



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2026/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم تسيير

تخصص: إدارة الأعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور تحليل ماكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

من إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذة:

- صباح براجي

-مرام زروق

-هناء بوعكاز

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	اللجنة
مديحة بخوش	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
صباح براجي	أستاذة محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
شفاء حمد	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2026/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم تسيير

تخصص: إدارة الأعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور تحليل ماكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

من إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذة:

- صباح براجي

-مرام زروق

-هناء بوعكاز

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	اللجنة
مديحة بخوش	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
صباح براجي	أستاذة محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
شفاء حمد	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: {لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} [إبراهيم: 7]

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وبأسمى آيات التقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة: "براجي صباح"، التي واكبت هذا العمل منذ خطواته الأولى، فكانت توجيهاتها منارة أضاءت لنا سبل البحث، ونصائحها القيمة ركيزة استقام بها هذا العمل حتى أخرج بصورته النهائية، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه ببالغ الشكر والتقدير إلى كافة مسؤولي وإدارات وعمال شركة مناجم الفوسفات بتبسة، الذين ذللوا لنا الصعاب وفتحوا لنا أبواب التعاون العلمي الميداني، ونخص بالذكر:

السيد: حميدان عبد الكريم

السيد: ولد مسعود إلياس

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم العلمية القيمة وتوجيهاتهم السديدة، فكان لحضورهم وتشريفهم لنا أثر بالغ في إضفاء قيمة علمية وأكاديمية على هذا البحث. والشكر موصول إلى أساتذتنا الأفاضل الذين نهلنا من علمهم طيلة سنوات التكوين، وبذلوا قصارى جهدهم في إعدادنا علمياً وعملياً لنقف هذا الموقف.

وفي الختام، نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة، أو أسدى إلينا نصحاً أسهم في إتمام هذا البحث. سائلين المولى عز وجل أن يحفظكم جميعاً، وأن يجعلكم ذخراً وسنداً في خدمة العلم ورفعته، وأن ينفع بهذا العمل وبارك فيه.

إهداء

قال الله تعالى: "وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى" سورة الحجر-39-

سلام من قلب امتلأ شكرا على درب طويل لم يكن لأقطعه لولا عون من فوق، ها أنا اليوم أشرق.

الحمد لله الذي لم يضيع لي تعباً ولم يخيب لي أملاً، ها أنا اليوم أشرق.

إلى نفسي

إلى تلك التي خاضت الطريق بصمت وواجهت حزنها دون أن تنكسر، إلى تلك التي تعلمت من العثرات أن تنهض

ومن الألم أن تصنع أملاً، أهديك هذا الإنجاز فقد كنت أهلاً له.

إلى من لا ينفصل اسمه عن اسمي، إلى داعي الأول ذلك الرجل العظيم الذي زادني شرفاً وعلواً واعتازاً والذي

وقرة عيني عز الدين

منارة وجودي ومنبع عزمي، وسندي الأول وضلعي الذي لا يميل، وقلبي قلبي الذي حين يخاف يطمئن بذكرك،

أدامك الله ظلاً لي

إلى العظيمة التي لا يوفقها قول ولا يصفها شعور،

إلى جنتي ومدرستي الأولى أمي إلهام ملايم

دستور الحب وقبله الحنان، ملاذ روحي ونبض قلبي، التي كانت صلواتها تسبق خطاي ودعواتها تفتح لي مغاليق

الأرض والسماء...

شكراً لأنك لم تملي مني حين مللت من نفسي، شكراً لأنك أمي وكفى بها نعمة

إلى أختي "دارين، رثال"

إلى المؤسسات الغاليات، قطعة من روحي ورفيقات دربي، شكراً لأنكما كنتما دائماً بقربي ... أهديكما تخرجي بكل حب

إلى منبع الأمان ودفء القلب عائلتي الكريمة

إلى العيون التي تفرح لفرحي وتبكي لحزني

إلى شريكة الكفاح ورفيقة العناء هناء

إلى من تقاسمت معها سهر الليالي وضغوط اللحظات الأخيرة، شكراً لصداقة تخطت حدود الدراسة وامتدت

لتصبح أجمل ما في هذه الرحلة، ها نحن معا ننال المبتغى معا.

إلى من جعلوا من العلم رسالة، ومن العطاء منهجاً.. إلى من غرسوا فينا حب المعرفة وأضاءوا لنا دروب المستقبل.

إلى أساتذتي الكرام، لكم مني كل الشناء والتقدير

إلى كل من كان له بصمة في مسيرتي العلمية والعملية.. إلى الذين لم يخلوا عليّ بنصحٍ أو توجيه، وإلى القلوب

الوفية التي حفتني بالدعاء والدعم الصادق طوال فترة دراستي. إلى كل من دفعني خطوة للأمام ووثق بقدراتي، إلى

الذين جعلوا طريقي أخف بوجودهم ودعمهم.. شكراً لأنكم هنا دائماً.

مرام

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُقطف ثمار الجهد بعد طول عناء، والصلاة والسلام على خير الأنام، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى أبي الغالي،

إلى من علّمني أن المجد لا يُهدى بل يُنتزع بالصبر والعمل، إلى من كان ظلي حين اشتدّ الحر، ونوري حين خيم الظلام، حين كنت أضعف كنت أنت القوة التي لا تنكسر، وحين كنت أضيع كنت الطريق الذي لا يخذل. لم تكن فقط أبًا، بل كنت الأمان الذي احتميتُ به من كل شيء. أبي، يا تاج العز ورفيق الكفاح، أهديك هذا النجاح بكل فخر وامتنان.

إلى أمي الحبيبة،

كيف لي أن أكتبك وأنت الحكاية كلها؟ أنت التعب الذي لم يُشترك، والدعاء الذي لم ينقطع، أنت اليد التي كانت ترفعي كلما سقطت، والقلب الذي كان يخاف عليّ أكثر مما أخاف على نفسي. إن كان لهذا النجاح روح، فهي أنت يا أمي الغالية.

إلى أختي العزيزة،

يا من كنت لي أكثر من أخت، كنت سري الذي لا يُقال، والقوة التي أشعر بها دون أن أراها، تفهميني دون كلام، وتساندينني دون طلب، فلك مني كل المحبة والامتنان.

إلى أخي الكبير،

رغم البعد الذي فرضته الظروف، إلا أن مكانتك في القلب قريبة، ودعمك حاضر في كل نجاح. كنت أشعر بك في كل خطوة، وفي كل تعب وإنجاز، فالقرب الحقيقي لا يُقاس بالكيلومترات، بل بالمحبة الصادقة. حفظك الله أينما كنت، وجمعنا دائمًا على الخير.

إلى أخي الصغير،

يا أُملي القادم وفرحتي المتجددة، لتكن هذه الخطوة قدوة لك في طريق العلم والنجاح، ولتؤمن دائمًا أن الطريق قد يكون صعبًا، لكنه يستحق أن تكمله.

إلى زميلتي في هذا العمل،

لم تكوني مجرد زميلة، بل شريكة تعب وكفاح، تقاسمنا تفاصيل هذا الطريق بكل ما فيه من تعب وفرح، حتى صار هذا النجاح يحمل اسمينا معًا.

إلى أساتذتي الكرام،

الذين أناروا لنا دروب العلم والمعرفة، وكانوا مشاعل هدى وعطاء،

لكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

وإلى كل من ساندني،

من قريب أو بعيد، بكلمة طيبة، أو دعاء صادق، أو موقف نبيل، أهديكم هذا الإنجاز، راجيةً من الله أن يجعله بداية خير وتوفيق،

وأن يوفقي لما هو آتٍ.

والحمد لله أولاً وآخراً.

هنا

الملخص

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور تحليل ماكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة ومنهج الدراسة الإحصائية، حيث تم جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبيان، كما تم توظيف أساليب الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة ومعالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS. V26).

توصلت نتائج هذه الأخيرة من الناحية النظرية أن متغيرات نموذج ماكنزي (7S) بشكل متكامل لها دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بينما في شركة مناجم الفوسفات -تبسة، تبين وجود تفاوت في هذه المتغيرات، حيث أظهرت النتائج ضعفا في دور كل من (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيم المشتركة) مقارنة بكل من (الأنظمة، المهارات، العاملون، نمط القيادة).

وعليه لا بد أن تتوجه المنظمة محل الدراسة نحو اعتماد متغيرات ماكنزي بصفة متكاملة إضافة إلى الإهتمام بالتحول الرقمي وإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية (إدارة المواهب) كعناصر لينة.

الكلمات المفتاحية: نموذج ماكنزي (7S)، الميزة التنافسية المستدامة، منظمات الأعمال، شركة مناجم

Abstract

This study aims to identify the role of the McKinsey 7S Framework in achieving sustainable competitive advantage at the Phosphate Mines Company of Tébessa. The study adopted the descriptive approach, the analytical approach, the case study approach, and the statistical study approach. Data were collected using a questionnaire as the main research instrument. In addition, descriptive statistical methods were employed to describe the study variables and analyze the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V26).

The theoretical findings revealed that the variables of the McKinsey 7S Framework, when integrated, play an important role in achieving sustainable competitive advantage. However, at the Phosphate Mines Company of Tébessa, disparities were observed among these variables. The results showed weaknesses in the roles of strategy, organizational structure, and shared values compared to systems, skills, staff, and leadership style.

Accordingly, the organization under study should move toward adopting the McKinsey variables in an integrated manner, while also paying greater attention to digital transformation, knowledge management, and human resource management (talent management) as soft elements.

Keywords: McKinsey 7S Framework, Sustainable Competitive Advantage, Business Organizations, Phosphate Mines Company of Tébessa.

فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الملخص
I.	فهرس المحتويات
IV.	قائمة الجداول
VII.	قائمة الأشكال
IX.	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لنموذج ماكنزي (7S)
02	المطلب الأول: نشأة ومفهوم نموذج ماكنزي (7S)
02	أولاً: نشأة نموذج ماكنزي (7S)
03	ثانياً: مفهوم نموذج ماكنزي (7S)
04	المطلب الثاني: عناصر نموذج ماكنزي (7S)
07	المطلب الثالث: أهمية تطبيق نموذج ماكنزي (7S) وأهدافه
07	أولاً: أهمية تطبيق نموذج ماكنزي (7S)
08	ثانياً: أهداف نموذج ماكنزي (7S)
09	المطلب الرابع: مميزات وعيوب نموذج ماكنزي (7S)
09	أولاً: مميزات نموذج ماكنزي (7S)
10	ثانياً: عيوب نموذج ماكنزي (7S)
11	المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية المستدامة
11	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
11	أولاً : تعريف الميزة التنافسية المستدامة
12	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة
12	ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة:
13	المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية المستدامة

فهرس المحتويات

14	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
15	أولاً: استراتيجية القيادة في التكاليف
15	ثانياً: استراتيجية التركيز
16	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية المستدامة
16	أولاً: المصادر الداخلية
17	ثانياً: المصادر الخارجية
18	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لنموذج ماكنتزي (7S) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بنموذج ماكنتزي (7S)
23-18	أولاً: الدراسات السابقة العربية
24	ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية
25	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة
28-25	أولاً: الدراسات السابقة المحلية والعربية
29	ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية
37-30	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتحليل نموذج ماكنتزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-
40	تمهيد
41	المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة مناجم الفوسفات -تبسة-
41	المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة مناجم الفوسفات تبسة
41	أولاً: نشأة وتطور شركة مناجم الفوسفات تبسة
41	ثانياً: تعريف شركة مناجم الفوسفات تبسة
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات تبسة
44	المطلب الثالث: مهام الشركة
44	المطلب الرابع: أهداف شركة مناجم الفوسفات تبسة
45	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
45	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
45	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

فهرس المحتويات

46	ثانيا: منهج الدراسة
46	ثالثا: نموذج الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
49-47	أولا: تصميم أداة الدراسة
49	ثانيا: أدوات جمع البيانات
49	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
51-50	أولا: اختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي
52	ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة
53	ثالثا: ثبات أداة الدراسة
54	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
54	المطلب الأول: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
59-54	أولا: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
59	ثانيا: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل إتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول العاملين (ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة)
66-59	أولا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور ماكنزي (7S)
69-66	ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الميزة التنافسية المستدامة
70	ثالثا: اختبار التعددية الخطية
71	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
73-71	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
77-73	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى
77	ثالثا: معادلة الإنحدار الخطي التعدد
79-77	رابعا: ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية (معامل β)
93-79	خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
93	المطلب الرابع: تحليل ماكنزي (S7) وتحليل SWOT
93	اولا: تحليل ماكنزي (S7)
102-94	ثانيا: تحليل العناصر ماكنزي
103	ثالثا: التحليل التنافسي (ماكنزي + SWOT)

فهرس المحتويات

104	رابعاً: خطة العمل الموصى بها
105	خامساً: مقارنة مع المنافس الرئيسي OCP المغربية
105	سادساً: المؤشرات الرئيسية للنجاح
106	سابعاً: المخاطر والمكاسب
107	خلاصة الفصل
112_109	خاتمة
116_114	قائمة المصادر والمراجع
148_118	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	30
2	الفجوات البحثية بالاستناد لأهم الدراسات المرتبطة مباشرة بدور تحليل مكنزي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	35
3	عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة	46
4	توزيع فقرات المتغير المستقل (ماكنزي (7S))	48
5	توزيع فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)	48
6	درجات سلم ريكرت الخماسي	49
7	نتائج اختبار الإلتواء والتفلطح	51
8	مجالات معاملات الارتباط لتحديد قوة العلاقة	52
9	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	52
10	نتيجة اختبار Cronbach's Alpha	53
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس	54
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	55
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	56
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	57
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المناصب الوظيفية	58
16	تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر الاستراتيجية	59
17	تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر الهيكل التنظيمي	60
18	تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر الأنظمة	61
19	تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر القيم المشتركة	62
20	تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر المهارات	63
21	تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر العاملين	64
22	تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر نمط القيادة	65
23	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية المستدامة	66
24	إختبار التعددية الخطية	70

فهرس المحتويات

71	يوضح معامل الارتباط المتعدد	25
72	يوضح نتائج نموذج الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	26
77	ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية (معامل β)	27
80	يوضح نتائج إختبار T-Test	28
82	يوضح نتائج إختبار One Way ANOVA لعامل العمر	29
85	يوضح نتائج إختبار One Way ANOVA لعامل الأقدمية	30
88	يوضح نتائج إختبار One Way ANOVA لعامل المؤهل العلمي	31
91	يوضح نتائج إختبار One Way ANOVA لعامل المناصب الوظيفية	32
94	خصوصية شركة مناجم الفوسفات تبسة	33
94	التحديات الاستراتيجية	34
95	تحليل الهيكل التنظيمي	35
96	تحليل الأنظمة	36
99	خطة تطوير النمط	37
99	التحليل الديمغرافي والوظيفي	38
101	الكفاءات الحالية والمطلوبة	39
102	مصفوفة التوافق	40
103	نقاط القوة الداخلية	41
103	نقاط الضعف الداخلية	42
104	التحسين السريع (6-12 شهر)	43
105	مقارنة مع المنافس الرئيسي OCP المغربية	44
105	المؤشرات الرئيسية للنجاح	45
106	الفرص المتاحة لتعزيز القوة التنافسية	46

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نمذج الدراسة	ز
2	عناصر نمذج مكنزي (7S)	05
3	الإستراتيجيات العامة ل Porter	16
4	الدراسات المتعلقة بدور تحليل مكنزي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	33
5	تحليل مكنزي لدعم الميزة التنافسية المستدامة	36
6	المحاور الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحليل مكنزي	37
7	الهيكمل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات تبسة	42
8	نمذج الدراسة	47
9	إعتدالية التوزيع الطبيعي	50
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس	54
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	55
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	56
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	57
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	58
15	فجوة القيم	97

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	معلومات حول شركة مناجم الفوسفات تبسة	117
2	جدول لتحديد حجم عينة لمجتمع معروف	122
3	إستبانة بحثية لإعداد مذكرة تخرج	123
4	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	128
5	اتفاقية التربص	129
6	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.V26	131
7	الملحق رقم (07): إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر	132

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها العولمة، والانفتاح الاقتصادي، وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات إلزامية البحث عن أساليب إدارية حديثة تساعدها على التكيف مع العوامل البيئية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء تضمن لها الإستمرار والبقاء في الأسواق.

ولم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً فقط بإمتلاك الموارد المالية أو المادية، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف عناصرها الداخلية، وحسن إستغلال مواردها البشرية والتنظيمية والمعرفية. وفي هذا السياق، برز نموذج ماكنزي (7S) كأحد النماذج الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال سبعة عناصر مترابطة تتمثل في: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة، العاملون، نمط القيادة، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية تنفيذ الإستراتيجيات.

وفي المقابل، أصبحت الميزة التنافسية المستدامة من أهم المفاهيم الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، كونها تعكس قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين لفترة طويلة من خلال تقديم قيمة متميزة يصعب تقليدها، إعتقاداً على موارد وقدرات فريدة ومتجددة.

وتعد شركة مناجم الفوسفات -تبسة- من بين المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق التطور والنمو من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تساهم في تحسين أدائها ورفع كفاءتها التنظيمية. وفي ظل التحديات التنافسية والعوامل المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح إعتداد أدوات تحليلية فعالة مثل نموذج ماكنزي (7S) أمراً حتمياً لتشخيص واقع المؤسسة الداخلي وتحقيق التوافق بين عناصرها التنظيمية المتمثلة في الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة. ويمكن لهذا التحليل أن يكون له أثر كبير في دعم أداء المؤسسة وتعزيز إستغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والتفوق في قطاع المناجم، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والحاجة إلى تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات والعمليات الإنتاجية.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تحدياً حقيقياً أمام المؤسسات، خاصة في ظل عدم قدرة العديد منها على تحقيق الإنسجام بين عناصرها الداخلية بما يضمن تحسين الأداء واستمرارية التفوق.

بناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كما يلي:

➤ ما دور تحليل ماكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة؟

مقدمة

ومن خلال الإشكالية الرئيسية و للإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بنموذج ماکنزى (7S) وما أهم عناصره؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة وما أهم عناصرها ومصادرها؟
- ما هي أهم نقاط التقاطع بين تحليل ماکنزى (7S) وتحقيق أهداف الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيتين الرئيسيتين الموالتين:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نموذج ماکنزى (7S) (الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون ، نمط القيادة) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.

تندرج تحت لواء الفرضية الرئيسية الأولى جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم المشتركة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكنتزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المناصب الوظيفية).

تندرج تحت لواء الفرضية الرئيسية الأولى جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكنتزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكنتزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكنتزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل الأقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكنتزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكنتزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل المناصب الوظيفية.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

من أهم الأسباب والدوافع التي ساهمت في إختيار الموضوع مايلي:

1- الأسباب الشخصية:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- رغبة الباحثين بتزويد المكتبة بمراجع إضافية نظرا لحدثة الموضوع.
- الرغبة والميول الشخصي للباحثين لدراسة هذا الموضوع.
- الميل العلمي لدراسة قطاع اقتصادي مهم مثل قطاع المناجم لما له من دور في دعم الاقتصاد الوطني.
- الرغبة في توسيع المعرفة العلمية حول نموذج ماكنتزي (7S) وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة.

2- الأسباب الموضوعية:

- أهمية موضوع نموذج ماركيزي (7S) بإعتباره من النماذج الحديثة المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات.
- تزايد إهتمام المؤسسات بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة.
- قلة الدراسات (حسب الاطلاع) التي تناولت العلاقة بين تحليل ماركيزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الجزائرية، خاصة في قطاع المناجم.
- إبراز واقع شركة مناجم الفوسفات -تبسة- ومدى إعتادها على أساليب تنظيمية حديثة لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.
- محاولة تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد المؤسسة محل الدراسة في تطوير أدائها وتحقيق التفوق طويل الأجل.

رابعاً: أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهمية بالغة من الناحية الموضوعية والناحية التطبيقية، يمكن توضيحها فيما يلي:

1- الأهمية الموضوعية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتم دراسته بإعتباره موضوعاً جديداً نسبياً في الأدبيات العلمية ضمن الدراسات الأكاديمية في الجزائر، الذي بدوره يعنى بدراسة دور تحليل ماركيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والذي بدوره جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة.

الدراسة تضمنت عاملين هما نموذج ماركيزي (7S) كعامل مستقل والميزة التنافسية المستدامة كعامل تابع لم يتم دراستهما معاً بشكل موسع، حيث يعتبر نموذج ماركيزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم الهامة في أدبيات إدارة الأعمال.

2- الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال التعرف على شركة مناجم الفوسفات -تبسة، ومعرفة واقع تطبيق نموذج ماركيزي (7S) فيها ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكيفية إسهامه في رفع أداء العاملين بها وتحسين الأداء التنظيمي العام للمؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة

- تناول مفاهيم نظرية متعلقة بنموذج ماركيزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة.

- التعرف على مستوى تطبيق نموذج ماكنزي (7S) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- التعرف على مستوى تطبيق نموذج ماكنزي (7S) من خلال (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملين، ونمط القيادة) في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- التعرف على أهمية نموذج ماكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- التعرف على مدى إهتمام شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بنموذج ماكنزي (7S)، وخاصة بالعناصر المعتمدة في الدراسة (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملين، نمط القيادة).

سادسا: منهج الدراسة

لدراسة الموضوع وقصد الوصول إلى الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، والتي تمس نموذج ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال تحديد ووصف وتحليل نموذج ماكنزي (7S)، بالإضافة إلى تحديد الميزة التنافسية المستدامة، عناصرها محدداتها والعوامل المؤثرة فيها وذلك بالإعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب، الرسائل والأطروحات، المجالات والمقالات.

كما سيتم إعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، تحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها من خلال معرفة إتجاهات الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- فيما يتعلق بتطبيق نموذج ماكنزي (7S) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على الاستبيان، المقابلة الشخصية، الملاحظة، الدراسة الميدانية ووثائق المؤسسة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائيا لغرض اختبار الفرضيات.

سابعا: حدود الدراسة

قصد الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

1- الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح دور نموذج ماكنزي (7S) كعامل مستقل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كعامل تابع في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.

2- الحدود المكانية والزمنية:

يتمثل المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة، كما تم إجراء الدراسة خلال سنة 2026.

ثامنا: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه والوصول إلى النتائج المستفادة من هذه الدراسة سيتم تقسيمه إلى فصلين نظري وتطبيقي، يمكن توضيحهما على النحو التالي:

الفصل الأول: الدراسة النظرية

سيتم فيه التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، يحتوي على ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول سيتم من خلاله التركيز على المفاهيم النظرية والأساسيات المتعلقة بماكنزي (7S)، في حين سيتناول المبحث الثاني أساسيات ومفاهيم الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى المبحث الثالث الذي سيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

سيخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لدور نموذج ماكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة، من خلال ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى لمحة عامة عن شركة مناجم الفوسفات -تبسة، أما المبحث الثاني خصص لمنهجية الدراسة وأدواتها، بينما خصص المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

تاسعا: صعوبات الدراسة

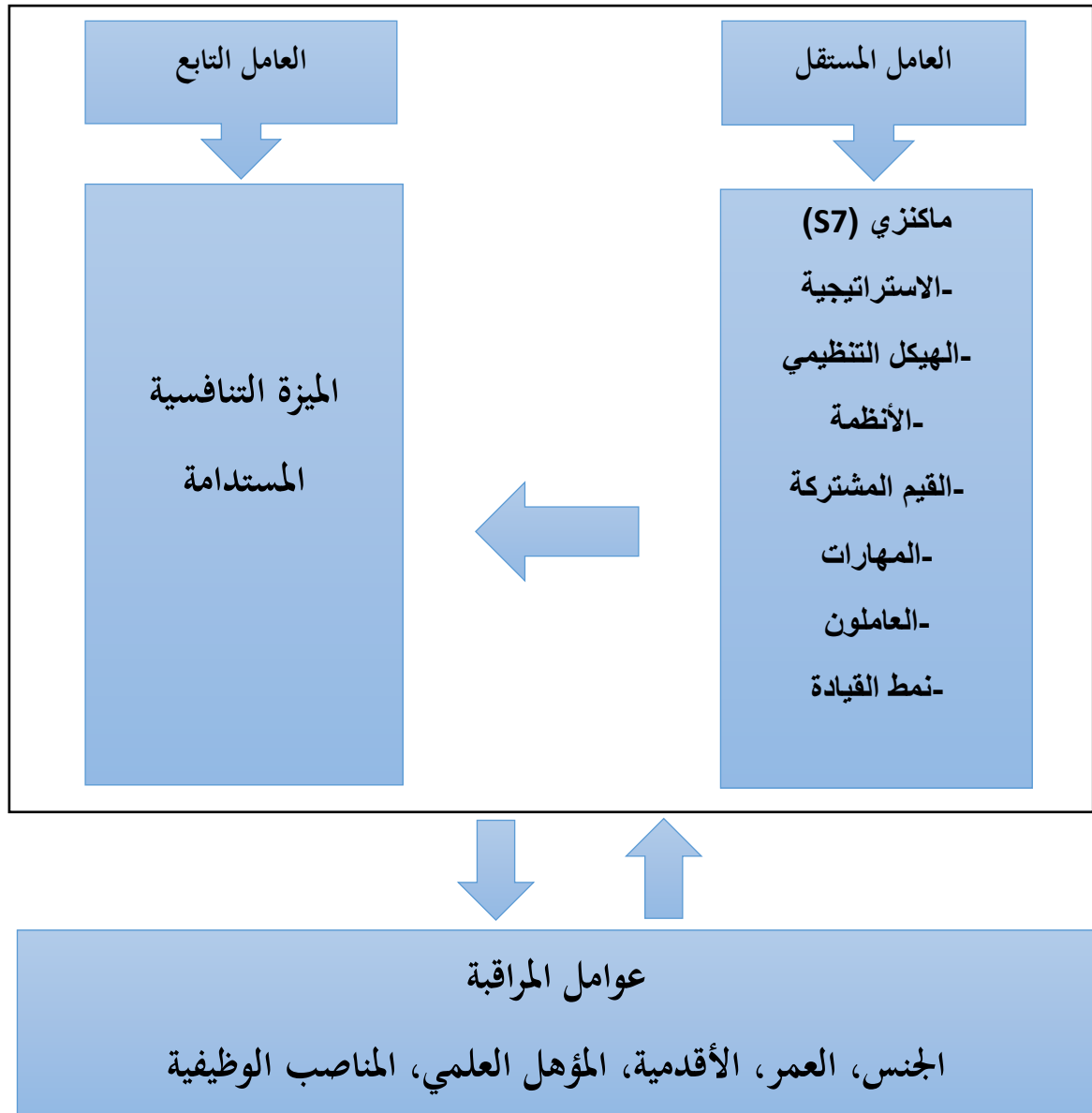
أثناء إعداد هذه الدراسة تم التعرض لبعض الصعوبات كالتالي:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات الخاصة بالشركة نظرا لطبيعتها السرية والحساسة.
- محدودية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحليل ماكنزي (7S) في قطاع المناجم الجزائري بشكل خاص.

عاشرا: نموذج الدراسة

قصد الوصول لأهداف الدراسة وتحقيق الغرض منها، سيتم تصميم نموذج خاص بهذه الدراسة، حيث تتكون هذه الأخيرة من عاملين رئيسيين، العامل المستقل ماکنزى (7S) والعامل التابع الميزة التنافسية المستدامة حيث تهدف الدراسة إلى تحديد دور تحليل ماکنزى (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وسيتم إعتقاد سبعة عناصر للعامل المستقل (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي

(S7) والميزة التنافسية المستدامة

تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، وما يرافقها من إشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، أصبح من الضروري تبني نماذج إدارية حديثة قادرة على تشخيص الواقع التنظيمي وتحليل عناصر القوة والضعف داخله، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي المستدام. ولم يعد نجاح المنظمات يعتمد فقط على توفر الموارد، بل بات مرهونا بمدى قدرتها على تحقيق التوافق والتكامل بين مكوناتها الداخلية وإستثمارها بكفاءة.

وفي هذا الإطار، يبرز نموذج ماكيزي (7S) كأحد أهم النماذج التحليلية التي تهدف إلى دراسة البيئة الداخلية للمنظمة من خلال سبعة عناصر مترابطة، تمكن من فهم آليات الأداء التنظيمي وتحسينه. ويعد بناء الميزة التنافسية في ظل عدائية الأعمال المعاصرة أحد التغيرات الخارجية لإستحواذها التموقع بالإستناد على متغيرات ضمن العمق الإستراتيجي الداخلي للمنظمات ومن هنا فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق تفوق طويل الأمد يصعب تقليده من قبل المنافسين، من خلال إستغلال مواردها وقدراتها بشكل إستراتيجي.

ولتحقيق فهم أعمق لموضوع الدراسة، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنموذج ماكيزي (7S)

✓ المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للميزة التنافسية المستدامة

✓ المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لنموذج ماكيزي (7S) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنموذج ماكنزي (7S)

تسعى المنظمات المعاصرة، في ظل إشتداد حدة المنافسة وتسارع التغيرات البيئية، إلى البحث عن نماذج تحليلية فعالة تساعد على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل. ولم يعد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة رهين إمتلاك الموارد فقط، بل أصبح مرتبطا بمدى قدرة المنظمة على تنسيق عناصرها الداخلية وتحقيق الانسجام بينها. وفي هذا السياق، برز نموذج ماكنزي (7S) كأحد أهم النماذج الإدارية الشمولية التي تركز على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال سبعة عناصر مترابطة، بما يساهم في دعم التنفيذ الاستراتيجي وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

ويهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري متكامل لنموذج ماكنزي (7S)، من خلال التطرق إلى مفهومه ونشأته، وعناصره، وأهميته وأهدافه، إضافة إلى إبراز مميزاته وعيوبه، بما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم نموذج ماكنزي (7S)

يعد نموذج ماكنزي (7S) من أبرز الأطر التشخيصية الشمولية التي تستخدم في تحليل وتقييم أداء المنظمات، حيث يقوم على فكرة أساسية مفادها أن تحقيق التوافق والانسجام الداخلي بين سبعة عناصر تنظيمية مترابطة يشكل شرطا جوهريا لتحسين الأداء التنظيمي وضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية. وينطلق هذا النموذج من رؤية تكاملية تؤكد أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يعتمد على عنصر واحد منعزل عن غيره، بل يتطلب تناغما متكاملا بين مختلف مكونات المنظمة، والمتمثلة في الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، العاملون، القيم المشتركة، نمط القيادة والمهارات.

أولا: نشأة نموذج ماكنزي (7S)

تم تطوير نموذج ماكنزي (7S) في أوائل ثمانينات القرن العشرين على يد توم بيترز (Tom Peters) وروبرت ووترمان (Robert Waterman)، وهما مستشاران كان يعملان في شركة ماكنزي الإستشارية، وقد استخدم هذا النموذج منذ ذلك الحين في تحليل أكثر من 70 منظمة كبيرة. أنشئ النموذج ليكون إطارا واضحا وسهلا للتذكر في مجال الأعمال. ويتكون من سبعة عناصر، أطلق عليها المؤلفان مصطلح "الرافعات" (Levers)، وجميعها تبدأ بحرف (s)، وهي: (الاستراتيجية Strategy، الهيكل التنظيمي Structure، العاملون Staff، نمط القيادة/ القيادة Style، الأنظمة Systems، القيم المشتركة Shared Values،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة

المهارات (Skills).¹ ومع ذلك البيئة الخارجية لم يتضمنها النموذج لإعطاء نظرة شاملة عن كل منظمة، وبين أن النموذج إنطلق من فكرة أن المنظمة ليست مجرد هيكل، بل تضم (7) عناصر مهمة، فهو مفهوم متكامل لكيفية تحقيق أهدافها بإختيار مجموعة من الأنشطة التجارية، التي بدئها بالطريقة المثلى تخلق القيمة للزبائن، ويعمل النموذج من خلال تجزئة المنظمة إلى أجزائها التركيبية، ويركز على المتغيرات التي تدعم تنفيذ مفهوم التنمية في المنظمات. وتعمل شركة ماكنزي بصفتها أكبر بيت خبرة إستشارية إدارة في العالم، ويرجع سر تفوقها إلى إمتلاكها عددا من (الأدوات، الأفكار، ونظريات التفكير والحلول الإستشارية الخاصة بها)، التي يمكن توظيفها في تطوير المنظمات وتحسين جودتها، من ثم أصبحت سر "الصنعة" الخاصة بها، يعمل في شركة ماكنزي منذ إنشائها حتى الآن ما يزيد على سبعة إستشاريين من أفضل رجال الإدارة والأعمال في العالم.²

يستخلص أن نشأة نموذج ماكنزي (7S) جاءت كرد فعل على قصور النماذج التقليدية التي ركزت على الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأغفلت العناصر السلوكية والثقافية. قد أسهمت خلفيته الإستشارية في منحه عنصرا عمليا جعله أداة فعالة في تشخيص أوضاع المنظمات الكبرى، وربط نجاحها بقدرتها على تنسيق مواردها الداخلية بما يحقق التفوق التنافسي المستدام.

ثانيا: مفهوم نموذج ماكنزي (7S)

تختلف المنظمات بعضها عن بعض في تنفيذ الإستراتيجيات التي تعتمد عليها بعد إتمام عملية صياغة الاستراتيجية. فلكل منظمة نمط معين للتنفيذ يتناسب مع نوعها وظروفها، وفي سبيل فعالية عملية تنفيذ الاستراتيجية تستخدم المنظمات أحد أدوات الاستراتيجية التي يتم من خلالها وصف ومعرفة الحالة التنظيمية القائمة في المنظمة لتحديد طبيعة المشكلة وعوامل وجودها أو مسبباتها لإختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها. ومن هذه الأدوات نموذج ماكنزي (7S) الذي قدمته مجموعة ماكنزي للإستشارات التابعة لشركة جنرال إلكتريك.³ يعرف نموذج ماكنزي بأنه "إحدى النماذج الإدارية الحديثة التي تستخدم لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة بالإعتماد على سبعة عناصر مترابطة، التي تشمل الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، نمط القيادة والعاملون". يتم استخدام هذه العناصر لتحديد الإحتياجات المطلوبة، تحسين أداء المنظمة، الحفاظ على سير عملها بهدف تحقيق الهدف المنشود.⁴

¹ - Hanafizadeh, Payam, Ravasan, Ahad Zare, A McKinsey (7S)Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment, "International Journal of Enterprise Information Systems", Vol (7), No (4), October-December (2011), p:25.

² - بشرى هاشم محمد العزاوي وأيسر حسن إسماعيل، دور عناصر نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: "دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، فيفري (2017)، ص:189.

³ - طاهر محسن منصور الغالي، نصرة ناصح حوشان، استخدام اطار تحليل ماكنزي (7S) لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالعاملون، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (37)، سبتمبر (2018)، ص:66.

⁴ - رامي رمضان محمد حسين، تأثير عناصر نموذج ماكنزي المعدل (S+7) على أداء إستمرارية الأعمال: تحليل الدور الوسيط للبقطة الاستراتيجية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (61)، العدد (03)، أبريل (2024)، ص:33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

كما يعرف نموذج ماكنزي (7S) "إطاراً شمولياً يستخدم لتحليل وتحسين الفعالية التنظيمية. وهو نموذج للأداء التنظيمي يساعد على تحديد ما يجب قياسه وكيفية تفسير البيانات أثناء عملية التقييم التنظيمي".¹

كما عرف نموذج ماكنزي على أنه عبارة عن "نموذجاً تشخيصياً يهدف إلى تحديد العوامل الضرورية للتنفيذ الفعال للاستراتيجية. يقوم هذا النموذج على مبدأ أن المتغيرات السبعة مترابطة فيما بينها، ويجب أن تكون في حالة إنسجام وتوافق من أجل تعزيز الأداء التنظيمي وتحسينه إلى أقصى حد".²

وأيضاً يعرف على أنه "أحد المفاهيم المشهورة عالمياً، إذ يعمل على تحليل مدى كفاءة تموضع المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة. غالباً ما يستخدم هذا النموذج كأداة لتقييم ومراقبة التغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة".³

من خلال ما سبق يمكن القول أن:

يتضح أن نموذج ماكنزي (7S) يعد إطاراً تشخيصياً شمولياً يركز على تحقيق التوافق الداخلي بين سبعة عناصر تنظيمية مترابطة، بإعتبار هذا التوافق شرطاً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي وتنفيذ الاستراتيجية بفعالية. كما يبرز النموذج أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق من خلال عنصر منفرد، إنما من خلال الإنسجام المتكامل بين الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، العاملون، القيم المشتركة، المهارات، نمط القيادة.

المطلب الثاني: عناصر نموذج ماكنزي (7S)

يتكون نموذج ماكنزي من سبعة عناصر أساسية تبدأ جميعها بالحرف "S" يجب أن تكون هذه العناصر متناسقة ومترابطة لكي تستطيع المنظمة أن تكون ناجحة وفاعلة، يقسم نموذج ماكنزي مكونات المنظمة إلى صلبة وناعمة، حيث تمثل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأنظمة المكونات الصلبة، هي مكونات محسوسة يسهل إدارتها، في حين تمثل المهارات والعاملون ونمط القيادة المكونات الناعمة وهي مكونات صعبة الإدارة وتعتبر أساس التنظيم وفي الغالب تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.⁴

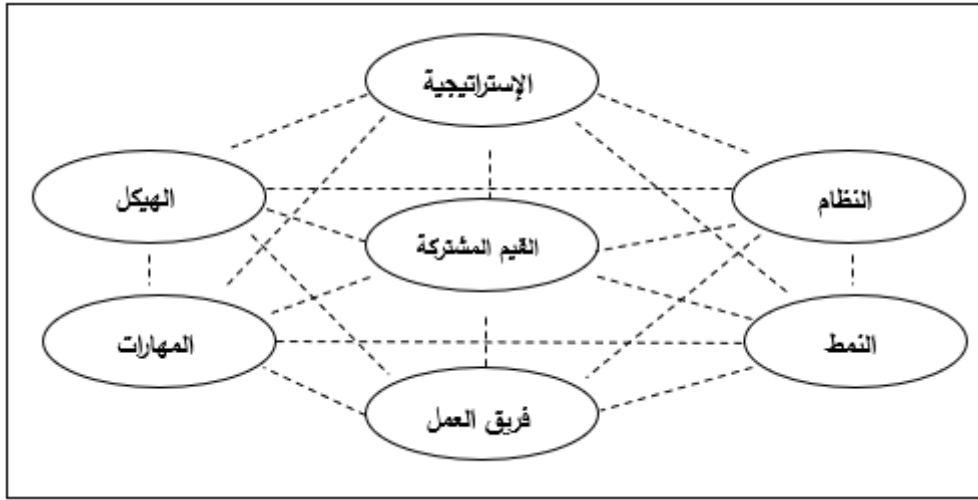
¹ - Abdool Majid Mahomed, **An Analysis of The Johannesburg Regional Office of the Government Communication and Information System using The Mckinsey (7S) Framework**, In partial fulfilment of the master Business Administration, In the Faculty of Economic and Management Sciences, Demontford University, August (2004), P:20.

² - Tracey J. B & Blood B, **The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7 S framework**, Cornell Hospitality Report, Vol (12), No (07), (2012), P :7.

³ - Thanaphan Naipinit, **McKinsey (7S) Model for Supply Chain Management of Local SMEs Construction Business in Upper Northeast Region of Thailand**, *Asian Social Science*, Vol (10), No (8), (2014), P :36.

⁴ - محمود سعيد محمد العشماوي و محمد عمي حسن الشعراوي، رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (S7)، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، العدد (02)، أكتوبر (2022)، ص:760.

الشكل رقم (2): عناصر نموذج ماكنزي (S7)



المصدر: حدادي عبد اللطيف، استخدام نموذج (McKinsey 7S) لقياس أداء البنوك التجارية: "دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية قنراست"، مجلة الشائر الاقتصادية، المجلد (05)، العدد (03)، ديسمبر (2019)، ص: 308.

وفيما يلي يمكن شرح تلك العناصر على النحو الآتي:

1. الاستراتيجية Strategy: تعكس الاستراتيجية الآليات التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها ورؤيتها، وتفسر أيضا الطريقة التي تتعامل بها مع الفرص والتهديدات في بيئتها، وفي جانب التنافسية فتعبر عن الخطط التي وضعتها المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستمرة وناجحة وتحقيق التموقع السوقي positioning Market، ضمن نموذج ماكنزي (7S) توجد استراتيجية التماشي الجيد well-aligned strategy التي تعبر عن الأهداف طويلة المدى، التي تساعد في تحقيق المزايا التنافسية من خلال الرؤية القوية ورسالة وقيم المنظمة¹.

2. الهيكل التنظيمي Organizational Structure: إن تحديد شكل المنظمات وتحليل عملياتها تكمن في تحديد هيكلها التنظيمي، حيث أن الهيكل التنظيمي لا يقتصر تحديده على رفع الإنتاجية والكفاءة للمنظمات، بل يتعدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق رضاهم، إذ لابد للهيكل أن يتم تصميمه من أجل تشجيع المساهمة وتفاعل الأفراد العاملين في المنظمة، تحديد النشاطات والعلاقات داخل المنظمة وربما يخلق نوعا من الإستقلالية لدى أعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل، كما أن التغيير في عمليات المنظمة ونجاحها في تحقيق الأهداف يعتمد بصورة أساسية على سلوك العاملين في الهيكل التنظيمي، بما يضيفي على المنظمة

¹ - حدادي عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 309.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكيزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

شخصية معنوية وشكلا فريدا خاصا بها، حيث يمكن بيانه على أنه النظام الرسمي لأنشطة المنظمة والذي يتم من خلاله توزيع الصلاحيات والمسؤوليات التي تحدد طريقة أداء الأفراد العاملين لأعمالهم وقدرتهم على إنجاز الأهداف التنظيمية.¹

3. **الأنظمة Systems**: تمثل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة. حيث يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، كما تساهم في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما إتسمت باليسر والبساطة والإبتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد.²

4. **القيم المشتركة Shared Values**: تطلق على الأهداف والمبادئ الأساسية والتوجيهية، تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف، إنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد، وهنا نركز على عملية تطعيم العنصر البشري بمجموعة من القيم التي تميزها المنظمة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للإنتاج ومن أمثلتها: قيم الولاء، قيم الالتزام، قيم إستشعار الأجر الأخروي، قيم القيادة والانتماء، التكافل المشاركة، الجد والاجتهاد وأخلاق العمل الجماعي.³

5. **المهارات Skills**: تمثل المهارات في مجموعة الكفاءات والقدرات التي تجعل العاملين قادرين على تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب، من خلال تحويل المعلومات إلى واقع تطبيقي.

وتعرف المهارات على أنها الخبرات والكفاءات التي تجعل المنظمة تتمتع بالمزايا وذلك من خلال (العاملون، ممارسات الإدارة، الأنظمة، العمليات، التكنولوجيا)، كما تعرف أيضا على أنها عبارة عن مجموعة القدرات التي تكسب العاملين القدرة على تأدية الأعمال بشكل متميز من خلال إدارة المعارف إلى واقع تطبيقي.⁴

6. **العاملون Staff**: يعد الأفراد العاملين من أبرز العوامل التي من الممكن الإعتماد عليها في التطوير الإداري حيث أفرزت أغلب التجارب السابقة على أن الأفراد العاملين هم سر نجاح

¹ -علي حمزة حسن الكرعوي، نموذج ماكيزي ودوره في تعزيز النجاح المنظمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي دائرة صحة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (19)، عدد(04)، (2023)، ص:230.

² -قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المنظمة "دراسة حالة نموذجي ماكيزي (S7) و A.SAVOIE & E.MORIN بالمنظمة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-"، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد أولحاج، البويرة، (2014)، ص:121.

³ - أفنان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكيزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة "دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2018)، ص: 22-23.

⁴ - إيناس علاء الدين محمد حسين، تطبيق محاور نموذج ماكيزي المعدل 9S داخل المنظمات العامة وأثره على عناصر الرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للإتصالات"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (03)، العدد (08)، يناير (2024)، ص:602.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

المنظمات حيث أن عملية إختيار العاملين وتدريبهم وتطوير قدراتهم من معارف ومهارات وتحفيزهم ومكافئتهم ضمن نظام الحوافز المادية والمعنوية يساعد وبشكل كبير على زيادة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ورفع درجة إتقانهم للعمل، حيث ينظر إلى العنصر البشري على أنه حجر الأساس لنجاح أي منظمة حيث تذهب أغلب المنظمات إلى قبول الأفراد العاملين الماهرين أصحاب الخبرة والمهارة والذين يتناسبون مع الاستراتيجية التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا في المنظمة.¹

7. **نمط القيادة (أسلوب الإدارة) Style:** يمثل نمط القيادة الأيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، بمعنى المنهجية الإدارية التي تتبعها المنظمة في تعاملاتها المختلفة وفقا للمستويات الإدارية العليا، بمعنى سيطرة النمط المركزي أو اللامركزي في العمليات الإدارية المختلفة. يركز مدخل ماكنزي في نمط القيادة على الأسلوب أو الطريقة التي تدار بها المنظمة وفلسفتها التنظيمية في التعامل مع العوامل المحيطة بها، كذلك الإجراءات المتعلقة بصنع القرارات الاستراتيجية وإتخاذها لحل المشكلات التي تواجهها، التي تؤثر على رؤية الجمهور لها، من ثم تحدد مدى فاعلية الإدارة وتمكنها.²

تشكل العناصر الصلبة الأساس الرسمي الذي تعتمد عليه المنظمة في توجيه أنشطتها، غير أن فعاليتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تظل رهينة بمدى تكاملها مع العناصر الناعمة. فالتركيز على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي دون دعم ثقافي وبشري مناسب يؤدي إلى ضعف التنفيذ وفقدان الإستمرارية التنافسية. أما العناصر الناعمة تعد المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة، لكونها عناصر يصعب تقليدها من قبل المنافسين. كما أن القيم المشتركة ونمط القيادة والمهارات التنظيمية تسهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي، دعم الابتكار وتحقيق التفوق طويل الأجل. إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب تحقيق توازن ديناميكي بين العناصر الصلبة والناعمة لنموذج ماكنزي (7S)، بما يعزز الأداء ويضمن الإستمرارية.

المطلب الثالث: أهمية تطبيق نموذج ماكنزي (7S) وأهدافه

تزداد أهمية نموذج ماكنزي (7S) في ظل التغيرات التنظيمية المستمرة، لما يوفره من رؤية تحليلية تساعد المنظمات على فهم واقعها وإستشراف مستقبلها التنافسي.

¹ - علي حمزة حسن الكرعوي، مرجع سابق، ص: 231.

² - محمد إبراهيم خاطر، نموذج مقترح للجداريات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قناة السويس نموذجا للجامعات المصرية بالإفادة من مدخل ماكنزي (S7) لتحليل الأداء الإستراتيجي، مجلة الإدارة التربوية، العدد (40)، أكتوبر (2023)، ص: 402.

أولاً: أهمية تطبيق نموذج ماكنزي (7S)

- يمكن وصف أهمية نموذج ماكنزي (7S) من خلال خمسة نقاط أساسية وهي:¹
- فهم **الوضع الحالية**: أين نحن الآن؟ ما هي إستراتيجيتنا الحالية؟ كيف هو أدائنا؟
 - فهم **الوضع المستقبلية**: أين يمكننا الذهاب؟ وما هي الاستراتيجية؟ كيف ستكون تنافسيتنا؟
 - **تكوين نموذج ماكنزي (7S) الوضع الحالي**: فهم العناصر والمتغيرات الحالية مع التنظيم الحالي.
 - **تكوين نموذج ماكنزي (7S) لمراجعة الوضع المستقبلي**: كيف يظهر تطبيق العناصر السبعة لنموذج (7S) جنباً إلى جنب مع التوجه الجديد؟
 - **مقارنة الوضع المستقبلي مع الوضع الحالي**: وضع خطط لمواجهة الأنشطة التي من شأنها تقليص الفجوة عند تطبيق العناصر السبعة لنموذج ماكنزي (7S).
 - تتمثل أهمية تطبيق نموذج ماكنزي (7S) في قدرته على تشخيص الوضع التنظيمي الحالي، تحديد الفجوات التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دعم صناع القرار في إدارة التغيير وتحسين الأداء.

ثانياً: أهداف نموذج ماكنزي (7S)

يركز نموذج ماكنزي على إجراء التحليل التنظيمي بطريقة منهجية شاملة بالإرتكاز على سبعة متغيرات مشتركة لكل منظمة، تكمن القيمة الحقيقية لهذا النموذج في تبادل وترابط متغيراته ولهذا فإن عدم الأخذ بهذا التبادل والإرتباط فيما بينها يولد إنسداداً وإخلالاً في النظام بأكمله، كما أنه يركز على ربط عناصر البيئة الداخلية للمنظمة ببعضها البعض، يشير إلى ضرورة التركيز على تحليل وتشخيص بيئة المنظمة الداخلية لرفع كفاءتها وتحقيق أهدافها.²

ويهدف نموذج ماكنزي بشكل عام إلى قياس مدى ملائمة متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة من تحقيق الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها هذه المنظمة من خلال مجموعة من المتغيرات المتكاملة والمتداخلة مع بعضها البعض.³ وقد توصلت دراسة (Baishya) في نتائجها إلى أن نموذج ماكنزي يحقق الأهداف التالية:⁴

- تحسين أداء المنظمة؛
- فحص التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة؛
- مواءمة الأقسام والعمليات أثناء عمليات الدمج أو الإستحواذ؛

¹ - حدادي عبد اللطيف، مرجع سابق، ص: 310.

² - محمود سعيد محمد العشماوي و محمد عمي حسن الشعراوي، مرجع سابق، ص: 759.

³ - إيناس علاء الدين محمد حسين، مرجع سابق، ص: 598.

⁴ - Bishwajit Baishya, **Mckinsey (7S) framework in corporate planning and policy**. **International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)**, Vol (01), No (01), (2015), P:166.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

- تحديد أفضل طريقة لتنفيذ استراتيجية مقترحة.

يسعى النموذج إلى تحقيق التوافق الداخلي، تحسين تنفيذ الاستراتيجية، تعزيز القدرة التنافسية طويلة الأجل، خاصة في حالات التغيير التنظيمي والإندماج.

المطلب الرابع: مميزات وعيوب نموذج ماكنزي (7S)

يقتضي التقييم العلمي لأي نموذج إبراز نقاط القوة والقصور لضمان استخدامه بفعالية في تحقيق أهداف البحث.

أولاً: مميزات نموذج ماكنزي (7S)

الميزة الرئيسية للإعتماد على نموذج ماكنزي (7S) هو أنه يسمح بإجراء التشخيص التنظيمي بطريقة ممنهجة وشاملة وذلك بالإرتكاز على سبعة (7) ركائز أو متغيرات مشتركة لكل منظمة. كما يسمح هذا النموذج بإقتراح مجالات التقدم Voies De Progres بغرض تحسين وضع كل متغير أو ركيزة أو التنسيق فيما بينها. إلا أن القيمة الحقيقية لهذا النموذج تكمن في تبادل وترابط متغيراته أو ركائزه. لهذا فعدم الأخذ بهذا التبادل والترابط Interdependance في المتغيرات يولد إنسداد وإختلال في النظام بأكمله.¹

ويؤكد ذلك (Waterman) في البحث العلمي الذي بعنوان Structure Is Not Organisation حيث قال بأن التشخيص وحل المشكلات الإدارية والتنظيمية لا يعني التركيز فقط على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بهدف الحصول على حلول ولكن يجب الإعتماد على نموذج عمل يشمل الهيكل التنظيمي والعديد من المتغيرات ذات الصلة.²

يعد نموذج ماكنزي نموذج شامل ومتكامل لتحليل البيئة الداخلية للمنظمات خاصة داخل المنظمات العامة والحكومية التي قد تركز على بعض العناصر مثل: (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي) ولكنها تغفل عناصر أخرى مثل قيم المنظمة المشتركة والعمل على تنميتها داخل البيئة الداخلية لتلك المنظمة، نوعية العاملين ومهاراتهم هل تتوافق مع تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة؟ النمط الإداري والقيادي هل يصلح لقيادة فريق العمل لتحقيق الأهداف أم لا؟³

تمثل الميزة الأساسية لنموذج ماكنزي (7S) في شموليته ومنهجيته في تشخيص المشكلات التنظيمية، حيث يسمح بتحليل متكامل للبيئة الداخلية للمنظمة بدل التركيز على عنصر واحد فقط. كما يساهم في إبراز

¹ - قوراية بلشير، مرجع سابق، ص: 119

² - Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R, **Structure Is Not Organisation**, Business Horizons, vol (23), No (03), (1980), P: 14.

³ - إيناس علاء الدين محمد حسين، مرجع سابق، ص: 599.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكيزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

أوجه القصور والإختلال في التنسيق بين المكونات التنظيمية، يوفر قاعدة تحليلية صلبة لدعم القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

يتميز نموذج ماكيزي (7S) بشموليته وقدرته على ربط عناصر التنظيم المختلفة، مما يجعله أداة فعالة في دعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: عيوب نموذج ماكيزي (7S)

وعلى الرغم من نقاط القوة التي يتسم بها النموذج، يتخلل تنفيذه بعض العيوب منها:¹

- إغفال بعض المديرين في تصور الاستراتيجية، مما يسبب فجوات في تنفيذها؛
 - يصعب على المحللين شرح ما ينبغي على المنظمات القيام به لتنفيذها لهذا النموذج؛
 - ثبات معظم عناصر النموذج (7S).
- على الرغم من القيمة التحليلية العالية لنموذج ماكيزي (7S)، إلا أن من أبرز عيوبه إغفاله الصريح للبيئة الخارجية للمنظمة، مما قد يحد من شموليته في التحليل الإستراتيجي. كما أن صعوبة قياس بعض العناصر الناعمة تجعل تطبيقه العلمي معقداً في بعض الحالات، إضافة إلى كونه نموذجاً وصفيّاً أكثر منه إجرائياً، لا يقدم خطوات تنفيذية دقيقة لمعالجة المشكلات المكتشفة.
- من أبرز عيوبه إغفال البيئة الخارجية وصعوبة قياس بعض العناصر الناعمة، مما يستدعي دمجها مع نماذج تحليل إستراتيجي أخرى.

¹ - بشرى هاشم محمد العزاوي وأيسر حسن إسماعيل، مرجع سابق، ص: 189.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للميزة التنافسية المستدامة

في ظل إشتداد المنافسة وتسارع التغيرات في بيئة الأعمال، لم يعد تحقيق الميزة التنافسية كافياً بحد ذاته، بل أصبحت إستدامتها هي التحدي الحقيقي أمام منظمات الأعمال. قد حظي مفهوم الميزة التنافسية المستدامة باهتمام واسع في الأدبيات النظرية، حيث تناولته مقاربات متعددة ركزت على الموارد والكفاءات، القدرات الديناميكية والإبتكار، مما أدى إلى تنوع التعريفات وتعدد محددات الإستدامة التنافسية. يهدف هذا المبحث إلى عرض أهم الأدبيات النظرية المرتبطة بالمفهوم، بما يساهم في بناء إطار نظري داعم للدراسة ولفهم آليات تحقيق التفوق التنافسي المستدام.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها، إذ لا تقتصر على التفوق المؤقت، بل تقوم على عناصر تضمن إستمرارية هذا التفوق لأطول فترة ممكنة وتعزز موقع المنظمة في السوق التنافسي.

أولاً : تعريف الميزة التنافسية المستدامة

التعريف الأول: تعرف على أنها قدرة المنظمة على التميز والتفرد عن طريق الإستثمار الأمثل لقدراتها الداخلية وإستغلال التحديات الخارجية بتحويلها إلى فرص لغرض تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية لزبائنها الحاليين والمحتملين والتي يصعب على منافسيها تقليدها.¹

التعريف الثاني: عرف Porter (1985) الميزة التنافسية المستدامة على أنها حالة تحقق فيها الشركة أداءً فائقاً على المدى الطويل.²

التعريف الثالث: تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن إستمرارية الإحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة وعليه يمكن تعريفها بأنها "الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين".³

¹ -حريري فوزية ، كيفاني شهيدة ،البقطة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية "دراسة حالة منظمة نفطال بسيدي بلعباس" ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد(15)، العدد (02)، سنة (2025)، ص: 670 .

² -راقي دراجي ، مسلم محمد، أثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة عينة من إطارات شركة الإسمنت بسور الغزلان" (SCSEG)ولاية البويرة، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات ، المجلد (09)، العدد (01)، سنة (2024)، ص: 110.

³ -بن سميحة عزيزة ، بورحلة منجبة ، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة الاقتصادية ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد (05)، سنة (2016)، ص: 29.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

التعريف الرابع: تعرف على أنها مدى قدرة المنظمة وقابليتها على التميز بخصائص فريدة ومميزة في خدماتها ومنتجاتها والإحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبيا وتطويرها مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.¹

إن الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة منظمة الأعمال على تحقيق أداء متفوق طويل الأمد من خلال إستثمار مواردها وقدراتها الداخلية بشكل أمثل، تحويل التحديات البيئية إلى فرص، بما يتيح لها تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية يصعب تقليدها، مع المحافظة على خصائصها الفريدة وتطويرها باستمرار بما يتلائم مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يضمن لها التفرد والتميز في السوق أمام المنافسين الحاليين والمحتملين.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

تقوم الميزة التنافسية المستدامة على خصائص تمكن المنظمة من الحفاظ على تفوقها التنافسي وتجعل تقليدها من قبل المنافسين أمرا صعبا، فيما يلي أهم هذه الخصائص:²

- أنها تحدد بالإعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
- أنها تقدم دعما هاما يساهم في نجاح الأعمال؛
- أنها توفر الإنسجام بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- أنها تقدم أساسا لتحسينات المستقبلية.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:³

- تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل؛
- تعتبر معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسون على علم بها؛
- تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة محرك ومحفز لمنظمات التنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها للبحث والتطوير؛

¹ - فاطمة الزهراء علاوة و آخرون، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (JBAES)، مجلد (09)، العدد (02)، السنة (2024)، ص: 185.

² - Douar Abdelkader & Kaouadji Amina, **The role of economic intelligence in promoting sustainable competitiveness for business organizations**, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship (JEGE), Vol: (04), No: (06), year (2021), p:95.

³ - عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس بشار"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد: (08)، العدد: (01)، السنة: (2023)، ص: 772.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

- صمام أمان لبقاء وإستمرار المنظمة في الوجود.

المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر عناصر الميزة التنافسية المستدامة الإطار الذي يحدد مجالات التفوق التي تعتمد عليها المنظمة لضمان إستمرارية أدائها المتميز في السوق. فهي تعكس قدرة المنظمة على توظيف مواردها وكفاءاتها بكفاءة لتحقيق قيمة يصعب على المنافسين تقليدها والمحافظة عليها على المدى الطويل، حيث يمكن تناول هذه العناصر على النحو التالي:¹

- **القدرات الأساسية:** تشير إلى مساعدة المنظمة في أداء أنشطتها بشكل مميز ومختلف عن المنافسين وكيف لا يمكن لمنافسيها تقليدها. كما يشير إلى السلوكيات الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق النتائج المرجوة من خلال تلك الموارد غير المقلدة أو الإستنساخ.
- **الكفاءة التنظيمية:** تعني التكيف والبقاء في بيئتها بإستمرار حيث تمثل ميزة طويلة المدى في تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية وجلب أفكار جديدة، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج مع تحقيق قيمة أكبر مما يؤدي إلى النجاح ومواجهة المنافسين والتميز المستمر.
- **تكنولوجيا المعلومات:** هي أداة أساسية تساعد الإدارة العليا على إتخاذ قرارات مستقبلية في إطار أهداف المنظمة وإكتساب ميزة تنافسية على المدى الطويل وإزالة جميع عقبات المنظمة لتحقيق موقعها في السوق التنافسي إذ يؤكد أنه مصدر للميزة التنافسية المستدامة وإستغلال الفرص وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- **المرونة الاستراتيجية:** وتعني مبدأ تنظيمي وتنسيق موارد المنظمة والقدرة على مساعدة المنظمة في تحديد المتغيرات الخارجية لتعبئة مواردها للإستجابة للتغيرات والتكيف مع التغيرات المفاجئة لتلك المتغيرات.
- **الثقافة الإبداعية:** الثقافة الإبداعية للميزة التنافسية المستدامة، التي تستكشف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، الإستجابة السريعة للفرص والتهديدات، الثقافة الإبداعية هي أحد أسس الميزة التنافسية المستدامة. لذلك، تعزز الثقافة الإبداعية الاستراتيجية التنافسية للمنظمة للتوليد والإبداع من خلال التعلم التنظيمي إن ثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي لهما أهمية كبيرة في إستمراريتها وتفوقها على المنظمات الأخرى من خلالها يمكننا تطوير رؤية إبداعية لتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.
- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد إهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبح إهتمام شريحة واسعة من المجتمع ينصب نحو الجودة والقيمة التي يحصل عليها عند إستهلاكه المنتج، هذا ما ألزم المنظمات الراغبة في الإستمرار

¹ - راقي دراجي، محمد مسلم، مرجع سابق، ص: 111.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

والمنافسة على إنتاج منتجات عالية الجودة. فتمثل الجودة في مجموعة خصائص المنتج المحددة في التصميم والوظيفة، نجد منها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره، تمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه المنافسون حتى وإن تطلب ذلك تكلفة مرتفعة.¹

- **تخفيض التكلفة:** يعتبر عامل التكلفة من العوامل الحاسمة في تحديد الميزة التنافسية، فالمنشآت التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق التفوق من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنشآت والمنتجات في السوق وذلك من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة، التحسين المستمر لجودة المنتجات، كذلك الإبداع في التصميم وإتقان العمليات.²

- **الحصة السوقية:** تعبر الحصة السوقية للمنظمة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، تقوم المنظمة بإتباع عدة طرق من أجل زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومن بين هذه الطرق هو إقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة.³

- **التسليم:** يعتبر عنصر التسليم أو زمن تقديم الخدمة عاملاً مهماً يحدد مستوى جودة الخدمة، ما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة، حيث هناك ثلاث أنواع لعنصر التسليم وتعامل بالوقت وهي سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.⁴

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

في ظل إشتداد المنافسة وتسارع التغيرات البيئية، أصبح تحقيق الميزة التنافسية غير كاف ما لم تقترن بالاستدامة والاستمرارية. ومن هذا المنطلق، برزت إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة كخيار إستراتيجي يمكن المنظمة من بناء موقع تنافسي يصعب تقليده والمحافظة عليه على المدى الطويل. قد شكلت إسهامات

¹ - منى إبراهيم دكرورى و آخرون، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة - بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، سنة: (2024)، ص: 09.

² - منى إبراهيم دكرورى و آخرون، نفس المرجع السابق، ص: 09.

³ - حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، جامعة باتنة (01)، (2017)، ص: 18.

⁴ - حياة قمري، نفس المرجع السابق، ص: 19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

Michael Porter منطلقاً أساسياً في تحديد الإستراتيجيات العامة للتنافس، بينما أكدت الاتجاهات الحديثة على أهمية تنمية الموارد والقدرات الجوهرية لضمان إستدامة التفوق وتحقيق أداء متميز.

أولاً: استراتيجية القيادة في التكاليف:

تعني استخدام موقع الأقل تكلفة نسبة للمنظمات المنافسة أي إكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية. تعرف على أنها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين. تستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء للتسهيلات الكفوءة وتخفيض التكلفة في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع والإعلان وليس من الضروري أن تكون الأقل تكلفة في الصناعة ولكن الأقل تكلفة من المنافسين، الشركات القائمة في التكلفة من المحتمل أن تحقق عائدات أعلى من المعدل على إستثماراتها.

المنظمة في مثل هذه الاستراتيجية يجب أن تنظم العلاقات من خلال سلسلة القيمة الكلية وذلك لتقليل التكاليف في السلسلة الكلية وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا إستطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كاف من الربح.¹ تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا أهمها:²

- التميز على أساس التفوق التكنولوجي من خلال إمتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح للمنظمة بتحقيق سبق في مجال الإنتاج؛
- الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمنظمة الحماية من منافسة المنتجات البديلة، كما يعتبر عائداً أمام دخول المنافسين الجدد؛
- لا يمثل الزبون خطراً على المنظمة حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر، لأن هذا الأخير مستعد أن يدفع سعراً إستثنائياً عالياً مقابل التميز الذي يحصل عليه؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التنافس .

ثانياً: استراتيجية التركيز:

تعرف استراتيجية التركيز على أنها تقسيم السوق إلى عدة قطاعات، ثم التركيز على القطاع الأكثر ربحية، وتعرف أيضاً على أنها "التركيز على قطاع معين من السوق باستخدام أحد الإستراتيجيات، إما استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز أو الإثنين معاً"، تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد وجهود المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، مما يكسبها الإستجابة للتغيرات التي تحدث في هذا القطاع، إن المبدأ الأساسي لهذه الاستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين

¹ - علام فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص: 155.

² - حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

من السوق وليس السوق بأكمله، محاولة التفوق على المنافسين في هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المنظمة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.¹

الشكل رقم (3): الإستراتيجيات العامة ل Porter

	الميزة التنافسية	
	التمايز	الكلفة الأقل
هدف واسع النطاق التنافسي	التمايز	قيادة الكلفة
هدف ضيق النطاق التنافسي	التركيز على التمايز	التركيز على الكلفة

Source: wheelen thomas L, Hunger. J.David, **Strateggy management**, pearson prentice hall, 2006, p 148.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر مصادر الميزة التنافسية المستدامة الأساس الذي تستند إليه المنظمة في تحقيق التفوق طويل الأمد، إذ لا تقوم الإستدامة على عوامل مؤقتة، بل على موارد وقدرات يصعب تقليدها أو إحلالها. قد أبرز Michael Porter دور الموقع التنافسي وهيكل الصناعة كمصدر للتفوق، في حين أكدت الاتجاهات الحديثة أهمية الموارد المادية وغير المادية والكفاءات الجوهرية باعتبارها المنطلق الحقيقي لإستدامة الأداء المتميز.

أولاً: المصادر الداخلية:

هي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، يؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة في إستغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، وأن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتتمثل كالآتي:²

- **الموارد:** تنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة تخص كل جوانب الموارد سواء كانت مالية أو تنظيمية أو تكنولوجية فالموارد الملموسة تتمثل في توليد الموارد الداخلية والتخطيط والتنظيم والرصيد التكنولوجي للمنظمة مثل البراءات وحقوق النشر وغيرها أما الموارد غير الملموسة فهي كل المعارف والقدرات الإدارية والعملية وسمعة المنظمة لدى الزبائن والموردون.

¹ - محمد مسلم الدماك، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، (2022)، ص: 1271.

² - معاذ ميمون، دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة_دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا_Toyota ، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران 2، (2019)، ص: 244.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكيزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

- **الأنشطة والمهارات:** تشمل أساسا إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها، يؤكد على أن الميزة التنافسية المستدامة هي إستغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم ويرى الإستراتيجيون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، ضرورة الإعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹

ثانيا: المصادر الخارجية:

هي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال عوامل البيئة الخارجية وتغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية. إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالإتجاه السلبي أو الإيجابي، يرى الإستراتيجيون أن ثمة تأكيدا على أن المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق وأن مثل هذه المنظمات تتسلم مواقفها حول الزبون والسوق. على الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة وظروفا مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف وإستثمار تلك الفرص.²

¹ - عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، مرجع سابق، ص ص: 772 - 773.

² - علاء فرحان طالب، زينب مكى البناء، مرجع سابق، ص ص: 166 - 167.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لنموذج مكنزي (7S) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية للإنطلاق في أي بحث علمي، إذ يسعى الباحث من خلالها إلى الوقوف على الجهود الفكرية التي تناولت الموضوع، التعرف على أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها. إنطلاقاً من ذلك، تستفيد هذه الدراسة من الأدبيات ذات الصلة من أجل تقديم إضافة علمية تبرز دور تحليل مكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال عموماً وفي الجزائر على وجه الخصوص.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بنموذج مكنزي (7S)

يعد نموذج مكنزي (7S) من أهم النماذج التحليلية المستخدمة لفهم الأداء التنظيمي وتحسين فعالية المنظمات، إذ يركز على تحقيق التوافق بين عناصر المنظمة الصلبة والناعمة. نظراً لأهميته التطبيقية، تناولته العديد من الدراسات العربية والأجنبية في مجالات متعددة كالأداء المؤسسي، النجاح التنظيمي والربحية. وعليه، سيتم في هذا المطلب عرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بالنموذج للاستفادة من نتائجها وتحديد موقع الدراسة الحالية بينها.

أولاً: الدراسات السابقة العربية

➤ دراسة (رامز رمضان محمد حسين) بعنوان: تأثير عناصر نموذج مكنزي المعدل (7S+) على أداة إستمرارية الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية – بالتطبيق على شركة المصرية للاتصالات-، (مارس 2024)، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية.

إشكالية الدراسة:

- ما دور اليقظة الاستراتيجية كعامل وسيط في العلاقة التأثيرية بين عناصر نموذج مكنزي المعدل (7S+) وإدارة إستمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر معنوي لعناصر نموذج مكنزي المعدل (7S+) والمتمثلة في (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، نمط القيادة، العاملون، التقييم الذاتي، المتغيرات الداعمة) على إدارة إستمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.
- يوجد أثر معنوي لعناصر نموذج مكنزي المعدل (7S+) والمتمثلة في (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، نمط القيادة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) على اليقظة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات محل البحث.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماركيزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

- يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التجارية "التسويقية"، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية على إدارة إستمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للإتصالات محل البحث.
- يوجد أثر معنوي غير مباشر لعناصر نموذج ماركيزي المعدل (+7S) على إدارة إستمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة الاستراتيجية.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على العلاقة التأثيرية المباشرة بين عناصر نموذج ماركيزي المعدل (+7S) وإدارة إستمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للإتصالات.
- التحقق من العلاقة التأثيرية المباشرة بين اليقظة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للإتصالات وإدارة إستمرارية الأعمال.
- التعرف على العلاقة التأثيرية المباشرة بين عناصر نموذج ماركيزي المعدل (+7S) واليقظة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للإتصالات.
- تحديد طبيعة الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في دعم عناصر نموذج ماركيزي المعدل (+7S) لضمان إستمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للإتصالات.
- إقتراح مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في تنمية وتعزيز اليقظة الاستراتيجية لدى المسؤولين داخل الشركة المصرية للإتصالات، لما لها من تأثير إيجابي في تعزيز الأعمال وضمان إستمراريتها.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أنه:

- يوجد أثر معنوي لعناصر نموذج ماركيزي المعدل (+7S) والمتمثلة في (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، نمط القيادة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) على إدارة إستمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للإتصالات محل البحث.
- يوجد أثر معنوي لعناصر نموذج ماركيزي المعدل (+7S) والمتمثلة في (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، نمط القيادة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) على اليقظة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للإتصالات محل البحث.
- يوجد أثر معنوي لأنواع اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التجارية "التسويقية"، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية على إدارة إستمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للإتصالات محل البحث.
- يوجد أثر معنوي غير مباشر لعناصر نموذج ماركيزي المعدل (+7S) على إدارة إستمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة الاستراتيجية.

ركزت الدراسة على دور اليقظة الاستراتيجية كعامل وسيط بين عناصر نموذج ماكنزي المعدل (7S+) وإدارة إستمرارية الأعمال داخل الشركة المصرية للاتصالات. أظهرت النتائج أن جميع عناصر النموذج (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، نمط القيادة، العاملون، التقييم الذاتي، العوامل الداعمة) لها أثر معنوي مباشر على إدارة إستمرارية الأعمال، كما تؤثر على اليقظة الاستراتيجية، التي بدورها تؤثر على إستمرارية الأعمال. تؤكد الدراسة على وجود أثر غير مباشر للنموذج على إستمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة الاستراتيجية، مما يبرز أهمية الدور الوسيط لليقظة في تعزيز الأداء المؤسسي.

➤ دراسة (علي حمزة حسن الكرعوي) بعنوان: نموذج ماكنزي ودوره في تعزيز النجاح المنظمي دراسة تحليلية لأداء عينة من موظفي دائرة صحة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (2023)، جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكلية التقنية الإدارية، كوفة.

إشكالية الدراسة:

- ما دور نموذج ماكنزي في تعزيز النجاح التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين نموذج ماكنزي والنجاح المنظمي على المستوى الكلي.
 - يوجد أثر معنوي بين نموذج ماكنزي والنجاح المنظمي على المستوى الكلي.
- تهدف الدراسة إلى ما يلي:
1. معرفة مدى وعي الإدارة العليا والعاملين بأهمية تطبيق نموذج ماكنزي ومدى مساهمته في تعزيز النجاح المنظمي.
 2. معرفة مدى قدرة الموظفين لإمكانية تحقيق النجاح المنظمي في المنظمة المبحوثة.
 3. معرفة التطورات الميدانية للعينة فيما يخص عناصر نموذج ماكنزي والنجاح المنظمي على صعيد المنظمة المبحوثة من خلال علاقات التأثير والارتباط.

نتائج الدراسة:

- أن تطبيق نموذج ماكنزي في منظمات الأعمال يساهم في دعم النجاح المنظمي الذي تروم المنظمات الوصول إليه للتغلب على التطور الملموس في نظم الإدارة في منظمات الأعمال العالمية المنافسة.
- أن إستجابة العينة المبحوثة لعناصر عامل نموذج ماكنزي الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، نمط القيادة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة والمهارات) كانت مقبولة وبصورة جيدة وهذا ما أظهرته نتيجة التطبيق الإحصائي.
- أن إجابات العينة مجال البحث لعناصر عامل النجاح المنظمي (الكفاءة، الفاعلية) كانت مقبولة وبصورة جيدة وهذا ما أظهرته النتيجة المتحصلة من التحليل الإحصائي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماکنزى (S7) والميزة التنافسية المستدامة

- أن نجاح منظمات الأعمال يعتمد بشكل أساسي وجوهري على تبني التنظيم والهياكل التنظيمية المناسبة وتفويض السلطات المتناسبة مع حجم المسؤوليات وتقسيم المهام بين الأفراد على الرغم من إختلافها إلا أنها تستلزم ترابطها وتكاملها.
- أن تطبيق نموذج ماکنزى في منظمات الأعمال يؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال فيها وبدقة متناهية وكذلك يوفر الوقت والجهد للموظفين مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الخدمة المقدمة من المنظمات بما يساعد في تعزيز نجاحها.
- أن استخدام نموذج ماکنزى في منظمات الأعمال يساعد وبشكل إيجابي في مدى إنسجام الأفراد العاملين وتخفيض تكاليف التدريب وتنظيم إجراءات العمل من خلال إتخاذ القرارات التشاركية متغلبة على المشاكل المؤثرة على مستوى الأداء وزيادة درجة الفاعلية الإدارية وتحسين الأداء.
- يتطلب النجاح المنظمي من المنظمات الإستغلال الأمثل لما تمتلكه من طاقات داخلية وتوجيهها لتحقيق أهدافها وذلك من خلال دعم التدريب والتعلم والإستفادة من الخبرات السابقة والعمل على مواجهة الظروف الطارئة.
- ركزت الدراسة على دور نموذج ماکنزى في تعزيز النجاح التنظيمي في دائرة صحة النجف الأشرف. وأظهرت النتائج أن تطبيق النموذج يسهم في تحسين التنظيم، الهيكل التنظيمية، تفويض السلطات، توزيع المهام، يزيد كفاءة العمل ويقلل الجهد والوقت، كما يحسن إنسجام الموظفين ويعزز الفاعلية الإدارية. وأكدت الدراسة أن النجاح التنظيمي يعتمد على الإستفادة المثلى من الموارد الداخلية ودعم التدريب والتعلم المستمر، ما يعكس أهمية النموذج في تحقيق أداء تنظيمي متميز.
- دراسة (محمود سعيد محمد العشماوي، محمد علي حسن الشعراوي) بعنوان: رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماکنزى (7S)، (أكتوبر 2022)، مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بتفهننا الأشراف، جامعة الأزهر.
- إشكالية الدراسة:
- كيف يمكن تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماکنزى (7S)؟
- فرضيات الدراسة:
- إن مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر -في ضوء نموذج ماکنزى- (7S) يقع في المستوى المتوسط.
- إن درجة تحقق الأداء المؤسسي تختلف بإختلاف الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تكون تقديرات فئة الأستاذ أعلى من غيرها.
- إن مستوى تحقق عناصر نموذج ماکنزى (7S) ليس متساوياً، إذ يظهر عنصر الاستراتيجية بمستوى أعلى مقارنة ببقية العناصر، بينما يظهر عنصر الأنظمة بمستوى أقل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة

يهدف البحث بشكل عام إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S)، ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. تعرف الأسس الفكرية للأداء المؤسسي، نموذج ماكنزي في أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
2. رصد الجهود المبذولة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر.
3. الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S).
4. الكشف عن الفروق في إستجابات عينة الدراسة حول واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) قد تعزى لعوامل (الدرجة العلمية، طبيعة الكمية، المنصب الإداري).
5. تأطير رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S).

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة الميدانية التي هدفت إلى الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) عن النتائج التالية:

1. جاءت درجة تحقق إجمالي عناصر واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي (7S) بمتوسط حسابي (1,76).
 2. وجود تفاوت في متوسط درجة التحقق على مستوى العناصر الفرعية لواقع الأداء المؤسسي، حيث جاء عنصر الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1,81)، بينما جاء عنصر الأنظمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,70).
 3. وفقا لعامل الدرجة العلمية توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (0,05) فأقل لصالح فئة أستاذ مقارنة بفئة أستاذ مساعد ومدرس فيما يتعلق بإجمالي واقع الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكنزي، تتركز تلك الفروق في عناصر: الاستراتيجية، المهارات، القيم المشتركة، نمط القيادة، أما فيما يتعلق بعنصر العاملين فإنه توجد فروق معنوية لصالح فئة أستاذ مقارنة بفئة مدرس.
- تناولت الدراسة تطوير الأداء المؤسسي في جامعة الأزهر وفق نموذج ماكنز (7S)، أظهرت أن مستوى الأداء العام متوسط، مع تفاوت بين العناصر، حيث جاءت الاستراتيجية الأعلى والأنظمة الأدنى. كما تبين وجود فروق معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة العلمية، لصالح الأساتذة في عدة عناصر مثل الاستراتيجية والمهارات والقيم المشتركة ونمط القيادة والعاملون. تبرز الدراسة أهمية الاعتماد على عناصر النموذج المختلفة لتطوير الأداء المؤسسي بشكل متكامل.

➤ دراسة (حدادي عبد اللطيف) بعنوان: استخدام نموذج ماكنزي (7S) لقياس أداء البنوك التجارية، دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية قنراست، (ديسمبر 2019)، مجلة البشائر الاقتصادية، المركز الجامعي قنراست، الجزائر.

إشكالية الدراسة:

- ما مدى مساهمة نموذج ماكنزي (7S) في قياس أداء البنوك التجارية؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الصلبة (Hard).
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فهم قياس الأداء والمتغيرات الناعمة (Soft).
 - توجد علاقة ارتباط قوي بين المتغيرات الصلبة والمتغيرات الناعمة لنموذج McKinsey (7S).
- تهدف هذه الدراسة إلى دراسة المتغيرات الصلبة والناعمة لنموذج McKinsey (7S) وتأثيره على نجاح وأداء البنوك، لتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من خلال الإستقصاء باستخدام إستبيان منظم تم توجيهه لـ 52 موظف في خمسة بنوك في ولاية تمنراست -الجزائر- وتم حساب البيانات التي تم الحصول عليها إلكترونياً باستخدام SPSS23، تم تحليلها إحصائياً باستخدام تحليل ارتباط Pearson وكاي مربع X^2 .

نتائج الدراسة:

- يشكل قياس الأداء عنصراً هاماً في البنوك، هذا يرجع إلى طبيعة الخدمات غير الملموسة التي تقدمها، التي يجب قياس فجوتها من خلال تحديد الجودة المتوقعة والمدركة.
- تبني نماذج القياس يساعد مدراء البنوك والمسيرين من فهم أهمية تحديد درجة الأداء والتي لا تحددها المؤشرات المالية فقط، بل تحددها مؤشرات رضا العملاء، الميزة التنافسية، مستوى القبول وكلها مؤشرات غير مالية.
- طور نموذج McKinsey (7S) لقياس متغيرات البيئة الداخلية في البنوك التي لها دور كبير في تصميم الخدمة ودعم جهود المكاتب الداخلية التي تعمل على تطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات المتاحة.
- رغم التخصص الوظيفي، لكن هناك نقص في فهم المتغيرات الصلبة والناعمة للنموذج من طرف عينة الدراسة وأظهرت النتائج عدم قبولهم لتطبيق أو استخدام متغيرات النموذج لتحسين الخدمة.
- بشكل عام، تطبيق بعض البنوك محل الدراسة بعض المتغيرات الصلبة والناعمة بدون فهمها، هذا لا يكفي لكي تحقق عملية قياس فعالة تساهم في طرح منتجات (خدمات بنكية) ذات تنافسية سوقية.
- ساهم الدور المركزي وطبيعة البنوك الجزائرية (بنوك عامة) في عدم تطبيق نموذج McKinsey (7S) أو حتى النماذج الأخرى، فالخدمات المطروحة لها طلب إضطراري حتى في ظل ضعف جودتها.
- ثقافة المدير على مستوى البنك هي تطبيق القرارات المخططة وغير المخططة، فهو يرى نفسه جزء من تنفيذ خطط جاهزة، لذا لا توجد ثقافة إبتكارية من شأنها تبني نماذج قياس الأداء.
- تطالب البنوك المحلية بتقديم خدمات وتحقيق نتائج مالية ودعم السوق المحلية، قياس أدائها يرتبط فقط بالإستدامة في تقديم الخدمات ولا يهتم بنوعيتها وجودتها وأوقات تسليمها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

إهتمت الدراسة بقياس تأثير المتغيرات الصلبة والناعمة لنموذج ماكنزي (7S) على أداء البنوك التجارية في تمارست. وأظهرت النتائج أن فهم المتغيرات الصلبة والناعمة مهم لتحسين الأداء البنكي، لكنها غالبًا غير مفهومة بشكل كامل من قبل الموظفين، ما يحد من فعالية قياس الأداء. وأكدت الدراسة أن تطبيق النموذج يساهم في تقييم البيئة الداخلية ودعم تطوير الخدمات، لكن محدودية التطبيق في البنوك الجزائرية العامة تقلل من تأثيره على الأداء الفعلي.

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية

- Study (Mohammad Bahrul Hakam, Muhammad Iqbal Pratikto), titled: **Application of Mckinsey's (7S) Model in Increasing Profitability at PT BPRS Karya Mugi Sentosa Surabaya**, (Desember 2024), Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen (EBISMEN).

دراسة (محمد بحر الحكم، محمد إقبال براتيكتو)، بعنوان: تطبيق نموذج ماكنزي (7S) في زيادة الربحية بشركة بي بي آر إس كاريا موجي سنتوسا في سورابايا، (ديسمبر 2024)، مجلة الاقتصاد والأعمال والإدارة. تهدف هذه الدراسة إلى إستكشاف كيفية دعم تنافس عناصر نموذج ماكنزي (7S) لإتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين العمليات التشغيلية.

نتائج الدراسة:

وفقا لمدير فرع البنك، تم تحقيق زيادة في الأرباح من خلال زيادة التمويل ورفع أهداف الإنجاز لكل موظف بنسبة 30% سنويا. وأوضح Didik Supardana، المدير التنفيذي للبنك، أن دمج جميع عناصر نموذج ماكنزي (7S) يحقق تأثيرا إيجابيا كبيرا على أداء البنك. وأشار إلى أن التعاون الفعال بين ثلاثة عناصر يمكن ملاحظتها مباشرة، هي الاستراتيجية، النظام والهيكل التنظيمي، مع أربعة عناصر غير مرئية، وهي النمط القيادي، الموظفون، المهارات والقيم المشتركة، يؤدي إلى تحقيق إنجازات مرضية جدا. ويتجلى ذلك في البيانات المالية للبنك التي حافظت على أداء مستقر وقوي على مدى خمس سنوات، دون أي عجز، حتى في ظل تحديات جائحة COVID-19 التي أدت إلى إفلاس العديد من المنظمات المالية الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك، تستمر أصول البنك في الإرتفاع سنويا، وقد نجح PT BPRS Karya Mugi Sentosa Surabaya في الحفاظ على لقب أحد أفضل البنوك التمويلية الإسلامية (BPRS) لمدة ست سنوات متتالية وفقا لتصنيف Infobank.

حيث أظهرت النتائج أن تنافس عناصر نموذج ماكنزي (7S) ساهم بشكل كبير في تحسين الربحية، هو ما تجلّى في زيادة الأصول، نمو عدد العملاء وإستقرار القوائم المالية خلال السنوات الخمس الماضية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنتزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

➤ study (Choirul Anam), titled: **(7S)-McKinsey Based Organizational Performance Model on MSMEs**, (April 2023), Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Doctoral Program in Management Science, Faculty of Economics and Business, Universitas Negeri Malang.

دراسة (Choirul Anam) بعنوان: نموذج الأداء التنظيمي القائم على نموذج ماكنتزي (7S) على الشركات الصغيرة والمتوسطة، (أفريل 2023)، مجلة الإدارة وريادة الأعمال، برنامج الدكتوراه في علوم الإدارة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة مالانغ الحكومية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية نموذج الأداء التنظيمي لماكنتزي (7S) في تحسين الأداء الكلي لهذه المنظمات.

إعتمدت الدراسة على تقنيات نوعية ووصفية، شملت سلسلة من البيانات مثل المقابلات، الملاحظات، والتوثيق. وتم استخدام تخطيط ماكنتزي (7S) لتحليل البيانات وتحديد العناصر الرئيسية للمؤسسات، وهي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القدرات، النمط القيادي، الموظفون، الأنظمة والقيم المشتركة. يهدف هذا التحليل إلى تحديد خريطة تطبيق عناصر نموذج ماكنتزي (7S) في هذه المنظمات.

أظهرت النتائج أن تطبيق نموذج الأداء التنظيمي القائم على إطار ماكنتزي (7S) يمكن أن يُحسن أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة. في هذه الحالة، كانت العناصر الأساسية الأكثر تأثيراً هي الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، والقدرات، تليها العناصر الأخرى مثل النمط القيادي، الموظفون، الأنظمة والقيم المشتركة. تسهم هذه الدراسة عملياً في التأكيد على أهمية فهم فعالية نموذج الأداء التنظيمي لماكنتزي (7S) لتحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

حظيت الميزة التنافسية المستدامة باهتمام كبير من قبل الباحثين، بإعتبارها عاملاً حاسماً في بقاء منظمات الأعمال ونموها في بيئة تنافسية عاملة، إذ تعكس قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والمحافظة عليه على المدى الطويل. لذلك تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة، وسيتم من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة.

أولاً: الدراسات السابقة المحلية والعربية:

➤ دراسة (عبد الحكيم بن سالم إلياس سليمان) بعنوان: دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال _دراسة ميدانية بقطاع الإتصالات موبيليس - بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال المجلد: 08 العدد: 01، مارس 2023، جامعة الشهيد حمه الخضر الوادي، الجزائر ص ص: 770-767.

الإشكالية الرئيسية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

- هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة؟

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة وفحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في قطاع اتصالات الجزائر موبيليس - بشار - ولتحقيق نتائج الدراسة تم تصميم إستبيان متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة وتم توزيعه على عينة قدرها 50 وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين عناصر العامل المستقل الإستشعار - إتخاذ القرار - تطبيق العمل العامل التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالفرضية الرئيسية أن الرقابة التنظيمية تعد عاملا مؤثرا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.627$)، هو ما يعكس وجود علاقة طردية، أي أنها تحسن قدرة المنظمة على الإستشعار والإستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات ينعكس مباشرة في إرتفاع قدرتها على بناء ميزة يصعب تقليدها والمحافظة عليها.

كما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.393$) أن ما يقارب 39.3% من التحسن في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيره من خلال ممارسات الرقابة التنظيمية، هي نسبة مهمة تدل على أن هذا العامل يمثل أحد المرتكزات الأساسية الداعمة للتفوق التنافسي، مع بقاء جزء آخر مرتبط بمتغيرات تنظيمية وبيئية إضافية.

أما معاملات الإنحدار الموجبة فتشير إلى أن أي زيادة في مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية ستقود إلى زيادة مقابلة في مستوى الميزة التنافسية المستدامة، بما يعني أن الإستثمار في تطوير آليات المرونة وسرعة إتخاذ القرار وتطبيق العمل يعزز موقع المنظمة في السوق.

وبالرجوع إلى قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.003$) التي جاءت أقل من (0.05)، فإن ذلك يثبت أن هذا الأثر ليس عشوائيا بل حقيقي ويمكن تعميمه، الأمر الذي يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية للرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

➤ دراسة (فاطمة الزهراء علاوة وآخرون)، بعنوان: **مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتم إختبار هذه الدراسة على موظفي الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الإستبيان لجمع البيانات وتم تفرغته في برنامج (SPSS. V21) وعنصر تحليل النتائج إحصائيا خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى إدارة المواهب والميزة التنافسية المستدامة كان مرتفعاً وتبين من خلال نتائج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي أنه يوجد أثر لإدارة المواهب من خلال عنصر

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكزري (S7) والميزة التنافسية المستدامة

إدارة أداء المواهب على الميزة التنافسية المستدامة وأنه لا يوجد أثر لإدارة المواهب من خلال عنصر جذب المواهب، تنمية المواهب والإحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة.

نتائج الدراسة:

- تعد إدارة المواهب من المواضيع الحديثة والتي أصبحت اليوم التحدي الأكبر لجميع المنظمات فهي تعتبر مورد ثمين لأي منظمة كما أنها عبارة عن القيمة النادرة لمجموعة الأفكار الخلافة للأفراد المتميزين من مهارات وكفاءات عالية والتي تسعى المنظمة لجذبها وتنميتها والإحتفاظ بها.
- الميزة التنافسية المستدامة عبارة عن خاصية تتفرد بها المنظمة وتتفوق بها على منافسيها، من خلال تقديم مستويات عالية من الأداء بالإضافة إلى تقديم سلع وخدمات متميزة دائمة ومستمرة وغير قابلة للتقليد مع قدرة المنظمة على الحفاظ على كل هذا لفترة طويلة المدى.
- من خلال عرضنا لمجموعة الدراسات السابقة حول إدارة المواهب تبين أن عناصرها متداخلة ومتشابهة عموما وهي كالتالي: (جذب المواهب، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب)، تم إعتمادها كعناصر للدراسة الحالية.
- إختلف الباحثون حول عناصر الميزة التنافسية المستدامة، فهناك من يرى بأنها تتمثل في (الجودة، التكلفة، التسليم، الابتكار، المرونة) وهناك من يرى أن عناصر الميزة التنافسية المستدامة من منظور الإستدامة التميز البيئي التميز الإجتماعي التميز الاقتصادي والتي سنعتمد عليها في دراستنا الحالية.
- أن مستوى إدراك إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب) كان مرتفعا لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موهوبين لأنهم الذين سيوجهون منظماتهم وسيكونون مسؤولون عن أخذ المنظمة نحو ذروة النجاح.
- أن مستوى إدراك الميزة التنافسية المستدامة (التميز البيئي، التميز الإجتماعي، التميز الاقتصادي) كان مرتفعا لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة مرتفع.
- تبين من خلال نتائج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي:
- يوجد أثر إدارة المواهب من خلال عنصر إدارة أداء المواهب على الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة.
- لا يوجد أثر إدارة المواهب من خلال عنصر جذب المواهب تنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب على الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة.

➤ دراسة (نبيلة قرزير وآخرون)، بعنوان: دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية - حالة البنك الوطني الجزائري BNA-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. الإشكالية الرئيسية:

- كيف يساهم التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنك الوطني الجزائري (BNA)؟ وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية وهي كالتالي:
 - كيف يساهم التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بصفة عامة، والميزة التنافسية المستدامة بصفة خاصة؟
 - ما هو واقع التحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري؟
 - كيف يمكن للبنك الوطني الجزائري الاستفادة من آليات التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- تهدف الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، مع دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (BNA) إذ أصبح تحقيق الميزة التنافسية شرط من شروط إستمرارية نشاط البنوك، خاصة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات التي عرفها النشاط المصرفي، والتي تبتتها البنوك في إطار ما يسمى بالتحول الرقمي، وقد تمت الدراسة بالإعتماد على المنهجين الإستنباطي في دراسة الجانب النظري من البحث والمنهج الإستقرائي من خلال إستقراء المعلومات وإستنتاجها بالنسبة لدراسة الحالة.
- تم التوصل إلى أن الجزائر تعمل جاهدة على تطوير البنية التحتية للإتصالات وشبكة الأنترنت بما يحقق توسع نشاط البنوك غير شبكة الأنترنت، تبين أن البنك الوطني الجزائري أدرج العديد من الخدمات الرقمية تلبية لحاجيات ورغبات العملاء، كما أنه يهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية في المجال المصرفي، يعمل على إقتناص الفرص داخليا وخارجيا ومواجهة التهديدات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إلا أنه لم يبلغ مستوى عال من التكنولوجيا، كما تم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية بصفة عامة، تشجيع التوجه نحو تبني الآليات الجديدة التي أفرزتها البيئة المصرفية.
- نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل خيارا إستراتيجيا لا رجعة فيه بالنسبة للمؤسسات البنكية العمومية، إذ يفرضه تزايد حجم المعاملات البنكية وتنامي المنافسة في السوق المالية العالمية. قد ساهم اعتماد الرقمنة في تحسين جودة الخدمات البنكية وخفض التكاليف التشغيلية، مع إتاحة إمكانية تقديم الخدمات للزبائن في أي وقت وأي مكان. كما بيّنت النتائج أن إدخال وسائل الدفع الإلكتروني منذ سنة 2001، مثل البطاقات الذكية والدفع عن بعد، أدى إلى بلوغ العمليات البنكية الإلكترونية نسبة 80% من إجمالي العمليات المرتبطة بالأنترنت، وهو ما يعكس التحول الجوهرى في نمط التعاملات المالية. وقد كان للبنك الوطني الجزائري (BNA) الريادة في هذا المجال من خلال تسجيل آلاف العمليات الرقمية وتجهيز وكالاته بالبنية التكنولوجية اللازمة، إضافة إلى إطلاق تطبيقات بنكية على أنظمة Android و Apple لتسهيل وصول العملاء إلى حساباتهم. إن تبني

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

هذا النظام الرقمي مكن البنك من تعزيز التفاعل المالي والإجتماعي، وتوسيع نطاق الرقمنة وفقاً للقوانين البنكية الجزائرية. كما أكدت الدراسة أن تطبيق إستراتيجيات Porter الثلاث (مطابقة الطلب، التميز، التركيز) ساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للبنك الوطني الجزائري، من خلال تقديم خدمات مبتكرة، تعزيز ثقة العملاء، الإستجابة السريعة لتعاملات السوق، وخلق قيمة مضافة طويلة الأمد تضمن له الإستمرارية والريادة في السوق المالية.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية

➤ Study Kahraman Arslan, titled: **the importance of creating customer loyalty in achieving sustainable competitive advantage**, (2020), Journal Of Business and Management.

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن أهمية خلق ولاء العملاء في تشكيل استراتيجية الشركات، ولتحقيق ذلك تم فحص العلاقة بين القيمة المقدمة للعميل ورضا العملاء. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يتعين على الشركات إستهداف أنواع الولاء بالنسبة لديناميكيات السوق التي تعمل فيها، بالإضافة إلى العديد من المتغيرات مثل رضا العملاء وحصة السوق وجودة الخدمة، من المهم أيضاً مراعاة تأثير المتغيرات العاطفية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء أمر ضروري للشركات التي ترغب في معرفة عملائها والعمل معهم وفق توقعاتهم.

ومن أجل إستمرارية الولاء من المهم جداً بناء علاقات فردية مع العملاء وجعلهم يشعرون بأنهم مميزون.

➤ Study Xiaobin Zhanga, titled: **Open innovation and sustainable competitive advantage : the role of organizational learning**, (2023), Technological Forecasting and Social Change.

بالاعتماد على إطار "الاستراتيجية، الكفاءة، الميزة التنافسية" ونظرية المعرفة تدرس هذه الدراسة دور التعلم التنظيمي الثنائي الجانب في التوسط بين العلاقة بين الابتكار المفتوح والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى الدور المعتدل لقدرة إدارة المعرفة. وجدت هذه الدراسة أن الابتكار المفتوح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعزيز التعلم الإستكشافي والتعلم الإستغلالي، بالإضافة إلى القدرة على الجمع بينهما. كما أن آليات الوساطة هذه تتأثر بقدرة إدارة المعرفة.

➤ Study Asa Romeo Asa, titled: **An Integrated Approach to sustainable competitive advantage**, (2024), International Journal Of Business And Society, Harold Pupkewitz Graduate School Of Business, Namibia University Of Science and Technology.

إستخدمت هذه الدراسة تقنية RCO وهي نهج متكامل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يركز على الموارد والقدرات والابتكار المفتوح لتحسين القرارات التي تؤدي إلى ميزة تنافسية دائمة في دولة نامية. بالإضافة إلى ذلك طبقت هذه الدراسة عملية الهرم التحليلي لتحليل البيانات لمعايرة التطبيق الفعلي للميزة التنافسية المستدامة في إحدى الشركات في الاقتصادات النامية. أظهرت نتائج الدراسة أن دمج الموارد التنظيمية والقدرات والابتكار

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

المفتوح يؤثر بشكل إيجابي عالي وكبير على تنفيذ الميزة التنافسية المستدامة إلا أنه قد تفقد هذه المكونات ميزتها التنافسية عند النظر فيها بشكل مستقل. كما تظهر النتائج التجريبية أن الشركات بحاجة إلى أنظمة عمل قوية لبناء هيكل تنافسي. للحصول على قبول العملاء والولاء يجب على الشركات تحسين البحث والتطوير والتسويق، كما يجب تحسين إجمالي الموارد خاصة الموارد البشرية والأصول المادية. أيضا يجب على الشركات تعزيز بيئة عمل صحية وتشجيع تعاون الموظفين، وتعزيز التواصل والتفاعلات مع الموردين والموزعين، وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة ب SCA.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلين في ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة، يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

الجدول رقم (1): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
رامز رمضان محمد حسين (2024)، تأثير عناصر نموذج ماكنزي المعدل (7S+) على إدارة إستمرارية الأعمال، شركة المصرية للإتصالات.	التعرف على العلاقة التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين عناصر نموذج ماكنزي (7S+) وإدارة إستمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة الاستراتيجية	المستقل: عناصر نموذج ماكنزي (7S+) (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون، التقييم الذاتي، المتغيرات الداعمة)، الوسيط: اليقظة الاستراتيجية (التجارية، البيئية، التنافسية، التكنولوجية)، التابع: إدارة إستمرارية الأعمال.	المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان، SPSS.	شركة المصرية للإتصالات.	لا تتناول الميزة التنافسية المستدامة كعامل تابع، بل تركز على إستمرارية الأعمال بتوسيط اليقظة الاستراتيجية، واستخدامها لنموذج (7S+) المعدل (9 عناصر).	استخدام نموذج ماكنزي (7S) كعامل مستقل، والإهتمام بالأداء التنظيمي، والتطبيق على قطاع الإتصالات.
علي حمزة حسن الكرعاوي (2023)، نموذج ماكنزي ودوره في تعزيز النجاح المنظمي، دائرة صحة النجف الأشرف.	معرفة مدى وعي الإدارة والعاملين بتطبيق نموذج ماكنزي ومساهمته في تعزيز النجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية).	المستقل: نموذج ماكنزي (الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نخط الإدارة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة، المهارات)، التابع: النجاح المنظمي.	المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان، التحليل الإحصائي.	موظفو دائرة صحة النجف الأشرف.	لا تتناول الميزة التنافسية المستدامة، وتركز على النجاح المنظمي كمؤشر أداء، والتطبيق على قطاع الصحة الحكومي	استخدام نموذج ماكنزي (7S) كأداة تحليل أساسية، والإهتمام بتحسين الأداء التنظيمي.
محمود سعيد محمد العشماوي	وضع رؤية مقترحة	المستقل: نموذج	المنهج الوصفي	أعضاء هيئة التدريس	لا تتناول الميزة	استخدام نموذج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكزري (S7) والميزة التنافسية المستدامة

ومحمد علي حسن الشعراوي (2022)، رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج ماكزري (7S)	لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر باستخدام نموذج ماكزري (7S).	ماكزري (7S) (السبعة)، التابع: الأداء المؤسسي.	التحليلي، الإستراتيجي، التحليل الإحصائي (الاختبارات الإحصائية).	بجامعة الأزهر.	التنافسية المستدامة، والتطبيق على الجامعات (قطاع التعليم العالي)، وتركز على تطوير الأداء المؤسسي.	ماكزري (7S) كإطار تحليلي شامل، والإهتمام بتطوير الأداء المؤسسي.
حدادي عبد اللطيف، استخدام نموذج ماكزري (7S) لقياس أداء البنوك التجارية، (2019) ولاية تلمسان.	دراسة المتغيرات الصلبة والناعمة لنموذج McKinsey (7S) وتأثيرها على أداء البنوك التجارية.	المستقل: المتغيرات الصلبة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم) والمتغيرات الناعمة (القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملون)، التابع: أداء البنوك.	الإستراتيجي المنظم، SPSS، تحليل ارتباط (Pearson)، كاي مربع X^2 .	52 موظف في خمسة بنوك في ولاية تلمسان.	لا تتناول الميزة التنافسية المستدامة، والتطبيق على قطاع البنوك الجزائرية، والتركيز على قياس الأداء المالي وغير المالي.	استخدام نموذج ماكزري (7S) لتحليل قطاع الخدمات المالية.
Mohammad Bahrul Hakam Muhammad Iqbal Pratikto تطبيق نموذج ماكزري (7S) في زيادة الربحية (7S)، (2024)، سورابايا.	إستكشاف كيفية دعم تنافس عناصر نموذج ماكزري (7S) لإتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين العمليات وزيادة الربحية.	المستقل: عناصر نموذج ماكزري (7S) (الاستراتيجية، النظام، الهيكل، النمط القيادي، الموظفون، المهارات، القيم المشتركة)، التابع: الربحية والأداء المالي.	دراسة حالة، المقابلات، تحليل البيانات المالية.	PT BPRS Karya Mugi Sentosa Surabaya.	لا تتناول الميزة التنافسية المستدامة، والتركيز على الربحية كمؤشر أداء، والتطبيق على البنوك الإسلامية في إندونيسيا.	استخدام نموذج ماكزري 7S كإطار تحليل شامل، والإهتمام بالأداء المؤسسي.
Choirul Anam نموذج الأداء التنظيمي القائم على نموذج ماكزري (7S) على الشركات الصغيرة والمتوسطة (2023).	التعرف على فعالية نموذج الأداء التنظيمي القائم على ماكزري (7S) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	المستقل: عناصر نموذج ماكزري (7S)، التابع: الأداء التنظيمي.	تقنيات نوعية ووصفية، المقابلات، الملاحظات، التوثيق.	مؤسسات صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا.	لا تتناول الميزة التنافسية المستدامة، والإعتماد على المنهج النوعي، والتطبيق على المؤسسات الصغيرة.	استخدام نموذج ماكزري (7S) كأداة تحليل، والإهتمام بالأداء التنظيمي.
عبد الحكيم بن سالم إلياس سليمان (2023)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، موبيليس - بشار.	معرفة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة.	المستقل: الرقابة التنظيمية (الإستشعار، إتخاذ القرار، تطبيق العمل)، التابع: الميزة التنافسية المستدامة.	الإستراتيجي، SPSS.	50 موظف في موبيليس - بشار.	لا تستخدم نموذج ماكزري (7S) كعامل مستقل، والتركيز على الرقابة التنظيمية، والتطبيق على قطاع الاتصالات الجزائري.	الإهتمام بالميزة التنافسية المستدامة كعامل تابع، والتطبيق على قطاع الاتصالات.
فاطمة الزهراء علاوة وآخرون، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة.	التعرف على مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	المستقل: إدارة المواهب (جذب، تنمية، إحتفاظ، إدارة أداء)، التابع: الميزة التنافسية المستدامة (التميز البيئي).	المنهج الوصفي التحليلي، الإستراتيجي، SPSS، الإختبار الخطي المتعدد التدرجي.	موظفو الإذاعة الجهوية بولاية الجلفة.	لا تستخدم نموذج ماكزري (7S)، والتركيز على إدارة المواهب كعامل مستقل، والتطبيق	الإهتمام بالميزة التنافسية المستدامة، والاستخدام الميداني للإستراتيجي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج مازنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

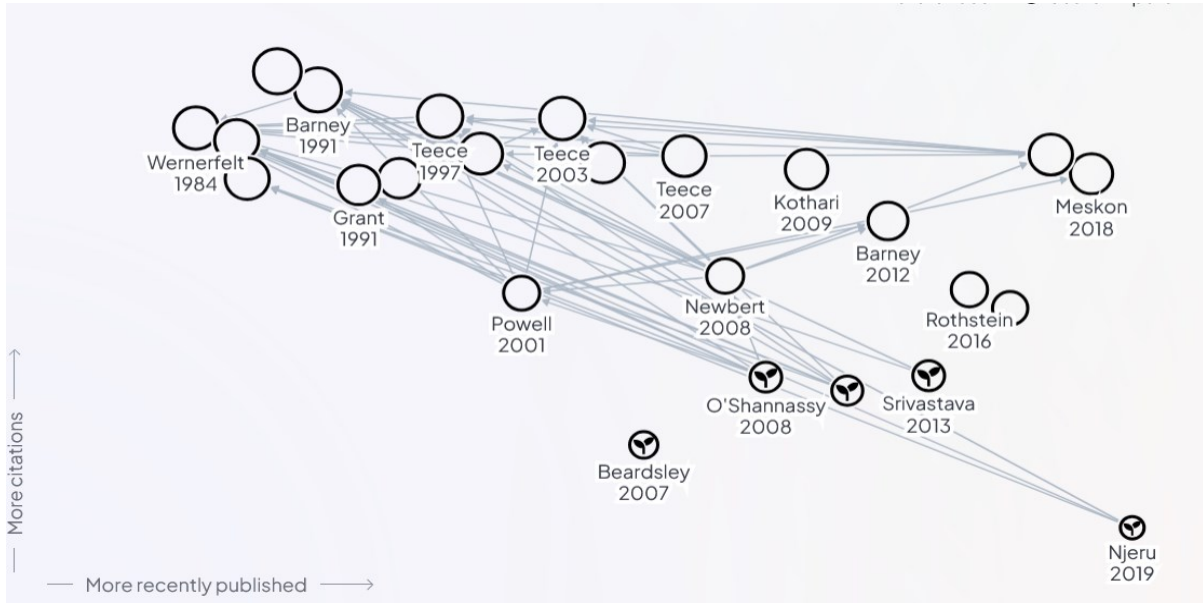
	على قطاع الإذاعة.			الإجمالي، الاقتصادي).		
نبيلة قرزيز وآخرون، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، BNA.	إبراز دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية.	المستقل: التحول الرقمي، التابع: الميزة التنافسية المستدامة.	المنهج الإستراتيجي، دراسة حالة.	البنك الوطني الجزائري (BNA).	لا تستخدم نموذج مازنزي (7S)، والتركيز على التحول الرقمي، والتطبيق على البنوك العمومية.	الإهتمام بالميزة التنافسية المستدامة، والتطبيق على قطاع البنوك.
Kahraman Arslan The (2020) Importance of Creating Customer Loyalty in Achieving Sustainable Competitive Advantage.	الكشف عن أهمية خلق ولاء العملاء في تشكيل إستراتيجيات الشركات، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. توصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ الشركات إستهدفت أنواع الولاء بالنسبة لديناميكيات السوق التي تعمل فيها، بالإضافة إلى العديد من المتغيرات مثل رضا العملاء وحصة السوق وجودة الخدمة.	المستقل: إستراتيجيات العلاقة التسويقية وخلق القيمة للعميل. التابع: الميزة التنافسية المستدامة.	المنهج الوصفي التحليلي، المراجعة النقدية للأدبيات.	دراسة نظرية (مراجعة أدبيات).	لا تستخدم نموذج مازنزي (7S)، وتركز على ولاء العملاء كعامل مستقل، والتطبيق على المستوى النظري.	الإهتمام بالميزة التنافسية المستدامة كعامل تابع، والمنهج الوصفي التحليلي.
Xiaobin Zhang وآخرون (2023)، Open Innovation and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Organizational Learning.	إستكشاف دور التعلم التنظيمي المزدوج (الإستكشافي والإستغلائي) كوسيط في العلاقة بين الابتكار المفتوح والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى الدور المعتدل لقدرة إدارة المعرفة.	المستقل: الابتكار المفتوح. الوسيط: التعلم التنظيمي (الإستكشافي، الإستغلائي، التوازن بينهما). المعتدل: قدرة إدارة المعرفة. التابع: الميزة التنافسية المستدامة.	المنهج الوصفي التحليلي، الإستبيان، تحليل الإنحدار متعدد للمتغيرات، تحليل السطح الإستجابي. AMOS، SPSS	269 شركة صينية في قطاع التقنية العالية.	لا تستخدم نموذج مازنزي (7S)، وتركز على الابتكار المفتوح والتعلم التنظيمي كمتغير مستقل، والتطبيق على الشركات الصينية.	الإهتمام بالميزة التنافسية المستدامة كعامل تابع، والمنهج الوصفي التحليلي، والتطبيق الميداني للإستبيان.
Asa Romeo Asa وآخرون (2024)، An Integrated Approach to Sustainable Competitive Advantage.	تقديم نهج متكامل (RCO) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهي نهج متكامل يحرّز على الموارد والقدرات والابتكار المفتوح.	المستقل: الموارد التنظيمية، القدرات التنظيمية، الابتكار المفتوح. التابع: الميزة التنافسية المستدامة.	تقنية RCO، عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP). دراسة تحليلية ميدانية.	شركات تصنيع في ناميبيا (دولة ناميبية)	لا تستخدم نموذج مازنزي (7S)، وتركز على الموارد والقدرات والابتكار المفتوح، والتطبيق على قطاع التصنيع في ناميبيا.	الإهتمام بالميزة التنافسية المستدامة كعامل تابع، واستخدام نهج متكامل لتحليل المتغيرات، والتطبيق الميداني.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكيزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

					لتحسين القرارات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة.
--	--	--	--	--	---

من خلال الإطلاع الواسع للدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة فقد تم الوصول إلى وجود عدد معتبر من الدراسات على الأقل خلال الفترة 1980 إلى غاية 2026، يبدو أنها تدرجت خلال مراحل زمنية متعاقبة في معالجة طبيعة المتغيرات الاستراتيجية ضمن بيئة المنظمات الداخلية والتي تدرس علاقتها بالميزة التنافسية المستدامة.

الشكل رقم (04): الدراسات المتعلقة بدور تحليل ماكيزي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة <https://app.researchrabb.it>

حيث أن مراجعة الدراسات السابقة والتي تم فلترة أهمها تبعا لطبيعة الدراسة و متغيراتها أوضحت (انظر الشكل رقم:) أن أغلب الدراسات ركزت على:

- تحسين الأداء التنظيمي؛
- تنفيذ الاستراتيجية؛
- إدارة المعرفة؛
- اليقظة الاستراتيجية.

وقمت الدراسات بإستخدام نماذج تحليل مختلفة، في حين أن تلك التي تناولت دور تحليل ماكيزي (7S) بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما تزال محدودة، خاصة في البيئة العربية عموما والجزائرية. على وجه الخصوص. كما أن معظم الدراسات، ركزت على:

- قطاعات محددة مثل الصحة، التعليم ... أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكيزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

- الأداء التنظيمي دون التعمق في مفهوم الإستدامة التنافسية.
- مفاد ذلك أن معظم الدراسات التي تم مناقضتها يدويا وعن طريق برامج متخصصة من خلال الذكاء الاصطناعي لم تدمج بين جميع أبعاد نموذج ماكيزي والميزة التنافسية المستدامة في إطار تطبيقي واحد. وعليه تتمثل الفجوة البحثية بصفة عامة في:
- نقص الدراسات التطبيقية التي تبحث أثر تحليل ماكيزي (7S) بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل منظمات الأعمال، خاصة في البيئة الجزائرية والعربية. مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر شمولاً وتطبيقاً. وهو ما يجسد الفجوة البحثية التي تناقشها الدراسة المقدمة و التي تمثلت في دراسة دور تحليل ما كيزي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اقتصادية جزائرية ضمن القطاع الصناعي الإستخراجي للوقوف على مدى إعتماذ هذا الأسلوب التحليلي الاستراتيجي في الإدارة و من ثم دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن التفصيل في الفجوات المعالجة من خلال ما يلي:
- __ الفجوة المكانية والزمانية Spatial and Temporal Gap: الدراسة الحالية تناقش العلاقة بين المتغيرين تحليل ما كيزي والميزة التنافسية المستدامة في سنة 2026 وتطلعات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلى غاية 2030 في شركة مناجم الفوسفات تبسة.
- __ الفجوة التطبيقية : Practical Gap: لم تطبق الدراسة سواء على المستوى العربي أو الأجنبي على مؤسسة ضمن القطاع الصناعي الإستخراجي في المؤسسة محل الدراسة او مؤسسة عربية أخرى ضمن نفس بيئة الأعمال.
- __ فجوة منهجية Methodological Gap: الدراسة تقريبا توافقت مع مختلف الدراسات السابقة في منهج المعالجة حيث تم الإعتماد على الأدوات الإحصائية الملائمة للإختبارات المستهدفة في تحديد دور المتغير التابع في تحقيق المتغير المستقل وإعتماد استبيان محكم ومقابلات ميدانية...
- __ فجوة التناقض Contradictory Evidence Gap : وجود العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع المقترح لكن هناك إختلاف بين النتائج المتوصل إليها تبعا لما تم الإشارة إليه سابقا.
- و يمكن إقتراح الجدول التالي الذي يلخص أهم الفجوة مع الدراسات السابقة المنتقاة كأكثر الدراسات المتقاطعة مع محتوى الدراسة المقدمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكيزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (2): الفجوات البحثية بالاستناد لأهم الدراسات المرتبطة مباشرة بدور تحليل ماكيزي في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة

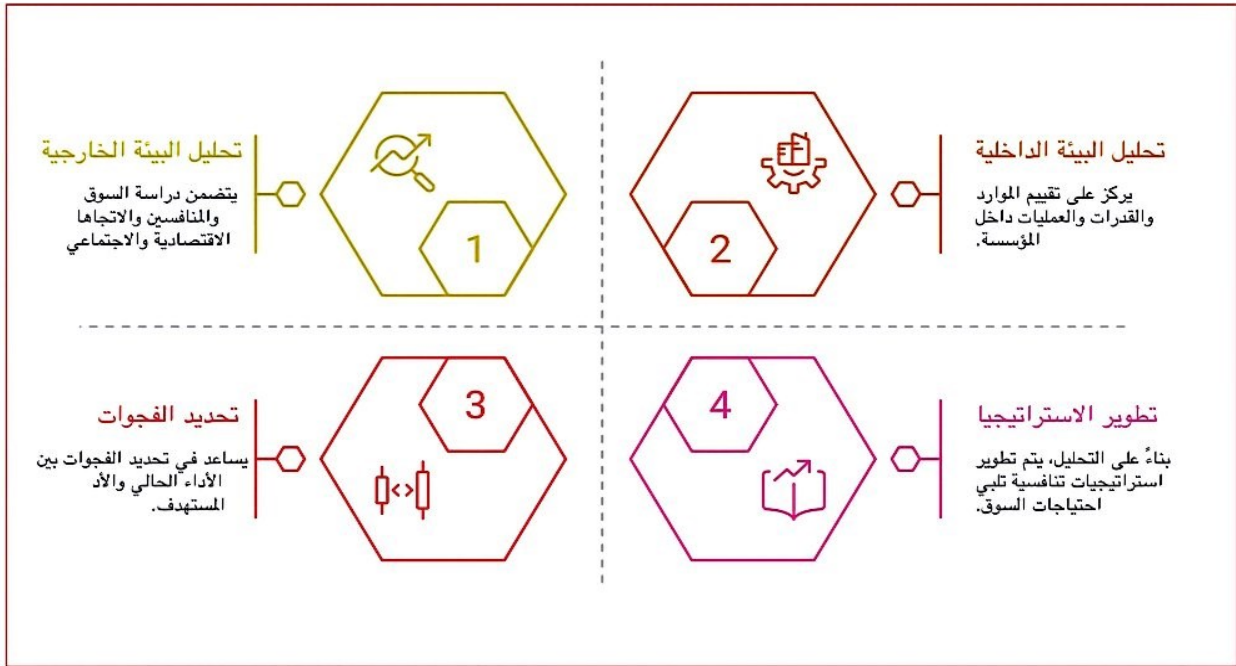
رقم	الدراسة	الهدف من الدراسة	المنهج المستخدم	أهم النتائج	أوجه الاستفادة	الفجوة البحثية
1	The McKinsey (7S) Model – Analyzing and Optimizing Companies with an Integrated Approach	تحليل دور نموذج ماكيزي (7S) في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التكامل المؤسسي.	المنهج الوصفي التحليلي.	وجود علاقة قوية بين تكامل عناصر (7S) وتحقيق الكفاءة والإستدامة التنافسية.	دعم الإطار النظري لنموذج ماكيزي وعلاقته بالميزة التنافسية.	لم تركز الدراسة بشكل مباشر على الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال العربية.
2	The McKinsey 7S Model Helps in Strategy Implementation: A Theoretical Foundation	توضيح دور نموذج ماكيزي في تنفيذ الاستراتيجية.	منهج نظري تحليلي.	نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على التوافق بين عناصر (7S).	إبراز أهمية التحليل الاستراتيجي في تحقيق الأداء.	غياب الدراسة التطبيقية الميدانية وعدم تناول الإستدامة التنافسية بشكل تفصيلي.
3	Evaluating Organisational Performance Using the McKinsey (7S) Framework	تقييم الأداء التنظيمي باستخدام نموذج (7S) في القطاع الصحي.	منهج مختلط (كمي ونوعي).	التوافق التنظيمي يرفع الأداء ويعزز المرونة المؤسسية.	الإستفادة من مؤشرات الأداء التنظيمي.	إقتصرت الدراسة على القطاع الصحي ولم تتناول قطاعات الأعمال المختلفة.
4	7S–McKinsey Based Organizational Performance Model on MSMEs	دراسة أثر نموذج (7S) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	المنهج الوصفي التحليلي.	نموذج ماكيزي يساعد على تطوير القدرات الجوهرية وتحسين التنافسية.	دعم العلاقة بين التحليل التنظيمي والتنافسية.	لم تبحث الدراسة عن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بصورة مستقلة.
5	Strategy's Biggest Blind Spot: Erosion of Competitive Advantage	دراسة أسباب تآكل الميزة التنافسية وطرق المحافظة عليها.	تحليل إستراتيجي تطبيقي.	الإستمرار في التحليل الإستراتيجي والابتكار أساس الحفاظ على التنافسية.	تعزيز الجانب النظري المرتبط بالاستدامة التنافسية.	لم تعتمد الدراسة على نموذج McKinsey 7S بصورة مباشرة.
6	دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.	معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية.	دراسة ميدانية.	التحليل البيئي المستمر يعزز القدرة التنافسية.	الاستفادة من متغير التحليل الاستراتيجي.	لم تعتمد نموذج ماكيزي كأداة تحليل رئيسية.
7	تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.	قياس أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.	المنهج الوصفي التحليلي.	المعرفة والتحليل الداخلي يرفعان الأداء التنافسي.	دعم العلاقة بين الموارد الداخلية والتنافسية.	غياب الربط بين إدارة المعرفة ونموذج ماكيزي (7S).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برامج أكاديمية متخصصة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

تبعاً لما تم التطرق إليه من خلال توصيف المفاهيم النظرية حول الميزة التنافسية المستدامة وتحليل مصفوفة ماكنزي (7S) والعلاقة التي أقرت بينهما في هذه الدراسة عبر الدور الذي يمكن أن يلعبه تحليل ماكنزي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتبعاً لما تبنته الدراسات السابقة فقد تم التوصل إلى أن تحليل ماكنزي أداة استراتيجية قوية تساعد الشركات على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وفرص النمو، والتهديدات المحتملة. من خلال تطبيق هذا التحليل، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال (انظر الشكل رقم (05)).

الشكل رقم (05): تحليل ماكنزي لدعم الميزة التنافسية المستدامة



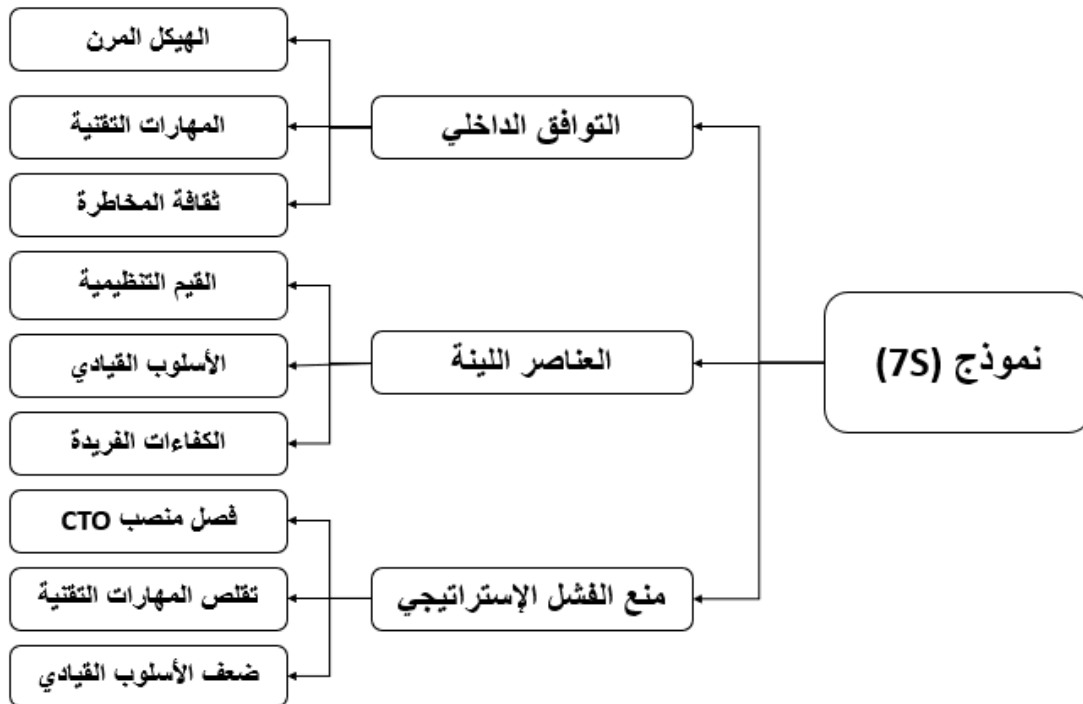
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسة السابقة

- فهم السوق والمنافسة
يساعد تحليل ماكنزي الشركات على فهم ديناميكيات السوق والمنافسة. من خلال تحليل الاتجاهات والتغيرات في السوق، يمكن للمؤسسات تحديد الفرص الجديدة والتكيف مع التحديات.
- تحسين الأداء الداخلي
يمكن للشركات من خلال تحليل ماكنزي تحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها الداخلية. يساعد هذا الفهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرتها التنافسية.
- اتخاذ قرارات سليمة
يوفر تحليل ماكنزي بيانات دقيقة وموثوقة تساعد القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. يمكن أن تؤدي هذه القرارات إلى تحسين الأداء وزيادة الربحية.

- الابتكار والتطوير

يساهم تحليل ماکنزى في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. من خلال فهم إحتياجات السوق، يمكن للشركات تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي توقعات العملاء. ولا بد من الإشارة الى ان نجاح تحليل ماکنزى (7S) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد أن يقترن مع تحليل عميق للبيئة الخارجية. وهو ما يتيح للمؤسسة أن تحسن ثلاث محاور أساسية تبعاً لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(06): المحاور الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحليل ماکنزى



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

- التوافق الداخلي كأساس للتميز

يظهر النموذج أن العناصر السبعة تؤثر في بعضها تأثيراً متبادلاً فتغيير واحد يتطلب تعديلات في البقية. هذا التوافق يمنع "الشركات الكبيرة التي تتمتع باستراتيجية واضحة لكنها عاجزة عن تنفيذها"، فعلى سبيل المثال، استراتيجية التميز في الابتكار يتطلب هيكلًا مرناً ومهارات تقنية متقدمة وثقافة تشجع على المخاطرة.

- تحسين الاستثمار في العناصر اللينة باعتبارها مصدر الميزة الصعب التقليد

يرى ماکنزى أن العناصر اللينة (القيم المشتركة، نمط القيادة، المهارات، العاملون) -رغم صعوبة قياسها- هي التي تخلق ميزة تنافسية مستدامة لأنها صعبة التقليد من قبل المنافسين. فالثقافة التنظيمية القوية والكفاءات الفريدة تتشكل عبر سنوات ولا يمكن نسخها بسهولة.

- منع الفشل الاستراتيجي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لنموذج ماكنزي (S7) والميزة التنافسية المستدامة

يستخدم النموذج لتشخيص أسباب الفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق، يمكن القول إن نموذج ماكنزي (7S) يعد من أهم النماذج الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في تحليل بيئتها الداخلية وتحقيق التوافق بين أبعادها التنظيمية المختلفة، والمتمثلة في: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة، حيث إن التكامل والإنسجام بين هذه الأبعاد يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسة في مواجهة التغيرات والتحديات التنافسية.

كما تبين أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لم يعد مرتبطاً فقط بامتلاك الموارد، وإنما بمدى قدرة المؤسسة على إستغلالها وتوظيفها بكفاءة وفعالية، من خلال تطوير مهارات الموارد البشرية، وتعزيز نظم الإتصال والتنسيق، وتحسين جودة القرارات الإدارية، بما يضمن الإستمرارية والتفوق في بيئة الأعمال.

ويساهم نموذج ماكنزي (7S) في دعم الميزة التنافسية المستدامة من خلال توفير إطار تنظيمي متكامل يساعد المؤسسة على تشخيص نقاط القوة والضعف، وتحقيق التوازن بين العناصر الصلبة والعناصر الناعمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء، وزيادة القدرة على الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات، ورفع كفاءة الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وعليه، فإن نموذج ماكنزي (7S) يمثل أداة إدارية فعالة تساهم في تنمية وتحسين الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، من خلال تعزيز التوافق الداخلي ورفع القدرة التنظيمية والتنافسية للمؤسسة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير والتطور المستمر

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في
تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم
الفوسفات -تبسة-

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تمهيد

بعد التطرق في الفصل النظري إلى مختلف الجوانب المفاهيمية المرتبطة بنموذج ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة، من خلال عرض أهم المفاهيم، العناصر، الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يأتي هذا الفصل التطبيقي بهدف إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني، وذلك من خلال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة- باعتبارها من المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق الإستمرارية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر نموذج ماكنزي (7S) داخل المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملين ونمط القيادة، بالإضافة إلى إبراز دور هذه العناصر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، مع استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات والمعلومات، على رأسها الإستبيان الموجه لعينة من العاملين بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ثم تحليل البيانات إحصائيا وإختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وعليه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

✓ المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

✓ المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة.

✓ المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزري (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة مناجم الفوسفات تبسة

المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة مناجم الفوسفات تبسة

سيتم التطرق إلى نشأة وتعريف وتطور شركة مناجم الفوسفات من خلال هذا المطلب.

أولاً: نشأة وتطور شركة مناجم الفوسفات تبسة

تم إكتشاف منجم الفوسفات في جبل العنق (منطقة تبسة الجزائر) لأول مرة بين عامي 1906 و 1907، حيث شكل هذا الإكتشاف نقطة إنطلاق النشاط المنجمي في المنطقة.

وفي سنة 1960، بدأ الإستغلال الفعلي للمنجم تحت إشراف شركة SDO ، وذلك خلال الفترة الإستعمارية. وبعد الإستقلال، إتجهت الجزائر إلى إسترجاع سيادتها على الموارد الطبيعية، حيث تم تأميم قطاع التعدين وإنشاء شركة سوناريم سنة 1966 لتتولى الإشراف على مختلف الأنشطة المنجمية.

وفي سنة 1973، قامت سوناريم بالإستحواذ على شركة SDO ، لتتولى رسمياً تسيير وإستغلال مناجم فوسفات جبل العنق. وفي إطار إعادة هيكلة قطاع التعدين سنة 1983، تم إنشاء شركة فيرفوس لتسيير أنشطة الحديد والفوسفات في الجزائر.

ومع إستمرار الإصلاحات، تم سنة 2005 إنشاء شركة Somiphos كشركة تابعة لفيرفوس، مكلفة أساساً بإستغلال الفوسفات في منجم جبل العنق. ثم في سنة 2016، أصبحت الشركة مملوكة بالكامل لمجمع MANAL، وهو مجمع عمومي مختص في النشاطات المنجمية.

وفي سنة 2023، أعيد تنظيم ملكية الشركة لتصبح تابعة لمجمع سوناريم من جديد، في إطار إعادة هيكلة قطاع المناجم في الجزائر.

ثانياً: تعريف شركة مناجم الفوسفات تبسة

شركة Somiphos (شركة مناجم الفوسفات) هي شركة مساهمة، تنشط في مجال إستخراج وتسويق الفوسفات الخام ضمن قطاع التعدين في الجزائر. وقد تأسست في جانفي 2005 نتيجة لإعادة هيكلة القطاع المنجمي. تنتمي الشركة حالياً إلى مجمع سوناريم التابع لوزارة الطاقة والمناجم، والذي يشرف على مختلف الأنشطة المنجمية في البلاد. وتستفيد سوميفوس من موقعها الإستراتيجي بالقرب من منجم جبل العنق، أحد أكبر مناجم الفوسفات في الجزائر، ما يمنحها مكانة مهمة في هذا القطاع.

تتمثل مهام الشركة في إستخراج الفوسفات، معالجته، وتسويقه محلياً ودولياً، حيث لا يقتصر نشاطها على تموين السوق الوطنية فقط، بل تمثل الجزائر أيضاً في الأسواق العالمية. ويبلغ رأس مالها حوالي 1.600.000.000 دينار جزائري.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وتسعى الشركة إلى تعزيز حضورها الدولي والتحول إلى شركة ذات بعد عالمي، حيث تستخدم منتجاتها من الفوسفات في أكثر من ثلاثين منطقة عبر مختلف قارات العالم، مما يعكس دورها الحيوي في دعم الاقتصاد الوطني والمساهمة في تنمية قطاع الصناعات التحويلية، خاصة صناعة الأسمدة.

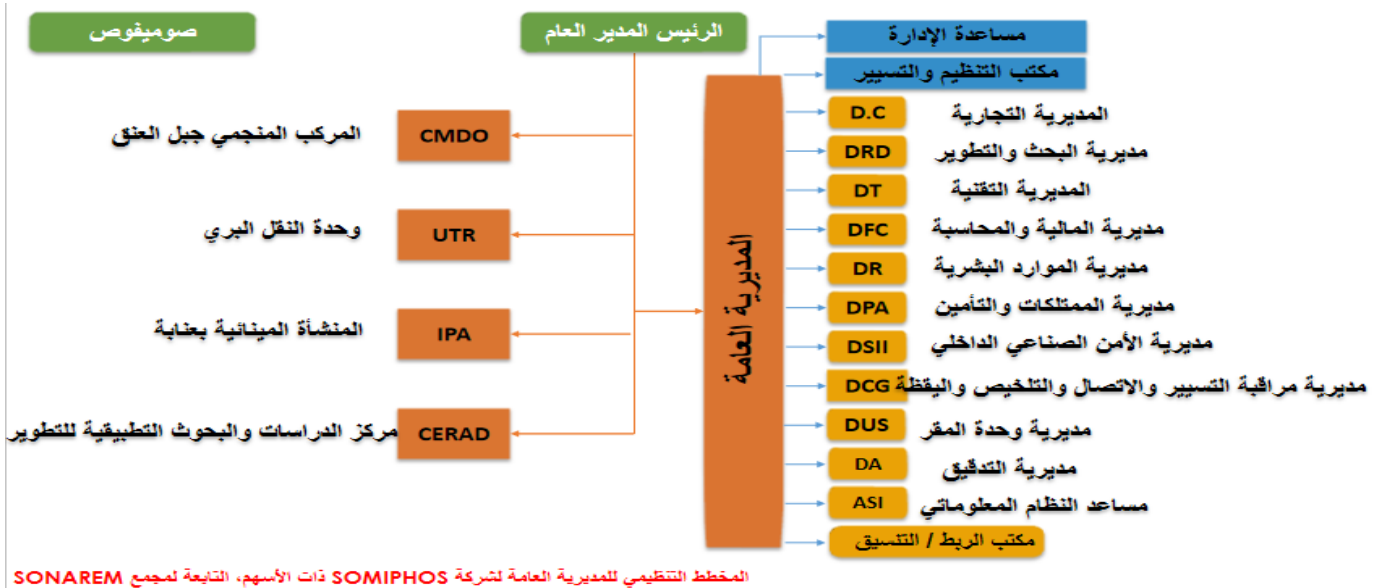
وشركة مناجم الفوسفات مشكلة حاليا من عدة فروع تشرف عليها.

- المديرية العامة تبسة عدد موظفيها 118 موظف؛
- وحدة المنشآت المينائية عنابة عدد موظفيها 317 موظف؛
- وحدة النقل الطريقي عنابة عدد موظفيها 172 موظف؛
- مركز الدراسات والبحوث التطبيقية والتطوير تبسة عدد موظفيها 40 موظف؛
- المركب المنجمي جبل العنق بير العاتر عدد موظفيها 1405 موظف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات تبسة

في هذا المطلب سيتم عرض للهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات تبسة حيث يعتبر الإطار المحدد والموزع للمسؤوليات على الأفراد العاملين بالشركة سواء كانوا منفذين أو مشرفين وفيما يلي توضيح لذلك:¹

الشكل رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات تبسة



المصدر: اعتمادا على معلومات محصلة من الشركة

¹ - تم إعداده بناء على معلومات محصلة من شركة مناجم الفوسفات تبسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

-
- يمكن توضيح مختلف مناصب العمل الموجودة في الهيكل التنظيمي فيما يلي:
 - الرئيس المدير العام (PDG) هو أعلى سلطة في الشركة، المسؤول عن القرارات الاستراتيجية والتفاوض في الصفقات الكبرى.
 - مساعدة الإدارة (ASSISTANTE DE DIRECTION) تتولى المهام الإدارية والتنظيمية لمكتب المدير العام.
 - مكتب التنظيم والتسيير (B.O.G) يهتم بتنظيم المخططات الإدارية وسير العمل.
 - المديرية التجارية (D.C) مسؤولة عن التسويق، التصدير، إستيراد المعدات، والعلاقة مع الزبائن.
 - مديرية البحث والتطوير (DRD) تركز على الابتكار وتحسين طرق الإنتاج تقنيا.
 - المديرية التقنية (DT) تشرف على صيانة الأنظمة التقنية في المناجم وضمان كفاءة المعدات.
 - مديرية المالية والمحاسبة (DFC) مسؤولة عن الميزانية، المحاسبة التحليلية، الخزينة، والتحصيل.
 - مديرية الموارد (DR) تشمل إدارة الموظفين، التكوين، الشؤون القانونية، ونظم المعلومات.
 - مديرية الممتلكات والتأمين (DPA) مسؤولة عن أصول الشركة وتأمين المنشآت والعمال (تتقاطع مع تسيير الجودة والبيئة).
 - مديرية الأمن الصناعي الداخلي (DSII) تضمن حماية العمال والمنشآت وتطبيق معايير الأمان.
 - مديرية مراقبة التسيير والاتصال (DCG) تعمل كحلقة وصل وتتابع أداء الأقسام عبر التلخيص واليقظة.
 - مديرية وحدة المقر (DUS) تدير الشؤون الإدارية واللوجستية الخاصة بمقر الشركة الرئيسي.
 - مديرية التدقيق (DA) مهمتها الرقابة الداخلية لضمان عدم وجود مخالفات مالية أو إدارية.
 - مساعد نظام المعلومات (ASI) المسؤول التقني عن البنية التحتية المعلوماتية وتدقيق البيانات.
 - مكتب الربط (BUREAU DE LIAISON) ينسق التواصل والعمليات بين الفروع والوحدات المختلفة.
 - مركب منجم جبل العنق (CMDO) هو قلب العملية الإنتاجية، حيث يتم إستخراج الفوسفات ومعالجته (يضم دوائر الإنتاج، الصيانة والدراسات الجيولوجية).
 - وحدة النقل البري (UTR) المسؤولة عن لوجستيات نقل المواد الخام والمنتجات بين المنجم والموانئ أو الزبائن.
 - المنشأة المينائية عناية (IPA) النقطة المسؤولة عن عمليات شحن وتصدير الفوسفات عبر البحر إلى الخارج.
-

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- مركز الدراسات والبحوث التطبيقية (CERAD) المركز المتخصص في إعداد الدراسات التقنية والجيولوجية لتطوير نشاط المناجم.

المطلب الثالث: مهام الشركة

تتمثل مهام الشركة فيما يلي:¹

- البحث المنجمي؛
- إستغلال وإستخراج مادة الفوسفات وتسويقها في شكل خام أو نصف مصنع؛
- تقوم بجميع نشاطاتها داخل الوطن وخارجه؛
- جلب العملاء من جميع أنحاء العالم؛
- العمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا؛
- فتح مجال للمنافسة العالمية؛
- المساهمة في تكوين وتحسين مستوى المستخدمين؛
- تحقيق نشاطها بزرع وكالات جهوية مصيرها التحول إلى مؤسسات مستقلة متخصصة ويتفرع إلى عدة ولايات إضافة إلى عملية البحث والإستكشاف وهناك تطوير في مجال الفوسفات حيث بلغت الطاقة الإنتاجية مليون طن سنويا تصدر بنسبة 99% للخارج؛
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة من أهمهما شهادة ISO؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- العمل على ضمان التمويل اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج لإنتاج مع إستيراد المنتجات المكملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج.

المطلب الرابع: أهداف شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تتمثل أهداف شركة مناجم الفوسفات في ما يلي:²

- تطوير عمليات البحث عن الفوسفات وتحسين تقنيات الإنتاج والتصدير والتوزيع بما يضمن الجودة والفعالية؛
- رفع كفاءة الشركة وتعزيز قدراتها بهدف تنمية وإستغلال إقامات الفوسفات المتاحة بكفاءة وبصورة فعالة؛
- تعزيز الأداء المالي والاقتصادي من خلال زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وتوسيع القطاعات السوقية، فتح مجالات جديدة للشراكة والتعاون؛

¹ - تم إعداده بناء على معلومات محصلة من شركة مناجم الفوسفات تبسة

² - تم إعداده بناء على معلومات محصلة من شركة مناجم الفوسفات تبسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- الحفاظ على الزبائن الحاليين والعمل على جذب وكسب عملاء جدد عبر متابعة تطور إحتياجاتهم وتلبية تطلعاتهم ورغباتهم العاملة بشكل مستمر؛
- ضمان الإستقرار في العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بشكل مستدام طويل الأمد؛
- تعزيز الإستثمارات المتاحة وتحقيق الإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية المتوفرة، مما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية للشركة.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق، سيتم في هذا المبحث تحديد إجراءات الدراسة التي سيتم فيها التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وكذلك منهج ونموذج الدراسة، ثم الأساليب والأدوات المستخدمة، وكذا سيتم التطرق إلى إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحديد إجراءات الدراسة التي تساعد على جمع المعلومات، التي يتم من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات المتعلقة بموضوع الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي شركة مناجم الفوسفات -تبسة- وبالتحديد المديرية العامة وهو المجتمع الكلي الذي يعتمد عليه خلال فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم 118 موظف، موزعين عبر أقسام المديرية ومكاتبها ومصالحها. ولتحديد حجم العينة الممثلة لهذا المجتمع المحدود (N=118)، تم استخدام قانون يامان (Yamane)، هو من أكثر القوانين إستخداما في البحوث الإجتماعية والإدارية لحساب حجم العينة، ذلك لبساطته ودقته. تنص المعادلة على:

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

حيث:

n: حجم العينة المطلوب

N: حجم المجتمع الكلي (118 موظف)

e: هامش الخطأ

وبستبدال القيم في المعادلة :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

$$n = \frac{118}{1 + 118 \cdot (0,05)^2} = \frac{118}{1 + 118 \cdot 0,0025} = \frac{118}{1,295} \approx 91,12 \approx 91^1$$

وقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لأن متغيرات الدراسة تمس كل أفراد المجتمع، حيث تم توزيع 95 إستمارة إستبيان، أسترجع منها 91 إستمارة، بنسبة إسترداد % 95,8 من الإستمارات الموزعة، في حين بلغ عدد الإستبيانات التي لم تسترجع 4 إستبيانات، أي بنسبة % 4,2 ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

الإستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد	95	91	04
النسبة	100%	%95,8	%4,21

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: منهج الدراسة

تعد الدراسة التجريبية منهجا بحثيا يتميز بقدرته على التحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات، إذ يتيح للباحث التحكم المباشر في الظروف المحيطة بالظاهرة محل البحث، من ثم التوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ويبرز هذا المنهج فاعليته بشكل خاص في مجال العلوم التطبيقية، حيث يمكن للباحث أن يعيد تجربته بشكل متكرر للتحقق من صحة نتائجه، كما يتيح له التحكم في متغيرات الدراسة وتعديلها بما يتناسب مع أهداف البحث وطبيعته. وينبغي الإشارة إلى أن المنهج الوصفي يختلف جوهريا عن المنهج التجريبي، فالأول يقتصر على رصد الظواهر وتوصيفها كما هي دون التدخل فيها، بينما يتطلب المنهج التجريبي تدخلا فاعلا من الباحث لتوليد البيانات وإختبار فرضياته. ويعتبر المنهج التجريبي من أهم وأكثر المناهج استخداما في البحث العلمي الحديث، نظرا لما يوفره من دقة وموضوعية في تحليل الظاهرة المدروسة وتصنيف مكوناتها، بما في ذلك جمع معلومات متقنة عن المشكلة البحثية وتحليلها بأدوات إحصائية ومنهجية دقيقة.

ثالثا: نموذج الدراسة

تتمثل دراسة البحث في دور تحليل ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ماكيزي (7S) مفسرا بالعناصر (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة.

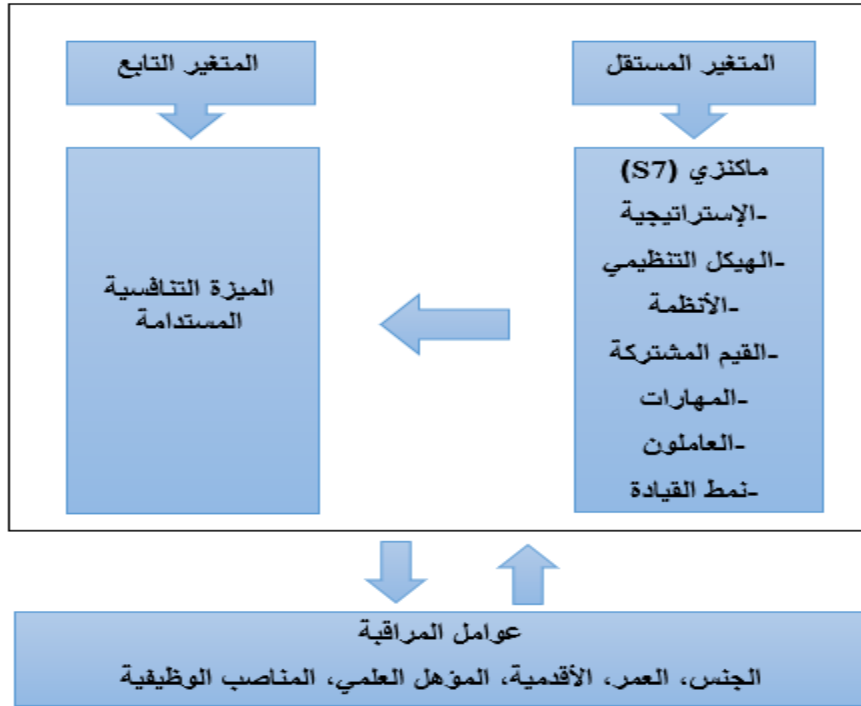
¹ - أنظر الملحق رقم (2)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ويمكن عرض المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على الأدبيات النظرية والتطبيقية

من خلال الشكل رقم (7) يلاحظ أن نموذج الدراسة شمل عامل مستقل (ماكنزي (7S))، تم الإعتماد في قياسه على عناصره المتمثلة في (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة)، شمل أيضا عامل تابع (الميزة التنافسية المستدامة)، كما تم الإعتماد على عوامل المراقبة والمتمثلة في (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المناصب الوظيفية)، لتحديد مدى الانحراف والإتجاه العام للإجابات ضمن العينة المنتقاة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم الإعتماد على الدراسة الإحصائية من خلال الإستبيان بالإضافة إلى عملية تحليل ماكنزي (7S) وربطه بتحليل SWOT من أجل دعم الدراسة وإختبار دور تحليل ماكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أولا: تصميم أداة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تم الإستعانة بالإستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات نظرا لأهميتها حيث تعتبر أداة منظمة لجمع بيانات الدراسة، كذلك بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العلمية. حيث تم صياغة مجموعة من الفقرات موجهة لأفراد عينة الدراسة بعد الإطلاع على مختلف المفاهيم النظرية والأدبيات التطبيقية، وتم تقسيم الإستبيان كما يلي:

1. بيانات المراقبة

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالعوامل التالية: الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المناصب الوظيفية.

2. محاور الإستبيان

قسم بدوره إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: هذا المحور تضمن المتغير المستقل وهو ماكنزي (7S) من خلال عناصره المتمثلة في الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة وقد خصص 39 فقرة للعامل المستقل. والجدول التالي يوضح توزيع فقرات الإستبيان حسب العامل المستقل ماكنزي (7S).

الجدول رقم¹ (4): توزيع فقرات المتغير المستقل (ماكنزي (7S))

المحور الأول:	ترتيب الفقرة	08-01	14-09	19-15	25-20	30-26	34-31	39-35
ماكنزي (S7)	المتغير	الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	الأنظمة	القيم المشتركة	المهارات	العاملون	نمط القيادة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستبيان المقدم (الملحق رقم: 2)

المحور الثاني: هذا المحور تضمن المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة، وقد خصص 31 فقرة للعامل التابع، الجدول التالي يوضح توزيع فقرات الإستبيان حسب العامل التابع.

الجدول رقم² (5): توزيع فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة	ترتيب الفقرات	70-40
---	---------------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستبيان المقدم (الملحق رقم: 02)

وقد صمم الإستبيان وفق مقياس ليكرت (LIKERT) المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة إستجابة أفراد العينة لعبارات محاور الدراسة الخاصة بالعامل المستقل (ماكنزي (7S))، العامل التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، هذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (3)

² - أنظر الملحق رقم (3)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

جدول رقم (6): درجات سلم ريكتر الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط
01	غير موافق بشدة	من 1,00 إلى 1,79
02	غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
03	محايد	من 1,60 إلى 3,39
04	موافق	من 3,40 إلى 4,19
05	موافق بشدة	من 4,20 إلى 5,00

المصدر: ربيعة قوادرية، مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة منظمة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة: 2026، ص: 172.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تم استخدام الأدوات التالية في الدراسة لجمع البيانات:

- **المقابلة:** تم الإعتماد على المقابلة لجمع بعض البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة وذلك من خلال زيارة ميدانية لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- وتضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة موجهة من قبل إطار تجاري قصد الإستفسار والحصول على معلومات تخص الموضوع محل الدراسة.
- **الإستبيان:** يمثل الإستبيان الأداة الرئيسية للدراسة، ولجمع البيانات اللازمة حيث يعد وسيلة مهمة في قياس متغيرات الدراسة¹.
- **السجلات والوثائق:** من أجل إتمام عمليات الدراسة تم الإعتماد على السجلات والوثائق المتحصل عليها من شركة مناجم الفوسفات -تبسة- كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الهامة والمتعلقة ببيانات حول تعريف ونشأة وتطور الشركة محل الدراسة والخدمات التي تقدمها وكذلك بيانات حول الهيكل التنظيمي للشركة وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

¹ أنظر الملحق رقم (3)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الإستيبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وترميزها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب وذلك بالإعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS. V26) في تحليل البيانات ومعالجتها، وتم استخدام الأساليب التالية:

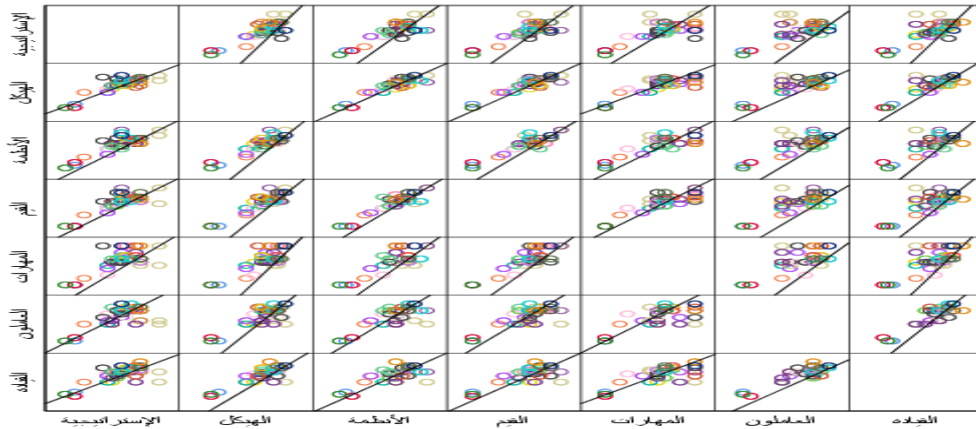
- **مقاييس التحليل الإحصائي:** تتمثل في المتوسط الحسابي، التكرارات، والنسب المئوية وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول الفقرات الواردة في الإستبيان، وكذلك الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** استخدم من أجل التعرف على مدى الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان.
- **إختبار التباين الأحادي One Wayanova وإختبار T-Test:** ذلك للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة تجاه محاورها تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المناصب الوظيفية).

المطلب الرابع: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي

أنظر الشكل الموالي يبين إعتدالية التوزيع الطبيعي

الشكل رقم(09): إعتدالية التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V26

تم إختبار مدى إعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، ذلك قبل إختبار نموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولاً على طبيعة الإختبارات التي ستطبق في الدراسة. فبالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول أسفله، فهي موزعة توزيعاً طبيعياً، بحيث أن معامل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الإلتواء محصور بين (3- و 3)، هذا مقبول، كذلك معامل التفلطح أقل من (7)، هذا إستنادا إلى دراسة (Cao, 2004, P: 545)¹ في تحديد المجال المسموح به للإلتواء والتفلطح لإعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 2² (7): نتائج إختبار الإلتواء والتفلطح

المحور	الإلتواء	التفلطح
ماكنزي (7S)	1- الاستراتيجية	-0,907
	2- الهيكل التنظيمي	-1,872
	3- الأنظمة	-1,349
	4- القيم المشتركة	-1,558
	5- المهارات	-0,727
	6- العاملون	-1,488
	7- نمط القيادة	-1,502
الميزة التنافسية المستدامة		-1,893
		4,200

المصدر: بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول رقم (7) نتائج إختبار الإلتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لمتغيرات الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة، حيث يهدف هذا الإختبار إلى التحقق من توزيع البيانات ومدى إنحرافها عن التوزيع الطبيعي. وقد جاءت نتائج الإلتواء لجميع المتغيرات سالبة وتراوح بين (-0,727) المهارات و(-1,893) الميزة التنافسية المستدامة، وجميعها ضمن المدى المقبول حيث أن القيمة المطلقة للإلتواء أقل من (3). كما جاءت نتائج التفلطح موجبة وتراوح بين (1,064) المهارات و (4,200) الميزة التنافسية المستدامة، وجميعها ضمن المدى المقبول حيث أن قيم التفلطح أقل من (7).

وبشكل عام، يمكن القول أن نتائج إختبار الإلتواء والتفلطح تؤكد أن جميع متغيرات الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تتبع التوزيع الطبيعي، مما يضمن صلاحية استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات، يعكس موثوقية النتائج الإحصائية المستخلصة من عينة الدراسة.

¹ - Qing Cao, Shad Dowlathshahi, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, Journal of Operations Management (23), (2005), p p: 531-550.

² - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط.

1- الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداء الدراسة بعرض إستمارة الإستبانة على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراتها ومدى ملائمة كل عبارة للعنصر الذي تنتمي إليه والمحور ككل، ومدى تغطية العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، وإقتراح ما يروونه ضروريا في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى.

2- الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: يتم التعرف على درجة الإتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة. حيث يمكن القول إن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق إذا كان معامل الارتباط قويا ودالا معنويا ويمكن تجزئته كما يلي:

الجدول رقم (8): مجالات معاملات الارتباط لتحديد قوة العلاقة

العلاقة	المجالات
علاقة ضعيفة	$0 < r \leq 0,3$
علاقة متوسطة	$0,3 < r \leq 0,7$
علاقة قوية	$0,7 < r \leq 1$

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم ¹ (9): معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ماكنزي (7S)	الإستراتيجية	0,754**
	المهيكل تنظيمي	0,869**
	الأنظمة	0,841**
	القيم المشتركة	0,841**
	المهارات	0,764**
	العاملون	0,851**
	نمط القيادة	0,895**
المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة		
**دال عند مستوى 0,01		

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن جميع عناصر نموذج مكنزي (7S) ترتبط بشكل طردي ومعنوي إحصائياً بالميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة 0,01. فقد بلغت قيم معاملات الارتباط (Pearson r) ما بين (0,754) الاستراتيجية و(0,895) نمط القيادة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,000.

هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه النظرية التنظيمية التي تؤكد على أن نموذج مكنزي (7S) يشكل إطاراً تحليلياً متكاملًا لتقييم الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية. فقد أشار Peters و Waterman (1982) في أصل النموذج إلى أن العناصر السبعة تتفاعل بشكل متكامل لتحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار Cronbach's Alpha، كما هو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم ¹ (10): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

الإستبانة ككل	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الإتساق
	70	0,987	0,927

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.V26

يظهر من البيانات الموجودة في الجدول رقم (10) نتيجة اختبار Cronbach's Alpha لقياس ثبات وإتساق الإستبانة، حيث تتكون الإستبانة من 70 عبارة، بلغ معامل الثبات (0,987) ومعامل الاتساق (0,927). هذا ما يبين أن الإستبانة تتمتع بثبات داخلي ممتاز وإتساق عال بين مفرداتها، حيث أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تفوق (0,70) وهو الحد الأدنى المقبول علمياً للإستبانة البحثية، بل تقترب من 1,00 وهو ما يدل على موثوقية فائقة للأداة القياسية المستخدمة في جمع البيانات. كما أن معامل الإتساق البالغ (0,927) يؤكد على تجانس العبارات وإرتباطها القوي بالعنصر المقصود قياسه، وهو ما يعزز من صلاحية الإستبانة في قياس دور تحليل مكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويدعم موثوقية النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مازنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم معرفة دور تحليل مازنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة، ذلك بتفريغ وتحليل بيانات الإستبيان الموزعة على العينة وهذا باستخدام برنامج SPSS حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعوامل الشخصية والوظيفية، إضافة إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور مازنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة في المطلب الثاني إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وأخير إختبار فرضيات الدراسة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، والمنصب الوظيفي.

أولاً: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

1- الجنس

الجدول رقم¹ (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	48,4%
أنثى	47	51,6%
المجموع	91	100%

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبانة

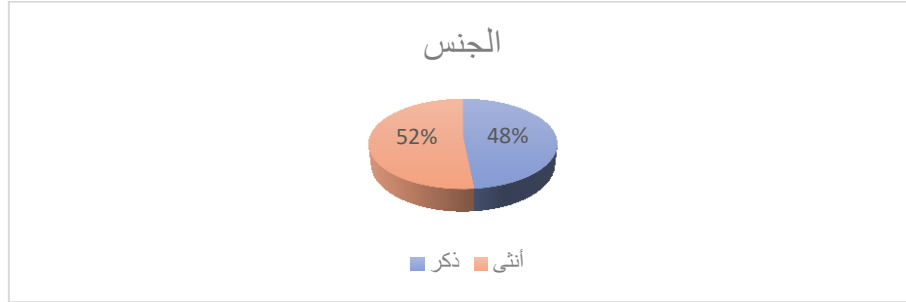
ويمكن توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس



يظهر من البيانات الموجودة في الجدول رقم (11) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس أن عدد الذكور بلغ (44) فردا بنسبة (48.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (47) فردا بنسبة (51.6%) من إجمالي العينة المقدر بـ (91) مفردة. وتدلل هذه النتائج على وجود تقارب نسبي في توزيع أفراد العينة بين الجنسين، مع تسجيل تفوق طفيف لفئة الإناث.

كما تؤكد الدائرة النسبية هذه المعطيات بشكل بصري، حيث تمثل الإناث النسبة الأكبر (52%) مقارنة بالذكور (48%)، وهو ما يعكس إنسجاما واضحا بين العرض الجدولي والتمثيل البياني. ويساهم هذا التقارب في تعزيز تمثيلية العينة ويقلل من احتمالية التحيز المرتبط بالجنس.

2-العمر

الجدول رقم ¹(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	1,1%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	41	45,1%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	46,2%
من 50 سنة فأكثر	7	7,7%
المجموع	91	100%

المصدر: بالاعتماد على نتائج الإستبانة

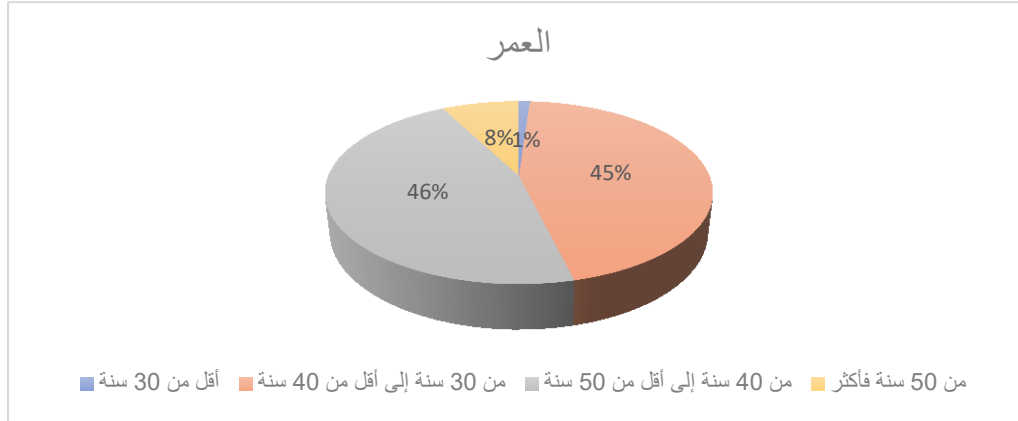
ويمكن توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



يظهر من البيانات الموجودة في الجدول رقم (12) والشكل رقم (10) أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 46,2%، يليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 45,1%، في حين تشكل الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر نسبة 7,7% من العينة، وتشكل الفئة العمرية الأقل من 30 سنة نسبة 1,1% فقط. هذا يبين أن الفئة العمرية الغالبة هي من الشباب والكبار في السن المتوسط، وهو ما يدل على إمتلاك المؤسسة محل الدراسة بعنصر الشباب والخبرة معا، وهو ما يتوقع أن يكون له أثر على اتجاه الإجابات نحو أهمية تبني التكنولوجيا الحديثة لرفع الأداء.

3- الأقدمية

الجدول رقم¹ (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

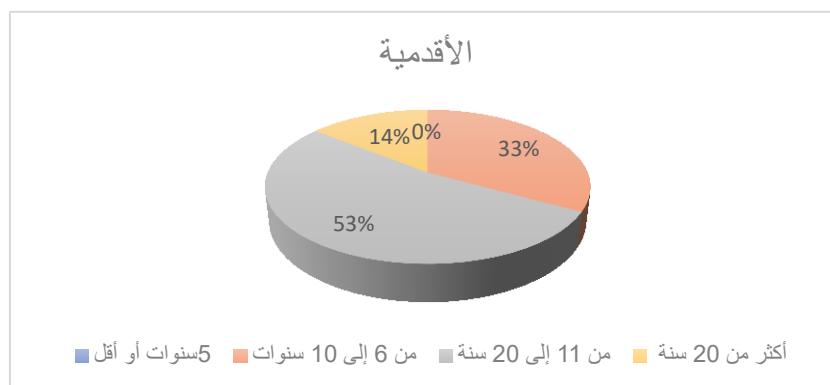
الأقدمية	التكرار	النسبة %
5 سنوات أو أقل	0	0%
من 6 إلى 10 سنوات	30	33%
من 11 إلى 20 سنة	48	52,7%
أكثر من 20 سنة	13	14,3%
المجموع	91	100%

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



يبين الجدول رقم (13) والشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب مدة شغلهم لمنصبهم، حيث يشغل منهم منصبهم من 6 إلى 10 سنوات 33%، ويشغل 52,7% منهم منصبهم من 11 إلى 20 سنة، تشكل الأقدمية التي تزيد عن 20 سنة 14,3% من العينة، بينما لا يوجد منهم منصبهم 5 سنوات أو أقل. هذا ما يبين أن الفئة الغالبة هي من ذوي الخبرة المتوسطة والعالية في عملية التوظيف، وإشتمال العينة على أفراد ذوي خبرة واسعة يتوقع أن يكون له أثر في منحى الإجابات في تقرير دور العامل المستقل (تحليل ماكيزي (S7)) على العامل التابع (الميزة التنافسية المستدامة) للدراسة.

الجدول رقم ¹(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	2	2,2%
تقني سامي	30	33%
جامعي	39	42,9%
دراسات عليا	20	22%
المجموع	91	100%

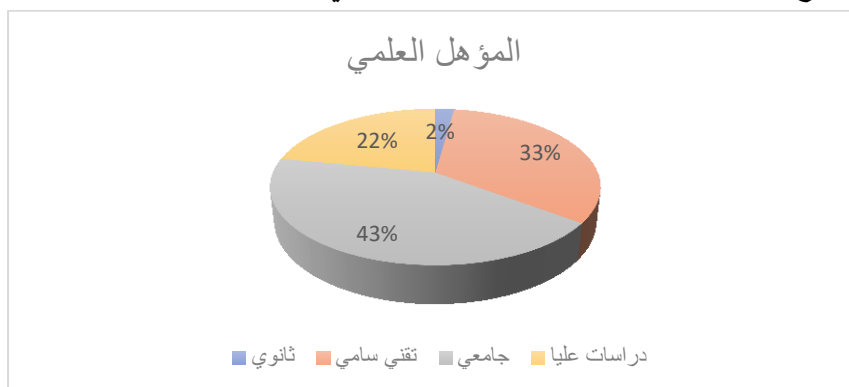
المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

ويمكن توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

¹ - انظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماکنزى (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



يظهر من البيانات الموجودة في الجدول رقم (13) والشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم، حيث يملك منهم مستوى تعليم ثانوي 2,2%، ويملك 33% منهم مستوى تقني سامي، في حين يملك 42,9% منهم مستوى جامعي، تشكل نسبة 22% منهم أصحاب دراسات عليا. هذا ما يبين أن الفئة الغالبة هي من ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا، وهو ما يدل على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمستوى الجامعي والدراسات العليا بشكل كبير، حيث أن أغلبية المستجوبين ذوي شهادات جامعية ودراسات عليا، فأغلبية أفراد العينة من ذوي شهادات التعليم العالي، الذي يمكن أن يكون له أثر على إتجاه ومنحى إجابات أفراد العينة حول دور تحليل ماکنزى (7S) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للدراسة.

5- المناصب الوظيفية

الجدول رقم ¹ (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المناصب الوظيفية

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
19,8%	18	موظف تقني
29,7%	27	موظف إداري
5,5%	5	عون
45,1%	41	وظائف أخرى
100%	91	المجموع

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

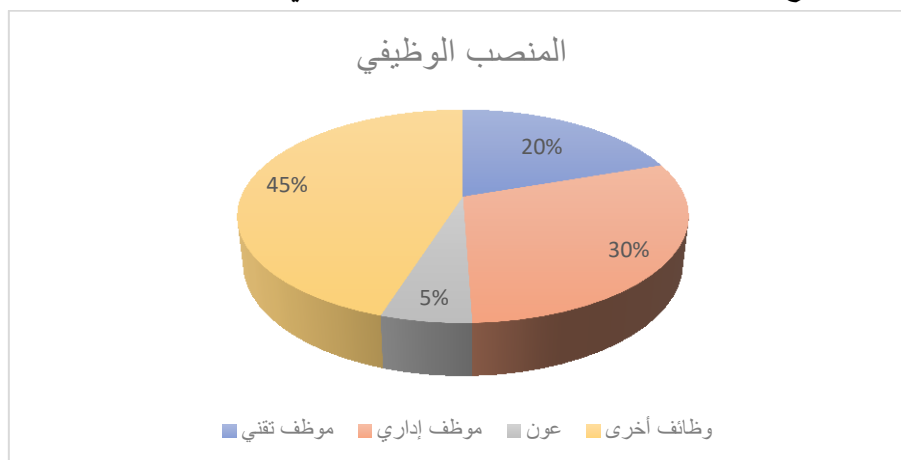
ويمكن توضيح بيانات الجدول من خلال الشكل الموالي:

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



يظهر من البيانات الموجودة في الجدول رقم (15) والشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب مناصبهم الوظيفية، حيث يشغل 19,8% منهم منصب موظف تقني، ويملك 29,7% منهم منصب إداري، في حين يشغل 5,5% منهم منصب عون، وتشكل نسبة 45,1% منهم وظائف أخرى. هذا ما يبين أن الفئة الغالبة هي من ذوي الوظائف المتنوعة الأخرى، وهو ما يدل على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنوع المناصب الوظيفية بشكل كبير، حيث أن أغلبية المستجوبين يشغلون وظائف متنوعة، فأغلبية أفراد العينة من ذوي خبرات وظيفية متعددة، الذي يمكن أن يكون له دور في إتجاه ومنحى إجابات أفراد العينة حول دور تحليل ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

عنصر ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS.V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: ($\geq 3,68$ ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 2,34 إلى 3,67، مستوى تقييم متوسط)، ($\leq 2,33$ ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقا للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) ÷ عدد المستويات؛ أي: $1,33 = 3 \div (1 - 5)$ وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض: $1,33 + 1 = 2,33 \leq$
- مستوى تقييم متوسط: $1,33 + 2,34 = 3,67$ ، أي من 2,34 إلى 3,67.
- مستوى تقييم مرتفع: من 3,68 إلى 5.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول العاملين (ماكيزي (S7) والميزة

التنافسية المستدامة)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماركزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

من خلال هذا المطلب سيتم عرض نتائج دراسة العاملين (ماركزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة)، وذلك من خلال تحليل عبارات المحاور بواسطة الأساليب الإحصائية.

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور ماركزي (7S)

الجدول رقم¹ (16): تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر الاستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1- تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة ومحددة.	3,95	0,584	5	مرتفع
2- يتم تحديث الاستراتيجية حسب تغيرات البيئة.	3,99	0,483	4	مرتفع
3- تتضمن الأهداف طويلة المدى للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	4,11	0,458	2	مرتفع
4- يتم إشراك العاملين في تنفيذ الاستراتيجية.	3,89	0,690	8	مرتفع
5- تعتمد المؤسسة على تخطيط استراتيجي واضح .	4,02	0,683	3	مرتفع
6- يتم إعلام العاملين بأهداف المؤسسة.	4,13	0,670	1	مرتفع
7- يتم تحقيق نتائج إستثنائية في المدى القصير	3,91	0,798	7	مرتفع
8- تتميز قيم المؤسسة بالثبات والاستقرار داخل بيئة العمل.	3,95	0,935	6	مرتفع
عنصر الاستراتيجية	3,9931	0,4983	/	مرتفع

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

وفقاً للجدول رقم (16)، يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بخصوص عنصر الاستراتيجية هو (3,9931) مع انحراف معياري قدره (0,4983). هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى مرتفع وأن معظم الإجابات على عبارات العنصر كانت قريبة من المتوسط الحسابي. وجاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,13)، وتنص على أن "يتم إعلام العاملين بأهداف المؤسسة". هذا يدل على أن الشركة تهتم بتوصيل رسالتها وأهدافها للعاملين بشكل واضح وفعال. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدره (4,11)، والتي تشير إلى أن "تتضمن الأهداف طويلة المدى للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، مما يعكس إهتمام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

كما تظهر النتائج أن الشركة تتمتع باستراتيجية واضحة ومحددة (العبارة 1، متوسط 3,95)، ويتم تحديث هذه الاستراتيجية بما يتوافق مع تغيرات البيئة الخارجية (العبارة 2، متوسط 3,99)، مع الإعتماد على تخطيط إستراتيجي واضح (العبارة 5، متوسط 4,02). وتتميز قيم الشركة بالثبات والاستقرار داخل بيئة العمل (العبارة 8، متوسط 3,95)، في حين يتم إشراك العاملين في تنفيذ الاستراتيجية (العبارة 4، متوسط 3,89).

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وبشكل عام، يمكن القول إن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تتمتع ببيئة استراتيجية متينة، حيث حصلت جميع العبارات الثماني على مستوى تقييم مرتفع، مما يعكس وعي الإدارة بأهمية الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان إستدامة الميزة التنافسية في سوق الفوسفات العامل.

الجدول رقم¹ (17): تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر الهيكل التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
9- الهيكل التنظيمي واضح ومحدد.	3,78	0,987	4	مرتفع
10- يتم توزيع المهام بشكل عادل.	3,48	0,848	6	متوسط
11- الهيكل يساعد على سرعة اتخاذ القرار.	3,74	0,772	5	مرتفع
12- تعتمد المؤسسة على تفويض السلطات لتحسين سرعة الأداء.	3,79	0,983	3	مرتفع
13- يوجد وضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.	3,88	0,728	2	مرتفع
14- يسهل الهيكل التنظيمي التواصل داخل المؤسسة.	4,05	0,603	1	مرتفع
عنصر الهيكل التنظيمي	3,7875	0,7075	/	مرتفع

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

وفقا للجدول رقم (17)، يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات تبسة بخصوص عنصر الهيكل التنظيمي هو (3,7875) مع انحراف معياري قدره (0,70757). هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى مرتفع وأن معظم الإجابات على عبارات العنصر كانت قريبة من المتوسط الحسابي. وجاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,05)، وتنص على أن "يسهل الهيكل التنظيمي التواصل داخل المؤسسة". هذا يدل على أن الهيكل التنظيمي للشركة يُسهّل عملية التواصل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره (3,88)، والتي تشير إلى أن "يوجد وضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين"، مما يعكس وجود تسلسل هرمي واضح وعلاقات تنظيمية منضبطة داخل الشركة.

كما تظهر النتائج أن الهيكل التنظيمي واضح ومحدد (العبارة 9، متوسط 3,78)، وأن الشركة تعتمد على تفويض السلطات لتحسين سرعة الأداء (العبارة 12، متوسط 3,79)، وأن الهيكل يساعد على سرعة إتخاذ القرار (العبارة 11، متوسط 3,74). في حين جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط (3,48) على مستوى تقييم

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزوي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

متوسط، والتي تشير إلى أن "يتم توزيع المهام بشكل عادل"، مما يدل على أن هناك مجالا لتحسين عملية توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.

وبشكل عام، يمكن القول إن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تتمتع بهيكل تنظيمي متين يسهل التواصل الداخلي ويوفر وضوحا في العلاقات الوظيفية، حيث حصلت أغلب العبارات على مستوى تقييم مرتفع، مما يعكس فعالية الهيكل التنظيمي في دعم عمليات الشركة وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم¹ (18): تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر الأنظمة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
15- توجد أنظمة عمل واضحة داخل المؤسسة.	3,88	0,647	5	مرتفع
16- تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في العمل.	4,07	0,512	1	مرتفع
17- تسهل النظم إنجاز العمل بسرعة.	4,04	0,556	3	مرتفع
18- توجد آليات فعالة لمتابعة وتقييم الأداء.	4,07	0,879	2	مرتفع
19- توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة.	3,95	0,751	4	مرتفع
عنصر الأنظمة	04,000	,56410	/	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

وفقا للجدول رقم (18)، يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بخصوص عنصر الأنظمة هو (4,0000) مع انحراف معياري قدره (0,56411). هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى مرتفع وأن معظم الإجابات على عبارات العنصر كانت قريبة من المتوسط الحسابي. وجاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,07)، وتنص على أن "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في العمل". هذا يدل على أن الشركة تولي إهتماما كبيرا بتوظيف التكنولوجيا في مختلف عملياتها الإنتاجية والإدارية. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره (4,07) أيضا، والتي تشير إلى أن "توجد آليات فعالة لمتابعة وتقييم الأداء"، مما يعكس وجود نظام رقابي وإشرافي متطور يضمن جودة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

كما تظهر النتائج أن النظم تسهل إنجاز العمل بسرعة (العبارة 17، متوسط 4,04)، وأن هناك أنظمة عمل واضحة داخل المؤسسة (العبارة 15، متوسط 3,88)، وأن الشركة توفر بيئة عمل مناسبة (العبارة 19، متوسط 3,95).

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وبشكل عام، يمكن القول إن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تتمتع بنظام إداري وتشغيلي متين، حيث حصلت جميع العبارات الخمس على مستوى تقييم مرتفع، مما يعكس وعي الإدارة بأهمية الأنظمة والتكنولوجيا في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية وضمان إستمرارية العمل بجودة عالية في قطاع الفوسفات.

الجدول رقم¹ (19): تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر القيم المشتركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
20- الإدارة تعزز ثقافة الانتماء.	3,78	0,727	6	مرتفع
21- تسود روح التعاون داخل المؤسسة.	4,01	0,823	2	مرتفع
22- تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي.	3,90	0,700	5	مرتفع
23- يتم الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية.	3,97	0,836	4	مرتفع
24-تعتمد المؤسسة على وثيقة ارشادية توجه سلوك العاملين نحو الاداء الجيد	4,07	0,512	1	مرتفع
25- تعتمد المؤسسة نظام اتصال داخلي حديث وفعال يدعم تبادل المعلومات بين العاملين.	3,99	0,723	3	مرتفع
عنصر القيم المشتركة	3,9524	0,60056	/	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

وفقا للجدول رقم (19)، يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بخصوص عنصر القيم المشتركة هو (3,9524) مع انحراف معياري قدره (0,60056). هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى مرتفع وأن معظم الإجابات على عبارات العنصر كانت قريبة من المتوسط الحسابي. وجاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,07)، وتنص على أن "تعتمد المؤسسة على وثيقة إرشادية توجه سلوك العاملين نحو الأداء الجيد". هذا يدل على أن الشركة تهتم بوضع معايير وقيم واضحة توجه سلوك العاملين نحو تحقيق الأداء الأمثل. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره (4,01)، والتي تشير إلى أن "تسود روح التعاون داخل المؤسسة"، مما يعكس وجود بيئة عمل إيجابية تعتمد على التعاون والتضامن بين العاملين.

كما تظهر النتائج أن الإدارة تعزز ثقافة الانتماء (العبارة 20، متوسط 3,78)، وأن المؤسسة تعزز ثقافة العمل الجماعي (العبارة 22، متوسط 3,90)، وأن هناك التزاما بالقيم المهنية والأخلاقية (العبارة 23، متوسط

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

(3,97)، وأن الشركة تعتمد نظام إتصال داخلي حديث وفعال يدعم تبادل المعلومات بين العاملين (العبارة 25، متوسط 3,99).

وبشكل عام، يمكن القول إن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تتمتع بقيم مشتركة قوية، حيث حصلت جميع العبارات الست على مستوى تقييم مرتفع، مما يعكس وعي الإدارة بأهمية تعزيز ثقافة الإنتماء والتعاون والالتزام بالقيم المهنية لضمان بيئة عمل إيجابية ومستدامة في قطاع الفوسفات.

الجدول رقم¹ (20): تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر المهارات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
26- يتم تطوير المهارات من خلال التكوين.	4.26	0.680	1	مرتفع
27- تشجع المؤسسة التعلم المستمر.	4.12	0.612	3	مرتفع
28- توفر المؤسسة فرص تدريب مستمرة.	4.21	0.606	2	مرتفع
29- يمتلك العاملون مهارات تتناسب مع متطلبات العمل.	3.89	0.809	4	مرتفع
30- تساهم المهارات في تحقيق الابتكار.	4.02	0.745	5	مرتفع
عنصر المهارات	4,101099	0,593576	/	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

وفقا للجدول رقم (20)، يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بخصوص عنصر المهارات هو (4,101099) مع انحراف معياري قدره (0,593576). هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى مرتفع وأن معظم الإجابات على عبارات العنصر كانت قريبة من المتوسط الحسابي. وجاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,26)، وتنص على أن "يتم تطوير المهارات من خلال التكوين". هذا يدل على أن الشركة تهتم بتطوير مهارات العاملين من خلال برامج التكوين والتأهيل المستمر. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي قدره (4,21)، والتي تشير إلى أن "توفر المؤسسة فرص تدريب مستمرة"، مما يعكس حرص الإدارة على توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين بشكل دوري. وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي قدره (4,12)، والتي تنص على أن "تشجع المؤسسة التعلم المستمر"، مما يدل على وجود بيئة عمل تشجع العاملين على التعلم المستمر وتطوير قدراتهم.

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزري (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

كما تظهر النتائج أن المهارات تساهم في تحقيق الابتكار (العبارة 30، متوسط 4,02)، وأن العاملين يمتلكون مهارات تتناسب مع متطلبات العمل (العبارة 29، متوسط 3,89).

وبشكل عام، يمكن القول إن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تولي إهتماما كبيرا بتطوير مهارات العاملين، حيث حصلت جميع العبارات الخمس على مستوى تقييم مرتفع، مما يعكس وعي الإدارة بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير مهارات العاملين لمواكبة متطلبات العمل في قطاع الفوسفات.

الجدول رقم¹ (21): تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر العاملون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
31- يتم إختيار العاملين وفق الكفاءة.	3.66	0.687	3	متوسط
32- يشعر العاملون بالرضا الوظيفي.	3.73	0.746	1	مرتفع
33- يوجد انسجام بين العاملين.	3.71	0.779	2	مرتفع
34- تعتمد المؤسسة على التحفيز لتحسين الأداء.	3.62	0.827	4	متوسط
عنصر العاملون	3,678571	0,651159	/	متوسط

المصدر: بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

وفقا للجدول رقم (21)، يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بخصوص عنصر العاملين هو (3,678571) مع إنحراف معياري قدره (0,651159). هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى متوسط (قريب من المرتفع) وأن معظم الإجابات على عبارات العنصر كانت قريبة من المتوسط الحسابي.

وجاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,73)، وتنص على أن "يشعر العاملون بالرضا الوظيفي". هذا يدل على أن العاملين في الشركة يشعرون بدرجة من الرضا عن عملهم وبيئة عملهم. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (33) بمتوسط حسابي قدره (3,71)، والتي تشير إلى أن "يوجد انسجام بين العاملين"، مما يعكس وجود علاقات إيجابية وتعاون بين العاملين داخل الشركة.

كما تظهر النتائج أن الشركة تعتمد على التحفيز لتحسين الأداء (العبارة 34، متوسط 3,62)، وأن العاملين يتم اختيارهم وفق الكفاءة (العبارة 31، متوسط 3,66).

وبشكل عام، يمكن القول إن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تحظى ببيئة عمل إيجابية من حيث العلاقات بين العاملين والرضا الوظيفي، حيث حصلت العبارتان (32) و(33) على مستوى تقييم مرتفع، بينما

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

حصلت العبارتان (31) و(34) على مستوى تقييم متوسط، مما يدل على أن هناك مجالا لتحسين عمليات الاختيار والتحفيز في الشركة.

الجدول رقم¹ (22): تقييم إجابات أفراد العينة حول عنصر نمط القيادة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
35- تتبنى المؤسسة أسلوب قيادة تشاركي.	3,77	0,747	3	مرتفع
36- تشجع القيادة الإبداع والابتكار.	3,77	0,818	4	مرتفع
37- تسود الثقة بين الإدارة والعاملين.	3,74	0,841	5	مرتفع
38- يؤثر نمط القيادة إيجابياً على الأداء المؤسسي.	3,92	0,778	1	مرتفع
39- الإدارة تشجع العمل الجماعي.	3,85	0,682	2	مرتفع
عنصر نمط القيادة	3,808791	0,699150	/	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

وفقا للجدول رقم (22)، يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بخصوص عنصر نمط القيادة هو (3,808791) مع انحراف معياري قدره (0,699150). هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى مرتفع وأن معظم الإجابات على عبارات العنصر كانت قريبة من المتوسط الحسابي. وجاءت العبارة رقم (38) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,92)، وتنص على أن "يؤثر نمط القيادة إيجابيا على الأداء المؤسسي". هذا يدل على أن العاملين يرون أن أسلوب القيادة المتبع في الشركة له تأثير إيجابي على الأداء العام للمؤسسة. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (39) بمتوسط حسابي قدره (3,85)، والتي تشير إلى أن "الإدارة تشجع العمل الجماعي"، مما يعكس حرص الإدارة على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين.

كما تظهر النتائج أن المؤسسة تتبنى أسلوب قيادة تشاركي (العبارة 35، متوسط 3,77)، وأن القيادة تشجع الإبداع والابتكار (العبارة 36، متوسط 3,77)، وأن هناك ثقة بين الإدارة والعاملين (العبارة 37، متوسط 3,74).

وبشكل عام، يمكن القول إن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تتمتع بنمط قيادة إيجابي، حيث حصلت جميع العبارات الخمس على مستوى تقييم مرتفع، مما يعكس وعي الإدارة بأهمية أسلوب القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المؤسسي وتشجيع العمل الجماعي والإبداع في بيئة العمل.

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزري (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في
شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الميزة التنافسية المستدامة
الجدول رقم ¹ (23): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية المستدامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
40-تحقق مؤسستكم أداءً متفوقاً مقارنة بالمنافسين على المدى الطويل.	3,67	0,716	30	متوسط
41-تعتمد المؤسسة على موارد وقدرات يصعب على المنافسين تقليدها.	3,65	0,766	31	متوسط
42-تستثمر المؤسسة إمكاناتها الداخلية بشكل أمثل لتحقيق التفوق التنافسي.	3,85	0,881	26	مرتفع
43-تعمل المؤسسة على تحويل التحديات البيئية إلى فرص تنافسية.	3,71	0,834	29	مرتفع
44-تستند الميزة التنافسية في مؤسستكم إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	3,90	0,731	22	مرتفع
45-تتسم الميزة التنافسية للمؤسسة بالديمومة والاستمرارية.	4,01	0,548	9	مرتفع
46-يوجد انسجام بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	3,99	0,823	14	مرتفع
47-يصعب على المنافسين تقليد أساليب عمل المؤسسة.	3,76	0,874	27	مرتفع
48-تشكل الميزة التنافسية الحالية أساساً لتحسينات مستقبلية.	3,89	0,526	23	مرتفع
49-تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها باستمرار.	3,90	0,700	21	مرتفع
50-تعمل المؤسسة على رفع الإنتاجية وخفض التكاليف بشكل متواصل.	3,97	0,547	16	مرتفع

¹ - أنظر الملحق (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزوي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في
شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

51-توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لدعم قراراتها الاستراتيجية.	3,98	0,789	15	مرتفع
52-تسهم نظم المعلومات في تعزيز موقع المؤسسة التنافسي.	3,93	0,727	19	مرتفع
53-تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات المفاجئة.	3,97	0,640	17	مرتفع
54-تعيد المؤسسة توجيه مواردها بسرعة استجابة للمتغيرات الخارجية.	3,87	0,703	24	مرتفع
55-تشجع المؤسسة على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.	3,86	0,811	25	مرتفع
56-يدعم المناخ التنظيمي الإبداع والتعلم المستمر.	3,73	0,895	28	مرتفع
57-يعتبر رضا الزبون أولوية أساسية في سياسات المؤسسة.	4,15	0,665	1	مرتفع
58-تعتمد المؤسسة على استراتيجيات فعالة لخفض تكاليف الإنتاج.	3,92	0,636	20	مرتفع
59-تسهم الكفاءة التشغيلية في تمكين المؤسسة من تقديم أسعار تنافسية.	4,01	0,782	11	مرتفع
60-تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.	4,12	0,574	2	مرتفع
61-تعكس مبيعات المؤسسة قوة مركزها التنافسي في السوق.	4,11	0,547	3	مرتفع
62-تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد.	4,07	0,574	7	مرتفع
63-تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.	4,08	0,521	4	مرتفع
64-تعتمد المؤسسة على استراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق التفوق التنافسي.	3,99	0,767	13	مرتفع
65-تعتمد المؤسسة على استراتيجية التمايز في تقديم منتجاتها.	4,08	0,763	6	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزري (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

66-تمتلك المؤسسة موارد ملموسة قوية تدعم تفوقها التنافسي.	4,01	0,723	10	مرتفع
67-تتمتع المؤسسة بموارد غير ملموسة (سمعة معرفة خبرات تعزز مكانتها).	4,08	0,619	5	مرتفع
68-تسهم مهارات العاملين وأنشطة المؤسسة في خلق قيمة يصعب تقليدها.	3,95	0,639	18	مرتفع
69-تستفيد المؤسسة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	4,07	0,611	8	مرتفع
70-تتفاعل المؤسسة بفعالية مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.	4,00	0,422	12	مرتفع
محور الميزة التنافسية المستدامة	3,943637	0,505710	/	مرتفع

المصدر: بالإعتماد على نتائج SPSS. V26

وفقا للجدول رقم (23)، يظهر أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- بخصوص عنصر الميزة التنافسية المستدامة هو (3,943637) مع إنحراف معياري قدره (0,505710). هذا يشير إلى أن التقييم على مستوى مرتفع وأن معظم الإجابات على عبارات العنصر كانت قريبة من المتوسط الحسابي.

وجاءت العبارة رقم (57) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,15)، وتنص على "يعتبر رضا الزبون أولوية أساسية في سياسات المؤسسة". هذا يدل على أن الشركة تولي إهتماما كبيرا برضا الزبائن وتعتبره محورا أساسيا في إستراتيجيتها. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (60) بمتوسط حسابي قدره (4,12)، والتي تشير إلى أن "تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين"، مما يعكس طموح الشركة في تعزيز موقعها التنافسي في السوق. وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (61) بمتوسط حسابي قدره (4,11)، والتي تنص على أن "تعكس مبيعات المؤسسة قوة مركزها التنافسي في السوق"، مما يدل على أن أداء المبيعات يعكس القوة التنافسية للشركة.

كما تظهر النتائج أن المؤسسة تتسم بالديمومة والإستمرارية (العبارة 45، متوسط 4,01)، وأنها تستثمر إمكاناتها الداخلية بشكل أمثل لتحقيق التفوق التنافسي (العبارة 42، متوسط 3,85)، وأنها تعمل على تحويل التحديات البيئية إلى فرص تنافسية (العبارة 43، متوسط 3,71)، وأنها تستند إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن (العبارة 44، متوسط 3,90). كما يوجد إنسجام بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية (العبارة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزري (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

46، متوسط 3,99)، ويصعب على المنافسين تقليد أساليب عمل المؤسسة (العبارة 47، متوسط 3,76)، وتشكل الميزة التنافسية الحالية أساسا لتحسينات مستقبلية (العبارة 48، متوسط 3,89)، وتسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها باستمرار (العبارة 49، متوسط 3,90).

وتظهر النتائج أيضا أن المؤسسة تعمل على رفع الإنتاجية وخفض التكاليف بشكل متواصل (العبارة 50، متوسط 3,97)، وتوظف تكنولوجيا المعلومات لدعم قراراتها الاستراتيجية (العبارة 51، متوسط 3,98)، وتسهم نظم المعلومات في تعزيز موقع المؤسسة التنافسي (العبارة 52، متوسط 3,93)، وتتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات المفاجئة (العبارة 53، متوسط 3,97)، وتعيد توجيه مواردها بسرعة إستجابة للمتغيرات الخارجية (العبارة 54، متوسط 3,87)، وتشجع على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة (العبارة 55، متوسط 3,86)، ويدعم المناخ التنظيمي الإبداع والتعلم المستمر (العبارة 56، متوسط 3,73).

وتظهر النتائج أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيات فعالة لخفض تكاليف الإنتاج (العبارة 58، متوسط 3,92)، وتسهم الكفاءة التشغيلية في تمكين المؤسسة من تقديم أسعار تنافسية (العبارة 59، متوسط 4,01)، وتلتزم بتسليم المنتجات في الوقت المحدد (العبارة 62، متوسط 4,07)، وتتميز بسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن (العبارة 63، متوسط 4,08)، وتعتمد على استراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق التفوق التنافسي (العبارة 64، متوسط 3,99)، وتعتمد على استراتيجية التمايز في تقديم منتجاتها (العبارة 65، متوسط 4,08)، وتمتلك موارد ملموسة قوية تدعم تفوقها التنافسي (العبارة 66، متوسط 4,01)، وتتمتع بموارد غير ملموسة كالسمعة والمعرفة والخبرات (العبارة 67، متوسط 4,08)، وتسهم مهارات العاملين في خلق قيمة يصعب تقليدها (العبارة 68، متوسط 3,95)، وتستفيد من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية (العبارة 69، متوسط 4,07).

في حين جاءت العبارتان رقم (40) بمتوسط (3,67) والرقم (41) بمتوسط (3,65) على مستوى تقييم متوسط، واللذان تشيران إلى تحقيق أداء متفوق على المدى الطويل وصعوبة تقليد الموارد من قبل المنافسين. هذا يدل على أن هناك مجالا لتحسين الأداء على المدى الطويل وتعزيز الموارد التي يصعب تقليدها.

وبشكل عام، يمكن القول إن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تتمتع بميزة تنافسية مستدامة قوية، حيث حصلت أغلب العبارات على مستوى تقييم مرتفع، مما يعكس وعي الإدارة بأهمية رضا الزبون والاستثمار في الموارد الداخلية والقدرة على التكيف مع العوامل لضمان إستدامة الميزة التنافسية في قطاع الفوسفات.

ثالثا: اختبار التعددية الخطية

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، ويتم ذلك من خلال اختبار التعددية الخطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين VIF أقل من (3)، وقيمة التباين المسموح به أكبر من (0,05)، والجدول رقم (24) يوضح ذلك:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماركزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الجدول رقم ¹ (24): اختبار التعددية الخطية

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الاستراتيجية	0,268	3,737
الهيكل التنظيمي	0,118	8,481
الأنظمة	0,155	6,466
القيم المشتركة	0,107	9,320
المهارات	0,279	3,583
العاملون	0,215	4,650
نمط القيادة	0,187	5,361
العامل التابع: الميزة التنافسية المستدامة		

المصدر: بالإعتماد على نتائج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول رقم (24) اختبار التعددية الخطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين أقل من (3)، وقيمة التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0,05). ويتضح من تحليل النتائج أن جميع المتغيرات المستقلة لديها قيم VIF أقل من (3)، وقيم (Tolerance) أكبر من (0,05)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة التعددية الخطية في النموذج الإحصائي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

وبشكل عام يمكن القول إن نتائج اختبار التعددية الخطية تؤكد أن المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار الخطي المتعدد لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- لا تعاني من مشكلة الارتباط العالي بينها مما يضمن صلاحية وموثوقية نتائج تحليل الانحدار في التنبؤ بالميزة التنافسية المستدامة.

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتناول هذا المطلب اختبار صحة فرضيات الدراسة، من خلال تحليل، الدور بين العامل المستقل والعامل التابع، وأيضا اختبار الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تحليل مكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة، تعزى إلى العوامل الشخصية، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

H_0 - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق مكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

H_1 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق مكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

لإختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد وهو نموذج خطي إحصائي يستخدم لدراسة العلاقة بين عامل تابع واحد (الميزة التنافسية المستدامة) مع عدة متغيرات مستقلة مكنزي (7S) (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين العاملين أو تقدير قيمة العامل التابع عند معرفة قيمة العامل المستقل.

الجدول رقم¹ (25): يوضح معامل الارتباط المتعدد

النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
	0,952	0,906	0,898
			0,16160

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن معامل الارتباط المتعدد R بين المتغيرات المستقلة السبعة (عناصر نموذج مكنزي (7S)) والعامل التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بقيمة 95,6% والذي يعكس علاقة طردية وقوية جدا.

كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي (0,906) وهذا يعني أن 90,6% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- يعود إلى تغيرات حاصلة في عناصر نموذج مكنزي

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماکنزى (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

(7S) (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون ونمط القيادة)، والبقية 9,4% ترجع لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة. وهذا ما يدل على أن نموذج ماکنزى (7S) يمكن أن يكون له أثر قوي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أما معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ فقد بلغ (0,898) وهو ما يؤكد قوة النموذج التفسيرية حتى عنصر تعديله.

الجدول رقم¹ (26): يوضح نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	20,849	7	2,978	114,054	0,000
الإجمالي	23,017	90			
العامل	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,652	0,164		3,973	0,000
ماكنزى (7S)	0,025	0,066	0,024	0,376	0,708
	0,024	0,070	0,034	0,345	0,731
	0,218	0,077	0,243	2,836	0,006
	0,033	0,087	0,039	0,380	0,705
	0,110	0,054	0,129	2,026	0,046
	0,132	0,056	0,170	2,346	0,021
	0,305	0,056	0,422	5,409	0,000
العامل التابع: الميزة التنافسية المستدامة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية إستنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (114,054) بقيمة إحصائية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، مما يؤكد أن النموذج الإنحداري ككل ذو دلالة إحصائية عالية.

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب (0,000) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج ماكيزي (7S) (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

لإختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد بين عنصر مستقل من عناصر (ماكيزي (7S)) مع العامل التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية إستنادا إلى أن الاستراتيجية بقيمة t المحسوبة (0,376) وبقيمة احتمالية (0,708) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب (0,708) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإنه يتم قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل الذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

تعد هذه النتيجة مفاجئة إلى حد ما، إذ أن الاستراتيجية تعتبر عمودا فقريا لأي نموذج تنظيمي. إلا أن عدم معنوية الاستراتيجية في هذه الدراسة يمكن تفسيره عنصرا اعتبارات:

أولاً: قد يكون ذلك مردودا إلى أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعمل في قطاع محدود المنافسة (إحتكاري جزئيا) بسبب طبيعة الثروة الفوسفاتية التي تقتصر على مناطق جغرافية محددة، مما يقلل من الحاجة الملحة لتطوير إستراتيجيات تنافسية متجددة.

ثانيا: قد يشير ذلك إلى وجود فجوة بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الفعلي، حيث تعد الإستراتيجيات نظريا دون ترجمتها إلى خطط عملية قابلة للقياس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزوي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية إستنادا إلى أن الهيكل التنظيمي بقيمة t المحسوبة (0,345) وبقيمة إحصائية (0,731) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$. وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,731) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإنه يتم قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل الذي ينص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

يمكن تفسير هذه النتيجة بالإعتبارات التالية:

أولاً: طبيعة الشركات العمومية في الجزائر التي تتسم بهيكل تنظيمي بيروقراطي تقليدي، مما يحد من مرونته وقدرته على التأثير في الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: قد يكون الهيكل التنظيمي الحالي كافياً لتسيير العمليات التشغيلية دون أن يشكل عاملاً تمييزياً في الميزة التنافسية المستدامة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للأنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية إستنادا إلى أن الأنظمة يتضح من الجدول أن الأنظمة قيمة t المحسوبة 2,836 وبقيمة إحصائية (0,006) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,006) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

كما يعكس معامل β البالغ (0,243) أن الأنظمة هي العنصر الثاني تأثيراً في النموذج، حيث يشير إلى أن زيادة درجة تقييم الأنظمة بنقطة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0,218) نقطة (معامل β)، مع ثبات باقي المتغيرات.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية إستناداً إلى أن القيم المشتركة بقيمة t المحسوبة (0,380) وبقيمة احتمالية (0,705) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0,705 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإنه يتم قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات تبسة.

تعد هذه النتيجة مثيرة للإهتمام لأن القيم المشتركة تعتبر العنصر المركزي (Core) في نموذج مكنزي (7S)، لكن عدم معنويتها في هذه الدراسة يمكن تفسيره بما يلي:

أولاً: قد يشير ذلك إلى ضعف في بناء ثقافة تنظيمية موحدة في شركة مناجم الفوسفات.

ثانياً: قد يكون ذلك ناتجاً عن صعوبة قياس القيم المشتركة بشكل موضوعي، إذ أنها عنصر ناعم (Soft Element) يتأثر بالتفسيرات الشخصية للمستجيبين.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية إستناداً إلى أن المهارات قيمة t المحسوبة (2,026) وبقيمة احتمالية (0,046) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,046) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

كما يعكس معامل β البالغ (0,129) أن المهارات هي العنصر الرابع تأثيراً في النموذج، حيث يشير إلى أن زيادة درجة تقييم المهارات بنقطة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0,110) نقطة (معامل β)، مع ثبات باقي المتغيرات.

6- اختبار الفرضية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعاملون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للعاملون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية إستناداً إلى أن العاملون قيمة t المحسوبة (2,346) بقيمة إحصائية (0,021) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,021) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

كما يعكس معامل β البالغ (0,170) أن العاملين هم العنصر الثالث تأثيراً في النموذج، حيث يشير إلى أن زيادة درجة تقييم العاملين بنقطة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0,132) نقطة (معامل β)، مع ثبات باقي المتغيرات.

7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

- H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

- H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية إستناداً إلى أن نمط القيادة قيمة t المحسوبة (5,409) بقيمة إحصائية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مাকيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,000) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة.

كما يعكس معامل β البالغ (0,422) أن نمط القيادة هو العنصر الأكثر تأثيراً في النموذج، حيث يشي إلى أن زيادة درجة تقييم نمط القيادة بنقطة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0,305) نقطة (معامل β)، مع ثبات باقي المتغيرات

ثالثاً: معادلة الانحدار الخطي المتعدد

يمكن التوصل إلى معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y = 0,652 + 0,025X_1 + 0,024X_2 + 0,218X_3 + 0,033X_4 + 0,110X_5 + 0,132X_6 + 0,305X_7$$

حيث أن:

Y: الميزة التنافسية المستدامة

X₁: الاستراتيجية

X₂: الهيكل التنظيمي

X₃: الأنظمة

X₄: القيم المشتركة

X₅: المهارات

X₆: العاملون

X₇: نمط القيادة

أو بصيغة مبسطة تركز على المتغيرات المعنوية:

$$Y = 0,652 + 0,218X_3 + 0,110X_5 + 0,132X_6 + 0,305X_7$$

رابعا: ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية (معامل β)

الجدول رقم 1²⁷: ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية (معامل β)

الترتيب	المتغير	معامل β	دلالة إحصائية
الأول	نمط القيادة	0,422	(0,000) معنوي
الثاني	الأنظمة	0,243	(0,006) معنوي
الثالث	العاملون	0,170	(0,021) معنوي
الرابع	المهارات	0,129	(0,046) معنوي

¹ - أنظر الملحق (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الخامس	القيم المشتركة	0,039	(0,705) غير معنوي
السادس	الهيكل التنظيمي	0,034	(0,731) غير معنوي
السابع	الاستراتيجية	0,024	(0,708) غير معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS. V26

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1- العناصر المعنوية:

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- **نمط القيادة:** يتضح من الجدول رقم (27) أن نمط القيادة يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمعامل β قدره (0,422)، وهو أعلى معامل بين جميع عناصر نموذج مكنزي (7S) هذا يعني أن 42.2% من التغير في الميزة التنافسية المستدامة يمكن أن يُعزى إلى تغيرات في نمط القيادة، مع ثبات باقي المتغيرات. وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,000) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جدا.
- **الأنظمة:** يتضح من الجدول رقم (27) أن الأنظمة تحتل المرتبة الثانية بمعامل β قدره (0,243)، مما يعني أن 24,3% من التغير في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى الأنظمة، مع ثبات باقي المتغيرات. وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,006) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.
- **العاملون:** يتضح من الجدول رقم (27) أن العاملون يحتل المرتبة الثالثة بمعامل β قدره (0,170)، مما يعني أن 17,0% من التغير في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى العاملون، مع ثبات باقي المتغيرات. وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,021) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.
- **المهارات:** يتضح من الجدول رقم (27) أن المهارات تحتل المرتبة الرابعة بمعامل β قدره (0,129)، مما يعني أن 12,9% من التغير في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى المهارات، مع ثبات باقي المتغيرات. وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,046) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ (بفارق ضئيل)، فإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

2- العناصر غير المعنوية

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- القيم المشتركة: يتضح من الجدول رقم (27) أن القيم المشتركة تحتل المرتبة الخامسة بمعامل β قدره (0,039)، وهو منخفض جداً. وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,705) أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، فإن هذا التأثير ليس له دلالة إحصائية.
- الهيكل التنظيمي: يتضح من الجدول رقم (27) أن الهيكل التنظيمي يحتل المرتبة السادسة بمعامل β قدره (0,034)، وهو منخفض جداً. وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,731) أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، فإن هذا التأثير ليس له دلالة إحصائية.
- الاستراتيجية: يتضح من الجدول رقم (27) أن الاستراتيجية تحتل المرتبة السابعة والأخيرة بمعامل β قدره (0,024)، وهو أدنى معامل بين جميع العناصر. وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0,708) أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، فإن هذا التأثير ليس له دلالة إحصائية.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

- H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المناصب الوظيفية).
- H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المناصب الوظيفية).

لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم التحقق من الفرضيات الفرعية المندرجة تحتها كالآتي:

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

- H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل الجنس
- H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل الجنس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

لإختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام إختبار T-Test للفروق في إجابات العينة حسب عامل الجنس، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم¹ (28): يوضح نتائج إختبار T-Test

العامل	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة sig
ماكيزي 7S	الاستراتيجي	ذكر	44	4,0568	1,182
	ية	أنثى	47	3,9335	1,184
	الهيكل	ذكر	44	3,8447	0,744
	التنظيمي	أنثى	47	3,7340	0,745
	الأنظمة	ذكر	44	4,0591	0,974
		أنثى	47	3,9447	0,974
	القيم	ذكر	44	4,0455	1,442
	المشتركة	أنثى	47	3,8652	1,442
	المهارات	ذكر	44	4,2136	1,772
		أنثى	47	3,9957	1,772
	العاملون	ذكر	44	3,6932	0,207
		أنثى	47	3,6649	0,207
	نمط القيادة	ذكر	44	3,8409	0,424
		أنثى	47	3,7787	0,424
	الميزة التنافسية المستدامة	ذكر	44	3,9853	0,759
		أنثى	47	3,9046	1,184

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS. V26

يتضح من بيانات الجدول رقم (28) أن متوسط إجابات الذكور بالنسبة للإستراتيجية بلغ (4,0566) وهو ما يقارب متوسط إجابات الإناث والذي بلغ (3,9335)، كما جاءت نتيجة إختبار t بـ (1,182) وقيمة احتمالية (0,831) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول الإستراتيجية.

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزري (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن متوسط إجابات الذكور بالنسبة للهيكل التنظيمي بلغ (3,8447) وهو ما يقارب متوسط إجابات الإناث والذي بلغ (3,7340)، كما جاءت نتيجة اختبار t ب (0,744) وقيمة احتمالية (0,920) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول الهيكل التنظيمي.

كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن متوسط إجابات الذكور حول الأنظمة بلغ (4,0581) وهو ما يقارب متوسط إجابات الإناث والذي بلغ (3,8447)، كما جاءت نتيجة اختبار t ب (0,974) وقيمة احتمالية (0,332) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول الأنظمة.

كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن متوسط إجابات الذكور بالنسبة للقيم المشتركة بلغ (4,0455) وهو ما يقارب متوسط إجابات الإناث والذي بلغ (3,8852)، كما جاءت نتيجة اختبار t ب (1,442) وقيمة احتمالية (0,779) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول القيم المشتركة.

كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن متوسط إجابات الذكور بالنسبة للمهارات بلغ (4,2138) وهو ما يقارب متوسط إجابات الإناث والذي بلغ (3,8957)، كما جاءت نتيجة اختبار t ب (1,772) وقيمة احتمالية (0,590) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول المهارات.

كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن متوسط إجابات الذكور بالنسبة للعاملين بلغ (3,8932) وهو ما يقارب متوسط إجابات الإناث والذي بلغ (3,8649)، كما جاءت نتيجة اختبار t ب (0,207) وقيمة احتمالية (0,564) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول العاملين.

كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن متوسط إجابات الذكور بالنسبة لنمط القيادة بلغ (3,8409) وهو ما يقارب متوسط إجابات الإناث والذي بلغ (3,7787)، كما جاءت نتيجة اختبار t ب (0,424) وقيمة احتمالية (0,434) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول نمط القيادة.

كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن متوسط إجابات الذكور بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة بلغ (3,9853) وهو ما يقارب متوسط إجابات الإناث والذي بلغ (3,9046)، كما جاءت نتيجة اختبار t ب (1,124) وقيمة احتمالية (0,128) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين متوسطات إجابات الذكور والإناث حول الميزة التنافسية المستدامة.

وبما أن القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات كل أفراد العينة على اختلاف جنسهم حول محوري ماكيزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري ماكيزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل العمر.

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل العمر.

لإختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية تم إستعمال إختبار One Way ANOVA

للفروق في إجابات العينة حسب عامل العمر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم¹ (29): يوضح نتائج إختبار One Way ANOVA لعامل العمر

العامل	العمر	المتوسط الحسابي	F	مستوى الدلالة sig
ماكيزي 7S	الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	,2480	0,862
		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		
		من 50 سنة فأكثر		
	الهيكل التنظيمي	أقل من 30 سنة	0,042	0,988
		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		
		من 50 سنة فأكثر		
	الأنظمة	أقل من 30 سنة	1,588	0,198
		5,0000		

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لنموذج مازنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

		4,0683	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
		3,9238	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		
		3,9143	من 50 سنة فأكثر		
0,190	1,166	5,0000	أقل من 30 سنة	القيم المشتركة	
		4,0285	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
		3,8571	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		
		3,9286	من 50 سنة فأكثر		
0,417	0,956	5,0000	أقل من 30 سنة	المهارات	
		4,1268	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
		4,0429	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		
		4,1714	من 50 سنة فأكثر		
0,130	1,931	4,0000	أقل من 3 سنة	العاملون	
		3,9415	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
		3,6857	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		
		3,7429	من 50 سنة فأكثر		
0,410	0,971	4,0000	أقل من 30 سنة	نمط القيادة	
		3,9415	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
		3,6857	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		
		3,7429	من 50 سنة فأكثر		
0,313	1,205	4,0000	أقل من 30 سنة	الميزة التنافسية المستدامة	
		4,0464	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		
		3,8372	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		
		3,9724	من 50 سنة فأكثر		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول رقم (29) وبالنسبة للاستراتيجية أن قيمة F بلغت (0,248) وبقائمة احتمالية (0,862) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الاستراتيجية تبعاً لعامل العمر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وكما يتضح من الجدول نفسه بالنسبة للهيكل التنظيمي أن قيمة F بلغت (0,042) وبقية احتمالية (0.988) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي تبعاً لعامل العمر.

كما يتضح من الجدول نفسه بالنسبة للأنظمة أن قيمة F بلغت (1,588) وبقية احتمالية (0,196) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الأنظمة تبعاً لعامل العمر.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للقيم المشتركة أن قيمة F بلغت (1,622) وبقية احتمالية (0,190) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول القيم المشتركة تبعاً لعامل العمر.

ويتضح من الجدول بالنسبة للمهارات أن قيمة F بلغت 0,956 وبقية احتمالية (0,417) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المهارات تبعاً لعامل العمر.

ويتضح من الجدول بالنسبة للأنماط القيادية أن قيمة F بلغت (1,931) وبقية احتمالية (0,130) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية تبعاً لعامل العمر.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للعاملين أن قيمة F بلغت (0,971) وبقية احتمالية (0,410) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الموظفين تبعاً لعامل العمر.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة أن قيمة F بلغت (1,205) وبقية احتمالية (0,313) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية المستدامة تبعاً لعامل العمر.

وبما أن القيم الإحصائية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات أفراد العينة على اختلاف أعمارهم حول عناصر نموذج ماكنزي (7S) (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة) والميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة الدراسة على عناصر نموذج ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة تبعاً لعامل العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماکنزى (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماکنزى (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل الأقدمية.

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماکنزى (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل الأقدمية.

لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية تم إستعمال إختبار One Way ANOVA

للفروق في إجابات العينة حسب عامل الأقدمية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم¹ (30): يوضح نتائج إختبار One Way ANOVA لعامل الأقدمية

العامل	الأقدمية	المتوسط الحسابي	F	مستوى الدلالة sig
ماكنزي (7S)	الإستراتيجية	5 سنوات أو أقل	0,0000	0,343
		من 6 إلى 10 سنوات	4,0542	
		من 11 إلى 20	3,9219	
		أكثر من 20 سنة	4,1154	
	الهيكل التنظيمي	5 سنوات أو أقل	0,0000	0,548
		من 6 إلى 10 سنوات	3,7667	
		من 11 إلى 20	3,7465	
		أكثر من 20 سنة	3,9872	
	الأنظمة	5 سنوات أو أقل	0,0000	0,580
		من 6 إلى 10 سنوات	4,0733	
		من 11 إلى 20	3,9417	
		أكثر من 20 سنة	4,0462	
	القيم المشتركة	5 سنوات أو أقل	0,0000	0,740
		من 6 إلى 10 سنوات	4,0111	
		من 11 إلى 20	3,9062	
		أكثر من 20 سنة	3,9872	
	المهارات	5 سنوات أو أقل	0,0000	0,678

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

		4,1800	من 6 إلى 10 سنوات		
		4,0625	من 11 إلى 20		
		4,0615	أكثر من 20 سنة		
0,186	1,715	0,0000	5 سنوات أو أقل	العاملون	
		3,8333	من 6 إلى 10 سنوات		
		3,5625	من 11 إلى 20		
		3,7500	أكثر من 20 سنة		
0,268	1,338	0,000	5 سنوات أو أقل	نمط القيادة	
		3,0094	من 6 إلى 10 سنوات		
		3,6958	من 11 إلى 20		
		3,9231	أكثر من 20 سنة		
0,210	1,587	0,0000	5 سنوات أو أقل	الميزة التنافسية المستدامة	
		4,0570	من 6 إلى 10 سنوات		
		3,8562	من 11 إلى 20		
		4,0050	أكثر من 20 سنة		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول رقم (30) بالنسبة للاستراتيجية أن قيمة F بلغت (1,109) وبقية احتمالية (0,343) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائية، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الاستراتيجية تبعا لعامل الأقدمية.

وكما يتضح من الجدول نفسه بالنسبة للهيكل التنظيمي أن قيمة F بلغت (0,606) وبقية احتمالية (0,548) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائية، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي تبعا لعامل الأقدمية.

كما يتضح من الجدول نفسه بالنسبة للأنظمة أن قيمة F بلغت (0,548) وبقية احتمالية (0,580) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائية، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الأنظمة تبعا لعامل الأقدمية.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للقيم المشتركة أن قيمة F بلغت (0,302) وبقية احتمالية (0,740) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائية، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول القيم المشتركة تبعا لعامل الأقدمية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للمهارات أن قيمة F بلغت (0,390) وقيمة إحصائية (0,678) وهي أكبر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المهارات تبعا لعامل الأقدمية.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للأنماط القيادية أن قيمة F بلغت (1,715) وقيمة إحصائية (0,186) وهي أكبر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية تبعا لعامل الأقدمية.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للعاملين أن قيمة F بلغت (1,338) وقيمة إحصائية (0,268) وهي أكبر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الموظفين تبعا لعامل الأقدمية.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة أن قيمة F بلغت (1,587) وقيمة إحصائية (0,210) وهي أكبر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية المستدامة تبعا لعامل الأقدمية.

وبما أن القيم الإحصائية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات أفراد العينة على اختلاف أقدمياتهم حول عناصر نموذج ماكيزي (7S) (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة) والميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة الدراسة على عناصر نموذج ماكيزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة تبعا لعامل الأقدمية عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

H₀ - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل المؤهل العلمي.

H₁ - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل المؤهل العلمي.

لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية تم إستعمال إختبار One Way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب عامل المؤهل العلمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الجدول رقم ¹ (31): يوضح نتائج إختبار One Way ANOVA لعامل المؤهل العلمي

مستوى الدلالة sig	F	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	العامل
0,047	2,762	4,5000	ثانوي	ماكيزي (7S)
		4,1083	تقني سامي	
		3,8397	جامعي	
		4,0688	دراسات عليا	
0,033	3,042	4,5000	ثانوي	
		3,9444	تقني سامي	
		3,5556	جامعي	
		3,9333	دراسات عليا	
0,030	3,128	4,4000	ثانوي	
		4,1933	تقني سامي	
		3,8154	جامعي	
		4,0300	دراسات عليا	
0,002	5,284	4,6667	ثانوي	
		4,2278	تقني سامي	
		3,7564	جامعي	
		3,8500	دراسات عليا	
0,005	4,564	4,2000	ثانوي	
		4,4067	تقني سامي	
		3,9487	جامعي	
		3,9300	دراسات عليا	
0,000	8,960	4,2500	ثانوي	
		4,0833	تقني سامي	
		3,3910	جامعي	

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

		3,5750	دراسات عليا		
		4,4000	ثانوي		
		4,0867	تقني سامي		
		3,5282	جامعي		
		3,8800	دراسات عليا		
0,004	4,746			نقط القيادة	
		4,4516	ثانوي		
		4,1968	تقني سامي		
		3,7378	جامعي		
		3,9145	دراسات عليا		
0,001	6,300			الميزة التنافسية المستدامة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول رقم (31) بالنسبة للاستراتيجية أن قيمة F بلغت (2,762) وبقية احتمالية (0,047) وهي أصغر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الاستراتيجية تبعا لعامل المؤهل العلمي.

وكما يتضح من الجدول نفسه بالنسبة للهيكل التنظيمي أن قيمة F بلغت (3,042) وبقية احتمالية (0,033) وهي أصغر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي تبعا لعامل المؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول نفسه بالنسبة للأنظمة أن قيمة F بلغت (3,128) وبقية احتمالية (0,030) وهي أصغر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الأنظمة تبعا لعامل المؤهل العلمي.

ويتضح من الجدول نفسه عنصرا القيم المشتركة أن قيمة F بلغت (5,284) وبقية احتمالية (0,002) وهي أصغر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول القيم المشتركة تبعا لعامل المؤهل العلمي.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للمهارات أن قيمة F بلغت (4,564) وبقية احتمالية (0,005) وهي أصغر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المهارات تبعا لعامل المؤهل العلمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للعاملين أن قيمة F بلغت (8,960) وبقية احتمالية (0,000) وهي أصغر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول العاملون تبعاً لعامل المؤهل العلمي.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لنمط القيادة أن قيمة F بلغت (4,746) وبقية احتمالية (0,004) وهي أصغر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول نمط القيادة تبعاً لعامل المؤهل العلمي.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة أن قيمة F بلغت (6,300) وبقية احتمالية (0,001) وهي أصغر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي دالة إحصائية، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية المستدامة تبعاً لعامل المؤهل العلمي.

وبما أن القيم الإحصائية في المؤسسة محل الدراسة أصغر من مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ ، فإن ذلك يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية حول عناصر نموذج ماكيزي (7S) (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة) والميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة الدراسة على عناصر نموذج ماكيزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة تبعاً لعامل المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

- H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل المؤهل المناصب الوظيفية.

- H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكيزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تعزى لعامل المناصب الوظيفية.

لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية تم إستعمال إختبار One Way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب عامل المناصب الوظيفية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماکنزى (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الجدول رقم ¹(32): يوضح نتائج إختبار One Way ANOVA لعامل المناصب الوظيفية

العامل	المناصب الوظيفية	المتوسط الحسابي	F	مستوى الدلالة sig
ماكنزى (7S)	الاستراتيجية	3,8333	2,338	0,079
		3,8750		
		4,2000		
		4,1159		
	الميكال التنظيمي	3,4815	1,811	0,151
		3,7716		
		4,1000		
		3,8943		
	الأنظمة	3,7000	3,423	0,021
		3,9926		
		4,4800		
		4,0780		
	القيم المشتركة	3,7130	1,225	0,305
		4,0247		
		4,0667		
		3,9959		
	المهارات	3,8556	3,513	0,019
		4,3111		
		4,5200		
		4,0195		
	العاملون	3,3750	2,250	0,088
		3,8241		
		4,0000		

¹ - أنظر الملحق رقم (6)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزري (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

		3,6768	وظائف أخرى		
		3,4333	موظف تقني		
		3,8667	موظف إداري		
		4,4000	عون		
		3,8634	وظائف أخرى		
0,024	3,303			نمط القيادة	
		3,7903	موظف تقني		
		3,9367	موظف إداري		
		4,4968	عون		
		3,9481	وظائف أخرى		
0,051	2,692			الميزة التنافسية المستدامة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول رقم (32) بالنسبة للاستراتيجية أن قيمة F بلغت (2,338) وبقية احتمالية (0,079) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الاستراتيجية تبعاً لعامل المناصب الوظيفية.

وكما يتضح من الجدول نفسه بالنسبة للهيكل التنظيمي أن قيمة F بلغت (1,811) وبقية احتمالية (0,151) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي تبعاً لعامل المناصب الوظيفية.

كما يتضح من الجدول نفسه بالنسبة للأنظمة أن قيمة F بلغت (3,423) وبقية احتمالية (0,021) وهي أصغر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي دالة إحصائياً، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الأنظمة تبعاً لعامل المناصب الوظيفية.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للقيم المشتركة أن قيمة F بلغت (1,225) وبقية احتمالية (0,305) وهي أكبر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول القيم المشتركة تبعاً لعامل المناصب الوظيفية.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للمهارات أن قيمة F بلغت (3,513) وبقية احتمالية (0,019) وهي أصغر من $\alpha \leq 0,05$ ، وبالتالي دالة إحصائياً، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول المهارات تبعاً لعامل المناصب الوظيفية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة للعاملين أن قيمة F بلغت (2,250) وبقية احتمالية (0,088) وهي أكبر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول العاملون تبعاً لعامل المناصب الوظيفية.

ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لنمط القيادة أن قيمة F بلغت (3,303) وبقية احتمالية (0,024) وهي أصغر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي دالة إحصائياً، مما يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول نمط القيادة تبعاً لعامل المناصب الوظيفية.

ويتضح من الجدول نفسه عنصر الميزة التنافسية المستدامة أن قيمة F بلغت (2,692) وبقية احتمالية (0,051) وهي أكبر من $0,05 \leq \alpha$ ، وبالتالي غير دالة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية المستدامة تبعاً لعامل المناصب الوظيفية.

وبما أن معظم القيم الاحتمالية في المؤسسة محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ ، فإن ذلك يعني تشابه إجابات أفراد العينة على اختلاف وظائفهم حول معظم عناصر نموذج ماكيزي (7S) (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيم المشتركة، العاملون) والميزة التنافسية المستدامة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الأنظمة والمهارات ونمط القيادة، وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي بالنسبة للعناصر غير الدالة والذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة الدراسة على عناصر نموذج ماكيزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة تبعاً لعامل المناصب الوظيفية عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$.

المطلب الرابع: تحليل ماكيزي (7S) وتحليل SWOT

أولاً: تحليل ماكيزي (7S)

سنقوم بتحليل ماكيزي (7S) وربطه بالميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات تبسة من أجل دعم الدراسة التطبيقية وتحديد مدى دقة الفرضيات من خلال إعطاء بعد واقعي للدراسة عبر الأخذ بعين الاعتبار ليس فقط إجابات الباحثين ولكن أيضاً الربط بين العناصر الاستراتيجية التي عالجناها من خلال (7S) ومن خلال العناصر الخارجية للبيئة حتى نحدد فعلاً مدى تأثير هذه الأبعاد التنظيمية الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة حيث بداية سيتم عرض جدول فيه خصوصية المؤسسة التي تمت دراستها :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الجدول رقم (33): خصوصية شركة مناجم الفوسفات تبسة

الخصوصية	البعد
جغرافي	موقع إستراتيجي بالقرب من الحدود التونسية، سهولة التصدير.
صناعي	صناعة إستخراجية تقليدية، رأسمالية كثيفة.
ملكية	شركة عمومية (دولة جزائرية).
سوق	تصدير رئيسي (أسواق عالمية) + تزويد مصانع الأسمدة الجزائرية
تحديات	تقلبات أسعار الفوسفات عالميا، المنافسة المغربية، التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

ثانيا: تحليل العناصر مكنزي

1- الاستراتيجية

1-1- التحليل الحالي

الاستراتيجية الحالية:

- إستغلال مناجم الفوسفات (منجم بلاد الحدة، مناجم جبل العنق)؛
- تصدير الخام (bulk phosphate rock)؛
- تزويد مصانع الأسمدة المحلية (FER TIAL ، ASMIDAL)؛
- التوسع في التجهيز والتممين (مشاريع مستقبلية).

1-2- التحديات الاستراتيجية:

الجدول رقم (34): التحديات الاستراتيجية

التحدي	التأثير على الميزة التنافسية
تقلبات أسعار الفوسفات العالمية	عدم إستقرار الإيرادات
هيمنة المغرب على السوق (OCP)	ضغط على الأسعار والحصص
التوجه العالمي نحو الأسمدة الخضراء	خطر على الطلب التقليدي
ضعف التتممين المحلي	فقدان القيمة المضافة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

1-3- الاستراتيجية المقترحة

1-3-1- المرحلة القصيرة (1-2 سنة):

- تنويع قنوات التصدير (آسيا، إفريقيا)؛
- تحسين جودة الخام (تركيز الفوسفات)؛
- تقليل تكاليف الإستغلال.

1-3-2- المرحلة المتوسطة (3-5 سنوات):

- بناء وحدات تثمين (أسمدة مركبة)؛
- شراكات استراتيجية مع مستثمرين أجنبى؛
- التحول نحو التعدين المستدام.

1-3-3- المرحلة الطويلة (5-10 سنوات):

- تكامل عمودي كامل (من المنجم إلى السماد)؛
- الابتكار في منتجات الفوسفات المتخصصة؛
- الطاقة المتجددة في عمليات التعدين.

2- الهيكل التنظيمي

2-1- تحليل الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (35): تحليل الهيكل التنظيمي

الجانب	الوضع الحالي	المطلوب
المركزية	مركزية عالية	لا مركزية تشغيلية
عدد المستويات	سلسلة طويلة	تبسيط
التنسيق	ضعيف بين الإنتاج والتسويق	تكامل
المرونة	منخفضة (بيروقراطية عمومية)	مرونة إستجابة لسوق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

2-2- التوصيات الهيكلية

- إنشاء وحدة استراتيجية وتسويق دولي مستقلة؛
- تمكين مديري المناجم من صلاحيات تشغيلية أوسع؛
- إنشاء لجنة تقنية للإبتكار والبحث؛
- تبسيط مسار اتخاذ القرار (تقليل البيروقراطية).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزري (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

3- الأنظمة

3-1- الأنظمة الحرجة وتحليلها

الجدول رقم (36): تحليل الأنظمة

النظام	الوضع الحالي	التقييم	التحسين المطلوب
نظام إدارة الإنتاج	تقليدي، يدوي جزئيا	ضعيف	أتمتة كاملة (SCADA)
نظام الجودة	فحوصات مختبرية دورية	متوسط	نظام جودة متكامل (ISO)
نظام الصيانة	صيانة وقائية محددة	ضعيف	نظام إدارة الصيانة (CMMS)
نظام الموارد البشرية	بيروقراطي تقليدي	ضعيف	نظام رقمي متكامل
نظام المعلومات (ERP)	محدود أو غير موجود	ضعيف جدا	صناعي متخصص (ERP)
نظام السلامة	إجراءات أساسية	متوسط	نظام إدارة السلامة المتكامل
نظام البيئة	إلتزامات تنظيمي	متوسط	التعدين المستدام

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

3-2- نظام المعلومات (نقطة ضعف حرجية)

3-2-1- الوضع الحالي:

- بيانات الإنتاج: ورقية/جداول Excel؛
- التقارير: شهرية، بطيئة؛
- التواصل: هاتفي/بريدي تقليدي؛
- القرار: بناء على خبرة فردية.

3-2-2- المطلوب:

- نظام SCADA لمراقبة الإنتاج لحظياً؛
- ERP متكامل (إنتاج، مالية، مخزون)؛
- تحليلات البيانات (BI) للتنبؤ بالطلب؛
- منصة رقمية للتجارة الدولية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

4- القيم المشتركة

وهو قلب النموذج

4-1- القيم الحالية (تقديرات):

4-1-1- القيم التقليدية في شركة مناجم الفوسفات تبسة:

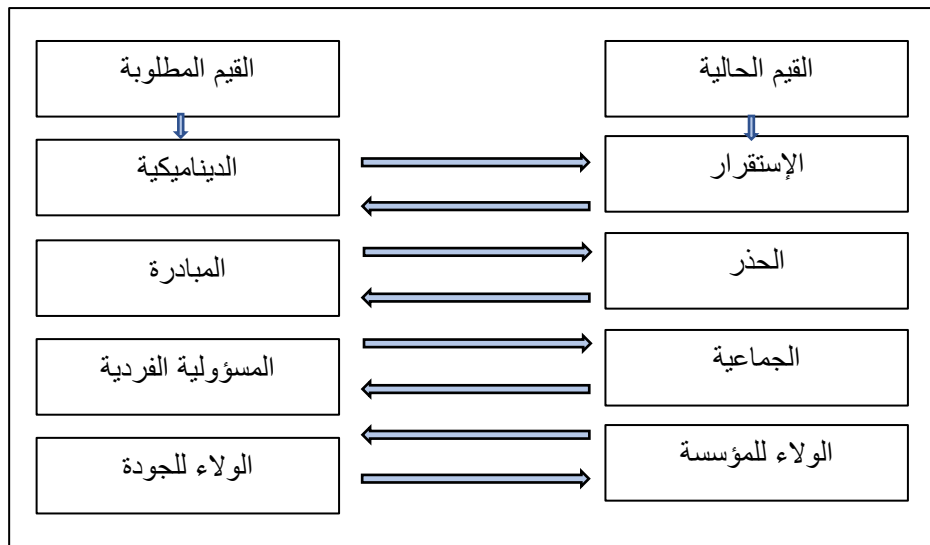
- الولاء الوظيفي والإستقرار؛
- العلاقات الشخصية (الوساطة)؛
- الإلتزام بالتعليمات العليا؛
- الحذر في إتخاذ القرار؛
- العمل الجماعي.

4-1-2- القيم المطلوبة للميزة التنافسية:

- الجودة والتميز في الإنتاج؛
- رضا العملاء الدوليين؛
- الابتكار والتحسين المستمر؛
- المسؤولية البيئية والإجتماعية؛
- الشفافية والحوكمة؛
- روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة.

4-2- فجوة القيم:

الشكل رقم (15): فجوة القيم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

4-2- خطة تغيير القيم:

4-2-1- المرحلة 1 (6 أشهر): التوعية

- حملة داخلية "جودة تبسة عالمية؛
- ورش عمل للمديرين حول الثقافة التنظيمية؛
- برنامج "موظف الشهر" للتميز.

4-2-2- المرحلة 2 (6-12 شهر): التجسيد

- ربط التقييم السنوي بمؤشرات الجودة؛
- تدريب على خدمة العملاء الدولي؛
- إنشاء لجان تحسين مستمر (Kaizen).

4-2-3- المرحلة 3 (1-2 سنة): الترسخ

- تضمين القيم الجديدة في ميثاق الشركة؛
- قصص نجاح ونماذج يحتذى بها؛
- قياس ثقافة المنظمة سنويا.

5- نمط القيادة

5-1- نمط القيادة الحالي:

النموذج السائد في شركة مناجم الفوسفات تبسة:

- نمط إستبدادي توجيهي؛
- سلسلة أوامر طويلة وصارمة؛
- إتخاذ القرار من الأعلى؛
- مقاومة للتغيير؛
- التواصل رسمي ومن الأسفل إلى الأعلى؛
- التركيز على الإلتزام بالقواعد.

5-2- النمط المطلوب:

- نمط تحويلي/ تشاركي؛
- تفويض الصلاحيات التشغيلية؛
- إتخاذ القرار على مستويات متعددة؛
- تشجيع الابتكار والمبادرة؛
- التواصل مفتوح ومتعدد الإتجاهات؛
- التركيز على النتائج والجودة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

5-3- خطة تطوير النمط:

الجدول رقم (37): خطة تطوير النمط

الإجراء	المستهدفون	المدة
برنامج تدريب القيادة التحويلية	الإدارة العليا والوسطى	3 أشهر
تفويض صلاحيات مالية و تشغيلية	مديرو المناجم	فوري
إجتماعات شهرية مفتوحة	جميع الموظفين	مستمر
برنامج التوجيه (Mentoring)	الكفاءات الشابة	6 أشهر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI
6- العاملون:

6-1- التحليل الديمغرافي والوظيفي (تقديري):

الجدول رقم (38): التحليل الديمغرافي والوظيفي

المؤشر	التقدير	المطلوب
إجمالي الموظفين	من 100-150	حسب حجم الإنتاج
نسبة المهندسين	أقل من 10%	أكثر من 15%
متوسط العمر	أكبر من 40 سنة	من 30 إلى 40 سنة
معدل التدريب/ سنة	أقل من 20 ساعة	أكبر من 40 ساعة
نسبة التوظيف المحلي	عالية (أقل من 95%)	عالية
نسبة الرجال	منخفضة جدا	زيادة تدريجية
معدل الاستبدال السنوي	أقل من 3%	تجديد 5%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

6-2- التحديات البشرية

6-2-1- شيخوخة القوى العاملة:

- خبرة عالية لكن مقاومة للتغيير؛
- نقص في المهارات الرقمية؛
- تحدي نقل المعرفة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

6-2-2- صعوبة استقطاب الكفاءات الشابة:

- موقع جغرافي بعيد؛
- رواتب غير تنافسية مقارنة بالخاص؛
- صورة نمطية عن العمل في التعدين.

6-2-3- ضعف التحفيز:

- نظام أجور صارم (نظام عمومي)؛
- ترقيات بناء على القدمية؛
- غياب الحوافز المرتبطة بالأداء.

6-3- خطة الموارد البشرية

6-3-1- الاستقطاب:

- برنامج "مهندسو تبسة" (تعاون مع الجامعات)؛
- منح تدريبية للطلاب المتميزين؛
- توظيف دولي للكفاءات النادرة.

6-3-2- التطوير:

- أكاديمية داخلية للتدريب التقني؛
- برامج تدريب رقم (e-learning)؛
- تبادل خبرات مع شركات دولية (OCP المغرب، Ma'aden السعودية).

6-3-3- التحفيز:

- نظام حوافز مرتبط بالإنتاجية؛
- مسارات مهنية واضحة؛
- مشاركة في الأرباح (إن أمكن).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في
شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

7- المهارات:

7-1- الكفاءات الحالية والمطلوبة

الجدول رقم (39): الكفاءات الحالية والمطلوبة

المجال	الكفاءات الحالية	الكفاءات المطلوبة	الفجوة
التعدين التقليدي	قوية	مطلوبة	لا توجد
التعدين الحديث	ضعيفة	مطلوبة	كبيرة
التسويق الدولي	ضعيفة	مطلوبة	كبيرة
التحليل المالي	متوسطة	مطلوبة	متوسطة
التحول الرقمي	غير موجودة	مطلوبة	حرجة
الإستدامة البيئية	ضعيفة	مطلوبة	كبيرة
إدارة المشاريع	متوسطة	مطلوبة	متوسطة
اللغات (الإنجليزية والصينية)	ضعيفة	مطلوبة	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

7-2- خطة بناء المهارات

7-2-1- المهارات التقنية:

- هندسة التعدين الحديث (GPS، GIS، نمذجة ثلاثية الأبعاد)؛
- أتمتة عمليات الاستغلال؛
- تحليل البيانات الجيولوجية؛
- تقنيات التركيز والتجهيز.

7-2-2- المهارات الإدارية:

- التسويق الدولي والتجارة الخارجية؛
- إدارة سلسلة التوريد العالمية؛
- التفاوض التجاري الدولي؛
- إدارة المخاطر المالية.

7-2-3- المهارات الرقمية:

- تحليل البيانات الضخمة (Big Data)؛
- الذكاء الاصطناعي في التعدين؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- إنترنت الأشياء الصناعي (IIoT)؛

- الأمن السيبراني.

8- مصفوفة التوافق

الجدول رقم (40): مصفوفة التوافق

العنصر	الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	الأنظمة	القيم المشتركة	نمط القيادة	العاملون	المهارات
الاستراتيجية	متوافق	ضعيف	غير متوافق	ضعيف	ضعيف	ضعيف	غير متوافق
الهيكل التنظيمي	ضعيف	متوافق	ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوافق	ضعيف
الأنظمة	غير متوافق	ضعيف	متوافق	ضعيف	ضعيف	ضعيف	غير متوافق
القيم المشتركة	ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوافق	ضعيف	متوافق	ضعيف
نمط القيادة	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوافق	متوافق	ضعيف
العاملون	ضعيف	متوافق	ضعيف	متوافق	متوافق	متوافق	ضعيف
المهارات	غير متوافق	ضعيف	غير متوافق	ضعيف	ضعيف	ضعيف	متوافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

نقاط الضعف الحرجة

ومن خلال قراءة جدول مصفوفة التوافق يمكن الوصول إلى ما يلي:

- الاستراتيجية × الأنظمة: استراتيجية التوسع غير مدعومة بنظام رقمي؛

- الاستراتيجية × المهارات: طموحات التصدير تفتقر لمهارات التسويق الدولي؛

- الأنظمة × المهارات: ضعف الأنظمة يعيق تطوير المهارات الرقمية؛

- القيم × الأسلوب: قيم الاستقرار تتعارض مع أسلوب المبادرة المطلوب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

ثالثا: التحليل التنافسي (ماكنزي + SWOT)

1- نقاط القوة الداخلية:

الجدول رقم ¹ (41): نقاط القوة الداخلية

العنصر	القوة
الاستراتيجية	موقع إستراتيجي، إحتياطات ضخمة.
الهيكل التنظيمي	إستقرار تنظيمي، سلسلة قرارات واضحة.
العاملون	خبرة تقنية عالية، ولاء وظيفي.
المهارات	إتقان التعدين التقليدي.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

2- نقاط الضعف الداخلية

الجدول رقم ² (42): نقاط الضعف الداخلية

العنصر	الضعف
الأنظمة	ضعف الرقمنة، بيروقراطية.
القيم المشتركة	مقاومة لتغيير، غياب ثقافة الجودة.
نمط القيادة	مركزية، غياب التفويض.
المهارات	نقص في المهارات الرقمية والدولية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

3- الفرص الخارجية

- الطلب العالمي المتزايد على الأسمدة (الأمن الغذائي)؛
- التحول نحو التعدين المستدام (فرق تنافسي)؛
- الشراكات مع مستثمرين أجانب (تقنية + تمويل)؛
- تنويع المنتجات (الفوسفات الصخري، الأسمدة المركبة).

4- تهديدات خارجية

- هيمنة OCP المغربية (35% من السوق العالمية)؛
- تقلبات الأسعار العالمية؛

¹ - أنظر الملحق رقم (1)

² - أنظر الملحق رقم (1)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- الضغوط البيئية (تقيد التعدين التقليدي)؛
- المنافسة من مصادر بديلة (الصخور الفوسفاتية من دول أخرى).

رابعاً: خطة العمل الموصى بها

1- التشخيص والتأسيس (3-6 أشهر)

- إجراء دراسة ميدانية شاملة (استبيانات، مقابلات)؛
- تحديد المؤشرات الأساسية (KPIS) لكل عنصر؛
- تشكيل فريق تحسين متعدد التخصصات؛
- ورشة عمل (7S) مع الإدارة العليا؛
- وضع خطة تفصيلية مع جدول زمني وميزانية.

2- التحسين السريع (6-12 شهر)

الجدول رقم (43): التحسين السريع (6-12 شهر)

الأولوية	العنصر	الإجراء	الميزانية التقديرية
1	الأنظمة	تطبيق ERP صناعي + SCADA	2-5 مليون دولار
2	المهارات	برنامج تدريب مكثف (500 موظف)	500 ألف دولار
3	نمط القيادة	تدريب القيادة + تفويض	200 ألف دولار
4	القيم لمشاركة	حملة توعية + حوافز الجودة	100 ألف دولار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

3- التحول الإستراتيجي (1-3 سنوات)

- إنشاء وحدة تجميع (أسمدة مركبة)؛
- تطوير شراكات دولية (الصين، البرازيل، الهند)؛
- اعتماد شهادات الاستدامة (SA8000، ISO 14001)؛
- بناء مركز بحث وتطوير في تبسة؛
- تطبيق التعدين الذكي (Smart Mining).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكزوي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

خامسا: مقارنة مع المنافس الرئيسي OCP المغربية

الجدول رقم(44): مقارنة مع المنافس الرئيسي OCP المغربية

المعيار	الجزائر	المغرب	الفجوة
الإنتاج السنوي	2-3 مليون طن	40 مليون طن	
التممين	خام فقط	تتمين كامل	كبيرة
الرقمنة	ضعيفة	متقدمة	كبيرة
التسويق الدولي	محدود	عالمي	كبيرة
البحث والتطوير	ضعيف	مركز عالمي	كبيرة
الإستدامة	متوسط	رائد	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

نجاح OCP يكمن في التوافق بين العناصر السبعة:

- استراتيجية واضحة (الريادة العالمية)؛
- هيكل مرن (شركات تابعة متخصصة)؛
- أنظمة متقدمة (رقمنة كاملة)؛
- قيم مؤسسية قوية (الابتكار، الاستدامة)؛
- أسلوب قيادي تحويلي؛
- موظفون مؤهلون دولياً؛
- مهارات تقنية متقدمة.

سادسا: المؤشرات الرئيسية للنجاح

جدول رقم (45): المؤشرات الرئيسية للنجاح

العنصر	المؤشر	الهدف (3سنوات)
الاستراتيجية	حصة السوق الإقليمية	+ 10%
الهيكل التنظيمي	سرعة اتخاذ القرار	- 50%
الأنظمة	نسبة العمليات الرقمية	80%
القيم المشتركة	مؤشر رضا العملاء	أكبر من 4,5 / 5
نمط القيادة	نسبة القرارات المفوضة	60%
العاملون	ساعات التدريب / سنة	أكبر من 40
المهارات	نسبة الموظفين الرقميين	30%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج ماكيزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

سابعاً: المخاطر والمكاسب

1- المخاطر

تمثل هذه العناصر التحديات التي قد تعيق تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا لم يتم التعامل معها بفعالية، خاصة فيما يتعلق بتقوية العناصر اللينة والعناصر الصلبة للشركة:

- لا تبدأ بالتكنولوجيا: الرقمنة بدون تغيير القيادة والثقافة تفشل؛
- احترام السياق المحلي: لا تنسخ نموذج OCP حرفياً؛
- الصبر مطلوب: تغيير القيم يستغرق 3-5 سنوات؛
- التوازن ضروري: لا تحمل العناصر اللينة لصالح الصلبة.

2- المكاسب

تمثل هذه النقاط الفرص المتاحة لتعزيز القوة التنافسية وبناء كيان مستدام:

الجدول رقم (46): الفرص المتاحة لتعزيز القوة التنافسية

المدة	الأولوية	المكسب
فوري	قصوى	تأسيس وحدة تحول رقمي
3 أشهر	قصوى	برنامج تدريب القيادة
6 أشهر	عالية	دراسة جدوى وحدة تجميع
سنة واحدة	عالية	شراكة تقنية مع Maaden أو OCP
مستمر	عالية	برنامج إستقطاب الكفاءات الشابة
1-2 سنة	متوسطة	إعتماد شهادات الجودة والبيئة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة وبرنامج التحليل AI

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لنموذج مكنزي (S7) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل التطبيقي تم التعرف على شركة مناجم الفوسفات -تبسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال عوامل المراقبة المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، والمناصب الوظيفية. إضافة إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الاستبيان وإختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج ومناقشتها.

وعنصر معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذي دلالة إحصائية لنموذج مكنزي (7S) بعناصره المتمثلة في: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملين، ونمط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة. كما بينت الدراسة وجود إنسجام وتكامل بين عناصر النموذج بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعكس أهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة في دعم استمرارية المؤسسة وتحقيق التفوق التنافسي.

خاتمة

يعد تحليل ماكنزي (7S) من أبرز الأدوات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لتحقيق التميز والإستدامة في بيئة الأعمال العاملة، حيث يتيح هذا النموذج رؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة من خلال التركيز على سبعة عناصر داخلية مترابطة هي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملين، ونمط القيادة وتشكل الميزة التنافسية المستدامة هدفا استراتيجيا تسعى إليه منظمات الأعمال المعاصرة، ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية وتحقيق التوافق والتناغم بين عناصرها الداخلية، وهو ما يوفره نموذج ماكنزي (7S) فعالية، إذ أصبح تحقيق هذه الميزة في ظل التغيرات المستمرة يتطلب اعتماد أساليب إدارية حديثة تساعد المؤسسة على التميز والبقاء في الأسواق، وتؤكد الدراسات النظرية والتطبيقية أن نجاح المؤسسات المرتبط بامتلاك الموارد المالية أو المادية فقط لم يعد كافيا، بل أصبح مرهونا بقدرتها على تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف عناصرها الداخلية، وهو ما يوفره نموذج ماكنزي (7S) كإطار تحليلي متكامل، حيث تبرز نتائج البحوث السابقة أن المؤسسات التي نجحت في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي تلك التي استطاعت تحقيق التوافق بين عناصرها التنظيمية السبعة، مما يؤكد على أهمية تبني هذا النموذج، ويسهم تطبيقه في تعزيز قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين من خلال تحقيق قيمة متميزة يصعب تقليدها بالاعتماد على موارد وقدرات فريدة ومتجددة، وتعد شركة مناجم الفوسفات -تبسة- نموذجا يحتذى به في هذا المجال حيث استطاعت من خلال تبني هذا النموذج تحقيق التطور والنمو في مكانتها في السوق ورفع كفاءتها التنظيمية والتنافسية.

قصد التوصل لحل الإشكالية المطروحة والإجابة عن فرضياتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين، تمثل القسم الأول في الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال تقديم جوانب نظرية متعلقة بنموذج ماكنزي (7S) والميزة التنافسية المستدامة بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم فيه معالجة متغيرات الموضوع وإشكاليته وفرضياته، وذلك من خلال إتباع المنهج والأدوات المناسبة، وكذلك تم عرض وتحليل الإستبانة والتوصل إلى أهم النتائج وإختبار مدى صدق الفرضيات.

أولا: نتائج الدراسة

تم تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية كما يلي :

1-النتائج النظرية:

تم التوصل من خلال هذا البحث إلى النتائج التالية:

- نموذج ماكنزي (7S) يعد أداة تحليلية متكاملة للبيئة الداخلية للمؤسسة، تتضمن سبعة عناصر مترابطة (الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة) تساهم مجتمعة في تحسين الأداء التنظيمي.

- الميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين لفترة طويلة من خلال تقديم قيمة متميزة يصعب تقليدها، وتعتمد على التناغم بين عناصر ماكنزي (7S).
- مر نموذج ماكنزي (7S) عنصراً من التطور منذ ظهوره في الثمانينيات، وأصبح من أهم الأدوات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات.
- العناصر الصلبة (الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة) تمثل البنية التحتية التنظيمية التي يمكن رؤيتها وقياسها بسهولة، بينما العناصر الناعمة (القيم المشتركة، المهارات، العاملون، نمط القيادة) تمثل الجانب السلوكي والثقافي الذي يصعب تقليده ويعتبر مصدراً حقيقياً للميزة التنافسية المستدامة.
- التناغم والتكامل بين العناصر السبعة هو الأساس لنجاح النموذج، حيث أن خلافاً في أي عنصر يؤدي إلى إختلال في باقي العناصر وبالتالي ضعف في الأداء التنظيمي.
- تحليل البيئة الداخلية باستخدام ماكنزي (7S) يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة التي يمكن الإستناد إليها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها لتحقيق التميز المستدام.
- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) تؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد والقدرات التي تتميز ب: القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، والتنظيم (VRIO).

2-النتائج التطبيقية:

- من خلال ما سبق يمكن اختبار الفرضيات كما يلي:
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نموذج ماكنزي (S7)، بأبعاده المتمثلة في (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، القيم المشتركة، المهارات، العاملون، ونمط القيادة)، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة، وبناء على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية العدمية (H0) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بمعامل ($\beta = 0.024$) بدلالة غير معنوية (0,708)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير إحصائي معتبر لها ضمن المعادلة، ومنه نقبل الفرضية العدمية (H0) ونرفض الفرضية (H1) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بمعامل ($\beta = 0.034$) بدلالة غير معنوية (0,731)، وهو ما يدل على ضعف تأثير الهيكل التنظيمي وعدم مساهمته الفعلية في تفسير التغيرات في المتغير التابع، ومنه نقبل الفرضية العدمية (H0) ونرفض الفرضية (H1) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بمعامل ($\beta = 0.243$) بدلالة معنوية (0,006)، وهو ما يشير إلى مساهمته المتوسطة في تفسير التغيرات، إلا أن تأثيره يبقى أقل من تأثير نمط القيادة، ومنه نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية العدمية (H0) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بمعامل ($\beta = 0.039$) بدلالة إحصائية غير معنوية (0,705)، ما يعني أن القيم المشتركة لا تمتلك قوة تفسيرية معتبرة داخل النموذج ولا تؤثر بشكل واضح في المتغير التابع، ومنه نقبل الفرضية العدمية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بمعامل ($\beta = 0.129$) بدلالة (0,046)، مما يعني أن قوته التفسيرية ضعيفة لكنها لا تزال ذات أثر إحصائي معتبر داخل المعادلة، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية العدمية H0 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعاملين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري بمعامل ($\beta = 0.170$) عند مستوى دلالة (0,021)، ما يعكس وجود تأثير معنوي لكنه أضعف نسبياً من المتغيرين السابقين. ، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية العدمية H0 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.422$) عند مستوى دلالة (0.000)، فإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية جداً، ومنه يتم قبول الفرضية (H1) ورفض الفرضية العدمية (H0) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ماكنزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المناصب الوظيفية)، ومنه نقبل الفرضية العدمية (H0) ونرفض الفرضية (H1) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً : التوصيات

- تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:
- على شركة مناجم الفوسفات تبسة تطوير نظام الأنظمة الداخلية أكثر من أجل تسهيل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة فيما يتعلق بالأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية.

- تكثيف من الملتقيات والدورات التدريبية حول موضوع تحليل ماكيزي (7S) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتمكين الباحثين والطلبة في مختلف التخصصات من أجل إفادتهم أكثر في إكتساب معارف إدارية تسمح لهم بالتمييز بين مختلف الأنظمة التنظيمية المتواجدة على مستوى شركة مناجم الفوسفات -تبسة.
- على شركة مناجم الفوسفات تبسة تخصيص غطاء مالي يسمح لهم بشراء تطبيقات وأدوات تحليلية ذكية لما لها من تأثير إيجابي حيث تساعد على رفع مستوى تطبيق نموذج ماكيزي (7S) وكذلك تحسين جودة إتخاذ القرارات في الشركة.
- الإهتمام بصورة أكبر في إعطاء فرص كثيرة من أجل تطوير وتطبيق أساليب نمط القيادة الحديثة من أجل رفع وتحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- العمل على ترسيخ القيم المشتركة بين العاملين بشكل أقوى لضمان انسجام العناصر السبعة لنموذج ماكيزي (7S) وتحقيق التكامل بينها.

ثالثا : آفاق الدراسة

- في الأخير لا بد أنه يوجد بعض الجوانب من الموضوع لم يتم التطرق إليها، إذا يتم إقتراح مواضيع يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية وكذلك يمكن الطلبة الاستفادة منها في بحوثهم ومذكراتهم، وسيتم ذكرها فيما يلي:
- إجراء دراسة حول استخدام نموذج ماكيزي (7S) في رفع الأداء التنظيمي بشكل عام في المؤسسات الجزائرية.
 - دراسة مساهمة تحليل ماكيزي (7S) في رفع الميزة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال العاملة.
 - إجراء دراسة مقارنة بين تطبيق نموذج ماكيزي (7S) في المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية العاملة في نفس القطاع.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

-حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، جامعة باتنة (01)، (2017).

2-المجلات:

- بشرى هاشم محمد العزاوي وأيسر حسن إسماعيل، دور عناصر نموذج مكنزي في جودة الخدمة: "دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، فيفري (2017).

- طاهر محسن منصور الغالي، نصرة ناصح حوشان، استخدام اطار تحليل مكنزي (S7) لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالعاملون، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد (37)، سبتمبر (2018).

- رامز رمضان محمد حسين، تأثير عناصر نموذج مكنزي المعدل (S+7) على أداء إستمرارية الأعمال: تحليل الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (61)، العدد (03)، أبريل (2024).

- محمود سعيد محمد العشماوي ومحمد عمي حسن الشعراوي، رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء نموذج مكنزي (S7)، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، العدد (02)، أكتوبر (2022).

- علي حمزة حسن الكرعوي، نموذج مكنزي ودوره في تعزيز النجاح المنظمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي دائرة صحة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (19)، عدد(04)، (2023).

- إيناس علاء الدين محمد حسين، تطبيق محاور نموذج مكنزي المعدل 9S داخل المنظمات العامة وأثره على عناصر الرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد (03)، العدد (08)، يناير (2024).

- محمد إبراهيم خاطر، نموذج مقترح للجدارات الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة قناة السويس نموذجا للجامعات المصرية بالإفادة من مدخل مكنزي (S7) لتحليل الأداء الإستراتيجي، مجلة الإدارة التربوية، العدد (40)، أكتوبر (2023).

- حريري فوزية ، كيفاني شهيدة ،اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية "دراسة حالة منظمة نفضال بسيدي بلعباس" ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد(15)، العدد (02)، سنة (2025).

- راقى دراجي ، مسلم محمد، أثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة عينة من إطرارات شركة الإسمنت بسور الغزلان (SCSEG) ولاية البويرة، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات ، المجلد (09)، العدد (01)، سنة (2024).
- بن سميحة عزيزة ، بورحلة منجية ، الذكاء الاقتصادي كالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة الاقتصادية ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد (05)، سنة (2016).
- فاطمة الزهراء علاوة و آخرون، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (JBAES) ، مجلد (09)، العدد (02) ، السنة (2024).
- عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية بقطاع الإتصالات موبيليس بشار"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد: (08)، العدد: (01)، السنة: (2023).
- منى ابراهيم ذكورى و آخرون، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة – بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، سنة: (2024).
- محمد مسلم الدماك، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، (2022).
- 3- الأطروحات و الرسائل العلمية**
- قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المنظمة "دراسة حالة نموذجي ماكنزي (S7) و E.MORIN & A.SAVOIE بالمنظمة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية – نفطال-"، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، (2014).
- أفنان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكنزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة "دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، (2018).
- حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، جامعة باتنة (01)، (2017).

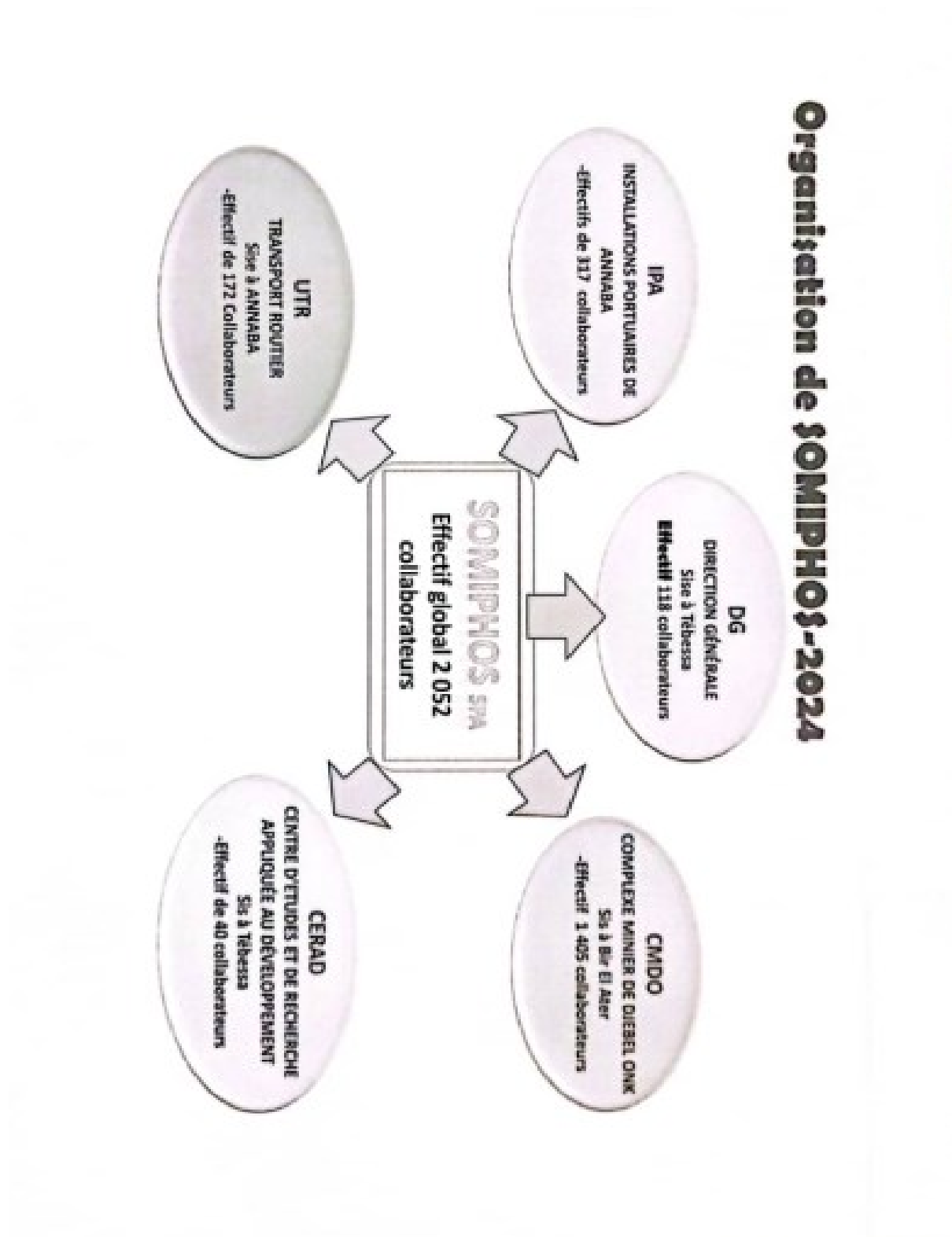
- معاذ ميمون، دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة_دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا **Toyota**، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران 2، (2019).

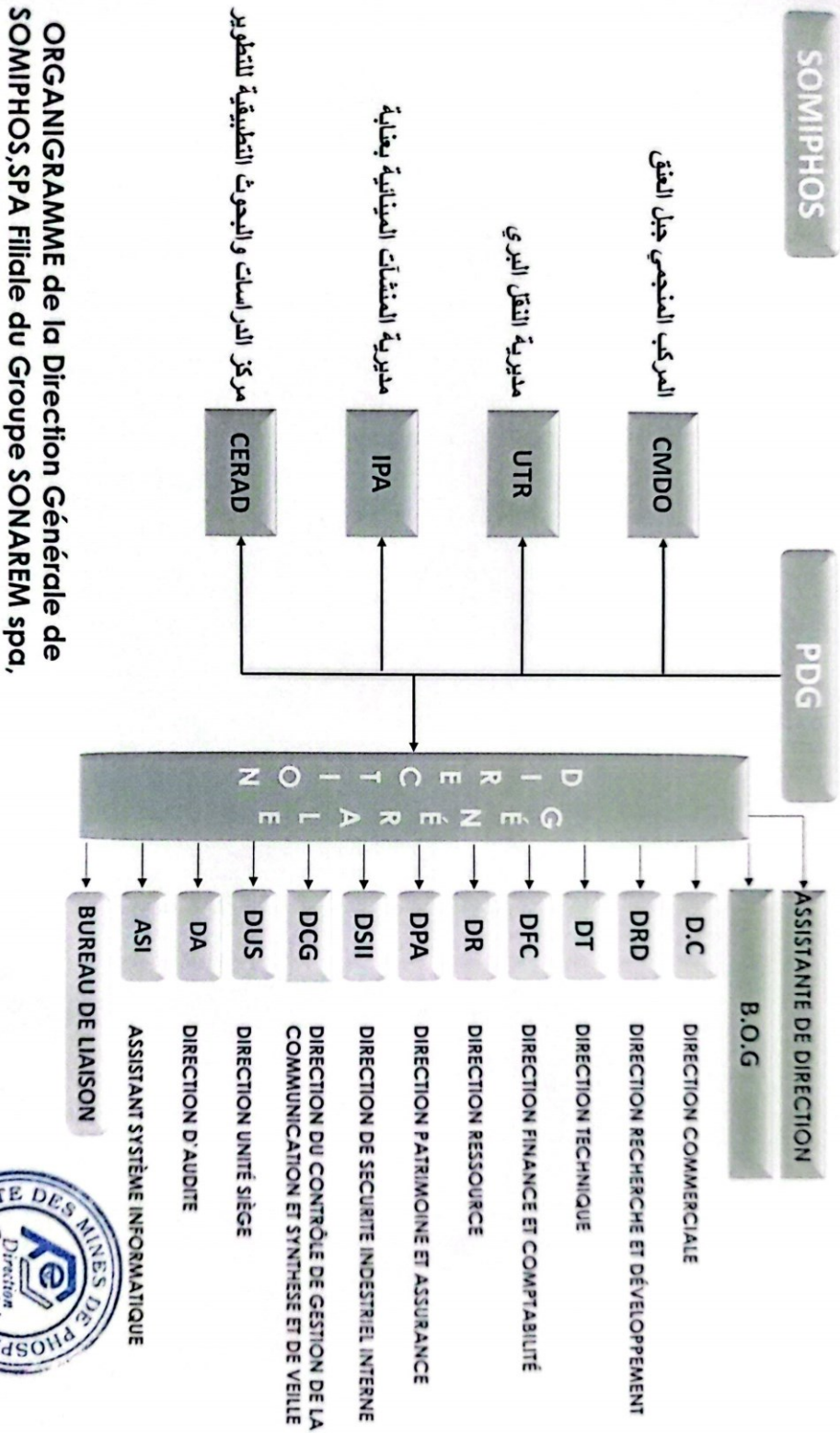
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Hanafizadeh, Payam, Ravasan, Ahad Zare, A **McKinsey (7S) Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment**, "International Journal of Enterprise Information Systems", Vol (7), No (4), October-December (2011).
- Abdool Majid Mahomed, **An Analysis of The Johannesburg Regional Office of the Government Communication and Information System using The Mckinsey (7S) Framework**, In partial fulfilment of the master Business Administration, In the Faculty of Economic and Management Sciences, Demontford University, August (2004).
- Tracey J. B & Blood B, **The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7 S framework**, Cornell Hospitality Report, Vol (12), No (07), (2012).
- Thanaphan Naipinit, **McKinsey (7S) Model for Supply Chain Management of Local SMEs Construction Business in Upper Northeast Region of Thailand**, *Asian Social Science*; Vol (10), No (8), (2014).
- Bishwajit Baishya, **McKinsey (7S) framework in corporate planning and policy**. **International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)**, Vol (01), No (01), (2015).
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R, **Structure Is Not Organisation**, Business Horizons, vol (23), No (03), (1980).
- Douar Abdelkader & Kaouadji Amina, **The role of economic intelligence in promoting sustainable competitiveness for business organizations**, *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship (JEGE)*, Vol: (04), No: (06), year (2021), p:95

الملاحق

الملحق رقم (01): معلومات حول شركة مناجم الفوسفات نسبة







CONCLUSIONS sous la forme SWOT

FORCES

- ✓ Importance des réserves en phosphates.
- ✓ Expérience de plus de 50 ans
- ✓ Maîtrise relative de la production du phosphate 63/65 BPL
- ✓ Fidélité, solvabilité et professionnalisme des clients acquis.

FAIBLESSES

- ✓ Appauvrissement en composants
- ✓ Faiblesse du niveau de production
- ✓ Activité de production non intégrée
- ✓ Non maîtrise de la qualité
- ✓ Coûts complets relativement élevés
- ✓ Faiblesse du marketing
- ✓ Portefeuilles clients peu divers

SOMIPHOS

Diverses matériaux à base
De phosphates :

- Ciments
- Matériaux d'électriques
- Céramiques à base de phosphates de calcium (utilisées en médecine)
- Traitement des eaux.

OPPORTUNITES

MENACES

- ✓ Stagnation de l'activité Echange de la roche phosphatée.
- ✓ consommation limitée en Europe.
- ✓ Baisse de consommation des la qualité basse (65% BPL et Moins)
- ✓ Baisse des prix benchmark marocain.
- ✓ La faiblesse des besoins du marché local.





- **OPPORTUNITES:**

- ✓ La proximité du marché de l'Europe.
- ✓ La disponibilité du Gaz à un prix raisonnable en Algérie.
- ✓ Les opportunités encore offertes en INDE et en Asie du sud-Est pour des accords d'approvisionnement et des partenariat à moyens et longs termes.

- **MENACES:**

- ✓ Stagnation de l'activité Echange de la roche phosphatée.
- ✓ Capacités limitées de consommation en Europe,
- ✓ Baisse de consommation de la qualité basse (65% BPL et Moins),
- ✓ Baisse des prix du benchmark marocain.
- ✓ La faiblesse des besoins du marché Local.

الملاحق

الملحق رقم (2): جدول لتحديد حجم عينة المجتمع معروف

Table 3.1									
Table for Determining Sample Size of a Known Population									
N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	1000000	384
Note: N is Population Size; S is Sample Size					Source: Kreye & Morgan, 1970				

الملاحق

الملحق رقم (3): إستبانة بحثية لإعداد مذكرة تخرج

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
سنة ثانية ماستر
تخصص: إدارة أعمال
إستبانة بحثية لإعداد مذكرة تخرج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

السادة والسيدات، موظفي شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) -تبسة-، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان: "دور تحليل ماركزي (7S) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) -تبسة-"، يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد نموذج ماركزي 7S داخل المؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، نرجو منكم الإجابة على جميع عناصر الإستمارة بدقة وموضوعية، علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وتبقى سرية، ولكم منا كل الشكر والتقدير لمساهمتم في إتمام هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

د. براجي صباح

-مرام زروق

-هناء بوعكاز

السنة الجامعية: 2026/2025

الرجاء وضع علامة × في الخانة المناسبة

أولاً: بيانات المراقبة

1- الجنس	ذكر	أنثى
2- العمر	أقل من 30 سنة أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة وأكثر
3- الأقدمية	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الملاحق

4- المؤهل العلمي	ثانوي	تقني سامي	جامعي	دراسات عليا
------------------	-------	-----------	-------	-------------

5- المناصب الوظيفية	موظف تقني	موظف إداري	عون	وظائف أخرى
---------------------	-----------	------------	-----	------------

المحور الأول: تحليل ماكنزي (7S)

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفرع الأول: التوجهات الاستراتيجية للشركة						
01	تمتلك الشركة استراتيجية واضحة ومحددة.					
02	يتم تحديث الاستراتيجية حسب تغيرات البيئة.					
03	تتضمن الأهداف طويلة المدى للشركة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.					
04	يتم إشراك العاملين في تنفيذ الاستراتيجية.					
05	تعتمد الشركة على تخطيط استراتيجي واضح .					
06	يتم إعلام العاملين بأهداف الشركة.					
07	يتم تحقيق نتائج إستثنائية في المدى القصير					
08	تتميز قيم الشركة بالثبات والاستقرار داخل بيئة العمل.					
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي						
09	الهيكل التنظيمي واضح ومحدد.					
10	يتم توزيع المهام بشكل عادل.					
11	الهيكل يساعد على سرعة اتخاذ القرار .					
12	تعتمد الشركة على تفويض السلطات لتحسين سرعة الأداء.					
13	يوجد وضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.					
14	يسهل الهيكل التنظيمي التواصل داخل المؤسسة.					

الملاحق

الفرع لثالث: الأنظمة					
15	توجد أنظمة عمل واضحة داخل المؤسسة.				
16	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في العمل.				
17	تسهل النظم إنجاز العمل بسرعة.				
18	توجد آليات فعالة لمتابعة وتقييم الأداء.				
19	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة.				
الفرع الرابع: القيم المشتركة					
20	الإدارة تعزز ثقافة الانتماء.				
21	تسود روح التعاون داخل المؤسسة.				
22	تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي.				
23	يتم الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية.				
24	تعتمد المؤسسة على وثيقة ارشادية توجه سلوك العاملين نحو الاداء الجيد				
25	تعتمد المؤسسة نظام اتصال داخلي حديث وفعال يدعم تبادل المعلومات بين العاملين.				
الفرع الخامس: المهارات					
26	يتم تطوير المهارات من خلال التكوين.				
27	تشجع المؤسسة التعلم المستمر.				
28	توفر المؤسسة فرص تدريب مستمرة.				
29	يملك العاملون مهارات تتناسب مع متطلبات العمل.				
30	تساهم المهارات في تحقيق الابتكار.				
الفرع السادس: العاملون					
31	يتم اختيار العاملين وفق الكفاءة.				
32	يشعر العاملون بالرضا الوظيفي.				
33	يوجد انسجام بين العاملين.				

الملاحق

34	تعتمد المؤسسة على التحفيز لتحسين الأداء.				
الفرع السابع: نمط القيادة					
35	تتبنى المؤسسة أسلوب قيادة تشاركي.				
36	تشجع القيادة الإبداع والابتكار.				
37	تسود الثقة بين الإدارة والعاملين.				
38	يؤثر نمط القيادة إيجابياً على الأداء المؤسسي.				
39	الإدارة تشجع العمل الجماعي.				

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
40	تحقق مؤسستكم أداءً متفوقاً مقارنة بالمنافسين على المدى الطويل.					
41	تعتمد المؤسسة على موارد وقدرات يصعب على المنافسين تقليدها.					
42	تستثمر المؤسسة إمكاناتها الداخلية بشكل أمثل لتحقيق التفوق التنافسي.					
43	تعمل المؤسسة على تحويل التحديات البيئية إلى فرص تنافسية.					
44	تستند الميزة التنافسية في مؤسستكم إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن.					
45	تتسم الميزة التنافسية للمؤسسة بالديمومة والاستمرارية.					
46	يوجد انسجام بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية.					
47	يصعب على المنافسين تقليد أساليب عمل المؤسسة.					
48	تشكل الميزة التنافسية الحالية أساساً لتحسينات مستقبلية.					
49	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها باستمرار.					
50	تعمل المؤسسة على رفع الإنتاجية وخفض التكاليف بشكل متواصل.					
51	توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لدعم قراراتها الاستراتيجية.					
52	تسهم نظم المعلومات في تعزيز موقع المؤسسة التنافسي.					
53	تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات المفاجئة.					
54	تعيد المؤسسة توجيه مواردها بسرعة استجابة للمتغيرات الخارجية.					

الملاحق

55	تشجع المؤسسة على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.				
56	يدعم المناخ التنظيمي الإبداع والتعلم المستمر.				
57	يعتبر رضا الزبون أولوية أساسية في سياسات المؤسسة.				
58	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات فعالة لخفض تكاليف الإنتاج.				
59	تسهم الكفاءة التشغيلية في تمكين المؤسسة من تقديم أسعار تنافسية.				
60	تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.				
61	تعكس مبيعات المؤسسة قوة مركزها التنافسي في السوق.				
62	تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد.				
63	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.				
64	تعتمد المؤسسة على استراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق التفوق التنافسي.				
65	تعتمد المؤسسة على استراتيجية التمايز في تقديم منتجاتها.				
66	تمتلك المؤسسة موارد ملموسة قوية تدعم تفوقها التنافسي.				
67	تتمتع المؤسسة بـ موارد غير ملموسة (سمعة معرفة خبرات تعزز مكانتها).				
68	تسهم مهارات العاملين وأنشطة المؤسسة في خلق قيمة يصعب تقليدها.				
69	تستفيد المؤسسة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.				
70	تتفاعل المؤسسة بفعالية مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.				

شكرا على تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (4): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الإسم واللقب	جامعة الإنتساب
01	د. صباح براجي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
02	د. علجية مقراني	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
03	د. وداد بن قراط	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
04	د. صورية بوطرفة	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
05	د. عبد الرزاق الوافي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
06	د. تويي عبد المالك	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
07	د. الزين عمران	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

الملحق رقم (05): إتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة حاجم الخوسنات

مقرها: تبسة

ممثلة من طرف:

مدير البراد الشركة: هريسي

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- زورق صرام 2- بوعكار هناء

ماستر التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة: دور تحليل ماكنتري (75%) في تحديد ميزة تنافسية مؤسسة في أنشطة الأعمال

الاستاذ (ة) المشرف (ة):

براحي صباح

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- / 2- / 3- /

4- / 5- /

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة : التريض التطبيقي يجرى في مصلحة :

الفترة من : الى :

المادة الرابعة : برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمريض يلبي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترين مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتمام تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترين ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المترين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . السكن . المطعم.

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (6): مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26

1- إختبار التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics						
	N	Mean	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic Std.	Std. Error	Statistic	Std. Error
الاستراتيجية	91	3,9931	-0,907	0,253	1,869	0,500
الهيكل التنظيمي	91	3,7875	-1,872	0,253	3,812	0,500
الأنظمة	91	4,0000	-1,349	0,253	2,644	0,500
القيم المشتركة	91	3,9451	-1,455	0,253	2,830	0,500
المهارات	91	4,1011	-0,727	0,253	1,064	0,500
العاملون	91	3,6786	-1,488	0,253	2,029	0,500
نمط القيادة	91	3,8088	-1,502	0,253	2,551	0,500
الميزة التنافسية المستدامة	91	3,9436	-1,893	0,253	4,200	0,500

Correlations							
	الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	الأنظمة	القيم المشتركة	المهارات	العاملون	نمط القيادة
N	91	91	91	91	91	91	91
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الميزة التنافسية المستدامة	0,754**	0,869**	0,840**	0,841**	0,763**	0,850**	0,894**
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,987	70

2- ثبات الاستبانة و اختبار التعددية الخطية

Coefficients							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
(Constant)	0,652	0,164		3,973	0,000		
الاستراتيجية	0,025	0,066	0,024	0,376	0,708	0,268	3,737
الهيكل التنظيمي	0,024	0,070	0,034	0,345	0,731	0,118	8,481
الأنظمة	0,218	0,077	0,243	2,836	0,006	0,155	6,466
القيم المشتركة	0,033	0,087	0,039	0,380	0,705	0,107	9,320
المهارات	0,110	0,054	0,129	2,026	0,046	0,279	3,583
العاملون	0,132	0,056	0,170	2,346	0,021	0,215	4,650
نمط القيادة	0,305	0,056	0,422	5,409	0,000	0,187	5,361
a. Dependent Variable: Y							

الملاحق

3- البيانات الرقابية (الجنس - العمر - الإقدمية - المؤهل العلمي - المنصب الوظيفي)

الجنس					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ذكر	44	48,4	48,4	48,4
	أنثى	47	51,6	51,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

العمر					
/		Frequency Percent	Frequency Percent	Frequency Percent	Frequency Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	1,1	1,1	1,1
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	41	45,1	45,1	46,2
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	46,2	46,2	92,3
	50 سنة فأكثر	7	7,7	7,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0	/

الأقدمية					
/		Frequency Percent	Frequency Percent	Frequency Percent	Frequency Percent
Valid	5 سنوات أو أقل	00,0	00,0	00,0	00,0
	من 6 إلى 10 سنوات	30	33,0	33,0	33,0
	من 11 إلى 20 سنة	48	52,7	52,7	85,7
	أكثر من 20 سنة	13	14,3	14,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
/		Frequency Percent	Frequency Percent	Frequency Percent	Frequency Percent
Valid	ثانوي	2	2,2	2,2	2,2
	تقني سامي	30	33,0	33,0	35,2
	جامعي	39	42,9	42,9	78,0
	دراسات عليا	20	22,0	22,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

المناصب الوظيفية					
/		Frequency Percent	Frequency Percent	Frequency Percent	Frequency Percent
Valid	موظف تقني	18	19,8	19,8	19,8
	موظف إداري	27	29,7	29,7	49,5
	عون	5	5,5	5,5	54,9

الملاحق

	وظائف أخرى	41	45,1	45,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور ماركزي (75)

1- الاستراتيجية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
1- تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة ومحددة.	91	3.95	0.584
2- يتم تحديث الاستراتيجية حسب تغيرات البيئة.	91	3.99	0.483
3- تتضمن الأهداف طويلة المدى للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	91	4.11	0.458
4- يتم إشراك العاملين في تنفيذ الاستراتيجية.	91	3.89	0.690
5-تعتمد المؤسسة على تخطيط استراتيجي واضح .	91	4.02	0.683
6- يتم إعلام العاملين بأهداف المؤسسة.	91	4.13	0.670
7- يتم تحقيق نتائج إستثنائية في المدى القصير	91	3.91	0.798
8- تتميز قيم المؤسسة بالثبات والاستقرار داخل بيئة العمل.	91	3.95	0.935
Total		3,9931	0,4983

2- الهيكل تنظيمي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
9- الهيكل التنظيمي واضح ومحدد.	91	3.88	0.647
10- يتم توزيع المهام بشكل عادل.	91	4.07	0.512
11- الهيكل يساعد على سرعة اتخاذ القرار.	91	4.04	0.556
12- تعتمد المؤسسة على تفويض السلطات لتحسين سرعة الأداء.	91	4.07	0.879
13- يوجد وضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.	91	3.95	0.751
14- يسهل الهيكل التنظيمي التواصل داخل المؤسسة.	91	04,000	,56410
Total		3.88	0.647

3- الأنظمة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
15- توجد أنظمة عمل واضحة داخل المؤسسة.	91	3.88	0.647
16- تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في العمل.	91	4.07	0.512
17- تسهل النظم إنجاز العمل بسرعة.	91	4.04	0.556
18- توجد آليات فعالة لمراقبة وتقييم الأداء.	91	4.07	0.879
19- توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة.	91	3.95	0.751
Total	/	04,000	,56410

4- القيم المشتركة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
20- الإدارة تعزز ثقافة الانتماء.	91	3.78	0.727

الملاحق

21- تسود روح التعاون داخل المؤسسة.	91	4.01	0.823
22- تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي.	91	3.90	0.700
23- يتم الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية.	91	3.97	0.836
24- تعتمد المؤسسة على وثيقة إرشادية توجه سلوك العاملين نحو الاداء الجيد	91	4.07	0.512
25- تعتمد المؤسسة نظام اتصال داخلي حديث وفعال يدعم تبادل المعلومات بين العاملين.	91	3.99	0.723
Total	/	3,9524	0,60056

5- المهارات

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
26- يتم تطوير المهارات من خلال التكوين.	91	4.26	0.680
27- تشجع المؤسسة التعلم المستمر.	91	4.12	0.612
28- توفر المؤسسة فرص تدريب مستمرة.	91	4.21	0.606
29- يمتلك العاملون مهارات تتناسب مع متطلبات العمل.	91	3.89	0.809
30- تساهم المهارات في تحقيق الابتكار.	91	4.02	0.745
Total	/	4,101099	0,593576

6- العاملون

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
31- يتم اختيار العاملين وفق الكفاءة.	91	3.66	0.687
32- يشعر العاملون بالرضا الوظيفي.	91	3.73	0.746
33- يوجد انسجام بين العاملين.	91	3.71	0.779
34- تعتمد المؤسسة على التحفيز لتحسين الأداء.	91	3.62	0.827
Total	/	3,678571	0,651159

7- نمط القيادة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
35- تتبنى المؤسسة أسلوب قيادة تشاركي.	91	3.77	0.747
36- تشجع القيادة الإبداع والابتكار.	91	3.77	0.818
37- تسود الثقة بين الإدارة والعاملين.	91	3.74	0.841
38- يؤثر نمط القيادة إيجابياً على الأداء المؤسسي.	91	3.92	0.778
39- الإدارة تشجع العمل الجماعي.	91	3.85	0.682
Total	/	3,808791	0,699150

5- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية المستدامة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
40- تحقق مؤسستكم أداءً متفوقاً مقارنة بالمنافسين على المدى الطويل.	91	3.67	0.716
41- تعتمد المؤسسة على موارد وقدرات يصعب على المنافسين تقليدها.	91	3.65	0.766
42- تستثمر المؤسسة إمكاناتها الداخلية بشكل أمثل لتحقيق التفوق التنافسي.	91	3.85	0.881
43- تعمل المؤسسة على تحويل التحديات البيئية إلى فرص تنافسية.	91	3.71	0.834
44- تستند الميزة التنافسية في مؤسستكم إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	91	3.90	0.731

الملاحق

45-تتسم الميزة التنافسية للمؤسسة بالديمومة والاستمرارية.	91	4.01	0.548
46-يوجد انسجام بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	91	3.99	0.823
47-يصعب على المنافسين تقليد أساليب عمل المؤسسة.	91	3.76	0.874
48-تشكل الميزة التنافسية الحالية أساسا لتحسينات مستقبلية.	91	3.89	0.526
49-تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها باستمرار.	91	3.90	0.700
50-تعمل المؤسسة على رفع الإنتاجية وخفض التكاليف بشكل متواصل.	91	3.97	0.547
51-توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لدعم قراراتها الاستراتيجية.	91	3.98	0.789
52-تسهم نظم المعلومات في تعزيز موقع المؤسسة التنافسي.	91	3.93	0.727
53-تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات المفاجئة.	91	3.97	0.640
54-تعيد المؤسسة توجيه مواردها بسرعة استجابة للمتغيرات الخارجية.	91	3.87	0.703
55-تشجع المؤسسة على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.	91	3.86	0.811
56-يدعم المناخ التنظيمي الإبداع والتعلم المستمر.	91	3.73	0.895
57-يعتبر رضا الزبون أولوية أساسية في سياسات المؤسسة.	91	4.15	0.665
58-تعتمد المؤسسة على استراتيجيات فعالة لخفض تكاليف الإنتاج.	91	3.92	0.636
59-تسهم الكفاءة التشغيلية في تمكين المؤسسة من تقديم أسعار تنافسية.	91	4.01	0.782
60-تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.	91	4.12	0.574
61-تعكس مبيعات المؤسسة قوة مركزها التنافسي في السوق.	91	4.11	0.547
62-تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد.	91	4.07	0.574
63-تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.	91	4.08	0.521
64-تعتمد المؤسسة على استراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق التفوق التنافسي.	91	3.99	0.767
65-تعتمد المؤسسة على استراتيجية التمايز في تقديم منتجاتها.	91	4.08	0.763
66-تمتلك المؤسسة موارد ملموسة قوية تدعم تفوقها التنافسي.	91	4.01	0.723
67-تتمتع المؤسسة بموارد غير ملموسة (معرفة خبرات تعزز مكانتها).	91	4.08	0.619
68-تسهم مهارات العاملين وأنشطة المؤسسة في خلق قيمة يصعب تقليدها.	91	3.95	0.639
69-تستفيد المؤسسة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	91	4.07	0.611
70-تتفاعل المؤسسة بفعالية مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.	91	4.00	0.422
Total	/	3,943637	0,505710

6-الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

Variables Entered/Removed ^a			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة, المهارات, الاستراتيجية, العاملون, الأنظمة, الهيكل, القيم ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Y			
b. All requested variables entered.			

الملاحق

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,952 ^a	0,906	0,898	0,16160
a. Predictors: (Constant), القيادة, المهارات, الاستراتيجية, العاملون, الأنظمة, الهيكل, القيم				
b. Dependent Variable: Y				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,849	7	2,978	114,054	0,000 ^b
	Residual	2,168	83	0,026		
	Total	23,017	90			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), القيادة, المهارات, الاستراتيجية, العاملون, الأنظمة, الهيكل, القيم						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,652	0,164		3,973	0,000		
	الاستراتيجية	0,025	0,066	0,024	0,376	0,708	0,268	3,737
	الهيكل	0,024	0,070	0,034	0,345	0,731	0,118	8,481
	الأنظمة	0,218	0,077	0,243	2,836	0,006	0,155	6,466
	القيم	0,033	0,087	0,039	0,380	0,705	0,107	9,320
	المهارات	0,110	0,054	0,129	2,026	0,046	0,279	3,583
	العاملون	0,132	0,056	0,170	2,346	0,021	0,215	4,650
	القيادة	0,305	0,056	0,422	5,409	0,000	0,187	5,361
a. Dependent Variable: Y								

7- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في الفروق حسب الجنس

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستراتيجية	ذكر	44	4,0568	0,48334	0,07287
	أنثى	47	3,9335	0,50999	0,07439
الهيكل	ذكر	44	3,8447	0,69271	0,10443
	أنثى	47	3,7340	0,72454	0,10568
الأنظمة	ذكر	44	4,0591	0,49100	0,07402

الملاحق

	أنثى	47	3,9447	0,62513	0,09118
القيم	ذكر	44	4,0455	0,57664	0,08693
	أنثى	47	3,8652	0,61546	0,08977
المهارات	ذكر	44	4,2136	0,57933	0,08734
	أنثى	47	3,9957	0,59343	0,08656
العاملون	ذكر	44	3,6932	0,58782	0,08862
	أنثى	47	3,6649	0,71147	0,10378
القيادة	ذكر	44	3,8409	0,66344	0,10002
	أنثى	47	3,7787	0,73690	0,10749
Y	ذكر	44	3,9853	0,43326	0,06532
	أنثى	47	3,9046	0,56716	0,08273

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاستراتيجية	Equal variances assumed	0,046	0,831	1,182	89	0,240	0,12331	0,10432	-0,08397	0,33058
	Equal variances not assumed			1,184	88,985	0,240	0,12331	0,10413	-0,08360	0,33021
الهيكل	Equal variances assumed	0,010	0,920	0,744	89	0,459	0,11065	0,14880	-0,18500	0,40631
	Equal variances not assumed			0,745	88,958	0,458	0,11065	0,14858	-0,18456	0,40587
الأنظمة	Equal variances assumed	0,951	0,332	0,966	89	0,336	0,11441	0,11838	-0,12080	0,34962
	Equal variances not assumed			0,974	86,444	0,333	0,11441	0,11745	-0,11905	0,34787
القيم	Equal	0,080	0,779	1,439	89	0,154	0,18021	0,12524	-0,06864	0,42905

الملاحق

	variances assumed									
	Equal variances not assumed			1,442	89,000	0,153	0,18021	0,12497	-0,06810	0,42851
المهارات	Equal variances assumed	,293	,590	1,771	89	0,080	0,21789	0,12306	-0,02663	0,46242
	Equal variances not assumed			1,772	88,838	0,080	0,21789	0,12297	-0,02644	0,46223
العاملون	Equal variances assumed	0,335	0,564	0,206	89	0,837	0,02829	0,13733	-0,24458	0,30115
	Equal variances not assumed			0,207	87,674	0,836	0,02829	0,13647	-0,24292	0,29950
القيادة	Equal variances assumed	0,619	0,434	0,422	89	0,674	0,06219	0,14734	-0,23057	0,35494
	Equal variances not assumed			0,424	88,870	0,673	0,06219	0,14682	-0,22955	0,35393
Y	Equal variances assumed	2,365	0,128	0,759	89	0,450	0,08074	0,10633	-0,13054	,29202
	Equal variances not assumed			0,766	85,628	0,446	0,08074	0,10541	-0,12881	0,29029

8- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في الفروق حسب العمر

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40	41	4,0427	0,42169	0,06586	3,9096	4,1758	2,75	4,50

الملاحق

	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	3,9554	0,60412	0,09322	3,7671	4,1436	2,50	5,00
	من 50 سنة فأكثر	7	3,9286	0,12199	0,04611	3,8158	4,0414	3,75	4,00
	Total	91	3,9931	0,49839	0,05225	3,8893	4,0969	2,50	5,00
الهيكل	أقل من 30 سنة	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40	41	3,8008	0,56791	0,08869	3,6216	3,9801	1,83	4,50
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	3,7698	0,88418	0,13643	3,4943	4,0454	1,50	4,67
	من 50 سنة فأكثر	7	3,7857	0,08133	0,03074	3,7105	3,8609	3,67	3,83
	Total	91	3,7875	0,70757	0,07417	3,6402	3,9349	1,50	4,67
الأنظمة	أقل من 30 سنة	1	5,0000	.	.	.	.	5,00	5,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40	41	4,0683	0,50914	0,07951	3,9076	4,2290	2,40	4,80
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	3,9238	0,63852	0,09853	3,7248	4,1228	2,20	5,00
	من 50 سنة فأكثر	7	3,9143	0,10690	0,04041	3,8154	4,0132	3,80	4,00
	Total	91	4,0000	0,56411	0,05913	3,8825	4,1175	2,20	5,00
القيم	أقل من 30 سنة	1	5,0000	.	.	.	.	5,00	5,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40	41	4,0285	0,52029	0,08126	3,8642	4,1927	2,17	4,67
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	3,8571	0,69119	0,10665	3,6418	4,0725	2,17	5,00
	من 50 سنة فأكثر	7	3,9286	0,23288	0,08802	3,7132	4,1439	3,67	4,17
	Total	91	3,9524	0,60056	0,06296	3,8273	4,0775	2,17	5,00
المهارات	أقل من 30 سنة	1	5,0000	.	.	.	.	5,00	5,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40	41	4,1268	0,49144	0,07675	3,9717	4,2819	2,60	5,00
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	4,0429	0,70750	0,10917	3,8224	4,2633	2,60	5,00
	من 50 سنة فأكثر	7	4,1714	0,29277	0,11066	3,9007	4,4422	4,00	4,60
	Total	91	4,1011	0,59358	0,06222	3,9775	4,2247	2,60	5,00
العاملون	أقل من 30 سنة	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40	41	3,8476	0,61461	0,09599	3,6536	4,0416	1,75	4,50
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	3,5417	0,69825	0,10774	3,3241	3,7593	1,75	4,50
	من 50 سنة فأكثر	7	3,4643	0,33630	0,12711	3,1533	3,7753	3,00	3,75
	Total	91	3,6786	0,65116	0,06826	3,5430	3,8142	1,75	4,50
القيادة	أقل من 30 سنة	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40	41	3,9415	0,62649	0,09784	3,7437	4,1392	2,00	5,00
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	3,6857	0,80382	0,12403	3,4352	3,9362	1,60	4,60
	من 50 سنة فأكثر	7	3,7429	0,25071	0,09476	3,5110	3,9747	3,40	4,00
	Total	91	3,8088	0,69915	0,07329	3,6632	3,9544	1,60	5,00
Y	أقل من 30 سنة	1	4,0000	.	.	.	.	4,00	4,00
	من 30 سنة إلى أقل من 40	41	4,0464	0,50708	0,07919	3,8864	4,2065	2,29	4,61
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	42	3,8372	0,53192	0,08208	3,6714	4,0029	2,39	4,71
	من 50 سنة فأكثر	7	3,9724	0,18849	0,07124	3,7980	4,1467	3,71	4,13
	Total	91	3,9436	0,50571	0,05301	3,8383	4,0490	2,29	4,71

الملاحق

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجية	Between Groups	,190	3	,063	,248	,862
	Within Groups	22,165	87	,255		
	Total	22,355	90			
الهيكل	Between Groups	,066	3	,022	,042	,988
	Within Groups	44,994	87	,517		
	Total	45,059	90			
الأنظمة	Between Groups	1,486	3	,495	1,588	,198
	Within Groups	27,154	87	,312		
	Total	28,640	90			
القيم	Between Groups	1,720	3	,573	1,622	,190
	Within Groups	30,741	87	,353		
	Total	32,460	90			
المهارات	Between Groups	1,012	3	,337	,956	,417
	Within Groups	30,698	87	,353		
	Total	31,710	90			
العاملون	Between Groups	2,383	3	,794	1,931	,130
	Within Groups	35,778	87	,411		
	Total	38,161	90			
القيادة	Between Groups	1,425	3	,475	,971	,410
	Within Groups	42,568	87	,489		
	Total	43,993	90			
Y	Between Groups	,918	3	,306	1,205	,313
	Within Groups	22,099	87	,254		
	Total	23,017	90			

9- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في الفروق حسب الأقدمية

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الاستراتيجية	من 6 إلى 10 سنوات	30	4,0542	0,44731	0,08167	3,8871	4,2212	2,75	4,50
	من 11 إلى 20 سنة	48	3,9219	0,56589	0,08168	3,7576	4,0862	2,50	5,00
	أكثر من 20 سنة	13	4,1154	0,28165	0,07812	3,9452	4,2856	3,75	4,50
	Total	91	3,9931	0,49839	0,05225	3,8893	4,0969	2,50	5,00
الهيكل	من 6 إلى 10 سنوات	30	3,7667	0,61681	0,11261	3,5363	3,9970	1,83	4,50
	من 11 إلى 20 سنة	48	3,7465	0,83297	0,12023	3,5047	3,9884	1,50	4,67

الملاحق

	أكثر من 20 سنة	13	3,9872	0,25875	0,07176	3,8308	4,1435	3,67	4,33
	Total	91	3,7875	0,70757	0,07417	3,6402	3,9349	1,50	4,67
الأنظمة	من 6 إلى 10 سنوات	30	4,0733	0,57171	0,10438	3,8599	4,2868	2,40	5,00
	من 11 إلى 20 سنة	48	3,9417	0,62427	0,09011	3,7604	4,1229	2,20	5,00
	أكثر من 20 سنة	13	4,0462	0,20255	,05618	3,9238	4,1686	3,80	4,40
	Total	91	4,0000	0,56411	,05913	3,8825	4,1175	2,20	5,00
القيم	من 6 إلى 10 سنوات	30	4,0111	0,57391	,10478	3,7968	4,2254	2,17	5,00
	من 11 إلى 20 سنة	48	3,9062	,68839	,09936	3,7064	4,1061	2,17	5,00
	أكثر من 20 سنة	13	3,9872	,18586	,05155	3,8749	4,0995	3,67	4,17
	Total	91	3,9524	,60056	,06296	3,8273	4,0775	2,17	5,00
المهارات	من 6 إلى 10 سنوات	30	4,1800	,54923	,10028	3,9749	4,3851	2,60	5,00
	من 11 إلى 20 سنة	48	4,0625	,68312	,09860	3,8641	4,2609	2,60	5,00
	أكثر من 20 سنة	13	4,0615	,25013	,06937	3,9104	4,2127	3,80	4,60
	Total	91	4,1011	,59358	,06222	3,9775	4,2247	2,60	5,00
العاملون	من 6 إلى 10 سنوات	30	3,8333	,68334	,12476	3,5782	4,0885	1,75	4,50
	من 11 إلى 20 سنة	48	3,5625	,67141	,09691	3,3675	3,7575	1,75	4,50
	أكثر من 20 سنة	13	3,7500	,40825	,11323	3,5033	3,9967	3,00	4,25
	Total	91	3,6786	,65116	,06826	3,5430	3,8142	1,75	4,50
القيادة	من 6 إلى 10 سنوات	30	3,9400	,69312	,12655	3,6812	4,1988	2,00	5,00
	من 11 إلى 20 سنة	48	3,6958	,76963	,11109	3,4724	3,9193	1,60	4,60
	أكثر من 20 سنة	13	3,9231	,27735	,07692	3,7555	4,0907	3,40	4,20
	Total	91	3,8088	,69915	,07329	3,6632	3,9544	1,60	5,00
Y	من 6 إلى 10 سنوات	30	4,0570	,55671	,10164	3,8491	4,2649	2,29	4,61
	من 11 إلى 20 سنة	48	3,8562	,52366	,07558	3,7041	4,0082	2,39	4,71
	أكثر من 20 سنة	13	4,0050	,16805	,04661	3,9034	4,1065	3,71	4,23
	Total	91	3,9436	,50571	,05301	3,8383	4,0490	2,29	4,71

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجية	Between Groups	,550	2	,275	1,109	,334
	Within Groups	21,805	88	,248		
	Total	22,355	90			
الهيكل	Between Groups	,612	2	,306	,606	,548
	Within Groups	44,447	88	,505		

الملاحق

	Total	45,059	90			
الأنظمة	Between Groups	,352	2	,176	,548	,580
	Within Groups	28,288	88	,321		
	Total	28,640	90			
القيم	Between Groups	,221	2	,111	,302	,740
	Within Groups	32,239	88	,366		
	Total	32,460	90			
المهارات	Between Groups	,279	2	,139	,390	,678
	Within Groups	31,431	88	,357		
	Total	31,710	90			
العاملون	Between Groups	1,432	2	,716	1,715	,186
	Within Groups	36,729	88	,417		
	Total	38,161	90			
القيادة	Between Groups	1,299	2	,649	1,338	,268
	Within Groups	42,694	88	,485		
	Total	43,993	90			
Y	Between Groups	,801	2	,401	1,587	,210
	Within Groups	22,215	88	,252		
	Total	23,017	90			

10-الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في الفروق حسب المؤهل العلمي

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الاستراتيجية	ثانوي	2	4,5000	0,00000	0,00000	4,5000	4,5000	4,50	4,50
	تقني سامي	30	4,1083	0,19066	0,03481	4,0371	4,1795	3,75	4,50
	جامعي	39	3,8397	0,55603	0,08904	3,6595	4,0200	2,50	5,00
	دراسات عليا	20	4,0688	0,63281	0,14150	3,7726	4,3649	2,75	5,00
	Total	91	3,9931	0,49839	0,05225	3,8893	4,0969	2,50	5,00
الهيكل	ثانوي	2	4,5000	0,00000	0,00000	4,5000	4,5000	4,50	4,50
	تقني سامي	30	3,9444	0,26743	0,04883	3,8446	4,0443	3,50	4,33
	جامعي	39	3,5556	0,83099	0,13307	3,2862	3,8249	1,50	4,67
	دراسات عليا	20	3,9333	0,81002	0,18113	3,5542	4,3124	1,83	4,67
	Total	91	3,7875	0,70757	0,07417	3,6402	3,9349	1,50	4,67
الأنظمة	ثانوي	2	4,4000	0,00000	0,00000	4,4000	4,4000	4,40	4,40
	تقني سامي	30	4,1933	0,36192	0,06608	4,0582	4,3285	3,60	5,00
	جامعي	39	3,8154	0,59892	0,09590	3,6212	4,0095	2,20	5,00

الملاحق

القيم	دراسات عليا	20	4,0300	0,66578	0,14887	3,7184	4,3416	2,40	4,60
	Total	91	4,0000	0,56411	0,05913	3,8825	4,1175	2,20	5,00
	ثانوي	2	4,6667	0,00000	0,00000	4,6667	4,6667	4,67	4,67
	تقني سامي	30	4,2278	0,28190	0,05147	4,1225	4,3330	3,67	5,00
	جامعي	39	3,7564	0,65544	0,10495	3,5439	3,9689	2,17	5,00
	دراسات عليا	20	3,8500	0,68163	0,15242	3,5310	4,1690	2,17	4,67
	Total	91	3,9524	0,60056	0,06296	3,8273	4,0775	2,17	5,00
المهارات	ثانوي	2	4,2000	0,00000	0,00000	4,2000	4,2000	4,20	4,20
	تقني سامي	30	4,4067	0,38411	0,07013	4,2632	4,5501	4,00	5,00
	جامعي	39	3,9487	0,64190	0,10279	3,7406	4,1568	2,60	5,00
	دراسات عليا	20	3,9300	0,62669	0,14013	3,6367	4,2233	2,60	5,00
	Total	91	4,1011	0,59358	0,06222	3,9775	4,2247	2,60	5,00
العاملون	ثانوي	2	4,2500	0,00000	0,00000	4,2500	4,2500	4,25	4,25
	تقني سامي	30	4,0833	0,20057	0,03662	4,0084	4,1582	3,75	4,50
	جامعي	39	3,3910	0,65342	0,10463	3,1792	3,6028	1,75	4,00
	دراسات عليا	20	3,5750	0,78682	0,17594	3,2068	3,9432	1,75	4,50
	Total	91	3,6786	0,65116	0,06826	3,5430	3,8142	1,75	4,50
القيادة	ثانوي	2	4,4000	0,00000	0,00000	4,4000	4,4000	4,40	4,40
	تقني سامي	30	4,0867	0,35109	0,06410	3,9556	4,2178	3,60	5,00
	جامعي	39	3,5282	0,77526	0,12414	3,2769	3,7795	1,60	4,60
	دراسات عليا	20	3,8800	0,77432	0,17314	3,5176	4,2424	2,00	4,60
	Total	91	3,8088	0,69915	0,07329	3,6632	3,9544	1,60	5,00
Y	ثانوي	2	4,4516	0,00000	0,00000	4,4516	4,4516	4,45	4,45
	تقني سامي	30	4,1968	0,20426	0,03729	4,1205	4,2730	3,87	4,61
	جامعي	39	3,7378	0,49739	0,07965	3,5766	3,8990	2,39	4,45
	دراسات عليا	20	3,9145	0,66087	0,14777	3,6052	4,2238	2,29	4,71
	Total	91	3,9436	0,50571	0,05301	3,8383	4,0490	2,29	4,71

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجية	Between Groups	1,944	3	,648	2,762	,047
	Within Groups	20,411	87	,235		
	Total	22,355	90			
الهيكل	Between Groups	4,278	3	1,426	3,042	,033

الملاحق

	Within Groups	40,781	87	,469		
	Total	45,059	90			
الأنظمة	Between Groups	2,789	3	,930	3,128	,030
	Within Groups	25,851	87	,297		
	Total	28,640	90			
القيم	Between Groups	5,003	3	1,668	5,284	,002
	Within Groups	27,457	87	,316		
	Total	32,460	90			
المهارات	Between Groups	4,312	3	1,437	4,564	,005
	Within Groups	27,398	87	,315		
	Total	31,710	90			
العاملون	Between Groups	9,007	3	3,002	8,960	,000
	Within Groups	29,154	87	,335		
	Total	38,161	90			
القيادة	Between Groups	6,187	3	2,062	4,746	,004
	Within Groups	37,806	87	,435		
	Total	43,993	90			
Y	Between Groups	4,108	3	1,369	6,300	,001
	Within Groups	18,909	87	,217		
	Total	23,017	90			

11-الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في الفروق حسب المؤهل العلمي

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
الاستراتيجية	موظف تقني	18	3,8333	0,63449	0,14955	3,5178	4,1489	2,75	4,50
	موظف إداري	27	3,8750	0,49395	0,09506	3,6796	4,0704	2,50	4,38
	عون	5	4,2000	0,27386	0,12247	3,8600	4,5400	4,00	4,50
	وظائف أخرى	41	4,1159	0,42426	0,06626	3,9819	4,2498	3,63	5,00
	Total	91	3,9931	0,49839	0,05225	3,8893	4,0969	2,50	5,00
الهيكل	موظف تقني	18	3,4815	1,03515	0,24399	2,9667	3,9962	1,50	4,50
	موظف إداري	27	3,7716	0,77231	0,14863	3,4661	4,0771	1,50	4,67
	عون	5	4,1000	0,09129	0,04082	3,9867	4,2133	4,00	4,17
	وظائف أخرى	41	3,8943	0,46511	0,07264	3,7475	4,0411	3,00	4,67
	Total	91	3,7875	0,70757	0,07417	3,6402	3,9349	1,50	4,67
الأنظمة	موظف تقني	18	3,7000	0,71373	0,16823	3,3451	4,0549	2,40	4,40
	موظف إداري	27	3,9926	0,62137	0,11958	3,7468	4,2384	2,20	5,00
	عون	5	4,4800	0,43818	0,19596	3,9359	5,0241	4,00	4,80
	وظائف أخرى	41	4,0780	0,39212	0,06124	3,9543	4,2018	3,20	5,00

الملاحق

	Total	91	4,0000	0,56411	0,05913	3,8825	4,1175	2,20	5,00
القيم	موظف تقني	18	3,7130	0,88894	0,20953	3,2709	4,1550	2,17	4,67
	موظف إداري	27	4,0247	0,65650	0,12634	3,7650	4,2844	2,17	5,00
	عون	5	4,0667	0,09129	0,04082	3,9533	4,1800	4,00	4,17
	وظائف أخرى	41	3,9959	0,40223	0,06282	3,8690	4,1229	3,17	5,00
	Total	91	3,9524	0,60056	0,06296	3,8273	4,0775	2,17	5,00
المهارات	موظف تقني	18	3,8556	0,71556	0,16866	3,4997	4,2114	2,60	4,60
	موظف إداري	27	4,3111	0,70674	0,13601	4,0315	4,5907	2,60	5,00
	عون	5	4,5200	0,43818	0,19596	3,9759	5,0641	4,20	5,00
	وظائف أخرى	41	4,0195	0,38159	0,05959	3,8991	4,1400	3,20	5,00
	Total	91	4,1011	0,59358	0,06222	3,9775	4,2247	2,60	5,00
العاملون	موظف تقني	18	3,3750	0,97487	0,22978	2,8902	3,8598	1,75	4,50
	موظف إداري	27	3,8241	0,68576	0,13197	3,5528	4,0954	1,75	4,50
	عون	5	4,0000	0,00000	0,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	وظائف أخرى	41	3,6768	0,41924	0,06547	3,5445	3,8092	3,00	4,25
	Total	91	3,6786	0,65116	0,06826	3,5430	3,8142	1,75	4,50
القيادة	موظف تقني	18	3,4333	1,01344	0,23887	2,9294	3,9373	1,60	4,40
	موظف إداري	27	3,8667	0,68388	0,13161	3,5961	4,1372	1,80	4,60
	عون	5	4,4000	0,54772	0,24495	3,7199	5,0801	4,00	5,00
	وظائف أخرى	41	3,8634	0,46570	0,07273	3,7164	4,0104	3,00	4,60
	Total	91	3,8088	0,69915	0,07329	3,6632	3,9544	1,60	5,00
Y	موظف تقني	18	3,7903	0,81511	0,19212	3,3850	4,1957	2,29	4,45
	موظف إداري	27	3,9367	0,53490	0,10294	3,7251	4,1483	2,42	4,71
	عون	5	4,4968	0,10601	0,04741	4,3651	4,6284	4,42	4,61
	وظائف أخرى	41	3,9481	0,23889	0,03731	3,8727	4,0235	3,58	4,45
	Total	91	3,9436	0,50571	0,05301	3,8383	4,0490	2,29	4,71

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجية	Between Groups	1,668	3	0,556	2,338	0,079
	Within Groups	20,687	87	0,238		
	Total	22,355	90			
الهيكل	Between Groups	2,648	3	0,883	1,811	0,151
	Within Groups	42,411	87	0,487		
	Total	45,059	90			
الأنظمة	Between Groups	3,023	3	1,008	3,423	0,021
	Within Groups	25,617	87	0,294		
	Total	28,640	90			
القيم	Between Groups	1,316	3	0,439	1,225	0,305
	Within Groups	31,144	87	0,358		

الملاحق

	Total	32,460	90			
المهارات	Between Groups	3,426	3	1,142	3,513	0,019
	Within Groups	28,284	87	0,325		
	Total	31,710	90			
العاملون	Between Groups	2,747	3	0,916	2,250	0,088
	Within Groups	35,414	87	0,407		
	Total	38,161	90			
القيادة	Between Groups	4,498	3	1,499	3,303	0,024
	Within Groups	39,495	87	0,454		
	Total	43,993	90			
Y	Between Groups	1,955	3	0,652	2,692	0,051
	Within Groups	21,062	87	0,242		
	Total	23,017	90			

الملاحق

الملحق رقم (07): إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نابذة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : برامي صياح

للسنة الجامعية : 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور تحليل ماستري (75) في تحتيّ الميزة التنافسية المستأهات في منظمات الأعمال	إدارة الأعمال	*1- زروفا مرام
		*2- بوعكان هناء

أو افق على تقديم المذكرة وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2026 / 02 / 21

الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

د. برامي صياح

الادارة

