

أثر الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.

دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية - سيدي بلعباس -

The impact of strategic lightness on the competitive advantage. A case study of the groupe of industrial zone enterprises- Sidi Bel Abbès-

لعوج زواوي¹

LAOUEDJ Zouaoui¹

¹جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس - Laouedj.zouaoui@univ-sba.dz

تاريخ القبول: 2020-07-05

تاريخ الاستلام: 2020-04-22

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وكان اختيارنا لمحاور الدراسة (الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، التنظيم والتخطيط الاستراتيجيين، تشارك المسؤولية، والنضج الثقافي) لما لهم من أهمية في أداء المؤسسات الاقتصادية. كما أن انتقاء المؤسسات محل الدراسة كان على أساس القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات المحلية بمدينة سيدي بلعباس، أما محاور الميزة التنافسية فشملت كل من جودة المنتج ورضا الزبائن. وعليه خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر متوسط للخفة استراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية، وقوي في المؤسسات الخاصة.

كلمات مفتاحية: الخفة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المؤسسة الرشيقة.

تصنيف JEL: M11

Abstract :

This study aimed to highlight the impact of strategic lightness on the competitive advantage, so that a group of companies was chosen on the basis of the ability to make strategic decisions, and this study concluded that there is an average impact of strategic lightness on the competitive advantage in public companies, and strong in private companies.

Keywords : Strategic lightness, strategic agility, strategic decision, competitive advantage, agile institution.

Jel Classification Codes : M11

المؤلف المرسل: د. لعوج زواوي، الإيميل: Laouedj.zouaoui@univ-sba.dz

1. مقدمة:

في ظل عولمة الاقتصاد والتجارة وافتتاح الأسواق، وانتشار التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، فُرضت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منافسة شرسة لا تعرف الحدود الجغرافية، مما دفعها إلى تبني استراتيجيات جديدة تبقىها في السوق وتنفادي من خلالها اهمال وتقادم جميع العوامل المادية والمعنوية المؤثرة في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية، كتبديل أي استراتيجية تبنتها المؤسسة لمدة من الزمن وأثرت عليها تقلبات المحيط الخارجي بأخرى ناجحة بطريقة سلسلة لأجل التّموقع الجيد من جديد في السوق، وتُعتبر الحِفة الاستراتيجية من العوامل المتاحة للاستعداد التام والمتواصل على جميع المستويات للتعامل المثالي مع الفرص والتحديات مهما كان حجمها.

سنحاول التطرق إلى مكونات المؤسسة الرشيقة (L'entreprise agile) وكيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، وكذا ايضاح ماهية الحِفة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

1.1. إشكالية الدراسة:

و من هذا المنطلق نطرح السؤال التالي:

" ما مدى مساهمة الحِفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟"

وللإجابة على التساؤل الرئيسي لقد جاءت فرضيات الدراسة كالآتي:

■ الفرضية العدمية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للموارد (البشرية) المتوفرة لدى المؤسسة على الميزة التنافسية.

■ الفرضية العدمية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للموارد (التكنولوجية) المتوفرة لدى المؤسسة على الميزة التنافسية.

■ الفرضية العدمية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتشارك المسؤولية في المؤسسة على الميزة التنافسية.

■ الفرضية العدمية الرابعة :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتنظيم الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة.

■ الفرضية العدمية الخامسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

■ الفرضية العدمية السادسة :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للنضج الثقافي على الميزة التنافسية.

2.1. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم الخفة الاستراتيجية و طبيعة العلاقة بين عواملها (الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، تشارك المسؤولية، التنظيم الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، النضج الثقافي) و بين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛
- توجيه أنظار متخذي القرارات و القيادات الإدارية لأهمية الخفة الاستراتيجية في مجابهة التحديات المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر؛
- معرفة تطلعات المؤسسات محل الدراسة في مجال الخفة الاستراتيجية.

3.1. منهجية الدراسة:

يهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية "مدى مساهمة الخفة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، فُمنّا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، ومنهج الدراسة الميدانية في القسم التطبيقي لدراسة الموضوع.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 الدراسات السابقة:

- دراسة (الحزيرات، 2015) : "أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على أداء العمليات، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية بالأردن":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة علاقة الارتباط بين عوامل الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص المرونة، السرعة، و التكيف مع البيئة) و بين عوامل القدرة التنافسية (الإبداع ، تحسين جودة المنتجات) و توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط تشابكي، و تأثير مباشر بين عوامل الخفة الاستراتيجية و عوامل القدرة التنافسية كما أوصت بزيادة الاهتمام بالتكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية في المؤسسات محل الدراسة، و زيادة الاهتمام بالقدرة على استغلال الفرص التي يتوفر عليها السوق الأردني.

- دراسة (هبة، 2016): " الرشاقة الاستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين":

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، الإبداع و القدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين، و توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها و تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت كذلك أن للرشاقة الاستراتيجية أثر إيجابي كبير في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.

2.2 مفهوم المؤسسة الرشيقة:

تتميز المؤسسة الرشيقة عن غيرها من خلال أدائها العام، والذي يعتمد أساساً في قدرتها على الاستجابات السريعة والذكية لقضايا التكيف والابتكار ومنع كل أشكال الهدر التي تواجه المؤسسة أثناء أداء عملها، من خلال المشاركة، التفاعل، والتعاون الفعّال مع بيئتها الداخلية والخارجية، بالتّوقع والتغيير الحسن عند الضرورة للحفاظ على حصّتها السوقية باستمرار.

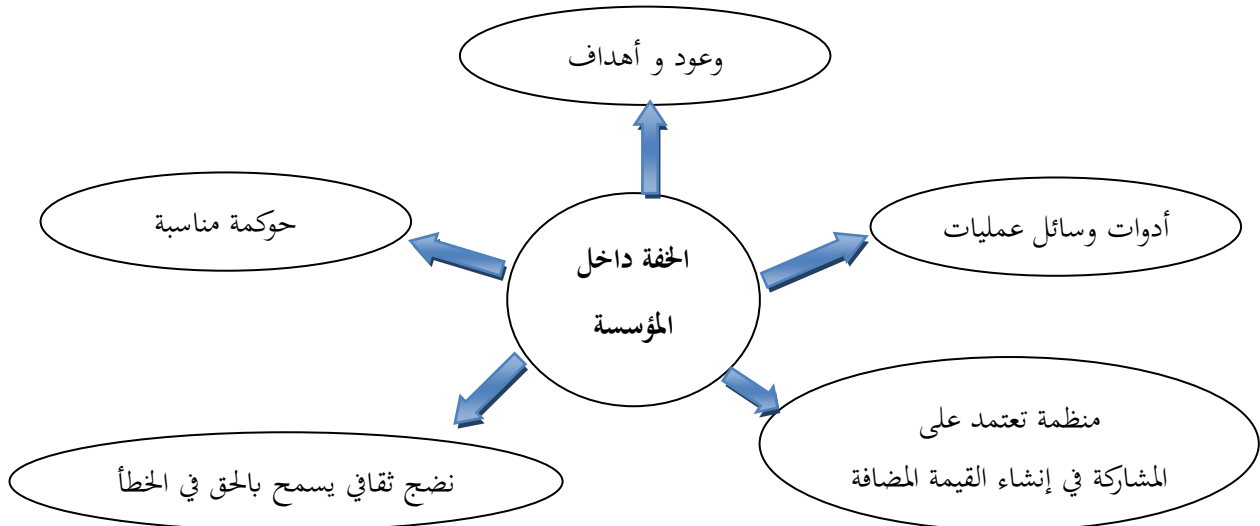
ويعد مفهوم الرشاقة "الخفّة" أحد المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري وهي نموذج استراتيجي سلوكي وحسي، حيث يعرف Sherehy الرشاقة بأنها " القدرات اللازمة لتحقيق خفّة الحركة في المنظمة، ويشير إلى أن الرشاقة تجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لاتجاهات السوق فضلاً عن تقديم سلع أو خدمات نوعية بشكل أسرع وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنظمات الأخرى". (sherehy, 2008).

وفي نفس السياق يرى Mc Carthy أن المنظمة الرشيقة هي تلك المنظمة التي تستطيع تلبية احتياجات عملائها بسرعة من خلال تقديم المنتجات الجديدة، كما يمكنها الدخول في تحالفات استراتيجية أو الانفصال عنها بسرعة عند الضرورة، بالإضافة إلى قدرتها على البحث عن القدرات والإمكانيات الأساسية داخل المؤسسة للتعرف على نواحي القوة والعمل على استعمالها في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات. (carthy, 2010).

كما قدم David عدة مقترحات حول مفهوم الرشاقة وذلك من خلال عرضه لعدة أبعاد للرشاقة ومنها التحسين المستمر، الهياكل التنظيمية، فرق العمل، كفاءة استخدام الموارد وإدارة سلسلة الامداد. (David, 2009).

3.2 العناصر الأساسية لوصف خفة الحركة في المؤسسة:

الشكل 1: الخفة داخل المؤسسة.



المصدر: مجلة « CIGREF » أكتوبر 2015، ص 5.

حسب مجلة "شبكة المؤسسات الكبرى" (CIGREF) عدد أكتوبر 2015: يجب أن تطغى الأساليب الرشيقة في إدارة غالبية مشاريع المؤسسة، لما لديها من الميزات المحددة في الاستخدام الأوسع من مجال تطوير تكنولوجيا المعلومات إلى إرساء ثقافة مراعاة الحالة النفسية لأصحاب المصلحة، وكذا عمليات التفويض، والتمكين،.. لذا اقترحت "CIGREF" مكونات المؤسسة الرشيقة الموضحة في "الشكل 1".

4.2 تعريف الاستراتيجية:

يرى Teece الاستراتيجية هي أكثر من كونها فناً وليس علماً، إنما لا تزال تبحث عن جذورها الفكرية. عند الحديث عن الاستراتيجية، أحد العيوب الرئيسية تأتي من حقيقة أن غالباً ما تستخدم هذه الكلمة بمعاني مختلفة، ولكن ليس من المستغرب أن يتعامل خبير اقتصادي مع المشكلة بطريقة معينة. (Teece, 1990)

وفقاً لـ (Rumelt, How Much Does Industry Matter ?, 1991)، تم استخدام مصطلح الاستراتيجية في السياقات المختلفة لدرجة أنها فقدت أي معنى دقيق، و من أهم التعريفات التي قدمها بعض المؤلفين الذين لهم نفس خط الفكر: Chandler يرى أنها: " تعريف الأهداف طويلة الأجل لتطوير الأنشطة وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف." (Chandler, 1962).

Rumelt يشير إلى: " مجموعة من السياسات والخطط التي تُتخذت كالتعريف أهداف الشركة ونهجها للبقاء والنجاح، وفي نفس السياق يمكن أن نقول بأن السياسة هي خطط وأهداف الشركة التي تعبر عن استراتيجيتها لمواجهة بيئة تنافسية متزايدة التعقيد." (Rumelt, 1991).

5.2 الخفة الاستراتيجية:

الخفة الاستراتيجية هي نموذج استراتيجي سلوكي وحسي تنتهجه المنظمة الرشيقة لخلق القيمة والتميز على المدى القريب، المتوسط والبعيد على نظيراتها في السوق بالتكيف السريع مع التقلبات البيئية، التماشي المتواصل بين "دورة تطور منتج/ خدمة" وعوامل العمل في المنظمة"، و تتمثل فيما يلي:

- معاودة النشاط « la réactivité » هي القدرة على تأقلم المؤسسة.
- السرعة: « la rapidité » للسرعة في التكيف أهمية كبرى.
- المرونة: « la flexibilité » التكيف مع التغيرات مهما كان حجمها.
- الكفاءة: « la compétence » الرؤيا الجيدة للاستراتيجية.

عند التفكير في تبنى فكرة الخفة الاستراتيجية لمؤسسة ما نبدأ أولاً بالسؤال على مدى مستوى الرقمنة المستعمل بهذه المؤسسة، وهي في حد ذاتها معرفة سرعة التنسيق بين الافراد والوحدات لخلق كفاءة وفعالية جماعية، وخلق القيمة بالتنسيق الجيد بين الأداء الاقتصادي والبيئة التنظيمية والإرادة في تعبئة قيم الثقة، التعاون، وكذا الالتزام، وتأخذ عادة الخفة أربع أسس هي " الفريق، التعاون، قبول التغيير، قيمة المنتج/الخدمة "، و من تعاريف الخفة الاستراتيجية يمكن ذكر ما يلي:

" فهي تعكس قدرة المنظمة على القيام بردة فعل مناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية و تعتمد هذه الاستراتيجية على القدرة و الإمكانيات الإدارية و درجة التحكم بها في الوقت المناسب للتفاعل مع الفرص و التهديدات." (Attafara, 2012).

و تعرف الحفة الاستراتيجية على أنها " القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات و عدم التعرض للمخاطر". (العابدي، 2014)

و منه يمكن القول أن الحفة الاستراتيجية هي: " القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية و الجوهرية من خلال الاستعداد الدائم للتعديل و إحداث التغيرات اللازمة ، و القابلية للإبداع و النوع لاجتياز المواقف الصعبة و المفاجئة و الاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئة الأعمال المتقلبة، و ذلك من خلال مرونة سلوكيات و أفكار الأفراد داخل المنظمة و السرعة في تحديد الأهداف الأولية لمواجهة المنافسة و التحرك من عمل إلى آخر، و بالشكل الذي يعطي المنظمة قدرة على الانسجام و التكيف مع البيئة المتغيرة". و إن بناء الحفة الاستراتيجية في المنظمة هي عملية متكاملة و شاملة و مستمرة، بدت و بقيت مطلوبة في ظل التنافس الشديد الذي تواجهه منظمة الأعمال.

6.2 أهمية الحفة الاستراتيجية:

هناك واقع جديد يفرض على المؤسسة ، ضرورة تبني وارساء آليات جديدة في الإدارة والتسيير، تكسيبها رشاقة ومرونة للتأقلم مع كل التقلبات الحاصلة في المحيط القريب والبعيد، تستطيع من خلالها تغيير الاستراتيجية عند الضرورة للحفاظ على مصالحها ومنه ميزتها التنافسية.

إن نجاح الاستراتيجية يمر حتما عبر نجاح المشاريع التي تحملها هذه الاستراتيجية، لذا فإن تغيير هذه الأخيرة يتطلب شروط وعوامل تبرز من خلال جمع معلومات دقيقة يتركز عليها متخذو القرارات، هذه المعلومات تكون مرتبة في لوحة قيادة يتم تحديد معلومتها دوريا وباستمرار عن طريق نظام معلومات يساعد على إنشاء بنك معلومات يؤدي إلى برمجة النشاطات المستقبلية بطرق قياسية و استشرافية حديثة، و يمكن الإدارة من فرز المعلومات بطريقة آلية ومعالجتها بدقة وسرعة متناهية، تعطي ردة فعل آنية وفعالة على أي طارئ مما يكسب المؤسسة حفة استراتيجية قد تؤثر وتحافظ في حد ذاتها على ميزتها التنافسية.

3.الميزة التنافسية:

1.3.التنافسية:

يمتاز مفهوم التنافسية بالحدائثة نسبيا و يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو، التنمية الاقتصادية، و ازدهار الدول و هذا ما يصعب تحديد تعريف دقيق و مضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهما ألا و هو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية سبعينات القرن الماضي كانت ترتبط بالتجارة الخارجية، ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بسياسة التكنولوجيا للدول، تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها. (الطيب، 2005)

ما يمكن تعريف التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بنوعية جيدة و سعر مناسب في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى". (الرقب، 2009)

2.3.الميزة التنافسية:

تنحصر الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل، مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في النشاط نفسه، حيث تعمل الإدارة العليا في المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات و رغبات الزبائن و القيمة التي يتمنون الحصول عليها من تلك المنتجات، و تعرف

الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه" (عساف، 2015).

و عرف Porter الميزة التنافسية بأنها: " الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين" (Porter, 1993)، و بمعنى آخر بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع" (الناظر، 2011)

4. الدراسة الميدانية:

1.4. مجتمع و عينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة سيدي بلعباس: ENIE, CMA, SAMPO, GLUCHO, FAMAG, KCA, GIPLAIT حيث اعتمدنا على أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من الأفراد مجتمع الدراسة، من خلال توزيع الاستبانة عشوائيا على المسؤولين متخذي القرارات الاستراتيجية بلغ عدد الاستبانة الموزعة 100 استبانة و قد تم استرجاع 76 منها، وتم اقصاء استبانتي غير قابلتين للتحليل الاحصائي. تم إعداد الاستبانة حول " أثر الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في مجموعة من مؤسسات المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس"، حيث قسمت هذه الأداة إلى ثلاثة محاور مكونة من عدة بنود و الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 01: محاور الاستبيان

وصف البنود	عدد البنود	المحاور
نشاط المؤسسة: صناعي، خدماتي، صناعي/خدماتي	9 بنود	المحور الأول: معلومات تخص المؤسسة
عدد عمال المؤسسة: 10-49، 50-99، 100-199، 200-249، أكثر من 249		
ملكية المؤسسة: عمومية، خاصة		
عمر المؤسسة: أقل من 7 سنوات، بين 7 و 15 سنة، أكثر من 15 سنة		
القائم بإدارة المؤسسة: مالك المؤسسة، مدير أجير		
متوسط الزيادة في رقم الأعمال: انخفاض قوي، انخفاض ضعيف، استقرار		
ارتفاع ضعيف، ارتفاع قوي		
وضع المنافسة في السوق: ضعيفة، دون المتوسط، فوق المتوسط، قوية		
أثر المنافسة على المؤسسة: سلبي، لا يوجد تأثير، إيجابي		
وضعية المؤسسة في السوق: حصة سوقية صغيرة، حصة سوقية متوسطة، حصة سوقية كبيرة	6 بنود	المحور الثاني: أبعاد الخفة الاستراتيجية
الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة		
الموارد التكنولوجية		
تشارك المسؤولية		
التنظيم الاستراتيجي		
التخطيط الاستراتيجي		
النضج الثقافي	بنود	المحور الثالث: مكونات الميزة التنافسية
جودة المنتج		
رضا الزبائن		

المصدر: من إعداد الباحث.

2.4 أدوات قياس المتغيرات:

1.2.4 سلم الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، والسبب في ذلك أنه يعتبر كوسيلة تقيس مدى تطبيق الفكر الاستراتيجي وخاصة الخفة الاستراتيجية لتعزيز والحفاظ على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، من خلال أسئلة تحتمل إجابة واحدة بين خمسة خيارات، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المفتوح.

الجدول 02: مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	بدون رأي	موافق	جد موافق
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث.

تم تفرغ و تحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة 20 باعتماد مقاييس النزعة المركزية و مقاييس التشتت و تحليل التباين الأحادي، مع اختبار المتغيرات المستقلة في حالات التوزيع الطبيعي و غير الطبيعي، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة اختبار ألفا كرونباخ و لمعرفة موقع المتوسطات في سلم المدى حسب سلم ليكارت الخماسي المستعمل و سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

المتوسط المرجح	التقديرات و الأحكام
من 1 إلى 1.80	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	قوي
من 4.21 إلى 5.00	قوي جدا

2.2.4 صدق و ثبات الاستبيان:

لاختبار صدق و ثبات الاستبيان استعملنا و سيلتين و هما: معامل ألفا كرونباخ، التحكيم. معامل ألفا كرونباخ: الثبات بطريقة كرونباخ : تم تطوير بواسطة ألفا بواسطة لي كرونباخ في سنة 1951 لتوفير الاتساق الداخلي للاختبار أو القياس لأغراض البحث أو الفحص لضمان الصلاحية.

الجدول 03: معامل ألفا كرونباخ.

Reliability statistics	
Cronbach's Alpha	N of Item's
0.952	54

لمصدر: Output SPSS

الجدول 04:الاتساق الداخلي.

الاتساق الداخلي	ألفا كرونباخ
ضعيف، غير مقبول	من 0.50 إلى أقل 0.60
استثنائي Questionable	من 0.60 إلى أقل 0.70
مقبول Acceptable	من 0.70 إلى أقل 0.80
جيد Good	من 0.80 إلى أقل 0.90
ممتاز Excellent	من 0.90 إلى أقل 1.00

المصدر: من موقع How to Statistics للمؤلفة (Glen, 2014)

بمقارنة نتائج الجدول 03 مع القيم في الجدول 04 نلاحظ أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ مقبولة و هي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا 60 % ، حيث هي نسبة ثبات كبيرة 95 % و يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية.

3.2.4 دراسة المتوسطات و الانحرافات:

الجدول 05: الانحرافات المعيارية.

Model Summary					
ملكية المؤسسة	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
مؤسسة عمومية	1	0.658	0.432	0.418	0.64550
مؤسسة خاصة	1	0.639	0.409	0.388	0.27520
a. Predictors: (Constant) الخفة الاستراتيجية.					

المصدر: Output SPSS

المتغير المستقل: x=الخفة الاستراتيجية ، المتغير التابع: y=الميزة التنافسية

و قد قسمنا دراستنا إلى قسمين حسب ملكية المؤسسة (عمومية أو خاصة):

- بالنسبة للمؤسسة العمومية: معامل الارتباط $R=0.658$ وهي قيمة متوسطة، أما معامل التحديد $R^2=0.432$ وتعني أن 43% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، هي نتيجة لتغيرات الخفة الاستراتيجية، أما الباقي فهو نتيجة لمتغيرات أخرى.
- أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة معامل الارتباط $R=0.658$ و هي قيمة متوسطة، أما معامل التحديد $R^2=0.409$ وتعني أن 43% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، هي نتيجة لتغيرات الخفة الاستراتيجية، أما الباقي فهو نتيجة لمتغيرات أخرى.

3.4 اختبارات الفرضيات :

الفرضية الرئيسية: H_0 : الخفة الاستراتيجية لا تؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 06: اختبار ANOVA.

ANOVA ^a							
ملكية المؤسسة		Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
مؤسسة عمومية	1	Regression	13.011	1	13.011	31.227	0.000 ^b
		Residual	17.083	41	0.417		
		Total	30.094	42			
مؤسسة خاصة	1	Regression	1.518	1	1.518	20.049	0.000 ^b
		Residual	2.196	29	0.076		
		Total	3.751	30			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية							
b. Predictors: (Constant) الخفة الاستراتيجية.							

المصدر: OUTPUT SPSS

في المؤسسة العمومية : بلغت قيمة $Sig = 0.00$ وهي أقل من 0.05 المعتمدة في دراستنا و بلغت قيمة معامل فيشر المحسوبة $F = 31.227$ وهي أكبر من القيمة الجدولية $F = 4.0785$ ، إذن نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة: "الخفة الاستراتيجية تؤثر على الميزة التنافسية في حالة المؤسسة العمومية".

أما في المؤسسة خاصة: بلغت قيمة $sig = 0.00$ وهي أقل من 0.05 (5%) المعتمدة في دراستنا و بلغت قيمة معامل فيشر المحسوب $F = 20.049$ وهي أكبر من القيمة الجدولية $F = 4.1829$ ، إذن نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة: "الخفة الاستراتيجية تؤثر على الميزة التنافسية في حالة المؤسسة الخاصة".

4.4 الاتجاه العام للظاهرة:

الجدول 07: اتجاه الظاهرة.

Coefficients ^a							
ملكية المؤسسة	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
			B	Std. Error	Beta		
مؤسسة عمومية	1	Constant	1.396	0.436		3.205	0.003
		الخفة الاستراتيجية	0.714	0.128	0.658	5.588	0.000
مؤسسة خاصة	1	Constant	2.193	0.409		5.355	0.000
		الخفة الاستراتيجية	0.476	0.106	0.639	4.478	0.000

a. الميزة التنافسية. Dependent Variable

المصدر: Output Spss

مؤسسة عمومية: بما أن sig أقل من 0.05 في كلتا المعلمتين فإنهما معنويتين وتكتب معادلة الانحدار Y_{pb} :

$$Y_{pb} = 0.714X_{pb} + 1.396$$

Y_{pb} = المتغير التابع (الميزة التنافسية) بالنسبة للمؤسسة العمومية.

X_{pb} = المتغير المستقل (الخفة الاستراتيجية) بالنسبة للمؤسسة العمومية.

$A_{pb} = 0.714$ و هو مقدار تغير Y_{pb} لما X_{pb} يتغير بمقدار وحدة واحدة.

$B_{pb} = 1.396$ و هو الجزء الثابت من المعادلة و هو قيمة Y_{pb} لما $X_{pb} = 0$.

بما أن A_{pb} موجب فإن العلاقة بين الخفة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة العمومية هي علاقة طردية، حيث كلما زادت قيمة الخفة الاستراتيجية بوحدة واحدة ارتفعت قيمة الميزة التنافسية بمقدار 0.714 .

مؤسسة خاصة: بما أن sig أقل من 0.5 في كلتا المعلمتين فإنهما معنويتين وتكتب معادلة الانحدار Y_{pv} :

$$Y_{pv} = 0.476X_{pv} + 2.193$$

Y_{pv} = المتغير التابع (الميزة التنافسية) بالنسبة للمؤسسة الخاصة.

X_{pv} = المتغير المستقل (الخفة الاستراتيجية) بالنسبة للمؤسسة الخاصة.

$A_{pv} = 0.476$ و هو مقدار تغير Y_{pv} لما X_{pv} يتغير بمقدار وحدة واحدة.

$B_{pv} = 2.193$ و هو الجزء الثابت من المعادلة و هو قيمة Y_{pv} لما $X_{pv} = 0$.

بما أن A_{pv} موجب فإن العلاقة بين الخفة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة هي علاقة طردية، حيث كلما زادت قيمة الخفة الاستراتيجية بوحدة واحدة ارتفعت قيمة الميزة التنافسية بمقدار 0.4760.

5.4 اختبار توزيع البيانات:

الجدول 08: توزيع البيانات.

Tests of Normality							
ملكية المؤسسة		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig	Statistic	Df	Sig
مؤسسة عمومية	الخفة الاستراتيجية	0.128	43	0.075	0.960	43	0.136
	الموارد التكنولوجية	0.105	43	0.200*	0.947	43	0.045
	تشارك المسؤولية	0.116	43	0.167	0.970	43	0.315
	الموارد البشرية	0.116	43	0.169	0.942	43	0.029
	التنظيم الاستراتيجي	0.141	43	0.032	0.967	43	0.248
	التخطيط الاستراتيجي	0.156	43	0.010	0.952	43	0.072
	النضج الثقافي	0.119	43	0.134	0.965	43	0.219
مؤسسة خاصة	الخفة الاستراتيجية	0.147	31	0.088	0.954	31	0.197
	الموارد التكنولوجية	0.129	31	0.200*	0.966	31	0.412
	تشارك المسؤولية	0.257	31	0.000	0.881	31	0.003
	الموارد البشرية	0.110	31	0.200*	0.960	31	0.285
	التنظيم الاستراتيجي	0.127	31	0.200*	0.954	31	0.198
	التخطيط الاستراتيجي	0.139	31	0.132	0.946	31	0.123
	النضج الثقافي	0.179	31	0.013	0.929	31	0.042
.This is a lowerbound of the truesignificance *							
a. LillieforsSignificance Correction							

المصدر: OUTPUT SPSS

من الجدول 7 يمكن اختبار هل التوزيع طبيعي أم لا عن طريق اختبارين: Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، حيث عندما يكون عدد الاستبيانات أكبر من 50 نستعمل اختبار Kolmogorov-Smirnov، و عندما يكون عدد الاستبيانات أصغر من 50 نستعمل اختبار Shapiro-Wilk و هي الحالة الموجودة في دراستنا. تكون الخفة الاستراتيجية وعناصرها (الموارد التكنولوجية، تشارك المسؤولية، الموارد البشرية، التنظيم الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، النضج الثقافي) خاضعة إلى توزيع طبيعي عندما تكون قيمة SIG أكبر من $\alpha=0.05$ (5%) وهي مستوى الدلالة المعتمدة في دراستنا، وفي حالة العكس فإن التوزيع غير طبيعي وهو ما ينطبق على:

● المؤسسة العمومية:

✓ الموارد التكنولوجية SIG=0.045 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (5%) $\alpha=0.05$

✓ النضج الثقافي SIG=0.042 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 (5%)، أما باقي العناصر تخضع إلى توزيع طبيعي.

6.4 اختبار الفروض:

- اختبار أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية: بما أن متغير الموارد البشرية لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع يعتبر شرط أساسي، و نستخدم الاختبار الملائم و يدعى اختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة، Wilcoxon Signed-Rank-Test one sample بحيث نفترض أن الوسيط median للعينة يساوي 25 مما يعني أننا نفترض أن الموارد البشرية لا تؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 09: اختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة لمتغير الموارد البشرية .

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of الموارد البشرية equals 2,50.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

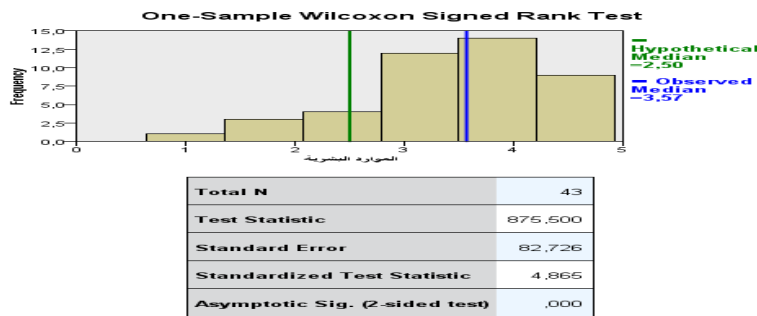
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

المصدر: OUTPUT SPSS

من خلال الجدول 09 نلاحظ أن قيمة الوسيط المفترضة المرجعية هي 2.5 أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط 3.75 و هي قيمة ذات دلالة قوية حسب قيم المتوسط المرجح، إذ نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1 : الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية

الشكل 02: اختبار أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.



المصدر: output spss

- اختبار أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة:

بما أن متغير الموارد البشرية لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع يعتبر شرط أساسي، و نستخدم الاختبار الملائم و يدعى اختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة، بحيث نفترض أن الوسيط للعينة يساوي 2.5 مما يعني أننا مفترض أن الموارد البشرية لا تؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 10: اختبار ويلكوكسن للعينة الواحدة لمتغير الموارد البشرية.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of الموارد البشرية equals 2,50.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

المصدر: OUTPUT SPSS

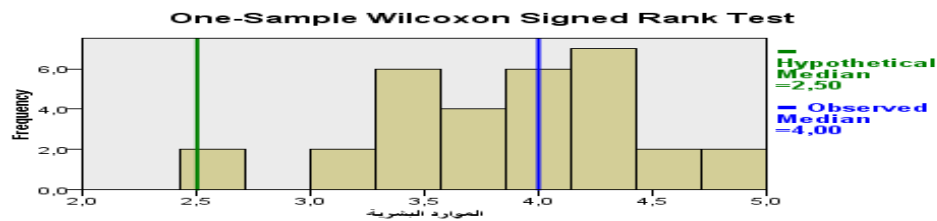
من خلال الجدول 09 نلاحظ أن قيمة الوسيط المفترضة (المرجعية 2.5) بعد الاختبار بلغت القيمة المعنوية 0.000 و كان القرار بعد الاختبار هو رفض الفرضية العدمية ، مما يشير إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الوسيط المفترض 2.5 و الوسيط المتحصل عليه 4.00.

التفسير: بما أن قيمة Sig = 0.00 و القيمة المفترضة للوسيط 2.5 أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط 4.00 و هي قيمة ذات دلالة قوية حسب قيم المتوسط المرجح، إذ نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1 : الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الخاصة

و الرسم البياني يوضح بالأخضر القيمة المفترضة 2.5 و بالأزرق القيمة المحسوبة 4.00 التي تمثل أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة.

الشكل 03: اختبار أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة



Total N	31
Test Statistic	496,000
Standard Error	50,973
Standardized Test Statistic	4,865
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

المصدر: OUTPUT SPSS

- اختبار أثر الموارد التكنولوجية على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية: بما أن متغير الموارد التكنولوجية لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع الطبيعي شرط أساسي، و نستخدم الاختبار الملائم ويلكوكسن للعينة الواحدة، بحيث نفترض أن الوسيط للعينة يساوي 2.5 مما يعني أننا نفترض ان الموارد البشرية لا تؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 11: اختبار ويلكوكسن للعينة الواحدة لمتغير الموارد التكنولوجية.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of الموارد التكنولوجية equals 2,50.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

المصدر: OUTPUT SPSS

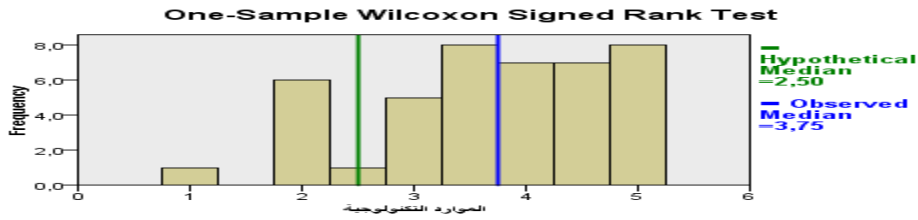
من خلال الجدول 10 نلاحظ أن قيمة الوسيط المفترضة (المرجعية 2.5) بعد الاختبار بلغت قيمة المعنوية $Sig=0.00$ وكان القرار بعد الاختبار هو رفض الفرضية العدمية ، مما يشير إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الوسيط المفترض 2.5 والوسيط المتحصل عليه 3.75 .

التفسير بما أن $Sig=0.00$ و القيمة المفترضة للوسيط $=2.5$ أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط $=3.75$ و هي قيمة ذات دلالة قوية حسب قيم المتوسط المرجح، إذ نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

$H1$: الموارد التكنولوجية تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية

و الرسم البياني في الشكل التالي يوضح بالأخضر القيمة المفترضة 2.5 و بالأزرق القيمة المحسوبة 3.75 التي تمثل أثر الموارد التكنولوجية على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

الشكل 04: أثر الموارد التكنولوجية على الميزة التنافسية في مؤسسة العمومية.



Total N	43
Test Statistic	834,500
Standard Error	79,778
Standardized Test Statistic	4,801
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

المصدر: OUTPUT SPSS

- اختبار أثر الموارد التكنولوجية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة: بما ان متغير الموارد التكنولوجية لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة، بحيث نفترض أن الوسيط للعينة يساوي 2.5 مما يعني أننا نفترض أن الموارد البشرية لا تؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 12: اختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة لمتغير الموارد التكنولوجية.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of الموارد التكنولوجية equals 2,50.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

المصدر: OUTPUT SPSS

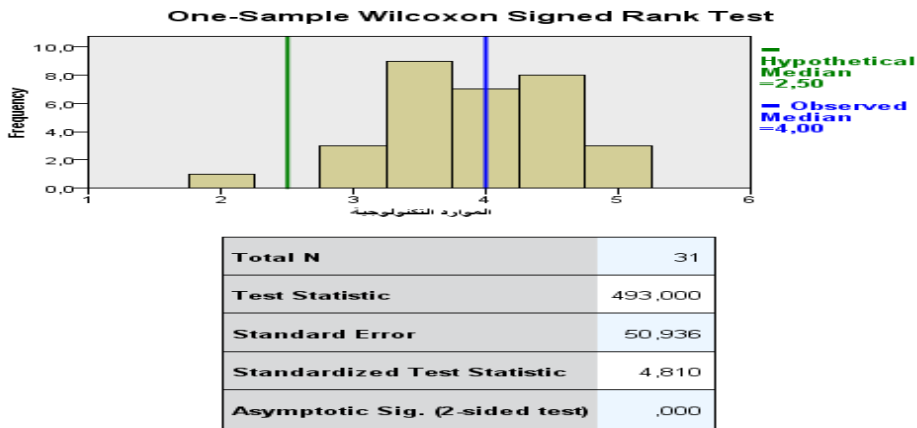
من خلال الجدول 11 نلاحظ أن قيمة الوسيط المفترضة (الرجعية 2.5)، بعد الاختبار بلغت قيمة المعنوية Sig=0.00 و كان القرار بعد الاختبار هو رفض الفرضية العدمية، مما يشير إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الوسيط المفترض 2.5 و الوسيط المتحصل عليه 4.00.

التفسير: بما أن قيمة Sig=0.00 و القيمة المفترضة للوسيط =2.5 أصغر من القيمة المحسوبة 4.00 و هي قيمة ذات دلالة قوية حسب قيم المتوسط المرجح، إذ نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1 : الموارد التكنولوجية تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الخاصة

و الرسم البياني في الشكل التالي يوضح بالأخضر القيمة المفترضة 2.5 و بالأزرق القيمة المحسوبة 4.00 التي تمثل أثر الموارد التكنولوجية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة.

الشكل 05 : أثر الموارد التكنولوجية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة.



- اختبار أثر تشارك المسؤولية على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية: بما أن متغير تشارك المسؤولية لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع يعتبر شرط أساسي، و نستخدم الاختبار الملائم و يدعى اختبار ويلكوكسون للعينة الواحدة، بحيث نفترض أن الوسيط للعينة يساوي 2.5 مما يعني أننا نفترض أن تشارك المسؤولية لا يؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 13: اختبار ويلكوكسن للعينة الواحدة لمتغير تشارك المسؤولية.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of المسؤولية equals 2,50.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

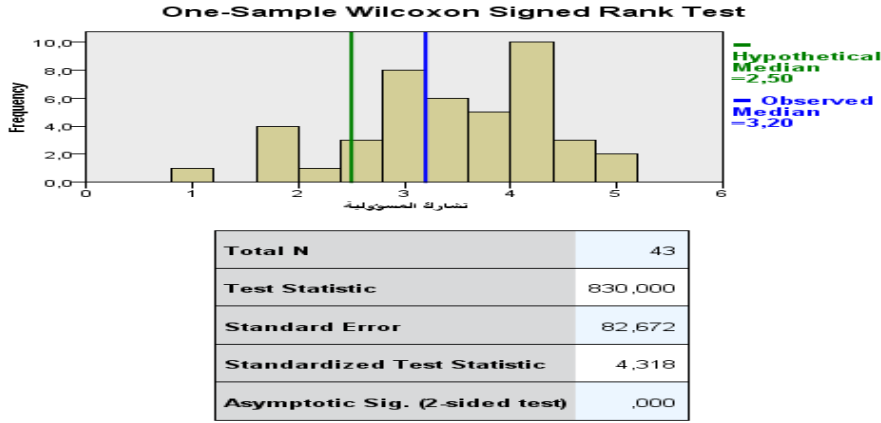
من خلال الجدول 12 نلاحظ أن قيمة الوسيط المفترضة (المرجعية 2.5) ، بعد الاختبار بلغت قيمة sig = 0.000 و كان القرار هو رفض الفرضية العدمية، مما يشير إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الوسيط المفترض و الوسيط المتحصل عليه 3.20.

التفسير: بما أن قيمة sig = 0.000 و القيمة المفترضة للوسيط = 2.5 اصغر من القيمة المحسوبة للوسيط = 3.20 و هي قيمة ذات دلالة متوسطة حسب قيم المتوسط المرجح، إذ نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1 : تشارك المسؤولية يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية

و الرسم البياني في الشكل التالي يوضح بالأخضر القيمة المفترضة 2.5 و بالأزرق القيمة المحسوبة 3.20 التي تمثل أثر تشارك المسؤولية على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

الشكل 06: أثر تشارك المسؤولية على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.



- اختبار أثر تشارك المسؤولية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة: بما أن متغير تشارك المسؤولية لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع يعتبر شرط أساسي، و نستخدم الاختبار الملائم و يدعى اختبار ويلكوكسن للعينة الواحدة، بحيث نفترض أن الوسيط للعينة يساوي 2.5 مما يعني أننا نفترض أن تشارك المسؤولية لا يؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 14: اختبار ويلكوكسن للعينة الواحدة لمتغير تشارك المسؤولية.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of تشارك المسؤولية equals 2,50.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

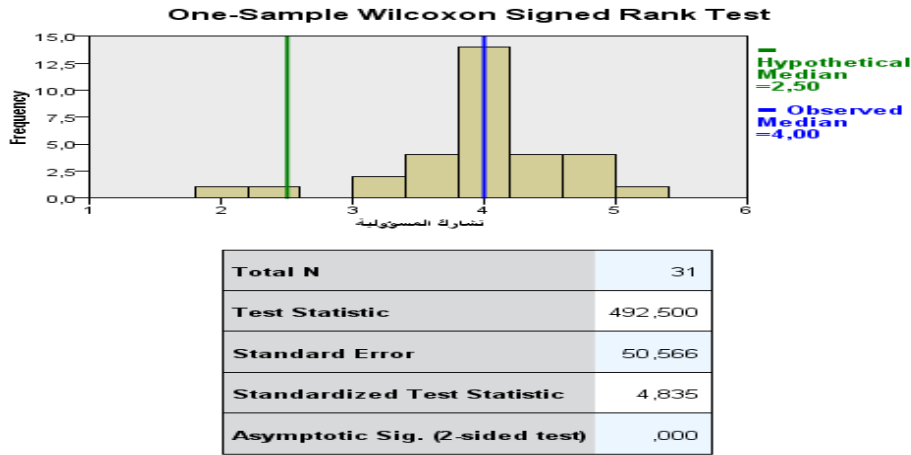
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الوسيط المفترضة (المرجعية 2.5)، بعد الاختبار بلغت قيمة المعنوية $sig = 0.00$ و كان القرار بعد الاختبار هو رفض الفرضية العدمية، مما يشير إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الوسيط المفترض 2.5 و الوسيط المتحصل عليه 4.00.

التفسير: بما أن $sig = 0.00$ و القيمة المفترضة للوسيط 2.5 أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط 4.00 و هي قيمة ذات دلالة قوية حسب قيم المتوسط المرجح، إذ نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1 : تشارك المسؤولية يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الخاصة

و الرسم البياني في الشكل التالي يوضح بالأخضر القيمة المفترضة 2.5 و بالأزرق القيمة المحسوبة 4.00 التي تمثل أثر تشارك المسؤولية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة.

الشكل 07: أثر تشارك المسؤولية على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة.



- اختبار النضج الثقافي على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية: بما أن متغير النضج الثقافي لا يخضع للتوزيع الطبيعي فإنه لا يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع يعتبر شرط أساسي، ونستخدم اختبار ويلكوكسن للعينة الواحدة، بحيث نفترض أن الوسيط للعينة يساوي 2,5، مما يعني أننا نفترض أن النضج الثقافي لا يؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 15: اختبار ويلكوكسن للعينة الواحدة لمتغير النضج الثقافي.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of النضج الثقافي equals 2,50.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

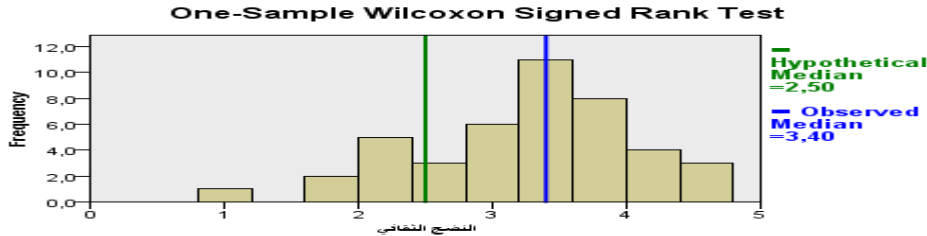
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الوسيط المفترضة المرجعية هي 2.5 بعد الاختبار بلغت قيمة sig = 0.00 و كان القرار بعد الاختبار هو رفض الفرضية العدمية ، مما يشير إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الوسيط المفترض 2.5 و الوسيط القياسي 3.40.

التفسير : بما أن قيمة sig = 0.00 و القيمة المفترضة للوسيط = 2.5 أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط = 3.40 و هي قيمة ذات دلالة متوسطة حسب قيم المتوسط المرجح، إذ نرفض الفرضية العدمية، و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1 : النضج الثقافي يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية

و الرسم البياني الموضح في الشكل التالي يوضح بالأخضر القيمة المفترضة 2.5، و بالأزرق القيمة المحسوبة 3.40 التي تمثل أثر النضج الثقافي على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

الشكل 08: أثر النضج الثقافي على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.



Total N	43
Test Statistic	828,500
Standard Error	82,672
Standardized Test Statistic	4,300
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

- اختبار أثر النضج الثقافي على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة: بما أن متغير النضج الثقافي لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة، لأن التوزيع شرط أساسي، و نستخدم الاختبار الملائم ويلكوكسن للعينة الواحدة، بحيث نفترض أن الوسيط للعينة يساوي 2.5 مما يعني أننا نرفض أنالنضج الثقافي لا يؤثر على الميزة التنافسية.

الجدول 16: اختبار اثر النضج الثقافي على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of النضج الثقافي equals 2,50.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

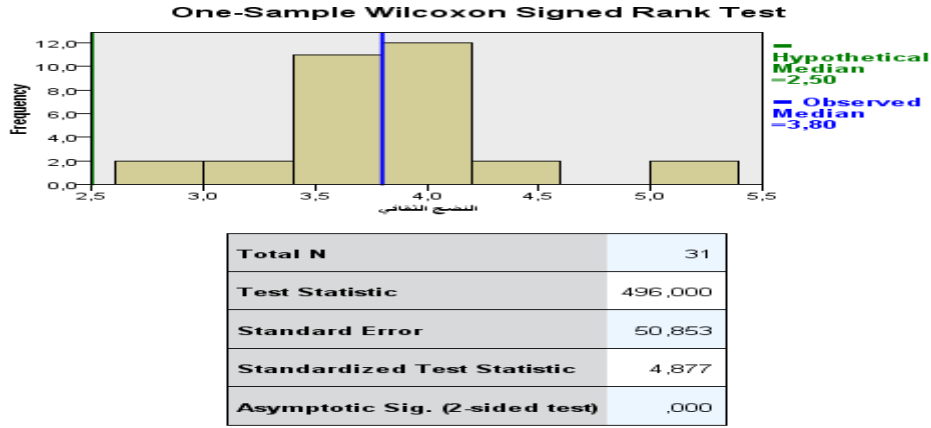
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الوسيط المفترضة هي 2.5 بعد الاختبار، بلغت قيمة المعنوية sig = 0.000 و كان القرار بعد الاختبار هو رفض الفرضية العدمية، مما يشير إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين الوسيط المفترض 2.5 و الوسيط المتحصل 3.80.

التفسير: بما أن قيمة sig = 0.000 و القيمة المفترضة أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط = 3.80 و هي قيمة ذات دلالة قوية حسب قيم المتوسط المرجح، إذ نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1 : النضج الثقافي يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الخاصة

و الرسم البياني في الشكل التالي يوضح بالأخضر القيمة المفترضة 2.5 و بالأزرق القيمة المحسوبة = 3.80 التي تمثل النضج الثقافي على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة.

الشكل 09: أثر النضج الثقافي على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة.



- اختبار أثر التنظيم الاستراتيجي على الميزة الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية: بما أن متغير التنظيم الاستراتيجي يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع يعتبر شرط أساسي.
الجدول 17: اختبار t للعينة الواحدة لمتغير التنظيم الاستراتيجي

One-Sample Test ^a						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيم الاستراتيجي	37,050	30	0,000	3,74194	3,5357	3,9482
a. مملكية المؤسسة = مؤسسة خاصة						

المصدر: OUTPUT SPSS

بما أن t المحسوبة = 24.279 و هي أكبر من t الجدولية = 2.021 و بما أن مستوى الدلالة sig = 0.00 و هو أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية العدمية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 القائلة:

H1 : يؤثر التنظيم الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية

و بما أن القيمة المفترضة للوسيط = 2.5 أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط = 3.2691 و هي قيمة ذات دلالة متوسطة حسب القيم المرجح.

- اختبار أثر التنظيم الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة: بما أن متغير التنظيم الاستراتيجي يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع يعتبر شرط أساسي .

الجدول 18: اختبار t للعينة الواحدة لمتغير التنظيم الاستراتيجي.

المصدر:OUTPUT SPSS:

بما أن t المحسوبة = 37.050 هي أكبر t الجدولية المحسوبة = 2.042، و بما أن مستوى الدلالة sig = 0.00 و هو أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 :

One-Sample Test ^a						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig(2-tailed)	Mean Difference	Confidence %95 Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيم الاستراتيجي	24.279	42	0.000	3.26910	2.9974	3.5408
a. ملكية المؤسسة = مؤسسة عمومية						

H_1 : يؤثر التنظيم الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة الخاصة

و بما أن القيمة المفترضة للوسيط = 2.5 أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط = 3.74194 و هي قيمة ذات دلالة قوية حسب قيم المتوسط المرجح.

- اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية : بما أن متغير التخطيط الاستراتيجي يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه يمكننا استخدام اختبار t للعينة الواحدة لأن التوزيع يعتبر شرط أساسي .

الجدول 19: اختبار t للعينة الواحدة لمتغير التخطيط الاستراتيجي.

One-Sample Test ^a						
خضع	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDiffer ence	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التخطيط الاستراتيجي	23,362	42	,000	3,15814	2,8853	3,4310

a. ملكية المؤسسة = مؤسسة عمومية

المصدر: OUTPUT SPSS

بما أن t المحسوبة = 23.362 و هي أكبر من t الجدولية = 2.021، و بما أن مستوى الدلالة sig = 0.000 و هو أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 : يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية و بما أن القيمة المفترضة للوسيط = 2.5 أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط = 3.15814 و هي قيمة ذات دلالة متوسطة حسب قيم المتوسط المرجح.

- اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة: بما أن متغير التخطيط الاستراتيجي يخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه يمكن استخدام اختبار t للعينة الواحدة، لأن التوزيع شرط أساسي.

الجدول 20 : اختبار t للعينة الواحدة لمتغير التخطيط الاستراتيجي.

One-Sample Test ^a						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDiffer ence	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التخطيط الاستراتيجي	38,261	30	,000	3,74194	3,5422	3,9417

a. ملكية المؤسسة = مؤسسة خاصة

المصدر: OUTPUT SPSS

بما أن t المحسوبة = 37.050 و هي أكبر من t الجدولية = 2.042، و بما أن مستوى الدلالة sig = 0.00 و هو أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1: يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة الخاصة .

و بما أن القيمة المفترضة للوسيط = 37.050 و هي أكبر من t الجدولية = 2.042، و بما أن مستوى الدلالة = sig = 0.000 و هو أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية العدمية H0 و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1: يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة الخاصة.

و بما أن القيمة المفترضة للوسيط = 2.5 اصغر من القيمة المحسوبة للوسيط = 3.15814 و هي قيمة ذات دلالة متوسطة حسب قيم المتوسط المرجح.

7.4 الدراسة الشاملة للفرضية الصفرية لموضوع الاشكالية:

H0 : لا تؤثر الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (5%).

One-Sample Test							
ملكية المؤسسة		Test Value = 0					
		T	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
مؤسسة عمومية	الخفة الاستراتيجية	27,938	42	,000	3,32353	3,0835	3,5636
مؤسسة خاصة	الخفة الاستراتيجية	45,042	30	,000	3,81973	3,6465	3,9929

المصدر: OUTPUT SPSS

المؤسسة العمومية: بما أن t المحسوبة = 27.938 أكبر من t الجدولية = 2.021 و قيمة sig = 0.00 و هي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (5%)، نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1: الخفة الاستراتيجية تؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية

و بما أن القيمة المفترضة للوسيط = 2.5 اصغر من القيمة المحسوبة = 3.3253 و هي قيمة ذات دلالة متوسطة حسب قيم المتوسط المرجح.

المؤسسة الخاصة بما أن T المحسوبة = 45,042 أكبر من T الجدولية = 2.042 و قيمة SIG = 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (5%)، نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1: الخفة الاستراتيجية تؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة

و بما أن القيمة المفترضة للوسيط = 2.5 أصغر من القيمة المحسوبة للوسيط = 3,81973 وهي قيمة ذات دلالة متوسطة حسب قيم المتوسط المرجح.

4. 8 تحليل النتائج:

من خلال دراستنا يمكن استخلاص النتائج التالية:

لقد تم اختبار أثر عوامل الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية كل على حدى بحيث قسمت الدراسة إلى قسمين حسب ملكية المؤسسة عامة/خاصة:

وبعد دراسة أثر كل من الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، تشارك المسؤولية، النضج الثقافي على الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة باستعمال اختبار WILCOXON للعينة الواحدة، لعدم توفر في هذه العوامل شرط التوزيع الطبيعي، أبانت الدراسة تأثير هذه العوامل على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بنسب متفاوتة (متوسط أو قوية) حسب البنود المدروسة وحسب ملكية المؤسسة، إذ استنتجنا أن لدى القطاع الخاص خفة حركة كبيرة مقارنة بالقطاع العام لعدة أسباب و هو ما ظهر جليا في النتائج التي كانت دائما في القطاع الخاص تظهر قوية عكس العام أين كانت أغلبها في درجة المتوسط .
وأما التنظيم الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، فيخضعان إلى التوزيع الطبيعي، فتم اختبارهما باستعمال اختبار **T** للعينة الواحدة، وكانت النتيجة أن لهما تأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية فكانت قوية بالنسبة للمؤسسات الخاصة ومتوسطة بالنسبة للمؤسسات العامة.

وفي الأخير تم اختبار أثر الخفة الإستراتيجية على الميزة التنافسية وهو موضوع الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، باستعمال اختبار **T** للعينة الواحدة لأنها تخضع إلى توزيع طبيعي، فكانت النتيجة أن:

المؤسسة العمومية: بما أن **T** المحسوبة=27.938 أكبر من **T** الجدولية=2.021 وقيمة **SIG=0.00** وهي أصغر من مستوى الدلالة **α=0.05** (5%) نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1: الخفة الاستراتيجية تؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

المؤسسة الخاصة: بما أن **T** المحسوبة=45,042 أكبر من **T** الجدولية=2.042 وقيمة **SIG=0.00** وهي أصغر من مستوى الدلالة **α=0.05** (5%) نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

H1: الخفة الاستراتيجية تؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسة الخاصة.

ومنه كنتيجة لدراستنا نقول: يوجد أثر للخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

5. خاتمة:

بعد دراستنا لأثر الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لسيدى بلعباس، وجدنا إغفال للكثير من المحاور التي بإمكانها تعزيز الخفة الاستراتيجية للمؤسسات رغم إمكانية تطبيقها محلياً، كما تشترك معظم المؤسسات عمومية كانت أو خاصة في طرق التسيير و تطبيق الفكر الاستراتيجي لطبيعة و خصوصية السوق الجزائرية و عدم استقرار بيئتها، حيث لا يمكن التخطيط لاستراتيجيات بعيدة المدى، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية أن تكون على استعداد دائم لتجنب أو امتصاص التهديدات الواردة من المحيط الخارجي، و للاغتنام الأمثل للفرص حفاظا و تعزيزا لحصتها السوقية، و لا يتأتى هذا إلا بالاستثمار المادي و المعنوي الجيد و المدروس في مختلف الهياكل والمستويات لبناء مؤسسات رشيقة. و من بين أبرز آفاق هذه الدراسة ما يلي:

- ضرورة تبني الشركات نهج الرشاقة الاستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية؛
- ضرورة تعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، لما في ذلك من أهمية في المحافظة على الميزة التنافسية.

6. المراجع:

المؤلفات:

-Porter. (1993). *avantages concurrentiel des nations*. Inter Edition.

الأطروحات:

-عساف. (2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن). رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
-الناظر، س. ع. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية. رسالة ماجستير. الخليل، جامعة الخليل، فلسطين

المقالات:

-Sherehy, B. (2008). *Relation betweenagilitystrategywork organisation and workforceagility*. A review of *Entreprise Agility*.

-Mc Carthy, e. a. (2010). *A multinationalConceptualization of Environmentalvelocity*. *Academy of Management Review*, 119.

-Teece. (1990). *Contributions and impediments of economicAnalysis to the study of Strategic Management*, in Fredricson j,(ed), *Perspectives on strategic Management*. New York: Harper Business.

-David, F. (2009). *Strategic Management Concept and cases*.

-Chandler. (1962). *Strategy and Structures: Chapters in the History of the American Entreprise*,. Cambridge: MIT Press.

-Rumelt. (1991). *How Much DoesIndustryMatter ?* *Strategie Management Journal*, vol. 12, 167-185.

-Attafâra. (2012). *Study of requiredorganizational base for implementation of agility in organizations : case studyindustrialentekhab group*. *interdisciplinary journal of contemporaryresearch in business*, 3.(11), 141-156.

-العابدي، ع. ر. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية عدد 31، مجلد 10.

-الطيب. (2005). التنافسية و مؤشرات قياسها. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر، جامعة الدول العربية.

-الرقب. (2009). دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة. جامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

مواقع الانترنت

www.cigref.fr,04/2019