

أثر استخدام الخريطة الاستراتيجية على نطاق التنافس المؤسسي.

دراسة حول مؤسسة موبيليس - الجزائر -

The effect of strategic map on the competition scope.

A case study of MOBILIS - Algeria .

بن علي امينة ،

جامعة طاهري محمد بيشار (الجزائر)، benali.amina@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2021/07/31

تاريخ القبول: 2021/07/04

تاريخ الاستلام: 2021/05/18

ملخص:

تبحث هذه الدراسة في أثر استخدام الخريطة الاستراتيجية على دعم نطاق التنافس، وذلك من خلال دراسة حالة حول مؤسسة موبيليس، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات بعينة عشوائية مكونة من 39 موظف رئيسي بالمؤسسة. وقمنا باختبار الفرضية الأساسية باستخدام معامل الارتباط وكذلك الانحدار الخطي البسيط، وفي الأخير أثبتت النتائج وجود علاقة موجبة بين ابعاد الخريطة الاستراتيجية ونطاق التنافس بنسب محددة .

كلمات مفتاحية: خريطة استراتيجية، نطاق التنافس، زبون، عمليات داخلية، نمو، تعلم .

Abstract:

This study looking at the fact of using strategic maps in dimensions of competition scope through the case of Mobilis company, has been relying on the descriptive and analytical approach, using a questionnaire as a key tool in data collection, and we have tested the validity of the main hypotheses using correlation coefficient as well as simple linear regression, in the last study has shown a positive relationship between strategy map and competition scope.

Keywords: Strategic maps; Competition scope; Customer; Internal process; Learning; Growth.

1. مقدمة:

في ظل وجود بيئة اقتصادية تتميز بعدم التأكد وشدة المنافسة وجب على المؤسسات البحث عن أدوات جديدة لعملية مراقبة التسيير تتماشى والمتغيرات الحاصلة في السوق ومن ثم تحقيق أهدافها المسطرة بطريقة أكثر كفاءة. و من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرا هي "الخريطة الاستراتيجية"، حيث شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين ورجال الأعمال.

ولا تزال الأبحاث متواصلة حول الخريطة الاستراتيجية وطريقة استعمالها الأنسب لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة وعدم الوقوف فقط على قياس الأداء الفعلي لنشاطات المؤسسة المختلفة لتصبح أداة بيد المسيرين لتحقيق ميزة تنافسية سواء عن طريق حجم الميزة التنافسية للمؤسسة أو نطاقها التنافسي . وهذا الأخير هو صلب اهتمامنا في هذه الورقة من خلال ربط العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية ونطاق التنافس. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة سؤال البحث كما يلي :

"هل يساعد استخدام الخريطة الاستراتيجية في دعم نطاق التنافس للمؤسسة؟"

وتأتي أهمية الدراسة في كون ان :

- الموضوع المقترح للبحث صلب اهتمام البحوث الحديثة في مجال التسيير .
 - الخريطة الاستراتيجية تعد من الأدوات الجديدة التي من شأنها الرقي بفاعلية المؤسسة الجزائرية أمام التطورات العالمية .
- و تهدف الدراسة اساسا الى :

- التعرف بالأطر والمفاهيم الخاصة بمتغيري البحث لكل من الخريطة الاستراتيجية ونطاق التنافس.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية ونطاق التنافس.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين كل بعد من ابعاد الخريطة الاستراتيجية ونطاق التنافس.
- وتتمثل حدود الدراسة في النقاط الأساسية كالتالي:

• الحدود الزمنية: يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 18-12-2020 إلى غاية 03-05-2021.

• الحدود المكانية: كانت على مستوى ولاية بشار (الجنوب الغربي للجزائر) أما مجال الدراسة فقد كان على مستوى مؤسسة موبيليس بشار نظرا لانتهاج مؤسسة موبيليس في الآونة الأخيرة خطط جديدة تتماشى مع المعارف التسييرية الحديثة قصد الاستحواذ على شريحة سوقية واسعة من جهة، وتكوين صورة ذهنية قوية لدى الزبون المستهدف، فالبديهي أن سوق الاتصالات في الجزائر يعرف منافسة شرسة.

2. الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى:دراسة Joanna Radomskaa (2015) بعنوان: Interrelation between

strategy maps and other implementation tools and actions.الدراسة كانت في إطار مؤتمر دولي يعنى بالقيادة الابتكار والإدارة الجديدة وفقا للتكنولوجيا وأكد الباحثون فيها على إمكانية استخدام

الخريطة الاستراتيجية كبديل أساسي لحل مشاكل الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال دراسة العلاقة الإحصائية الموجودة بين أبعاد الخريطة الاستراتيجية و نظام الإدارة، مشاركة الموظفين وتغيرات الهيكل التنظيمي على عينة مكونة من 200 مؤسسة بولندية وباستعمال تحليل الارتباط خلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات الدراسة .

الدراسة الثانية: دراسة عبلة قنطاس بعنوان: استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية -نموذج مقترح (2017). تركز هذه الدراسة على الاستراتيجيات التي تساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة تحقق لها التفوق على منافسيها، وان اختيار تلك الاستراتيجيات لا بد إن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية. وخلصت هذه الدراسة إلى ان الخريطة الاستراتيجية هي من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد لقياس وتقييم أداء المؤسسة، كونها تدمج بين المؤشرات المالية التقليدية والمؤشرات الأخرى.

الدراسة الثالثة : دراسة Rabetino و زملاؤه (2017) بعنوان: Strategy map of servitization و هي دراسة تحليلية وصفية استهدفت مجموعة من المؤسسات الرائدة بفلندا , وخلصت الدراسة إلى أن استخدام الخريطة إستراتيجية يساعد في تحقيق أداء أفضل خاصة إذا كان الالتزام من كل من القائد و الموظف.

الدراسة الرابعة : دراسة Moraga(2020) وزملاؤها بعنوان : A quantitative methodology to enhance a strategy map. International تطرق الباحثون في هذه الدراسة الى طريقة تشكيل الخرائط الإستراتيجية لغرض قياس الأداء باستعمال بطاقات الأداء المتوازنة، وذلك بالتطبيق على مجموعة من مؤسسات التصنيع . واستخدم الباحثون مراجعة للأدبيات لتحديد الأدوار والمهارات المطلوبة من مسؤولي هذه المؤسسات في تشكيل الخريطة الاستراتيجية ، ثم قاموا بتحليل البيانات بشكل موضوعي لتطوير خريطة نموذجية وتقييم إمكاناتها لتقييم مساهمتها في قياس الأداء وتوصلت الدراسة إلى انه يمكن استخدام الخريطة الاستراتيجية في توضيح مساهمة كل فرد من المؤسسة في الاستراتيجية الموضوعية .

الدراسة الخامسة: دراسة Rezaee وزملاؤه (2021) بعنوان: An intelligent strategy map to evaluate improvement projects of auto industry using fuzzy cognitive map and fuzzy slack-based efficiency model. هذه الدراسة استهدفت مجموعة من موردي قطع غيار السيارات وكان الغرض منها هو الكشف عن العلاقة والأثر بين تحقيق الاداء المنشود من المؤسسات محل

الدراسة والخريطة الاستراتيجية من خلال ابعاد الخريطة الاستراتيجية . وتوصلت الدراسة إلى استنتاج أساسي بأنه يوجد علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية لامتلاك القدرة على تحقيق اداء عالي في صياغة الخارطة الاستراتيجية .

اما الدراسة الحالية جاءت لتكملة الدراسات السابقة وتقديم إجابة واضحة من خلال تشريح أبعاد الخريطة الاستراتيجية . فهي اهتمت بالثنائية "أبعاد الخريطة الاستراتيجية - نطاق التنافس المؤسسي" . كما اعتنت بإبراز طبيعة تأثير كل بعد على حدى (البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم) على تعزيز ودعم نطاق التنافس للمؤسسة ، وكل ذلك يسهم في معرفة وزن كل بعد من حيث الأثر على نطاق التنافس ، عكس الدراسات السابقة التي عالجت ابعاد الخريطة الاستراتيجية ككتلة واحدة وهنا تكمن الاضافة التي جاءت بها هذه الدراسة .

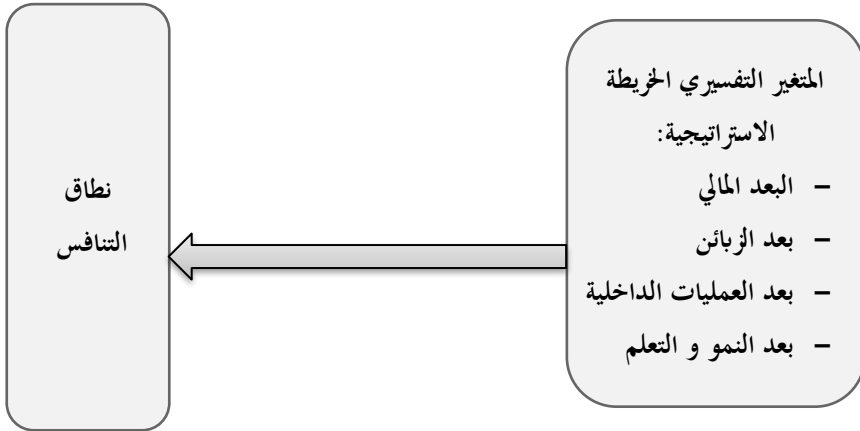
3. فرضيات الدراسة

انطلاقا من الاطلاع على الدراسات السابقة المعنية بموضوع الدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات البحثية. و استنادا إلى المشكلة الأساسية التي يطرحها البحث تكون الفرضية الرئيسية للدراسة هي كالتالي: "تساهم ابعاد الخريطة الاستراتيجية في دعم وتعزيز أبعاد نطاق تنافس المؤسسة." و تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الأولى يساهم البعد المالي للخريطة الاستراتيجية في دعم أبعاد نطاق تنافس المؤسسة.
- الفرضية الثانية يساهم بعد الزبائن للخريطة الاستراتيجية في دعم أبعاد نطاق تنافس المؤسسة.
- الفرضية الثالثة يساهم بعد العمليات الداخلية للخريطة الاستراتيجية في دعم أبعاد نطاق تنافس المؤسسة.
- الفرضية الرابعة يساهم بعد النمو و التعلم للخريطة الاستراتيجية في دعم أبعاد نطاق تنافس المؤسسة.

4. نموذج الدراسة : لاختبار الفرضية الرئيسية موضوع الدراسة فقد تم تصميم مخطط بحث افتراضي يضم متغيري الدراسة ونقصد المتغير التفسيري الخريطة الاستراتيجية من خلال الابعاد الأربعة والمتغير الاستجابي وهو نطاق التنافس المؤسسي وعليه تم تصميم المخطط التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة .



المصدر: من اعداد الباحثة .

5. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1.5. تعريف الخريطة الاستراتيجية ومحاورها:

هنالك تعريفات مختلفة للخريطة الاستراتيجية من أهمها:

تعريف كل من كابلان ونورتون " بأنها نظام يعطي مجموعة من الأفكار و المبادئ و خارطة طريق شمولية للمنظمات لترجمة رؤيتها الاستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا ينحصر استخدامها في مجال الأعمال فحسب, ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال وتساعد وتنسق الجهود الفردية والتنظيمية و إنجاز الأهداف العامة" (نورتون، 2014، صفحة 125)

يرى كل من COBBOLD و LAWRIC " بأن الخريطة الاستراتيجية تدمج الإجراءات المالية والإجراءات غير المالية في كشف واحد , و تهدف الى تزويد المدراء بالمعلومات ذات العلاقة والأكثر فائدة حول نشاطات منظماتهم التي يديرونها " (Gavin، 2002، صفحة 12)

ومن خلال ما سبق يتضح أن الخريطة الاستراتيجية هي ترجمة دقيقة وواضحة لاستراتيجية المؤسسة، عن طريق تبني مؤشرات غير تقليدية تعكس الجهود الحقيقية قصد تحقيق الأهداف المسطرة. واستطاع الباحثان كابلان- نورتون من خلال أبحاثهم تحقيق ابتكار طريقة في قياس أداء المؤسسة إلى أربعة ابعاد وهي:

● البعد المالي: تقيس مؤشرات النتائج الاستراتيجية للمؤسسة من الناحية المالية، والمتعلقة بالربحية، معدل نمو المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حق الملكية، ربحية السهم والقيمة الاقتصادية المضافة. (Chi، 2011، صفحة 226)

● بعد الزبائن: " تعكس مؤشراتته مدى إرضاء الزبائن وتطور المبيعات فمؤشراتته متعلقة بعدد شكاوي الزبائن، نسبة الاحتفاظ بالزبائن، معدل نمو السوق و نسبة تطور الحصة السوقية ". (Chi، 2011، صفحة 227)

● بعد العمليات الداخلية: وهي تهتم بتلك العمليات التي تمكن الشركة من تقديم منتج أو خدمة لزيائنها بطريقة مميزة ومبدعة ، ومن أجل تحديد المقاييس التي تتوافق مع بعد العمليات يقترح Ruggero و زملاؤه استخدام العناقيد التي تجمع القيمة المتشابهة في عمليات المنظمة ، "من خلال تحسين الموجودات، إدارة سلسلة التجهيز، إدارة الزبون، إدارة الابتكار". (Ruggero Sainaghi، 2018)

● بعد التعلم والنمو: ويرتكز هذا المحور على تهيئة المناخ المناسب لرفع مستوى المهارات والكفاءات لدى عمال المؤسسة، كما يركز على الأصول الغير ملموسة للمنظمة وبشكل رئيسي على المهارات والمقددرات الداخلية المطلوبة لخلق قيمة للمنظمة ويهتم برأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي والعمليات التنظيمية". (Ba–Abaad، 2009، صفحة 40)

و لقد لاحظ كل من الباحثين كابلان ونورتون أن التركيز على مراقبة المؤشرات وتحقيق الأهداف غير كاف لينطلقا إلى التركيز على الأهداف نفسها فلاحظا وجود الترابط بين المجالات والأهداف المؤسسية . فما يحدث في مجال التشغيل والعمليات يؤثر على المجالين المالي والمحاسبي، فوجود علاقة (سبب ونتيجة) واضحة بين المحاور الرئيسية للخريطة الاستراتيجية. لتتشكل صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط داخل المؤسسات، وللاطراف الاعتبارية المؤثرة فيها وكذلك للعلاقات السببية بين كل منها فأطلقا على هذه الصورة اسم الخريطة الاستراتيجية.

2.5. تعريف نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز على قطاع

سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة. (خليل، 1998، صفحة 87)

6. المنهج و اجراء الدراسة

1.6. منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث وذلك من اجل تحليل ومناقشة معطيات الاستبيان .

2.6. مجتمع و عينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة موبيليس بشار بالجزائر . كما ان الدراسة اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة حيث وزع عدد 39 استمارة استبيان على الفئات المستهدفة.

3.6. . صدق و ثبات أداة الدراسة :

1.3.6. الصدق الظاهري : عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الاكاديميين ، اللذين وجهوا الاستبيان بتعديلات طفيفة .

2.3.6. الثبات الإحصائي : وقد تم إجراء مجموعة خطوات لمعرفة درجة الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها وذلك باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، ويبين الجدول رقم (01) أن معامل الثبات مرتفع ، وذلك من خلال إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات محاور الدراسة، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين الفقرات، حيث يعد من الناحية التطبيقية ألفا كرونباخ ≤ 0.60 معقولا ومقبولا، وأكثر مصداقية . والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (01): القابلية الإحصائية للاستبيان.

عدد الفقرات	Alpha de Cronbach
39	,889

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss .

7. النتائج و المناقشة :

1.7. خصائص عينة الدراسة :

فيما يلي وصف للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة حسب المقاييس الاسمية المتمثلة في :

- **العمر** : يوضح الجدول أدناه، توزيع الموظفين أفراد العينة تبعاً لأعمارهم، حيث كانت أكبر نسبة بين 31-40 بنسبة 74.40% تليها كل من الفئتين أقل من أو 30 سنة و الفئة من 41 سنة إلى غاية 50 سنة بنسبة 12.80% لكل منهما.

الجدول رقم (02): توزيع افراد العينة وفقا لاعمارهم .

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من أو 30 سنة	5	12,8
40-31	29	74,4
50-41	5	12,8
50+	0	00
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

- **المؤهل العلمي**: يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي، حيث أن نسبة 38,5 من أفراد العينة لديهم شهادة ليسانس ، تليها كل من ماستر و تقني سامي بنسبة 15,4 لكل منهما ونجد كذلك 12,8 من أفراد العينة لديهم شهادة دراسات تطبيقية ، 10,3 حاملين لشهادة باكالوريا ثم 7,7 من العينة ذو مستويات أخرى.

الجدول رقم (03): توزيع افراد العينة وفقا للمؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريا	4	10,3
تقني سامي	6	15,4
دراسات تطبيقية جامعية	5	12,8
ليسانس	15	38,5
ماستر	6	15,4
آخر	3	7,7
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

- سنوات الخبرة : يوضح الجدول أدناه، أن أكبر نسبة 33,3% والتي تمثل العاملين أكثر من 11 سنة إلى غاية 15 سنة داخل المؤسسة، تم يليه نسبة 30.80 % العاملين الذي تتراوح مدة خبرتهم داخل المؤسسة بين 6-10 سنوات فنسبة 25.60% للذين يجوزون على خبرة اقل من 5 سنوات، ثم 7.7% لأصحاب الخبرة من 16 الى 20 سنة وأخيرا 2.60% بأكثر من 21 سنة عمل كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (04): توزيع افراد العينة وفقا للخبرة .

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	25,6
من 6 الى غاية 10 سنوات	12	30,8
من 11 الى غاية 15 سنة	13	33,3
من 16 الى غاية 20 سنة	3	7,7
اكثر من 21 سنة	1	2,6
المجموع	39	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss .

2.7. التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بمحاور الدراسة:

1.2.7. تحليل بيانات البعد المالي: يشير الجدول التالي الوصف العام لأراء أفراد عينة الدراسة لمؤسسة

موبيليس بشار حول مدى وعي وإدراك المؤسسة بالبعد المالي للخريطة الاستراتيجية.

الجدول رقم (05): نتائج التحليل الاحصائي للبعد المالي .

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التكرار			
									النسب التكرارية ب (%)			
تتم إدارة المؤسسة باستقرار رقم الأعمال	13	19	4	3	0	3.94	0.82	موافق				
	33,3	48.7	10.3	7.7	0							
تتم إدارة المؤسسة بكفاءة استغلال الأصول المالية لديها	15	20	1	3	0	4.07	0.80	موافق				
	38.5	51.3	2.6	7.7	0							
تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق زيادات بالعائدات	16	17	4	2	0	4.10	0.80	موافق				
	41	43.6	10.3	5.1	0							
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المالي										4.04	0.65	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss .

اتفقت العينة على اهتمام المؤسسة بالبعد المالي، هذا من خلال المعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي قدر بـ 4.04 و بإجماع أفراد العينة كما يدل الانحراف المعياري 0.65 وعليه كانت درجة الموافقة عالية بالنسبة لهذا المؤشر. وقد اتفقت العينة بنسبة عالية قيمتها 89.8% (بعد جمع نسب الملاحظتين موافق و موافق بشدة) على أن المؤسسة تهتم بإدارة استغلال الأصول المالية لديها بطريقة كفؤة، تليها أن إدارة المؤسسة تعمل على تحقيق زيادات بالعائدات بنسبة 84.6% بالإضافة إلى اهتمامها باستقرار رقم الأعمال بنسبة 82% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالبعد المالي.

2.2.7. تحليل بيانات بعد الزبائن: و يشير الجدول أدناه الوصف العام لأراء أفراد عينة الدراسة لمؤسسة موبيليس بشار حول مدى وعي وإدراك المؤسسة ببعد الزبائن واستخدم هذا الجدول في عملية التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (06): نتائج التحليل الاحصائي لبعد الزبائن .

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة						
									التكرار					
									النسب التكرارية%					
تعمل إدارة المؤسسة على التواصل مع زبائنها وقياس مدى رضاهم	14	22	3	0	0	4.12	0.65	موافق						
	35.9	56.4	7.7	0	0									
تهتم إدارة المؤسسة بجديّة استقطاب زبائن جدد لها	18	16	3	2	0	4.17	0.79	موافق						
	46.2	41	7.7	5.1	0									
تقوم الإدارة بدراسات على مستوى السوق قصد التوقع الجيد لأفضل الخدمات	18	18	3	0	0	4.20	0.80	موافق						
	46.2	46.2	7.7	0	0									
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لبعد الزبائن														
4.17 0.59														

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

اتفقت العينة على اهتمام المؤسسة ببعد الزبائن، هذا من خلال المعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي قدر بـ 4.17 و بإجماع أفراد العينة كما يدل الانحراف المعياري 0.59 على درجة الموافقة عالية بالنسبة لهذا المؤشر. وقد اتفقت العينة على أن المؤسسة تقوم بدراسات على مستوى السوق قصد التوقع الجيد لأفضل الخدمات ومقارنتها بمثيلاتها لمنافسين بالسوق بنسبة 92.40% بالنسبة لمجموع الملاحظات موافق و موافق بشدة و يليه اهتمام إدارة المؤسسة على التواصل مع زبائنها و قياس مدى رضاهم بنسبة 92.30% ثم اهتمام إدارة المؤسسة بجديّة قصد استقطاب زبائن جدد لها بنسبة مئوية قدرها 87.2% وهذا ما يدل

على أن المؤسسة تهمت ببعده الزبائن.

3.2.7. تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية: يشير الجدول أدناه الوصف العام لآراء أفراد عينة الدراسة لمؤسسة موبيليس بشار حول مدى وعي وإدراك المؤسسة بالبعد لعملياتي .

الجدول رقم (07): نتائج التحليل الاحصائي لبعده العمليات الداخلية .

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		
									التكرار	
									النسب التكرارية	
تهتم إدارة المؤسسة بمحاسبة التكاليف لمنتجاتها وخدماتها	12	21	4	2	0	4.20	0.77	موافق		
	30.8	50.8	10.3	5.1	0					
تسعى إدارة المؤسسة في تحسين نظام المعلومات لديها	16	20	2	1	0	4.25	0.59	موافق		
	41	51.3	5.1	2.6	0					
تهتم إدارة المؤسسة بجلب أحدث التكنولوجيات والبرمجيات والتطبيقات	15	22	1	1	0	4.23	0.53	موافق		
	38.5	56.4	2.6	2.6	0					
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده العمليات الداخلية										
						4.17	0.52	موافق		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

اتفقت العينة على اهتمام المؤسسة ببعده العمليات الداخلية، هذا من خلال المعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي قدر بـ 7.17 و بإجماع أفراد العينة كما يدل الانحراف المعياري 0.52 و عليه كانت درجة الموافقة عالية بالنسبة لهذا البعد. حيث سجلت نسبة الموافقة العالية والمقدرة بـ 94.9% عند الإجابة على سؤال مدى اهتمام إدارة المؤسسة بجلب أحدث التكنولوجيات والبرمجيات والتطبيقات في حين حصلت عبارة "تسعى إدارة المؤسسة في تحسين نظام المعلومات لديها" نسبة موافقة قدرها 92.3% . و يليه نسبة مئوية تقدر بـ 81.6% عند الإجابة على مدى اهتمام إدارة المؤسسة بمحاسبة التكاليف لمنتجاتها وخدماتها وكل تلك النتائج تدل على مدى أهمية بعده العمليات الداخلية للمؤسسة.

4.2.7. تحليل بيانات بعد التعلم والنمو: يشير الجدول أدناه الوصف العام لآراء أفراد عينة الدراسة

لمؤسسة موبيليس حول مدى وعي وإدراك المؤسسة بالبعد التعليمي و التنموي .

الجدول رقم (08): نتائج التحليل الاحصائي لبعء التعلم و التطور .

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		
									التكرار	
									النسب التكرارية ب (%)	
تولي ادارة المؤسسة اهمية خاصة بالبحوث والتطوير بهم	9	22	4	4	0	3.84	0.81	موافق		
	23.1	56.4	10.3	10.3	0					
تتم إدارة المنظمة بقياس الأداء الوظيفي وتقييمه وتصحيحه الاختلالات	10	18	6	5	0	3.79	0.86	موافق		
	25.6	46.2	15.4	12.80	0					
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء التعلم والنمو										
						3.82	0.79	موافق		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

اتفقت العينة على اهتمام المؤسسة ببعء التعلم والنمو، هذا من خلال المعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي قدر ب 3.82 و بإجماع أفراد العينة كما يدل الانحراف المعياري 0.79 وعليه كانت درجة الموافقة عالية بالنسبة لهذا المؤشر .وكانت نسبة الموافقة عالية تقدر ب 79.2% على أن إدارة المؤسسة تولي أهمية خاصة بالبحوث والتطوير و يليه اهتمام إدارة المنظمة بقياس الأداء الوظيفي وتقييمه وتصحيح الاختلالات بنسبة 71.80%.

كما يوضح الجدول رقم(09) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات عناصر الخريطة الاستراتيجية بلغ 4.07، بانحراف معياري يقدر ب 0.52، ويدل هذا على اهتمام المؤسسة بجميع ابعاد الخريطة الاستراتيجية.

الجدول رقم (09): نتائج التحليل الاحصائي للابعاد الاربعة .

المناظر الأربعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة العامة
المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.	4.07	0.52	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

5.2.7. تحليل بيانات المحور المتعلق بنطاق التنافس: يشير الجدول رقم 10 الوصف العام لآراء أفراد عينة الدراسة للمؤسسة موبيليس بشار حول نطاق التنافس بالمؤسسة وتم استخدام هذا الجدول في عملية التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل إعطاء التفسير الدقيق.

الجدول رقم (10): نتائج التحليل الإحصائي العام لنطاق التنافس .

التحليل العام لنطاق التنافس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	3.96	0.45	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

أجمعت العينة على الأهمية الاكيدة لمكانة نطاق التنافس في رسم الخريطة الاستراتيجية وهذا من خلال المعدل العام للمتوسطات الحسابية الذي قدر بـ 3.96 و بإجماع أفراد العينة كما يدل الانحراف المعياري 0.45 وعليه كانت درجة الموافقة عالية بالنسبة لهذا المؤشر. كما أكدت النسب العالية عند الإجابة على الست الأسئلة الأولى للاستبيان (الأسئلة موضحة في الاستبيان في الملحق رقم 1) و المتعلقة بتنوع تشكيلة عروضها المطروحة في السوق والرفع من حصتها السوقية داخل الوطن إضافة إلى ايلائها أهمية للعمليات التفاوضية مع زبائنها ومورديها مع تواجدها بجميع الولايات الوطنية بتشكيلة عروضها و تحكمها في أداء قرارات العروض الموجه للزبائن .

8. اختبار الفرضيات: من أجل إعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الخريطة الاستراتيجية في دعم أبعاد نطاق التنافس، لا بد من اختبار الفرضيات الأربعة المنبثقة عنها.

1.8. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

● فرضية العدم H_0 : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي ونطاق التنافس .

● فرضية الوجود H_1 : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد و نطاق التنافس.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط **One Sample Test** واختبار تحليل التباين الأحادي **anova one way** ، لقياس الفروق المعنوية في تأثير البعد المالي على دعم نطاق التنافس والنتائج مبينة في الجدول (11)، حيث تنص قاعدة القرار على أنه يتم قبول الفرضية العدمية إذا كانت $P\text{-value} \leq \alpha$ وترفض الفرضية العدمية إذا كانت $\alpha \leq P\text{-value}$.

الجدول رقم (11): الفروق المعنوية لتاثير البعد المالي على نطاق التنافس .

المتغير التابع: نطاق التنافس						المتغير المستقل: البعد المالي
معامل التحديد	نتيجة الفرضية العدمية	ارتباط بيرسون	SIG	F الجدولية	F المحسوبة	
0.155	رفض	0.393	* 0.013	4.098	6.77	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) قيمة F عند درجة حرية (38-1)=4.098

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة من الجدول اعلاه أن قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 و قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية مما يعني رفض فرضية العدم هذا ما يدعمه معامل ارتباط بيرسون الذي قيمته 0.393 حيث أنه يوجد ارتباط إيجابي بين البعد المالي ونطاق التنافس . وهذا راجع لطبيعة عينة مجتمع الدراسة، كما يشير معامل التحديد و المقدرة ب 0.155 حيث ان تفسير الاختلافات الحاصلة للمتغير التابع (نطاق التنافس) تفسر بما قيمته 15.50% للبعد المالي وأن 84.50% من الاختلافات تعود لمتغيرات أخرى. وهذا إن دل إنما يدل على أن البعد المالي له تأثير في دعم نطاق التنافس ولو بصفة متوسطة.

2.8. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم H_0 : عدم علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الزبائن و دعم نطاق التنافس.
 - فرضية الوجود H_1 : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بعد الزبائن و دعم نطاق التنافس.
- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبلاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي :
- الجدول رقم (12): الفروق المعنوية لتأثير بعد الزبائن على نطاق التنافس .

المتغير التابع: نطاق التنافس						المتغير المستقل: بعد الزبائن
معامل التحديد	نتيجة الفرضية العدمية	ارتباط بيرسون	SIG	F الجدولية	F المحسوبة	
0.336	رفض	0.597	* 0.00	4.098	18.70	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وقيمة F عند درجة حرية (38-1)=4.098

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss .

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة هذا ما يدعمه معامل ارتباط بيرسون الذي قيمته 0.597 حيث أنه يوجد ارتباط إيجابي بين بعد الزبائن ونطاق التنافس. وهذا راجع لطبيعة عينة مجتمع الدراسة. حيث أن تفسير الاختلافات الحاصلة للمتغير التابع (نطاق التنافس) تفسر بما قيمته 33.60% لبعد الزبائن وأن 66.40% من الاختلافات تعود لمتغيرات أخرى. وهذا إن دل إنما يدل على أن بعد الزبائن له تأثير في دعم نطاق التنافس و لو بصفة متوسطة.

3.8. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم H_0 : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية ودعم نطاق

التنافس .

- فرضية الوجود H1: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية ودعم نطاق التنافس .
- الجدول رقم (13): الفروق المعنوية لتأثير بعد العمليات الداخلية على نطاق التنافس .

المتغير التابع: نطاق التنافس					المتغير المستقل: بعد العمليات الداخلية
معامل التحديد	نتيجة الفرضية العدمية	ارتباط بيرسون	SIG	F الجدولية	
0.168	رفض	0.410	* 0.01	4.089	7.468

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) و قيمة F عند درجة حرية (38-1)=4.098

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

يتضح من خلال النتائج النهائية أن قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وقيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة هذا ما يدعمه معامل ارتباط بيرسون الذي قيمته 0.410 حيث أنه يوجد ارتباط إيجابي بين بعد العمليات الداخلية ونطاق التنافس . كما يشير معامل التحديد والمقدر ب 0.168 ، حيث أن تفسير الاختلافات الحاصلة للمتغير التابع تفسر بما قيمته 16.80% وأن 83.20% من الاختلافات تعود لمتغيرات أخرى . وهذا إن دل إنما يدل على أن بعد العمليات الداخلية له تأثير في دعم نطاق التنافس ولو بصفة متوسطة .

4.8. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم H0: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم في دعم نطاق التنافس .
 - فرضية الوجود H1: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والتعلم في دعم نطاق التنافس .
- الجدول رقم (14): الفروق المعنوية لتأثير بعد النمو و التعلم على نطاق التنافس .

المتغير التابع: نطاق التنافس					المتغير المستقل: بعد النمو والتعلم
معامل التحديد	نتيجة الفرضية العدمية	ارتباط بيرسون	SIG	F الجدولية	
0.392	رفض	0.626	* 0.00	4.098	23.875

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) و قيمة F عند درجة حرية (38-1)=4.098

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 و قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة هذا ما يدعمه معامل ارتباط بيرسون الذي قيمته 0.626 حيث أنه يوجد ارتباط إيجابي بين بعد النمو و التعلم ونطاق التنافس . وهذا راجع لطبيعة عينة مجتمع الدراسة، كما يشير معامل التحديد والمقدرة ب 0.392 حيث ان تفسير الاختلافات الحاصلة للمتغير التابع (نطاق التنافس) تفسر بما قيمته 16.80% لبعء النمو

والتعلم وأن 60.80% من الاختلافات تعود لمتغيرات أخرى. وهذا إن دل إنما يدل على أن بعد النمو و التعلم له تأثير في دعم نطاق التنافس وبصفة متوسطة.

انطلاقاً من النتائج أعلاه نقبل الفرضية العامة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخريطة الاستراتيجية ونطاق التنافس لمؤسسة موبيليس بشار من وجهة نظر المستهدفين عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (15): الفروق المعنوية لتأثير الابعاد الاربعة على نطاق التنافس .

المتغير التابع: نطاق التنافس				المتغير المستقل	
SIG	ارتباط بيرسون	معامل التحديد	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	الخريطة الاستراتيجية ممثلة في للابعاد الأربعة
0.000	0.602	0.362	4.098	21.015	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) قيمة F عند درجة حرية (38-1)=4.098

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) أقل من مستوى الدلالة 0.05 و قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة هذا ما يدعمه معامل ارتباط بيرسون الذي قيمته 0.602 . حيث أنه يوجد ارتباط إيجابي بين ابعاد الخريطة الاستراتيجية ونطاق التنافس. وهذا راجع لطبيعة عينة مجتمع الدراسة، كما يشير معامل التحديد والمقدر ب 0.362 حيث ان تفسير الاختلافات الحاصلة للمتغير التابع (نطاق التنافس) تفسر بما قيمته 36.20% وأن 63.80% من الاختلافات تعود لمتغيرات أخرى. وهذا إن دل إنما يدل على أن استخدام الخريطة الاستراتيجية له تأثير في دعم نطاق التنافس بنسبة معينة .

وللتأكيد على ما سبق يبين الجدول أدناه اختبار علاقة التأثير بين الخريطة الاستراتيجية على نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دلالية بين القيمة الحقيقية للخريطة الاستراتيجية (X) ونطاق التنافس (y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$Y = a + \beta x$$

X = الخريطة الاستراتيجية .

حيث ان y = نطاق التنافس

A = ثابتة إحصائية

β = ميل المعادلة

إن هذه المعادلة تبين أن نطاق التنافس هي دالة للقيمة الحقيقية للخريطة الاستراتيجية ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة 39 وكانت معادلة الانحدار البسيط كما يأتي:
الجدول رقم (16): نتائج اختبار تأثير بين المتغيرين.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,844	,466		3,962	,000
1 ابعاد الخريطة الاستراتيجية	,520	,113	,602	4,584	,000
Variable dépendante : نطاق التنافس					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **spss** .

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط في ضوء النتائج المقدمة من الجدول كما يلي:

$$1.844 + X 0.52 = Y$$

وهذا يعني ان هنالك وجود لنطاق التنافس مقداره 1.844 عندما تكون قيمة استخدام الخريطة الاستراتيجية تساوي الصفر أما قيمة الميل **B** والمقدرة ب 0.52 والمرافقة ل X فهي تدل أن تغيرا مقداره 1 في استخدام الخريطة الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير قدره 052 في نطاق التنافس وهذا ما يدعم تأكيد وجود علاقة معنوية إيجابية بين كل ابعاد الخريطة ونطاق التنافس.

9. خاتمة:

توصلت الدراسة الى أن مؤسسة موبيليس بشار تهم بالخريطة الاستراتيجية عبر محاورها الأربعة بدون استثناء، حيث كانت درجة الموافقة كبيرة في جل الأسئلة المتعلقة بالمحاور الأربعة وذلك ما يدعمه المتوسط الحسابي المسجل للابعاد و المقدر ب 4.07 بانحراف معياري 052 . كما كانت نسبة الموافقة كبيرة من طرف العينة محل الدراسة على أن مؤسسة موبيليس تعتنى بنطاق التنافس لديها وذلك عن طريق جميع أبعادها والمتمثلة في القطاع السوقى، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، حيث كان المتوسط الحسابي المسجل 3.96 و بانحراف معياري 0.45. وسجلت الدراسة أكبر معامل ارتباط بين بعد التعلم والنمو ونطاق التنافس حيث قدر ب 0.62 تلتها بعد الزبائن ونطاق التنافس بمعدل ارتباط يقدر ب 0.597 ثم بعد العمليات الداخلية و نطاق التنافس بمعدل يقدر ب 0.41 و أخيرا البعد المالي و نطاق التنافس بمعدل يقدر ب 0.393 . كما توصلت الدراسة أنه بالرغم من استخدام الخريطة الاستراتيجية إلا انه لا يفسر وحده دعم نطاق التنافس وهنالك عوامل أخرى تفسره مقدرة بنسبة 63.80% حسب

أراء العينة محل الدراسة.

و بناء على النتائج المستخلصة يمكن الجزم انه في خضم التنافس العالمي الشديد ضمن ما يعرف بظاهرة العولمة و التحديات الكبرى لمؤسساتنا على الصعيد الوطني والدولي فقد أصبح من البديهي مواكبة أهم التغييرات العلمية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بمجال التسيير بثمين الجهود العلمية وتمويلها قصد تحقيق التحديث اللازم لهياكلها و تقنياتها و مواردها البشرية و ذلك بتعميق تطبيق الخريطة الاستراتيجية على مستوى المنظمات فهي وسيلة فعالة لاتخاذ القرار ومراقبة تطبيقه و تحقيق الميزة التنافسية .

9. قائمة المراجع:

- روبرت كابلان و ديفيد نورتون. (2014). كتب المدير و رجل الاعمال. تأليف ترجمة نسيم الصمادي، لإستراتيجية تحويل الأصول الفعلية إلى نتائج فعلية": خلاصات القاهرة.
- غلاب، نعيمة قنطاس، عبلة. (2017). استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ إستراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح. مجلة الاقتصاد و المالية.
- نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب. ؛مصر
- Cobbold Ian et lawric Gavin. (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management; conference, presented at PMA. BOSTON, USA.
- Des-jang & Hung, Hsw-Feng Chi. (2011). Is the balanced scorecard really Helpful for improving performance? "Evidence from software companies in China and Taiwan; management, African Journal of business; (1), Vol 5.
- J Radomska. (2015). Interrelation between strategy maps and other implementation tools and actions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 58-65 .
- J. A., Quezada, L. E., Palominos, P. I., Oddershede, A. M & , Silva, H. A Moraga . (2020) A quantitative methodology to enhance a strategy map. *International Journal of Production Economics*. 53-43, 219 ,
- Khaled med Ba-Abaad. (2009). review of the literature of balanced scorecard and performance measurement": the case of healthcare organizations .; *business E-Bulletin ; Vol 1*.
- M. J., Yousefi, S., Baghery, M & , Chakraborty, R. K Rezaee. (2021). An intelligent strategy map to evaluate improvement projects of auto industry using fuzzy cognitive map and fuzzy slack-based efficiency model . . *Computers & Industrial Engineering*, 151.
- Paul Phillips, Francesca d'Angella Ruggero Sainaghi. (2018). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms . *International Journal of Hospitality Management* . .
- R., Kohtamäki, M & , Gebauer, H. Rabetino. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*. 156-144, 192 .,

الملحق رقم (01): الاستبيان

السيدة (ة) الفاضل (ة):

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

أثر استخدام الخريطة الاستراتيجية على نطاق التنافس المؤسساتي.

• ويهدف البحث الى معرفة العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية بمختلف أبعادها وأثرها في دعم وتعزيز نطاق التنافس للمؤسسة

• نخطكم علما ان المعلومات المستنبطة لها طابع السرية التامة وتستخدم لغرض علمي بحت

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

اولا: الخريطة الاستراتيجية

البعد المالي				
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
				تتم إدارة المؤسسة باستقرار رقم الاعمال
				تتم إدارة المؤسسة بكفاءة استغلال الأصول المالية لديها
				تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق زيادات بالعائدات
بعد الزبائن				
				تعمل إدارة المؤسسة على التواصل مع زبائنها و قياس مدى رضاهم
				تتم إدارة المؤسسة بجدية استقطاب زبائن جدد لها
				تقوم الإدارة بدراسات على مستوى السوق قصد التوقع الجيد لأفضل الخدمات ومقارنتها بمثيلاتها لمنافسين بالسوق
بعد العمليات التشغيلية				
				تتم إدارة المؤسسة بحاسبة التكاليف لمنتجاتها و خدماتها
				تسعى إدارة المؤسسة في تحسين نظام المعلومات لديها
				تتم إدارة المؤسسة بجلب احدث التكنولوجيات و البرمجيات والتطبيقات
بعد التعلم و النمو والابتكار				
				تولي ادارة المؤسسة اهمية خاصة بالبحوث والتطوير بهم
				تتم إدارة المنظمة بقياس الأداء الوظيفي وتقييمه وتصحيح الاختلالات

ثانيا: نطاق التنافس

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	عارض بشدة
				تتم إدارة المؤسسة بتنوع تشكيلة عروضها المطروحة في السوق
				ترتكز إدارة المؤسسة على خدمة كل السوق المنافسة
				تسعى إدارة المؤسسة الى الرفع من حصتها السوقية داخل الوطن ووصولها الى أكثر من 20 مليون مشترك

					تولي إدارة المؤسسة الأهمية للعمليات التفاوضية مع عملائها ومورديها
					تتواجد إدارة المؤسسة عبر جميع الولايات الوطنية بتشكيلة عروضها مستغلة انتشار عدد وكالاتها التجارية المقدرة ب 178 وكالة و أكثر من 60 الف نقطة بيع غير مباشرة
					تتحكم إدارة المؤسسة في أداء قرارات العروض الموجه للزبائن بنسب عالية
					تتطلع إدارة المؤسسة لاختراق الأسواق الأجنبية
					تستخدم إدارة المؤسسة نفس الإطارات وأصحاب الخبرات من تصميم عروضها وصولا الى غاية تسويقها

ثالثا: بيانات عامة

العمر

	اقل من او 30 سنة
	من 31 سنة الى غاية 40 سنة
	من 41 سنة الى غاية 50 سنة
	اكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي

	باكالوريا
	تقني سامي
	دراسات تطبيقية جامعية
	ليسانس
	ماستر
	دكتوراه
	اخر

سنوات الخبرة

	اقل من 5 سنوات
	من 6 الى غاية 10 سنوات
	من 11 الى غاية 15 سنة
	من 16 الى غاية 20 سنة
	اكثر من 21 سنة