



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة



التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية وتأثيره على تحقيق الميزة

التنافسية المستدامة

دراسة حالة مؤسسة skikda-Somik-

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة التسيير تخصص: ادارة اعمال

تحت إشراف

إعداد الطالبة:

د. غياد كريمة

زايد ريان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسيخ ايوب	استاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	رئيسا
غياد كريمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	مشرفا
برزوق فيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

العلمي



جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

**التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية وتأثيره على تحقيق الميزة
التنافسية المستدامة
دراسة حالة مؤسسة -skikda-Somik**

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر اكايمي في شعبة التسيير تخصص: ادارة اعمال

تحت إشراف:

د.غياذ كريمة

إعداد الطالبة:

زايد ريان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسيخ ايوب	استاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	رئيسا
غياذ كريمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	مشرفا
برزوق فيلاي	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

الاهداء

من قال أنا لها نالها وأنا لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب

الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي "أمي"

الى الذي زين اسمي بأجمل الالقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل.. من علمني أن الدنيا كفاح

وسلاحه المعرفة داعمي الاول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله.. الى فخري واعتزازي "أبي"

الى ضلعي الثابت وأمان أيامي الى من شددت عضدي بهم فكانو لي ينابيع ارتوي منها الى خيرة

أيامي وصفوتها الى قرة عيني أخي الغالي وأخواتي العزيزات..

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق.. للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين. لأصحاب الشدائد..

أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاحي الذي

طالما تمنيت.. ها أنا اليوم

أكملت وأتممت أول ثمراته بفضل

سبحانه وتعالى فالحمد لله

على ما وهبني.



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام

على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أقدم بخالص الشكر والتقدير الى استاذتي المؤطرة الاستاذة غياة كريمة على توجيهاتها القيمة

وصبرها ودعمها المستمر طوال فترة انجاز هذه المذكرة كما أتوجه بجزيل الشكر الى جميع اساتذتي

الكرام الذين ساهموا في تكويني العلمي طوال مشواري الدراسي ولا يفوتني أن اتقدم بالشكر الى عمال

مؤسسة صوميك، وخاصة السيدة فريخ نسرين، والسيد رابح بوديوجة، والسيد بوعروج فاروق

على حسن الاستقبال وتعاونهم وتقديمهم التسهيلات اللازمة خلال فترة التبرص.

كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل، وأسأل الله أن يجزي

الجميع خير الجزاء.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة صوميك بسكيدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، استهدفت الإطارات العليا بالمؤسسة، المكونة من (47) اطارا، وزعت عليهم الاستبانة، واسترجع منها (30) كلها صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت نسبة التأثير (81.1%)، بناء على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية، وتوفير الاستراتيجيات والوسائل المناسبة، بالإضافة الى تبني التقنيات الحديثة، بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية:

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، الميزة التنافسية المستدامة، مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK.

Abstract:

This study aims to identify the effect of strategic analysis of the external environment on achieving sustainable competitive advantage. The case study was carried out at Somik Spa in Skikda, using a descriptive-analytical approach. To reach the objectives, senior managers of the company were targeted. A total of 30 valid questionnaires were collected and analyzed using SPSS software. The results showed a significant effect at the 0.05 level. Strategic analysis of the external environment improved the company's sustainable competitive advantage by 81.1%. Based on these findings, the study recommends giving more attention to external environment analysis, providing suitable strategies and resources, and adopting modern technologies to strengthen sustainable competitive advantage.

Keywords: External Environmental Strategic Analysis, Sustainable Competitive Advantage, SOMIK Industrial Maintenance Company.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الرموز والمختصرات
أ-ث	المقدمة
43-7	الفصل الاول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة
7	تمهيد
25-8	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والميزة التنافسية المستدامة
8	المطلب الاول: ماهية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة
8	الفرع الاول: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة
12	الفرع الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
15	المطلب الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة
15	الفرع الاول: نموذج Porter لتحليل البيئة الخارجية الخاصة
17	الفرع الثاني: نموذج Pestel لتحليل البيئة الخارجية العامة

18	المطلب الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة
18	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها
23	الفرع الثاني: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
38-25	المبحث الثاني: علاقة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وفق نموذجي Porter و Pestel بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
26	المطلب الأول: تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة حسب نموذج Porter وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
26	الفرع الأول: تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة حسب نموذج Porter
27	الفرع الثاني: العلاقة بين تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
30	المطلب الثاني: تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة حسب نموذج Pestel وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
30	الفرع الأول: تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة حسب نموذج Pestel
31	الفرع الثاني: العلاقة بين تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات المحلية
36	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل الأول
89-40	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة Somik

40	تمهيد
64-41	المبحث الأول: العناصر المنهجية لدراسة الحالة
41	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
41	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل دراسة الحالة
46	الفرع الثاني: عينة ونموذج دراسة الحالة
48	المطلب الثاني: ادوات الدراسة
48	الفرع الأول: الادوات المستخدمة في جمع البيانات
51	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
63	الفرع الثالث: اساليب المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة
88-64	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
64	المطلب الاول: تحليل الاستبيان
65	الفرع الاول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية
70	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحاور
74	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
74	الفرع الاول: اختبار الفرضيات الفرعية
85	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
89	خلاصة الفصل الثاني
93-91	الخاتمة
98-95	قائمة المراجع
131-100	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة	50
02	جدول توازن مقياس ليكارث الخماسي	50
03	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان للبيئة الخارجية الخاصة	51
04	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان للبيئة الخارجية العامة	54
05	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي	59
06	نتائج اختبار ثبات الاستبيان	62
07	نتائج توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	65
08	توزيع افراد العينة حسب فئة العمر	66
09	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	67
10	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل	68
11	المتوسط الحسابي للدراسة	69
12	نتائج اختبار الفرضية الاولى لأثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	71
13	نتائج اختبار الفرضية الاولى لأثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج Pestel على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	76
14	اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى متغير الجنس	77
15	اختبار تحليل التباين الاحادي لتحديد الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزى الى متغير السن	79
16	اختبار تحليل التباين الاحادي لتحديد الفروق في اجابات افراد عينة الدراسة تعزى	80

	الى متغير المؤهل العلمي	
82	اختبار تحليل التباين الاحادي لتحديد الفروق في اجابة افراد عينة الدراسة تعزى الى متغير سنوات الخبرة في العمل	17
84	ملخص نتائج الانحدار الخطي البسيط	18

قائمة الاشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خريطة توضح موقع مؤسسة Somik Spa في المنطقة الصناعية بسكيكة	43
02	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة Somik Spa.	45
03	نموذج الدراسة	47

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
100	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	01
108-101	استبيان الدراسة	02
131-109	بعض مخرجات Spss 27	03

قائمة الرموز والمختصرات

الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية	اللغة العربية
SOMIK	Société De Maintenance Industrielle skikda	شركة الصيانة الصناعية سكيكة
SPSS	statistical paclage for the social sciences	برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية
SPA	Société Par Actions	شركة ذات أسهم
EBM-FBF-	Société des Emballages Fer Blanc et Fûts	شركة تغليف الصفيح و البراميل
SWOT	Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces	تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات
VRIO	Modèle VRIO : Valeur, Rareté, Imitabilité et Organisation.	القيمة النادرة قابلية التقليد والتنظيم
GTP	Nationale de Grands Travaux Entreprise Pétroliers	المؤسسة الوطنية للأشغال البتروولية الكبرى.
IMRD	Introduction – Méthodologie – Résultats – Discussion	المقدمة-المنهجية-النتائج-المناقشة



مقدمة

يشهد عالم الأعمال اليوم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة، مما فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع بيئتها الخارجية بكل عواملها، ويعتبر التحليل الاستراتيجي أداة أساسية لفهم المؤسسات لمحيطها من خلال اكتشاف الفرص التي يجب عليها اقتناصها والتهديدات التي يتطلب منها تجنبها، مما يسمح بدعم اتخاذ القرارات الفعالة التي تسمح لها بالبقاء وتحقيق التفوق التنافسي.

في ظل تعقيد بيئة المؤسسة واشتداد حدة المنافسة، لم يعد تحقيق النجاح المؤقت كافياً لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها، بل أصبح الوضع يتطلب الأفراد في النجاح مما يصعب على المنافسين التقليدي والتعويض بشكل مطلق، ومن هنا برز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة كركيزة استراتيجية جوهرية تمكن المؤسسات من تفكيك شفرات بيئتها واستغلال وضعها وقدراتها بشكل يسمح لها باقتناص الفرص حيث أضحت الميزة التنافسية المستدامة هدفا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لضمان الإستمرارية والنمو.

أولاً: إشكالية الدراسة

في هذا السياق المتشابك لم يعد رصد التغيرات البيئية مجرد خيار تشغيلي بل أضحي حجر الأساس لبناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة، حيث برزت جلياً أهمية توظيف نتائج التحليل الاستراتيجي في تعزيزها، إنطلاقاً من هذا الطرح جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

لمؤسسة Somik على تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج

porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة Somik؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) للتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية العامة وفق نموذج

Pestel على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة Somik؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) في إجابة المبحوثين حول تحليل البيئة

الخارجية والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة SOMIK تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) للتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية لمؤسسة Somik على تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة Somik.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية العامة وفق نموذج Pestel على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة Somik.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) لإجابات المبحوثين في مؤسسة Somik تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لمبررات ذاتية وأخرى موضوعية

1- المبررات الذاتية:

-الميل الشخصي واهتمام الطالبة بمعرفة مدى تأثير التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

- إرتباط موضوع الدراسة بتخصص الطالبة.

2- المبررات الموضوعية:

-تزايد أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الاعمال.

مقدمة

- حاجة المؤسسات إلى التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية لضمان الاستمرارية وتحسين الاداء.
- محدودية الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما يعزز أهمية دراسة هذا الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والميزة التنافسية المستدامة.
- التعرف على واقع استخدام التحليل الاستراتيجي لمؤسسة SOMIK.
- إبراز مدى تأثير التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركة SOMIK.
- إثبات أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يحقق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

خامساً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

- أن الموضوع محل اهتمام الباحثين والمتخصصين.
- التأثير الكبير للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- إلقاء الضوء حول أهمية الاعتماد على التحليل الاستراتيجي لدى شركة SOMIK.
- غنى الموضوع بالمعلومات المهمة للمؤسسات من جهة وللباحثين من جهة أخرى مما يفتح آفاق لدراسات أخرى.

سادساً: حدود الدراسة

-الحدود الموضوعية

تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (المتغير المستقل) و مدى تأثير أبعادها المتمثلة في (العوامل السياسية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، البيئية، المنافسين، الموردون، الزبائن والبدايل) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع) في المؤسسة الاقتصادية.

-الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية Somik-سكيدة-

-الحدود البشرية:

ضم مجتمع الدراسة كل موظفي مؤسسة **Somik** بسكيدة والمقدر عددهم ب(1293) موظفا دائما، حيث تم استهداف متخذي القرارات بالمؤسسة والمتمثلين في (47) إطارا عاليا.

-الحدود الزمانية:

تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين 2026/05/24 الى غاية 2026/06/08 خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2026/2025.

سابعا: منهج الدراسة

بما أن دراستنا تعالج موضوع التحليل الاستراتيجي وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة **SOMIK**، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة له، في الجانب النظري قمنا بوصف المتغيرين بالاعتماد على مراجع ومصادر وفي الفصل الثاني تم اسقاط ما تناولناه في الجانب النظري من مفاهيم على الجانب التطبيقي حيث قمنا بالتحليل للوصول الى النتائج المحققة.

ثامنا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة حسب طريقة **IMRD** تم تقسيمه الى فصلين، حيث جاء في الفصل الأول بعنوان الادبيات النظرية والتطبيقية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والميزة التنافسية المستدامة، والذي قسم الى مبحثين اساسيين: المبحث الاول يتعلق بمدخل مفاهيمي حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والميزة التنافسية المستدامة، أما المبحث الثاني فيتعلق بعلاقة تحليل بورثر وتحليل باسثال بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. أما الفصل الثاني المتعلق بدراسة حالة مؤسسة **Somik** والمقسم الى مبحثين والمبحث الاول متعلق بالعناصر المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني متعلق بالنتائج والمناقشة.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
و الميزة التنافسية المستدامة

تمهيد:

في ظل التطورات السريعة والمفاجئة أصبحت المؤسسات اليوم أقل ثباتا واستقرارا لأنها تواجه تحديات خارج نطاق حدودها، وكون المؤسسات الاقتصادية نظام مفتوح فهي تؤثر في بيئتها وتتأثر بالتغيرات الحاصلة فيها وهذا ما يؤدي الى تعرضها لتعقيد أكبر واضطراب أشد. ونجد أن معظم المؤسسات الاقتصادية تسعى الى فرض نفسها وتحقيق مكان استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والنمو والاستمرار الذي هو هدف كل مؤسسة اقتصادية. ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ينبغي على المؤسسة دراسة بيئتها الخارجية الخاصة والعامة، لاختيار استراتيجية التي تمكنها من تعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثاني: علاقة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وفق نموذجي Porter و Pestel بتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول:مدخل مفاهيمي حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والميزة التنافسية المستدامة

تطور ونمو المؤسسات واستمراريتها مرهون بتكيفها مع مختلف التغيرات البيئية الخارجية في ظل البيئة الديناميكية المتداخلة، وبالتالي ان تحليل البيئة الخارجية سواء خاصة أو عامة من العوامل المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وعليه في هذا المبحث سنتطرق الى الإطار النظري للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية مع عرض أهم النماذج والتعرف على الميزة التنافسية المستدامة واستراتيجيات تحقيقها.

المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة

قبل التطرق لتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة يجدر الإشارة الى تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة، مكوناتها، خصائصها وهذا ما تم التطرق له في هذا الفرع.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة

أولاً: تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة

هناك مفاهيم متعددة ومختلفة للبيئة الخارجية للمؤسسة نتيجة للاختلافات في وجهات نظر الباحثين والمفكرين نذكر منها:

البيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مجموعة العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على كيانها، وتشمل عناصر فعالة مثل الدولة، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلك، بالإضافة إلى مختلف التشريعات المتعلقة بالجوانب المالية والاجتماعية والتجارية. كما تتضمن هذه البيئة متغيرات سياسية واقتصادية وتقنية وغيرها. وقد ورد في هذا التعريف تحديد لبعض مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، كما أشار إلى طبيعة العلاقة بينها وبين المنظمة من حيث اعتبارها عوامل مؤثرة على نشاطها بشكل مستمر. (بن

سديرة, 2013, صص 109-110)

تُعرف البيئة الخارجية بأنها جميع الأطراف والعناصر التي تقع خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث يضم مجموعة من المتغيرات أو الظروف التي تؤثر على قراراتها وأدائها بشكل عام، لذلك فإن البيئة الخارجية للمؤسسة تعتبر مصدرًا لكل فرصة أو تهديد أو تغير في طبيعة العوامل التي

تتحكم في نشاطها، مما يبرز أهمية إقامة علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها، ويقوم أساسها على المتابعة المستمرة والدائمة لكافة التغيرات التي تطرأ مع مرور الوقت. (بن سديرة، 2013، صص 109-110)

تمثل كل العوامل المحاطة بالمؤسسة، حيث تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات (Mintzberg&Quinn, 1988, 23) أو مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة، و تشكل علاقات سببية مركبة معها" (Brown, 1980, 22) أو هي الاطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة في المؤسسة. (البكري والسقال، 2015، ص 51)

البيئة الخارجية هي مجمل المكونات، والابعاد، والعناصر التي تقع منظمات الاعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة. (Emery & Trist, 1965; 18). (مساعدة، 2012، ص 142)

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الاستراتيجية، والاستقراء والتنبؤ المستمرين لهذه البيئة هما الأساس لعملية الادارة الاستراتيجية سواء كان ذلك لبدايتها. (بن حيتور، 2004، ص 142)

ثانيا: مكونات البيئة الخارجية

نظرا الى أن البيئة الخارجية للمؤسسة شاملة ومعقدة، لقد قسمت الى نوعين لعرضها وتبسيطها والتعامل معها وتتمثل في:

أ- البيئة الخارجية العامة: تعرف على أنها البيئة الكلية غير المباشرة ويلاحظ على هذه البيئة انها تضم العديد من الفرص، التهديدات، والقيود التي تتأثر بها منظمة الاعمال كما تشمل مختلف مكونات البيئة العامة العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بالموقف التشغيلي، أو مجال ونوع الصناعة الخاص بها وتشمل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية التكنولوجية، والديمغرافية، والدولية والعالمية. (مساعد، 2012، ص 153)

تشير الى مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمات الاعمال في اطارها وتتأثر وتؤثر عليها وقد اتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية تتمثل في:

- المتغيرات الاقتصادية: تمثل الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يؤثر على المنظمات من خلال الناتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، ميزان المدفوعات والميزان التجاري، نظم الاستثمار، أسعار المواد الأولية، مصادر الطاقة وغيرها.

- المتغيرات الاجتماعية: ترتبط بالقيم السائدة والأعراف والتقاليد والاخلاق، وهذه تأثر بأشكال مختلفة على المنظمة من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المحيط الخارجي.

- المتغيرات السياسية والقانونية: تأثر بطرق وأساليب متنوعة، تتكون من مجموعة من سياسات وقوانين.

- المتغيرات الثقافية: كنظام التعليم الذي يؤثر بشكل مهم على المؤسسات، والخبرات المتراكمة والقيم والسلوكيات الفردية والجماعية وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير والنظرة للماضي والمستقبل تؤثر على المؤسسات وتطوراتها المستقبلية.

- المتغيرات التكنولوجية: تمكن التكنولوجيا المؤسسات من تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي تطور مختلف حقول المعرفة، تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي للمؤسسة الريادة في السوق والتطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار، وتركز مؤسسات الأعمال جيدا على تطوير التكنولوجيا الصناعية للتميز وتنويع في المنتجات والخدمات وتؤدي الى خفض في التكاليف دون المساس في النوعية.

- المتغيرات المعلوماتية والمعرفية: المؤسسات الرائدة والتميزة والناجحة نجدها تعير اهتمام كبير بالجانب المعلوماتي وتبحث باستمرار على الموارد البشرية والمعرفية التي تقدم للمؤسسة ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.

(الغالب، 2009، صص 256-257)

ب- البيئة الخارجية الخاصة: وهي معروفة ايضا ببيئة العمل أو المهام أو الصناعة المباشرة.

(مساعدة، 2012، ص 154)

ويطلق عليها أيضا البيئة التنافسية، تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات التي تأثر مباشرة على عمليات المنظمة ، وهي مجموعة كبيرة من القوى من أهمهم الموردين والمنافسين، والعملاء والمقرضين أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشرة على منظمات الأعمال وهذه البيئة تحتوي على عناصر الأكثر احتكاكا بالمنظمة وأهداها. (شفاء، 2020، ص 15)

وتعرف أيضا على أنها مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة الى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، فهي العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة. (بن واضح، 2014، ص48)

- أيضا من أهم مكونات البيئة الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة في اختيار استراتيجيتها بشكل جيد هي العوامل السياسية والقانونية لأن النظام الحاكم له سياسة ومبادئ ونظريات يحكم بها وبالتالي لها تأثير على مختلف المؤسسات حيث يتم اتخاذ القرارات والاستراتيجيات وفق إطار سياستها وقوانينها الا ان التشريعات والقرارات في تغير مستمر على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات والاستجابة لها.

- بالإضافة الى العوامل الاقتصادية كمعدل الفائدة ومعدل النمو الاقتصادي الميزان التجاري، معدلات التضخم والسياسات المالية والنقدية، وهذا يحدد نوع الفرص والتهديدات المالية للمؤسسة.

-العوامل الاجتماعية والثقافية وتمثل القيم السائدة والتقاليد والأعراف والعوامل الديمغرافية السكانية.

-العوامل التكنولوجية، ظهور تقنيات فنية جديدة ومنافسين جدد في الأسواق. (حسين وعباس، 2015،

ص80-82)

ثالثا: خصائص البيئة الخارجية

تتعدد خصائص البيئة الخارجية فيما يلي: (سلاطينية، 2020، ص485)

-**التعقيد:** تشير الى تنوع واختلاف في المكونات والعوامل المتمثلة في: مؤسسات، عملاء، أسواق، منتجات، تكنولوجيا.. التي على أساسها تضع المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج منها الى تراكم المعرفة الادائية، والمعلومات والبيانات للتعامل معها بإيجابية على عكس البنية البسيطة التي تحمل قدرا ضئيلا من المعرفة المتاحة.

-**الاستقرار:** يقصد بالاستقرار على نسبة التغير في عوامل ومكونات البيئة، بمعنى من بيئة مستقرة ساكنة الى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وكلما ارتفع معدل التغير وقلت إمكانية التنبؤ به، انخفضت درجة الاستقرار، وتوصف البيئة حينها بأنها غير مستقرة لكثرة تغيراتها.

- **عدم التأكد:** وهي صعوبة تحديد احتمالية وقوع حادث لمتخذ القرار، لعدم توفره على المعلومات الكافية حول المتغيرات البيئية المحتملة للعرض والطلب، مما يزيد أخطار الفشل وزيادة التكاليف للمؤسسات التي تعمل في ظل البيئة المعقدة، حيث يكون حالة عدم اليقين عالية.
- **الاعتمادية:** تحدث الاعتمادية في حالة تكون علاقة بين مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات مملوكة، أو علاقة بين مجموعة مؤسسات، الأولى تعني درجة الاعتمادية على المؤسسة، بينما الثانية تشير الى الاعتمادية على البيئة بصفة عامة.
- **العدائية:** تتميز البيئة العدائية بالشح في الموارد وعدم تقبل الزبائن او العملاء لمنتجات المؤسسة أو الرفض لها، المنافسة عنيفة عكس البيئة الهادئة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، يكون فيها الحصول على الموارد بسهولة، المنافسة هادئة، ودرجة العدائية تعكس احتمالية التحدي الذي يواجه متخذي القرار في تحقيق الأهداف الذي من المحتمل ان يؤثر بمستقبل المؤسسة أو يلحق اضرارا بالغة.
- **التنوع:** وجود قطاعات عديدة، العملاء، الموردين، موزعين ومستخدمين نهائيين، والانتشار الجغرافي يكون واسع وهو ما يجعل تنوع في طبيعة الاعمال لدى المؤسسة.
- **ظروف السوق:** هو هيكل السوق الذي تكتسحه المؤسسات، فظروف السوق تعكس درجة التعقيد والاستقرار وعدم التأكد والاعتمادية والتنوع.

الفرع الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

أولاً: تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

للتحليل الاستراتيجي أهمية بالغة للمؤسسات حيث تأثر على نشاطها وأهدافها وتعرف بأنها: مجموعة أدوات ووسائل تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة.

ويعرف كذلك على بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التحيز في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية. (مزياني, 2011, ص14)

ويعرف أيضا أنه عملية تحليلية لجميع العناصر المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يسمح لها من معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بها سعيا لتحديد موقفها التنافسي، وتحديد الخيارات الممكنة لصياغة أحسن استراتيجية ممكنة، لبناء وتطوير المزايا التنافسية. (الزغودي, 2018, ص51)

وبمعنى آخر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية هو مراقبة لما يحدث من متغيرات سواء كانت إيجابية أو سلبية من فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، وتهديدات يمكن معالجتها أو التقليل منها.

(عطا الله, 2009, ص67)

ثانيا: أهمية وأهداف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

أ. أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في نقاط عديدة منها:

- يساعد المنظمة في وضع الأهداف العامة والأهداف التشغيلية وتعديلها لتتماشى مع مجريات المحيط الخارجي، هذا الى جانب دورها في تحديد الفرص والتهديدات، فالفرص تتمثل في إمكانية المؤسسة التوسع في الأسواق أو إمكانية طرح منتج جديد فهذا يجب على المنظمات اغتنام هذه الفرص، وبالمقابل يجب أيضا تجنب مختلف التهديدات التي تأثر سلبا عليها. (مزياني, 2011, صص14-15)

ب. أهداف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

الهدف من التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية هو الكشف داخل بيئة المؤسسة عن فرص التطور والتهديدات المحتملة، وذلك لمعرفة أي من قطاعات التي يمكن الاستثمار فيها أو سحب الاستثمار منها، وهذا ما يسما بالرؤية الاستراتيجية. (مزياني, 2011, ص14)

ثالثا: خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تتعدد الأساليب وتقنيات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ببعديها الخاص والعام، حيث استخدام هذه الأساليب يرتبط بحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها والموقع الجغرافي ومواردها المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية

ونظام الإدارة العليا وقوانينها، وتتمثل خطوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية فيما يلي:

(الغالب، 2009، صص 281-282)

1. المسح البيئي:

يقصد بالمسح البيئي متابعة الاحداث ومعرفة الاتجاهات التطورية المستقبلية. وقد تم تطوير وحدات خاصة في الهيكل التنظيمي للمسح البيئي، وتقوم هذه الوحدات بتقديم دراسات حول البيئة أو حول بعض أوجه البيئة الخارجية، كالاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، وغيرها، وقد تكون هذه المسوحات البيئية لها علاقة بأحداث معينة أو أهداف محددة مقادة لغرض التوصل الى استنتاجات دقيقة، عادة الفحص البيئي الممنهج تقوم به مؤسسات تمتلك خلايا خاصة للمسح البيئي الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وتحاول تشكيل خلايا ومعلومات تساعد في اتخاذ القرار وتساوم في اختيار استراتيجية ملائمة. تحاول هذه المسوحات إعطاء صورة متكاملة عن طريق تنويع مصادر البيانات والمعلومات المستندة.

2. التنبؤ البيئي:

تلجأ منظمات الأعمال إلى أساليب متعددة للتنبؤ بمستقبلها، وتختلف هذه الأساليب من حيث دقتها وحدود استخدامها. وغالباً ما تعتمد على النماذج الكمية مثل السلاسل الزمنية، وتحليل الانحدار، والأساليب الإحصائية، للتوقع في مجالات كالمبيعات والتكاليف والإيرادات، لما توفره من نتائج رقمية دقيقة تدعم القرار. وفي الوقت نفسه، تستخدم المؤسسات الكبرى مداخل أكثر شمولاً تمزج بين التحليل الكمي والنوعي، مثل العصف الذهني، وتقنية دلفي، وتحليل التأثير المتقاطع وبناء السيناريوهات. ويهدف هذا التكامل إلى الوصول إلى تصور مستقبلي أكثر واقعية يساعد المنظمة على الاستعداد للتحديات المحتملة.

3. الرقابة البيئية:

يمكن للمؤسسة الرقابة على أحداث وتغيرات بيئتها استناداً لخبرتها ورؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها والإدارة العليا يمكن ان تعيد النظر باستمرار الانتاجات والاطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي، وان الرقابة يمكن ان تنطلق منها البحوث المتخصصة في مختلف المجالات للتأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملنقطة من قبل المدراء من بعض المؤشرات والاحداث البيئية.

المطلب الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة

الفرع الأول: نموذج PORTER لتحليل البيئة الخارجية الخاصة

أولاً: التعريف بالنموذج

نموذج القوى الخمس Porter هو أداة بسيطة لكنها مهمة لفهم وضعية المؤسسة، تساعد على فهم كل من القوة التنافسية للوضع الحالي للمنظمة وقوة موقفها. فلقد كانت أول الجهود التي قام بها Porter لتقييم الأدوات التحليلية الضرورية هو ما جاء في كتاب «الاستراتيجية التنافسية» والذي تم نشره في عام 1980 م. فقد مكن ذلك الكتاب Porter لأن يكون ضمن كبار العلماء. ورجع عليه بمداخل هائلة سنوياً حتى نهاية ذلك العقد.

(الكرخي، 2018، صفحة 146)

يعد نموذج Porter للقوى الخمس من أكثر النماذج شمولية وقبولاً لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وهو يلخص البيئة الخاصة للمؤسسة، تعد مجموعة من العوامل التي تقع في حدود تعاملاتها، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية:

(بقة ومحلب، 2015، صص 137-138)

- تهديد المنافسين الجدد (المحتملين)

- شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية)

- تهديد المنتجات البديلة

- القدرة التفاوضية للموردين

- القدرة التفاوضية للعملاء

- تأثير السلطات العامة (النفوذ السياسي)

ثانياً: أهمية اعتماد المؤسسات على نموذج PORTER

تتمثل أهمية النموذج في: (الكرخي، 2018، ص 158)

- الحرص على وجود ميزة تنافسية.

- التركيز على استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة وخلق ميزات أخرى تحل محل ميزات أخرى قربت على فقدان التأثير.

- استغلال التغيرات الخارجية وخلق فرص تنافسية لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين.

- زيادة التركيز على القدرات والموارد المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية والمستقبلية.

- تحديد الاستراتيجيات للاستفادة من الموارد والقدرات الحقيقية.

- معرفة الوسائل العامة التي تؤدي الى تقليل التكلفة أو التميز.

ثالثاً: تحديات وعيوب نموذج القوى الخمس ل PORTER

يتمتع نموذج بورتر بالعديد من المزايا الا أن هناك تحديات وعيوب يجب الانتباه لها قبل استخدامه في المؤسسة وتشمل هذه العيوب: (بقة ومحلب, 2015, ص140)

- التبسيط بشكل مفرط: عدم تقييم بوضوح أسباب تعقيد تغيرات السوق.
- تحليل استراتيجي غير دقيق: تحليل منافسين بدون دقة للتغيرات السريعة في السوق.
- محدودية العوامل: يركز التحليل على عوامل محدودة كالموردين والعملاء دون النظر في عوامل أخرى قد تؤثر على المؤسسة.
- افتقار تحديد العوامل الخارجية: يعيب هذا التحليل أنه من الصعب استخدامه لتحديد العوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة.
- غير ملائم للشركات الكبرى: في حالة وجود شركات كبرى تمتلك الكثير من المنتجات فإن استخدامها لهذا التحليل لن يجدي نفعاً لأنه مخصص للشركات الصغيرة ذات المنتجات المحدودة.
- غير ملائم لكل المجالات: لا يمكن الاعتماد على هذه الأداة في كل المجالات مثل المجالات غير الربحية.

الفرع الثاني: نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية العامة

أولاً: التعريف بالنموذج

يعرف نموذج PESTEL على أنه أحد المناهج التي تعتمد على المؤسسات أو المنظمات على العموم في تحليل البيئة العامة، حيث يساعد على تقييم البيئة الخارجية وفق أبعاد معينة، خارج حدود المؤسسة التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة، بحيث يمكن تطوير الاستراتيجيات للتغلب على المشكلات واستغلال الفرص لصالح المؤسسة، ويمكن المؤسسة من فهم موقعها سواء في الأسواق أو بيئة نشاطها الذي تعمل فيه ويسمح لها بمعرفة الاتجاهات والمسارات التي تمكن من تحديد استراتيجيتها والأهداف. (قداوي, 2023, ص 291)

ثانياً: أهمية نموذج PESTEL

لنموذج PESTEL أهمية بالغة لتحليل عوامل البيئة الخارجية التي تتمثل أهميته في:

- هو أداة مفيدة لفهم البيئة الخارجية التنظيمية، بتحديد الفرص وكشف التهديدات.
- تسهيل فهم البيئة ومعرفة السلبيات والإيجابيات.
- يمكن المؤسسة من تحديد العوامل والقوى صياغة الاستراتيجيات، لتحسين الأداء وتحقيق الجودة للمنتجات.
- يساعد المؤسسة من تقييم وتخطيط عملياتها المختلفة، ويوفر استنتاجات دقيقة وموثوقة.
- يسمح بتقييم البيئة الحالية والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة.
- يساعد على جمع وتحليل واستخدام المعلومات.
- يساهم في إدارة المخاطر، مما يقي المؤسسة من مضار قد تنفع في تكاليفها أو تخفض من ربحها.

(قداوي, 2023, ص 292, 292)

ثالثاً: عيوب نموذج PESTEL

تتمثل عيوب النموذج في : (<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/pestel>)

- يتطلب تكرار التحليل بشكل مستمر ودوري لضمان فاعليته.

● صعوبة في بعض الأحيان في توقع التغيرات التي ستؤثر على المؤسسة في المستقبل، وذلك نتيجة سرعة وتيرة التغير.

● من الممكن الحصول على بيانات قائمة على افتراضات غير صحيحة.

● قد يستهلك الكثير من الوقت خاصة في حالة إجراء تحليل عميق.

● تحليل قائم على مجموعة واسعة من العوامل قد تجعل من الصعب التركيز على العوامل المتصلة بالمؤسسة.

● قد يصعب الحصول منه على رؤية موضوعية للعوامل الخارجية لأنه قد يخضع لتحيز من يجريه.

● من الممكن الإغفال عن العوامل المؤثرة على مجال المؤسسة ذاته.

● صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات المطلوبة للتحليل.

المطلب الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

تعددت التعاريف التي وضعها الباحثين والمفكرين نذكر منها:

للفهم الواضح للميزة التنافسية المستدامة يجب التعرف على المصطلحات الثلاث (الميزة والتنافسية والمستدامة) اذ يعرف (webster) الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة، والتنافسية عرفها على انها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها، والمستدامة بأنها الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة. وعليه فالميزة التنافسية المستدامة هي الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين. (حسين وعباس, 2015, ص141)

يشيران (Charbagh & Lynch) (1999) الى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق وأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال المستقبلية.

ولكن في القرن الواحد والعشرين أخذ المصطلح معنى آخر حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المؤسسة ولا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فقط، بل الأمر أبعد من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة. (البكري، 2013، ص 07)

الميزة التنافسية المستدامة هي الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة وخاصة السوقية ومن خلالها تستطيع المؤسسة التغلب على المنافسين سواء المحتملين أو الحاليين، والتطوير المستمر للموارد الفريدة والقابليات المتميزة، وخلق القيمة للعملاء من خلال عرضها للمنتجات والخدمات ويكون طويل الأجل. (بكوش، 2024، ص 82)

تكمن الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة القدرات والكفاءات المتوفرة في المؤسسة حيث تمكنها من تقديم سلع وخدمات للعملاء بطريقة متطورة ومتميزة ومتفوقة عن المنافسين الحاليين والمحتملين ولا تكتفي فقط بحيازة ميزة تنافسية بل تعمل على المحافظة على استمراريته وديمومتها في الأسواق من خلال حوزتها على موارد مستدامة يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنافسين. (بوهني وعرابة، 2023، ص 374)

وعليه يمكن الإشارة ان الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين. وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها، كما تم مصفها بأنها المنافع والفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد والاستثمار في المحافظة على هذا التقدم. (ساطوح، 2016، ص 98)

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

توجد مجموعة من الأبعاد التي تندرج في بناء الميزة التنافسية المستدامة والتي تمثل أسس وأركان البناء العامة للمزايا التنافسية، التي يمكن لأي منظمة تبنيها بغض النظر عن مجال نشاطها سنطرق الى هذه الأبعاد: (بوهني، 2023، ص 375)

1. **الجودة المتميزة:** القدرة على تلبية حاجات وطلبات الزبائن وفق توقعاتهم من خلال مجموعة من الابعاد تتمثل في: الأداء، الهيئـة. المعقولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية.
2. **التكلفة:** عند استخدام المؤسسة الكفاء للطاقة الإنتاجية المتوفرة فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة والابداع في تصميم المنتجات واتفاق العمليات من خلالها يمكن للمؤسسة ان تخفض التكاليف.
3. **الكفاءة المتميزة:** هي حسن استغلال المؤسسة الموارد المختلفة في توفير مخرجات تفوق قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
4. **المرونة:** الاستجابة السريعة للتغيرات المرتبطة بخصائص تصميم المنتج أو تغيرات حجم طلبات الزبون.
5. **الحصة السوقية:** هي مدى كفاءة النشاطات التسويقية للمؤسسة التي تنعكس على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة بالمبيعات الكلية لنفس مجال الصناعة في السوق.
6. **التسليم:** زمن تقديم الخدمة يعتبر عاملا مهم يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يترتب عنها من تكاليف. (بكوش، 2024، صص 83-85)
7. **الابداع المتفوق:** من أهم الابعاد التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقدرتها على اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ثم العمل على سرعة الاستجابة لها، والابداع هو قدرة المؤسسة على تطبيق التكنولوجيا الحديثة والقدرة على دخول الأسواق الجديدة بمنتجات وخدمات حديثة ومبتكرة وصعب تقليده من قبل المنافسين.
8. **الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبائن:** الاستجابة السريعة للتغيرات وحاجات الزبائن يعكس مدى قوة الأداء وتميز المؤسسة بالنسبة للمنافسين، وتعد كسب رضا الزبون والمحافظة على ولائه أولوية قصوى لكل مؤسسة تسعى للتفوق في سوق المنافسة، ويتطلب لهذا البعد تحقيق مرونة عالية عن طريق التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية مع القدرة في التنوع سواء في منتجاتها أو الخدمة وفق متطلبات السوق، وهذا ما يتماشى مع عملية الابداع والابتكار وتحقيق الكفاءة الإنتاجية للوصول الى أعلى جودة ممكنة.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

- تلعب الميزة التنافسية المستدامة دور مهم للمؤسسات نذكر منها: (ساطوح, 2016, صص 98)
- كونها معيار للمؤسسات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها.
- تعد بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة.
- القدرة على التكيف مع الفرص السريعة للتغيير
- تعد معيار مهم للمؤسسات التي تريد البقاء والنمو في الأسواق، كلما حافظت المؤسسة على استدامتها اذ أن الابتكار المتلاحق والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة، وهنا تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملا جوهريا لعمل المؤسسات.
- تحدد حاجات ورغبات الزبائن، وتقدم دعم هام يساهم في نجاح المنظمات.
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكات.
- تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة.
- تحقق قيمة عالية من خلال القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن.
- تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها.
- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح.

رابعا: خصائص ومتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة

أ. خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

للميزة التنافسية المستدامة مجموعة من الخصائص المختلفة نذكر منها ما يلي: (نذير, 2022, ص 447)

- تكون مستمرة أي على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنفسين ومقارنتها مع الفترات الزمنية المختلفة.
- تكون متجددة وفق طلبات ومعطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
- تتميز بالمرونة أي يمكن لها ان تحل ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور الموارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- تطابق استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى لها المؤسسة.
- أن تكون ذات قيمة للزبون.
- تكون فريدة ووحيدة من نوعها يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها مما يكسب المنظمة قوة وصمود يمكنها من الريادة في مجالها.

ب.متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة:

- في الثمانينات من القرن الماضي تم التركيز على الميزة التنافسية المستدامة عند اكتشاف الاستراتيجيات التي تحافظ على الميزة التنافسية.
- قد أصبحت الميزة التنافسية المستدامة في عصرنا الحالي هدف أساسي تسعى الى تحقيقه المؤسسات من خلال امتلاكها شيئاً خاصاً يصعب تقليده أو استبداله، ولتحقيق ذلك أشار (Barney1991) الى وجود أربع متطلبات أساسية يجب أن تتوفر في المورد ليصبح مصدر للميزة التنافسية المستدامة: (بكوش، 2024، صص85-87)

- يجب أن تكون ذات قيمة.
 - يجب أن يكون المورد نادر.
 - يصعب تقليدها أو استبدالها ببدايل أخرى من قبل المنافسين.
 - أن تكون المؤسسة منظمة لاستغلال مواردها وقابليتها.
- القيمة **Valeur**: هي الموارد ذات القيمة التي تعتمد عليها المؤسسة لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات

من البيئة الخارجية تمكن المؤسسة من وضع استراتيجية التي تخلق قيمة للزبون المستهدف.

وتعني إذا كانت هذه الموارد والإمكانات تمكن المؤسسة من استثمار الفرص الخارجية ومعالجة أو تقليص التهديدات الخارجية، فهذا يمكن للمؤسسة ان تستثمر نقاط قوتها والعكس صحيح، حيث أن خاصية القيمة تمكن المؤسسة من تعزيز موقفها التنافسي. وتكون الموارد ذات قيمة عندما تتصف كالتالي:

✧ ضرورة الاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة.

✧ نادرة وليس من السهل استبدالها أو تقليدها.

✧ تخلق الأرباح الحقيقية.

✧ مستقرة ومتينة وقليلة الانخفاض في قيمتها.

● **نادرة:** تعني الموارد والإمكانات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، أي الموارد ليست في حوزة عدد كبير من المنافسين.

● **غير قابلة للتقليد الكامل:** تعني صعوبة التقليد من قبل المنافسين قد تكون تكاليف تقليدها عالية جداً، أي لا تكون الإمكانات والموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة.

● **غير قابلة للإحلال:** استحالة تعويض هذه الامكانيات والموارد ذات القيمة والندرة بأخرى، أي عدم إمكانية استبدالها بموارد وإمكانات مماثلة لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة ويصعب على المنافسين إيجاد موارد وإمكانات أخرى تحل محلها، وان وجدت تكون غير محفزة من الناحية الاقتصادية.

الفرع الثاني: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بكوش, 2024, صص 89-91)

تعرف استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الاعمال الذي تعمل فيه.

ولقد اوجد (porter 1985) ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي:

● استراتيجية قيادة التكلفة.

● استراتيجية التمايز.

● استراتيجية التركيز.

أولاً. استراتيجية قيادة التكلفة:

هي أن تمتلك المؤسسة منتجات لها تكاليف منخفضة في صناعة معينة بمستوى ما من الجودة عن طريق السعي لخفض التكاليف بشكل عام، وأن تهتم بقدر كبير لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية، و يمكن المؤسسة من بيع منتجاتها اما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق أرباح أعلى من أرباح المنافسين أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق، و كلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا و انخفضت الأسعار فان المؤسسات التي تستطيع ان تنتج بتكلفة أقل ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول، و تستهدف استراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الواسعة أو الكبيرة.

حيث تعتبر هذه الاستراتيجية من أقدم الاستراتيجيات المطبقة من قبل المؤسسات وتعني قدرة المؤسسات على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، وبالتالي الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين.

ثانياً. استراتيجية التميز:

تركز على مخرجات متميزة عما يقدمه المنافسون من منتجات أو خدمات، تلبي حاجات ورغبات الزبائن بطريقة فريدة ومميزة كمنتجات مبدعة وجوده عالية من خلال ادخال التميز على خطوط الإنتاج القائمة دون الاخلال أو التخلي عما هو معتمد في الخطوط الإنتاجية للمؤسسات المتميزة والمعاصرة، ومن اجل تحقيق هذه الاستراتيجية لابد من إيلاء الاهتمام الجاد بالجودة أولاً لتمكين المؤسسة من التميز على منافسيها بالجودة وبعيدا عن المنافسة بالأسعار. كما تتباين أشكال التميز حسب قدرات المؤسسة، فقد يكون من خصائص المنتج، أو جودة الخدمة، أو سرعة خدمات ما بعد البيع، أو في قدرة العلامة التجارية التي تعزز ثقة الزبون واستعداده لدفع سعر أعلى مقابل

قيمة فريدة. ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية التركيز على الموارد النادرة ونقاط القوة التي يصعب تقليدها، بما يضمن تفوق المؤسسة في أذهان الزبائن ويعزز مكانتها التنافسية في السوق.

ثالثاً. استراتيجية التركيز:

التركيز على قطاع محدد في السوق وخدمته، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة، والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة.

المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية التركيز عادة على توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيقة على نحو أكثر فاعلية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع، وتتمتع المؤسسة التي تعتمد على استراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية على ولاء الزبائن وهذا الولاء قد لا يشجع المؤسسات المنافسة على الدخول في سوقها.

تستطيع المؤسسات التي تعتمد استراتيجية التركيز القائم على التميز تحميل تكاليف أعلى على الزبائن نتيجة محدودية البدائل المتاحة أمامهم. كما تمكنها هذه الاستراتيجية من تنمية نقاط قوتها وتطوير منتجاتها بما يتلاءم مع احتياجات سوق ضيقة ومعروفة جيداً لها. غير أن هذه الاستراتيجية تتطوي على مخاطر، أبرزها إمكانية تقليدها من قبل المنافسين أو حدوث تغيرات في الشريحة السوقية المستهدفة، إضافة إلى احتمال دخول مؤسسات رائدة في قيادة التكلفة إلى نفس القطاع بعد تكيف استراتيجيتها للمنافسة المباشرة.

(بكوش، 2024، صص 89-91)

المبحث الثاني: علاقة تحليل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة وفق نموذجي PORTER و PESTEL بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية من أهم الأساليب التي تساعد المؤسسة على فهم مختلف العوامل والتغيرات المحيطة بها، وذلك بهدف مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة. ويعد كل من نموذج MICHAEL PORTER لتحليل البيئة الخارجية الخاصة ونموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية العامة من أبرز النماذج

المستخدمة في هذا المجال، لوضع استراتيجية فعالة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها.

المطلب الأول: تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة حسب نموذج PORTER وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الفرع الأول: تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة حسب نموذج PORTER

أولاً: حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

تعتبر درجة المنافسة بين المنظمات ذات نفس الصناعة أو القطاع الاقتصادي، وهو مدى حدة الصراع القائم بينهم، من أجل الحصول على المكانة الأفضل والوضع المتميز الذي يمنح للمؤسسة مزايا خاصة، عن طريق السعر أو ادخال منتجات جديدة أو التحسين في الخدمات المقدمة للعملاء، وتحدد شدة المنافسة من خلال العديد من العوامل تتمثل في: (خلوفي، 2021، صص 125-127)

- تعدد المنافسين وتوازنهم.
- معدل نمو الصناعة او القطاع.
- التكاليف الثابتة.
- موانع الدخول الى السوق وغيرها.
- تميز المنتج.
- زيادة الطاقة الإنتاجية.
- درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين.
- حواجز الخروج من السوق.

ثانياً: حدة المنافسة بين المنافسين الجدد

وهو خطر تهديد الداخلين الجدد لسوق العمل، حيث يحملون مهارات وقدرات جديدة لا يجب تجاهلها، هدفهم أخذ حصة الأسد في السوق، وهذا ما يخلق قواعد ويغير الوضعية الذي كانت عليها المؤسسات،

وهذا ما يؤدي الى الانخفاض في الأرباح ويخلق حرب في الأسعار وارتفاع في التكاليف، وتحدد درجة دخول المنافسين الى الأسواق عن طريق ستة عوامل مهمة:

- اقتصاديات الحجم.
- تميز المنتج.
- الاحتياج الى رأس المال.
- تكاليف التبديل.
- الوصول الى قنوات التوزيع.
- السياسة الحكومية.

ثالثاً: قوة تفاوض الموردين

للموردين قوة تفاوض لها تأثير كبير على المؤسسات العامة، من خلال تأثيرهم على أسعار الموارد وجودتها ومدة التسليم، قد بشكل مباشر على المردودية، والكميات المطلوبة من المؤسسات الصناعية، وتحدد القوة التفاوضية للموردين من خلال مجموعة من العوامل هي:

- تعدد الموردين
- توفر بدائل للمنتجات المعروضة من قبل الموردين
- أهمية القطاع بالنسبة للموردين
- عدم قدرة المنظمة من استعمال التهديد بالتكامل الخلفي
- أهمية السلع الموردة من طرف القطاع

رابعاً: قوة تفاوض العملاء

من خلال قدرة العملاء على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض هذا يؤدي للتأثير على الصناعة. (خلوفي، 2021، صص 125-127)

خامساً: تهديد المنتجات البديلة

ينبغي دراسة البدائل بعناية من حيث تقبل المستهلك لها، وفارق السعر واختلاف الأداء، وتكاليف التي يتحملها العميل نتيجة استبدال المنتج أو الخدمة بالمنتج أو المنتج بالخدمة، أو صناعة المنتج بنفسه أو القيام بخدمة نفسه.

مثال عن تهديد المنتجات البديلة: قل الطلب على طوابع البريد وخدمة نقل البريد نتيجة لوجود البريد الإلكتروني. رأى PORTER أن الاستراتيجية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة أو مجال ما. كونه يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أكبر من معدل الصناعة أو المنظمات التي يؤديها وتتمثل استراتيجيات PORTER التنافسية بثلاثة استراتيجيات أساسية هي: قيادة الكلفة والتمايز والتركيز. والتي من الممكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية. (ساطوح, 2016, ص100)

الفرع الثاني: العلاقة بين تحليل عوامل البيئة الخارجية الخاصة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة المصدر الأساسي لنجاح المؤسسات، وتحقيق الأهداف وتتجلى في إطار بناء استراتيجية واضحة ذات سياسات قابلة للتحقيق ويرى PORTER لتحديد الاستراتيجية المناسبة يجب التركيز وتطبيق القوى الخمس المتمثلة في دراسة حدة المنافسة للمنافسين الحاليين والمستقبليين لمعرفة مستوى الأرباح ودرجة صعوبة البقاء أو النمو في الأسواق فكلما كانت المنافسة قوية الأرباح تنخفض، أيضا تقادي تهديد المنافسة المستقبلية. من خلالها يتم اختيار استراتيجية التكلفة الأقل أو التميز أو استراتيجية زيادة جودة المنتج، العلامة أو الخدمة فيصعب تقليد المؤسسة وتستمر في التميز. كذلك حث PORTER على دراسة قوة تفاوض المورد والعملاء التي لها جزء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا تمكنت المؤسسة من السيطرة على العملاء في التفاوض وتوفر جودة وخدمة جيدة وعلامة تجارية قوية قد تبني ولاء من العملاء للمؤسسة هنا تكون للمؤسسة ميزة تنافسية في حالة الاستمرارية تحقق ميزة تنافسية مستدامة. كما يرى PORTER أن المنتجات البديلة تشكل عنصر مهم للمؤسسة فالمنافسة ليست فقط من نفس مجال الصناعة، قد تشبع نفس الحاجة التي تشبعها مخرجات المؤسسة ولهذا يجب على المؤسسة الابتكار المستمر ورفع في تكاليف التحول والتميز في المنتج وزيادة الجودة، وتحقيق تجربة أفضل للعميل. ومن هنا عند تطبيق المؤسسة هذه القوى الخمس والمحافظة على استمراريته تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة حسب نموذج PORTER. (مخناش, 2021, صص800-801)

ومن هنا نستنتج العلاقة حيث تحقق المؤسسة الميزة التنافسية المستدامة من خلال نموذج القوى التنافسية الخمس، فعند قيام المؤسسة بتحليل المنافسين الحاليين تتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، ومستوى الأسعار، الجودة، والتكنولوجيا المستعملة، وأساليب التسويق والخدمات، مما يساعدها على تحسين أدائها وتقديم قيمة أكبر للزبائن. كما يدفعها ارتفاع حدة المنافسة الى الابتكار المستمر وتطوير المنتجات وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وهي عناصر أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

بالنسبة لتحليل المنافسين المستقبليين أو الداخلين الجدد الى السوق، يساعد المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات المستقبلية والاستعداد لها من خلال بناء حواجز دخول قوية مثل السمعة الجيدة، التكنولوجيا المتطورة، الخبرة، أو ولاء الزبائن، الامر الذي يساهم في الحفاظ على حصتها السوقية واستمرارية تفوقها على المدى الطويل.

(Porter, 1985, ص592)

وعندما تكون قوة الموردين مرتفعة، يصبح بإمكانهم فرض أسعار مرتفعة للمواد الأولية أو تقليل الجودة أو التحكم في شروط التوريد، مما يؤدي الى ارتفاع تكاليف المؤسسة وتقليل قدرتها التنافسية. لذلك عند تحليلها لقوة الموردين تساعدنا على: (العرجاوي وإبراهيم, 2024, صص 1707-1769)

● تنويع مصادر التوريد.

● التفاوض للحصول على أسعار وشروط أفضل.

● بناء علاقات استراتيجية مع الموردين.

● تقليل التبعية لمورد واحد.

مما يساهم في:

● تخفيض التكاليف.

● ضمان استمرارية الإنتاج.

● تحسين الجودة والاستقرار.

وهذه العناصر تساعد المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والاستمرار فيها.

أما بالنسبة لقوة تفاوض العملاء كلما زادت قوتها تمكنوا من الضغط على المؤسسة لتخفيض الأسعار أو تحسين الجودة والخدمات، خاصة إذا توفرت بدائل كثيرة في السوق. لذلك حث porter على أهمية تحليل ودراسة قوة تفاوض العملاء التي تمكنها من فهم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، تحسين جودة المنتجات والخدمات، تعزيز ولاء العملاء، تقديم قيمة مضافة تميزها عن المنافسين. مما يؤدي الى زيادة رضا العملاء، والمحافظة على الحصة السوقية، وبناء سمعة قوية وعلاقات طويلة المدى مع الزبائن، مما يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (العرجاوي وإبراهيم, 2024, صص 1769-1707)

تعتبر المنتجات البديلة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع نفس حاجات الزبون بطرق مختلفة، وكلما كانت البدائل متوفرة وبأسعار أقل أو بجودة أفضل، زاد احتمال انتقال العملاء إليها، مما يشكل تهديدا للمؤسسة. لذلك يساعد تحليل المؤسسة للمنتجات البديلة من معرفة المنتجات المنافسة غير المباشرة الموجودة في السوق، و فهم أسباب تفضيل الزبائن للبدائل، و من خلال البيانات و المعلومات تمكن المؤسسة من تحسين الجودة، تطوير الابتكار و التجديد المستمر، تخفيض الأسعار أو تقديم قيمة مضافة للزبائن، و من هنا تحقق المؤسسة ولاء من العملاء و تحافظ على حصتها السوقية و التميز عن المنافسين كذلك التكيف مع تغيرات السوق و احتياجات الزبائن و هذه العوامل تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين أو البدائل تقليدها. (268-293PP , 2025, Saad Nasser)

المطلب الثاني: تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة حسب نموذج PESTEL وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الفرع الأول: تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة حسب نموذج PESTEL

أولاً: العوامل السياسية (Political)

تأثير الحكومة على بيئة الاعمال ليس فقط الانتخابات، ويشمل كل شيء كوضع العلامات في حالة وجود خطر عسكري. يمكن ان يكون للتشريعات الحالية والقادمة كما يتعلق في الضرائب أو الأجور أو الملكية الفكرية، تأثير

كبير على الممارسات التجارية. بالنسبة للعديد من التحليلات، وأيضاً إذا كانت البلد المراد العمل فيها يتم تحليل وجود إذا كانت هناك سيادة للقانون وحقوق للملكية والفساد.

ثانياً: العوامل الاقتصادية (Economic)

ان دور PESTEL هو النظر بشكل أوسع على البيئة الاقتصادية، حيث يعد الائتمان ومستويات البطالة والصحة العامة للاقتصاد المناخ الذي تعمل فيه جميع الشركات.

ثالثاً: العوامل الاجتماعية والثقافية (Social)

ان العوامل الاجتماعية والثقافية من العناصر القابلة للقياس الكمي كالعوامل الديمغرافية، وعوامل أقل سهولة مثل الوعي البيئي أو تأثير المعتقدات الدينية. حيث تعد صحة المجتمع، والحراك الاجتماعي، التحصيل العلمي، والمواقف بين الأجيال، كلها جوانب ثقافية واجتماعية لبيئة الاعمال. وقد تختلف بشكل كبير بين كل منطقة وأخرى. (خلوفي، 2021، ص126)

رابعاً: العوامل التكنولوجية (Technological)

التكنولوجيا حالياً أصبحت أساسية في المؤسسات خاصة الصناعية، حيث لا تقوم فقط على دراسة مستوى التكنولوجيا الحالية ذات الصلة، دراسة الأبحاث الجديدة والنماذج الأولية كالأفكار الجديدة ودراسة ما هو ممكن ان يصبح متقدماً مستقبلاً، كما يأخذ بعين الاعتبار الاتمة، ونشر الابتكارات، والتحول التي قد تطرأ على البنية التحتية.

خامساً: العوامل البيئية (Environmental)

بسبب الندرة المتزايدة للموارد الخام، وأضرار التلوث أصبحت العوامل البيئية مهمة مؤخراً.

سادساً: العوامل القانونية (Legal)

وتشمل القوانين التمييز ومكافحة الاحتكار وقوانين التوظيف وحماية المستهلك وقوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وقوانين الصحة والسلامة. (قداوي، 2023، ص291)

الفرع الثاني: : العلاقة بين تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

على ضوء ما سبق نستنتج من خلال نموذج **PESTEL** تأثير عوامله على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتشمل **العوامل السياسية** المتمثلة في القوانين والفلسفة الحكومية، الاستقرار السياسي، النظام الضريبي والتشريعات المنظمة للنشاط الاقتصادي. يساعد تحليل العوامل السياسية في التكيف مع القوانين والتشريعات كما يساعد المؤسسة على تجنب المخاطر السياسية والاستفادة من الدعم الحكومي والاستثمارات واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استقراراً. بحيث الاستقرار السياسي يشجع على الاستثمار والتوسع، مما يساعد المؤسسة على تحسين أدائها والمحافظة على مكانتها التنافسية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وضع **PESTEL** **العوامل الاقتصادية** التي تضم معدلات التضخم، أسعار الفائدة، النمو الاقتصادي، البطالة وأسعار الصرف وعند تحليل المؤسسة لهذه العوامل يمكنها من التحكم في الأسعار والتكاليف كما يساعدها في التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية واستغلال الفرص السوقية كما تحسن من الاستراتيجيات التسويقية. ففي حالة الاستقرار الاقتصادي تزداد القدرة الشرائية للعملاء، مما يساهم في زيادة الطلب وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، بينما يساعد التكيف مع الازمات الاقتصادية على المحافظة على الاستمرارية والتفوق في السوق. (عبد الله، 2023، صص 681-728)

تعد **العوامل الاجتماعية** المتمثلة في العادات والتقاليد، مستوى التعليم، القيم الاجتماعية النمو السكاني وأنماط الاستهلاك، من العوامل المهمة التي وضعها **pastel** حيث تساعد المؤسسة في حالة تحليلها على فهم احتياجات ورغبات العملاء وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع المجتمع كما تمكنها من تحسين رضا العملاء وتعزيز ولائهم والتكيف مع التغيرات الاجتماعية والسلوكية. ومن خلال ذلك تمكن المؤسسة من بناء صورة جيدة وعلاقات قوية مع الزبائن فتحقق ميزة تنافسية مستدامة. (الزهيري، 2023، صص 339-365)

وتشمل **العوامل التكنولوجية** التطور التقني الابتكار، الاتمته، البحث والتطوير ووسائل الاتصال الحديثة يجعل تحليلها المؤسسة قادرة على تطوير المنتجات والخدمات وتحسين في الجودة والإنتاجية تخفيض في التكاليف والوقت، أيضاً تعزز من الابتكار والمرونة في مواجهة المنافسة. كما يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة

لتغيرات السوق وتحقيق التميز عن المنافسين وهذا ما يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. (محمود, 2025, صص 1-44)

العوامل البيئية تضم التغيرات المناخية، وحماية البيئة من التلوث، استهلاك الموارد الطبيعية، وسياسات الاستدامة. يساعد تحليلها على التقليل من الآثار البيئية السلبية وترشيد استهلاك الموارد والطاقة، تبني ممارسات انتاج صديقة للبيئة. كما أن اهتمام المؤسسة بالاستدامة البيئية يعزز ثقة العملاء والمستثمرين بها ويساعدها على التميز عن المنافسين، مما يحقق ميزة تنافسية مستدامة على المدى البعيد. (عبد الغني, 2022, ص 37)

ان العوامل القانونية تمثل القوانين التجارية، والعمل، حماية المستهلك، والملكية الفكرية والضرائب يمكن المؤسسة من الالتزام بالتشريعات وتجنب العقوبات والمخاطر القانونية وحماية حقوق المستهلك وابتكاراتها ويمكنها من تعزيز الاستقرار والثقة في نشاطها. كما أن احترام القوانين وتنظيم العمل بطريقة قانونية يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها على الاستمرار والنمو في السوق، وهو ما يدعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (حسن, 2015, صص 483-519)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

-دراسة (أمين مزياني, 2011): بعنوان: متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرز المعدني EBM-FBF

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الوسائل التحليلية للتشخيص الاستراتيجي لمحيط المؤسسة وابرار أهم الوسائل التحليلية للتشخيص الاستراتيجي للمحيط وتبين واقع بناء الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

طبقت هذه الدراسة على تحليل معيارين هما جودة المنتج والقدرات الإنتاجية حسب المعطيات المتحصل عليها وتحليل (SWOT)، عوامل نجاح القطاع، نموذج (VRIO) و نموذج تحديد الميزة التنافسية.

أوصت الدراسة القيام باستثمارات جديدة في أقرب الآجال بشراء آلات ومعدات جديدة تتميز بالتكنولوجيا الحديثة، والسعي للحفاظ على الميزة التنافسية التي اكتسبتها المؤسسة والمتمثلة في الجودة العالية للمواد الأولية التي تستعملها والعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تبني سياسة العمل بثلاثة فرق في 24 ساعة أي كل فرقة تعمل 8 ساعات كما يجب الاعتماد على الأساليب الجديدة كاليقظة الاستراتيجية لتتبع ما يحدث في المحيط الخارجي لها، أو إعادة هيكلة الإدارة نسبيا ما يسمح بظهور أقسام جديدة ضرورية لتسيير المؤسسة.

-دراسة (سفيان خلوفي, 2021): بعنوان: تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس ل Porter ونموذج Pestel (2019-2014)

هدفت هذه الدراسة الى تحليل عوامل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، تسليط الضوء على الادبيات النظرية المتعلقة بنموذج القوى الخمس porter ونموذج pastel لتحليل عوامل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة ومحاولة التعرف على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، كما حاولت الدراسة الى تحديد عوامل البيئة التنافسية الخارجية الكلية الأكثر تأثيرا على تنافسية متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2004 الى 2019 وفق نموذج pestel.

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاقتراحات وهي عدم اهمال العلاقة بين متعامل الهاتف النقال والمشتريين، ووجب دعمها نحو علاقات طويلة الاجل لكسب ولائهم، لأنهم المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل المتعامل داخل هيكل الصناعة، على سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية أن تدعم أكثر قدرتها تصميم سياساتها وتنفيذها بكل مرونة وفي الوقت المناسب، لكيلا تؤثر على قوى السوق وعلى تنافسية هيكل الصناعة من خلال تدخلاتها المتكررة.

-دراسة (عبد القادر قداوي, 2023): بعنوان: تحليل بيئة الاعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج Pestel: تحليلات ومقترحات.

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على نموذج pestel والتعرف على مكوناته وبيان ملائمة البيئة في الجزائر لتبني انشاء صناديق وصفية لأغراض وأهداف متنوعة: كالصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية وسواها كذلك تعزيز دور المؤسسات الوقفية وصناديق الوقف النقدي في المجتمعات الإسلامية، اتجاه الفقراء والمحتاجين،

تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة في السوق الجزائري من خلال نموذج **pestel**, شرح النموذج وتفسير العوامل الستة التي يعتمد عليها، وتوضيح كيفية استخدام هذا النموذج في تحليل أعمال المؤسسة الوقفية وأدواتها. توصلت هذه الدراسة الى أن النموذج مجال اهتمامه متغيرات البيئة الخارجية، وأعطت دلالة واضحة واستكشفت أغلب المتغيرات ذات التأثير الإيجابي أو السلبي على انشاء الصناديق الوقفية النقدية. من أهم توصيات هذه الدراسة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المؤسسة، استغلال الإمكانيات القانونية الداخلية والخارجية للمؤسسة الوقفية، والتوجهات الاجتماعية الخيرية للجزائريين لإنشاء الصناديق الوقفية وتحقيق جمع تبرعات نقدية، الاستعانة بهذه الدراسة والاستئناس بها كبحث علمي قائم على أدلة منهجية علمية، كما اكدت الدراسة على أهمية اجتناب التهديدات والمخاطر التي تضر وتعرقل وعلى وقف ما كشفه تحليل عوامل نموذج **porter**.

- دراسة: (بكوش مهاء , 2024): بعنوان: تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرو منزلية.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على المتغيرات لفت الانتباه أكثر لأهمية دراسة وتحليل وتطبيق اليقظة الاستراتيجية للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة في ظل المخاطر التي تواجهها المؤسسات محل الدراسة. واختبار تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة.

تم تطبيق الدراسة على متخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة مكونة من 200 فرد وتمثل عينة الدراسة في 188 استبانة صالحة والأخرى غير صالحة، وتم استخدام الاستبيان وجمع البيانات أسلوب تحليل البيانات ببرنامج SMART PLS وبرنامج SPSS VERION.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لثقافة اليقظة الاستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي تعيشها الأسواق وضرورة ويجب على المؤسسات تفعيل دور إدارة المخاطر وهذا لمعرفة المخاطر التي حدثت او التي سوف تحدث لتقليلها الى أدنى مستوى أو بالأحرى الحد منها.

-دراسة (ثامر البكري، خالد بني حمدان, 2013): بعنوان: الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتماده لاستراتيجية الاستدامة.

هدفت هذه الدراسة الى تقديم تأطير مفاهيمي لوضع حساس في بيئة الاعمال يتمثل في الاستدامة، وتجنب ضغوط المؤسسة التي تسعى للاستقرار والثبات، الربط بين الاستدامة والميزة التنافسية المستدامة. تم اعتماد نموذج ميداني لتطبيق واعتماد الميزة التنافسية المستدامة في شركة HP للصناعة الإلكترونية والبرمجيات والحواسيب الشخصية.

توصلت هذه الدراسة الى أن قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الابداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة أي لا يمكن أن يتم تحقيق الميزة التنافسية دون ابداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة، أهمية العمل لحماية البيئة من أي تأثيرات سلبية سواء خلال عمليات الإنتاج أو ما بعدها وحتى ما قبلها للتوافق مع إرادة المجتمع ورغبته في العيش في بيئة نظيفة وامنة.

-دراسة (عبد العالي عبد الله، 2023): بعنوان: قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية

تهدف هذه الدراسة الى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك التجارية بمحافظتي القاهرة والجيزة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبانة مكونة من (60) فقرة، وبلغ عدد الاستمارة التي تم استلامها (357) وتم استبعاد (27) استمارة غير صالحة، وقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي Spss. قد أوصت الدراسة بضرورة وضع برنامج عمل سنوي يركز على تعزيز الذكاء الاستراتيجي وبيان أبعاده المختلفة للعاملين فيه، تقديم الحوافز المادية والمعنوية والتركيز على استخدام أساليب الذكاء الاستراتيجي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العامة في البنوك التجارية محل الدراسة بشكل أكبر مما يحقق استدامة الميزة التنافسية وإنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

تم وضع عدة دراسات وفق تسلسل زمني من الاقدم الى الاحدث، بلغ عددها ست دراسات أجريت في بيئات مختلفة، المحلية والعربية، منها تضم أحد متغيري الدراسة ومنها كلا المتغيرين وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الأوجه متمثلة في:

-اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها احصائيا، وهو نفس المنهج المعتمد في الدراسة الحالية.

-كما اتبعت بعض الدراسات السابقة، نموذج PORTER ونموذج PESTEL، وهي نفس النماذج التي اعتمدتها الدراسة الحالية لتحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة، كدراسة خلوفي (2021) ودراسة عبد القادر بداوي (2023).

-تعتبر جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية ميدانية تطبيقية تسعى الى مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها الاستراتيجي وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التغيرات البيئية الخارجية.

-ركزت أغلب الدراسات السابقة على التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أو الميزة التنافسية المستدامة، وهو ما تتناوله الدراسة الحالية من خلال ابراز أثر تحليل البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا:مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتفحصها تبين أن الدراسة الحالية تعد من بين الدراسات القليلة التي تناولت متغيرين أساسيين في دراسة واحدة، حيث تجمع الدراسة الحالية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والميزة التنافسية المستدامة ودراسة العلاقة بينهما بصورة مباشرة.

ورغم وجود دراسات تناولت البيئة الخارجية أو الميزة التنافسية المستدامة بشكل منفصل، فإن الدراسة الحالية تتميز بمحاولة ابراز أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بشقيه العام والخاص حسب نموذجي Porter وPestel على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت شركة صوميك فيولاية سكيكدة مما يجعلها بطابع تطبيقي ميداني مرتبط بالواقع الاقتصادي الجزائري، وهذا ما يزيد من قيمة وأهمية الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل إكتشفنا أنه أصبح من الضروري للمؤسسات الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية باعتباره أداة أساسية تساعد على فهم مختلف المتغيرات والتغيرات المحيطة بها، سواء كانت عامة أو خاصة، بهدف استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة. كما تبين أن استخدام نماذج التحليل الاستراتيجي مثل نموذج PORTER ونموذج PESTEL يساهم في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها التنافسية.

وقد أظهرت المعلومات الواردة في هذا الفصل أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد، بل على قدرة المؤسسة على تطوير قدراتها وابتكار أساليب تميزها عن المنافسين بشكل يصعب تقليده، من خلال الجودة، تخفيض التكاليف، الإبداع، والاستجابة لحاجات الزبائن. وبالتالي فإن نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق أصبح مرتبطاً بمدى كفاءتها في تحليل بيئتها الخارجية وبناء استراتيجيات فعالة تحقق لها التفوق والاستدامة.



الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول لمختلف الجوانب النظرية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية و الميزة التنافسية المستدامة سيتم في الفصل الثاني ربط متغيرات الدراسة من الناحية التطبيقية، أي عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاط الجانب النظري على وحدة **somik** ولاية سكيكدة والتي وقع عليها الاختيار لإتمام البحث وذلك من أجل التعرف التحليل الاستراتيجي و تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، من خلال تحليل أسئلة محاور الاستبيان و تفسير نتائجها وفق فرضيات البحث ، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

المبحث الأول: العناصر المنهجية للدراسة الميدانية

بهدف اجراء دراسة علمية بأسـس موضوعية، وللتوصل الى نتائج تتمتع بمصداقية يتوجب اتباع منهجية محددة، تساعد على دراسة الظاهرة وتشخيصها من خلال الأساليب والادوات تسهل في الوصول الى نتائج وحقائق مطلوبة، لذلك سوف يعرض هذا المبحث الطريقة والادوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، وتعريف مجتمع ومتغيرات الدراسة، كما يشمل تحديد الطريقة و الادوات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

الفرع الأول : تقديم المؤسسة محل دراسة الحالة

أولاً: تعريف مؤسسة SOMIK

تعد مؤسسة "صوميك" فرع من فروع شركة سوناطراك وتعتبر شركة بالأسهم تهتم بالصيانة الصناعية. نشأت بتاريخ 5 ماي 1991 بموجب قرار وزاري، حيث تقدر مساحتها 14 هكتار ورأس مال المساهم فيه 00. 1000 000 000 دج مقسم إلى 5000 سهم، سعر السهم الواحد 10 000 دج حيث ساهمت كل منها ب 50% بعد ما كانت شركة واحدة مع الشركة الأم وشركة تسيير المنطقة الصناعية لسكيدة (EG ZIK)، كما تقع شركة صوميك بوسط المنطقة الصناعية "سوناطراك" بالقرب من وحداتها البتروكيمياوية (ENIP) والمؤسسة الغازية (GTP) وهي تابعة لوزارة الطاقة والمناجم.

تسيير شركة الصيانة من طرف الجمعية العامة للمساهمين التي تجتمع في دورتها العادية المبرمجة كل سنة مع نهاية شهر جوان وفي دورات استثنائية في الحالات الاستعجالية بطلب من مجلس الإدارة ومن مهام الجمعية العامة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام مرة كل ثلاث سنوات كما تقوم بوضع النظم كالنظام الأساسي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

تحتل مؤسسة صوميك مكانة اقتصادية عالية لأنها تساهم بنسبة معينة في الإنعاش الاقتصادي من خلال توفير معلومات وبيانات للمؤسسات، القيام بإصلاح وصيانة المنشآت الصناعية وهذا ما دفعها إلى التعامل مع شركات عالمية بغية اكتساب خبرات في هذا الميدان ومن بين هذه الشركات:

● الشركة الفرنسية SOFRE GAZ.

● الشركة الإسبانية SNIP/DE SCINCO.

● الشركة البلجيكية GECALSTOM.

● الشركة الأمريكية KELLOGG،POLIMAW

وبعد تحصيل واكتساب الخبرات ولتفادي التبعية الصناعية والبشرية أصبحت المؤسسة تتعامل بالتحديد مع المركبات الوطنية، حيث قامت بتجهيز معدات كل من مصنع التكرير البتروكيميائية عبر كامل التراب الوطني، إضافة إلى قيامها بتنفيذ SI8 تجهيزات مصانع توليد الكهرباء وصيانة كبيرة في مركب حاسي مسعود، حاسي الرمل، كما تقوم أيضا ببراء عتاد من مؤسسات أخرى وخاصة الرافعات الضخمة وذلك لعدم امتلاك الشركة لها، وكراء حافلات نقل من شركة (SOTRAZ) التابعة لسوناطراك من أجل نقل العمال العاملين لديها.

ولكن في الآونة الأخيرة يلاحظ تراجع في عدد المشاريع المبرمجة والمقدمة للمؤسسة وهذا راجع لعدة أسباب منها:

● عدم انتهاء العمر الاقتصادي للتجهيزات المقدمة بمختلف المركبات.

● عدم ظهور مشاريع جديدة في الأفق خلال هذه السنوات.

● وجود مؤسسة أخت صوميك تقوم بنفس نشاطها صوميند.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الشكل رقم (1): خريطة توضح موقع مؤسسة SOMIK في المنطقة الصناعية بسكيكدة



المصدر: وثائق المؤسسة

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة SOMIK

1- مهام مؤسسة SOMIK

ان النشاط الرئيسي لمؤسسة الصوميك هو صيانة المنشآت الصناعية، وتتمثل هذه الصيانة في مختلف الخدمات التالية:

- العلاج المعدني Traitement métallique الذي يضم التركيب المعدني وكذا النحاسة ومختلف الأنابيب والتلحيم والموارد المعنوية.
- تهتم بصناعة الصنابير Robinetterie وأيضا الآلة (المحركات) الدوارة، التصنيع والتلفيف.
- تقوم بمختلف الأعمال الكهربائية والصناعية، والأنشطة الالكتروميكانيكية والقياس.
- توفير الكاتم او العازل الحراري، وتهتم بالتسقييل والدهن (الطلاء)، وكذا الهندسة المدنية التي تتمثل في البناء، الهياكل، التجارة بمختلف أنواعها.
- إصلاح وترميم العتاد السيارات أو المستعمل Réparation/le matériel roulant
- تقوم بالتزويد والتموين للمؤسسات المتعاملة معها كالنقل، الشحن، التفريغ، وإصلاح السيارات...

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

- توفير طرق العمل والأمن الداخلي للمؤسسة، الاهتمام بالنظافة وهذا ضمن نشاط النظافة والأمن ونشاط طب العمل.

2- أهداف مؤسسة Somik

- تهدف إلى إصلاح وصيانة المنشآت الصناعية.
- امتصاص البطالة من المجتمع وتعظيم وزيادة الأرباح.
- تزويد المؤسسات بما تحتاجه من معلومات وكذا مختلف الأجهزة والوسائل.
- توفير الجو الملائم والمريح للعمال من أجل تطوير وتفاعل المؤسسة وخلق الإنتاج.
- تنمية الخبرات وخلق الخبرة في مجال الصيانة للاستغناء عن اليد العاملة الأجنبية، والاحتكاك المباشر بالجانب التطبيقي للتمكن من خلق خبرة عالية ذات أبعاد اقتصادية وبالتالي توفير العملة الصعبة.
- انسجام وعقلانية طرق العمل على مستوى الهياكل والأقسام الإدارية والتقنية للمؤسسة.
- انجاز علاقات شراكة أخرى مع متعاملين أجانب.
- التنسيق ومتابعة التقديم في تنفيذ برامج التكوين وإعادة التكوين.
- السهر على تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعد على التحكم الجيد في التغيرات الحاصلة في أساليب العمل.
- وضع نظم تحفيزية والمكافآت عند تحقيق مستويات مرضية من الأداء.

ثالثا: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SOMIK

يتكون هيكل المؤسسة من مجموعة من الأقسام كما يوضحها الشكل التالي:

الفرع الثاني: عينة ونموذج دراسة الحالة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة صوميك بسكيكة والبالغ عددهم (1293) عاملاً. نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة، حيث تم الاعتماد على أحد أنواع العينات الغير احتمالية وهو العينة القصدية من أجل الوصول إلى معلومات عميقة بالتركيز على أفراد يمتلكون ارتباط مباشر ودراية بالظاهرة المدروسة وهي الميزة التنافسية المستدامة، وهم متخذو القرار بالمؤسسة والممثلون في الإطارات العليا والبالغ عددهم (47) إطار عالي، حيث لا يمكن لأي عامل الإجابة الدقيقة على أسئلة الاستبيان مما جعلنا نكتفي بإستهداف عينة الإطارات السامية.

ثانياً: نموذج الدراسة

لمعالجة الدراسة ولتحقيق أهدافها وضع نموذج افتراضي يتضمن ما يلي:

1- المتغير المستقل: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية المتمثل ببعدين رئيسيين هما:

البيئة الخارجية الخاصة حسب نموذج **Porter** والبيئة الخارجية العامة حسب نموذج **Pestel**.

وتشمل البيئة الخارجية الخاصة أربعة أبعاد: (المنافسون، الموردون، الزبائن والبدائل).

أما البيئة الخارجية العامة تضم سنة أبعاد: (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية، العوامل القانونية).

2- المتغير التابع: ويتمثل في الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده الأربعة: (الجودة، الاداء المتميز، التكلفة،

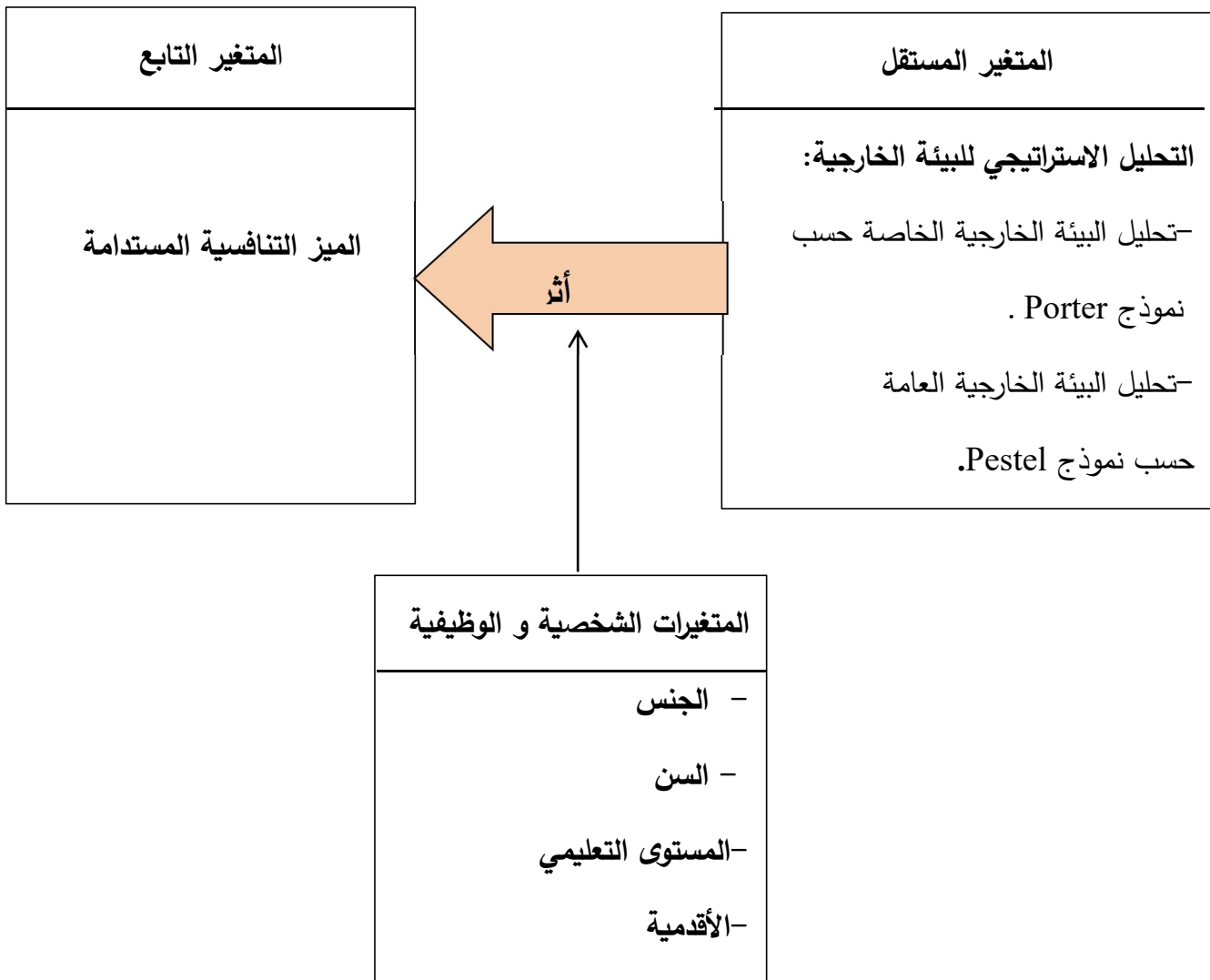
المرونة)

3- المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتتمثل في متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية.

يوضح الشكل التالي النموذج المعتمد في الدراسة:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الأدوات المستخدمة في جميع البيانات والاساليب الاحصائية المست

خدمة في تحليلها.

الفرع الاول: الادوات المستخدمة في جمع البيانات

نظرا لأهمية البيانات المراد جمعها حول موضوع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على الادوات التالية:

أولاً: الوثائق والسجلات الادارية

من أجل تقديم المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات اللازمة حول هيكلها التنظيمي، مهامها، وأهدافها.

ثانياً: الملاحظة

من خلال الزيارات الميدانية طيلة مدة التبرص بالمؤسسة محل الدراسة لجمع المعلومات التي تمكن من تدعيم النتائج المحصل عليها من تحليل الاستبيان.

ثالثاً: الاستبيان

تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجمع الدراسة واشتمل على ثلاثة أقسام أساسية.

القسم الاول: متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد المجتمع: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

القسم الثاني: متعلق بالمتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية)، ويتضمن هذا القسم بعدين أساسيين هما:

1- البيئة الخارجية الخاصة والتي تتكون من:

- المنافسين: وقد ضم ثلاث عبارات من 01 الى 03.

- الموردون: وقد ضم ثلاث عبارات من 04 الى 06.

- الزبائن: ضم ثلاث عبارات من 07 الى 09.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

- البدائل: ضم ثلاث عبارات من 10 الى 12.

3- البيئة الخارجية العامة والتي تتكون من:

- العوامل السياسية: وتضم ثلاث عبارات من 13 الى 15.

- العوامل الاقتصادية: وتضم ثلاث عبارات من 16 الى 18.

- العوامل الاجتماعية والثقافية: وتضم ثلاث عبارات من 19 الى 21.

- العوامل التكنولوجية: وتضم ثلاث عبارات من 22 الى 24.

- العوامل البيئية: تضم ثلاث عبارات من 25 الى 27.

- العوامل القانونية: ويضم ثلاث عبارات من 28 الى 30.

القسم الثالث: متعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والذي يتكون من أسئلة متعلقة به في المؤسسة محل الدراسة والعبارات من 31 الى 42.

وقد تم توزيع (47) استمارة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (30) استمارة صالحة كلها للمعالجة الإحصائية،

والجدول التالي يوضح كيفية توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (1): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة	عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
47	30	17	00	63%

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

و قد تم الاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، لقياس متغيرات الدراسة حيث تم اعطاء الاوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): جدول أوزان مقياس ليكارث الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبة

أي بمدى استجابة (1-5) وبوسط حسابي فرضي قدره (03)، ويتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة شائع الاستخدام والقبول في الدراسات الانسانية والاجتماعية وهو (5%).

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1-الصدق الظاهري:

تم التحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان بعرضها على الاستاذة المشرفة، ثم مجموعة من المحكمين وهم أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ذوي الاختصاص بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (أنظر الملحق رقم 1) من أجل ابداء آرائهم حول صدقها الظاهري، وبعدها تم اجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 02).

2-الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي): لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي

تنتمي اليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون من أجل معرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات

الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه كمرحلة أولى، وبين أبعاد كمرحلة ثانية، وبين أجزائها كمرحلة ثالثة.

الجدول رقم (03): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان لبعد بيئة الخارجية الخاصة

المنافسون		
تهتم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين	معامل الارتباط بيرسون	,686**
	Sig.	000
تتابع المؤسسة أنشطة المنافس بشكل مستمر	معامل الارتباط بيرسون	,662**
	Sig.	000
تملك قدرات تحد من دخول منافس جديد	معامل الارتباط بيرسون	,647**
	Sig.	000
الموردون		
من الممكن أن يؤثر الموردون على أسعار المعدات والأدوات	معامل الارتباط بيرسون	,832**
	Sig.	000
تراعي المؤسسة أسعار الموردين عند اتخاذ قرار الشراء	معامل الارتباط بيرسون	,842**
	Sig.	000
تغيير الموردين تؤثر على سير العمل	معامل الارتباط بيرسون	,511**
	Sig.	0,004
الزبائن		
الزبائن مثل Sonatrach يفرضون شروط تغيير طريقة العمل	معامل الارتباط بيرسون	,626**
	Sig.	000
التأخر في الموارد الأولية يسبب التأخر على طلبات	معامل الارتباط	,738**

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

000	بيرسون	الزبون
	Sig.	
,811**	معامل الارتباط	تعمل مؤسساتكم على التوفيق بين أسعار منتجاتها وخدماتها والقدرة الشرائية للزبون
	بيرسون	
000	Sig.	
البدائل		
,678**	معامل الارتباط	هناك بدائل أو أساليب أخرى يمكن أن يلجأ إليها الزبون دونكم
	بيرسون	
000	Sig.	
,632**	معامل الارتباط	يسهل العثور على منتجات بديلة لمنتجات مؤسساتكم
	بيرسون	
000	Sig.	
,526**	معامل الارتباط	تقوم مؤسساتكم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على اشباع رغبات زبائننا
	بيرسون	
0,003	Sig.	

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لجميع عبارات أبعاد البيئة الخارجية الخاصة (المنافسون، الموردون، الزبائن، البدائل) جاءت موجبة الإشارة وتتراوح قيمها الإجمالية بين (0.511 كأقل قيمة لارتباط، و0.842 كأعلى قيمة لارتباط). هذا يشير بشكل مباشر إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية)؛ أي أنه كلما زادت كفاءة التحليل الاستراتيجي لهذه الأبعاد، ساهم ذلك إيجاباً في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لشركة SOMIK SPA. ومن الناحية الإحصائية، يُلاحظ أن جميع قيم الدلالة المعنوية (Sig) جاءت أقل من

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$)، حيث انحصرت بين (0.000 و 0.004)، مما يؤكد أن هذه العلاقات دالة إحصائياً وبدرجة ثقة تزيد عن 95%، مما ينفي تماماً أن تكون هذه النتائج وليدة الصدفة.

محور الموردين والزبائن (الارتباط الأقوى): سجلت العبارة المتعلقة بـ "مراعاة أسعار الموردين عند الشراء" ارتباطاً قوياً جداً بلغت قيمته (0.842)، تليها عبارة "تأثير الموردين على أسعار المعدات" بقيمة (0.832)، وعبارة "التوفيق بين الأسعار والقدرة الشرائية للزبون" بقيمة (0.811).

هذا يعكس الحساسية العالية لشركة SOMIK تجاه التكاليف والأسعار. نظراً لطبيعة نشاطها الصناعي في الصيانة الطاقوية، فإن الهوامش الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاحها في إدارة مفاوضات الأسعار مع الموردين والتوفيق مع متطلبات الزبائن الاستراتيجيين.

علاقة الارتباط بالزبون القيادي (Sonatrach): حققت العبارة التي تشير إلى أن "الزبائن مثل Sonatrach يفرضون شروطاً..." قيمة ارتباط دالة بلغت (0.626)، بينما ارتبط "التأخر في المواد الأولية بالتأخر على الزبون" بمعامل (0.738).

يظهر هذا بوضوح ثقل وأهمية مجمع سوناطراك كزبون رئيسي ومحوري لشركة SOMIK بسكيدة، حيث أن شروطه ومعايير المطابقة تدفع SOMIK باستمرار لتطوير وتغيير أساليب عملها، مما يجبرها على تحسين جودتها وسرعة استجابتها لضمان بقائها في السوق وتحقيق ميزة مستدامة.

محور المنافسين والبدائل (ارتباط فوق المتوسط): تراوحت ارتباطات محور المنافسين بين (0.647 و 0.686)، ومحور البدائل بين (0.526 و 0.678).

يدل هذا على أن السوق التي تنشط فيها SOMIK ليست مغلقة تماماً، بل تواجه تهديدات قائمة من المنافسين والحلول البديلة. اهتمام المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف ومتابعة السوق يؤثر بشكل مباشر وفوق المتوسط على تموقعها التنافسي المستدام.

ثانياً: بيئة خارجية عامة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الجدول رقم (04) : نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان لبعده بيئة الخارجية العامة

العوامل السياسية		
تؤثر التغيرات السياسية والقرارات الحكومية على نشاط المؤسسة	معامل الارتباط بيرسون	,67 1**
	Sig.	000
تؤثر السياسات الضريبية على اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة	معامل الارتباط بيرسون	,79 4**
	Sig.	000
السياسات المتعلقة بقطاع الطاقة والصيانة تؤثر على قرارات المؤسسة التشغيلية	معامل الارتباط بيرسون	,74 7**
	Sig.	000
العوامل الاقتصادية		
التغيير في الأسعار أو الظروف الاقتصادية تؤثر على العمل	معامل الارتباط بيرسون	,66 3**
	Sig.	000
تمكن الإمكانيات المالية المتوفرة على تحقيق أهداف المؤسسة	معامل الارتباط بيرسون	,80 1**
	Sig.	000
يؤدي ارتفاع التكاليف الى الصعوبة في العمل أحيانا	معامل الارتباط بيرسون	,77 7**
	Sig.	000

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

العوامل الاجتماعية والثقافية		
تؤثر التغيرات الاجتماعية في المجتمع على نشاط المؤسسة	معامل الارتباط بيرسون	,74 2**
	Sig.	000
تؤثر خصائص المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليده على تقبل نشاط الشركة	معامل الارتباط بيرسون	,74 1**
	Sig.	000
العوامل التي تؤثر نمو السكان في الطلب على الخدمات أو المنتجات	معامل الارتباط بيرسون	,69 2**
	Sig.	000
تكنولوجية		
تهتم المؤسسة بكل جديد في التكنولوجيا والابداع	معامل الارتباط بيرسون	,67 1**
	Sig.	000
التحديث في المعدات يسهل العمل	معامل الارتباط بيرسون	,89 0**
	Sig.	000
تحتاج المؤسسة لتطوير التكنولوجيات أكثر	معامل الارتباط بيرسون	,83 2**
	Sig.	000
العوامل البيئية		

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

,76 3**	معامل الارتباط بيرسون	تتابعون الظروف الجوية والعوامل الطبيعية وتأثيرها على العمل
	Sig. 000	
,79 7**	معامل الارتباط بيرسون	تسعى المؤسسة للعمل بالموارد والأساليب التي تحافظ على البيئة
	Sig. 000	
,84 0**	معامل الارتباط بيرسون	تعتمد المؤسسة على إجراءات لتقليل التلوث
	Sig. 000	
العوامل القانونية		
,83 8**	معامل الارتباط بيرسون	احترام قواعد السلامة اثناء العمل
	Sig. 000	
,73 7**	معامل الارتباط بيرسون	تؤثر التغييرات في القوانين على طريقة العمل في المؤسسة
	Sig. 000	
,80 6**	معامل الارتباط بيرسون	يساعد احترام القوانين على تحسين صورة المؤسسة
	Sig. 000	

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الجدول أعلاه نتائج معامل ارتباط بيرسون لـ 18 عبارة تمثل أبعاد البيئة الخارجية العامة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية). نلاحظ أن جميع المعاملات جاءت موجبة وقوية، حيث انحصرت قيمها الإجمالية بين (0.663 كأقل ارتباط و0.890 كأعلى ارتباط). هذا يثبت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية؛ مما يعني أن زيادة وعي وكفاءة مؤسسة SOMIK SPA في تحليل ومواكبة هذه العوامل الكلية ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة. ومن الناحية الإحصائية، فإن قيم الدلالة المعنوية (Sig.) لجميع العبارات بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$). هذا يقودنا إلى قبول الفرضيات الفرعية للارتباط، ويؤكد دلالتها الإحصائية العالية جداً وثبوت تأثيرها خارج نطاق الصدفة.

الارتباط الأقوى على الإطلاق (البعد التكنولوجي): حققت العبارة المتعلقة بـ "التحديث في المعدات يسهل العمل" أعلى معامل ارتباط في الدراسة بأكملها بقيمة (0.890)، تليها عبارة "حاجة المؤسسة لتطوير التكنولوجيات أكثر" بقيمة (0.832).

تعكس هذه النتيجة وعياً استراتيجياً حاداً لدى موظفي شركة SOMIK (وهي شركة فرعية لمجمع سوناطراك متخصصة في الصيانة الصناعية الكبرى)، فالتكنولوجيا وتحديث الآلات والمعدات الرقمية هما المحرك الأساسي لتسريع عمليات الصيانة، وتقليل وقت تعطل المنشآت الطاقوية، مما يمنح المؤسسة تفوقاً تنافسياً حاسماً ومستداماً.

التكامل بين البعدين البيئي والقانوني (الالتزام والسلامة): نلاحظ ارتفاعاً كبيراً في معاملات ارتباط عبارات "اعتماد إجراءات لتقليل التلوث" (0.840)، و"احترام قواعد السلامة أثناء العمل" (0.838)، و"تحسين صورة المؤسسة عبر احترام القوانين" (0.806). التفسير الإداري: تعمل شركة SOMIK في قطاع المحروقات والصناعات الثقيلة بسكيدة، وهو قطاع حساس جداً بيئياً وقانونياً. تشير النتائج إلى أن التزام الشركة الصارم بقوانين البيئة ومعايير السلامة المهنية (HSE) ليس مجرد واجب قانوني، بل هو أداة استراتيجية تحمي المؤسسة من الغرامات وتوارث الحوادث، ويصنع لها سمعة وصورة ذهنية قوية تضمن استدامة ميزتها التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

أثر السياسات والقدرات المالية (البُعد السياسي والاقتصادي): أظهرت النتائج ارتباطاً قوياً بين "السياسات الضريبية والقرارات المالية" (0.794)، وكذا دور "الإمكانيات المالية المتوفرة في تحقيق الأهداف" (0.801).

ترتبط قرارات SOMIK الاستثمارية بالتوجهات السياسية لقطاع الطاقة بالجزائر، كما أن توفر السيولة والتمويل المستقر يمثل حجر الزاوية الذي يمكنها من تمويل مشاريع الصيانة الضخمة وشراء قطع الغيار الحيوية لمواجهة التحديات الاقتصادية وارتفاع التكاليف (0.777).

الجدول رقم(5):نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

تقدم المؤسسة مخرجات ذات جودة عالية	معامل الارتباط	,857
	بيرسون	**
	Sig.	000
تعمل مؤسساتكم على تحسين خدماتها لجذب عدد من الزبائن	معامل الارتباط	,861
	بيرسون	**
	Sig.	000
تعمل مؤسساتكم على الابتكار المستمر لتحقيق التميز عم المنافسين	معامل الارتباط	,872
	بيرسون	**
	Sig.	000
تؤثر المهارات والمعارف التي تتمتعون بها على تحسين الأداء	معامل الارتباط	,733
	بيرسون	**
	Sig.	000
تقدم مؤسساتكم خدمات بمواصفات تميزها بها على تحسين الأداء	معامل الارتباط	,761
	بيرسون	**
	Sig.	000

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

,819 **	معامل الارتباط بيرسون	تمتلك مؤسستكم المرونة في التكيف مع التغيرات الخارجية
000	Sig.	
,922 **	معامل الارتباط بيرسون	للمؤسسة مخرجات اقل تكلفة مقارنة بالمنافسين
000	Sig.	
,821 **	معامل الارتباط بيرسون	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر
000	Sig.	
,627 **	معامل الارتباط بيرسون	تقوم مؤسستكم بتخفيض تكاليف دون المساس بالجودة
000	Sig.	
,754 **	معامل الارتباط بيرسون	تستعين مؤسستكم بخطط بديلة لمواجهة التغيرات العاجلة
000	Sig.	
,857 **	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة تتخذ قرارات سريعة عند الحاجة
000	Sig.	
,903 **	معامل الارتباط بيرسون	يتم توزيع العمل بطريقة تساعد على مواجهة الضغط
000	Sig.	

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

يوضح الجدول أعلاه قيم معامل ارتباط بيرسون لـ 12 عبارة تشكل المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعادها الخمسة (الجودة، الابتكار والتميز، المرونة، التكلفة، والحصة السوقية). تشير النتائج الإحصائية إلى أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة الإشارة وقوية جداً، حيث تراوحت بين (0.627 كأقل قيمة ارتباط، و 0.922 كأعلى قيمة ارتباط). هذا الارتفاع الملحوظ في قيم المعاملات يعكس وجود انساق داخلي ممتاز، ويؤكد دقة عبارات المقياس وصلاحياتها الإحصائية العالية لقياس أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة كما يلاحظ أن قيم مستوى الدلالة (Sig.) لجميع العبارات بلغت (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، مما يضفي صبغة الصدق العلمي التام على إجابات أفراد العينة ويسمح بالاعتماد عليها بثقة كاملة في تحليلات الانحدار اللاحقة.

حققت عبارة "للمؤسسة مخرجات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين" أعلى معامل ارتباط في المحور بقيمة (0.922)، مدعومة بعبارة "توزيع العمل بطريقة تساعد على مواجهة الضغط" بقيمة (0.903).

التفسير الإداري: يظهر التحليل أن التنافسية المستدامة لشركة SOMIK تركز بشكل هائل على معيارين: التحكم الصارم في التكاليف وكفاءة التنظيم الداخلي. التوزيع الذكي لمهام العمل وضغط الأوقات يرفع من الإنتاجية ويخفض الهدر، مما يتيح للمؤسسة تقديم عروض صيانة بأسعار تنافسية ومغرية لمجمع سوناطراك مقارنة بشركات الصيانة الخاصة أو الأجنبية.

التكامل بين الجودة والابتكار التسويقي: ارتبط "الابتكار المستمر لتحقيق التميز" بمعامل (0.872)، و*تحسين الخدمات لجذب الزبائن* بمعامل (0.861)، و*تقديم مخرجات بجودة عالية* بمعامل (0.857).

يؤكد الموظفون أن التميز لا يتأتى من خفض التكاليف فحسب، بل من خلال الحفاظ على معايير جودة صارمة. الابتكار في أساليب الصيانة واستخدام التكنولوجيات الحديثة يمنح SOMIK هويتها التنافسية الخاصة ويجعلها الخيار الأول والأكثر موثوقية لزبائنهم، مما يضمن نمو حصتها السوقية بشكل مستمر ودائم (0.821). مرونة الاستجابة وسرعة القرار الإداري: سجلت عبارة "اتخاذ الإدارة لقرارات سريعة عند الحاجة" ارتباطاً قوياً (0.857)، تليها "المرونة في التكيف مع التغيرات الخارجية" (0.819).

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

نظراً لأن SOMIK تعمل في محيط صناعي مليء بالمفاجآت والأعطال الطارئة في الحقول النفطية والمصافي، فإن سرعة اتخاذ القرار الإداري والقدرة على المناورة بالخطط البديلة (0.754) تعد شريان الحياة الذي يحمي المؤسسة من فقدان عقودها الاستراتيجية، ويشكل ركيزة أساسية لاستدامة تفوقها

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

البعد	عدد العبارات	الفا كرومباخ
أولاً: بيئة خارجية خاصة	12	,893
المنافسون	3	,750
الموردون	3	,795
الزبائن	3	,750
البدائل	3	,741
ثانياً: بيئة خارجية عامة	18	,957
العوامل السياسية	3	,690
العوامل الاقتصادية	3	,829
العوامل الاجتماعية والثقافية	3	,804
العوامل التكنولوجية	3	,802
العوامل البيئية	3	,927
العوامل القانونية	3	,925
القسم الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)	12	,954

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

بهدف قياس مدى ثبات وتناسق عبارات أداة الدراسة المستهدفة للتطبيق في شركة SOMIK SPA، تم

الاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ". وبالنظر إلى مخرجات الجدول أعلاه، تتبين القراءات الإحصائية التالية:

المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية): حقق محور البيئة الخارجية الخاصة معامل ثبات إجمالي قدره (0.893) لـ 12 عبارة، وتراوح أبعاده الفرعية بين (0.741 و 0.795). بينما حقق محور البيئة الخارجية العامة معامل ثبات إجمالي فائق التماسك بلغ (0.957) لـ 18 عبارة، وتراوح أبعاده بين (0.690 لـ بُعد العوامل السياسية كأقل قيمة مقبول علمياً، و 0.927 لـ بُعد العوامل البيئية).

المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة): سجل المتغير التابع ثباتاً ممتازاً وقوياً جداً بلغت قيمته (0.954) لـ 12 عبارة تشكل الأبعاد التنافسية للمؤسسة.

بناءً على القواعد الإحصائية المقررة علمياً، فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ إذا تجاوزت العتبة المقبولة (0.60) تعكس اتساقاً وثباتاً يُعتد به. وبما أن القيم الإجمالية لمحاور دراستنا الكبرى تراوحت بين (0.893 و 0.957)، وهي قيم تقترب بشكل كبير من الواحد الصحيح (1)، فإن ذلك يقطع بيقين إحصائي بأن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات واستقرار عالية جداً. وعليه، فإن أداة الدراسة صالحة تماماً للانتقال إلى التحليلات الإحصائية المتقدمة واختبار الفرضيات دون تخوف من تشتت النتائج.

إن القيمة 0.690 تُعد مقبولة جداً وتفي بالغرض العلمي طالما أن عدد عبارات البُعد صغير جداً

(3 عبارات فقط)، حيث من المعروف إحصائياً أن قيمة ألفا كرونباخ تزيد طردياً بزيادة عدد العبارات وتقلص بقلتها، فضلاً عن خصوصية البيانات المرتبطة بالقرارات السياسية والحكومية الحساسة بقطاع الطاقة.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

تمت معالجة وتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، وذلك بالاعتماد على مجموعة

من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، والمتمثلة في:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

- **مقاييس الاحصاء الوصفي:** (discriptive. Statistic. Measures) و المتمثلة في التكرارات, النسب المئوية, و المتوسطات الحسابية, و الانحرافات المعيارية, و ذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة و تحليل اتجاهات اجاباتهم.
- **معامل الارتباط بيرسون** (Pearson Correlation) () للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأدات الدراسة, و قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **معامل ألفا كرومباخ** (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة و مدى الاتساق الداخلي لفقراتها.
- **اختبار كولموغوروف-سميرنوف** (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي, و من ثم تحديد امكانية استخدام الاختبارات العلمية.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط** لاختبار أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- **اختبار (F)** للتحقق من معنوية نموذج الانحدار .
- **اختبار (T)** لقياس معنوية معاملات الانحدار واختبار فرضيات الدراسة.
- **معامل التحديد (R^2)** لقياس نسبة التباين في المتغير التابع التي يفسرها المتغير المستقل.

المبحث الثاني :النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها بعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق الأدوات المبينة سابقا كما يلي:

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سيتم خالل هذا المطلب التطرق إلى تحليل كل محاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الفرع الاول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية:

سيتم في هذا العنصر تحليل بيانات المحور الاول من الاستبيان ، والذي يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لافراد العينة، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم (07): نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	36,7
أنثى	19	63,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

ظهر الجدول أعلاه التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في شركة SOMIK SPA بسكيكدة، حيث يُلاحظ أن فئة الإناث قد احتلت المرتبة الأولى بأعلى تكرار بلغ (19 موظفة) ونسبة مئوية قُدرت بـ (63.3%) من إجمالي العينة. في حين جاءت فئة الذكور في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (11 موظفاً) ونسبة مئوية بلغت (36.7%).

يعزى تفوق نسبة الإناث في هذه الدراسة إلى طبيعة توزيع الفئات المهنية داخل عينة الدراسة المستجوبة، حيث يتركز تواجد العنصر النسوي غالباً في المنصب الوظيفي الإداري والمصالح المركزية للشركة (كالموارد البشرية، المالية، والوسائل العامة) بسكيكدة، وهي البيئة التي يسهل فيها توزيع الاستبيان وبلوغ أفراد العينة.

بينما يقل تواجد الإناث نسبياً في الورشات والمواقع التقنية والميدانية الحساسة التابعة لشركة SOMIK (كونها شركة صيانة صناعية كبرى في قطاع المحروقات)، والتي يغلب عليها الطابع التقني الشاق الذي يشغله

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الذكور عادةً. ورغم ذلك، فإن هذا التنوع في العينة يضمن استطلاع وجهات نظر كلا الجنسين في مستويات التخطيط والتحليل الاستراتيجي بالمؤسسة.

ثانياً: متغير السن

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر.

النسبة %	التكرار	فئة العمر
3,3	1	أقل من 30 سنة
23,3	7	من 30 سنة إلى 40 سنة
50,0	15	من 41 إلى 51 سنة
23,3	7	من 52 فما فوق
100,0	30	المجموع

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

تبين من خلال معطيات الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئاتهم العمرية، أن الفئة المحصورة "من 41 إلى 51 سنة" قد احتلت المرتبة الأولى بنصف عينة الدراسة تماماً بتكرار بلغ (15 موظفاً) وبنسبة مئوية قُدرت بـ (50.0%).

وتساوت في المرتبة الثانية فئتا "من 30 سنة إلى 40 سنة" و "من 52 سنة فما فوق" بتكرار (7 موظفين) لكل منهما وبنسبة مئوية بلغت (23.3%). في حين تذيلت الترتيب فئة الشباب "أقل من 30 سنة" بتكرار واحد فقط (1 موظف) وبنسبة ضئيلة قُدرت بـ (3.3%).

يظهر هذا التوزيع الديموغرافي أن الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين (73.3%) تتجاوز أعمارهم 40 سنة (بجمع فئة من 41-51 وفئة فوق 52 سنة). تفيد هذه النتيجة إدارياً بأن شركة SOMIK تعتمد على عنصر بشري يتميز بالنضج الفكري والمهني العالي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

إن تمركز العينة في هذه الفئات العمرية المتقدمة يخدم أهداف البحث بشكل مباشر؛ فالأفراد في هذا السن غالباً ما يشغلون مناصب إدارية وتخطيطية أو وظائف تقنية رئيسية، مما يمنحهم نظرة شمولية أعمق ورؤية واضحة حول محيط المؤسسة، والقدرة على تقييم أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على التوقع التنافسي للشركة في قطاع المحروقات والصيانة الصناعية بسكيدة. كما يفسر هذا الضعف الشديد في فئة الشباب أقل من 30 سنة (3.3%) سياسة التوظيف بالمؤسسة التي تميل إلى طلب الخبرة والكفاءة المتراكمة للتعامل مع عقود الصيانة الكبرى.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
40,0	12	ليسانس
23,3	7	ماستر
10,0	3	دراسات عليا
26,7	8	شهادات مهنية
100,0	30	المجموع

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

تبين من خلال معطيات الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤهلهم العلمي، أن فئة حاملي شهادة "ليسانس" قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار بلغ (12 موظفاً) ونسبة مئوية قدرت بـ (40.0%). تليها في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على "شهادات مهنية" بتكرار (8 موظفين) ونسبة مئوية بلغت (26.7%).

وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة حاملي شهادة "ماستر" بتكرار (7 موظفين) ونسبة (23.3%)، بينما تذيلت الترتيب فئة حاملي شهادات "الدراسات العليا" بتكرار (3 موظفين) ونسبة مئوية بلغت (10.0%).

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

يُظهر هذا التوزيع أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة المستجوبة بمجموع (73.3%) هم من ذوي التعليم الجامعي والأكاديمي (ليسانس، ماستر، دراسات عليا)، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس المستوى المعرفي والثقافي العالي لموظفي وإدارات شركة SOMIK بسكيدة.

هذا الارتفاع في المستويات التعليمية، بالإضافة إلى النسبة المعتبرة لأصحاب "الشهادات المهنية" (26.7%) والذين يمثلون الذراع التقني والتنفيذي للشركة، يمنح نتائج الاستبيان مصداقية علمية رفيعة؛ حيث يملك هؤلاء الموظفون القدرة والكفاءة اللازمة لاستيعاب أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للشركة (PESTEL) وإدراك متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها في قطاع المحروقات والصيانة الصناعية.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
3,3	1	5 سنوات فأقل
16,7	5	من 6 إلى 10 سنوات
6,7	2	من 11 إلى 15 سنة
73,3	22	من 16 فما فوق
100,0	30	المجموع

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية والخبرة المهنية داخل شركة SOMIK، أن فئة ذوي الأقدمية الطويلة "من 16 سنة فما فوق" قد اكتسحت المرتبة الأولى بتكرار قدر ب (22 موظفاً) وبنسبة مئوية ساحقة بلغت (73.3%) من إجمالي أفراد العينة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

وتليها في المرتبة الثانية الفئة المحصورة "من 6 إلى 10 سنوات" بتكرار بلغ (5 موظفين) ونسبة مئوية بلغت (16.7%). في حين جاءت فئة "من 11 إلى 15 سنة" في المرتبة الثالثة بتكرار (2 موظفين) ونسبة (6.7%)، بينما تذيلت الترتيب فئة الأقدمية القليلة "5 سنوات فأقل" بتكرار واحد فقط (1 موظف) ونسبة ضئيلة بلغت (3.3%).

تتوافق هذه النتيجة بوضوح مع النتيجة السابقة لمتغير السن (تمركز العينة فوق 40 سنة)، وتؤكد أن الأغلبية المطلقة من المستجوبين بنسبة (73.3%) هم من ذوي الخبرة الطويلة التي تتجاوز 16 سنة داخل شركة SOMIK.

ومن الناحية الإدارية والاستراتيجية، تُعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً من الدرجة الأولى يرفع من القيمة العلمية والميدانية للدراسة؛ فالإطارات والموظفون الذين قضوا أزيد من 16 سنة في المؤسسة عاصروا مختلف التحولات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية التي مر بها قطاع المحروقات والصيانة في الجزائر. بالتالي، فهم يملكون دراية تاريخية وعميقة بنقاط قوة وضعف المؤسسة، وتهديدات وفرص محيطها الخارجي (الخاص والعام)، ولديهم القدرة على تقييم مدى نجاح الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها. هذا الاستقرار الوظيفي للعينة يقلل من نسبة التحيز والخطأ، ويمنح تفريغ البيانات والنتائج دقة وموثوقية عالية جداً.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لابعاد المحاور

سيتم في هذا العنصر التطرق الى تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة اتجاه محور المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي للدراسة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
			أولاً: بيئة خارجية خاصة
متوسط	,97320	3,1333	تهتم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين
متوسط	,93710	3,1333	تتابع المؤسسة أنشطة المنافس بشكل مستمر
متوسط	,88668	3,2000	تملك قدرات تحد من دخول منافس جديد
متوسط	,86037	3,5333	من الممكن أن يؤثر الموردون على أسعار المعدات والأدوات
متوسط	,88992	3,6333	تراعي المؤسسة أسعار الموردين عند اتخاذ قرار الشراء
متوسط	1,00801	3,1333	تغيير الموردين تؤثر على سير العمل
متوسط	,92227	3,3333	الزبائن مثل Sonatrach يفرضون شروط تغيير طريقة العمل
متوسط	,84418	3,6667	التأخر في الموارد الأولية يسبب التأخر على طلبات الزبون
متوسط	,77385	3,5667	تعمل مؤسستكم على التوفيق بين أسعار منتجاتها وخدماتها والقدرة الشرائية للزبون
متوسط	,82768	3,2667	هناك بدائل أو أساليب أخرى يمكن أن يلجأ إليها الزبون دونكم
متوسط	,84418	3,3333	يسهل العثور على منتجات بديلة لمنتجات مؤسستكم
متوسط	,85501	3,4000	تقوم مؤسستكم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على إشباع رغبات زبائنهم
			ثانياً: بيئة خارجية عامة
مرتفع	,86834	3,7333	تؤثر التغييرات السياسية والقرارات الحكومية على نشاط المؤسسة
مرتفع	,66436	3,8000	تؤثر السياسات الضريبية على اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

متوسط	,86037	3,4667	السياسات المتعلقة بقطاع الطاقة والصيانة تؤثر على قرارات المؤسسة التشغيلية
مرتفع	,76112	3,8000	التغيير في الأسعار أو الظروف الاقتصادية تؤثر على العمل
مرتفع	,83045	4,0000	تمكن الإمكانيات المالية المتوفرة على تحقيق أهداف المؤسسة
مرتفع	,79148	3,8333	يؤدي ارتفاع التكاليف الى الصعوبة في العمل أحيانا
متوسط	,95893	3,3333	تؤثر التغييرات الاجتماعية في المجتمع على نشاط المؤسسة
متوسط	,87099	3,0000	تؤثر خصائص المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليده على تقبل نشاط الشركة
متوسط	,89955	3,1333	يؤثر نمو السكان في الطلب على الخدمات أو المنتجات
متوسط	1,07425	3,5333	تهتم المؤسسة بكل جديد في التكنولوجيا والابداع
مرتفع	,76112	4,2000	التحديث في المعدات يسهل العمل
مرتفع	,80301	4,1000	تحتاج المؤسسة لتطوير التكنولوجيات أكثر
متوسط	1,04166	3,5333	تتابعون الظروف الجوية والعوامل الطبيعية وتأثيرها على العمل
متوسط	,99424	3,6667	تسعى المؤسسة للعمل بالموارد والأساليب التي تحافظ على البيئة
متوسط	,96431	3,6333	تعتمد المؤسسة على إجراءات لتقليل التلوث
مرتفع	,92476	3,8000	احترام قواعد السلامة اثناء العمل
مرتفع	,87691	3,7000	تؤثر التغييرات في القوانين على طريقة العمل في المؤسسة
مرتفع	,90972	4,0000	يساعد احترام القوانين على تحسين صورة المؤسسة
			القسم الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)
	,89763	3,5667	تقدم المؤسسة مخرجات ذات جودة عالية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

مرتفع	3,8667	86037,	تعمل مؤسساتكم على تحسين خدماتها لجذب عدد من الزبائن
مرتفع	3,6000	85501,	تعمل مؤسساتكم على الابتكار المستمر لتحقيق التميز عم المنافسين
مرتفع	3,8000	76112,	تؤثر المهارات والمعارف التي تتمتعون بها على تحسين الأداء
مرتفع	3,7000	79438,	تقدم مؤسساتكم خدمات بمواصفات تميزها بها على تحسين الأداء
مرتفع	3,8333	83391,	تمتلك مؤسساتكم المرونة في التكيف مع التغيرات الخارجية
مرتفع	3,5667	81720,	للمؤسسة مخرجات اقل تكلفة مقارنة بالمنافسين
مرتفع	3,7000	83666,	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر
متوسط	3,6333	92786,	تقوم مؤسساتكم بتخفيض تكاليف دون المساس بالجودة
متوسط	3,4000	89443,	تستعين مؤسساتكم بخطط بديلة لمواجهة التغيرات العاجلة
متوسط	3,6000	89443,	الإدارة تتخذ قرارات سريعة عند الحاجة
متوسط	3,5000	90019,	يتم توزيع العمل بطريقة تساعد على مواجهة الضغط

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة تراوحت اتجاهاتها بين "موافق" و"محايد". واحتلت العبارة الخاصة بـ "التأخر في المواد الأولية يسبب التأخر على الزبائن" المرتبة الأولى بمتوسط (3.66)، تليها مراعاة أسعار الموردين بـ (3.63).

ينصب تركيز موظفي SOMIK على الموردين والزبائن كأكثر العوامل الحركية تأثيراً في بيئتها الخاصة، حيث أن أي خلل في سلسلة التوريد للمواد الأولية ينعكس مباشرة على التزامات الشركة تجاه زبائنها (مثل سوناطراك). بينما جاءت العبارات المتعلقة بالمنافسين والبدائل باتجاه "محايد" وبمتوسطات أقل (تتراوح بين

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

3.13 و 3.26)، مما يفسر بأن الشركة تتمتع بنوع من الاستقرار الاحتكاري أو التميز النسبي في مجال الصيانة الصناعية بسكيدة، مما يقلل من حدة التهديد المباشر للمنافسين الجدد في نظر الموظفين.

أظهرت النتائج أن العوامل التكنولوجية والاقتصادية والقانونية هي القوة المهيمنة في البيئة الكلية لشركة SOMIK SPA. حيث سجلت العبارة التكنولوجية "التحديث في المعدات يسهل العمل" أعلى متوسط على الإطلاق بقيمة (4.20) وباتجاه "موافق بشدة"، تليها الحاجة لتطوير التكنولوجيات (4.10)، كفاءة أداء شركة صيانة صناعية ثقيلة ترتبط طردياً بمدى حداثة عتادها التكنولوجي والآلي. كما أن استقرار التدفقات والقدرات المالية للشركة (4.00) والالتزام القانوني الصارم لمعايير السلامة والصورة الذهنية (4.00) يمثلان ركيزتين أساسيتين لضمان البقاء. في المقابل، حظيت العوامل الاجتماعية بأقل المتوسطات وبدرجة "محايد" (3.00) إلى (3.33)، نظراً لأن نشاط SOMIK هو نشاط صناعي موجه للشركات (B2B) وليس موهجاً للأفراد أو المستهلكين النهائيين مباشرة، مما يجعل تأثيرها بالثقافة والعادات المجتمعية محدوداً مقارنة بالمتغيرات الأخرى.

جاءت جميع عبارات المتغير التابع تقريباً في فئة "موافق" وبمتوسطات عامة متقاربة وقوية جداً تتراوح بين (3.50 و 3.86). واحتل بُعد الجودة والجاذبية المرتبة الأولى عبر عبارة "تحسين الخدمات لجذب الزبائن" بمتوسط (3.86)، يليه مباشرة بُعد المرونة والتكيف مع المحيط بمتوسط (3.83).

تؤكد إجابات موظفي وإطارات SOMIK أن استدامة تفوق الشركة التنافسي ترتكز بالمقام الأول على عنصر الجودة والسمعة الفنية الملائمة لمتطلبات قطاع المحروقات، متبوعة بـ المرونة التشغيلية المتمثلة في سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف مع تقلبات البيئة الخارجية والضغطات العاجلة. كما تظهر النتائج وعياً كبيراً بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي للموظفين (3.80) كعامل حاسم في دفع عجلة الابتكار وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

التي صيغت على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة

وفق نموذج Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويعتمد على نوعين من الفروض:

الفرضية الصفرية $H_{0.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة وفق

نموذج Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية البديلة $H_{1.1}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج

Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الأولى لأثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج Porter على

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية	R	B	T	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F
01	0.897	1.042	10.720	0.000	0.897	0.804	114.917

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

من خلال مخرجات الجدول أعلاه، والتي تلخص نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البيئة

الخارجية الخاصة وفق نموذج Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يمكن استخلاص المؤشرات

الإحصائية وتفسيرها كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

قوة الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط (0.897)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة جداً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة SOMIK SPA.

القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار (R^2): بلغت قيمة معامل التحديد (0.804)، وهذا يعني إحصائياً أن البيئة الخارجية الخاصة (بأبعادها: الموردون، الزبائن، المنافسون، والبدايل) تفسر ما نسبته 80.4% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، في حين تعود النسبة المتبقية (19.6%) إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق هذا النموذج.

صلاحية النموذج ومعنوية الأثر (Sig F): تشير قيمة اختبار (F) المحسوبة البالغة (114.917) بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 5\%$) إلى المعنوية العالية لنموذج الانحدار وصلاحيته التامة لتعميم النتائج والتنبؤ بالأثر.

معامل الأثر الإيجابي (B) واختبار (T): بلغت قيمة معامل الانحدار 1.042 (B) بقيمة (T) محسوبة بلغت (10.720)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000).

وتفسير ذلك إدارياً وعملياً أنه: كلما زاد الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة بمقدار وحدة واحدة، أدى ذلك إلى تحسن وزيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار 1.042 وحدة.

ومنه بناءً على المؤشرات الإحصائية السابقة، وتحديدًا كون مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من القيمة الحرجة (0.05)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الأولى (H_1) والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة SOMIK SPA.

تؤكد هذه النتيجة المرتفعة جداً (80.4%) أننا كمحيط التشغيلي المباشر لشركة SOMIK SPA يلعب الدور الحاسم والأبرز في تشكيل ميزتها التنافسية. وبما أن الشركة تنشط في بيئة صناعية تنافسية وشديدة الحساسية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

(قطاع صيانة منشآت النفط والغاز بالجزائر)، فإن فهم تطلعات الزبائن الاستراتيجيين (مثل Sonatrach) والتحكم في شروط الموردين يمنحها قوة استباقية تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية وتميز مخرجاتها من الخدمات بصفة مستدامة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

التي صيغت على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة

وفق نموذج Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الفرضية الصفرية $H_{0.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية العامة وفق

نموذج PESTEL على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية البديلة $H_{1.2}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية العامة وفق نموذج

PESTEL على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الثانية لأثر تحليل البيئة الخارجية العامة وفق نموذج Pestel على تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية	R	B	T	مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F
02	0.839	0.869	8.153	0.000	0.839	0.704	66.477

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

من خلال مخرجات الجدول أعلاه، والتي تلخص نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحليل البيئة

الخارجية العامة وفق نموذج PESTEL (كمتغير مستقل) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير تابع)،

نستخلص المؤشرات الإحصائية ونفسرها كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

قوة الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط (0.839)، وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متغيرات البيئة الخارجية العامة والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار (R^2): بلغت قيمة معامل التحديد (0.704)، وهذا يعني إحصائياً أن متغيرات البيئة الخارجية العامة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) تفسر ما نسبته 70.4% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة لشركة SOMIK SPA، في حين تعود النسبة المتبقية (29.6%) إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق هذا النموذج.

صلاحية النموذج ومعنوية الأثر (SigF): تشير قيمة اختبار فاء (F) المحسوبة البالغة (66.477) بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 5\%$)، إلى معنوية وصلاحية نموذج الانحدار إحصائياً للاستدلال والتنبؤ.

معامل الأثر واختبار (T): بلغت قيمة معامل الانحدار 0.869 (B) بقيمة (T) محسوبة بلغت (8.153)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000).

وتفسير ذلك إدارياً وميدانياً أنه: كلما زاد الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة بمقدار وحدة واحدة، أدى ذلك إلى تحسن وزيادة في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة بمقدار 0.869 وحدة.

بناءً على المؤشرات الإحصائية السابقة، وتحديدًا لكون مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من القيمة الحرجة (0.05)، نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة الثانية (H_2) والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية العامة وفق نموذج PESTEL على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة SOMIK SPA.

تثبت هذه النتيجة (70.4%) أن المحيط الكلي الشامل يفرض قياداً وفرصاً حقيقية أمام مؤسسة SOMIK SPA. وبالرجوع إلى نتائج الإحصاء الوصفي السابقة، يظهر جلياً أن التغيرات التكنولوجية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

المتسارعة (مثل الحاجة لتحديث المعدات) والالتزامات القانونية والتشريعية الصارمة (مثل قوانين السلامة وحماية البيئة في قطاع المحروقات) هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في توجيه استراتيجيات المؤسسة وتمكينها من الحفاظ على تميزها التنافسي واستدامته.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

التي صيغت على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند $(\alpha \leq 5\%)$ لإجابات المبحوثين في

مؤسسة Somik تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الصفرية $H_{0.3}$: لا توجد فروق ذات دلالة عند $(\alpha \leq 5\%)$ احصائية لإجابات المبحوثين في مؤسسة

Somik تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية..

الفرضية البديلة $H_{1.3}$: توجد فروق ذات دلالة عند $(\alpha \leq 5\%)$ احصائية لإجابات المبحوثين في مؤسسة Somik

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (14): اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير

الجنس.

مصدر التباين	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
ذكر	11	3,9848	,49975	1,032	,318
أنثى	19	3,4518	,73247		

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

من خلال المخرجات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، والتي تبين نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى)، يُستخلص ما يلي:

الوصف الإحصائي للمجموعتين: بلغ تكرار فئة الذكور (11) بموافقين حققوا متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره (3.9848) وانحرافاً معيارياً يساوي (0.49975). في حين بلغ تكرار فئة الإناث (19) بمتوسط حسابي قدره (3.4518) وانحراف معياري يساوي (0.73247).

اختبار تجانس التباين (Levene's Test): تشير قيمة فاء (F) البالغة (1.032) بمستوى دلالة قدره (0.318) -وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05- إلى تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعتين، وهو ما يسمح بالاعتماد على فرضية تباينات المجموعات المتساوية (Equal variances assumed).

معنوية الفروق (قيمة الدلالة الإحصائية): بما أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب والمبين في الجدول هو (0.318)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإن القاعدة الإحصائية تقتضي قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة.

بناء على النتائج الإحصائية المذكورة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).

تفسر هذه النتيجة إدارياً وتنظيمياً بأن إدراك وتقييم أفراد عينة الدراسة لمتغيرات البحث داخل مؤسسة SOMIK SPA يتسم بالتجانس والتوافق التام بين الجنسين. فبالرغم من وجود اختلاف ظاهري طفيف في المتوسط الحسابي لصالح الذكور (3.9848) مقارنة بالإناث (3.4518)، إلا أن هذا الاختلاف ليس له وزن أو دلالة من الناحية الإحصائية، ويعني ذلك أن طبيعة البيئة التنظيمية والتنشغيلية في الشركة، والسياسات المتبعة في التحليل الاستراتيجي أو العمل على تحقيق التميز، يتم استيعابها وتقييم أثرها بنفس الرؤية والدرجة من قبل

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

جميع الموظفين والإدارات، دون أن يكون لجنس الموظف (ذكر أم أنثى) أي تأثير في توجيه أو تغيير هذه الإجابات.

الجدول رقم (15): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي إلى متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	7,291	3	2,430	9,233	,000
داخل المجموعات	6,844	26	,263		
المجموع	14,134	29			

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

من خلال مخرجات الجدول أعلاه، والتي تبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف

عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع تعزي لمتغير السن، يُستخلص ما يلي:

درجات الحرية (df): بلغت درجة الحرية بين المجموعات (3)، مما يدل على أن متغير السن تم تقسيمه في الدراسة إلى 4 فئات عمرية، في حين بلغت درجة الحرية داخل المجموعات (26)، وبلغت درجة الحرية الإجمالية (29).

قوة ومستوى دلالة الاختبار (F و Sig): بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (9.233)، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.000). وبما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الأكاديمية ($\alpha \leq 0.05$)، فإن القاعدة الإحصائية تقتضي رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

بناءً على النتائج الإحصائية المذكورة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$)، في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة SOMIK SPA تعزى لمتغير السن.

تفسر هذه النتيجة إدارياً وميدانياً بأن السنو الخبرة العمرية المرتبطة به يلعبان دوراً جوهرياً في تشكيل رؤية وتقييم أفراد العينة لمتغيرات البحث داخل المؤسسة؛ حيث تختلف وجهات النظر وتتأثر بالفئة العمرية التي ينتمي إليها الموظف أو الإطار.

الجدول رقم (16): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	1,853	3	,618	1,307	,293
داخل المجموعات	12,282	26	,472		
المجموع	14,134	29			

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

من خلال مخرجات الجدول أعلاه، والتي تبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يُستخلص ما يلي:

درجات الحرية (df): بلغت درجة الحرية بين المجموعات (3)، مما يوضح أن متغير المؤهل العلمي ينقسم في هذه الدراسة إلى 4 فئات تحصيلية (مثل: ماستر/ دراسات عليا/ شهادات مهنية) في حين بلغت درجة الحرية داخل المجموعات (26)، ودرجة الحرية الإجمالية (29).

قوة ومستوى دلالة الاختبار (F و Sig): بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (1.307)، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.293). وبناءً على القواعد الإحصائية المعتمدة، بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

من مستوى الدلالة الحرجة ($\alpha = 0.05$)، فإن النموذج غير دال إحصائياً؛ وهو ما يفرض علينا قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة.

بناءً على النتائج الإحصائية المستخرجة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة SOMIK SPA تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تُفسر هذه النتيجة إدارياً وتنظيمياً بأن المستوى التعليمي أو التخصص الأكاديمي للموظفين والإطارات داخل مؤسسة SOMIK SPA لا يشكل عاملاً مؤثراً في تغيير أو تباين رؤيتهم لمتغيرات الدراسة، ويعود ذلك إلى أن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حول كيفية التعامل مع متغيرات المحيط الخارجي وبناء التميز التنافسي واضحة وموحدة لدى الجميع؛ فالإطار القانوني والتكنولوجي الصارم الذي يفرضه قطاع المحروقات والصيانة، والسياسات الداخلية المطبقة في الشركة، تصهر جميع الكفاءات في بودقة تقييمية واحدة بغض النظر عن تباين مستوياتهم التعليمية.

الجدول رقم (17): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	,669	2	,335	,671	,519
داخل المجموعات	13,465	27	,499		
المجموع	14,134	29			

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

من خلال مخرجات الجدول أعلاه، والتي تبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل، يُستخلص ما يلي:

درجات الحرية (df): بلغت درجة الحرية بين المجموعات (2)، مما يوضح أن متغير سنوات الخبرة مقسم في الدراسة إلى 4 فئات (على سبيل المثال: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10، من 10 إلى 15، أكثر من 15 سنة)، في حين بلغت درجة الحرية داخل المجموعات (27)، ودرجة الحرية الإجمالية (29).

قوة ومستوى دلالة الاختبار (F و Sig): بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (671)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود تباين حقيقي بين المجموعات، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (519). وبما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$)، فإن القاعدة الإحصائية تطلب رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.

بناء على النتائج الإحصائية المذكورة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 5\%$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة SOMIK SPA تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

تفسر هذه النتيجة إدارياً وميدانياً بأن عنصر "الخبرة التراكمية" والممارسة الفعلية للوظيفة داخل شركة SOMIK يلعب دوراً حاسماً وجوهرياً في تحديد وتباين وجهات نظر الموظفين. فالأفراد الذين عاصروا المؤسسة لفترات طويلة وتتبعوا تغيرات محيطها الخارجي يمتلكون رؤية وتقييماً أعمق وأكثر نضجاً لآليات تحقيق التميز والميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالموظفين الجدد أو الأقل خبرة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تمت صياغتها كمايلي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة Somik.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة Somik.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة Somik.

الجدول رقم (18): جدول ملخص لنتائج الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات والمؤشرات	قيمة المعامل B	الخطأ المعياري	المعامل المقنن Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	النتيجة الإحصائية للبعد	R^2	R	F	الدلالة الإجمالية
X	1.012	0.095	0.895	10.596	0.000	دال إحصائياً	0.801	0.895	112.276	0.000
القيمة الثابتة	0.084	0.341	--	0.246	0.807	غير دال إحصائياً				

المصدر: من عمل الطالبة بالاستعانة بمخرجات SPSS.

من خلال مخرجات الجدول أعلاه، والتي تلخص نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعادلة الأثر الإجمالية للبحث، نستخلص المؤشرات الإحصائية ونفسرها وفقاً لما يلي:

قوة الارتباط الإجمالي (R): بلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.895)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة جداً، مما يثبت وجود علاقة ارتباط طردية وثيقة وقوية جداً بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بمجموع أبعادها وبين تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

القدرة التفسيرية للنموذج (R): بلغت قيمة معامل التحديد (0.801)، وهذا يعني من الناحية الإحصائية أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بمحيطها (الخاص والعام) يفسر ما نسبته 80.1% من التغيرات والتباينات

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة SOMIK SPA، في حين تعود النسبة المتبقية (19.9%) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج الحالي.

صلاحية النموذج ومعنوية الأثر الإجمالية (F): سجل اختبار فاء (F) المحسوب قيمة مرتفعة بلغت (112.276) بمستوى دلالة إجمالية قدره (0.000). وبما أن هذه القيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة الحرجة 0.05، فإن هذا يؤكد الصلاحية التامة والمعنوية العالية للنموذج الإحصائي المقترح للاستدلال والتنبؤ.

معاملات الانحدار واختبار (T):

القيمة الثابتة: بلغت قيمتها (0.084) بمستوى دلالة غير دال إحصائياً (0.807)، وهو أمر طبيعي في النمذجة الإحصائية الإدارية.

ميل الانحدار للمتغير المستقل (B): بلغت قيمة معامل الأثر (B) للمتغير X الإجمالي (1.012) بقيمة (T) محسوبة دالة إحصائياً بلغت (10.596) عند مستوى دلالة (0.000). ويُفسر ذلك ميدانياً بأنه: كلما ارتفع مستوى الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بمقدار وحدة واحدة، أدى ذلك حتماً إلى زيادة وتحسين الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة بمقدار 1.012 وحدة.

معادلة الانحدار المقدرة: تتجسد العلاقة رياضياً في المعادلة: $Y = 0.084 + 1.012(X)$

بناءً على المعطيات الإحصائية المذكورة، وتحديدًا لكون مستوى الدلالة الإحصائية الإجمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 5\%$)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة الرئيسية (H_1) والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$)، للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة SOMIK SPA.

تعتبر هذه النتيجة الختامية القوية جداً (80.1%) مصدراً مهماً لتأكيد الأهمية البالغة للفكر الاستراتيجي الحديث؛ حيث تثبت الدراسة ميدانياً أن تميز واستدامة الميزة التنافسية لشركة صناعية خدماتية ثقيلة مثل SOMIK

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة SOMIK

لا يتوقف على العوامل والقدرات الداخلية فحسب، بل يركز بالدرجة الأولى على مدى امتلاك الإدارة لتوجهات استراتيجية قادرة على القراءة الدقيقة لفرص وتهديدات المحيط الخارجي.

إن التفاعل الذكي للمؤسسة مع شروط الموردين والزبائن الاستراتيجيين (مثل سوناطراك)، ومواكبة قنوات التكنولوجيا الحديثة مع الالتزام الصارم بقوانين السلامة والبيئة، هو المزيج المتكامل الذي يمنح الشركة المرونة والجودة والابتكار البشري اللازمين للحفاظ على مكانتها الريادية وتنافسيتها المستدامة في السوق.

خلاصة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي من خلاله تم التعرف على التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة Somik. كان الاستبيان الاداة الرئيسية لجمع البيانات، الذي كان له الدور الكبير في ابراز وبيان أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأهميته، حيث تم توزيعه على الإطارات السامية لنتحصل على عينة قدرها (30) مفردة، كما تم تحليل بياناتها وفق البرنامج الاحصائية SPSS، من خلال الاستعانة بكامل الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية.



الخاتمة

الخاتمة

يعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، لما له من دور في استشراف الفرص والتهديدات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. كما يعتبر تحقق الميزة التنافسية المستدامة هدفا استراتيجيا تسعى اليه المؤسسات لضمان استمراريتها وتعزيز مكانتها ففضل المنافسة متزايدة، وانطلاقا من ذلك تناولت هذه الدراسة مؤسسة Somik بسكيدة وقد اسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن اجمالها بما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

1- التحلل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

-تحليل البيئة الخارجية الخاصة

أظهرت الدراسة اني تم القيام بها أن معامل الارتباط بيرسون لجميع عبارات أبعاد البيئة الخارجية الخاصة (المنافسون، الموردون، الزبائن، البدائل) موجبة وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية طردية(إيجابية)، أي كلما زادت كفاءة التحليل الاستراتيجي لهذه الابعاد، ساهم ذلك ايجابا في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لشركة Somik Spa.

- تراوحت اتجاهاتها أفراد العينة بين "موافق" ومحايد".

- بعد الزبائن احتلت المرتبة الأولى لعبارة ب"التأخر في المواد الأولية يسبب التأخر على الزبائن" بمتوسط (3.66).

- بعد الموردين المرتبة الثانية بعبارة مراعاة أسعار الموردين بمتوسط (3.63).

-تحليل البيئة الخارجية العامة

-نتائج معامل الارتباط بيرسون ل 18 عبارة تمثل أبعاد البيئة الخارجية العامة (سياسية، اقتصادية، الاجتماعية والثقافية، تكنولوجية، بيئية، قانونية) جميع المعاملات جاءت موجبة وقوية، هذا يؤكد وجود علاقة ارتباط طردية قوية يعني زيادة وعي وكفاءة المؤسسة في تحليل ومواكبة هذه العوامل هذه العوامل الكلية ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

- سجلت العبارة التكنولوجية أعلى متوسط على الاطلاق بقيمة (4.20) وباتجاه "موافق بشدة"

-المرتبة الثانية الحاجة لتطور التكنولوجيات بمتوسط قدره (4.10)

2-الميزة التنافسية المستدامة

الخاتمة

- جاءت جميع عبارات المتغير التابع تقريباً في فئة "موافق" وبمتوسطات عامة متقاربة وقوية جداً تتراوح بين (3.50 و3.86).

- احتل عبارة الجودة والجاذبية المرتبة الأولى عبر عبارة "تحسين الخدمات لجذب الزبائن" بمتوسط (3.86)

- أما عبارة " المرونة والتكيف مع المحيط" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.83).

3- اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$)، للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة SOMIK SPA.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج Porter على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة SOMIK SPA.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) لتحليل البيئة الخارجية العامة وفق نموذج PESTEL على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة SOMIK SPA.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$)، في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة SOMIK SPA تعزى لمتغير السن.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة SOMIK SPA تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة SOMIK SPA تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

ثانياً: الاقتراحات

انطلاقاً مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح بعض التوصيات:

- الاهتمام أكثر بتحليل البيئة الخارجية وتوفير الوسائل والاستراتيجيات المناسبة.

الخاتمة

- تخصيص خلية خاصة بالتحليل الاستراتيجي وتحليل المتغيرات الخارجية.
- اعداد تقارير دورية وعدم الاكتفاء بالتقارير السنوية عند تحليل البيانات.
- تكثيف في الاستثمارات التكنولوجية الحديثة والرقمنة لتحسين جودة الخدمات.
- تطوير أليات التواصل مع الزبائن على رأسهم شركة سوناطراك والاستجابة لاحتياجاتهم.
- تعزيز برامج التكوين المستمر للإطارات في مجال التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.
- العمل على تطوير التكنولوجيا الجديدة التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها.
- اجراء تحليل دوري للمنافسين والمؤسسات العامة في نفس القطاع لتحديد نقاط القوة والضعف واستثمار الفرص المتاحة.

ثالثا: أفاق الدراسة

- انطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تم طرحها يمكن فتح افاق لدراسات مستقبلية نطرح منها:
- دراسة أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- أثر التحول الرقمي والرقمنة في تعزيز فعالية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- أثر التكنولوجيا المتقدمة على تحقيق الميزة تنافسية مستدامة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية

أ. الكتب:

1. ثامر البكري، أحمد هاشم السقال، (2015): التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
2. حسين وليد حسين حسين عباس، (2015): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
3. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، (2009): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
4. عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004): الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
5. ماجد عبد المهدي مساعدة، (2012): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
6. مجيد الكرخي، (2018): الطرق الشائعة في التحليل الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، وسط البلد.

ب. الاطروحات والمذكرات:

7. أمين مزياني، (2011): متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة- المؤسسة الوطنية لرزم المعدني-EMB-FBF، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر.
8. بكوش مهاء، (2024): تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرو منزلية-، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

قائمة المراجع

الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 اوث 1955، سكيكدة، الجزائر.

9. بن سديره عمر، (2013): التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر.

10. عطا الله ياسمين، (2009): دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر

11. ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1 الجزائر.

ج.المجلات:

12. محمد شفاء، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الاعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد01، المجلد05، أبريل 2020.

13. الهاشمي بن واضح، متغيرات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد10، 2014.

14. ابتسام سلاطنية، شريف غياط، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، العدد02، المجلد 05، ديسمبر 2020.

15. محمد السايح الزغودي، دور اليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد13، 2018.

16. الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من أليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد02، جوان 2015

قائمة المراجع

17. عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الاعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج pastel تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 07، العدد 02، 2023
18. ثامر البكري، د. خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكات لشركة HP مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، 2013.
19. صوفية بوهني، رابح عرابة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 09، العدد 01، 2023.
20. ساطوح مهدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة فصلية دولية محكمة، العدد 28(02)، نوفمبر 2016.
21. صلاح الدين نذير، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال تجربة شرك Hewlett Packard الرائد نموذجا، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2022.
22. د. مخناش ابتسام، التحليل الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، في المنظمة، مجلة أبحاث، المجلد 06، العدد 01، 2021.
23. العرجاوي، ألاء جمال إبراهيم، على أحمد، نموذج مقترح لقياس أثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على قيادات الجامعات المصرية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 10، العدد 18، 2024.
24. عبد العال، عبد العال عبد الله، قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 04، العدد 01، 2023.
25. الزهيري، اميره، دور المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: تحديد التأثير الوسيط للصورة الذهنية: دراسة حالة على مجموعة شركات العربي، مجلة كلية التربية (أسيوط)، المجلد 39، العدد 10، 2023.

قائمة المراجع

26.محمود محمود علي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الابتكار والميزة التنافسية للجامعات الحكومية في مصر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة)، المجلد15، العدد 93 ، 2025.

27.عبد الغني سناء، دور الالتزام بالاشتراطات البيئية الدولية على تحسين القدرة التنافسية لصادرات المنسوجات المصرية، مجلة السياسة والاقتصاد، المجلد 14، العدد13، 2022.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

أ.الكتب:

28.MICHAEL E. Porter (1985): Compétitive Advantage, Éditeur fret pressé,592 Pages

ب.المجلات:

29.Saad Ghali Nasser, Omar Mohamad Mohamed Morsi, Strategic Leadership and itsrelationship to the competitive in Kuwait, Journal of Faculty of Education Assiut University 41(3), 293-268

30.kram Mohammed Hassan, The Legal Regulation of Commercial Competition in Iraqi Law: A Comparative Study 30 journal of legal sciences30(02),2025, 483-519 page

ثالثا: المواقع الالكترونية

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center>

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/pestel>



قائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسماء المحكمين	صفة المحكمين	الجامعة
01	بوطبخ ليلي	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة 20 أوت 1955
02	بوصبع سهام	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت 1955
03	زرزار العياشي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955
04	مرقع أمال	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت 1955
05	قنطاس عبلة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت 1955

الملاحق

الملحق رقم (2): استبيان الدراسة



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة:

هذا الاستبيان موجه الى موظفي شركة SOMIK SPA بسكيكدة وهذا في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تحت عنوان: "التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال واعتباركم طرف فعال في إنجاح هذه الدراسة، يرجى ملئ هذه الاستمارة والاجابة على الأسئلة مع مراعات ما يلي:

الإجابة تكون بوضع علامة (x)

ملء جميع فقرات هذا الاستبيان.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للاستبيان ونتمنى لكم التوفيق.

تحت اشراف الأستاذة:

من اعداد الطالبة:

غياذ. ك

زايد ريان

السنة الدراسية: 2025_2026

الملاحق

القسم الأول: المتغيرات الشخصية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة الى 40 سنة

من 41 الى 51 سنة من 52 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي: ليسانس ماستر

دراسات عليا شهادات مهنية

4- الاقدمية: 5 سنوات فأقل من 6 الى 10 سنوات

من 11 سنة الى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

الملاحق

القسم الثاني: المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية)

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: هو عملية منهجية لفحص وتقييم المتغيرات والعوامل المحيطة بالمنظمة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تقنية) التي لا تملك السيطرة عليها. يهدف الى تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها والتهديدات المحتملة لتجنبها، مما يضمن صياغة استراتيجية فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة عند تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة عنها حسب الاختيار.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: تحليل البيئة الخارجية الخاصة						
❖ المنافسين						
01	تهتم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين					
02	تتابع المؤسسة أنشطة المنافس بشكل مستمر					
03	تملك قدرات تحد من دخول منافس جديد					
❖ الموردون						
04	من الممكن أن يؤثر الموردون على أسعار المعدات والأدوات					
05	تراعي المؤسسة أسعار الموردين عند اتخاذ قرار الشراء					

الملاحق

06	تغيير الموردون تؤثر على سير العمل				
❖ الزبائن					
07	الزبائن مثل Sonatrach يفرضون شروط تغيير طريقة العمل				
08	التأخر في المواد الأولية يسبب التأخر على طلبات الزبون				
09	تعمل مؤسستكم على التوفيق بين أسعار منتجاتها وخدماتها والقدرة الشرائية للزبون				
❖ البدائل					
10	هناك بدائل أو أساليب أخرى يمكن أن يلجئ اليها الزبون دونكم				
11	يسهل العثور على منتجات بديلة لمنتجات مؤسستكم				
12	تقوم مؤسستكم بتقييم قدرة المنتجات البديلة على اشباع رغبات زبائننا				
ثانيا: تحليل البيئة الخارجية العامة					
❖ العوامل السياسية					
13	تؤثر التغيرات السياسية والقرارات الحكومية على نشاط مؤسستكم				

الملاحق

					تؤثر السياسات الضريبية على اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة	14
					السياسات المتعلقة بقطاع الطاقة والصيانة تؤثر على قرارات المؤسسة التشغيلية	15
❖ العوامل الاقتصادية						
					التغير في الأسعار أو الظروف الاقتصادية تؤثر على العمل	16
					تمكن الإمكانات المالية المتوفرة على تحقيق أهداف المؤسسة	17
					يؤدي ارتفاع التكاليف الى الصعوبة في العمل أحيانا	18
❖ العوامل الاجتماعية والثقافية						
					تؤثر التغيرات الاجتماعية في المجتمع على نشاط المؤسسة	19
					تؤثر خصائص المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليده على تقبل نشاط الشركة	20
					يؤثر نمو عدد السكان في الطلب على الخدمات أو المنتجات	21
❖ العوامل التكنولوجية						
					تهتم المؤسسة بكل جديد في التكنولوجيا والابداع	22

الملاحق

23	التحديث في المعدات يسهل العمل				
24	تحتاج المؤسسة لتطوير التكنولوجيا أكثر				
	❖ العوامل البيئية				
25	تتابعون الظروف الجوية والعوامل الطبيعية وتأثيرها على العمل				
26	تسعى المؤسسة للعمل بالموارد والاساليب التي تحافظ على البيئة				
27	تعتمد المؤسسة على إجراءات لتقليل التلوث				
❖ العوامل القانونية					
28	احترام قواعد السلامة اثناء العمل				
29	تؤثر التغيرات في القوانين على طريقة العمل في المؤسسة				
30	يساعد احترام القوانين على تحسين صورة المؤسسة				

القسم الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

الميزة التنافسية المستدامة: هي قدرة الشركة على التفوق على منافسيها بتقديم قيمة فريدة (جودة اعلى، تكلفة أقل، أو ابتكار) يصعب تقليدها أو استبدالها على المدى الطويل.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	----------	----------------	-----------	-------	-------	------------

الملاحق

					تقدم المؤسسة مخرجات ذو جودة عالية	31
					تعمل مؤسساتكم على تحسين خدماتها لجذب عدد من الزبائن	32
					تعتمد مؤسساتكم على الابتكار المستمر لتحقيق التميز عن المنافسين	33
					تؤثر المهارات والمعارف التي تتمتعون بها على تحسين الأداء	34
					تقدم مؤسساتكم خدمات بمواصفات تميزها عن غيرها من المنافسين	35
					تمتلك مؤسساتك المرونة في التكيف مع التغيرات الخارجية	36
					للمؤسسة مخرجات اقل تكلفة مقارنة بالمنافسين	37
					الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر	38
					تقوم مؤسساتكم بتخفيض تكاليف دون المساس بالجودة	39
					تستعين مؤسساتكم بخطط بديلة لمواجهة التغيرات الطارئة	40
					الإدارة تتخذ قرارات سريعة عند الحاجة	41

الملاحق

					يتم توزيع العمل بطريقة تساعد على مواجهة الضغط	42
--	--	--	--	--	--	----

الملاحق

الملحق رقم (03): بعض مخرجات Spss 27

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q00 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Q03

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,895 ^a	,800	,793	,31743

a. Prédictors : (Constante), Q00

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,313	1	11,313	112,276	,000 ^b
	de Student	2,821	28	,101		
	Total	14,134	29			

a. Variable dépendante : Q03

b. Prédictors : (Constante), Q00

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,084	,341		,246	,807
	Q00	1,012	,095	,895	10,596	,000

a. Variable dépendante : Q03

REGRESSION/MISSING LISTWISE/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)/NOORIGIN/DEPENDENT Q03/METHOD=ENTER Q01.

Regression

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 18:54:33
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

الملاحق

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Q03 /METHOD=ENTER Q01.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire requise	4368 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q01 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Q03

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,897 ^a	,804	,797	,31448

a. Prédicteurs : (Constante), Q01

الملاحق

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,365	1	11,365	114,917	,000 ^b
	de Student	2,769	28	,099		
	Total	14,134	29			

a. Variable dépendante : Q03

b. Prédicteurs : (Constante), Q01

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,146	,332		,442	,662
	Q01	1,042	,097	,897	10,720	,000

a. Variable dépendante : Q03

REGRESSION/MISSING LISTWISE/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)/NOORIGIN/DEPENDENT Q03
/METHOD=ENTER Q02.

الانحدار

Régression

Remarques

Sortie obtenue	13-JUN-2026 18:54:59
Commentaires	

الملاحق

Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Q03 /METHOD=ENTER Q02.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,22
	Mémoire requise	4368 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Q02 ^b	.	Introduire

الملاحق

a. Variable dépendante : Q03

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,839 ^a	,704	,693	,38679

a. Prédicteurs : (Constante), Q02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,945	1	9,945	66,477	,000 ^b
de Student	4,189	28	,150		
Total	14,134	29			

a. Variable dépendante : Q03

b. Prédicteurs : (Constante), Q02

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
Q03	ذكر	11	3,9848	,49975	,15068
	أنثى	19	3,4518	,73247	,16804

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	df
Q03	Hypothèse de variances égales	1,032	,318	2,136	28
	Hypothèse de variances inégales			2,362	27,075

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
Q03	Hypothèse de variances égales	,042	,53309	,24962	,02177
	Hypothèse de variances inégales	,026	,53309	,22570	,07005

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Supérieur	
Q03	Hypothèse de variances égales	1,04442	
	Hypothèse de variances inégales	,99614	

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

			Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
Standardisation ^a				Inférieur	Supérieur
Q03	d de Cohen	,65886	,809	,030	1,574
	Correction de Hedges	,67719	,787	,030	1,532
	Delta de Glass	,73247	,728	-,061	1,498

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

.(95/ES DISPLAY(TRUE)/CRITERIA=CI(.03/MISSING=ANALYSIS/VARIABLES=Q(2(1T-TEST GROUPS=

Test T

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 18:59:27
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

الملاحق

Observations utilisées		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=السن(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q03 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
السن					
Q03	أقل من 30 سنة	1	1,0000	.	.
	من 30 سنة إلى 40 سنة	7	3,6786	,39508	,14932

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	df
Q03	Hypothèse de variances égales	.	.	-6,342	6
	Hypothèse de variances inégales			.	.

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

الملاحق

		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
Q03	Hypothèse de variances égales	,001	-2,67857	,42235	-3,71203
	Hypothèse de variances inégales	.	-2,67857	.	.

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

Supérieur

Q03	Hypothèse de variances égales	-1,64511
	Hypothèse de variances inégales	.

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Q03	d de Cohen	,39508	-6,780	-11,010	-2,447
	Correction de Hedges	,45483	-5,889	-9,563	-2,126
	Delta de Glass	,39508	-6,780	-11,010	-2,447

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

T-TEST GROUPS=1 (المستوى التعليمي) / CRITERIA=CI(.032) / MISSING=ANALYSIS / VARIABLES=Q03 (95/ES DISPLAY(TRUE)).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 19:00:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=المستوى_التعليمي(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q03 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,11

Statistiques de groupe

	المستوى التعليمي	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
Q03	ليسانس	12	3,8194	,63746	,18402
	ماستر	7	3,7738	,35912	,13574

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	df
Q03	Hypothèse de variances égales	1,117	,305	,173	17
	Hypothèse de variances inégales			,200	17,000

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
Q03	Hypothèse de variances égales	,865	,04563	,26414	-,51165
	Hypothèse de variances inégales	,844	,04563	,22866	-,43680

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la
différence à 95 %

Supérieur

Q03	Hypothèse de variances égales	,60292
	Hypothèse de variances inégales	,52807

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

			Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
Standardisation ^a				Inférieur	Supérieur
Q03	d de Cohen	,55539	,082	-,852	1,014
	Correction de Hedges	,58149	,078	-,813	,968
	Delta de Glass	,35912	,127	-,813	1,057

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

.(95/ES DISPLAY(TRUE)/CRITERIA=CI(.032)/MISSING=ANALYSIS/VARIABLES=Q 1 T-TEST GROUPS=الأقدمية)

Test T

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 19:00:50
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		(1 2)الأقدميةT-TEST GROUPS= /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q03 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

الملاحق

Statistiques de groupe

	الأقدمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
Q03	5 سنوات فأقل	1	1,0000	.	.
	من 6 إلى 10 سنوات	5	3,6000	,40569	,18143

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	df
Q03	Hypothèse de variances égales	.	.	-5,850	4
	Hypothèse de variances inégales			.	.

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur
Q03	Hypothèse de variances égales	,004	-2,60000	,44441	-3,83388
	Hypothèse de variances inégales	.	-2,60000	.	.

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

Supérieur

الملاحق

Q03	Hypothèse de variances égales	-1,36612
	Hypothèse de variances inégales	.

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

			Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
Standardisation ^a				Inférieur	Supérieur
Q03	d de Cohen	,40569	-6,409	-11,137	-1,607
	Correction de Hedges	,50846	-5,114	-8,886	-1,282
	Delta de Glass	,40569	-6,409	-11,137	-1,607

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

T-TEST GROUPS=المنصب_التوظيفي(1) Q03/MISSING=ANALYSIS/VARIABLES=Q03/CRITERIA=CI(.032)/ES DISPLAY(TRUE).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 19:01:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
	Syntaxe	T-TEST GROUPS=المنصب_التوظيفي(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q03 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,16

Statistiques de groupe

	المنصب الوظيفي	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
Q03	مسؤول	9	3,7963	1,12817	,37606
	إداري	19	3,6272	,42706	,09798

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	df
Q03	Hypothèse de variances égales	2,154	,154	,581	26
	Hypothèse de variances inégales			,435	9,104

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
Q03	Hypothèse de variances égales	,566	,16910	,29120	-,42948
	Hypothèse de variances inégales	,674	,16910	,38861	-,70846

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

Supérieur

Q03	Hypothèse de variances égales	,76768
	Hypothèse de variances inégales	1,04667

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Q03	d de Cohen	,71964	,235	-,563	1,028
	Correction de Hedges	,74127	,228	-,546	,998
	Delta de Glass	,42706	,396	-,413	1,194

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

95).Unidirectionnel.0/MISSING ANALYSIS/CRITERIA=CILEVEL(السن) BY 03ONEWAY Q

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 19:55:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		السنONEWAY Q03 BY /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,30

ANOVA

Q03

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	7,291	3	2,430	9,233	,000
Intra-groupes	6,844	26	,263		
Total	14,134	29			

95).0/MISSING ANALYSIS/CRITERIA=CILEVEL(المستوى التعليمي) BY 03ONEWAY Q

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 19:57:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

الملاحق

Syntaxe		ONEWAY Q03 BY المستوى_التعليمي /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05

ANOVA

Q03

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,853	3	,618	1,307	,293
Intra-groupes	12,282	26	,472		
Total	14,134	29			

95)..0/MISSING ANALYSIS/CRITERIA=CILEVEL(الأقدمية) BY 03ONEWAY Q

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 19:58:04
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

الملاحق

Observations utilisées		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		الأنظمة ONEWAY Q03 BY /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

ANOVA

Q03

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	7,634	3	2,545	10,177	,000
Intra-groupes	6,501	26	,250		
Total	14,134	29			

95)..0/MISSING ANALYSIS/CRITERIA=CILEVEL(التوظيفي) BY 03ONEWAY Q

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		13-JUN-2026 19:58:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Pictures\Camera Roll\KHWL.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

الملاحق

N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		المنصب_التوظيفي ONEWAY Q03 BY /MISSING ANALYSIS /CRITERIA=CILEVEL(0.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

ANOVA

Q03

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,669	2	,335	,671	,519
Intra-groupes	13,465	27	,499		
Total	14,134	29			