

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
المركز الجامعي – صالحى أحمد.  
University Center – Salehi Ahmed -naama



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Institute of Economic, Commercial and Management Sciences

مذكرة

memory

مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

Introduction to Master's Academic

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من طرف:

الطالب: خريص عبد اللطيف

الطالب: قندوسي خالد

عنوان المذكرة:

دور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات

"دراسة حالة بريد الجزائر ولاية النعامة نموذجا"

The role of institutional relations in developing the competitiveness of institutions

"A case study of Algeria Post, Naama Province as a model"

مذكرة مناقشة بتاريخ امام لجنة المناقشة المشكلة من:

| الرقم: | اللقب والاسم      | الرتبة        | المؤسسة | الصفة  |
|--------|-------------------|---------------|---------|--------|
| 01     | رافع نادية        | أستاذة محاضرة |         | رئيسا  |
| 02     | شيباني عبد القادر | أستاذ مساعد   |         | ممتحنا |
| 03     | ملياني خالد       | أستاذ محاضر   |         | مشرفا  |

السنة الجامعية 2024/2023

# شكر وعرفان

## شكر وتقدير

قال الله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم. الآية 07

اشكر الله تعالى سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا وعلى ما أسداه إلينا من نعم لا تعد ولا تحصى.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة والأستاذ المشرف أ. ملياني خالد وكل من قدم لنا مساعدة

من تقديم النصائح والإرشادات ولا ننسى العائلة الكريمة

## إهداء

إلى من قال الله تعالى فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
سورة الإسراء الآية 24.

واللذان اهدي لهما هذا الجهد المتواضع وأسأل الله التقدير أن يمنحهما الصحة والعافية،

كما اهدي ثمرة هذا العمل إلى من ساندني وكل من دعمني

من قريب أو بعيد.

## قائمة المحتويات

| الموضوع                                                  | رقم الصفحة |
|----------------------------------------------------------|------------|
| المقدمة العامة                                           | 1          |
| الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة                       |            |
| مقدمة الفصل الأول                                        |            |
| المبحث الأول: أساسيات حول العلاقات المؤسسية              | 10         |
| المطلب الأول: : أنواع المؤسسات                           | 11-10      |
| المطلب الثاني : مفهوم العلاقات المؤسسية.                 | 12         |
| المطلب الثالث: اهداف العلاقات المؤسسية                   | 12         |
| المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لتنافسية المؤسسة             | 13         |
| المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها                 | 14-13      |
| المطلب الثاني: أبعاد التنافسية ومؤشرات قياسها            | 19-15      |
| المطلب الثالث: أنواع التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية | 21-20      |
| المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية حول الدراسة            | 22         |
| المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية                    | 23         |
| المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية                  | 24         |
| المطلب الثالث :مايميز هذه الدراسة                        | 26-25      |

|                                                                                                            |                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 26                                                                                                         | خلاصة الفصل الاول                                |
| رقم الصفحة                                                                                                 | الموضوع                                          |
| الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات - بريد الجزائر لولاية النعامة |                                                  |
|                                                                                                            | تمهيد الفصل لثاني                                |
| 29                                                                                                         | المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية           |
| 30-29                                                                                                      | المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة         |
| 33                                                                                                         | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات |
| 35                                                                                                         | المطلب الثالث: أساليب التحليل المستخدمة          |
| 40-35                                                                                                      | المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الاستبيان        |
| 45-40                                                                                                      | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية             |
| 50-45                                                                                                      | المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة       |
| 54                                                                                                         | المطلب الثالث: تحليل آراء المستجوبين             |
| 57                                                                                                         | المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة             |
|                                                                                                            | خلاصة الفصل الثاني                               |
|                                                                                                            | الخاتمة العامة                                   |

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول                                                        | رقم الجدول         |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 29            | جدول يوضح مجتمع الدراسة                                             | الجدول رقم I       |
| 30            | جدول يوضح عينة الدراسة                                              | الجدول رقم II      |
| 32            | جدول يوضح درجات ليكارت الخماسي                                      | الجدول رقم III     |
| 35            | جدول يوضح حسب متغير الجنس                                           | الجدول رقم IV      |
| 35            | جدول يوضح أساس العمر                                                | الجدول رقم V       |
| 36            | جدول يوضح أساس الخبرة                                               | الجدول رقم VI      |
| 37            | جدول يوضح المؤهل العلمي                                             | الجدول رقم VII     |
| 38            | جدول يوضح معامل صدق الثبات للوحدة البريدية                          | الجدول رقم<br>VIII |
| 41            | أفراد العينة حول ممارسة العلاقات المؤسسية بالمؤسسة محل الدراسة      | الجدول رقم IX      |
| 42            | أفراد العينة حول تنافسية المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة               | الجدول رقم X       |
| 47            | نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على بعد<br>التكلفة | الجدول رقم XI      |
| 49            | نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على بعد<br>الجودة  | الجدول XII         |

قائمة الجداول

|    |                                                                      |                    |
|----|----------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 50 | نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على بعد المرونة     | الجدول رقم<br>XIII |
| 52 | نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على بعد التسليم     | الجدول رقم XIV     |
| 53 | نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على تنافسية المؤسسة | الجدول رقم XV      |

# قائمة الأشكال والملاحق

## قائمة الأشكال

### قائمة الملاحق

| رقم الملحق | إسم الملحق                         | رقم الصفحة |
|------------|------------------------------------|------------|
| I          | صور لمكاتب البريد لولاية النعامة . |            |

المخلص

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات، وقد اختيرت الوحدة الولائية البريدية النعامة ك مجال لإجراء الدراسة الميدانية، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبإتباع أسلوب العينة القصدية التي بلغ حجمها 120 مفردة، استرجعت منها 100 إستبانة صالحة للتحليل بنسبة 75 %، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss V24 بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة العلاقات المؤسسية كان مرتفعاً، كما أسفرت الدراسة إلى وعي وإدراك بأهمية التنافسية، وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: علاقات مؤسسية، تنافسية، تطوير، بريد الجزائر.

## Abstract :

This study aims to find out the impact of institutional relations in the development of institutional competitiveness, has been chosen state unit postal ostrich as a field for conducting the field study, and to achieve this purpose the researchers used the descriptive and analytical approach and questionnaire as a main tool for data collection, and following the method of random sample size of 120 items, recovered from 100 questionnaire valid for analysis by 75%, and to analyze data and test hypotheses was used program statistical packages for social sciences Spss V24 based on arithmetic averages, Standard deviations, correlation coefficients, The study found that the level of practice of institutional relations was high, and

the study resulted in awareness and awareness of the importance of competitiveness, and the results showed that there are statistically significant differences from the views of the members of the study sample of the role of institutional relations in developing the competitiveness of institutions.

**Keywords: institutional relations, competitiveness, development, Algeria Po**

## مقدمة:

تعيش المؤسسات في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتي أصبحت هاجسا يؤرق ويهدد الكثير من المؤسسات، وأصبح من الضروري اللجوء إلى ممارسات جيدة قادرة على التفوق والتميز، وتعد العلاقات المؤسسية آلية تضمن من خلالها نجاحها واستمراريتها، فتغيرت العلاقة من تنافس سلبي عدائي إلى مزيج من التعاون المشترك والتنافس يضمن للأطراف المتحالفة تبادل المعارف والمهارات والحصول على التكنولوجيا الحديثة وتطوير الحالية، إضافة إلى توسيع أسواقها المحلية أو الخارجية، وهذا ما يعزز من قدراتها التنافسية.

وتعتبر الشراكة والتحالفات الإستراتيجية والتعاقد من الباطن من أهم الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الاقتصادية لمواجهة التهديدات الخارجية والمنافسة الشرسة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة ضمن السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات؟

من أجل المعالجة الدقيقة والمفصلة لهذه الإشكالية، تعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

ما المقصود بالعلاقات المؤسسية؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟

ما المقصود بتنافسية المؤسسة؟ وما هي محدداتها؟ وما هي الاستراتيجيات التنافسية؟

ما هو مستوى ممارسة العلاقات المؤسسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

هل لدى المؤسسة المبحوثة تصور واضح حول أهمية تنافسية المؤسسة؟

ما هي درجة ترتيب أبعاد متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العلاقات المؤسسية وتنافسية المؤسسة بأبعادها (متفردة

ومجموعة)

## ثانيا - فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة، تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: توجد ممارسة للعلاقات المؤسسية في بريد الجزائر.

الفرضية الثانية: يوجد إدراك ووعي بأهمية تنافسية المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على تحقيق تنافسية المؤسسة عند

مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

وتنبثق من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد التكلفة عند

مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد الجودة عند

مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد المرونة عند مستوى

الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد التسليم عند

مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

## ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها والمتمثلة في العلاقات المؤسسية وتنافسية المؤسسة وعموما تتمثل في:

إظهار أهمية العلاقات المؤسسية بالنسبة للمؤسسات.

التعرف على أهمية العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تبين دور العلاقات المؤسسية على أبعاد تنافسية المؤسسة.

أما الأهمية العملية فتكمن :

تقديم إطار ميداني يفتح آفاقا جديدة للبحث مستقبلا لفائدة الطلبة والمهتمين بمجال التسويق وإدارة الأعمال.

فهم احتياجات السوق :يساعد التسويق على فهم رغبات واحتياجات العملاء المستهدفين بشكل أفضل، مما يسمح للشركات بتطوير منتجات وخدمات تلي تلك الاحتياجات بشكل فعال.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى محاول الإجابة على التساؤل الرئيسي بهدف اختيار الفرضيات المتبناة، وتهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقات المؤسسية وأهميتها في المؤسسة.

التعرف على أبعاد تنافسية المؤسسة.

اكتشاف دور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية مؤسسة بريد الجزائر لولاية النعامة

خامساً: منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الإطار النظري للفصل الأول، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي باستخدام برنامج Spss لتحليل البيانات سادساً: حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة الحالية في:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين، العلاقات المؤسسية

كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع

الحدود المكانية: الوحدة الولائية البريدية النعامة

الحدود البشرية: شملت عينة من موظفي الوحدة الولائية البريدية النعامة

الحدود الزمنية: تاريخ إيداع الاستبيان 2024/03/15 إلى غاية استلمه 2024/03/30

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

-طبيعة الموضوع ذو الصلة بالتخصص؛

-محاولة تعميق المعارف في ميدان التسويق وعملياته؛

-ضرورة الاهتمام بالعلاقات المؤسسية باعتبار العلاقة أساس لبناء وتطوير تنافسية المؤسسة.

ثامناً: هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار

النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن أساسيات حول العلاقات

المؤسسية، أما المبحث الثاني تناول مدخل مفاهيمي لتنافسية المؤسسة، وأخيراً تضمن المبحث

الثالث:الدارسات السابقة ، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة بريد الجزائر

بولاية النعامة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم الطريقة والأدوات

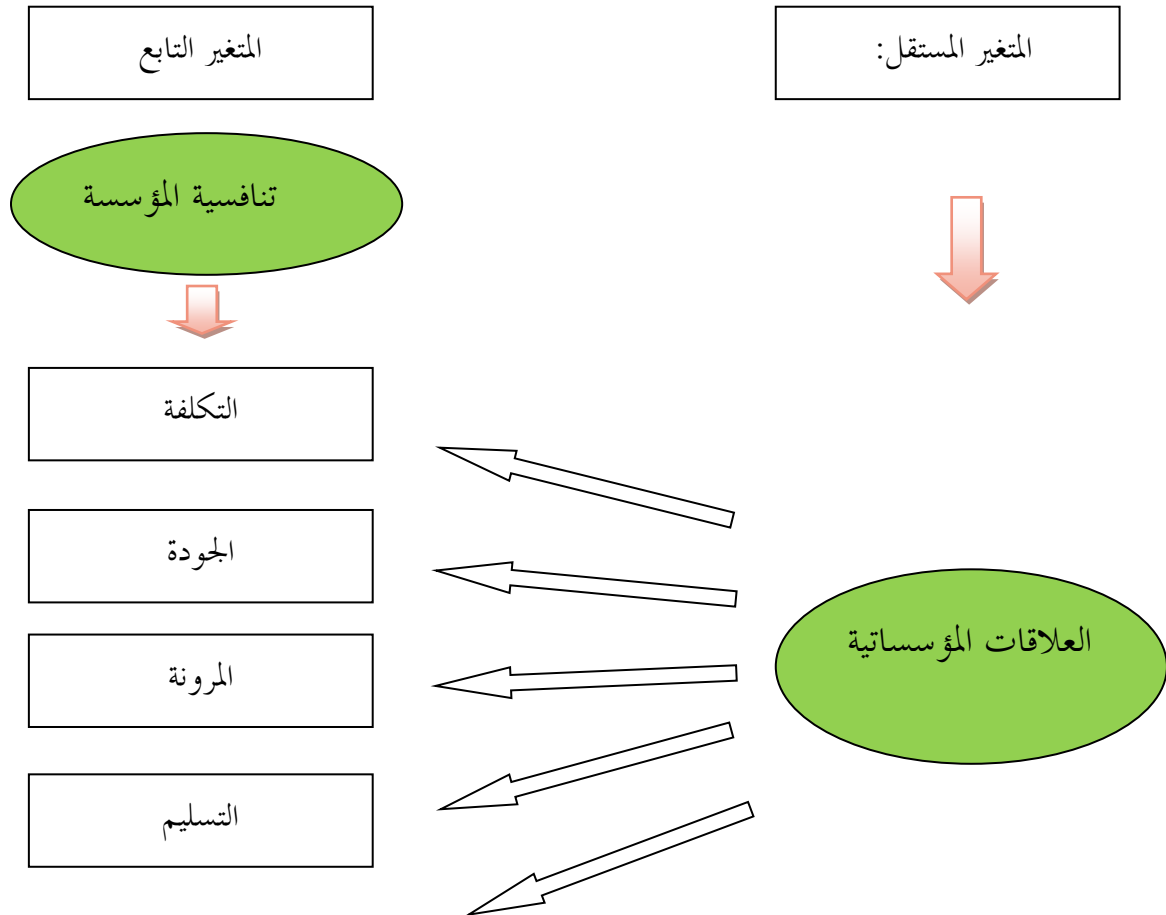
المستخدمة في الدراسة ، أما المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها ، كما تم في النهاية

إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من

الاقتراحات المستنتجة وأخيراً تم صياغة آفاق الدراسة..

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الشكل رقم " 01 " : نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ابعاد وموضوع الدراسة .

## الفصل الأول

### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

---

تمهيد :

أصبحت المؤسسات في عصرنا هذا تبحث عن ممارسات لمواجهة التحديات والتهديدات ولضمان التفوق والتميز عن منافسيها، وتعتبر العلاقات المؤسسية من بين الاستراتيجيات التي تضمن لها ذلك من خلال الشراكة والتحالفات الإستراتيجية وغيرها من الأشكال.

وبناء على ما سبق سنحاول توضيح ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى 03 مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول العلاقات المؤسسية

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لتنافسية المؤسسات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: أساسيات حول العلاقات المؤسسية

### المطلب الأول: أنواع المؤسسات

يعرف ناصر دادوي عدون المؤسسة بأنها:

"كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه."



حسب تعريف المكتب الدولي للعمل:

Bureau internationale du Travail

هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة وعليه فالمؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.

#### 1- حسب حجم المؤسسة

عرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 01 / 18 الصادر في 12 / 12 / 2001 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة\*

مؤسسة مصغرة: وهي التي عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج<sup>1</sup>

مؤسسة صغيرة: عدد عمالها بين 10 و 49 ، رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج

مؤسسة متوسطة: عدد عمالها لا يتجاوز 250 عامل، رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج أما مجموع ميزانيتها السنوية فلا يتعدى 500 مليون دج.

مؤسسة كبيرة: عدد عمالها أكثر من 250 عامل، رقم أعمالها يفوق 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوية أكبر من 500 مليون دج.

<sup>1</sup> <https://apracic.org/ar> :لجمعية الجزائرية للعلاقات العامة تاريخ الاطلاع : 2024/03/20 . 20:25

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### 2- حسب المعيار القانوني

مؤسسة فردية: حيث تختلط فيها شخصية المؤسسة القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة، نجد منها مؤسسات إنتاجية، تجارية، خدماتية،... إلخ، وعادة ما يكون عدد عمالها منخفض

شركة الأشخاص: وتعتبر امتداد للمؤسسة الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء عشرون شخص، يتقاسمون الربح والخسارة وتنقسم بدورها إلى شركات تضامن، شركات توصية ومحاصة؛

شركات رؤوس الأموال (شركات المساهمة)

وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس المال الشركة ويتحمل صاحب السهم الخسارة بقيمة السهم أما العائدات فتكون على شكل أرباح موزعة. كما حدد المشرع عدد الشركاء بأن لا يقل عن سبعة أشخاص، ورأس مال الشركة لا يقل عن 5 ملايين دج في حالة لجوء الشركة للاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن 1 مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق. الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، (EURL)

وهي شركات تؤسس من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص بحيث لا يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا، لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويجب ألا يقل رأس مالها عن 100.000 دج، وينقسم إلى حصص ذات قيمة إسمية تقدر ب 1000 دج على الأقل

### 3- حسب ملكية رأس المال

تنقسم المؤسسات حسب ملكية رأس المال إلى:

مؤسسات خاصة: ملوكة للأفراد أو الأسر المعيشية، ولا تشكل كيانات قانونية مستقلة عن مالكيها. مؤسسات عامة: هي مجموعة واسعة من المنظمات التي تملك أو تُدار من قبل الحكومة أو تخضع لرقابتها. تهدف هذه المؤسسات إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين وتنفيذ سياسات الحكومة. مؤسسات مختلطة: تُشير "المؤسسات الخاصة" إلى مجموعة واسعة من المنظمات التي لا تتبع ملكيتها أو إدارتها للقطاع العام. تتنوع هذه المؤسسات في حجمها ونشاطها وهيكلها القانوني.

#### 4- حسب طبيعة النشاط<sup>1</sup>

تنقسم المؤسسات حسب طبيعة النشاط إلى:

المؤسسة الصناعية: تُشير "المؤسسة الصناعية" إلى أي منظمة تهدف إلى تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية أو سلع قابلة للاستخدام. وتشمل هذه المؤسسات مجموعة واسعة من الأنشطة والعمليات

المؤسسة التجارية: تُشير "المؤسسة التجارية" إلى أي منظمة تهدف إلى تحقيق الربح من خلال ممارسة أنشطة تجارية، مثل البيع والشراء وتقديم الخدمات. وتشمل هذه المؤسسات مجموعة واسعة من الأنشطة والعمليات

المؤسسات الفلاحية: تُشكل المؤسسات الفلاحية ركيزة أساسية للاقتصاد الجزائري، حيث تُساهم في تحقيق الأمن الغذائي، وتوفير فرص العمل، ودفع عجلة التنمية الريفية.

المؤسسات الخدمية: تُشير "المؤسسات الخدمية" إلى مجموعة واسعة من المنظمات التي تقدم خدمات غير ملهوسة للمواطنين أو الشركات. تهدف هذه المؤسسات إلى تلبية احتياجات الناس في مجالات متنوعة.

#### المطلب الثاني: مفهوم العلاقات المؤسسية

العلاقات المؤسسية تقتصر على تبادل المعلومات والأفكار والمناقشات وممارسة الضغط والتهديدات والمناشدات وما إلى ذلك. وبنفس المعنى فإن تعريف وتطبيق "التبادل" قد يشمل كلا من العناصر الملهوسة وغير الملهوسة.<sup>2</sup>

ومن بين أهم استراتيجيات العلاقات المؤسسية نجد:<sup>3</sup>

- أ- الشراكة: اتفاق تعاون طويل أو متوسط المدى بين مؤسستين أو أكثر مستقلتين قانوناً متنافسة أو غير متنافسة يحتمل تنافسها مستقبلاً تهدف إلى تحقيق أرباحاً مشتركة من خلال مشروع مشترك.
- ب- التحالفات الإستراتيجية: وهو سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية تهدف لتعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لمواجهة الفرص والتهديدات، وقد تأتي

<sup>1</sup> مرجع سبق أعلاه

<sup>2</sup> Ulf Sjöberg, Institutional Relationships An Important Part of the Network Approach to Industrial Markets, University of Uppsala Department of Business Studies, 1995, p 1114.

<sup>3</sup> صدوقي غريسي وآخرون، أهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزء 26 العدد 02، ص 251.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو استباقا لمتغيرات متوقعة، وقد تأخذ التحالفات عدة أشكال من بينها التعاقد من الباطن، التعاون الاستراتيجي، وبالتالي هو إحلال التعاون محل المنافسة والسيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك الأرباح والمنافع وتحول المنافسين إلى حلفاء وإلى مقدمي سلع مكملة بعضها لبعض لتطوير لأعمال تجارية.

### المطلب الثالث: أهداف العلاقات المؤسسية

المزايا المطلقة التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين.  
المزايا النسبية التي تتوفر لدى أطراف الشراكة ولكن بدرجات مختلفة.  
المزايا التنافسية التي ترتبط بتوفر طبقة متفوقة من المديرية (المنافسة الإدارية)، توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية) يتم من خلالها: 1  
إضافة قيمة جديدة للمنتج؛  
خلق معدلات أداء جيدة؛  
تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة؛  
النمو عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية وتنمية المبيعات ووسيلة للتوسع الخارجي والنمو الداخلي؛  
تحقيق وفورات الحجم حيث تعمل على خفض التكاليف الكلية، مما يعزز وضعها وأداءها المالي؛  
تنويع المنتجات من خلال الشراكة والتحالف؛  
تحقيق اقتصاديات التشغيل بتخفيض عدد المدراء والمشرفين والإبقاء على الموظفين ذوي الكفاءات المناسبة.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره الجزء 26 العدد 02، ص 252.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لتنافسية المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها:

أولاً: مفهوم التنافسية:

أصبحت عبارة تنافس " أو تنافسية " ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب

تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح. 1

يرى أحمد سيد مصطفى أن التنافسية هي قدر المنظمة على المغازلة المسرعة للعملاء من خلال

إرضائهم وكسب ولائهم. على أن لا يكون ذلك على حساب الأرباح.

كما يقصد بالتنافسية: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية

والتسويقية.

عرف ماك فاتردج MC FETRIDGE تنافسية المنظمة بأنها يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان

باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع

الحصة السوقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على

شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها. 2

ولقد عرف (Andra Tyson Laura) التنافسية الدولية على أنها : « القدرة على إنتاج السلع

والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة

متنام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في

الأسواق الداخلية أو الخارجية 3

ثانياً: مستويات التنافسية:

أ / التنافسية على مستوى الدولة:

<sup>1</sup> طارق نوير ، " دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002 .05 ص1  
<sup>2</sup> سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال competitiveness and competitive advantage in business organizations، مجلة أبحاث ودراسات التنمية المجلد (08) / العدد (1) جوان 2021، ص ص : 230-248  
<sup>3</sup> سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 04

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.<sup>1</sup>

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التنافسية الدولية هي: «القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية». كما يمكن عموماً تعريف تنافسية الدولة ككل: «بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها».<sup>2</sup>

كما تعرف الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها: قدر البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين.<sup>3</sup>

تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: يعرف التنافسية «بأنها مقدرة البلد على إنتاج السلع سه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نف وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط».<sup>4</sup>

فيما يعرف تقرر المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: "القدر" على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة من دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي<sup>5</sup>

ب / التنافسية على مستوى القطاع:

<sup>1</sup>كمال رزق ، فارس مستور ، مفهوم التنافسية مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسبير ، جامعة بسكر، الجزائر 2002. ص 106

<sup>2</sup>تقرير التنافسية العالمي لعام 2005/2006، ص 04 على

الموقع 2006/03/25 <http://www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR2005.pdf> تاريخ

<sup>3</sup>توفيق المصادق على (1999)، المنافسة في ظل العولمة سلسلة بحوث معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس. ص 33

<sup>4</sup>تقرير التنافسية العالمي لعام 2005/2006، ص 04 على

الموقع 2006/03/25 <http://www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR2005.pdf> تاريخ

<sup>5</sup>كمال، رزق ، عمار، بوزعرور ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مداخل مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية. 2003 ص 106

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها : قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة 1

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها : « قدرة مؤسسات قطاع ، دون الاعتماد على الدعم صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية وحماية الدولة، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة»

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية(3)

جودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرق  
قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية  
التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع  
كذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال

الربحية الكلية للقطاع

الميزان التجاري للقطاع

محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

ج- التنافسية على مستوى المنظمة:

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة موضوع اهتمام بحثنا ، ويعرف بأنه القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية. 2

---

<sup>1</sup>يوسف، سعيداوي)، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 2005. ص 125

<sup>2</sup>كمال رزيق ، عمار، بوزعرور التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة البليدة الجزائر 2003. ص 03

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وتعرف هيئة التجارة البريطانية التنافسية على مستوى المنظمة بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.

يمكن لأي مؤسسة أن ترفع من تنافسيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدمة زبائنها بطريقة أفضل من المنافسين وخفض تكاليفها بما يضمن لها مواجهة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تستمد تنافسيتها من المنظمات والقطاعات المختلفة حيث أن ميدان التنافس يكون على مستوى المنظمات وليس الدول، إذ لا يمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاعات وبالتالي تحقيق اقتصاد تنافسي ومنه مستوى معيشي أفضل.

**المطلب الثاني: أبعاد الميزة تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها:**

**أولاً: أبعاد الميزة التنافسية**

تنافسية المؤسسة عدة أبعاد تتمثل في:1

أ- بُعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

بن عيشي بشير، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة بشار 1

خلال الفترة: 15/14 فيفري 2012

ص 5-6

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

ب- بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

ت- بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.  
مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.  
مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.  
ث- بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

ثانيا: مؤشرات قياسها:

لتعرف على بعض مؤشرات القدرة التنافسية وكيف يمكن قياسها:

مؤشرات القياس الملهوسة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> (1) دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى ....  
تم 2024/05/24 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/24676>.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ظروف الطلب: تشمل حجم السوق، ومعدل النمو، وتوجيهات العملاء.

عوامل الإنتاج: تشمل الكفاءة في استخدام الموارد، والتكنولوجيا المستخدمة، والتكاليف الإنتاجية.

هيكل المنافسة: يتعلق بعدد ونوع المنافسين ودرجة تركيز السوق.

الاستراتيجيات التنافسية: تشمل الابتكار، والتكيف، والتكاليف، والتميز.

الصناعات الداعمة: تأثير الصناعات الأخرى على قدرة التنافسية.

السياسات الحكومية: تشمل القوانين والضرائب والتشريعات.

مؤشرات القياس غير الملموسة<sup>1</sup>:

السمعة والعلامة التجارية: تأثير السمعة والعلامة التجارية على الاختيارات والتفضيلات.

القدرة على التكيف: قدرة المؤسسة على التعامل مع التغييرات والتحديات.

القدرة على الابتكار: القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.

القدرة على الاستدامة: القدرة على البقاء والنمو على المدى الطويل.

### المطلب الثالث: أنواع التنافسية والاستراتيجيات التنافسية:

أولاً: أنواع التنافسية: توجد عدة أنواع من التنافسية منها:

#### تنافسية السعر:

تعبر عن هيكل (بنية) الأسعار والتكاليف في اقتصاد ما مقارنة مع شركائه التجاريين، وهي بعيدة عن التأثير على مجموعة الخصائص التي تسمح ببيع المنتج، وترتكز في جزء منها على سعر الصرف، كما تعتمد أيضاً على التكاليف الداخلية كتكلفة الأجور.

#### التنافسية خارج السعر:

(غير السعرية تعني قدرة اقتصاد ما على جلب (تلبية الطلب بفضل عوامل أخرى غير الأسعار، والتأقلم مع تطور الطلب مما يترجم نوع التخصص، وتعتمد أساساً على الاستثمار، مرونة تخصيص العوامل والابتكار، ويمكنها أن تغطي التنافسية التكنولوجية والتنافسية البنيوية<sup>2</sup>).

<sup>1</sup>دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى <https://bing.com/search?q=...> تم 2024/05/24

<sup>2</sup>عابد شريط، علي سدي، دراسة نظرية المفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني: جامعة ابن خلدون، تبارت ص:

## التنافسية التكنولوجية:

كانت مصدر اهتمام العديد من الباحثين من بينهم Marshall Schumpeter تكون بشكل منافسة بين المؤسسات والبلدان والتي عوض أن تعمل على الأسعار والتكاليف (كما هي الحال في تحليل الأسواق فأنها تميل إلى المنتجات ذاتها، تستند إلى البحث والابتكار، تراكم المعرفة والمهارات التكنولوجية، الكفاءة.

## التنافسية البنيوية (الهيكلية):

يمكن أن يعبر عنها بالقدرة الداخلية على الإنتاج والإنتاج (التوزيع) بالمعنى الواسع، هذا المفهوم يسلط الضوء على كل العوامل البنيوية التي من شأنها أن تبطئ أو تحفز الإنتاج "عنق الزجاجة"، القدرة على التمويل التأطير، هيكل السلسلة الإنتاجية... إلخ .

## ثانيا: الاستراتيجيات العامة للتنافس:

في هذا الصدد اقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أفضل أداء عن بقية المنافسين وهي السيطرة عن طريق التكاليف التمايز والتركيز وقد يمكن الدمج بين استراتيجيتي السيطرة عن

طريق التكاليف والتركيز، أو التمايز والتركيز) وفيما يلي تفصيل ذلك:

### استراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف<sup>1</sup>:

تهدف المنظمة من خلال تطبيقاتها لهذه الاستراتيجية إلى الحصول على تكاليف إنتاج أقل بما يوفر لها الحماية اللازمة تجاه المنافسين في الصناعة، وتركز هذه الاستراتيجية على بعد الإنتاجية الذي تستطيع من خلاله المنظمة الحصول على وفورات الحجم مما يجعل من التكلفة قضية استراتيجية بحيث يعمل الجميع على

تدنيها ومراقبة صارمة لكل التكاليف دون إغفال الاهتمام بالجودة في المنتج والخدمة.

ولتطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف يجب توافر ما يلي:

وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث أي تخفيض في السعر يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

<sup>1</sup> أنيبيل، مرسى خليل مرجع سبق ذكره ص 79-80

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

نمطية السلعة المقدمة.

عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتري.

محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشتري.

توفر معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية للاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة

والحصول على المواد الأولية وقطع غيار وأدوات الصيانة ومستلزماتها بأسعار تنافسية.

استراتيجية التمايز<sup>1</sup>:

وهي استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز، ويظهر التمايز في: تصميم المنتج، العبوة أو الغلاف، الجودة والمواصفات المنافع التكنولوجية، الخدمات المرفقة، صورة المنتج في أذهان العملاء، شبكات التوزيع وغيرها، حيث تستطيع المنظمة من خلال ذلك من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق وزيادة حصتها السوقية، وتزداد درجات نجاح استراتيجية التمايز في حالة توافر المنظمة على مهارات وكفاءات لا يمكن للمؤسسة تقليدها بسهولة.

استراتيجية التركيز<sup>2</sup>:

تسعى المنظمة من خلال استراتيجية التركيز الدخول إلى السوق في حدود ضيقة من خلال التركيز على نوع خاص من المنتجات أو جزء خاص من السوق جغرافياً، وبدلاً من محاولة جذب جميع المشتريين سواء من خلال أسعار منخفضة أو الخصائص المميزة لمنتجاتها تقوم المنظمات المتبعة لاستراتيجية التركيز بالسعي وراء نوع خاص من المشتريين من خلال التكلفة الأقل أو التمايز ولكن لشريحة محدودة بدلاً من كل السوق.

وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية هما: 3

التركيز مع خفض التكلفة:

<sup>1</sup> طارق السويدان،، قيادة السوق، بيروت، دار ابن حزم. 2000 ص 11

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره. 2000 ص 11

<sup>3</sup> مؤيد، سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن، دار وائل. 2004 ص 148

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

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، ويتم تحقيق ميزة تنافسية وفق هذه الاستراتيجية

في السوق المستهدف بالاعتماد على التمايز في المنتج وخلق الولاء للعلامة.  
أ - مزايا استراتيجية التركيز:

لا استراتيجية التركيز مزايا عديدة نذكر منها في:  
يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع ما تستطيع المنظمة التي تتبع استراتيجية التمايز.

تتوفر المنظمات التي تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة ودخول المنافسة في مواجهة المنظمات منخفضة التكلفة والمنظمات المتمايزة.

تمنح استراتيجية التركيز فرصة للمؤسسة لإيجاد منفذ في السوق ومن ثم استغلاله بواسطة توفير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه، أو تلك القدرة تمنح المنظمة المتبينة للتركيز قوة وميزة لعملائها، نظراً لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> مؤيد، سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، عمان، الأردن، دار وائل. 2004 ص 148

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية حول الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

01.دراسة : حولية يحيى . بورعدة حورية " التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التحالفات الإستراتيجية لها أهمية كبيرة خاصة في البيئة التي تتسم بديناميكية المنافسة، وذلك لما تقدمه من مكاسب لكلا الطرفين، فالغرض من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية. حيث تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات و تم توزيعها على عينة تتكون من 60 فرد، حيث تم التوصل في الدراسة إلى النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر و يريد الجزائر، وأن متغير الدراسة المستقل الخاص بالتحالفات الإستراتيجية له أثر إيجابي على المتغير التابع الميزة التنافسية.لتنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر و يريد الجزائر.

2 دراسة زرزار العياشي . غياد كريمة . "دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التوصل إلى كيفية تعايش المؤسسة الخدمية الجزائرية مع الظروف الجديدة والمتجددة، التغير البيئي السريع والمناخ المتقلب والناجمة كلها عن التطورات التكنولوجية بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تتيح بدورها فرصا وتهديدات لوجود المؤسسة في البيئة التي تتنافس فيها، فكيف للمؤسسة الخدمية الجزائرية أن تجعل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وامتلاكها فرصة للتفوق والتميز؟ لقد تم التوصل إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها بالشكل الأوسع الذي يسمح بدعم وتطوير مزاياها التنافسية، ثم تم تدعيم هذه النتائج بآراء وتوجهات عينة من إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر والذين أكدوا ومن خلال إجاباتهم بأن مؤسستهم تسعى للحصول على التكنولوجيا المتطورة للمعلومات والاتصال وتستخدمها بالكفاءة التي تسمح لها بتطوير مزاياها التنافسية.

University of Uppsala Department of Business Studies S-790 21

BJURSAS, Sweden 1995. Institutional Relationships An Important Part of the Network Approach to Industrial Markets.

This paper is dealing with institutional actors and institutional relationships, on the basis that such features are experienced as an important, but so far under-developed part of the network approach to industrial markets.

It is suggested in the paper that exchange activities and relationships between market actors and institutional actors exist, but that exchange in such cases may be of a different character than the traditional, so called, restricted exchange. It is further suggested that exchange activities between market actors and institutional actors, over time, may well develop into exchange relationships. The conclusion of the paper is that institutional actors and institutional relationships are important, but perhaps somewhat forgotten, prerequisites for the understanding of the economic activities of a business enterprise on industrial markets. Consequently the network approach offers a useful tool in studying and managing the activities of a business enterprise active within a total network containing both Market and Institutional Actors<sup>1</sup>

- الهدف من الدراسة هو تسليط الضوء على هذين المصطلحين أصبحا يمثلان عنصرين هامين في فعالية المؤسسات التي ترغب في التأقلم مع المتغيرات في ظل محيط تنافسي، أجريت هذه الدراسة على عينة من شركة اتصالات الجزائر بتلمسان. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- 1- هناك خلط بين مفهوم اليقظة والذكاء الاقتصادي على مستوى الموظفين.
- 2- أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية أكثر اعترافا وشهرة من مصطلح الذكاء الاقتصادي داخل الشركة.

---

<sup>1</sup>Ulf Sjöberg is a PhD student at the Department of Business Studies, Uppsala University, Sweden and a former Sales Executive of Svenska Cellulosa AB, Sundsvall, Sweden and Bowater Svenska AB, Umea, Sweden.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

3- أوضحت الدراسة أن هناك مدراء تنفيذيون يمارسون مجموعة من المهام دون معرفة أن تجميع هذه المهام تمثل في الواقع الذكاء الاقتصادي أو اليقظة الإستراتيجية.

• اقترح الباحث في دراسته ما يلي:

\* توعية مختلف الجهات الفاعلة بأهمية الذكاء الاقتصادي ودور المعلومة في المنافسة.

\* إنشاء خلايا الذكاء الاقتصادي في الشركات الاقتصادية لتمكينهم من التعامل مع تقلبات السوق وتوقع تطورها.

### التعليق على الدراسات السابقة: أوجه التشابه والاختلاف

مازالت الدراسات المنشورة في موضوع هذه الدراسة محدودة وقليلة وخاصة العربية منها، والتي تناولت دور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات وقد:

- يتضح من تواريخ الدراسات السابقة في موضوع العلاقات المؤسسية و تنافسية المؤسسات أن معظمها دراسات حديثة، وهذا ما يدل على حداثة وتنبه المؤسسات إلى أهمية هذا النظام.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة وأطرها النظرية للحصول على المراجع العلمية اللازمة مما أسهم في تكوين الفكرة الجوهرية لموضوع دراستنا.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة الملائم.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على العينات التي من الممكن أن تقدم البيانات اللازمة والمفيدة حول موضوع الدراسة.

### جوانب تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تناولت موضوعا بشكل مفصل وفقا لعلم الباحثين.
- سعت الدراسة الحالية إلى تشخيص ممارسة العلاقات المؤسسية في المؤسسة.
- ارتكزت الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال الخدمات (بريد الجزائر بولاية النعامة)

- ساهمت هذه الدراسة في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار.

### المطلب الثالث: أهم ما يميز الدراسة الحالية.

وباستقراء أهم أهداف الدراسات السابقة المذكورة أعلاه والنتائج التي توصلت إليها كل منها، يمكن القول أن الدراسة الحالية تتميز عن سابقتها بالآتي:

- 1- تناولت الدراسة الحالية من حيث الهدف على معرفة دور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات ، وهو الهدف الذي لم يكن موضوعا مباشرا للدراسات السابقة التي تنوعت أبحاثها وأهدافها، والتي تعتبر -بحدود إطلاع الباحث- من أولى الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاثة.
- 2- تميزت الدراسة أنها تناولت موضوعات مهمة، لا سيما التفكير الريادي و الذي لا زال غير مطبق بشكل كامل في أغلب المؤسسات الجزائرية، ولم يشبع بحثا وتحليلا في الأدبيات العربية، فضلا عن أهمية النجاح الاستراتيجي باعتباره ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات وتكيفها ونموها من خلال إدارة المعرفة كونها تمثل أحد السبل التي تستند إليها المؤسسات في مواجهة ظروف المنافسة.

#### 3 جوانب تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تناولت موضوعا بشكل مفصل وفقا لعلم الباحثين .
- ارتكزت الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال الخدمات ( بريد الجزائر بولاية النعامة )

- ساهمت هذه الدراسة في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار.

- 4- تعددت الأساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات بالدراسة الحالية، حيث شملت الإستبانة والمقابلة ووسائل الاتصال (الهاتف)، بينما اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على أداة الإستبانة.

- 5- تعد هذه الدراسة دراسة استكشافية ميدانية، وصفية تحليلية كونها تقف على كل جوانب الموضوع بالدراسة والتحليل بالإضافة اعتماد على أسلوب دراسة الحالة لكي يكون النموذج الذي يعطي صورة عن بقية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكونها تأخذ من وجهة نظر إطارات ومسؤولي وعمال بريد الجزائر ولاية النعامة .

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

---

### خلاصة الفصل الأول:

يبحث هذا الفصل في الإطار النظري لدراسة دور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات. ويهدف إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالعلاقات المؤسسية والتنافسية، واستعراض متغيرات الدراسة ذات الصلة، وتقديم نموذجاً نظرياً يوضح كيفية تأثير العلاقات المؤسسية على تنافسية المؤسسات كما تلعب العلاقات المؤسسية دوراً هاماً في تطوير تنافسية المؤسسات. من خلال توفير الوصول إلى الموارد والمقدرات الجديدة، وتطوير القدرات الداخلية، والمساعدة على التكيف مع البيئة المؤسسية، يمكن للعلاقات المؤسسية أن تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة مستدامة على المنافسين..

## الفصل الثاني

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات

المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية

البريدية النعامة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحيدة الولائية البريدية النعامة

---

### تمهيد

نحاول في هذا الفصل دراسة ومعرفة أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك باختبار عينة عشوائية ومحاولة إسقاط ما تم تناوله والتطرق إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك عن طريق تقديم استبيان موجه للعمال الإداريين في المؤسسة محل الدراسة حيث يحتوي هذا الفصل على مبحث وحيد وبدوره قسم إلى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

#### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### المطلب الثاني: وصف وتحليل نتائج الاستبيان

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف.

## المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

### أولا: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، ومحاولة الإجابة على الإشكالية واختبار فرضياتها سوف يتم إتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لأنهما يعبران عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدفان إلى جمع كل المعلومات المتوفرة عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها.

### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: ويتكون من العمال الإداريين في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 01 يوضح مجتمع الدراسة

| المؤسسة                                   | نوع المؤسسة                          | نوع نشاط المؤسسة | عدد المكلفين بالزبائن |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|------------------|-----------------------|
| الوحدة الولائية البريدية<br>ولاية النعامة | مؤسسة عمومية ذات<br>طابع صناعي تجاري | خدمي             | 120                   |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية البريدية النعامة

2- عينة الدراسة: قام الباحث بسحب عينة عشوائية قدرها (100) من أصل (120) مكلف بالزبائن وهو مجموع عدد العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع (120) إستبانة على العمال الإداريين بالمؤسسة المذكورة سابقا وتم استرجاع (100) إستبانة بنسبة (75 %) وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب (20) أي بنسبة 25 % والجدول أدناه يبين توزيع العينة:

جدول رقم 02 يوضح عينة الدراسة

| عدد الاستبيانات | الموزعة | المسترجعة | غير المسترجعة |
|-----------------|---------|-----------|---------------|
| العدد           | 120     | 100       | 20            |
| النسبة          | 100     | 75        | 25            |

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج توزيع الاستبيان

### ثالثا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. وفي موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل ثلاث أدوات لجمع البيانات، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة

بريد الجزائر قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء الاستبيان ، كما سنستخدم الملاحظة بشكل أقل نسبيا مكلمة لجمع البيانات .

لكن تجدر الإشارة أن هناك وسيلة أخرى اعتمدنا عليها في الحصول على المعلومات حول المؤسسة في المباحث السابقة وهي الانترنت من خلال زيارة الموقع الرسمي.

### الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أو الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات المستخدمة ، وتعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة بهدف الحصول على بيانات ونتائج بخصوص الموضوع المراد دراسته وقد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الاستبيان ناءا على اشكالية موضوع بحثنا وفرضياته وقد جاء في بداية الاستبيان والإجابة عليها بشكل صحيح ، كما تضمن أيضا مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا وفق خطة ومنهج الموضوع وهذه المراحل هي:

تصميم الإستبانة: وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن افراد الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتكون من فرعين هما كالآتي:

الفرع الأول: يتضمن المتغير المستقل العلاقات المؤسسية ويتكون من (04) عبارات

الفرع الثاني: يتضمن المتغير التابع الميزة التنافسية ويتكون من (10) عبارات موزعة كالآتي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية البريدية النعامة

بعد التكلفة: 03 عبارات، من العبارة 01 إلى العبارة 03.

بعد الجودة: 03 عبارات، من 04 إلى 06

بعد المرونة: عبارتان (02)، 7 و 8

بعد التسليم: عبارتان (02)، 9 و 10

مقياس الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس آراء أفراد العينة لعبارات الإستبانة، وهو أكثرها شيوعا

لتعدد الأوزان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 03 يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

| الاستجابة         | موافق بشدة | موافق       | محايد       | غير موافق   | غير موافق بشدة |
|-------------------|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| الدرجة            | 1          | 2           | 3           | 4           | 5              |
| المتوسط<br>المرجح | 1.79 - 1   | 2.59 - 1.80 | 3.39 - 2.60 | 4.19 - 3.40 | 5 - 4.20       |

المصدر: من إعداد الباحثان

## المقابلة:

وهي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة حيث تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الأشخاص نحو الموضوع.

## الملاحظة:

وهي تختلف عن كل من الاستبيان والمقابلة كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرف، وقد استخدمت هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بأهمية العلاقات المؤسسية والميزة التنافسية في المؤسسة وهذا يظهر مثلاً في ردة فعلهم أثناء الإجابة على كل أسئلة الاستبيان أو أسئلة المقابلة.

## ثالثاً: أساليب التحليل المستخدمة:

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم:

بتحويلها وتفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في

برنامج خاص في الإعلام الآلي، برنامج الحزم الإحصائية SPSS.V24

تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة.

حليل وتفسير البيانات المجدولة وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات

بربط النتيجة بالسبب وتحليل العناصر وفقاً للأبعاد الظاهرة والخفية.

وقد تم تحليل البيانات المنتقاة وفق أسلوبين هما:

الأسلوب الكمي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحيدة الولائية البريدية النعامة

وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرار النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية بالإضافة لمعامل الثبات ومعامل الصدق) وذلك لإحصاء الإجابات.

### الأسلوب الكيفي:

يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من

جهة ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى.

واعتمدت عملية التحليل على الأدوات التالية:

النسب المئوية والجداول التكرارية، بغية معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.

قياس مدى صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ.

مقاييس الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان.

معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العلاقات المؤسسية وتنافسية المؤسسات بأبعادها (منفردة

ومجموعة)

### المطلب الثاني: وصف وتحليل نتائج الاستبيان

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

#### 1-التوزيع حسب الجنس

جدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 30      | 30%    |
| أنثى    | 70      | 70%    |
| المجموع | 100     | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

( في حين بلغت نسبة الذكور 07% يظهر من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث )  
من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة الى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل. 30%

## 2-التوزيع حسب العمر

جدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة على أساس العمر

| الفئة العمرية    | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| من 18 الى 30 سنة | 30      | 30%    |
| من 31 الى 40 سنة | 45      | 45%    |
| من 41 الى 50 سنة | 15      | 15%    |
| اكثر من 50 سنة   | 10      | 10%    |
| المجموع          | 100     | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية البريدية النعامة

يلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 45 بالمائة من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 31 الى 40 سنة، 30 بالمائة من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 18 الى 30 سنة في حين بلغت نسبة العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 41 الى 50 سنة 15 بالمائة، اما نسبة العمال الذين تجاوز سنهم 50 سنة فقد بلغت 10 بالمائة وعليه فإن الوحدة الولائية البريدية النعامة تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب التي بلغت حوالي 70 بالمائة ويرجع سبب ارتفاع هذه الفئة الى تقاعد الكثير من العمال مما دفع بالمؤسسة الى اللجوء إلى الفئة الشبانية لتعويض النقص.

### 3-التوزيع حسب سنوات الخبرة

جدول رقم 06 يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الخبرة

| الخبرة في المؤسسة  | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| اقل من 05 سنوات    | 25      | 25%    |
| من 05 الى 10 سنوات | 45      | 45%    |
| من 11 الى 15 سنة   | 5       | 5%     |
| اكثر من 15 سنة     | 15      | 15%    |
| المجموع            | 100     | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 45 بالمائة من العمال تتراوح خبرتهم ما بين 05 سنوات الى 10 سنوات و 25 بالمائة تقل خبرتهم عن 05 سنوات في حين نسبة العمال الذي تفوق خبرتهم 15 سنة فقد بلغت 15 بالمائة، اما نسبة العمال الذي تتراوح خبرتهم من 11 الى 15 سنة فقد بلغت 5 بالمائة أي أن أغلب العمال ليس لديهم خبرة كافية في مجال العمل، لأن أغلبهم تم توظيفها مؤخرًا وهذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها الخاصة بالسن.

#### 4-التوزيع حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 07 يوضح توزيع أفراد العينة على أساس المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 5%     | 5       | ابتدائي          |
| 15%    | 15      | ثانوي            |
| 80%    | 80      | جامعي            |
| 100%   | 100     | المجموع          |

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة متحصلين على شهادات جامعية حيث بلغت نسبة العمال الحاملين للشهادات الجامعية 80 بالمائة تليها نسبة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي ب 15 بالمائة ويرجع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحيدة الولائية البريدية النعامة

سبب ذلك الى ان المؤسسة تعتمد في تسير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج الى مثل هذه الإطارات لذا تولى المؤسسة اهتماما كبيرا لحاملي الشهادات. ثانيا: قياس ثبات وصدق أداة الدراسة

- 1/ الصدق الظاهري: لقد تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية من الباحثين على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة الجامعيين المختصين للاستفادة من مخزونهم وخبرتهم المعرفية في المجال والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم بهدف أن تكون الأداة أكثر دقة والخروج بصورتها النهائية الحالية لتوزيعها على عينة الدراسة.
- 2/ اختبار ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة فقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ وسيتم اعتماد قيمة ( $\alpha > 0,60$ ) على اعتبار أنها معامل الثبات الأكثر استخداما في البحوث الإدارية.

وفيما يلي جدول يوضح معامل قيمة ألفا لقياس ثبات الاستبانة: (Sekaran,2006)

جدول رقم 08 يوضح معامل الثبات للوحدة الولائية البريدية النعامة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

| المؤسسة            | الوحدة الولائية البريدية النعامة |
|--------------------|----------------------------------|
| معامل ألفا كرونباخ | 0,86                             |
| معامل الصدق        | 0.92                             |

Spss المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 86 % وهي قيمة مرتفعة وتقترب من الواحد وهي تدل على استقرار واضح في نتائج الاستبيان وثبات الأداة في إعطاء نفس النتائج في حال توزيعه على أفراد العينة في وقت وظروف أخرى، أما بخصوص معامل الصدق فقد بلغ 92 % وهذا يشير أم الإستبانة تقيس فعلا ما وضع لقياسه، وبالتالي صدق أداة الدراسة.

### المطلب الثالث: تحليل آراء المستجوبين.

أولا: حول المتغير المستقل: العلاقات المؤسسية

يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير "العلاقات المؤسسية" في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: نتائج آراء أفراد العينة حول ممارسة العلاقات المؤسسية بالمؤسسة محل الدراسة

| رقم | الفقرة                                                        | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----|---------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|
| 01  | تساهم العلاقات المؤسسية في نجاح المؤسسة وتفوقها على المنافسين | 3.93    | 0.54              | مرتفع         |
| 02  | تساهم العلاقات المؤسسية في تعزيز الوضع المالي لمؤسستنا        | 3.71    | 0.47              | مرتفع         |

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحيدة الولائية البريدية النعامة

|    |                                                                                      |      |      |           |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----------|
| 03 | تعتبر مؤسستنا العلاقات المؤسسية (الشراكة مثلا) مدخلا استراتيجيا لتنويع منتجات وخدمات | 3.85 | 0.54 | مرتف<br>ع |
| 04 | تعتبر مؤسستنا العلاقات المؤسسية (التحالفات الإستراتيجية) كآلية فعالة للنمو والتوسع   | 3.82 | 0.43 | مرتف<br>ع |
|    | العلاقات المؤسسية                                                                    | 3.83 | 0.49 | مرتف<br>ع |

Spss المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

يتضح من الجدول أعلاه وحسب سلم ليكارت أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة فاقت المتوسط الحيادي (03) حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات العلاقات المؤسسية 3.83 وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وبانحراف معياري بلغ 0.49 وهذا يدل أن جل آراء العينة إيجابية وهي نتائج تبين اهتمام المؤسسة بريد الجزائر بالعلاقات المؤسسية كونها وسيلة فعالة للتميز والنجاح. وقد احتلت العبارة 01 التي تنص على أن "العلاقات المؤسسية تساهم في نجاح المؤسسة وتنفوقها على المنافسين" أولى المراتب بمتوسط حسابي بلغ 3.93 ، في حين احتلت العبارة 02 آخر المراتب التي نصت على أن "العلاقات المؤسسية تعزز من الوضع المالي" بمتوسط حسابي بلغ 3.71

ثانيا: حول المتغير التابع: تنافسية المؤسسة

يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير "تنافسية المؤسسة" في الجدول التالي:

الجدول رقم 10 : نتائج آراء أفراد العينة حول تنافسية المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                              | الرد |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 03      | مرتفع<br>ع    | 0.55              | 3.65            | تستخدم مؤسستنا الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة                                | 01   |
| 02      | مرتفع<br>ع    | 0.51              | 3.99            | تستخدم مؤسستنا البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة | 02   |
| 01      | مرتفع<br>ع    | 0.42              | 4.12            | تسعى مؤسستنا إلى خفض التكاليف باستمرار.                                             | 03   |
| 01      | مرتفع<br>ع    | 0.49              | 3.92            | التكلفة                                                                             |      |
| 01      | مرتفع<br>ع    | 0.42              | 4.02            | تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتحسين الجودة                                          | 04   |

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحيدة الولائية البريدية النعامة**

|         |                                                                                     |      |      |           |    |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----------|----|
| 05      | تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة                                        | 3.79 | 0.45 | مرتف<br>ع | 02 |
| 06      | نوعية منتجات وخدمات المؤسسة رفيعة وفق المواصفات                                     | 3.45 | 0.55 | مرتف<br>ع | 03 |
| الجودة  |                                                                                     | 3.75 | 0.47 | مرتف<br>ع | 02 |
| 07      | يملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل. | 3.91 | 0.44 | مرتف<br>ع | 01 |
| 08      | لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.         | 3.6  | 0.52 | مرتف<br>ع | 02 |
| المرونة |                                                                                     | 3.75 | 0.48 | مرتف<br>ع | 03 |
| 09      | تقدم مؤسستنا الخدمات في الوقت المناسب                                               | 3.45 | 0.57 | مرتف<br>ع | 02 |
| 1       | تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم                                  | 3.69 | 0.51 | مرتف      | 01 |

|    |                 |      |      |       |  |
|----|-----------------|------|------|-------|--|
| 0  | الخدمات         |      |      | ع     |  |
| 04 | سرعة التسليم    | 3.57 | 0.54 |       |  |
|    | تنافسية المؤسسة | 3.74 | 0.49 | مرتفع |  |

Spss المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

من الجدول أعلاه يتضح من وجهة نظر أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية فاقت المتوسط الحيادي (03)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات "تنافسية المؤسسة" بأبعاده الأربعة بلغت (3.74) وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وبانحراف معياري بلغ (0.49) وهذا يدل على أن المؤسسة وفق العينة المستجوبة تدرك بأهمية تنافسية المؤسسة.

أما بخصوص تحليل آراء المستجوبين لكل بعد من أبعاد التنافسية، يمكن توضيحه كما يلي:

مدى تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة:

بلغ المتوسط الحسابي لفقرات بعد التكلفة 3.92 وبانحراف معياري قدره 0.49 و نالت فقرات البعد على

درجة عالية بمعنى أن المؤسسة المدروسة أكثر كفاءة في استغلال قدراتها البشرية والمعرفية لتخفيض

التكاليف، حيث احتلت:

- العبارة 03 أولى المراتب بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وبانحراف معياري قدره 0.42 والتي تنص على أن

المؤسسة تسعى باستمرار إلى خفض التكاليف، تليها العبارة 02 والتي تنص على استخدام المؤسسة البحث

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية البريدية النعامة

والتطوير لتحديث عملياتها للوصول إلى غايات بأقل تكلفة ، في حين احتلت الفقرة 03 آخر المراتب والتي

مفادها أن المؤسسة تستخدم الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.

مدى تحقيق ميزة الجودة والنوعية:

بلغ المتوسط الحسابي لعبارات بعد الجودة 3.75 وبانحراف معياري قدره 0.47 ونالت كل عبارات البعد

على درجة مرتفعة بمعنى أن مؤسسة بريد الجزائر تسعى جاهدة للفوز بطلبات زبائنها من خلال توفير منتجات

وخدمات تفوق توقعات الزبون وتحقق رضاه، حيث احتلت:

العبارة 04 المرتبة 01 بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري بلغ 0.42 والتي تنص أن المؤسسة

تستخدم أساليب متنوعة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، تلتها في المرتبة 02 العبارة 05 والتي مفادها أن

المؤسسة محل الدراسة تستخدم طرق متعددة للرقابة على الجودة ، واحتلت العبارة 06 المرتبة الأخيرة والتي

تنص على أن نوعية منتجات وخدمات المؤسسة رفيعة وفق المواصفات.

مدى تحقيق ميزة المرونة:

بلغ المتوسط الحسابي لعبارات بعد المرونة 3.75 وبانحراف معياري قدره 0.48 ونالت جميع عبارات البعد

على درجة مرتفعة بمعنى أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قدرات للتكيف مع التغيرات البيئية قبل منافسيها،

باعتبار الحفاظ على الزبون وتحقيق رضاه وولاءه أولوية كل مؤسسة تسعى للتفوق في سوق المنافسة، ويتطلب

ذلك مرونة عالية، واحتلت:

- العبارة 07 المرتبة 01 بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري 0.44 والتي مفادها أن العاملون بالمؤسسة يمتلكون المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل. واحتلت العبارة 08 المرتبة الأخيرة والتي تنص أن المؤسسة لديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وخدماتها

#### مدى تحقيق ميزة التسليم

بلغ المتوسط الحسابي لعبارات بعد التسليم 3.57 وبانحراف معياري قدره 0.54 و نالت جميع عبارات البعد على درجة مرتفعة بمعنى أن المؤسسة تحترم مواعيد التسليم وتقديم الخدمات، احتلت: العبارة 10 أولى المراتب بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري 0.51 والتي تنص على أن المؤسسة على تعتمد على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم الخدمات. وفي احتلت العبارة 09 المرتبة الثانية والأخيرة والتي مفادها أن المؤسسة تقدم الخدمات لزيائتها في الوقت المناسب.

بصفة عامة ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد تنافسية المؤسسة تراوحت بين 3.92-3.57، واحتل بعد الجودة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.47) وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بجودة مخرجاتها، وحل ثانيا بعد المرونة بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.48) وهذا ما يفسر قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال التي تتسم بالاضطراب والتعقيد، يليه بعد التكلفة المنخفضة ثالثا بمتوسط حسابي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحيدة الولائية البريدية النعامة

(3.92) وبانحراف معياري (0.49) وهذا ما يعكس كفاءة المورد البشري بالمؤسسة، أما رابعا وأخيرا بعد

التسليم بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.54).

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد ممارسة للعلاقات المؤسسية في بريد الجزائر.

H0: لا توجد ممارسة للعلاقات المؤسسية في بريد الجزائر.

H1: توجد ممارسة للعلاقات المؤسسية في بريد الجزائر.

يتضح من الجدول رقم وحسب سلم ليكارت المعتمد في الدراسة أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة

فاقت المتوسط الحيادي (03) حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات العلاقات المؤسسية 3.83

وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وبانحراف معياري بلغ 0.49 وهذا يدل أن آراء

العينة إيجابية، إذ يمكننا القول أن المؤسسة بريد الجزائر تهتم بالعلاقات المؤسسية بدرجة مقبولة، كونها وسيلة

فعالة للتميز والنجاح.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي مفادها أن وجود ممارسة للعلاقات

المؤسسية بالمؤسسة المبحوثة.

### الفرضية الثانية:

H0.2: لا يوجد إدراك ووعي بأهمية تنافسية المؤسسة.

H2: يوجد إدراك ووعي بأهمية تنافسية المؤسسة.

يتضح من وجهة نظر أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية فاقت المتوسط الحيادي (03)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات "تنافسية المؤسسة" بأبعاده الأربعة بلغت (3.74) وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وبانحراف معياري بلغ (0.49) وهذا يفسر أن المؤسسة تدرك بأهمية تنافسية المؤسسة والتفوق على منافسيها من خلال تطبيق أبعادها بدرجة مقبولة .

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_{0.2}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_2$  والتي مفادها أن عينة الدراسة تدرك بأهمية تنافسية المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسساتية على تحقيق تنافسية المؤسسة عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تصاغ الفرضية الصفرية والبديلة.

$H_{0.3.1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسساتية على بعد التكلفة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

$H_{3.1}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسساتية على بعد التكلفة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم 11 : نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسساتية على بعد التكلفة

| المتغير التابع (بعد التكلفة) |       |               |       |   |   | المتغير<br>المستقل     |
|------------------------------|-------|---------------|-------|---|---|------------------------|
| اختبار                       | Sig   | $R^2$         | R     | B | A | العلاقات<br>المؤسساتية |
| الفرضية                      | مستوى | معامل التحديد | معامل |   |   |                        |

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية البريدية النعامة

|      | الدلالة |       | الارتباط |       |       |  |
|------|---------|-------|----------|-------|-------|--|
| H3.1 | 0.02    | 0.266 | 0.502    | 0.515 | 0.643 |  |

Spss المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.02) وهي

نسبة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين العلاقات المؤسسية وبعد التكلفة

المنخفضة.

كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين العلاقات المؤسسية وبعد التكلفة المنخفضة، حيث بلغت قيمة

معامل ارتباط بيرسون 0.502 أي بنسبة 50.2 % مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين العلاقات

المؤسسية وبعد التكلفة المنخفضة. أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.266 أي أن ما قيمته 26.6 % من

التباين في المتغير التابع (التكلفة) يفسره متغير العلاقات المؤسسية.

أما قيمة A والتي بلغت 0.643 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكما ارتفعت العلاقات

المؤسسية بوحدة واحدة ارتفعت قيمة بعد التكلفة ب 0.643 وحدة، وبالتالي وبما أن مستوى الدلالة

المعنوية 0.02 أقل من مستوى الدلالة فإننا نقبل الفرضية البديلة H3.1 والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين

العلاقات المؤسسية وبعد التكلفة المنخفضة.

ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي كالتالي:  $Y = 0.643X + 0.515$

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:

H0.3.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد الجودة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

H3.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد الجودة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم 12 : نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على بعد الجودة

| المتغير التابع (بعد الجودة) |                  |                |                   |       |       | المتغير<br>المستقل   |
|-----------------------------|------------------|----------------|-------------------|-------|-------|----------------------|
| اختبار                      | Sig              | R <sup>2</sup> | R                 | B     | A     | العلاقات<br>المؤسسية |
| الفرضية                     | مستوى<br>الدلالة | معامل التحديد  | معامل<br>الارتباط |       |       |                      |
| H3.2                        | 0.036            | 0.175          | 0.322             | 1.050 | 0.340 |                      |

Spss المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.036) وهي

نسبة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين العلاقات المؤسسية وبعد الجودة.

كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين العلاقات المؤسسية وبعد الجودة، حيث بلغت قيمة معامل

ارتباط بيرسون 0.322 أي بنسبة 32.2 % مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين العلاقات المؤسسية وبعد

الجودة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية البريدية النعامة

أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.175 أي أن ما قيمته 17.5 % من التباين في المتغير التابع (الجودة)

يفسره متغير العلاقات المؤسسية.

أما قيمة A والتي بلغت 0.340 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكما ارتفعت العلاقات

المؤسسية بوحدة واحدة ارتفعت قيمة بعد الجودة ب 0.340 وحدة، وبالتالي وبما أن مستوى الدلالة

المعنوية 0.036 أقل من مستوى الدلالة فإننا نقبل الفرضية البديلة H3.2 والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين

العلاقات المؤسسية وبعد الجودة.

ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي كالتالي:  $Y = 0.34X + 1.05$

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H0.3.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد المرونة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

H3.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد المرونة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم 13: نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على بعد المرونة

| المتغير التابع (بعد المرونة) |       |                |       |   |   | المتغير<br>المستقل   |
|------------------------------|-------|----------------|-------|---|---|----------------------|
| اختبار                       | Sig   | R <sup>2</sup> | R     | B | A | العلاقات<br>المؤسسية |
| الفرضية                      | مستوى | معامل التحديد  | معامل |   |   |                      |

|      |         |       |          |       |       |  |
|------|---------|-------|----------|-------|-------|--|
|      | الدلالة |       | الارتباط |       |       |  |
| H3.3 | 0.034   | 0.125 | 0.171    | 1.112 | 0.252 |  |

Spss المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.034) وهي نسبة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين العلاقات المؤسسية وبعد المرونة. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين العلاقات المؤسسية وبعد المرونة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.171 أي بنسبة 17.1 % مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين العلاقات المؤسسية وبعد المرونة.

أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.125 أي أن ما قيمته 12.5 % من التباين في المتغير التابع (المرونة) يفسره متغير العلاقات المؤسسية.

أما قيمة A والتي بلغت 0.252 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكما ارتفعت العلاقات المؤسسية بوحدة واحدة ارتفعت قيمة بعد المرونة ب 0.252 وحدة، وبالتالي وبما أن مستوى الدلالة المعنوية 0.034 أقل من مستوى الدلالة فإننا نقبل الفرضية البديلة H3.3 والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين العلاقات المؤسسية وبعد المرونة.

ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي كالتالي:  $Y = 0.252X + 1.112$

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية البريدية النعامة

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H0.3.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد التسليم عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

H3.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد التسليم عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم 14 : نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على بعد التسليم

| المتغير التابع (بعد المرونة) |       |                   |                |                  |         | المتغير<br>المستقل   |
|------------------------------|-------|-------------------|----------------|------------------|---------|----------------------|
| A                            | B     | R                 | R <sup>2</sup> | Sig              | اختبار  | العلاقات<br>المؤسسية |
|                              |       | معامل<br>الارتباط | معامل التحديد  | مستوى<br>الدلالة | الفرضية |                      |
| 0.111                        | 2.625 | 0.135             | 0.113          | 0.028            | H3.3    |                      |

Spss المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.028) وهي

نسبة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين العلاقات المؤسسية وبعد التسليم.

كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين العلاقات المؤسسية وبعد التسليم، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.135 أي بنسبة 13.5 % مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين العلاقات المؤسسية وبعد التسليم.

أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.113 أي أن ما قيمته 11.3 % من التباين في المتغير التابع (التسليم) يفسره متغير العلاقات المؤسسية.

أما قيمة A والتي بلغت 0.111 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما ارتفعت العلاقات المؤسسية بوحدة واحدة ارتفعت قيمة بعد التسليم ب 0.111 وحدة، وبالتالي وبما أن مستوى الدلالة المعنوية 0.028 أقل من مستوى الدلالة فإننا نقبل الفرضية البديلة H3.4 والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين العلاقات المؤسسية وبعد التسليم.

ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي كالتالي:  $X = 0.111X + 2.625$

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على تطوير تنافسية المؤسسة عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وعليه تصاغ الفرضية الصفرية والبديلة.

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على تطوير تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة

$$\alpha \leq 0.05$$

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات الوحدة الولائية البريدية النعامة

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على تطوير تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة

$$\alpha \leq 0.05$$

الجدول رقم 15 : نتائج الانحدار البسيط لمدى دور العلاقات المؤسسية على تنافسية المؤسسة

| المتغير التابع (تنافسية المؤسسة) |                  |                |                   |       |       | المتغير<br>المستقل   |
|----------------------------------|------------------|----------------|-------------------|-------|-------|----------------------|
| اختبار                           | Sig              | R <sup>2</sup> | R                 | B     | A     | العلاقات<br>المؤسسية |
| الفرضية                          | مستوى<br>الدلالة | معامل التحديد  | معامل<br>الارتباط |       |       |                      |
| H3.3                             | 0.047            | 0.325          | 0.157             | 1.415 | 0.232 |                      |

Spss المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.047) وهي

نسبة اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين العلاقات المؤسسية وتنافسية المؤسسة.

كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين العلاقات المؤسسية وتنافسية المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل

ارتباط بيرسون 0.157 أي بنسبة 15.7 % مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين العلاقات المؤسسية

والتنافسية.

أما بالنسبة لمعامل التفسير فكان 0.325 أي أن ما قيمته 32.5 % من التباين في المتغير التابع (التنافسية) يفسره متغير العلاقات المؤسسية.

أما قيمة A والتي بلغت 0.232 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكما ارتفعت العلاقات المؤسسية بوحدة واحدة ارتفعت قيمة التنافسية ب 0.232 وحدة، وبالتالي وبما أن مستوى الدلالة المعنوية 0.047 أقل من مستوى الدلالة فإننا نقبل الفرضية البديلة H3 والتي تنص على أنه يوجد علاقة بين العلاقات المؤسسية والتنافسية.

ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي كالتالي:  $X = 0.232X + 1.415$

### خلاصة الفصل الثاني:

تم استعراض في هذا الفصل دور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية مؤسسة بريد الجزائر اعتمادا على أبعاد التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، حيث تم إبراز طرق وأساليب جمع البيانات، إضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، وتم الوصول إلى وجود علاقة بين العلاقات المؤسسية وأبعاد التنافسية، كما تم التأكيد من وجود دور للعلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات، وهذا يشير إلى ضرورة ممارسة العلاقات المؤسسية كونها وسيلة فعالة للتميز والنجاح

# الخاصة العامة

## الخلاصة العامة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا معالجة أجد المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال وهو العلاقات المؤسسية وربطها بتنافسية المؤسسات وأبعادها المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) كون هذه العلاقات من بين الإستراتيجيات التي تضمن النجاح والتميز من خلال الشراكة والتحالفات وغيرها من الأشكال، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في الآتي:

### نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية وهذا يشير أن المؤسسة تعتمد في تسير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولى المؤسسة اهتماما كبيرا لحاملي الشهادات.

تميزت إجابات أفراد العينة بقوتها وهذا يدل على توافق آراءهم اتجاه أسئلة الاستبيان مع وجود تشتت منخفض لعبارات متغير العلاقات المؤسسية وأبعاد التنافسية باستثناء بعد التسليم الذي بلغ انحرافه المعياري (0.54)

أظهرت النتائج أن محور العلاقات المؤسسية بالمؤسسة محل الدراسة حقق متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.49) وهذا يدل على أن أغلبية آراء أفراد العينة إيجابية بدرجة مرتفعة وبالتالي المؤسسة تعطي اهتماما لهذه الإستراتيجية.

أظهرت النتائج أن محور تنافسية المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة حقق متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.49) وهذا يدل على أن أغلبية آراء أفراد العينة إيجابية بدرجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك ووعي المستجوبين بأهمية التنافسية.

كما بينت النتائج أن بعد الجودة حظي باهتمام أغلبية أفراد العينة وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بجودة مخرجاتها والعمل على إرضاء زبائنهم، يليه بعد المرونة وهذا يفسر أن المؤسسة تتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.، أما ثالثا حل بعد التكلفة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تخفيض تكلفة مخرجاتها وتعزيز وضعها المالي من خلال كفاءة موظفيها، في حين حل بعد التسليم رابع المراتب.

### نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية توصلنا إلى النتائج التالية:

وجود ممارسة للعلاقات المؤسسية في بريد الجزائر بالنعامة.

وجود إدراك ووعي بأهمية تحقيق التميز.

وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد التكلفة المنخفضة في تطوير تنافسية

المؤسسات عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد الجودة والنوعية في تطوير تنافسية

المؤسسات عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد المرونة والتكيف في تطوير تنافسية

المؤسسات عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية على بعد التسليم في تطوير تنافسية المؤسسات عند

مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$

## الاقتراحات:

بناء على النتائج السابقة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة اعتماد الميزة التنافسية منها وأسلوبا لإدارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك لتعميق

الوعي بهذا الجانب.

- العمل على إزالة مختلف الحواجز التي من شأنها عدم إبراز الطاقات الإبداعية لدى الأفراد داخل المنظمات.

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية، وذلك بتدريب وتطوير عمالها في مختلف

التخصصات حسب الحاجة، إذ أن دعم الإدارة العليا لهذه الأنشطة يعد مهما وحاسما في تحفيزهم نحو

الابداع.

- ضرورة تبني العمل بروح الفريق وتدريب العاملين على العمل الجماعي، من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين في محيط العمل تركز موضوعاتها حول تنشيط روح الفريق وتطوير قدراتهم وتحفيزهم على الابداع.
- تهيئة بيئة العمل بالمؤسسة بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والاقسام والجماعات والافراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- انشاء إدارة حاضنة للإبداع او انشاء ما يسمى ببنك الأفكار تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين، وذلك من خلال اتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين، والاتصالات المفتوحة والمباشرة.

### أفاق الدراسة:

هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية يمكننا اقتراحها كمواضيع لبحوث مستقبلية وهي كالآتي:

- دور برامج التدريب في خلق الإبداع الإداري وتحقيق العلاقات المؤسسية الشاملة.
  - أثر الموارد البشرية في تعزيز العلاقات المؤسسية للعاملين.
  - استراتيجية التمكين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- وفي الأخير فإن بحثنا هذا لا يتعدى إلا أن يكون محاولة منا لإثراء أحد أهم المواضيع، ونتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه.

## قائمة المصادر والمراجع:

- 01- صدوقي غريسي وآخرون، أهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزء 26 العدد 02
- 02- طارق نوير ، " دور الحكومة الداعم للتنافسية ( حالة مصر) ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.
- 03- سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال competitiveness and competitive advantage in business organizations، مجلة أبحاث ودراسات التنمية المجك (08) / العدد (1) جوان 2021.
- 04- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005
- 05- كمال رزق ، فارس مستور (2002)، مفهوم التنافسية مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 06- توفيق المصادق على (1999)، المنافسة في ظل العولمة سلسلة بحوث معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس.

07- كمال، رزيق ، عمار، بوزعرور ، (2003) التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية.

08- يوسف، سعيداوي (2005)، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول

الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

09- بن عيشي بشير، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية،

ملتقى جامعة بشار

دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى .

10- عابد شريط، علي سدي، دراسة نظرية المفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على

المستوى الوطني: جامعة ابن خلدون، تيارت.

11- مؤيد، سعيد سالم ، (2004)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، عمان، الأردن، دار وائل.

12- طارق السويدان ، (2000)، قيادة السوق ، بيروت، دار ابن حزم.

13- تقرير التنافسية العالمي لعام 2005/2006، ص 04 على

الموقع <http://www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR2005.pdf>

2006/03/25 تاريخ.

14- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/24676> . تم 2024/05/24

15- دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى ....

<https://bing.com/search?q>

Ulf Sjoberg, Institutional Relationships An Important Part of the Network -16

Approach to Industrial Markets, University of Uppsala Department of

.Business Studies, 1995, p 1114

Ulf Sjoberg is a PhD student at the Department of Business Studies, Uppsala -17

,University, Sweden and a former Sales Executive of Svenska Cellullosa AB

Sundsvall, Sweden and Bowater Svenska AB, Umea, Sweden

الملاحق

جامعة صالحى أحمد "النعامة"  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

## إستبيان حول دور العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات دراسة حالة الوحدة الولائية البريدية بالنعامة

### تمهيد

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر العلاقات المؤسسية في تطوير تنافسية المؤسسات " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التفضل بالإجابة على جميع أسئلته بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق إجاباتكم، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.  
وشكرا على تعاونكم

### أولاً: البيانات الشخصية:

|                          |                                    |                          |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | الجنس: ذكر               |
| <input type="checkbox"/> | من 20 - 30 سنة                     | العمر: أقل من 20 سنة     |
| <input type="checkbox"/> | من 15 سنة                          | الخبرة: من 1 الى 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | ما <input type="checkbox"/> التدرج | المستوى العلمي: ثانوي    |

### ثانياً : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

#### 1- العلاقات المؤسسية:

| التسلسل | العبارة | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---------|---------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
|---------|---------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|

|   |                                                                   |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 1 | يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين.             |  |  |  |  |
| 2 | تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.                |  |  |  |  |
| 3 | يوجد رضا عام من قبل الموظفين عن الهيكل التنظيمي الحالي.           |  |  |  |  |
| 4 | التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقديم خدمة متميزة. |  |  |  |  |
| 5 | أُتمت بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي.            |  |  |  |  |

### التكلفة

| التسلسل | العبارة                                                                              | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 6       | تستخدم مؤسستنا الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.                                |            |       |       |           |                |
| 7       | تستخدم مؤسستنا البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غايات بأقل تكلفة. |            |       |       |           |                |
| 8       | تسعى مؤسستنا إلى خفض التكاليف باستمرار.                                              |            |       |       |           |                |

### الجودة

|    |                                                          |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9  | . تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتحسين الجودة             |  |  |  |  |  |
| 10 | تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة             |  |  |  |  |  |
| 11 | تقديم خدمات ومنتجات جديدة لزبائننا ترقى لمستوى تطلعاتهم. |  |  |  |  |  |

### المرونة

|    |                                                             |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 14 | مناخ العمل الاجتماعي والمهني يسوده الاستقرار والطمأنينة.    |  |  |  |  |  |
| 15 | تحسين مهارات الموظفين من خلال التكوين المستمر.              |  |  |  |  |  |
| 16 | تقديم وتحفيز الكفاءات الداخلية وتطوير الاحترافية في العمل.  |  |  |  |  |  |
| 17 | دمج الكفاءات الشابة مع الحرس على توفير الدعم والمراقبة لها. |  |  |  |  |  |
| 18 | الاصغاء الدائم والمستمر للاقتراحات الرامية لتحسين الخدمة.   |  |  |  |  |  |

## 2- الميزة التنافسية: سرعة التسليم

|    |                                                                                     |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 19 | يملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل. |  |  |  |  |  |
| 20 | لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في                          |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |                                                            |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تصاميم مُنتجاتها                                           |    |
|  |  |  |  |  | تقدم مؤسستنا الخدمات في الوقت المناسب.                     | 21 |
|  |  |  |  |  | تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة تسهل وتسرع في تقديم الخدمات | 22 |

