



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2021

بعنوان:

التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د. عمار براهيمية

إعداد الطلبة:

- أيمن مطرف

- عبد العزيز قواسمية

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
علجية مقران	أستاذ مساعد أ	رئيسا
عمار براهيمية	أستاذ محاضر أ	مشرفا، مقررا
بلال مسعي	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

لا يسعنا في نهاية هذا الجهد إلا أن نسجد لله سبحانه وتعالى حمداً وشكراً، إذ سخر لنا برحمته وتوفيقه إنجاز هذا العمل فأنفجرت كل الأبواب، وتذلت كل الصعاب، وبعونه وتوفيقه كان دعم وعون الجميع.

كما نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير وصادق العرفان، إلى الأستاذ عمار براهيمية، لما قام به من جهد لما أفادنا من علمه، وسديد رأيه، وعظيم عطائه، على الرغم من مسؤولياته المتعددة.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة المحكمين على ما تكبدوه من جهد في الاطلاع على هذه الدراسة وإبداء ملاحظاتهم العلمية القيمة والسديدة عليها.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة وإثراء مضمونها.

والشكر الخالص إلى كل من وقف بجانبنا وساعدنا وقدم لنا يد العون من قريب أو بعيد من بداية هذا العمل إلى نهايته.

الإهداء

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، التي هزت سريري يمينها، وهزت العالم بيسراها،

إلى والدتي الحبيبة التي سهرت الليالي تدعو لي.

إلى والدي الحبيب حفظه الله ورعاه، وبارك في عمره، الذي أفنى حياته في سبيل توفير حياة

هائلة لي، ووقف بجاني وشجعني على مواصلة الدرب.

إلى كل إخوتي وإلى أصدقائي وأحبائي في مسيرة حياتي.

وإلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أيمن مطرف

الإهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام.
أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما، وأطال في
عمرهما، وإلى جميع الإخوة والأخوات، وكذا جميع الأهل والأقارب.
وإلى جميع الأصحاب والرفقاء، وإلى من يكون لي المحبة والتقدير وإلى جميع أساتذتي
ومعلمي من الابتدائي إلى الجامعة وإلى كل طالب علم نتمنى له النجاح.

عبد العزيز قواسمية

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
-	شكر و عرفان
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحليل البيئي
3	أولاً: ماهية التحليل البيئي
5	ثانياً: خطوات التحليل البيئي والعوامل المؤثرة فيه
6	ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية
8	رابعاً: تحليل البيئة الخارجية
12	خامساً: أداة تحليل Swot للبيئة الداخلية والخارجية
16	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة وعلاقته بالتحليل البيئي
16	أولاً: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
18	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
20	ثالثاً: استراتيجيات ومتطلبات بناء المزايا التنافسية المستدامة
26	رابعاً: دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية وطرق استدامتها
28	خامساً: علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية المستدامة
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	أولاً: دراسات سابقة محلية
30	ثانياً: دراسات سابقة عربية
31	ثالثاً: دراسات سابقة أجنبية
34	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة	
35	مقدمة الفصل
36	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة
36	أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة
37	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة
39	ثالثاً: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة
41	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
41	أولاً: تحديد مجتمع الدراسة
42	ثانياً: أداة الدراسة
42	ثالثاً: أدوات المعالجة الإحصائية
44	المبحث الثالث: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة
44	أولاً: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة
49	ثانياً: تحليل محاور الدراسة
54	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
56	خاتمة الفصل
57	الخاتمة
60	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة	01
43	المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي	02
43	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	03
43	معامل ألفا كروم باخ	04
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	05
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	06
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	07
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09
49	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري التحليل البيئي	10
50	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري التحليل البيئي	11
51	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الأول	12
52	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثاني	13
53	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث	14
54	علاقة معامل الارتباط بيرسون	15
54	اختبار الفرضية الرئيسية	16
55	اختبار الفرضيات الفرعية	17

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي	01
12	عوامل بيئة المؤسسة	02
13	مصفوفة SWOT	03
14	استراتيجيات تحليل SWOT	04
21	استراتيجيات Porter	05
22	استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة SCA	06
25	متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة	07
45	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	08
46	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	09
47	توزيع مجتمع الدراسة المستوى حسب التعليمي	10
48	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية	11
49	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	12

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الملاحق
43	الهيكل التنظيمي	01
64	الاستبيان	02
69	قائمة الأساتذة المحكمين	03
70	نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
74	نتائج محاور الاستبيان	05
76	نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية	06

المقدمة

1- تمهيد

تعيش المؤسسات في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتنفذ أنشطتها وتؤدي سياساتها في بيئة متسارعة التطور والتغير في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، مما يؤثر على هذه المؤسسات ويحتم عليها التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو وعدم الاختفاء أو التراجع.

بعدما كانت المؤسسات تسعى إلى الزيادة والرفع من أرباحها في الماضي القريب، أصبحت في يومنا الحاضر تسعى إلى تحقيق قدر مقبول من الأرباح نظرا إلى اشتداد المنافسة فيما بينها، كما أنها أصبحت تبحث في كل السبل التي تمكنها من البقاء والاستمرارية في السوق وتحقيق قدر مقبول من الأرباح من خلال الاعتماد على تحليل بيئتها الخارجية والداخلية اللذان يساعدان أي مؤسسة على فهم وضعها داخليا وخارجيا لتحقيق النجاح.

فالتحليل البيئي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة مهما كان نشاطها، حجتها، ملكيتها أو موقعها، باعتبار دوره في التعرف على فرص وتهديدات البيئة الخارجية، جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبذلك فإن بناء المزايا التنافسية المستدامة يعتمد بشكل واضح على التحليل البيئي، الذي يتمحور حول اكتشاف المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة عن منافسيها، ليتم العمل على استغلالها في إطار انتهاج استراتيجيات تنافسية واعتمادها في بناء وتطوير مزايا تنافسية مستدامة مع السعي لتحقيق استدامتها من منظور استراتيجي.

إن الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الخارجية والداخلية في إكساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها، وواقع ذلك في المؤسسات الجزائرية من خلال أخذ مؤسسة ناشطة في قطاع الاتصالات كعينة للمؤسسة الجزائرية، وهو ما نسعى لاستكشافه وتوضيحه في هذه الدراسة.

2- إشكالية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للبحث والكشف عن دور التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، ومن خلال ما تقدم تتجسد إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها كالاتي:

ما مدى مساهمة التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة؟

وانطلاقا من الاشكالية المطروحة وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي اتجاهات مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة للاعتماد على التحليل البيئي في عملياتها؟

- هل تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية لتحقيق التفوق التنافسي لأطول فترة ممكنة؟

- هل يؤثر ضعف المنافسة في قطاع نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر على القيام بالتحليل البيئي؟

- هل تسعى المؤسسة دائما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتفوق بها عن باقي المنافسين؟

3- فرضيات الدراسة:

تم بناء الدراسة الحالية عن الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور التحليل البيئي في تحقيق استدامة التكلفة المنخفضة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور التحليل البيئي في تحقيق استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور التحليل البيئي في تحقيق استدامة الجودة المتفوقة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4- مبررات اختيار موضوع البحث:

تنوع أسباب اختيارنا للموضوع محل الدراسة بين ما هو ذاتي؛ بحكم الرغبة الشخصية في البحث في موضوع التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية والتطبيقية، وهذه الرغبة نابعة أيضا لإدراك أهمية الموضوع بحكم الشبه التام لهذا النوع من التحليل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والمساهمة في إثراء المكتبة الجامعية في هذا المجال، ومساعدة الباحثين في الميدان لتحسين هذا العمل مستقبلا.

5- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- الوقوف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحليل البيئي والميزة التنافسية المستدامة.
- التعرف على مدى إدراك العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لأهمية القيام بالتحليل البيئي الخارجي والداخلي للبيئة التنافسية.
- معرفة مستوى الميزة التنافسية المحققة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تبيين مدى مساهمة التحليل البيئي كنتيجة حتمية للتفاعل بين تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

6- أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في نقص اهتمام الباحثين والدارسين بتناول الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها التي تكشف الدور الهام التي تسعى إليه أي مؤسسة من أجل البقاء في السوق والمحافظة على زبائنها.

بالإضافة إلى الكشف عن مستوى أو مدى تحقيق لمؤسسة اتصالات الجزائر للميزة التنافسية المستدامة وما هو مصدر هذه الميزة إن كانت موجودة، ومن ثمة توجيه أنظار متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية لأهمية التحليل البيئي كسبيل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

7- حدود البحث:

اقتصرت هذه الدراسة إلى الحدود التالية:

- **الحدود العلمية:** تناولت هذه الدراسة موضوع التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد تم في هذه الدراسة التركيز على تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية فيما يخص محور التحليل البيئي، أما المحور الثاني المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة تم التركيز على متغير التكلفة المنخفضة وخلق قيمة مميزة للزبائن والجودة.
- **الحدود المكانية:** وتمثل في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمثل في اتصالات الجزائر بتبسة.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على الأفراد الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2020/2021.

8- منهج البحث:

لمعالجة الاشكالية وبالتالي الاجابة على التساؤلات المطروحة والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع ولاختبار الفرضيات المصاغة تم استخدام مناهج متعددة نفي بأغراض الموضوع، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة مؤسسة اقتصادية وطنية، فقد تم الاعتماد على انتهاج الأسلوب التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

9- صعوبات البحث:

تتمثل أهم صعوبات البحث بالنسبة لهذه الدراسة في تشعب الموضوع وحدائته، كون التحليل البيئي غير مستخدم على مستوى المؤسسات الاقتصادية الوطنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى أهم صعوبة واجهتنا في هذه الدراسة هو تحديد الأسئلة التي يجب أن تحتويها الاستمارة كون أننا كنا نسعى إلى جمع أكبر عدد من المعلومات حول موضوع الدراسة.

ومن الصعوبات التي واجهتنا أيضا نقص المراجع وكذا انعدام الدراسات في هذا المجال مما يجد من إمكانية التوسع والتعمق في المفاهيم الأساسية لهذا الموضوع.

10- هيكل البحث:

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى نتائجها المنتظرة سيتم الاعتماد على خطة لمعالجته في فصلين، فصل منها سيخصص للجانب النظري والدراسات السابقة، والفصل الثاني سيخصص للجانب التطبيقي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- الفصل الأول: سيحمل الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سيتضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التحليل البيئي (مفهومه وخطوات التحليل البيئي والعوامل المؤثرة فيه وتحليل البيئة الخارجية والداخلية وأدوات تحليلها)، وستناول المبحث الثاني مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة وعلاقته بالتحليل البيئي من خلال التطرق لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وخصائصه، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة استراتيجيات ومتطلبات بناء المزايا التنافسية المستدامة، ودوافع البحث عنها، وطرق استدامتها وعلاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية المستدامة، أما المبحث الثالث سيتضمن الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة منها المحلية، العربية والأجنبية.

- الفصل الثاني: تم التطرق من خلاله إلى علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سيتناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة ويشمل التعريف بالمؤسسة والهيكلة التنظيمي وأهم الخدمات التي تقدمها، أما المبحث الثاني سيتضمن إجراءات الدراسة المتمثلة في تحديد مجتمع الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية، بينما المبحث الثالث سيخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة، وتحليل محاور الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة الفصل

تهدف المؤسسات اليوم إلى تحقيق البقاء والاستمرارية وخلق مكانة متميزة في السوق في ظل الانفجار المعلوماتي وتطورات التكنولوجيا الغير مسبوقه، بالإضافة إلى تعدد أشكال المنتجات والخدمات، وتغير حاجات ورغبات العملاء، أصبحت ضرورة الأخذ بالفكر الاستراتيجي ملحة لتحقيق الفعالية وتحقيق الاستمرارية.

هذه المنافسة جعلت المؤسسات في وضعية الحفاظ على موقعها التنافسي من أجل البقاء والتفوق، ما يتطلب آليات وأدوات تمكنها من رصد التحولات الخارجية المفاجئة استغلال الفوارق الداخلية ومحاوله التعرف عليها والتعامل معها، لذلك يعتبر التحليل البيئي الدور الكبير في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة.

وسيتيم في هذا الفصل التطرق بالتفصيل إلى الأساسيات النظرية حول التحليل البيئي والميزة التنافسية المستدامة والعلاقة بينهما وما تم دراسته من قبل الباحثين السابقين من خلال ما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحليل البيئي

- المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة وعلاقته بالتحليل البيئي

- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحليل البيئي

تعمل المؤسسة دائما على ضرورة التطوير من نفسها والارتقاء نحو الأفضل للبقاء والاستمرار في مجال الأعمال، حيث تتطلع لمعرفة ما يحيط بها داخليا وخارجيا، حتى تتمكنها من معرفة ما يتاح لها من فرص وما يقف أمامها من عوائق، وكذلك معرفة كل من نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تكون في نفس النوع أو القطاع، وذلك ذلك من أجل الاستثمار الأمثل في الفرص المتواجدة وتجنب تهديدات المنافسين والسعي نحو تحقيق المزايا التنافسية المستدامة التي تمكنها من السيطرة على السوق، و فيما يلي سيتم التفصيل في الجوانب الأساسية المعرفة بالتحليل البيئي من خلال:

- أولا: ماهية التحليل البيئي

- ثانيا: خطوات التحليل البيئي والعوامل المؤثرة فيه

- ثالثا: تحليل البيئة الداخلية

- رابعا: تحليل البيئة الخارجية

- خامسا: أداة تحليل Swot للبيئة الداخلية والخارجية

أولا: ماهية التحليل البيئي

تعمل المؤسسة بعد وضع رؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية تكون صورة المستقبل واضحة وما عليها سوى معرفة وفهم ما يدور داخلها وخارجها، من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية أي دراسة جميع عناصر البيئة المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية.

1- مفهوم التحليل البيئي

عملية التحليل البيئي يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها.

عملية التحليل والتشخيص مرتبطين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها.¹

فالتشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.

¹ حسين مصطفى الهلالي، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 93.

التحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي Environmental analysis للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي Internal audit لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.¹

من خلال التعريفين يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل البيئي، فهو تشخيص على شكل إجراءات فحص للمؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، ومن ثم تحليلها بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة.

2- أهمية التحليل البيئي

تحتل عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظراً لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي:²

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.
- يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.
- الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم من عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

ثانياً: خطوات التحليل البيئي والعوامل المؤثرة فيه

¹ بشار يزيد الوليد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 93.

² عماري عمار، الهاشمي بن واضح والقرني بن عبد الرحمن، مداخلة بعنوان: أهمية التحليل البيئي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، سكيكدة، 2006، ص 2.

تمر عملية التحليل البيئي عبر عدة خطوات وجب الأخذ بعين الاعتبار تكاليف وجهود القيام بالتحليل من أجل ضمان نتائج حقيقية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبالتالي سيتم توضيح هذه الخطوات والعوامل المؤثرة فيها.

1- خطوات التحليل البيئي: تحليل البيئة يحتاج إلى هيكلية وإلى تفصيل، ويقوم به أناس ملائمون في المؤسسة ثم يستخدم في تطوير

الاستراتيجيات في المؤسسة، وهناك العديد من الوسائل الموجودة لتحليل البيئة، ويقوم تحليل البيئة على أساس الخطوات التالية:¹

- **الخطوة الأولى:** عملية التعرف على البيئة تتضمن معرفة العوامل المؤثرة في تطوير التنظيم والأداء السابق له وعرفة الاتجاه المحتمل الذي ستتطور البيئة في اتجاهه وتحديد مفاتيح السيطرة المحتملة.

- **الخطوة الثانية:** الحكم على طبيعة البيئة وتتضمن معرفة درجة مصدر أي شك محتمل الوجود.

- **الخطوة الثالثة:** تجربة وفحص العوامل الخاصة بالبيئة وتتضمن معرفة طبيعة وهيكل كل قطاع سوقي تقوم المؤسسة بالعمل فيه.

- **الخطوة الرابعة:** تحليل الوضع الاستراتيجي للمؤسسة ويتضمن تحليل استراتيجيات المجموعة المنافسة وتحليل الحصة السوقية.

- **الخطوة الخامسة:** التعرف بشكل مفصل على القوى البيئية التي سوف تؤثر على التنظيم وتتضمن معرفة الفرص وأنواعها والتهديدات التي يمكن أن تنشأ.

- **الخطوة السادسة:** تقرير الوضع الاستراتيجي المثالي المستقبلي على ضوء الخطوات الخمسة السابقة وتحديد النتائج الناجمة عن اتباع هذه الاستراتيجيات.

2- العوامل المؤثرة في التحليل البيئي: على الرغم من المزايا الكثيرة التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام التحليل البيئي إلا أن هناك العديد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عوامل تتمثل في:²

تكاليف التحليل البيئي: تستغرق عملية التحليل البيئي زمنا طويلا كما تطلب إنفاقا كبيرا عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.

الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتحليل البيئي: المورد البشري أهم الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم واستمراره، ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التحليل البيئي، فإنه يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التحليل.

ثالثا: تحليل البيئة الداخلية

¹ علي فلاح الزعبي، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 87.

² الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، 2015، ص 135-136.

من الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي أن تستند استراتيجية المؤسسة على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة أي تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف.

تتم المؤسسة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية، ويقصد بنقاط القوة عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة سواء كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها، أما نقاط الضعف فهي عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

1- أهمية تحليل البيئة الداخلية

تتجسد أهمية كبيرة من خلال دراسة وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة من أهمها ما يلي:

- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة.
- تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوى الدافعة كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية.
- الاستغلال الأمثل والاستخدام الكفء للموارد لاقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

2- عناصر البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من مجموعة أنظمة يتركز بعضها في إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي، في حين تتركز المجموعة الأخرى من الأنظمة على أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والسياسي وغيره، وكذلك الجوانب الغير الملموسة لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى نوع من التحليل والتمعن بالتالي يمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية فيما يلي:¹

الهيكل التنظيمي: يعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً على مستوى الفرد باعتبارها شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي.

الثقافة التنظيمية: مكون أساسي في البيئة الداخلية للمؤسسة، إشكالية وضعها في التحليل والدراسة نابعا من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة، وأن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها فالثقافة توحد السلوكات وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 114-116.

موارد المؤسسة: هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة، وقد تكون ملموسة كالمباني والأموال أو غير ملموسة كالاسم التجاري، وسمعة المؤسسة، وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية، وتعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية.

3- مداخل تحليل البيئة الداخلية:

توصف عملية التحليل للبيئة الداخلية بأنها تكون خاضعة إلى تمييز داخلي حسب مستوى ونوع المدير الاستراتيجي، والمتعارف عليه أنه لا يوجد اتفاق بين المديرين حول القدرة المتميزة للمؤسسة، ويلاحظ أن كل مؤسسة تكون منفردة في كيفية تطوير واستخدام مزاياها التنافسية حيث تقوم المؤسسة بتشخيص تلك المزايا على أساس تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف)، وهذا التشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية يتطلب القيام بتحليل دقيق من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة عنها.

يمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها:

3-1-1 مدخل S-7: يتضمن هذا المدخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجمع معلومات عن سبع متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S) وهي:¹

الهيكل (Structur): يتمثل في العنصر المؤثر في إنجاح أو إفشال التنفيذ الاستراتيجي لأنه بمثابة الوعاء الذي يستوعب عناصر التنفيذ المختلفة.

الأفراد (Staf): الكادر الوظيفي الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملها والقادر على التطور والاستجابة في قدراته لتنفيذ ما هو مطلوب منه.

الاستراتيجية (Stratigy): الطريق الذي تضعه المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

نمط الإدارة (Stul): تعني مشاركة العاملين في المؤسسة مع السلوك والتفكير الذي تضعه المؤسسة.

الأنظمة والإجراءات (Systems an procedures): تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الانتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم الأداء وتقييم العمل.

المهارات (Skills): هي مختلف المهارات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد الذين يعملون في المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية المطلوب تنفيذها.

¹ محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحيى محمد الجحاني، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلة القلم، العدد 12، اليمن، 2019، ص326.

القيم المشتركة (Shared values): تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة وغالبا لا نجدتها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

3-2- مدخل تحليل سلسلة القيمة: تعتبر أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تداعم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقا لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها وهذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة وإن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية ولاستخدام هذا المدخل يجب اتباع الخطوات التالية:¹

الخطوة الأولى: تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين أنه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد العمليات والإنتاج، التسويق، البيع، المناولة والتخزين للمنتجات التامة وخدمة العملاء كما أنه يوجد أربعة أنشطة وهي الشراء تطوير التكنولوجيا إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية للإدارة، والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية.

الخطوة الثانية: تحديد العلاقات بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات، حيث تعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر ويعني ذلك أن فارق الميزة التنافسية في السوق ينخفض جزئيا نتيجة اختلاف الطريقة في المؤسسات المنافسة.

الخطوة الثالثة: فحص علاقة التناعم أو التداوب في منتجات المؤسسة أو وحداتها الاستراتيجية فكل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان والإنتاج لا تحتوي فقط على إمكانيات تحقيق لاقتصاديات الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر أنشطة ذاتها وتحقيق اقتصاديات النطاق عند سلاسل القيمة لناشطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع.

رابعا: تحليل البيئة الخارجية

التطور الحاصل الذي تعرفه المجتمعات، والاختلاف وتنوع الحاجات والخدمات من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، فقد كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسة كمشاكل العمال وظروف العمل فقد اتضح بعد زمن أن الظروف الداخلية على صلة وثيقة بظروف البيئة الخارجية.

يرى كل من James و Mintzberg بأنها "جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرارات".

وفي المفهوم الذي قدمه Jauch و Glueck هي "العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة".

¹ هباز أم السعد، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص21.

كما أن تحليل البيئة الخارجية يتضمن البحث عما قد تأتي به البيئة من فرص وما قد تحمله من تهديدات حيث تستعد المؤسسة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة.

مما سبق يمكن القول إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ما هو إلا اغتنام للفرص المتاحة أمامها وتجنب للتهديدات التي تترتب بها ومواجهتها بأقل أضرار ممكنة.

1- أهمية تحليل البيئة الخارجية

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية:¹

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
- تحديد سمات المجتمع الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنها القيم والعادات السائدة والأولويات التي تعطى لها.
- تشخيص أنماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات، الذين يمثلون قطاعات عملائها والذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها.
- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل في وقت مناسب والتقليل من آثارها.
- بيان علاقة التأثير بالمؤسسات المختلفة.

2- عناصر البيئة الخارجية

تشمل عناصر البيئة الخارجية مستويين أساسيين يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة وتسمى أيضا البيئة الكلية الغير المباشرة ويتمثل المستوى الثاني في البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة المباشرة.

أ- **البيئة الخارجية العامة:** تشير البيئة الخارجية العامة على مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة وأبعادها تتمثل في الآتي:

- **المتغيرات الاقتصادية:** تتمثل هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجيهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسات وهي تتبع استراتيجيات مختلفة كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطة التنمية

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 88-89.

الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة في الناتج القومي الإجمالي ومعدل الدخل القومي ومعدل النمو الاقتصادي ومتوسط دخل الفرد الميزان التجاري، أسعار المواد الأولية وأسعار الفائدة والسياسات النقدية والمالية وغيرها.¹

- المتغيرات الفنية التكنولوجية: تشمل الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز العمل أو الانتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية:²

- ظهور منتجات وخدمات جديدة.

- ظهور بدائل طرق وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام واستخدامات هذه المواد.

- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية.

- متغيرات اجتماعية وثقافية: مثل التغير في نمط المعيشة والتوقعات المهنية، أنشطة المستهلك، معدل تكوين الأسرة ومعدل النمو السكاني، معدلات الوفيات والمواليد، التوزيع العمري للسكان.³

- المتغيرات القانونية والسياسية: تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص.⁴

- المتغيرات الدولية: دخول الدولة في كتلتا اقتصادية دولية أو زيادة اتحاد الدول نحو تكوين تجمعات معينة مثل الاتحاد الأوروبي أو دول جنوب شرق آسيا قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق امام المؤسسات، كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه قيود مثل ارتفاع أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج السلع وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج فتتخفف الانتاجية، كما أن الاختلافات بين الدول في المزيج الثقافي (العادات والتقاليد) قد يترتب عليه صعوبة تنميط الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمؤسسة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو الغير المباشر.⁵

ب- البيئة الخارجية الخاصة: كون المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، حيث يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المؤسسات أو تكون بيئة خاصة لمؤسسات بذاتها دون غيرها من المؤسسات الأخرى، لذلك فإن البيئة الخاصة أو البيئة المهمة تتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي يجب أن تؤخذ بأهمية كبيرة.

تجدر الإشارة على أن الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة، فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية للبيئة الصناعية والمنافسة، مركزية على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية الصناعية، في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من مجهزين وعملاء وموردين

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 260.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 116.

³ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 11.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 147.

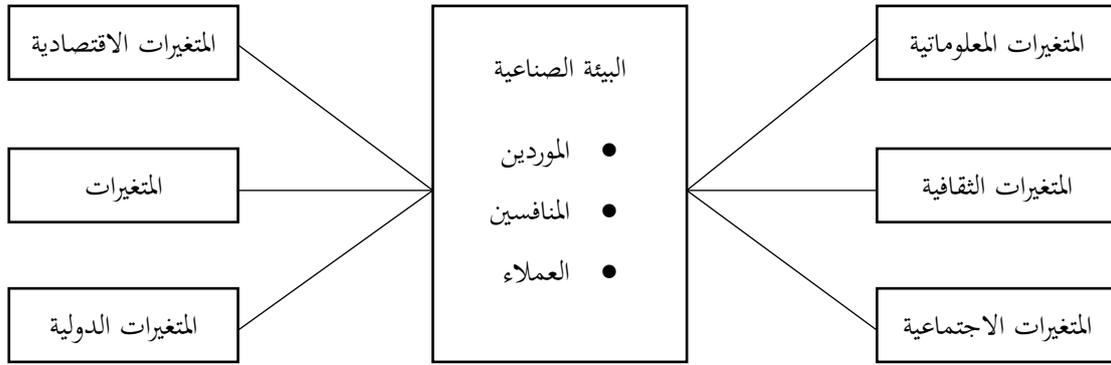
⁵ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 118-119.

وغيرهم وأما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركز في النموذج الأكثر عمليا لتحليل قوة المنافسة، ومن خلال ذلك نقوم بتوضيح مركز لهذه الاتجاهات الثلاث: ¹

– **البيئة الصناعية والتنافسية:** شيوع حالة المنافسة وانفتاح البيئة العاملة وازدياد ظاهرة العولمة وارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية، لهذا انتقل التحليل من التركيز البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي، وتمثل هذه الظاهرة منطقية باعتبارها أن تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيرها ينصب لاحقا على مفردات البيئة الصناعية التنافسية.

حيث مثل الباحث Grant من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص262.

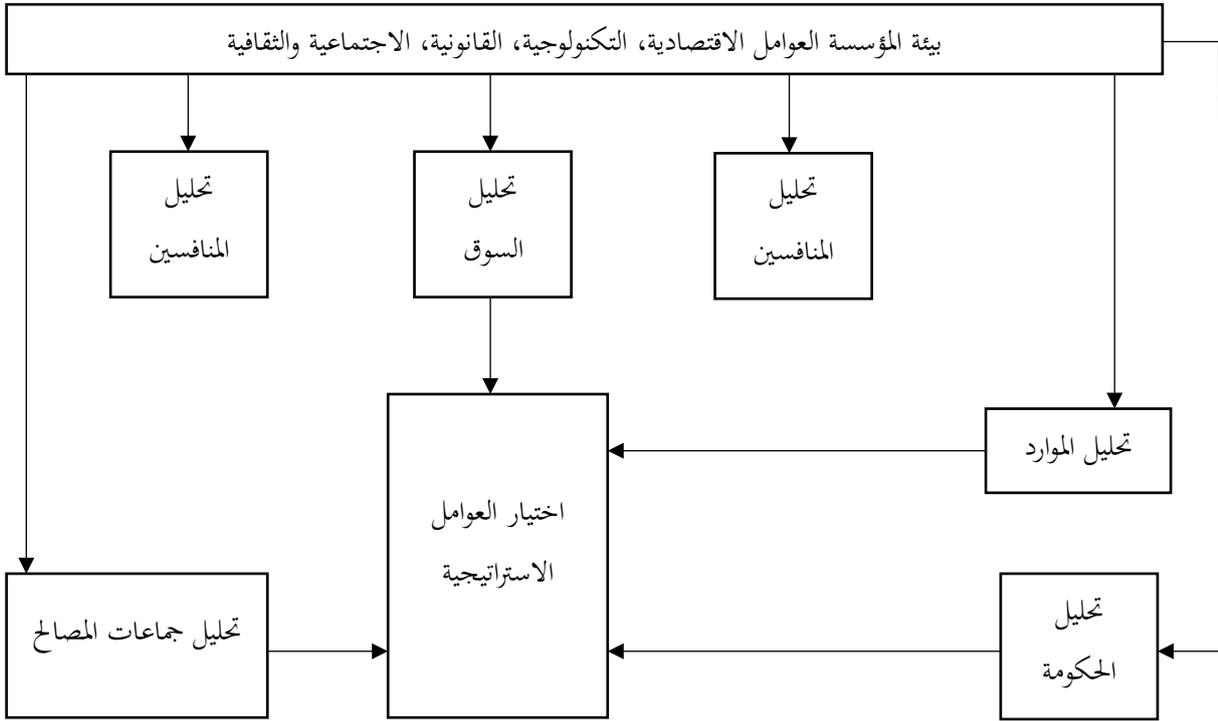
يمكن الاستنتاج من خلال الشكل السابق أن الهدف من تحليل البيئة الصناعية والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية المنتجين الحاليين والمتوقعين، وكذلك التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة.

– **بيئة العمل:** المقصود بها المهنة الخاصة التي تتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبيا التأثير فيها.

توضح هذه العوامل في الشكل التالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص262.

الشكل رقم (02): عوامل بيئة المؤسسة



المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص92.

من خلال الشكل السابق فإن المتغيرات في بيئة المجتمع تنعكس على شكل ضغوط على المؤسسة من جماعات المصالح وتتضمن مراقبة المؤسسة للبيئة لتحليل لكل القوى أو العوامل ذات العلاقة في بيئة العمل، ويؤدي ذلك إلى التعرف على أشخاص ذوي خبرة موجودين في مختلف وظائف المؤسسة، ويقوم كل منهم بدراسة المتغيرات البيئية ذات العلاقة بإعداد تقارير دورية يتم رفعها إلى الإدارة العليا، وكما يلاحظ من خلال الشكل فإن عناصر بيئة العمل التي تتطلب مراقبة مستمرة من قبل المؤسسة هي جماعات المصالح، الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة، الأسواق، المنافسين، الموردين والحكومة.

– **تحليل قوى المنافسة:** كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق وإن القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانات كبيرة ووقت وجهد كبير وموارد كبيرة، فإن هذا الأمر قد لا تقوى عليه إلا مؤسسات الأعمال الكبيرة الحجم وذات الإمكانيات الكبيرة، حيث قام العديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوة البيئة الخارجية من خلال البحث عن المعلومات، فمن وجهة نظر Porter المؤسسات يجب أن تعتبر أهميته كبيرة لقوة المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية المؤسسة.

خامسا: أداة تحليل Swot للبيئة الداخلية والخارجية

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة التي تستخدم في مجال التحليل البيئي والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي وتحليل (Swot) هو أحد الأدوات البسيطة التي يمكن للموردين استخدامها للتوصل لنظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجي للمؤسسة،

ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي وهو أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنتج في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة التي تتمثل في نقاط القوة والضعف وبين الموقف في بيئتها الخارجية الفرص والتهديدات.

الغرض من ذلك هو تحديد نموذج واحد من عدة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا الموضحة في مصفوفة (Swot):¹

الشكل رقم (03): مصفوفة SWOT

	مساعدة	تحديات
البيئة	S نقاط القوة	W نقاط الضعف
البيئة الخارجية	O الفرص	T التهديدات

المصدر: إعداد الطالبين

- نقاط القوة (Strengths): سمة خاصة إيجابية تعطي المؤسسة قدرة على الاستمرار، لكونها مصدر تنظيمي مهم يعزز من الوضع التنافسي للمؤسسة.

- نقاط الضعف (Weaknesses): حالو أو خاصية تضع المؤسسة في مواجهة أضرار كبيرة، وتجعل المؤسسة عرضة لهجوم المنافسين.

- الفرص (Opportunities): تعتبر الفرص ظرف سانح يمكن استخدامه لأغراض مفيدة، وتأتي الفرص من البيئة الخارجية للمؤسسة، لذا تقرر إدارة المؤسسة كيفية الاستفادة منها، وقد تحدث هذه الفرص نتيجة لتغيرات مفيدة في أحد العوامل التي تكون البيئة الخارجية للمؤسسة، وقد يتم خلق هذه الفرص عن طريق مبادرة الإدارة في تكييف البيئة لمصلحتها.

- التهديدات (Threats): خاصية في البيئة الخارجية تكون غير مريحة للمؤسسة، لذا ينبغي على الإدارة توقع مثل هذه التهديدات المحتملة، وإعداد الاستراتيجيات لتحبيدها والحد منها.

1- أهمية التحليل SWOT:

¹ محمد عبد الجليل ناجي المليكى، فهد يحيى محمد الجحاني، مرجع سابق، ص 329.

تعتبر أداة SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المؤسسات وحتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية، وهي من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية في ذات الوقت والتي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها، وتتمثل أبرزها فيما يلي:¹

- يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.
- يستخدم تحليل SWOT لمعالجة الأوضاع الاستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار.
- يساعد المؤسسة على تنظيم ومراجعة المعلومات والانتقال لأفضل النظم.
- يساهم في توليد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على مبرراتها التنافسية.
- مهم لاستكشاف حلول جديدة للمشاكل، وتحديد الحواجز واتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية، ولتبادل الأفكار وجهاز تسجيل كوسيلة للتواصل، ولتعزيز مصداقية لقادة أو الداعمين الرئيسيين.

2- استراتيجيات تحليل SWOT:

في ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارة القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تلخص بما يأتي من استراتيجيات:²

الشكل رقم (04): استراتيجيات تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
		نقاط البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية (2)	استراتيجية هجومية (1)	الفرص
استراتيجية انكماشية (4)	استراتيجية دفاعية (3)	التهديدات

¹ جفوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 62.

² جفوي فادية، مرجع سابق، ص 63-64.

مصدر: دانيال الحمصي، أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد، دمشق، ص10.

- استراتيجية هجومية: يشير المربع (1) إلى أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلا عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة علما أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المؤسسة.

- استراتيجية علاجية: يوضح المربع (2) أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الانتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

- استراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجدت المؤسسة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم القوة التهديدات التي تواجهها.

- استراتيجية انكماشية: تتجه المؤسسة إلى اتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية كما في المربع (4)، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة وعلاقته بالتحليل البيئي

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الأعمال في موقع السوق، تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، وعليه سيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومختلف خصائصها ومتطلبات بناءها واستدامتها، وسيتم معرفة أهم جوانبها من خلال ما يلي:

- أولاً: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

- ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

- ثالثاً: استراتيجيات ومتطلبات بناء المزايا التنافسية المستدامة

- رابعاً: دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية وطرق استدامتها

- خامساً: علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية المستدامة

أولاً: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تزايد واشتداد المنافسة بمشاركة منافسين جدد يأتون من البيئات المختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة يؤدي إلى الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة، حيث في ظل هذه المنافسة لم تعد الميزة التنافسية قابلة للاستمرار لفترة طويلة وهذا ما يتطلب الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة التي على المؤسسة تطويرها وتجديدها باستمرار من أجل بقاء المؤسسة في السوق.

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة انبثق في سنة 1985 عندما ناقش "بورتر" الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية، مشير إلى أن المؤسسات يمكن أن تمتلك التكلفة الأدنى أو التميز لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.¹

كما أشار Dickson سنة 1992 إلى حاجة المؤسسة أن تتعلم كيف تنشئ ميزات جديدة تحافظ على بقائها متقدمة على منافسيها.²

قدم J.barney تعريفاً رسمياً للميزة التنافسية المستدامة على أن "المؤسسة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ استراتيجية إنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع منافسيها الحاليين والمستقبليين وعندما لا تكون المؤسسات الأخرى قادرة على استنساخ منافع هذه الاستراتيجية".

في حين يتطلب إعطاء مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاث مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، الاستدامة)، حيث عرف كل منهم كما يلي:

¹ Porter M., "Competitive Advantage", The Free Press, 1985, p3.

² Dickson, Peter R, "Toward a General Theory of Competitive Rationality", Journal of Marketing (January): 69-83, 1992, p 69.

- الميزة: المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة.
- التنافسية: الخصائص التي تتصف بها المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها.
- الاستدامة: الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة، حيث تتطلب طريقة جديدة للتفكير وذكاء استراتيجي مستداما مختلفا عن التفكير خارج الحدود المتعارف عليها.
- يرى Porter أن الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق المؤسسة ربحا اقتصاديا عاليا لفترة طويلة، أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها.¹

من خلال تعريف "بوتر" للميزة التنافسية المستدامة يعني أنها الأعمال المربحة على المدى البعيد بحيث تكون القيمة التي تنشئها تتجاوز تكلفة الأنشطة على المدى البعيد، ومع ذلك في ظل المنافسة فإن مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا فإن المؤسسة يقال إنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تحقق أرباحا تتجاوز متوسط الصناعة أي المجال التي تعمل فيه.²

ويعرف Coyne الميزة التنافسية المستدامة بأنها "مجموعة الأعمال التي تقوم بها الشركة لأجل تحقيق غاياتها الاستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا".³

على ضوء ما تقدم يمكن الاستنتاج أن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من العمليات والأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة والتي تقوم بتنفيذ استراتيجية تقدم قيمة للزبون لا يستطيع أحد المنافسين استنساخها أو الاستفادة منها، وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتحقيق الربح والنجاح طويل الأمد.

2- خصائص الميزة التنافسية المستدامة

- تتميز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية، حيث كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى كما يلي:⁴
- تحقق السبق والأفضلية على المنافسين على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط أي أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس.
- تتسم بالنسبية مقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة.
- تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة لأخرى.

¹ Porter M, OP.CIT, p5.

² Reginald M. Beal, "Competitive Advantage": Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment, school of Business and Industry Florida A&M University, 2010, p6.

³ Cushman Donald P & King Sarah Sanderson, "Exelence in Communicating Organisational Strategy", State University of New York press, New York, USA, 2001, p28-31.

⁴ أبوبكر بوسلم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف،

- تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها.
- تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة.
- صعوبة التقليد والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

- تعددت الدراسات والاجتهادات العلمية التي بحثت في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، حيث يرى Paul Shrivastava أن أبرز وأهم تصنيف للميزة التنافسية المستدامة هو الذي يرتبط بالبعد البيئي Eco-Advantage أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البيئة ومن معالجتها للمشكلات البيئية، يمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:¹
- الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية: الامتثال للقوانين واللوائح هو فرصة للأعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بطرق جديدة تقوم على ثقافة المجموع الإيجابي للطرفين أي ثقافة ربح - ربح (win - win) أي ربح المؤسسة من خلال السمعة البيئية عالية الجودة وربح البيئة والمجتمع ككل.
 - استراتيجية للتمييز البيئي: وذلك بالتركيز على شريحة الزبائن الخضراء، حيث أن هناك عدة زبائن بيئيون مستعدون لدفع علاوات سعرية من أجل السلع والخدمات الودية بيئيا وبالتالي تحولهم إلى فرص سوقية جديدة.
 - الابتكار البيئي: بأن تكون التحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات المؤسسة تتعلق بحل المشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها، أي أن يكون الابتكار ودي وصاديق للبيئة أو وسيلة لإلغاء الأساليب والمنتجات والمواد الملوثة والضارة للبيئة.
 - الثقافة الخضراء: التي تقوم على القيم والمعايير الخضراء في المؤسسة من خلال (تكنولوجيا أنظف، اتجاهات بيئية للأفراد، مفاهيم وأساليب خضراء).
 - القيمة اللاملموسة الخضراء: وهي أن يكون للمؤسسة الملتزمة بيئيا صورة ذهنية خضراء وسمعة ناصعة لدى الزبائن وباقي الأطراف أصحاب المصلحة من خلال المبادرات والابتكارات البيئية.

بينما يقترح كل من (Vurro & Perrini) الأبعاد التالية الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة:²

¹ McElroy, M.W. "The Sustainability Code – A Policy Model for Achieving Sustainable Innovation in Organizations", Retrived July 3, 2006, p5.

² Perrini Francesco, Vurro Clodia, "Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints", Symphonya, Emerging Issues in Management, n 2, p28.

– الموارد غير الملموسة: حيث يساهم هذا البعد في تحقيق التميز التنافسي نظرا للموارد المعنوية التي تتميز بقتلها وصعوبة تكوينها، فالتعقيد والطبيعة الضمنية لها، يؤدي الى الحصول على ميزة تنافسية من الصعب اكتشافها وتقليدها من قبل المنافسين.

– الكفاءات: شهدت سنوات التسعينات من القرن 20 في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية ، التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين و خلق قيمة لعملائها، فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، وعليه فإنه على الشركة إعداد إستراتيجية تخدم عملية بناء وتنمية هذه الكفاءات، لإعطاء ثمارها ونجاحها في ذلك يعني امتلاك الشركة لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي أي تعمل على التعلم، مما يمنح لها تميزا خاصا عن منافسيها.

في حين قد اعتمدت دراسة (Coyné) على الأبعاد التالية للميزة التنافسية المستدامة:¹

– المنافسة الديناميكية: تشير الى قدرة العمليات التسويقية الخاصة بالمؤسسة على بناء علاقات قوية مع الزبائن من خلال التأثير في قيمهم واتجاهاتهم لأجل كسب ولائهم.

– القدرات الجوهرية: وهي مجموع موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة والتي يمكن بواسطتها تقديم منتجات حسب المواصفات والمقاييس المرغوبة من قبل المستهلك.

– المراكز التشغيلية: يعني قدرة المؤسسة على تحويل بعض أو جزء من أنشطتها إلى مراكز تشغيل جديدة بهدف خلق عرض جديد يستجيب لاحتياجات الزبائن ويتم ذلك باتباع أسلوب التنوع أو التخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين على المدى البعيد.

بينما تبنت دراسة (جابر) الأبعاد التالية في تفسير الميزة التنافسية المستدامة:²

– الإبداع: يحتل الإبداع موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكن المؤسسة من رفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف واكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

– اليقظة الاستراتيجية: ويكون بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى المؤسسة بخصوص الأسواق والعملاء والمنافسين، وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقاءها، والوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق التفوق المستمر.

– المرونة: يقصد بها احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم وإشراكهم في القرارات من أجل إضافة القيمة لهم بشكل دائم ومستمر، فهي تسمح للمؤسسة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات والخدمات، أي تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وأن تضبط كفاءاتها وتعديل الطرائق، وتستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى

¹ Cushlan Donald P 1 King Sarah, OP.cit. p33.

² جابر محمد جابر، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير، القاهرة، 1990، ص22.

القدرة على التكيف مع حالة عدم التأكد الناجمة عن تغيرات البيئة، فالمؤسسة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بسهولة لأجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

- **التحالفات الإستراتيجية:** يمكن تقدم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة حدة المنافسة، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد حدة التقليد¹، فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي الى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة والبحث عن تعظيمها لأجل الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة.²

ثالثا: استراتيجيات ومتطلبات بناء المزايا التنافسية المستدامة

1- استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على أساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، كما أشار إليها Porter من خلال ثلاث استراتيجيات عامة، وأيضا Aaker سنة 2004 أشار إلى هناك عدة محاور عدة في داخلها استراتيجيات تمكن من الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

1-1- استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب (Porter, 1985)

استراتيجية قيادة التكلفة: هي قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على ألا يكون ذلك على حساب الجودة أو مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون³، وتتميز استراتيجية قيادة التكلفة بعدة مزايا تشجع المؤسسات على تطبيقها وهي:⁴

- في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- تتمتع بحصانة اتجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
- تحتل موقعا تنافسيا ممتاز يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- يمكنها بالمقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

¹ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2000، ص57.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموع النيل العربية ط1، القاهرة، 1999، ص32.

³ ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2000، ص22.

⁴ شارلز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد فاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1999، ص312-313.

استراتيجية التمايز: هي البحث عما يميز منتج المؤسسة عن منتج المنافسين وتوظف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المؤسسة تستفيد منها أطول مدة ممكنة، والتالي هذا التميز يعطي قيمة للمنتوج كما يقوم على قدرة استراتيجية قوية وصعبة التقليد¹، حيث تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا أهمها:²

- التميز على أساس التفوق التكنولوجي من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح للمؤسسة بتحقيق سبق في مجال الإنتاج.
- الولاء الكبير للعلامة التجارية والذي يعطي للمؤسسة الحماية من منافسة المنتجات البديلة، كما يعتبر عائقا أمام دخول المنافسين الجدد.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التنافس.

- لا يمثل الزبون خطرا على المؤسسة حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر، لأن هذا الأخير مستعد أن يدفع سعرا استثنائيا عاليا مقابل التميز الذي يحصل عليه.

نجاح هذه الاستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على موارد ومهارات وكفاءات يصعب تقليدها، فكلما تميزت المؤسسة بجملة من المستويات كلما كانت هذه الاستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستقرار في تحقيق أعلى الأرباح.

استراتيجية التركيز: هي تقسيم السوق إلى عدة قطاعات للتعامل مع قطاع واحد، أس التركيز على قطاع معين من السوق باستخدام أحد الاستراتيجيات، إما استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز أو الاثنين معا، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل الموارد وجهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، مما يكسبها الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع.³

من خلال ما سبق يمكن توضيح استراتيجيات Porter في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): استراتيجيات Porter

		التكلفة الأقل	التمايز
هدف واسع النطاق		قيادة التكلفة	التمايز
هدف ضمني تنافسي		التركيز على التكلفة	التركيز على التمايز

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

¹ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص188.

² نادية المعارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص110-111.

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص230.

يتضح من الشكل أعلاه أن الميزة التنافسية تأتي من مصدرين هما تميز منتوج من المنتجات المنافسة عن طريق استراتيجية التمايز، والثاني هو التكلفة المنخفضة المحققة عن طريق استراتيجية قيادة التكلفة.

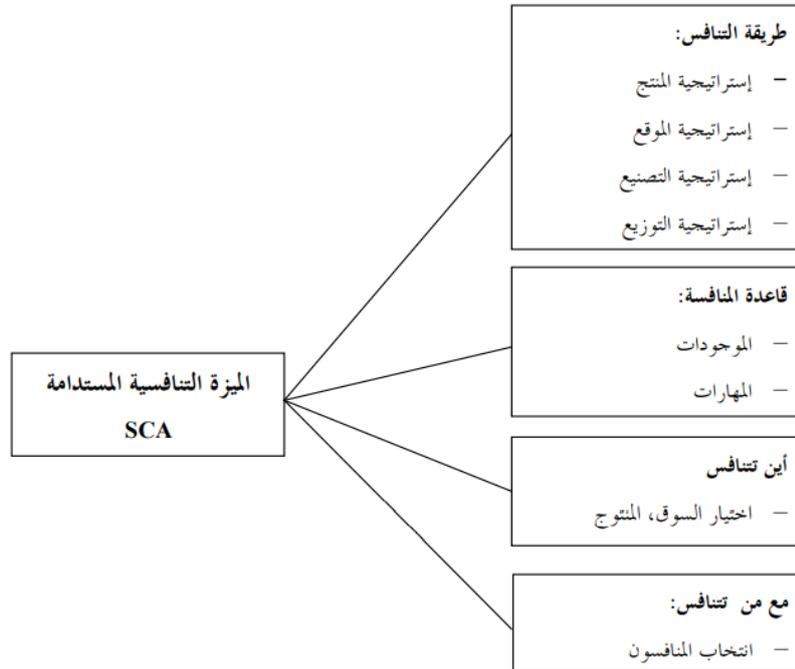
ومن خلال ما تقدم يتضح أن استخدام المؤسسة لهذه الاستراتيجيات التنافسية يكسبها ميزة تنافسية مستدامة يعبر عنها كما يلي:¹

- الحصول على الأرباح المستدامة من خلال تخفيض التكاليف والوقوف بوجه المنتجات البديلة ما دامت تقدم أسعار أقل.
- قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن من خلال الجودة المتميزة وخدمة الزبون، وهذه القيمة مرتبطة بعدم القدرة على التقليد من قبل المنافسين.
- تركيز المؤسسة على مجموعة من الزبائن يجعلها أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق.

1-2- استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب (Aaker, 2004)

يرى Aaker أن هناك محاور عديدة تعمل في داخلها استراتيجيات يمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة وهي موضحة في الشكل التالي:²

الشكل رقم (06): استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة SCA



Source: A.Aakr, David, strategic market management, 6th John Wiley, Sons, INC, 2004, p134.

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، 158.

² حياة قمرى، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017/2016، ص 13-14.

طريقة التنافس:

تشير إلى أربع استراتيجيات وهي:

– **استراتيجية تطوير المنتج:** المؤسسة التي ترغب في البقاء في السوق هي التي تهتم باختبار وتطوير منتجات جديدة ولغرض تحقيق ذلك بفعالية فيجب الحصول على نظرة هامة ونظرة متخصصة حول تطوير سوق المنتج، من المزايا التي تحققها هذه الاستراتيجية هي خلق صورة إيجابية عن المؤسسة لدى المستهلكين لكونها تسعى إلى تطوير واستدامة الميزة التنافسية.

– **استراتيجية الموقع:** المؤسسات التي تحتل موقعا تنافسيا في الصناعة تمتلك مداخل متعددة للمعلومات حول قدرات وقابلية الزبائن المحتملين ودرجة الثقة التي يتمتعون بها، لذا فهي تستطيع الحصول على عوائد أكبر في السوق، ويعد الانفراد والقوة وعدد من المقدرات الجوهرية للمؤسسة مقياس للموقع التنافسي وستزداد عائداها من الاستراتيجية الكلية وبذلك تتحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

– **استراتيجية التصنيع:** الطريقة التي يمكن بها تطوير وظيفة الإنتاج لدعم واستناد الميزة التنافسية المستدامة لوحدة الأعمال الاستراتيجية، وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الأخرى في المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن ما تستهدفه استراتيجية التصنيع ليس من المنتج بل القدرات التي تهيئ وتقدم المنتج لذلك فإن استراتيجية التصنيع هي الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع استراتيجية الأعمال الكلية.

– **استراتيجية التوزيع:** تتمثل في الأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة، حيث أن المؤسسة تعتمد على نظام التوزيع بهدف تحقيق انسياب سليم ودقيق لمنتجاتها التي تتعامل بها مع أسواقها المختلفة سواء كانت أسواق استهلاك أو استهلاك صناعي، وتعد المنافذ التوزيعية هي طرف تستخدمه المؤسسة من أجل إيصال منتجاتها إلى الطرف المستهدف، لذلك تسعى إدارة التوزيع إلى تحقيق العلاقة المتينة بين العاملين في سلسلة التجهيز لخلق نظام شمولي قادر على خدمة الزبون لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

قاعدة المنافسة (الموجودات والمهارات):

إن التنوع في التقنيات والأفكار والأهداف بين المؤسسات المنافسة يجعل من الصعب التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المؤسسات، إذا العامل الأول في الميزة التنافسية المستدامة هو قاعدة المنافسة وينظر Porter إلى استراتيجية الأعمال على أنها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي أسهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها حيث أن استراتيجية الأعمال تمثل خطة المدراء لاستخدام موارد المؤسسة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية، فالاستراتيجية تحتاج إلى مجموعة من الموجودات والمهارات والقدرات، ومن غير توافر المهارات لا يمكن للميزة التنافسية المستدامة أن تستمر.

أين تتنافس:

العنصر الثالث الذي يحدد الميزة التنافسية المستدامة هو سوق المنتج المستهدف، فالاستراتيجية المعرفة بشكل جيد والمدعومة بموجودات ومهارات ممكن أن تفشل لأنها لا تعمل في المكان المناسب للمؤسسة يمكن أن تنفذ الاستراتيجية التنافسية إما بشكل هجومي أو دفاعي والتكتيك الدفاعي فيأخذ مكانة في موقع السوق الحالي للمؤسسة كموقف دفاعي ضد أي هجوم محتمل من المنافسين.

مع من تتنافس:

العنصر الرابع المطلوب للوصول لميزة تنافسية مستدامة يتضمن معرفة مجموعة مناسبة من المنافسين، فمن المهم تقدير ما إذا كان المنافس ضعيفا أو قويا بالنظر إلى الموجودات والمهارات المملوكة، والهدف هو الوصول إلى استراتيجية تتلاءم مع المنافسين الذي يفتقر للقوة في الموجودات والمهارات المعينة، لذلك فإن اختيار السوق المستهدف يعتمد على قدرة المؤسسة على اختراق حدود السوق وتجاوز عقباته وفي نفس الوقت وضع عقبات على دخول منافسين آخرين، وهذه المقدرة تستند إلى ما تملكه المؤسسة من قدرات بشرية ومالية وقابلية تنظيمية، ويعد استهداف السوق من أهم العوامل التي يجب أن تتعامل معها المؤسسة لإدراك ما تستطيع أن تقوم له من استراتيجيات تسويقية وما تملكه من مهارات وقدرات إبداعية تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة التي تتفوق بها على منافسيها.

2- متطلبات بناء المزايا التنافسية المستدامة

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام الخاص هو عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة، والتي تتطلب شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، موضحة كما يلي:¹

أسس التنافس: بناء الميزة التنافسية مع استدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية والتي تتركز في العنصرين التاليين:

المقارنة المرجعية: تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب في تتبع الأداة المساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بالمؤسسات الناجحة والرائدة، حيث تمكن المؤسسات من تطوير وتحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها، كما أن الاعتماد على المقارنة المرجعية يعتمد على ما يلي:

- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط وبالتالي تحديد موقع المنافسين.

- تشجيع التفكير الابتكاري مما يسمح بظهور كفاءات جديدة.

- زيادة الانتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى.

- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص 20-21.

- الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.

الذكاء الاصطناعي: يعتبر الذكاء الاصطناعي امتدادا لليقظة الاستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم والسليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الاستراتيجية ذات القيمة العالية، يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها، ويمنح الذكاء الاقتصادي مجموعة من المكاسب تتمثل في:

- التنبؤ بحالة الأسواق.

- مواجهة استراتيجيات المنافسين.

- نشر المعلومات بطريقة صحيحة داخليا.

- الحفاظ على المزايا التنافسية.

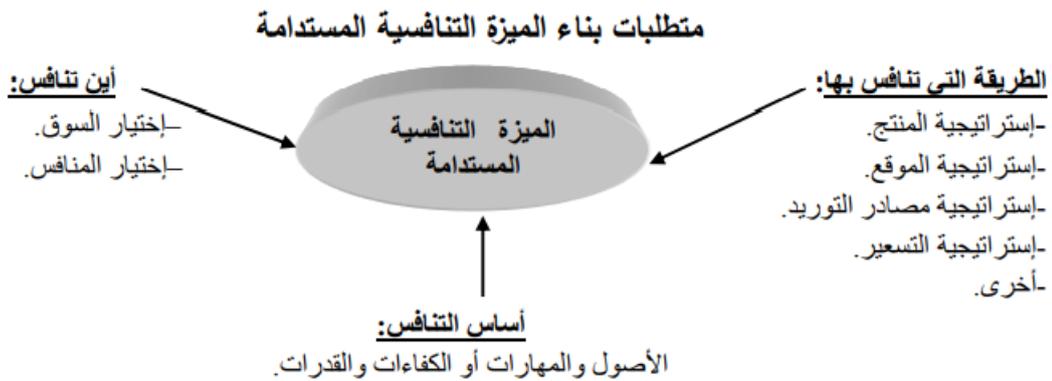
- الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين.

ميدان التنافس: تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة، من خلال توظيف قدرات المؤسسة في مكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

طرائق التنافس: بناء ميزة تنافسية والعمل على استمرارها يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع... الخ.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 75.

رابعاً: دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية وطرق استدامتها

1- دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية

تطوير الميزة التنافسية والبحث عن استمراريتها في أي مؤسسة يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكاً في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الدوافع التي تجعل المؤسسة تعمل على استمرارية ميزتها التنافسية واستدامتها من خلال النقاط التالية:¹

ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يلخص فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الأنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

ظهور أو تغير حاجات جديدة للمستهلك: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو جعل ميزتها مستدامة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تبادلية، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظراً لهذا الاتجاه الحديث برزت الحاجة إلى ضرورة البحث عن مزايا تنافسية مستدامة لأجل البقاء ضمن نطاق المنافسة في السوق.

تغير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في ارتفاع قيمة تكاليف مدخلات الإنتاج، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المنتجات النهائية، لذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز المستدام.

التغيير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات موصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة مضطرة للالتزام بشروط الإنتاج وإدماج البعد البيئي الأخضر في أنشطتها وممارساتها لأجل البقاء في السوق، ومن ثم ضمان استدامة الميزة التنافسية.

2- طرق استدامة الميزة التنافسية

في ظل تصاعد الضغوط واحتدام التنافس بين منظمات الأعمال على تقديم الجديد والأجود والتميز يتحتم على المؤسسة الساعية للتفوق أن تبحث عن الطرق المناسبة التي تحتاز من خلالها الضغوطات وتعمل من خلالها على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان وتحت أي ظرف وبأي طريقة وأي منافس، ويتم ذلك عن طريق الآليات التالية:²

¹ خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 98-99.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 108.

- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ استراتيجية التحالف معهم أو الالتحام بالموردين أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن باعتبار الوقت عامل رئيسي للوصول إلى السبق التنافسي وإدامة الميزة التنافسية لفترة طويلة.
- توظيف الكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تصعب من مهمة المنافسين في تقليد ومحاكاة منتجات المؤسسة وخدماتها والوصول إلى بناء واستدامة الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات.
- يرى كل من (شارل هيل، جارديث جونز) أن هناك العديد من الطرق التي تتبعها منظمات الأعمال لأجل المحافظة على الميزة التنافسية وادامتها يذكر منها:¹
- **التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية:** المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة التركيز على النقاط الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، استجابة الزبائن)، وأيضاً تنمية كفاءتها المتميزة التي تساهم في الأداء والربحية المتفوقة.
- **استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين:** الثابت الوحيد في هذا الكون هو التغيير، اليوم أصبحت الميزة التنافسية تقلد بسرعة من المنافسين القادرين، والطريقة الوحيدة لتحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية لمدة طويلة، هو أن تقوم بالتحسين المستمر ل (كفاءتها، جودتها، إبداعها، سرعة استجابتها للزبائن)، والبحث عن طرق جديدة لتحسين عملياتها وتعظيم القيمة لكفاءتها المتميزة أو خلق قدرات جديدة بتبني مدخل المؤسسة المتعلمة.
- **تتبع الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن:** هي واحدة من أفضل السبل لتنمية الكفاءات المتميزة التي تساهم في (الكفاءة المتفوقة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للزبون)، وذلك بتطبيق المقارنة بالأحسن للمؤسسات الرائدة ومحاكاتها والسير على نفس العناصر الأربعة لبناء الميزة التنافسية والذي يمكنها من الوصول إلى مركز الريادة في السوق والحصول على مزايا تنافسية مستدامة.
- **التغلب على القصور الذاتي:** إن كسر عوائق التغيير وتطبيقه من مداخله المختلفة من خلال قيادة رشيدة تساعد على التغلب على القوى الداخلية المعيقة للتغيير داخل المؤسسة يعتبر أحد الطرق الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية.
- فضلاً عن كل ما سبق نرى أن الالتزام بالبعد البيئي يعتبر من الطرق المهمة في استدامة الميزة التنافسية، حيث أن إدماج البعد البيئي في فلسفة وتوجه الإدارة العليا للمؤسسة يعتبر جزءاً من هوية المؤسسة مما يكسبها سمعة جيدة ويوصلها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

¹ شارل هيل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 239-241.

خامسا: علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية المستدامة

قد يذهب البعض إلى أن البحث عن القوة في المؤسسة لبناء الميزة التنافسية لا يتطلب القيام بعملية تحليل البيئة الخارجية والحقيقة أن قوة المؤسسة أو ضعفها هي أمور نسبية بالمقارنة مع محيطها الخارجي الذي تمثله البيئة الخارجية.

العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية متبادلة حيث أن التحليل البيئي يهدف إلى تقوية جوانب القوة (المزايا التنافسية) وكذلك فإنه لا يمكننا بناء مزايا تنافسية أو تنميتها دون القيام بتحليل شامل ومفصل لبيئة المؤسسة، حيث تبنى الميزة التنافسية على جوانب القوة في المؤسسة وتتفاعل مع الخيار الاستراتيجي، قد يسهم في بناءها أو يقوم على أساسها، للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات أو تجاوز جوانب الضعف أو كلاهما.¹

بناء المزايا التنافسية المستدامة إلا من خلال العمل على معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف لديها، لذا فإن عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي يجب أن تحظى بأهمية استثنائية في المراحل القادمة، وذلك لكي تعمل المؤسسات على استثمار ما لديها من نقاط قوة في استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وللتقليل من آثارها والعمل على التخلص من نقاط ضعفها.²

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات سابقة محلية

أحمد يوسف، دهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 08/ العدد 01، الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم القوى المؤثرة على الميزة التنافسية من خلال عرض نموذج porter والتي تطرقنا من خلالها إلى دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية لأنه يعتبر من الشركات التي لقيت منافسة قوية جدا من قبل المخابر الأجنبية والمحلية، بحيث تمكنت من التصدي لهذه المنافسة وكسب رهان المنافسة، كما مكنتنا من تحقيق أهداف الدراسة والتي ركزنا فيها على تحليل القوى المؤثرة للميزة التنافسية انطلاقا من الأبعاد الخمسة المذكورة ضمن نموذج porter، حيث عرضنا أهم الأعمال والاستراتيجيات التي تبناها مجمع صيدال من أجل تحقيق الميزة التنافسية واعتمدنا على المنهج المسحي في دراستنا هذه، وقمنا بتجميع البيانات من خلال الاستعانة بالتقارير السنوية والمنشورات الداخلية والمجلات الخاصة بمجمع صيدال واستعنا في عملية التحليل والأساليب الإحصائية المبنية على تحليل الأرقام من أجل اختبار صحة الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها يوجد تأثير لنموذج porter على تحقيق الميزة التنافسية بكل أبعاده الخمسة، حيث استنتجنا أن للقوى التنافسية تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بصفة عامة، وهذا بتأثير أبعاد النموذج الخمس المكونة لتحليل القوى التنافسية، إلا أن بعد قوة تفاوض الزبائن كان تأثيره منخفض وهذا يعود لشروط الزبائن والتي عادة ما تكون واضحة متمثلة أساسا في (الجودة،

¹ الشريف بقة، فائزة محلب، مرجع سابق، ص 144.

² محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 3، الأردن، 2007، ص 153.

السعر)، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها تبني نموذج porter كآلية لتحليل قوى التنافس وإعطاء كل بعد من أبعاده قيمة تحليلية أكبر من أجل التصدي للمنافسين وتحقيق ميزة تنافسية خاصة وأن مجمع صيدال ينشط في سوق أدوية محفوف بالمخاطر تفرضها حدة المنافسة القوية.

تزال عائشة، بن صمبا فتيحة، دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أدرار، الجزائر، 2018/2017.

تناولت هذه الدراسة دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ودلت الدراسة الحالية على تحديد التحليل البيئي بأنواعها الداخلي والخارجي وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة، المرونة، الوقت والتكلفة في شركة موبيليس (محل الدراسة) ومن خلال تصميم استبيان الدراسة من أجل التحقق من الأطر النظرية للمتغير المستقل (التحليل البيئي) وعلاقته بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، وقد تم اختيار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل البيئي بأنواعه الداخلي والخارجي وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة محل الدراسة، كما قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول تناول الفصل الأول الإطار النظري للتحليل البيئي الداخلي والفصل الثاني تحليل البيئي الخارجي والفصل الثالث دراسة حالة، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالدراسة الميدانية لمثل هذه المواضيع.

الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، سطيف، الجزائر، 2015.

تعرف المؤسسات اليوم تنافسية شرسة ترتبت عن الانفتاح على الأسواق العالمية، تحرير التجارة والانفجار المعلوماتية هذه التنافسية جعلت المؤسسة في وضعية الدفاع عن موقعها من أجل البقاء والتفوق، ما يتطلب آليات وأدوات تمكنها من ترصد التحولات الخارجية المفاجئة ومحاوله التعرف عليها والتعامل معها سواء كانت فرصا أو تهديدات، ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية قوية ويعززها. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات، تبين موقف المسيرين من التحليل البيئي وتبين إدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة المتوسطة.

من خلال الدراسة، توصلنا إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن التحليل البيئي الدور الكبير في تدعيم مزاياها التنافسية، وتبين أن هذه المؤسسات تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتعمل على تقصي بيئتها الخارجية من أجل تعزيز مزاياها التنافسية.

أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013/2012.

سعت الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تكوين العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها 375 مفردة، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- أن هناك دور لساسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسيااسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).
- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية لسيااسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سيااسة التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.

المطلب الثاني: دراسات سابقة عربية

مروة السيد مهران عثمان، تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)، جامعة بورسعيد، مصر.

استهدفت الباحثة دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة في شركات الإسمنت العاملة في جمهورية مصر العربية، من خلال تحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي والبيئي) والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحليل أكثر عمقا، لقياس الأبعاد المستقلة الأكثر تأثيرا على الميزة التنافسية المستدامة.

وقد أظهرت أهم نتائج البحث إلى أنه توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة وبالتالي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

وأوصت الباحثة بمجموعة من أهم توصيات البحث ومنها:

أهمية تطبيق أدوات ديناميكية تفاعلية تدمج متطلبات أصحاب المصالح في استراتيجية الشركة لتحقيق قيمة مضافة مستدامة، لتواكب متطلبات بيئة الأعمال والتي تتسم بالتحديات وشدة المنافسة، ومن أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم استخدامها في البداية لقياس وتقييم الأداء من منظور استراتيجي شامل، ثم بعد ذلك تعتبر بمثابة موجه ومحرك للأداء المستدام المستقبلي، كما توصي الباحثة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وضرورة استخدام أدوات منهجية علمية استراتيجية للتحويل من نظام للقياس فقط إلى نظام الإدارة الأداء المستدام، بالإضافة على ضرورة زيادة الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي بشكل أكثر عمقا، وضرورة دعم استراتيجية الشركات محل البحث بأدوات إدارية تمكنها من ترجمة استراتيجياتها إلى أهداف قابلة للقياس، وذلك سعيا لتقييم أداء مستدام مكامل، وما سيكون لهذا الاستخدام المتكامل من أثر أكثر نفعا على الأداء الاستراتيجي المستدام.

محمود عبد المجيد رشيد عساف، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات في قطاع غزة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 17 العدد 1، فلسطين، 2018.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجات تقدير العاملين في المؤسسات بمحافظة غزة فلسطين لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقديرهم لهذه المتطلبات تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي، التحليل بتطبيق استبانة مكونة من 53 فقرة موزعة على 5 مجالات، إذ تم توزيعها على 91 عاملاً من المؤسسات التي يزيد عمرها عن 10 سنوات، وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية كانت كبيرة عند وزن نسبي 83.64%، حيث جاء مجال التفكير الاستراتيجي في المرتبة الأولى بوزن نسبي 86.64% وبدرجة كبيرة جداً، وجاء مجال التكيف في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 80.1% وبدرجة كبيرة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمتطلبات تعزى إلى المتغيرات، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة معايير التنافسية (القيمة، الندرة، التقليد، الاستثمار الأمثل).

المطلب الثالث: دراسات سابقة أجنبية

Sungmin Kang and Youn kue Na, Effects of Stratey Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance, Chung-Ang University, Korea, 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص الاستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة في الشركات التي تستخدم الاقتصاد التشاركي (SE)، والتحقيق فيما إذا كانت هذه الخصائص الاستراتيجية تتعلق بإنشاء القيمة المشتركة (CSV) والأداء، 631 مشاركا الذين لديهم تم اختيار السلع والخدمات المستخدمة لشركات SE كوحدة تحليل في إشارة إلى مكونات نماذج الأعمال التجارية من شركة إلى نظير (B2P) ونماذج الأعمال من نظير إلى نظير (P2P) الموثوقة والصلاحية وأجريت اختبارات جودة التوافق وتحليل المسار باستخدام الحزم الإحصائية SPSS و AMOS تم الحصول على النتائج التالية:

أولاً، فيما يتعلق بالعلاقة بين خصائص الإستراتيجية من أجل ميزة تنافسية مستدامة و"التطابق الاجتماعي"، والذي يرتبط بإنشاء المشترك القيمة، فقد تأثر هذا المتغير بشكل كبير "شبكة القيمة" في نموذج B2P و"إستراتيجي الابتكار" و"الموارد الاستراتيجية" في نموذج P2P.

ثانياً، فيما يتعلق بالعلاقة مع خصائص الاستراتيجية المذكورة أعلاه و"قيمة تبادل المعلومات"، وكان المتغير الأخير متأثراً بشكل كبير بـ "لحظة الحقيقة" و"الابتكار الاستراتيجي" و"شبكة القيمة" في B2P النموذج و"لحظة الحقيقة" و"الموارد الإستراتيجية" و"شبكة القيمة" في نموذج P2P.

ثالثاً، فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات المتعلقة بـ CSV ومساهمتها في الأداء، "تطابق القيمة الاجتماعية" تأثر بـ "قيمة مشاركة المعلومات"، وقد تأثرت هذه المتغيرات بتأثيرات كبيرة على "قيمة المشاركة" في كلا النموذجين، فقط "قيمة المشاركة" جعلت مساهمة كبيرة في "الأداء".

Sulieman ibraheem Shelash Al-Hawary and Ahmed Moussa Al-Hamwan, Environmental Analysis and its Impact on the Competitive Capabilities of the Commercial Banks Operating in Jordan, Al-Bayt university, Jordan, 2017

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحليل البيئي على القدرات التنافسية لمؤسسات الدولة البنوك التجارية العاملة في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين، ومنهم مساعد للمصارف التجارية العاملة في الاردن بمبلغ (10) بنوك تقدر بـ (93) مديراً، تضمنت وحدة التحليل جميع السكان الذين يقدر عددهم بـ (93) مديراً، لتحقيق أهداف في الدراسة، تم استخدام المنهج الإحصائي التحليلي من خلال استبيان استخدم أداة رئيسية للبيانات مجموعة وضعت على أيدي نخبة من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة، والتي تكونت 51 مادة، تم استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية مثل المتوسط والانحراف المعياري والمتعدد تراجع، بعد تحليل البيانات والفرضيات التي تم جمعها، أظهرت نتيجة الدراسة وجودها كان أثراً كبيراً للتحليل البيئي متمثلاً في القوة والضعف والتهديدات والفرص حول القدرات التنافسية للمصارف التجارية العاملة في الأردن عند مستوى 0.05 على أساس نتائج الدراسة يوصي الباحث مدير البنوك بالتركيز على دراستها وتحليلها المعلومات كأحد أهم مصادر القدرة التنافسية ولإثارة الاهتمام بكيفية خفض التكاليف كما ينعكس في سعر الخدمة المقدمة.

Omar rabea Mahdi, Mahmoud Khalid Almsafir, The Role of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment, International Conference On Innvation, Malaysia, 2013.

هناك حاجة إلى قدرات القيادة الاستراتيجية في المشهد التنافسي الجديد المتوقع لـ 21 مئة عام، بشر ورأس المال الاجتماعي مصدر لميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وبالتالي يجب توشي الحذر تمت رعايتها وتطويرها، وبذلك تسعى الدراسة إلى دراسة دور القدرات القيادية الإستراتيجية في البناء ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الأكاديمية.

ركز السكان المستهدفون لهذه الدراسة على الجميع الجامعات الخاصة، استخدمت الدراسة استراتيجية المسح "الاستبيان الذاتي" لجمع البيانات، الإحصاء وجدت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لقدرات القيادة الإستراتيجية على المنافسة المستدامة أفضلية، أوصت الدراسة بدراسة الكفاءة الأساسية إلى جانب رأس المال البشري والاجتماعي باعتباره محفظة من الموارد.

Garmen Gasparotti, The Internal and External environment Analysis of Romanian naval Industry with SWOT model, University of Galati, 2009.

تحليل SWOT هو طريقة فعالة تستخدم للتخطيط الاستراتيجي لتحديد الأهداف المحتملة والأولويات وخلق رؤية مشتركة لتحقيق استراتيجية التنمية لشركة، يجب أن يجب هذا على السؤال "أين نحن؟" التي تنطوي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل عام وعلى وجه التحديد، كانت تستخدم لتقييم الشركة عوامل البيئة، فقط من خلال مراعاة مكونات البيئة العامة البيئة

الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، التشريعات ومجموعات الضغط، ستكون الشركة قادرة على تبني طريقة عمل معينة، مما يضمن أداؤها والمزايا على المنافسين الحاليين والمحتملين.

خلاصة الفصل الأول

من خلال م تم التطرق إليه في هذا الفصل يتم الاستخلاص أن كل مؤسسة هدفها الأساسي هو تحقيق الربح بأقل تكلفة وفي أقرب وقت ممكن لذا عليها عند دراسة بيئتها لا بد من القيام بعملية التحليل البيئي الذي يتم من خلال استغلال نقاط القوة التي تمتلكها ومحاولة معالجة نقاط الضعف أو التقليل منها، واقتناص الفرص المتاحة أمامها ومحاولة تجنب التهديدات الموجهة إليها والتي تعيق من مسارها من قبل المنافسين رغم وجود عوامل تؤثر عليها مثل تكاليف القيام بعملية التحليل والكفاءات للقائمين بتلك العملية.

إن البعد الاستراتيجي في الأعمال بعد تحليل البيئة هو رؤية أنشطة ومنتجات المؤسسة في ضوء أنشطة ومنتجات المنافسين، لهذا ما يميز المؤسسة عن منافسيها في السوق هو ما يمثل جوهر الميزة التنافسية وهذه الأخيرة قد تفهم في التحليل البيئي بأنها أية نقطة قوة ما داخل المؤسسة أو فرصة في البيئة قابلة للاستخدام من قبل المؤسسة بأفضل مما يستطيع على ذلك منافسيها، في حين تكون أية نقطة الضعف داخل المؤسسة أو أي تهديد في البيئة خارج المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية على حساب المؤسسة.

وبعد توضيحنا لأهم المداخل الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تبين أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية بها لا يعني أنها في مأمن من تهديدات المنافسين، وأنها حققت ما تريده بل يجب عليها العمل والبحث عن سبل تطوير واستدامة هذه الميزة لمنع المنافسين من محاكاتها وتقليدها.

الفصل الثاني

علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية المستدامة في

مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

مقدمة الفصل

تعزيزا لما ورد في الجانب النظري من الدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، من أجل اختبار دور التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا من خلال اعتماد دراسة احصائية لعلاقة التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، مع التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل التحليل البيئي هذا من جهة والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.

لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: نظرة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل البيانات العامة ومتغيرات الدراسة.

البحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

تعتبر اتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة وطنية حديثة النشأة تهدف إلى زيادة حصتها في السوق، وحياسة مكانة مميزة وتقديم أفضل خدمات الاتصال لضمان استمرارها وتحقيق غاياتها، فهي تعد من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى الجوانب التالية:

- أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

- ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

- ثالثاً: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة

سيتم تناول ذلك من خلال ما يلي:

نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب القرار الوزاري 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق باستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي جملة على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات، ويتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وإنشائها عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقاً وبدأت ببيع الهاتف الثابت وتم توفير شبكة الإنترنت للزبائن وتوفير شبكات الإنترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة، بدأت نشاطها رسمياً في 01 جانفي 2003 وهي عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 وهي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية وتهدف أساساً للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

ويتضح مما تقدم أن مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية هادفة لخدمة عملائها في مجال الاتصالات كحقل تطوير بفعل الثورة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

يتضح من خلال الملحق رقم 01 أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة تضم خمسة أقسام رئيسية مسؤولة عن القيام بالمهام والوظائف وإتمام النشاطات الادارية والخدمية للزبائن، كما يتضمن الهيكل التنظيمي على أربعة خلايا، تتمثل فيما يلي:

أقسام الهيكل التنظيمي

قسم الممتلكات والوسائل:

تعتبر من المصالح الأساسية والمهمة في المؤسسة، تتمثل مهامها الرئيسية في توفير للمؤسسة احتياجاتها من أجهزة الاعلام الآلي، الأوراق، الكوابل، وتجهيز مختلف المكاتب والمراكز الهاتفية بالوسائل والأدوات ومتابعة تسيير المخزون، إضافة على القيام بمختلف عمليات الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات، وتتضمن مجموعة من المصالح:

- مصلحة المشتريات.

- مصلحة الإمداد والوسائل.

- مصلحة الممتلكات.

قسم المالية: تقوم مصالح قسم المالية بتسجيل العمليات المحاسبية في دفتر اليومية وجدول حسابات النتائج وإعداد الميزانيات السنوية للمديرية، وكذلك تسوية وضعية الزبائن، وتتضمن ثلاثة مصالح:

مصلحة الميزانية.

مصلحة المحاسبة.

مصلحة الخزينة.

القسم التقني: تهتم مصالح القسم التقني بصيانة واستغلال شبكات الاتصال والتجهيزات المختلفة، وكذا بناء المراكز الهاتفية وتتمثل مصالح هذا القسم في الآتي:

- مصلحة صيانة واستغلال الشبكات.

- مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات.

- مصلحة الهندسة والتخطيط.

- مصلحة النشر.

- مصلحة شبكات المؤسسة.

القسم التجاري: تعتبر مصالح القسم التجاري من المصالح الأساسية والمهمة في المؤسسة، تتمثل مهامها الأساسية في إرضاء الزبائن وتوفير كل الخدمات المتاحة من أجل خدمة أفضل، وتتمثل أهم مصالح القسم التجاري فيما يلي:

- مصلحة علاقات الزبائن.

- مصلحة المبيعات.

- مصلحة التحصيل.

قسم الموارد البشرية: تقوم مصالح هذا القسم بتسيير الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، ويعتبر من أهم الأقسام في المؤسسة، ويتضمن المصالح التالية:

- مصلحة تسيير التكوين.

- مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية.

- مصلحة تسيير المسار المهني.

خلايا الهيكل التنظيمي

- خلية الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذه الخلية في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين الموظفين داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين فهي تمثل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، إضافة إلى القيام بالتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين.

- خلية النظافة والأمن: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة بالمؤسسة.

- خلية الاتصال: تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، وتقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة في السوق والرد على المقالات.

- خلية مراقبة التسيير: تهتم بالقيام بمختلف الحسابات الخاصة بإحصائيات الموظفين المتواجدين داخل المؤسسة وما تحتاجه من موظفين لشغل مناصب جديدة.

- خلية قاعدة نظام المعلومات: تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صياغتها.

يتضح مما تقدم أن المؤسسة لها هيكل تنظيمي منظم يقسم المهام والمسؤوليات كما يساعد على إنجاز مختلف النشاطات.

ثالثا: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة

تتمثل أهم وأبرز خدمات اتصالات الجزائر بتبسة فيما يلي:

- الهاتف الثابت: تعرض اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، وتضمن جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلبي التي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل تراب الوطني، وتتمثل خدمات الهاتف الثابت فيما يلي:

- إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية.
- النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 ثواني يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى (الأطفال الصغار، الأشخاص المعاقين وحادي البصر، الأشخاص المسنين).
- خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المرجحة بالإضافة إلى تذكيرهم وتنبيههم لمواعيدكم المهمة.
- المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكلميه أو الربط بينهما، ويفضل هذه الخدمة يمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى.
- تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة.
- ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.
- تعريف برقم طال المكالمات: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز الهاتف.
- إقفال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرق استعمال الدولي (00) وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.
- الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة.

الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL)

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات الجزائر بين المشتركين (WLL) وهيكل الاتصالات لكافة التقنيات والمعروف بالدائرة المحلية راديو، ونظرا للمرونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على التكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة (CDMA-WLL)، وتمثل خدمات الهاتف اللاسلكي في:

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة، الثلاثية ... الخ)
- خدمات الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبايت ساعي.
- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل 153.6 كيلوبايت ساعي).

- خدمات متممة.

كما أن اتصالات الجزائر تعمل على تطوير خدمة أثير الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية (EVDO CDMA 2000).

خدمة الانترنت

اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، وتعمل خدمة إنترنت جواب على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.

- تشجيع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشركيها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك والسماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الإنترنت.

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالإنترنت وكذا تسويقها مقل (محاضرات الفيديو، الصوت عبر الإنترنت، الصوت والصورة، الأنترنت النقال).

- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الآلي بصفة خاصة.

- أنيس بلوس هو خدمة الأنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على آخر التكنولوجيات الحديثة ومتوفر بصيغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة.

مما تم عرضه في هذا المبحث يتبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية لها وجود وطني، ولها هيكل تنظيمي تسعى من خلاله لتجسيد أهدافها التي تظهر من خلال خدماتها المقدمة لزبائنها على المستوى الوطني وعلى مستوى ولاية تبسة أيضا.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانيا، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة، وفيما يلي تفصيل لهذه الجوانب من خلال:

- أولا: تحديد مجتمع الدراسة.

- ثانيا: أداة الدراسة.

- ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية.

أولا: تحديد مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في بلدية من عمال وإطارات، مديرين ومشرفين، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين يزاولون وظائفهم لاتصالات الجزائر، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بغرض التعرف على واقع الميزة التنافسية المستدامة محل الدراسة وكذا التعرف على العلاقة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاتصالات الجزائر. وقد قمنا بتوزيع 50 استبيان، ولم يسترد منهم إلا 43 استبيان، وتم استبعاد استبيانين لعدم صلاحيتهما للتحليل، وبالتالي كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 40 استبيان أي ما يعادل 80% من الاستبيانات المسترجعة. الجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، والمسترجعة، الصالحة والملغاة ونسبة كل منها:

الجدول رقم (01): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة

النسبة %	العدد	التعيين
100 %	50	الاستبيانات الموزعة
14 %	07	الاستبيانات الضائعة
86 %	43	الاستبيانات المسترجعة
80 %	40	الاستبيانات الصالحة
06 %	03	الاستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

ثانيا: أداة الدراسة.

تنوعت أدوات الدراسة تبعا للبيانات والمعلومات التي جمعها من خلال:

البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss (Statistical package for Social Science) v24 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية.

1. الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة: تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية؛
- ❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- ❖ معامل الإثبات كروم باخ؛

وبعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تم تفرغ الاستمارات وترميز البيانات برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات SPSS وهو عبارة عن حزمة حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

وقد تم الانطلاق وفق سلم ليكرت Likert Scale الثلاثي الذي صمم الاستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيح أي:

• المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى

$$01 = 04 - 05 =$$

• طول الفئة = المدى / الحد الأعلى أي 03

$$(0.8 = 05 / 04) = \text{ولكن طول الفئة يحدد بـ } 0.79$$

الجدول رقم (02): المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المتوقع	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

3. الصورة الأولية لأداة الدراسة: تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كونه من أكثر المقاييس استخداما، حيث سنقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في المحاور الاستبيان بقائمة تحمل الإجابات الموضحة في الجدول بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل إجابة من الإجابات درجات ا يتم معالجتها وفق لهذا المقياس، كما يلي:

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الثلاثي.

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: أنظر الملحق رقم (0).

4. صدق زنبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية: إن صدق أداة الدراسة، يؤكد سلامة نتائج الدراسة من عدمها وذلك ما سيتم تأكيده من خلال ما يلي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تحت إشراف الأستاذة المؤطرة ثم إعداد الاستبيان والذي تمت مراجعته من قبلها ليظهر بصورته النهائية طبقا رقم (0)؛

➤ ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الاعتماد على اختيار ألفا كروم باخ، والذي يقيس مدى ثبات أداة القياس، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كروم باخ.

المحاور	ألفا كروم باخ	معامل صدق ثبات
التحليل البيئي	0.926	0.962
مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	0.866	0.930
مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن	0.869	0.932

0.928	0.863	مدخل استدامة الجودة المتفوقة	الميزة التنافسية المستدامة
0.931	0.867	الميزة التنافسية المستدامة	
0.945	0.894	المجموع الكلي	

المصدر: تم استخراج معامل ألفا كروم باخ من خلال استخدام برنامج SPSS انظر الملحق رقم (0).

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كروم باخ (α) لجميع فقرات الاستمارة كانت 0.888، وهو أكبر من 0.600 القيمة المقبولة إحصائياً للحكم على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، أما عن صدق الاستمارة المتمثل في $0.945 =$

$$\sqrt{0.894} = \sqrt{(\alpha)}$$

وهو مرتفع وموجب الإشارة وتأسس على التحليل أعلاه تم تأكيد صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلها قابلة للاعتماد في الدراسة الميدانية، واستناداً إلى ما سبق ذكرة تم تقديم الاستبيان من خلال تعريفه منهجية دراسته.

2. الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

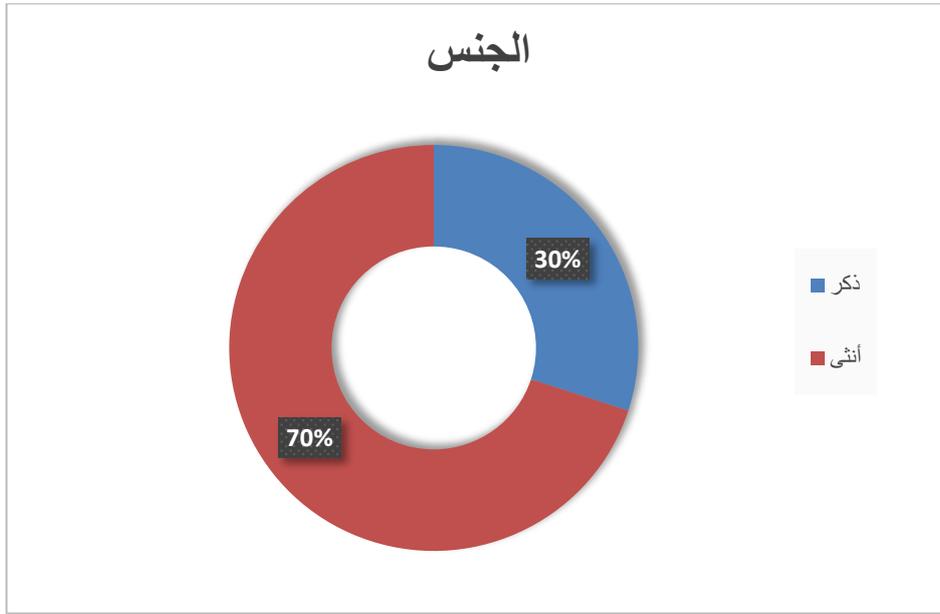
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
30%	12	ذكر
70%	28	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل رقم (08): توزيع حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (08).

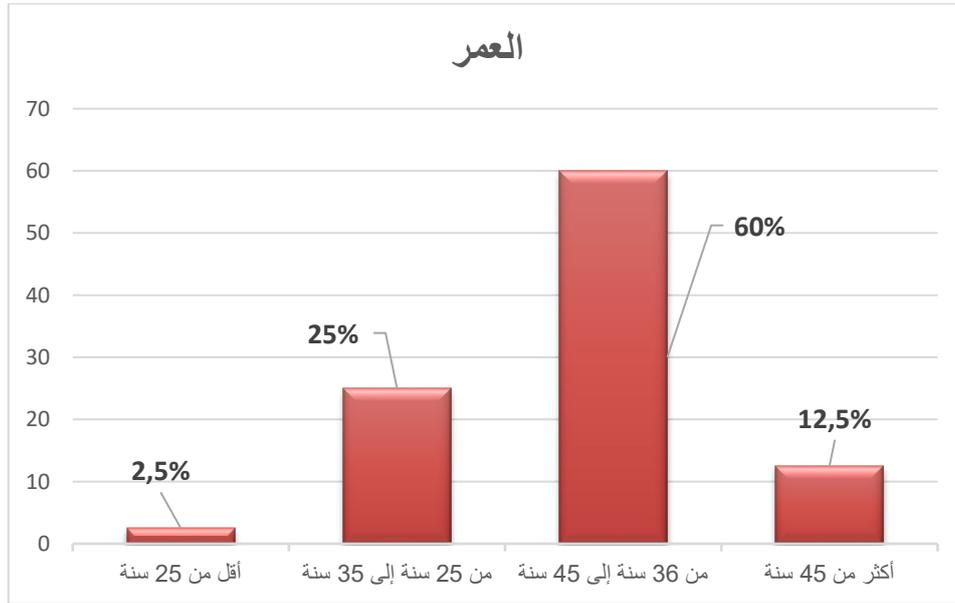
يظهر من الجدول (08) أن أكثر الباحثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (70%) في حين بلغت نسبة الذكور (30%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، والنسب متباعدة بين الإناث والذكور في عينة الباحثين، وذلك لطبيعة المهام في المؤسسة، حيث وبحكم طبيعة مجتمعنا والمبادئ السائدة فيه يعزف العديد من العنصر الأنثوي على هذه الوظائف ويجذون العمل في المؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	01	2.5 %
من 25 سنة إلى 35 سنة	10	25 %
من 36 سنة إلى 45 سنة	24	60 %
أكثر من 45 سنة	05	12.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل رقم (09): توزيع حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (0).

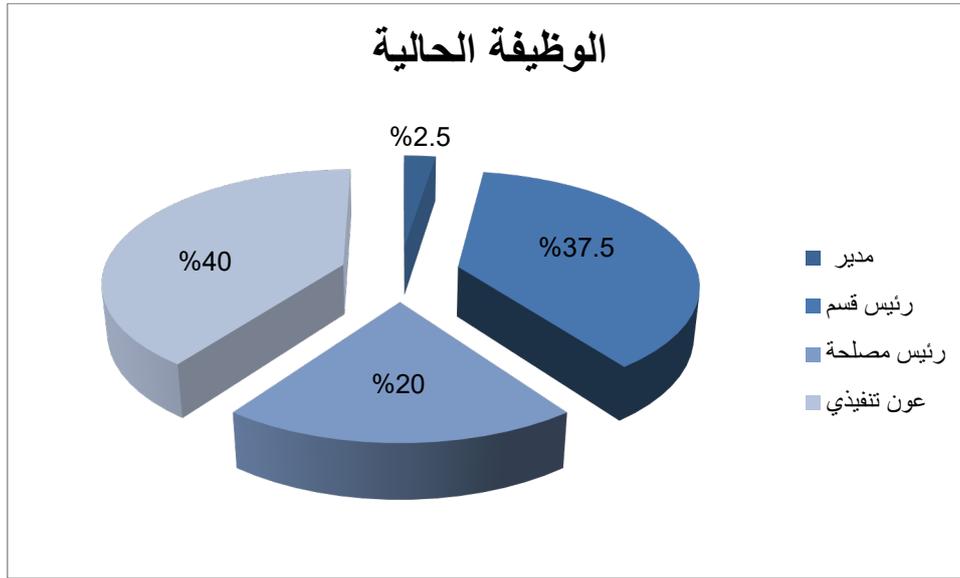
بالنسبة للسن فيتضح من الجدول رقم () أن أغلب أفراد العينة أعمارهم (أقل من 25 سنة) وذلك بنسبة (2.5%) في حين أن نسبة (25%) أعمارهم تتراوح بين (25 إلى 35 سنة)، ونجد أن نسبة (60%) أعمارهم من (36 إلى 45 سنة)، ونسبة (12.5%) للذين أعمارهم من 45 سنة فأكثر، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتوظيف الفئة الذين أعمارهم تفوق 36 سنة .

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
2.5%	01	مدير
37.5%	15	رئيس قسم
20%	08	رئيس مصلحة
40%	16	عون تنفيذي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل رقم (10): توزيع حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (0).

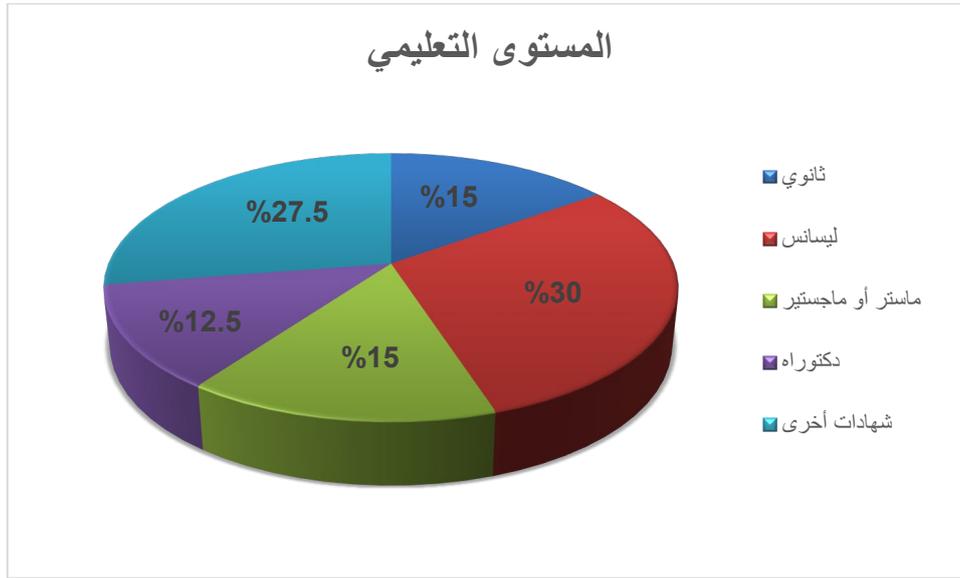
أما بالنسبة للوظيفية الحالية للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من حيث بلغت نسبة الحاصلين على عون تنفيذي (40%)، مقابل (20%) لكل من رئيس مصلحة، ثم تليها ونسبة (37.5%) لأصحاب رئيس قسم، وتمثل نسبة مدير (2.5%)، وهي نسبة تتماشى مع احتياجات المؤسسة من عاملين من حيث طبيعة المؤسسة وكذلك أعمالها الإدارية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
15%	06	ثانوي
30%	13	ليسانس
15%	06	ماستر أو ماجستير
12.5%	05	دكتوراه
27.5%	11	شهادات أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل رقم (11): توزيع حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (10).

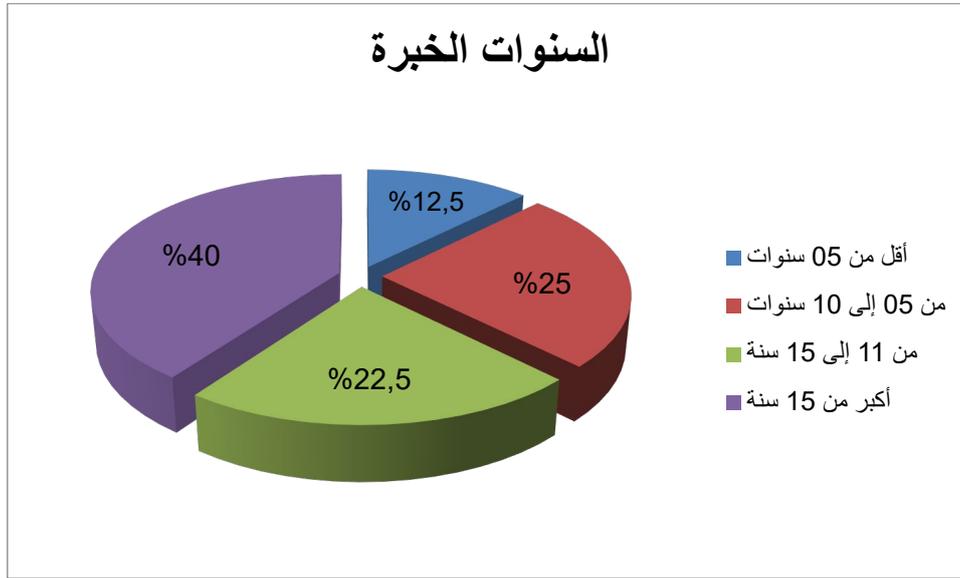
أما بالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة ثانوي (15%)، مقابل (30%) لكل حامل شهادة ليسانس، ثم تليها ونسبة (15%) لأصحاب شهادات ماستر وماجستير، وتمثل نسبة دكتوراه (12.5%)، ونسبة (27.5%) حاملين شهادات أخرى، وهي النسبة تتماشى مع احتياجات المؤسسة من عاملين من حيث طبيعة المؤسسة وكذلك أعمالها الإدارية دخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	السنوات الخبرة
12.5%	05	أقل من 05 سنوات
25%	10	من 05 إلى 10 سنوات
22.5%	09	من 11 إلى 15 سنوات
40%	16	أكثر 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج

الشكل رقم (12): توزيع حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (1).

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (25%) منهم تكون خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات و(12.5%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات، ونسبة (22.5%) للذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، (40%) الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة.

3. تحليل المحاور الاستبيان

أولاً: المحور التحليل البيئي

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري التحليل البيئي

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
01	تتابع المؤسسة بيئة الأعمال بشكل مستمر وتوسعى لاستغلالها بشكل جيد.	1.275	0.933	منخفض
02	لا تواجه المؤسسة أي صعوبة في التعامل مع تغيرات بيئة الأعمال على مختلف الأصعدة.	1.900	1.256	متوسطة
03	تتابع المؤسسة التغيرات في بيئة الأعمال وتكيف معها بسرعة وفي الوقت المناسب.	1.650	1.311	متوسطة
04	تتم المؤسسة بمتابعة التقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها.	1.875	1.324	متوسطة

متوسطة	1.338	1.950	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل ما يجري من تطور في قطاع نشاط المؤسسة.	05
متوسطة	1.136	1.800	تؤثر التشريعات الحكومية على قدرات المؤسسة في التطوير من خدماتها.	06
متوسطة	1.223	1.700	تعمل المؤسسة على القيام بعملية تشخيص الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل.	07
مرتفعة	1.636	2.325	تعمل المؤسسة على تشخيص التهديدات التي تحيط بها لمواجهتها.	08
متوسطة	1.269	1.565	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

بالنسبة لممارسة المسؤولية الاقتصادية بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (1.56) وانحراف معياري (1.26) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.27 – 2.32) بانحرافات معيارية (0.93 – 1.63) ونلاحظ أن أغلب عبارات هذا البعد اتجهت للموافقة، وبذلك وجدت نسبة قبول متوسطة في إجابات أفراد العينة على كل العبارات، والتي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (1.56) وبانحراف معياري (1.26) من خلال ما سبق يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على التحليل البيئي تهتم المؤسسة بمتابعة التقدم التكنولوجي تعمل المؤسسة على القيام بعملية تشخيص الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل تعمل المؤسسة على تشخيص التهديدات التي تحيط بها لمواجهتها للاتصالات الجزائر بوكالة تبسة .

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري التحليل البيئي

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
09	تهتم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها.	2.225	1.544	متوسطة
10	تملك المؤسسة موظفين مختصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عملياتها.	1.975	1.458	متوسطة
11	تملك المؤسسة من الخبرات والإمكانيات ما يسمح لها بالتعامل مع التغيرات المستقبلية.	1.800	1.399	متوسطة
12	تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي محكم يساعدها في تحقيق أهدافها.	1.775	1.329	متوسطة
13	تعتمد المؤسسة على مصادر المعلومات الغير الرسمية لتوفير المعلومات الدقيقة.	2.075	1.558	متوسطة

14	تتم المؤسسة بصفة بتوحيد السلوكات وتقوية الاتصالات وزيادة التبادل بين أعضاء المؤسسة من خلال المشاركة بالقرارات.	1.675	1.118	منخفض
15	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة لديها للاستفادة منها في المستقبل.	2.000	1.502	متوسطة
16	تعمل المؤسسة على تحديد نقاط الضعف لديها للسعي لتجنبها أو التغلب عليها.	1.725	1.798	منخفض
الدرجة الكلية		1.906	1.455	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

إن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة كلية متوسطة حيث متوسط الحسابي (1.90) وانحراف معياري (1.45)، كما يتضح من الجدول كانت منخفضة عند الفقرتين (14 و 16) بسبب عدم توافر المتابعة وإرشاد الاقل خبرة في العمل وتأهيلهم بين العاملين في المساوات والعدالة وذلك إلى تدخل المصالح الشخصية، وعوامل الوساطة والمحسوبية في التعامل مع الموظفين، ويلاحظ أن ان المتوسط الحسابي (1.72-2.22) وانحرافات المعايير (1.11- 1.79) وبذلك وجدت نسبة قبول مرتفعة في إجابات أفراد العينة على كل العبارات ، والتي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (1.45) من خلال ما سبق يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تحيد نقاط الضعف لديها للسعي لتجنبها أو التغلب عليها، ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المسؤولين من الطبقات العليا يهتمون بمصالحهم الشخصية ويسعون للحصول على امتيازات خاصة بهم، وتعتمد على توفير المؤسسة على نظام معلوماتي محكم يساعدها في تحقيق أهدافها تتم المؤسسة بصفة بتوحيد السلوكيات وتقوية الاتصالات وزيادة التبادل بين أعضاء المؤسسة لاتصالات الجزائر.

ثانيا: المحور الميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الأول

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
01	الخدمات التي تقدمها المؤسسة منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين.	1.275	0.933	منخفض
02	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار.	1.900	1.256	متوسطة
03	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر.	1.675	1.308	منخفض
04	المعلومات والمعرفة التي تملكها المؤسسة هي مصدر تحقيق تفوق المؤسسة على المنافسين.	1.900	1.316	متوسطة
05	تسعى المؤسسة إلى تخفيض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.	1.950	1.338	متوسطة
06	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	1.775	1.143	منخفض

منخفض	1.210	1.650	تساهم برامج التكوين مدخل استدامة التكلفة المنخفضة مدخل استدامة التكلفة المنخفضة.	07
منخفض	1.214	1.735	بعد مدخل استدامة التكلفة المنخفضة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده ممارسة مدخل استدامة التكلفة المنخفضة (1.73) وانحراف معياري (1.21) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفض، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد بين (1.27 – 1.95) بانحرافات معيارية (0.93 – 1.33). من خلال النتائج السابقة الذكر يظهر أن مؤسسة اتصالات الجزائر تدعم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف كما تساهم في البرامج التكوين مدخل استدامة التكلفة المنخفضة كما تسعى المؤسسة اتصالات الجزائر إلى خفض تكاليف وتحقيق تفوق المؤسسة على المنافسين.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثاني

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
01	تقدم المؤسسة خدمات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار.	1.275	0.933	منخفض
02	هناك دعم دائم ومستمر للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة في المؤسسة.	1.875	1.224	متوسطة
03	تعتمد المؤسسة سياسة لبناء علاقات قوية ومستمرة مع الزبائن.	1.675	1.308	منخفض
04	تخضع خدمات المؤسسة إلى المراجعة المستمرة تماشيا مع رغبات واقتراحات الزبائن.	1.850	1.311	متوسطة
05	يدرك زبائن المؤسسة تميز وخصوصية الخدمات التي نقدمها لهم.	1.900	1.335	متوسطة
06	الخدمات التي تقدمها المؤسسة محمية وصعبة التقليد.	1.775	1.143	متوسطة
07	لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة باستمرار.	1.7000	1.223	متوسطة
	بعد مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن	1.821	1.211	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده ممارسة مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن متوسطة (1.82) وانحراف معياري (1.21) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد بين (1.27 – 1.90) بانحرافات معيارية (0.93 – 1.33). من خلال النتائج السابقة الذكر يظهر أن مؤسسة اتصالات الجزائر تدعم دائم ومستمر للأفكار الجديدة وكما نلاحظ أن اتصالات الجزائر تقدم الخدمات جيدة للزبائن والمنافسين وبناء علاقات قوية بين الموظفين والزبائن كما أن اتصالات الجزائر لا تجد الصعوبات في تقديم الخدمات للزبائن.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
01	بناء سياسة استراتيجية واضحة وموثقة للجودة.	1.275	0.933	منخفض
02	تحسين الوعي بالجودة لدى الأفراد العاملين باستمرار.	1.900	1.256	متوسطة
03	تطوير العمليات الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية.	1.650	1.311	منخفض
04	نشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسام المؤسسة.	1.875	1.324	متوسطة
05	تستقطب المؤسسة موارد بشرية ذات الكفاءة التي تساهم في تحقيق جودة خدمات متفوقة.	1.950	1.338	متوسطة
06	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة ترتقي لمستوى متطلبات الزبائن.	1.800	1.136	متوسطة
07	تقديم خدمات جيدة ذات جودة مميزة يساهم ذلك في زيادة ربحية المؤسسة.	1.700	1.223	متوسطة
	بعد مدخل استدامة الجودة المتفوقة	1.835	1.02	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده ممارسة مدخل استدامة الجودة المتفوقة متوسطة (1.83) وانحراف معياري (1.02) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد بين (1.27 - 1.95) بانحرافات معيارية (0.93 - 1.33). كما نجد من النتائج السابقة الذكر يظهر أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهدف إلى بناء استراتيجيات واضحة للزبائن وكما نجد أن اتصالات الجزائر تقدم خدمات ذات جودة عالية لمستوى متطلبات الزبائن وتساهم اتصالات الجزائر على تدعيم الدورات التدريبية ونشر الجودة بين العاملين في العمل للمساعدة الزبائن على الحصول ما يرغبون فيه وبطريقة ترضي الجميع الزبائن.

ثالثا: علاقة معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (15): علاقة معامل الارتباط بيرسون

الإحصائيات	المحاور
0.935**	معامل بيرسون
0.002	مستوى الدلالة
40	حجم العينة
0.935**	معامل بيرسون
0.002	مستوى الدلالة
40	حجم العينة

** مستوى الدلالة 1 %

* مستوى الدلالة 5 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v24

يتبين من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل الثقافة تراوحت بين (93.5 %) وهي أكبر من (50 %) عند مستوى الدلالة (01 %) حيث كان مستويات الدلالة (0.000)، وهي أقل من (0.01) (0.000) وهذا يؤكد الصدق الذاتي للميزة التنافسية المستدامة والتحليل البيئي.

رابعا: اختبار الفرضيات Test T

هل تنصل على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟

الفرضية الرئيسية: نعم توجد علاقة ارتباط ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة

جدول رقم (16): اختبار الفرضية الرئيسية

Sig. (2-tailed)	T	Test Value	
0.000	0.308	40	الفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المحسوبة للاختبار تساوي 0.308 ويتم مقارنتها بالقيمة المجدولة ل (t) ستودنت عند معنوية 5% التي تقدر ب 2.306. وبما أن القيمة المحسوبة للاختبار أقل من القيمة المجدولة عند مستوى 5%، فهذا يقودنا إلى قبول فرضية العدم القائلة بأن المتوسط العينة يساوي إلى 40، ويمكن الاستعانة بالقيمة الاحتمالية (Sig. (2-tailed) في الجدول ومقارنتها بالمستوى 0.05 بحيث كلما كانت أكبر نقبل فرضية، ومنه نجد $0.05 > 0.00$ نقبل الفرضية الرئيسية الصحيحة

خامسا: الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (17) اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الثالث	الفرضية الفرعية الثانية	الفرضية الفرعية الأولى		
0.912**	0.881**	0.789**	Pearson Correlation	الفرضية الفرعية الأولى
0.000	0.004	0.001	Sig (2 - tailed)	
40	40	40	N	
0.903*	0.782	0.881**	Pearson Correlation	الفرضية الفرعية الثانية
0.000	0.000	0.004	Sig (2 - tailed)	
40	40	40	N	

0.891**	0.903**	0.912**	Pearson Correlation	الفرضية الفرعية الثالث
0.000	0.001	0.000	Sig (2 - tailed)	
40	40	40	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج برنامج Spss.

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر. اتضح من الجدول وجود أثر علاقة ارتباط ذات معنوية حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) التحليل البيئي مع الميزة التنافسية، وكان معامل بيرسون (0.789)، وهي علاقة ارتباطية ايجابية وطردية، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق التحليل البيئي كلما زاد استخدام في الميزة التنافسية المستدامة.

2. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور التحليل البيئي في تحقيق استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر. الجدول ذاته يوضح وجود علاقة ارتباطية ذات معنوية، إذ إن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.004) أي أقل من (0.05) وكان معامل بيرسون يساوي (0.881) بمعنى أن ثمة علاقة ارتباطية عكسية، أي أنه كلما زاد تطبيق التحليل البيئي، كلما انخفض مستوى استخدام تحقيق استدامة خلق مميزة للزبائن، وهذه نتيجة طبيعية، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين لا يفضلون التحليل البيئي، لذا كان ولاؤهم المستمر منخفضا، إذ إنهم لا يرغبون بالاستمرار في العمل في ممارسة خلق قيمة مميزة للزبائن بما فيها من التزام وحمود وحرفية في التعليمات، ويسعون نحو التجديد التحليل البيئي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لدور التحليل البيئي في تحقيق الجودة المتفوقة في مؤسسة اتصالات الجزائر. الجدول يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث كان معامل الارتباط (0.912) وهي علاقة ارتباط قوية بين التحليل البيئي واستخدام تحقيق الجودة المتفوقة، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق التحليل البيئي، زادت قيم استخدام الجودة المتفوقة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يدل من جهة نظر إلى أن الانتماء لدى الموظفين والاستمرار في اتصالات الجزائر وعدم الانتقال إلى عمال آخر ممكن في ظل التحليل البيئي.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية التي اختصت بدور التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة، تبين أن الموظفين لا يعطون أهمية كبيرة للتحليل البيئي من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع عدم وجود أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية مع موضوع الدراسة وأن وظائفها الادارية تشغلها نسبة كبيرة من الإناث وأن أكثر الفئات العمرية تتراوح أعمارهم بين 36 سنة و45 سنة، وأن نسبة الكبيرة بخصوص المستوى التعليمي هي الليسانس ويليها شهادات أخرى كمهندسي دولة وغيرها ، كما أن موظفيها لديهم الخبرة الكافية واللازمة لأداء أعمالهم على قدر من الدقة.

الخاتمة

الخاتمة

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بعلاقة قوية مع أبعاد المؤسسة الداخلية والخارجية، وبذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل البيئي لهذه الأبعاد، ودراسة علاقات التأثير والتفاعل المتبادلة بينها، والتي ينتج عنها تحديد الموقف التنافسي المفضي إلى اعتماد استراتيجية تنافسية واضحة المعالم.

الموقف التنافسي يعتمد على دقة نتائج التحليل الاستراتيجي، والذي يكون له تأثيرا كبيرا في توضيح طبيعة الاختيارات الاستراتيجية الممكنة للمؤسسة اعتمادها لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وهذا ما يبرر أهمية هذا التحليل في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، وبذلك فمن الضروري دراسة طبيعة التحليل البيئي في المؤسسات الجزائرية، وأي الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها لتحسين موقفها التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

على هذا الأساس جاءت الدراسة لإسقاط مختلف المفاهيم النظرية للموضوع على الواقع العملي لإحدى مؤسسات الجزائر بولاية تبسة في قطاع الاتصالات، حيث تم اختبار مؤسسة اتصالات الجزائر للدراسة التطبيقية، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما تم تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج والاقتراحات.

1- نتائج الدراسة

تتمثل النتائج الدراسة في النقاط التالية:

- تتمحور العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة حول قدرة المؤسسة على تلبية كمتطلبات السوق بشكل أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز المتمثلة في الكفاءة، الجودة، التكلفة، الاستجابة لاحتياجات الزبائن.
- يتمثل الجانب الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قدرة المؤسسة على تحديد فرص وتهديدات بيئتها الخارجية، إضافة إلى جوانب قوتها وجوانب ضعفها.
- تتجسد المزايا التنافسية من خلال المجالات التي تتمتع فيها المؤسسة بقدرة أكبر من المنافسين على استغلال فرص البيئة الخارجية، اعتمادا على ما تملكه من موارد وجوانب قوة في بيئتها الداخلية.
- يرتبط نجاح المؤسسة في مجالات أعمالها، بطبيعة المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقدرتها على الاحتفاظ بها وضمان استدامتها في الأجل الطويل.
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة له علاقة ارتباطية قوية بأبعاد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل البيئي لهذه الأبعاد.
- يؤثر اعتماد التحليل البيئي تأثيرا إيجابيا في أداء المؤسسة، ويساهم بدرجة كبيرة في تحديد طبيعة مزاياها التنافسية.
- تبرز الحاجة إلى التحليل البيئي تبعا للظروف والتحديات التي تعيشها المؤسسة، وخاصة التنافسية منها.

- تحليل موارد وقدرات المؤسسة وكفاءتها في تحقيق قيمة العملاء، يعتبر مصدرا جوهريا لتحقيق الميزة التنافسية وعاملا أساسيا للمحافظة عليها.
- يرتبط إدراك الزبون للقيمة المتميزة لخدمات المؤسسة بدرجة التنسيق والتفاعل الايجابي بين وظائفها الداخلية.
- ضرورة أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار متغيرات البيئة العامة عند إعداد استراتيجياتها التنافسية.
- التأكيد على أهمية تحليل متغيرات بيئة النشاط كعوامل استراتيجية في تحديد تنافسية المؤسسة.

2- الاقتراحات

تمثل النتائج الدراسة في النقاط التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية، المورد البشري، الجانب التسويقي كعوامل مهمة تعزز من قدراتها التنافسية، إلى جانب الاهتمام بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية الأخرى والعمل على تحليلها باستمرار.
- ترسيخ الوعي لدى المسيرين بأهمية التحليل البيئي، باعتباره ركيزة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها لضمان استدامتها.
- تحديث أساليب التسيير المعتمدة، والاتجاه نحو إدماج التغيرات البيئية في عمليات التخطيط الشامل للمؤسسة.
- السعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية بشكل مستمر، لتكون أساسا لتطوير علاقات تفاعلية من منظور تعظيم الاستفادة من الفرص التي تتيحها، والتخفيف من حدة تأثيراتها على النشاط.
- ضرورة أن تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على أنظمة معلومات فعالة تمكنها من المتابعة المستمرة والدقيقة لمختلف التغيرات في بيئتها، وتساعدتها في اختيار الاستراتيجية التنافسية التي تضمن التكيف مع تلك التغيرات.
- توظيف الكفاءات المتخصصة في مجالات التحليل البيئي، والتركيز على تدريب وتكوين الأفراد العاملين، مع ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة.
- تنمية علاقات التعاون بين العاملين، وتشجيعهم على روح المبادرة والابداع، مع التأكيد على تنمية الوعي بأهمية العميل وضرورة الاستجابة الفعالة لمتطلباته.
- العمل على ضبط التكاليف وترشيد النفقات مدخل رئيسي لتعزيز تنافسية المؤسسة المبينة على التكلفة.
- ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر انتهاز استراتيجيات تنافسية تتناسب مع إمكانياتها الداخلية وظروفها الخارجية، فأتجاهها إلى اعتماد استراتيجيات مبنية على طرق غير علمية يعد من بين العوامل المؤثرة على تنافسيتها.
- ضرورة تحسين إدراك ووعي المسيرين بمفاهيم الادارة الاستراتيجية وتطبيقها من خلال تنظيم برامج تدريبية تمكنهم من رفع قدراتهم ومهاراتهم التسييرية والاستراتيجية، وتمكنهم من تحليل متغيرات البيئة والتعامل معها بطريقة فعالة.

3- آفاق الدراسة

بالنظر إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المحاور التي تضمنتها الدراسة، والتي عبرت في مجملها على صفة الاستدامة التي ميزت موضوع الدراسة، كما فتحت العديد من الجوانب التي يمكن أن تكون مجالات متميزة لأبحاث مستقبلية جادة وفعالة، أهمها:

- تسليط الضوء أكثر على دور التحليل البيئي في حماية الميزة التنافسية المستدامة، باعتباره له أهمية بالغة في تحقيق ذلك.

- لا بد من تعميق وتوسيع البحث في موضوع الميزة التنافسية المستدامة، لما تمثله من حل استراتيجي لأي مؤسسة.

- تحديد مقومات وأبعاد تنافسية المؤسسات الجزائرية.

ويبقى في الختام الموضوع مجالاً خصبا لدراسة أخرى بي بيئات اقتصادية مختلفة خاصة وأنه من المواضيع الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب:

- حسين مصطفى الهلالي، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- بشار يزيد الوليد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الريا لل نشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- علي فلاح الزعبي، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2000.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموع النيل العربية ط1، القاهرة، 1999.
- ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2000.
- شارلز، جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1999.
- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- نادية المعارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، 2012.
- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

2- المجلات العلمية:

- الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، 2015.
- محمد عبد الجليل ناجي المليكى، فهد يحيى محمد الجحاني، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلة القلم، العدد 12، اليمن، 2019.
- محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 3، الأردن، 2007.
- 3- المذكرات والرسائل الجامعية:**
- عماري عمار، الهاشمي بن واضح والقرني بن عبد الرحمن، مداخلة بعنوان: أهمية التحليل البيئي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، سكيكدة، 2006.
- هباز أم السعد، أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- جغوي فادية، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- جابر محمد جابر، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير، القاهرة، 1990.
- أوبوكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013/2012.
- حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017/2016.
- عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- الكتب:

- Porter M., "Competitive Advantage", The Free Press, 1985.
- Perrini Francesco, Vurro Clodia, "Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints", Symphonya, Emerging Issues in Management
- Cushlan Donald P 1 King Sarah, OP.cit

2- المجلات العلمية:

- Dickson, Peter R, "**Toward a General Theory of Competitive Rationality**", Journal of Marketing (January): 69-83, 1992.
- Porter M, OP.CIT
- McElroy, M.W. "**The Sustainability Code – A Policy Model for Archieving Sustainable Innovation in Organizations**", Retrived July 3, 2006.

3- المذكرات والرسائل الجامعية:

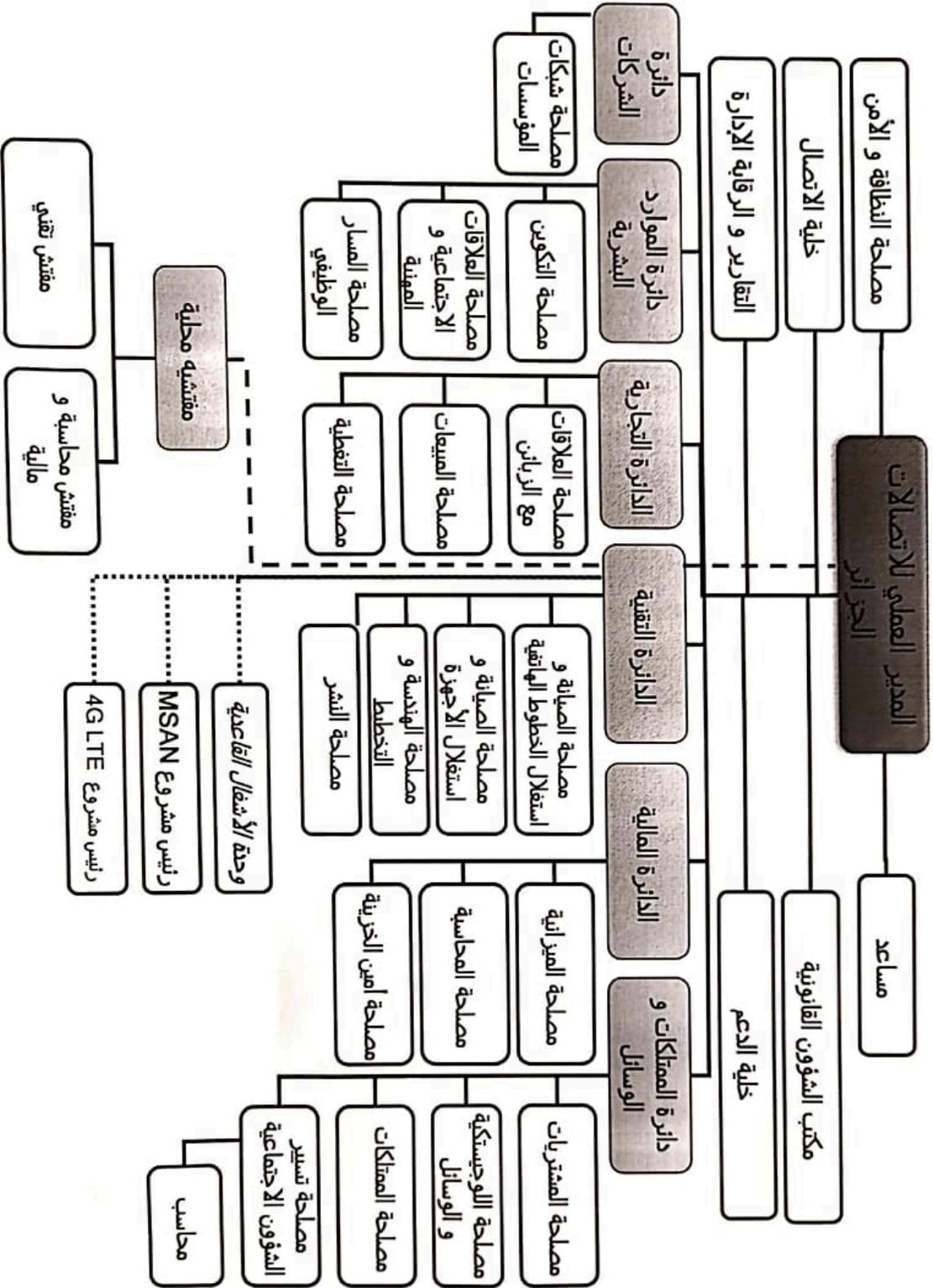
- Reginald M. Beal, "**Competitive Advantage": Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment**, school of Business and Industy Florida A&M University, 2010.
- Cushman Donald P & King Sarah Sanderson, "**Exelence in Communicating Organisational Strategy**", State University of New York press, New York, USA, 2001.

4- المواقع الالكترونية:

- www.Algeriatelecom.dz.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (02): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان الدراسة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طلابية طيبة وأما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال - بعنوان "التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحليل البيئي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على تعاونكم المثمر لإتمام هذه الدراسة.

الأستاذ المشرف: عمار براهيمية

الطالبة: - أيمن مطرف

- عبد العزيز قواسمية

المحور الأول: البيانات الوظيفية والشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فما أكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس ماجستير أو ماجستير

دكتوراه شهادات أخرى

4. الوظيفة الحالية:

مدير رئيس قسم

رئيس مصلحة عون تنفيذي

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق على رأيكم

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير الأول: التحليل البيئي

الترقيم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتابع المؤسسة بيئة الأعمال بشكل مستمر وتوسعى لاستغلالها بشكل جيد.					
2	لا تواجه المؤسسة أي صعوبة في التعامل مع تغيرات بيئة الأعمال على مختلف الأصعدة.					
3	تتابع المؤسسة التغيرات في بيئة الأعمال وتتكيف معها بسرعة وفي الوقت المناسب.					
4	تهتم المؤسسة بمتابعة التقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها.					
5	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل ما يجري من تطور في قطاع نشاط المؤسسة.					
6	تؤثر التشريعات الحكومية على قدرات المؤسسة في التطوير من خدماتها.					
7	تعمل المؤسسة على القيام بعملية تشخيص الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل.					
8	تعمل المؤسسة على تشخيص التهديدات التي تحيط بها لمواجهتها.					
9	تهتم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها.					
10	تملك المؤسسة موظفين مختصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عملياتها.					
11	تملك المؤسسة من الخبرات والإمكانيات ما يسمح لها بالتعامل مع التغيرات المستقبلية.					
12	تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي محكم يساعدها في تحقيق أهدافها.					

					تعتمد المؤسسة على مصادر المعلومات الغير الرسمية لتوفير المعلومات الدقيقة.	13
					تهتم المؤسسة بصفة بتوحيد السلوكات وتقوية الاتصالات وزيادة التبادل بين أعضاء المؤسسة من خلال المشاركة بالقرارات.	14
					تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة لديها للاستفادة منها في المستقبل.	15
					تعمل المؤسسة على تحديد نقاط الضعف لديها للسعي لتجنبها أو التغلب عليها.	16

المتغير الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

الترقيم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مدخل استدامة التكلفة المنخفضة						
17	الخدمات التي تقدمها المؤسسة منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين.					
18	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار.					
19	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر.					
20	المعلومات والمعرفة التي تملكها المؤسسة هي مصدر تحقيق تفوق المؤسسة على المنافسين.					
21	تسعى المؤسسة إلى تخفيض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.					
22	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.					
23	تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.					
مدخل استدامة خلق قيمة مميزة للزبائن						
24	تقدم المؤسسة خدمات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار.					

					25	هناك دعم دائم ومستمر للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة في المؤسسة.
					26	تعتمد المؤسسة سياسة لبناء علاقات قوية ومستمرة مع الزبائن.
					27	تخضع خدمات المؤسسة إلى المراجعة المستمرة تماشياً مع رغبات واقتراحات الزبائن.
					28	يدرك زبائن المؤسسة تميز وخصوصية الخدمات التي تقدمها لهم.
					29	الخدمات التي تقدمها المؤسسة محمية وصعبة التقليد.
					30	لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة باستمرار.
مدخل استدامة تحقيق الجودة المتفوقة						
					31	بناء سياسة استراتيجية واضحة وموثقة للجودة.
					32	تحسين الوعي بالجودة لدى الأفراد العاملين باستمرار.
					33	تطوير العمليات الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية.
					34	نشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسام المؤسسة.
					35	تستقطب المؤسسة موارد بشرية ذات الكفاءة التي تساهم في تحقيق جودة خدمات متفوقة.
					36	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة ترتقي لمستوى متطلبات الزبائن.
					37	تقديم خدمات جيدة ذات جودة مميزة يساهم ذلك في زيادة ربحية المؤسسة.

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
أستاذ محاضر ب	شفاء حمد
أستاذ محاضر أ	صالح محرز
أستاذ محاضر ب	شوكال عبد الكريم
أستاذ محاضر ب	فارس قاطر
أستاذ محاضر أ	صورية بوطرفة

الملاحق رقم (04): نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	16

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	21

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	37

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	30,0	30,0	30,0
	أنثى	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 25 إلى 35 سنة	10	25,0	25,0	27,5
	من 36 إلى 45 سنة	24	60,0	60,0	87,5
	أكبر من 45 سنة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	15,0	15,0	15,0
	ليسانس	12	30,0	30,0	45,0
	ماستر أو ماجستير	6	15,0	15,0	60,0
	دكتوراه	5	12,5	12,5	72,5
	شهادات أخرى	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	رئيس قسم	15	37,5	37,5	40,0
	رئيس مصلحة	8	20,0	20,0	60,0
	عون تنفيذي	16	40,0	40,0	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

السنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	5	12,5	12,5	12,5
من 5 إلى 10 سنوات	10	25,0	25,0	37,5
من 11 إلى 15 سنة	9	22,5	22,5	60,0
أكثر من 15 سنة	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق (05): نتائج محاور الاستبيان

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant			
الجنس	40	0	1,7000	,46410	68,00
العمر	40	0	2,8250	,67511	113,00
المستوى التعليمي	40	0	3,0750	1,47435	123,00
الوظيفة الحالية	40	0	2,9750	,94699	119,00
السنوات الخيرة	40	0	2,9000	1,08131	116,00
تتابع المؤسسة بيئة الأعمال بشكل مستمر وتوسعى لاستغلالها بشكل جيد.	40	0	1,2750	,93336	51,00
لا تواجه المؤسسة أي صعوبة في التعامل مع تغيرات بيئة الأعمال على مختلف الأصعدة.	40	0	1,9000	1,25678	76,00
تتابع المؤسسة التغيرات في بيئة الأعمال وتتكيف معها بسرعة وفي الوقت المناسب.	40	0	1,6500	1,31168	66,00
تهتم المؤسسة بمتابعة التقدم التكنولوجي للاستفادة منه في عملياتها.	40	0	1,8750	1,32409	75,00
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل ما يجري من تطور في قطاع نشاط المؤسسة.	40	0	1,9500	1,33877	78,00
تؤثر التشريعات الحكومية على قدرات المؤسسة في التطوير من خدماتها.	40	0	1,8000	1,13680	72,00
تعمل المؤسسة على القيام بعملية تشخيص الفرص الممكنة للاستفادة منها في المستقبل.	40	0	1,7000	1,22370	68,00
تعمل المؤسسة على تشخيص التهديدات التي تحيط بها لمواجهتها.	40	0	2,3250	1,63907	93,00
تهتم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملائمة لعملياتها.	40	0	2,2250	1,54401	89,00
تملك المؤسسة موظفين مختصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عملياتها.	40	0	1,9750	1,45862	79,00
تملك المؤسسة من الخبرات والإمكانات ما يسمح لها بالتعامل مع التغيرات المستقبلية.	40	0	1,8000	1,39963	72,00
تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي محكم يساعدها في تحقيق أهدافها.	40	0	1,7750	1,32988	71,00
تعتمد المؤسسة على مصادر المعلومات الغير الرسمية لتوفير المعلومات الدقيقة.	40	0	2,0750	1,55889	83,00
تهتم المؤسسة بصفة بتوحيد السلوكات وتقوية الاتصالات وزيادة التبادل بين أعضاء المؤسسة من خلال المشاركة بالقرارات.	40	0	1,6750	1,11832	67,00
تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة لديها للاستفادة منها في المستقبل.	40	0	2,0000	1,50214	80,00
تعمل المؤسسة على تحديد نقاط الضعف لديها للسعي لتجنبها أو التغلب عليها.	40	0	1,7250	1,19802	69,00
الخدمات التي تقدمها المؤسسة منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين.	40	0	1,2750	,93336	51,00
تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف تقديم الخدمات باستمرار.	40	0	1,9000	1,25678	76,00
الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر.	40	0	1,6750	1,30850	67,00
المعلومات والمعرفة التي تملكها المؤسسة هي مصدر تحقيق تفوق المؤسسة على المنافسين.	40	0	1,9000	1,31656	76,00
تسعى المؤسسة إلى تخفيض نسبة الأخطاء في الخدمات المقدمة باستمرار.	40	0	1,9500	1,33877	78,00
تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	40	0	1,7750	1,14326	71,00
تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدمها المؤسسة في تحسين أداء الموظفين في أعمالهم.	40	0	1,6500	1,21000	66,00
تقدم المؤسسة خدمات فريدة ومميزة مقارنة بالمنافسين وتتفوق عليهم باستمرار.	40	0	1,2750	,93336	51,00
هناك دعم دائم ومستمر للأفكار الجديدة والطلول المبتكرة في المؤسسة.	40	0	1,8750	1,24422	75,00
تعتمد المؤسسة سياسة لبناء علاقات قوية ومستمرة مع الزبائن.	40	0	1,6750	1,30850	67,00

تخضع خدمات المؤسسة إلى المراجعة المستمرة تماشياً مع رغبات واقتراحات الزبائن.	40	0	1,8500	1,31168	74,00
يدرك زبائن المؤسسة تميز وخصوصية الخدمات التي تقدمها لهم.	40	0	1,9000	1,33589	76,00
الخدمات التي تقدمها المؤسسة محمية وصعبة التقليد.	40	0	1,7750	1,14326	71,00
لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة ومبتكرة باستمرار.	40	0	1,7000	1,22370	68,00
بناء سياسة استراتيجية واضحة وموثقة للجودة.	40	0	1,2750	,93336	51,00
تحسين الوعي بالجودة لدى الأفراد العاملين باستمرار.	40	0	1,9000	1,25678	76,00
تطوير العمليات الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية.	40	0	1,6500	1,31168	66,00
نشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسام المؤسسة.	40	0	1,8750	1,32409	75,00
تستقطب المؤسسة موارد بشرية ذات الكفاءة التي تساهم في تحقيق جودة خدمات متفوقة.	40	0	1,9500	1,33877	78,00
تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة ترتقي لمستوى متطلبات الزبائن.	40	0	1,8000	1,13680	72,00
تقديم خدمات جيدة ذات جودة مميزة يساهم ذلك في زيادة ربحية المؤسسة.	40	0	1,7000	1,22370	68,00

Corrélations

	التحليل البيئي	الميزة التنافسية المستدامة
التحليل البيئي	1	,935
Corrélation de Pearson		,002
Sig. (bilatérale)		
N	40	40
الميزة التنافسية المستدامة	,935	1
Corrélation de Pearson		,002
Sig. (bilatérale)		
N	40	40

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
لفرضية الرئيسة	40	66,0500	21,54655	3,40681

الملحق (06): نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 65					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفرضية الرئيسية	,308	39	,760	1,05000	-5,8409	7,9409

Corrélations

	الفرضية الرئيسية	الفرضية الفرعية الأولى	الفرضية الفرعية الثانية	الفرضية الفرعية الثالث
الفرضية الرئيسية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 40	,789 ,001 40	,881* ,004 40	,912 ,000 40
الفرضية الفرعية الأولى Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,789 ,001 40	1 40	,782* ,000 40	,903* ,001 40
الفرضية الفرعية الثانية Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,881* ,004 40	,782* ,000 40	1 40	,891 ,000 40
الفرضية الفرعية الثالث Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,912 ,000 40	,903* ,001 40	,891 ,000 40	1 40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية لمساهمة التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

This study aimed to try to identify the role of environmental analysis in achieving competitive advantage with the case study of Algeria Telecom in Tebessa, and to achieve the objectives of the study, a descriptive and analytical study was adopted for the data of the institution under study, in addition to the use of the questionnaire as a main tool in collecting the analyzed data based on the statistical package (SPSS), the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a positive relationship with statistical significance for the contribution of environmental analysis to achieving sustainable competitive advantage in the institution under study. In light of the findings, the study presented a set of recommendations and suggestions related to the subject.

Key words: environmental analysis, internal environment analysis, external environment analysis, competitive advantage, sustainable competitive advantage.