

تأثير الادارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية The impact of strategic management on the competitive advantage in Algerian institutions

د.حسيبة هدوقة^{1*}،

¹ جامعة عبد الحميد مهري (قسنطينة)، hadouga.hassiba@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019-11-25 تاريخ القبول: 2019-12-30 تاريخ النشر: 2020/06/30

ملخص:	Abstract :
الغرض من هذا المقال، هو دراسة وتحليل تأثير الادارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وأداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي ، على وجه الخصوص ، وتحليل تأثير إستراتيجية العمل جزئيا على الابتكار ، واستراتيجية تأثير العمل على أداء الشركة ، وتأثير الابتكار على أداء الشركة، قمنا بأخذ عينات هادفة من 50 وحدة تجارية، أظهرت النتائج أن الادارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية ، وأن لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، وأن للابتكار تأثير إيجابي على أداء الشركة، بشكل عام توفر الدراسة أساسا لنماذج تكوينات استراتيجية الأعمال البديلة لتحسين أداء المؤسسة في القطاع الصناعي الصغير والمتوسط.	The purpose of this article is to study and analyze the impact of strategic management on the competitive advantage and performance of SMEs in the industrial sector, in particular, and to analyze the impact of the business strategy in part on innovation, the strategy of the impact of business on the performance of the company, and the impact of innovation on the performance of the company, we sampled The results show that strategic management has a positive impact on competitive advantage, that it has a positive impact on the performance of the organization, and that innovation has a positive impact on the performance of the company. The alternative to improve the organization's performance in the small and medium industrial sector.
الكلمات المفتاحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الادارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، أداء المؤسسة.	Keywords SMEs, strategic management, competitive advantage, enterprise performance.
JEL Classifications M00 ، M1 .M19	

1. مقدمة:

على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عادة ما تستخدم غالبية القوى العاملة في الاقتصاد ، إلا أن هناك قاعدة معارف غير كافية تتعلق بالأعمال التجارية تمتلكها الشركات الصغيرة والمتوسطة ، في الواقع ، غالبًا ما يتم توفير الخطط الرسمية أو التحكم في التكاليف على أساس غير منتظم ، وعادة ما يتم استخدام أدوات التخطيط فقط من قبل عدد صغير من الأفراد ويتم تطويرها بشكل حدي .

على الصعيد العالمي ، دعا الأكاديميون والممارسون إلى زيادة استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، والذي يعد كدور رئيسي في المؤسسات الكبيرة لاتخاذ القرارات فيها، بغض النظر عن حجمها، فإن المؤسسات الكبرى أكثر نجاحا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن المؤسسات الكبيرة تخطط بشكل استراتيجي.

عليه فإن طبيعة ودرجة المنافسة في أي قطاع صناعي، خاصة على مستوى المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، يعتمد على الجانب الداخلي للاستراتيجية ، وعلى الجانب الخارجي للاستراتيجية ، مما يساعد الشركات على تحليل القوى في صناعة تؤدي إلى ظهور فرص ومخاطر الميزة التنافسية، فإن تمكنت هذه المؤسسات الصناعية من ابتكار عامل تمايز محدد ودائم، تكون قد استخدمت وسيلة الميزة التنافسية.

كما تهدف الادارة الاستراتيجية الأكثر نجاحا في العادة، إلى بناء كفاءات قوية أو مميزة بشكل فريد في مجال واحد أو أكثر من المجالات الحاسمة للنجاح الاستراتيجي، ثم استخدامها كأساس للفوز بميزة تنافسية على المنافسين، يمكن أن تتعلق الكفاءات المميزة بالإبداع الرائد في المنتجات ، وإتقان أفضل للعملية التكنولوجية ، والخبرة في مجال العيوب ، التصنيع المجاني ، والدراية التسويقية المتخصصة والتسويق ، وقدرات المبيعات والتوزيع العالمية الفعالة ، وقدرات التجارة الإلكترونية الفائقة ، خدمة عملاء أفضل ، أو أي شيء آخر يشكل قوة قيمة تنافسية في إنشاء أو إنتاج أو توزيع أو تسويق منتج أو خدمة المؤسسة.

ويهتم تنفيذ إستراتيجية العمل بالتوافق بين الاستراتيجية التنافسية والعملية الداخلية التي ينبغي أن تسهم في تعزيز الفعالية والأداء المتفوق، في إطار عمل شامل يتناول الطرق البديلة التي تحدد بها المنظمة مجالات سوق المنتجات وتتعامل معها، ويتم من خلالها تبني الهياكل والعمليات لتحقيق النجاح في تلك المجالات.

كما أصبح عنصر القدرة على الابتكار اليوم أحد الجوانب الرئيسية، التي تؤدي إلى ميزة تنافسية بين الشركات، فالابتكار يعد مكونا مهما في استراتيجية الشركات نظرا لأنه يشكل أحد الوسائل الرئيسية التي يمكن من خلالها البحث عن فرص عمل جديدة، في ظل مخاطر الميزة التنافسية.

اشكالية الدراسة: تدرك المؤسسات الصناعية، أهمية الحاجة إلى الابتكار من أجل الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها ، وتطوير استراتيجيات موجهة نحو المنتجات الجديدة القادرة على المنافسة في ظل بيئة أعمال تنافسية ، حيث يعتبر العديد من الباحثين والمديرين أن الابتكار أمر بالغ الأهمية للمنافسة بكفاءة في كل من السوق المحلية والعالمية ، في ظل الادارة الاستراتيجية، والأداء الفعال للمنظمة بشكل عام.

بناء على الترابط الملاحظ في كل من الادارة الاستراتيجية ، الأداء الفعال، وعنصر الميزة التنافسية والابتكار للمؤسسة الصناعية، يمكن صياغة اشكالية الدراسة كالتالي:

هل هناك تأثير للادارة الاستراتيجية على مستوى الأداء والميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الصغيرة والتوسطة؟

فرضيات الدراسة: للاستجابة على الاشكالية المصاغة في الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: H 1: اعتماد ممارسات الإدارة الإستراتيجية من قبل الشركة يمنحها ميزة تنافسية

الفرضية الثانية: H 2: وجود تأثير إيجابي كبير بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسة.

الفرضية الثالثة: H 3: يوجد تأثير إيجابي كبير بين استراتيجية العمل والابتكار.

الفرضية الرابعة: H 4: يوجد تأثير إيجابي كبير بين الابتكار وأداء المؤسسة.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الدراسة في معرفة ما إذا كان اعتماد ممارسات الإدارة الإستراتيجية من قبل الشركة يمنحها ميزة تنافسية، والتحقق من الدور المعتدل لكل من الابتكار واستراتيجية العمل ، أداء المؤسسة.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأدواته: الوصف والتحليل، من خلال وصف نظري والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالادارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، استراتيجية العمل، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي المناسب لدراسة الحالة من خلال استخدام أداة الاستبيان، وكذا جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها بهدف التوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة عثمان عوض على (2010):

تمثلت الدراسة في معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء منظمات الأعمال، و في معرفة الظروف التي تجعل الإدارة الإستراتيجية ممارسة إدارية هامة ، توصلت الدراسة إلى وجود توافق كبير بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي وبين النتائج المتوقعة لهذا التبني بالمفهوم العلمي

-دراسة نهاية عبد اليادي التل باني وآخرون (2012):

هدفت الدراسة إلى مناقشة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، هدفت الدراسة إلى :إلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة ومعرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2004) Monks and Buckley :

هدفت الدراسة الى اختبار تصورات مديري الموارد البشرية من خلال تقييم تأثير إمكانات مديري الموارد البشرية على فاعلية ادارة الموارد البشرية، وبينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين ادارة الموارد البشرية ومعدل الانتاج والتدفق النقدي وقيم السوق.

-دراسة (2015) Garad Yusuf Mohamud :

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في مؤسسات مقديشو سوماليا، لتحليل البيانات ، تم استخدام علاقة سيرمان بهدف تأسيس العلاقة بين المتغيرات ، كشفت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي .

2.المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

1.2-مفهوم الإدارة الإستراتيجية : اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية، وقد عرفت الإستراتيجية حسب تعريف

(1888) Webster s'، بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها، وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية (كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة...الخ¹، وفي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة²، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية، عرف شاندر (1988) Chandler، الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا، أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية، وبنفس الاتجاه فقد عرف ثومبسون واستركلاند (1996, Strickland and Thompson) الإدارة الإستراتيجية بأنها³، تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية، وأشار ثوماس (Thomas)

(إلى الإستراتيجية على أنها ، تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة.⁴

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة، مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية والإدارة الإستراتيجية.⁵

2.2- أهمية الإدارة الإستراتيجية: للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في :

-توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

-دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛⁶

-تمكين الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛

-جعل المديرين - بصفة دائمة - أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها؛

-تنمية عادات التفكير في المستقبل (وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية ؛

-التخصيص الفعال للإمكانات وموارد المؤسسة.⁷

3. مفهوم الميزة التنافسية: يوجد عدة تعاريف منها:

-يعرف (Porter.M) الميزة التنافسية ، بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .⁸

-ويؤكد (Tampo and Macmillan)، أن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.⁹

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس.

1.3-خصائص الميزة التنافسية : من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

-أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛¹⁰

-إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛¹¹

-أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

-أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة.¹²

4. مفهوم استراتيجية العمل:

وجدت استراتيجية العمل كنظام مختلط، متأثر بكل من علم الاجتماع والاقتصاد، وفقاً للعالم (Porth) برزت استراتيجية العمل، كجزء من التخطيط الإستراتيجي ، والذي يعتبر الآن أحد أدواتها الرئيسية، تم دمجها في الإدارة الإستراتيجية¹³ ، التي وحدت التخطيط والإدارة في نفس العملية.

من ناحية أخرى ، عرف العالم (stide) ، أن استراتيجية العمل ، مستمدة من مفهوم سياسة المؤسسة، وفق هذا المفهوم، تعرف المؤسسة كنظام يتم فيه تطبيق الموارد الاقتصادية بفعالية مع الأنشطة الوظيفية للشركة المنسقة حول تحقيق الربح بمجرد تأسيسها .

تعد استراتيجية العمل حالياً واحدة من أبرز المجالات ذات الصلة بمجال الإدارة، إنها تشكل مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن مديري الشركة من الحفاظ على توافقها مع بيئتها وعلى المسار الصحيح للتنمية ، وبالتالي تحقيق أهدافها.¹⁴

1.4- سمات استراتيجية العمل : من أبرزها:

- استراتيجية العمل ، موجهة نحو أهداف المؤسسة الشاملة ، وتشمل أصحاب مصلحة متعددين في صنع القرار ، كما تتطلب دمج وجهات نظر قصيرة وطويلة الأجل ، وتتضمن الاعتراف بالمفاضلات بين الفعالية والكفاءة:¹⁵
 - استراتيجية العمل، تعرف أنها عملية مستمرة لإشراك جهود المديرين الإستراتيجيين وضبط المؤسسة مع البيئة التي تعمل فيها مع تطوير القدرة التنافسية؛
 - استراتيجية العمل ، تمكن الشركة من اغتنام الفرص وتقليل الأخطار البيئية؛
 - استراتيجية العمل ، عبارة عن مصطلح واسع يشمل تحديد مهمة المنظمة وهدفها في سياق بيئتها الخارجية والداخلية.¹⁶
5. المحور الثاني -الطريقة والأدوات :

1.5-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مستويات الادارة العليا والمتوسطة والتشغيلية التابعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الصناعة التحويلية لولاية الجزائر العاصمة لسنة 2019، حيث يشمل هذا القطاع على الفروع الصناعية التالية: -صناعة الصلب والمعادن -الصناعات الكيماوية والبلاستيكية -الصناعات الغذائية - الصناعات النسيجية -صناعات مختلفة قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة، والتي بلغ عددها 110 استبيان، حيث تم الاجابة على أداة الدراسة من طرف مسير المؤسسة، مسؤول الجودة ، مسؤول وحدة البحث والتطوير، العمال، تم استرجاع 110 استبانة من اجل التحليل الاحصائي، مع معدل استجابة 100%.

2.5المعالجات الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات المنظمة والمغلقة، قامت الباحثة بمراجعتها للتأكد من استيفائها لشروط صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لإدخالها للحاسوب، وبعد فرزها تم تفرغ بياناتها، بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وأعطيت تقديرات أفراد عينة الدراسة للاستبانة القيم الرقمية مع مقياس Likert من خمس نقاط يتراوح من 1 "أعارض بشدة" إلى 5 "أوافق بشدة" على جميع المتغيرات المحددة ، واستخدمنا برنامج الرزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS v18) وبرنامج (STATA 11) من أجل معالجة البيانات إحصائياً، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد الثبات على الدرجة الكلية للأداة، وعلى محورها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى الدرجة الكلية لكل مجال وعلى كل فقرة من فقراتها.
- اختبار إحصائيات Durbin - Watson للمتغيرات.
- اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T-test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- اختبار (One Samples T-test) لقياس الفروق بين المجالات.

3.5 الدراسة الوصفية للعينة:

اشتملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، سيتم تقديم دراسة وصفية لخصائص العينة في الجدول، يهدف الجدول رقم 1 إلى التعرف على الخصائص الشخصية والديموغرافية للمبحوثين والتي تساعد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة.

يتم عرض الخصائص الديموغرافية للمبحوثين في الجدول رقم 1 ، حيث يوضح الجدول أن من بين 110 مستجيبا ، 66 (60 %) من الذكور بينما 44 (40 %) من الإناث، يشير أيضًا إلى أن المستطلعين ضمن الفئة العمرية 30-39 يشكلون الأغلبية ، ويمثلون 50 (45.45%) ، 40-49 هم 30 (27.27%) ، علاوة على ذلك ، فإن 67 (60.9%) من الموظفين الذين استطلعت آراؤهم كانوا حاملين شهادة ليسانس ، و 30 (27.27%) من الموظفين المستجوبين كانوا مستوى بكالوريوس، و 5 (4.55%) مستوى ابتدائي، بينما 8 (7.27%) حاصلون على درجة الماجستير وما فوق، كما أظهرت حالتهم الاجتماعية أن 76 (69.09%) كانوا متزوجين، بينما 34 (30.9%) كانوا غير متزوجين، أما سنوات خبرتهم ، نسبة 60 (54.55%) أقل من 8 سنوات مع المنظمة ، 30 (27.28%) في غضون 8-14 سنوات و 20 (18.18%) تصل خبرتهم فوق 15 سنة .

يرأى المبحوثين بناء على معطيات الجدول 2، أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تضمن استخدام أحدث التقنيات للبحث والتطوير والتي بدورها تعطي الميزة التنافسية التنظيمية 3.5884 ، وبالمثل ، اتفقوا على أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية لا تضمن فقط استخدام الموارد المالية 3.3240 ولكن أيضًا تؤدي إلى وضع معايير مالية تتضمن أفضل الممارسات العالمية 3.3923 ، علاوة على ذلك ، تضمن ممارسات الإدارة الاستراتيجية توفير خدمات أفضل من المنافسين 3.5466 ، وهذا بدوره يؤدي إلى رضا العملاء 3.4574 ، وكشفت الإحصاءات الوصفية كذلك أن المنظمة من خلال المسح البيئي المستمر، يقوم المدقق بصياغة الاستراتيجيات التي تسعى إلى استغلال الفرص الكثيرة الموجودة في البيئة وتقليل التهديدات 3.6487 ، وبشكل قاطع ، فإن اعتماد الإدارة الاستراتيجية من خلال الابتكار يوفر للشركة إمكانات مميزة 3.4296 ، وهذا يمنح هذه الشركة لاحقًا ميزة تنافسية في الصناعة. كما أن كل اعتماد الإدارة الاستراتيجية ، يضمن تلبية التوقعات العديدة لأصحاب المصلحة 3.8037 وقد أدى ذلك إلى تحسين الأداء التنظيمي 3.5630.

6. النتائج ومناقشتها :

يتناول هذا القسم عرضاً للنتائج التي توصل لها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة.

1.6 اختبار الفرضيات التجريبية للدراسة:

الفرضية الأولى : اعتماد ممارسات الإدارة الاستراتيجية من قبل الشركة يمنحها ميزة تنافسية

من الجدول رقم 3 ، الحد الأدنى لـ (Pearson chi-square) المحسوب لـ (X2 cal) هو 336.733 والحد الأقصى Pearson chi-square المحسوب لـ (X2 cal) هو 498.735 ، أما Pearson chi-square الجدولة لـ (X2 tab) هو 32.45 ، في مستوى 0.05 من الأهمية، نظرًا لأن القيم المحسوبة لـ Pearson chi-square أكبر من القيم الجدولة chi-square والتي تجعل جميع الأرقام ذات أهمية كبيرة مع احتمال Pr (قيمة) تساوي 0.000 جماعيًا ، يتم قبول الفرضية الأولى، وبالتالي ، هناك علاقة كبيرة بين اعتماد ممارسات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

لتأكيد العلاقة المهمة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال نتائج Chi-square المذكورة أعلاه ، تم استخدام تحليل التباين (ANOVA)، أظهر الجدول رقم 4 أن العلاقة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية والمزايا التنافسية باستخدام عامل ANOVA، أظهر تحليل البيانات أنه نظرًا لأن قيمة P أقل من 0.05 ، يتم قبول الفرضية الأولى، وبالتالي اعتماد ممارسات الإدارة الاستراتيجية يعطي ميزة تنافسية قوية.

الفرضية الثانية: يرتبط اعتماد ممارسات الإدارة الاستراتيجية من قبل الشركة بشكل كبير بالأداء التنظيمي.

من الجدول رقم 5 ، الحد الأدنى لـ (Pearson chi-square) المحسوب لـ (X2 cal) هو 306.607 والحد الأقصى Pearson chi-square المحسوب لـ (X2 cal) هو 470.819 ، أما Pearson chi-square الجدولة لـ (X2 tab) هو 32.45 ، في مستوى 0.05 من الأهمية،

نظراً لأن القيم المحسوبة لـ Pearson chi-square أكبر من القيم المجدولة chi-square والتي تجعل جميع الأرقام ذات أهمية كبيرة مع احتمال Pr (قيمة) تساوي 0.000 جماعياً، فإن الفرضية الثانية مقبولة، وبالتالي ، هناك علاقة كبيرة بين اعتماد ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

لتأكيد العلاقة المهمة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال نتائج Chi-square المذكورة أعلاه ، تم استخدام تحليل التباين (ANOVA)، أظهر الجدول 6 أعلاه العلاقة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي باستخدام عامل ANOVA، أظهر تحليل البيانات أنه نظراً لأن قيمة P أقل من 0.05 ، وعليه يتم قبول الفرضية الثانية، وبالتالي هناك علاقة كبيرة بين اعتماد ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي كبير بين استراتيجية العمل والابتكار.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي كبير بين الابتكار وأداء الشركة.

2.6 اختبارات الصلاحية المتقاربة لمؤشرات الفرضية:

تم فحص الصلاحية المتقاربة لدراسة مؤشرات الفرضية الثالثة والرابعة، باستخدام متوسط التباين المستخرج AVE ، كما هو موضح في الجدول رقم 7 ، جميع نتائج AVE أعلى من 0.5 وتراوح من 0.624 إلى 0.825، وبالتالي فإن المؤشرات المستخدمة في دراسة الفرضية الثالثة والرابعة صالحة أو تفي بمقاربة الصلاحية.

3.6 اختبارات الموثوقية المركبة:

أظهرت نتائج اختبارات الموثوقية المركبة، أن جميع قيم ألفا كرونباخ > 0.6 كما في الجدول رقم 8، وعليه فإن جميع مؤشرات الفرضية الثالثة والرابعة لها معايير قيمة الموثوقية.

4.6 اختبارات جودة الملاءمة:

يمكن حساب مدى جودة البنية الهيكلية الملائمة في تحليل قيمة الملاءمة (Q^2) بناءً على قيمة كل متغيرات الفرضية الثالثة والرابعة، كما يتم اختبار الفرضيات من خلال النظر في اختبار القيمة على كل من التأثير المباشر ، يمكن الاطلاع على نتيجة اختبار الفرضيات في الجدول رقم 9.

5.6 التحليل الوصفي:

تم حساب التحليل الوصفي بناءً على النسبة المئوية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة، باستخدام مقياس Likert المكون من خمس نقاط، للحصول على متوسط قيمة كل مؤشر من المؤشرات التي تعكس تصورات المجيبين، درجات متوسط المؤشرات ودرجات متغيرات المتوسط كما في الجدول رقم 10.

حسب الجدول رقم 10، فإن العلاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة والرابعة يتم شرحه على النحو التالي:

-متغير استراتيجية العمل:

استراتيجية العمل هي نموذج للاستراتيجيات المستخدمة لتحليل مستوى شدة المنافسة في المؤسسة، مؤشرات نموذج استراتيجية العمل في هذه الدراسة ، هو: المنقب ، محلل ، والمدافع، يقدم أصحاب مؤسسات قطاع الصناعات التحويلية محل الدراسة، تصوراً عالياً لاستراتيجية تنفيذ الأعمال في الصناعة التحويلية بمتوسط درجة (3.88)، يقدم المدراء المالكين تصوراً عالياً لاستراتيجية المنقب من استراتيجية المحلل واستراتيجية المدافع بمتوسط درجة (3.94)، تركز إستراتيجية التنقيب على التنفيذ على ابتكار المنتجات وتطوير خطوط المنتجات والبحث عن فرص السوق لتحسين أداء المؤسسة.

-متغير الابتكار:

يشير الابتكار إلى فعل إنشاء منتجات وعمليات جديدة، مؤشرات الابتكار في هذه الدراسة هي: ابتكار المنتجات ، ابتكار العمليات ، وابتكار الإنفاق، يقدم مالكو المديرين إدراكاً عالياً للابتكار المكثف يتم تطبيقه بمعدل متوسط (3.55)، وتصور الابتكار المكثف هو ابتكار المنتجات بأعلى متوسط درجة (3.65) وابتكار الإنفاق بمعدل متوسط (3.11). كثافة ابتكار المنتجات وتنفيذها لتطوير المنتجات وجودتها ، وتطوير خطوط الإنتاج لتوسيع قطاع السوق.

-متغير أداء الشركات:

الأداء الثابت هو مستوى الإنجاز أو الإنجاز المالي في فترة زمنية محددة، يستخدم العديد من الباحثين النهج المالي مع مؤشرات العائد على الاستثمار، ROA و ROS، مؤشرات الأداء المستخدمة في هذه الدراسة هي: نمو المبيعات ونمو الأرباح ونمو الأصول، مديري قطاع الصناعة التحويلية محل الدراسة، قدموا أداء ثابت مع متوسط درجة (3.14)، إن إدراك أداء الشركة هو أعلى نمو في الأرباح بمتوسط درجة (3.02)، ونمو مبيعات بمعدل متوسط (3.26)، يشير هذا التغير إلى أن أداء قطاع الصناعة التحويلية محل الدراسة، يتحدد بقوة من خلال نمو الأرباح ونمو المبيعات مقارنةً بنمو الأصول.

-علاقة متغير استراتيجية العمل والابتكار:

اختبار الفرضيات يعتمد على تغير PLS، يؤثر استراتيجية العمل على الابتكار لتوليد معامل المسار بقيمة 0.845 والقيمة $p = 0.05 < 0.000$ ، ثم يتم قبول الفرضية الثالثة، هذا يعني أن المعامل هو إيجابي، كلما كان مستوى الابتكار أعلى، ستساعد استراتيجية المنقبين بشكل متزايد مما يجعل مديري قطاع الصناعة التحويلية محل الدراسة، يتغلبون على العقبات ويركزون على موارد الابتكار والابتكار لإنتاج أهداف عالية الكثافة في مجال الابتكار.

-علاقة متغير الابتكار وأداء المؤسسة:

يستند اختبار الفرضيات إلى ابتكار التأثير على أداء الشركة لتوليد قيمة معامل المسار 0.518 وقيمة $p = 0.05 < 0.000$ ، وعليه يتم قبول الفرضية الرابعة، هذا يعني أن المعامل إيجابي، ويمكن تفسير أنه كلما ارتفع مستوى الابتكار، كلما كان أعلى أداء المؤسسة، علاوة على ذلك، وجدت نتائج هذه الدراسة أن مديري قطاع الصناعة التحويلية محل الدراسة، قادرون على التغلب على العوائق التي تحول دون الابتكار، ويمكنهم زيادة موارد الابتكار إلى الحد الأقصى وزيادة كثافة الابتكار وتطوير المنتج أو تحسين تكنولوجيا عملية الإنتاج، وزيادة الاستثمار في البحث والتطوير الداخلي، التدريب على مهارات محددة للعاملين، الاستعانة بمصادر خارجية في مجال العمالة الماهرة، الآلات والمعدات المستخدمة المرتبطة بأنشطة عملية الإنتاج.

7. خاتمة:

ركزت الدراسة على صياغة الإستراتيجية وتقييم الادارة الإستراتيجية وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية في مؤسسات قطاع الصناعة التحويلية محل الدراسة، وتحديد العلاقة بين كل بين استراتيجية العمل وأداء المؤسسة، ومستوى الابتكار، حتى تتمكن المؤسسات من الاستعداد بشكل أفضل لأي من التحديات التي قد تواجهها أثناء عمليات استراتيجية العمل، لا بد من البحث فيما يتعلق بتأثير عناصر التميز التشغيلي على أداء المؤسسة، ويعتمد مستوى النجاح في المشروع الذي يترجم إلى أداء المؤسسة إلى حد كبير على خبرة التدفقات الإدارية والمالية والفنية والتنظيمية للعملية، هذا إلى حد كبير، يشكل استراتيجية المؤسسة، لذلك لا بد من التركيز على عملية إدارة العمليات، التي تعتبر أولوية، لتحقيق زيادة الكفاءة التشغيلية وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، وفيما يتعلق بالاستراتيجيات المستخدمة على مستوى الأعمال وتبني الممارسات على مستوى الشركات، التي تؤثر على أداء مؤسسات قطاع الصناعة التحويلية محل الدراسة، فإنه لا بد بأن تقوم كل مؤسسة بوضع إستراتيجية أعمال تبحث في الركائز الإستراتيجية الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي، بما في ذلك المستويات الثلاثة الحاسمة للمؤسسة، أي مستويات الشركات والأعمال والتشغيل للمؤسسة، يضمن استخدام ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الصناعة، أن تكون النظرة الشاملة للأداء مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي والاختيار الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي، ولا تركز فقط على مقاييس النجاح على الركائز التقليدية للتكلفة والجودة والوقت، ترتبط هذه الممارسات ارتباطاً مباشراً بالأهداف الإستراتيجية الموضوعية، لأن الطبيعة الأساسية لكيانات الأعمال تتمثل في إستمرارية النجاح من خلال خريطة طريق قوية وناجحة مستمدة من مهمة المؤسسة ورؤيتها، وبالتالي، فإنه ينطوي على تطوير إطار، يمكن من خلاله تطوير وتنفيذ مقاييس الأداء لتحديد درجة قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها.

8. قائمة المراجع:

- 1-الدوري زكريا، (2003)، "الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات"، جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، ص 34.
- 2-السيد اسماعيل، (1990)، "الادارة الاستراتيجية"، حالات تطبيقية: القاهرة، ص 30.
- 3-غراب كامل السيد، (1995)، "الادارة الاستراتيجية"، أصول علمية وحالات عملية: جامعة الملك سعود، الرياض، ص 33.
- 4-مؤيد سعيد السالم، (2005)، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط 1: دار وائل للنشر، الأردن، ص 19-20.
- 5-BOWMAN, E., SINGH, H. and THOMAS, H. , (2002), "The domain of strategic management: History and evolution", In PETTIGREW, A., THOMAS, H. and WHITTINGTON, R. (Eds.). Handbook of strategy and management. London: Sage, pp31-51
- 6-شاكر التميمي، إياد الخشالي، (2004)، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، ص 25.
- 7-Thomas Fritz, (2008), " The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance", Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, P10.
- 8-نبيل مرسي خليل، (1996)، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية: بيروت، ص 39-40.
- 9-روبرت بيتس؛ ديفيد لي، (2008)، "الإدارة الإستراتيجية: بناء المزايا التنافسية"، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، ط 1، ص 156.
- 10-Blumentritt, T. and Danis, W.M., (2006), "Business strategy types and innovative practices", Journal of Managerial Issues Vol.XVIII, No.2 (Summer), pp274-291
- 11- Wheelen, T.L and Hunger, D. C., (2004), "Strategic Management and Business Policy", Ninth Edition: Pearson Prentice Hall, NJ:66-67.
- 12-GHEMAWAT, P., (2005), " Strategy and the business landscape: Core concepts", 2nd ed: Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, p98.
- 13-Lecoq, X., B. Demil and V. Warnier, (2006), "Le Business Model, un Outil d'Analyse Stratégique", L'Expansion Management Review, 123 , p 50-59.
- 14-Teece, David, (2009), " Business Model, Business Strategy, and Innovation", Long Range Planning, p52.
- 15-Yip, George S., (2004), "Using Strategy to Change your Business Model", Business Strategy Review, Vol. 15, 2, p120.
- 16-Barad, M. & Gien, D. , (2001), "Linking Improvement Models to Manufacturing Strategies-A Methodology for SMEs and Other Enterprises", International Journal of Production Research, 39, pp230-231.

9. الملاحق:

الجدول رقم 1: الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

مميزات	الفترة	تكرار	النسبة المئوية
جنس	ذكر	66	60
	أنثى	44	40
الفترة العمرة	20-29	20	18.18
	30-39	50	45.45
	40-49	30	27.27
	50 فما فوق	10	9.09
التأهيل التعليمي	ابتدائي	5	4.55
	بكالوريوس	30	27.27
	دبلوم ليسانس	67	60.9
	ماجستير ما فوق	8	7.27
الحالة الاجتماعية	مفرد	34	30.9
	متزوج	76	69.09
سنوات الخبرة	1-7	60	54.55
	8-14	30	27.28
	15 سنة فما فوق	20	18.18

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v18

الجدول رقم 2: الإحصاء الوصفي لممارسات الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة

رقم رمز أسئلة الاستبيان	أسئلة الاستبيان	Frequenc	Mean	Std deviation
1Q	ممارسات الإدارة الاستراتيجية تضمن استخدام أحدث التقنيات للبحث والتطوير	110	3.5884	0.8517
2Q	ممارسات الإدارة الاستراتيجية تضمن استخدام الموارد المالية	110	3.3240	0.7219
3Q	ممارسات الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى وضع معايير مالية	110	3.3923	0.8321
4Q	ممارسات الإدارة الاستراتيجية تضمن تقديم خدمات أفضل من المنافسين	110	3.5466	0.6859
5Q	تضمن الإدارة الاستراتيجية أن العملاء راضون دائما	110	3.4574	0.7473
6Q	تستجيب المنظمة للتغيرات البيئية من خلال صياغة الاستراتيجيات	110	3.6487	1.1376
7Q	اعتماد الإدارة الاستراتيجية يضمن أن يتم تطوير قدرات الابتكار	110	3.4296	1.0765
8Q	اعتماد الإدارة الاستراتيجية يوفر ميزة تنافسية	110	3.32	1.419917
9Q	إن اعتماد الإدارة الاستراتيجية يضمن تلبية توقعات أصحاب المصلحة	110	3.8037	0.72295
10Q	اعتماد الإدارة الاستراتيجية يحفز أداء المنظمة	110	3.5630	0.77706

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v18

تأثير الادارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية

مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 04 ، العدد 03، السنة 2019، ص.ص: 87-100.

الجدول رقم 3: تحليل Pearson Chi-square للعلاقة المهمة بين تبني الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية

الرقم	العلاقة بين متغيرات الاستبيان	Pearson chi-square value	Pr (value)	التأثير
1	Q1 مقابل Q2	476.277	0.000(**)	معنوي
2	Q1 مقابل Q3	364.663	0.000(**)	معنوي
3	Q1 مقابل Q4	409.950	0.000(**)	معنوي
4	Q1 مقابل Q5	498.735	0.000(**)	معنوي
5	Q2 مقابل Q3	427.215	0.000(**)	معنوي
6	Q2 مقابل Q4	409.950	0.000(**)	معنوي
7	Q2 مقابل Q5	373.774	0.000(**)	معنوي
8	Q3 مقابل Q4	336.733	0.000(**)	معنوي
9	Q3 مقابل Q5	428.123	0.000(**)	معنوي
10	Q4 مقابل Q5	491.367	0.000(**)	معنوي

المصدر: حسابات وإخراج STATA 11 استنادا إلى المسح الميداني للباحثة.

الجدول رقم 4 : تحليل العلاقة بين اعتماد الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية من قبل ANOVA

المصدر	SS	Df	MS	f	Prob > F
بين المجموعات	236.526	48	47.819	262,043	0.0000
داخل مجموعات	41.532	62	0.416		
مجموع	278,058	110	1.467		
اختبار Bartlett للفروق المتساوية: $\chi^2(1) = 5.725$ Prob>chi2 = 0.052					

المصدر: حسابات ANOVA ومخرجات STATA 11 استنادا إلى المسح الميداني للباحثة.

الجدول رقم 5 : يمثل تحليل Pearson Chi-square للعلاقة بين اعتماد الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة.

الرقم	علاقة بين متغيرات الاستبيان	Pearson chi-square value	Pr (value)	التأثير
1	Q6 مقابل Q7	374.418	0.000(**)	معنوي
2	Q6 مقابل Q8	315.054	0.000(**)	معنوي
3	Q6 مقابل Q9	470.819	0.000(**)	معنوي
4	Q6 مقابل Q10	322.651	0.000(**)	معنوي
5	Q7 مقابل Q8	306.607	0.000(**)	معنوي
6	Q7 مقابل Q9	366.784	0.000(**)	معنوي
7	Q7 مقابل Q10	452.877	0.000(**)	معنوي
8	Q8 مقابل Q9	390.220	0.000(**)	معنوي
9	Q8 مقابل Q10	314.467	0.000(**)	معنوي
10	Q9 مقابل Q10	442.806	0.000(**)	معنوي

المصدر: حسابات وإخراج STATA 11 استنادا إلى المسح الميداني للباحثة.

الجدول رقم 6: تحليل العلاقة بين تبني الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من قبل ANOVA

المصدر	SS	Df	MS	f	Prob > F
بين المجموعات	273.540	48	57.370	326.183	0.0000
داخل مجموعات	24.364	62	0.947		
مجموع	297,904	110	1.366		
اختبار Bartlett للفروق المتساوية: Prob > chi2 = 0.041 chi2(1) = 7.425					

المصدر: حسابات وإخراج STATA 11 استنادا إلى المسح الميداني للباحثة.

تأثير الادارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية

مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 04 ، العدد 03، السنة 2019، ص.ص: 87-100.

الجدول رقم 7: اختبارات الصلاحية المتقاربة

المتغيرات	مؤشرات	التحميل الخارجي	p - value
استراتيجية العمل	باحث	0.824	0,000
	محلل	0.635	0,000
	مدافع	0.712	0,000
ابتكار	ابتكار المنتجات	0.715	0,000
	عملية الابتكار	0.689	0,000
	ابتكار الإضافي	0.624	0,000
أداء الشركات	نمو المبيعات	0.825	0,000
	نمو الأرباح	0.642	0,000
	نمو الأصول	0.748	0,000

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v18.

الجدول رقم 8: اختبارات الموثوقية المركبة

المتغيرات	Cronbach Alpha
استراتيجية العمل	0,952
ابتكار المؤسسة	0,939
أداء المؤسسة	0,954

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v18.

الجدول رقم 9: اختبار الفرضية ومعامل التأثير

تأثير مباشر	Path Coefficients حسب PLS	t-Statistic	p-value	التأثير
استراتيجية العمل ← ابتكار المؤسسة	0.845	65.712	0.000	معنوي
استراتيجية العمل ← أداء الشركات	0.425	6.745	0.000	معنوي
ابتكار المؤسسة ← أداء الشركات	0.518	5.326	0.000	معنوي

Note: p-value = significant at $\alpha < 0.05$

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v18.

الجدول رقم 10: درجات متوسط المؤشرات ودرجات متغيرات المتوسط

المتغيرات	مؤشرات	T Value	Score mean indicators	bles
استراتيجية العمل	منقب	0.752	3.94	
	محلل	0.725	3.54	
	مدافع	0.768	3.57	
ابتكار	ابتكار المنتجات	0.825	3.65	
	ابتكار العمليات	0.925	3.88	
	ابتكار الإنفاق	0.745	3.11	
أداء الشركات	نمو المبيعات	0.824	3.26	
	نمو الأرباح	0.913	3.02	
	نمو الأصول	0.849	3.15	

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v18.