

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "موبيليس" الإدارة المركزية و المديرية الجهوية بورقلة

من إعداد الطالبتين: فاطمة الزاهراء بن الدين

حنان أوليدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستا محاضر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د/ بلحبيب محسن
مشرف	(أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د/ عرابة الحاج
مناقشا	(أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ/ تمجغدين نورالدين

السنة الجامعية 2019/2018

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة "موبيليس" الإدارة المركزية و المديرية الجهوية بورقلة "

من إعداد الطالبتين: فاطمة الزاهراء بن الدين

حنان أوليدي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د/ عرابة الحاج (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرف

د/ (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا يمكن للأرقام

أن تحصي فضائلهما والدي العزيزين، متعهما الله بالصحة والعافية

وجزهما غني خير الجزاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع حبا وبراً وطلاقة.

إلى الأخوة والأخوات والأقارب والأصدقاء و الزملاء والأحبة إلى

الاساتذة الكرام أهدي عملي هذا.

وإلى كل من سقط من قلبي سمو أهديهما عملي المتواضع هذا.

فاطمة الزهراء

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور

العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار،

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

والذي العزيز

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني ، إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

أمي الحبيبة أطل الله في عمرها

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

إلى زملائي وزميلاتي

فاطمة الزهراء، سهيلة، خولة، مروة، فيروز

إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

إلى وطني الحبيب حبا وعرفانا

حنان

الشكر

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى انجاز هذا
العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور عرابة الحاج
على تفضيله بالإشراف على هذا العمل وحسن توجيه وإرشاده
ومساعدته،

كما نتقدم بخالص شكري إلى أساتذتي الأعزاء الذين لم يبخلوا عنا
بمعرفة طيلة مشواري الدراسي، و لكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل
فلهم كل الشكر والتقدير والاحترام والعرفان،
كما نتقدم بالشكر إلى زميلنا مقراني قدور لمساعدته في انجاز هذا
العمل

إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"
بالمديرية الجهوية بورقلة و بالإدارة المركزية بالجزائر العاصمة
وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من
بعيد لإنجاز هذا العمل،

فاطمة الزاهراء بن الدين و حنان أوليدي

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على رسالة المنظمة في مؤسسة "موبليس"، من خلال دراسة مدى تبني الجودة، البحث و التطوير، الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء المذكورين في رسالة المنظمة و أثرهم في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات حيث طبقت على عينة قدرها 110 إطار من المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، و تمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج spss نسخة 22 وخلصت الدراسة إلى: أن أهم الأبعاد التي تستخدمها المؤسسة في رسالتها كانت تبني الجودة و البحث و التطوير و الاهتمام بالموارد البشرية، وتلبية حاجات العملاء، و انه يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية عند دلالة احصائية (0.05)، كما يوجد أثر لبعد الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء عند دلالة احصائية (0.05).

الكلمات المفتاحية: رسالة منظمة، ميزة تنافسية، جودة، اجث و التطوير، إهتمام بالموارد البشري ، تلبية حاجات العملاء، حصة سوقية.

Abstarct :

The aim of this study to shed light the mission of the organization in the mobile phone company « Mobilis », through studying the quality of adoption, research and development, attention to human resources and meet the needs of the clients mentioned in the message of the organization and their impact on achieving competitive advantage, in addition to Study of the relationship between the variables of the study. The analytical descriptive method was used to study the subject. The case study was also used by using the questionnaire as a main tool in data collection. It was applied to a sample of 110 frames from the institution in question. The study concluded that: The most important dimensions used by the Foundation in its mission was to adopt quality, research, development and attention to human resources, and meet the needs of customers, and that there is an impact of the message of the organization in the Achieving competitive advantage at statistical significance (0.05). There is also an effect on the dimension of attention to human resources and customer satisfaction at statistical significance (0.05).

Keywords: Organization Mission, Competitive Advantage, Quality, Research & Development, attention in Human Resources, Meeting Customer Needs, Market Share.

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية
11	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني	
دراسة ميدانية لرسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة موبيليس	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
57	الخاتمة
60	المراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	يوضح العناصر الأساسية المنظمة	4
(2-1)	يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	19
(1-2)	إنجازات شركة موبيليس منذ انطلاقتها	27
(2-2)	الحظيرة الإجمالية للمشتركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل	28
(3-2)	احصائيات الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة	31
(4-2)	يوضح متغيرات الدراسة	31
(5-2)	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	33
(6-2)	يوضح حساب قيمة ألفا كرونباخ	33
(7-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	34
(8-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	35
(9-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	36
(10-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	37
(11-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	38
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحور الأول	39
(13-2)	ملخص حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الأول	42
(14-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني	43
(15-2)	معامل الارتباط بين أبعاد رسالة المنظمة والميزة التنافسية	44
(16-2)	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	45
(17-2)	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	45
(18-2)	يوضح قيم معاملات خط الانحدار للميزة التنافسية	46
(19-2)	يوضح البعدين المتبقيان في نموذج الدراسة و المتمثلان في الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء.	47
(20-2)	يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع	47
(21-2)	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	48
(22-2)	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise.	49
(23-2)	يوضح اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين نظرة العاملين تبعا لمتغير الجنس بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية	49

50	يوضح اختبار T لدراسة فروق الاجابات بين نظرة العاملين تبعاً لمتغير العمر بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية	(24-2)
50	يوضح اختبار T لدراسة فروق الاجابات بين نظرة العاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.	(25-2)
51	يوضح اختبار T لدراسة فروق الاجابات بين نظرة العاملين تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.	(26-2)
51	يوضح اختبار T لدراسة فروق الاجابات بين نظرة العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية	(27-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	يوضح خطوات إعداد الرسالة	(1-1)
6	يوضح أبعاد رسالة المنظمة	(2-1)
28	يوضح تطور حظيرة المشتركين لكل متعامل لسنتي 2016-2017	(1-2)
29	يوضح توزيع الحصص السوقية لكل متعامل بحسب عدد المشتركين لسنتي 2016-2017	(2-2)
30	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس	(3-2)
34	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(4-2)
35	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(5-2)
36	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(6-2)
37	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(7-2)
38	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(8-2)
46	يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات	(9-2)

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
1	استمارة الاستبيان
2	قائمة الأساتذة المحكمين
3	نتائج تحليل استبيان رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية
4	استمارة موبليس في استماعكم

مقدمة

أ توطئة:

فرض التطور التكنولوجي و تزايد المنافسة و اشتدادها، و زيادة المخاطر و حالات عدم التأكد البيئي، على المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خدمية أو صناعية أو تجارية أو فلاحية مجموعة من التحديات، من أجل البقاء و الاستمرارية قبل التفكير في غزو أسواق خارجية، و لمواجهة لذلك فهي ملزمة بتحسين و تطوير خدماتها و منتجاتها و تقديمها بأسعار مقبولة تنافسية، غير أن ذلك لن يتم ما لم يعتمد على سياسيات و استراتيجيات تأهيل شاملة لمختلف مهام المنظمة و آليات تسييرها و كفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية للمنظمة هو تركيزها على أهمية وضع رسالة واضحة و التي تمثل فكر خاص بالمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات، و يحدد الغرض من وجودها حيث تمثل أداة تنسيق جميع الجهود في المنظمة و محورا أساسيا في تحقيق إتصال مؤثر و فعال بين جميع مستوياتها و رابطا لخطتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ على مكانتها في السوق في البيئة المعقدة التي تنشط فيها بسبب التغيرات التي تحدث فيها.

ب إشكالية الدراسة: بعد الاطلاع على إطار البحث، و أهمية القيام بهذا البحث ، نصل إلى طرح الاشكالية التالية:
هل لرسالة المنظمة أثر في تحقيق الميزة التنافسية؟ وهل ذلك ينطبق على مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل هناك أثر لجودة على الميزة التنافسية ؟
- هل هناك أثر للبحث والتطوير على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر للاهتمام بالموارد البشري على الميزة التنافسية ؟
- هل هناك أثر لتلبية حاجات العملاء على الميزة التنافسية ؟
- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رسالة المنظمة في المؤسسة للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)؟

ت الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر لجودة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر للبحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية؛
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر للاهتمام بالموارد البشري في تحقيق الميزة التنافسية ؛
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر لتلبية حاجات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية ؛

أ - الفرضية الخامسة : لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المتغير المستقل على المتغير التابع تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

ب - أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار رسالة المنظمة كموضوع لدراستنا هو محاولة معرفة دور رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ومن الدوافع التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع :

- ✓ الميول الشخصي للطالبين للموضوع؛
- ✓ رسالة المنظمة يعتبر من المواضيع الحديثة للإدارة الاستراتيجية و الرغبة في البحث و الاطلاع عليها ؛
- ✓ التعمق أكثر في ماهية رسالة المنظمة؛
- ✓ اكتشاف دور رسالة المنظمة في تأثيرها على الميزة التنافسية؛
- ✓ الشعور بقيمة الموضوع من ناحية الاقتصادية؛
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بمثل هذه المواضيع
- ✓ تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية رسالة المنظمة وبدورها الفعال في تحقيق أهدافها.

ت أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي في الدراسة هو الكشف عن الدور الذي تلعبه رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال مجموعة من العناصر:

- ✓ التعرف بشكل دقيق على رسالة المنظمة و الميزة التنافسية؛
- ✓ معرفة المتطلبات الأساسية لرسالة المنظمة؛
- ✓ معرفة أثر رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ الكشف عن أثر تبني الجودة في رسالة مؤسسة موبليس في تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ بيان أثر تبني البحث والتطوير في رسالة مؤسسة موبليس في تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ دراسة أثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة مؤسسة موبليس في تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ بيان أثر تبني الاهتمام بالموارد البشري في رسالة مؤسسة موبليس في تحقيق الميزة التنافسية

ث أهمية الدراسة :

- من الجانب النظري : اكتسبت هذه الدراسة أهميتها كونها تحاول الامام بجميع الجوانب التي تخص موضوع رسالة المنظمة، من خلال تبني الجودة و البحث و التطوير و الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء و أثرهم في تحقيق الميزة التنافسية.

- من الجانب التطبيقي : تسعى هذه الدراسة للوقوف على معرفة مدى تطبيق المؤسسة المبحوثة لرسالة المنظمة و اثر كل من الجودة و البحث و التطوير و الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، كونها تنشط في مجال الاتصالات (الهاتف النقال) الذي يعرف تنافس كبير على مستوى السوق.

ج حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبليس " (الإدارة المركزية بالجزائر و المديرية الجهوية بورقلة).

الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري مارس و ماي من سنة 2019 .

الحدود الموضوعية: أبعاد رسالة المنظمة (الجودة، البحث والتطوير، الإهتمام بالموارد البشري، تلبية حاجات العملاء).

ح منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة و الأهداف التي نسعى لتحقيقها، و من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال إستخدام الأدوات التالية : الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية والمقابلة الشخصية والاستبيان والمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS 22.0 من أجل دراسة و معرفة مختلف المؤشرات و تحليلها .

خ -مرجعية الدراسة :

تم الاعتماد في إعداد في هذه الدراسة على مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا و توجهنا في 'جرا هذا البحث و تتمثل طبيعة هذه المراجع :

❖ الكتب و المقالات العلمية الحديثة؛

❖ مذكرات الدكتوراه و الماجستير المنشورة و غير المنشورة؛

❖ مواقع الانترنت و الوثائق المقدمة.

و هذا في الفصل النظري، أما الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، و المقابلة الشخصية مع بعض اطارات المؤسسة .

د صعوبات الدراسة :

✓ الاجراءات الداخلية المعقدة في الادارة المركزية من اجل السماح لنا باجراء البحث؛

✓ صعوبة الوصول إلى بعض أفراد العينة بحكم انشغالهم في اجتماعات دورية؛

✓ الأحداث السياسية الاخيرة التي شهدتها الجامعة و طول فترة العطلة الربيعية مما صعب في حصولنا على الكتب من مكتبة الجامعة؛

✓ صعوبة توزيع الإستبيانات في الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة؛

✓ صعوبة الحصول على المعلومات نظرا إلى أن عينة الدراسة تعتبر من إطارات المؤسسة نظرا لانشغالهم؛

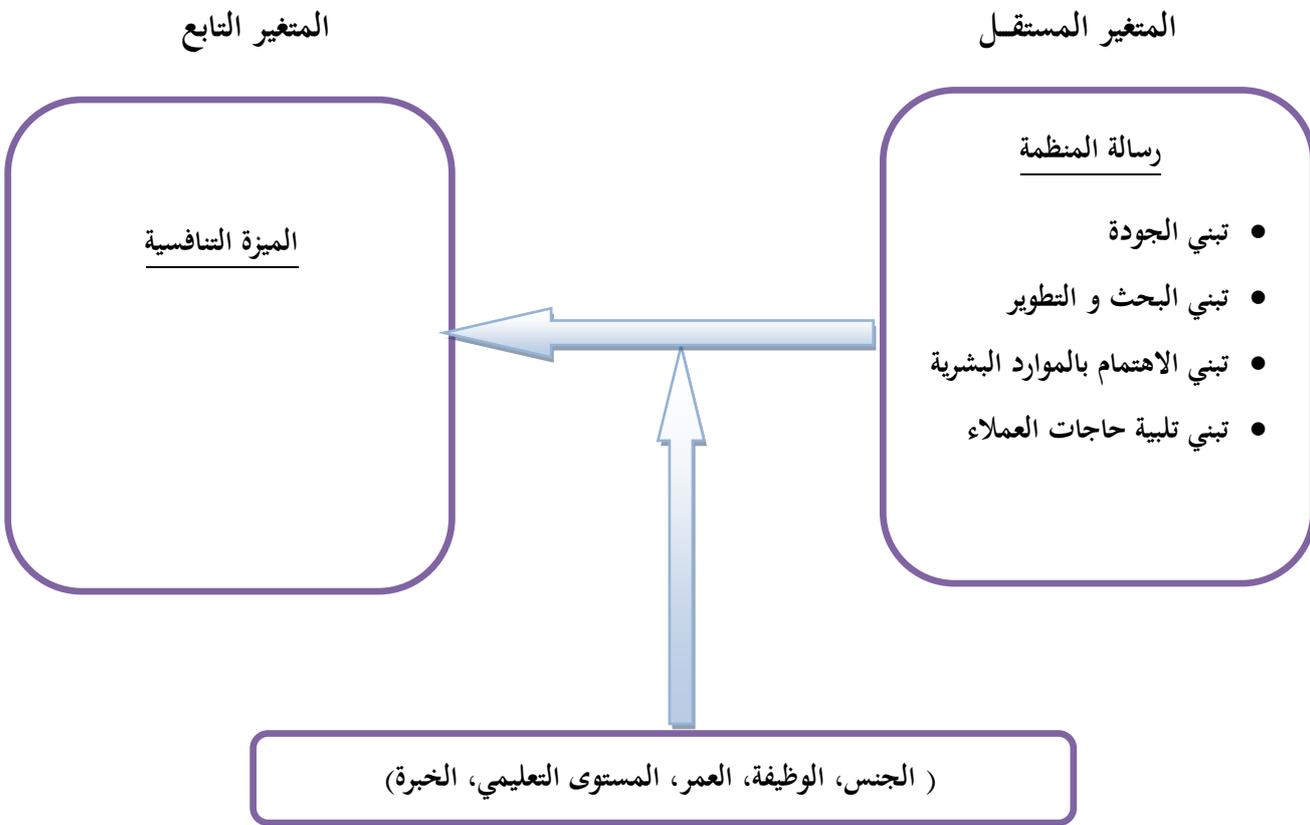
✓ ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة؛

✓ تأخر استرجاع الاستبيانات من طرف أفراد العينة.

ذ هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وللإجابة على إشكالياتها و تحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن الأدبيات النظرية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة للموضوع. وفي الفصل الثاني تناولنا الدراسة الميدانية و يشتمل على مبحثين هو الآخر. ففي المبحث الأول نتناول الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها.

ر نموذج الدراسة :



المتغيرات الوسيطة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لرسالة

المنظمة و الميزة التنافسية

تمهيد:

تعد رسالة المنظمة إحدى الأدوات التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة و الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها، لكونها تسعى إلى فهم ما يدور في البيئة الداخلية و محاولة التعرف على نقاط القوة و الضعف و البيئة الخارجية للتعرف على الفرص و التهديدات لمواجهة المنافسة من أجل الحفاظ على بقائها استمرارها. ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الأدبيات التطبيقية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية.

مع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من المنظمات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق أطول مدة ممكنة ومن اجل تحقيق هذا الهدف فلا بد من أن تمتلك الإدارة العليا رسالة واضحة تبلور وتنظم عمل الجميع في المنظمة باتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود لتحقيقه.

المطلب الأول: رسالة المنظمة

رسالة المنظمة هيا بيان رسمي صريح ، بحيث يعبر المضمون الجيد للرسالة عن سبب وجود المنظمة، فهو ينقل هوية المنظمة، ويحدد الغرض والاتجاه، وان مثل هذا المضمون هو ذو مغزى والهام ويمنح احساساً بالاستقرار في خضم التغيير. و تمثل رسالة المنظمة الخصائص الفريدة التي تجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي لها.

الفرع الأول: مفهوم رسالة المنظمة وأهميتها

1. مفهوم رسالة المنظمة:

إن رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة وتعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وتعبّر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من خدمة أو منتج أو السوق الذي تتعامل معه، والرسالة بذلك أشبه ما تكون بهوية المنظمة، والهوية كل ما يميزك عن الآخرين.¹

رسالة المنظمة هي "عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة ونشاطها وتصور أهدافها و أغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاهات المنظمة ونشاطها في المستقبل"². بحيث تشير رسالة المنظمة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تنشق منها الوظائف والأنشطة والغرض الذي من أجله توجد المنظمة و تؤدي وظائفها.³

ومن تعاريف السابقة يمكن تعريف رسالة المنظمة بأنها: "رسالة المنظمة هي صورة المستقبل الذي يهكس توجهات المنظمة ويعبر عن ماهيتها ويكون مرشدا لها في تحقيق أهدافها المستقبلية، فالرسالة الواضحة تمثل حجر أساس في بناء المنظمة".

2. أهمية رسالة المنظمة:

الإدارة الإستراتيجية لا تكون فعالة بدون رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، بحيث أظهرت التعاريف السابقة للرسالة على أنها توضح الهدف العام، هناك عدة أسباب التي تجعل المنظمة تهتم برسالتها وهي:⁴

- ضمان الإجماع على غايات و معايير واحدة للمنظمة؛

¹ بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في العالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص89.

² المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 71.

³ أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة، 2009، ص72.

⁴ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص73.

- بناء ثقة تنظيمية موحدة؛
- تحديد القيم و الاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد؛
- تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعمليات الاختيار؛
- مساعدة أصحاب المصالح في معرفة هوية المنظمة؛

3. عناصر رسالة المنظمة:

هناك عناصر أساسية مكونة لرسالة المنظمة كما هو موضح في الجدول، حيث مع إختلاف رسائل المنظمات في أطوالها ومحتوياتها وأشكالها ودقتها إلا انه يجب أن تتضمن أي رسالة هذه العناصر.¹

جدول(1-1): يوضح العناصر الأساسية للمنظمة

العنصر	التساؤلات
المستفدون	من هم المستفدون من المنظمة ؟
الخدمات والمنتجات	ماهي أهم وأبرز الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؟
الأسواق	أين تقع ساحة العمليات ومنافسة المنظمة؟
التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
الإهتمام بالبقاء والنمو والربحية	هل المنظمة ملتزمة بهذه الاهداف؟
الفلسفة	هاهي معتقدات وقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة؟
الميزة التنافسية	ماهي الكفاءة التي تتميز بها المنظمة ؟
الإهتمام بالسمعة	ماهي الإنطباعات العامة لدي الجمهور عن المنظمة؟
الإهتمام بالموظفين	ماهي اتجاهات المنظمة نحو الموظفين بها؟

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محاضرة الاستاذ بشار عباس حسين الحميري، موقع كلية الإدارة و الاقتصاد،

جامعة بابل، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges>، أطلع عليه يوم 2019/04/10

4. خطوات إعداد رسالة المنظمة:

بعد أن وقفنا على أهمية رسالة المنظمة وعناصرها لا بد من توفير الوقت اللازم لإعدادها ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة التالية والإجابة عليها:²

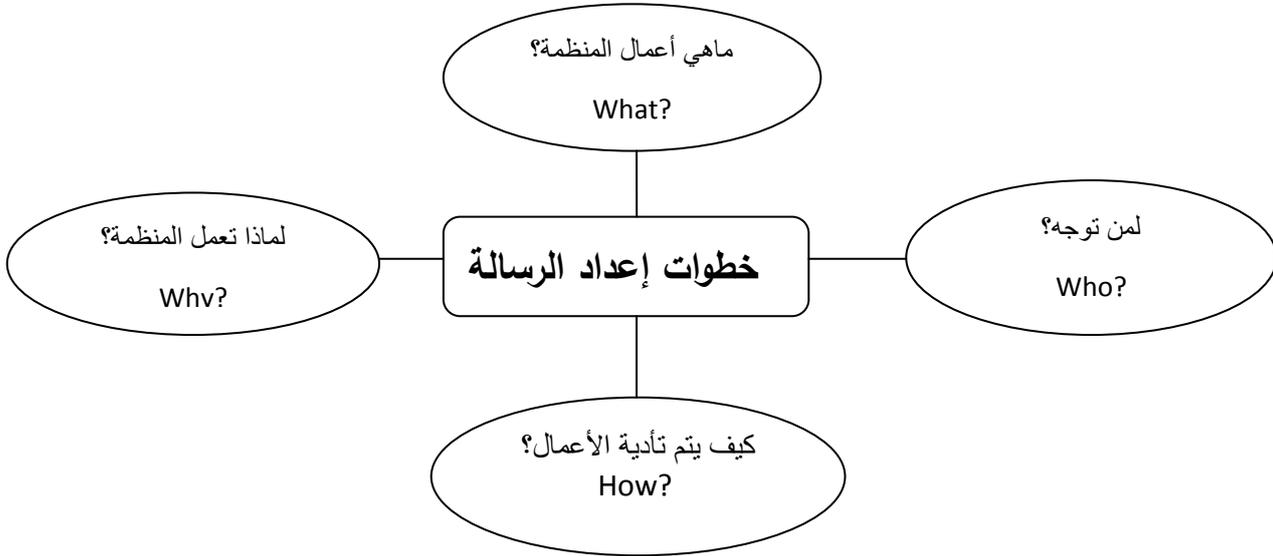
- ماذا What ؟: أو بصغة أخرى ما هو نشاط المنظمة ؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المنظمة إشباعها ، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة وإنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها؛
- كيف How ؟: أو كيف يتم تأدية هذا النشاط إذا يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة أو معرفة الطرق المختلفة لإصال منتجاتها الي جمهورها؛

¹ <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges>

² احمد ماهر، مرجع سابق،ص73.

- لماذا Why؟: أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المنظمة ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من سبب وجود المنظمة.

شكل(1-1) يوضح خطوات إعداد الرسالة



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص73.

الفرع الثاني: تحديد رسالة المنظمة وصياغتها¹

يعتبر صياغة وإعداد رسالة شاملة للمنظمة الخطوة الجوهرية التي لا غنى عنها في عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث أنه برسالة المنظمة تستطيع أن تحدد المنظمة لنفسها فكرا ومفهوما محددا يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة في الأسواق . وتعتبر عملية تحديد وصياغة رسالة المنظمة من أهم وأصعب خطوات الإدارة الإستراتيجية حيث تمثل وثيقة مكتوبة يتم الرجوع إليها باستمرار لاستلهاام اتجاهات العمل و الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي ترجع إليها الإدارة في اتخاذ القرارات. وعند تحديد رسالة المنظمة يجد أن نجيب على الأسئلة الآتية:

- من هم عملائنا؟: إن أكبر مسؤولية تجاه المؤسسة هي الوقوف على الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتجاتها باعتبارهم أحد العناصر التي يعتمد عليها في تحديد رسالتها، لأن نجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى قدرتها على تلبية حاجات هؤلاء؛
- ما هو النشاط الرئيسي للمنظمة (المنتج)؟: لابد للمؤسسة عند تحديد رسالتها معرفة النشاط المهم؛
- ما هو مجال تنافسها الجغرافي(السوق)؟: يقصد بمجال التنافس الجغرافي النطاق الذي تقدم فيه السلعة أو المنتج ويعد من العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة؛
- ما هي معتقدات المنظمة وقيمتها(فلسفة المنظمة)؟: تعتبر فلسفة المؤسسة مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي تعمل في إطارها المنظمة وتحكم سلوك أفرادها والتي تحرض المؤسسة على إظهارها؛

¹ محمد الحمدي الماضي، إدارة الأسس النظرية والجوانب التطبيقية، دار النشر، القاهرة، مصر، 2004، ص15.

• ما هي مزايا التنافسية ونقاط قوتها؟: تسعى المؤسسة الحديثة إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية بسعر ووقت مناسبين ويعبر عن ذلك عادة بتنافسيتها، لكن اكتسابها لمؤهلات تميزها عن غيرها بحيث تكسبها قوة المنافسة والتفوق على غيرها من المنظمات فيعبر عنه بالميزة التنافسية، لا تستطيع المنظمة بناء استراتيجياتها بشكل جيد ما لم تقس نقاط قوتها مقارنة بمنافسها في السوق؛

بحيث هناك مكونات أو عناصر رئيسية يجب أن تركز عليها رسالة المنظمة، وقد ركز العديد من الباحثين على أهمية تناول الجودة والبحث والتطوير و تلبية حاجات العملاء والاهتمام بالعاملين كمكونات رئيسية في رسالة وفي ما يلي توضيح مختصر لهذه المكونات :¹

1 الجودة :

في ظل البيئة العالمية شديدة التنافس تسعى جميع المنظمات للحصول على ميزة تنافسية والتي يمكن الوصـول إليها من خلال السعر، تلبية حاجة العملاء وكذلك عن طريق الجودة. فمن خلال التعرف على المستهلكين وتحليل احتياجاتهم و معرفة جودة منتجاتنا مع منافسينا نستطيع أن نصل إلى أهداف الجودة التي ستحقق لنا ميزة تنافسية

2 - البحث والتطوير:

على جميع المنظمات أن تؤمن بقوة الابتكار في تأثيرها على زيادة العوائد وسعر الأسهم بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبائن والعاملين وكذلك في تأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية.

3 الاهتمام بالموارد البشري:

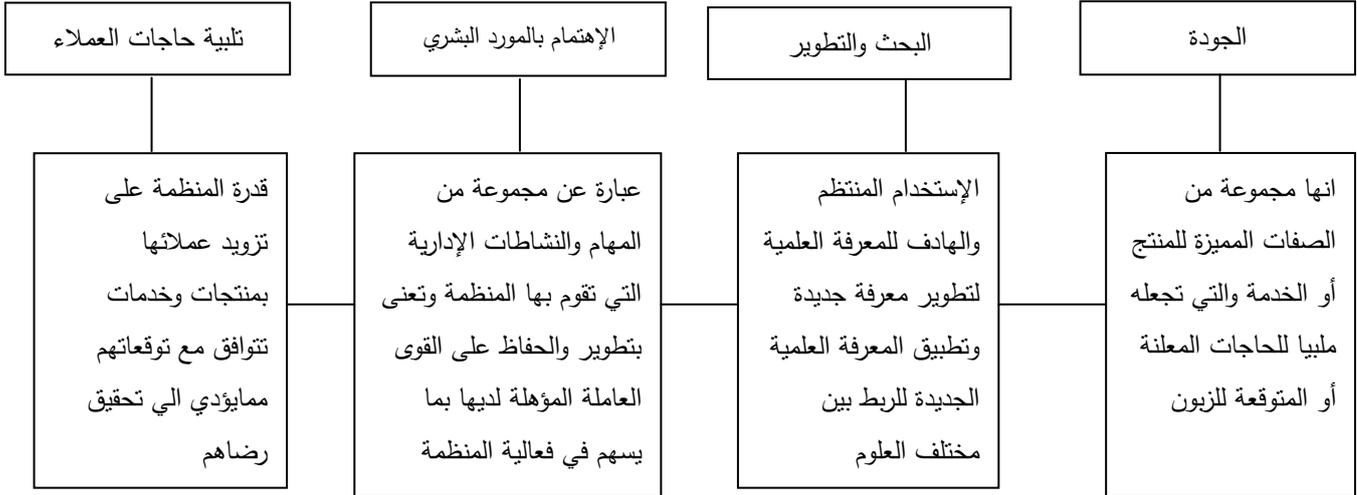
لا بد أن تعمل المنظمات على تمييز مواردها البشرية عن غيرها من المنظمات من خلال بناء أساس سليم في الاختيار والتعيين وكذلك التدريب المستمر وبناء الانتماء الحقيقي لدى العاملين وحب العمل والاهتمام بالصحة العامة والسلامة المهنية مع وضع نظام للأجور والحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي.

4 - تلبية حاجات العملاء:

يجب أن تعمل المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية فيما تقدمه لعملائها من خلال تقديم السعر الذي ينسجم مع قيمة السلعة أو الخدمة التي يحصلون عليها بالإضافة إلى التميز في تقديم الخدمة من خلال الاستعانة بالموظفين الأكفاء و أن يتم تزويد المنتج أو الخدمة بالمكان والزمان الذي يحقق رضا الزبون.

شكل(1-2): يوضح أبعاد رسالة المنظمة (من إعداد الطالبتين)

¹محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة التنافسية، مذكره ماجستير في العلوم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص ص 29، 30.



المصدر: محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة التنافسية، مذكره ماجستير في العلوم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص ص 29، 30.

الفرع الثالث: خصائص الرسالة الفعالة

يوجد هناك عدد من الصفات التي ينبغي توفيرها في رسالة المنظمة حتى تتصف بالرسالة الناجحة والفعالة وهي كما يلي:

- أن تكون رسالة المنظمة واضحة و مفهومة ومعبرة وبسيطة؛
- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية؛
- أن تكون رسالة المنظمة مختصرة بمحدود 100 كلمة، تكفي للتدليل الواضح على مضمونها وتبقى عالقة بأذهان الجميع؛
- إمكانية تحويلها إلي خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تحقق؛
- أن تكون رسالة المنظمة ذات طبيعة طويلة الأمد؛
- أن تتميز رسالة المنظمة بإثارة الدافعية لدى أفراد العاملين؛
- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان؛

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم **Porter** مفهوم الاستراتيجيات التنافسية بحيث " أشار الي أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في صناعة التي تعمل فيها"¹.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية" تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق"¹.

¹ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكره ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص3.

تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على ترويض المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لمنظمة ما على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية².

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"³.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁴.

إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة فنقول: "بأن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة وتوفير بيئة عمل مناسبة لذلك وبالتالي تحقيق المنظمة لمداخيل ومعدلات نمو مرتفعة".

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي⁶:

أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين؛
- أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- تؤدي للتأثير على المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
- تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها؛

ثانياً : مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالمنظمة الاقتصادية والتي نحصرها في شقين الداخلية والخارجية:¹

¹ أحمد إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 19.

² عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير في علوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 64.

³ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها و تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16.

⁴ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 37.

⁵ راتب صوص، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2011، ص 516.

⁶ خالد بن حمدان و إدريس صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية، 2007، ص 256.

1. المصادر الداخلية : عادة تكون مرتبطة بموارد وقدرات المؤسسة وأساليب التسيير المستخدمة نذكر أهمها:

1. الإبداع : أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا أساسيا لتجدد الميزة التنافسية يصاحبها عنصري الحفاظ على الجودة ومبدأ تخفيض التكلفة؛

2. الوقت : يعتبر الوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين والتحكم في جدولة التسليم بالإضافة إلى تقليص زمن دورة حياة المنتج نقاط قوة تتحلى بها المؤسسات التي تجيد إدارة الوقت لتحقيق الميزة التنافسية؛

3. المعرفة : أصبحت المؤسسات الناجحة تستثمر بشكل كبير في المعرفة كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية باعتبار رزمة القيمة الحقيقية للمعرفة والكفاءة الداخلية أمر ضروري للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وتجسد هذه المعرفة من خلال التكنولوجيا المكتسبة، أساليب الإنتاج والتسيير المتطورة؛

1. المصادر الخارجية: تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة ومما يؤدي بالمؤسسة إلى إيجاد فرص وميزات يجب استغلالها كظروف العرض والطلب، مؤشرات التجارة الخارجية كسعر الصرف وغيرها.

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

1 أهمية الميزة التنافسية:²

يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية بما يلي:

✓ هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات و الأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية؛

✓ ان الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة ان المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة؛

✓ انها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الإستجابة السريعة للزبون ؛

✓ أنها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها ؛

✓ ان الميزة التنافسية هي المحرك والحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها الي البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

2 العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحمل أقل قدر من التكاليف الإنتاج والتوزيع ، مما يمكنها من بناء أسعار مخرجتها بأقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية أكبر . ولتحقيق ذلك فإن على المنظمة أن تتميز في التصنيف والشراء والإنتاج والتوزيع، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى ، حيث تنشأ المزايا التسويقية عن عاملين رئيسيين هما:³

¹مملالي بحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه في علومالإقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص9.

² عمي حسون،فاضل حمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 32، بغداد، 2012،ص16.

³أديب محمد حسن هزائم، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية، الاردن، 2011،ص46/45.

1. الكفاءة المقارنة: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى منها:

✓ **الكفاءة الداخلية:** وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها، كذلك قدرتها على امتلاك الموارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين، ومن أهمها الابتكار والإبداع اللذان لهما الدور الأكبر في خلق ميزة تنافسية؛

✓ **الكفاءة التنظيمية المتبادلة:** وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية، كذلك تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغييرات التكنولوجية أو الإقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات البيئة المحيطة؛

2. قوة المساومة: والتي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزها لصالحها الخاص بها، وهذا العمل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- ✓ **التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير:** وهي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، والمجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار؛
- ✓ **الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة:** وهي خصائص السلع أو الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين؛
- ✓ **تكاليف التحول:** وهي تكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة؛

1. مؤشرات الميزة التنافسية:

هنا العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات و هي كما يلي:¹

1. الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة الصافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، و استخدامات التقنيات الحديثة و استغلال الموارد بشكل أفضل؛

2. الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين؛

3. حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسمى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها؛

¹ محمد فوزي على العتوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 46، 47.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية

سيتناول هذا المبحث الدراسات التطبيقية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، باللغتين العربية و الأجنبية ثم أوجه الاختلاف و التشابه مع هذه الدراسة.

المطلب الأول : الادبيات التطبيقية باللغة العربية

سنتناول في هذا المطلب مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أولاً : دراسة: حسين وليد حسين و أ.د عبد الناصر علك حافظ (1997)¹

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " دور رسالة المنظمة الإستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية " ، و قد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة رسالة المنظمة و أثرها في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال، و قد اعتمدا الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية بالعراق كمجتمع للدراسة و ذلك باختيار عينة متكونة من 71 فردا في سنة 1997.

و من أهم النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة:

- ✓ أن رسالة المنظمة تمارس دورا مهما في مساعدة الإدارة في المنظمة المبحوثة لتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير قدرات مواردها البشرية بما يساعدها على البقاء و النمو الاستمرار في ظل البيئة التي تعمل ضمنه
- ✓ كما أنها تساهم في تزويد المنظمات بالمعايير اللازمة لمساعدتها على العمل و النجاح و تلبية احتياجات أسواقها من خلال تبني مفاهيم الجودة و البحث التطوير و خدمة الزبون في مضامينها.
- و من أهم التوصيات التي خلص لها الباحثان ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بدراسة كيفية الاستفادة من الفوائد التي تقدمها رسالة المنظمة و توظيفها في تحديد برامجها التدريبية في ظل البيئة التي تعمل فيها.²

ثانيا : دراسة محمد المحمدي الماضي (2000)³

وكانت الدراسة تحت عنوان " رسالة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة في مصر " و هدفت هذه الدراسة على الوقوف على مدى تطبيق مفهوم الرسالة في الشركات المصرية العامة و الخاصة و مقارنتها بالشركات الأجنبية في مصر، حيث شملت عينة الدراسة 924 مؤسسة و قد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات، الحدود الزمنية للدراسة كانت سنة 2000.

و خلصت نتائج هذه الدراسة إلى :

¹ حسين وليد حسين، عبد الناصر علك حافظ، مرجع سبق ذكره.

² حسين وليد حسين، عبد الناصر علك حافظ، دور رسالة المنظمة الإستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، العدد 50 الجزء الأول، النجف، 1997.

³ محمد المحمدي الماضي، رسالة المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات المصرية ومقارنتها بالشركات الأجنبية العاملة في مصر ، المؤتمر الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، أبريل 2000 القاهرة.

✓ أن جميع المنظمات توجد فيها رسالة لكن هناك تباين كبير بين المنظمات الوطنية و المنظمات الأجنبية العاملة في مصر من حيث مفهوم الرسالة و محتواها حيث اقتصر مسمى رسالة في الشركات العامة و القطاع الخاص على مسمى غرض الشركة يليها سياسة الجودة المتبعة حيث اتضح أن اغلب المديرين لا يميزون المعنى الحقيقي لدور الرسالة في الشركة بعكس الشركات الاجنبية العاملة في مصر فإن مفهوم و دور الرسالة واضح و صريح؛

✓ يقتصر نشر الرسالة في القطاع العام و الخاص في مصر فقط على الادارة العليا اما بقية الموظفين ليس لهم علم بمحتوى الرسالة بعكس الشركات الاجنبية في مصر التي تقوم بنشر رسالتها لجميع موظفيها و كذا عملائها؛

✓ محتوى الرسالة اقتصر على المنتج و السوق و بعدها تلبية حاجات العملاء اما الشركات الاجنبية فقد المت بكل عناصر المطلوبة أن تكون في الرسالة.

ومن أهم التوصيات التي توصل لها الباحث:

✓ ضرورة العمل على نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بكافة الوسائل، و أن يتم تدريب الاستراتيجيين في الشركات العامة و الخاصة على كيفية صياغة رسالة المنظمة؛

✓ أن لا تكتفي هذه الشركات بمجرد الانبهار فقط بالشركات الأجنبية و الخوف منها، بل يجب أن تتعلم منها من أجل تحسين قدراتها التنافسية.

ثالثاً: دراسة محمد فوزي علي العتوم (2009)¹

و جاءت الدراسة تحت عنوان " رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية" و قد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع صناعة الأدوية في الأردن ، وما تأثير رسالة المنظمة ومكوناتها على تحقيق قدرة تنافسية، و قد تألف مجتمع الدراسة من خمسة شركات للأدوية في الأردن، بينما تكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة في هذه الشركات، و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات، اما الحدود الزمنية فكانت سنة 2009.

و قد توصل الباحث لمجموعة من النتائج كان أهمها :

✓ يوجد اثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية؛

✓ يوجد اثر لتبني لكل من : الجودة، البحث و التطوير، الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية رغبات العملاء في رسالة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

و من أهم التوصيات التي خلص إليها الباحث هي :

✓ يجب أن تعمل الشركات الدوائية المحلية على بناء ثقافة الشركة من خلال غرس مفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لما له أثر في دعم استراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها المنشودة؛

✓ أن لا تكون رسالة المنظمة في هذه الشركات مجرد شعارات لا معنى لها بل يجب تحويلها إلى برامج و أفعال يلمس نتائجها عملاء هذه الشركات.

¹ محمد فوزي علي العتوم، مرجع سبق ذكره.

رابعاً : دراسة: انتصار عزيز حسين (2017)¹

دراسة بعنوان " أثر مضامين رسالة المنظمة الصحية و مستويات خدماتها " مع دراسة تطبيقية في مستشفى حماية الأطفال التعليمي في بغداد، و قد هدفت الدراسة إلى بيان أهمية مضامين رسالة المستشفى و أثرها في مستويات خدماتها الصحية و معرفة مدى اهتمام إدارة المستشفى مجال البحث و العاملين فيها في صياغة مضامين رسالة إنسانية واضحة و مفهومة و توظيفها في كل مستوى من مستويات خدماتها الصحية، و اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات، حيث اخليت عينة مؤلفة من 50 فرداً من مستشفى حماية الأطفال التعليمي في بغداد من مديري الأقسام العلمية و رؤساء الشعب و الوحدات و بعض الأطباء والصيادلة في المستشفى، أما الحدود الزمنية للبحث هو من أوت 2016 إلى جانفي 2017 و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

✓ أن إدارة المستشفى تأخذ بنظر الاعتبار أهمية مستويات منتجاتها عند رسالتها و التخطيط لخدماتها الصحية ومستلزماتها التكنولوجية؛

✓ كما تقوم إدارة المستشفى بالتعرف المسبق على حاجات و رغبات عموم المستفيدين من خدماتها قبل إنتاج الخدمات و ذلك لبناء علاقة إنسانية تماشياً مع العنصر الأول لمضمون رسالة المستشفى كما لم تغفل إدارة المستشفى تنويع خدماتها لتحقيق الرضا و ولاء المرضى.

و قد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

✓ انه يفترض بإدارة المستشفى و المنتسبين إليها أن يؤمنوا بأن يعيشون في بيئة تنافسية، كما يشير واقع عملهم إلى ذلك و يتصرفوا كما تمليه عليهم متطلباتها؛

✓ ضرورة الارتقاء أكثر فأكثر بالخدمات الصحية و الطبية.

خامساً : دراسة د.مرزوق عاشور ، يوسف أحمد (2017)²

كان عنوان هذه الدراسة " رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، و هدفت الدراسة إلى دور رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية، تم إجراء الدراسة سنتي 2016/2017 حيث اختيرت عينة عشوائية متكونة من 100 موظف في شركة الهاتف النقال "موبيليس" و ركز الباحثان على الوكالات التجارية التابعة للمديرية الجهوية لولاية الشلف التي لها علاقة مباشرة مع الزبائن، اعتمدا الباحثان على المنهج المسحي و منهج دراسة الحالة باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات.

من اهم النتائج التي توصل لها الباحثان :

¹ انتصار عزيز حسين، أثر مضامين الرسالة المنظمة الصحية في مستويات خدماتها- مستشفى حماية الأطفال التعليمي في بغداد/نموذجاً ، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد مئة و اثنا عشر، 2017.

² د. مرزوق عاشور، يوسف أحمد، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 18/ 2017.

- ✓ الاهتمام الدائم بالزبون يساعد على تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة الناتجة عن عملية التدريب في التعامل مع الزبائن و تقديم خدمات ذات جودة مما يحقق ميزة تنافسية لها؛
- ✓ رأس المال الزبوني يساعد المؤسسة على التعرف على أهم العوامل التي تحقق الميزة التنافسية بناءً على العلاقات مع الزبائن التي تمكنها من التعرف على أذواق و رغبات الزبائن؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية.
- من أهم التوصيات المقترحة :
- ✓ ضرورة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال انتهاز مجموعة من الاستراتيجيات للمحافظة عليهم مثل تقديم لهم أسعار خاصة و التواصل الدائم معهم؛
- ✓ تمتلك مؤسسة موبيليس علاقة جيدة مع الزبائن لذا يجب عليها استغلالها و العمل على تعزيز لكسب ميزة تنافسية.

سادسا :دراسة حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء (2018)¹

- و جاءت الدراسة تحت عنوان " إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، و اهتمت هذه الدراسة ببيئات العلاقة التي تربط بين الزبون و التميز التنافسي و ذلك من خلال توضيح مدى اهتمام المؤسسات بالزبون و إدارة العلاقة معه لتحقيق التميز و الريادة، و اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات، و قد اجري هذا البحث في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال(موبيليس، جيزي، أوريدو) في ولاية بشار و تألفت العينة من عمال الصف الأمامي في الوكالات و بلغ عددهم عشرون مفردة.
- و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
- ✓ أن الزبون مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية إلا أن هذه المؤسسات على المستوى المحلي مازالت لم تستغل إدارة العلاقة مع زبائنهم في تحقيق التميز و يعود ذلك لأسباب عدة منها عدم تنافسية القطاع و أسباب تتعلق بالزبون في حد ذاته.
 - و من أهم التوصيات المتوصل إليها:
 - ✓ أن حتمية التغيير تستوجب على المؤسس الإصغاء و بروية لطلبات و تطلعات الزبائن وبذل مختلف الجهود لتبليتها مهما اختلفت.

سابعا : دراسة منصور عبد القادر منصور و صابرين محمد أبو شاويش (2018)²

- و كانت الدراسة تحت عنوان " متطلبات الشفافية الإدارية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية" ، و هدف هذا البحث لقياس متطلبات الشفافية الإدارية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في كلا من جامعتي الأقصى بغزة و جامعة فلسطين، و تم اختيار عينة متكونة من 100 عامل إداري و كذلك في الوظائف الاستشارية، و من أهم النتائج التي توصل إليها البحث :

¹ حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء، إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 7، العدد 1، مارس 2018.

² منصور عبد القادر منصور و صابرين محمد أبو شاويش، متطلبات الشفافية الإدارية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين . ألمانيا- العدد الثاني، أكتوبر 2018.

- ✓ وجود علاقة ارتباطيه بين الشفافية الإدارية و تحقيق الميزة التنافسية و غياب سياسات استقطاب العاملين و ترفيعهم في كلا الجامعتين؛
- ✓ انخفاض مستويات القيم التنظيمية لدي العاملين في الجامعات محل البحث، و هذا يتطلب تحسين واقع الثقافة التنظيمية فيها من خلال تحسين ظروف العمل و وضوح التشريعات و القوانين؛
- ✓ اهتمام الجامعات محل البحث بزيادة حصتها السوقية من الطلاب على حساب المخرج التعليمي.
- ✓ و من أهم التوصيات المقترحة من الباحثان هي:
- ✓ العمل على بلورة سياسة واضحة لسياسة استقطاب العاملين و ترفيعهم في الجامعات الفلسطينية، و كذلك أهمية وجود أنظمة رقابة داخلية؛
- ✓ استحداث قسم للرقابة الداخلية في كلا الجامعتين من خلال اعتماد معايير إدارية و مالية يمكن لها أن تضبط الوظيفة الإدارية بشكل جيد تعزز مبدأ المساءلة فيها.

المطلب الثاني : الادبيات التطبيقية باللغة الأجنبية

سنتناول في هذا المطلب مجموعة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أولاً : « Lassaad Lakhali » (2009)¹

كانت الدراسة تحت عنوان " تأثير الجودة على الميزة التنافسية و الأداء التنظيمي "، و هدفت الدراسة إلى وضع تصور يطور إطاراً يربط الجودة والميزة التنافسية والأداء التنظيمي. حيث تم جمع بيانات الدراسة من 74 مؤسسة حيث تألفت عينة الدراسة من المديرين لهذه المؤسسات و تم اختبار المنظمات والعلاقات المقترحة في الإطار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. تقدم هذه الدراسة دليلاً تجريبياً على أن الجودة مرتبطة مباشرة بالميزة التنافسية و الأداء التنظيمي تشير النتائج أيضاً إلى أن المستويات الأعلى للميزة التنافسية قد تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. النتائج أيضاً تبين أن الأداء التنظيمي يتأثر أكثر بالميزة التنافسية منه بالجودة، يشير هذا إلى أن الجودة تنتج ميزة تنافسية للمنظمة في المقام الأول، وأن الميزة التنافسية ستؤدي بدورها إلى تحسين الأداء التنظيمي.

من أهم التوصيات المقترحة هو إجراء بحوث مستقبلية أكثر توسعاً أي لا تقتصر على تصورات المديرين بل تشمل الموظفين للحصول على نتائج أفضل و أدق.

ثانياً : دراسة : « Muhammad Aslam Khan, Hasan Afzal, and Muhammad Fahad Aslam Khan » (2010)²

و جاءت الدراسة تحت عنوان " تأثير رسالة المنظمة عامل مشجع للأداء العام "، و هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير مهمة المنظمة على الأداء في قطاع البنوك والاتصالات والقطاع الدوائية في باكستان للتحقق من تأثير المهمة على أداء المنظمة، و تكونت

¹ Lassaad Lakhali, **Impact of quality on competitive advantage and organizational performance**, Journal of the Operational Research Society, May 2009.

² Muhammad Aslam Khan, Hasan Afzal, and Muhammad Fahad Aslam Khan, **Impact of organization's mission an encouraging factor for overall performance**, African Journal of Business Management Vol. 4(13), pp. 2652-2658, 4 October, 2010

العينة المدروسة 542 موظف من قطاع البنوك، الاتصالات و قطاع الصيدليات، أما الحدود الزمنية للدراسة كانت سنة 2010. و من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الورقة المبحوثة:

✓ وجود علاقة إيجابية للغاية بين الرسالة والأداء. حيث أن أداء المؤسسات يزيد بنسبة 74 إلى 79٪ نظرًا لتركيز الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة من خلال رسالة المؤسسة؛

✓ كما أن تحديد الرسالة ضروري لتحقيق أداء عالٍ في المنظمة، وسيتيح الفرصة للموظفين للاضطلاع بمهامهم في إطار أوسع. و من أهم التوصيات المتوصل إليها:

✓ أن المنظمات وفقًا للأهمية اللازمة لرسالتها و المحددة بشكل جيد سوف توجه مواردها وتحقق النمو من خلال الموارد الموسعة و من ثم فمن الضروري استخدام هذا المكون من التنظيم.

ثالثا : دراسة « Valerij DERMOL » (2012)¹

جاءت الدراسة تحت عنوان " العلاقة بين بيان الرسالة و أداء الشركة " و تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى العلاقة بين بيان رسالة المنظمة و أداء الشركة من خلال القيمة المضافة لكل موظف و قد شملت العينة 394 شركة سلوفينية و قد استخدم المنهج التحليلي و قد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات قد خلصت الدراسة إلى:

✓ أن الشركات التي تركز بيانات رسالتها على تنفيذ مختلف الموارد والعلاقات هي وحدها القادرة على تحسين الأداء، ويعتقد صاحب البحث أن منطق العرض القائم على الموارد هو السائد عند تحليل بيانات مهمة الشركات السلوفينية؛

✓ لا يبدو أن الشركات التي تركز على أداء الشركة ونموها كانت أكثر نجاحًا من الشركات الأخرى مع بيان المهمة أو بدونها؛

✓ ويبدو أن الشركات التي تركز بيانات مهمتها على تنفيذ مختلف الموارد والعلاقات هي وحدها القادرة على تحسين الأداء هذا هو ثاني أهم نتائج بحثه.

و من أهم التوصيات التي خلص لها الباحث:

✓ ضرورة إجراء مزيد من البحوث في مجال بيانات الرسالة ومكونات بيانات الرسالة وعلاقتها بأداء الشركة حيث قد يتم استكمال البيانات الكمية بنوع واحد يتم جمعه بمساعدة المقابلات في الشركات عالية التكوين التي تحتوي على بيانات مهمة صريحة أو ضمنية؛

✓ قد تعطي هذه المقابلات معلومات أكثر عمقا حول إنشاء وإبلاغ بيانات المهمة في الشركات السلوفينية وكذلك الأجنبية. وهي عمليات إنشاء و التواصل من بيان المهمة و أداء الشركة.

¹ Valerij DERMOL, RELATIONSHIP BETWEEN MISSION STATEMENT AND COMPANY PERFORMANCE, Scientific Annals of the Alexandru Ioan Cuza" University of Iași Economic Sciences, 59 (1), juin 2012

رابع : دراسة « Kamal A.M Al-QUDAH » (2012)¹

جاءت الدراسة تحت عنوان " تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات الصناعات الدوائية في الأردن "، تهدف هذه الورقة إلى التحقيق في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية في الأردن. تم جمع البيانات من الموظفين الإداريين من المستوى المتوسط إلى الأعلى لشركات تصنيع الأدوية في الأردن و تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليلات الانحدار المتعددة، أما الحدود الزمنية كانت شهر جوان من سنة 2012. أشارت النتائج إلى:

✓ وجد أن القيادة لها علاقة بميزة تنافسية وأنها تؤثر على الميزة التنافسية بطرق معينة. في الواقع القيادة هي شرط ضروري للمنافسة؛

✓ أظهرت الدراسة أن إدارة الأفراد لها آثار إيجابية على الميزة التنافسية. لقد تبين أن التطبيق العالمي لتطبيق إدارة الأفراد يتمتع بميزة تنافسية أكبر؛

✓ أنه يوجد تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على ميزة تنافسية تركيز العملاء الذي لديه أعلى تأثير على الميزة التنافسية تليها إدارة الأفراد والقيادة في وقت لاحق. وبالتالي فالجودة الشاملة الإدارية مهمة من الناحية الإستراتيجية والتكتيكية لاكتساب ميزة تنافسية، لذلك يجب أن تلتزم المنظمات بممارسات إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها بنجاح.

خامسا : دراسة « Albana Berisha Qehaja, Enver Kutllovci » (2015)²

و كانت الدراسة تحت عنوان " دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، و هدفت الدراسة لتأكيد أن الموارد البشرية مصدر من مصادر الميزة التنافسية من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيقها، و قد أجريت الدراسة في سبع شركات توزيع بالجملة للمنتجات الغذائية وغير الغذائية في كوسوفو، و تم مسح عينة مكونة من 35 من المديرين والمديرين الفرعيين داخل هذه الشركات، اما الحدود الزمنية كانت اواخر سنة 2015.

و من أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ أن أقسام الموارد البشرية تعامل كعمل إداري و ليس كعمل إداري استراتيجي مع أن الاستطلاع أكد أن معظم الشركات في كوسوفو ليس لديها خطة إستراتيجية للموارد البشرية بالرغم وجود تصور عند هذه الشركات أن لها مساواة تنافسية و ليس ميزة تنافسية من حيث الموارد البشرية؛

✓ حيث أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية في الشركات التي شملتها الدراسة الاستطلاعية غير منتظمة و تقريبا متشابهة. و من أهم التوصيات التي توصل لها الباحثان :

✓ أنه يجب أن تنشأ الموارد البشرية لتكون مصدرا ذا صلة للميزة التنافسية للشركة و يجب أن تكون قيمة ونادرة و مدعومة من قبل القيم التنظيمية الشاملة للشركة؛

¹ Kamal A.M Al-QUDAH, **The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in JORDAN**, *Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 12, Issue 3, 2012*

² Albana Berisha Qehaja, Enver Kutllovci, **The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage**, *Journal of Human Resource Management (2015), Volume 18, Issue 2, janvier 2016 pp. 47-61.*

✓ كما يجب تقدير و الاستثمار في الرأس المال البشري لأنه أهم مصدر للميزة التنافسية.

سادسا : دراسة « Sanad A. Alajm and Meshref A. Alenezi » (2016)¹

جاءت الدراسة تحت عنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية والمزايا التنافسية: دور الوسيط في تنظيم الشخص المناسب " ، و هدف هذه الورقة هو دراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ، وكذلك العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من خلال "الشخص و المنظمة" (*Person-organisation - O fit*) أي توافق القيم و التوقعات بين العامل و صاحب العمل لشركات التصنيع الكويتية، و تمثل مجتمع الدراسة بـ 300 موظف من جميع المستويات يعملون ضمن 63 شركة تصنيع بالكويت، حيث استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة ، و كانت الحدود الزمنية للدراسة هي شهر فيفري من سنة 2016.

و قد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها:

✓ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن P-O يصلح تأثير الوساطة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية و بالنسبة ل لعنصر الوسيط P-O fit، أظهرت النتائج وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية و الميزة التنافسية أي توضح أهمية التوافق بين قيم الفرد والمنظمة في خلق اتجاهات إيجابية للعمل حيث يمكن للمؤسسات التي تتناسب قيمها مع قيم موظفيها (والعكس) زيادة ميزتها التنافسية، على الرغم من أن نتائج الدراسة يعكس وضع تنافسي جيد في شركات التصنيع الكويتية، إلا أنه يتوجب عليهم الاهتمام أكثر بعملية تخطيط الموارد البشرية وتوظيفها لاختيار الموظفين الذين يتناسبون مع القيم المنظمة.

و من أهم المقترحات هو القيام بمزيد من البحوث في القطاعات الخدمية كشركات الاتصالات، التعليم و الصحة...إلخ.

سابعا : دراسة « Shilpa Wadhwa, Daleep Parimoo » (2016)²

كانت هذه الدراسة تحت عنوان " تأثير الرؤية والرسالة على الأداء التنظيمي في السياق الهندي " والغرض من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير الرؤية والرسالة على الأداء التنظيمي في السياق الهندي وتمت الدراسة على عينة شملت 200 شخص مقسمة على أربع شركات حيث اختير 50 شخص من كل شركة و من النتائج المتوصل إليها انه:

✓ يوجد ارتباط ايجابي بين الرؤية و الرسالة و الأداء التنظيمي من خلال المحتوى و الاتصال و التنفيذ و من أهم المقترحات التي طرحها الباحثان أنه تساهم عملية توصيل الرؤية و الرسالة في بناء وعي مشترك وبالتالي يجب تركيز الطاقة وتوفير التوجيه وتأكيد غرض الفرد وموقعه في صنع القرار؛

✓ و يمكن للرؤية المشتركة تنشيط الناس من خلال ربطهم بهدف المنظمة ورؤية كيف تساهم جهودهم في الصورة الأكبر، إذا تم تطويرها وتنفيذها بشكل صحيح ، يمكن أن تؤثر الرؤية على المباني التي تساعد المنظمة في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

¹ Sanad A. Alajmi, Ph.D and Meshref A. Alenezi, Ph.D, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND COMPETITIVE ADVANTAGE: THE MEDIATOR ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT**, Global Journal of Human Resource Management, Vol.4, No.1, pp.65-82, February 2016

² Shilpa Wadhwa, Daleep Parimoo, **Impact of Vision and Mission on Organizational Performance in Indian Context**, The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321-8916), December 2016.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث المكان والزمان	أنجزت في بيئة عربية و أجنبية و كانت من سنوات 1997 إلى سنة 2018 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية : العراق، مصر، الأردن، الجزائر، الكويت، باكستان، كوسوفو، سلوفينيا و الهند.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019/2018 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" في الادارة المركزية بالجزائر و المديرية الجهوية بورقلة.
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على رسالة المنظمة وتم ربطها إما بالأداء العام للمؤسسة أو البرامج التدريبية للموارد البشرية او تحقيق الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف على العوامل المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على رسالة المنظمة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، و هي تشبه دراسة واحدة لمحمد علي فوزي اجريت بالأردن، و قد اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة التي تم التعرف فيها إما لرسالة المنظمة أو للميزة التنافسية ولم يتم الجمع بين الاثنتين.
مجتمع وعينة الدراسة	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة ، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة ، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" بورقلة كما تم توزيع الاستبيان على بعض اقسام في الادارة المركزية بالجزائر.
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.
نتائج الدراسة	وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في: - أن لرسالة المنظمة أثر كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسات؛ - يعتبر الرأس المال الزبوني مصدر رئيسي من مصادر الميزة التنافسية - الاهتمام بالموارد البشرية، تؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية؛ - كما تساهم الجودة في خلق الميزة التنافسية و تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات.	أهم النتائج التي توصلنا إليها: - اتضح أن هناك مستوى عال من لدى اطارات الشركة لمفهوم رسالة المنظمة؛ - تعتبر الففة المبحوثة أن تلبية حاجات الزبون يعتبر أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية؛ - تعتبر جودة الخدمات عنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. - الاهتمام بالبحث و التطوير ضروري من اجل التحسين المستمر للخدمات ومواجهة المنافسين الحفاظ على الحصة السوقية؛ - الاهتمام بالموارد البشرية اهتمام متوسط مع انها مصدر أنها مصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

• مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمّن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات

الدراسة، بالإضافة إلى :

✓ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل رسالة المنظمة و المتغير التابع الميزة التنافسية؛

✓ ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛

✓ التعمق في الموضوع؛

✓ الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح مجال للباحثين في إعداد المنهجية المتبعة؛

✓ ساهمت بعض الدراسات السابقة و بشكل كبير في إعداد الاستبانة؛

✓ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكّننا في الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية والتطرق إلى ماهية رسالة المنظمة، مفهومها، أهميتها، خطواتها، كيفية صياغتها، وأبعادها بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، خصائصها، مصادرها، مؤشراتنا .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الأدبيات التطبيقية التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع دراستنا.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لرسالة المنظمة وأثرها في

تحقيق الميزة التنافسية على مستوى

مؤسسة موبيليس

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للجانب النظري للموضوع من خلال دراسة المفاهيم المتعلقة برسالة المنظمة و الميزة التنافسية، و كذا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم النظرية على الجانب الميداني.

و حتى نتمكن أكثر من الإلمام أكثر بالجانب التطبيقي لهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول التعريف بمجتمع و عينة الدراسة و تحديد متغيراتها، و كذا طريقة جمع المعطيات اللازمة في بناء هذه الدراسة، و من ثمة تحديد الأدوات المستخدمة.

أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى عرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها، مع تقديم تفسيرات لهذه النتائج، و في الأخير اختبار الفرضيات المقدمة في أول هذه الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتناول هذا المبحث جوانب الدراسة و المتمثلة في طريقة الدراسة و أدوات الدراسة، بما في ذلك مجتمع الدراسة و عينتها، وتحديد متغيرات الدراسة.

المطلب الأول : طريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على طريقة الدراسة من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة، و تحديد المتغيرات.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

1 - مجتمع الدراسة : تم اختيار مؤسسة الهاتف النقال "موبيليس" - الإدارة المركزية بالجزائر و المديرية الجهوية بورقلة- كونها تقدم خدماتها في مناخ تنافسي .

التعريف بالمؤسسة :

تعتبر موبيليس المؤسسة الوطنية الوحيدة إلى جانب المتعاملين الأجبيين بسوق الهاتف النقال بالجزائر، و هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر و الذي يختص بالهاتف النقال، كما تعود نشأتها نتيجة للإصلاحات الهيكلية المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية القاضية بفصل نشاطات البريد عن الاتصالات السلكية و اللاسلكية، و بموجب القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 هكذا أصبحت هناك مؤسستين تتفرع عنها مؤسسات أخرى و هما مؤسسة "بريد الجزائر" و " اتصالات الجزائر" و كانت الانطلاقة الفعلية لهذه الأخيرة في الأول من جانفي سنة 2003، و التي تضم مجموعة من المؤسسات كل حسب نشاطها:

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت (Fixe) Algérie telecom
- اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM mobilis) Algérie telecom mobile
- اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) Algérie Telecom satellite

و موبيليس هي عبارة عن مؤسسة عمومية إطارها القانوني هو "شركة ذات أسهم"، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 250.000.000.00 دج مقسمة على 1000 سهم، كل سهم بقيمة 250000 دج، وهي فرع 100% لشركة اتصالات الجزائر، مقرها الاجتماعي موجود في الجزائر العاصمة وبالضبط في حي الأعمال بباب الزوار. ولقد اتخذ قرار تأسيس موبيليس بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية بتاريخ 2003/01/18 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 18-02 بتاريخ 2002/05/26 الذي أعطى الموافقة على منح رخصة استغلال الشبكة العامة للاتصالات (GSM). لذلك سعت المؤسسة إلى تصميم "اسم تجاري" و"الوغو خاص" وذلك لإظهار هويتها المرئية.

حيث أن الاسم التجاري للمؤسسة "موبيليس" مؤلف من كلمتين "موبيل" التي تعني الهاتف النقال و"يس" التي تدل على امتلاك الآخر للشيء ، وعليه فالعنى الكامل للكلمة "موبيليس" هو "هاتفك النقال".

و قد حددت مؤسسة موبيليس منذ نشأتها عدة مهام و أهداف رئيسية تتمثل في كسب رضا الزبون و وفائه، الإبداع و التقدم التكنولوجي... الخ، و هذا ما سمح لها بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي حيث يقدر رقم أعمالها السنوي بـ

86 060 000 000,00 دج، و يبلغ عدد عمالها على المستوى المديرية الجهوية بورقلة إلى 369 عامل، و فيما يلي نستعرض مهام و أهداف المؤسسة:

1 - مهام مؤسسة موبيليس:

- الإبداع واقتناء كل براءة أو أي رخصة تتعلق بمهدها؛
- ضمان توفير المنتجات والخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن عبر كامل التراب الوطني مع مراعاة قواعد المساواة والاستمرارية وقابلية التكيف؛
- المساهمة في تكوين عمالها وتحسين مستواهم.
- تركيب، تطوير واستغلال شبكات وتجهيزات الهواتف النقالة؛
- استيراد وتوزيع التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال؛
- بيع الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال؛
- صيانة الشبكات، الخدمات وكذا التجهيزات الخاصة بالهاتف النقال؛
- القيام بكل التعاملات المالية، الصناعية، التجارية وأيضاً العقارية المتعلقة بنشاطها والتي من شأنها أن توسع وتنمي المؤسسة
- ضمان أمن الشبكة ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن مع الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان

2-أهداف مؤسسة موبيليس:

- ينبغي على موبيليس الحفاظ على حصتها في السوق الراهنة وعليه استثمار أجزاء جديدة بغية تحسين مساهمتها في السوق بإبقاء أبعادها تجاه منافسيها والمتمثلان في كل من "جازي" و "نجمه"؛
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية؛
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى نسبة 100%؛
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية؛
- تطوير الخبرة والأداء؛
- ترقية القدرة التنافسية؛
- تحقيق الربح والنمو؛
- المشاركة في التنمية الوطنية؛
- الحصول على شهادة الأيزو V2000 و ISO9001؛
- منح المنتجات الممكن دخولها ضمن فروع جديدة؛
- زيادة الاستفادة ونجاعة الشركات، وهذا عبر منحها رسومات منطقية من الممكن إدخاله؛
- تلبية حاجيات وما يرتقبه المستهلك الجزائري بتطوير نسبة أداء مجالات النشاطات الإستراتيجية التالية: الدفع المسبق والدفع المشترك؛

➤ تعدد نقاط البيع المباشرة ووضع شبكة توزيع بالشراكة مع المختصين؛

➤ تنمية قنوات التوزيع؛

➤ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛

➤ ضمان تشكيلة عمال وفق المقاييس الدولية: عامل لكل 4000 زبون؛

➤ بلوغ أرباح سنوية تقدر ب: النتيجة الإجمالية تساوي 40% من رقم الأعمال.

تقدم مؤسسة موبيليس خدمات : GSM ، GPRS ، الانترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث و الرابع، بلاك بيرى و خدمة التجوال الدولي و تمتلك أكثر من 5000 محطة BTS و شبكتها تغطي 97 من مساحة الجزائر كما تملك أكثر من 178 وكالة تجارية و 6000 نقطة بيع معتمدة، و مع نهاية عام 2017 أصبح لدى موبيليس أكثر من 18 مليون زبون في مختلف خدماتها بحصة سوقية قدرت ب 40,06%.

تعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة، ف " موبيليس" أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهم، و ما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، و حماية البيئة، فهي اليوم تفرض نفسها كشركة حيوية مبدعة، و فية وشفافة في محيط جد تنافسي و سليم بالإضافة إلى الاتصال المباشر و الإبداع الدائم في تطوير عروضها و خدماتها المختلفة (قوسطو، سلكني، خدمات الرسائل المصورة و الصوتية MMS وخدمة 3G وخدمات الجيل الرابع 4G، هذه التقنية المتطورة و التي توفر تدفقا عاليا جدا على الهاتف النقال ، بما في ذلك من نقل المعلومات بسرعة تدفق نظري يتجاوز 100 ميغا بايت/ الثانية.

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الالكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدين بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق، و المتابعة إنجازاتها منذ نشأتها قمنا بتلخيص أهمها بالجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1) : إنجازات شركة موبيليس منذ انطلاقتها

03 أوت 2003	بداية نشاط المؤسسة
03 فيفري 2004	طرح بطاقة تعبئة بقيمة 1000 دج و 2000 دج و فتح أول نقطة بيع
28 سبتمبر 2004	طرح بطاقة تعبئة بقيمة 500 دج و الانطلاق بعملية استدعاء الزبائن لتسديد فواتيرهم.
10 نوفمبر 2004	الوصول إلى مليون مشترك و القيام بتوفير خدماتها عبر 3200 مكتب بريدي.
20 ديسمبر 2004	تخفيض سعر بطاقة سيم إلى 500 دج و عروض خاصة بنهاية السنة
30 ديسمبر 2004	وضع هدايا تكريمية للمشارك المليون، و أكثر من 5000 نقطة بيع
04 جانفي 2005	الوصول إلى 1.2 مليون مشترك
فيفري 2005	رعاية الفريق الوطني لكرة اليد و إطلاق خدمة ال (GPRS, MMS).
مارس 2005	عرض خدمة جديدة خاصة بالشركات و هي "الدفع عن بعد"، و إطلاق خدمة « Mobilight »
أفريل 2005	عرض خدمة « MobiPost » و إنشاء موقع إلكتروني خاص بالمؤسسة
سبتمبر - نوفمبر 2005	الوصول إلى 4 مليون مشترك، عرض خدمة "كلمني"
23 مارس 2006	طرح بطاقة تعبئة بقيمة 200 دج
أفريل - جوان 2006	طرح بطاقة جديدة باسم "قوسطو" و إطلاق خدمة الدفع المؤجل، و عرض خدمة "بلاك بيربي"
سبتمبر - جانفي 2007	إطلاق خدمة « Mobiconnect » و استخدام المفتاح الجديد "موبيكونكت موبيليس"
2009	إطلاق عرض « Pack Jeune » و إضافة اللغة العربية للموقع الإلكتروني، و تخفيض سعر المكالمات الدولية.
2010	استغلال شبكة الجيل الثالث للاتترنت، إطلاق خدمة "رصيدي"
2011	إطلاق عرض جديد للمؤسسات « MobiCorporate »
2012	الوصول إلى 10 مليون مشترك حيث زاد عدد المشتركين عن سنة 2010 بمقدار مليوني مشترك مرة واحدة
2013	الوصول إلى 12 مليون مشترك حيث زاد عدد المشتركين عن سنة 2012 بمقدار مليوني مشترك مرة واحدة
2014	توسيع شبكات النقال و الجيل الثالث، و ارتفاع رقم الأعمال بنسبة 22 % مقارنة بالسنة الماضية و كذا زيادة عدد المشتركين بـ 2.580.000 مشترك نتيجة لاستثمار أكثر من 10 مليار دج على شبكات ال 3G .
2015	الوصول إلى 14 مليون مشترك
2016	الوصول إلى 17 مليون مشترك
2017	الوصول إلى 18 مليون مشترك

المصدر : ربيع أسماء، علاقة الابتكار التسويقي بقيمة العلامة التجارية لخدمات الهاتف النقال من وجهة نظر الزبون ، دراسة تطبيقية على خدمات الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، فرع العلوم التجارية تخصص التسويق الاستراتيجي و الابتكار، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علو التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2019، ص 135 (بتصرف)

و استطاعت مؤسسة موبيليس زيادة عدد مشتركين في جميع خدماتها (GSM,3G, 4G) مقارنة بالسنوات الماضية و بالتالي زيادة حصتها السوقية نسبة لمنافسيها.

و يوضح الجدول التالي يوضح وضعية السوق الإجمالية للهاتف النقال للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل حيث أن مؤسسة موبيليس عرفت تطور في زيادة عدد زبائنها مقارنة بمنافسيها

جدول رقم (2-2) : الحظيرة الإجمالية للمشاركين النشطين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

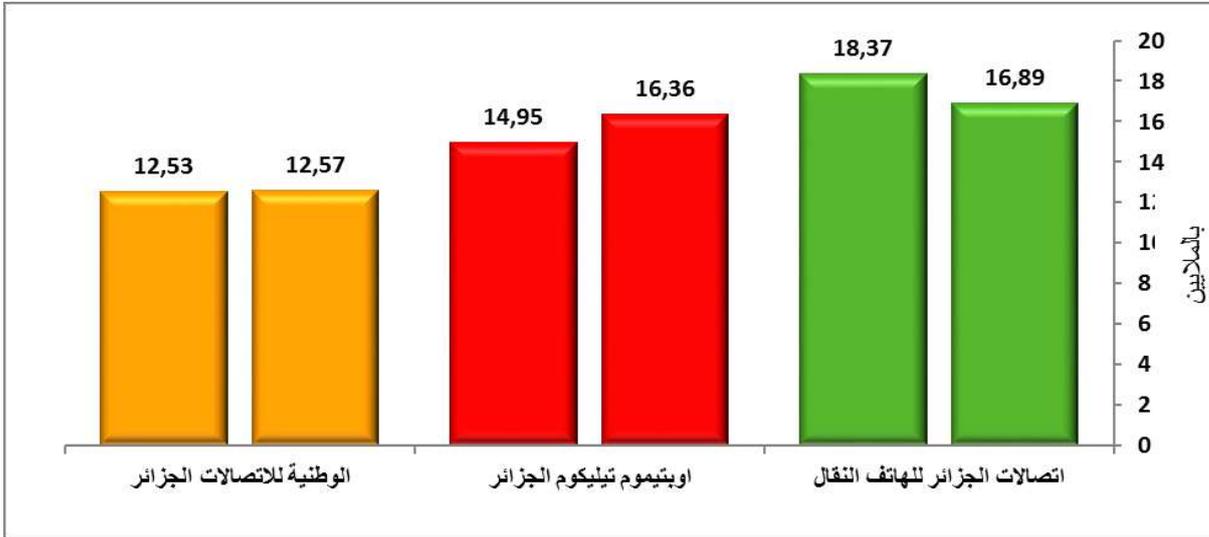
المتعامل	2016	2017	التطور
اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM	16 885 490	18 365 148	+8,76%
أبتيكوم تيليكوم الجزائر OTA	16 360 904	14 947 870	-8,64%
الوطنية لاتصالات الجزائر WTA	12 571 452	12 532 647	-0,31%
مجموع مشتركين GSM,3G,4G	45 817 846	45 845 665	+0,06%

المصدر : معد من طرف الطالبتين بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط و البريد و المواصلات (2017)، متاحة على الموقع:

www.arpt.dz، أطلع عليها يوم 20/05/2019.

و نلاحظ حسب الجدول أعلاه تطور حظيرة المشتركين في شبكات الهاتف النقال حيث نلاحظ تطور عدد مشتركين مؤسسة موبيليس بين سنتي 2016 و 2017 بنسبة 8,76% مقارنة بكل من مؤسسة الوطنية و مؤسسة جيزي.

الشكل رقم (2-1) : يوضح تطور حظيرة المشتركين لكل متعامل لسنتي 2016-2017

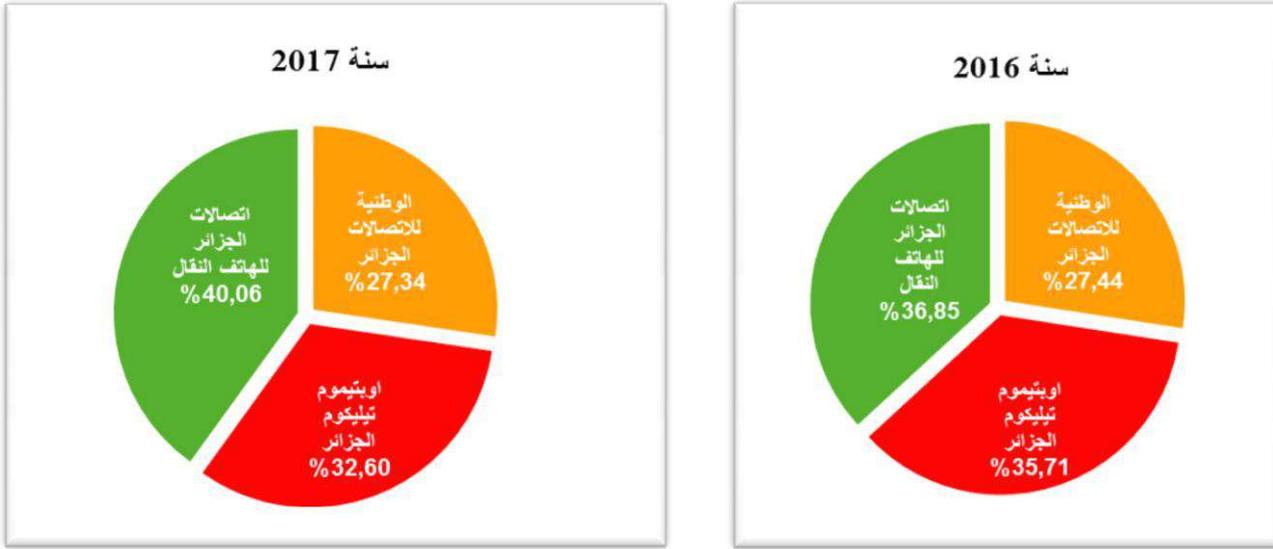


المصدر : معد من طرف الطالبتين بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط و البريد و المواصلات (2017)، متاحة على الموقع:

www.arpt.dz، أطلع عليها يوم 20/05/2019 .

و الشكل التالي يوضح توزيع الحصص السوقية لكل متعامل حسب عدد المشتركين

الشكل (2-2) : يوضح توزيع الحصص السوقية لكل متعامل بحسب عدد المشتركين لسنتي 2016-2017



المصدر : معد من طرف الطالبتين بالاعتماد على تقارير سلطة الضبط و البريد و المواصلات (2017)، متاحة على الموقع:

www.arpt.dz، أطلع عليها يوم 20/05/2019 .

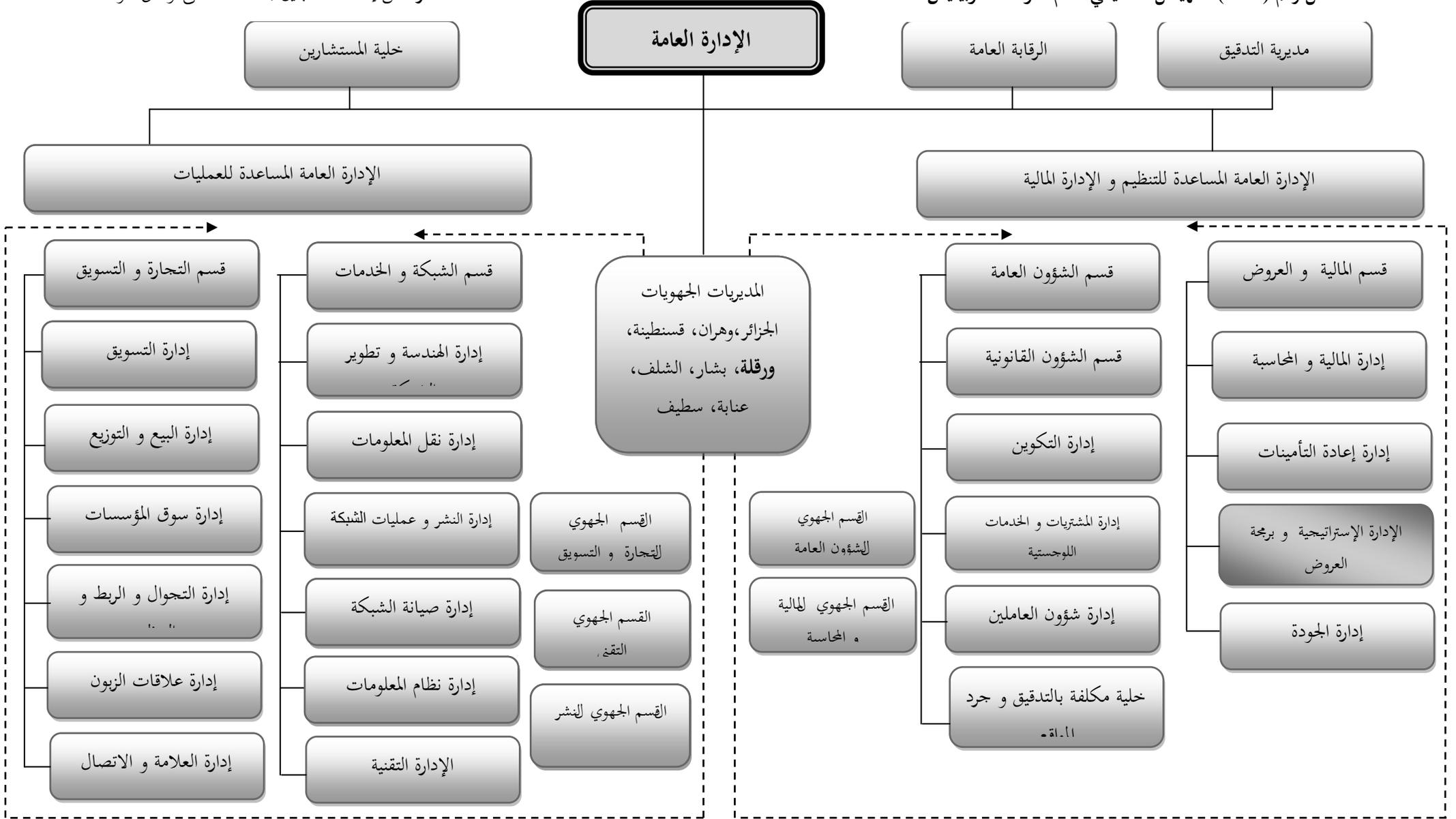
و يوضح الشكل التالي زيادة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بين سنتي 2016 و 2017 حيث بلغت الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس سنة 2016 بـ 36,85% و ازدادت حصتها السوقية إلى 40,06% في سنة 2017 مقارنة بمنافسيها التي انخفضت حصصهم السوقية.

2 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

نستعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي الكلي لمؤسسة موبيليس .

شكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة



العمليات

إدارة التنظيم و المالية

2- عينة الدراسة :

تشكل عينة الدراسة من إطارات المؤسسة مقسمين بين الإدارة المركزية بالجزائر و على مستوى المديرية الجهوية بورقلة، و عليه تم تحديد عينة الدراسة في (110) استمارة شملت الفئة المعنية، و الجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول (2-3) : احصائيات الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة	110	%100
عدد الاستبيانات المسترجعة	100	%90,9
عدد الاستبيانات الملغاة	20	%20
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	80	%80

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على فرز استمارات الاستبيان

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

سنحاول فيما يلي تحديد متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2-4) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع:	الميزة التنافسية
المتغير المستقل:	رسالة المنظمة

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: أساليب الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات

إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22

عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولا: المقابلة

حيث كانت أول مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية بالمديرية الجهوية بورقلة و بعدها بالإدارة المركزية بالعاصمة للتعرف عن كثر على الهيكل التنظيمي للمديرية و مختلف مصالحها و كذا على التعداد البشري: من خلال المقابلة تم التعرف على :

- الهيكل التنظيمي؛
- التعداد البشري للعمال.

ثانيا : الملاحظة العلمية

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح, وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

ثالثا : الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى دور رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بأبعاد رسالة المنظمة مقسم إلى أربعة أبعاد يحتوي على 27 عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول : الجودة الواردة في رسالة المؤسسة و يحتوي على 06 عبارات؛
- البعد الثاني : البحث و التطوير المذكور في رسالة المؤسسة و يحتوي على 07 عبارات؛
- البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة و يحتوي على 06 عبارات؛
- البعد الرابع : تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة و يحتوي على 08 عبارات

الجزء الثاني: يتعلق بالميزة التنافسية وتم أخذه كبعد واحد ويحتوي على 14 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة اطارت مؤسسة الهاتف النقال موبيليس مثل(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال , يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- ✓ موافق تعطى لها 3 درجات.
- ✓ محايد تعطى لها درجتان.
- ✓ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (2-5): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($3 - 1 = 2$) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 2/3$), ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط ومن 2.34 إلى 3 مرتفع).

خامس: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات نسبتها مقبولة جدا، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول (2-6): يوضح حساب قيمة ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	القيمة
0.951	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين القيمة المتحصل عليها مدى صدق وثبات آراء العينة، حيث كانت مقبولة في الجمل بمعدل عام قدر بـ 95,1% هذه القيمة تعبر أن هناك مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة و مناقشتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة، بعدها سنتطرق إلى مناقشة هذه النتائج و تفسيرها وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج المقابلة و الملاحظة والاستبيان.

الفرع الأول: عرض نتائج المقابلة و الملاحظة:

تمت أغلب الدراسة في المديرية الجهوية للهاتف النقال موبيليس بورقلة، كما تمت مقابلة بعض إطارات الأقسام المركزية للموارد البشرية و التجارة و التسويق و كذا الجودة لتوزيع الاستبيان في المديرية المركزية بالجزائر العاصمة حيث استطاعنا من خلال هذه المقابلات التعرف أكثر على مدى وعي اطارات المؤسسة باهمية رسالة المنظمة و اهمية كل من الجودة و البحث و التطوير و الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء في تحقيق موقع تنافسي في السوق، كما تم الحصول على تقارير السنوية التي تم عرضها من قبل توضح زيادة عدد مشتركى مؤسسة موبيليس بين سنتي 2016 و 2017 و كذا زيادة حصتها السوقية.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة:

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية وذلك من خلال ما يلي:

I -توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية :

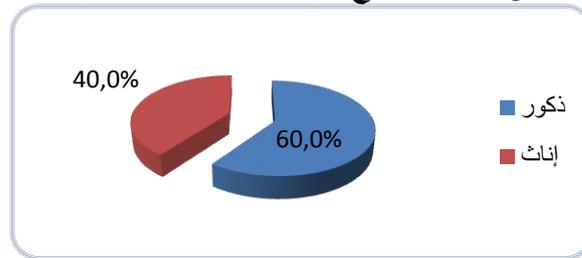
II-1 حسب الجنس : ينقسم التوزيع حسب الجنس إلى :

جدول رقم (2-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
60%	48	ذكر
40%	32	أنثى
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

وتبين النتائج أن العينة كانت متكافئة إلى حد بعيد من حيث التوزيع حسب الجنس حيث بلغت نسبة الذكور 60%. أما نسبة الإناث فهي 40%، و هذا راجع كون أفراد العينة من المسؤولين فلاحظ أن المناصب ذات مسؤولية من نصيب الذكور أكثر من الإناث، و هذا راجع لطبيعة هذه المناصب التي تستلزم الفئة الذكورية أكثر من الإناث.

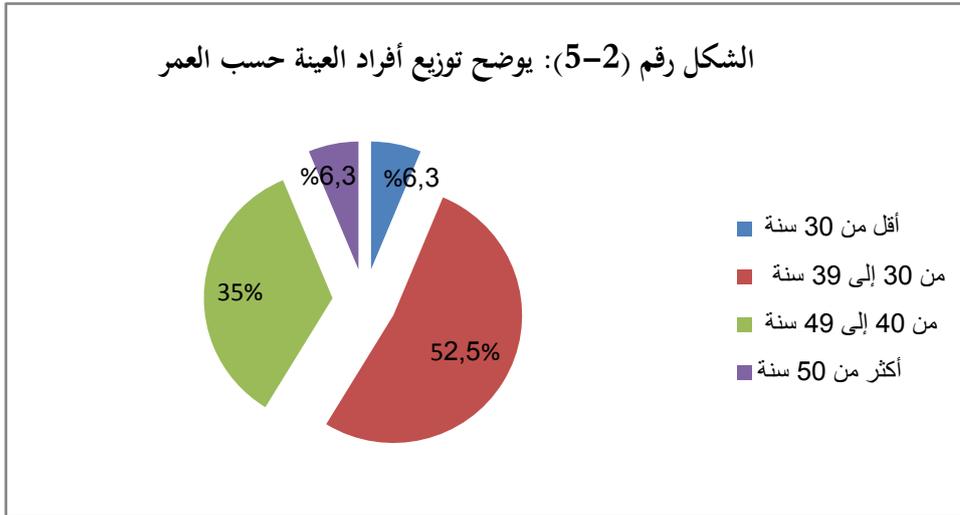
II-2 حسب العمر :

كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (2-8) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	05	6,3%
من 30 إلى 39 سنة	42	52,5%
من 40 إلى 49 سنة	28	35%
أكثر من 50 سنة	05	6,3%
المجموع	80	100%

المصدر : من إعداد الطالبتي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول رقم (2-8) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 إلى 39 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (52,5%) تليها الفئة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة (35%)، وهذه نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

II-3 حسب المستوى التعليمي:

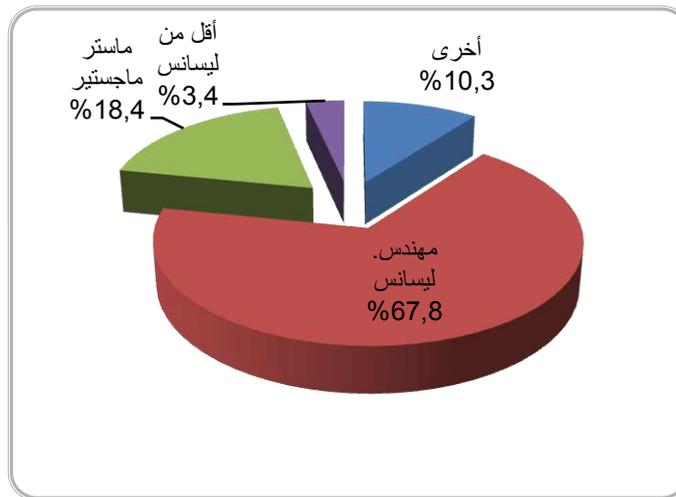
كانت النتائج المتحصل عليها ما يلي :

جدول رقم (2-9) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3,4%	03	دون ليسانس
67,8%	52	ليسانس أو مهندس
18,4%	16	ماجستير أو ماستر
10,3%	09	أخرى
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين النتائج أن أغلب عناصر العينة كانوا من حاملي شهادة ليسانس أو مهندسين بنسبة 67,8%، ثم جاءت فئة حاملي شهادة الماجستير أو الماستر بنسبة 18,4%، أما دون ليسانس فكانوا هم الأقلية وهذا دلالة على أن المؤسسة تحوي كوادر وإطارات وكفاءات، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة موبيليس، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة الشركة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

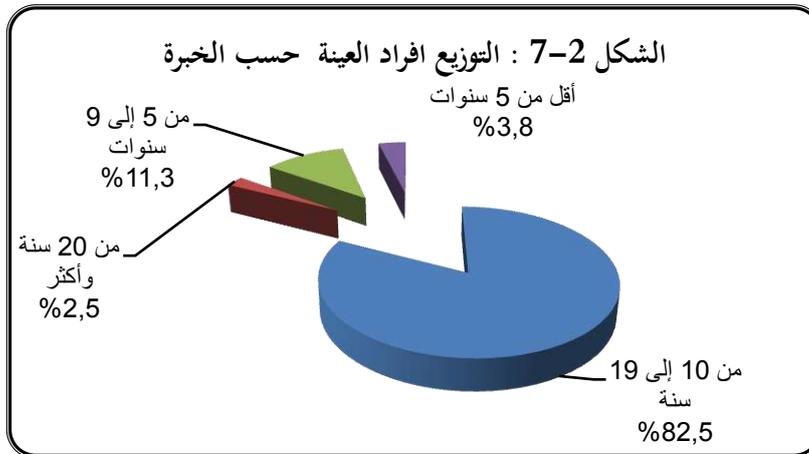
II-4 حسب الخبرة :

كان توزيع العينة حسب الخبرة كما يلي :

جدول رقم (2-10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
3,8%	03	اقل من 5 سنوات
11,3%	09	من 5 إلى 9 سنوات
82,5%	66	من 10 إلى 19 سنة
2,5%	02	أكثر من 20 سنة
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

حيث أن أغلب عناصر العينة كانوا من ذوي الخبرة المتوسطة بين 10 إلى 19 سنة وهذا ما يفسره كون الشركة فتيّة، وهي نتيجة منطقية لنمو الشركة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للشركة ثم تأتي بعدها العينة من ذوي الخبرة الحديثة نسبيا بين 5 إلى 9 سنوات، أما الفئات الأخرى فكانت متقاربة في نسبة تواجدها ضمن أفراد العينة.

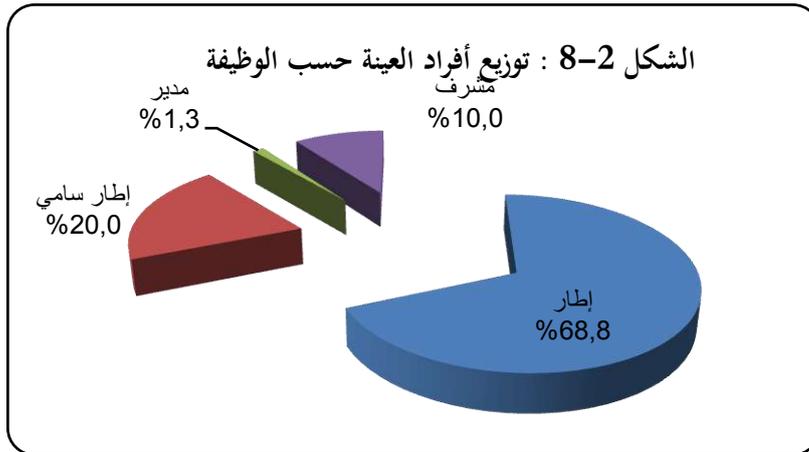
5-II حسب الوظيفة :

كان توزيع العينة حسب الخبرة كما يلي:

جدول رقم (2-11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة في المؤسسة
10%	08	مشرف
68,8%	55	اطار
20%	16	اطار سامي
1,3%	01	المدير
100%	80	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS

وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (10) إلى أن إطار تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ (68,8) %، وتليها إطار سامي بنسبة (20 %) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت من إطارات المؤسسة.

II قياس اتجاه أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول

فيما يلي جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد رسالة المنظمة

الجدول(2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
تبنى المؤسسة الجودة في رسالتها بشكل صريح	2,43	0,742	3	مرتفع
الجودة العالية للخدمات المقدمة تحتل الاهتمام الرئيسي لدى إدارة المؤسسة	2,39	0,787	4	مرتفع
تعد الجودة عامل رئيسي لدى مؤسستنا في عملية مواجهة المنافسة	2,60	0,704	1	مرتفع
أصبح تبني الجودة في رسالة المؤسسة شعار يحضى باهتمام المديرين	2,36	0,698	5	مرتفع
تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة خدمات مؤسستنا	2,34	0,779	6	مرتفع
تبني إدارة المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية	2,46	,762	2	مرتفع
المتوسط العام لبعده الجودة	2,43	0,605	--	مرتفع
تبنى مؤسستنا البحث على خدمات جديدة في رسالتها	2,61	0,606	2	مرتفع
ينصب جهد البحث و التطوير لدينا لتطوير خدمتنا الحالية	2,31	0,722	6	مرتفع
يعد تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية تعريزا لمقدرة المؤسسة على المنافسة	2,65	0,658	1	مرتفع
أدى تبني البحث و التطوير في رسالة مؤسستنا إلى دفع مديري المؤسسة والعاملين في البحث والتطوير إلى العمل بجد واهتمام في هذا المجال	2,25	0,703	7	متوسط
يركز البحث و التطوير في مؤسستنا على استخدام تقنيات متطورة من أجل تقديم أحسن الخدمات	2,50	0,694	3	مرتفع
يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات السوق	2,36	0,698	4	مرتفع
أدى تبني البحث و التطوير في رسالة مؤسستنا إلى زيادة المبيعات السنوية و الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات	2,35	0,781	5	مرتفع
المتوسط العام لبعده البحث و التطوير	2,43	0,459	--	مرتفع
تحرص إدارة المؤسسة على إعلام جميع العاملين برسالة المؤسسة منذ الأيام الأولى لعملهم	2,10	0,871	3	متوسط
تحرص إدارة المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لضمان التطوير المستمر لقدرات العاملين	2,35	0,781	1	مرتفع
برامج التحفيز في المؤسسة تتيح الاحتفاظ بالعاملين المتميزين	2,00	0,886	5	متوسط

متوسط	6	0,769	1,88	تبنى الإدارة العليا في المؤسسة اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الجودة
متوسط	2	0,769	2,13	تُشعر الإدارة العليا في المؤسسة الموظفين بأنهم مسئولون عن تقديم خدمات ذات جودة و متميزة
متوسط	4	0,847	2,06	أدى تبني الاهتمام بالموارد البشرية في مؤسستنا إلى زيادة المبيعات و الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات
متوسط	--	0,631	2,08	المتوسط العام لبعث الاهتمام بالموارد البشرية
مرتفع	4	0,675	2,51	تبنى مؤسستنا الاهتمام بتلبية حاجة العملاء في رسالتها
مرتفع	7	0,688	2,41	استراتيجيات التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق منافع كبيرة جدا للعملاء
متوسط	8	0,808	2,18	تحرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع عملائها
مرتفع	5	0,744	2,44	يمثل رضا العملاء هدفا استراتيجيا للإدارة العليا
مرتفع	1	0,677	2,65	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم خدمات بسعر منخفض
مرتفع	2	0,658	2,65	تؤمن إدارة مؤسستنا بضرورة تزويد عملائنا بكل ما جديد من خدماتها
مرتفع	3	0,630	2,59	تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تعريفهم بشكل مستمر بخدماتها
مرتفع	6	0,671	2,43	أدى تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة المؤسسة إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات
مرتفع	--	0,495	2,48	المتوسط العام لبعث تلبية حاجات العملاء
مرتفع	--	0,458	2,35	المتوسط العام لإجابات المحور

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات الجزء الأول المخصص للمتغير المستقل رسالة المنظمة، نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (2,35) وبلغ انحراف معياري قدره (0.45) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج:

- حققت الجودة الواردة في رسالة المنظمة متوسطا حسابيا عاما بلغ 2,43 و انحراف معياري قدره بـ (0.605) وهو ذو قيمة مرتفعة، يعكس ارتفاع درجة الموافقة لدى العينة، حيث احتلت عبارة (تعد الجودة عامل رئيسي لدي مؤسستنا في عملية مواجهة المنافسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره بـ (2,60) و انحراف معياري بلغ (0,704) ثم تليها عبارة (تبني إدارة المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية) بمتوسط حسابي بلغ (2,46) و انحراف معياري قدره (0,762)، وهذا يدل بمدى وعي إطارات المؤسسة لأهمية و ضرورة تبني الجودة كسياسة في الخدمات التي تقدمها كما

يجب الاعتماد على الجودة كإستراتيجية تنافسية في تقديم خدماتها للزبائن، كما لاحظنا أن عبارة (تبني المؤسسة الجودة في رسالتها بشكل صريح) احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهتمام العينة المدروسة بمتوسط حسابي (2,43) و بانحراف معياري قدر بـ (0,742). وهي درجة مرتفعة مما يدل على حرص المؤسسة على تبني سياسة الجودة في رسالتها. وقد احتلت عبارة (تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة خدمات مؤسستنا) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,34) و بانحراف معياري قدره (0,779)، بالرغم من أن درجة الموافقة مرتفعة نوعا ما إلا أن مقارنة هذه العبارة مع العبارات الأخرى يدل على أن المؤسسة لازالت تعتمد بشكل كبير على إستراتيجيتها و خططها التي وضعتها ولا تركز على المبادرات الشخصية من موظفيها في تحسين الخدمة و صورة المؤسسة بشكل عام .

- فقرات البحث و التطوير المذكور في رسالة المؤسسة حققت متوسطا حسابيا بلغ (2,43) و بانحراف معياري قدره (0,459) و هذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هاته العبارات، و هذا يدل على مدى ادراك اطارات المؤسسة لأهمية البحث و التطوير و السعي لتقدم كل ما هو جديد، و قد احتلت عبارة (يعد تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية تعزيزا لمقدرة المؤسسة على المنافسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,65) و انحراف معياري (0,658) و تليها عبارة (تبني مؤسستنا البحث على خدمات جديدة في رسالتها) بمتوسط حسابي (2,61) و بانحراف معياري قدره (0,606)، و جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (أدى تبني البحث و التطوير في رسالة مؤسستنا على استخدام تقنيات متطورة من أجل تقديم أحسن الخدمات) بمتوسط حسابي قدره (2,25) و بانحراف معياري قدره (0,703)، عموما ان المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات مرتفعة و هي نتيجة جد منطقية نظرا للتغير السريع في بيئة المؤسسة و نتيجة للتطور التكنولوجي و اختلاف أذواق الزبائن على المؤسسة دائما البحث عن خدمات جديدة أو تطوير خدماتها الحالية من أجل قدرتها اكتساب ميزة تنافسية في مواجهة منافسيها والبقاء و الحفاظ على حصتها السوقية.

- المتوسط الحسابي لبعد الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة بلغ (2,08) بانحراف معياري قدره (0,631) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن إدارة المؤسسة لا تولي اهتمام كبير في تعريف موظفيها الجدد برسالة المؤسسة بل تعتبرها موضوع خاص بالإدارة فقط حيث ينصب اهتمامها في تدريب العامل على قواعد العمل، كما نلاحظ حصول العبارة (تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لضمان التطوير المستمر لقدرات العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,35) و بانحراف معياري قدره (0,781)، تليها عبارة (تشعر الإدارة العليا في المؤسسة الموظفين بأنهم مسئولون عن تقديم خدمات ذات جودة و متميزة) بمتوسط حسابي (2,13) و بانحراف معياري قدره (0,769)، مما يؤكد على الأهمية التي توليها المؤسسة لعملية تدريب إطاراتها و موظفيها من اجل تحسين قدراتهم الإنتاجية الذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة و التميز مقارنة بمنافسيها. و قد حصلت العبارتين (برامج التحفيز في المؤسسة تتيح الاحتفاظ بالعاملين المتميزين) و (تبني الإدارة العليا في المؤسسة اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الجودة) الرتب الأخيرة بمتوسطات حسابية قدرت بـ (2,00) و (1,88) و بانحراف معياري (0,886) و (0,769) على التوالي، و هي درجات متوسطة مما يعكس أن نظام الحوافز المستخدم من طرف إدارة المؤسسة لا يساهم في تحسين إنتاجية الموظفين و الحفاظ عليهم، كما أن الإدارة لا تولي اهتمام باقتراحات الموظفين فيما يخص تحسين مستوى الجودة مما يدل على ان الاتصال بين الادارة و الموظفين ضعيف.

- عبارات بعد تلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي العام بـ (2,48) و بانحراف معياري قليل يقدر بـ(0,458) و بدرجة موافقة مرتفعة، أما على مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي بين 2,65 و 2,18 وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (تؤمن إدارة المؤسسة بضرورة تزويد عملائنا بكل ما هو جديد من خدماتها) بمتوسط حسابي (2,65) و بانحراف معياري قدره (0,658)، تليها عبارة (تترك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات و رغبات العملاء يتم من خلال تقديم خدمات بسعر منخفض) بمتوسط حسابي (2,65) و بانحراف معياري قدر بـ (0,677) تشير هذه النتائج إلى اتفاق جميع دوائر و أقسام المؤسسة أن تزويد الزبون بكل ما هو جديد من خدماتها و كذلك السعي لتقديم احسن الخدمات بسعر منخفض هو ما يحقق الرضي للزبون، و تعتبر هذه النتيجة منطقية جدا كون في ظل المنافسة و تغيرات أذواق الزبائن بشكل مستمر على المؤسسة تسعى دائما إلى مواكبة هذه التغيرات بتحقيق رضى زبائنها بتعريفهم و تقديم لهم كل ما هو جديد في منتجاتها بأسعار معقولة حيث يعتبر الزبون هدفها الرئيسي، كما لاحظنا من خلال الاطلاع على باقي العبارات وجود درجة موافقة مرتفعة، إلا أن عبارة (تحرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع عملائها) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,18) و بانحراف معياري قدره (0,808)، نلاحظ تباين في آراء العينة بالرغم من أن المؤسسة تقوم بعملية سبر للآراء بشكل يومي على مستوى الوكالات التجارية بملء استمارة لتقييم مستوى جودة خدماتها من طرف زبائنها، و بعدها يتم تحويل هذه الاستمارات لمصلحة تسيير الزبون لتقييم مستوى الخدمات و تحسينه من اجل الحفاظ دائما على جودة الخدمات المقدمة و تحقيق رضى زبائنها مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

الجدول رقم (2-13): ملخص حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أسئلة

المحور الأول

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	بعد الجودة	2,43	,605	2	مرتفع
02	بعد البحث و التطوير	2,43	,722	3	مرتفع
03	بعد الاهتمام بالموارد البشرية	2,08	,631	4	متوسط
04	بعد تلبية حاجات العملاء	2,48	,495	1	مرتفع
05	المتغير ككل	2,35	,458	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان اغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وأعلى متوسط حسابي كان لبعد تلبية حاجات العملاء وهو(2,48) و بانحراف معياري قدره (0,495) وهذا يدل على الوعي الكبير لدى إدارات المؤسسة أن الزبون هو عنصر الاستراتيجي يجب السعي دائما لإرضائه من أجل المحافظة على مكانتها مقارنة بمنافسيها، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد الجودة بمتوسط حسابي (2,43) و بانحراف معياري قدره (0,605) وبمستوى مرتفع دلالة على أن الأفراد لديهم وعي وفهم أن

تحقيق الميزة التنافسية و الحفاظ على الحصة السوقية يكون بتقديم خدمات تتميز بجودة عالية، ثم يليها بعد البحث و التطوير بمتوسط حسابي (2,43) و بانحراف معياري قدر ب (0,722)، وهذا يثبت وجود مستوى عال لإدراك الإطارات أنه في البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة يجب دوما تحسين و تطوير خدماتها الحالية او تقديم خدمات جديدة بما يتناسب مع التغير التكنولوجي و التغير في أذواق الزبائن، وأخيرا بعد اهتمام بالموارد البشرية بمتوسط حسابي (2,08) و بانحراف معياري(0,458) وبمستوى متوسط وهذا يدل على وجود درجة من الرضي والارتياح في العمل لدى العمال ولو كانت بشكل متوسط، فالعمل يوفر لهم ما يحتاجونه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة، بالرغم من أن البعض منهم يرى بأنه لا يوفر لهم مزايا قد يوفرها لهم عمل آخر .

عموما توجد نظرة إيجابية حول رسالة المنظمة، أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم رسالة المنظمة من طرف المبحوثين.

الجدول(2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
تبتكر المؤسسة باستمرار طرقا جديدة لزيادة المبيعات مقارنة بالمنافسين	2,51	0,711	3	مرتفع
تسعى المؤسسة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين	2,50	0,656	4	مرتفع
تعمل المؤسسة على إعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على جودة الخدمات	2,28	0,746	14	متوسط
تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	2,46	0,655	6	مرتفع
تحرص الشركة على الإبداع و الابتكار في خدماتها مقارنة بالمنافسين	2,49	0,675	5	مرتفع
تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين	2,45	0,673	9	مرتفع
تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين	2,38	0,736	13	مرتفع
تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	2,44	0,726	10	مرتفع
المؤسسة تستيق منافسيها دائما في تقديم خدمات جديدة	2,46	0,762	8	مرتفع
تركز المؤسسة على تخفيض التكاليف من اجل دعم سياسة البيع بأقل الأسعار	2,40	0,739	12	مرتفع
تتميز المؤسسة في السوق بامتلاكها مرونة التنوع في خدماتها مما يمكنها الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	2,46	0,711	7	مرتفع
تسعى الشركة لاستخدام تقنيات حديثة لاستجابة لطلبات الزبائن مقارنة بالمنافسين	2,43	0,776	11	مرتفع
تهدف المؤسسة لتقديم خدمات ذات تكلفة اقل و متميزة	2,65	0,597	2	مرتفع
تحرص المؤسسة على تعظيم حصتها السوقية من خلال تنوع الخدمات التي تقدمها لزيائنها و بأقل الأسعار مقارنة بمنافسيها	2,75	0,490	1	مرتفع
المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية	2,47	0,428	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغت عبارات الميزة التنافسية متوسطا عاما بلغ (2,47) و انحرافا معياريا قدر بـ(0,428) و هو مستوى مرتفع، و يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع عبارات المحور الثاني ذات مستوى مرتفع و قد حققت عبارة (تحرص المؤسسة على تعظيم حصتها السوقية من خلال تنويع الخدمات التي تقدمها لزبائنها مقارنة بمنافسيها) أعلى متوسط حسابي حيث قدر بـ(2,75) و بانحراف معياري بلغ (0,490) تليها عبارة (تهدف المؤسسة لتقديم خدمات ذات تكلفة اقل و متميزة) بمتوسط حسابي (2,65) و بانحراف معياري قدره (0,597) و هذا يدل على مستوى الوعي و الإدراك لدى إطارات المؤسسة بمفهوم الميزة التنافسية و كذا السياسات الواجب إتباعها المتمثلة في الجودة و الابتكار و تنويع الخدمات و الاهتمام و معرفة احتياجات زبائنها و تحقيقها بأقل الأسعار من أجل تحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ على الحصة السوقية، و هذا ما تعكسه النتائج المحققة من طرف المؤسسة من خلال رفع حصتها السوقية من عدد المشتركين سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 ، و قد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تعمل المؤسسة على إعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على جودة الخدمات) بمتوسط حسابي (2,28) و بانحراف معياري بلغ (0,746) حيث نلاحظ تباين في إجابات العينة حول قدرة مؤسسة موبيليس في إعاقه دخول المنافسين من خلال جودة الخدمات المقدمة من طرفها و هذا يدل على أن هذه الأخيرة لم تصل بعد إلى مستوى التحكم في السوق و احتكاره مما يؤدي إلى إعاقه المنافسين على دخوله.

الفرع الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1 - العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

الجدول (2-15): معامل الارتباط بين أبعاد رسالة المنظمة والميزة التنافسية

		المتغير التابع الميزة التنافسية	
Rho de Spearman	البعد الأول: الجودة الواردة في رسالة المؤسسة	Coefficient de corrélation	.556**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80
	البعد الثاني: البحث و التطوير المذكور في رسالة المؤسسة	Coefficient de corrélation	.578**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80
	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة	Coefficient de corrélation	.722**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80
	البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80
المتغير المستقل رسالة المنظمة	Coefficient de corrélation	.749**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	80	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا و عند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد رسالة المنظمة (الجودة، البحث و التطوير، الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء) و الميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد الاهتمام بالموارد البشرية و الميزة التنافسية 72,2 %، ثم يليها بعد تلبية حاجات العملاء بمعامل

ارتباط قدر بـ 71%، ثم يأتي بعد البحث و التطوير في المرتبة الثالثة بقيمة ارتباطية تقدر بـ 57,8% و في الأخير القيمة الإرتباطية لبعده الجودة و المتغير التابع هي 55,6% .

2 - اختبار مدى التوزيع الطبيعي للبيانات:

أ - تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

و يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الجودة، البحث و التطوير، الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء) و المتغير التابع (الميزة التنافسية)، و الجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع .

الجدول رقم (2-16) : يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.754 ^a	.569	.563	.28303

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل رسالة المنظمة،

b. Variable dépendante: المتغير التابع الميزة التنافسية:

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (2-10) معامل الارتباط الخطي بين أبعاد رسالة المنظمة كمتغيرات مستقلة و الميزة التنافسية كمتغير تابع هو (75,4%) أي هناك ارتباط قوي جدا بين المتغيرين، و بلغت نسبة اختبار R-deux (56,9%) و التي تبين مدى دقة أبعاد رسالة المنظمة في تفسير الميزة التنافسية، حيث أن (56,9%) من الميزة التنافسية يعود لرسالة المنظمة، و النسبة المتبقية (43,1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ب - تبين خط الانحدار:

الجدول رقم (2-17): يوضح تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8.232	1	8.232	102.772	.000 ^a
Résidu	6.248	78	.080		
Total	14.481	79			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل رسالة المنظمة،

b. Variable dépendante: المتغير التابع الميزة التنافسية:

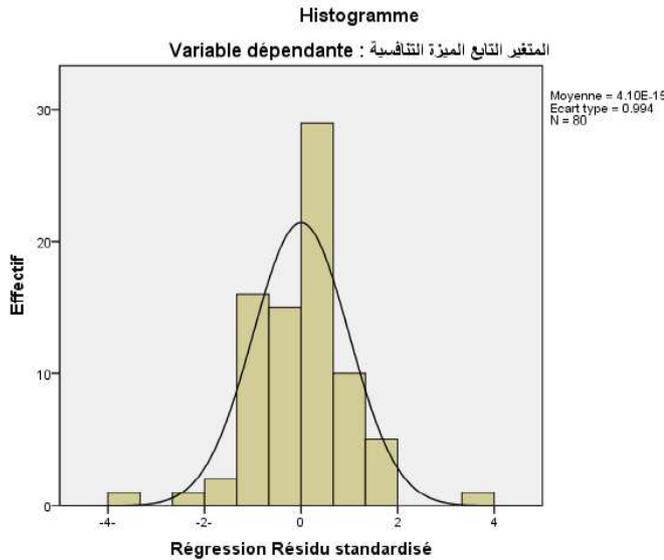
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8,232 و مجموع مربعات البواقي هو 6,248 و مجموع المربعات الكلي هو 14,481؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 و درجة حرية البواقي هي 78 ؛

- معدل مربعات الانحدار هو 8,232 و معدل مربعات البواقي هو 0,080؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 102,772؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفض الفرضية الصفرية، و بالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات و الشكل التالي يوضح ذلك. حسب الرسم أسفله لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل (2-9): يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3 -دراسة معاملات خط الانحدار:

يوضح الجدول التالي قيم معاملات خط الانحدار للميزة التنافسية

الجدول رقم (2-18) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار للميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	A	Erreur standard	Bêta	T	
1 (Constante)	.815	.167		4.889	.000
المتغير المستقل رسالة المنظمة	.704	.069	.754	10.138	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

مقطع خط الانحدار يساوي 0,815 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ أما ميل خط الانحدار فهو متعدد للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $\hat{\beta}$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد رسالة المنظمة و الميزة التنافسية، حيث تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد رسالة المنظمة كلما زادت الميزة التنافسية.

وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار هي : $Y=0.815+0,704x$.

و بالتالي نفي الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر و دور لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

تحليل أبعاد المتغير المستقل باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين :

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل متغيرات رسالة المنظمة مع الميزة التنافسية وذلك من خلال بعدين فقط هما الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء التي هي دالة احصائيا، و الجدول اسفله يوضح المتغيران المستقلان المتبقيان في نموذج الدراسة.

جدول رقم (2-19) : يوضح البعدين المتبقيان في نموذج الدراسة و المتمثلان في الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).
2	البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الميزة التنافسية :

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة هما الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء فقط، و بالتالي يتم قبول الفرضيتين:

الفرضية الأولى: التي تنص على لا يوجد أثر لبعد الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

و الفرضية الثانية: لا يوجد أثر لبعد البحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

الجدول الموالي (2-20) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.714 ^a	.510	.504	.30157
2	.775 ^b	.600	.590	.27428

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث الاهتمام بالموارد البشرية

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الثالث الاهتمام بالموارد البشرية، البعد الرابع تلبية حاجات العملاء

c. Variable dépendante : المتغير التابع الميزة التنافسية :

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما اهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء، وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) نسبة (77,5%) ، مما يدل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (60%) من الميزة التنافسية تعود إلى الاهتمام بالموارد البشرية والنسبة المتبقية (40%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل نمط الاهتمام بالموارد البشرية فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (71,4%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

يوضح الجدول التالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (2-21): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA^c

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	7.387	1	7.387	81.227	.000 ^a
	Résidu	7.094	78	.091		
	Total	14.481	79			
2	Régression	8.688	2	4.344	57.745	.000 ^b
	Résidu	5.793	77	.075		
	Total	14.481	79			

a. Valeurs prédites : (constantes) البعد الثالث الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المنظمة.

b. Valeurs prédites : (constantes) البعد الرابع تلبية حاجات العملاء الواردة في رسالة المنظمة.

c. Variable dépendante : المتغير التابع الميزة التنافسية.

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8,688 ومجموع مربعات البواقي هو 5,793 ومجموع المربعات الكلي يساوي 14,481؛
- درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 77 ؛
- معدل مربعات الانحدار هو 4,344 ومعدل مربعات البواقي 0,75؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 57,745؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

جدول رقم (2-22): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.465	.117		12.521	.000
	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة	.484	.054	.714	9.013	.000
2	(Constante)	.981	.158		6.222	.000
	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة	.294	.067	.433	4.384	.000
	البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة	.355	.085	.411	4.159	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الميزة التنافسية :

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لاهتمام بالموارد البشرية وميل خط الانحدار لتلبية حاجات العملاء وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي: $y = 0.981 + 0.294X_3 + 0.355X_4$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" تتأثر بالاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء، و منه نفني الفرضيتين:

الفرضية الثالثة التي تنص على انه لا يوجد أثر لاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الرابعة التي تنص على أنه لا يوجد أثر لتلبية حاجات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

و نقبل بالفرضيتين البديلتين التي تنصا على وجود أثر لاهتمام الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و كذا وجدو أثر لتلبية حاجات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

4 - اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين نظرة العاملين بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

1 - متغير الجنس :

الجدول رقم (2-23) : يوضح اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين نظرة العاملين تبعا لمتغير الجنس بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية

Test d'échantillons indépendants										
	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الميزة	Hypothèse de variances égales	9.14	.342	1.292	78	.200	.12574	.09730	-.06796-	.31945

التنافسية	Hypothèse de variances inégales		1.246	58.190	.218	.12574	.10089	-.07620-	.32769
-----------	---------------------------------	--	-------	--------	------	--------	--------	----------	--------

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق لاختبار T يظهر أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغت 0,342 مما يدل إلى على عدم تجانس العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0,200 للذكور و 0,218 للإناث وهما أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

2 - متغير العمر :

الجدول رقم (2-24) : يوضح اختبار T لدراسة فروق الاجابات بين نظرة العاملين تبعا لمتغير العمر بخصوص دور

أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية

ANOVA

المتغير التابع الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.240	3	.080	.427	.734
Intra-groupes	14.241	76	.187		
Total	14.481	79			

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لمؤسسة موبيليس كانت قيمة Sig= 0,734 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تبعا لمتغير العمر بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية

3 - متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (2-25) : يوضح اختبار T تحليل تباين لدراسة فروق الاجابات بين نظرة العاملين تبعا لمتغير المستوى

التعليمي بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

ANOVA

المتغير التابع الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.443	3	.148	.800	.498
Intra-groupes	14.037	76	.185		
Total	14.481	79			

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتيجة تحليل التباين كانت قيمته Sig=0,498 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

4- متغير الخبرة :

الجدول رقم (2-26) : يوضح اختبار T لدراسة فروق الاجابات بين نظرة العاملين تبعا لمتغير الخبرة بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

ANOVA

المتغير التابع الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.849	3	.283	1.578	.202
Intra-groupes	13.632	76	.179		
Total	14.481	79			

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لمؤسسة موبيليس" كانت قيمة Sig= 0,202 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين تبعا لهذا المتغير بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، ومنه متغير الخبرة للمبحوثين لا يؤثر على الميزة التنافسية , أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

4 - متغير الوظيفة:

الجدول رقم (2-27): يوضح اختبار T لدراسة فروق الاجابات بين نظرة العاملين تبعا لمتغير الوظيفة بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية

ANOVA

المتغير التابع الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.530	3	.177	.963	.415
Intra-groupes	13.950	76	.184		
Total	14.481	79			

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتيجة تحليل التباين كانت قيمته Sig=0,415 و هي أكبر من 0,05 و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تبعا لمتغير الوظيفة بخصوص دور أبعاد رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها**الفرع الأول: تحليل النتائج**

بعد تحليل الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، و كذلك الملاحظة الشخصية و بعض المقابلات مع إطارات المؤسسة و الوثائق المتحصل عليها من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية :

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة :

كما ذكرنا سابقا أن متغيرات الدراسة هي رسالة المنظمة و الممثلة بأبعادها (الجودة، البحث و التطوير، الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء) كمتغيرات مستقلة و الميزة التنافسية كمتغير تابع.

1 - رسالة المنظمة في مؤسسة موبيليس:

المتوسط العام لرسالة المنظمة كان مرتفعا مما يعكس النظرة الايجابية و وعي إدارات المؤسسة بأبعاد هذا المتغير.

فيما يخص بعد الجودة فالمتوسط العام كان مرتفعا هذا يدل بمدى وعي إدارات المؤسسة لأهمية و ضرورة تبني الجودة كسياسة في الخدمات التي تقدمها كما يجب الاعتماد عليها كإستراتيجية تنافسية في تقديم خدماتها للزبائن، كما ان تبني الجودة في صياغة رسالة المنظمة له أثر كبير في تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة كما يحافظ المركز التنافسي للمؤسسة و يزيد من حصتها السوقية و هذا ما لمسناه من خلال الاطلاع على التقارير السنوية للمؤسسة.

اما بالنسبة لبعده البحث و التطوير المذكور في رسالة المنظمة لاحظنا أن افراد العينة يؤمنون و مقتنعون أنه من أجل الحفاظ على الحصة السوقية و المركز التنافسي لا يمكن تحقيقه إلا بمداومة تطوير الخدمات الحالية أو تقديم خدمات جديدة تتواءم مع التطور و التغير التكنولوجي السريع في بيئتها و بما يتناسب أيضا في الاختلافات في اذواق زبائنهم، فالمؤسسة تحرص بشكل كبير بمعرفة و دراسة ما يقدمه منافسيها من خدمات تسعى لتطوير و تحسين خدماتها بشكل مستمر من خلال العروض التي تقدمها مما يساهم في استقطاب عدد كبير من الزبائن و بالتالي التفوق على منافسيها عن طريق زيادة مبيعاتها و الحصول على حصة سوقية أكبر.

فيما يخص الاهتمام بالموارد البشرية المذكورة في رسالة المنظمة فقد كانت اجابات العينة المبحوثة على انه يوجد اهتمام للموارد البشرية مع أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان متوسطا، و هذا نتيجة لبعض النقائص من وجهة نظر العاملين، كعدم وجود نظام تحفيز واضح يشجع العمال على الابداع أكثر و تحفيزهم من أجل تقديم أفضل ما عندهم، و ربما يعود قلة التحفيز من طرف الادارة العليا نتيجة لارتفاع أجور عامليها، إلا ان المؤسسة تسعى دوما لتحسين مهارات و قدرات موظفيها باعتبارهم راس المال الفكري و الركيزة الأساسية في المؤسسة من خلال البرامج التدريبية خصوصا فئة العمال التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبون، و ذلك من أجل تقديم احسن خدمة له و كسب سمعة و رضا الزبون، كما تعتبر هذه النظرة السلبية للعاملين من حيث اهتمام الادارة العليا أن هذه الاخيرة لا تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف موظفيها اي نقص الاتصال بين مختلف أقسامها كما لاحظنا أيضا قلة الاتصال بين اقسام المديرية الجهوية و الاقسام الرئيسية بالادارة العليا مما يسبب في بعض الاحيان سوء الفهم و تتولد عنه قرارات خاطئة. تسعى مؤسسة موبيليس بتوفير دوما وسائل الراحة لموظفيها و كفاءتها من اجل الحفاظ عليهم و ضمان ولائهم لها خصوصا انها مؤسسة اقتصادية تعمل في بيئة تنافسية.

فيما يخص بعد تلبية حاجات العملاء فكان المتوسط الحسابي العام مرتفعا و هذا منطقي فجميع افراد العينة يدركون أن تلبية حاجات زبائنهم و رضاهم هو المصدر الرئيسي لبقائها و استمرارها كما يعتبر عنصر استراتيجي مهم لتحقيق الميزة التنافسية و زيادة حصتها السوقية، و تسعى المؤسسة المبحوثة بشكل مستمر في التقرب إلى زبائنهم من اجل استكشاف ميولاتهم و محاولة

خلق و تحسين خدماتها بما يتناسب مع أذواقهم، كما أن المؤسسة تقوم بسبر آراء يومي على مستوى وكالاتها التجارية لجميع خدماتها من أجل معرفة كل النقائص الموجودة و تحسينها لضمان رضا و ولاء زبائننا و زيادة عدد مشتركينا مقارنة بمنافسيها و هذه النتيجة تتناسب مع التقارير السنوية للشركة حيث لاحظنا زيادة عدد مشتركينا في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 كما ان لاحظنا تطور في رقم أعمالها مما زاد في حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها و هذه النتائج تتناسب مع و التقارير السنوية لأعمال المؤسسة.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج الإحصائية :

1 - العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة :

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين ابعاد رسالة المنظمة و الميزة التنافسية يتضح ان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا و عند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد رسالة المنظمة (الجودة، البحث و التطوير، الاهتمام بالموارد البشرية، تلبية حاجات العملاء) و الميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط بين الاهتمام بالموارد البشرية والمتغير التابع بـ 72,2% ثم تليها القيمة الارتباطية لبعدها تلبية حاجات العملاء التي بلغت 71% ثم بعد البحث و التطوير حيث قدرت درجة ارتباطه بـ 57,8% و في الاخير بعد الجودة له علاقة ارتباطية قدرها 55,6%.

2 - دراسة معاملات خط الانحدار:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8,688 و مجموع مربعات البواقي هو 5,793 و مجموع المربعات الكلي يساوي 14,481؛

- درجة حرية الانحدار هو 2 و درجة حرية البواقي 77 ؛

- معدل مربعات الانحدار هو 4,344 و معدل مربعات البواقي 0,75؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 57,745؛

- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم

المعطيات.

يمكن تحديد خيط ميل الانحدار a بالنسبة لأبعاد رسالة المنظمة وفق المعادلة التالية :

$$Y = 0.981 + 0.294X_3 + 0.355X_4$$

حيث يمثل X_3 المتغير المستقل لبعدها الاهتمام بالموارد البشرية، و X_4 المتغير المستقل لبعدها تلبية حاجات العملاء، و يمثل Y المتغير التابع (الميزة التنافسية).

3 - اختبار الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذه الدراسة بشقيه النظري و التطبيقي حيث قامت دراستنا على خمس فرضيات التي تم اختبارها كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر للجودة في تحقيق الميزة التنافسية، و منه تتحقق الفرضية الأولى حيث سجلنا عدم وجود دلالة احصائية بين الجودة و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر للبحث و التطوير في تحقيق الميزة التنافسية و قد تحققت هذه الفرضية حيث اثبتنا عدم وجود دلالة احصائية بين البحث و التطوير و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"؛
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر لاهتمام بالموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و قد تم نفي هذه الفرضية حيث سجلنا ارتباط قوي بين الاهتمام بالموارد البشرية و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"؛
- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر لتلبية حاجات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، و تم نفي هذه الفرضية حيث اثبتت النتائج على وجود ارتباط و تأثير قوي بين تلبية حاجات العملاء و الميزة التنافسية؛
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المتغير المستقل على المتغير التابع تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)، و منه تحققت الفرضية بعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" حول دور رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية, حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 80 استبيان صالح للتحليل الإحصائي, ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss نسخة 22، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان, وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- ✓ بحيث اتضح أن هناك مستوى عال لدى إدارات المؤسسة في فهم أبعاد رسالة المنظمة و ذلك كونها مؤسسة اقتصادية وتنشط في بيئة تنافسية تستلزم عليها الحفاظ على سمعتها و زيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها؛
- ✓ اهتمام المؤسسة بالميزة التنافسية اهتمام مرتفع نظرا للبيئة التنافسية التي تنشط فيها؛

الخاتمة

الخاتمة :

لقد تناولنا في هذه الدراسة تحليل أثر العلاقة بين رسالة المنظمة والميزة التنافسية وذلك باختبار أبعاد رسالة المنظمة المتمثلة في (الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجات العملاء) من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وعليه قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لرسالة المنظمة والميزة التنافسية ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

1 - نتائج الدراسة:

وقد بينت الدراسة أن الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة تتأثر برسالة المنظمة بشكل جزئي وذلك من خلال النتائج الفرعية التالية :

- ✓ إن الجودة المذكورة في رسالة المنظمة داخل المؤسسة محل الدراسة لا تؤثر على الميزة التنافسية. ذلك أن نتائج الاستبيان أظهرت وجود مستوى من الجودة لكن لا ينعكس بشكل كبير على الميزة التنافسية؛
- ✓ إن البحث والتطوير المذكورة في رسالة المنظمة داخل المؤسسة محل الدراسة لا تؤثر على الميزة التنافسية. ذلك أن نتائج الاستبيان أظهرت وجود مستوى من البحث و التطوير لكن لا ينعكس بشكل كبير على الميزة التنافسية؛
- ✓ إن الاهتمام بالموارد البشرية المذكورة في رسالة المنظمة داخل المؤسسة محل الدراسة لها أثر كبير على الميزة التنافسية؛
- ✓ أن تلبية حاجات العملاء المذكورة في رسالة المنظمة له أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ أنه لا توجد فروقات لاجابات أفراد عينة الدراسة حول رسالة المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)، و منه تحققت الفرضية بعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

2- التوصيات :

- ✓ على مؤسسة "موبيليس" العمل على غرس مفهوم رسالة المنظمة لدى عمالها؛
- ✓ على مؤسسة "موبيليس" العمل على تبني نظام تحفيز فعال لعمالها؛
- ✓ يفضل للمؤسسة "موبيليس" العمل على تصحيح برامج الجودة المتبعة و التركيز عليها من أجل أن يكون لها أثر على الميزة التنافسية؛
- ✓ على مؤسسة موبيليس الاهتمام بالبحث و التطوير من أجل تحسين من خدماتها لزيائنها؛
- ✓ على مؤسسة "موبيليس" أن لا تجعل من رسالة المنظمة مجرد شعارات بل يجب تبينها؛
- ✓ يفضل للمؤسسة "موبيليس" أن تهتم بالمقترحات المقدمة من طرف عمالها مما يحسن من جودة خدماتها؛
- ✓ على مؤسسة "موبيليس" أن تهتم ببرامج التدريب لمواردها البشرية من أجل تحسين قدراتهم من الاستفادة من خدمات رسالة المنظمة؛

- ✓ ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة بالبحوث بدراسة كيفية الاستفادة من الفوائد التي تقدمها رسالة المنظمة؛
- ✓ ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بالبحوث بأهم مضامين رسالتها و أهم المجالات التي يمكن توظيفها من أجل تحسين موقعها التنافسي؛
- ✓ ضرورة تكثيف المؤسسة بالبحوث داورها و لقاءاتها مع زبائنهم من أجل التعرف على مختلف اذواقهم و محاولة تحقيق مستوى عالي من رضا الزبون؛

3- آفاق الدراسة :

- بعد ما اتمنا هذه الدراسة، و بعدما توصلنا إلى نتائج هذا البحث، لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالولوج إلى مواضيع اخرى يمكن أن تكون محاور بحث مستقبلية نذكر منها على سبيل المثال :
- ✓ أثر رسالة المنظمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة؛
 - ✓ تأثير الرؤية و الرسالة على الأداء التنظيمي في المؤسسة؛
 - ✓ رسالة المنظمة كأداة استراتيجية في اتخاذ القرار؛
 - ✓ رضا العملاء كعامل أساسي في بناء و الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1_ أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة، 2009.
- 2_ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 3_ بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في العالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 4_ خالد بن حمدان و إدريس صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، 2007.
- 5- محمد المحمدي الماضي، إدارة الأسس النظرية والجوانب التطبيقية، دار النشر، القاهرة، مصر، 2004.
- 6- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 7_ م عالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.

2_ الأطروحات والمذكرات:

1. أحمد إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
2. أديب محمد حسن هزايمة، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية، الاردن، 2011.
3. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012.
4. ربيع أسماء، علاقة الابتكار التسويقي بقيمة العلامة التجارية لخدمات الهاتف النقال من وجهة نظر الزبون، دراسة تطبيقية على خدمات الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، فرع العلوم التجارية تخصص التسويق الاستراتيجي و الابتكار، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علو التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، غير منشورة.
5. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004.
6. عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير في علوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

7. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها و تنميتها وتطويرها ، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
8. محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- 3_ الملتقيات والمجلات:**
1. انتصار عزيز حسين، أثر مضامين الرسالة المنظمة الصحية في مستويات خدماتها- مستشفى حماية الأطفال التعليمي في بغداد/نموذجاً ، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد مئة و اثنا عشر، 2017.
2. حسين وليد حسين، عبد الناصر علك حافظ، دور رسالة المنظمة الإستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 50 الجزء الأول، النجف، 1997.
3. حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء، إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 7، العدد 1، مارس 2018.
4. راتب صوص، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2011.
5. عي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، بغداد.
6. د. مرزوق عاشور، يوسف أحمد، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 18 / 2017.
7. محمد الحمدي الماضي، رسالة المنظمة دراسة تطبيقي على الشركات المصرية ومقارنتها بالشركات الأجنبية العاملة في مصر، المؤتمر الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، أبريل 2000 القاهرة.
8. منصور عبد القادر منصور و صابرين محمد أبو شاويش، متطلبات الشفافية الإدارية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين . ألمانيا- العدد الثاني، أكتوبر 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Albana Berisha Qehaja, Enver Kutllovci, **The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage**, *Journal of Human Resource Management* (2015), Volume 18, Issue 2, janvier 2016 pp. 47-61.
2. Kamal A.M Al-QUDAH, **The Impact of Total Quality Management on**

Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing, Companies in JORDAN, *Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 12, Issue 3, 2012*

3. Lassaad Lakhali, **Impact of quality on competitive advantage and organizational performance**, Journal of the Operational Research Society, May 2009.
4. Sanad A. Alajmi, Ph.D and Meshref A. Alenezi, Ph.D, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND COMPETITIVE ADVANTAGE: THE MEDIATOR ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT**, Global Journal of Human Resource Management, Vol.4, No.1, pp.65-82, February 2016
5. Shilpa Wadhwa, Daleep Parimoo, **Impact of Vision and Mission on Organizational Performance in Indian Context**, The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321-8916), December 2016.
6. Valerij DERMOL, **RELATIONSHIP BETWEEN MISSION STATEMENT AND COMPANY PERFORMANCE**, Scientific Annals of the Alexandru Ioan Cuza” University of Iași Economic Sciences, 59 (1), juin 2012

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges>
2. www.mobilis.dz
3. www.arpt.dz

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان Questionnaire

السيدات و السادة إطارات، موظفو المؤسسة: السلام عليكم و رحمه الله، تحية طيبة و بعد، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان " رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس ، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير. البريد الإلكتروني: fatoom2006@gmail.com

Mesdames et Messieurs, je suis honoré de vous présenter ce formulaire respectable qui constitue une étude pour l'élaboration du mémoire pour l'obtention du master ayant pour titre « **Mission de l'Entreprise et son impact sur l'obtention de l'avantage concurrentiel** » le choix de cette étude est porté sur la société Mobilis. Je vous informe que les réponses que vous apportez sont de la plus haute importance pour nous et seront d'une confidentialité la plus absolue. Ils ne seront utilisés que dans le cadre de recherche scientifique. En vous remerciant à l'avance de votre contribution quant aux renseignements qui enrichiront ce formulaire je vous prie d'agréer ma plus haute considération. **Email : fatoom2006@gmail.com**

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة. Veuillez cocher par X dans la case que vous jugerez appropriée.

المحور الأول: أبعاد رسالة المنظمة: **Axe I: Les dimensions de la mission de l'Entreprise**

سلم القياس Échelle de mesure			المحور الأول: رسالة المنظمة Axe I: Mission de l'Entreprise	
موافق Je suis d'accord	محايد Neutre	غير موافق Je ne suis pas d'accord	البعد الأول: الجودة الواردة في رسالة المؤسسة la qualité continue dans la mission de l'entreprise	
			تتبنى المؤسسة الجودة في رسالتها بشكل صريح L'Entreprise adopte explicitement la qualité dans sa mission	1
			الجودة العالية للخدمات المقدمة تحتل الاهتمام الرئيسي لدى إدارة المؤسسة La haute qualité des services fournis est la principale préoccupation de la direction générale de l'Entreprise	2
			تعد الجودة عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة La qualité est un élément déterminant de notre entreprise pour faire face à la concurrence	3
			أصبح تبني الجودة في رسالة المؤسسة شعار يحظى باهتمام المديرين L'adoption de la qualité dans la mission de l'entreprise est devenue un slogan qui motive l'attention des responsables.	4
			تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة خدمات مؤسستنا La Direction Générale soutient toutes les initiatives visant à améliorer l'image	5

			des services de notre entreprise.	
			تبني إدارة المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية L'Entreprise adopte sa stratégie concurrentielle en offrant des services de haute qualité	6
موافق Je suis d'accord	محايد Neutre	غير موافق Je ne suis pas d'accord	البعد الثاني: البحث و التطوير المذكور في رسالة المؤسسة La recherche & développement dans la mission de l'entreprise	
			تبنى المؤسسة البحث على خدمات جديدة في رسالتها L' Entreprise adopte la recherche de nouveaux services dans sa mission	7
			ينصب جهد البحث و التطوير لدينا لتطوير خدمتنا الحالية L'effort de la recherche et développement (R&D) est axé sur l'amélioration de notre service actuel	8
			يعد تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية تعزيزاً لمقدرة المؤسسة على المنافسة La fourniture de nouveaux services ou le développement de services existants est un renforcement de la compétitivité de l'entreprise.	9
			أدى تبني البحث و التطوير في رسالة مؤسستنا إلى دفع مديري المؤسسة والعاملين في البحث والتطوير إلى العمل بجد والاهتمام في هذا المجال. L'adoption de (R & D) dans la mission de l'entreprise conduit les responsables et l'ensemble des personnels à juguler les efforts dans ce domaine.	10
			يركز البحث و التطوير في المؤسسة على استخدام تقنيات متطورة من أجل تقديم أحسن الخدمات les technologies de pointe sont la base de la recherche et développement pour la présentation de meilleurs services	11
			يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات السوق enquêtes périodiques sont entreprises en vue d'identifier les nouveaux besoins du marché	12
			أدى تبني البحث و التطوير في رسالة المؤسسة إلى زيادة المبيعات السنوية و الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات. L'adoption de la R & D dans notre mission à engendrer une augmentation dans la part du marché et s'est traduit par des ventes conséquentes durant les trois dernières années.	13
موافق Je suis d'accord	محايد Neutre	غير موافق Je ne suis pas d'accord	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة Troisième Dimension: l'intérêt des facteurs ressources humaines mentionnées dans la mission de l'Entreprise	
			تحرص إدارة المؤسسة على إعلام جميع العاملين برسالة المؤسسة منذ الأيام الأولى لعملهم stratégie de circulation de l'information au profit de l'ensemble des personnels dès le recrutement.	14
			تحرص إدارة المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لضمان التطوير المستمر لقدرات العاملين Stratégie de formation et de perfectionnement tendant à développer les	15

			connaissances du personnel.	
			برامج التحفيز في المؤسسة تتيح الاحتفاظ بالعاملين المتميزين. Stratégie d'intéressement pour le maintien du personnel qualifié.	16
			تبنى الإدارة العليا في المؤسسة اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الجودة Stratégie d'adoption des suggestions émanant du personnel tendant améliorer la qualité.	17
			تُشعر الإدارة العليا في المؤسسة الموظفين بأنهم مسئولون عن تقديم خدمات ذات جودة و تميزة Stratégie d'obligation envers les cadres de l'entreprise à fournir un service de qualité services de qualité	18
			أدى تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة المؤسسة إلى زيادة المبيعات و الحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات L'adoption de L'intérêt des facteurs ressources humaines dans notre mission à engendrer une augmentation dans la part du marché et s'est traduit par des ventes conséquentes durant les trois dernières années.	19
موافق Je suis d'accord	محايد Neutre	غير موافق Je ne suis pas d'accord	البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة La quatrième dimension: Répondre aux besoins des clients contenus dans la mission de l'Entreprise	
			تبنى المؤسسة الاهتمام بتلبية حاجة العملاء في رسالتها Stratégie de politique d'intérêt aux besoins de la clientèle.	20
			استراتيجيات التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق منافع كبيرة جدا للعملاء Stratégies concurrentielles dans l'entreprise reposent sur l'obtention d'avantages très importants pour les clients	21
			تحرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع عملائها Par son marketing, l'Entreprise tient à organiser des réunions périodiques afin d'améliorer la relation avec ses clients	22
			يمثل رضا العملاء هدفا استراتيجيا للإدارة العليا La satisfaction du client est un objectif stratégique de l'entreprise.	23
			تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم خدمات بسعر منخفض Stratégie de satisfaction des besoins des clients par la diminution des coûts des services.	24
			تؤمن إدارة المؤسسة بضرورة تزويد عملائنا بكل ما هو جديد من خدماتها. Stratégie de permanisation de nouveaux services aux clients	25
			تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تعريفهم بشكل مستمر بخدماتها Stratégie de satisfaction des souhaits de la clientèle par une publicité quasi-permanente.	26

			<p>أدى تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة المؤسسة إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية في آخر ثلاث سنوات</p> <p>L'adoption de répondre aux besoins des clients dans notre mission à engendrer une augmentation dans la part du marché et s'est traduit par des ventes conséquentes durant les trois dernières années.</p>	27
--	--	--	--	----

المحور الثاني: الميزة التنافسية : Le deuxième axe: L'avantage Concurrentiel

الرقم	الفقرات les paragraphes	غير موافق Je ne suis pas d'accord	محايد Neutre	موافق Je suis d'accord
1	تبتكر المؤسسة باستمرار طرقاً جديدة لزيادة المبيعات مقارنة بالمنافسين L'Entreprise innove constamment de nouveaux moyens de stimuler les ventes par rapport à ses concurrents			
2	تسعى المؤسسة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين L'Entreprise adopte des méthodes de promotion rentables par rapport aux concurrents			
3	تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على جودة الخدمات L'Entreprise entrave l'entrée de nouveaux concurrents en se concentrant sur la qualité des services			
4	تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق L'Entreprise analyse la stratégie des concurrents afin de promouvoir des opportunités.			
5	تحرص المؤسسة على الإبداع و الابتكار في خدماتها مقارنة بالمنافسين Stratégie d'innovation des services par rapport aux concurrents			
6	تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين Stratégie d'une veille concurrentielle.			
7	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين Adoption d'une politique à atteindre de nouveaux marchés difficiles pour les concurrents.			
8	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف Stratégie de recherche de fournisseurs à des coûts plus avantageux afin de réduire les coûts			
09	المؤسسة تستبقي منافسيها دائماً في تقديم خدمات جديدة Stratégie concurrentielle en matière de présentation de nouveaux services			
10	تركز المؤسسة على تخفيض التكاليف من أجل دعم سياسة البيع بأقل الأسعار Adoption d'une politique de réduction des coûts pour soutenir la politique de vente aux prix les plus bas.			
11	تمتيز المؤسسة في السوق بامتلاكها مرونة التنوع في خدماتها مما يمكنها الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن Stratégie de flexibilité dans la diversification des services, ayant pour but d'accéder rapidement aux demandes des clients.			
12	تسعى المؤسسة لاستخدام تقنيات حديثة لاستجابة لطلبات الزبائن مقارنة بالمنافسين Adoption de technologies modernes concurrentielles afin de satisfaire les besoins de sa clientèle.			
13	تهدف المؤسسة لتقديم خدمات ذات تكلفة اقل و متميزة			

		Adoption d'objectif de service de qualité à moindre coût.	
		<p>تحرص المؤسسة على تعظيم حصتها السوقية من خلال تنويع الخدمات التي تقدمها لزيائنها و بأقل الأسعار مقارنة بمنافسيها</p> <p>Diversification des services de la clientèle et adoption de prix concurrentiel dans sa part dans le marché.</p>	14

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالمستقصى: **Axe III: Informations relatives à l'employé**

		أنثى Femme	ذكر Homme	الجنس Sexe
أكثر من 50 سنة و أكثر من 50 ans et plus 50	من 40 إلى أقل من 50 سنة De 40 à moins de 50 ans	من 30 إلى أقل من 40 سنة De 30 à moins de 40 ans	أقل من 30 سنة Moins de 30 ans	L'age العمر
أخرى D'autres	ماجستير أو ماجستير Master	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس Certificat d'études, Licence ou Ingénieur	دون الليسانس Sans licence	مستوى التعليم le niveau d'éducation
أكثر من 20 سنة Plus de 20 ans	من 10 إلى أقل من 20 سنة De 10 à moins de 20 ans	من 05 إلى أقل من 10 سنوات De 05 à moins de 10 ans	أقل من 05 سنوات Moins de 05 ans	L'Expérience الخبرة
مدير Directeur	إطار سامي Cadre supérieur	إطار Cadre	مشرف Superviseur	La Fonction الوظيفة

Merci pour votre coopération

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	التخصص	جهة العمل
01	الحاج عرابة	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	مناصرية رشيد	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	أسماء يوسف	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	خالد رجم	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق 03: نتائج تحليل استبيان رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.951	41

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	48	60.0	60.0	60.0
2.00	32	40.0	40.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	5	6.3	6.3	6.3
2.00	42	52.5	52.5	58.8
3.00	28	35.0	35.0	93.8
4.00	5	6.3	6.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

التعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	3	3.8	3.8	3.8
2.00	52	65.0	65.0	68.8
3.00	16	20.0	20.0	88.8
4.00	9	11.3	11.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	3	3.8	3.8	3.8
2.00	9	11.3	11.3	15.0
3.00	66	82.5	82.5	97.5
4.00	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	8	10.0	10.0	10.0
2.00	55	68.8	68.8	78.8
3.00	16	20.0	20.0	98.8
4.00	1	1.3	1.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تتبنى المؤسسة الجودة في رسالتها بشكل صريح	80	2.4250	.74247
الجودة العالية للخدمات المقدمة تحتل الاهتمام الرئيسي لدى إدارة المؤسسة	80	2.3875	.78746
تعد الجودة عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة	80	2.6000	.70442
أصبح تبني الجودة في رسالة المؤسسة شعار يحضى باهتمام المديرين	80	2.3625	.69799
تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة خدمات مؤسستنا	80	2.3375	.77857
تبني إدارة المؤسسة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية	80	2.4625	.76214
تتبنى المؤسسة البحث على خدمات جديدة في رسالتها	80	2.6125	.60575
ينصب جهد البحث و التطوير لدينا لتطوير خدمتنا الحالية	80	2.3125	.72205
يعد تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية تعزيزا لمقدرة المؤسسة على المنافسة	80	2.6500	.65796
أدى تبني البحث و التطوير في رسالة مؤسستنا إلى دفع مديري المؤسسة والعاملين في البحث و التطوير إلى العمل بجد والاهتمام في هذا المجال.	80	2.2500	.70262
يركز البحث و التطوير في المؤسسة على استخدام تقنيات متطورة من أجل تقديم أحسن الخدمات	80	2.5000	.69355
يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات السوق	80	2.3625	.69799
أدى تبني البحث و التطوير في رسالة المؤسسة إلى زيادة المبيعات السنوية و الحصص السوقية في آخر ثلاث سنوات.	80	2.3500	.78111
تحرص إدارة المؤسسة على إعلام جميع العاملين برسالة المؤسسة منذ الأيام الأولى لعملهم	80	2.1000	.86566
تحرص إدارة المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لضمان التطوير المستمر لقدرات العاملين	80	2.3500	.78111
برامج التحفيز في المؤسسة تتيح الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.	80	2.0000	.88590
تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الجودة	80	1.8750	.76927
تُشعر الإدارة العليا في المؤسسة الموظفين بأنهم مسئولون عن تقديم خدمات ذات جودة و متميزة	80	2.1250	.76927
أدى تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة المؤسسة إلى زيادة المبيعات و الحصص السوقية في آخر ثلاث سنوات	80	2.0625	.84709
تتبنى المؤسسة الاهتمام بتلبية حاجة العملاء في رسالتها	80	2.5125	.67494
استراتيجيات التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق منافع كبيرة جدا للعملاء	80	2.4125	.68794
تحرص إدارة المؤسسة من خلال تسويقها على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع عملائها	80	2.1750	.80779
يمثل رضا العملاء هدفا استراتيجيا للإدارة العليا	80	2.4375	.74364
تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم خدمات بسعر منخفض	80	2.6500	.67693
تؤمن إدارة المؤسسة بضرورة تزويد عملائنا بكل ما هو جديد من خدماتها.	80	2.6500	.65796
تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تعريفهم بشكل مستمر بخدماتها	80	2.5875	.63033
أدى تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة المؤسسة إلى زيادة المبيعات و الحصص السوقية في آخر ثلاث سنوات	80	2.4250	.67082
تبتكر المؤسسة باستمرار طرقا جديدة لزيادة المبيعات مقارنة بالمنافسين	80	2.5125	.71146
تسعى المؤسسة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين.	80	2.5000	.65603
تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على جودة الخدمات	80	2.2750	.74587
تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	80	2.4625	.65495
تحرص المؤسسة على الإبداع و الابتكار في خدماتها مقارنة بالمنافسين	80	2.4875	.67494
تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين	80	2.4500	.67317
تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين	80	2.3750	.73562
تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف	80	2.4375	.72642
المؤسسة تستيق منافسيها دائما في تقديم خدمات جديدة	80	2.4625	.76214
تركز المؤسسة على تخفيض التكاليف من أجل دعم سياسة البيع بأقل الأسعار	80	2.4000	.73948
تتميز المؤسسة في السوق بامتلاكها مرونة التنوع في خدماتها مما يمكنها الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	80	2.4625	.71057
تسعى المؤسسة لاستخدام تقنيات حديثة لاستجابة لطلبات الزبائن مقارنة بالمنافسين	80	2.4250	.77582
تهدف المؤسسة لتقديم خدمات ذات تكلفة أقل و متميزة	80	2.6500	.59746
تحرص المؤسسة على تعظيم حصصها السوقية من خلال تنوع الخدمات التي تقدمها لزيائنها و بأقل الأسعار مقارنة بمنافسيها	80	2.7500	.49041
البعد الأول: الجودة الواردة في رسالة المؤسسة	80	2.4292	.60575
البعد الثاني: البحث و التطوير المذكور في رسالة المؤسسة	80	2.4339	.45938
البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة	80	2.0854	.63145
البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة	80	2.4812	.49527
المتغير المستقل رسالة المنظمة	80	2.3574	.45851
المتغير التابع الميزة التنافسية	80	2.4750	.42813
N valide (listwise)	80		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (رسالة المنظمة) والمتغير التابع هو (الميزة التنافسية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل رسالة المنظمة	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.754 ^a	.569	.563	.28303

- a. Valeurs prédites : (constantes), المنظمة رسالة المتغير المستقل المتغير,
b. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8.232	1	8.232	102.772	.000 ^a
	Résidu	6.248	78	.080		
	Total	14.481	79			

- a. Valeurs prédites : (constantes), المنظمة رسالة المتغير المستقل المتغير,
b. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.815	.167		4.889	.000
	المتغير المستقل رسالة المنظمة	.704	.069	.754	10.138	.000

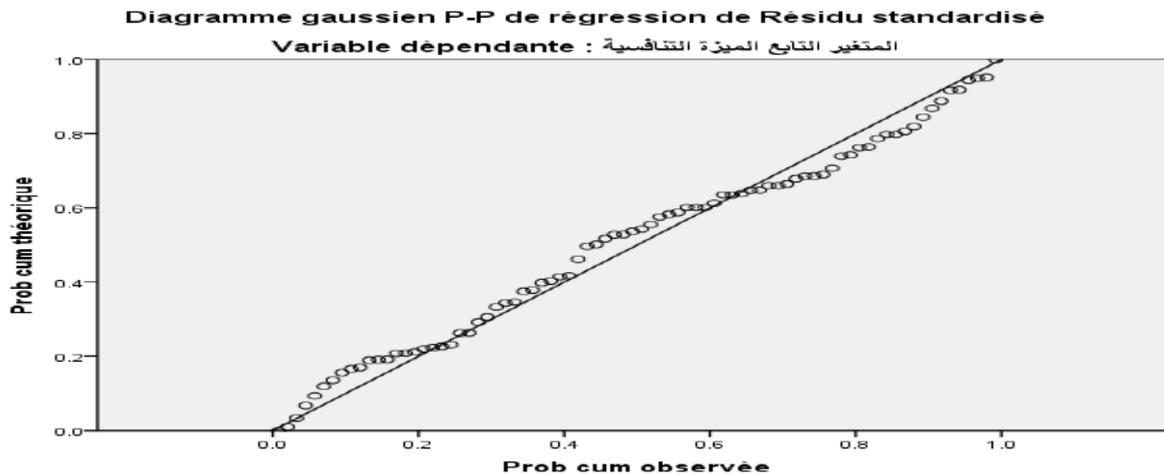
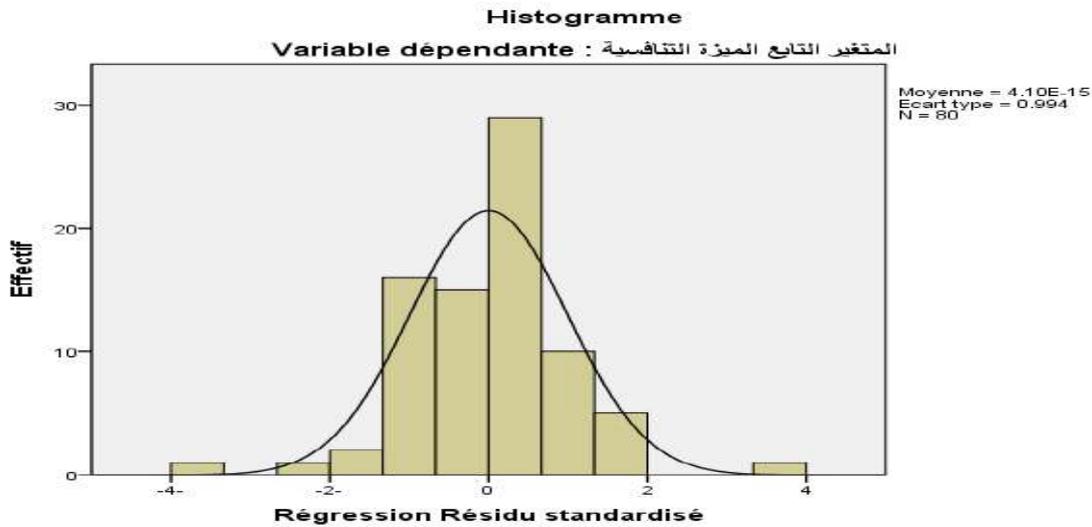
- a. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.5193	2.9274	2.4750	.32281	80
Résidu	-1.06841-	1.00819	.00000	.28123	80
Erreur Prévision	-2.961-	1.401	.000	1.000	80
Erreur Résidu	-3.775-	3.562	.000	.994	80

- a. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

Diagrammes



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الميزة التنافسية	
Rho de Spearman	البعد الأول: الجودة الواردة في رسالة المؤسسة	Coefficient de corrélation	.556**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80
	البعد الثاني: البحث و التطوير المذكور في رسالة المؤسسة	Coefficient de corrélation	.578**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80
	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة	Coefficient de corrélation	.722**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80
	البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة	Coefficient de corrélation	.710**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80
	المتغير المستقل رسالة المنظمة	Coefficient de corrélation	.749**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	80

الاتحاد المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).
2	البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.714 ^a	.510	.504	.30157
2	.775 ^b	.600	.590	.27428

a. Valeurs prédites : (constantes), الثالث البعد، الاهتمام بالموارد البشرية في المذكور البشرية بالموارد الاهتمام: الثالث البعد، المؤسسة رسالة

b. Valeurs prédites : (constantes), الثالث البعد، الاهتمام بالموارد البشرية في المذكور البشرية بالموارد الاهتمام: الثالث البعد، المؤسسة رسالة في الواردة العملاء حاجة تلبية: الرابع البعد، المؤسسة رسالة

c. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير :

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7.387	1	7.387	81.227	.000 ^a
	Résidu	7.094	78	.091		
	Total	14.481	79			
2	Régression	8.688	2	4.344	57.745	.000 ^b
	Résidu	5.793	77	.075		
	Total	14.481	79			

a. Valeurs prédites : (constantes), الثالث البعد، الاهتمام بالموارد البشرية في المذكور البشرية بالموارد الاهتمام: الثالث البعد، المؤسسة رسالة

b. Valeurs prédites : (constantes), الثالث البعد، الاهتمام بالموارد البشرية في المذكور البشرية بالموارد الاهتمام: الثالث البعد، المؤسسة رسالة في الواردة العملاء حاجة تلبية: الرابع البعد، المؤسسة رسالة المؤسسة

c. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.465	.117		12.521	.000
	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة	.484	.054	.714	9.013	.000
2	(Constante)	.981	.158		6.222	.000
	البعد الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية المذكور في رسالة المؤسسة	.294	.067	.433	4.384	.000
	البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة	.355	.085	.411	4.159	.000

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير :

Variables exclues^c

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	البعد الأول: الجودة الواردة في رسالة المؤسسة	.181 ^a	1.930	.057	.215	.691
	البعد الثاني: البحث و التطوير المذكور في رسالة المؤسسة	.163 ^a	1.503	.137	.169	.525
	البعد الرابع: تلبية حاجة العملاء الواردة في رسالة المؤسسة	.411 ^a	4.159	.000	.428	.532
2	البعد الأول: الجودة الواردة في رسالة المؤسسة	.133 ^b	1.538	.128	.174	.678
	البعد الثاني: البحث و التطوير المذكور في رسالة المؤسسة	.076 ^b	.742	.460	.085	.499

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الثالث البعد, المذكور البشرية بالموارد الاهتمام: الثالث البعد, المؤسسة رسالة في

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الثالث البعد, المذكور البشرية بالموارد الاهتمام: الثالث البعد, المؤسسة رسالة في, تلبية: الرابع البعد, المؤسسة رسالة في, المؤسسة رسالة في الواردة العملاء حاجة

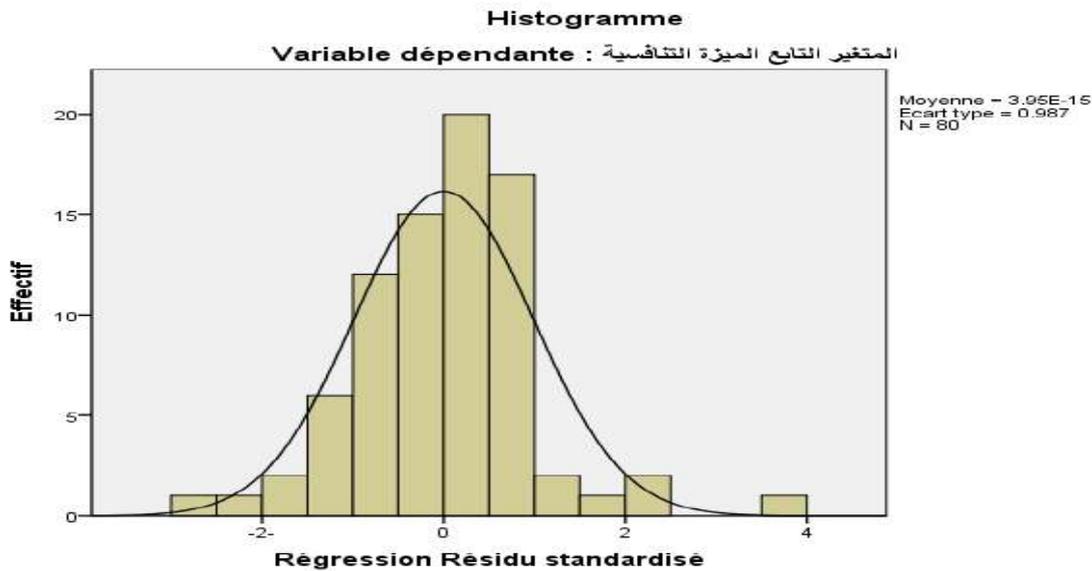
c. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

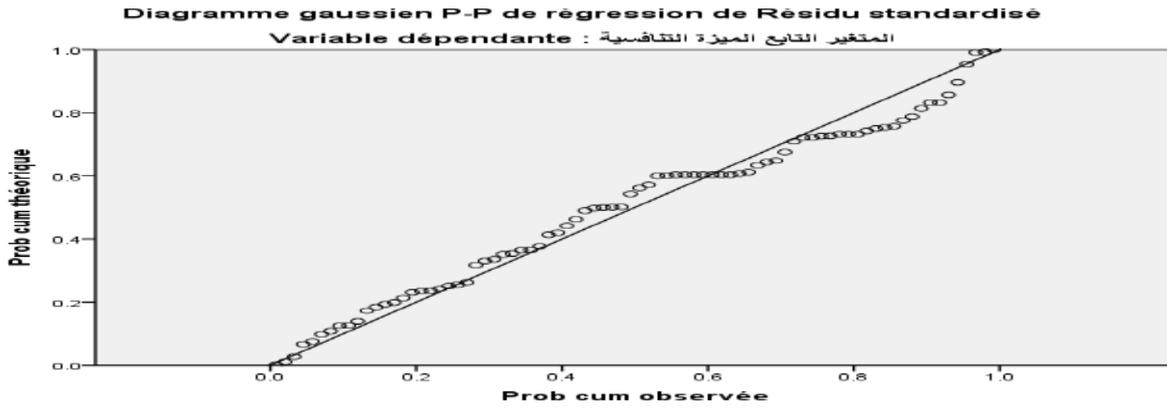
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.6301	2.9279	2.4750	.33163	80
Résidu	-.81938-	.96123	.00000	.27078	80
Erreur Prévision	-2.548-	1.366	.000	1.000	80
Erreur Résidu	-2.987-	3.505	.000	.987	80

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة التابع المتغير

Diagrammes





إختبار تي تاست **T test** الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الميزة التنافسية	48	2.5253	.39358	.05681
	32	2.3996	.47167	.08338

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الميزة التنافسية	Hypothèse de variances égales	.914	.342	1.292	78	.200	.12574	.09730	-.06796-	.31945
	Hypothèse de variances inégales			1.246	58.190	.218	.12574	.10089	-.07620-	.32769

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للعمر

ANOVA

المتغير التابع الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.240	3	.080	.427	.734
Intra-groupes	14.241	76	.187		
Total	14.481	79			

ثانيا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.443	3	.148	.800	.498
Intra-groupes	14.037	76	.185		
Total	14.481	79			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.849	3	.283	1.578	.202
Intra-groupes	13.632	76	.179		
Total	14.481	79			

رابعا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.530	3	.177	.963	.415
Intra-groupes	13.950	76	.184		
Total	14.481	79			

موبيليس في استماعكم
 ☎:01140 ☎:++8:0040-0☎:1
Mobilis à votre écoute

Date: التاريخ
 Numéro de Téléphone: 06 رقم الهاتف

Client : زبون :
 Particulier فرد
 Entreprise مؤسسة

Objet de votre visite :

Informations/ Demandes de service
 Achat / Paiement de la facture
 Réclamation
 Autres (merci de préciser)

الغرض من زيارتكم :

الاستعلام/ طلب خدمة
 شراء/ تسديد الفاتورة
 شكوي
 آخر (يرجى التوضيح)

Vos suggestions ou réclamations concernent :

Les offres et promotions
 La qualité du Service Client
 La qualité du réseau Mobilis
 Autres (merci de préciser)

تعليقاتكم أو اقتراحاتكم تخص :

العروض و العروض الترويجية
 نوعية خدمة الزبائن
 نوعية شبكة موبيليس
 آخر (يرجى التوضيح)

Vos remarques :

.....

ملاحظاتكم :**Espace réservé à l'agence de Mobilis :** فضاء خاص بوكالة موبيليس :

Code agence : رمز الوكالة
 Direction Régionale : المديرية الجهوية

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لرسالة المنظمة و الميزة التنافسية
3	المطلب الأول: رسالة المنظمة
3	الفرع الأول: مفهوم رسالة المنظمة
5	الفرع الثاني: تحديد رسالة المنظمة و صياغتها
7	الفرع الثالث: خصائص الرسالة الفعالة
7	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
7	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
8	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية و مصادرها
9	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها
11	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
11	المطلب الأول : الأدبيات التطبيقية باللغة العربية
15	المطلب الثاني: الأدبيات التطبيقية باللغة الأجنبية
19	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني	
دراسة ميدانية لرسالة المنظمة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة موبيليس	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

24	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
24	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
30	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
31	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
31	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
32	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
34	المطلب الأول: نتائج الدراسة التطبيقية
34	الفرع الأول: عرض نتائج المقابلة و الملاحظة
34	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج التطبيقية
51	الفرع الأول: تحليل النتائج
53	الفرع الثاني: مناقشة النتائج
55	خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة
60	المراجع
	الملاحق
	الفهرس