

## تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف

**Environmental impact analysis as a mechanism of business intelligence in building competitive advantage for economic enterprise , A field study of a group of national small and medium enterprises ( Bordj Bou Arreridj and Sétif)**

فايزة محلب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة سطيف

faizamaheb@hotmail.fr

الشريف بقة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة سطيف 1

be58\_cherif@yahoo.fr

### ملخص :

تعرف المؤسسات اليوم تنافسية شرسة ترتب عن: الانفتاح على الأسواق العالمية، تحرير التجارة والانفجار المعلوماتي... هذه التنافسية جعلت المؤسسة في وضعية الدفاع عن موقعها من أجل البقاء والتفوق، ما يتطلب آليات وأدوات تمكنها من ترصد التحولات الخارجية المفاجئة ومحاولة 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 للمؤسسات؛ تبيان موقف المسيرين من التحليل البيئي وتبيان إدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال دراسة مجموعة من المصنعي الوطنيين في ولاية برج بوعريش وسطيف، توصلنا إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن للتحليل 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.

**الكلمات المفتاحية :** المؤسسة الاقتصادية، التحليل البيئي، اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

### Abstract :

The economic companies face fierce competitiveness arrange for: opening up to global markets, trade liberalization and information explosion ... This competitiveness has made the companies in a position to defend its position, in order to survive and excel. This act requires mechanisms and tools to premeditate sudden external changes and try to identify them and deal with them either the opportunities or threats, to earn strong competitive advantage and reinforce it.

This study aims to clarify the relation between environmental analysis and competitive advantage, to show the position of managers from environmental analysis and their realization about the importance of environmental analysis in creating and developing the competitive advantage.

Through the study of a group of national SME in the states of Bordj Bou Arreridj and Setif, we reached that these companies considered that the environmental analysis has a big role in strengthening its competitive advantages. In addition, shown that these companies know their strengths and weaknesses, and work on investigating its external environment in order to strengthen their competitive advantages.

**Keywords :** Economic company, environmental analysis, business intelligence, competitive advantage

## تمهيد :

في بيئة معقدة سريعة التغير أصبح لزاما على المؤسسة أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتكيف، وهذا من خلال ترصدها لكثير من التحولات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها والتعامل معها بإيجابية والاستفادة منها واستغلالها أن كانت فرصا وتجنبها إن كانت تهديدات، وأن تتكيف معها بالشكل الذي يحقق استمرارها وتفوقها مقارنة بالمؤسسات التي تقاسمها مجال نشاطها.

ومن أجل ذلك فإن المؤسسات تعمل على بناء مزايا تنافسية وإستراتيجية من خلال تقصي واستغلال المعلومات الحالية والتطلع لرصد ومعرفة أسرار أنشطة الأعمال والتي لم تعد تخضع لمنطق العقلانية التامة التي نادى بها أنصار مدرسة هارفرد الأمريكية بقدر ما أصبحت تخضع لمنطق العقلانية النسبية التي وضعها هيربرت سايمون في السبعينات من القرن الماضي، والتي تستوجب التعامل بكفاءة ومهارة مع مكونات المحيط الداخلي والخارجي والتي تتدرج ضمن ما يسمى اليوم بمفهوم اليقظة. ومن هنا يمكن طرح السؤال الذي يشكل محور الدراسة التي نريد تقديمها في هذا المقال:

ما مدى تأثير التحليل البيئي على بناء وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

أولاً- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية :

سنحاول من خلال هذا العنصر إبراز كيفية تصميم الدراسة الميدانية

### 1- أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحليل البيئي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطويرها، وذلك من خلال دراسة واقع التحليل البيئي الداخلي والتحليل البيئي الخارجي بهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في بناء مزاياها التنافسية.

كذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى:

- تبيان العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية والميزة التنافسية للمؤسسات؛
- تبيان العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والميزة التنافسية للمؤسسات؛
- تبيان موقف المسيرين من التحليل البيئي؛
- وتبيان إدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 2- فروض الدراسة : من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تطبيق عمليات التحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي الخارجي والميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية؛
- تتأثر إدراكات المسيرين بعوامل: المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الملكية، نطاق السوق.

### 3- المنهج المتبع:

إن إشكالية الدراسة والفرضيات الموضوعية تتطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المتعارف عليه وكثير الاستعمال في مثل هذه الدراسات والذي يعتبر أداة جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، من خلال المسح المكتبي واستكشاف العلاقات الترابطية والقرائن العلمية الداعمة، وهذا كله من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرغوبة.

كما أن طبيعة الدراسة الميدانية تتطلب استخدام المنهج الإحصائي الذي يساعد على تحليل مختلف البيانات والمعلومات المتحصل عليها وجعلها أكثر انسجاما وتناغما مع قاعدة البيانات النظرية لنحقق في النهاية ما نريده من الدراسة ومن مختلف الجوانب المنهجية والموضوع والنتائج.

إن طبيعة الموضوع المدروس الذي يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتأثير تحليلها على مزاياها التنافسية يستلزم القيام بدراسة ميدانية تدعم الجانب النظري الذي تم فيه تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، ومن أجل ذلك تم اختيار الاستمارة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية للوقوف على تأثير البيئة على المؤسسة.

تم اختيار 15 مؤسسة وطنية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على كل من الاستمارة، والمقابلة الشخصية والوثائق والسجلات الإدارية والتي تم استخدامها في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالتحليل البيئي، تطبيقه وتأثيره على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

وكانت الاستمارة تشتمل على ثلاثة محاور:

- محور البيانات الشخصية: واشتمل هذا المحور على بيانات السن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة؛
- محور تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة: واشتمل على عناصر بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية من أجل التوصل إلى مدى اعتماده في إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة؛
- محور تحليل أبعاد الميزة التنافسية: الذي اشتمل على مختلف أبعاد الميزة التنافسية وعلاقة كل بعد بعملية التحليل البيئي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 5- أدوات تحليل البيانات (أساليب التحليل الإحصائي):

تم توزيع الاستمارات على المجموعة المستهدفة، وحصرت وتجميع المعلومات اللازمة الخاصة بموضوع البحث، وتم الاعتماد في معالجة البيانات المتوصل إليها على التحليل الإحصائي الذي تم من خلاله استخدام أساليب وطرق يتم بموجبها التعرف على إجابات الأفراد الذين تم استقصاء آرائهم حول الدراسة، وذلك باستخدام برنامج spss\* للتحليل الإحصائي.

وقد اعتمدنا على هذا البرنامج في تحليل البيانات وفقا للخطوات التالية:

- ترميز البيانات، ويتم ذلك بعد القيام بجمع كافة البيانات حول الظاهرة محل الدراسة، وترميزها من أجل إدخالها إلى الحاسوب؛
- اختيار الأدوات الإحصائية، حيث قمنا باستخراج التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بكل بند من بنود الاستمارة وتحليلها باستعمال الأدوات المناسبة لذلك.

\* spss : statistical package for social science version 19.0

## ثانيا- التحليل البيئي وسيلة لليقظة الإستراتيجية:

تكمن عملية التحليل البيئي في أن المؤسسة إذا أرادت البقاء والاستمرار في مجال الأعمال، عليها أن تتطلع لمعرفة ما يحيط بها داخليا وخارجيا، حتى تتمكن معرفة ما يتاح لها من فرص وما يقف أمامها من عوائق، وكذلك معرفة كل من نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة لمجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تكون في نفس النوع أو القطاع، وذلك من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتحقيق المزايا التنافسية<sup>1</sup>.

### 1- مفهوم اليقظة الاستراتيجية

#### 1-1- تعريف اليقظة الاستراتيجية

يقصد بها السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الاصغاء المسبق والارادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية<sup>2</sup>.

#### 1-2- أنواع اليقظة

تختلف الكتابات حول أنواع اليقظة، لعل أهمها: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاستراتيجية واليقظة البيئية. تعبر اليقظة الاستراتيجية عن المتابعة الاجمالية والذكية لبيئة المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة للفرصة<sup>3</sup>، ومن هنا فإن اليقظة الاستراتيجية تستلزم تحليل بيئة المؤسسة.

### 2- ماهية التحليل البيئي

#### 1-2- مفهوم التحليل البيئي

إن هذه العملية يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها. إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص.

التشخيص 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.

والتحليل 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<sup>4</sup>.

ومن خلال التعريفين يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل الاستراتيجي في مجال تسيير المؤسسات، فهو تشخيص (إجراءات فحص للمؤسسة) وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، والتحليل البيئي هو تحليل موقفي أي يقوم بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة<sup>5</sup>.

نظرا لضرورة إجراء التحليل لأبعاد البيئة الخارجية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، فإنه لا مناص من اللجوء الى إجراء ترابط في التحليل وأن يؤدي ذلك إلى فرز العوامل التي لها تأثير على الطلب للمنتجات

والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكذلك على العرض، ومعرفة المؤثرين الرئيسيين الذين لهم دور في القطاع الذي تتواجد فيه المؤسسة والجوانب الحساسة التي تسمح لها بالتعرف على الفرص والتهديدات<sup>6</sup>.

## 2-2- أهمية التحليل البيئي

- تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي<sup>7</sup>:
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات 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 ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.
- الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية. وهذا التحليل يبني 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 مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.
- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

كذلك فإن أهمية التحليل البيئي كبيرة بالنسبة لعدة أطراف داخلية وخارجية للمؤسسة منها:

- مسيري المؤسسة: والذي هم في حاجة إلى الإحاطة بأدائها أو ببحوث عن ضمان دقة الاستراتيجية الموضوعية (الأنشطة، منتجات، السوق)، كما يمكن أن يطلب من قبل:
- البنك: بهدف التعرف على حالة المؤسسة التي تطلب قروضا.
- المساهمين المستقبليين: لتعرف الراغبين في تمويل المؤسسة على وضعيتها المالية والمحاسبية.
- الدولة: وهي ترغب في التعرف على وضعية المؤسسة، قبل اتخاذ قرار تعيين (تطهير، تأهيل، خصصة...) <sup>8</sup>.

## 2-3- العوامل المؤثرة في التحليل البيئي

على الرغم من المزايا الكثيرة التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام التحليل البيئي إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها<sup>9</sup>:

- تكاليف التحليل البيئي: تستغرق عملية التحليل البيئي زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها وقد تكون تكاليف الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى

المؤسسات الكبيرة الحجم 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:** إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم واستمراريته، ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التحليل البيئي فإنه يجب أن نتملك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التحليل.

### 3- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

#### 3-1- تحليل مكونات البيئة الخارجية

يعرف التحليل الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها، من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى<sup>10</sup>.

#### 3-1-1- تحليل مكونات البيئة العامة

تشمل البيئة الخارجية نوعين من المتغيرات، الأولى العامة والثانية الخاصة. هذا مع ضرورة ملاحظة أهم ما يميز المتغيرات العامة عن الخاصة، كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة<sup>11</sup>.

في تحليل البيئة العامة تقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها وندرج فيما يلي تحليل (PEST).

- **البيئة السياسية والقانونية:** إن البيئة السياسية تلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وتستطيع أن تقول انه ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه هو النظام السياسي الذي يمثل : مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد؛ لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل<sup>12</sup>.

والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة، والتي سوف تؤثر على المؤسسات. مثل الضرائب والجمارك... الخ، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها.

- **البيئة الاقتصادية:** البيئة الاقتصادية هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل<sup>13</sup>:

المداخل، الطلب، دورة الأعمال، ندرة الموارد... وكل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة أما فرصة أو تهديدا. إن المؤسسة الاقتصادية تتواجد لأداء دور مهم وهو الإنتاج، ولكي تقوم المؤسسة من تسويق ما تقوم بإنتاجه لابد من الملاحظة وبحذر ميول الطلب، خصائص المنافسة، سعر الفائدة، نسبة البطالة وغيرها من الظواهر الأخرى التي لا بد من متابعتها ومراقبتها، لذلك فمن الضروري لأية مؤسسة التفكير فيما يخص:

- نوع المعلومات التي تمتلكها هذه المؤسسة لمعرفة محيطها.

- الاختلاف في معالم المحيط الاقتصادي.

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع<sup>14</sup>.

والمغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا (فرصة/تهديد)، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إنفاقه بالسلعة والخدمة. كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصا أو تهديدات للمؤسسة<sup>15</sup>.  
فالبينة الاجتماعية تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات. وأهم عناصر البينة الاجتماعية: التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك، المسؤولية الاجتماعية، البطالة...

- **البينة التكنولوجية:** تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تتأثر بالتغيرات التكنولوجية، لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما أن ما يمكن اعتباره تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى.

### 3-1-2 - تحليل البينة الصناعية (التنافسية)

الهدف من تقييم المؤسسة للبينة الصناعية هو تحليل اللعب التنافسية لتموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هذه الصناعة، والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين الحاليين والمحتملين<sup>16</sup>، وينتج عن التعرف على البينة بوضوح، إمكانية وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياستها ونموها وطموحات إدارتها<sup>17</sup>. تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بخمسة قوى (+1) وهي ما يبينه الشكل رقم (01).  
يعتبر هذا النموذج امتدادا لنموذج Porter للقوى الخمس، وهو يلخص البينة الخاصة للمؤسسة، وهي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية:

- **تهديد المنافسين الجدد (المحتملين):** إن أول قوة تنافسية ل Porter تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد<sup>18</sup>.

- **شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية):** من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر عن أي مؤسسة يكون له انعكاس متباين التأثير لدى المؤسسات الأخرى، ويرى Porter أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها: (عدد المنافسين وتنوعهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، وعوائق الخروج من الصناعة<sup>19</sup>).

- **تهديد المنتجات البديلة:** وتعرف المنتجات البديلة على أنها "أي منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك"<sup>20</sup>. وتتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.

- القدرة التفاوضية للموردين: ويقصد بالموردين تلك المؤسسات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها حتى تفي بالغرض الذي وجدت من أجله"<sup>21</sup>.

تلتقي المؤسسة مع الموردين الذين تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع و مواد أولية مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى سوق التموين، وهم يؤثرون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات، وهذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة.

- القدرة التفاوضية للعملاء: يقصد بالعملاء "الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم الذين يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه"<sup>22</sup> وهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي<sup>23</sup>:

1. خفض أسعار المنتجات المشتراة.

2. رفع نوعيتها باستمرار.

3. العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.

4. ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

-تأثير السلطات العامة (النفوذ السياسي): رغم أن Porter لم يدرجه ضمن نموذج له للقوى التنافسية (لأسباب إيديولوجية، مرتبطة برؤيته الليبرالية للاقتصاد)، إلا أنه بالتأكيد له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد.

في الواقع، الحكومات لها القدرة على تغيير قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد، والتدخل في المباريات التنافسية<sup>24</sup>. والدور التنافسي للنفوذ السياسي له عدة أشكال: القدرة على التشريع، الحماية، فسح المجال للجمعيات والأطراف ذات المصلحة...

### 3-1-3- عناصر تحليل البيئة الخارجية

ويتم تحليل البيئة عن طريق جمع المعلومات، تحليلها واكتشاف الفرص والتهديدات.

أ- جمع المعلومات<sup>25</sup>

من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ينبغي:

1. توضيح كيفية تحديد المعلومات المطلوبة:

يتم التوصل إليها جماعيا من خلال إحدى الطرق التالية: المناقشات بين المديرين، التقارير التي تقدم إلى المديرين، العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية...الخ.

2. تحديد نوعية المعلومة المطلوبة: المعلومات البيئية عن الصناعة: الموردون، العملاء، المنافسون، عن الاقتصاد: الدخل، الضرائب، الحالة الاقتصادية العامة (تضخم، أزمة)، معلومات عن العناصر الاجتماعية: التعليم، نسبة شغل المرأة...الخ

3. التعرف على مصادر المعلومات: وزارات، مجلات، تقارير...الخ

4. الحصول على المعلومات.

ب- اكتشاف الفرص والتهديدات: يتم اكتشاف التهديدات والفرص البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، حيث يتم تقديم تقارير عن البيانات الأساسية، والتركيز فيها على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات، والتنبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة، كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل<sup>26</sup>.

ت- **تحليل الفرص والتهديدات:** تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين، يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

- **الفرصة حسب (Kotler):** تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بكيفية تؤدي إلى تحقيق عائد (الحاجة يمكن أن تحققها المؤسسة) إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة: هل هذه الفرص مرتبطة بنشاط المؤسسة؟ هل بإمكان المؤسسة أن تلبّيها؟ هل هذه الفرص تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟ هل تتطلب هذه الفرص تحويل نشاط المؤسسة؟ والفرص قد تتعدد ولا يمكن حصرها في السوق مثل جاء به كوتلر على اعتبار انه متخصص في التسويق فالفرص تكون في كثير من الاحيان مستترة ومرتبطة بمجالات متعددة وتعتمد على السبق في الوصول اليها والانتفاع بها قبل الغير تقترن بوظائف المؤسسة كما تقترن بالمحيط الخارجي وهو ما يجسد المفهوم الواسع للفرص<sup>27</sup>.

- **التهديد حسب (Kotler):** هي مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة. فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون محصورا زمنيا، وقد يرتبط بوظيفة معينة، وقد يكون مرتبط بعوامل خارجة عن نطاق تدخل المؤسسة مثلا إغراق السوق بصورة مفاجئة بمنتوج معين من طرف منافس معين يصعب على المؤسسة تحويل طرق انتاجها في المدى القصير، فكساد السلع وتراجع المبيعات يؤثر على العائد ويشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة<sup>28</sup>.

### 3-2- تحليل مكونات البيئة الداخلية

تتجسد البيئة الداخلية للمؤسسات في اختلاف قدرات ووظائفها و استجابة هذه الاخيرة لمنطق التغيير و الديناميكية و التي تزكّيه عوامل كثيرة كالخبرة و المهارة و المعارف المتخصصة في مجال الادارة و فنون الانتاج و التوزيع و البحث و التطوير و طبيعة التعامل مع الاطراف الخارجية و هي مؤشرات قد تعكس قدرات هذه المؤسسات من جهة مثل ما هو حاصل في المؤسسات الاقتصادية المتطورة و قد تعكس مواطن الضعف التي تعاني منها كثير من المؤسسات نتيجة لعدم مواكبتها لأساليب التغيير مثل ما هو حاصل في الدول الناشئة، و التي تعاني من قصور مزدوج في استغلال الفرص و تجاوز التهديدات ن فهي بحق هيكل يجسد الوجود الصوري للمؤسسة و يفقدها البعد الاقتصادي والمالي ويزج بها في دائرة الازمة التي يصعب الخروج منها<sup>29</sup>.

### 3-2-1- مفهوم البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال<sup>30</sup>.

### أ- عناصر تحليل البيئة الداخلية

إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناءً عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حالياً، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالي<sup>31</sup>:

1. **تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي:** والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.
2. **اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة:** بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة، نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهمين بتقييم

الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

**3. تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف:** إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.

#### ب- مدخل تقييم سلسلة القيم لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

قدم Porter في كتابه الشهير competitive advantage فكرة سلسلة القيم<sup>32</sup> كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم منفصلة للعميل سواء أكانت قيمة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق وقيم شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل، وقيم زمنية تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها، وقيمة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم، فإذا كانت المنظمة توفر هذه القيم للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات، وقد قسم Porter المؤسسة إلى تسعة أنشطة ويتكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها. ويعتبر<sup>33</sup> بوتر القيمة أنها الكمية المشتراة التي تخلق قيمة عند الزبائن، والتي سوف تدفع للمؤسسة لقاء ما تقدمه...وهي يجب أن تستعمل لتحليل الموقع التنافسي للمؤسسة والشكل (2) يوضح سلسلة القيم ل Porter.

يعتبر نموذج تحليل القيمة «على أنه طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بهدف التمكن من فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.» إن الفكرة الأساسية لهذا النموذج تكمن في فحص مصادر الميزة التنافسية لتحديد هذه الميزة أو لتحسينها، يقوم النموذج بتحليل كل وظائف المؤسسة وكذا الارتباطات بين الوظائف؛ بمعنى القيام بتشخيص مدقق للمراحل المختلفة لصنع المنتج. وذلك للوصول إلى إعداد سلم القيمة الخاص بالمؤسسة كما هو موضح بالشكل السابق.

#### ث- الأنشطة الأساسية (الأولية):

تتكون الأنشطة الأساسية<sup>34</sup> من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي على النحو التالي:

- 1. الإمداد الداخلي:** وتتضمن عمليات النقل والاستلام والتخزين وصرف المواد والرقابة على المخزون والاتفاق مع الموردين، ويتم تقييم هذه الأنشطة الفرعية للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها، فعلى سبيل المثال تمكنت الشركات التي عقدت اتفاقيات مع الموردين يتم بمقتضاها توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع من التخلص بالكامل من نفقات التخزين وبالتالي تمكنت من المنافسة نظرا لتمتعها بنقطة قوة لا تتوافر لغيرها من المنافسين.
- 2. العمليات (الإنتاج):** ويتضمن تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة وتشمل أنشطة التصميم والتجميع والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على جودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات.
- 3. الإمداد الخارجي:** وتتمثل في أنشطة نقل المنتجات الجاهزة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع إلى العملاء ونظام الحصول على أوامر الشراء وكل الأنشطة التي تتضمنها نقل البضائع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.
- 4. التسويق والمبيعات:** وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة السلعة من المنظمة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع واختيار مناطق البيع ووسائله.

5. الخدمات: وتتمثل في كل ما يقدم للعملاء للاستفادة من السلع والخدمات التي تباعها المنظمة وتشمل أنشطة التركيب والإصلاح وبيع قطع الغيار والصيانة الدورية وتقديم المشورة.

### ج- الأنشطة المساعدة:

قسم Porter الأنشطة المساعدة<sup>35</sup> إلى أربعة مجالات رئيسية، وهي على النحو التالي:

1. المشتريات (التموين): وتتمثل في الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من مواد أولية وآلات وقوى محركة وقطع غيار وتجهيزات مكاتب، ويلاحظ في الشكل السابق أنها تمتد عبر أجزاء المؤسسة لأنها تخدم كل هذه الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه البيئة الخارجية.

2. التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء أنشطة المؤسسة ولذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة كما هو مبين في الشكل لأنها تتعلق بكل أجزاء المؤسسة ويهدف هذا النشاط إلى رفع مستوى أداء كل الأنشطة من أول تطوير الأعمال الكتابية اليدوية وتحويلها إلى أعمال مكتبية معتمدة على الحاسب الآلي إلى تحسين المنتج ذاته لجعله أعلى جودة وأقل تكلفة.

3. إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتحديد المسار الوظيفي والتحفيز، وهذه الأنشطة تتعلق بكل أجزاء المنظمة أيضا ويحتمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف.

4. الخدمات المساعدة (البناء التحتي للمؤسسة): وتتكون الخدمات المساعدة من كل الأنشطة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المنظمة كالتكاليف والمحاسبة والأمن الصناعي بالإضافة إلى الشؤون القانونية والإدارة العامة والعلاقات العامة.

### ثالثا- التحليل البيئي أداة لتنمية الميزة التنافسية:

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية

كثر استخدام مصطلح الميزة التنافسية Competitive advantage في الآونة الأخيرة. ويعتبر هذا المصطلح امتدادا لمصطلح الميزة النسبية Comparative advantage وخاصة على مستوى الصناعة. ويجب علينا توضيح أن الميزة النسبية شرط ضروري<sup>36</sup>، ولكن ليس كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، كما يجب علينا التفريق بينهما على النحو التالي<sup>37</sup>: إن الميزة النسبية تقوم على أسس التحليل الساكن، وتعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبذلك يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص.

أما الميزة التنافسية فتخلق Create ويمكن اكتسابها، من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال، والتكنولوجيا، والعمل الماهر لتدعيم القطاع الصناعي ككل، لتحقيق النمو، واقتناص الفرصة في الأسواق العالمية.

يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"<sup>38</sup>.

كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب:

- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز) ؛
- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التمييز) ؛
- استخدام عمليات التصنيع و منافذ توزيعية بديلة (السيطرة على التكلفة) ؛
- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (السيطرة على التكلفة).

ويؤكد Porter بأن "الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج، وتحليل مصادر الميزة التنافسية. ويجدر بالمؤسسة تشخيص، وبصفة دقيقة، لكل نشاطاتها<sup>39</sup>، ويشير إلى تحليل سلسلة القيمة.

ويرى آخرون أن الميزة التنافسية، يختلف تعريفها حسب المجال<sup>40</sup>، إذ يمكن تعريفها بالنسبة للمؤسسة، القطاع والدولة. 1. تنافسية المؤسسة: هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيم من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية. 2. تنافسية القطاع: تعبر عن مدى استطاعت مؤسسات قطاع معين، سواء الزراعي الصناعي، أو الخدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، وغيره. 3. تنافسية الدولة: وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر، لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو. ومما سبق، يمكن القول بأن كل ما يمكن أن يحقق قيمة مضافة مدركة من قبل العميل يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة.

## 2- بناء (خلق) الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نمطياً<sup>41</sup> نتيجة شكل من أشكال الاضطراب، ومثل هذا الاضطراب يمكن أن يحدث خارج المؤسسة أو داخلها. والاضطراب الخارجي هو أي تغيير في البيئة الخارجية، الذي يتسبب في تغيير المراكز التنافسية للمؤسسات العاملة داخل صناعة ما، مثلاً فقد أعطى ارتفاع أسعار البترول دفعة قوية لموزعي البنزين. من ناحية أخرى، من الممكن أن يحدث الاضطراب المنشئ للميزة التنافسية داخلياً من خلال الابتكار، الذي من الممكن أن يأخذ أشكالاً عديدة: منتجات جديدة، عمليات جديدة... الخ إذا كان إنشاء ميزة تنافسية يعني الاستجابة لفرص خارجية أو لابتكار مولد داخلياً، فإنه يعني ضمناً أن المؤسسات يجب أن تكون انتهازية ومبدعة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تدرك بسرعة الفرص وتقتصرها. وهي تلك التي تستطيع تطوير أساليب جديدة لتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل، من خلال القيام بمسح بيئي يمكنها من اكتشاف الفرص لإنشاء الميزة التنافسية.

## 3- أبعاد الميزة التنافسية

تعمل الإدارة العليا في المؤسسة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. اتفق العديد من المؤلفين والباحثين على أن أهم أبعاد<sup>42</sup> الميزة التنافسية الكلفة والجودة والمرونة والتسليم، ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد في البحث والمتمثل بالميزة التنافسية.

3-1- **بعد الكلفة:** إن أية مؤسسة عليها أن تركز على بُعد الكلفة (الكفاءة) من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات المنافسة لها والمؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها إذن ف الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

بان بعد الكلفة يعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسة في السوق، وان عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

3-2- **بعد الجودة:** إن حصول المؤسسة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وتعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمؤسسات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة. يُعدّ بعد الجودة من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

3-3- **بعد المرونة:** توصف المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. وهي تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويعد بعد المرونة من الأبعاد المهمة وتعني قابلية المؤسسة لتقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرتها على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة.

فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

ومنه بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

3-4- **بعد التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. وهناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة.

- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

وهو يعد من أبعاد التنافس المهمة بين المؤسسات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المُحدد لهم من قبل المؤسسة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

#### 4- التحليل البيئي والميزة التنافسية:

قد يذهب البعض إلى أن البحث عن القوة في المنظمة لبناء الميزة التنافسية لا يتطلب القيام بعملية تحليل للبيئة الخارجية والحقيقة أن قوة المنظمة أو ضعفها هي أمور نسبية بالمقارنة مع محيطها الخارجي الذي تمثله البيئة الخارجية<sup>43</sup>. والعلاقة 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 تتميتها دون القيام بتحليل شامل ومفصل لبيئة المؤسسة، حيث تبنى الميزة التنافسية على جوانب القوة في المنظمة وتتفاعل مع الخيار الاستراتيجي (وقد يسهم في بنائها أو يقوم على أساسها). للاستفادة من الفرص أو درء التهديدات أو تجاوز جوانب الضعف أو كلاهما.

#### رابعا- تأثير التحليل البيئي في الميزة التنافسية على ضوء نتائج الدراسة الميدانية:

نستعرض فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية، فقد تم الاعتماد على الاستمارة بالمقابلة كأداة رئيسية في الدراسة، وقد تم استجواب المسيرين في 15 مؤسسة وتم اعتماد سلم ليكارت الخماسي في تحديد الاجابات كما يلي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ولقد حددت مجالات الإجابة كما يلي:

أ. تم حساب المدى  $5-1=4$ ، وقسمته على العدد 5، أي:  $0.8 = 5/4$ ؛

ب. حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة كما يلي:  $1.80 = 0.8+1$ ؛ أي مجال الإجابة الأول هو  $[1-1.80]$ ، ويعكس درجة عدم موافقة عالية؛

ج. الحد الثاني للمجال الثاني هو  $2.60 = 0.80+1.80$ ، وبالتالي: المجال هو  $[1.80-2.60]$ ، ويشير إلى درجة عدم موافقة متوسطة؛

د. باقي المجالات هي كالتالي:  $[2.60-3.40]$  درجة محايدة،  $[3.40-4.20]$  درجة موافقة متوسطة،  $[4.20-5]$  درجة موافقة عالية.

#### 1- قياس ثبات الأداة:

تمت عملية قياس ثبات الاستمارة لمعرفة قدرة المقياس ( في دراستنا مقياس ليكارت الخماسي) على الحفاظ على ثباته عبر المدى الزمني بغض النظر عن وجود أحوال غير قابلة للتحكم خلال القياس، وبغض النظر عن حالة المستقصى منهم، وهو اختبار إحصائي يتم عمله من خلال برنامج SPSS. ويوضح فيه درجات ثبات المقياس في ظل الأحوال العادية، ودرجة ثبات المقياس في ظل عدم التحيز ولقد تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة وقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ للثبات يساوي 0.90 وهو يفوق المعامل المعتاد 0.6، ولتحقيق درجة أعلى من التأكد تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة كما يبين الجدول رقم (01).

#### 2- تحليل ومناقشة إجابات مفردات العينة حول محاور الاستمارة

نعتد في تحليل الإجابات على بعض مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) وأحد مقاييس التشتت وهو الانحراف المعياري.

- 2-1 - تحليل اجابات المسيرين المتعلقة بالتحليل البيئي الخارجي: الجدول رقم (02) يوضح إجابات مفردات العينة على محور التحليل البيئي الخارجي، وعليه:
- 1- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يتعلق بوجود عدد كبير من المنافسين للمؤسسة في بيئتها الصناعية، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.93) أي في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري مقداره (0.70) والذي يدل على مقدار التشتت (الاختلاف) في إجابات أفراد العينة.
- 2- هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص سعي المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.93) أي في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري مقداره (0.96) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 3- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص كون الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة، حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.80) وهي في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري مقداره (0.67) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 4- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة بموافقة متوسطة فيما يخص ولاء الزبائن تجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسات محل الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.73) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري قدر (0.70) يدل على مقدار التشتت إجابات أفراد العينة.
- 5- هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول تركيز الزبائن على مواصفات محددة في منتجات المؤسسات محل الدراسة، إذ قدر المتوسط الحسابي (3.86) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري قدره (0.63) والذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 6- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص اعتماد المؤسسات على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها، حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.80) أي في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب (0.94) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 7- هناك اتجاهات ايجابية جدا لدى مفردات العينة فيما يخص كون مؤسساتهم تتمتع بعلاقة استراتيجية مع الموردين الذين تتعامل معهم إذ قدر المتوسط الحسابي ب (4.26) أي في حدود المجال الخامس [4.20-5] وبانحراف معياري يقدر ب (0.45) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 8- توجد اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة حول إمكانية تحقيق المؤسسات للتكامل باتجاه الموردين، فقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.66) أي في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري قدر ب (0.97) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 9- لم يبد أفراد العينة رأيا فيما يخص امتلاك الموردين لقوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير في منتجات المؤسسة، فقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.20) أي في حدود المجال الثالث [2.60-3.40] وبانحراف معياري قدره (1.08) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 10- توجد اتجاهات سلبية لدى مفردات العينة فيما يخص وضع حواجز الدخول أمام الداخلين الجدد للسوق الذي تنشط فيه، فقد قدر المتوسط الحسابي ب (2.26) أي في حدود المجال الثاني [1.80-2.60] وبانحراف معياري قدره (0.70) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 11- هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص ترقبها لدخول منافسين جدد لها إلى السوق الذي تنشط فيه وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.53) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب (0.99) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

- 12-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول وجود منتجات من نوع آخر تلبي نفس الاحتياجات التي تلبيها منتجات المؤسسات محل الدراسة وقد قدر المتوسط الحسابي ب(3.40) أي في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري قدره (1.05) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 13-لم يبد أفراد العينة رأيا فيما إذا كانت المنتجات البديلة تشكل تهديدا كبيرا على منتجات المؤسسات محل الدراسة، فقد قدر المتوسط الحسابي ب(3.26) وهو في حدود المجال الثالث [2.60-3.40]وبانحراف معياري قدر ب (1.22) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 14-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص ترقيتها التزامها بتعليمات الهيئة العامة للمواصفات بما يخدم تحسين جودة منتوجاتها وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.80) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.67) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 15-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص تأثير التشريعات الحكومية على قدرات المؤسسة في التوسع في استثماراتها وقد قدر المتوسط الحسابي ب (4.13) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.99) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

## 2-2- تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بالتحليل البيئي الداخلي: الجدول رقم (03) يوضح إجابات مفردات العينة على محور التحليل البيئي الداخلي، وعليه:

- 16-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص تمكنها من توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.73) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.88) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 17-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول جودة عمليات استلام المواد الأولية وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.60) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.98) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 18-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول امتلاك المؤسسة أنظمة جيدة للرقابة على المخزون وقد قدر المتوسط الحسابي ب (4.00) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.37) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 19-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة كون المؤسسات محل الدراسة تمتلك طاقة إنتاجية غير مستغلة يمكن استغلالها عند الحاجة وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.80) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.67) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 20-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة كون مؤسساتهم تمتاز بترتيب داخلي لتسهيلات الإنتاجية قد قدر المتوسط الحسابي ب (3.64) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.63) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 21-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما إذا كانت منتجات المؤسسة تمتاز بجودة مناسبة وقد قدر المتوسط الحسابي ب (4.00) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.65) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 22-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما إذا كان لدى المؤسسات محل الدراسة منافذ متعددة للتوزيع، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.73) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20]وبانحراف معياري يقدر ب(0.88) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

- 23-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة كون المؤسسة تقوم باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.80) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.94) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 24-لم يبد أفراد العينة رأيا اتجاه اعتماد هذه المؤسسات على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.20) وهو في حدود المجال الثالث [2.60-3.40] وبانحراف معياري قدره (1.20) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 25-لم يبد أفراد العينة رأيا حول اتباعها استراتيجية اعلانية تزيد من مبيعاتها، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.33) وهو في حدود المجال الثالث [2.60-3.40] وبانحراف معياري قدره (0.89) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 26-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة كون المؤسسة تقدم خدمات ما بعد البيع وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.46) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(1.81) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 27-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة كون المؤسسة تقدم المشورة لعملائها فيما يخص المنتجات التي تقدمها وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.60) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.91) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 28-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص حصول المؤسسة على احتياجاتها من وسائل الانتاج في الوقت المناسب وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.66) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.97) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 29-هناك اتجاهات ايجابية جدا لدى مفردات العينة حول اعتماد المؤسسة على خدمات الحاسب لآلي بشكل كبير إذ قدر المتوسط الحسابي ب(4.33) أي في حدود المجال الخامس [4.20-5] وبانحراف معياري يقدر ب(0.72) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 30-هناك اتجاهات ايجابية جدا لدى مفردات العينة فيما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تعمل باستمرار على تطوير منتجاتها إذ قدر المتوسط الحسابي ب(4.33) أي في حدود المجال الخامس [4.20-5] وبانحراف معياري يقدر ب(0.48) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 31-هناك اتجاهات ايجابية جدا لدى مفردات العينة فيما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تهتم بعملية تطوير منتجاتها إذ قدر المتوسط الحسابي ب(4.26) أي في حدود المجال الخامس [4.20-5] وبانحراف معياري يقدر ب(0.45) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 32-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول امتلاك نظام جيد للأجور وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.60) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.73) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 33-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما إذا كان معظم العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ذوو مهارات عالية وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.33) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.81) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

34- لم يبد أفراد العينة رأيا حول انخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسات المدروسة، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (2.80) وهو في حدود المجال الثالث [3.40-2.60] وبانحراف معياري قدره (0.94) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

35- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول امتلاك المؤسسة أقسام للتمويل، التسويق. وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.86) وهو في حدود المجال الرابع [4.20-3.40] وبانحراف معياري يقدر ب(0.63) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

36- لم يبد أفراد العينة رأيا فيما إذا كان للمؤسسة صورة عن نشاطها بعد 5 سنوات، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (2.93) وهو في حدود المجال الثالث [3.40-2.60] وبانحراف معياري قدره (0.96) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

2-3- تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية: الجدول رقم (04) يوضح إجابات مفردات العينة على محور أبعاد الميزة التنافسية، وعليه:

37- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما إذا كانت المؤسسة تحقق اقتصاديات الحجم في نشاطها، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.40) وهو في حدود المجال الرابع [4.20-3.40] وبانحراف معياري يقدر ب(0.50) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

38- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما إذا كانت المؤسسة تعمل على خفض تكاليف الترويج، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.66) وهو في حدود المجال الرابع [4.20-3.40] وبانحراف معياري يقدر ب(0.61) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

39- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول استخدام المؤسسات محل الدراسة استراتيجيات خفض التكاليف لزيادة حصصها السوقية، فقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.40) وهو في حدود المجال الرابع [4.20-3.40] وبانحراف معياري يقدر ب(0.82) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

40- لم يبد أفراد العينة رأيا حول قيام المؤسسات محل الدراسة بالتركيز على جزء محدد من السوق الذي تنشط فيه، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.06) وهو في حدود المجال الثالث [3.40-2.60] وبانحراف معياري قدره (1.09) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

41- توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإضافة خصائص معينة للمنتجات بهدف تلبية رغبات الزبائن، فقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.86) وهو في حدود المجال الرابع [4.20-3.40] وبانحراف معياري يقدر ب(0.83) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

42- هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول مراعاة المؤسسات المدروسة مطابقة المواصفات الدولية عند إنتاج سلعها، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.53) وهو في حدود المجال الرابع [4.20-3.40] وبانحراف معياري يقدر ب(1.30) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

43- لم يبد أفراد العينة رأيا حول قيام استخدام المؤسسة مواد أولية عالية الجودة مهما كانت أسعارها مرتفعة، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.06) وهو في حدود المجال الثالث [3.40-2.60] وبانحراف معياري قدره (1.22) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

44- هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما إذا كانت المؤسسات المدروسة تعتبر الجودة عاملا استراتيجيا لزيادة حصتها السوقية، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (4.06) وهو في حدود المجال الرابع [4.20-3.40] وبانحراف معياري يقدر ب(0.59) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

- 45-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تستطيع أن تتكيف مع أي تغيير يطرأ على تصميم المنتج، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.53) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.74) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 46-هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول قدرة المؤسسات المدروسة على تطوير منتجاتها بشكل سريع، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.40) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.91) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 47-هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول تشجيع المؤسسات محل الدراسة عمليات الابتكار فيها، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.66) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.89) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 48-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة فيما يخص اعتماد المؤسسات المدروسة على الإبداع لزيادة حصصها السوقية، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.80) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.83) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 49-هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول اهتمام المؤسسات المدروسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات عملائها، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.86) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.63) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 50-لم يبد أفراد العينة رأياً حول مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.13) وهو في حدود المجال الثالث [2.60-3.40] وبانحراف معياري قدره (1.12) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 51-لم يبد أفراد العينة رأياً فيما إذا كانت المؤسسات المدروسة تختار قنوات التوزيع على أساس سرعتها في التسليم، وقد قدر المتوسط الحسابي ب (3.13) وهو في حدود المجال الثالث [2.60-3.40] وبانحراف معياري قدره (0.99) وهو يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 52-توجد اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول سرعة المؤسسات المدروسة في الاستجابة لمتطلبات عملائها، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.60) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(0.82) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 53-هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول مساهمة التحليل البيئي في تحقيق الكفاءة، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.66) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(1.04) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 54-هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول مساهمة التحليل البيئي في تحقيق الجودة، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.66) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(1.04) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.
- 55-هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول مساهمة التحليل البيئي في زيادة الاهتمام بالإبداع، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.66) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(1.04) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

56- هناك اتجاهات ايجابية لدى مفردات العينة حول مساهمة التحليل البيئي في زيادة الاستجابة لمتطلبات العملاء، إذ قدر المتوسط الحسابي ب (3.73) وهو في حدود المجال الرابع [3.40-4.20] وبانحراف معياري يقدر ب(1.03) الذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة.

### 3- اختبار الفرضيات، النتائج والمقترحات

#### 3-1-3 اختبار الفرضيات

##### 3-1-1-3 اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: تطبق المؤسسات محل الدراسة عمليات التحليل البيئي

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ستودنت للعينة One Sample T-test، والذي يقوم بمقارنة المتوسط العام لإجابات مفردات العينة مع المتوسط الفرضي (3)

وتم اختيار هذه القيمة باعتبارها القيمة المتوسطة للإجابة والمحسوبة كما يلي:  $3 = 5/5+4+3+2+1$

والجدول رقم (05) يوضح نتائج هذا الاختبار.

قاعدة القرار في اختبار t، إذا كانت القيمة الحسابية أكبر من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من 5 % تقبل الفرضية الأولى، من جهة، ومن جهة أخرى، إذا كان الفرق المتوسطي موجب تقبل أيضا الفرضية.

وهنا الفرق المتوسطي موجب (=0.65185) حيث أن قدر المتوسط العام للإجابات (3.6519)، بانحراف (0.26350)، ومنه فإن القيمة الفعلية أكبر من القيمة الفرضية (3) يستلزم هناك موافقة (اتجاهات ايجابية) نحو تطبيق التحليل البيئي.

القيمة الحسابية = 9.581 < القيمة الجدولية 1.761\*، ومستوى الدلالة  $0.05 > 0.000$  وهذا يستلزم قبول الفرضية الأولى.

#### 3-1-2-3 اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي الخارجي والميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث:

المتغير التابع هو الميزة التنافسية والمتغيرات المستقلة هي أبعاد التحليل البيئي الخارجي.

جدول correlation يبين معاملات الارتباط البسيط معامل Pearson بين كل متغير مستقل مع المتغير التابع على حدى.

كل ما يقل Pearson عن 5% دال إحصائيا يستلزم يوجد ارتباط.

من خلال الجدول رقم (06)، معامل الارتباط المتعدد  $R=0.57$  يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (عوامل التحليل الخارجي).

معامل التفسير  $R^2 = 0.32$ ، بمعنى أن 32% من التغير في مستويات الميزة التنافسية يمكن تفسيره (إرجاع سببه) إلى تأثير عناصر التحليل البيئي الخارجي، لكن يعتبر هذا الارتباط غير دال إحصائيا لأن إحصائية  $f = 0.655$  وبمستوى دلالة  $0.688 > 0.05$ ، ومنه ترفض الفرضية الثانية، القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الخارجي والميزة التنافسية، حسب أجوبة المسيرين.

#### 3-1-3 - اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية.

لاختبار الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث:

المتغير التابع هو الميزة التنافسية والمتغيرات المستقلة هي أبعاد التحليل البيئي الداخلي. جدول correlation يبين معاملات الارتباط البسيط معامل Pearson بين كل متغير مستقل مع المتغير التابع على حدى.

كلما يقل Pearson عن 5% دال إحصائيا يستلزم يوجد ارتباط. من الجدول رقم (07)، معامل الارتباط المتعدد  $r=0.96$  يدل على قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (عوامل التحليل الداخلي) لديها تأثير كبير. معامل التفسير  $R^2 = 0.92$ ، بمعنى أن 92% من التغير في مستويات الميزة التنافسية يمكن تفسيره (إرجاع سببه) إلى تأثير عناصر التحليل البيئي الداخلي، ويعتبر هذا الارتباط دال إحصائيا لأن إحصائية  $F=6.58$  أو بمستوى دلالة  $0.026\% > 0.05\%$ .

### 3-1-4- اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: تتأثر إدراكات المسيرين بعوامل: المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الملكية، نطاق السوق

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية 01: تختلف إدراكات المسيرين باختلاف المستوى التعليمي؛

الفرضية الفرعية 02: تختلف إدراكات المسيرين باختلاف عامل الخبرة؛

الفرضية الفرعية 03: تختلف إدراكات المسيرين باختلاف نطاق السوق الملكية؛

الفرضية الفرعية 04: تختلف إدراكات المسيرين باختلاف طبيعة الملكية.

لاختبار هذه الفرضيات نقوم بإجراء التحليل الأحادي One Way ANOVA، لمعرفة مدى تأثير كل من المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الملكية ونطق السوق على طبيعة إدراكات المسيرين. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (08).

قاعدة القرار في هذا الاختبار تعتمد على مقارنة مستوى الدلالة لإحصائية F مع مستوى الدلالة المقبول في هذه الدراسة وهو 0.05؛ إذا كان مستوى دلالة إحصائية F أقل من 0.05 تقبل الفرضية والعكس صحيح.

وحسب نتائج اختبار الفرضية الرابعة فإن إدراكات المسيرين لا تتأثر بكل من المستوى التعليمي، خبرة المسيرين، ونطاق السوق الذي تنشط فيه المؤسسة لكن تتأثر بطبيعة ملكية المؤسسة.

### 3-2- نتائج الدراسة

إن الإجابة على إشكالية البحث المطروحة والتأكد من فروضها تتضمنها نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استمارة البحث، مع العلم أنه من خلال تحليلنا لنتائج استمارة البحث المقدمة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تبين لنا أن أجوبة مسؤولي هذه المؤسسات لم تكن دقيقة جدا، وبالتالي هذا ما كان من بين العوائق التي حالت دون إنجاز العمل التطبيقي بالشكل المرغوب.

وقد رأينا من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع كيف أن التحليل البيئي يؤثر في تكوين، تطوير المزايا التنافسية والحفاظ عليها، وبالخصوص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تطرقنا في الدراسة الميدانية إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل من ولايتي برج بوعريريج وسطيف، وقد توصلنا إلى أن للتحليل البيئي في هذه المؤسسات تأثير على مزاياها التنافسية خاصة فيما يخص التحليل الداخلي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على بناء وتطوير الميزة التنافسية بها.

أما فيما يخص التحليل الخارجي فيبقى تأثيره منخفض، خاصة في ظل المتغيرات السريعة والمعقدة التي تعرفها البيئة الخارجية، لذا فالمؤسسات محل الدراسة مطالبة باليقظة تجاه هذه المتغيرات.

• وعلى ضوء ما تقدم من دراسة لهذا الموضوع، فإنه يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

- 1- تهتم الم ص م ببيئتها الخارجية والداخلية، وتتأثر بها بشكل كبير.
- 2- تتأثر الم ص م محل الدراسة بعامل المنافسين بدرجة كبيرة، حيث يحاولون التعرف على منافسيهم ومعرفة نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين، والاستجابة لاستراتيجياتهم من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي.
- 3- تهتم المؤسسات المدروسة بعملائها وتحاول أن ترقى إلى توقعاتهم وتجاوزها، ولديها ولاء الزبائن لعلاماتها.
- 4- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة علاقات استراتيجية مع مورديها ويمكنها التكامل معهم.
- 5- تترقب المؤسسات المدروسة دخول منافسين جدد للأسواق التي تنشط فيها، لكنها لا تضع حواجز الدخول أمامهم، وهذا راجع إلى عدم إدراك أهميتها في الحفاظ على الوضعية التنافسية وإبعاد تهديد الداخلين المحتملين أو إلى تكلفة إقامة حواجز الدخول في حد ذاتها.
- 6- تعرف منتجات المؤسسات المدروسة تهديدا من قبل المنتجات البديلة، لكنها لا تدرك مدى قوته وهذا أيضا بسبب إهمال عامل المنتجات البديلة وإمكانية تأثيرها على المؤسسة.
- 7- تلتزم المؤسسات محل الدراسة بالمواصفات الدولية بما يخدم جودة منتجاتها، وتشكل التشريعات الحكومية ضغطا عليها فيما يخص قدراتها الاستثمارية.
- 8- في ظل هذه المتغيرات، فإن المؤسسات المعنية مطالبة بالانفتاح على بيئتها من أجل التكيف مع المتغيرات.
- 9- تعرف المؤسسات المدروسة إمكانياتها ومواطن القصور فيها حيث أنها تحلل بيئتها الداخلية، فاعتمادا على تحليل سلسلة القيم للمؤسسات محل الدراسة فإنها تعرف جيدا الأنشطة الأولية بها وتعتبر نقاط قوة على اعتبار أنها تتمكن من توريد المواد الخام وفق احتياجاتها وهذه العملية تتم فيها بصورة جيدة، وكذلك فإن الأنشطة الإنتاجية بها مناسبة من أجل إنتاج منتجات قابلة للتسويق وهي تتمتع بمنافذ توزيع متعددة، كما تقوم بتقديم الخدمات لعملائها وتزودهم بالمشورة اللازمة، كل ذلك يدل على قوة المؤسسات المدروسة فيما يخص نشاطاتها الأولية.
- 10- تشكل الأنشطة الداعمة بالمؤسسات المدروسة نقاط قوة في الأغلب حيث تتمكن من تحصيل احتياجاتها التموينية في الوقت المناسب، وهي تعتمد كلها على خدمات الحاسب الآلي وتحاول تطوير منتجاتها باستمرار، كما تعتبر الطاقة البشرية نقطة قوة هامة لهذه المؤسسات فأغلب العاملين بها ذوو مهارات عالية لذا فإنها تمتاز بنظام جيد للأجور والحوافز.

إلا أن ما يعاب على هذه المؤسسات أنها لا تملك صورة عن نشاطها المستقبلي أي أن الإدارة الاستراتيجية مغيبة أو ضمنية في هذا النوع من المؤسسات.

تمتلك المؤسسات محل الدراسة مقومات الميزة التنافسية إذ تتمتع معظمها بأبعاد الميزة التنافسية كالتالي:

- 11- تحاول المؤسسات المدروسة بلوغ أهدافها بكفاءة حيث تلتزم باقتصاديات الحجم في نشاطها وتعمل على خفض تكاليف الترويج قدر الإمكان، كما تحاول زيادة حصصها السوقية من خلال تخفيض التكاليف، لكنها لا تركز على سوق واحد فقط.
- 12- تهتم المؤسسات محل الدراسة بإضافة خصائص لمنتجاتها تلبى رغبات زبائنها كما تحاول مراعاة مطابقة المواصفات الدولية في إنتاجها وهي تعتبر الجودة عاملا أساسيا لتحقيق أهدافها (زيادة الحصة السوقية) لكن رغم ذلك فإنها لم تبد اهتماما لجودة المواد الأولية في حين كانت أسعارها مرتفعة.
- 13- تتمتع المؤسسات المدروسة بالمرونة في خطتها وقراراتها حيث ترى بأن في إمكانها مواكبة التغيرات التي قد تطرأ في بيئتها ولديها القدرة على تطوير منتجاتها بما يخدم التغيرات الحاصلة في البيئة لذا فهي تشجع عمليات الابتكار وتعتبر المرونة عاملا أساسيا للبقاء في السوق الذي تنشط فيه.

14- لا تدرك المؤسسات محل الدراسة أهمية الاستجابة لرغبات الزبائن وتطلعاتهم إذ ترى أن الاستجابة هي سرعة تقديم المنتج لهم في حين أنها لا تملك القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات وليس بإمكانها تطوير منتجاتها بما يخدم رغبات الزبائن أو يفوقها لكنها رغم ذلك ترى بأن الاستجابة لمتطلبات عملائها من الأهمية بمكان إذ أنه وسيلة هامة لزيادة حصصها السوقية وتحقيق أهدافها (مثل اكتساب ولاء الزبائن، تحقيق سمعة طيبة فضلا عن تحقيق الأرباح والبقاء في النشاط).

12- يدرك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة أهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسساتهم إذا يرون أنه يساهم في تحقيق أبعادها، فهو يساهم في تحقيق الكفاءة، الجودة، المرونة والاستجابة لمتطلبات الزبائن وهي ما يعرف بالميزة التنافسية.

### 3-2- المقترحات

في ضوء هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن في الأخير التقدم بهذه الاقتراحات التي من الممكن أن تفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة خاصة) من أجل نقادي بعض النقااص (نقاط الضعف)، نذكر منها:

1- ضرورة وعي المسؤولين (المسيرين) بهذه المؤسسات بأن البيئة التي تعمل في إطارها، لم تعد تلك البيئة البسيطة وقليلة التغير، بل أصبحت على درجة كبيرة من التعقد، وعدم اهتمامها بها قد يعرضها لعواقب سلبية، وهذا اعتقادا منها أن الاقتصاد الوطني مغلق بعيد عن هذه التحولات والتغيرات، لكن هذا الاعتقاد لا يمكن الاعتماد عليه إذ أن بيئة المؤسسات في الجزائر ستصبح على ارتباط كبير بالتغيرات العالمية، على اعتبار الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وإمضاء اتفاقيات الشراكة وغيرها، ما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات.

2- الاعتماد على اليقظة الاقتصادية خاصة في جانب التكنولوجيا من أجل مواكبة التطورات ونقادي التهديدات المحتملة من خلال الاطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا، وبالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك من دور كبير في تحسين إنتاجية المؤسسة.

3- حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من البقاء والاستمرار في محيط تسوده المنافسة، يجب عليها انتهاز وتطبيق قواعد اقتصاد السوق في كل أنشطتها.

4- الاستغلال العقلاني للموارد المالية المتاحة أمامها سواء داخلية أو خارجية بحيث يساعدها ذلك في التطور والتوسع.

5- استغلال كل قنوات التوزيع المتوفرة أمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والبحث على قنوات توزيع ونقاط بيع جديدة من أجل تسهيل تصريف منتجات المؤسسة وإيصالها إلى العميل في الوقت المناسب.

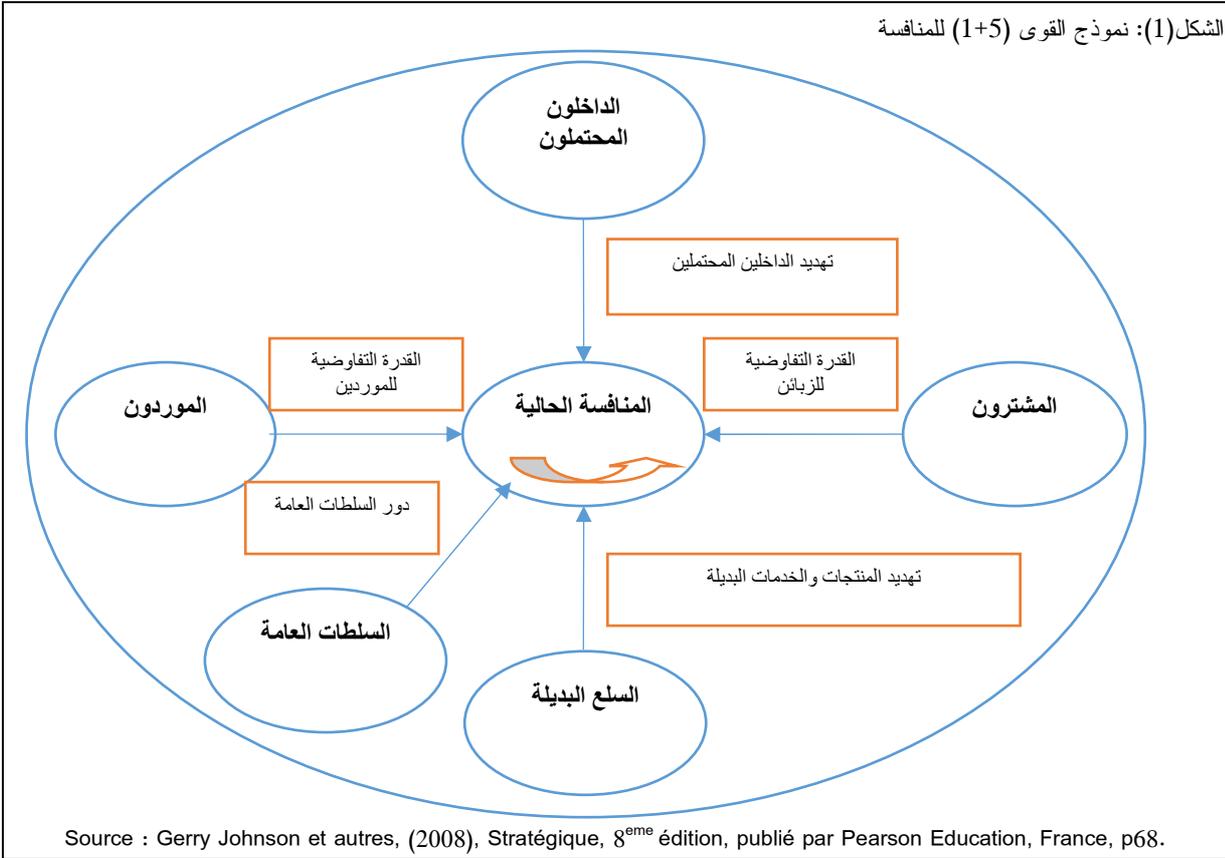
6- الاهتمام بتكوين العمال وتحفيزهم من أجل رفع إنتاجيتهم وتحسين جودة المنتج، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، والاستعانة بالجامعات ومراكز التدريب المتخصصة.

7- لا بد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسة الأجنبية، وذلك بإدخال التطور التكنولوجي إلى المؤسسة في جميع مجالات أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج والاستغلال العقلاني للموارد والإمكانيات المتاحة.

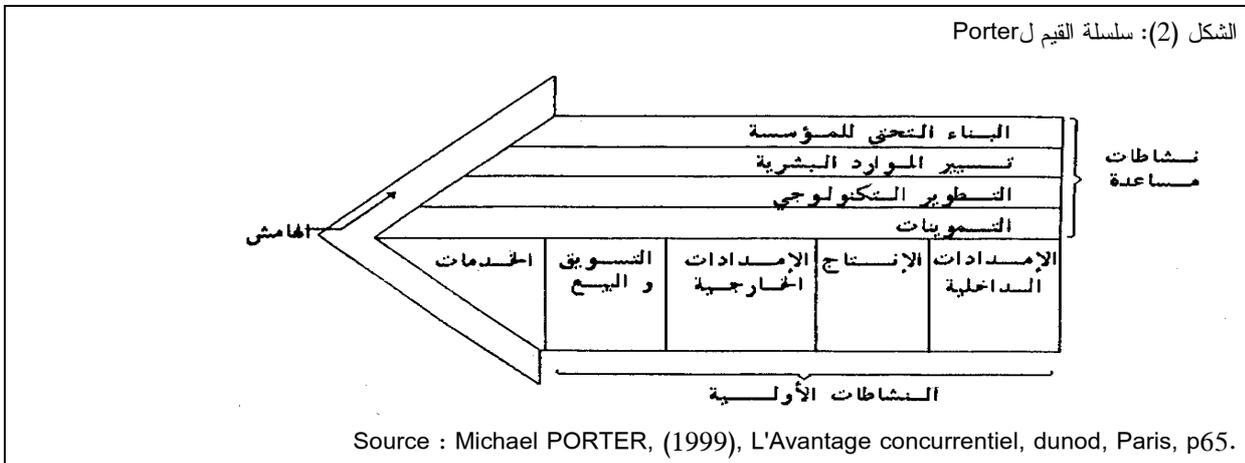
وفي الأخير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تمتلك مزايا تمكنها من مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين وبشكل خاص المنافسة الأجنبية على اعتبار اتجاه الاقتصاد الوطني إلى الانفتاح، والاهتمام بمزاياها وإمكانياتها ومن أجل التعرف على كل ذلك عليها أن تلتزم بالقيام بتحليل البيئة التي تنشط فيها بشكل مستمر ودائم.

**ملحق الجداول والأشكال البيانية :**

الشكل(1): نموذج القوى (1+5) للمنافسة



الشكل (2): سلسلة القيم ل Porter



الشكل(3): خلق الميزة التنافسية



المصدر: فيليب سادلر، (2008)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، ص274.

الجدول رقم (01) : قياس ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور التحليل البيئي الخارجي	15	0.571
محور التحليل البيئي الداخلي	21	0.734
محور الميزة التنافسية	20	0.899
المجموع	56	0.900

المصدر: مستخرج من نتائج برنامج spss

الجدول رقم (02): إجابات مفردات العينة على محور التحليل البيئي الخارجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد عدد كبير من المنافسين للمؤسسة في بيئتها الصناعية	3.93	0.70
2	تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها	3.93	0.96
3	الاستجابة السريعة لاستراتيجيات المنافسين عامل رئيسي لتطوير منتجات المؤسسة	3.80	0.67
4	لدى الزبائن ولاء تجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة	3.73	0.70
5	يركز الزبائن على مواصفات محددة متوفرة في منتجات المؤسسة	3.86	0.63
6	تعتمد المؤسسة على رغبة الزبائن وتوقعاتهم في تطوير منتجاتها	3.80	0.94
7	تتمتع المؤسسة بعلاقات استراتيجية مع الموردين	4.26	0.45
8	يوجد للمؤسسة إمكانية لتحقيق التكامل باتجاه الموردين	3.66	0.97
9	يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير في منتجات المؤسسة	3.20	1.08
10	تضع المؤسسة حواجز أمام الداخلين الجدد للسوق الذي تنشط فيه	2.26	0.70
11	ترتقب المؤسسة دخول منافسين جدد لها	3.53	0.99
12	توجد منتجات من نوع آخر تلبى نفس الاحتياجات التي تلبىها منتجات المؤسسة	3.40	1.05
13	تشكل المنتجات البديلة تهديدا كبيرا على منتجات المؤسسة	3.26	1.22
14	تلتزم المؤسسة بتعليمات الهيئة العامة للمواصفات بما يخدم تحسين جودة منتوجاتها	3.80	0.67
15	تؤثر التشريعات الحكومية على قدرات المؤسسة في التوسع في استثماراتها	4.13	0.99

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات نظام spss

الجدول رقم (03): إجابات مفردات العينة على محور التحليل البيئي الداخلي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تتمكن المؤسسة من توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع	3.73	0.88
17	تتم عمليات استلام المواد الأولية بصورة جيدة	3.60	0.98
18	لدى المؤسسة أنظمة جيدة للرقابة على المخزون	4.00	0.37
19	تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية غير مستغلة يمكن استغلالها عند الحاجة	3.80	0.67
20	تمتاز المؤسسة بترتيب داخلي لتسهيلات الإنتاجية	3.46	0.63
21	منتجات المؤسسة تمتاز بجودة مناسبة	4.00	0.65
22	لدى المؤسسة منافذ توزيع متعددة لمنتجاتها	3.73	0.88
23	تقوم المؤسسة باستبدال الوحدات المباعة إذا كانت معيبة	3.80	0.94
24	تعتمد المؤسسة على بحوث التسويق في تطوير منتجاتها	3.20	1.20
25	تتبع المؤسسة إستراتيجية إعلانية تزيد من مبيعاتها	3.33	0.89
26	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع	3.46	1.81
27	تقدم المؤسسة المشورة لعملائها فيما يخص المنتوجات التي تقدمها	3.60	0.91

28	تحصل المؤسسة على احتياجاتها من وسائل الإنتاج في الوقت المناسب	3.66	0.97
29	تعتمد المؤسسة على خدمات الحاسب الآلي بشكل كبير	4.33	0.72
30	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها	4.33	0.48
31	تهتم المؤسسة بعملية تطوير منتجاتها	4.26	0.45
32	تمتلك المؤسسة نظاما جيدا للأجور	3.60	0.73
33	معظم العاملين بالمؤسسة ذوو مهارات عالية	3.33	0.81
34	تمتاز المؤسسة بانخفاض معدل دوران العمل	2.80	0.94
35	لدى المؤسسة أقسام (التمويل، الشؤون القانونية...)	3.86	0.63
36	لدى المؤسسة صورة عن نشاطها بعد 5 سنوات	2.93	0.96

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات نظام spss

الجدول رقم (04): إجابات مفردات العينة على محور أبعاد الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
37	تحقق المؤسسة اقتصاديات الحجم في نشاطها	3.40	0.50
38	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف الترويج قدر الإمكان	3.66	0.61
39	تستخدم المؤسسة إستراتيجية خفض التكاليف لزيادة الحصة السوقية	3.40	0.82
40	تقوم المؤسسة بالتركيز على جزء محدد من السوق	3.06	1.09
41	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية لرغبات الزبائن	3.86	0.83
42	تراعي المؤسسة عند إنتاج سلعها مطابقة المواصفات الدولية	3.53	1.30
43	تستخدم المؤسسة مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها	3.06	1.22
44	تعتبر المؤسسة الجودة عاملا إستراتيجيا لزيادة حصتها السوقية	4.06	0.59
45	تستطيع المؤسسة أن تتكيف مع أي تغيير يطرأ على تصميم المنتج	3.53	0.74
46	لدى المؤسسة القدرة على تطوير منتجاتها بشكل سريع	3.40	0.91
47	تشجع المؤسسة عمليات الابتكار	3.66	0.89
48	تعتمد المؤسسة على الإبداع لزيادة حصتها السوقية	3.80	0.86
49	تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات عملائها	3.86	0.63
50	للمؤسسة القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات	3.13	1.12
51	تختار المؤسسة قنوات التوزيع على أساس سرعتها في التسليم	3.13	0.99
52	لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبون	3.60	0.82
53	يساهم التحليل البيئي في تحقيق الكفاءة	3.66	1.04
54	يساهم التحليل البيئي في تحقيق الجودة	3.66	1.04
55	يساهم التحليل البيئي في زيادة الاهتمام بالإبداع	3.66	1.04
56	يساهم التحليل البيئي في زيادة الاستجابة لمتطلبات العملاء	3.73	1.03

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات نظام spss

الجدول رقم (05): اختبار الفرضية الأولى

المتغير	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف
القيمة	9.581	1.761	14	0.000	3.6519	0.26350

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات نظام spss

الجدول رقم (06): اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات المستقلة	المنافسين	الزبائن	الموردين	الداخليين الجدد	المنتجات البديلة	النفوذ السياسي
معاملات الارتباط	0.150	0.411	0.189	0.062	0.197	0.153
مستويات sig	0.296	0.064	0.250	0.414	0.241	0.293

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات نظام spss

الجدول رقم (07): اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات المستقلة	الامداد الداخلي	التسهيلات	الامداد الخارجي	التسويق	الخدمات	المشتريات	التطوير	الموارد البشرية	البنية التحتية
معاملات الارتباط	-0.056	0.579	0.423	0.890	0.776	0.279	0.457	0.281	0.535
مستويات sig	0.422	0.012	0.058	0.000	0.000	0.157	0.043	0.156	0.020

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات نظام spss

الجدول رقم (08): اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية	إحصائية F	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية الفرعية 01	0.301	0.593	الرفض
الفرضية الفرعية 02	1.456	0.272	الرفض
الفرضية الفرعية 03	2.650	0.128	الرفض
الفرضية الفرعية 04	4.230	0.041	القبول

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

## الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> زكريا الدوري، د. أحمد علي صالح، (2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص87.

<sup>2</sup> كمال رويح، (2003)، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية حول استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد 2، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، ص2.

<sup>3</sup> Jean Michel Ribault, (2001), la veille stratégique, séminaire en PSTT cité in Laurent Harmel : " maitriser et pratiquer la veille stratégique", Ed AFNOR, p2.

<sup>4</sup> د. بشار يزيد الوليد، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص75.

<sup>5</sup> أ.د حسين مصطفى الهلالي، (2009)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص93.

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، ص309.

وانظر أيضا:

Éric de La Maisonneuve, (2008), Précis de stratégie, Dunod, Paris, France, p153.

- <sup>7</sup> عماري عمار-جامعة سطيف-، أ. الهاشمي بن واضح و أ. القرني بن عبد الرحمن-جامعة المسيلة-، (2006)، مداخلة بعنوان: أهمية التحليل البيئي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، سكيكدة، ص:2 .
- <sup>8</sup> بوهزة محمد، (2010)، التشخيص الاستراتيجي، محاضرات مقياس الإدارة الاستراتيجية، قسم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- <sup>9</sup> خري عبد الناصر، (2005)، مرجع سبق ذكره، التشخيص الاستراتيجي، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص:11، (غير منشورة).
- <sup>10</sup> سعد غالب ياسين، (1999)، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية، طبعة 1، الأردن، ص:65
- <sup>11</sup> محمد الصيرفي، (2008)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص:183.
- <sup>12</sup> Abdellatif Khamkham, (1986), la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, Paris, p30.
- <sup>13</sup> عبد السلام أبو قحف، (1993)، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، ص 50.
- <sup>14</sup> نادية العارف، (2003)، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 84.
- <sup>15</sup> محمد أحمد عوض، (2004)، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص:100.
- <sup>16</sup> Fabienne Guerra, (2007), Pilotage Stratégique De L'entreprise, Edition De Boeck Université, Imprimé en Belgique, p52.
- <sup>17</sup> نبيل جواد، (2007)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ص:141.
- <sup>18</sup> David Hussey, (1998), Strategic Management From theory to implementation, Butterworth-Heinemann, Fourth edition, Great Britain, p195.
- <sup>19</sup> نادية العارف، (2000)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ص:91.
- <sup>20</sup> عبد السلام أبو قحف، (2002)، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص:58 .
- <sup>21</sup> عبد السلام أبو قحف، (2002)، أساسيات التسويق، المرجع نفسه، ص:125
- <sup>22</sup> عبد السلام أبو قحف، (2002)، أساسيات التسويق، المرجع نفسه، ص:58.
- <sup>23</sup> سعد غالب ياسين، (1999)، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص:124.
- <sup>24</sup> Gerry Johnson et autres, (2008), Stratégique, 8<sup>eme</sup> édition, publié par Pearson Education ; France, p, p77-79
- <sup>25</sup> محمد الصيرفي، (2008)، مرجع سبق ذكره، ص:185.
- <sup>26</sup> أحمد ماهر، (1999)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص، ص 77-83.
- <sup>27</sup> بقة الشريف، ملتقى المؤسسة والمحيط، محاضرات السنة أولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
- <sup>28</sup> بقة الشريف، المرجع نفسه.
- <sup>29</sup> بقة الشريف، المرجع نفسه.

<sup>30</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص74.

<sup>31</sup> احمد ماهر، (1999)، مرجع سبق ذكره، ص، ص111-117.

<sup>32</sup> محمد أحمد عوض، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص158.

<sup>33</sup> Steve Brown and others, (2005), Strategic Operations Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, Second edition, great Britain, p14

"Value is the amount buyers are willing to pay for what an organization provides them ... creating value for buyers that exceeds the cost of doing so is the goal of any generic strategy. Value, instead of cost, must be used in analysing competitive position ..."

<sup>34</sup> د. محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص159.

<sup>35</sup> د. محمد أحمد عوض، المرجع نفسه، ص160-161.

<sup>36</sup> Philippe Deubel et autres, (2008), analyse économique et historique des sociétés contemporaines, Pears Education France, Paris, p278

<sup>37</sup> نيفين حسن شمت، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>38</sup> -M .porter، (1999)، l'avantage .....OP.cit، p، p 41-42.

<sup>39</sup> Ibid, p.42

<sup>40</sup> <http://lmdeco.moncontact.com/> تاريخ الاطلاع 2011/11/20

<sup>41</sup> فيليب سادلر، (2008)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، ص276.

<sup>42</sup> أكرم احمد الطويل، رعيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص، ص 13-15، (بدون سنة)

وانظر كذلك:

شارلز. هل، جاريت جونز، (2001)، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص، ص 196-205 (الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية).

<sup>43</sup> محمود علي الروسان، (2007)، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون /2007، جامعة أربد الأهلية، الأردن، ص147.