جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـــــــوع:

# تأثير بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسات الجزائرية

# دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

# - فرع المدية -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة الأعمال

**إعداد الطالبتين:**

عوينان سمية

براقشي أحلام

**إشراف الأستاذ:**

د/جبارة بناصر

أعضاء لجنة المناقشة

| الأستاذ | الصفة |
|---|---|
| معوشي عماد | رئيسا |
| جبارة بناصر | مشرفا و مقررا |
| باصور كمال | عضوا ممتحنا |

السنة الجامعية:2019/2018

# شكر و عرفان

لله الحمد والشكر على نعمة العلم وعلى توفيقنا على إتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

- الأستاذ المشرف جبارة بناصر الذي قدم لنا كل العون والنصح ولم يبخل علينا بإرشاداته وملاحظاته القيمة.

- الدكتور عويمان عبد القادر على نصائحه وإرشاداته القيمة الذي كان يعتبر الأستاذ المشرف الثاني لنا.

- أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذه المذكرة.

- كما نشكر أخي بلال على المجهودات التي قام بها والذي كان له الفضل في وضع المذكرة في صورتها النهائية.

- وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير واخص بالذكر الأستاذ معوشي عماد و الأستاذة طهراوي.

- كما نشكر كل موظفين وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية لما قدموه لنا من معلومات في بحثنا هذا.

والى كل من ساهم بيد المساعدة والعون ولو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد في سبيل انجاز هذا العمل.

# إهداء

إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي واعتبرهما مصدر فخري أمي الغالية التي لم تبخل علي بدعواتها أطال الله في عمرها وأبي الغالي الذي كان سندا لي في حياتي أطال الله في عمره.

إلى الذين أكن لهم الحب والاحترام وأتمنى لهم النجاح في كل خطوة من خطوات حياتهم العلمية والعملية أخواتي وإخوتي وزوجاتهم وإلى أخي الصغير سيدعلي وأبناء إخوتي: عبد البر، عبد التواب، انس عبد الودود، خلود، ريان، خديجة.

إلى صديقاتي اللواتي شاركن الغرفة معي: أحلام، فلة، زهرة، كريمة، عايدة، سمية.

إلى رفيقة دربي وزميلتي في هذا العمل أحلام براقشي.

إلى كل زملاء الدراسة "ماستر إدارة أعمال" دفعة 2019.

إلى كل من نسيهم قلمي ولم ينساهم قلبي.

**سمية**

# إهداء

بكل فخر واعتزاز وبمناسبة إتمام عملنا بمعية الله وقدرته وبعد كل هذا الجهد أتشرف بإهداء عملي هذا إلى:

التي تعبت وربت إلى التي ساعدتني طوال فترة دراستي وأعانتني ورفعت معنوياتي يا من سهرت فسهرت ويا من تعبت فتعبت أطال الله في عمرها وحفظها أمي الحبيبة والغالية.

أبي الحبيب الذي لطالما كان لي قدوة وشجعني بمعنى الكلمة وكان لي الأب المثالي ماديا ومعنويا.

إلى والدي زوجي رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته.

توأم روحي يا سندي الغالي إلى رفيق دربي يعجز اللسان عن الكلام واليد عن الكتابة في حق هذا الرفيق ومساندته لي وصبره معي فكان لي الأخ والزوج والصديق حفظه الله ورعاه زوجي حكيم.

إلى فلذة كبدي إلى روحي إلى من أدخل الفرحة إلى قلبي في هذا العام وملأ حياتي فرحا وسرورا إلى إبني يوسف قرة عيني حفظه الله.

إلى توأم حياتي إلى من رافقتني طوال دربي عامة وخاصة إلى من ينبض القلب برفقتها فتشتاق العين لرأيتها أختي الحبيبة فلة وابنها الدلوع أصيل .

إلى رفيقة الدرب إلى من تعبت معي في هذا الجهد والعمل المتواضع إلى من بكيت فبكيت وفرحت ففرحت وكانت سندا لي بمعنى الكلمة إلى صديقتي سمية.

إلى جميع أفراد عائلتي إخوتي وأخواتي وأبنائهم إلى جميع أفراد عائلة زوجي.

إلى أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

**أحلام**

# المستخلص

يطرح مجال الأعمال العديد من التحديات للمؤسسات ولعل أهم ما يميز هذه الأخيرة الانفتاح الاقتصادي الكبير والمنافسة الشديدة، والتي شكلت تحديات كبيرة أمام المؤسسات التي تهدف إلى التفوق التنافسي، انطلاقا من هذا فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة لمكونات البيئة والتي شهدت هذه الأخيرة تغيرات سريعة ومتنوعة شملت كل المجالات والجوانب، هذه التغيرات تمثل تحديا كبيرا أما المؤسسات المعاصرة، والتي ينبغي عليها أن تعطي أهمية كبيرة لهذه البيئة وتسعى إلى دراستها من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيراتها وفي نفس الوقت تجنب الأخطار التي يمكن أن تنجم عنها، وقد تناولت هذه الدراسة موضوعا ذو أهمية كبيرة هو تأثير بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسات، حيث أجريت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر المدية من خلال إبراز كل من دور بيئة الأعمال والتنافسية والعلاقة بين هذين المتغيرين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين بيئة الأعمال وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.



**الكلمات المفتاحية:** بيئة الأعمال، تنافسية المؤسسة، المنافسة.



# Abstract

The business field presents many challenges to the institutions. Perhaps the most important characteristic of the latter is the great economic openness and the intense competition, which have posed great challenges to the institutions that aim at competitive superiority. Therefore, they demand accurate knowledge of the components of the environment. These changes are a major challenge. Contemporary institutions, which should give great importance to this environment and seek to study it for adaptation and adaptation, and take all actions to predict their variables while avoiding the dangers that The study examined the role of the business environment and competitiveness and the relationship between these two variables. The results of the study indicated that there is a relationship between Business Environment and Competitiveness of Algeria Telecom.



**Keywords**: business environment, enterprise competitiveness, competition.

# فهرس المحتويات


| العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|
| شكر و عرفان..... | |
| إهداء..... | |
| المستخلص..... | |
| فهرس المحتويات..... | .I |
| قائمة الأشكال..... | .IV |
| قائمة الجداول..... | .V |
| قائمة الملاحق..... | .VI |
| قائمة الرموز و المختصرات ..... | .VII |
| مقدمة..... | أ – و |
| **الفصل الأول:**<br>**طبيعة تنافسية المؤسسات الاقتصادية** | 35-1 |
| **تمهيد**..... | 2 |
| **المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول المنافسة والتنافسية**..... | 3 |
| المطلب الأول: مفهوم وأشكال المنافسة وأنواعها..... | 3 |
| المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها..... | 7 |
| **المبحث الثاني:ماهية تنافسية المؤسسة**..... | 12 |
| المطلب الأول: تعريف التنافسية والعلاقة بين مستوياتها..... | 12 |
| المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنافسية..... | 17 |
| المطلب الثالث: أسباب التنافسية وأنواعها..... | 19 |
| **المبحث الثالث: أساسيات حول تنافسية المؤسسة**..... | 23 |
| المطلب الأول: معايير ومراحل خلق التنافسية..... | 23 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تحقيق التنافسية ومعوقاتها..... | 25 |
| المطلب الثالث: البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية..... | 26 |
| **خلاصة**..... | 35 |
| **الفصل الثاني:**<br>**عموميات حول بيئة الأعمال** | 53-36 |
| **تمهيد**..... | 37 |
| **المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول بيئة الأعمال**..... | 38 |
| المطلب الأول: تعريف بيئة الأعمال وأسباب دراستها..... | 38 |
| المطلب الثاني: أنواع بيئة الأعمال..... | 40 |
| المطلب الثالث: عناصر بيئة الأعمال..... | 41 |
| **المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لبيئة الأعمال ومخاطرها**..... | 44 |
| المطلب الأول: المبادئ الأساسية لبيئة الأعمال..... | 44 |
| المطلب الثاني: مخاطر بيئة الأعمال..... | 45 |
| المطلب الثالث: متغيرات بيئة الأعمال..... | 46 |
| **المبحث الثالث: مدى تأثير بيئة الأعمال على التنافسية**..... | 50 |
| المطلب الأول: دور السياسات الاقتصادية في تدعيم التنافسية..... | 50 |
| المطلب الثاني: انعكاسات التطور التكنولوجي على التنافسية..... | 51 |
| **خلاصة**..... | 53 |
| **الفصل الثالث:**<br>**دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية** | 87-54 |
| **تمهيد**..... | 55 |
| **المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر**..... | 56 |
| المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر..... | 56 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر..... | 58 |
| المطلب الثالث: الوحدة العملياتية بالمدية..... | 59 |
| **المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية**..... | 64 |
| المطلب الأول: تقديم مجتمع الدراسة وعينته..... | 64 |
| المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية..... | 65 |
| المطلب الثالث: صدق وثبات وأداة الدراسة..... | 67 |
| **المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية**..... | 75 |
| المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة..... | 75 |
| المطلب الثاني:تحليل الاستبيان وعرض نتائجه..... | 79 |
| المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة..... | 84 |
| **خلاصة**..... | 87 |
| **خاتمة**..... | 89 |
| **قائمة المراجع**..... | 92 |
| **الملاحق**..... | 100 |

# قائمة الأشكال


| الرقم | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | **الشكل (1–1)**:دورة حياة الميزة التنافسية | 09 |
| 02 | **الشكل (1–2)**: نموذج بورتر Porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة | 30 |
| 03 | **الشكل (1–3)**: الإستراتيجية التنافسية | 31 |
| 04 | **الشكل (1–4)**: الحصول على ميزة تنافسية تواصلية | 32 |
| 05 | **الشكل (2–1)**: عناصر بيئة الأعمال | 43 |
| 06 | **الشكل (2–2)**: متغيرات بيئة الأعمال | 48 |
| 07 | **الشكل (2–3)**: العوامل البيئية | 49 |
| 08 | **الشكل (3–1)**: تنظيم الإدارة الجهوية بالبليدة | 59 |
| 09 | **الشكل (3–2)**: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية | 62 |
| 10 | **الشكل (3–3)**: شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 75 |
| 11 | **الشكل (3–4)**: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر | 76 |
| 12 | **الشكل (3–5)**: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 77 |
| 13 | **الشكل (3–6)**: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة | 78 |

# قائمة الجداول


| الرقم | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | **الجدول (3–1)**: الإطار العام للدراسة الميدانية | 64 |
| 02 | **الجدول (3–2)**: محاور الإستبانة | 65 |
| 03 | **الجدول (3–3)**: الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي | 66 |
| 04 | **الجدول (3–4)**: قيم المتوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة | 66 |
| 05 | **الجدول (3–5)**:اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف–سمرنوف (1-samplem-s)) | 68 |
| 06 | **الجدول (3–6)**: معاملات ثبات الاستبيان | 69 |
| 07 | **الجدول (3–7)**:معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور بيئة الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر مع الدرجة الكلية لكل محور | 70 |
| 08 | **الجدول (3–8)**: معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر مع الدرجة الكلية لكل محور | 71 |
| 09 | **الجدول (3–9)**: معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور علاقة بيئة الأعمال بالتنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر مع الدرجة الكلية لكل | 73 |
| 10 | **الجدول (3–10)**: معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبيان مع محاوره | 74 |
| 11 | **الجدول (3–11)**: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 75 |
| 12 | **الجدول (3–12)**: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 76 |
| 13 | **الجدول (3–13)**: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 77 |
| 14 | **الجدول (3–14)**: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة | 78 |
| 15 | **الجدول (3–15)**: وصف عبارات محور بيئة الأعمال | 79 |
| 16 | **الجدول (3–16)**: وصف عبارات محور التنافسية | 81 |
| 17 | **الجدول (3–17)**: وصف عبارات محور العلاقة بين بيئة الأعمال وتنافسية المؤسسة | 83 |
| 18 | **الجدول (3–18)**: اختبار الانحدار البسيط لتأثير بيئة الأعمال على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر | 85 |

# قائمة الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | نموذج الاستبيان | **100– 104** |
| **02** | اختبار التوزيع الطبيعي | **106** |
| **03** | اختبار ثبات الاستبيان"ألفا كرونباخ" | **108** |
| **04** | الاتساق الداخلي لمحور بيئة الأعمال | **110 – 111** |
| **05** | الاتساق الداخلي لمحور تنافسية المؤسسة | **113 – 114** |
| **06** | الاتساق الداخلي لمحور علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة | **116 – 117** |
| **07** | الاتساق البنائي لمحاور أداة الدراسة | **119** |

# قائمة الرموز و المختصرات

| الرمز | المعنى |
|---|---|
| **IGC** | معهد التنافسية الدولية |
| **OCDE** | منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي |
| **TQM** | إدارة الجودة الشاملة |
| **SPSS** | الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية |

# مقدمة

يشهد العصر الحديث تحولات وتغيرات جذرية أفرزتها العديد من العوامل من أهمها العولمة واقتصاد السوق وسياسة الانفتاح الاقتصادي والاستثمار العالمي لمنظمات الأعمال والتطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل هذه التحولات والتغيرات في بيئة الأعمال وبما تتصف به من اشتداد المنافسة أنتجت واقعا جديدا زاد من ديناميكية بيئة الأعمال.

أصبح موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أية مؤسسة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات السريعة فهي تسعى إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية وتحسين ظروف المعيشة عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات والتدابير للوصول إلى اقتصاد تنافسي قائم على بيئة أعمال معززة للتنافسية.

**الإشكالية الرئيسية:**

و مما سبق يمكن طرح إشكالية هذا البحث كما يلي:

**-ما هي انعكاسات بيئة الأعمال على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ؟**

وعلى ضوء التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

**الأسئلة الفرعية:**

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

-هل يعتبر الاهتمام بطبيعة مكونات البيئة ضرورة حتمية للمؤسسات؟

- ما طبيعة تأثير بيئة الأعمال على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية حسب وجهات نظر العاملين فيها؟

**فرضيات الدراسة:**

مما سبق ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية، ومحاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تتمحور تنافسية المؤسسة حول قدراتها على تلبية رغبات المستهلكين بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، غير آخذة بعين الاعتبار ما يقدمه المنافسين؛

– الاهتمام بطبيعة مكونات بيئة الأعمال والتي تعتبر ضرورة حتمية للمؤسسات من أهم العوامل التي يجب أن تركز عليها منظمات الأعمال عند ممارسة نشاطها؛

– هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين بيئة الأعمال وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المدية حسب وجهات نظر العاملين فيها.

**أسباب اختيار الموضوع:**

هناك أسباب عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية:

– قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي عالجت هذا الموضوع على مستوى الماستر بكلية الاقتصاد جامعة المدية؛

– طبيعة التخصص العلمي "إدارة الأعمال" حيث أن كل من بيئة الأعمال والتنافسية من المفاهيم التي تحظى بأهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال؛

– رفع الغموض عن المفاهيم و إظهار الدور الفعال الذي تلعبه بيئة الأعمال في تحقيق التنافسية؛

– الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.

**أهداف البحث:**

من خلال دراستنا لهذا الموضوع نحاول الوصول إلى جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

– محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدراسة البيئة التي تنشط فيها؛

– التعرف على واقع بيئة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية؛

– محاولة معرفة مستوى تنافسية المؤسسات الاقتصادية،وأي المراكز تحتل؟؛

– دراسة وتقييم بيئة الأعمال ومحاولة التعرف على كيفية تأثيرها على تنافسية المؤسسات خاصة في قطاع الاتصالات.

**أهمية البحث:**

تستمد أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتناول كون موضوع التنافسية يحظى باهتمام بالغ من طرف المؤسسات خاصة في ظل التحولات التي يشهدها عالم الأعمال وما يتسم به من عدم الاستقرار، كما تزايد الاهتمام بالتنافسية كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسات وتحقيق مراكز تنافسية قوية، وعليه فإن موضوع الدراسة يتيح فرصا لمعرفة مدى موائمة بيئة الأعمال ومدى تأثيرها على المؤسسات الاقتصادية والى أي مدى تهتم المؤسسات بدراسة البيئة التي تنشط فيها.

**المنهج المستخدم:**

من خلال دراستنا لهذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي و التحليلي في الجزء النظري الذي نعتبره مناسب لطبيعة الموضوع إذ تأخذ جانبا كبيرا من الدراسة بحيث نعتمد عليه بشكل واضح وذلك لفهم الإطار النظري لموضوع الدراسة و يتسنى لنا الإجابة على الإشكالية المطروحة، ولإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة عن طريق الإستبانة في الجزء التطبيقي لفحص وتحليل النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي مزودا ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعرفة مدى تأثير بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسات في قطاع اتصالات الجزائر.

**أدوات الدراسة:**

تم استخدام أدوات ومصادر البيانات الآتية:

- الاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع من كتب، مجلات، مذكرات، تقارير وملتقيات؛
- الاعتماد على توزيع استمارة استبانه بهدف جمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة – مؤسسة اتصالات الجزائر– وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية بغرض تحليل البيانات.

**حدود الدراسة:**

**–الحدود الزمنية:** انطلقت هذه الدراسة من بداية شهر فيفري 2019 إلى غاية نهاية شهر ماي من نفس السنة.

**– الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوحدة العملياتية بالمدية.

**صعوبات الدراسة:**

واجهتنا في إعداد بحثنا هذا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- قلة المراجع فيما يخص موضوع بيئة الأعمال؛
- صعوبة استرجاع الاستبيان من المؤسسة محل الدراسة لعدم إتباع أسلوب التسليم والاستلام المباشر؛

**الدراسات السابقة:**

أ-تحليل دور بيئة الأعمال العربية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادية العربية، مجلة الباحث، عبد الله قلش، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2011، حيث انتهت الدراسة بجملة من النتائج نذكر منها:

-تشجيع المؤسسات الاقتصادية على دعم وتحسين تنافسيتها بدلا من انتهاج أساليب الدعم الكلاسيكية والمتضمنة تقديم الدعم المالي أو تقديم الحماية الجمركية وهذا ما يجعل هذه المؤسسات تتشبع بروح الإتكالية ونبذ التجديد والتحسين كسبيل لاكتساب المزايا التنافسية؛

-محاربة التصرفات والثقافات السلبية لدى المستهلكين كالميل للمنتجات الأجنبية وانخفاض الوعي الاستهلاكي، هذا من خلال اعتماد استراتيجيات إعلامية موحدة تعمل على معالجة المشاكل في هذا الاتجاه وتتصدى لهجومات الإعلام الغربي؛

-دعم الحكومات للعمل العربي المشترك من خلال تفعيل الاتفاقيات الثنائية والجماعية الخاصة بهذا الشأن وتطبيقها على الواقع.

ب-بيئة الأعمال وأثرها على التنافسية الدولية (حالة الاقتصاد الجزائري)، رسالة ماجستير من إعداد الطالبة بختة فرحات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 2010 وانتهت الدراسة بجملة من النتائج نذكر منها:

-الاقتصاد الجزائري مازال بعيد عن منافسة الاقتصاديات الأخرى بما فيها الأوروبية بدليل المركز المتدني للجزائر بخصوص القدرة التنافسية؛

-الجزائر تسعى جاهدة إلى توفير بيئة أعمال معززة للتنافسية على المستوى العالمي من خلال الإصلاحات التي طبقتها.

ج-تحليل بيئة الأعمال الدولية وانعكاساتها على تنافسية الاقتصاد الجزائري للفترة (2000-2015) مذكرة ماستر من إعداد الطالبتين العايب نعيمة و وادي مرابط فريدة، جامعة البويرة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2016/2015 وانتهت الدراسة بجملة من النتائج نذكر منها:

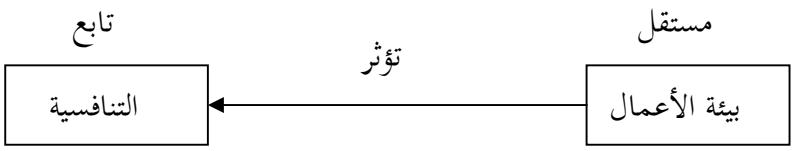
-هناك عدة مؤشرات لقياس تنافسية البلد، وهي توضح مركز الدولة من التنافسية الدولية؛

-هناك عدة أسباب تفرض على منظمات الأعمال الدولية دراسة بيئة الأعمال كون أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر بالقيود والمتغيرات؛

– تملك الجزائر نقاط قوة كثيرة يمكن استغلالها بغية تحسين بيئة أعمالها.

نلاحظ أن هذه الدراسات لم تعالج موضوع تأثير بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسات أي على المستوى الجزئي بل عالجتها على المستوى الكلي، كما أنها قامت بدراسة نظرية فقط و ليست ميدانية، و هذا هو الجانب الذي حاولنا من خلال دراستنا هذه التطرق إليه من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر و استعمال برنامج الحزم الإحصائية في تحليل البيانات.

**نموذج الدراسة.**




**تقسيم البحث:**

قصد الإلمام بكل جوانب الموضوع ارتأينا إلى تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول أساسية، حيث تمت دراسته من الجانب النظري في فصلين وجانبه التطبيقي في فصل ثالث ويتضمن كل فصل 3 مباحث، ومهد للدراسة بمقدمة عامة وانتهت الدراسة بخاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الفصل الأول تناولنا فيه إطار عام حول التنافسية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية شملت كل ما يتعلق بالمنافسة و أشكالها و أنواعها، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى تعريف الميزة التنافسية و أنواعها، ثم تطرقنا إلى ماهية تنافسية المؤسسة في المبحث الثاني من خلال ذكر أهمية و أهداف التنافسية و الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم بالتنافسية بالإضافة إلى ذكر أنواعها، أما في المبحث الثالث فتناولنا فيه معايير و مراحل خلق التنافسية و العوامل المساعدة على تحقيقها و المعوقات التي يمكن أن تعيق المؤسسة في تحقيق التنافسية، كما تطرقنا إلى البيئة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية التي يكمن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التنافسية.

الفصل الثاني فيتمحور حول بيئة الأعمال والذي تناولنا فيه مفاهيم عامة حول بيئة الأعمال، والذي تطرقنا فيه كذلك إلى تعريف البيئة وأنواعها و عناصرها في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه المبادئ الأساسية لبيئة الأعمال و مخاطرها بالإضافة إلى متغيراتها، و جاء في المبحث الثالث مدى تأثير بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسة من خلال ذكر أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على التنافسية.

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث فقد جاء بعنوان دراسة حالة والذي حاولنا فيه إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملياتية بالمدية والذي اشتمل على ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث النشأة والهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وأخيرا المبحث الأخير والذي تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة والتعليق عليها وتحليلها لتنتهي الدراسة بخاتمة عامة حول الموضوع.

# الفصل الأول:

# طبيعة تنافسية المؤسسات الاقتصادية

**تمهيد**

عرف العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة أدت إلى تغيير لغة المنافسة وشكلت تحديات كبيرة أمام المؤسسات، حيث أصبحت التنافسية حاجة ملحة للمؤسسات لتضمن لنفسها البقاء والنمو، وهو ما جعل التنافسية موضع اهتمام للمؤسسات، ليس على مستوى المؤسسات فحسب بل أصبحت حاجة ملحة للدول بوصفها أداة لتحقيق النمو المستدام و الرفاهية الاجتماعية، حيث إن تحديد مفهوم التنافسية هو في غاية الأهمية الذي يختلف باختلاف الحديث عنها عما إذا كانت على مستوى الاقتصاد الجزئي أو على مستوى الاقتصاد الكلي، وعليه سنقوم بدراسة التنافسية في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

-المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول المنافسة والتنافسية؛

-المبحث الثاني: ماهية تنافسية المؤسسة؛

-المبحث الثالث: أساسيات حول تنافسية المؤسسة.

## المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول المنافسة والتنافسية

تهدف المؤسسة إلى التفوق التنافسي والتقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والتعرف على كل جوانب التنافسية والمنافسة، وبكل شيء له علاقة بتكوينها، انطلاقا من كون المؤسسة نظاما مفتوحا تتفاعل مع باقي الأنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم وأشكال المنافسة وأنواعها

انطلاقا من كون المؤسسة نظاما مفتوحا تتفاعل مع باقي الأنظمة، أدى بمدراء المؤسسات إلى الاهتمام بعنصر المنافسة، و تنجم المنافسة عن التفاعلات في السوق، شأن التنافس بين الشركات على المستهلكين أو أموالهم التي تدفع بالمتنافسين إل تقديم جودة أعلى بأسعار أدنى.[1]

**أولا–مفهوم المنافسة :**

لمصطلح المنافسة تعاريف عديدة سنتطرق إلى بعض منها:

–تعرف المنافسة على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع وغيرها".[2]

–كما تعرف بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة مابين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"[3] ؛

–وتعرف المنافسة على أنها "ذلك الأثر على النشاط الاقتصادي عموما والنشاط التسويقي خصوصا، حيث تؤدي إلى تحسين الإنتاج وتغيير طرق التوزيع أو السعي إلى تخفيض النفقات وبالتالي الأسعار، كما تضمن الرقابة الدقيقة على الأسواق "[4] ؛

–و كما عرفها بعض الكتاب: المنافسة "حالة المزاحمة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح والطرف

---

[1] سوزان يوكس وفيل ايقانز، **المنافسة والتنمية، قوة الأسواق التنافسية**، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط01، بيروت، لبنان، 2010، ص 18.

[2] العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2005، ص84.

[3] أحمد زغدار، **المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2011، ص 12.

[4] محمد سعيد عبد الفتاح، **مداخل التسويق**، دار المعارف، ط02، مصر، 1965، ص 39.

الآخر خاسر(zero-sumgase) وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق".[1]

يمكن أن يتزايد الاتجاه نحو المزاحمة بين المنظمات في بعض الحالات للأسباب التالية:[2]

- إذا أدى تزايد المنافسين إلى تقليل نصيب المنظمة من الأرباح؛
- إذا كانت التكلفة الثابتة مرتفعة ومن الضروري زيادة الأرباح؛
- إذا كانت المنتجات نمطية وغير متباينة من وجهة نظر المستهلك؛
- إذا كان معدل النمو في الدخول واتجاهات الإنفاق منخفضا.

من خلال التعاريف السابقة المقدمة نستنتج أن المنافسة هي "حالة المزاحمة بين مؤسستين داخل السوق مابين المتعاملين الاقتصاديين، من خلال تنافسهم على كسب العميل عن طريق تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، مما يعظم الحصة السوقية للمؤسسة وبذلك تبقى المؤسسة الأولى في السوق".

**ثانيا–أشكال المنافسة:**

يمكن التمييز مابين المنافسة داخل القطاع الواحد والمنافسة داخل السوق كما يلي:[3]

**1– المنافسة على مستوى القطاع الواحد:** يقصد بالقطاع مجموع المؤسسات التي تعمل في مجال واحد والتي تتميز بإمكانية إحلال منتوج المؤسسة الواحدة محل منتجات المؤسسات الأخرى في حالة تباين الأسعار.

إن المنافسة داخل القطاع الواحد تحتم على كل مؤسسة الاهتمام بمنافسيها، وفي مثل هذه الحالة لابد من مراعاة جملة من الأمور ذات الصلة بالمنتوج، المنتج والسوق، هذه الأمور يمكن حصرها في النقاط التالية:

**أ– ظروف العرض والطلب:** بالنسبة للعرض فإن المنتج يهتم بعوامل الإنتاج المختلفة التي تساهم في عملية إنتاج المنتج، هذا من جهة ومن جهة أخرى لابد للمنتج أن يهتم بالمنتوج ذاته من حيث مدة صلاحيته والقيمة المضافة التي تتحقق له منه .هذا الأمر لابد أن يؤخذ في إطار نمط تسييري معين.

---

[1] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، تموز، 2011، ص 09.

[2] مصطفى محمود أبوبكر، **إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصرة**، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 305.

[3] أحمد زغدار، **المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص ص:14، 15.

**ب– هيكل القطاع:** إن دراسة تصرفات المنافسين في القطاع الواحد تحتم على كل منتج لسلعة أو مجموعة من السلع أن يدرس القطاع الذي يتواجد فيها.هذه الدراسة تتطلب معرفة كل الموردين والممولين، الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى هذا القطاع أو الخروج منه، إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل القطاع الواحد.

**2– المنافسة على مستوى السوق ككل:**إن اهتمامات المنتجين لا تقتصر أحيانا على القطاع الذي يتواجدون فيه، بل يمتد هذا الاهتمام إلى كل القطاع الذي يعملون فيه.ففي مجال المشروعات على سبيل المثال لن يهتم المنتج بمنافسيه في صناعة المياه المعدنية، بل يوسع اهتماماته لصناعة المشروبات الغازية وعصائر الفواكه باعتباره منتجات تشكل منافسا لمنتوجه، حتى وإن لم تكن المنافسة من الدرجة الأولى باعتبار أن هذه السلع ليست كاملة الإحلال فيما بينها.[1]

**ثالثا–أنواع المنافسة:**

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أنواعا عديدة تبعا لعدة معايير كما يلي:

**1– معيار مجال التنافس:** وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:[2]

**أ–المنافسة المباشرة:** تحدث بين منظمتين أو أكثر تعمل في الصناعة وتقدم منتجات بديلة.

**ب–المنافسة غير المباشرة:** تحدث بين كل المنظمات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.

**2– معيار هيكل السوق:** تعمل المنظمات في حالات مختلفة للسوق وتصنف حسب هذا المعيار إلى:

**أ–المنافسة الكاملة (التامة):** حدد الاقتصاديون التقليديون وضعية المنافسة التامة بوجود خمس شروط أساسية تمثل المعطيات الخاصة بهذه الوضعية وهي: نوعية السوق، علنية السوق، حرية الدخول إلى السوق، سيوبة السوق وتجانس المادة.[3]

حيث يمثل سوق المنافسة التامة النموذج النظري الأساسي والأمثل لنظام السوق، لأن هذه السوق هي التي يتم بموجبها التفاعل الحر والتلقائي بين قوى العرض وقوى الطلب والذي تتحدد من خلاله وظائف الاقتصاد الأساسية وفعاليته الاقتصادية والتي تقوم بها المشروعات .[4]

---

[1] أحمد زغدار، **المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 26.

[3] سمير حسون، **الاقتصاد السياسي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط02، لبنان، 2004، ص 197.

[4] فليح حسن خلف، **اقتصاديات الأعمال**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2009، ص42.

حيث تتميز المنافسة الكاملة بوجود عدد كبير من البائعين والمشترين للسلعة، وبالتصرف الرشيد للمستهلك عن طريق سهولة تنقل عوامل الإنتاج وحرية دخول المشترين والمنتجين إلى ميدان الإنتاج، وانعدام الاتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم، حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق ويسود فيها السعر المنخفض الذي يمثل تكاليف إنتاج الوحدة الإنتاجية الأكثر كفاءة.[1]

**ب–المنافسة الاحتكارية:** حيث يتنافس بينها العديد من البائعين بمنتجاتهم على المنتج البديل لمنتجات المنافس الآخر فمثلا ارتفاع سعر القهوة كثيرا من المحتمل أن يتجه المستهلكين إلى الشاي.[2]

وتمتاز هذه الأسواق بوجود عدد كبير من البائعين والمشترين ولكنهم يبيعون سلعا متمايزة، وفي هذا النوع قد تباع السلعة بأسعار مختلفة عند مختلف البائعين، وبالتالي فكل بائع محتكر بالنسبة لمنتجاته أمام عملائه، ويمتاز هذا النوع من الأسواق بإمكانية أن تحل سلعة بائع محل سلعة بائع آخر، فكل سلعة لها عدد كبير من البدائل.[3]

**ج– احتكار القلة:** وتعني :"سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع ".[4]

وهي الحالة التي تتميز بتواجد عدد محدود أو قليل من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق، وعادة ما تكون المنتجات غير متجانسة ولها بدائل مختلفة وأن القيمة التي يتم تحديدها في السوق تعتمد على السعرية للمنافسين هذا بالإضافة إلى صعوبة تحديد الطلب على منتجات المشروع من خلال المعلومات التي تم جمعها من المشتري بمفرده بل توفير المعلومات الكافية عن المنافسين في هذه الحالة يعتبر أمرا ضروريا.[5]

**د– الاحتكار:** تتصف السوق الاحتكارية بوجود منتج واحد (بائع واحد، مشتر واحد) أو عدد قليل من المنتجين والبائعين والمشترين متفقين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية بهدف السيطرة على سوق معين، كما تتميز بوجود الكثير من العوائق والعقبات للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج أو بائع جديد.[6]

---

[1] نسيم حنا، **مبادئ التسويق**، دار المريخ للنشر، ط02، مصر، 1985، ص 366.

[2] صلاح الشنواني، **دراسات في اقتصاديات الأعمال**، دار النهضة العربية للطبعة والنشر، بيروت، لبنان، 1970، ص 97.

[3] أبو خضير وآخرون، **مدخل إلى علم الاقتصاد**، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط01، مصر،1989، ص 131.

[4] توفيق محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، دار النهضة العربية، بيروت،2001، ص 153.

[5] توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق و تدعيم القدرة التنافسية**، دار النهضة العربية، ط01، مصر،2001، ص 203.

[6] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2011، ص 233.

تختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات صناعية تكون المنافسة فيها مكثفة وشديدة مثل قطاع الصناعات الغذائية في مصر، وهناك قطاعات صناعية أخرى تكون المنافسة فيها محدودة مثل قطاع إنتاج الحديد والصلب في مصر أيضا.و تتحدد درجة شدة المنافسة بثلاث عوامل أساسية هي:[1]

- عدد المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين. فكلما زاد عدد المنظمات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم والعكس بالعكس صحيح؛
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المنظمات إلى السوق. فكلما كان من السهل دخول بعض المنظمات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس بالعكس صحيح؛
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المنظمات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات. فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس بالعكس صحيح.

## المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة ، واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءاتها المتميزة، وبشكل مستمر والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة المتفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السريعة لحاجات المستهلك.

### أولا–تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية سنتطرق إلى بعض منها:

-يعرف MICHAELE PORTER الميزة التنافسية–ويعتبر أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه الصادر عام 1985– بأنها " القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها.كما أن القيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار.تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين"[2]؛

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص: 19، 20.

[2] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص13.

-كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين وهي أي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"[1]؛

-وتعرف أيضا على أنها " القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه القدرة التنافسية واستمرارها"[2]؛

-كما تعرف كذلك بأنها" اغتنام للفرص السانحة، واكتشاف لمجالات تصنع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين"[3]؛

-ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط[4]؛

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية هي "القيمة التي تتميز بها المؤسسة عن بقية المنافسين، من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين، أو اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من الطرق المستخدمة من قبل المنافسين، أو أن المؤسسة تتمتع بإمكانية مواجهة مختلف مصادر المنافسة التي تحدث في البيئة، ويؤدي اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية منحها القدرة على مواجهة الآخرين والقدرة على البقاء والاستمرار".

**ثانيا-خصائص الميزة التنافسية:**

إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ومقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .[5]

باعتبار أن الهدف الرئيسي من اكتساب المزايا التنافسية يتمثل في تحقيق المؤسسة للأفضلية عن منافسيها فمن الضروري أن تتصف بمجموعة من الخصائص والشروط، حتى تساهم في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة.

---

[1] محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2012، ص 80.

[2] وهيبة داسي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 168.

[3] محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية، ط01، القاهرة، 2004، ص 23.

[4] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

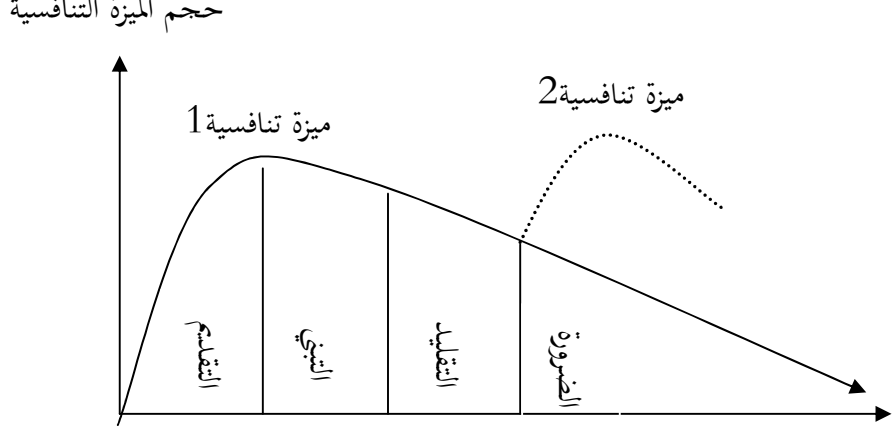
[5] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2007، ص 10.

وتتمثل هذه الخصائص في :[1]

- أن تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء؛
- أن تقدم دعما هاما يسهم في نجاح الأعمال؛
- أن توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة الخارجية؛
- أن تتصف بالديمومة ، القوة وصعوبة تقليد المنافسين؛
- أن تقدم الأساس للتحسينات المستقبلية، كما تقدم التوجيه والتحفيز لكل مكونات المؤسسة.

تتميز الميزة التنافسية للشركة إذا استطاعت هذه الأخيرة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، فعندما تكون الميزة كبيرة فهذا يمثل عائق بالنسبة للشركات المنافسة يصعب عليها تجاوزه، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج حيث تبدأ بالتقديم ثم النمو السريع ثم مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة. بعدها تأتي مرحلة الركود بتقليد ومحاكاة الميزة ومحاولة التفوق عليهم من طرف منافسيها.وفي هذه الحالة تكون الشركة مضطرة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تقوم الشركة بالتجديد أو التطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك. [2] كما هو موضح في الشكل التالي :

**الشكل (1-1)**:دورة حياة الميزة التنافسية




**المصدر**: عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟**، مرجع سبق ذكره، ص 79.

[1] بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2013/2012، ص 16.

[2] حدوش لمياء،فرارحة مريم، **استراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة**، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014، ص ص:15، 16.

**ثالثا–أنواع الميزة التنافسية:**

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين هما :[1]

**أ–الميزة التنافسية الخارجية:** وتركز المؤسسة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال:

- تقليل تكلفة الاستعمال؛
- أو رفع كفاءة الاستعمال.

نستنتج بأن الميزة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع المستهلك بأن جودة المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من كل الجوانب، وعليه يمكن استنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك ( جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

**ب–الميزة التنافسية الداخلية:** في هذه تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد اكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

إن امتلاك المنظمة لأي نوع من أنواع الميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية [2]، مع وجود معايير عالمية جديدة والتي تتمثل في :[3]

–الجودة: جودة المنتج وجودة العمليات؛

---

[1] سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، **تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص ص: 19، 20.

[2] ثامر ياسر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 191.

[3] بسيوني محمد البرادعي، **مديري الإدارة العليا والمتوسطة رحلة التميز الإداري**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2005، ص 05.

–التنوع: لتوفير الحد الأقصى من البدائل للاختيار ؛

–تحسين الخدمة أو المنتج: لمواجهة احتياجات العملاء؛

–التكلفة: أقل تكلفة .

**رابعا–الفرق بين الميزة التنافسية والمنافسة والتنافسية:**

يتضح الفرق بين المفاهيم من خلال الآتي:

**–الميزة التنافسية:** هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد ويختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل [1].وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.[2]

فالميزة التنافسية تركز على جانبين، يرتبط الأول بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، من خلال قدرة التمييز عن المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم، خدمات ما قبل أو بعد البيع، الابتكار والقدرة على التغيير الفعال والسريع، وأما الثاني فيرتبط بعوامل البيئة الخارجية من خلال القدرة على استغلال الفرص المتاحة والتأثير في العملاء لضمان ولائهم.[3]

**–المنافسة:** لغة تعني: نزعة فطرية تدعوا إلى بذل الجهد في سبيل التفوق.[4]

فهي محاولات المؤسسات التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه في السوق، ومحاولات صرف العملاء عن استهلاك تلك البدائل.[5]

**–التنافسية:** تمثل المستوى الذي تتمكن فيه المؤسسة ضمن آليات السوق الحرة من أن تنتج سلعا وتقدم خدمات لتلبية احتياجات وأذواق العملاء.[6]

---

[1] طلعت اسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال كيف تواجه القرن الواحد و العشرون**، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر،2002،ص190.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية**، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[3] أحمد سيد مصطفى، **التنافسية في القرن الحادي و العشرين**، مدخل إنتاجي، الدار الجامعية، ط01، الإسكندرية، ص15.

[4] أحمد محمد محرز، **الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي**، دار الكتب القانونية، مصر،2004، ص07.

[5] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب ،القاهرة، 1998،ص110.

[6] بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص13.

## المبحث الثاني:ماهية تنافسية المؤسسة

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى من بينها النمو، التنمية الاقتصادية وازدهار الدول، هذا ما يصعب إعطاء تعريف دقيق للتنافسية، فيتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة وأول ظهور له كان خلال الفترة( 1981-1987) التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، وفي بداية التسعينات ظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية كنتاج النظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظهور العولمة، وكذا التوجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة.

### المطلب الأول: تعريف التنافسية والعلاقة بين مستوياتها

تحديد مفهوم التنافسية مسألة في غاية الأهمية لأنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها وتفسيرها، لكن هذا التحديد ليس بالأمر السهل بسبب تعقد مفهوم التنافسية، حيث أدى وجود تقسيمات للأنشطة الاقتصادية (مؤسسة، قطاع، دولة) إلى وجود تعريف خاص للتنافسية حسب كل تقسيم ولكن تبقى هناك علاقة تربط بين مختلف التعاريف، لذا فأي خطوة نحو التغيير ستؤثر على التنافسية في مختلف المستويات سواء كان هذا التغيير ايجابي أو سلبي.

**أولا–تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:**

-يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول" قدرتها على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات مبتكرة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمر لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج وهذا للارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها وخفض تكلفتها وهو ما قد يمكنها في النهاية من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة ومن النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى"[1]؛

-كما تعرف أيضا على أنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرارا وتوسع وابتكار، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال إلى تحسين المراكز التنافسية نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"[2] ؛

[1] راوية حسن، **الموارد البشرية**، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص04.

[2] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

-وتعرف كذلك على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي.ويترتب على التنافسية الوصول إلى المركز التنافسي ما يطلق عليه competitive edge وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها:[1]

- الأسعار؛
- المرونة في ضبط وتشغيل الآلات والمصانع ؛
- الجودة ؛
- درجة مهارة العمال ؛
- تمييز المنتجات ؛
- أساليب الإدارة ؛
- الالتزام بوقت التوريد؛
- الإنتاجية، التجديد والابتكار.

-إن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شرائها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة[2]؛

فالتنافسية تعبر عن استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.[3]

**ثانيا-تعريف التنافسية على مستوى القطاع:**

تلعب التنافسية على مستوى القطاع الاقتصادي، دورا هاما في تعزيز تنافسية الاقتصاد، خاصة القطاع الصناعي الذي يمثل 80% من التجارة الدولية، وهذا ما أكد عليه "بورتر" حيث صرح بوجود حاجة إلى بناء تنافسية القطاعات الاقتصادية التي يقوم عليها الاقتصاد الكلي، لترجمة المكاسب إلى ازدهار مستدام، وفي

[1] فريد راغب النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا**، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997،ص ص: 123، 124.

[2] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص04.

[3] حكيم بن جروة، **مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، 2014، ص 182.

حالة فشل تحقيق الإصلاحات وتطوير الشركات، والتي تتطلب عادة تحولات كبيرة في الشركات والبلد، فإن الدولة تعرض إلى انحسار قدرتها التنافسية واقتصادها لمخاطر اجتماعية.[1]

-فالتنافسية على مستوى القطاع (الصناعة) تعني" قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية والحكومة، وبالتالي تتميز في هذا القطاع . وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة"[2]؛

-وأيضا هي" قدرتها على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة، استنادا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية، وأنشطة فعالة للابتكار والتجديد، بما يساهم في زيادة مستوى معيشة باضطراد"[3]؛

وتقاس التنافسية على مستوى القطاع أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:[4]

—الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛

—قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية؛

—التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

**ثالثا–مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:**

يتداخل تعريف التنافسية على مستوى الدولة مع عدة مفاهيم وتعاريف اقتصادية أخرى، فهناك تعاريف تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة منها:

– **تعريف** التنافسية طبقا لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE : المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي آليات السوق منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة في الدخل القومي لأفرادها في الأجل الطويل، ولكن بعض الاقتصاديين انتقدوا مفهوم التنافسية المستنفذ إلى شرط النجاح

---

[1] بختة فرحات، **بيئة الأعمال و أثرها على التنافسية الدولية**، مذكرة ماجستير، علوم التسيير ، تخصص تجارة دولية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009 /2010، ص12.

[2] عبد اللطيف بن اشنهو، **مبادئ الاقتصاد الحديث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص26.

[3] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مكتبة حسن العصرية، ط1، بيروت، 2013، ص116.

[4] محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص86.

في الأسواق العالمية ومنه الاقتصادي الأمريكي P.krugman في مقالته الشهيرة "التنافسية: الفكرة الخطيرة" حيث هاجم هذا المفهوم وقد اعتبر أن مفهوم التنافسية ظهر لتغطية صعوبات اقتصادية، فالعنصر المهم والحاكم لحل المشكلة الاقتصادية يكمن في تنشيط العوامل الداخلية والمحلية للدولة وخاصة فيما يتعلق برفع معدلات الإنتاجية[1]؛

-تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية: " التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية (المقدامية)، وبالعولمة والاقتراب، وبربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"، ويرتبط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية[2]؛

-تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية " التنافسية هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخيل الحقيقة"، و يعكس هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك[3]؛

-تعريف المجلس الأوروبي (2000): عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة عام 2000 تنافسية الأمة على أنها القدرة على التحسين المستمر لمستوى المعيشة لمواطنيها، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي. وتغطي التنافسية مجالا واسعا من العوامل، ومنها مجمل السياسات الاقتصادية[4]؛

-تعريف k.chaharbagi وR.feurer (1994): التنافسية هي نسبية وليست مطلقة. وهذا يعتمد على طبيعة المستهلكين والمستفيدين، والقوة المالية، والقدرات الكامنة للأفراد والتقانة، وذلك في تطبيق التغيرات الإستراتيجية اللازمة. ويتم تحقيق التنافسية المستدامة فقط عن طريق الحفاظ على التوازن المناسب بين هذه العوامل والتي من الممكن أن تكون متضاربة[5]؛

---

[1] زيدان محمد، بريش عبدالقادر، **دور الحكومات في تدعيم التنافسية(حالة الجزائر)**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09مارس2005، جامعة ورقلة، ص ص :15، 16.

[2] نوري منير، **تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد4، جامعة الشلف، الجزائر، ص23.

[3] نفس المرجع، ص23.

[4] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص5.

[5] نفس المرجع، ص06.

-تعريف معهد التنافسية الدولية (IGC): فهو يعرف التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على:[1]

**1- أن ينتج أكثر وأكفأ نسبيا،** ويقصد بالكفاءة:

- **تكلفة أقل**: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقانة والتنظيم؛
- **ارتفاع الجودة:** وفقا لأفضل معلومات السوق و تقانات الإنتاج؛
- **الملائمة:** وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، وفي المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق ومدونة كافية الإنتاج والتخزين والإدارة.

**2-أن يبيع أكثر من السلع المصنعة،** والتحول نحو السلع عالية التصنيع و التقانة وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية. وبالتالي يتحصل على عوائد اكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مضطرد، وهو احد عناصر التنمية البشرية.

**3-أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة،** بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

-وتعرف التنافسية الدولية على أنها مجموعة الإجراءات والأنظمة الهادفة إلى تعظيم عوائد الوحدات واختراق الأسواق الدولية ومواجهة الإنتاج الأجنبي محليا والسيطرة على المنتجات الدولية بمنتج ذو جودة عالية وسعر تنافسي.ومفهومها يختلف باختلاف محل الحديث عنها، إما مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على مستوى المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن تنافسية القطاع، وبدورهما يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها[2]؛

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التنافسية هي القدرة على مواجهة المنافسين الذين ينشطون في نفس القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، أي قدرتها على تلبية الحاجات والرغبات المختلفة لعملائها بشكل أكفأ من المنافسين مما يعني استغلال مواردها المتاحة أفضل استغلال، مما يحقق لها الوصول إلى مركز تنافسي عالي مقارنة بالمنافسين.

عموما إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا ( دولة، قطاع، مؤسسة ) هي علاقة تكاملية، حيث أن احدهما يؤدي إلى الأخر، فلا يمكن أن تكون هناك تنافسية للقطاع في ظل غياب

[1] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص ص:119، 120.

[2] نفس المرجع ، ص 121.

مؤسسات ذات قدرة تنافسية قوية تنشط في هذا القطاع، حيث يؤدي هذا الأخير إلى المنافسة دوليا.من خلال هذا نستنتج أن هناك ترابط بين المستويات الثلاث ولا بقاء لواحدة دون الأخرى.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنافسية

تلعب التنافسية أهمية كبيرة على الأصعدة الثلاث إلى كونها تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، كما تهدف إلى تشجيع المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

**أولا–أهمية التنافسية:**

تلعب التنافسية دورا مهما في إيجاد مكانة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الأسواق الدولية، بمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني، وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يوفره من مزايا. و التنافسية ليست حكرا على المؤسسات بل إن " الأمم تتنافس فيما بينها على نفس الشكل الذي تتنافس فيه المنشآت وأن هناك احتمالا لوجود خاسرين ورابحين. فالدولة تدفع الشركات الوطنية إلى خلق منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل لاختراق الأسواق الدولية و التموقع فيها، وبالتالي تثبيت المنتج الوطني في هذه الأسواق، ومنع الرفع من القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.[1]

وترجع أهمية التنافسية إلى كونها تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرص للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.[2]

---

[1] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[2] نسرين بركات و عادل العلي، **مفهوم التنافسية و التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق**، المعهد العربي للتخطيط، الأردن، 2000، ص 7.

كما يمكن أن تكمن أهمية التنافسية في:[1]

– المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو؛

–لابد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية، بحيث لابد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى المزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية ؛

–كما تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معين للمستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

**ثانيا–أهداف التنافسية:**

تهدف سياسة التنافسية إلى تشجيع المنافسة وخلق البيئة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها، بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار ويتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر أهمها:[2]

– توفير البيئة السوقية التي يتساوى السعر والتكلفة الحدية للإنتاج؛

– منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة؛

– حماية المستهلكين من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض؛

– تحقيق درجة عالية من الكفاءة؛

– التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة؛

– تساعد على زيادة الأرباح.

---

[1] عبعوب عقيلة، سي موسى هاجر، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسات الخدماتية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017 – 2018، ص ص:40، 41.

[2] نفس المرجع، ص42.

## المطلب الثالث: أسباب التنافسية وأنواعها

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية بمختلف أنواعها ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد وهذا ما سنبينه في هذا المطلب.

**أولا–أسباب التنافسية:**

تزايد الاهتمام بالتنافسية نظرا للتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة البشرية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية و التقانية والعلمية كما يلي:[1]

1- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري، في مختلف جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية. مثل تطور نظريات النمو والتجارة، والتغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM والتنافسية عوضا عن المنافسة؛

2-التطورات على المستوى العلمي و التقاني، ولم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة؛

3- التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل الإنتاج و الحوكمة والمشاركة ومنظومة القيم؛

4- يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض أن العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى، فقد أوضح آدم سميث في كتابه ثروة الأمم هذه الفرضية، وبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق، و أن السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.

**ثانيا–أنواع التنافسية:**

يميز العديد من الباحثين الاقتصاديين في العديد من الأدبيات بين عدة أصناف من التنافسية أهمها:

1–**التنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال**:يمكن القول بأن هناك نوعين من التنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال هما:[2]

**أ– التنافسية المباشرة:** هي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.

---

[1] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 2، 3.

[2] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص ص:122، 123.

**ب–التنافسية غير المباشرة**:تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة.

فالتنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال هي تنافسية على الموارد قبل أن تكون تنافسية على السوق أو الزبون، هذا ما يجعل كبريات الشركات المتعددة الجنسية تستقر خارج أوطانها بالقرب من المواد الخام، لتقليل التكاليف والبيع بسعر تنافسي. وبالتالي زيادة مبيعاتها واحتكار السوق الدولية.

**2– التنافسية حسب الموضوع**: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:[1]

**أ– تنافسية المنتج** :تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة لمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضلا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين .

**ب– تنافسية المؤسسة** :يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل من المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير...الخ، من جهة أخرى فإذا قامت هذه المصاريف والنفقات والهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما في كل مستوياتها.

**3– التنافسية وفق الزمن**:تتمثل في نوعين هما:[2]

**أ– التنافسية الملحوظة**: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاءل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

**ب– القدرة التنافسية**: إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة

---

[1] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها و تنميتها و تطويرها**، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص11.

[2] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 124، 125.

صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. و على خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

للقدرة التنافسية شقين أساسيين، الأول مفهوم القدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما بعد البيع وما قبل البيع وكذا على التغير السريع والقدرة على الابتكار. أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تزيد رضاهم وتحقق ولائهم ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ومن أنواع القدرة التنافسية ما يلي:[1]

**– التنافس بالوقت:** حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

**–التنافس بالجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج ( خدمة أو سلعة ) تشبع حاجات وتوقعات العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يوجه المبتكرون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل الذي درسوه جيدا وما يمكن أن يجعله أكثر إرضاء في استخدام السلعة أو إفادته من الخدمة. وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات ارفع جودة وأكثر انسجاما مع توقعاتهم.

ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:

– استلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة؛

– جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛

– زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى؛

– اختبار وتدريب قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار؛

– تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛

– تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين؛

– تبني مفهوم التحسين المستمر تحت أنظمة إدارة الجودة الشاملة؛

– التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر؛

[1] عماد صفر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق**، محور الأداء في الكيانات و الاندماجات الاقتصادية، منشاة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص ص:117، 118.

–استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي.

**–التنافس بالتكلفة:** تلعب التكلفة دور هام كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن الكثير من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط.

## المبحث الثالث: أساسيات حول تنافسية المؤسسة

أصبح موضوع التنافسية مهم جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تعد التنافسية العامل المحدد للرابحين والخاسرين، فهناك مجموعة معايير يتم من خلالها قياس القدرة التنافسية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة التأثير على ربحية المنظمات.

### المطلب الأول: معايير ومراحل خلق التنافسية

الرغبة في الوصول إلى اقتصاد تنافسي دفع الدول إلى تطبيق مختلف التدابير من أجل خلق قدرة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، ووضع مجموعة من المعايير لقياس التنافسية وهذا ما سنوجزه في هذا المطلب.

**أولا–معايير قياس التنافسية:**

نجد أن التنافسية تستند على أربعة معايير أو احدهم وهي: الربحية، التميز، التفوق، المساهمة في النمو المتواصل، وتعتبر المعايير السابقة هي من مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المنشأة وذلك كما يلي:[1]

**1– الربحية:** هي القدرة على تحقيق ربح مضطرد قابل للاستمرار، إذن حجم الأرباح المتحقق هو مؤشر للقدرة التنافسية.

**2– التميز:** هو نجاح الشركة في تحقيق الاختلاف عن الشركات الأخرى إذن ما يتحقق من تطور في الأداء بخلاف المنافسين هو مؤشر للقدرة التنافسية.

**3– التفوق:** هو زيادة حصة الشركة من السوق العالمي. إذن هذا المؤشر ينصب على مدى القدرة للنفاذ إلى الأسواق العالمية وتحقيق تواجد مستمر فيها وهو ما يعكس مدى القدرة التنافسية للمنشأة.

**4– المساهمة في النمو المتواصل:** ويقصد به مساهمة الشركة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي والمحافظة على هذه الزيادة.

[1] منى طعيمة الجرف، **مفهوم القدرة التنافسية و محدداتها–مسح مرجعي**، مركز البحوث و الدراسات الاقتصادية و المالية، القاهرة، 2002، ص 7-20.

**ثانيا–مراحل خلق التنافسية:**

الرغبة في الوصول إلى اقتصاد تنافسي دفع الدول إلى تطبيق مختلف التدابير من أجل خلق قدرة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وعليه هناك مجموعة من الخطوات لخلق التنافسية وهي:[1]

**1– التحديد الجيد للأهداف:** المؤسسات التي تسعى لرفع قدرتها التنافسية يجب أن تتبنى إستراتيجية ذاتية محددة من أجل ضمان استمرارية هذه القدرة بمرور الوقت فعل سبيل المثال يمكن أن تتبنى إستراتيجية تهدف إلى تنويع المنتج أو إستراتيجية تهدف إلى خفض تكلفة المنتج.

مع العلم أن اعتماد إستراتيجية خفض التكلفة يمكن أن يحقق ميزة تنافسية لها أمام الآخرين ولكنها ستكون ميزة تنافسية هشة وغير متواصلة خاصة إذا كان الآخرون يعملون بنفس الإستراتيجية لما اعتمد إستراتيجية التنويع للمنتجات فإنه يضمن تحقيق ميزة تنافسية على درجة عالية من المتانة والاستمرارية لأنه يصعب على المنافسين اكتسابها بسهولة.

**2– تحديد مجال التنافس:** بعد أن تحدد المؤسسة المنتج الذي تتنافس به يجب تحديد طبقة المشترين والنطاق الجغرافي للمنافسة فكلما تم اختيار نطاق تنافس مختلف عن المنافسين أدى ذلك إلى اكتساب قدرة تنافسية والحفاظ عليها.

**3– التعامل مع جميع الأنشطة على أساس حلقات في سلسلة واحدة:** فعلى رجال الأعمال أن يجعلوا من مؤسساتهم تتعامل مع أنشطة الإنتاج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع باعتبارها حلقات في سلسلة واحدة تساهم كل منها في تقديم جزء من قيمة المنتج النهائي مع التأكيد هنا على أن قدرة المؤسسات على إدارة هذه الأنشطة بكفاءة تتوقف على التعامل معها على أنها وحدة واحدة متصلة وليست منفصلة وكلما نجحت المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية في كل حلقة من هذه الحلقات زادت قدرتها التنافسية.

[1] بختة فرحات، **بيئة الأعمال و أثرها على التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص18.

## المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تحقيق التنافسية ومعوقاتها

تتحقق التنافسية نتيجة لعوامل مختلفة، وكما أن للتنافسية عوامل مساعدة على تحقيقها، توجد أيضا معوقات تعيق المؤسسة على تحقيق تنافسية.

**أولا–العوامل المساعدة على تحقيق التنافسية:**

إن استطلاع الرأي الذي شمل مدراء المؤسسات الذين طرح عليهم السؤال التالي: ماذا فعلتم لتصبح مؤسستكم مؤسسة تنافسية؟ وقد استفسرت الإجابات التالية على النتائج التالية:[1]

**1– عوامل مرتبطة بالتسيير:** المرونة، النمو، القدرة على التأقلم، البحث عن المنتجات الجديدة، اختيار الأنشطة التي تمكن من التمييز، تخفيض التكاليف، القيام بالدراسات والتنبؤات.

**2– عوامل مرتبطة بالبيع:** الإشهار، الترقية، السياسة التجارية.

**3– عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن:** الصورة: الجودة، الملحوظة، خدمات ما بعد البيع.

**4– عوامل مرتبطة بالكفاءات:** تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، تحضير العمال و تحسيسهم وإشعارهم بالمسؤولية، حيث أدى تحليل هذه النتائج على أساس التواتر إلى تركيب العوامل في عدة مجموعات وهي كالأتي:

– **المجموعة الأولى:** ذكرت عواملها 74 مرة وهذا يعني أنها حرجة ويتوقف عليها لإبقاء ونمو المؤسسة أو انسجامها.

– **المجموعة الثانية:** ذكرت 60 مرة فهي مهمة ولكنها ليست بالحرجة.

– **المجموعة الثالثة:** وتندرج ضمنها المجموعة المرتبطة بالإنتاج والمجموعة المتعلقة بالكفاءات وتعد أقل أهمية.

– **المجموعة الرابعة:** تتضمن العوامل المرتبطة بالبيع فهي ذات أهمية ضعيفة.

**5– عوامل مرتبطة بالإنتاج:** الإنتاجية، سياسة التخزين، سياسة الشراء، التكنولوجيا، الآجال والجودة.

وتعد الإجابات المقدمة نسبية لأنها قدمت من قبل أشخاص يشغلون مناصب مختلفة ويملكون وجهات نظر وأفكار مختلفة وكذا الاستناد إلى التواتر لتحديد درجة أهمية العوامل فهي أسس نسبي كذلك فالكفاءات في وقتنا الحاضر مثلا هي الورقة الرابحة للمؤسسة.

---

[1] عبدالقادر بن سليمان، **أثر تطبيق الحوكمة على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013، ص ص :54، 55.

فلو اعتمدت أسس أخرى إلى جانب التواتر لاختلف الترتيب، غير أن هذا التحليل للنتائج لا يمنع من استخلاص بعض الأمور المفيدة والتي تساعد في فهم التنافسية.

**ثانيا–معوقات تنافسية المؤسسة:**

للتنافسية العديد من العراقيل والمعوقات نذكر منها:[1]

– ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع؛

– انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية؛

– غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛

– غياب حرية المديرين والمسيرين؛

– غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛

– تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛

– غياب الأداء الأفضل للعمليات؛

– الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

## المطلب الثالث: البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتميز بالتغير السريع، تسمى بالبيئة التنافسية حيث أن بقائها مرتبط بكيفية استغلالها لظروف بيئتها.

**أولا–البيئة التنافسية:**

تتضمن البيئة التنافسية " القوى الأساسية التي تشكل المنافسة في الصناعة". يهتم تحليل البيئة التنافسية لأي شركة معينة بتقييم كيفية تأثير هذه القوى على جاذبية الصناعة إلى إمكانية الربحية التي تحاول الشركة اقتناصها من التنافس في الصناعة لكل جاذبية صناعة أو الإمكانية الربحية وظيفة مباشرة لتفاعل قوى بيئية متعددة والتي تحدد طبيعة المنافسة.[2]

[1] عبعوب عقيلة، سي موسى هاجر، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسات الخدماتية**، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[2] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص 134.

إن بقاء أي مؤسسة مرتبط باستغلالها لظروف بيئتها ( محيطها)، فهي ليست وحدها في السوق، إذ تؤثر وتتأثر بمجموعة من العوامل قد تكون داخلية أو خارجية، وقد حدد بورتر خمسة عوامل هي:

**1-تهديد المنافسين الجدد (Threats of new entrants)**: إن أول قوة تنافسية لـ 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.[1]

وتحدد ربحية كل شركة بعدد المنافسين وقوة المنافسة الموجودة في السوق، فتكبر الربحية كلما قل عدد المنافسين والعكس صحيح، كما أن العقبات تتحكم في وجود عدد المنافسين، فكلما كانت كثيرة قل الوافدون الجدد والعكس صحيح، وتتمثل هذه العقبات في: متطلبات رأس المال، اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، تحويل التكاليف، هوية العلامة التجارية، سهولة الحصول على قنوات التوزيع.

**2-قوة المجهزين التفاوضية(supplier-Bargaining power of supplies)** : يعتبر فايول المنظمة كجسد اجتماعي يحتاج سيره لكل عضو فيه، وهي تعتبر كتقاطع بين التكنولوجيا الهيكل الاجتماعي، الثقافة والهيكل المادي. لذا فإن دورة حياة المؤسسة مرتبطة بمورديها، فالمورد هو الذي يقوم بإمداد المؤسسة بالموارد التي تحتاجها في العملية الإنتاجية وبالتالي هو وسيلة تمويل دائمة بدوام المؤسسة، فالمواد الأولية التي يوفرها المورد تخضع لشروطه وأسعاره وظروف السوق مما يؤثر على العملية الإنتاجية للمؤسسة ويجعلها خاضعة لهذه الشروط، فانطلاق العملية التفاوضية بين المؤسسة والمورد من أجل الوصول إلى عقد توريد بين الطرفين يخضع للقوة التفاوضية للمورد، فإذا كانت بنود العقد نتاج القوة التفاوضية للمورد فإنه يفرض الأسعار والكمية والنوعية التي يريدها، وبالتالي تنعكس سلبا على العملية الإنتاجية من حيث التكلفة والجودة والكمية، بذلك يمكنهم التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم.[2]

---

[1] الشريف بقة، فايزة محلب، **تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولايتي برج بوعريريج و سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد2، الجزائر، 2015، ص137.

[2] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص 139.

وتحدد قوة الموردين بعوامل عدة هي[1] :

– العدد: فكلما كان عدد الموردين محدودا كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدون إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وان لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشترية؛

– مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين؛

– مدى مساهمة الموردين في تكلفة المنتوج بالنسبة للصناعة؛

– أهمية الصناعة بالنسبة للمورد؛

– الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في المنبع ( التكامل الأمامي )؛

– مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.

**3–قوة المشترين التفاوضية(Buyer-Bargaining power of buyer)** : يسعى العميل إلى الحصول على أقصى كمية ممكنة من المنتجات وبأقل الأسعار وبأعلى جودة، وبالتالي فإن المنشأة تعمل على دراسة سلوك العميل بهدف تحقيق رغباته لأن العميل أساس وجود المنشأة وبه تحقق أهدافها فالعملاء يستخدمون كل قدراتهم التفاوضية بخصوص السعر وجودة الخدمة والسلعة المقدمة لهم من طرف المنشأة مع استعمال إستراتيجية ضرب المنافسين بعضهم ببعض لتحقيق أقصى خدمات تقدم لهم والمنشأة تسعى إلى كسب اكبر عدد من العملاء بتوفير منتجات تنافسية.[2]

وتتحدد قوة المشترين بعوامل عدة هي:[3]

– عدد المشترين المتعاملين مع هذه المؤسسة؛

– انعدام أو محدودية بدائل السلع أو السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة؛

– تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين؛

– مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون؛

– ربحية المشترين، ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.

---

[1] أحمد زغدار، **المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص48.

[2] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص 137.

[3] أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص49.

**4-تهديد المنتوجات البديلة (threats of substitute products)**: يقصد بالبدائل على أنها منتجات في صناعة أخرى تؤدي نفس الغرض أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتظهر المنافسة عند تغير سعر المنتج البديل للأقل أو للأكثر. وبالتالي لا تكتفي دراسة المنافسين الذين يعملون في نفس الصناعة فقط، بل لابد من توسيع دائرة المنافسين لتشمل البدائل.[1]

**5-حدة المنافسة:(intensity of rivalry)** تتكون الصناعة أو القطاع من مختلف المؤسسات المتنافسة التي تصارع داخل القطاع الواحد إما من أجل رفع حصتها أو الحفاظ على نصيبها الأصلي داخل تلك الصناعة.

هذا وتمتلك مؤسسات القطاع الواحد في غالب الأحيان نفس الوسائل التي تعتمد عليها في هذه المواجهة. هذه الوسائل تتمثل في التأثير على الأسعار، اعتماد حملات اشهارية، التجديد أو الابتكار، تحسين المنتجات الموجودة، منع منتجات ملحقة، التشهير والتعريف بالمسيرين أو دخول عالم السياسة، وتتحدد درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في قطاع واحد بدرجة النمو المتحقق في القطاع الواحد، بالتكاليف الثابتة المرتبطة بإنتاج المنتجات، هذا بالإضافة إلى تمييز المنتج ودرجة التمركز داخل القطاع.[2]

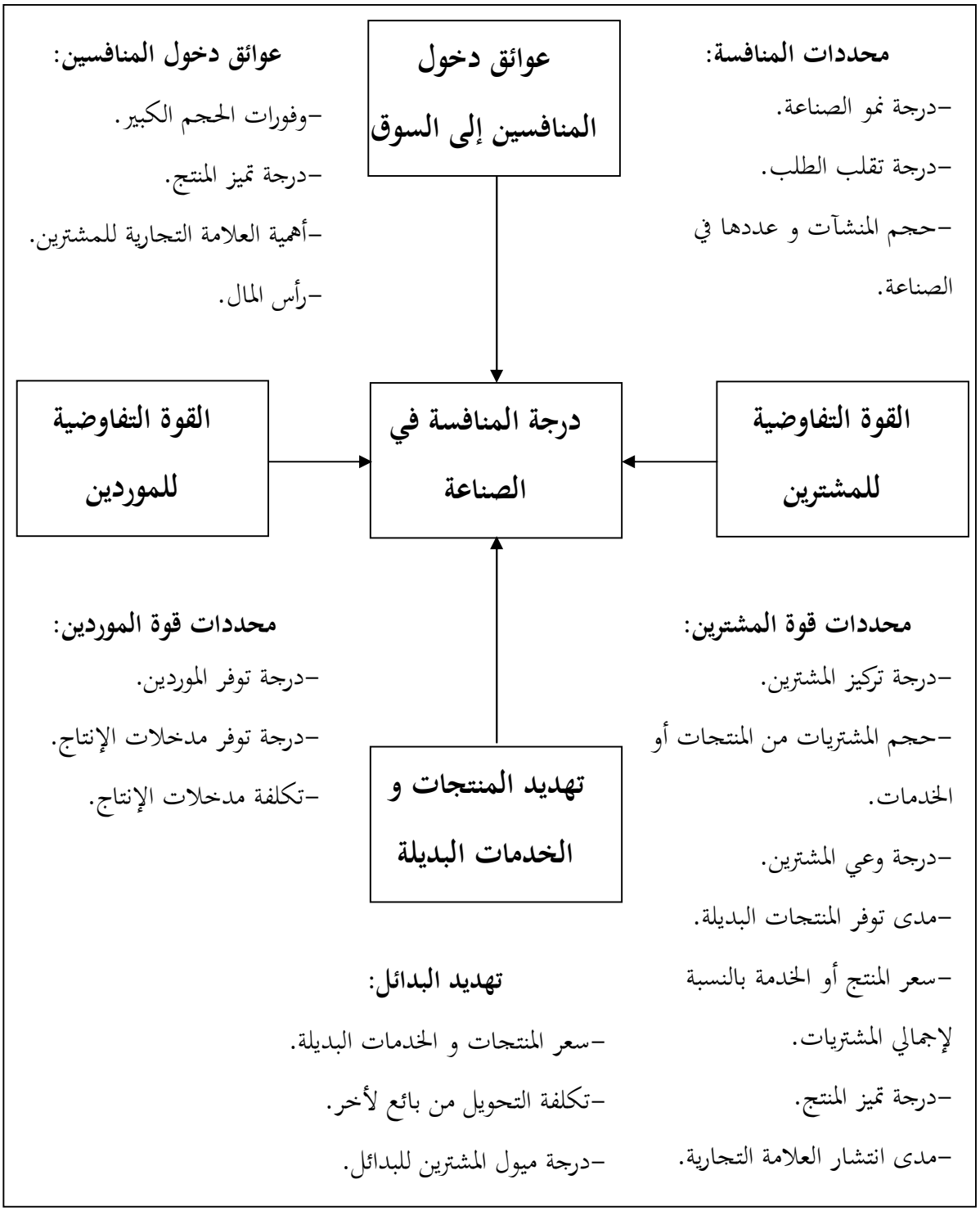
هذه القوى الخمس تحدد ربحية الصناعة لأنها تؤثر على الأسعار المطبقة من طرف الشركات، وعلى التكاليف التي تحملتها، فضلا عن الاستثمارات المحققة من أجل الوصول إلى وضع تنافسي. لذا يبقى نموذج Porter للقوى الخمس من أهم النماذج وأكثرها واقعية في تحليل البيئة التنافسية للصناعة بغرض إعطاء صورة واضحة للمنشآت بظروف عمل محيطها. حيث فكك كل قوة على حدا، ودرس تأثيرها على بقية القوى [3] ويتلخص نموذجه فيما يلي:

[1] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص21.

[2] أحمد زغدار ، **المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص45.

[3] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره،ص ص:135، 136.

**الشكل (1-2)**: نموذج بورتر Porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة




**المصدر**:المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، مرجع سبق ذكره، ص22.

لكي يكون الأداء جيدا، يحتاج المديرون إلى معرفة كيف يحددون ويحللون القوى الخمس التي تحدد الهيكل التنافسي لصناعاتهم. بتطبيق نموذج Porter على صناعاتهم، يستطيع المديرون قياس حالات القوة وحالات الضعف والفرص المستقبلية في شركاتهم، فجاذبية الصناعة تتحدد وفق خمس قوى للصناعة الأعلى جاذبية هي التي من السهل عليها نسبيا تحقيق الأرباح، والصناعة الأقل جاذبية هي تلك التي تكون ربحيتها عادة منخفضة التداخل بين هذه القوى الخمس، الذي بدوره يعطي لكل صناعة بيئتها التنافسية الخاصة.[1]

**ثانيا–الاستراتيجيات التنافسية:**

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. وتشتمل صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:[2]

– نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛

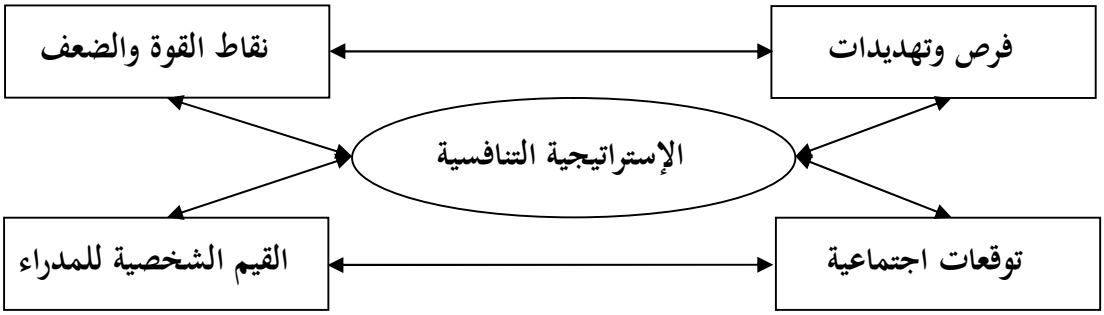
– القيم الشخصية لمسيري المؤسسة؛

– الفرص والتهديدات؛

– التوقعات الاجتماعية ( ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

والشكل الأتي يبين ذلك:

**الشكل (1–3)**: الإستراتيجية التنافسية




**المصدر**: عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[1] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص ص:136، 137.

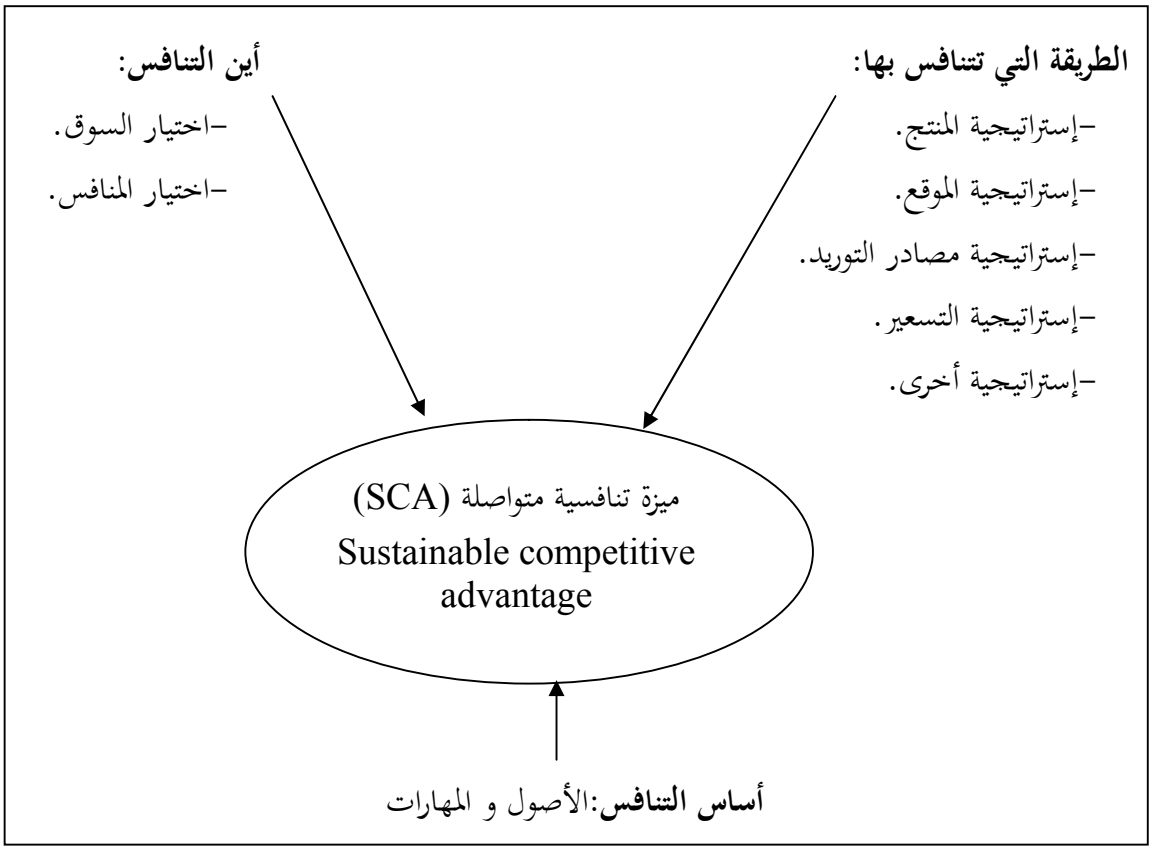
[2] نفس المرجع، ص ص:142، 143.

ويطلق عليها الإستراتيجية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية التي وضعها (Porter.1980) كوسيلة مهمة في كيفية تعامل منظمة الأعمال مع المنافسين داخل نفس الصناعة أو السوق.

وإن اختيار أي من تلك الاستراتيجيات لابد أن يتوافق مع ظروف عمل المنظمة الداخلية والخارجية، وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق.[1]

والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل (1–4)**: الحصول على ميزة تنافسية تواصلية




**المصدر**: عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟**، مرجع سبق ذكره، ص 80.

**1–أنواع الاستراتيجيات** :تتمثل أنواع الاستراتيجيات في:[2]

**أ– إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى الوصول إلى منتجات تنافسية ذات تكلفة أقل مقارنة ببقية المنافسين المشابهين لها، أي " تجسد هذه الإستراتيجية مدى قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص ص:248، 249.

[2] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 148، 149.

على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة Efficiency أعلى من المنافسين. و بالتالي فإن هدفها هو الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية التالية:

-المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

**ب- إستراتيجية التمييز**:يتم اعتماد هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة متجهة لجعل منتجاتها مختلفة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى. وعادة ما يفترض أن يشعر العملاء بهذا التميز في المنتجات والخدمات بهدف جذب العملاء والحصول على ولائهم، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية أن تكون للمؤسسة قوة في مجال التسويق، والبحث والتطوير والإبداع، كما يجب أن يشعر المستهلك بنوعية المنتج واستمرارية هذا التفرد في النوعية، و يمكن تعريف إستراتيجية التمييز على أنها"إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات العميل الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر". [1]

**ج- إستراتيجية التركيز**: تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات المتقاربة جدا، أو التركيز على سوق أو أجزاء معينة من السوق تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيه. و إن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمنظمات ذات الشهرة في السوق وتكون هذه المنظمات قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائدة لهذه الصناعة [2]. وتأخذ هذه الإستراتيجية بعدين أساسين هما:[3]

- **التركيز مع خفض التكلفة**: أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

---

[1] توفيق مشتي، محمد جبارة، **دور اليقظة التنافسية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2016-2017، ص48.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 252.

[3] عبد الكريم كاكي، **الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص ص:152، 153.

- **التركيز مع التميز:** وهنا يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة مميزة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في منتجاتها.

**2- أهمية الاستراتيجيات:** تتمثل أهمية الاستراتيجيات السابقة في:[1]

- لابد من الحرص على وجود ميزة تنافسية والبحث في القدرات والموارد التي نملكها أو التي يمكن أن نبنيها أو نشتريها لكي نعرف كيفية توظيفها للحصول على ميزة تنافسية؛

- الحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير؛

- محاولة استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين؛

- تركيز الجهد على زيادة القدرات والموارد المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية والمستقبلية؛

- لابد من تحديد الإستراتيجية المتبعة من الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث كاتجاه عام حتى يمكن استغلال الموارد والقدرات لتحقيقه؛

- لابد من معرفة الوسائل العامة التي تؤدي إلى تقليل التكلفة أو التميز.

[1] محمود الشيخ، **التسويق الدولي**، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2008، ص ص:87، 88.

**خلاصة**

من خلال تطرقنا لهذا الفصل تبين أن التنافسية مفهوم معقد ومتعدد الجوانب كغيره من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، كما ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالتنافسية حيث تهدف المؤسسة إلى التفوق التنافسي والتقدم على منافسيها، من خلال الاعتماد على إمكانياتها و مواردها الملموسة و غير الملموسة لكسب ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين، وحتى تحقق المؤسسة مركز تنافسي لابد من تطوير كفاءاتها واستخدامها للموارد المتاحة أحسن استغلال، مما يحقق الأهداف التي تصبو إليها بأقل التكاليف وفي الإطار الزمني المحدد كما تتيح للمؤسسة مواجهة مختلف المؤسسات المنافسة وضمان البقاء والاستمرار، حيث أن انتهاج المؤسسة لإستراتيجية ملائمة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تضمن لها الاستقرار و الثبات من أجل المحافظة على حصتها في السوق، باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من هذا البحث.

# الفصل الثاني:

# عموميات حول بيئة الأعمال

**تمهيد**

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، تمثل هذه البيئة مجموعة المتغيرات التي لها تأثير كبير على المؤسسة، حيث أن من أهم العوامل التي يجب أن تركز عليها المنظمات الاقتصادية عند تفكيرها بممارسة نشاطها الاهتمام بطبيعة مكونات و عناصر البيئة من النواحي الاقتصادية و السياسية و القانونية...الخ، حيث أن كل متغير من هذه المتغيرات يشكل فرصة أو تهديد بالنسبة للمؤسسة، فالشيء الثابت في البيئة هو التغير فالمؤسسة تجد صعوبة في التعامل مع البيئة التي تتميز بسرعة التغير، وحتى تتعامل مع هذه البيئة لابد من الفهم الجيد للمحيط الذي تنشط فيه والتفاعل والتكيف معه لأن المؤسسة ما هي إلا جزء صغير من هذا المحيط. وعليه سنقوم بدراسة بيئة الأعمال في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول بيئة الأعمال؛

المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لبيئة الأعمال و مخاطرها؛

المبحث الثالث: مدى تأثير بيئة الأعمال على التنافسية.

## المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول بيئة الأعمال

إن البيئة لأي مؤسسة كانت ومهما كان مجال نشاطها تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على نشاطها، هذه البيئة تتمثل في مجموعة من المتغيرات التي لها تأثير كبير على المؤسسة، إن كل متغير من هذه المتغيرات يستطيع أن يشكل للمؤسسة فرصة أو خطر، وفي كل من الحالتين يجب على المؤسسة التأقلم وانتهاز الفرص التي تتاح لها.

### المطلب الأول: تعريف بيئة الأعمال وأسباب دراستها

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعاريف بيئة الأعمال التي اختلفت وتنوعت، بالإضافة إلى دراسة الأسباب التي أدت إلى دراسة بيئة الأعمال.

**أولا–تعريف بيئة الأعمال:**

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة، ربما يرجع هذا إلى تعقد وتراكب مكوناتها، كما أن محاولة تعريف محدد للبيئة إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل والدراسة وفقا للأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال البحث، والتعريف الذي قدمه تومبسون Tompson حيث عرف البيئة على أنها:" مجموعة من المتغيرات أو القيود أو الظروف التي تقع بمنأى عن رقابة المنظمة".[1]

–عرفها سكوت W.Scott على أنها: "ذلك الواقع الذي تعيش فيه المنظمة بكل ما يحويه من أنظمة وقيم اجتماعية وثقافية وسياسية"[2]؛

–بيئة الأعمال هي:" مجموعة العوامل التي تحدد شكل الحوافز والفرص التي تتيح للشركات الاستثمار بطريقة منتجة وخلق فرص العمل، وللتدابير والسلوكيات الحكومية تأثير قوي على بيئة الأعمال من خلال تأثيرها على التكاليف، والمخاطر والعوائق أمام المنافسة[3]؛

–كما تعرف كذلك على أنها: "مجموعة الظروف والسياسات التي تؤثر في ثقة المستثمر وتقنعه بتوجيه استثماراته إلى بلد دون آخر، وهذه المسألة تتفاعل فيها العوامل الموضوعية مع العوامل النفسية، كما أن العناصر المكونة لهذا المناخ تتفاوت من بلد لآخر نذكر منها: سياسات الاقتصاد الكلي( التضخم، سعر

---

[1] باسم شنو، **البيئة الاقتصادية والسياسية ومنعكساتها على التسويق الدولي**، حلقة بحث، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دون سنة نشر، ص 03.

[2] نفس المرجع، ص 04.

[3] عمر وصفي عقيلي، قيس عبد العلي المؤمن، **المنظمة ونظم التنظيم**، دار زهران، عمان، 1994، ص 136.

الصرف، سعر الفائدة)، الأنظمة والقوانين ذات العلاقة بالقرار الاستثماري، وعلى وجه الخصوص النظام الضريبي وقوانين العمل، والنظام القضائي ومدى ما يتمتع به من فعالية وسرعة في حسم المنازعات التي تواجه المستثمر"[1]؛

-بيئة الأعمال هي: "مناخ عام ومستمر يضمن نشاط المؤسسات الاقتصادية على نحو ديناميكي دائم يجتذب الاستثمارات، فالبيئة الجيدة للاستثمار لا تحتاج لتشريعات خاصة أو استثنائية لجذب الاستثمارات، بل تكون مجمل تشريعاتها مشجعة للاستثمار، وهي تشمل جميع جوانب نشاط المؤسسات ومحيطها الذي تنشط فيه، منذ إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية العامة التي تنشط المؤسسات فيها، فتؤثر عليها سلبا و إيجابا"[2].

من خلال التعاريف المقدمة يمكن أن تستنتج تعريف بيئة الأعمال والتي تمثل كل ما يحيط بالمنظمة أي يقع خارجها ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي مجموعة من المتغيرات والعناصر التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في نشاطها، ويندرج ضمن هذا الإطار البيئة الخاصة أو التنافسية (الصناعية) والبيئة الخارجية العامة.

**ثانيا-أسباب دراسة البيئة:**

هناك عدة أسباب أو مبررات لدراسة البيئة وتحليلها:[3]

- إن المنظمة مهما كان حجمها ما هي إلا جزء صغير من محيط اكبر تزاول أنشطتها فيه وهذا يتطلب منها الفهم الكامل لهذا المحيط بكل أبعاده والتعامل والتفاعل معه لأنه يمثل النظام الواسع والكبير، بينما المنظمة تحتل جزءا صغيرا منه والنظام الفرعي؛

- إن دراسة البيئة تهدف إلى خلق نوع من التوافق والانسجام مع الظروف المعقدة والتغيرات التي تتسم فيها البيئة والتي قد تكون مصدر تهديد لوجود هذه المنظمة أو تلك؛

- تمثل البيئة المجال الخصب الذي تولد فيه الفرص التي تمثل مجال جذب لأنشطة المنظمة ومنها الأنشطة التسويقية المختلفة وأساسا لنموها وتطورها إذا كانت هذه الفرص لصالحها وتستغل بالشكل الأمثل؛

---

[1] سعيد النجار، **نحو إستراتيجية قومية للإصلاح الاقتصادي**، دار الشروق، ط 01، مصر، 1991، ص 126.

[2] بختة فرحات، **بيئة الأعمال وأثرها على التنافسية الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **إدارة الأعمال الدولية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 32، 33.

– إن دراسة وتحليل البيئة توفر للمنظمة المعلومات اللازمة والضرورية والواضحة والتي تعمل على أساسها وتمكنها من مجابهة حالة اللاتأكد التي هي السمة العالية لمختلف الأعمال والأنشطة الاقتصادية في الوقت الراهن ومحاولة التكيف معها من أجل إقامة علاقات مع عناصر البيئة الأخرى.

## المطلب الثاني: أنواع بيئة الأعمال

نميز بين نوعين لبيئة الأعمال، بيئة أعمال ملائمة وجاذبة للاستثمار وأخرى غير ملائمة وعائقة للاستثمار، وهما كالتالي:[1]

**1– بيئة أعمال ملائمة وجاذبة للاستثمار:** وتتميز بوجود العناصر التالية:

– الاستقرار السياسي( المحلي والإقليمي) والاقتصادي؛

– البنية التحتية المناسبة ( الموانئ، الطرقات، الكهرباء، الصرف الصحي، الاتصالات...)؛

– توفر العمالة وقوانين العمالة؛

– كفاءة البنية القانونية ( القوانين، العدالة، السرعة في الإجراءات )؛

– النظام الضريبي المناسب؛

– الحق في الملكية الخاصة وإقامة المشاريع الاقتصادية وحماية حقوق الملكية المادية والفكرية؛

– سياسات التحويل ( الحق في إعادة جمع رؤوس الأموال والأرباح)؛

– فعالية السوق المالية واستثمار المحافظ المالية؛

– الانفتاح على الاستثمارات الخارجية؛

– الحوافز الممنوحة للاستثمارات الأجنبية المباشرة؛

– اتفاقات الاستثمار الثنائية؛

– فض النزاعات.

**2– بيئة أعمال غير ملائمة وعائقة للاستثمار:** وتتميز بالعناصر التالية:

– عدم الاستقرار والأمن ( عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي)؛

– ضعف البنية التحتية؛

[1] كيروان فاطمة الزهراء، **دور إصلاح بيئة الأعمال في احتواء ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي**، مذكرة ماستر فرع العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016/2015، ص ص:24، 25.

- الروتين والبيروقراطية وصعوبة التسجيل والحصول على التراخيص؛
- عدم وضوح واستقرار قوانين الاستثمار، وعدم توفر قوانين مشجعة فعلا على الاستثمار؛
- عدم ثبات سعر صرف العملة المحلية؛
- عدم الإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية؛
- القيود المفروضة على تحويل الأرباح؛
- عدم توفر نظام مصرفي متطور؛
- عدم وجود سوق مالية متطورة.

## المطلب الثالث:عناصر بيئة الأعمال

تتمثل بيئة الأعمال في العديد من المتغيرات التي تكون في مجموعها القوى والمنشآت الخارجية والتي تؤثر على أنشطة وعمليات المنظمة، وتتعدد المستويات التي تشملها البيئة الخارجية من حيث تأثيرها على عمل المنظمات.

قام "كوتلر" بتقسيم بيئة الأعمال في المنظمة على النحو التالي:

**أولا–البيئة الخارجية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود سيطرة المنظمة وتحكم إدارة المنظمة إلى حد كبير، والتي تم تقسيمها إلى مجموعتين هما:

–**المجموعة الأولى: عناصر البيئة الخارجية العامة:** والتي تتأثر بها جميع المنظمات على اختلاف طبيعة عملها مثل: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والفنية والسياسية...الخ.[1]

–**المجموعة الثانية: عناصر البيئة الخارجية الخاصة:** فتشمل كل من المنافسين والمستهلكين والموردين والحكومة والنقابات العمالية والمهنية.[2]

**ثانيا– البيئة الداخلية:** وتشمل جميع العوامل التي للإدارة القدرة على السيطرة عليها أو التأثير فيها، وتنقسم إلى مجموعتين:[3]

–**البيئة الداخلية المباشرة:** وتتمثل في عناصر المزيج التسويقي.

---

[1] محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، **مقدمة في الأعمال والمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 106.

[2] عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، **أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 ، ص 169.

[3] محمود جاسم الصميدعي، **إدارة الأعمال الدولية**، دار وائل، ط01، عمان، الأردن، 1998، ص 37.

–**البيئة الداخلية غير المباشرة:** مثل أنظمة الإنتاج والتمويل والأفراد ونظم المعلومات التسويقية.

إذا كانت المنظمات التي تستطيع أن تسيطر وتتحكم في بيئتها الداخلية فإنها لا تستطيع تحقيق مثل هذه السيطرة أو التحكم في عناصر بيئتها الخارجية، فكل ما تستطيعه المنظمات نحو هذه البيئة الخارجية هو التأثير المحدود في بعض عناصرها ولكنها لا يمكنها أن تتحكم وتسيطر عليها.[1]

يمكن تصنيف البيئة من حيث درجة الاستقرار إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:[2]

- **البيئة المستقرة:** حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق ( العرض والطلب مثلا) والقوانين والتكنولوجيا، والثقافات والعادات والتقاليد.
- **البيئة بطيئة التطور:** حيث يمكن بدرجة كبيرة التنبؤ بالمتغيرات التي قد تحدث فيها سواء فيما يتعلق بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي...الخ.
- **البيئة المضطربة:** حيث يصعب التنبؤ بالمتغيرات سواء كانت جوهرية أو خلاف ذلك التي قد تحدث مثل التغير المفاجئ الذي قد يحدث في الطاقة، والتغير الذي يحدث في تكنولوجيا إنتاج السيارات، والقوانين... وغيرها مما قد يترتب عليه ظهور تهديدات أو أخطار تواجه المنظمة، وفي هذا الشأن نجد أن من بين المهام الأساسية لإدارة المنظمة التي تعمل في البيئة المضطربة ما يلي:

–التحليل والدراسة والفحص المنتظم للبيئة؛

–تحديد التهديدات البيئية؛

–تحديد الفرص الحالية والمرتقبة؛

–التكيف مع المتغيرات البيئية بدرجة عالية من الذكاء.

ويلاحظ أن دراسة عناصر البيئة ورصد التغيرات فيها من الأهمية لأي منظمة حيث ستمكنها هذه الدراسة من معرفة تأثير هذه التغيرات على عمل ومستقبل وقرارات المنظمة. ويأتي هذا التأثير في احد الاتجاهين:[3]

**1–الفرص:** فقد يكون التغير في اتجاه ايجابي على عمل المنظمة ويمثل بالنسبة لها فرصة ينبغي اقتناصها، وتعني الفرصة أوضاع للمنظمة ومجال يمكن أن تحقق فيه ميزة تنافسية معينة.

---

[1] عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، **أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 170.

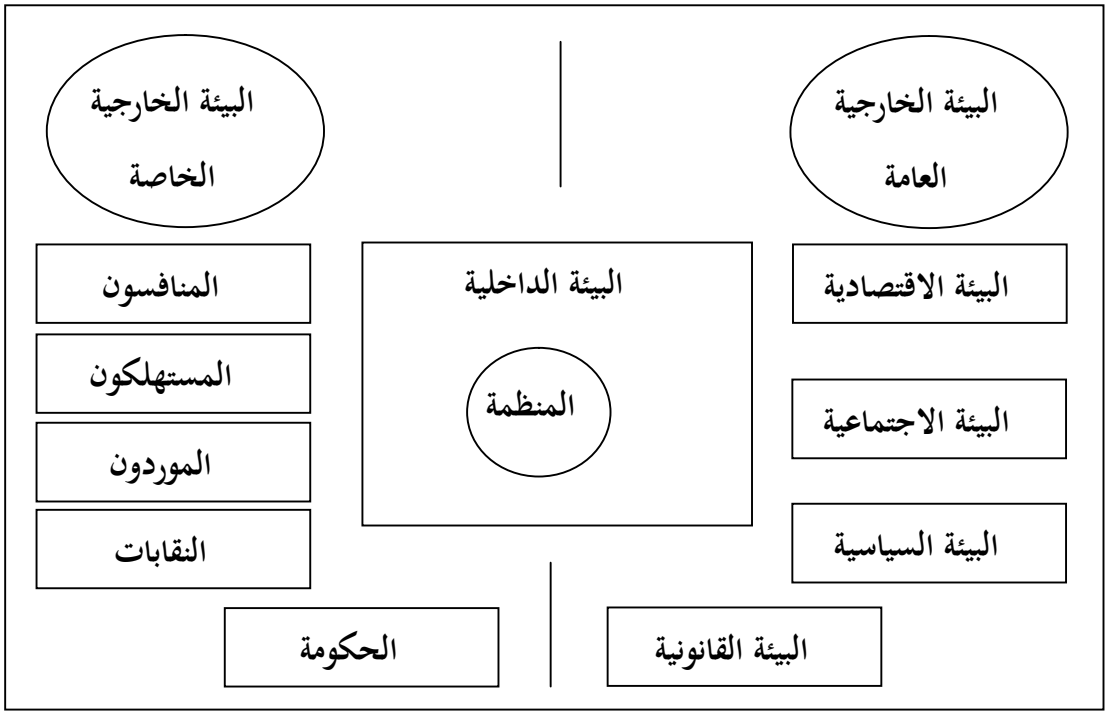
[2] عبد السلام أبو قحف، **مقدمة في الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 112.

[3] محمد صالح الحناوي، **مقدمة في المال والأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 108.

**2- التهديدات:** وتعني أن التغير في عنصر من عناصر البيئة قد يكون له تأثير سلبي على المنظمة ويمثل تهديدا أو مشاكل وأضرار ينبغي على المنظمة تفاديها أو التعامل معها.

والشكل التالي يلخص عناصر بيئة الأعمال:

**الشكل (2-1)**: عناصر بيئة الأعمال




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المذكورة سابقا.

## المبحث الثاني: المبادئ الأساسية لبيئة الأعمال ومخاطرها

بيئة الأعمال من أهم مرتكزات اقتصاد الدولة، فإصلاحها وجعلها أكثر ملائمة لنشاط المؤسسة والتنبؤ بمتغيراتها أمر لابد منه، مما ينعكس بالإيجاب على نشاط المؤسسة، وذلك من خلال دراسة مبادئ بيئة الأعمال والمخاطر التي يمكن أن تنتج عنها.

### المطلب الأول: المبادئ الأساسية لبيئة الأعمال

تتمثل المبادئ الأساسية لبيئة الأعمال الملائمة والجاذبة للاستثمار فيما يلي:[1]

**1-شرط الشفافية والتناسق:** يقتضي هذا الشرط أن تكون المعلومات المتعلقة بالاستثمار وسيلة متوفرة ومنتظمة، وبدون تمييز أو تضارب، أي يمكن لجميع المستثمرين سواء كانوا مقيمين أو غير مقيمين في البلد الحصول عليها والاستفادة منها، ويتطلب هذا الشرط تحقيق ما يلي:

- تقنين نظام أو شبكة معلومات خاصة بترقية الاستثمارات في وثيقة متناسقة، ذات طابع تشريعي يدعى بقانون الاستثمار؛
- إنشاء جهاز أو هيئة تتولى مهمة ترقية وتشجيع الاستثمارات.

**2-شرط الحركية:** يتعلق هذا الشرط أساسا برأس المال وأدرج لضمان حرية حركات رؤوس الأموال المستثمرة والعوائد الناجمة عنها ويستلزم هذا الشرط ما يلي:

**أ-مبدأ آلية أو تلقائية التحويل:** يضمن هذا المبدأ حرية تحويل رؤوس الأموال والعوائد والأرباح المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية إلى البلد الأصلي دون ترخيص مسبق، كما يمكن هذا المبدأ رؤوس الأموال من التمتع بالضمانات المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية.

**ب-مبدأ حرية الدخول إلى سوق العملات الصعبة:** يضمن هذا المبدأ تحقيق آلية تحويل رؤوس الأموال والعوائد، ويستوجب تحقيق هذا المبدأ خاصة في بلد يعرف مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق، ما يلي:

- وضع ميكانيزمات تحرير سوق الصرف الذي يشجع على تحقيق القابلية التامة لتحويل العملة مع معدل وحيد؛
- إقامة سوق مالي مفتوح لرؤوس الأموال الأجنبية.

[1] كيروان فاطمة الزهراء، **دور إصلاح بيئة الأعمال في احتواء ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي**، مرجع سبق ذكره، ص 25-27.

**3- شرط الاستقرار:** لهذا الشرط دور بارز في تهيئة العلاقات الاقتصادية والسياسية وحتى الثقافية لبلد ما مع العالم الخارجي، وفي الواقع يتم تحديد مخطر البلد الذي يتضمن المخاطر السياسية والاقتصادية ( مخاطر نزع الملكية والتأميم، مخاطر الحروب والانتفاضات، مخاطر تحويل رأس المال والعملة الصعبة...الخ).

تبعا لدرجة التحقيق الفعال لهذا الشرط، الأمر الذي يقتضي الشعور بالأمان والطمأنينة في البلد المضيف، بمعنى ضمان الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والقانوني من جهة، ودوام الضمانات الممنوحة للمستثمرين من جهة أخرى.

## المطلب الثاني: مخاطر بيئة الأعمال

تحتوي بيئة الأعمال على العديد من المخاطر والذي يستوجب معرفتها من قبل المؤسسة ودراستها حتى تتمكن من تفاديها أو على الأقل مواجهتها، ومن بين هذه المخاطر ما يلي:[1]

**1- مخاطر التنافسية:** مثل خوف الشركة من التقليد كأن يقوم منتج بتقليد سلعتها دون إذنها، أو مجرد أن تسبقها شركة تنتج سلعة بديلة وتدخل سوق بلد قبلها، وهذه المخاطر تجعل الشركة تسارع بدخول بلدان أخرى خاصة إذا كانت سلعتها سهلة التقليد أو كانت القوانين في ذلك البلد لا تحمي براءات الاختراع.

**2-مخاطر مالية:** مثل احتمال إصدار السلطات النقدية في البلد، إجراءات تحد من عرض النقود، أو من قدرة الشركة الأجنبية على الاقتراض محليا، أو سهولة الحصول على شركاء أو طرح أسهم للاكتتاب العام في البلد التي تنوي الشركة الاستثمار فيه، وكل هذا ينعكس على السيولة التي قد تتطلبها الاستثمارات ووفرة رأس المال اللازم.

**3-مخاطر سياسية:** مثل مخاطر التأميم والمصادرة وغيرها، ويلاحظ أن الشركات الصناعية والإستراتيجية هي عادة أكثر تعرضا لمثل تلك الإجراءات، خاصة إذا كانت في وضع احتكاري أو ذات حجم نسبي كبير، وما يخفف من تلك المخاطر احتمال وجود التعويض المالي الملائم.

[1] كيروان فاطمة الزهراء، **دور إصلاح بيئة الأعمال في احتواء ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي**، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## المطلب الثالث: متغيرات بيئة الأعمال

من أهم العوامل التي يجب أن تركز عليها إدارات المنظمات الاقتصادية عند ممارسة نشاطها هي الاهتمام بمتغيرات البيئة الخارجية وفهمها ومحاولة خلق شبه سيطرة على هذه المتغيرات. حيث تتمثل متغيرات بيئة الأعمال فيما يلي:

**1-المتغيرات التكنولوجية:** تشير إلى مستوى المعرفة الفنية المستخدمة في المجتمع لمساعدة أفراده على إشباع حاجاته، ويتفاوت مستوى التكنولوجيا السائد باختلاف درجات التقدم في الدول، فالتقدم الهائل في الوسائل التكنولوجية الذي تعيشه الدول المتقدمة فتح مجالات متنوعة أمام مختلف المنظمات للاستفادة منها في تطوير منتجاتهم الحالية وتقديم مبتكرات جديدة في التجهيزات والآلات ووسائل إشباع الحاجات، وتظهر هذه المشكلة بحدة في الدول المتقدمة حيث أن عدم قدرة المنظمات على مواكبة التطور التكنولوجي سيمثل تهديدا بالنسبة لها وخاصة على تحرير التجارة الخارجية وإمكانية دخول المنتجات المستوردة إلى الأسواق المحلية.[1]

**2-المتغيرات السياسية والقانونية:** للتشريع القانوني أثر واضح وكبير على مجمل القرارات الإدارية وبالتالي على مجمل السياسات الإدارية التي تنوي المنظمة تطبيقها، حيث أن أعمال كل منظمة تتحدد بمجمل القوانين الواجب الالتزام بها، لذلك ينبغي على المنظمة أن تعمل على تكييف سياساتها وفق هذه القوانين مثل قانون حماية الشركات وقانون حماية الإنتاج الوطني. والمنظمة يجب أن لا تخرج عن القوانين أي أن لا تكون سياساتها متقاطعة مع هذه التشريعات والقوانين، ولذلك فإن مجمل العوامل السياسية والقانونية لها تأثير تبادلي وترابطي في التأثير على عمل وأداء المنظمة.[2]

**3-المتغيرات الاقتصادية:** تتمثل العوامل الاقتصادية في معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل ومصادره وطريقة توزيعه على حجم السكان، الأنماط الاستهلاكية، ومن العوامل والمتغيرات الاقتصادية لا تتصل بمؤشرات الكمية وغير الكمية للاقتصاد وإنما بالسياسات الاقتصادية العامة بالذات السياسية المالية والنقدية للدولة، فوائد الادخار، بالإضافة إلى السياسة الخاصة بمعالجة التضخم في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.[3]

---

[1] محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، **مقدمة في الأعمال والمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص 119.

[2] محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، **مبادئ التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2006، ص 56.

[3] حباش زكرياء، بن شيخ حورية، **البيئة التسويقية وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016، ص 32.

**4-المتغيرات الثقافية والاجتماعية:** يتمثل بعضها في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، ونسبة الأمية، وهيكل الاستهلاك، والعادات والتقاليد، ومستوى المعيشة والإسكان، مستوى التعليم واتجاهاته، توافر مشروعات البنية الأساسية كخدمات النقل والمواصلات والمياه والكهرباء ...وغيرها.[1]

**5-العوامل الديموغرافية:** وهي احد العوامل المؤثرة بشكل كبير في النشاط الذي تمارسه إدارة التسويق في المنظمة، لأن السوق يتشكل من السكان فبدون سكان لا يمكن أن يوجد سوق، إذا فالتغيرات التي تطرأ على عدد السكان تلعب دورا هاما ومؤثرا في نشاط منظمات الأعمال، فزيادة عدد السكان يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها والعكس صحيح عند نقص عدد السكان هذا يؤدي إلى نقص الطلب على منتجاتها، كما تتمثل العوامل الديموغرافية أيضا بحركة السكان وتنقلاتهم من منطقة إلى أخرى ضمن البلد الواحد وحركة المهاجرين.[2]

ويوضح الشكل التالي متغيرات بيئة الأعمال:

[1] عبد السلام أبو قحف، **مقدمة في الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[2] حباش زكرياء، بن شيخ حورية، **البيئة التسويقية و تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة**، مرجع سبق ذكره، ص 33.

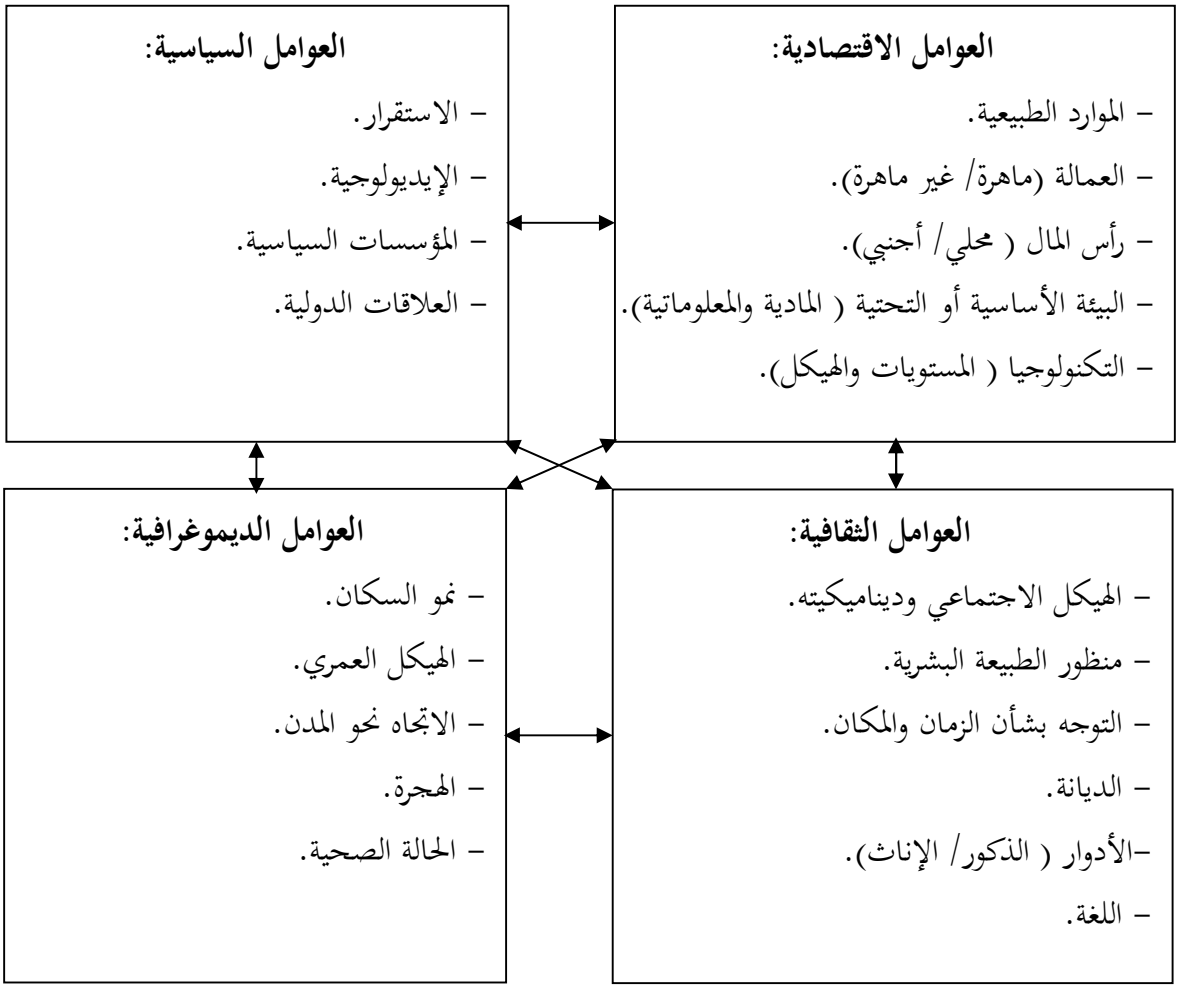
**الشكل (2-2)**: متغيرات بيئة الأعمال




**المصدر**: محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، **مقدمة في الأعمال والمال**، مرجع سبق ذكره، ص107.

كما يوضح الشكل التالي العوامل البيئية:

**الشكل (2-3)**: العوامل البيئية




**المصدر**: نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 61.

## المبحث الثالث: مدى تأثير بيئة الأعمال على التنافسية

تلعب بيئة الأعمال دورا هاما جدا في التأثير على تنافسية المؤسسات وكذلك التنافسية الدولية، وذلك من خلال السياسات المتبعة من قبل الدولة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دور السياسات الاقتصادية في تدعيم التنافسية

هناك العديد من السياسات الاقتصادية التي تؤثر على التنافسية، قد يكون هذا التأثير ايجابيا وقد يكون سلبيا. وفي هذا المطلب سوف نعالج أهم السياسات ومدى تأثيرها على التنافسية وهي:[1]

**1-السياسة التجارية وأثرها على التنافسية:** تتعلق القدرة التنافسية للبلد بهيكلة أسواقها مقارنة بالأسواق الأجنبية، من حيث تركيز هذه الأسواق باستراتيجيات القطاعات فيه ودعم المؤسسات بداخله، ومن أجل تحقيق قدرة تنافسية هيكلية للأسواق المحلية ينبغي أن يتوفر لدينا الشروط التالية:

- قدرة المؤسسات ذات الحجم الكبير؛
- وجود هامش من الاحتكار؛
- إضفاء وزيادة عدد المستهلكين؛
- إمكانية ولوج الأسواق الدولية بسهولة.

**2-دور الخوصصة في التأثير على التنافسية** :تعرف الخوصصة بأنها:" قيام الدولة بتحويل ملكية المؤسسات العامة جزئيا أو كليا إلى القطاع الخاص، وذلك ضمن تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي".الخوصصة تكون ذات كفاءة في تطوير أداء المشروعات عندما تكون مصحوبة بتحرير القيود وزيادة التنافسية، ولكن في حالة المشروعات التي لديها احتكار طبيعي، فلا بد أن تكون الخوصصة في هذه الحالة مصحوبة ببعض القوانين اللازمة لرفع عنصر الكفاءة وتحسين ورفع مستويات الخدمة، كما يلتقي مفهوم الخوصصة بمفهوم التنافسية في عنصر الكفاءة، كما أن التنافسية تعني بصورة أو بأخرى الكفاءة التي لها أبعادها وهي: كفاءة تخصيص الموارد، كفاءة الحجم، الكفاءة التقنية، الكفاءة الإدارية أو التنظيمية.

---

[1] العايب نعيمة، وادي مرابط فريدة، **تحليل بيئة الأعمال الدولية وانعكاساتها على تنافسية الاقتصاد الجزائري**، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016/2015، ص 32-34.

## المطلب الثاني: انعكاسات التطور التكنولوجي على التنافسية

هناك العديد من المتغيرات التي تساهم في التأثير على تنافسية المؤسسات خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الكبير الذي شهده العالم اليوم.

حيث تتمثل انعكاسات التطور التكنولوجي على التنافسية فيما يلي:[1]

**1-تعريف التطور التكنولوجي**: هو "مجموعة الأنشطة الخاصة بفحص وتقييم وتنفيذ فكرة أو هدف ما بغرض الانتقال من المستوى الذهني البحثي إلى المستوى الإنتاجي، ويتضمن التطوير العمليات الخاصة بالإمكانيات التقنية والأداء والتصميم والنموذج الهندسي والقابلية للتصنيع.

إن التطور التكنولوجي يعتبر من احد أهم العوامل لتقدم الاقتصاد وجعله أكثر ملائمة وقدرة على البقاء في ظل التنافسية، مع العلم أن اغلب ميادين التطور التكنولوجي هي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجوانب الآلية وتطور التكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية .

**2- التطور التكنولوجي والتنافسية**: يتجلى أثر التطور التكنولوجي على التنافسية من خلال ما يلي:

**أ-تسريع عملية التنمية**: تنجم عملية تسريع التنمية عن التطور التكنولوجي الناجم عن التطور المعرفي في المجالات، حيث من سمات التطور التكنولوجي الناجم عن التطور المعرفي في المجالات، حيث من سمات التطور التكنولوجي معاصرة سرعة التطور.

**ب-توسيع السوق**: يؤثر التطور التكنولوجي في توسيع نطاق السوق من خلال:

- إدخال منتجات جديدة تشمل كافة الصناعات المرتبطة بأنشطة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.
- توفير مستوى مرتفع من دخول المشتغلين لهذه الأنشطة والصناعات الجديدة والخدمات المرتبطة بها، مما يؤدي إلى خلق قوة شرائية مرتفعة واحتمالات النمو المتزايد للطلب.
- التأثير في الوعي الاستهلاكي وأنماط الاستهلاك.
- فتح مجال الاستثمار في أنشطة إنتاج أدوات المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

[1] العايب نعيمة، وادي مرابط فريدة، **تحليل بيئة الأعمال الدولية وانعكاساتها على تنافسية الاقتصاد الجزائري**، مرجع سبق ذكره، ص36-39.

**3-أثر التطور التكنولوجي على مستويات التكاليف:** مهما كان اختيار التخصص في الإنتاج فلا بد من الحفاظ على مستويات تكاليف تتسق مع تكاليف منتجين آخرين، والأمر المهم هو أن تستطيع الدولة في كسب حصة من السوق العالمية.

**4-أثر التغير التكنولوجي على الإنتاجية:** يعتبر إتقان التكنولوجيا ببراعة والديناميكية التكنولوجية محددان رئيسيان لقدرة بلد ما على اللحاق بمستويات المعيشة التي وصلت إليها البلدان الأخرى الأكثر تقدما من الناحية الاقتصادية، وعلى قدرته على المنافسة في الأسواق.

**خلاصة**

تطرقنا في هذا الفصل إلى بيئة الأعمال والذي تناولنا فيه أهم ما كتب عن بيئة الأعمال، و التي تمثل مجموعة العوامل التي تحدد شكل الحوافز و الفرص التي تتيح للمؤسسات الاستثمار بطريقة منتجة و خلق فرص العمل، حيث نجد أن هناك نوعين من بيئة الأعمال تشمل كل منهما على عناصر تميزها عن بعضها و هما بيئة أعمال غير ملائمة و عائقة للاستثمار و بيئة أعمال ملائمة و جاذبة للاستثمار، حيث تمثل هذه الأخيرة متطلب أساسي من متطلبات التنافسية، وبناءا على ما تطرقنا إليه نجد أن المؤسسات تستطيع التحكم والسيطرة على متغيرات البيئة الداخلية وإحداث التغيير فيها، لكن لا يمكنها التحكم أو التغيير في عوامل البيئة الخارجية التي تمتاز بحالة عدم التأكد، حيث أن دراسة وتحليل البيئة الخارجية يعطي ويوفر للمؤسسة المعلومات اللازمة والضرورية التي تعتمد عليها في مواجهة حالات عدم التأكد التي تمتاز بها بيئة الأعمال.

# الفصل الثالث:

# دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

**تمهيد**

بعد تطرقنا في الجزء النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع بيئة الأعمال وأثرها على تنافسية المؤسسة، حيث اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية– من أجل القيام بدراسة تطبيقية تجسيدا لما تناولناه في الفصلين السابقين من فرضيات و دراسات لمعرفة مدى مطابقتها للواقع نظرا لطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة الذي يتطلب دراسة حالة، حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث جاء في المبحث الأول لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر مع تعريف بالمديرية العملياتية بالمدية محل الدراسة، و في المبحث الثاني تناولنا الإجراءات و الأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقمنا بتحليل نتائج الدراسة حسب مخرجات برنامج SPSS، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا احدث في ميدان الاتصال.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر كما يلي:

**أولا–تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر:**

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1990بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وعيا منها بالتطورات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم[1] .

**ثانيا–نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:**

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت 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

[1] https://www.algerietelecom.dz (2019/05/24 تاريخ الاطلاع: 12:45، وقت الدخول :).

الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/200 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

-**الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر**: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه المنافسة الشرسة ويكون البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة[1].

**ثالثا-التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:**

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج تحت رقم 02B 0018083، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجزائر.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وتتمثل هذه الأهداف في: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر[2].

[1] https://www.algerietelecom.dz (2019/05/24 تاريخ الاطلاع: 12:45، وقت الدخول :).

[2] مرجع أعلاه.

## المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر عدة فروع و هياكل عبر التراب الوطني و هذا ما سنبينه في هذا المبحث.

**أولا–فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء ما يلي:[1]

–**فرع اتصالات الجزائر"موبيليس"**: مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

–**فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"**: وهو فرع أساسي هام مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

–**فرع اتصالات الجزائر الفضائية** : المختصة تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

**ثانيا–هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:**

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من التراب الوطني، وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان) أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية

[1] https://www.algerietelecom.dz (2019/05/24 تاريخ الاطلاع:، 12:45 : وقت الدخول ).

بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني.من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

## المطلب الثالث: الوحدة العملياتية بالمدية

تعد وحدة المدية من احد الوحدات العملياتية لاتصالات الجزائر التابعة للمؤسسة الأم، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، التعريف بالوحدة وهيكلها التنظيمي.

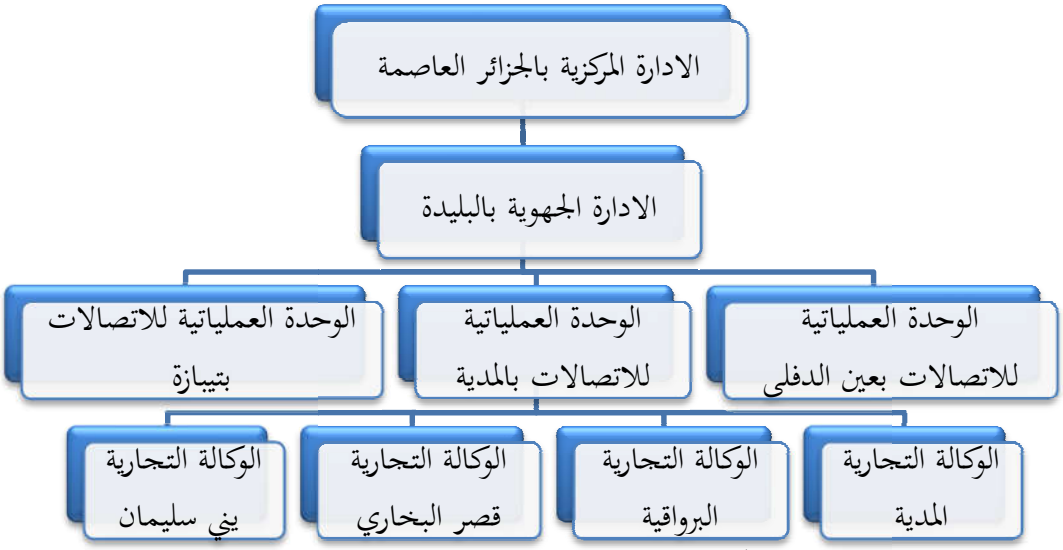
### أولا–التعريف بالوحدة العملياتية بالمدية:

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملية للاتصالات عبر كامل ولايات الجزائر ومنها المديرية العملية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي سنة 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ويقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية بالبليدة، وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات (DOT) تتفرع عنها أربعة وكالات تجارية تتمثل في وكالة المدية، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري، وكالة بني سليمان.[1]

والشكل التالي يوضح تنظيم الإدارة الجهوية بالبليدة :

**الشكل (3–1)**: تنظيم الإدارة الجهوية بالبليدة




**المصدر**: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

**ثانيا–الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بالمدية:**

تنقسم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية إلى:[1]

**1–دائرة الممتلكات والوسائل العامة:** والتي بدورها تنقسم إلى:

- ✓ **مصلحة الإمداد:** تهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد الدوائر والمصالح الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.
- ✓ **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما تحتاجه المؤسسة؛
- ✓ **مصلحة الممتلكات:** تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالعمل على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة؛
- ✓ **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على امن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته؛
- ✓ **مصلحة النشاطات الاجتماعية:** تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

**2–دائرة الموارد البشرية:** والتي بدورها تنقسم إلى:

- ✓ **مصلحة تسيير الوظائف:** وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد؛
- ✓ **مصلحة التكوين:** تهتم هذه المصلحة بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العامل حفاظا على مركزها التنافسي في السوق؛
- ✓ **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

**3–دائرة المالية والمحاسبة:** وتنقسم إلى:

- ✓ **مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية؛
- ✓ **مصلحة الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي؛
- ✓ **مصلحة المحاسبة:** تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

**4-الدائرة التجارية:** وتتضمن المصالح الآتية:

- ✓ **مصلحة البيع:** تهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن؛
- ✓ **مصلحة التحصيل:** تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة؛
- ✓ **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

**5-دائرة خاصة بالمؤسسات "corporait":** تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوى والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

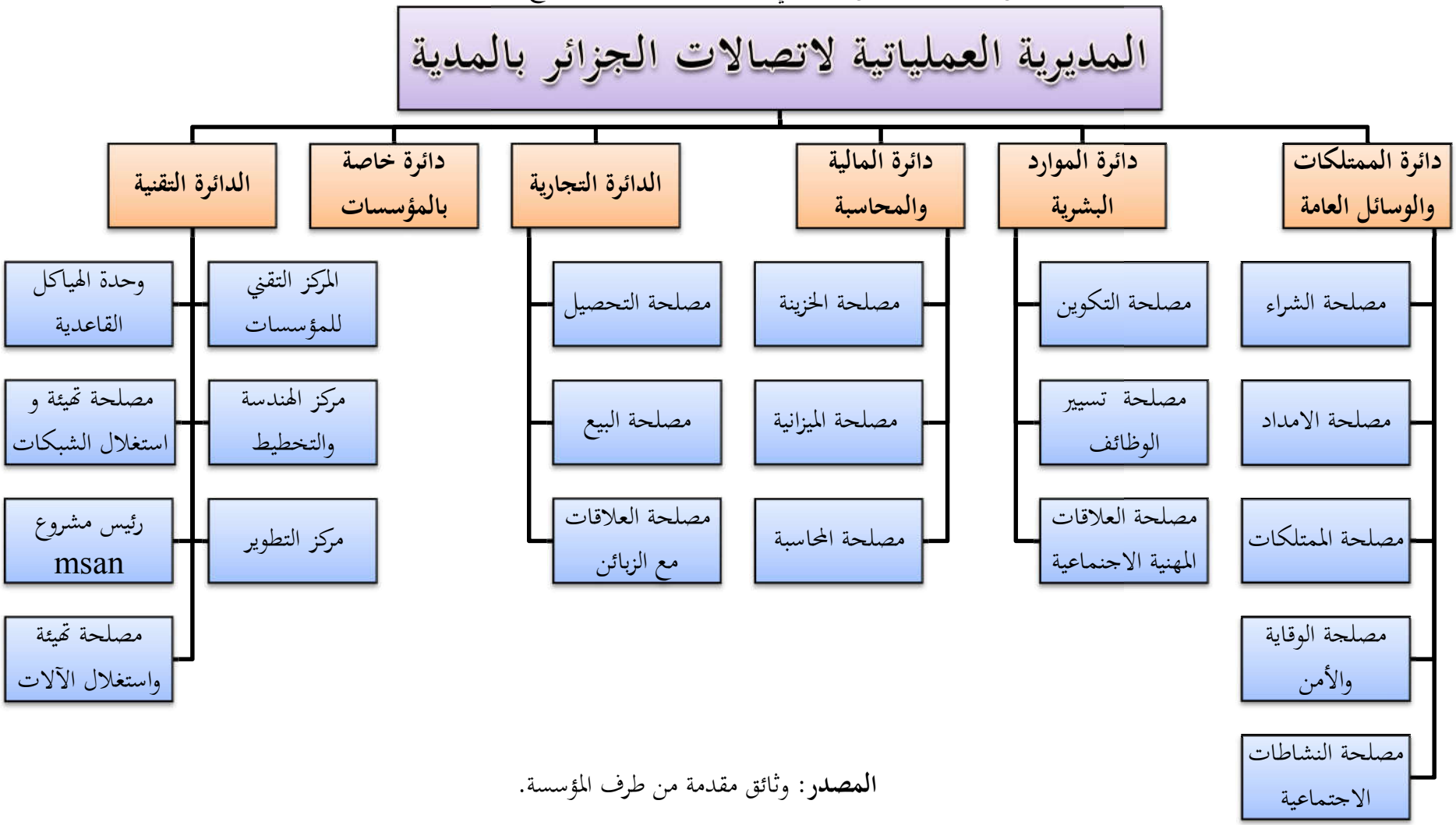
**6- الدائرة التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:

- ✓ **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت؛
- ✓ **مصلحة التطوير:** تطوير الشبكات الموجودة؛
- ✓ **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال؛
- ✓ **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات:** تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات كالخزائن الهاتفية، والعمل على استغلالها أحسن استغلال؛
- ✓ **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك؛
- ✓ **رئيس مشروع أم msan:** يهتم بتسيير مشروع MSAN وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر، الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى MASAN؛
- ✓ **وحدة الهياكل القاعدية:** وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وانجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية و الكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي: خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال اسمها، بالإضافة إلى خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية في الشكل الأتي:

**الشكل (3-2)**: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية




**المصدر**: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

**ثالثا–خدمات المديرية العملياتية بالمدية:**

تقدم المديرية العملياتية مجموعة من الخدمات يمكن حصرها فيما يلي:[1]

- ✓ الهاتف؛
- ✓ الانترنت ADSL ؛
- ✓ الجيل الرابع للهاتف الثابت 4GLTE؛
- ✓ خدمة الويسي(wici) ؛
- ✓ خدمات التداول عن طريق الفيديو (Visioconférence)؛
- ✓ تصميم أو إنشاء المواقع الالكترونية (بنقرة واحدة)؛
- ✓ المكتبة الالكترونية (في مكتبتي)؛
- ✓ الرقابة الأبوية (fi@mane)؛
- ✓ خدمة الدفع الالكتروني (خلاص)؛
- ✓ تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.

[1] https://www.algerietelecom.dz (2019/05/24:تاريخ الاطلاع، 12:45 : وقت الدخول).

## المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول أثر بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسات الجزائرية، وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشتمل هذا المبحث على معرفة إجراءات الدراسة سواء مجتمع أو عينة الدراسة وتحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: تقديم مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع دراستنا من مجموع الموظفين والمسيرين لمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية بالمدية، والبالغ عددهم 288، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بطريقة موضوعية للحصول على نتائج دقيقة وموثوق بها من مجموع العمال قدرت ب 20 عامل، ووزعنا عليهم استمارات الاستبيان فكان عدد الاستمارات المسترجعة هي 17 استمارة والغير المسترجعة 03 استمارات، ومنه أصبحت الاستمارات الصالحة للدراسة هي 17 استمارة. والجدول الأتي يمثل الإطار العام للدراسة:

**الجدول (3-1)**: الإطار العام للدراسة الميدانية

| الاستبيانات | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| **الموزعة** | 20 | 100% |
| **المسترجعة** | 17 | 85% |
| **غير المسترجعة** | 03 | 15% |
| **الصالحة للتحليل** | 17 | 85% |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات المذكورة سابقا.

يلاحظ من الجدول أنه تم توزيع 20 استبانه تم استرجاع 17 استبانه أي ما يعادل نسبة 85% وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تخدم أهداف البحث، قمنا بتصميم الإستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، حيث تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي" مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أهداف البحث". ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على الآتي:

- تم الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع للاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته؛
- تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان؛
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها وتسجيل أي ملاحظة تخدم الاستمارة؛
- في ضوء ما أشار له المشرف والمحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة، حتى الوصول إلى الاستمارة في صورتها النهائية في الملحق رقم (1)، وقد احتوت الاستمارة جزأين هما:

- **الجزء الأول**: هو الجزء الخاص بالأسئلة الشخصية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.
- **الجزء الثاني**: هو الجزء الخاص بالعبارات التي تتكون منها الإستبانة حول موضوع الدراسة والتي تم تقسيمه إلى 3 محاور، ويمكن توضيحه في الجدول التالي:

**الجدول (3-2)**: محاور الإستبانة

| رقم المحور | محاور الدراسة | عدد الأسئلة |
|---|---|---|
| **الأول** | بيئة الأعمال | 10 |
| **الثاني** | التنافسية | 11 |
| **الثالث** | علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة | 11 |
| **المجموع الكلي** | | 32 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على الاستمارة.

✓ **المقياس المستخدم**:بعد جمع البيانات قمنا نحن الطالبتين بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تمت هذه العملية وفقا لمقياس " ليكرت " " likerte scale " ذو الخمس درجات باعتباره من بين انسب المقاييس الخاصة بقياس الاتجاهات والآراء، وهو أكثر المقاييس استخداما فهو يتكون من خمس خيارات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول (3-3)**: الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

| الرأي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة (الوزن)** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، أدناها (01) وأعلاها (05)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى 5-1=4، ثم تم تقسيمه على خمسة للحصول على طول الخلية 5/4=0.8 وبعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي الذي يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما في الجدول التالي:

**الجدول(3-4)**: قيم المتوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

| الوسط المرجح | درجة الموافقة |
|---|---|
| **من 1 إلى 1.79** | ضعيفة جدا |
| **من 1.80 إلى 2.59** | ضعيفة |
| **من 2.60 إلى 3.39** | متوسطة |
| **من 3.40 إلى 4.19** | عالية |
| **من 4.20 إلى 5** | عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

واعتبرنا المتوسطات في الجدول (3-4) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو المحور.

## المطلب الثالث: صدق وثبات وأداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

**أولا–الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارا SPSS حيث استخدمنا إصداره الواحد والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الأتي:

1- اختبار ألفا كرونباخ "Cronbachs Alpha" بغية تقدير ثبات الدراسة؛

2- معامل الارتباط سبيرمان "Spearman corrélation coefficient" وذلك لقياس العلاقات الإرتباطية بين العبارات والمحاور والمتغيرات؛

3- المتوسط الحسابي "Mean" لتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانة؛

4- الانحراف المعياري Std-Deviation لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي؛

5- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف آراء العينة حول متغيرات الدراسة؛

6- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (1-Sample k-S)) لمعرفة نوع توزيع البيانات.

**ثانيا–اختبار التوزيع الطبيعي:**

قبل مناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها يجب معرفة توزيع البيانات المتحصل عليها، ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف – سمرنوف، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، يقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

- ✓ **الفرض العدمي (H0 )** :بيانات أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ **الفرض البديل ( H1 )** : بيانات أفراد عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا، والجدول الأتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

**الجدول (3–5)**: اختبار التوزيع الطبيعي ( اختبار كولمجروف–سمرنوف (1-samplem-s))

| | Kolmogorov- smirnov | | Shapiro-wlik | |
|---|---|---|---|---|
| | قيمة Z | القيمة الاحتمالية | قيمة Z | القيمة الاحتمالية |
| **بيئة الأعمال** | 0.122 | *0.200 | 0.938 | 0.295 |
| **تنافسية المؤسسة** | 0.181 | 0.142 | 0.941 | 0.330 |
| **علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة** | 0.223 | 0.25 | 0.918 | 0.34 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (3–5) أن القيمة الاحتمالية ( sig ) لمجالات الدراسة كانت اكبر من مستوى الدلالة ( 0.05)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة (انظر الملحق 02).

**ثالثا–صدق أداة الدراسة:**

**1–الصدق الظاهري**: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس هدفها الظاهري، إذ عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين (الأستاذ جبارة، الأستاذ بولصنام، الأستاذ معوشي)، ونظرا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاتهم لتشمل: إدارة الأعمال، منهجية البحث العلمي، إعداد الاستبيانات، وقد طلبنا منهم إبداء أرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، بالإضافة إلى مدى كفايته وعلاقته بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة (انظر الملحق رقم 01) .

**2–إجراء دراسة استطلاعية**: بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان بعد ذلك، ولأن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لزاما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية مقدرة ب 20 عامل، وقمنا بمراجعة عبارات الاستبيان ثم تفسير بعض المصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة التي يمكن أن تكون غامضة بالنسبة للعينة المستجوبة، وهذا من أجل التحقق من ملائمة أداة الدراسة وفهم العمال لعبارات الإستبانة ومصطلحاتها والتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

**2-1-ثبات الاستبيان:** من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" " cronbach salpha" حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم مابين (0) و(1)، وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي ويعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة الاستبيان لأغراض الدراسة، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (3-6)**: معاملات ثبات الاستبيان

| محاور الاستبيان | عدد العبارات | معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) |
|---|---|---|
| **بيئة الأعمال** | 10 | 0.797 |
| **تنافسية المؤسسة** | 11 | 0.754 |
| **علاقة بيئة الأعمال بالتنافسية** | 11 | 0.876 |
| **الاستبيان ككل** | 32 | 0.925 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-6) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحاور الثلاث قد بلغ على التوالي (0.797، 0.754، 0.876) وهي قيم تفوق 0.700 وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته 0.925 وهي قيمة تدل على ثبات عالي تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة 92% من أنه إذا أعدنا تطبيق الأداة (الإستبانة) في ظروف مماثلة فإننا نحصل على نفس النتائج (انظر الملحق رقم 03).

تأسيسا للنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي، الصدق البنائي وثبات الاستبيان، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم01.

**2-2-صدق الاستبيان إحصائيا:** للحكم على صدق الاستبيان استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحاور الاستبيان ككل.

**2-2-1-الاتساق الداخلي:** هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان ( Spearman corrélation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

✓ **الاتساق الداخلي لمحور بيئة الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر:** نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (3-7) .

**الجدول (3-7)**:معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور بيئة الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر مع الدرجة الكلية لكل محور

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| **محور بيئة الأعمال** | 1 | - |
| **01** | 0.736** | 0.001 |
| **02** | 0.690** | 0.002 |
| **03** | 0.526* | 0.030 |
| **04** | 0.625** | 0.007 |
| **05** | 0.672** | 0.003 |
| **06** | 0.631** | 0.007 |
| **07** | 0.423 | 0.091 |
| **08** | 0.701** | 0.002 |
| **09** | 0.648** | 0.005 |
| **10** | 0.223 | 0.390 |
| *** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01** | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-7) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الخاص ببيئة الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر موجبة وتتراوح بين 0.736 في حدها الأعلى وبين 0.526 في حدها الأدنى، وان جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01 لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، ماعدا العبارتين رقم 07 و 10 ومفادهما على التوالي: " وجود بيئة أعمال ملائمة لنشاط مؤسستكم"، "تعمل مؤسستكم على التنبؤ بمتغيرات البيئة"، وهما غير دالتان إحصائيا في معامل ارتباطهما مع المحور ككل لأن مستوى الدلالة الحقيقي

لهما اكبر من مستوى الدلالة الاسمي 0.01، لذا نقول أنهما لا تقيسان لما أعدتا لقياسه لذا قمنا بحذفهما من التحليل فهما غير دالتان إحصائيا، أما بقية العبارات كلها دالة إحصائيا، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل محور والمحور الذي تنتمي، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه (انظر الملحق رقم 04).

- ✓ **الاتساق الداخلي لمحور تنافسية المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر:** نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (3-8).

**الجدول (3-8):** معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر مع الدرجة الكلية لكل محور

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| **محور تنافسية المؤسسة** | 1 | - |
| **01** | 0.483* | 0.049 |
| **02** | -0.059 | 0.821 |
| **03** | -0.027 | 0.918 |
| **04** | 0.759** | 0.000 |
| **05** | 0.766** | 0.000 |
| **06** | 0.184 | 0.479 |
| **07** | 0.541* | 0.025 |
| **08** | 0.749** | 0.001 |
| **09** | 0.791** | 0.000 |
| **10** | 0.874** | 0.000 |
| **11** | 0.872** | 0.000 |
| *** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01** | | |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-8) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر موجبة وتتراوح بين 0.874 في حدها الأعلى وبين 0.483 في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01 لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، ماعدا العبارات رقم 2 و3 و6 ومفادهم على التوالي: "تعمل مؤسستكم على تحقيق حاجات الزبائن في الوقت والمكان المناسب والسعر المناسب"، "قدرة مؤسستكم على الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين"، "تقدم مؤسستكم عروض مجانية بغية تحسين صورتها"، وهم عبارات غير دالة إحصائيا في معامل ارتباطهما مع المحور ككل، لأن مستوى الدلالة الحقيقي للعبارة 6 اكبر من مستوى الدلالة الاسمي 0.01، أما العبارتين 2 و3 فبلغ معامل ارتباطهما ( 0.059-) و(0.027-) لهما معامل ارتباط سالب، لذا نقول أنهم لا يقيسوا لما اعدوا لقياسه لذا قمنا بحذفهم من التحليل لأن العبارات غير دالة إحصائيا، أما بقية العبارات كلها دالة إحصائيا، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل محور والمحور الذي تنتمي إليه وبذلك تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه (انظر الملحق رقم 05).

- ✓ **الاتساق الداخلي لمحور علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسات في مؤسسة اتصالات الجزائر**: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول (3-9).

**الجدول (3-9)** :معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور علاقة بيئة الأعمال بالتنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر مع الدرجة الكلية لكل محور

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| **محور العلاقة بين المتغيرين** | 1 | - |
| **01** | 0.693** | 0.002 |
| **02** | 0.705** | 0.002 |
| **03** | 0.716** | 0.001 |
| **04** | 0.685** | 0.002 |
| **05** | 0.870** | 0.000 |
| **06** | -0.14 | 0.959 |
| **07** | 0.624** | 0.007 |
| **08** | 0.520 | 0.032 |
| **09** | 0.687** | 0.002 |
| **10** | 0.798** | 0.000 |
| 11 | 0.623** | 0.008 |
| *** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01** | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول (3-9) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة موجبة وتتراوح بين 0.885 في حدها الأعلى وبين 0.603 في حدها الأدنى وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01 لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، ماعدا العبارة رقم 06 والمتمثلة في " تتمتع مؤسستكم بقدرة تنافسية تمكنها من اقتناص الفرص المستقبلية" وهي غير دالة إحصائيا في معامل ارتباطها مع المحور ككل، حيث بلغ معامل ارتباطها (-0.14) وهو معامل ارتباط سالب، لذا نقول أنها لا تقيس لما أعدت لقياسه لذا قمنا بحذفها من التحليل لأنها غير دالة إحصائيا (انظر الملحق رقم 06).

**2-2-2-الاتساق البنائي لمحاور أداة الدراسة:** والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محاور الاستبيان والمعدل الكلي له، والجدول الأتي يبين ذلك.

**الجدول (3-10)**: معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبيان مع محاوره

| البيان | معاملات الارتباط | مستوى الدلالة الحقيقي |
|---|---|---|
| **بيئة الأعمال** | 0.976** | 0.000 |
| **تنافسية المؤسسات** | 0.944** | 0.000 |
| **علاقة بيئة الأعمال بتنافسية** | 0.762** | 0.000 |
| *** دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01** | | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول(3-10) أن هناك علاقة قوية بين المحاور مع أداة الدراسة، وبذلك تعتبر عبارات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة الحقيقي للمحاور الثلاث أقل من مستوى الدلالة الاسمي0.01 (انظر الملحق رقم 07).

تأسيسا على ما سبق وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وبذلك يكون الاستبيان بشكله النهائي يتضمن المحاور الثلاث بجميع عباراتهم.

## المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة من ناحية الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة، بالإضافة إلى تحليل إجابات العينة المدروسة للتأكد من صدق أو نفي الفرضيات المقترحة.

### المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة. وهذا كما يلي:

**1- الجنس:** يبين الجدول (3-11) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

**الجدول(3-11):** توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

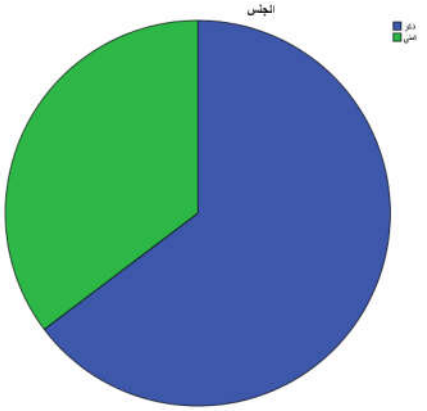
| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| ذكر | 11 | 64.7% |
| أنثى | 6 | 35.3% |
| المجموع | 17 | 100% |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه من خلال تحليل إجابات الدراسة، أن معظم أفراد العينة من جنس ذكر بنسبة 64.7 % موظف، أما نسبة الموظفات فكانت 44.1% أي 17 موظفة.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل التالي:

**الشكل (3-3):** شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس




**المصدر:** من مخرجات SPSS.

**2- العمر**: الجدول الأتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

**الجدول (3-12)**: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

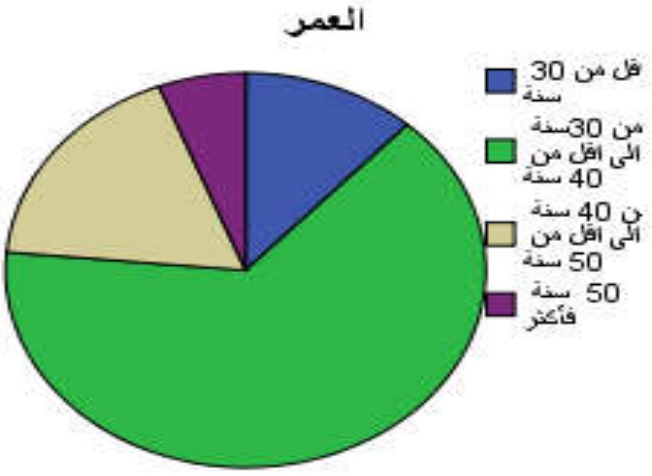
| العمر | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| **أقل من 30 سنة** | 2 | 11.8% |
| **من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة** | 11 | 64.7% |
| **من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة** | 3 | 17.6% |
| **50 سنة فأكثر** | 1 | 5.9% |
| **المجموع** | 17 | 100% |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (3-12) نلاحظ توزيع النسب حسب السن لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة كان سنهم يتراوح بين 40/30 بنسبة 64.7 % ونسبة 17.6% كان سنهم يتراوح بين 40 و 50 سنة، ونسبة 11.8% كان سنهم أقل من 30 سنة، ومنه نلاحظ أن نسبة السن كانت متوسط العمر، وأن أغلبية الإطارات في الفئة التي يتراوح عمرها بين 40/30 سنة .

والشكل الموالي يبين أهم هذه المعطيات.

**الشكل (3-4)**: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر




**المصدر**: من مخرجات برنامج SPSS.

**3- المستوى التعليمي**: سيتم في هذا العنصر تحليل عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي.

**الجدول(3-13)**: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

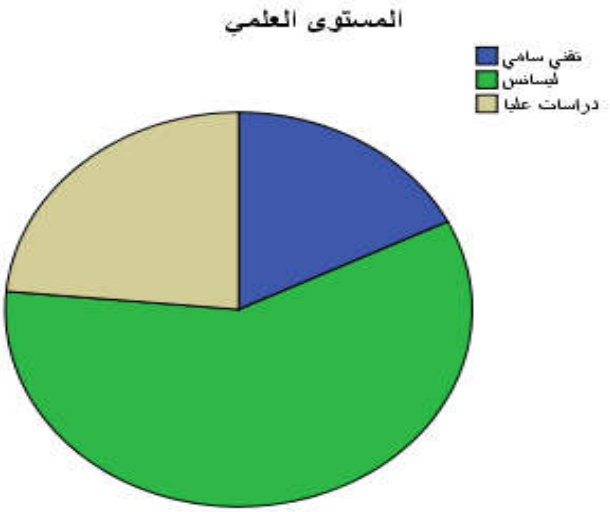
| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| **ثانوي فأقل** | 0 | 0% |
| **تقني سامي** | 3 | 17.6% |
| **ليسانس** | 10 | 58.8% |
| **دراسات عليا** | 4 | 23.5% |
| **المجموع** | 17 | 100% |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول (3-13) يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى شهادة الليسانس بنسبة 58.8%، أما النسبة التي تليها هي أصحاب دراسات عليا بنسبة 23.05% لتليها نسبة 17.6% لذوي شهادات تقني سامي، وجاء مستوى ثانوي في المرتبة الأخيرة بنسبة 0%.

ويمكن تلخيص معطيات الجدول في الشكل التالي:

**الشكل (3-5)**: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي




**المصدر**: من مخرجات برنامج SPSS.

ما يلاحظ من خلال هذا الشكل هو وجود إطارات ذات شهادات عليا ولها تأهيل علمي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها.

**4- الخبرة:** الجدول الموالي يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة كما يلي:

**الجدول(3-14):** توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

| الخبرة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | **2** | **11.8%** |
| **من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات** | **5** | **29.4%** |
| **من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة** | **5** | **29.4%** |
| **15 سنة فأكثر** | **5** | **29.4%** |
| **المجموع** | **17** | **100%** |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح هذا الجدول أن اغلب عمال وموظفين العينة محل الدراسة لديهم خبرة تتراوح مابين 10/5 سنوات بنسبة 29.4 %، كما جاءت في نفس المرتبة نسبة 29.4% للموظفين الذين لديهم خبرة مابين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وجاءت أيضا في نفس المرتبة الموظفين الذين لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 29.4 % ، وأخيرا النسبة 11.8% التي جاءت في المرتبة الأخيرة للموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.ويمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الأتي:

**الشكل (3-6):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة




**المصدر:** من مخرجات برنامج SPSS.

## المطلب الثاني:تحليل الاستبيان وعرض نتائجه

سنتناول في هذا المبحث تحليل تقديرات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لعبارات الاستبيان من خلال الجداول الآتية التي تمثل التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد العينة حول أثر بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسة.

**أولا–تحليل عبارات المحور الأول "بيئة الأعمال":**

حيث تضمن هذا البعد 10 عبارات موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى اهتمام المؤسسة ببيئة أعمالها ، وذلك حسب إجاباتهم على عبارات الإستبانة، مع العلم أننا قمنا بحذف العبارتين 7 و 10 كما هو موضح في الجدول (3–15) .

**الجدول(3–15)**: وصف عبارات محور بيئة الأعمال

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | تتميز بيئة الأعمال لمؤسستكم بالاستقرار السياسي و الاقتصادي | 4.06 | 0.827 | عالية | 1 |
| **02** | تتميز بيئة الأعمال بوعي الزبون وقدرته على التمييز بين المؤسسات | 3.88 | 0.697 | عالية | 4 |
| **03** | بيئة الأعمال لمؤسستكم سريعة التغير من ظرف لآخر | 3.94 | 0.429 | عالية | 3 |
| **04** | تواجه مؤسستكم تحديات في البيئة | 4.00 | 0.707 | عالية | 2 |
| **05** | تتيح بيئة الأعمال لمؤسستكم فرص وحوافز | 4.00 | 0.500 | عالية | 2 |
| **06** | مواكبة مؤسستكم للتكنولوجيا الحديثة | 4.06 | 0.827 | عالية | 1 |
| **08** | تأثر مؤسستكم بالثقافة السائدة في المجتمع | 4.00 | 0.707 | عالية | 2 |
| **09** | تعمل مؤسستكم على استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية | 4.06 | 0.556 | عالية | 1 |
| **الدرجة الكلية** | | 3.87 | 3.98 | عالية | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يشير الجدول (3-15) أن المتوسطات الحسابية لاهتمام المؤسسة بأهمية بيئة الأعمال تراوحت بين 4.06 و 3.88 وبانحرافات معيارية من 0.429 إلى 0.827 هذا يعني موافقة عالية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية بيئة الأعمال.

كما يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور بيئة الأعمال جاء بمقدار 3.87 بدرجة عالية، كما نلاحظ أيضا أن العبارات رقم 1 و 6 و9 جاءت في الترتيب الأول بين العبارات الأخرى بأعلى متوسط 4.06 الذي يقابل الاتجاه "عالية" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، في حين احتلت العبارات رقم 4و 5و 8 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.00 الذي يقابل الاتجاه "عالية" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الثالثة بمقدار متوسط حسابي 3.94 والذي يقابل الاتجاه العام "عالية" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 3.88 الذي يقابل درجة الموافقة "عالية" حسب تقدير مقياس ليكرت الخماسي.

ومن خلال هاته العبارات السابقة التي تمثل جملة من الأسئلة في محور بيئة الأعمال بلغ الانحراف المعياري 3.98 والمتوسط الحسابي3.87، فكانت الدرجة التي حصل عليها حسب ليكرت الخماسي هي درجة موافقة عالية، مما يعني أن العبارات ايجابية ويدل ذلك على أن المؤسسة تنشط في بيئة أعمال تحتوي على فرص وحوافز والمؤسسة لها القدرة على استغلال هذه الفرص بغية التميز والتفوق على بقية المؤسسات، مما يدل أيضا على أن بيئة الأعمال تتميز بالتغير السريع لكن المؤسسة بإمكانها التعايش مع هذه التغيرات.

**ثانيا–تحليل عبارات المحور الثاني "تنافسية المؤسسة":**

حيث تضمن هذا البعد 11 عبارة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى تنافسية المؤسسة، وذلك حسب إجاباتهم على عبارات الإستبانة، مع العلم أننا قمنا بحذف العبارات 2 و 3 و6 كما هو موضح في الجدول(3-16).

**الجدول(3-16)**: وصف عبارات محور التنافسية

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | تسعى مؤسستكم إلى خلق خدمات جديدة لجذب اكبر عدد من الزبائن | 4.41 | 0.507 | عالية جدا | 1 |
| **04** | تعمل مؤسستكم على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها | 4.24 | 0.562 | عالية جدا | 3 |
| **05** | تسعى المؤسسة على زيادة المبيعات | 4.35 | 0.493 | عالية جدا | 2 |
| **07** | تحقق مؤسستكم تنافسية على أساس الخدمات المقدمة | 3.94 | 0.500 | عالية | 7 |
| **08** | أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر | 4.00 | 0.500 | عالية | 6 |
| **09** | تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية يصعب تقليدها من اجل تحقيق تنافسية مستدامة | 3.82 | 0.883 | عالية | 8 |
| **10** | مؤسستكم مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات بالجزائر | 4.12 | 0.697 | عالية | 4 |
| **11** | تتمتع مؤسستكم بميزة تنافسية مستدامة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها | 4.06 | 0.827 | عالية | 5 |
| **الدرجة الكلية** | | 4.074 | 0.353 | عالية | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يشير الجدول (3-16) أن المتوسطات الحسابية لمحور تنافسية المؤسسة تراوحت بين 3.82 إلى 4.41 وبانحرافات معيارية من 0.493 إلى 0.883، هذا يدل على موافقة عالية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس تنافسية المؤسسة.

كما يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور تنافسية المؤسسة أنه جاء بمقدار 4.074بدرجة عالية، أما بالنسبة لترتيب العبارات فقد جاءت العبارة رقم 1 في الترتيب الأول بين العبارات الأخرى بأعلى متوسط 4.41 الذي يقابل الاتجاه "عالية جدا" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، في حين احتلت العبارة

رقم 5 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.35 الذي يقابل الاتجاه "عالية جدا" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.24، أما بقية العبارات 10 و11 و8 و7 و9 فقد احتلت المراتب 4، 5، 6، 7، 8 على التوالي بمتوسط حسابي قدره 4.12، 4.06، 4.00، 3.94، 3.82 على التوالي.

ومن خلال هاته العبارات السابقة التي تمثل جملة الأسئلة في محور التنافسية بلغ الانحراف المعياري 0.353 والمتوسط الحسابي 4.074، فكانت الدرجة التي حصل عليها حسب ليكرت الخماسي هي "عالية"، مما يعني أن العبارات ايجابية ويدل ذلك على أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية تتمتع بتنافسية قوية في السوق، فالمؤسسة تمتاز بمنتجات ذات جودة عالية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، كما تعمل على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن في الوقت والمكان المناسبين مما يمنحها ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها هذا ما جعل المؤسسة هي الرائدة في سوق اتصالات الجزائر.

**ثالثا–تحليل عبارات المحور الثالث "علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة":**

حيث تضمن هذا البعد 11 عبارة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى تأثير بيئة الأعمال في تنافسية المؤسسة، وذلك حسب إجاباتهم على عبارات الإستبانة، مع العلم أننا قمنا بحذف العبارة 6 كما هو موضح في الجدول(3-17).

**الجدول(3-17)**: وصف عبارات محور العلاقة بين بيئة الأعمال وتنافسية المؤسسة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | مؤسستكم على استعداد لمواجهة المنافسة في السوق وقدرتها على الصمود في بيئة مضطربة | 4.12 | 0.600 | عالية | 3 |
| **02** | إمكانية مؤسستكم في مواجهة القوى المضادة في الأسواق | 4.12 | 0.485 | عالية | 3 |
| **03** | تتمتع مؤسستكم بالقدرة على التفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية | 4.18 | 0.636 | عالية | 2 |
| **04** | قدرة مؤسستكم على تحقيق أهدافها في ظل ظروف البيئة المتغيرة | 4.00 | 0.500 | عالية | 4 |
| **05** | الهدف من تحليل البيئة معرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات | 4.00 | 0.612 | عالية | 4 |
| **07** | قدرة مؤسستكم على التكيف مع متغيرات البيئة يمكنها من السيطرة على السوق والمحافظة على مركزها التنافسي | 4.12 | 0.600 | عالية | 3 |
| **08** | احتواء البيئة على فرص مناسبة لمؤسستكم على الظهور، النمو والبقاء | 4.00 | 0.354 | عالية | 4 |
| **09** | مستقبل مؤسستكم يعرف تحسنا مستمرا إذا استغلت المؤسسة الفرص المتاحة أحسن استغلال | 4.18 | 0.529 | عالية | 2 |
| **10** | بقاء مؤسستكم في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة | 4.24 | 0.562 | عالية جدا | 1 |
| **11** | بيئة الأعمال الحالية هي بيئة داعمة لتنافسية مؤسستكم | 4.93 | 0.429 | عالية | 5 |
| **الدرجة الكلية** | | 4.090 | 0.356 | عالية | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يشير الجدول (3-17) أن المتوسطات الحسابية لمحور علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة تراوحت بين 3.94 إلى 4.24 وبانحرافات معيارية من 0.354 إلى 0.636، هذا يدل على موافقة عالية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة.

كما يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة أنه قد جاء بمقدار 4.090 بدرجة عالية، ونلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 10 جاءت في الترتيب الأول بين العبارات الأخرى بأعلى متوسط 4.24، الذي يقابل الاتجاه "عالية" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، في حين احتلت العبارة 3 و9 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.18 الذي يقابل درجة الموافقة "عالية" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، وجاءت العبارات رقم 1و2 و7 في المرتبة الثالثة حيث تساوى المتوسط الحسابي لهم بقيمة 4.12 والذي يقابل الاتجاه "درجة الموافقة عالية" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، في حين جاءت العبارات 4 و5 و8 في المرتبة الرابعة حيث تساوى المتوسط الحسابي لهم بقيمة 4.00 والذي يقابل الاتجاه "درجة الموافقة عالية" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي في حين احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.94 والذي يقابل الاتجاه "درجة الموافقة عالية" في الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي، ونستنتج من خلال المتوسط الحسابي للمحور والذي بلغ 4.090 أن مؤسسة اتصالات الجزائر لها القدرة على التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة وتحقيق أهدافها في ظل بيئة معقدة ودائمة التغير كما لها القدرة على البقاء دائما في الريادة.

**المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة**

في هذا المطلب سنحاول اختبار مدى قبول أو رفض فرضية الدراسة وذلك من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك كما يلي:

- ✓ H0:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة الأعمال في التأثير على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.
- ✓ H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة الأعمال في التأثير على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.

**الجدول (3-18)**: اختبار الانحدار البسيط لتأثير بيئة الأعمال على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر

| البيان | أثر بيئة الأعمال | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **تأثير بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسة.** | معامل الارتباط R | معامل التحديد R2 | معامل الانحدار A | اختبار جودة النموذج d-test | اختبار التأثير T-test |
| | 0.896** | 0.804 | 0.818 | 61.401** | 7.836** |
| | **القيمة الاحتمالية** | | | 0.000 | 0.000 |
| ***دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05**<br>****دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01** | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

بعد أن قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، تم اختبار جودة نموذج العلاقة باستخدام d ثم حساب النسبة التي يفسرها المتغير المستقل في التغير الحاصل في تنافسية المؤسسة كمتغير تابع وذلك باستخدام R2 ثم التأكد من معنوية تأثير المتغير المستقل على تنافسية المؤسسة باستخدام اختبارT-test .

ويبين الجدول(3-18) معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، جودة النموذج، اختبار التأثير، نموذج الانحدار البسيط، بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0.896 بين تأثير بيئة الأعمال وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، ومنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بارتباط طردي قوي.
- بلغ معامل التحديد R2=0.804 أي أن ما قيمته 80% من التغيرات في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر ناتجة عن تأثير بيئة الأعمال، وأن الباقي20% يرجع إلى عوامل أخرى.
- كما بلغت قيمة معامل الانحدار A=0.818 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في بيئة الأعمال يؤدي إلى زيادة التأثير في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة 0.818.

- كما بلغت قيمة اختبار جودة النموذج B=61.401 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين بيئة الأعمال وتنافسية المؤسسة وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء.
- وبلغت قيمة T=7.836 وهو اختبار التأثير T-test وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية البديلة العدميةH0 ونقبل الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة الأعمال على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.

**خلاصة**

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية والذي تناولنا فيه أثر بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسة محل الدراسة، حيث بدأنا بتقديم لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر الأم بالإضافة إلى التعريف بالوحدة العملياتية بالمدية، كما قمنا بتوضيح إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية التي اعتمدنا عليها في الحصول على البيانات الأولية التي تعتبر المادة الخام قبل القيام بتحليلها، من خلال توزيع استمارة استبانه على الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وبعد استرجاع الاستبيانات الموزعة قمنا بتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج SPSS واختبار الفرضيات، حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأن التغيرات التي تحدث في تنافسية المؤسسة محل الدراسة ناتجة عن تأثير بيئة الأعمال بنسبة 80 % والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

# خاتمة

بالاستناد إلى ما تم التطرق إليه في بحثنا هذا، تمكنا من الوصول أنه هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات باختلاف نوع القطاع التي تنشط فيه بموضوع التنافسية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن التنافسية أصبحت ظاهرة اقتصادية جديرة بالاهتمام والبحث، بحكم التطور الدائم والشديد الحاصل في بيئة الأعمال والتسابق نحو اكتشاف أمور جديدة بات على المؤسسات مواكبة مختلف التطورات على جميع الأصعدة المختلفة ، حيث تواجه بيئة الأعمال تحديات بات من الضروري على المؤسسة مجابهتها.

**اختبار الفرضيات**

**–الفرضية الأولى:** " تتمحور تنافسية المؤسسة حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، غير آخذة بعين الاعتبار ما يقدمه المنافسين" أثبتت الدراسة التي قمنا بها أن هذه الفرضية غير صحيحة، والأصح أن تنافسية المؤسسة تتمحور حول تلبية رغبات المستهلكين بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، آخذة بعين الاعتبار ما يقدمه المنافسين؛

**–الفرضية الثانية:** " من أهم العوامل التي يجب أن تركز عليها منظمات الأعمال عند ممارسة نشاطها هي الاهتمام بطبيعة مكونات بيئة الأعمال"، من خلال الدراسة التي قمنا بها أثبتت صحة هذه الفرضية حيث أن أول شيء تقوم المؤسسة بدراسته هو طبيعة مكونات البيئة التي تنشط فيها؛

**–الفرضية الثالثة:** "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين بيئة الأعمال وتنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المدية حسب وجهات نظر العاملين فيها"، من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها في مؤسسة اتصالات الجزائر نثبت صحة الفرضية، لأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين بيئة الأعمال وتنافسية المؤسسة والذي يدل على وجود علاقة ارتباطيه قوية بمعدل 80% .

**نتائج الدراسة النظرية**

– تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع بالمؤسسة للسعي نحو بناء وتطوير مزايا تنافسية للتفوق من خلالها على منافسيها؛

– حتى يمكن للمؤسسة مواجهة التحديات التي تواجهها لابد من تطوير كفاءاتها حتى تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون؛

– حتى نقول أن المؤسسة تحقق تنافسية لابد من امتلاكها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين؛

-تتمكن المؤسسة من التعامل مع المنافسين من خلال إتباع إستراتيجية معينة تتوافق مع إمكانيات المؤسسة وكذلك ظروف المنافسة داخل السوق؛

- تؤثر البيئة على المؤسسات مهما كان نوع نشاطها بصفة مباشرة أو غير مباشرة على نشاطها؛

- تهدف دراسة البيئة إلى خلق نوع من التوافق والانسجام مع الظروف التي تفرضها بيئة الأعمال.

**الاقتراحات**

- الاهتمام بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته الخاصة بالمنتج والتي تشكل فرصا قوية لخلق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الأسواق؛

- الدراسة الدائمة لمتغيرات البيئة والتنبؤ بها ومحاولة التغلب على الفرص والتهديدات التي تواجهها.

**آفاق البحث**

- واقع بيئة أعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

- أهمية بيئة الأعمال في تعزيز تنافسية المؤسسات؛

- أثر التحليل البيئي في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

### الكتب

1.أبو خضير وآخرون، مدخل إلى علم الاقتصاد، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط01، مصر، 1989 .

2.أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2011.

3.أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين، مدخل إنتاجي، الدار الجامعية، ط01، الإسكندرية.

4.أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004 .

5.بسيوني محمد البرادعي، مديري الإدارة العليا والمتوسطة رحلة التميز الإداري، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، مصر، 2005.

6.توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية، دار النهضة العربية، ط01، مصر، 2001.

7.توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.

8.ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008.

9.راوية حسن، الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .

10.سعيد النجار، نحو إستراتيجية قومية للإصلاح الاقتصادي، دار الشروق، ط 01، مصر، 1991 .

11.سمير حسون، الاقتصاد السياسي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط02، لبنان ،2004.

12.سوزان يوكس وفيل ايقانز، المنافسة والتنمية ، قوة الأسواق التنافسية، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط01، بيروت، لبنان، 2010.

13.صلاح الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية للطبعة والنشر، بيروت، لبنان، 1970.

14.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2007 .

15.طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه القرن الواحد و العشرون، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002.

16.عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 .

17.عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .

18.عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011 .

19.عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

20.عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، ط1، بيروت، 2013.

21.عبد اللطيف بن اشنهو، مبادئ الاقتصاد الحديث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 .

22.علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب ،القاهرة، 1998 .

23.عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات و الاندماجات الاقتصادية، منشاة المعارف، الإسكندرية، 2005 .

24.عمر وصفي عقيلي، قيس عبد العلي المؤمن، المنظمة ونظم التنظيم، دار زهران، عمان، 1994 .

25.فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 .

26.فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997.

27.فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2009 .

28.محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية،مجموعة النيل العربية، ط01، القاهرة، 2004 .

29.محمد سعيد عبد الفتاح، مداخل التسويق، دار المعارف، ط02، مصر، 1965 .

30.محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002 .

31.محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

32.محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2008 .

33.محمود جاسم الصميدعي، إدارة الأعمال الدولية، دار وائل، ط01، عمان، الأردن، 1998 .

34.محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2006 .

35.محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2007.

36.محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2011.

37.محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية،دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2012.

38.مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .

39.مصطفى محمود أبوبكر، إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

40.منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية و محدداتها-مسح مرجعي، مركز البحوث و الدراسات الاقتصادية و المالية، القاهرة، مصر، 2002 .

41.نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

42.نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، ط02، مصر، 1985 .

## المذكرات

43.بختة فرحات، بيئة الأعمال و أثرها على التنافسية الدولية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تجارة دولية،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009-2010 .

44.بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2013/2012 .

45.توفيق مشتي، محمد جبارة، دور اليقظة التنافسية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2017/2016.

46.حباش زكرياء، بن شيخ حورية، البيئة التسويقية وتأثيرها على إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016 .

47.حدوش لمياء، فرارحة مريم، إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014 .

48.العايب نعيمة، وادي مرابط فريدة، تحليل بيئة الأعمال الدولية وانعكاساتها على تنافسية الاقتصاد الجزائري، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016/2015 .

49.عبدالقادر بن سليمان، أثر تطبيق الحوكمة على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2012-2013 .

50.عبعوب عقيلة، سي موسى ها جر، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسات الخدماتية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2018/2017.

51.عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها و تنميتها و تطويرها، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 .

52.العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2005 .

53.كيروان فاطمة الزهراء، دور إصلاح بيئة الأعمال في احتواء ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي، مذكرة ماستر فرع العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016/2015 .

**المجلات**

54.الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولايتي برج بوعريريج و سطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد2، الجزائر، 2015 .

55.حكيم بن جروة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، 2014 .

56.سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2015 .

57.نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد4، جامعة الشلف، الجزائر، بدون سنة نشر .

58.وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.

**النشرات والدوريات**

59.المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز، 2011.

60.باسم شنو، البيئة الاقتصادية والسياسية ومنعكساتها على التسويق الدولي، حلقة بحث، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دون سنة نشر .

61.نسرين بركات و عادل العلي، مفهوم التنافسية و التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق، المعهد العربي للتخطيط، الأردن، 2000 .

**المؤتمرات**

62.زيدان محمد، بريش عبدالقادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية(حالة الجزائر)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09مارس2005، جامعة ورقلة .

**المواقع الالكترونية**

63.https://www.algerietelecom.dz.

# قائمة الملاحق

# الملحق رقم 01 :

# نموذج الاستبيان

**جامعة يحي فارس بالمدية**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص إدارة الأعمال**

**استمارة إستبانة**

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة وبعد...

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقترحة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر وضعنا بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهدف إلى معرفة آرائكم في الموضوع: **تأثير بيئة الأعمال على تنافسية المؤسسات الجزائرية**.

**ملاحظة هامة:**

تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة نرجو منك أن تضع علامة (X) تحت العبارة التي تصف وتعبر عن ما تشعر به، ونشير إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكننا نأمل أن نحصل على رأيك الحقيقي بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذه الاستمارة لأهميتها في الوصول إلى نتائج ايجابية تخدم أهداف البحث.

ونؤكد أن المعلومات التي تقدمها سرية ولن تستخدم إلا لخدمة البحث.

وفي الأخير لكم منا أسمى كلمات الشكر والتقدير على مساعدتكم لنا وشكرا.

**الطالبتين :**

-عوينان سمية

-براقشي أحلام

**إشراف الأستاذ:**

د/جبارة بناصر

**السنة الجامعية 2019/2018**

* **بيئة الأعمال:** هي كل ما يحيط بالمؤسسة أي يقع خارجها ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

* **التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على تلبية رغبات الزبائن وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وبسعر مناسب وفي الوقت المناسب.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية.

**الجنس:**

ذكر ☐

أنثى ☐

**العمر:**

أقل من 30 سنة ☐

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐

50 سنة فأكثر ☐

**المستوى التعليمي :**

ثانوي فأقل ☐

تقني سامي ☐

ليسانس ☐

دراسات عليا ☐

**الخبرة:**

أقل من 05 سنوات ☐

من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

**الجزء الثاني:**

**المحور الأول: بيئة الأعمال.**

| رقم العبارة | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **01** | تتميز بيئة الأعمال لمؤسستكم بالاستقرار السياسي و الاقتصادي | | | | | |
| **02** | تتميز بيئة الأعمال بوعي الزبون وقدرته على التمييز بين المؤسسات | | | | | |
| **03** | بيئة الأعمال لمؤسستكم سريعة التغير من ظرف لآخر | | | | | |
| **04** | تواجه مؤسستكم تحديات في البيئة | | | | | |
| **05** | تتيح بيئة الأعمال لمؤسستكم فرص وحوافز | | | | | |
| **06** | مواكبة مؤسستكم للتكنولوجيا الحديثة | | | | | |
| **07** | وجود بيئة أعمال ملائمة لنشاط مؤسستكم | | | | | |
| **08** | تأثر مؤسستكم بالثقافة السائدة في المجتمع | | | | | |
| **09** | تعمل مؤسستكم على استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية | | | | | |
| **10** | تعمل مؤسستكم على التنبؤ بمتغيرات البيئة | | | | | |

**المحور الثاني: تنافسية المؤسسة.**

| رقم العبارة | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تسعى مؤسستكم إلى خلق خدمات جديدة لجذب اكبر عدد من الزبائن | | | | | |
| 02 | تعمل مؤسستكم على تحقيق حاجات الزبائن في الوقت و المكان المناسب والسعر المناسب | | | | | |
| 03 | قدرة مؤسستكم على الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين | | | | | |
| 04 | تعمل مؤسستكم على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها | | | | | |
| 05 | تسعى المؤسسة على زيادة المبيعات | | | | | |
| 06 | تقدم مؤسستكم عروض مجانية بغية تحسين صورتها | | | | | |
| 07 | تحقق مؤسستكم تنافسية على أساس الخدمات المقدمة | | | | | |
| 08 | أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر | | | | | |
| 09 | تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية يصعب تقليدها من أجل تحقيق تنافسية مستدامة | | | | | |
| 10 | مؤسستكم مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات بالجزائر | | | | | |
| 11 | تتمتع مؤسستكم بميزة تنافسية مستدامة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها | | | | | |

**المحور الثالث: علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسات .**

| رقم العبارة | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | مؤسستكم على استعداد لمواجهة المنافسة في السوق وقدرتها على الصمود في بيئة مضطربة | | | | | |
| 02 | إمكانية مؤسستكم في مواجهة القوى المضادة في الأسواق | | | | | |
| 03 | تتمتع مؤسستكم بالقدرة على التفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية | | | | | |
| 04 | قدرة مؤسستكم على تحقيق أهدافها في ظل ظروف البيئة المتغيرة | | | | | |
| 05 | الهدف من تحليل البيئة معرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات | | | | | |
| 06 | تتمتع مؤسستكم بقدرة تنافسية تمكنها من اقتناص الفرص المستقبلية | | | | | |
| 07 | قدرة مؤسستكم على التكيف مع متغيرات البيئة يمكنها من السيطرة على السوق والمحافظة على مركزها التنافسي | | | | | |
| 08 | احتواء البيئة على فرص مناسبة لمؤسستكم على الظهور، النمو والبقاء | | | | | |
| 09 | مستقبل مؤسستكم يعرف تحسنا مستمرا إذا استغلت المؤسسة الفرص المتاحة أحسن استغلال | | | | | |
| 10 | بقاء مؤسستكم في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة | | | | | |
| 11 | بيئة الأعمال الحالية هي بيئة داعمة لتنافسية مؤسستكم | | | | | |

# الملحق رقم 02 :

# اختبار التوزيع الطبيعي

| Tests de normalité | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistique | Ddl | Signification | Statistique | Ddl | Signification |
| المحور الأول | ,122 | 17 | ,200* | ,938 | 17 | ,295 |
| المحور الثاني | ,181 | 17 | ,142 | ,941 | 17 | ,330 |
| المحور الثالث | ,223 | 17 | ,025 | ,918 | 17 | ,134 |
| *. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle. | | | | | | |
| a. Correction de signification de Lilliefors | | | | | | |

**المصدر**: من مخرجات SPSS.

# الملحق رقم 03:

# اختبار ثبات الاستبيان

# "ألفا كرونباخ"

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,797 | 10 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,754 | 11 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,876 | 11 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,925 | 32 |

# الملحق رقم 04:

# الاتساق الداخلي لمحور بيئة الأعمال

| Corrélations | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | المحور الأول | ع1 | ع2 | ع3 | ع4 | ع5 | ع6 | ع7 | ع8 | ع9 | ع10 |
| Rho de Spearman | المحور الأول | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,736** | ,690** | ,526* | ,625** | ,672** | ,631** | ,423 | ,701** | ,648** | ,223 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,001 | ,002 | ,030 | ,007 | ,003 | ,007 | ,091 | ,002 | ,005 | ,390 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع1 | Coefficient de corrélation | ,736** | 1,000 | ,513* | ,034 | ,106 | ,531* | ,499* | ,340 | ,324 | ,324 | ,173 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,001 | . | ,035 | ,895 | ,686 | ,028 | ,041 | ,182 | ,205 | ,204 | ,508 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع2 | Coefficient de corrélation | ,690** | ,513* | 1,000 | ,237 | ,152 | ,431 | ,322 | ,431 | ,388 | ,402 | ,283 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,002 | ,035 | . | ,359 | ,559 | ,084 | ,208 | ,084 | ,124 | ,110 | ,270 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع3 | Coefficient de corrélation | ,526* | ,034 | ,237 | 1,000 | ,619** | ,298 | ,426 | ,000 | ,793** | ,535* | -,239 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,030 | ,895 | ,359 | . | ,008 | ,245 | ,088 | 1,000 | ,000 | ,027 | ,355 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع4 | Coefficient de corrélation | ,625** | ,106 | ,152 | ,619** | 1,000 | ,354 | ,375 | ,177 | ,632** | ,469 | ,030 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,007 | ,686 | ,559 | ,008 | . | ,164 | ,138 | ,497 | ,006 | ,057 | ,909 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع5 | Coefficient de corrélation | ,672** | ,531* | ,431 | ,298 | ,354 | 1,000 | ,721** | ,750** | ,200 | ,216 | ,423 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,003 | ,028 | ,084 | ,245 | ,164 | . | ,001 | ,001 | ,441 | ,405 | ,091 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ع6 | **Coefficient de corrélation** | ,631** | ,499* | ,322 | ,426 | ,375 | ,721** | 1,000 | ,531* | ,268 | ,101 | -,117 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,007 | ,041 | ,208 | ,088 | ,138 | ,001 | . | ,028 | ,299 | ,700 | ,654 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع7 | **Coefficient de corrélation** | ,423 | ,340 | ,431 | ,000 | ,177 | ,750** | ,531* | 1,000 | -,031 | ,000 | ,592* |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,091 | ,182 | ,084 | 1,000 | ,497 | ,001 | ,028 | . | ,906 | 1,000 | ,012 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع8 | **Coefficient de corrélation** | ,701** | ,324 | ,388 | ,793** | ,632** | ,200 | ,268 | -,031 | 1,000 | ,785** | ,018 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,002 | ,205 | ,124 | ,000 | ,006 | ,441 | ,299 | ,906 | . | ,000 | ,945 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع9 | **Coefficient de corrélation** | ,648** | ,324 | ,402 | ,535* | ,469 | ,216 | ,101 | ,000 | ,785** | 1,000 | ,237 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,005 | ,204 | ,110 | ,027 | ,057 | ,405 | ,700 | 1,000 | ,000 | . | ,359 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع10 | **Coefficient de corrélation** | ,223 | ,173 | ,283 | -,239 | ,030 | ,423 | -,117 | ,592* | ,018 | ,237 | 1,000 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,390 | ,508 | ,270 | ,355 | ,909 | ,091 | ,654 | ,012 | ,945 | ,359 | . |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| **. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | | | | | | | | | | | | |
| *. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral). | | | | | | | | | | | | | |

**المصدر**: من مخرجات SPSS.

# الملحق رقم 05:

# الاتساق الداخلي لمحور تنافسية المؤسسة

| Corrélations | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | المحور الثاني | ع1 | ع2 | ع3 | ع4 | ع5 | ع6 | ع7 | ع8 | ع9 | ع10 | ع11 |
| Rho de Spearman | المحور الثاني | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,483* | -,059 | -,027 | ,759** | ,766** | ,184 | ,541* | ,749** | ,791** | ,874** | ,872** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,049 | ,821 | ,918 | ,000 | ,000 | ,479 | ,025 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع1 | Coefficient de corrélation | ,483* | 1,000 | ,230 | ,296 | ,290 | ,383 | -,087 | ,246 | ,122 | ,061 | ,403 | ,376 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,049 | . | ,375 | ,248 | ,258 | ,130 | ,740 | ,340 | ,642 | ,817 | ,108 | ,137 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع2 | Coefficient de corrélation | -,059 | ,230 | 1,000 | ,200 | -,251 | -,017 | -,068 | ,233 | -,231 | -,060 | -,024 | -,063 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,821 | ,375 | . | ,441 | ,331 | ,949 | ,796 | ,368 | ,372 | ,818 | ,928 | ,809 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع3 | Coefficient de corrélation | -,027 | ,296 | ,200 | 1,000 | -,071 | ,068 | ,431 | -,033 | -,496* | -,043 | -,055 | -,082 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,918 | ,248 | ,441 | . | ,787 | ,796 | ,084 | ,899 | ,043 | ,869 | ,835 | ,755 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع4 | Coefficient de corrélation | ,759** | ,290 | -,251 | -,071 | 1,000 | ,598* | ,177 | ,648** | ,516* | ,468 | ,546* | ,715** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,258 | ,331 | ,787 | . | ,011 | ,497 | ,005 | ,034 | ,058 | ,023 | ,001 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع5 | Coefficient de corrélation | ,766** | ,383 | -,017 | ,068 | ,598* | 1,000 | -,135 | ,254 | ,610** | ,531* | ,803** | ,608** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,130 | ,949 | ,796 | ,011 | . | ,607 | ,326 | ,009 | ,028 | ,000 | ,010 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع6 | Coefficient de corrélation | ,184 | -,087 | -,068 | ,431 | ,177 | -,135 | 1,000 | ,354 | ,046 | ,258 | ,010 | -,010 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,479 | ,740 | ,796 | ,084 | ,497 | ,607 | . | ,164 | ,860 | ,317 | ,971 | ,971 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | **ع7** | **Coefficient de corrélation** | ,541* | ,246 | ,233 | -,033 | ,648** | ,254 | ,354 | 1,000 | ,200 | ,215 | ,327 | ,490* |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,025 | ,340 | ,368 | ,899 | ,005 | ,326 | ,164 | . | ,441 | ,406 | ,200 | ,046 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | **ع8** | **Coefficient de corrélation** | ,749** | ,122 | -,231 | -,496* | ,516* | ,610** | ,046 | ,200 | 1,000 | ,657** | ,784** | ,620** |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,001 | ,642 | ,372 | ,043 | ,034 | ,009 | ,860 | ,441 | . | ,004 | ,000 | ,008 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | **ع9** | **Coefficient de corrélation** | ,791** | ,061 | -,060 | -,043 | ,468 | ,531* | ,258 | ,215 | ,657** | 1,000 | ,670** | ,685** |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,000 | ,817 | ,818 | ,869 | ,058 | ,028 | ,317 | ,406 | ,004 | . | ,003 | ,002 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | **ع10** | **Coefficient de corrélation** | ,874** | ,403 | -,024 | -,055 | ,546* | ,803** | ,010 | ,327 | ,784** | ,670** | 1,000 | ,852** |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,000 | ,108 | ,928 | ,835 | ,023 | ,000 | ,971 | ,200 | ,000 | ,003 | . | ,000 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | **ع11** | **Coefficient de corrélation** | ,872** | ,376 | -,063 | -,082 | ,715** | ,608** | -,010 | ,490* | ,620** | ,685** | ,852** | 1,000 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,000 | ,137 | ,809 | ,755 | ,001 | ,010 | ,971 | ,046 | ,008 | ,002 | ,000 | . |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| *. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral). | | | | | | | | | | | | | | |
| **. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | | | | | | | | | | | | | |

**المصدر**: من مخرجات SPSS.

# الملحق رقم 06:

# الاتساق الداخلي لمحور علاقة بيئة الأعمال بتنافسية المؤسسة

| Corrélations | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | المحور الثالث | ع1 | ع2 | ع3 | ع4 | ع5 | ع6 | ع7 | ع8 | ع9 | ع10 | ع11 |
| Rho de Spearman | المحور الثالث | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,693** | ,705** | ,716** | ,685** | ,870** | -,014 | ,624** | ,520* | ,687** | ,798** | ,623** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,002 | ,002 | ,001 | ,002 | ,000 | ,959 | ,007 | ,032 | ,002 | ,000 | ,008 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع1 | Coefficient de corrélation | ,693** | 1,000 | ,815** | ,600* | ,629** | ,692** | -,092 | ,112 | ,579* | ,343 | ,503* | ,509* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,002 | . | ,000 | ,011 | ,007 | ,002 | ,726 | ,669 | ,015 | ,178 | ,040 | ,037 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع2 | Coefficient de corrélation | ,705** | ,815** | 1,000 | ,514* | ,768** | ,627** | ,143 | ,111 | ,709** | ,160 | ,370 | ,620** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,002 | ,000 | . | ,035 | ,000 | ,007 | ,584 | ,671 | ,001 | ,541 | ,144 | ,008 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع3 | Coefficient de corrélation | ,716** | ,600* | ,514* | 1,000 | ,592* | ,483* | -,119 | ,415 | ,239 | ,495* | ,428 | ,255 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,011 | ,035 | . | ,012 | ,050 | ,650 | ,098 | ,355 | ,043 | ,086 | ,323 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع4 | Coefficient de corrélation | ,685** | ,629** | ,768** | ,592* | 1,000 | ,612** | -,033 | ,190 | ,354 | ,450 | ,236 | ,596* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,002 | ,007 | ,000 | ,012 | . | ,009 | ,899 | ,465 | ,164 | ,070 | ,362 | ,012 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع5 | Coefficient de corrélation | ,870** | ,692** | ,627** | ,483* | ,612** | 1,000 | -,027 | ,489* | ,577* | ,570* | ,722** | ,715** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,002 | ,007 | ,050 | ,009 | . | ,917 | ,046 | ,015 | ,017 | ,001 | ,001 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ع6 | **Coefficient de corrélation** | -,014 | -,092 | ,143 | -,119 | -,033 | -,027 | 1,000 | ,346 | ,331 | -,321 | -,134 | ,002 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,959 | ,726 | ,584 | ,650 | ,899 | ,917 | . | ,174 | ,195 | ,209 | ,609 | ,992 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع7 | **Coefficient de corrélation** | ,624** | ,112 | ,111 | ,415 | ,190 | ,489* | ,346 | 1,000 | ,269 | ,560* | ,637** | ,264 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,007 | ,669 | ,671 | ,098 | ,465 | ,046 | ,174 | . | ,297 | ,019 | ,006 | ,307 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع8 | **Coefficient de corrélation** | ,520* | ,579* | ,709** | ,239 | ,354 | ,577* | ,331 | ,269 | 1,000 | ,000 | ,333 | ,817** |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,032 | ,015 | ,001 | ,355 | ,164 | ,015 | ,195 | ,297 | . | 1,000 | ,191 | ,000 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع9 | **Coefficient de corrélation** | ,687** | ,343 | ,160 | ,495* | ,450 | ,570* | -,321 | ,560* | ,000 | 1,000 | ,749** | ,299 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,002 | ,178 | ,541 | ,043 | ,070 | ,017 | ,209 | ,019 | 1,000 | . | ,001 | ,243 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع10 | **Coefficient de corrélation** | ,798** | ,503* | ,370 | ,428 | ,236 | ,722** | -,134 | ,637** | ,333 | ,749** | 1,000 | ,338 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,000 | ,040 | ,144 | ,086 | ,362 | ,001 | ,609 | ,006 | ,191 | ,001 | . | ,184 |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | ع11 | **Coefficient de corrélation** | ,623** | ,509* | ,620** | ,255 | ,596* | ,715** | ,002 | ,264 | ,817** | ,299 | ,338 | 1,000 |
| | | **Sig. (bilatérale)** | ,008 | ,037 | ,008 | ,323 | ,012 | ,001 | ,992 | ,307 | ,000 | ,243 | ,184 | . |
| | | **N** | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| **. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | | | | | | | | | | | | | |
| *. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral). | | | | | | | | | | | | | | |

**المصدر**: من مخرجات SPSS.

# الملحق رقم 07:

# الاتساق البنائي لمحاور أداة الدراسة

| Corrélations | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | المعدل الكلي | المحور الأول | المحور الثاني | المحور الثالث |
| Rho de Spearman | المعدل الكلي | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,976** | ,944** | ,762** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | المحور الأول | Coefficient de corrélation | ,976** | 1,000 | ,918** | ,727** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | . | ,000 | ,001 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | المحور الثاني | Coefficient de corrélation | ,944** | ,918** | 1,000 | ,639** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | . | ,006 |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 |
| | المحور الثالث | Coefficient de corrélation | ,762** | ,727** | ,639** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,006 | . |
| | | N | 17 | 17 | 17 | 17 |
| **. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | | | | | |

**المصدر**: من مخرجات SPSS.