيولة الموارد	0.893	0.000	0.01
محور التفوق التنافسي	0.942	0.000	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss21

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) أي أنها دالة عند مستوى ثقة مقداره (99%) وكون هذا المستوى أكبر من مستوى الثقة المعتمدة في هذه الدراسة والبالغ (95%)، ويتضح من الجدول أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق المحك: وذلك بحساب العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لهذا المحور، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم(05): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارة 05	العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
0.701	0.468	0.831	0.889	0.839	البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الحساسية الاستراتيجية والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.468 و 0.889 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر البعد الاول صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارة 05	العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
0.821	0.921	0.851	0.518	0.882	البعد الثاني: سرعة الاستجابة

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد سرعة الاستجابة والدرجة الكلية لهذا البعد، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.518 و 0.921 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر البعد الثاني صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
0.722	0.751	0.867	البعد الثالث: الالتزام الجماعي

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الالتزام الجماعي والدرجة

الكلية لهذا البعد، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.722 و0.867 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر البعد الثالث صادقا لما وضع لقياسه

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
0.608	0.742	0.694	0.887	البعد الرابع: سيولة الموارد

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد سيولة الموارد والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.608 و0.887 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر البعد الرابع صادقا لما وضع لقياسه

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لهذا

المحور

العبارة 08	العبارة 07	العبارة 06	العبارة 05	العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
0.337	0.831	0.831	0.580	0.634	0.544	0.601	0.596	التفوق التنافسي

العبارة 16	العبارة 15	العبارة 14	العبارة 13	العبارة 12	العبارة 11	العبارة 10	العبارة 09	
0.837	0.773	0.753	0.910	0.768	0.676	0.838	0.875	التفوق التنافسي

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss21

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التفوق التنافسي والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.337 و0.910 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $0.005 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور الأول صادقا لما وضع لقياسه

يتضح من النتائج السابقة أن أداة الدراسة تتمتع بقوة الارتباط الداخلي (الاتساق الداخلي) بين جميع عبارات الدراسة، وهذا يؤكد أنها تتمتع بدرجة عالية من المصدقية وصلاحية للتطبيق الميداني.

ثبات أداء الدراسة :

• ألفا كرو نباخ:

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات، حيث تمكن كرو نباخ (Cronbach) من اشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات انواع الاختبارات والمقاييس المختلفة وتؤدي هذه الطريقة الى معامل اتساق داخلي لبنية الاختبار ويسمى ايضا معامل التجانس وهي كالتالي: (الكناني، 2014، ص 266).

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

وتعتبر من أفضل الطرق المستعملة لقياس ثبات الاستبانة، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثبات الذي يكون أعلى من النسبة المقبولة (60%) يعتبر كافيا ومقبولا وأن معامل ألفا الذي تصل قيمته الى (80%) يعتبر المقياس مثاليا ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات. (ثابت، بدون نشر،

ص 108)

الجدول رقم(10): مقياس ثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

الرمز	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرو نباخ"	معامل الصدق
X	المحور الاول: الرشاقة الاستراتيجية	17	0.896	0.946
X1	1.بعد الحساسية الاستراتيجية	05	0.816	0.903
X2	2.بعد سرعة الاستجابة	05	0.864	0.929
X3	3.بعد الالتزام الجماعي	03	0.682	0.825
X4	4.بعد سيولة الموارد	04	0.721	0.849
Y	المحور الثاني: التفوق التنافسي	16	0.933	0.965
	اجمالي المحاور	33	0.947	0.973

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS 21

التعليق:

تعتبر النتائج السابقة نتائج جيدة ومقبولة في مثل هذه الدراسات وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لردود المستجوبين للاستبيان بشكل عام 94.7% وهي نسبة أكبر من القيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ 60% مما يدل على ثبات العبارات المكونة لكل محور الدراسة، وكذلك معامل الصدق كان 97.3% وهو أكبر من 70% مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة ومنه يمكننا الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتعميم نتائج البحث.

5. التحليل

← 1.5. وصف خصائص عينة الدراسة

← 2.5. تحليل النتائج

← 3.5. اختبار الفرضيات

1.5. وصف خصائص عينة الدراسة

بعد تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS21 قمنا بحساب النسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(11): مواصفات عينة الدراسة

النسبة المئوية%	العدد	الفئة	المتغير	الرقم
100%	30	ذكر	الجنس	01
0%	0	انثى		
10%	03	أقل من 30سنة	السن	02
30%	09	من 30الى أقل من 40سنة		
50%	15	من 40الى اقل من 50سنة		
10%	03	من 50سنة وأكثر		
10%	03	ثانوي	المؤهل العلمي	03
26.7%	08	شهادة تقني		
20%	06	شهادة ليسانس		
16.7%	05	شهادة ماستر		
13.3%	04	شهادة مهندس		
13.3%	04	دراسات عليا		
0%	00	اقل من 5سنوات	سنوات الخبرة	04
13.3%	04	من 5الى اقل من 10سنوات		
30%	09	من 10الى 14سنة		
56.7%	17	15 سنة فأكثر		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن كل أفراد العينة من الذكور حيث تبلغ نسبتهم 100%، أما فيما يخص السن الفئة الطاغية هي بين 40_50 سنة بنسبة بلغت الذكور 50%، والمؤهلات العلمية متنوعة مع غلبة أصحاب شهادة التقني بنسبة 20% وشهادة ليسانس بنسبة 20%، فيما كان معظم المستجوبون يمتلكون خبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 56.7%.

2.5. تحليل النتائج

1.2.5. تحليل اتجاهات اجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

من خلال هذا الجزء سنقوم بدراسة تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبيان الدراسة، وكذا تحديد درجة الموافقة على كل عبارة وذلك بعرض كل محور على حدا.

تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول الرضا الاستراتيجية:

▪ اتجاهات افراد العينة حول بعد الحساسية الاستراتيجية:

تم جمع آراء افراد العينة حول بعد الحساسية الاستراتيجية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(12): اتجاهات وآراء العينة على مستوى بعد الحساسية الاستراتيجية

الترتيب	متوسط الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
05	متوسط	1.155	3.10	تستعمل مؤسسة سونلغاز اليقظة التكنولوجية في تنظيم الموارد
04	متوسط	1.053	3.17	تهتم مؤسسة سونلغاز للتغيرات السريعة غير متوقعة.
03	متوسط	1.189	3.37	تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرة على وضع خطة استراتيجية رشيقة لمواجهة كافة التحديات
02	مرتفع	0.595	3.70	تحرص مؤسسة سونلغاز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل
01	مرتفع	0.999	4.03	تبذل مؤسسة سونلغاز جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها وتعزيز امكانياتها.
	مرتفع	0.77457	3.4733	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفع لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد الرضا الاستراتيجية ألا وهو بعد الحساسية الاستراتيجية، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر **3.47** وانحراف المعياري **0.77**، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى الى مستوى الموافقة المنخفضة بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (05):"تبذل مؤسسة سونلغاز جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها وتعزيز امكانياتها" بمتوسط حسابي بلغ **4.03** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري منخفض **0.999** يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، هذه

التحليل

النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفوقون على أن المؤسسة تعمل بجد لتطوير نفسها وتحسين قدراتها، سواء من خلال تطوير التقنيات المستخدمة أو تطوير مهارات موظفيها ، وذلك بهدف تحسين أدائها وخدماتها المقدمة.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (04): " تحرص مؤسسة سونلغاز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ **3.70** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري منخفض **0.595** يدل على تمركز الاجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن افراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تسعى جاهدة لتبني التقنيات الحديثة في مجالها لتحسين كفاءتها وفعاليتها وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء.
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03): " تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرة على وضع خطة استراتيجية رشيقة لمواجهة كافة التحديات" بمتوسط حسابي بلغ **3.37** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.189** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أغلبية افراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة لديها القدرة على وضع خطة استراتيجية متناغمة ومنتكيفة ، تهدف الى مواجهة جميع التحديات التي تواجهها في مجال عملها.
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02): " تهتم مؤسسة سونلغاز للمتغيرات السريعة غير متوقعة" بمتوسط حسابي بلغ **3.17** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.053** يدل على تشتت اجابات افراد العينة عن المتوسط الحسابي، النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفوقون على أن المؤسسة مهتمة بفهم ومعالجة الأحداث أو الظواهر التي قد تحدث بسرعة وبشكل غير متوقع أو مفاجئ .
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (01): " تستعمل مؤسسة سونلغاز اليقظة التكنولوجية في تنظيم الموارد" بمتوسط حسابي بلغ **3.10** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.55** يدل على تشتت اجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين توافق أغلبية أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا في تنظيم مواردها بشكل فعال.

▪ اتجاهات وأراء العينة على حول بعد سرعة الاستجابة:

تم جمع اتجاهات افراد العينة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): اتجاهات وأراء العينة على مستوى سرعة الاستجابة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
05	متوسط	1.217	3.37	تقوم مؤسسة سونلغاز بتحليل الفرص والتهديدات في البيئة والتكيف السريع معها.
03	مرتفع	0.858	3.43	تمتلك مؤسسة سونلغاز مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن تواجهها.
04	مرتفع	1.070	3.40	تشارك مؤسسة سونلغاز الطواقم العاملة بها عند وضع خطتها الاستراتيجية لضمان الفهم الكافي لتفاصيلها
02	مرتفع	1.186	3.80	تكيف مؤسسة سونلغاز استراتيجيتها لتتلاءم مع التغيير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها.
01	مرتفع	0.845	3.90	تضع مؤسسة سونلغاز خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات.
	مرتفع	0.84257	3.5800	المتوسط المرجح العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفع لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول

من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ألا وهو بعد سرعة الاستجابة، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام

للمحور حيث يقدر **3.58** وانحراف المعياري **0.84**، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى الى مستوى الموافقة المنخفضة بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (05): "تضع مؤسسة سونلغاز خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات" بمتوسط حسابي بلغ **3.90** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري منخفض **0.845** يدل على تمركز اجابات افراد العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين على أن افراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتحليل وفهم التحديات والتهديدات التي قد تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (04): "تكيف مؤسسة سونلغاز استراتيجيتها لتتلاءم مع التغير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها" بمتوسط حسابي بلغ **3.80** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.186** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين أن افراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعدل وتغير الخطط والتوجهات التي تتبعها لتناسب مع التحولات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): "تمتلك مؤسسة سونلغاز مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن تواجهها" بمتوسط حسابي بلغ **3.43** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري منخفض **0.858**، يدل على تمركز اجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين أن المؤسسة وضعت خططا محكمة مسبقا للتعامل مع حالات الطوارئ التي تواجهها في مجال عملها.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03): "تشارك مؤسسة سونلغاز الطواقم العاملة بها عند وضع خططها الاستراتيجية لضمان الفهم الكافي لتفاصيله" بمتوسط حسابي بلغ **3.40** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.070** يدل على تشتت اجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين أغلبية أفراد يؤكدون على أن المؤسسة تعمل على اشراك موظفيها في عملية وضع الخطط الاستراتيجية، وذلك بهدف ضمان أن جميع الأشخاص المعنيين يفهمون بوضوح تفاصيل الخطط وأهدافها.

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (01): "تقوم مؤسسة سونلغاز بتحليل الفرص والتهديدات في البيئة والتكيف السريع معها" بمتوسط حسابي بلغ 3.37 يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وانحراف معياري مرتفع نوعا ما 1.217 يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفوقون بشكل عام على أن المؤسسة تتمكن من استغلال الفرص الجديدة بفعالية والتصدي للتهديدات بطريقة مباشرة وفعالة، مما يساعدها على تحقيق أهدافها والنمو بشكل مستمر.

▪ اتجاهات وراء العينة حول بعد الالتزام الجماعي:

تم تجميع اتجاهات افراد العينة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): اتجاهات وراء العينة على مستوى بعد الالتزام الجماعي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
02	مرتفع	1.104	3.43	تهتم مؤسسة سونلغاز بالتنسيق والتكامل بين مختلف وحدات عملها.
03	متوسط	0.988	3.30	ترحب المؤسسة بالمقترحات المقدمة من فرق العمل لتبادل الأفكار حول تحسين جودة الخدمات المقدمة.
01	مرتفع	1.008	3.47	تسمح المؤسسة بوصول زبائننا الي المعلومات التي يحتاجونها فيما يخص خدماتها بسرعة وبسهولة.
	مرتفع	0.80895	3.4000	المتوسط المرجح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة مرتفع لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ألا وهو الالتزام الجماعي، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 3.40 وانحراف المعياري 0.84، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى

الموافقة الأعلى الى مستوى الموافقة المنخفضة بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (03): " تسمح المؤسسة بوصول زبائنها الى المعلومات التي يحتاجونها فيما يخص خدماتها بسرعة وبسهولة " بمتوسط حسابي بلغ **3.47** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.008** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة توافق كبير في الاجابات بين أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى الى تعزيز رضا العملاء وتحسين تجربتهم، حيث يمكنهم الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة وسرعة لبناء علاقة قوية معهم.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): " تهتم مؤسسة سونلغاز بالتنسيق والتكامل بين مختلف وحدات عملها " بمتوسط حسابي بلغ **3.43** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.104** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين افراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تعمل بفعالية أكبر وتحقق نتائج أفضل.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): " ترحب المؤسسة بالمقترحات المقدمة من فرق العمل لتبادل الأفكار حول تحسين جودة الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي بلغ **3.30** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **0.988** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تؤكد على أن المؤسسة تعزز بالابتكار والتحسين المستمر، وترحب بتقديم المقترحات والأفكار حول كيفية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

▪ اتجاهات وراء افراد العينة حول بعد سيولة الموارد:

تم تجميع اراء افراد العينة في الجدول التالي:

جدول رقم(15): اتجاهات وراء افراد العينة على مستوى سيولة الموارد

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
04	منخفض	1.332	2.53	تعين مؤسسة سونلغاز المسؤولين بطريقة مرنة وسريعة في الوقت المناسب.
03	منخفض	1.252	2.53	تدوير ونقل الأفراد بين أقسام مؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من المرونة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة
01	مرتفع	1.221	3.40	تمتلك مؤسسة سونلغاز قنوات عديدة للحصول على الموارد المادية والبشرية في عدة أماكن في الوقت المناسب عند الحاجة.
02	متوسط	0.935	3.23	قدرة مؤسسة سونلغاز على حل مشاكل الزبائن المتعلقة بالتوزيع المنتج بصفة مستمرة دون تأخر.
متوسط		0.88120	2.9250	المتوسط المرجح العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة متوسط لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد الرقابة الاستراتيجية ألا وهو بعد سيولة الموارد، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 2.92 وانحراف المعياري 0.88، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من

مستوى الموافقة الأعلى الى مستوى الموافقة المنخفضة بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (03): " تمتلك مؤسسة سونلغاز قنوات عديدة للحصول على الموارد المادية والبشرية في عدة أماكن في الوقت المناسب عند الحاجة " بمتوسط حسابي بلغ **3.40** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.221** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين اغلبية الافراد يوافقون على أن المؤسسة لديها سبل متعددة للحصول على الموارد المادية والبشرية في أماكن متعددة، وذلك في الوقت المناسب عندما تكون هناك حاجة لها.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (04): " قدرة مؤسسة سونلغاز على حل مشاكل الزبائن المتعلقة بالتوزيع المنتج بصفة مستمرة دون تأخر " بمتوسط حسابي بلغ **3.23** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **0.935** يدل على تمركز اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة لديها القدرة على حل مشاكل العملاء المتعلقة بالتوزيع المنتج بصفة مستمرة ودون تأخر.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): " تدوير ونقل الأفراد بين أقسام مؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من المرونة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة " بمتوسط حسابي بلغ **2.53** يبين درجة موافقة منخفض على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.252** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين أن أغلبية اجابات تؤكد على أن المؤسسة تمتلك القدرة على تحريك ونقل الموظفين بين الأقسام بمرونة كبيرة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

• جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (01): " تعين مؤسسة سونلغاز المسؤولين بطريقة مرنة وسريعة في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي بلغ **2.53** يبين درجة موافقة منخفض على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.332** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين أن الرأي العام يوافق على أن المؤسسة لديها القدرة على تعيين المسؤولين بسرعة وبشكل مرن لتلبية احتياجات العمل وتحقيق الأهداف المحددة.

2.2.5. تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول التفوق التنافسي:

الجدول رقم (16): اتجاهات وآراء أفراد العينة حول التفوق التنافسي

الترتيب	متوسط الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
08	متوسط	1.095	3.20	تستجيب مؤسسة سونلغاز بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن
06	متوسط	1.129	3.37	تعمل مؤسسة سونلغاز على التكيف مع تطورات المحيط التكنولوجي.
02	مرتفع	0.988	3.70	امكانية المؤسسة على الاطلاع المسبق بما يحدث في السوق.
03	مرتفع	1.040	3.57	وجود مهارات كافية في مؤسسة سونلغاز للتكيف مع التطورات الجديدة.
04	مرتفع	1.196	3.53	يمتاز موظفين مؤسسة سونلغاز بالقدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية
05	متوسط	1.098	3.37	تشجع إدارة مؤسسة سونلغاز على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة
11	متوسط	1.062	2.90	تدعم مؤسسة سونلغاز الأفكار والمبادرات الابداعية من أجل تحسين العمل وتطويره
15	منخفض	1.279	2.53	تسعى مؤسسة سونلغاز لمكافئة الافراد المبدعين
10	متوسط	1.203	3.00	تحرص مؤسسة سونلغاز على تقديم

				خدمات ذات جودة عالية لزيائنها.
07	متوسط	0.884	3.33	تعمل مؤسسة سونلغاز علي تبني استراتيجية واضحة لإدارة الجودة.
09	متوسط	1.377	3.03	تستخدم مؤسسة سونلغاز أحدث الوسائل لتحسين جودة منتجاتها.
01	مرتفع	1.172	3.93	تتبنى مؤسسة سونلغاز أنشطة البحث والتطوير لترقية جودة منتجاتها
16	منخفض	1.273	2.37	تتسم مؤسسة سونلغاز بالدقة في مواعيد تقديم الخدمات .
14	منخفض	1.006	2.57	تلتزم مؤسسة سونلغاز بتقديم الخدمة في الآجال المحددة لزيائنها.
12	متوسط	1.167	2.87	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت
13	متوسط	1.157	2.80	تقدم مؤسسة سونلغاز خدمات جديدة بسرعة أكبر
	متوسط	0.80407	3.0667	المتوسط المرجح العام للمحور

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن هناك درجة موافقة متوسط لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ألا وهو بعد الحساسية الاستراتيجية، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر **3.0667** وانحراف المعياري **0.80**، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى الى مستوى الموافقة المنخفضة بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (12): "تتبنى مؤسسة سونلغاز أنشطة البحث والتطوير لترقية جودة منتجاتها " بمتوسط حسابي بلغ **3.93** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.172** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي،

تبين هذه النتيجة أن اجابات اغلبية افراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بابتكار وتحسين منتجاتها بشكل مستمر، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (03): "امكانية المؤسسة على الاطلاع المسبق بما يحدث في السوق." بمتوسط حسابي بلغ **3.70** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **0.988** يدل على تمركز اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة أن المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استعدادا للتكيف مع التحديات والفرص التي قد تنشأ، وبالتالي تحقق المزيد من النجاحات.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04): "وجود مهارات كافية في مؤسسة سونلغاز للتكيف مع التطورات الجديدة " بمتوسط حسابي بلغ **3.57** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.040** يدل على تشتت اجابات افراد العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة أن اغلبية الاجابات تدل أن موظفي المؤسسة يتميزون بقدرتهم على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية جديدة قادرة على تحسين وتطوير منتجات لتحقيق تغيير ايجابي.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05): "يمتاز موظفين مؤسسة سونلغاز بالقدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية " بمتوسط حسابي بلغ **3.53** يبين درجة موافقة مرتفع على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.196** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة أن اغلبية الاجابات تدل على أن موظفي المؤسسة يملكون القدرة على تقديم عونا كبيرا في تطوير وتقديم المؤسسة.

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (06): "تشجع إدارة مؤسسة سونلغاز على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة " بمتوسط حسابي بلغ **3.37** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.098** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة أن اغلبية الاجابات تدل على أن المؤسسة تشجع على تقديم حلول جديدة وابتكارية للمشاكل التي تحتاج الى معالجتها

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (02): " تعمل مؤسسة سونلغاز على التكيف مع تطورات المحيط التكنولوجي " بمتوسط حسابي بلغ **3.37** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.129** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين اغلبية الاجابات تدل على أن المؤسسة تعمل جاهدة على تكيف نفسها مع التقدم التكنولوجي السريع والتطورات التي تحدث في البيئة التكنولوجية.
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (10): " تعمل مؤسسة سونلغاز علي تبني استراتيجية واضحة لإدارة الجودة " بمتوسط حسابي بلغ **3.33** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **0.884** يدل على تمركز اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة على أن المؤسسة تعتمد استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الجودة في جميع جوانب عملها.
- جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم (01): " تستجيب مؤسسة سونلغاز بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن " بمتوسط حسابي بلغ **3.20** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.095** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة أغلبية إجابات تدل على أن المؤسسة لديها القدرة على التفاعل السريع وفعال مع احتياجات وتطلعات العملاء.
- جاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم (11): " تستخدم مؤسسة سونلغاز أحدث الوسائل لتحسين جودة منتجاتها " بمتوسط حسابي بلغ **3.03** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.377** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين أن الراي العام لأفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تستخدم أحدث الوسائل لتحسين جودة منتجاتها.
- جاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم (09): " تحرص مؤسسة سونلغاز على تقديم خدمات ذات جودة عالية لزيائنه " بمتوسط حسابي بلغ **3.00** يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما **1.203** يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه

- النتيجة تبين أن اغلبية اجابات تدل على أن المؤسسة تهتم بتقديم خدمات عالية الجودة لعملائها، وتعمل جاهدة لضمان تحقيق هذا الهدف.
- جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (07): " تدعم مؤسسة سونلغاز الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره " بمتوسط حسابي بلغ 2.90 يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما 1.062 يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة أن اغلبية الاجابات تدل على أن المؤسسة تدعم الأفكار والمبادرات الإبداعية التي تهدف الى تحسين وتطوير عمل المؤسسة.
- جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (15): " تسعى مؤسسة سونلغاز إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت " بمتوسط حسابي بلغ 2.87 يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما 1.167 يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وهذه النتيجة تبين أن الراي العام لأفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تعمل جاهدة على تلبية احتياجات العملاء وارضائهم من خلال تقديم الخدمات في أسرع وقت ممكن.
- جاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (16): " تقدم مؤسسة سونلغاز خدمات جديدة بسرعة أكبر ". بمتوسط حسابي بلغ 2.80 يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما 1.157 يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة أن اغلبية الاجابات تدل على أن المؤسسة تقدم خدمات جديدة بسرعة وفاعلية أكبر.
- جاءت في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (14): " تلتزم مؤسسة سونلغاز بتقديم الخدمة في الأجال المحددة لزيائنها " بمتوسط حسابي بلغ 2.57 يبين درجة موافقة منخفض على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما 1.006 يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وتبين هذه النتيجة أن اغلبية اجابات تبين أن المؤسسة تلتزم بتقديم الخدمة لعملائها في الأجال الزمنية المحددة دون تأخر ، مما يعزز سمعتها ويحافظ على رضا وولاء العملاء.
- جاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (08): " تسعى مؤسسة سونلغاز لمكافئة الافراد المبدعين " بمتوسط حسابي بلغ 2.53 يبين درجة موافقة منخفض على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما 1.279 يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وتبين هذه النتيجة

أن اغلبية اجابات تدل على أن المؤسسة تقدر الابتكار والابداع، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة ، مما يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة فعاليتهم وتفوقهم في العمل. جاءت في المرتبة السادسة عشر والاخيرة العبارة رقم (13): " تتسم مؤسسة سونلغاز بالدقة في مواعيد تقديم الخدمات " بمتوسط حسابي بلغ 3.37 يبين درجة موافقة منخفض على العبارة وبانحراف معياري مرتفع نوعا ما 1.273 يدل على تشتت اجابات العينة عن المتوسط الحسابي، وتبين هذه النتيجة أن الراي العام لأفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تتميز بالالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات لعملائها بدقة وانتظام.

3.5. اختبار الفرضيات

يجب التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية ثم نقوم بالتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها

1.3.5. اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولاً، نقوم باستخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي "مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن " العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي " وإذا كانت قيمة (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (ألفا)، فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي.

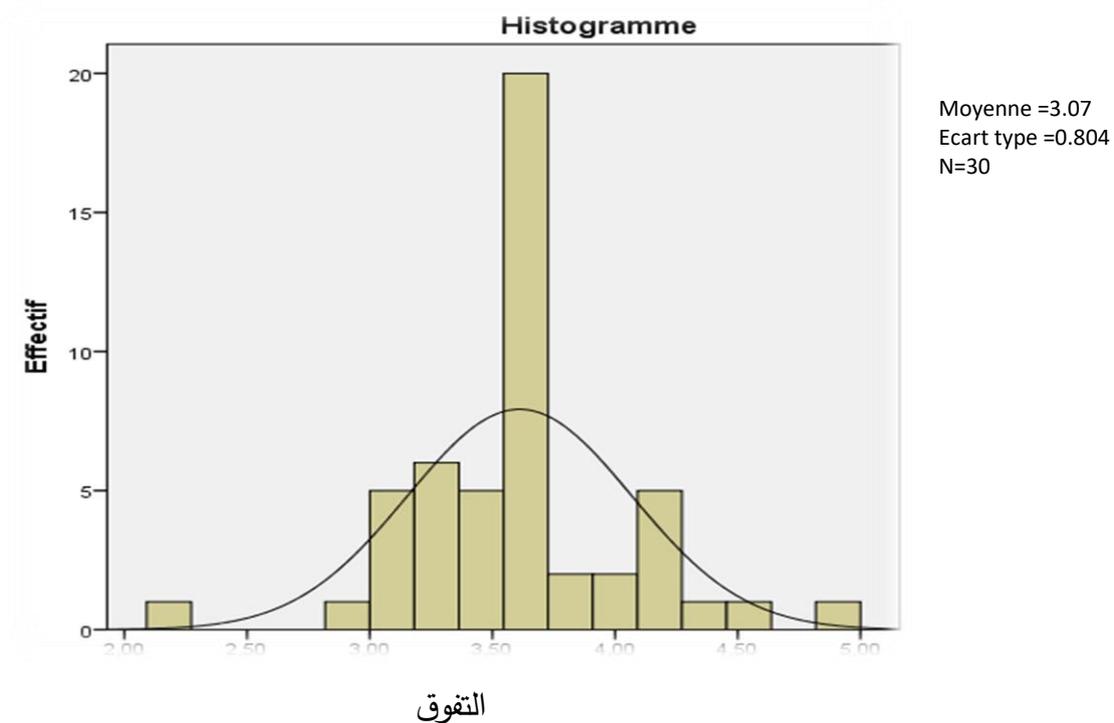
الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمرنوف)

البعد التابع	اختبار كولومجروف - سمرنوف	مستوى الدلالة المعتمد
التفوق التنافسي	0.175	0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

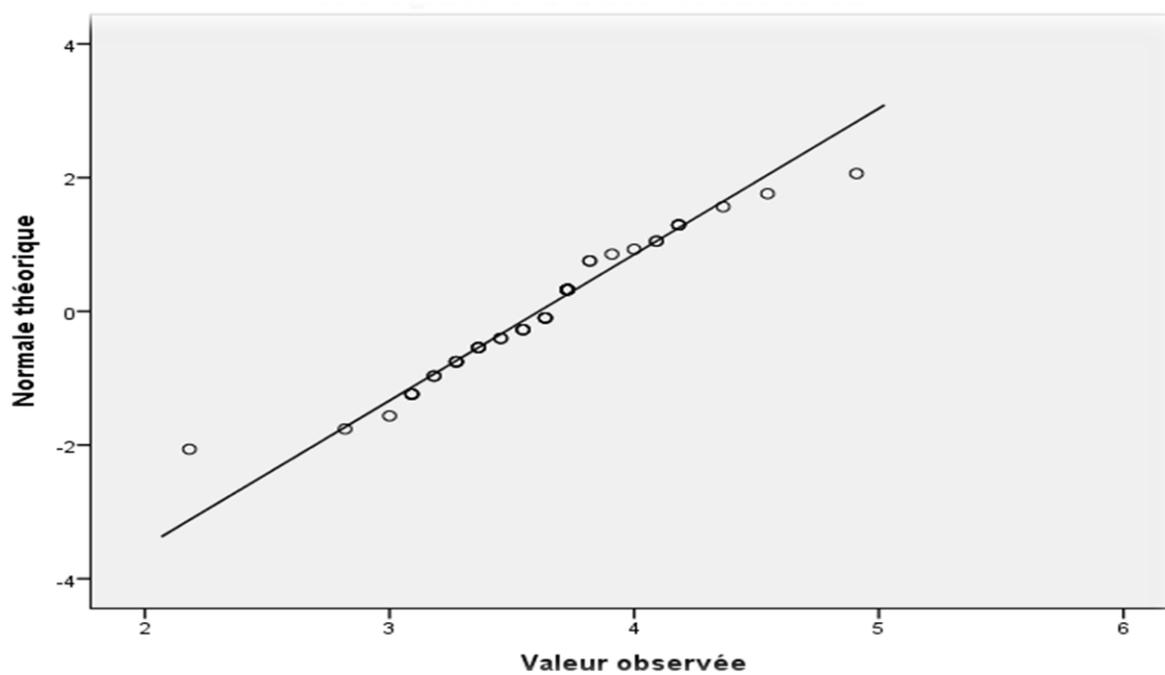
من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة اختبار كولومجروف - سمرنوف بلغت قيمة 0.168 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وعليه فالبيانات حسب هذا الاختبار تتبع توزيع طبيعي.

وهذا ما يؤكد كذلك شكل منحنى التوزيع الطبيعي، وكذلك شكل توزع بيانات في شكل خط مستقيم وعليه فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وعليه يمكن تطبيق مختلف الأساليب الاحصائية.



المصدر: مخرجات SPSS 21

Nomogramme Q-Q des résidus de التفوق



المصدر: مخرجات SPSS 21

التحليل

اختبار الفرضية الرئيسية وتفسير النتائج:

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي
مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$.

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول رقم (18)
يبين ذلك:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.782	1	9.782	30.541	0.000
الخطأ	8.968	28	0.320		
المجموع الكلي	18.749	29			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

يتبين من الجدول السابق أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة 30.541. وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبقية احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية .
ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يتمثل في الرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل التفوق التنافسي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار لأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الرشاقة الاستراتيجية	0.876	3.942	0.000	30.541	0.722	0.522	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنافسي في العينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت **30.541** وهي أكبر من القيمة الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة قيمة **3.942** بمستوى دلالة **0,000** وهو أقل من مستوى الدلالة **0,05**.

ونلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ قيمة **0.597** هي تعني درجة ارتباط طردية متوسطة بين الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنافسي ، ومعامل التحديد البالغ **0.357** يعني **35.7%** أي أن التغيرات الحاصلة في بعد التفوق التنافسي تعود الى التغيرات في بعد الرشاقة الاستراتيجية باقى النسبة تعود الى متغيرات أخرى لم تأخذ في هذه الدراسة، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y=0.876x+0.136$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير في الرشاقة الاستراتيجية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغير الطردي في Y الذي يعني التفوق التنافسي بمقدار **0.876** درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq$ " ،

ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq$ ".

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وتفسير النتائج:

▪ الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده الحساسية الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي

مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار لأثر بعد الحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
الحساسية الاستراتيجية	0.620	3.942	0.000	15.542	0.597	0.357	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

التحليل

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتفوق التنافسي في العينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 15.542 وهي أكبر من القيمة الجدولية وأيضا قيمة t البالغة قيمة 3.942 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05.

ونلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ قيمة 0.597 وهي تعني درجة ارتباط طردية متوسطة بين الحساسية الاستراتيجية والتفوق التنافسي، ومعامل التحديد البالغ 0.357 يعني 35.7% أي أن التغيرات الحاصلة في بعد التفوق التنافسي تعود الى التغيرات في بعد الحساسية الاستراتيجية باقي النسب تعود الى متغيرات أخرى لم تأخذ في هذه الدراسة، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0.620x + 0.912$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير على مستوى الحساسية الاستراتيجية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي التفوق التنافسي بمقدار 0.620 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية على التحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$ ، ونقبل الفرضية البديلة: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية على التحقيق التفوق التنافسي

مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$

▪ الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد سرعة الاستجابة على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار لأثر بعد سرعة الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
سرعة الاستجابة	0.193	1.090	0.285	1.189	0.202	0.041	0.285

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتفوق التنافسي في العينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 1.189 وهي أقل من القيمة الجدولية وأيضا قيمة t البالغة قيمة 1.090 بمستوى دلالة 0.285 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05.

ونلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ قيمة 0.202 وهي تعني درجة ارتباط طردية متوسطة بين سرعة الاستجابة والتفوق التنافسي، ومعامل التحديد البالغ 0.041 يعني 4.1% أي أن التغيرات الحاصلة في بعد التفوق التنافسي تعود الى التغيرات في بعد سرعة الاستجابة باقي النسب تعود الى متغيرات أخرى لم تأخذ في هذه الدراسة، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي

$$Y=0.193x+2.377$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير على مستوى سرعة الاستجابة بدرجة واحدة تؤدي إلى التغير الطردي في Y الذي التفوق التنافسي بمقدار 0.193 درجة، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq$ ".

ورفض الفرضية البديلة القائلة: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq$ " ، وذلك باعتبار أن سرعة الاستجابة ليست كافية اذا لم تترافق مع الفعالية والكفاءة.

▪ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الالتزام الجماعي على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq$.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار لأثر بعء الالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة sig
الالتزام الجماعي	0.591	3.916	0.001	15.333	0.595	0.354	0.001

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

التحليل

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الجماعي والتفوق التنافسي في العينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت **15.333** وهي أكبر من القيمة الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة قيمة **3.916** بمستوى دلالة **0,001** وهو أقل من مستوى الدلالة **0,05**.

ونلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ قيمة **0.595** وهي تعني درجة ارتباط طردية متوسطة بين الالتزام الجماعي والتفوق التنافسي، ومعامل التحديد البالغ **0.354** يعني **35.4%** أي أن التغيرات الحاصلة في بعد التفوق التنافسي تعود إلى التغيرات في بعد الالتزام الجماعي باقي النسب تعود إلى متغيرات أخرى لم تأخذ في هذه الدراسة، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y=0.591x+1.056$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير على مستوى الالتزام الجماعي بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي التفوق التنافسي بمقدار **0.591** درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الالتزام الجماعي على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0.05 \geq$ ".

ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الالتزام الجماعي على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0.05 \geq$ ".

• الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء سيولة الموارد على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0.05 \geq$.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار لأثر بعد سيولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig
سيولة الموارد	0.830	11.552	0.000	33.446	0.909	0.827	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والتفوق التنافسي في العينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت **33.446** وهي أكبر من القيمة الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة قيمة **11.552** بمستوى دلالة **0,000** وهو أقل من مستوى الدلالة **0,05**.

ونلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ قيمة **0.909** وهي تعني درجة ارتباط طردية متوسطة بين سيولة الموارد والتفوق التنافسي، ومعامل التحديد البالغ **0.827** يعني **82.7%** أي أن التغيرات الحاصلة في بعد التفوق التنافسي تعود إلى التغيرات في بعد سيولة الموارد باقى النسب تعود إلى متغيرات أخرى لم تأخذ في هذه الدراسة، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y=0.830x+0.640$$

من خلال المعادلة يمكن القول أن التغيير على مستوى سيولة الموارد بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y الذي التفوق التنافسي بمقدار **0.830** درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء سيولة الموارد على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0.05 \geq 0$."

ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لبعء سيولة الموارد على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0.05 \geq 0$."

وكخلاصة لما تقدم في هذا المطلب يمكن ترتيب أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في التفوق

التنافسي حسب درجة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

- إحتل بُعد سيولة الموارد المرتبة الأولى من حيث تأثيره على تطبيق التفوق التنافسي، إذ بلغت درجة الارتباط **90.9%**، وهي علاقة ايجابية إلى حد كبير تبين قدرة المؤسسة على تحويل الموارد الخاصة بها إلى سيولة نقدية، وبالتالي تستطيع تلبية الالتزامات المالية المفروضة عليها.
- إحتل بُعد الحساسية الاستراتيجية المرتبة الثانية من حيث تأثيره على تطبيق التفوق التنافسي إذ بلغت درجة الارتباط **59.7%**؛
- إحتل بُعد الالتزام الجماعي المرتبة الثالثة من حيث تأثيره على تطبيق التفوق التنافسي إذ بلغت درجة الارتباط **59.5%**؛

- احتل بُعد سرعة الاستجابة الاخيرة من حيث تأثيره على تطبيق التفوق التنافسي اذ بلغت درجة الارتباط 20.2%.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا وتحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل؛ توصلنا إلى النتائج

الرئيسية التالية:

- أظهرت النتائج أن هناك موافقة عالية ذات دلالة احصائية من طرف أفراد عينة الدراسة من أهل الاختصاص في وضع الاستراتيجية على أهمية تطبيق سرعة الاستجابة في المؤسسات الاقتصادية حيث بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته **3.58** وهي درجة مرتفعة وفق سلم ليكارت الخماسي؛

- أظهرت نتائج الاستبيان موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أهمية تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والعمل بها من طرف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التفوق التنافسي، حيث احتل بعد سرعة الاستجابة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ **3.58**، تلاه بعد الحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ **3.47**، ويليه بعد الالتزام الجماعي بمتوسط حسابي بلغ **3.40**، فيما احتل بعد سيولة الموارد المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ **2.92**؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التفوق التنافسي)، حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المتغير المستقل والتابع بلغت قيمته **59.7%**، وهذا ما يؤكد الدور الفعال لالتزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي .

6. نتائج الدراسة

← 1.6. خاتمة

← 2.6. النتائج

← 3.6. التوصيات

← 4.6. الدراسات المقترحة

1.6. خاتمة

تحتل الرشاقة الاستراتيجية مكانة حاسمة في ساحة التنافسية العالمية، فهي تمثل القدرة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة التنافسية، تعتبر المؤسسات الرشيقة قادرة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحسين كفاءة العمليات وزيادة جودة المنتجات وتقديمها بأسعار تنافسية، وباعتبار السوق الحالي مليئاً بالتحديات والتغيرات السريعة، فإن الشركات التي تتمتع بالرشاقة الاستراتيجية تكون قادرة على تكيف استراتيجياتها بسرعة لمواكبة المتغيرات، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية، وتسهم الرشاقة الاستراتيجية في تحسين استجابة الشركة لاحتياجات العملاء بشكل فعال، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من حصتها في السوق، ومن خلال تبني ثقافة الابتكار والتحفيز على التطور المستمر، تستطيع الشركات الرشيقة تحقيق نتائج ملموسة في تحقيق التفوق التنافسي.

2.6. النتائج

1.2.6. النتائج النظرية:

- الرشاقة الاستراتيجية تعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، بما في ذلك التغيرات في الطلب والتكنولوجيا.
- تستطيع المؤسسات الرشيقة مواجهة كل التحديات والتهديدات بطريقة مرنة.
- القدرة على التكيف السريع تمكن المؤسسة الرشيقة من الابتكار بشكل مستمر وتحسين منتجاتها لتلبية متطلبات السوق.
- الرشاقة الاستراتيجية تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي الى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء
- المؤسسة الرشيقة قادرة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال التكيف والتغيير المستمر.
- الرشاقة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات وتحسين كفاءة العمليات وتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء.
- يحقق التفوق التنافسي بقاء المؤسسة في السوق لفترة طويلة، حيث يتطلب النجاح الدائم والتكيف مع التحديات والتغيرات المستمرة.

- المؤسسة التي تتمتع بالتفوق التنافسي يمكنها جذب عدد أكبر من العملاء وكسب رضاهم.

2.2.6. النتائج الميدانية:

من خلال دراستنا وتحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل، توصلنا الى نتائج الرئيسية التالية:

➤ أظهرت نتائج الاستبيان موافقة عالية من طرف أفراد العينة على مدى ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من طرف مؤسسة سونلغاز وكالة فرجيوة ، حيث احتل بعد سرعة الاستجابة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.58، تلاه بعد الحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ 3.47، ويليه بعد الالتزام الجماعي بمتوسط حسابي بلغ 3.40، فيما احتل بعد سيولة الموارد المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.92، ويعزى احتلال سرعة الاستجابة المرتبة الاولى الى أن المؤسسة حريصة على تلبية متطلبات الزبائن في فترة زمنية قصيرة (يعني حريصة على جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن من خلال الاستجابة السريعة لتلبية احتياجاتهم) ، بالإضافة الى حرص المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، كما نلاحظ أن سيولة الموارد تأتي في المرتبة الأخيرة، مما قد يشير إلى وجود تحديات مالية مثل الديون التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على العمل بفاعلية.

➤ كما أظهرت نتائج الاستبيان أن مستوى التفوق التنافسي قد بلغ 3.06 بدرجة موافقة متوسطة على سلم ليكرت ، اذا حسب اراء افراد العينة فان المؤسسة تتميز بتفوق تنافسي متوسط.

➤ كما أظهرت نتائج الاستبيان كذلك أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التفوق التنافسي)، وهذا ما دفعنا الى رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $0,05 \geq$ لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في تحقيق التفوق التنافسي" ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة): يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لأبعاد

الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في تحقيق التفوق التنافسي "، حيث توصلنا الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين المتغير المستقل والتابع بلغت قيمته 72.2%، وهذه النتيجة تدل على الأهمية الكبيرة لتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة سونلغاز.

➤ احتل بعد سيولة الموارد المرتبة الأولى من حيث تأثيره على تحقيق التفوق التنافسي اذ بلغت درجة الارتباط 90.9%، مع أن هذا البعد (سيولة الموارد) احتل المرتبة الاخيرة في المتوسط الحسابي الا أننا نجده يحتل المرتبة الاولى في درجة تأثيره على التفوق التنافسي، وهذا يعزى الا أن أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة اذا كانت تمتلك سيولة موارد كبيرة فإنها تكون قادرة على تحقيق التفوق التنافسي؛

➤ احتل بعدا الحساسية الاستراتيجية و الالتزام الجماعي المرتبتين الثانية والثالثة من حيث درجة تأثيرهما على تحقيق التفوق التنافسي بدرجتي ارتباط متقاربتين حيث جاء معاملة الارتباط لكلا البعدين 59.7%، 59.5% على التوالي وهي علاقة ارتباط طردية قوية ، وهذا يعني أن عمل موظفي المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات بتشارك ، وكذلك قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة ومعرفة كل ما هو جديد من تكنولوجية وتطورات للتعامل معها تلعب دورا كبير في تعزيز تفوقها التنافسي.

➤ احتل بعد سرعة الاستجابة المرتبة الاخيرة من حيث تأثيره على تحقيق التفوق التنافسي اذ بلغت درجة الارتباط 20.2%، وهي درجة ارتبط طردية لكنها ضعيفة وهذا قد يكون راجع إلى أن أفراد العينة يرون أن سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن ولتطورات البيئية غير كاف لتحقيق التفوق التنافسي في غياب متغيرات أخرى خاصة سيولة الموارد.

3.2.6. التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

- ضرورة تعزيز ممارسة الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المذكورة بين وحدات العمل الاستراتيجية؛
- ينبغي على المؤسسات تطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية في جميع جوانب العمل؛
- ضرورة البحث عن مصادر تمويل أخرى في مؤسسة سونلغاز لزيادة إمكانية تطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية؛
- ضرورة إشراك المديرين في دورات تدريبية لتعزيز مهاراتهم في الرقابة الاستراتيجية والتفوق ، لتحسين الأداء وتحقيق النجاح؛
- ضرورة قيام المؤسسة باستغلال الفرص الناشئة عن التغييرات في البيئة المحلية والقومية ؛
- يجب وضع استراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة.

4.2.6. الدراسات المقترحة:

بعد تقديم موضوع البحث وعرض النتائج، وتقديم التوصيات المقترحة، تم طرح نقاط أخرى ما زالت غير واضحة ويمكن أن تكون موضوعات بحوث مستقبلية أو مشكلات تحتاج إلى معالجة. ومن بين هذه النقاط:

- دور الرقابة في تحقيق تفوق التنافسي في المؤسسات خدماتية (اتصالات الجزائر، مؤسسة موبيليس)؛
- أثر الرقابة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- دراسة تحليلية لمدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز.

7. قائمة المراجع

← 1.7. المراجع العربية

← 2.7. المراجع الاجنبية

1.7. المراجع العربية

1.1.7. كتب:

- عدنان حسين الجادري، (2007)، الاحصاء الوصفي في العلوم التربوية، الطبعة 02 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الاردن-.
- نداء محمد الصوص، (2007)، مبادئ الاحصاء، دار الجندين للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية-.
- محفوظ جودة، (2008)، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام والتوزيع عمان الاردن.
- صالح رشيد بطارسة، (2010)، الاحصاء والاحتمالات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن-عمان-.
- عصام حسن احمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، (2014)، البحث العلمي اسسه ومناهجه، الطبعة 01 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الاردن-.
- عابد كريم عبد عون الكناني، (2014)، مقدمة في الاحصاء وتطبيقات، الطبعة العربية، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ثابت عبد الرحمن ادريس، (دون سنة النشر)، بحوث التسويق: القياس والتحليل واختبار الفروض.

2.1.7. الأطروحات والمذكرات:

- علا فاضل علوان، 2015، محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال: بحث ميداني في شركتي زين العراق و أساسيل للاتصالات المتنقلة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق.
- هبة محمد عمرو، 2016، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

- بودرجه رمزي، (2016)، الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الصورة الذهنية، اطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر.
- ياسر مرزوقي، 2019، دور ادارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- جواد تسيير حسن السباعنة، 2021، تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- حشاني منال منى، 2020، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر(فرع بسكرة)، مذكرة ماستر، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

3.1.7.المجلات:

- أحمد علماوي، مصطفى طويطي، 2016، مساهمة ادارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد10.
- سعيد عبدالله محمد النعيمي، نعمان محمود فهمي الافندي، 2017، تشخيص واقع ابعاد التفوق التنافسي في منظمات الاعمال، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد04، العدد40.
- حيدر طه عبد الله، عراك عبود عمير، 2019، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدنانير، العدد15.
- حمزة بعلي، 2019، أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عمر بن عمر(قالمة)، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد13، العدد01.

- حمزة بعلي، خالد بن جلول، أحمد بن خليفة، 2019، دور نظام المعلومات التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02.
- بوعيسى رياض، بن سحنون سمير، 2019، أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة مؤسسة ماكستور، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02.
- منال أحمد علي الفقيه، 2020، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة اليمنة، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13.
- نجلاء غازي حامد ال يحي، سليم برشيد عبد القادر، 2020، العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرة على ادارة الازمات في الجامعات السعودية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 12، العدد 02.
- بعلي حمزة، بن جلول خالد، 2020، دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال (FERTIAL) بعنابة_ الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، المجلد 14، العدد 02.
- بوربيع صارة، 2021، الدور الوسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع (سيم SIM)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03.
- عادل حلمي أمين اللامي، 2021، الرقابة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، المجلد 04، العدد 45.
- إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، 2021، أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربية، المجلد 14، العدد 01.
- بلغربي سليم، غراب رزيقة، 2021، أثر استراتيجيات التصنيع المستدام في تدعيم التفوق التنافسي للمؤسسات الصناعية: دراسة عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطقتي سطيف وبرج بوعرييج، مجلة التمويل والاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02.

- زكي عبد المعطي أبو زيادة، إيناس موسى زين، 2021، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 14، العدد 50.
- حيرش أمينة، بن عودة مصطفى، 2021، أخلاقيات الاعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجاري بولاية الجلفة، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 04، العدد 01.
- هالة يحيوي، نوال بوعلاق، 2021، النمذجة بالمعادلة الهيكلية في تحليل أثر الادارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي لوكالة موبيليس بالشرق الجزائري باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02.
- احمد خضير احمد، حاضر صباح شعير، كفاح عباس محميد، 2021، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد وادارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01.
- سلمى زغمار، عبد القادر دبوش، 2022، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال (فرع قسنطينة)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01.
- محمود محمد ضابط، 2022، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، مجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02.
- فاطمة الزهرة ستو، سمية دربال، 2022، دور الرشاقة الاستراتيجية في ادارة الأزمات: الازمة الصحية لجائحة فيروس "كوفيد_19" أنموذج (دراسة حالة جامعة الوادي)، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 06، العدد 02.
- فرح ليلي، 2023، عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 17، العدد 01.

- نور الدين لعمائرية، عبد القادر دبوش، 2023، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة عينة من المؤسسات الصيدلانية_ ولاية قسنطينة_"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 13، العدد 01.

4.1.7. المحاضرات

- رزار رتبية، 2022، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

2.7. المراجع الاجنبية:

- Yin, Robert, K , (2003).Case Study Research : Design and Methods, 3rd edition, Applied Socail Research Methods Series,v(05)
- Uma sekaran , (2003) research methods for busines building approche ،joh & asia itd ،fourth edition singapore ,2003.
- Salah M. Diab, 2014, Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage " Study on Jordanian Private Hospitals", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v(04), n(09).
- Wael Mohamad Subhi, Methaq Taher Kadhim Al -Rubaie, Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of Management and Strategy, v(04), n(02)

8. الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

تحية طيبة وبعد؛

تم اعداد هذه الاستبانة في إطار بحث علمي بعنوان: "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ميلا"، ونظرا لأهمية آرائكم حول الموضوع قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة، وعليه نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية. ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبتين: - مروج أسماء

إشراف: د. بوجدة رمزي

- بوعافية إلهام

القسم الاول: محاور الاستبانة

المحور الاول: الرشاقة الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرشاقة الاستراتيجية، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الحساسية الاستراتيجية					
					01 تستعمل مؤسسة سونلغاز اليقظة التكنولوجية في تنظيم الموارد
					02 تهتم مؤسسة سونلغاز للتغيرات السريعة غير متوقعة.
					03 تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرة على وضع خطة استراتيجية رشيقة لمواجهة كافة التحديات
					04 تحرص مؤسسة سونلغاز على استخدام التكنولوجية الحديثة في العمل
					05 تبذل مؤسسة سونلغاز جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها وتعزيز امكانياتها.
سرعة الاستجابة					
					06 تقوم مؤسسة سونلغاز بتحليل الفرص والتهديدات في البيئة والتكيف السريع معها.
					07 تمتلك مؤسسة سونلغاز مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن تواجهها.
					08 تشرك مؤسسة سونلغاز الطواقم العاملة بها عند وضع خطتها الاستراتيجية لضمان الفهم الكافي لتفاصيلها.
					09 تكيف مؤسسة سونلغاز استراتيجيتها لتتلاءم مع التغيير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها.
					10 تضع مؤسسة سونلغاز خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات.

الالتزام الجماعي				
				11 تهتم مؤسسة سونلغاز بالتنسيق والتكامل بين مختلف وحدات عملها.
				12 ترحب المؤسسة بالمقترحات المقدمة من فرق العمل لتبادل الأفكار حول تحسين جودة الخدمات المقدمة.
				13 تسمح المؤسسة بوصول زبائنها الي المعلومات التي يحتاجونها فيما يخص خدماتها بسرعة وبسهولة.
سيولة الموارد				
				14 تعين مؤسسة سونلغاز المسؤولين بطريقة مرنة وسريعة في الوقت المناسب.
				15 تدوير ونقل الأفراد بين أقسام مؤسسة سونلغاز بدرجة عالية من المرونة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة.
				16 تمتلك مؤسسة سونلغاز قنوات عديدة للحصول على الموارد المادية والبشرية في عدة أماكن في الوقت المناسب عند الحاجة.
				17 قدرة مؤسسة سونلغاز على حل مشاكل الزبائن المتعلقة بالتوزيع المنتج بصفة مستمرة دون تأخر.

المحور الثاني التفوق التنافسي

فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس مستوى التفوق التنافسي، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

أبعاد التفوق التنافسي					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المرونة									
									01 تستجيب مؤسسة سونلغاز بسرعة لاحتياجات وتطلعات الزبائن
									02 تعمل مؤسسة سونلغاز على التكيف مع تطورات المحيط التكنولوجي.
									03 امكانية المؤسسة على الاطلاع المسبق بما يحدث في السوق.
									04 وجود مهارات كافية في مؤسسة سونلغاز للتكيف مع التطورات الجديدة.
الابداع									
									05 يمتاز موظفين مؤسسة سونلغاز بالقدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية
									06 تشجع إدارة مؤسسة سونلغاز على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة
									07 تدعم مؤسسة سونلغاز الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره.
									08 تسعى مؤسسة سونلغاز لمكافئة الافراد المبدعين.

الجودة						
					09	تحرص مؤسسة سونلغاز على تقديم خدمات ذات جودة عالية لزيائنها.
					10	تعمل مؤسسة سونلغاز علي تبنى استراتيجية واضحة لإدارة الجودة.
					11	تستخدم مؤسسة سونلغاز أحدث الوسائل لتحسين جودة منتجاتها.
					12	تتبنى مؤسسة سونلغاز أنشطة البحث والتطوير لترقية جودة منتجاتها
التسليم						
					13	تتسم مؤسسة سونلغاز بالدقة في مواعيد تقديم الخدمات .
					14	تلتزم مؤسسة سونلغاز بتقديم الخدمة في الأجل المحددة لزيائنها.
					15	تسعى مؤسسة سونلغاز إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت
					16	تقدم مؤسسة سونلغاز خدمات جديدة بسرعة أكبر .

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين بغرض تحليل النتائج فيما يلي، لذا نرجو وضع إشارة (x) في المربع المناسب.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي شهادة تقني شهادة ليسانس شهادة ماستر شهادة مهندس دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 الى 14 سنة 15 سنة فأكثر

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	جامعة الانتماء
د. معاذ ميمون	أستاذ محاضر - ب-	المركز الجامعي ميلة
د. حمزة الوافي	أستاذ محاضر - ب-	المركز الجامعي ميلة
د. فرحات هولي	أستاذ محاضر - ب-	المركز الجامعي ميلة

الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

نتائج قياس الثبات (ألفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,682	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	16

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	33

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الموارد تنظيم في التكنولوجيا سونلغاز اليقظة مؤسسة تستعمل	30	3,10	1,155
المتوقعة غير السريعة للتغيرات سونلغاز مؤسسة تهتم	30	3,17	1,053
التحديات كافة لمواجهة رشيقة استراتيجية خطة وضع على القدرة سونلغاز مؤسسة تمتلك	30	3,37	1,189
العمل في الحديثة التكنولوجية استخدام على سونلغاز مؤسسة تحرص	30	3,70	,596
امكانياتها وتعزيز وجهوها طاقتها لحشد متواصلة جهود سونلغاز مؤسسة تبذل	30	4,03	,999
الحسابية	30	3,4733	,77457
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
معها السريع والتكيف البيئة في والتهديدات الفرص بتحليل سونلغاز مؤسسة تقوم	30	3,37	1,217

تواجهها أن الممكن من التي الطارئة الحالات لمواجهة مسبق مخطط سونلغاز مؤسسة تمتلك	30	3,43	,858
لتفاصيلها الكافي الفهم لضمان الاستراتيجية خطتها وضع عند بها العاملة الطواقم سونلغاز مؤسسة تشارك	30	3,40	1,070
بها المحيطة والبيئة الظروف في الحاصل التغيير مع لتتلاءم استراتيجيتها سونلغاز مؤسسة تكيف	30	3,80	1,186
والتحديات التهديدات مع للتعامل واضحة خطط سونلغاز مؤسسة تصنع	30	3,90	,845
سرعة	30	3,5800	,84257
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عملها وحدات مختلف بين والتكامل بالتنسيق سونلغاز مؤسسة تهتم	30	3,43	1,104
المقدمة الخدمات جودة تحسين حول الافكار لتبادل العمل فرق من المقدمة بالمقترحات المؤسسة ترحب	30	3,30	,988
وسهولة بسرعة خدماتها يخص فيما يحتاجونها التي المعلومات الى زبائنها بوصول سونلغاز مؤسسة تسمح	30	3,47	1,008
الالتزام	30	3,4000	,80895
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المناسبات الوقت في وسريعة مرنة بطريقة المسؤولين سونلغاز مؤسسة تعين	30	2,53	1,332
البيئة في الحاصلة للتغيرات للاستجابة المرونة من عالية بدرجة سونلغاز مؤسسة أقسام بين الأفراد ونقل تدوير	30	2,53	1,252
الحاجة عند المناسب الوقت في أماكن عدة في والبشرية المادية الموارد على للحصول عديدة قوات سونلغاز مؤسسة تمتلك	30	3,40	1,221
تأخر دون مستمرة بصفة المنتج بالتوزيع المتعلقة الزبائن مشاكل حل على سونلغاز مؤسسة قدرة	30	3,23	,935
سيولة	30	2,9250	,88120
N valide (listwise)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الزبائن وتطلعات لاحتياجات بسرعة سونلغاز مؤسسة تستجيب	30	3,20	1,095
التكنولوجي المحيط تطورات مع التكيف على سونلغاز مؤسسة تعمل	30	3,37	1,129
السوق في يحدث بما المسبق الاطلاع على المؤسسة امكانية	30	3,70	,988
الجديدة التطورات مع للتكيف سونلغاز مؤسسة في كافية مهارات وجود	30	3,57	1,040
الابتكارية الافكار من العديد تقديم على بالقدرة سونلغاز مؤسسة موظفين يمتاز	30	3,53	1,196
للمعالجة تحتاج التي للمشكلات جديدة حلول تقديم على سونلغاز مؤسسة ادارة تشجع	30	3,37	1,098
وتطويره العمل تحسين أجل من الابداعية والمبادرات الأفكار سونلغاز مؤسسة تدعم	30	2,90	1,062
المبدعين الافراد لمكافئة سونلغاز مؤسسة تسعى	30	2,53	1,279
لزابائنها عالية جودة ذات خدمات تقديم على سونلغاز مؤسسة تحرص	30	3,00	1,203
الجودة لادارة واضحة استراتيجية تبني على سونلغاز مؤسسة تعمل	30	3,33	,884
منتجاتها جودة لتحسين الوسائل أحدث سونلغاز مؤسسة تستخدم	30	3,03	1,377
منتجاتها جودة لترقية والتطوير البحث أنشطة سونلغاز مؤسسة تتبنى	30	2,93	1,172
الخدمات تقديم مواعيد في بالدقة سونلغاز مؤسسة تتسم	30	2,37	1,273
لزابائنها المحددة الاجال في الخدمة بتقديم سونلغاز مؤسسة تلتزم	30	2,57	1,006

وقت أقصر في الخدمة تقديم طريق عن الزبون ارضاء الى سونلغاز مؤسسة تسعى	30	2,87	1,167
أكبر بسرعة جديدة خدمات سونلغاز مؤسسة تقدم	30	2,80	1,157
التفوق	30	3,0667	,80407
N valide (listwise)	30		

الصدق التكويني لأداء الاستبيان

Corrélations

	الحساسية	سرعة	الالتزام	سيولة	التفوق	الاستبانة
Corrélation de Pearson	1	,550**	,707**	,491**	,597**	,764**
الحساسية Sig. (bilatérale)		,002	,000	,006	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,550**	1	,599**	,239	,202	,480**
سرعة Sig. (bilatérale)	,002		,000	,203	,285	,007
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,707**	,599**	1	,592**	,595**	,788**
الالتزام Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,001	,000
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,491**	,239	,592**	1	,909**	,893**
سيولة Sig. (bilatérale)	,006	,203	,001		,000	,000
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,597**	,202	,595**	,909**	1	,942**
التفوق Sig. (bilatérale)	,000	,285	,001	,000		,000
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,764**	,480**	,788**	,893**	,942**	1
الاستبانة Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30	30

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

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
التفوق	,168	30	0.175	,887	30	,004

a. Correction de signification de Lilliefors

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الرشاقة ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التفوق
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,722 ^a	,522	,505	,56593

- a. Valeurs prédites : (constantes), الرشاقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,782	1	9,782	30,541	,000 ^b
	Résidu	8,968	28	,320		
	Total	18,749	29			

- a. Variable dépendante : التفوق
 b. Valeurs prédites : (constantes), الرشاقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,136	,540		
	الرشاقة	,876	,159		

- a. Variable dépendante : التفوق

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحساسية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التفوق

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,597 ^a	,357	,334	,65620

a. Valeurs prédites : (constantes), الحساسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,693	1	6,693	15,542	,000 ^b
1 Résidu	12,057	28	,431		
Total	18,749	29			

a. Variable dépendante : التفوق

b. Valeurs prédites : (constantes), الحساسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,912	,559		1,631	,114
1 الحساسية	,620	,157	,597	3,942	,000

a. Variable dépendante : التفوق

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	السرعة ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التفوق
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,202 ^a	,041	,006	,80147

- a. Valeurs prédites : (constantes), سرعة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,764	1	,764	1,189	,285 ^b
1 Résidu	17,986	28	,642		
Total	18,749	29			

- a. Variable dépendante : التفوق
 b. Valeurs prédites : (constantes), سرعة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,377	,649		3,662	,001
1 سرعة	,193	,177	,202	1,090	,285

- a. Variable dépendante : التفوق

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الالتزام ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التفوق
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 ^a	,354	,331	,65778

a. Valeurs prédites : (constantes), الالتزام

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,634	1	6,634	15,333	,001 ^b
Résidu	12,115	28	,433		
Total	18,749	29			

a. Variable dépendante : التفوق

b. Valeurs prédites : (constantes), الالتزام

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,056	,527		2,004	,055
الالتزام	,591	,151	,595	3,916	,001

a. Variable dépendante : التفوق

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	سيولة ^b		Entrée

a. Variable dépendante : التفوق

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,909 ^a	,827	,820	,34079

a. Valeurs prédites : (constantes), سيولة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,498	1	15,498	133,446	,000 ^b
Résidu	3,252	28	,116		

Total	18,749	29			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : التفوق

b. Valeurs prédites : (constantes), سيولة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,640	,219		2,922	,007
سيولة	,830	,072	,909	11,552	,000

a. Variable dépendante : التفوق