



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
تخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة  
للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية  
-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ولاية الوادي-

تحت إشراف الأستاذ:  
وليد مرغني

إعداد الطلبة :

- راوية محيريق

- وفاء أحلام موم

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شريف بوقصبة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
وليد مرغني	استاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقرا
عادل رضوان	استاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
تخصص: تسيير واقتصاد مؤسسات

واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة  
للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية  
-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ولاية الوادي-

تحت إشراف الأستاذ:  
وليد مرغني

إعداد الطلبة :  
- راوية محيريق  
- وفاء أحلام موم

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شريف بوقصبة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
وليد مرغني	استاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقرا
عادل رضوان	استاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى أفراد العائلة أصحاب الفضل الذين لهم ندين،

وكننا بهم بعد الله استعين . . .

إلى جامعتنا الفراء التي احتضنت

العلم والعلماء . . .

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

”رأوية، وفاء أعلام”

# الشكر والعرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين

وصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بشكرنا الجزيل والعرفان الجميل الى استاذنا المشرف مرغني وليد

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته

كما نشكر كل من ساعدنا في اتمام هذا البحث من قريب او بعيد

" وشكرا "

## ملخص الدراسة

### واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية The reality of using the competitive forces analysis model as a tool for strategic analysis of the external environment

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في عينة من المؤسسات بولاية الوادي، وقد كان ذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: ما واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في عينة من المؤسسات بولاية الوادي؟، وقد تمت معالجة الموضوع من خلال شقين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التعرف على مختلف القوى التنافسية وتحليل البيئة الخارجية، أما في الجانب التطبيقي فقد تم التطرق إلى عينة من المؤسسات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

تمثلت أداة الدراسة في استبيان موزع على عينة من 53 فرد (ملاك مسيرين، مدراء، رؤساء مصالح، موظفين اداريين) في بعض المؤسسات الخدمائية والمختلط بولاية الوادي، وقد تم التوصل إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لها القدرة على اعتماد تحليل القوى التنافسية والحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية، كما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى المؤسسات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها يجب على المؤسسات محل الدراسة انتهاز وتطبيق قواعد اقتصاد السوق في كل أنشطتها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في محيط في تسوده المنافسة.

**الكلمات المفتاح:** تحليل استراتيجي؛ نموذج القوى التنافسية؛ بيئة خارجية.

#### Summary:

This study aims to identify the reality of using the competitive forces analysis model as a tool for strategic analysis of the external environment in a sample of institutions in El-Oued state, and this was by trying to answer the following main problem: What is the reality of using the competitive forces analysis model as a tool for strategic analysis of the external environment in a sample Who are the institutions in El-Oued state?, and the subject has been addressed through two parts, one theoretical and the other practical. In the theoretical side, the various competitive forces were identified and the external environment was analyzed, while in the practical side, a sample of institutions was addressed using the descriptive analytical approach.

The study tool was a questionnaire distributed to a sample of 53 individuals (managers, managers, heads of interests, administrative employees) in some service and mixed institutions in El-Oued state, and it was concluded that the economic institutions under study have the ability to adopt competitive forces analysis and obtain information Related to the analysis of the external environment, and it was found that there are statistically significant differences for the study variables due to the personal and functional variables of the institutions under study. An environment in which competition prevails

**Keywords:** strategic analysis; competitive forces model; external environment.



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداءات
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: تحليل البيئة الخارجية باستخدام نموذج القوى التنافسية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تشخيص البيئة الخارجية
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص البيئة الخارجية
05	المطلب الثاني: أهمية وأنواع البيئة الخارجية
06	المطلب الثالث: متغيرات البيئة الخارجية غير المباشرة
08	المطلب الرابع: متغيرات البيئة الخارجية المباشرة
12	المبحث الثاني: نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة لتحليل البيئة الخارجية
12	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف القوى التنافسية
14	المطلب الثاني: أساليب وعيوب القوى التنافسية
19	المطلب الثالث: المنافسون الحاليون (حدة المنافسة) والمحتملون (التهديد)
24	المطلب الرابع: المنتجات البديلة والموردون والزبائن
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
34	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة</b>	
38	تمهيد

39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
39	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
42	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان:
49	المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: عرض خصائص العينة:
55	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
67	خلاصة الفصل
69	خاتمة
73	قائمة المراجع والمصادر
78	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	عيوب التحليل التنافسي والنشاطات أو الإجراءات الإدارية	01-01-
34	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	02-01
35	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	03-01
39	جدول يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل	01-02
40	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	02-02
43	اختبار التوزيع الطبيعي	03-02
45	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الأول مع اجمالي المحور	04-02
45	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الثاني مع اجمالي المحور	05-02
46	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الثالث مع اجمالي المحور	06-02
47	الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الرابع مع اجمالي المحور	07-02
47	الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع إجمالي المحور	08-02
48	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	09-02
49	توزيع عينة دراسة حسب العمر	10-02
50	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	11-02
51	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	12-02
52	توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي	13-02
53	توزيع عينة دراسة حسب حجم المؤسسة	14-02
54	توزيع عينة دراسة حسب قطاع النشاط	15-02
56	اتجاه إجابات العينة حول نموذج تحليل القوى التنافسية	16-02
57	اختبار ستودنت t لإجمالي محور نموذج القوى التنافسية.	17-02
58	اتجاه إجابات العينة حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	18-02
59	اختبار ستودنت t لإجمالي محور الوعي بالحاجة الى تطوير المحاسبة العمومية	19-02
60	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	20-02
61	تحليل تباين لأنموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية.	21-02

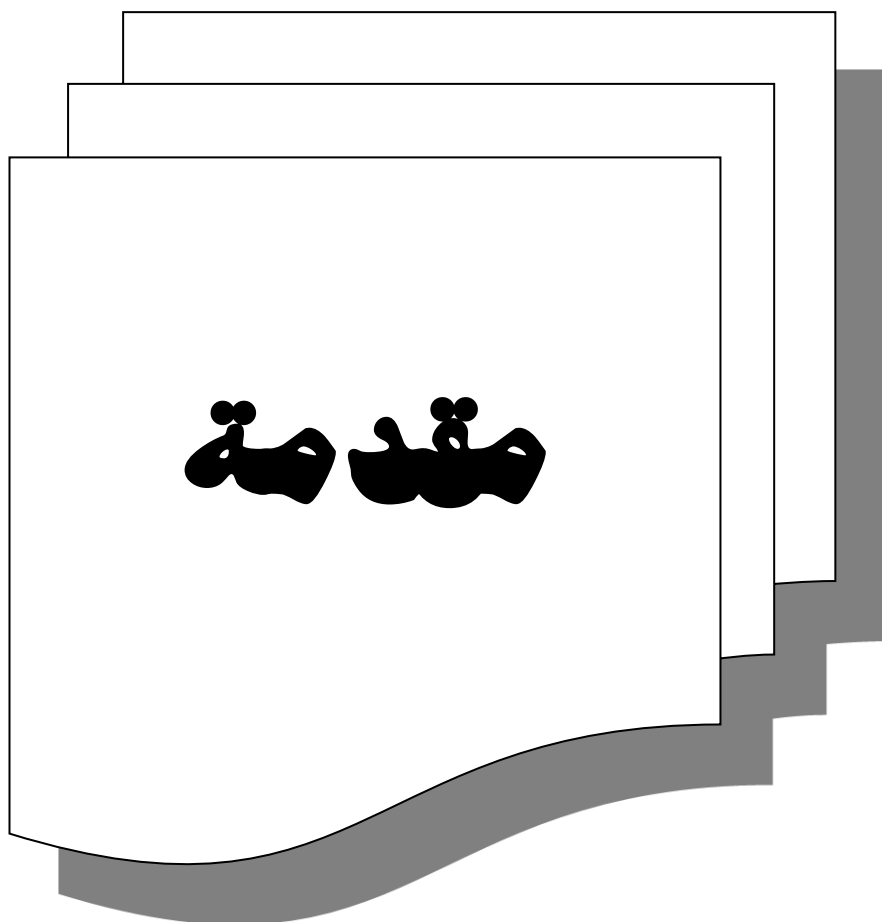
62	معاملات الانحدار الخطي البسيط لأبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية	22-02
62	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	23-02
63	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية	24-02
64	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	25-02
64	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي	26-02
65	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لحجم المؤسسة	27-02
65	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لقطاع النشاط	28-02

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	حواجز الدخول	01-01
50	توزيع عينة دراسة حسب العمر	01-02
51	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	02-02
52	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	03-02
53	توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي	04-02
54	توزيع عينة دراسة حسب حجم المؤسسة	05-02
58	توزيع عينة دراسة حسب قطاع النشاط	06-02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	الاستمارة	<b>01</b>
82	الأساتذة المحكمين	<b>02</b>
83	مخرجات spss	<b>03</b>



## مقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحالي ضغوطا بيئية وتنافسية متزايدة، تخلق لها مشكلات جوهرية تهدد مكائنها وبقاءها في السوق، لذا أصبحت المنظمة تدرك أن استمرارها مرتبط بقدرتها على المنافسة، لذلك تسعى دائما إلى تبني خيارات استراتيجية تنافسية. والملاحظ أن الكثير من المعلومات الاستراتيجية تكون غير متوفرة داخل المنظمة بل يجب الحصول عليها من خارجها والشيء الذي يتحكم بنظام المعلومات الاستراتيجي هو الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية وليس مدى توفر تلك المعلومات، لذا يجب تحديد الاحتياجات المعلوماتية الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة ذات الصلة الاستراتيجية.

يقوم التحليل القوى التنافسية على التفاعل المستمر مع البيئة التنافسية والمراقبة المستمرة للأحداث من أجل رصد أية إشارات حول التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، ومنه تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة البيئة التنافسية. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال نظام معلومات ذو بعد استراتيجي يركز على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة كمنافسيها الحاليين والمرتقبين، مورديها وكذا عملائها وغيرها من العوامل التي تشكل في مجموعها المحيط الخاص بالمنظمة أو ما يصطلح عليه بالمحيط التنافسي الذي يضم مجموعة من القوى هي القوى التنافسية.

إن هاته الأخيرة وكغيرها من القوى فرضت على المنظمات مجموعة من التحديات، بفعل التغيرات والتحويلات الهامة فيها، دفعت بالمسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لتحليلها والتعرف على ما تنطوي عليه من فرص لاقتناصها وتحديات لتجنبها، متفادين بذلك الأساليب التقليدية المعتمدة على الخبرة والأحكام الشخصية والتي لم تعد تعطي ثمارها. ذلك أن نتائج هذا التحليل تعد ركيزة أساسية للحكم على العديد من الجوانب في نتائج المنظمة.

## 1- إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق نحاول بلورة معالم إشكالية هذه الدراسة والتي تتلخص في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في عينة من

المؤسسات بولاية الوادي؟

**2- الاسئلة الفرعية:**

- وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:
- هل تمتلك المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القدرة على اعتماد تحليل القوى التنافسية؟
  - هل للمؤسسات محل الدراسة القدرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية؟
  - هل توجد علاقة بين تحليل القوى التنافسية وتحليل البيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة؟
  - هل لاعتماد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى المؤسسات محل الدراسة؟

**3-فرضيات الدراسة:**

- لا تمتلك المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القدرة على اعتماد تحليل القوى التنافسية.
- ليس للمؤسسات محل الدراسة القدرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية.
- لا توجد علاقة بين تحليل القوى التنافسية وتحليل البيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة.
- ليس لاعتماد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى المؤسسات محل الدراسة.

**4-أهمية الدراسة:**

تتحلى أهمية هذا البحث في أهمية أكاديمية والمتمثلة في معرفة واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في عينة من المؤسسات بولاية الوادي، وأهمية عملية متمثلة في ابراز وتوضيح الدافع الحقيقي الذي من أجله نمارس التحليل الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات.

**5-أهداف الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى مما يلي:

- إيضاح أهمية التحليل الاستراتيجي؛
- معرفة هل هناك ممارسات حقيقية له في هذه المؤسسات؛
- تبيان أهميته لهذه المؤسسات أثناء العمل به ودوره في ضمان البقاء واستمرارية التعامل مع المنافسين.

**6- مبررات اختيار الموضوع:**

- تم اختيار الموضوع بناءً على مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والذاتية يمكن تلخيصها كما يلي:
- ميول شخصي لهذا الموضوع؛
- مكانة وأهمية الموضوع بالنسبة لاقتصاد الدولة؛
- أن الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص العلمي؛
- الخروج بتوصيات.

**7- منهج الدراسة:**

حتى تستكمل الدراسة جميع الجوانب ونظراً لطبيعة الموضوع ارتأينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع الجانب النظري للدراسة، أما الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا فيه المنهج التحليلي من خلال نتائج الاستبيان، بالاستعانة ببعض الأدوات والطرق الإحصائية، برنامج الإحصاء الوصفي SPSS.

**8- حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.
- **الحدود المكانية:** أجريت على مستوى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من أبريل إلى ماي سنة 2022.

**9- صعوبات الدراسة:**

- واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء عملية إنجاز هذه الدراسة نعرض أهمها فيما يلي:
- تشعب الموضوع وشموله على عدة مواضيع مترابطة مما يصعب دراسته من كل الجوانب.
- غياب التكفل التام بالطلبة على مستوى الجانب التطبيقي.
- صعوبة في جمع المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

**10- هيكل الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الى تحليل البيئة الخارجية بواسطة نموذج القوى التنافسية، وتمثل في ثلاثة مباحث، المبحث الأول حول تشخيص البيئة الخارجية،

المبحث الثاني نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة لتحليل البيئة الخارجية، اما المبحث الثالث فخصصناه للدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فقد خصص للإطار التطبيقي للدراسة، وتم تقسيمه الى مبحثان الأول الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة، اما المبحث الثاني فخصص لعرض النتائج واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول:

تحليل البيئة الخارجية  
بإستخدام نموذج القوى  
التنافسية

تمهيد:

يعد التحليل الاستراتيجي من المقومات الرئيسية لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة؛ حيث يختص بمتابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بهدف معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، وعليه، فهو يتضمن مجموعة من العمليات المتمركزة حول تحديد أبعاد ومتغيرات بيئة المؤسسة الكلية، كما يكتسي أهمية كبيرة في إطار التفاعل بين المؤسسة كنظام مفتوح وبيئتها، ومدخلاً رئيسياً لبناء المزايا التنافسية والحفاظة عليها لتحقيق استدامتها.

ويهتم تحليل البيئة الخارجية بدراسة وتحديد مختلف العناصر الخارجية المؤثرة على نشاط المؤسسة، ومتابعة تغيراتها وتطوراتها عبر الزمن، وبالتالي التمكن من تحديد أسلوب التفاعل معها بشكل فعال.

❖ المبحث الأول: تشخيص البيئة الخارجية

❖ المبحث الثاني: نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة لتحليل البيئة الخارجية

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: تشخيص البيئة الخارجية

باعتبار أن تحقيق الأرباح، الاستمرارية، والنمو من الأهداف الرئيسية التي تسعى جل المؤسسات إلى تحقيقها والتي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها، فإن نجاح هذه الأخيرة في تحقيق هذه الأهداف يتوقف على مدى دراستها وتحليلها للمتغيرات التي تقع خارجها ومحاولة معرفة درجة تأثير كل منها على نشاط المؤسسة، مما يجعل عملية تحديد إطار مفاهيمي حول بيئة المؤسسة الخارجية وتحليلها ذا أهمية.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص البيئة الخارجية

سنحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الخارجية من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها كما يلي:

## أولاً: مفهوم البيئة الخارجية

لقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، واختلفت من باحث لآخر نتيجة تداخل وتعقد مكوناتها، فنذكر منها:

**-تعريف 01:** تعرف البيئة الخارجية على أنها: "مجموعة من القوى الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها".<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف نجد أنه تم اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح يتأثر بالقوى والمتغيرات التي تقع خارجه، إلا أنه كان عاماً ولم يحدد طبيعة مكونات هذه البيئة، كما أنه أهمل إمكانية تأثير أو تحكم المؤسسة في هذه البيئة ولو جزئياً، وبالتالي فهذا التعريف قدم نطاقاً مفتوحاً لبيئة المؤسسة الخارجية، ووضع هذه المؤسسة بموضع سلبي اتجاهها في ظل واقع راهن يعكس الدور والتأثير المتزايد للمؤسسات.

**-تعريف 02:** "تتضمن البيئة الخارجية مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها، وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار".<sup>2</sup>

ووفق لهذا المنظور فعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة تشكل قيوداً على نشاطها، وتحدد من حرية تصرفها في مجال أعمالها، وبالتالي يجب على المؤسسة اختيار أفضل البدائل المتعامل معها، والعمل على التخفيف من حدة تأثيرها.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينة، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص53.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدا، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص134.

**-تعريف 03:** "تشمل البيئة الخارجية كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث تضم مجموعة من المتغيرات أو المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام".<sup>1</sup>

وبالتالي فإن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر لكل فرصة أو تهديد أو تغيير في طبيعة المؤثرات التي تحكم نشاطها، وهذا يؤكد على ضرورة بناء علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها، يكون أساسها المتابعة المستمرة والدائمة لكل التغيرات التي تحدث بمرور الزمن.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتمثل في مجموع العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارجها وتؤثر عليها، كما يمكن أن تمثل المؤسسة عنصر مؤثر على هذه العوامل ولو بصورة نسبية.

#### ثانيا: خصائص البيئة الخارجية

تلعب خصائص البيئة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرازات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها. ونشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظره تبعا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وسنحاول فيما يلي التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية كما يلي:

2

**-التفرد أو التميز:** فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة؛

**-الطبيعة المتغيرة أو الدينامكية:** فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغيير؛

**-صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية:** حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي أمر صعب بالنسبة للمؤسسة؛

**-التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية:** فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص135.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص98.

## المطلب الثاني: أهمية وأنواع البيئة الخارجية

### أولاً: أهمية تحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، طرق و منافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية...إلخ.

- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها.

- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.

- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها. الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها.

- التكيف مع القيود المختلفة المفروضة على المؤسسة، التشريعية منها والقانونية، وكذلك السياسية والأخلاقية.<sup>2</sup>

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المؤسسة هما: الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والمخاطر التي يجب عليها تجنبها أو الحد من تأثيرها.

<sup>1</sup> خديجة بوصالحج، زهور حدة، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص88.

<sup>2</sup> رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بياض الدين، قسنطينة، 2008، ص112.

## ثانيا: أنواع البيئة الخارجية

تصنف البيئة الخارجية للمؤسسات من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

-بيئة بسيطة أو مستقرة: ويتميز هذا النوع بعدم تغير المنتج أو الخدمة الأساسية في هذه البيئة مع مستوى منافسة ضعيف في غالب الأحيان، وكذلك مستوى التغير التكنولوجي بسيط ومعدل نمو السوق في هذه البيئة قليل عموما. وبالتالي هي بيئة تتميز بالفهم للظروف والأحداث التي تحدث فيها، وكذا التنبؤ بما سيحدث في المستقبل وفق المعلومات وتاريخها؛

-بيئة معقدة أو نشطة: تتميز هذه البيئة بسرعة التغير التكنولوجي وزيادة وتغير طبيعة المنافسة وتطور مستمر وسريع في السوق، فهي بيئة معقدة كون المتغيرات التي تتحكم بهذه البيئة معقدة ومتداخلة بالقدر الذي يصعب على ذوي القدرات العادية معرفتها والتنبؤ بها، وتعتبر نشطة كون المتغيرات في هذه البيئة سريعة التغير مقارنة بالبيئة المستقرة.

## المطلب الثالث: متغيرات البيئة الخارجية غير المباشرة

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتتمثل هذه العناصر في:<sup>2</sup>

### 1-عوامل البيئة الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل هذه العوامل الاقتصادية في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل، والضرائب على الأرباح التجارية، والصناعية والجمركية...إلخ؛

### 2-عوامل البيئة الاجتماعية:

تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، التقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي. فنمط التغيرات في

<sup>1</sup> خديجة بوضالحج، زهور خدة، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>2</sup> السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص103.

الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المؤسسات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية؛

### 3-عوامل البيئة الثقافية:

للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم، والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير، والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي؛

### 4-عوامل البيئة التكنولوجية:

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارة العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المؤسسة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة في حالة فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي إمكانية خروجها من السوق؛

إن معظم المؤسسات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة، وتقدم منتجات وخدمات ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية الخدمة أو المنتج، بل لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من أرباح المؤسسة. والتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، يزود الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة<sup>1</sup>؛

### 5-عوامل البيئة الديموغرافية:

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج

<sup>1</sup> السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص104.

معين على آخر، وهذا ما يؤثر على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما يفرض على الإدارة العليا اختيار استراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية المحيطة<sup>1</sup>؛

#### 6-عوامل البيئة السياسية والقانونية:

فبالنسبة للقوى السياسية فتتمثل في تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى والتي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما بالنسبة للعوامل القانونية فتتمثل في تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو وضع قيود على نشاطها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص، وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة؛

#### 7-عوامل البيئة الدولية العالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا. وتنطوي ضمن هذه العوامل الدولية: الائتلافات الاستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، والتطورات والتحالفات الدولية، جعلت أغلب المؤسسات تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها، لوضع استراتيجيات الاستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية<sup>2</sup>؛

#### المطلب الرابع: متغيرات البيئة الخارجية المباشرة

تتضمن البيئة الخارجية الخاصة القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو التي يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها أيضا مع غيرها من المؤسسات.

فتؤثر العوامل الموجودة في البيئة الخاصة سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، بالإضافة إلى قدرتها على جذب العملاء والمحافظة عليهم. وعلى عكس البيئة الخارجية العامة فإن

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007، ص269.

<sup>2</sup> شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص74.

المؤسسات الكبيرة تستطيع التأثير على متغيرات البيئة الخاصة إلى حد ما لأن المؤسسات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة:<sup>1</sup>

**1- العملاء:** ويمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم مستقبلاً للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم؛

- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، تفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية؛

- التعرف على الدخل، والقوة الشرائية، خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.

**2- الموردون:** ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والآلات، بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:<sup>2</sup>

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم؛

- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد؛

- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد؛

- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر؛

- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر؛

- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، الكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

**3- الوسطاء:** ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجزئة، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بإمكان تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعية المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم وغيرها. بالإضافة إلى دراسة المؤسسة لقدرتها على إتباع مناهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال،

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص106.

<sup>2</sup> شريف بوقصبة، مرجع سبق ذكره، ص75.

ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.<sup>1</sup>

**4- الممولون:** وهم عبارة عن المساهمون أو مالكي الأسهم، بالإضافة الى مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه؛

**5- مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة:** ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستثمارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة؛

**6- الحكومة:** وتتمثل في السلطة الرسمية للدولة وما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال ونشاط المؤسسة، بما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، الضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المؤسسة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد. كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة<sup>2</sup>؛

**7- المنافسون:** وهم عبارة عن المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، طرق إنتاجه، طاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، مهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي بناء استراتيجية مناسبة لذلك؛

<sup>1</sup> عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي 27 و28 أبريل 2011، ص 02.

<sup>2</sup> سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (الجامعة غير المذكورة)، سوريا، 2007، ص 53.

**8-مجموعات الضغط:** في ظل وضع عالمي راهن أصبحت هذه الجماعات تشكل ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتحدد قوة ضغطها أساسا من خلال طبيعة الإطار السياسي والتشريعي والثقافي السائد ومن أهم هذه المنظمات ما يلي:

**-النقابات العمالية:** استفادت هذه المنظمات من مكاسب تحققت تحت إطار الحقوق والحريات المكفولة دوليا لتصبح بذلك قوة ضغط على المؤسسة الاقتصادية، ولها دور هام في التأثير على قراراتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها (عبر النقابات المحلية)، أو من خلال الهيئات النقابية الدولية (كاتحاد النقابات العالمي)<sup>1</sup>؛

**-منظمات حماية المستهلك:** وهي منظمات تهدف إلى الدفاع على حقوق المستهلكين في منتجات ومتطلبات ذات جودة مقبولة وبأسعار عادلة، وهي تشكل مجموعة ضغط على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها عبر المنظمات المحلية، أو عبر المنظمات الدولية (كاتحاد الدولي لحماية المستهلك).

**-منظمات الجودة والمواصفات:** وهي منظمات تعمل على منح شهادات للجودة والمواصفات بغرض التوحيد القياسي للمواصفات، كالمنظمة الدولية للتقييس (ISO) التي تعتبر مواصفاتها بمثابة جواز عبور دولي للمنتجات عند التعامل مع الدول المنتمة إلى هذه المنظمة؛

**-منظمات حماية البيئة:** هي منظمات دولية هدفها حماية البيئة والتي تعمل على الوقوف أمام كل القرارات والمشاريع التي يمكن أن تهدد البيئة سواء كانت من طرف الدول أو المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص98.

<sup>2</sup> خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص102.

## المبحث الثاني: نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة لتحليل البيئة الخارجية

تختلف تأثيرات القوى التنافسية من قطاع لآخر ومن صناعة لأخرى، حيث نجد أنه من الضروري التعرف على معنى تحليل هذه القوى والطرق المستخدمة لتحليلها، وهو ما سنعمل على توضيحه في هذا المبحث الذي سنعرف من خلاله تحليل القوى التنافسية وأهميته، ثم نتطرق بعدها إلى الأهداف من هذا التحليل وأساليبه وعيوبه والقوى التنافسية لبورتر.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف القوى التنافسية

نتناول في هذا المطلب مفهوم تحليل القوى التنافسية ومن ثم أهميته وأهدافه.

#### أولاً: مفهوم تحليل القوى التنافسية

تعرف تحليل القوى التنافسية كما يلي: <sup>1</sup>

- يعرف تحليل القوى التنافسية على أنه: "دراسة الوضعيات والتقارير التي تربط المنظمة مع كل واحد من المتعاملين معها (زبائن، موردون ومنافسون)".

نلاحظ أن هذا التعريف قد تطرق إلى الزبائن والموردين والمنافسين بوصفهم جزءاً من القوى التنافسية للمنظمة.

- كما يعرف أنه: "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في المحيط التنافسي وتحديد الفرص والتهديدات". <sup>2</sup>

أما هذا التعريف فقد أكد أن التحليل عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تصل في الأخير لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

- كما تعرف على أنها: "مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن القوى التنافسية، فهذه البيانات والمعلومات تعطي الإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات". <sup>3</sup>

<sup>1</sup> نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 92.

<sup>2</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 06.

<sup>3</sup> بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 59.

يعتبر التعريف المقدم أوضح وأشمل من سابقه فقد عرف التحليل أنه عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات، وأن التحليل يعتمد على مجموعة من البيانات والمعلومات لكي يتم، وأن نتيجة التحليل لا تقدم للمنظمة حلولاً لمشاكلها بل فقط تبين لها مجموع الفرص التي يمكن أن تقتنصها والتهديدات التي تواجهها ويجب عليها تجنبها. ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن اعتبار أن تحليل القوى التنافسية عبارة عن عملية إجراء فحص للمحيط التنافسي عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها وتحديد اتجاهاتها وبالتالي التعرف على الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها وكذا التهديدات التي تواجهها والعمل على تجنبها.

➤ **الفرص:** الفرص هي عنصر مكون لمحيط المنظمة والتي يمكن أن تستغلها لصالحها. أو هي أوضاع أفضل للمنظمة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس...؛

➤ **التهديدات:** هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر المحيط، تكون لها تأثيرات سلبية على أهداف المنظمة. مثل: ظهور منافسين أقوياء، أو فرض ضرائب على منتجاتها. والتهديد حسب Kotler: يتمثل في مشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات المحيط والتي لها تأثير سلبي على نشاط المنظمة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المنظمة. فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة معينة، وقد يكون في وظيفة ما، أو إغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرف منافس معين".

### ثانياً: أهمية تحليل القوى التنافسية

تبرز أهمية تحليل القوى التنافسية في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها.

وتكمن أهمية تحليل القوى التنافسية في الآتي: <sup>1</sup>

- **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في حدة أنشطتها وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها؛
- **صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة المحيط الخارجي التي تساعد في وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف؛

<sup>1</sup> بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

-صياغة استراتيجية الموارد: يساعد فهم القوى التنافسية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛  
-النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: يسهم تحليل القوى التنافسية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها؛

-تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها؛

-المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ثالثا: أهداف تحليل القوى التنافسية

يهدف تحليل القوى التنافسية إلى وضع المنظمة ضمن موقع واضح في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه

وبيان الفرص والتهديدات التي تواجهها كما يهدف هذا التحليل إلى: <sup>1</sup>

-فهم أكبر للميزة التنافسية؛

-تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين في مواجهة نقاط قوة وضعف المنظمة؛

-تفهم استراتيجيات وخطط وأنشطة المنافسين الأوسع، اليوم وغدا؛

-امتلاك أساس معلومات يستخدم كأساس لامتلاك المنظمة ميزة لمواجهة المنافسة؛

-التعرف على إمكانيات التكامل الخلفي والأمامي لتخفيض القوة النسبية التفاوضية للموردين والزبائن.

إضافة إلى استخلاص أهم العوامل والمميزات التي تخص الصناعة لمعرفة حواجز الدخول والخروج منها،

وشروط تنقل عوامل الإنتاج، ومنه يمكن معرفة الوضعية التنافسية وقيمتها الاستراتيجية. <sup>2</sup>

المطلب الثاني: أساليب وعيوب القوى التنافسية

أولا: أساليب تحليل القوى التنافسية

إن قوى التنافسية ما هي إلا جزء من المحيط الخارجي للمنظمة، كما سبق الذكر، فهي تمثل محيطها الخاص،

القريب أو المباشر. لذا فإن الأساليب المستعملة في تحليل المحيط الخارجي تنطبق على أساليب تحليل القوى التنافسية.

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المسيلة، 2006، ص33.

<sup>2</sup> عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و2، سورية، 2011، ص 599.

ولأن المعلومة تعتبر أساس التحليل فإنه يفترض بالمنظمة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالقوى التنافسية، ويمكن لها أن تعتمد في جمع المعلومات على: <sup>1</sup>

### 1- أنظمة المسح البيئي:

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، وبشكل عام فإن هذه الأنظمة تكون واحدة أو أكثر من ثلاثة أنماط هي:

✓ أنظمة المسح غير المنتظمة: وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في المحيط. وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها قد أصبحت واقع حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى انصباب الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير. إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث المستقبلية؛

✓ أنظمة المسح المنتظمة: هذه الأنظمة تدور حول أحداث منتظمة يتم فحصها لغرض اختبار مكونات استراتيجية المنظمة، فقد يحصل أن يتم إعادة نظر سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه زبائن المنظمة مستقبلاً. وأن هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية والتي تعطي لها أهمية خاصة من قبل المنظمة؛

✓ أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة. وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

2- أنظمة التنبؤ: إن التنبؤ بمعطيات المحيط يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل القوى التنافسية ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ: <sup>2</sup>

✓ السلاسل الزمنية: يعتمد الشكل التقليدي لهذا الأسلوب على افتراض احتواء البيانات الخاصة للتحليل لأربعة مكونات أساسية هي:

<sup>1</sup> جواهر بوزيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص31.

<sup>2</sup> بوقصبة شريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سونطراك - الجزائر-)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2009، ص82.

-الاتجاه: ونعني به اتجاه تحرك المتغير موضع التحليل والتنبؤ (مثل المبيعات أو الربح) تحركا ثابتا ومستقرا في الأجل الطويل؛

-التقلبات الفصلية: وهي تقلبات تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة من حياة المشروع؛

-التقلبات الدورية: للمتغير موضوع التحليل وهي تختلف عن التقلبات الفصلية في كون أن زمن التقلب هنا وحجمه يختلفان مع اختلاف حجم ومدة دورة الأعمال؛

-التقلبات العشوائية: وهذه التقلبات تحدث بصورة غير منتظمة بحيث يصعب التنبؤ بها أو قياسها قياسا صحيحا.

✓ أسلوب التقدير والتخمين: يستخدم هذا الأسلوب في التنبؤ عندما تتعامل الإدارة مع بعض المتغيرات التي لا يمكن التعبير عنها كميا. أو عندما تكون العلاقة بين المتغيرات محل التحليل غير واضحة.

ومن الطرق المتبعة في هذا الأسلوب أخذ رأي رجال البيع فيما يتعلق بالطلب المتوقع. أو القيام باستقصاء الزبائن عن نيتهم في الشراء. وتعد الطريقة الأخيرة جيدة في حالة التنبؤ بالطلب على المنتجات، حيث أن عدد الزبائن المحتملين يكون محدودا.

✓ أسلوب دلقي: يعتمد هذا الأسلوب على استقصاء المختصين والخبراء من داخل المنظمة أو خارجها بهدف معرفة آرائهم بالتغيرات المحتملة في القوى التنافسية، ليتم بعد ذلك تجميع هذه الآراء وتصنيفها إلى آراء متوافقة وأخرى مختلفة تتم مناقشتها مع أصحابها لتفسير اختلافها، ثم تجمع بعد ذلك هذه الآراء كلها في توقع أو تنبؤ واحد.<sup>1</sup>

✓ السيناريوهات: السيناريو هو القصة المعدة للإخراج، وتشمل على وصف الأشخاص والتفاصيل الخاصة بالمشهد. وقد استخدم السيناريو في إدارة الأعمال منذ عام 1967.

وتعد السيناريوهات المكتوبة عبارة عن بدائل لمواقف مستقبلية ويميل المديرون لاستخدام السيناريوهات لأنها توفر الكثير من الإجابات عن عدة تساؤلات لها علاقة بالمستقبل.<sup>2</sup>

والسيناريو يكون كالتالي:<sup>3</sup>

-توفير ما يمكن توفيره من مؤثرات تخدم في تقييم معطيات استراتيجيات المنظمة؛

<sup>1</sup> إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 24.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>3</sup> محمد حسين العيسوي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدام مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالث، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2012، ص27.

- توفير منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة؛

- المساعدة على تحديد وتشخيص المواقف التي تهدد الخطط الواقعية؛

- مساعدة الأفراد على رؤية المواقف المحتملة.

ويعتمد هذا الأسلوب على أن الأحداث تتم في ظروف معينة وأنه باختلاف هذه الظروف تختلف الأحداث.

### 3- الرقابة البيئية:

يمكن للإدارة العليا للمنظمة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة منهجيتها الخاصة للرقابة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استنادا إلى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها وكذلك المدراء الرئيسيون في المنظمة يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار في الاستنتاجات والطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي. وفي هذه الحالة فإن الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها العديد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة المتقطعة من قبل المدراء من بعض المؤشرات والأحداث البيئية.

إن الحصول على المعلومات المطلوبة بأحد الأساليب الثلاثة المذكورة سابقا (المسح البيئي، التنبؤ البيئي والرقابة البيئية) ليس كافيا لوحده للقول أننا قمنا بتحليل القوى التنافسية، بل يجب على المسيرين استغلال المعلومات الحاصل عليها في استخراج الفرص والتهديدات لأن هذا العنصر يعتبر العملية الأهم في تحليل القوى التنافسية. فعملية تحليل الفرص والتهديدات تقدم احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المنظمة، من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص وتلك التهديدات. هذا ما يساعد المنظمة على توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات وذلك باتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة والغرض هنا ألا ننسى أو نترك أي عنصر من عناصر التهديدات والفرص، والتي سبق جمع المعلومات عنها واكتشافها؛

- تحديد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد أثر كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على كفاءة المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير، فعلى سبيل المثال إذا استخدم مقياس من (100 درجة) لكل عنصر فعلى المسؤول تحديد مدى تأثير كل عنصر بوضع درجة من 100، ويتم وضع الدرجة

<sup>1</sup> مداح عربي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنتدى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2005، ص 107.

من طرف كل المسيرين المشتركين في التحليل ثم يؤخذ المتوسط الحسابي لدرجات المسيرين ليمثل درجة التأثير لكل عنصر؛

- تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي؛

- وأخيراً تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث (أهمية العنصر = الأثر × احتمال الحدوث)، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماماً أكثر من المنظمة. وذلك باعتبار أن هذه الفرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وتحرك استراتيجي في اتجاهها، أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري وتحرك استراتيجي في اتجاهها.

### ثانياً: عيوب تحليل القوى التنافسية

تشير إحدى الدراسات الأخيرة لتحليل القوى التنافسية بأن هذا التحليل يجسد كلا من الذكاء التنافسي لجمع البيانات حول المنافسين، وتحليل وتفسير البيانات لغرض صناعة القرارات الإدارية. وقامت هذه الدراسة كذلك بتحديد ستة عيوب غالباً ما تلاحظ في طرق تحليل القوى التنافسية والجدول التالي يبرز هذه العيوب ويطابقها مع النشاطات التي يمكن أن يقوم بإجرائها المدراء التنفيذيون لمعالجة تلك العيوب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2005، ص 278.

الجدول رقم (01-01): عيوب التحليل التنافسي والنشاطات أو الإجراءات الإدارية

العيوب	الإجراء الإداري التنفيذي
سوء تقدير حدود الصناعة	تغيير صورة المنافسة من خلال التركيز على نوايا المنافسين والنظر إلى الصناعة من منظور الداخلين الجدد، ودراسة سبب اخفاق الداخلين الجدد واجراء فحص دقيق لأسباب فشل المنافسين.
سوء تحديد المنافسة أو التعرف عليها	دراسة أنماط استجابة المنافسين والعيوب واجراء المسح على العملاء والموردين والتركيز على قابلية المنافسين وامكاناتهم
الإفراط في التركيز على الكفاءة المنظورة للمنافسين	دراسة أنماط استجابة المنافسين وتحليل الوظائف والاتجاهات غير المرئية للمنافسين.
الإفراط في التأكيد أين يتم التنافس وليس على كيفية ذلك	دراسة النوايا الاستراتيجية للمنافسين، ودراسة الصناعة من منظور المنافسين.
الافتراضات الخاطئة حول المنافسين	تحويل مقولة المنافسة الجيدة إلى حقيقة حية، ودراسة أفعال المنافسين وأنماط المنافسين وأنماط استجاباتهم، وتأمين أو ضمان تمثيل مجاميع متنوعة في عملية تحليل التنافس، وتوعية العاملين حول المنافسين، وأثبات صلاحية الافتراضات من خلال مناقشتها مع المجهزين والعملاء.
الشكل النهائي للنتائج من التحليل	إيلاء الاهتمام إلى الكوادر العاملة والتنظيم، ووجود رؤية موحدة لتحليل المنافسة، وتكامل التحليل مع عمليات صناعة القرار، واستخدام المداخل غير التقليدية في تحليل المنافسين

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص 278.

### المطلب الثالث: المنافسون الحاليون (حدة المنافسة) والمحمولون (التهديد)

#### أولاً: المنافسون الحاليون (حدة المنافسة)

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.

إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى، التي سيتم ذكرها لاحقاً، فالمنظمة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المنظمات. فنقاط الضعف عند المنافسين تمثل فرصة للمنظمة كما أن التهديد الذي يواجهه هذه الأخيرة ما هو إلا نتيجة لنقاط قوة لدى المنافس.

أما فيما يخص حدة المنافسة بين المنظمات المتنافسة حالياً، أي بين المنظمات التي تعمل حالياً في نفس الصناعة، فإنها تزداد كلما زاد عددها ومحاولات القوة النسبية لهم وكثرت محاولات تخفيض السعر واتباع استراتيجيات عدائية.

وتقاس حدة المنافسة باستخدام المعايير التالية:<sup>1</sup>

### 1- عدد المنافسين:

تزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المنافسين وإذا وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن زيادة عدد المستهلكين أو زيادة معدل استهلاكهم فإن السوق يصبح ناضجاً وبالتالي لا يكون محط أنظار المنافسين الآخرين؛

### 2- تكاليف التحول:

تزداد حدة المنافسة إذا تمكن العميل من التحول من منظمة إلى أخرى بدون تحمل أي تكاليف، كمن يتحول من سوبر ماركت إلى آخر. وبالعكس لمن يريد تغيير جهاز حاسب آلي إلى آخر فإنه سيترتب عليه تكلفة نقل حيث أن هناك برامج لا تصلح للتعامل مع الحاسب الجديد<sup>2</sup>؛

### 3- حجم منظمات الصناعة:

تزداد حدة المنافسة كلما صغر حجم منظمات الصناعة الواحدة وتقاربت أحجامها في حين يقل ذلك التنافس كلما كان هناك شركات كبيرة وقليلة أين يتسم السوق بما يسمى باحتكار القلة، وفيه يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم وشروطهم على السوق كله؛

### 4- هامش الربح:

كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك المنظمات الصناعية على الدخول في حرب سعريّة واتباع استراتيجيات هجومية والقيام بحملات إعلانية مكثفة. وكذلك هامش الربح الكبير يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص 61.

<sup>2</sup> علي مايا وآخرون، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-، المجلد 29، العدد 1، 2007، ص 196

<sup>3</sup> حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 62.

### 5-ثقافة العميل:

كلما قلت ثقافة العميل وقل إدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة، كلما زادت حدة المنافسة بين منظمات الصناعة نظرا لإمكانيات استخدام الإعلانات للتأثير على العميل؛

### 6- مرونة انتاج:

تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة كلما لم تستطع التحكم في الكميات المنتجة وبالتالي كان هناك احتمال لزيادة العرض عن الطلب؛

### 7-عوائق الخروج:

إن وجود عوائق الخروج مثل تخصص الأصول، سوف يمنع المنافسين الضعفاء من ترك الصناعة مما يجعلهم يجربون على استخدام كافة أساليب المنافسة للاستمرار في نشاط الأعمال. وهو ما يزيد من حدة المنافسة الصناعية؛

### 8-التكاليف الثابتة:

للتكاليف الثابتة أثر كبير على طريقة إدارة وحدات النشاط، فعندما تواجه المنظمة تكاليف ثابتة مرتفعة فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للزبائن حتى يتمكنوا من زيادة الطلب.<sup>1</sup>

### ثانيا: المنافسون المحتملون (التهديد)

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة ما يترتب عن دخول هذه المنظمات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمنظمات القائمة.

إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية لذلك يجب على المنظمة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة، وتمثل عوائق دخول الصناعة في الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كرامشة، عبير حسون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 19، 2010، ص15.

<sup>2</sup> دانيال الحمصي، أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق، ص11.

**1-اقتصاديات الحجم:**

يقصد باقتصاديات الحجم الانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو أي نشاط آخر) كلما زاد حجم الإنتاج. فالمنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كميات كبيرة من السلع بكلف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد وهو ما يشكل عائقا أمام دخولهم.

إن سياسة اقتصاديات الحجم تجعل الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق والمعاناة التكلفة العالية، أو الدخول على نطاق واسع وتحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين. وهكذا فإنه عندما يتوفر لدى المنظمات القائمة حجما اقتصاديا كبيرا، تنقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين محتملين إلى الصناعة؛

**2-تميز المنتج:**

إن تميز المنتج يعني أن المنظمات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء، ويشكل تميز المنتج حاجزا للدخول باعتباره يحتم على الداخلين الجدد تكبد تكاليف باهظة خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية وحملات ترويج بالمنتج حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية. كما أنه يتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمنظمة الجديدة<sup>1</sup>؛

فالفروقات المادية أو الشكلية أو غيرها تجعل المنتج خاصا أو متميزا في نوعه عند المستهلكين.

**3-متطلبات رأس المال:**

في معظم القطاعات، الاستثمار المبدئي أو ما يعرف بـ "تذكرة الدخول المالية" يعتبر مطلبا مهما من أجل دخول النشاط بقوة، وهو ما يعتبر عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد؛

فعندما تحتاج المنظمة إلى كمية كبيرة من رأس المال لدخول صناعة معينة، وتفتقر إلى هذه الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلا. مما يحسن فرص الربحية الأعلى للمنظمات القائمة في الصناعة، فالقليل من المنظمات تمتلك موارد كافية للاستثمار في بناء المصنع وتعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين للمنظمات القائمة.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص219.

ويمكن القول أن المتطلبات المالية لدخول الصناعة يعتبر أهم عائق من عوائق دخولها، فدخول المنظمة صناعة جديدة يتطلب منها القيام بعمليات إشهارية، مصاريف البحث والتطوير واقتناء تكنولوجيا متطورة وهو ما يعتبر عبئا كبيرا عليها وقد يثنىها عن دخول الصناعة.<sup>1</sup>

#### 4- تكاليف التبديل أو التحويل:

تكاليف التبديل هي تلك التكاليف الآنية التي يتحملها الزبون نظير انتقاله من منتج منظمة إلى منتج منظمة أخرى، وتعد هذه التكاليف بمثابة حاجز لصلابة العلاقة بين الزبون والمنظمة. فلكي ينجح الداخلون المحتملون في الصناعة عليهم أن يقنعوا الزبائن التحول من المنظمات القائمة في الصناعة حاليا إلى منظماتهم، وهو ما يفرض وجود عمليات اختبار منتجات المنظمات الجديدة والتفاوض على عقود الشراء وهو ما يكلف الزبون مصاريف تجعله مترددا في التغيير، هذا ما يفرض على المنظمات التي تعتمد الدخول في الصناعة تحديا يجب أخذه بعين الاعتبار.<sup>2</sup>

#### 5- الوصول إلى قنوات التوزيع:

إن قنوات التوزيع هي في الغالب منظمة وموزعة حول المنظمات المتواجدة حاليا في الصناعة. لذا فإنه على الداخل الجديد اقتناع الموزعين الحاليين على توزيع منتجاته في شبكات التوزيع المتواجدة حاليا أو خلق شبكة توزيع خاصة به من خلال عملية التكامل الرأسي. وهو ما يشكل صعوبة أمام الداخل الجديد نظرا لصعوبة مهمة اقتناع الموزعين.

وما يزيد الأمر صعوبة هو إمكانية وجود علاقات طويلة للمنافسين الحاليين مع الموزعين في قنوات التوزيع أو علاقات خاصة جدا. كما أن انشاء قنوات خاصة يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

#### 6- سياسة الحكومة:

يمكن أن يفيد نظام الحكومة الصناعة أحيانا من خلال إصدار إجراءات مثل وضع قيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما وتحديد حرية الوصول إلى المواد الخام.

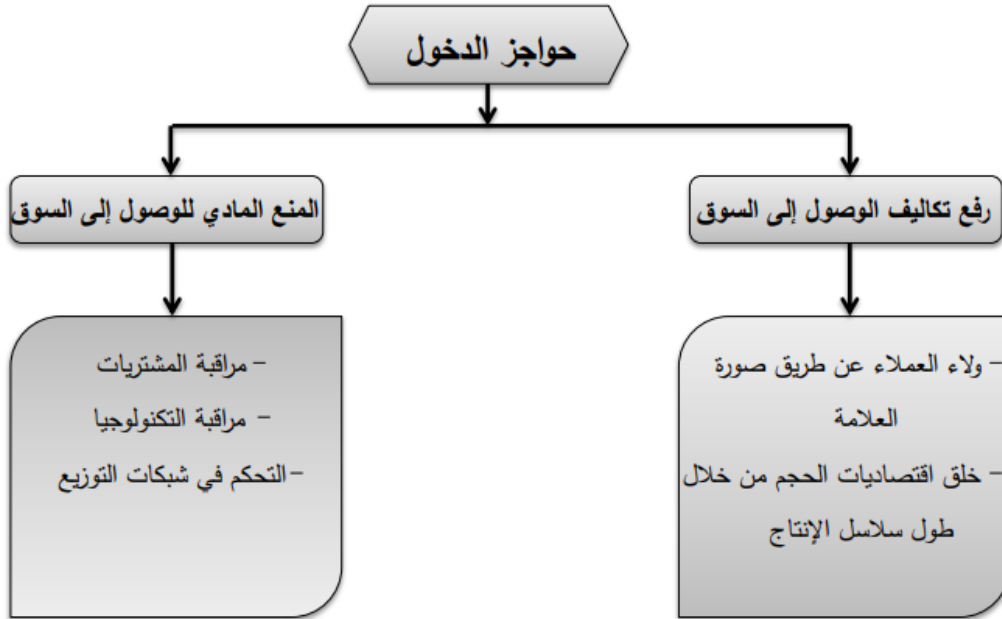
<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي مصطفى محمود أبو بكر، رشدي حبة، مرجع سبق ذكره، ص59.

<sup>2</sup> دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء "دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير (غير منشورة)، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2006، ص83.

كما يمكن لسياسة الحكومة أن تشكل عائقا أما دخول منافسين جدد عن طريق سن قوانين وتشريعات من شأنها أن تحرمهم من الاستفادة من دخول الصناعة والتهوين عن ذلك.<sup>1</sup>

ونجد الشكل التالي يوضح حواجز أخرى للدخول تجتمع في مجموعتين أساسيتين الأولى تهتم بطرق رفع تكاليف الوصول إلى السوق والثانية تتضمن المنع المادي للوصول إلى السوق:

الشكل رقم (01-01): حواجز الدخول



Source : Michel Darbelet et al, l'essentiel sur le management, 5eme édition, Berti, Alger, 2007, p419.

#### المطلب الرابع: المنتجات البديلة والموردون والزبائن

##### أولاً: المنتجات البديلة (التهديد)

إن القوة الأخرى التي تطرق إليها بورتر في نموذج هـ هي المنتجات البديلة والتي يمكنها، من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة، تهديد النجاح الاستراتيجي للمنظمة. هذه القوة تعتبر قوة "حية دائماً" لأنها تمثل قلب النظام فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حالياً بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة.

<sup>1</sup> أحمد بن موية، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص94.

والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلي احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المنظمة. هذه المنتجات توقع ضغوط على الربح بالنسبة للمنتجات الحالية. وهي منتجات تؤدي، أو تقريبا، نفس الوظيفة التي تؤديها المنتجات القائمة.<sup>1</sup>

وتزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما. كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق. وتؤثر استراتيجيات وسياسة الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الاحلالية لها. ومن أحد الأمثلة المشهورة في هذا المجال هو قيام حكومة إحدى الدول بإنتاج بديل للطاقة مصنوع من السكر وذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في السبعينات. ولتنفيذ هذا البديل قدمت الحكومة كل الاستثمارات اللازمة لتمويل هذه المصانع وتدعيم أسعار السكر المورد من المزارعين، كما أصدرت عدة تشريعات من شأنها تشجيع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة والعمل على توزيعه من خلال محطات و منافذ التوزيع المختلفة. ومما زاد من جاذبية هذا البديل هو انخفاض أسعار السكر عالميا وارتفاع أسعار البترول في ذلك الوقت، من جانب آخر أدى قيام الحكومة باستخدام قدراتها المالية والتشريعية لتأييد هذا البديل إلى تسهيل عملية الإحلال بين النوعين من مصادر الطاقة.

### ثانيا: الموردون والزبائن (القوة التفاوضية)

تعمل المنظمات في الصناعة في نوعين من الأسواق هي أسواق المدخلات وأسواق المخرجات. ففي أسواق المدخلات، تشتري المنظمات المواد الخام، الأجزاء والخدمات المالية والعمالية. وفي أسواق المخرجات، تقوم ببيع السلع والخدمات إلى المستهلكين، وفي كلا النوعين من الأسواق تؤدي التعاملات إلى تحقيق قيمة لكل من البائع والمشتري ويعتمد تقسيم هذه القيمة بينهم على القوة التفاوضية النسبية لكل منهما.<sup>2</sup>

#### 1-الموردون (القوة التفاوضية):

الموردون هم تلك الأطراف من أفراد أو منظمات والتي تمد المنظمات القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزامها تجاه زبائنها، والموردون، وعلى غرار الزبائن، سوف يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم، (وكنتيجة لذلك رفع تكاليف التحول من مورد لآخر بالنسبة للعميل)، بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية.

<sup>1</sup> أحمد بن موية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 19.

وتعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة. فتحليل الموقف التنافسي للسوق يعتبر أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للموردين.<sup>1</sup>

وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- العرض أكثر تركيزاً من الطلب؛

- عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول موردين جدد أي أن السوق الذي يعملون فيه ليس حيويًا جذابًا؛  
- انخفاض العرض؛

- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها؛

- عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة؛

- عندما يمكن للموردين أن يشكلوا تهديداً لأي محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة؛

- عندما تتحمل المنظمات العاملة في الصناعة تكاليف عالية إذا ما فكرت في اللجوء إلى موردين آخرين؛

- إذا امتلك الموردون معلومات كافية حول عناصر الصفقات في الصناعة.

في هذه الحالة (أي زيادة القوة التفاوضية للموردين) سيعتمد الموردون إلى فرض الأسعار التي يرغبون بها وشروط البيع التي تناسبهم، أما في الحالة العكسية فإن المنظمات ستكون هي صاحبة السلطة أين يكون بإمكانها إتمام الشروط التي تناسبها.

## 2- الزبائن (القوة التفاوضية):

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبياً بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة.

فالزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول على جودة أعلى وخدمات أكثر، وترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 152.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 41.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- حجم وتركز الزبائن مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد الزبائن وزاد حجم مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء الزبائن؛
- إذا كانت المنتجات التي يشتريها الزبائن من الصناعة تمثل جزءا كبيرا من إجمالي مصاريفهم. فهنا يكون الزبائن على استعداد لاتفاق الموارد اللازمة لاقتناء المنتجات بالأسعار المناسبة، أما إذا كانت المنتجات لا تشكل إلا جزءا صغيرا من مصاريفهم هذا يجعلهم أقل حساسية للسعر؛
- إذا كانت المنتجات التي يكتنيها الزبائن هي منتجات معيارية أو غير متميزة. فكلما قل تمايز المنتج أصبح الزبائن أكثر ثقة بأنهم سيجدون دائما عروضاً بديلة، وبالتالي تزداد قوتهم التفاوضية؛
- تكاليف التحويل: إن تحول الزبون من مورد أو من منتج لآخر يكلفه مجموعة من المصاريف. وإذا كانت هذه المصاريف مرتفعة فإن هذا سيضعف من القوة التفاوضية للزبون، وعلى العكس فإن القوة التفاوضية لهذا الأخير تتعزز في حالة ما إذا واجه البائعون تكاليف التحويل؛
- تهديد التكامل الخلفي: إذا قام الزبائن بالتكامل الخلفي سواء كان كلياً أو جزئياً يكونون بصدد وضعية يطالبون فيها بتنازلات تساومية، وبذلك تزداد قوتهم التفاوضية. ولكن يمكن أيضاً للمنظمات العاملة في الصناعة أن تشكل تهديداً عن طريق عملية التكامل الأمامي مع الزبائن الرئيسيين في الصناعة؛
- المنتجات ليست ذات أهمية بالنسبة للحدود التي يطلبها الزبائن؛
- عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف الموردين، فإن قوتهم التفاوضية ستتعزيز على خلاف حالة ما إذا كانت المعلومات شحيحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص132.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة مصدرا مهما لجميع الدارسين والباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات عملية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، ويهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياتها وأهدافها، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو مباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وأبعادها.

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

فيما يلي سيتم عرض ما تم الحصول عليه من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع وذلك من خلال متغير واحد أو المتغيرين معا:

## أولا: الدراسات العربية

## 1-دراسة محمد عبد الجليل ناجي المليكي وفهد يحي محمد الجحافي 2019:

كانت هذه الدراسة بعنوان "أدوات تحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)"، جامعة إب، اليمن، مجلة القلم، العدد 12، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتصنيفها، وتحليل أبرز أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، وتشخيص العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي ببعضها البعض، وتطوير أداة تحتوي على خصائص مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعد أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بمثابة العصب الذي يحرك منظومة الإدارة الاستراتيجية، وتوجيهها نحو اختيار الأدوات المناسبة التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، كما يؤدي استخدامها إلى تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وتطويره، بما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية وخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية.
- تتنوع وتعدد أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، حيث يمكن استخدامها في تحليل البيئة الخارجية، مثل أدوات: (تحليل بيستل، تحليل ريجلو، نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة، استراتيجية المحيط الأزرق)، وفي تحليل البيئة الداخلية، مثل أدوات: (نموذج ماكينزي للعناصر السبعة، تحليل سلسلة القيمة)، علاوة على ذلك، هناك أدوات تكملية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مثل أدوات: (تحليل سوات، مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، مصفوفة تقييم العوامل الخارجية).

## 2-دراسة سالم الياس 2016:

كانت هذه الدراسة بعنوان: "التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية بـ برج بوغريج"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة تطبيق نموذج بورتر الخماسي للقوى التنافسية على شركة كوندور للصناعات الالكترونية، من أجل معرفة أهم القوى المؤثرة على المنافسة في قطاع الصناعات الالكترونية، استعدادا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تشكلها هذه القوى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا تعتبر شركة كوندور للصناعات الالكترونية مورديها تهديدا لها بقدر ما تعتبرهم، ويعتبرون أنفسهم-الموردين- شركاء بعضهم مع بعض بهدف الارتقاء بجودة منتوجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية، الإقليمية والدولية، والتي مكنتها (قدرتها التنافسية) من اقتحام بعض الأسواق العربية والإفريقية سعيا إلى الدخول إلى الأسواق الأوربية.

- تتعامل شركة كوندور مع مجموعة متعددة ومتنوعة من الزبائن، والتي لا ترى فيهم تهديدا على اعتبار أنهم لا يشكلون قوة تفاوضية كبيرة على الأقل في المدى المنظور، بسبب تركيزها على تقديم منتوجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، بالإضافة إلى كسبها لولاء زبائنها نتيجة للسبب المذكور، بالإضافة إلى ضمائها لخدمات ما بعد البيع عبر كامل التراب الوطني؛

- رغم هذه المزايا غير أننا نستطيع القول أن المؤسسة ليست في مأمن من تهديد القوة التفاوضية للزبائن في حال حصولهم على مزايا أفضل من المؤسسات المنافسة.

- نعتقد بأنه لا توجد حاليا منتوجات بديلة يمكنها إحلال منتوجات شركة كوندور للصناعات الالكترونية، على اعتبار أن كل المؤسسات أن المؤسسات العاملة في قطاع الالكترونيات تنتج نفس المنتوجات والتي هي غير بديلة.

## 3-دراسة بن سديرة عمر، 2012-2013:

كانت هذه الدراسة بعنوان: "التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013.

يهدف الباحث إلى دراسة اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف خصوصا، وفي الجزائر عموما نحو اعتماد التحليل الاستراتيجي بمختلف أبعاده، وتقييم مدى إدراكهم لأهميته في بناء وتطوير المزايا التنافسية بمؤسساتهم. بالإضافة لمحاولة التوصل إلى تحديد أهم السبل المساعدة على اعتماد التحليل الاستراتيجي في العملية الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بناء وتطوير المزايا التنافسية له علاقة ارتباطية قوية بأبعاد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وبذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل الاستراتيجي لهذه الأبعاد، ودراسة علاقات التأثير والتفاعل المتبادلة بينها؛  
- تتمحور العناصر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية حول قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تلبية متطلبات السوق بشكل أفضل من المنافسين، معتمدة بذلك مجموعة من الركائز المتمثلة في الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للاحتياجات العملاء؛

- يتطلب التحليل الاستراتيجي الفعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر مجموعة من المقومات التي تختلف من حيث أهميتها النسبية، ولعل أكثرها تأثيرا على نجاح هذا التحليل تلك المرتبطة بسلوك المسير ومدى التزامه ودعمه للممارسات العملية للمفاهيم الاستراتيجية المختلفة.

#### 4-دراسة بوقصبة شريف 2008-2009:

كانت هذه الدراسة بعنوان "دور تحليل البيئة الخارجية لمنظمة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة شركة سونطراك -الجزائر-)", مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009.

هدفت هذه الدراسة على تحديد الدور الذي يلعبه تحليل البيئة الخارجية في تقييم الخيار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية متخذة من مؤسسة سونطراك -الجزائر- كحالة للدراسة، وهدفت الدراسة أيضا، وعلى غرار الدراسات الأخرى، إلى استجلاء الغموض حول تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية والخيارات الاستراتيجية التي تملكها عن طريق تحليل نظري لمجموعة من العناصر المتعلقة بكل متغير. واهتمت الدراسة أيضا بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة مستخدمة في ذلك المعلومات التي تم الحصول عليها، حيث حللت البيئة الخارجية العامة بمكوناتها وعواملها السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والإيكولوجية، وتطرق في تحليل البيئة الخاصة إلى مجموعة من القوى هي: الممولون، الوسطاء، العملاء، الموردون، والمنافسون. أما فيما يخص الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فإن المؤسسة محل الدراسة تهتم باتباع خيار النمو والتوسع على المستوى العام، أين تعتمد على استراتيجيات

التنوع المترابط بالنسبة لأنشطتها الرئيسية والتنوع غير المترابط بالنسبة للأنشطة المستحدثة، كما انتهجت خيار التكامل الذي اتخذ أشكال عديدة كالشراكة والشراء. أما على مستوى وحدات الأعمال فإنها تنتهج خيار السيطرة عن طريق التكاليف وخيار التميز.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية هي عملية مستمرة باستمرار تغير وتعقد هذه البيئة، كما أن عملية تشخيص الفرص والتهديدات يجب أن تحظى بنوع من الاهتمام وذلك لأهمية نتائج هذا التشخيص. إلا أن هذا الأخير ليس كافياً إن لم يكن مرفقاً بسعي نحو توجيه استراتيجيات المؤسسة من أجل الاستفادة من نتائج هذا التشخيص عن طريق اغتنام الفرص واجتناب التهديدات.

### 5-دراسة الطيب داودي 2007:

كانت هذه الدراسة بعنوان "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، حيث تناولت هذه الدراسة مفهوم الاستراتيجية، وماهية تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية حيث انه إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث ذكر الباحث العوامل البيئية الداخلية والخارجية ووضح أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

وفي الأخير توصل الباحث إلى كيفية تأثير العوامل الداخلية في صياغة الاستراتيجية حيث أن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في صياغة الاستراتيجية، وأثر البيئة الخارجية في صياغة الاستراتيجية حيث يحتم على المؤسسة استقراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة، وأن تحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية، أهمية بالغة في رسم أي استراتيجية للمنظمة، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

## 6-دراسة بن واضح الهاشمي 2005-2006:

كانت هذه الدراسة بعنوان "محاولة لتشخيص المحيط الخارجي لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.

تناولت هذه الدراسة موضوعا مهما في الإدارة الاستراتيجية وهو تشخيص البيئة الخارجية ومساهمتها في بناء الاستراتيجية لمؤسسة اقتصادية لتهدف إلى بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.

وتطرقت الدراسة إلى مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal كعينة للبحث مستخدمة عدة أساليب إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية. ومحاولة منها للتعرف على الفرص والتهديدات أخذت هذه الدراسة على عاتقها دراسة البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص، فالجانب العام لتشخيص البيئة تطرق إلى العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والسياسية، أما الجانب الخاص أو البيئة التنافسية فقد تطرقت إليها من جانب المنافسين، العملاء، الموردون، الممولون.

لتصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تملك طاقة إنتاجية يمكن استغلالها وهي غير مستغلة، كما أنها تعاني تهديدا من قبل بعض المنتجات المقلدة (التي يعبر عنها بمنتجات الاحلال) التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية رغم أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة في مجال نشاطها، كما أنها لا تعطي اهتماما لاقتراحات وشكاوى الزبائن إذ تقوم بالإنتاج حسب ما تراه مناسبا وهو ما يفسر ضعف القوة التفاوضية للزبائن والتي تترجم في انعدام الثقة الكاملة في العملاء من قبل المنظمة. أما عن المنافسين فإن المؤسسة يمكن أن تتعايش مع منافسيها في السوق لأنها تحتكر السوق فهي بذلك لا تعاني من المنافسة المحلية بقدر ما تعاني من المنافسة الخارجية، التي تظهر غالبا في شكل سوق سوداء، التي يجب أن تتوخى الحذر منها ذلك أنها تنشط في إطار غير قانوني. ومن جانب الموردين تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الموردين الأجانب حيث تستورد موادها الأولية من دول أجنبية وبأسعار باهظة وهو ما ينعكس على أسعار المنتجات النهائية حيث تكون حيث تكون مرتفعة وليست في متناول الزبائن وهو ما يجعل العلاقة بين المورد والمؤسسة علاقة مزاحمة وليست شراكة وهو ما يؤثر على القدرة التفاوضية للمؤسسة مع زبائنها.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة Deepak Tomar، 2020 بعنوان Porter's Competitive Forces Model and SWOT Analysis to Payments

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تطبيق نموذج بورتر وتحليل SWOT على صناعة المدفوعات المالية الالكترونية حتى تتمكن المنظمة من تحسين البنية التحتية للتكنولوجيا مع مراعاة جميع القوى الخمس وتحسين الإستراتيجية باستخدام نماذج SWOT التي توفر نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد، وقد كان ذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يساعد نموذج بورتر وتحليل SWOT الشركات في تقييم مختلف القوى الفاعلة في قطاع المدفوعات المالية الالكترونية؟، وقد تمت معالجة الموضوع من خلال منهجية تحليلية بناء على ابحاث سابقة، وقد تم التوصل إلى أن صناعة الدفع هي نظام معقد للغاية على عكس العديد من الصناعات الأخرى، ويمكن أن يؤدي تطبيق تحليل Porter / SWOT إلى نتائج مزدهرة في هذه الصناعة، كما تختلف النتيجة حسب الصناعة والمنظمة وتنفيذ هذه النماذج، ولكن عادةً ما تكون النتائج واعدة للغاية<sup>1</sup>.

### 1- دراسة Néstor Fernando et al، 2015 بعنوان Reliability and validation model for a Porter's competitive forces "threat of new entrants": Findings from banking industry in Colombia

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج يركز على التحقق من صحة إحدى قوى السوق التنافسية الخمس التي قام بها مايكل بورتر؛ في الوقت المحدد قوة التهديد للوافدين الجدد في فئة "حواجز الدخول"، وقد كان ذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: هل قوة التهديد للوافدين الجدد التي اقترحها بورتر يمكن أن تسهم في تفسير الديناميكية الجانبية للقطاع المالي؟، وقد تمت معالجة الموضوع من خلال شقين أحدهما نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التعرف على مختلف القوى التنافسية مع التركيز على الوافدين الجدد؛ أما في الجانب التطبيقي فقد تم التطرق الى عينة من المؤسسات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أداة الدراسة في استبيان موزع على عينة من 51 مؤسسة مالية من القطاع المصرفي الكولومبي في سنة 2015، وقد تم التوصل إلى أن من خلال دراسة العلاقات بين العوامل، اتضح أن عامل اقتصاديات الحجم هو العامل الذي يساهم بشكل أكبر في النموذج، ويؤثر بشكل مباشر على عوامل تمايز المنتج، وتغيير التكاليف، والوصول إلى قنوات

<sup>1</sup> Deepak Tomar, Porter's Competitive Forces Model and SWOT Analysis to Payments, International Journal of Information Science 2020, 10(2), USA.

التوزيع ، أي إذا كان تمكنت المؤسسة المالية من التأثير بشكل مباشر على اقتصاديات المقاييس الخاصة بها ، والتي بدورها ستؤثر على سلوك العوامل الأخرى المذكورة سابقاً<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا "واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية" والتي بلغ عددها 6 دراسات سنتناول في هذا المطلب أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

#### -أولاً: أوجه التشابه

الجدول أدناه يوضح أوجه التشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية:

#### الجدول رقم (01-02): أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيان	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
أداة الدراسة	تم الاعتماد في الدراسة على الاستبيان
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة تطبيقية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

#### ثانياً: أوجه المقارنة

اختلفت الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة في بعض النقاط وهي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup>Néstor Fernando et al, Reliability and validation model for a Porter's competitive forces "threat of new entrants": Findings from banking industry in Colombia, Contaduría y Administración 65 (2) 2020, Mexico.

الجدول رقم (01، 03): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف		البيان
الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	البيان
هذه الدراسة حاولت الدمج بين المتغيرين نموذج تحليل القوى التنافسية والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.	تعدد الدراسات بين ما تناول متغير واحد في حين أضافت بعض الدراسات متغيرات أخرى.	متغيرات الدراسة
دراستنا تمت خلال سنة 2022.	الدراسات السابقة المختارة محصورة 2005 من إلى 2019، لم تتجاوز في مجملها 14 سنة.	فترة الدراسة
تمت دراستنا بولاية الوادي.	هذه الدراسات، قد تمت في أماكن مختلفة على المستوى الوطني وتمثلت في: برج بوعريريج، سطيف، بسكرة، لمسيلة، ودراسة على المستوى العربي في اليمن.	مكان الدراسة
شملت دراستنا.	بعض الدراسات السابقة تم تطبيقها على مؤسسات صناعية والبعض الآخر على مؤسسات اقتصادية باستثناء دراسة محمد عبد الجليل ناجي المليكي وفهد يحيى محمد الجحافي التي تم تطبيقها على المؤسسات التعليمية.	نشاط المؤسسات محل الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

#### ثالثا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاستفادة منها في اثراء الجانب النظري للدراسة؛
- التعرف على مختلف الاختلافات والتداخلات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة؛
- الربط والمقارنة وتحليل النتائج بين ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

## خلاصة الفصل:

ومما سبق يمكننا القول ان العديد من المؤسسات تنظر للتكيف البيئي كعنصر لا يمكن التحكم فيه والتي عليها أن تتأقلم وتتكيف معه، وهو القدرة على التوازن والانسجام بين المؤسسة والبيئة، ويقاس هذا التكيف بمدى قدرة المؤسسة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة وتجنب التهديدات والأخطار التي تواجهها في التطوير والحصول على تأييد المجتمع.

فلهذا إن دراسة البيئة تفيد المؤسسة في وضع الاستراتيجيات الفعالة من خلال تحليل عوامل القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات والعوامل التي يمكن التحكم بها والعوامل التي لا يمكن التحكم بها، فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على قدرتها على التكيف والانسجام بعوامل البيئة.

وإن تحليل القوى التنافسية أو محددات الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الاستراتيجية، وتحليل القوى التنافسية يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في المحيط المؤثر في الصناعة لتحديد المنافسين وخصائصهم، واحتمال دخول منافسين جدد ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وماهي القوة التفاوضية التي يملكها كل من العملاء والموردين. فتحليل القوى التنافسية يعد مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في محيط الصناعة، من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فعاليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها.

# الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

**تمهيد:**

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصل النظري، وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية، نسعى من خلالها إلى معرفة واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، ولتحقيق ذلك عمدنا إلى إعداد استمارة احتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محاور الدراسة، وقد وزعت هذه الاستمارات على عينة الدراسة، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي:

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

❖ المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة من ذلك التعريف بمنهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، كذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان الأساليب المستخدمة في معالجة النتائج.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية دراسة عينة من المؤسسات ولاية الوادي، حيث سنتطرق إلى أهم الاجراءات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات:

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

تهدف الدراسة في هذا الجزء على معرفة واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية دراسة عينة من المؤسسات ولاية الوادي  
أولاً-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأفراد (ملاك مسيرين، مدرء، رؤساء مصالح، موظفين اداريين) في بعض المؤسسات الخدماتية والمختلط بولاية الوادي، حيث تعبر كفاءة مناسبة للإجابة على محاور الدراسة كونها تقع على عاتقها امكانية استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية.

ثانياً-عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تتكون من القطاع العام بولاية الوادي، بلغ عددها حوالي (36) والموضحة في الملحق رقم (02)، حيث تم توزيع استبيان واحد إلى ثلاثة استبيانات لكل مؤسسة بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (53) استبان، أستردها منها (53) أستبعد منها (03) غير صالحة، ولقد تم إخضاع (50) استبانة للتحليل، كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): جدول يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والخاضعة للتحليل

النسب المئوية	العدد	البيان
100%	53	الاستبيانات الموزعة
100%	53	الاستبيانات المسترجعة
5.66%	03	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
94.33%	50	الاستبيانات الخاضعة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ( Likert ) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول التالي، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2-2) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي :

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1
الوسط المرجح	5-4.2	3.40-4.60	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

Source: Rensis Likert, A Technique for the Measurement of Attitudes , Archives of psychology, vol 140, 1932, P 46 .

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	2,34 - 3,66	1-2,33

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

حيث أن عدد المستويات = 3

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع الثاني: استبانة ونموذج الدراسة :

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء ووجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة حول مشكلة الدراسة.

ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل، فتعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية الدراسة والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛

- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

**أولاً - إعداد استمارة الاستبيان:** قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

**1- القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية والوظيفية عن المستجيب (العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، حجم المؤسسة، قطاع النشاط)؛

**2- القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 32 فقرة موزعة على محورين كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)، حيث محاور الدراسة كانت كما يلي:

**أ- المحور الأول:** نموذج تحليل القوى التنافسية ويتكون من (22) فقرة.

**ب- المحور الثاني:** التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتتكون من (10) فقرات.

**ثانياً- نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة:** من خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في المؤسسات العاملة بولاية الوادي، نموذج تحليل القوى التنافسية كمتغير مستقل، أما التحليل الاستراتيجي كمتغير تابع .

**ثالثاً- أسلوب الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله يتم وصف وتبيان الظاهرة موضع الدراسة وهي واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المؤسسات العاملة بولاية الوادي بتوفير البيانات وتحليلها وتفسيرها والوقوف على دلالاتها، كما يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية حول مشكلة الدراسة.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1- المصادر الثانوية:** تم التوجه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى المصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية واللغة الاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمجلات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم إعداد استبانة بهدف جمع البيانات الأولية كأداة رئيسية صممت لهذا الغرض ووزعت على مؤسسات عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بعد الاطلاع عن الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة تم بناء استبانة عن " واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية" من أجل استخدامها لجمع البيانات والمعلومات من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات بولاية الوادي، حيث تمت صياغة فقراتها وعرضها على مجموعة من المحكمين وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون قد بلغ عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة، والملحق رقم (01) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

ومن أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

**1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة؛

**2- التكرارات والنسب المئوية:** ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؛

3- الاختبارات الإحصائية: والتي من بينها اختبار الطبيعة، فإذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية وإلا فنستخدم الاختبارات اللامعلمية.

4- اختبار التوزيع الطبيعي: يعتبر هذا الجزء مهم جدا في تحديد نوع التحليل الذي سوف نعتمده في باقي الدراسة والتحليل الإحصائي، كونه يحدد للباحث الطريق الذي سوف يعتمده في استعمال الطرق المعلمية أو اللامعلمية، وتجدد الإشارة إلى أنه هناك شيئين أساسيين في هذا الإطار والمتعلقة أساسا بدراستنا هذه، وتعتبر مختلف المتغيرات المتمثلة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مختلف فقرات الاستبيان رتبته كونها تراوحت بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة التي تم إعطاؤها أوزان نسبية تراوحت بين 1 و5، عموما فإن هذا النوع من الدراسة المعتمدة على الاستبيان والتي تركز على تحليل ليكارت تكون غير خاضعة للتوزيع الطبيعي والذي سوف نبينه كالتالي وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين بمستوى دلالة 5%.

H0-: البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H1 - :البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا أربع محاور وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-3): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار سيمرنوف		المحاور	
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية		
0.200	0.108	البعد الأول	المحور الأول
0.200	0.094	البعد الثاني	
0.055	0.126	البعد الثالث	
0.068	0.148	البعد الرابع	
0.200	0.099	اجمالي المحور الأول	
0.070	0.120	المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

يلخص هذا الجدول بدوره نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد على إحصائية كولمغوروف سيمرنوف مع القيمة الاحتمالية الخاصة، وهذا حسب كل محور على حدا لإجابات المستجوبين، ثم لكل مجموع المحاور ويليها في الأخير قيم توزيع الاختبار التوزيع الطبيعي لجميع المحاور ككل. وتتلخص نتائج الاختبار كما كالاتي :

- بالنسبة للمحور الأول البعد الأول: المنافسون/ المنافسون المتحملون، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية كولمغوروف سميرنوف كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول بأن إجابات أفراد العينة تخضع للتوزيع الطبيعي؛

- بالنسبة للمحور الأول البعد الثاني: الموردون/الموردون المحتملون، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية كولمغوروف سميرنوف كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول بأن إجابات أفراد العينة تخضع للتوزيع الطبيعي؛

- بالنسبة للمحور الأول البعد الثالث: الزبائن/المنتجات البديلة نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية كولمغوروف سميرنوف كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول بأن إجابات أفراد العينة تخضع للتوزيع الطبيعي؛

- بالنسبة للمحور الأول البعد الرابع: جماعات الضغط نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية كولمغوروف سميرنوف كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول بأن إجابات أفراد العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

- بالنسبة للمحور الأول الكلي نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية كولمغوروف سميرنوف كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول بأن إجابات أفراد العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

- بالنسبة للمحور الثاني نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية كولمغوروف سميرنوف كانت في إجمالها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تقول بأن إجابات أفراد العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

وبالتالي فإننا سوف نعتمد الاختبارات المعلمية في الدراسة الإحصائية.

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

اعتمدنا هنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية

كما يلي:

**الفرع الأول: الصدق الظاهري:** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في الهيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

**الفرع الثاني: الصدق البنائي:** بالإضافة إلى الصدق الظاهري فقد قمنا بالتحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاوَر أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارات وجميع عبارات الاستبيان وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

**أولاً- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول-البعد الأول :**

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم ( 2-4 ): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الأول مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4	5
معامل الارتباط	0.839	0.830	0.620	0.753	0.547
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت موافقة كما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط لكل العبارات بين 0.547 و0.839، وتقريباً كلها طردية قوية حيث حققت العبارة الأولى أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.839، بينما حققت العبارة الخامسة أقل معامل ارتباط بـ 0.547، وكل معاملات الارتباط كانت كلها معنوية عند مستوى معنوية 5% نظراً لأن مستوى معنويتهم كان أقل من 0.05.

عموماً كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

**ثانياً- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول-البعد الثاني :**

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم ( 2-5 ): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الثاني مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4	5	6
معامل الارتباط	0.632	0.673	0.590	0.290	0.693	0.621
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.041	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الثاني للمحور الاول بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت بين الضعيف والمتوسط كما يلي:

العبارة الرابعة كان معامل الارتباط فيها ضعيف جدا، وليست له دلالة احصائية عند مستوى 5%، هذه العبارة تضعف المقياس كونها لم تكن معنوية، وأما العبارات الباقية فحققت ارتباط متوسط، وكلها معنوية حيث حققت نسب معنوية اقل من 0.05 أي مقبولة وتعبير عن صدق المحتوى.

عموما كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% ما عدا العبارة الرابعة والتي لو تحذف تحسن من جودة المقياس.

ثالثا- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول-البعد الثالث :

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم ( 2-6 ): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الثالث مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4	5	6	7
معامل الارتباط	0.810	0.736	0.594	0.499	0.571	0.596	0.553
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.041	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الثاني للمحور الاول بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت بين المتوسط والقوي كما يلي:

نلاحظ ان اقوى عبارة هي العبارة الاولى بمعامل ارتباط 0.810، وان اقل معامل ارتباط ب 0.499 للفقرة الرابعة، وكل معاملات الارتباط كانت معنوية عن مستوى معنوية 5% نظرا لان مستوى معنويتهم كانت اقل من 0.05.

عموما كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

رابعا- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول-البعد الرابع :

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم ( 2-7 ): الارتباط بين عبارات المحور الأول - البعد الرابع مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4
معامل الارتباط	0.512	0.830	0.614	0.699
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.041

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط البعد الرابع للمحور الأول بين كل عبارة من العبارات مع إجمالي المحور كانت بين المتوسط والقوي كما يلي:

نلاحظ ان اقوى عبارة هي العبارة الثانية بأقوى معامل ارتباط 0.830، وان اقل معامل ارتباط بـ 0.512 للفقرة الأولى، وكل معاملات الارتباط كانت معنوية عن مستوى معنوية 5% نظرا لان مستوى معنوياتهم كانت اقل من 0.05.

عموما كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به.

خامسا- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني :

الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم ( 2-8 ): الارتباط بين عبارات المحور الثاني مع إجمالي المحور

العبارات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل الارتباط	0.413	0.715	0.658	0.572	0.517	0.519	0.515	0.549	0.536	0.624
مستوى معنوية	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

تراوحت معاملات الارتباط لكل العبارات بين 0.413 و 0.715، وتقريبا كلها طردية متوسطة وقوية حيث حققت العبارة الثانية أعلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.715، بينما حققت العبارة الاولى أقل معامل ارتباط بـ 0.413، وكل معاملات الارتباط كانت كلها معنوية عند مستوى معنوية 5% نظرا لأن مستوى معنوياتهم كانت أقل من 0.05.

عموما كل العبارات حققت معاملات ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5% أي أنها تعبر عن جودة المقياس وصدق الاتساق الداخلي به .

الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة القياس باستخدام Cronbach Alpha :

من أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، وإثبات صدقها قمنا باستخدام أسلوب كرونباخ الفا الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة إلى أن معامل كرونباخ الفا يزودنا بتقدير جيد للثبات، والجدول التالي يبين قيمة معامل والثبات والصدق كما يلي :

جدول رقم ( 2-9 ) : نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور	
0.860	0.741	05	البعد الأول	المحور الأول
0.830	0.690	06	البعد الثاني	
0.861	0.743	07	البعد الثالث	
0.827	0.684	04	البعد الرابع	
0.896	0.804	22	اجمالي المحور الأول	
0.870	0.757	10	المحور الثاني	
0.928	0.863	32	جميع المحاور	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لأن معامل الثبات عال ويقترّب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بالمحور الأول هو ( 0.804)، بينما معامل ثبات المحور الثاني قدر ب ( 0.757)، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جد حيث بلغ ( 0.863) مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .

### المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss 21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### المطلب الأول: عرض خصائص العينة:

هنا سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تم إدراجها نظرا لعلاقتها ببقية الدراسة سواء كان فيما يتعلق بنموذج تحليل القوة التنفسية والتحليلي الاستراتيجي للبيئة الخارجية وبالتالي فإن هذه الخصائص سوف نعرضها في مختلف النقاط أدناه كما جاء في استمارة الاستبيان.

#### الفرع الأول: توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

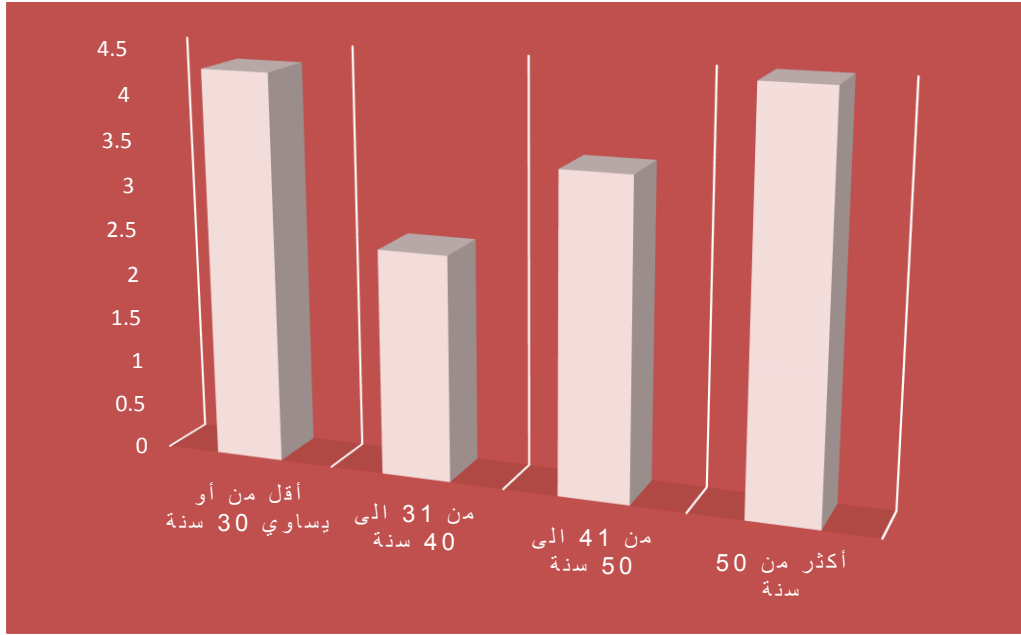
جدول رقم(2-10): توزيع عينة دراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
16%	08	أقل من أو يساوي 30 سنة
44%	22	من 31 الى 40 سنة
24%	12	من 41 الى 50 سنة
16%	08	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

ومن أجل توضيح ذلك أكثر فقدر تم ادراج الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1-2 ): توزيع عينة دراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب العمر، ان أكبر فئة عمرية هي من 31 الى 40 سنة بنسبة 44%، تليها الفئة من 41 الى 50 سنة بنسبة 24%، ثم الفئة أقل من أو يساوي 30 سنة بنسبة 16%، وفي الأخير أكبر من 50 سنة بنسبة 16%.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

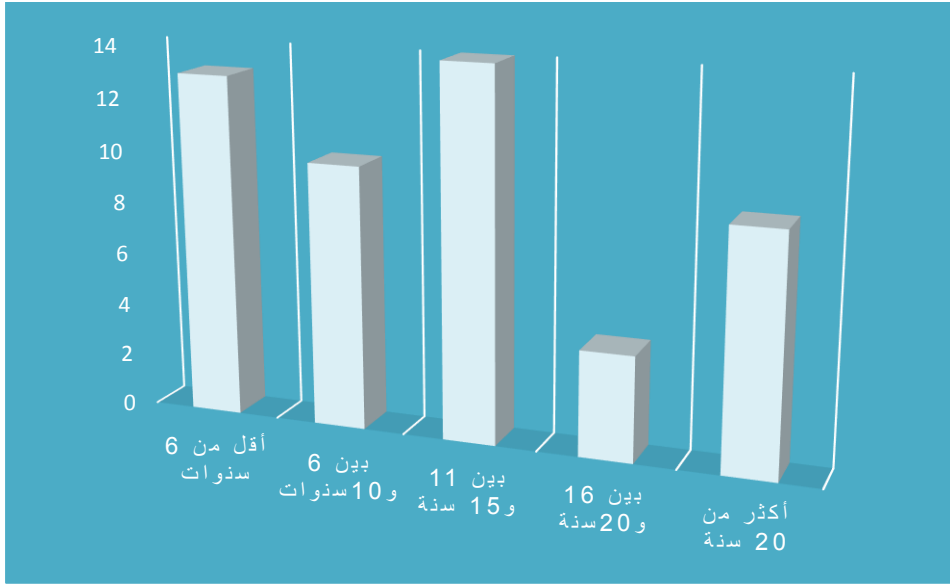
جدول رقم(2-11): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
26%	13	أقل من 6 سنوات
20%	10	بين 6 و10 سنوات
28%	14	بين 11 و15 سنة
8%	04	بين 16 و20 سنة
18%	09	أكثر من 20 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

يمثل الجدول توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم من 06 الى 10 سنوات حيث قدرت بـ 20% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تضيفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تليها نسبة الأفراد بين أقل من 06 سنوات نسبة مئوية 26%، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 06 الى 10 سنوات بنسبة مئوية تقدر بـ 20%، ثم أولئك الذين الذي أكبر من 20 سنة بنسبة 18%، وفي الأخير من 16 الى 20 سنة بنسبة 8%.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة تبعا المؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

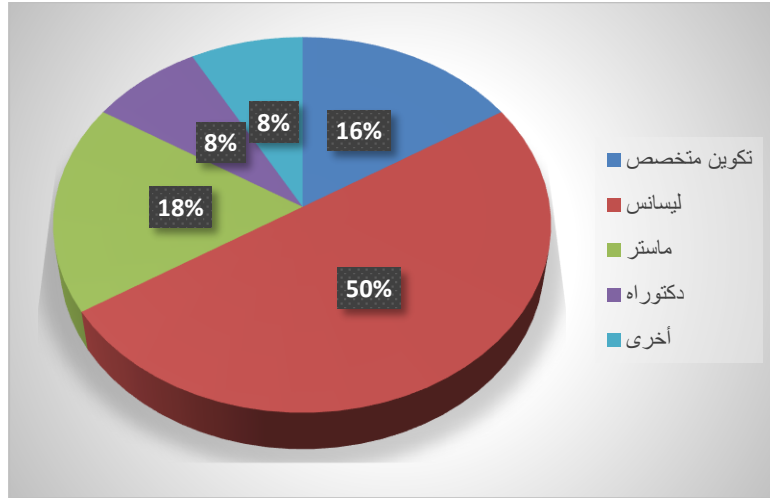
جدول رقم (2-12): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان
16%	08	تكوين متخصص
50%	25	ليسانس
18%	09	ماستر
08%	04	دكتوراه
08%	04	أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

ومن أجل توضيح ذلك أكثر فقدر تم ادراج الشكل التالي:

الشكل رقم ( 2-3 ): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم (25) فرد بنسبة مئوية 50% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماجستير 18% ونسبة حاملي شهادة التكوين المتخصص 16% أما حاملي شهادة الدكتوراه فكانوا 8%، وفي الأخير المؤهل العلمي آخر بنسبة 8% أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي:

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

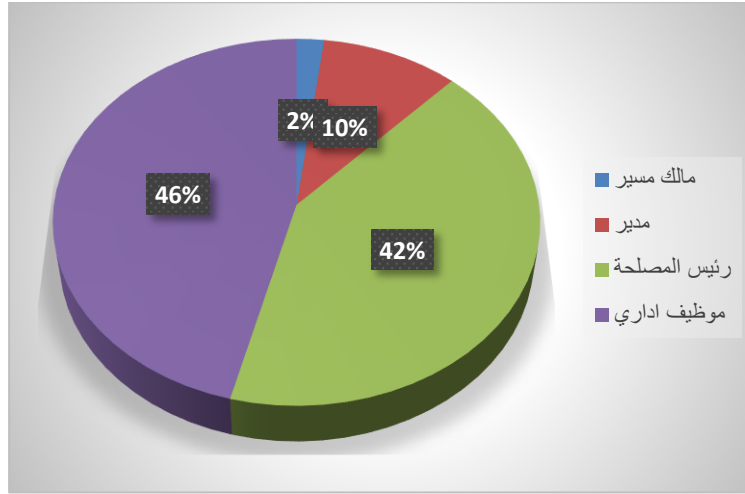
جدول رقم(2-13): توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	البيان
02%	01	مالك مسير
10%	05	مدير
26%	21	رئيس المصلحة
20%	23	موظف اداري
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من أجل توضيح ذلك أكثر قمنا بإعداد الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب المسمى الوظيفي



من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن من يشتغلون في وظيفة موظف اداري يمثلون أكبر نسبة 46%، أما رؤساء المصالح يمثلون نسبة 42%، وبالنسبة للمدراء يمثلون نسبة 10%، وفي الأخير مالك مسير بنسبة 2%.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة تبعا لحجم المؤسسة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

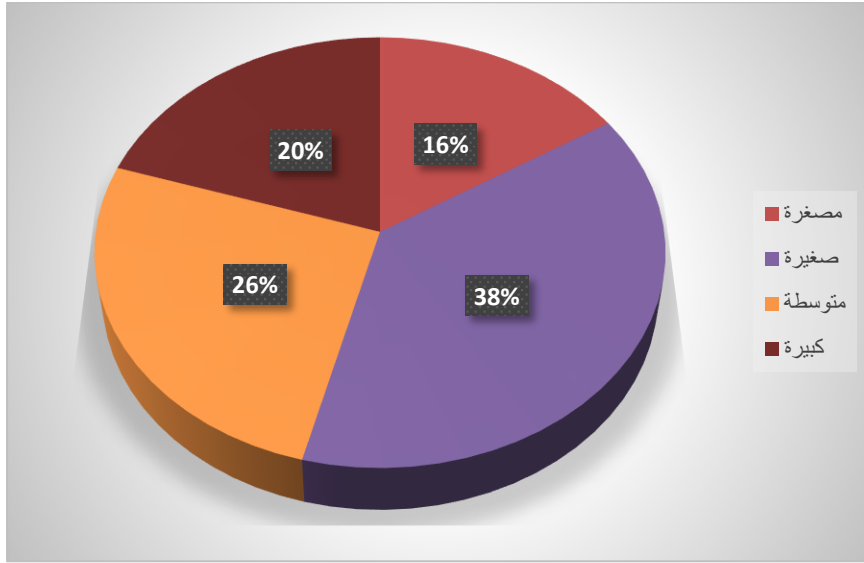
جدول رقم (2-14): توزيع عينة دراسة حسب حجم المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
16%	08	مصغرة
38%	19	صغيرة
26%	13	متوسطة
20%	10	كبيرة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

والموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب حجم المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

يمثل الجدول توزيع العينة حسب حجم المؤسسة، حيث نجد أن أكبر نسبة من حجم المؤسسات عينة الدراسة كانت المؤسسات الصغيرة بنسبة 38%، تليها المؤسسات المتوسطة بنسبة 26%، ثم المؤسسات الكبيرة بنسبة 20%، وفي الأخير المؤسسات المصغرة بنسبة 16%.

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة تبعاً لقطاع النشاط:

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

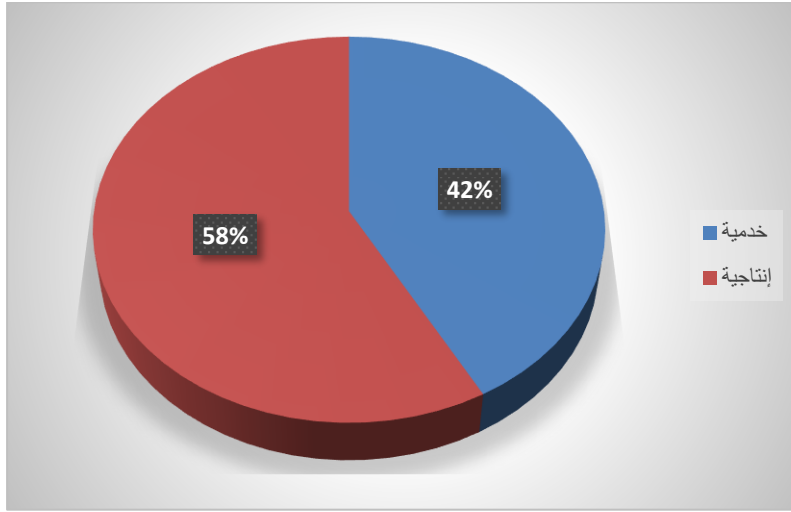
جدول رقم (2-15): توزيع عينة دراسة حسب قطاع النشاط

النسبة	التكرار	البيان
42%	21	خدمية
58%	29	إنتاجية
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من أجل توضيح ذلك أكثر قمنا بإعداد الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة دراسة حسب قطاع النشاط



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول يتضح توزيع أفراد العينة حسب قطاع النشاط، حيث ان النشاط الغالب هو الإنتاجي بنسبة 58%، اما الخدماتي فهو بنسبة 42%.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سنتطرق إلى اختبار الفرضيات من خلال عرض وتحليل نتائج هاته الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي سبق ذكره في المبحث الأول، وحتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وتم حساب من النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحساب وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

#### الفرع الأول: المحور الأول:

يشير الجدول التالي إلى المحور الأول نموذج تحليل القوى التنافسية كما يلي:

الجدول رقم (2-16): اتجاه إجابات العينة حول نموذج تحليل نموذج القوى التنافسية

الرقم	عبارات المحور الأول	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
01	تسعى مؤسساتكم باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	3.9	0.952	07	كبيرة
02	تتابع مؤسساتكم باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها.	3.9	0.762	08	كبيرة
03	تحرص مؤسساتكم على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بمنافسيها.	4.12	0.848	03	كبيرة
04	تحرص مؤسساتكم على الدراسة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها.	3.64	0.827	15	كبيرة
05	تتأثر مؤسساتكم بدخول منافسين جدد .	3.7	1.129	11	كبيرة
06	تمتع مؤسساتكم بعلاقات جيدة مع الموردون.	3.98	0.868	05	كبيرة
07	تعمل مؤسساتكم على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها.	4.1	0.909	04	كبيرة
08	جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.	3.86	1.088	09	كبيرة
09	يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قرارات مؤسساتكم	3.12	1.118	22	محايد
10	تتابع مؤسساتكم حركات دخول المنافسين الجدد	3.58	0.991	17	كبيرة
11	تقوم مؤسساتكم بتقييم أثر دخول منافسين على حصتها السوقية.	3.62	0.987	16	كبيرة
12	تعمل مؤسساتكم على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للزبائن	3.64	1.102	13	كبيرة
13	تحرص مؤسساتكم على دراسة سلوك الزبائن وتفضيلاتهم المختلفة.	3.9	1.035	06	كبيرة
14	تسعى مؤسساتكم لتلبية رغبات زبائنهم والحفاظ على ولائهم	4.14	0.670	02	كبيرة
15	تهدف مؤسساتكم دوماً إلى كسب زبائن جدد	4.4	0.728	01	كبيرة جدا
16	تتابع مؤسساتكم حركية المنتجات البديلة المتاحة أمام زبائنهم.	3.58	0.702	18	كبيرة
17	تقوم مؤسساتكم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على إشباع رغبات زبائنهم.	3.46	0.813	21	كبيرة
18	تتأثر مؤسساتكم بدخول منتجات بديلة لمنتجاتكم	3.54	1.014	19	كبيرة
19	تلتزم مؤسساتكم بالاستجابة لطلبات واقتراحات النقابات العمالية.	3.48	0.973	20	كبيرة
20	تساهم مؤسساتكم في التنمية والنهوض بالمجتمع المحلي.	3.7	1.054	12	كبيرة
21	تستجيب مؤسساتكم لشروط منظمة حماية حقوق المستهلك	3.78	0.864	10	كبيرة
22	تسعى مؤسساتكم لمطابقة منتجاتها لمعايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO).	3.64	0.942	14	كبيرة

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال البيانات السابقة نحو الاول البعد الاول أن كل إجاباتهم اتجهت نحو موافقة، ولقد احتلت الفقرة الخامسة عشر المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.728) وتشير إلى أنه تهدف مؤسساتكم دوماً إلى كسب زبائن جدد، بينما احتلت الفقرة الرابعة عشر المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.670) حيث تسعى مؤسساتكم لتلبية رغبات زبائنهم والحفاظ على ولائهم، واحتلت الفقرة التاسعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.118)،

كما نلاحظ أن كل الإجابات تتجه للموافقة على هذا المقياس لكون المتوسط المرجح بين 3.40-4.60 لكل العبارات.

وعموماً نستنتج أن أفراد العينة وافقوا على نموذج تحليل القوى التنافسية.

وسوف نقوم هنا باختبار t استودنت لإجمالي المحور الأول والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): اختبار ستودنت t لإجمالي محور نموذج القوى التنافسية.

البيان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	
			الأهمية النسبية	sig
إجمالي المحور	3.755	0.410	12.993	0.000
			كبيرة	

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق كان المتوسط الحسابي الإجمالي بقيمة (3.755) والانحراف المعياري

قدره (0.410)، وهذه تقع في المجال (3.40-4.60)، وبما أن قيمة اختبار استودنت t للإجمالي المحور الأول حول

نموذج القوى التنافسية كانت (12.993) وبدرجة حرية df=49 وبقيمة معنوية sig= 0.000 وهي أقل من

0.05 أن لدى المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي درجة كبيرة من القدرة على اعتماد تحليل القوى التنافسية

وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% مقبول ومعنوي.

وملخص القول هنا فإننا نرفض الفرضية الأولى التي تقول هناك ليس للمؤسسات الاقتصادية في

ولاية الوادي درجة كبيرة من القدرة على اعتماد تحليل القوى التنافسية وفق عينة الدراسة عند مستوى

معنوية 5%.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

يشير الجدول التالي إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية كما يلي:

الجدول رقم (2-18): اتجاه إجابات العينة حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

الرقم	عبارات المحور الثاني	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
01	تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه.	4.18	0.774	01	كبيرة
02	تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة في مؤسساتكم.	3.78	0.815	06	كبيرة
03	تقوم مؤسساتكم بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط.	3.78	0.815	07	كبيرة
04	لدى مؤسساتكم القدرة على تحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها.	3.84	0.791	05	كبيرة
05	تحرص مؤسساتكم على وصول المعلومات الدقيقة في وقتها المناسب.	3.92	0.665	04	كبيرة
06	لدى مؤسساتكم القدرة على تحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات من أجل تجنبها.	3.96	0.637	02	كبيرة
07	لدى مؤسساتكم القدرة على تحليل وتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم.	3.94	0.682	03	كبيرة
08	تمتلك مؤسساتكم المعلومات الكافية حول حركية قطاع نشاطها ودخول المنافسين الجدد.	3.64	0.875	09	كبيرة
09	تمتلك مؤسساتكم المعلومات الكافية حول نقاط قوة وضعف منافسيها.	3.6	0.989	10	كبيرة
10	تمتلك مؤسساتكم المعلومات الضرورية حول مختلف الخيارات المتعلقة بحصولها على المواد الأولية.	3.76	0.796	08	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال البيانات السابقة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أن كل إجاباتهم اتجهت نحو موافقة، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.774) وتشير إلى أنه تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، بينما احتلت الفقرة السادسة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.637) حيث أن لدى مؤسساتكم القدرة على تحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات من أجل تجنبها، واحتلت الفقرة التاسعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.989).

وعموما نقول أن أفراد العينة وافقوا على التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

وسوف نقوم هنا باختبار t استودنت لإجمالي المحور ثاني والموضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-19): اختبار ستودنت t لإجمالي محور الوعي بالحاجة الى تطوير المحاسبة العمومية

البيان	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	الأهمية النسبية
			sig	
إجمالي المحور	3.84	0.442	13.419	كبيرة
			0.000	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه أن المحور ككل يتجه نحو الموافقة نظراً لأن المتوسط الحسابي الإجمالي (3.84) والانحراف المعياري قدره (0.442)، بما أن قيمة اختبار استودنت t للإجمالي المحور الثاني التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية كانت (13.419) وبدرجة حرية  $df=49$  وبقيمة معنوية  $sig=0.000$  وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة أي أن لدى المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي درجة كفاءة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5% الدراسة مقبول ومعنوي. وملخص القول هنا فإننا نرفض الفرضية الثانية التي تقول لا تملك المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي درجة كفاءة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية وفق عينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الفرع الثالث: أثر اعتماد نموذج تحليل القوى التنافسية في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل

بيئتها الخارجية

1-تحليل علاقات الارتباط:

الجدول رقم (2-20): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني		أبعاد المحور الأول
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.586	المنافسون/المنافسون المحتملون
0.000	0.483	الموردون/الموردون المحتملون
0.000	0.511	الزبائن/المنتجات البديلة
0.000	0.380	جماعات الضغط
0.000	0.637	اجمالي المحور الاول

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين مجموعة المتغيرات هو بعد المنافسون/المنافسون المحتملون حيث بلغ معامل الارتباط 0.586، كمل احتل معامل ارتباط بعد الزبائن/المنتجات البديلة المرتبة الثانية بـ 0.511، في حين احتل معامل ارتباط بعد الموردون/الموردون المحتملون المرتبة الثالثة بـ 0.483، وفي المرتبة الأخيرة بعد جماعات الضغط 0.380.

كنتيجة نهائية نقول ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد نموذج تحليل القوى التنافسية واجمالي محور التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

## 2-تحليل الأثر

ليس لاعتماد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية.

الجدول الموالي يوضح تحليل التبيان لأبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية.

الجدول رقم (2-21): تحليل تباين لأنموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية.

مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000	11.371	0.503	0.709	4	4.826	الانحدار
				45	4.774	البواقي
				49	9.6	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول الموالي ان معامل ارتباط أبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية هو 0.709 وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، أي ان هناك علاقة بين أبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، كما نلاحظ معامل التحديد هو 0.503 وهذا يعني ان 50.3% من التغييرات الحاصلة في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية راجعة الى التغييرات الحاصلة في ابعاد نموذج تحليل القوى التنافسية، إذ بلغت F المحوسبة ما قيمته 11.371 وهي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05.

فمن خلال ما سبق يتضح لنا نفي الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة اي ان هناك اثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية.

ولتعرف على ما اذا كان لأبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

تم اعتماد أسلوب الانحدار البسيط وبعد اختبار التباين ان قيمة مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 فهناك دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية وهو ليس دور عائدة للصدفة بثقة قدرها 95%.

نلاحظ ان القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور نموذج تحليل القوى التنافسية 5.732 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر بـ 2.789 وهذا ما يدل على ان محور نموذج تحليل القوى التنافسية دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 كما بلغت قيمة  $b=0.687$  مما يدل على ان التغيير في قيمة أبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية بوحدة واحد يقابله تغير مقداره 0.687 في المتغير التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، ومن فإن معادلة الانحدار هي:

$$Y=1.262+0.687x$$

الجدول رقم (02-22): معاملات الانحدار الخطي البسيط لأبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة

المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	T المحسوبة	المعاملات B	النموذج
0.000	0.709	2.789	1.262	الثابت
		5.732	0.687	أبعاد نموذج تحليل القوى التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

الفرع الرابع: دراسة الفروق بين مختلف المحاور تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تعتبر دراسة الفروق ضمن مختلف المحاور تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة على مختلف المتغيرات ذات أهمية بالغة، والتي من شأنها تساعد القطاع على الوقوف على بعض الجزئيات التي تؤثر على تلك المتغيرات المدروسة، والتي مردها إلى مجموعة من الخصائص كالعمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، حجم المؤسسة، قطاع النشاط، وسوف نتطرق إلى دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية كلا على حدا.

أولاً: دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للعمر

من أجل التعرف على المعنوية الإحصائية لتلك الفروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر وذلك بإجراء اختبار الفروق ANOVA وذلك يظهر في الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-23) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.221	1.522	البعد الأول	المحور الأول
0.651	0.550	البعد الثاني	
0.833	0.290	البعد الثالث	
0.296	1.268	البعد الرابع	
0.753	0.401	اجمالي المحور الأول	
0.890	0.209	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الأول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يوحي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر.

ثانيا: دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة ضمن مختلف المحاور تبعا لخاصية الخبرة المهنية وهنا سوف نقوم بدراسة الفروق في سنوات الخبرة المهنية للأفراد على مختلف المحاور وذلك ضمن الجدول أدناه، حيث استخدمنا اختبار ANOVA للمحاور مع متغيرة الخبرة المهنية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-24) : اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.718	0.525	البعد الأول	المحور الأول
0.402	1.030	البعد الثاني	
0.529	0.804	البعد الثالث	
0.395	1.045	البعد الرابع	
0.369	1.099	اجمالي المحور الأول	
0.760	0.466	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الأول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقول بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية.

ثالثا: دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للمؤهل العلمي

من أجل دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للمؤهل العلمي، استخدمنا اختبار ANOVA للمحاور مع متغيرة المركز الوظيفي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-25): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

مستوى الدلالة	اختبار ANOVA	المحاور	
0.566	0.746	البعد الأول	المحور الأول
0.071	2.320	البعد الثاني	
0.432	0.972	البعد الثالث	
0.319	1.212	البعد الرابع	
0.174	1.666	اجمالي المحور الأول	
0.354	1.131	المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقول بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية للمؤهل العلمي.

رابعاً: دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا للمسمى الوظيفي

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغير المسمى الوظيفي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-26): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	اختبار ANOVA	المحاور	
0.161	1.799	البعد الأول	المحور الأول
0.057	2.852	البعد الثاني	
0.660	0.536	البعد الثالث	
0.145	1.885	البعد الرابع	
0.203	1.598	اجمالي المحور الأول	
0.610	0.614	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقول بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية للمسمى الوظيفي.

خامسا: دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا لحجم المؤسسة وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغير حجم المؤسسة،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-27): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لحجم المؤسسة

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.135	1.949	البعد الأول	المحور الأول
0.048	2.842	البعد الثاني	
0.562	0.691	البعد الثالث	
0.066	2.567	البعد الرابع	
0.055	3.130	اجمالي المحور الأول	
0.056	2.705	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقول بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية لحجم المؤسسة.

سادسا: دراسة الفروق بين متوسطات إجابات العينة بين مختلف المحاور تبعا لقطاع النشاط

ولللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغير قطاع النشاط،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-28): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لقطاع النشاط

مستوى الدلالة	إختبار ANOVA	المحاور	
0.066	3.531	البعد الأول	المحور الأول
0.653	0.205	البعد الثاني	
0.876	0.025	البعد الثالث	
0.038	4.535	البعد الرابع	
0.987	0.000	اجمالي المحور الأول	
0.101	2.803	المحور الثاني	

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS 22

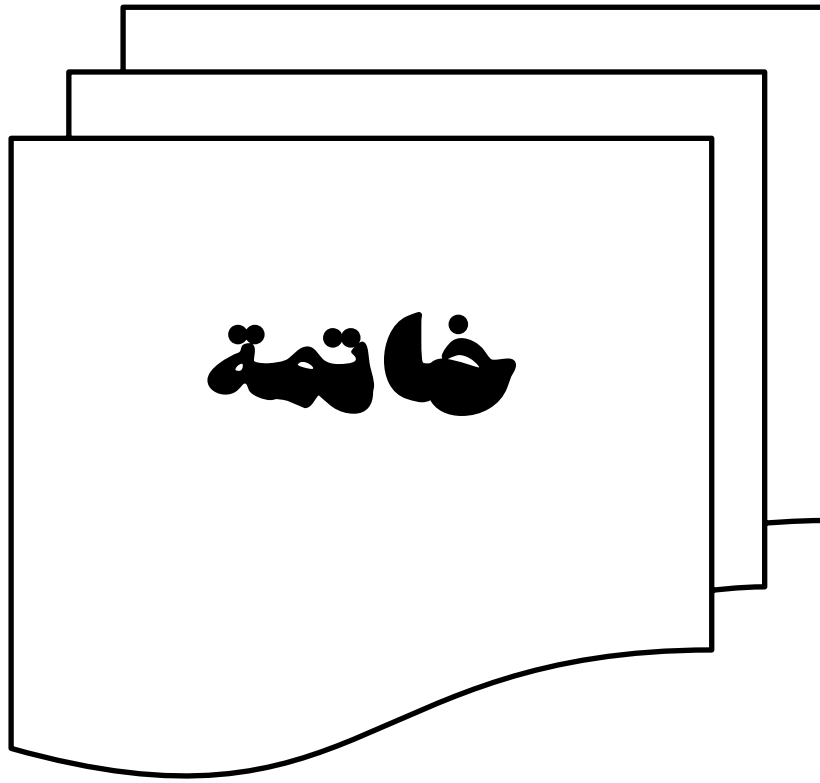
من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحور الاول وابعاده، والمحور الثاني كما هي موضحة في الجدول أعلاه وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقول بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية لقطاع النشاط، ما عدا البعد الرابع للمحور الاول فقد كانت قيمة فيشر اقل من 0.05 مما يوحي بوجود فروق.

وملخص القوم هنا فاننا نرفض الفرضية التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المحاور تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

## خلاصة الفصل:

الهدف من هذا الفصل إجراء دراسة تطبيقية على المؤسسات لولاية الوادي لمعرفة واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وبعد تحليل الاستبيان باستخدام الاختبارات الإحصائية معتمدا على برنامج SPSS، واختبار فرضيات الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- تمتلك المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القدرة على اعتماد تحليل القوى التنافسية؛
- للمؤسسات محل الدراسة القدرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية؛
- توجد علاقة بين تحليل القوى التنافسية وتحليل البيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة ؛
- لاعتماد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى المؤسسات محل الدراسة.



## خاتمة

يعتبر تحليل البيئة التنافسية من بين أهم مستويات تحليل البيئة الخارجية للمنظمة التي حظيت بالدراسة والاهتمام من مختلف مدارس الفكر الاستراتيجي، باعتبار أن المنافسة أحد المحددات الأساسية في صياغة وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية للمنظمة. تكمن أهمية المعلومات الاستراتيجية للمنظمة التي تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التغير في كونها الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وتحقيق رغبات عملائها لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

إن حاجة المنظمة للمعلومات الاستراتيجية لا تتوقف بحدود التحليل الاستراتيجي للبيئة، بل لا بد من تحليل نقاط القوة والضعف في المسائل التي ترى المنظمة أنها ذات أهمية استراتيجية. ثم تعمل على تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية وذلك من خلال ما توفر، من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية الواردة في نموذج تحليل القوى التنافسية.

**1- اختبار الفرضيات:**

تم التوصل من خلال هذا البحث إلى نتيجة اختبار الفرضيات، وهي كما يلي:

**-الفرضية الأولى:** والتي تنص على "لا تمتلك المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القدرة على اعتماد تحليل القوى التنافسية".

من خلال ما تم التطرق اليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، يمكن القول ان المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تمتلك القدرة على اعتماد تحليل القوى التنافسية.

**-الفرضية الثانية:** والتي تنص على "ليس للمؤسسات محل الدراسة القدرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية".

فمن خلال ما تم التطرق اليه في الفصل في الدراسة التطبيقية، فإننا نثبت خطأ هذه الفرضية ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي انه للمؤسسات محل الدراسة القدرة على الحصول على المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية.

**-الفرضية الثالثة:** والتي تنص على "لا توجد علاقة بين تحليل القوى التنافسية وتحليل البيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة".

فمن خلال ما تم التطرق اليه في الفصل التطبيقي، فإننا نثبت خطأ هذه الفرضية ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة مفادها توجد علاقة بين تحليل القوى التنافسية وتحليل البيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة.

-الفرضية الرابعة: والتي تنصل على "ليس لاعتماد نموذج تحليل القوى التنافسية أثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية".

من خلال ما تم التطرق في معادلة الانحدار البسيط تبين انه لاعتماد تحليل القوى التنافسية اثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية، ومنه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تقول ان لاعتماد نموذج تحليل القوى التنافسية اثر في تعزيز قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحليل بيئتها الخارجية.

-الفرضية الخامسة: والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى المؤسسات محل الدراسة".

من خلال ما ترقنا اليه في الجانب التطبيقي نلاحظ ان هناك تجانس قوي بين متوسطات إجابات افراد العينة بين مختلف المحاور ترجع لخصائص الشخصية والوظيفة، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى المؤسسات محل الدراسة".

## 2-نتائج الدراسة:

بعد استعراض واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لعينة من

المؤسسات في ولاية الوادي تم التوصل إلى جملة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- تسعى المؤسسات دوما لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها؛
- تحرص المؤسسات على الدراسة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها؛
- جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد؛
- تهدف المؤسسات دوما الى كسب زبائن جدد؛
- تحرص المؤسسات على الدراسة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها؛
- تتأثر المؤسسات بدخول منافسين جدد للسوق،
- تسعى المؤسسات الى مطابقة منتجاتها لمعايير المنظمة الدولية للتقييس ISO؛

- تسعى المؤسسات الى تلبية رغبات زبائنها والحفاظ على ولائهم؛
- تهتم المؤسسات ببيئتها الداخلية والخارجية، وتتأثر بها بشكل كبير؛
- تحاول المؤسسات الى إضافة خصائص لمنتجاتها تلبي رغبات زبائنها؛
- تدرك المؤسسات أهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية؛

### 3- الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج والملاحظات المتحصل عليها، خرجنا بجملة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

- حتى تتمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار في محيط في تسوده المنافسة، يجب عليها انتهاج وتطبيق قواعد اقتصاد السوق في كل أنشطتها؛
- استغلال كل قنوات التوزيع المتوفرة؛ والبحث على قنوات توزيع ونقاط بيع جديدة من أجل تسهيل تصريف منتجات المؤسسة وايصالها الى العمل في الوقت المناسب؛
- الاهتمام بتكوين العمال وتخفيضهم من اجل رفع إنتاجيتهم وتحسين جودة المنتج؛
- السعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية بشكل مستمر؛
- توعية المسيرين بأهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية باعتباره الركيزة الأساسية في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها لضمان استدامتها؛
- توعية وتحسيس العاملين بالمنافسة؛

### 4- آفاق الدراسة

- لإثراء موضوع الدراسة نقترح معالجة بعض المواضيع التي يمكن ان تكون محل بحث او دراسة مستقبلا وتتمثل هذه المواضيع فيما يلي:
- أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية؛
  - مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية؛
  - دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات.

# المراجع والمصادر

I-المراجع العربية

1-الكتب

- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007.
- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بباء الدين، قسنطينة، 2008.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- محمود جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينة، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- نعمة عباس خضير الحفاجي، الإدارة الاستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2010.
- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، لشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009.
- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2005.

- محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدام مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالث، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2012.

- مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

## 2- الاطروحات والمذكرات

- جواهر بوزيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، 2011.

- شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

- أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.

- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.

- بوقصبة شريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سونطراك-الجزائر-)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.

- خديجة بوصالحيح، زهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
- دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء "دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير (غير منشورة)، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2006.
- دانيال الحمصي، أثر التحليل البيئي في استراتيجيات المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق.
- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المسيلة، 2006.
- سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (الجامعة غير مذكورة)، سوريا، 2007.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

### 3-المجالات

- عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزيي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1 و2، سورية، 2011.
- علي مايا وآخرون، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-، المجلد 29، العدد 1، 2007.
- كرماشة، عبير حسون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 19، 2010.

#### 4-المتلقيات

- عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقره بومرداس، يومي و27 28 أبريل 2011.


-مداح عربي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2005.

#### II-المراجع الاجنبية

-Michel Darbelet et al, l'essentiel sur le management, 5eme édition, Berti, Alger, 2007.

-Deepak Tomar, Porter's Competitive Forces Model and SWOT Analysis to Payments, International Journal of Information Science 2020, 10(2), USA.

-Néstor Fernando et al, Reliability and validation model for a Porter's competitive forces "threat of new entrants": Findings from banking industry in Colombia, Contaduría y Administración 65 (2) 2020, Mexico.



الملاحق



الملحق 01: الاستمارة

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم

التسيير

قسم علوم الاقتصادية

استمارة مذكرة التخرج

في إطار التحضير لمذكرة التخرج بعنوان:

"واقع استخدام نموذج تحليل القوى التنافسية كأداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية"

والتي تأتي استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية للموسم الجامعي 2021-2022، والتي

تهدف لإبراز دور نموذج تحليل القوى التنافسية في تحليل البيئة الخارجية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

بولاية الوادي.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين من سيادتكم الموقرة، المشاركة معنا من خلال تفضلكم بالإجابة

على أسئلة الاستبيان لترقية هذا العمل وإخراجه على نحو يخدم مصلحة البحث العلمي ويُحسن الواقع المهني،

وستكون معلوماتكم المقدمة موضع السرية التامة

وتقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير

موم وفاء أحلام

محيريق راوية

القسم الأول: معلومات عامة

يُرجى التكرم بعد قراءة العبارات التالية ، اختياراً لإجابات المناسبة المقابلة لها بوضع علامة (X) إزاء الجواب

المناسب:

1- العمر:

- أقل من أو يساوي 30 سنة ( ) - من 31 إلى 40 سنة ( )

- من 41 إلى 50 سنة ( ) - أكبر من 50 سنة ( )

## 2 - الخبرة المهنية :

- من 1 إلى 5 سنة ( )  
- من 6 إلى 10 سنة ( )  
- من 11 إلى 15 سنة ( )  
- من 15 إلى 20 سنة ( )  
- أكثر من 20 سنة ( )

## 3- المؤهل العلمي:

- تكوين مهني متخصص ( )  
- ليسانس ( )  
- ماستر ( )  
- ما بعد التدرج (دكتوراه)  
- أخرى (.....)

## 4- المسمى الوظيفي :

- مالك مسير ( )  
- مدير ( )  
- رئيس مصلحة ( )  
- موظف إداري ( )

## 5- حجم المؤسسة :

- مصغرة من 1- 9 عمال ( )  
- صغيرة من 10 - 49 عامل ( )  
- متوسطة من 50 - 499 عامل ( )  
- كبيرة أكثر من 500 عامل ( )

## 6- قطاع النشاط :

- خدمي ( )  
- إنتاجي ( )  
- مختلط ( )

## القسم الثاني: العبارات الخاصة بموضوع الدراسة

يُرجى التكرم بعد قراءة العبارات التالية، اختيار الإجابات المناسبة المقابلة لها بوضع علامة (X) إزاء الجواب المناسب:

الرقم	البيان	بدائل الإجابات			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
المحور الأول: نموذج تحليل القوى التنافسية					
المنافسون /المنافسون المحتملون					
01	تسعى مؤسساتكم باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.				
02	تتابع مؤسساتكم باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها.				
03	تحرص مؤسساتكم على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بمنافسيها.				
04	تحرص مؤسساتكم على الدراسة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين والاستجابة السريعة لها.				
05	تتأثر مؤسساتكم بدخول منافسين جدد .				

الموردون / الموردون المحتملون					
					06 تتمتع مؤسستكم بعلاقات جيدة مع الموردون.
					07 تعمل مؤسستكم على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها.
					08 جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.
					09 يمتلك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قرارات مؤسستكم
					10 تتابع مؤسستكم حركات دخول المنافسين الجدد
					11 تقوم مؤسستكم بتقييم أثر دخول منافسين على حصتها السوقية .
الزبائن / المنتجات البديلة					
					12 تعمل مؤسستكم على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للزبائن
					13 تحرص مؤسستكم على دراسة سلوك الزبائن وتفضيلاتهم المختلفة.
					14 تسعى مؤسستكم لتلبية رغبات زبائنهم والحفاظ على ولائهم
					15 تهدف مؤسستكم دوماً إلى كسب زبائن جدد
					16 تتابع مؤسستكم حركية المنتجات البديلة المتاحة أمام زبائنهم.
					17 تقوم مؤسستكم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على إشباع رغبات زبائنهم .
					18 تتأثر مؤسستكم بدخول منتجات بديلة لمنتجاتكم
جماعات الضغط					
					19 تلتزم مؤسستكم بالاستجابة لطلبات واقتراحات النقابات العمالية.
					20 تساهم مؤسستكم في التنمية والنهوض بالمجتمع المحلي.
					21 تستجيب مؤسستكم لشروط منظمة حماية حقوق المستهلك
					22 تسعى مؤسستكم لمطابقة منتجاتها لمعايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO).

الرقم	البيان	بدائل الإجابات			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>المحور الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية</b>					
01	تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه.				
02	تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة في مؤسساتكم.				
03	تقوم مؤسساتكم بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط.				
04	لدى مؤسساتكم القدرة على تحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها.				
05	تحرص مؤسساتكم على وصول المعلومات الدقيقة في وقتها المناسب .				
06	لدى مؤسساتكم القدرة على تحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات من أجل تجنبها.				
07	لدى مؤسساتكم القدرة على تحليل و تحديد حاجات الزبائن و رغباتهم.				
08	تمتلك مؤسساتكم المعلومات الكافية حول حركية قطاع نشاطها و دخول المنافسين الجدد.				
09	تمتلك مؤسساتكم المعلومات الكافية حول نقاط قوة و ضعف منافسيها.				
10	تمتلك مؤسساتكم المعلومات الضرورية حول مختلف الخيارات المتعلقة بحصولها على المواد الأولية.				

**نشكركم على تعاونكم معنا**

**الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين**

اسم واللقب	الرتبة	الجامعة
------------	--------	---------

جامعة حمه لخضر بالوادي	أستاذ التعليم العالي	زكرياء دمدوم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	كويسي محمد
جامعة حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	لطيفة بكوش

### الملحق 03: مخرجات spss

#### 1- الدراسة الوصفية للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

##### العمر

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
16.0	16.0	16.0	8	سنة 30 يساوي أو من أقل Valid
60.0	44.0	44.0	22	سنة 40 الى 31 من
84.0	24.0	24.0	12	سنة 50 الى 41 من
100.0	16.0	16.0	8	سنة 50 من أكبر
	100.0	100.0	50	Total

##### المهنية الخبرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
26.0	26.0	26.0	13	سنوات 06 من أقل Valid
46.0	20.0	20.0	10	سنوات 10 إلى 06 من
74.0	28.0	28.0	14	سنة 15 إلى 11 من
82.0	8.0	8.0	4	سنة 20 إلى 16 من
100.0	18.0	18.0	9	سنة 20 من أكثر
	100.0	100.0	50	Total

##### العلمي المؤهل

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
16.0	16.0	16.0	8	متخصص تكوين Valid
66.0	50.0	50.0	25	ليسانس
84.0	18.0	18.0	9	ماستر
92.0	8.0	8.0	4	التدرج بعد ما
100.0	8.0	8.0	4	أخرى
	100.0	100.0	50	Total

##### الوظيفي المسمى

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	مسير مالك Valid
12.0	10.0	10.0	5	مدير
54.0	42.0	42.0	21	مصلحة رئيس
100.0	46.0	46.0	23	إداري موظف
	100.0	100.0	50	Total

##### المؤسسة حجم

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
16.0	16.0	16.0	8	مصغرة Valid
54.0	38.0	38.0	19	صغيرة
80.0	26.0	26.0	13	متوسطة
100.0	20.0	20.0	10	كبيرة
	100.0	100.0	50	Total

##### النشاط قطاع

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
42.0	42.0	42.0	21	خدمية Valid
100.0	58.0	58.0	29	إنتاجية

	100.0	100.0	50	Total
--	-------	-------	----	-------

- معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي والقيم الاحتمالية لها: 2

**Correlations**

1_البعد_1_المحور		
.839	Pearson Correlation	1_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.830	Pearson Correlation	2_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.620	Pearson Correlation	3_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.753	Pearson Correlation	4_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.547	Pearson Correlation	5_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
1	Pearson Correlation	1_البعد_1_المحور
50	N	

**Correlations**

2_البعد_1_المحور		
.632	Pearson Correlation	6_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.673	Pearson Correlation	7_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.590	Pearson Correlation	8_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.290	Pearson Correlation	9_س_1_المحور
.041	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.693	Pearson Correlation	10_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.621	Pearson Correlation	11_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
1	Pearson Correlation	2_البعد_1_المحور
50	N	

**Correlations**

3_البعد_1_المحور		
.810	Pearson Correlation	12_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.736	Pearson Correlation	13_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.594	Pearson Correlation	14_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.499	Pearson Correlation	15_س_1_المحور
.000	Sig. (2-tailed)	

50	N	
.571	Pearson Correlation	16س_1المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.596	Pearson Correlation	17س_1المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.553	Pearson Correlation	18س_1المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
1	Pearson Correlation	3البعد_1المحور
50	N	

#### Correlations

4البعد_1المحور		
.512	Pearson Correlation	19س_1المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.830	Pearson Correlation	20س_1المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.614	Pearson Correlation	21س_1المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.699	Pearson Correlation	22س_1المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
1	Pearson Correlation	4البعد_1المحور
50	N	

#### Correlations

2المحور_اجمالي		
.413	Pearson Correlation	1س_2المحور
.003	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.715	Pearson Correlation	2س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.658	Pearson Correlation	3س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.572	Pearson Correlation	4س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.517	Pearson Correlation	5س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.519	Pearson Correlation	6س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.515	Pearson Correlation	7س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.549	Pearson Correlation	8س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.536	Pearson Correlation	9س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	
.624	Pearson Correlation	10س_2المحور
.000	Sig. (2-tailed)	
50	N	

1	Pearson Correlation	المحور_اجمالي
50	N	

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3 - معاملات الصدق والثبات:

#### Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	المحور الأول البعد 1
5	0.741	

#### Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	المحور الأول البعد 2
6	0.690	

#### Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	المحور الأول البعد 3
7	0.743	

#### Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	المحور الأول البعد 4
4	0.684	

#### Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	إجمالي المحور الأول
22	0.804	

#### Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	إجمالي المحور الثاني
10	0.757	

#### Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha	إجمالي المحاور
32	0.863	

### 4 - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

المحو_اجمالي ر2	المحو_اجمالي ر1	ا_1 المحور لبعد4	ا_1 المحور لبعد3	ب_1 المحور عد2	ا_1 المحور لبعد1	
50	50	50	50	50	50	N
3.8400	3.7551	3.6500	3.8086	3.7100	3.8520	Mean Normal
.44263	.41097	.64087	.55186	.57124	.63991	Std. Deviation Parameters <sup>a,b</sup>
.120	.099	.148	.126	.094	.108	Absolute
.120	.099	.092	.126	.070	.068	Positive
-.104-	-.070-	-.148-	-.089-	-.094-	-.108-	Negative
.120	.099	.148	.126	.094	.108	Test Statistic
.070 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.068 <sup>c</sup>	.055 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	Asymp. Sig. (2-tailed)

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

- c. Lilliefors Significance Correction.  
d. This is a lower bound of the true significance.

## 5- التكرارات والنسب لمتغيرات الدراسة:

س1\_المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
10.0	10.0	10.0	5	موافق غير	Valid
30.0	20.0	20.0	10	محايد	
70.0	40.0	40.0	20	موافق	
100.0	30.0	30.0	15	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

س2\_المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.0	4.0	4.0	2	موافق غير	Valid
26.0	22.0	22.0	11	محايد	
80.0	54.0	54.0	27	موافق	
100.0	20.0	20.0	10	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

س3\_المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	1	موافق غير	Valid
26.0	24.0	24.0	12	محايد	
60.0	34.0	34.0	17	موافق	
100.0	40.0	40.0	20	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

س4\_المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8.0	8.0	8.0	4	موافق غير	Valid
42.0	34.0	34.0	17	محايد	
86.0	44.0	44.0	22	موافق	
100.0	14.0	14.0	7	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

س5\_المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير	Valid
20.0	18.0	18.0	9	موافق غير	
36.0	16.0	16.0	8	محايد	
72.0	36.0	36.0	18	موافق	
100.0	28.0	28.0	14	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

س6\_المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8.0	8.0	8.0	4	موافق غير	Valid
22.0	14.0	14.0	7	محايد	
72.0	50.0	50.0	25	موافق	
100.0	28.0	28.0	14	بشدة موافق	

	100.0	100.0	50	Total
--	-------	-------	----	-------

7س\_1المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
8.0	8.0	8.0	4	موافق غير Valid
20.0	12.0	12.0	6	محايد
62.0	42.0	42.0	21	موافق
100.0	38.0	38.0	19	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

8س\_1المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
6.0	6.0	6.0	3	بشدة موافق غير Valid
36.0	30.0	30.0	15	محايد
66.0	30.0	30.0	15	موافق
100.0	34.0	34.0	17	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

9س\_1المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
8.0	8.0	8.0	4	بشدة موافق غير Valid
24.0	16.0	16.0	8	موافق غير
72.0	48.0	48.0	24	محايد
84.0	12.0	12.0	6	موافق
100.0	16.0	16.0	8	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

10س\_1المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.0	4.0	4.0	2	بشدة موافق غير Valid
14.0	10.0	10.0	5	موافق غير
38.0	24.0	24.0	12	محايد
86.0	48.0	48.0	24	موافق
100.0	14.0	14.0	7	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

11س\_1المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
16.0	16.0	16.0	8	موافق غير Valid
42.0	26.0	26.0	13	محايد
80.0	38.0	38.0	19	موافق
100.0	20.0	20.0	10	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

12س\_1المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
6.0	6.0	6.0	3	بشدة موافق غير Valid
12.0	6.0	6.0	3	موافق غير
42.0	30.0	30.0	15	محايد
76.0	34.0	34.0	17	موافق
100.0	24.0	24.0	12	بشدة موافق

	100.0	100.0	50	Total
--	-------	-------	----	-------

13\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير Valid
12.0	10.0	10.0	5	موافق غير
28.0	16.0	16.0	8	محايد
68.0	40.0	40.0	20	موافق
100.0	32.0	32.0	16	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

14\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	موافق غير Valid
12.0	10.0	10.0	5	محايد
72.0	60.0	60.0	30	موافق
100.0	28.0	28.0	14	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

15\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
14.0	14.0	14.0	7	محايد Valid
46.0	32.0	32.0	16	موافق
100.0	54.0	54.0	27	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

16\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	موافق غير Valid
50.0	48.0	48.0	24	محايد
90.0	40.0	40.0	20	موافق
100.0	10.0	10.0	5	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

17\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.0	4.0	4.0	2	بشدة موافق غير Valid
8.0	4.0	4.0	2	موافق غير
46.0	38.0	38.0	19	محايد
96.0	50.0	50.0	25	موافق
100.0	4.0	4.0	2	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

18\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير Valid
16.0	14.0	14.0	7	موافق غير
46.0	30.0	30.0	15	محايد
82.0	36.0	36.0	18	موافق
100.0	18.0	18.0	9	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

19\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
4.0	4.0	4.0	2	بشدة موافق غير	Valid
14.0	10.0	10.0	5	موافق غير	
46.0	32.0	32.0	16	محايد	
88.0	42.0	42.0	21	موافق	
100.0	12.0	12.0	6	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

20\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8.0	8.0	8.0	4	بشدة موافق غير	Valid
10.0	2.0	2.0	1	موافق غير	
30.0	20.0	20.0	10	محايد	
82.0	52.0	52.0	26	موافق	
100.0	18.0	18.0	9	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

21\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير	Valid
4.0	2.0	2.0	1	موافق غير	
36.0	32.0	32.0	16	محايد	
80.0	44.0	44.0	22	موافق	
100.0	20.0	20.0	10	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

22\_س1 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير	Valid
6.0	4.0	4.0	2	موافق غير	
50.0	44.0	44.0	22	محايد	
78.0	28.0	28.0	14	موافق	
100.0	22.0	22.0	11	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

1\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.0	2.0	2.0	1	موافق غير	Valid
18.0	16.0	16.0	8	محايد	
62.0	44.0	44.0	22	موافق	
100.0	38.0	38.0	19	بشدة موافق	
	100.0	100.0	50	Total	

2\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6.0	6.0	6.0	3	موافق غير	Valid
34.0	28.0	28.0	14	محايد	
82.0	48.0	48.0	24	موافق	
100.0	18.0	18.0	9	بشدة موافق	

	100.0	100.0	50	Total
--	-------	-------	----	-------

3\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير Valid
6.0	4.0	4.0	2	موافق غير
28.0	22.0	22.0	11	محايد
86.0	58.0	58.0	29	موافق
100.0	14.0	14.0	7	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

4\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
6.0	6.0	6.0	3	موافق غير Valid
28.0	22.0	22.0	11	محايد
82.0	54.0	54.0	27	موافق
100.0	18.0	18.0	9	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

5\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	موافق غير Valid
22.0	20.0	20.0	10	محايد
84.0	62.0	62.0	31	موافق
100.0	16.0	16.0	8	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

6\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
22.0	22.0	22.0	11	محايد Valid
82.0	60.0	60.0	30	موافق
100.0	18.0	18.0	9	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

7\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
26.0	26.0	26.0	13	محايد Valid
80.0	54.0	54.0	27	موافق
100.0	20.0	20.0	10	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

8\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير Valid
12.0	10.0	10.0	5	موافق غير
32.0	20.0	20.0	10	محايد
90.0	58.0	58.0	29	موافق
100.0	10.0	10.0	5	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

9\_س2 المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير Valid
14.0	12.0	12.0	6	موافق غير
42.0	28.0	28.0	14	محايد
82.0	40.0	40.0	20	موافق
100.0	18.0	18.0	9	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

10س\_2المحور

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	1	بشدة موافق غير Valid
36.0	34.0	34.0	17	محايد
84.0	48.0	48.0	24	موافق
100.0	16.0	16.0	8	بشدة موافق
	100.0	100.0	50	Total

6- المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.95298	3.9000	50	1س_1المحور
.76265	3.9000	50	2س_1المحور
.84853	4.1200	50	3س_1المحور
.82709	3.6400	50	4س_1المحور
1.12938	3.7000	50	5س_1المحور
.86873	3.9800	50	6س_1المحور
.90914	4.1000	50	7س_1المحور
1.08816	3.8600	50	8س_1المحور
1.11831	3.1200	50	9س_1المحور
.99160	3.5800	50	10س_1المحور
.98747	3.6200	50	11س_1المحور
1.10213	3.6400	50	12س_1المحور
1.03510	3.9000	50	13س_1المحور
.67036	4.1400	50	14س_1المحور
.72843	4.4000	50	15س_1المحور
.70247	3.5800	50	16س_1المحور
.81341	3.4600	50	17س_1المحور
1.01439	3.5400	50	18س_1المحور
.97395	3.4800	50	19س_1المحور
1.05463	3.7000	50	20س_1المحور
.86402	3.7800	50	21س_1المحور
.94242	3.6400	50	22س_1المحور
.77433	4.1800	50	1س_2المحور
.81541	3.7800	50	2س_2المحور
.81541	3.7800	50	3س_2المحور
.79179	3.8400	50	4س_2المحور
.66517	3.9200	50	5س_2المحور
.63760	3.9600	50	6س_2المحور
.68243	3.9400	50	7س_2المحور
.87505	3.6400	50	8س_2المحور
.98974	3.6000	50	9س_2المحور
.79693	3.7600	50	10س_2المحور
		50	Valid N (listwise)

### Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.63991	3.8520	50	1_البعد_المحور
.57124	3.7100	50	2_البعد_المحور
.55186	3.8086	50	3_البعد_المحور
.64087	3.6500	50	4_البعد_المحور
.41097	3.7551	50	1_المحور_اجمالي
.44263	3.8400	50	2_المحور_اجمالي
		50	Valid N (listwise)

### 7- قيم إحصائية ستودنت والقيم الاحتمالية لها لمختلف متغيرات الدراسة

#### One-Sample Test

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
1.0339	.6701	.85200	.000	49	9.415	1_البعد_المحور
.8723	.5477	.71000	.000	49	8.789	2_البعد_المحور
.9654	.6517	.80857	.000	49	10.360	3_البعد_المحور
.8321	.4679	.65000	.000	49	7.172	4_البعد_المحور
.8719	.6383	.75514	.000	49	12.993	1_المحور_اجمالي
.9658	.7142	.84000	.000	49	13.419	2_المحور_اجمالي

### 8- دراسة الارتباط لمختلف متغيرات الدراسة:

#### Correlations

1_المحور_اجمالي	4_البعد_المحور	3_البعد_المحور	2_البعد_المحور	1_البعد_المحور	
.637	.380	.511	.483	.586	
.000	.011	.000	.000	.000	2_المحور_اجمالي
50	50	50	50	50	

### 9- دراسة الانحدار بين لمختلف متغيرات الدراسة:

#### جدول معامل التحديد لقياس القدرة التفسيرية للنموذج

#### Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.32572	.458	.503	.709 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), 4\_البعد\_المحور, 1\_البعد\_المحور, 3\_البعد\_المحور, 1\_البعد\_المحور

#### جدول معاملات الانحدار لمختلف مجموعات المتغير المستقل على المتغير التابع

#### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.007	2.808		.430	1.208	(Constant) 1
.001	3.525	.417	.082	.288	1_البعد_المحور
.038	2.133	.276	.100	.214	2_البعد_المحور
.047	2.039	.250	.098	.201	3_البعد_المحور
.910	-.113-	-.014-	.086	-.010-	4_البعد_المحور

a. Dependent Variable: 2\_المحور\_اجمالي

▪ جدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل مجتمعاً على المتغير التابع

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.008	2.789		.452	1.262	(Constant) 1
.000	5.732	.637	.120	.687	المحور_اجمالي

a. Dependent Variable: المحور\_اجمالي2

▪ جدول تحليل التباين لتحديد جودة نموذج الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	11.371	1.206	4	4.826	Regression 1
		.106	45	4.774	Residual
			49	9.600	Total

a. Dependent Variable: المحور\_اجمالي2

b. Predictors: (Constant), المحور\_1\_البعد4, المحور\_1\_البعد1, المحور\_1\_البعد3, المحور\_1\_البعد2

10- الدراسة الوصفية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة:

Report

المحور_اجمالي2	المحور_اجمالي1	البعد_1_المحور4	البعد_1_المحور3	البعد_1_المحور2	البعد_1_المحور1	العمر
3.8875	3.7071	3.8437	3.6429	3.9167	3.4250	Mean أو من أقل
8	8	8	8	8	8	N 30 يساوي
.45178	.39345	.70632	.67006	.48795	.51755	Std. Deviation سنة
3.7909	3.7062	3.4545	3.8247	3.6364	3.9091	Mean إلى 31 من
22	22	22	22	22	22	N سنة 40
.47098	.41863	.63918	.50830	.59012	.70028	Std. Deviation
3.9083	3.8614	3.8125	3.8690	3.7639	4.0000	Mean إلى 41 من
12	12	12	12	12	12	N سنة 50
.52303	.41674	.73179	.70107	.46307	.55922	Std. Deviation
3.8250	3.7786	3.7500	3.8393	3.6250	3.9000	Mean 50 من أكبر
8	8	8	8	8	8	N سنة
.23146	.44574	.29881	.30959	.76506	.61412	Std. Deviation
3.8400	3.7551	3.6500	3.8086	3.7100	3.8520	Mean Total
50	50	50	50	50	50	N
.44263	.41097	.64087	.55186	.57124	.63991	Std. Deviation

Report

المحور_اجمالي2	المحور_اجمالي1	البعد_1_المحور4	البعد_1_المحور3	البعد_1_المحور2	البعد_1_المحور1	المهنية الخبرة
3.9385	3.5695	3.5577	3.5714	3.4872	3.6615	Mean 06 من أقل
13	13	13	13	13	13	N سنوات
.39904	.40645	.71556	.49830	.78310	.51241	Std. Deviation
3.7400	3.7729	3.4500	3.8714	3.9500	3.8200	Mean إلى 06 من
10	10	10	10	10	10	N سنوات 10
.41952	.30644	.78881	.51486	.36047	.75100	Std. Deviation
3.8214	3.8294	3.7857	3.9082	3.6667	3.9571	Mean إلى 11 من
14	14	14	14	14	14	N سنة 15
.53806	.46906	.46881	.66443	.48481	.71974	Std. Deviation
4.0000	3.9774	4.1250	3.8929	3.7917	4.1000	Mean إلى 16 من
4	4	4	4	4	4	N سنة 20
.54772	.49068	.32275	.75930	.55067	.70238	Std. Deviation
3.7667	3.7894	3.5833	3.8889	3.7963	3.8889	Mean 20 من أكثر
9	9	9	9	9	9	N سنة
.36401	.37571	.66144	.36962	.51893	.58405	Std. Deviation
3.8400	3.7551	3.6500	3.8086	3.7100	3.8520	Mean Total
50	50	50	50	50	50	N
.44263	.41097	.64087	.55186	.57124	.63991	Std. Deviation

**Report**

المحور_اجمالي2	المحور_اجمالي1	البعد_1_المحور4	البعد_1_المحور3	البعد_1_المحور2	البعد_1_المحور1	العلمي المؤهل
3.6875	3.5478	3.3438	3.7143	3.2083	3.9250	Mean تكوين
8	8	8	8	8	8	N متخصص
.30909	.23824	.59668	.47687	.46076	.42678	Std. Deviation
3.8320	3.7456	3.6400	3.8571	3.7333	3.7520	Mean ليسانس
25	25	25	25	25	25	N
.41505	.41734	.72557	.53133	.56928	.67399	Std. Deviation
3.8444	3.8272	3.7222	3.7460	3.9074	3.9333	Mean ماستر
9	9	9	9	9	9	N
.51988	.37421	.47507	.50899	.52116	.56569	Std. Deviation
3.7750	3.6661	3.6250	3.4643	3.8750	3.7000	Mean بعد ما
4	4	4	4	4	4	N التدرج
.66018	.59772	.59512	.66368	.69887	.98658	Std. Deviation
4.2500	4.1561	4.1875	4.1786	3.9583	4.3000	Mean أخرى
4	4	4	4	4	4	N
.38730	.38248	.23936	.81127	.34359	.62183	Std. Deviation
3.8400	3.7551	3.6500	3.8086	3.7100	3.8520	Mean Total
50	50	50	50	50	50	N
.44263	.41097	.64087	.55186	.57124	.63991	Std. Deviation

**Report**

المحور_اجمالي2	المحور_اجمالي1	البعد_1_المحور4	البعد_1_المحور3	البعد_1_المحور2	البعد_1_المحور1	الوظيفي المسمى
4.3000	4.3155	5.0000	4.4286	4.8333	3.0000	Mean مسير مالك
1	1	1	1	1	1	N
.	.	.	.	.	.	Std. Deviation
3.7800	3.9746	3.8500	3.8286	4.1000	4.1200	Mean مدير
5	5	5	5	5	5	N
.32711	.41257	.33541	.49898	.41833	.59330	Std. Deviation
3.8952	3.7813	3.5595	3.8435	3.7222	4.0000	Mean رئيس
21	21	21	21	21	21	N مصلحة
.48526	.42567	.79019	.61429	.50369	.53666	Std. Deviation
3.7826	3.6592	3.6304	3.7453	3.5652	3.6957	Mean موظف
23	23	23	23	23	23	N إداري
.43133	.38080	.47595	.51680	.59190	.70031	Std. Deviation
3.8400	3.7551	3.6500	3.8086	3.7100	3.8520	Mean Total
50	50	50	50	50	50	N
.44263	.41097	.64087	.55186	.57124	.63991	Std. Deviation

**Report**

المحور_اجمالي2	المحور_اجمالي1	البعد_1_المحور4	البعد_1_المحور3	البعد_1_المحور2	البعد_1_المحور1	المؤسسة حجم
3.6375	3.8499	3.9063	3.8393	3.8542	3.8000	Mean مصفرة
8	8	8	8	8	8	N
.33354	.40691	.51647	.39263	.55946	.80000	Std. Deviation
3.7105	3.5737	3.3553	3.6692	3.4386	3.8316	Mean صغيرة
19	19	19	19	19	19	N
.46055	.36493	.61416	.60806	.55891	.54268	Std. Deviation
3.9692	3.7578	3.7308	3.8901	3.7949	3.6154	Mean متوسطة
13	13	13	13	13	13	N
.41510	.44129	.71050	.50222	.59766	.71396	Std. Deviation
4.0800	4.0207	3.9000	3.9429	4.0000	4.2400	Mean كبيرة
10	10	10	10	10	10	N
.40770	.32997	.52967	.62524	.39284	.45995	Std. Deviation
3.8400	3.7551	3.6500	3.8086	3.7100	3.8520	Mean Total
50	50	50	50	50	50	N
.44263	.41097	.64087	.55186	.57124	.63991	Std. Deviation

**Report**

المحور_اجمالي2	المحور_اجمالي1	البعد_1_المحور4	البعد_1_المحور3	البعد_1_المحور2	البعد_1_المحور1	النشاط قطاع
3.7190	3.7540	3.8690	3.8231	3.6667	3.6571	Mean خدمية

21	21	21	21	21	21	N
.36417	.37818	.58959	.45827	.60553	.57669	Std. Deviation
3.9276	3.7560	3.4914	3.7980	3.7414	3.9931	Mean إنتاجية
29	29	29	29	29	29	N
.47876	.43979	.63907	.61861	.55382	.65571	Std. Deviation
3.8400	3.7551	3.6500	3.8086	3.7100	3.8520	Mean Total
50	50	50	50	50	50	N
.44263	.41097	.64087	.55186	.57124	.63991	Std. Deviation

### 8- الدراسة الاحتمالية للفروق لمختلف متغيرات الدراسة:

#### ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	العمر
.221	1.522	.604	3	1.812	Between Groups 1البعد_1 المحور
			46	18.253	Within Groups
			49	20.065	Total
.651	.550	.185	3	.554	Between Groups 2البعد_1 المحور
			46	15.436	Within Groups
			49	15.989	Total
.833	.290	.092	3	.277	Between Groups 3البعد_1 المحور
			46	14.646	Within Groups
			49	14.923	Total
.296	1.268	.513	3	1.538	Between Groups 4البعد_1 المحور
			46	18.587	Within Groups
			49	20.125	Total
.753	.401	.070	3	.211	Between Groups 1المحور_اجمالي
			46	8.065	Within Groups
			49	8.276	Total
.890	.209	.043	3	.129	Between Groups 2المحور_اجمالي
			46	9.471	Within Groups
			49	9.600	Total

#### ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المهنية الخبرة
.718	.525	.224	4	.895	Between Groups 1البعد_1 المحور
			45	19.170	Within Groups
			49	20.065	Total
.402	1.030	.335	4	1.341	Between Groups 2البعد_1 المحور
			45	14.648	Within Groups
			49	15.989	Total
.529	.804	.249	4	.996	Between Groups 3البعد_1 المحور
			45	13.927	Within Groups
			49	14.923	Total
.395	1.045	.428	4	1.711	Between Groups 4البعد_1 المحور
			45	18.414	Within Groups
			49	20.125	Total
.369	1.099	.184	4	.737	Between Groups 1المحور_اجمالي
			45	7.539	Within Groups
			49	8.276	Total
.760	.466	.095	4	.382	Between Groups 2المحور_اجمالي

		.205	45	9.218	Within Groups
			49	9.600	Total

#### ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	العلمي المؤهل
.566	.746	.312	4	1.247	Between Groups 1البعد_1المحور
		.418	45	18.817	Within Groups
			49	20.065	Total
.071	2.320	.683	4	2.733	Between Groups 2البعد_1المحور
		.295	45	13.256	Within Groups
			49	15.989	Total
.432	.972	.297	4	1.187	Between Groups 3البعد_1المحور
		.305	45	13.736	Within Groups
			49	14.923	Total
.319	1.212	.489	4	1.958	Between Groups 4البعد_1المحور
		.404	45	18.167	Within Groups
			49	20.125	Total
.174	1.666	.267	4	1.068	Between Groups 1المحور_اجمالي
		.160	45	7.208	Within Groups
			49	8.276	Total
.354	1.131	.219	4	.877	Between Groups 2المحور_اجمالي
		.194	45	8.723	Within Groups
			49	9.600	Total

#### ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	الوظيفي المسمى
.161	1.799	.702	3	2.107	Between Groups 1البعد_1المحور
		.390	46	17.958	Within Groups
			49	20.065	Total
.057	2.852	.836	3	2.508	Between Groups 2البعد_1المحور
		.293	46	13.482	Within Groups
			49	15.989	Total
.660	.536	.168	3	.504	Between Groups 3البعد_1المحور
		.313	46	14.419	Within Groups
			49	14.923	Total
.145	1.885	.734	3	2.203	Between Groups 4البعد_1المحور
		.390	46	17.922	Within Groups
			49	20.125	Total
.203	1.598	.260	3	.781	Between Groups 1المحور_اجمالي
		.163	46	7.495	Within Groups
			49	8.276	Total
.610	.614	.123	3	.369	Between Groups 2المحور_اجمالي
		.201	46	9.231	Within Groups
			49	9.600	Total

#### ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المؤسسة حجم
.135	1.949	.754	3	2.263	Between Groups 1البعد_1المحور
		.387	46	17.802	Within Groups
			49	20.065	Total
.048	2.842	.833	3	2.500	Between Groups 2البعد_1المحور
		.293	46	13.489	Within Groups

			49	15.989	Total
.562	.691	.215	3	.644	Between Groups البعد1_المحور3
		.310	46	14.279	Within Groups
			49	14.923	Total
.066	2.567	.962	3	2.886	Between Groups البعد1_المحور4
		.375	46	17.239	Within Groups
			49	20.125	Total
.055	3.130	.468	3	1.403	Between Groups المحور_اجمالي1
		.149	46	6.873	Within Groups
			49	8.276	Total
.056	2.705	.480	3	1.440	Between Groups المحور_اجمالي2
		.177	46	8.160	Within Groups
			49	9.600	Total

#### ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	النشاط قطاع
.066	3.531	1.375	1	1.375	Between Groups البعد1_المحور1
		.389	48	18.690	Within Groups
			49	20.065	Total
.653	.205	.068	1	.068	Between Groups البعد1_المحور2
		.332	48	15.921	Within Groups
			49	15.989	Total
.876	.025	.008	1	.008	Between Groups البعد1_المحور3
		.311	48	14.915	Within Groups
			49	14.923	Total
.038	4.535	1.737	1	1.737	Between Groups البعد1_المحور4
		.383	48	18.388	Within Groups
			49	20.125	Total
.987	.000	.000	1	.000	Between Groups المحور_اجمالي1
		.172	48	8.276	Within Groups
			49	8.276	Total
.101	2.803	.530	1	.530	Between Groups المحور_اجمالي2
		.189	48	9.070	Within Groups
			49	9.600	Total

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ