

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:



دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-

من إعداد الطالبة: بن عائشة فضيلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/بن عيشاوي أحمد(أستاذ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

الدكتور / حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر-أ-) جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مشرفا

الأستاذة/السعيدة سعدي (أستاذ محاضر-أ-) جامعة قاصدي مرباح ورقلة.....مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:



دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في مؤسسة رغوة الجنوب - تقرت -

من إعداد الطالبة: بن عائشة فضيلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/بن عيشاوي أحمد (أستاذ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

الدكتور / حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر-أ-) جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مشرفا

الأستاذة/السعيدة سعدي (أستاذ محاضر-أ-) جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
و تمر الأيام وتمضي الساعات وهأنا الآن أقف أمام أكبر أحلامي
أهديه:

إلى من قال فيهما عز وجل :

(وقضى ربك إن لا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا).

إلى من كانت الدافع الأول لدخولي والسعي وراء أحلامي إلى مسكنة
الآلام وساهرة الليالي وأعظم هدية حصلت عليها في الدنيا
أمي الحبيبة حفظها الله

وإلى قلبي النابض ومصدر حناني إلى معاني السند بكل اللغات
والكلمات أحلى أب موجود في هذه الحياة حفظه الله .

وإلى إخوتيا لأعزاء: شعيب، وليد، سيد أحمد، ربحانة

إلى ورود بيتي: محمد الحبيب، دنيا، أيوب

إلى اعز صدقاتي والدين كانوا معينهم الإخوة وتقسمانا الفرح والحزن
معا: أحلام، بلقيس، عبير، تركية، جهينة، زينب، سعيدة، نسرين،

خولة، نسيبة، إكرام، يمينة، بنات خالاتي

واهدى تحياتي إلي العمي الغالي عبد العالي، خالي السعيد.

وباسم صلة الرحم اهديتها لكل عائلتي وإلى كل من يكن لي المحبة
والاحترام .

إلى كل من ساهم لإنجاح هذا العمل المتواضع وفي الأخير أرجو من الله
تعالى ان يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المترشحين
المقبلين على التخرج .

فضيلة

الشكر

بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا مُحَمَّد
وعلى اله وصحابه اذكى الصلاة والتسليم .

لا يسعنا في نهاية هذا العمل المتواضع إلا ان نشكر الله ونحمده على توفيقه
لنا فإن أصبنا بفضله وان أخطانا فمن أنفسنا .

ونتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الكريم حجاج عبد الرؤوف الذي قبل
الإشراف علينا ووضع هذا العمل على المسار الصحيح، وكانت له يد
المساعدة الأولى في مشوارنا لا نجاز هذه المذكرة .

كما لا أنسى أن أتقدم بوافر شكري وجزيل امتناني

للأستاذ قواميد بوبكر كل الأساتذة الكرام الذين قدموا لنا النصح طوال
المشوار الدراسي وإلي المؤطر "غرايسة جمال" وكل عمال مؤسسة رغو
الجنوب لتعاونهم معي خلال فترة التبرص كما لا أنسى أن أخص بشكري
هذا إلي أخي الفاضل عبد الواحد كرامة

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول لمن ساعدنا أو نصحننا أو وجهنا ولو برأي
أو بكلمة

جزاكم الله خيرا وبارك الله فيكم جميعا .

فضيلة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عناصر البيئة الداخلية من خلال الأبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، باعتماد على أداة الاستبيان بتوزيع 132 استمارة على عمال رغوة الجنوب-تقرت- تمت معالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss تم التوصل إلى مجموعة من النتائج هي:

- وجود مستوى توافر متوسط لأبعاد البيئة الداخلية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؛
 - وجود مستوى توافر متوسط لأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؛
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؛
 - أكثر الأبعاد تأثيراً على الميزة التنافسية هما بعدين الهيكل التنظيمي والموارد بخلاف بعدي الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية.
- الكلمات المفتاحية: بيئة داخلية، هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، ميزة تنافسية، جودة، تكلفة، سلسلة القيمة.

ABSTRACT:

The aim of this study is knowing the element of internal environment through sources, administrative leadership, organizational form and culture dimensions in accomplishing the competitive advantage in RAGHOAT ALDJANOUB company. TOUGOURT

The descriptive method has been used in this study depending on questionnaire tool by distributing 132 form on RAGHOAT ALDJANOUB employers and it has been processed by the statistical analysis program SPSS.

This study has reached to a group of results and they are:

-the existence of an average availability level in the dimensions of the internal environment in RAGHOAT ALDJANOUB company.

-the existence of an average availability level in the dimensions of the competitive advantage in RAGHOAT ALDJANOUB company.

-the existence of a positive relationship with a statistical indication between the internal environment and the competitive advantage in RAGHOAT ALDJANOUB company.

- most effective dimensions on the competitive advantage are sources and organizational form.

Key words: Internal environment , Organizational form, Organizational culture, Competitive advantage

Quality Cost , Series value.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء.....
III	الشكر.....
IV	الملخص.....
V	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال البيانية.....
VII	قائمة الملاحق.....
VIII	قائمة الاختصارات
ب	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية	
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية.....
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية.....
الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية لعمال مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-	
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.....
42	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
59	الخاتمة.....
63	قائمة المراجع.....
68	الملاحق.....
77	الفهرس.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	أهم أبعاد البيئة الداخلية	1-1
15	أهم أبعاد الميزة التنافسية	2-1
29	دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	3-1
35	توزيع أداة الدراسة	1-2
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
36	أفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر	3-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	5-2
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	6-2
40	العبارات التي أبعاد البيئة الداخلية	7-2
40	العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية	8-2
40	يوضح معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ	9-2
41	درجات سلم ليكارت الثلاثي	10-2
41	مقياس سلم ليكارت الثلاثي	11-2
42	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الهيكل التنظيمي	12-2
43	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الثقافة التنظيمية	13-2
44	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الموارد	14-2
45	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده القيادة الإدارية	15-2
46	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده التكلفة	16-2
47	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده المرونة	17-2
48	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الجودة	18-2
49	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده التسليم	19-2
50	الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البيئة الداخلية	20-2
50	الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية	21-2
51	معاملات الارتباط بين محاور البيئة الداخلية والميزة التنافسية	22-2

52	معامل الارتباط بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية	23-2
52	معادلة خط الانحدار	24-2
53	معاملات المعيارية لمعادلة خط الانحدار	25-2
54	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الجنس	26-2
54	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير العمر	27-2
55	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	28-2
55	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الخبرة	29-2
55	نتيجة تحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الوظيفة	30-2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	دورة حياة الميزة التنافسية	1-1
18	مسار تحليل SWOT وعلاقته بالميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي	2-1
19	سلسلة القيمة	3-1
21	سلسلة القيمة المعدلة	4-1
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة الجنس	2-2
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	3-2
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
38	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5-2
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق (01)
69	تحليل استثمارة استبيان	الملحق (02)
71	استثمارة استبيان	الملحق (03)

مقدمة

توطئة:

تحتل البيئة الداخلية بأهمية كبيرة لدى المؤسسات لما تحققه من تحليل وتحديد للإمكانيات المتوفرة لديها مادية كانت أو بشرية، فهي قراءة للبيئة الخارجية من أجل تحديد نقاط القوة التي تملكها لمواجهة التحديات الخارجية. ونظرا لمرونة هيكلها والثقافة التي يملكها الأفراد والموارد المادية والمالية والبشرية متنوعة بأسلوب إداري أو نمط قيادي له رؤية مستقبلية تعمل على دمج هذه العناصر من أجل اكتساب المؤسسة نقطة منافسة قوية في السوق. فالتوظيف الجيد لهذه العناصر والاستغلال الأمثل يحقق للمؤسسة ما يسمى بمصطلح ميزة تنافسية.

أما الميزة التنافسية فهي المجال الواسع الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق مكانة فريدة في السوق مقارنة بمنافسها وكما أنها تعبر عن مدى إمكانية المؤسسة من تحقيق رغبات الزبون وهذا ما يكسبها ميزة عن منافسيها، كما تعد عامل أساسي من عوامل نجاح المؤسسة في المجال الذي تنشط فيه. فالفهم الجيد لعناصر الميزة التنافسية يساعد المؤسسة في غرس مكانة لها في سوق بصفة عامة والزبون بصفة خاصة.

يشهد القطاع الصناعي في الجزائر عدة أشكال من المنافسة في عدة مجالات، وذلك بفعل العديد من الامتيازات التي تعمل على تقديمها هيئات الدولة من دعم وتشجيع لهذا القطاع، خاصة في ظل تنوع المواد الأولية والكفاءات البشرية ومقومات عمليات الإنتاج، وذلك ما سنحاول التطلع إليه من خلال معرفة دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-.

طرح الإشكالية:

على ضوء ما سبق ذكره نقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؟

ولتوضيح الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مستوى توافر أبعاد البيئة الداخلية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؟
- ✓ ما هو مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؟
- ✓ هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين أبعاد البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية) والميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للميزة التنافسية تعزى إلى متغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة)؟

سنحاول وضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة

الفرضية الأولى: هناك مستوى توافر متوسط لأبعاد البيئة الداخلية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت- من خلال اهتمام بالهيكل التنظيمي والموارد

الفرضية الثانية: هناك مستوى توافر مرتفع لأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت- من خلال اهتمام بالتكلفة ووقت التسليم

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لأبعاد البيئة الداخلية على الميزة التنافسية.

الفرضية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في مستوى الميزة التنافسية تعزى الي متغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة).

مبررات اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص؛
- الاطلاع أكثر على موضوع الدراسة ومحل الدراسة؛
- معرفة دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

- الاطلاع أكثر على المفاهيم الخاصة بالبيئة الداخلية والميزة التنافسية؛
- إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من نتائج الدراسة؛
- التعرف على دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية .

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في البيئة الداخلية في أبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية)فهذه الأبعاد تتفاعل فيما بينها من أجل إعطاء صورة حسنة للمؤسسة لدى مواردها ولدى الزبون، كما أن تصبح لها مكانة اذا ما تفاعلت بشكل يكسبها ميزة تنافسية في مقابل تصبح المؤسسة رائدة من خلال الاستغلال الأمثل والفهم الجيد لأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) وهذا ما يكسبها موقع قوي باعتبار الميزة التنافسية صفة المؤسسة الناجحة.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-

الحدود الموضوعية: تم التركيز على البيئة الداخلية من خلال الأبعاد التالية(الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية) أما الميزة التنافسية تم التركيز على أبعاده(التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم).

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

- الاعتماد على الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع؛
- مذكرات ماجستير، ملتقيات، ومجلات؛
- أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد تمت معالجته بالاستبيان.

صعوبات البحث:

1. عدم تجاوب أفراد العينة مع الاستبيان؛
2. صعوبة الحصول على الموافقة من أجل الحصول على موافقة إجراء التريص؛
3. قلة الدراسات السابقة في حدود اطلاعي خاصة الوطنية منها.

هيكل الدراسة:

تضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية وتضمن مبحثين هما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لعناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب

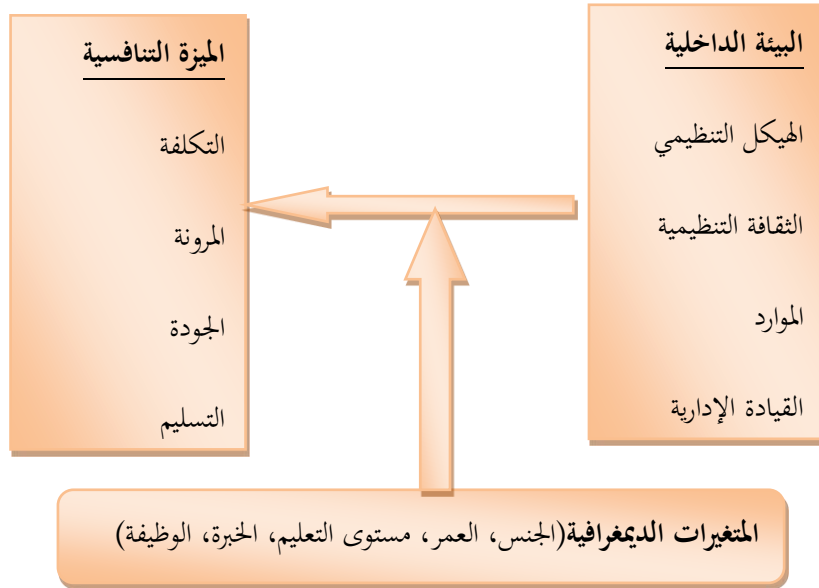
تضمن مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

تم عرض للخاتمة.

نموذج مقترح للدراسة:



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية

تمهيد:

تعد البيئة الداخلية من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة وذلك من خلال أبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية) التي لها دور فعال في اكتساب التميز الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات وذلك من خلال ميزة تنافسية تملك كامل مواصفات التنافس في بيئة الأعمال

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى البيئة الداخلية أهميتها وعناصرها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ولمعرفة ذلك سنتطرق إلى بعض المفاهيم المفسرة لذلك:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ولمعرفة ذلك سنتطرق إلى بعض المفاهيم المفسرة لذلك:

المطلب الأول: البيئة الداخلية وعناصرها

سنطرق في هذا المطلب البيئة الداخلية، أهميتها وعناصرها .

الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية

أولاً: الخلفية النظرية

لقد أدى اختلاف طبيعة عناصر ومكونات البيئة التنظيمية إلى تعدد المداخل النظرية المفسرة للعلاقة القائمة بين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وخصائص بيئاتهم التنظيمية ؛ بالرغم من هذا الاختلاف الظاهر بين النظريات لكن هناك علاقة ارتباطية بين كفاءة وفعالية التنظيم وإيجابية سلوك أفرادها، اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في تحقيقها لكفاية التنظيم الإدارية والإنتاجية على المكونات المادية للبيئة التنظيمية وكان من أهم روادها ماكس فيبر الذي اهتم بالتنظيم أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال، وهذا ما أشار إليه فريديك تايلور في نظرية الإدارة العلمية توفير بيئة عمل ملائمة من حيث الظروف الفيزيائية، من خلال اعتبار الفرد العامل مجرد آلة لا يمكنه الإبداع، كما أن هنري فايول لم يركز على الجانب المادي فقط وإنما نه إلى أهمية الجانب المعنوي لعناصر البيئة الداخلية، حيث رالف داهرن دورف اعتبر أن الصراع يكون بين العمال والطبقة التكنوقراطية.

يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية أولت اهتماما كبيرا بالبيئة التنظيمية من خلال تأكيدها على الجانب المادي في تحقيق فعالية التنظيم، في حين النظريات النيوكلاسيكية ركزت على الجانب اللامادي لمكونات وعناصر البيئة التنظيمية حيث أعطت وزنا كبيرا للعامل الاجتماعي بدل من العامل الاقتصادي في تحقيق فعالية التنظيم من أهم روادها أبراهام ماسلو اعتمد على نظرية الحاجات، وفريديك هزربرغ على نظرية العاملين، كما أن النظرية النيوكلاسيكية ركزت بالبيئة التنظيمية من خلال اهتمامها بالحوافز المعنوية ودعمها للقيادة الديمقراطية ولا مركزية .

فقد جاءت إسهامات النظرية الحديثة حاولت هذه النظريات المزج بين عناصر البيئة المعنوية والمادية ومن بين هذه النظريات نظرية Z لوليام أوشي جاءت كمحاولة لتطويع النموذج الياباني حتى يتماشى مع مقومات الثقافة الأمريكية، حاول وليام أوشي المزج بين مبادئ نظرية J ونظرية A وبنى نظرية Z على مجموعة من الافتراضات تتمحور حول التوظيف الطويل المدى، جماعة اتخاذ القرار، وعلى الرغم من أن وليام أوشي ركز على المكونات المعنوية إلا البيئة التنظيمية إلا أنه لم يغفل على جانبها المادي مبرزا دعمه لمبدأ المسؤولية الفردية¹.

¹ خالد بوشارب بولوداني، البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، جامعة ابن خلدون - تيارت، العدد الثالث عشر، سنة جانفي 2018، صص 91 - 94.

ثانيا: تعريف البيئة الداخلية

➤ حسب الرابي، 2004: "تعرف البيئة الداخلية بالعملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل: التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج، العمليات، الموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة".¹ من خلال التعريف نلاحظ أن الرابي ركز على أن البيئة الداخلية هي العملية التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد نقاط قوتها وضعفها.

➤ حسب الحسيني وعداي، 2006: "هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها ومن أمثلها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارد المالية والمادية إضافة إلى موارده البشرية وأنماط القيادة والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية".² من خلال التعريف الثاني نلاحظ أنه تم التركيز على أن دراسة البيئة هي عوامل ومتغيرات تتمثل في كل الموارد التي لها علاقة بالمؤسسة.

➤ أما حسب Robbins, 2008: "البيئة هي عبارة عن أية وحدة تنظيمية في مكان ما يشمل المكونات الطبيعية بحيث تكون صورة متفاعلة فيما بينها مما يؤدي إلى التبادل في العناصر والمكونات".³ من خلال تعريف Robbins ركز على البيئة هي مجموعة من العناصر والمكونات متفاعلة مع بعضها البعض. من خلال التعريف السابق يمكننا إعطاء تعريف مبسط حول البيئة الداخلية "بأهم مجموعة من العناصر والعوامل التي تشمل الموارد المادية والمالية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها.

الفرع الثاني: أهمية البيئة الداخلية

تتمثل أهمية البيئة الداخلية فيما يلي:⁴

- ✓ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة؛
- ✓ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف؛
- ✓ إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الصناعية؛
- ✓ بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة؛

¹ صائل وليد يوسف عمرو، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، سنة 2016، ص 17.

² ضياء محمد حسين، نحى بشار جبر، العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للمعدات الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة المستنصرية، العدد 36، سنة 2015، ص 145.

³ ثامر هادي عبود الجنابي، أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال، دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل، مجلة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد 25، العدد 1، سنة 2017، ص 262.

⁴ الشريف بقة، فايذة حلب، حلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 02 جوان سنة 2015، ص 17.

✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا.

الفرع الثالث: عناصر البيئة الداخلية:

من خلال الاطلاع علي مجموعة من الدراسات وعلى الرغم من اختلاف العديد من الباحثين في تحديد أبعاد البيئة الداخلية تم أخذ بها في مجموعة من المراجع وهي:

جدول (1-1): أهم أبعاد البيئة الداخلية

أبعاد البيئة الداخلية	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	موارد	القيادة	الوظائف	مناخ تنظيمي	قيم تنظيمية	الوصف الوظيفي	نمط السلطة
تامر هادي جنابي، 2017	×	×	×	×					
صائل وليد يوسف عمرو، 2016	×	×	×						
ضياء محمد حسين، نجي بشار جبر، 2015	×	×	×	×					
نورس صاحب خليل، 2015	×	×	×						
بن جدو بن علي، 2014	×	×	×	×	×				
أحمد يوسف أبو رحمة، 2014	×	×		×		×	×	×	×
التكرارات	6	6	5	4	1	1	1	1	1

المصدر: من إعداد الطالبة على المصادر أعلاه

وعليه فإن أبعاد البيئة الداخلية هي كالآتي:

أولاً: بعد الهيكل التنظيمي:

➤ حسب smith، 2011: هو عملية تحديد المهام اللازمة والموارد والطريقة التي ستدار بها المهام لتحقيق الأهداف التنظيمية؛¹

➤ حسب العنزي، هو مجموعة أساليب علمية يتم من خلالها تنظيم الأعمال في مهام وإجراء التنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة؛²

نستنتج من خلال التعارف أن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من الأساليب والمهام والموارد التي تتناسق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ زينب أبو علي خلف، إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجيه الاستراتيجي، بحث ميداني لعينة القيادات العليا وزارة النفط، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 97، ص 139.

² مروة جعفر صادق، تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم وتكنولوجيا العراقية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، العدد 8، سنة 2016

كما أن للهيكल التنظيمي أنواع نذكر منها:¹

1- الهيكل التنظيمي البسيط:

يوجد في المنظمات الصغيرة الحجم والحديثة وغالبا ما يتم إدارة هذا النوع من قبل المالك الذي يراقب على مجموعة من الأفراد الذين يقومون بعملية إنتاج السلع أو الخدمات؛

2- الهيكل الوظيفي:

بموجب هذا الهيكل يتم تقسيم العمل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي العمليات والتسويق والمالية والشراء والبحث والتطوير ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المختصين والهيكل التنظيمي يناسب الإدارة الراغبة في استثمار طاقتها بنشاطات متعددة؛

3- الهيكل القطاعي:

حسب الحسيني: وهو المستوى الإداري الذي يضم رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخامس بالإدارة العليا والإدارات الوظيفية الأخرى؛²

4- الهيكل المختلط:

حسب Jones: وهو عبارة عن تجميع يتم أقسام مختلفة تنتج سلعا مختلفة من الأسواق المختلفة ولكنها تعمل تحت خيمة منظمة واحدة حيث الأقسام تكون مستقلة بعضها عن بعض ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يتعلق بتخصص المواد.³

ثانيا: بعد الثقافة التنظيمية

شارلز هل وجونز: الثقافة التنظيمية عبارة عن: "القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة ويشترك فيها كل العاملين بها"؛⁴

patrik: هي مجموعة محددة من القيم المشتركة والمعايير المشتركة الموجودة لدى العاملين والجامع في المؤسسة والتي تسيطر على الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض داخل المؤسسة وأصحاب المصالح خارجها؛⁵

¹ نوره صاحب خليل إبراهيم، معرفة عناصر البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 18، سنة 2015.

² ثامر هادي عبود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

³ ثامر هادي عبود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

⁴ أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي ودراسات العليا، كلية الجامعة الإسلامية، سنة سبتمبر 2017م، ص 14.

⁵ سعد مهدي حسين، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 6، ص 44.

المعري: هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والعادات المشتركة والسلوكيات المرئية وغير مرئية التي تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم، التي تمنح المنظمة تفرداً، وتميزها عن غيرها من المؤسسات؛¹

الثقافة التنظيمية: يعرفها صقر أنها مزيج من قنوات الاتصال والسلوكيات والمواقف مجتمعة، والسيطرة على التفاعلات بين أي منظمة معينة.²

ستنتج من التعارف السابقة أن الثقافة التنظيمية هي كل المعتقدات والقيم التي تبين سلوك الأفراد في المؤسسة.

ثالثاً: بعد الموارد

✓ **حسب Barney:** هي كل الأصول، القدرات السيوروات التنظيمية لخصائص المنشأة، معلومات، المعرفة. المراقبة من طرف المنشأة والتي تسمح لها بوضع وتنفيذ استراتيجيات قادرة على زيادة فعاليتها وكفاءتها؛³

✓ **الموارد التنظيمية** على أنها أنظمة وعمليات أية منظمة، وتشتمل على استراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد والمشتريات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق لأنظمة الرقابة.⁴

نستنتج من خلال التعارف أن الموارد هي مجموعة من الأنظمة والعوامل و الموارد المادية والمالية والبشرية التي تساعد في رسم خطط واستراتيجيات أكثر فعالية.

أنواع الموارد:

حيث قسم "نجوي" الموارد إلى قسمين هما:⁵

الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاث أنواع: المواد الأولية، معدات الإنتاج، المواد المالية، وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحياة بها عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة؛

الموارد الغير ملموسة: تشمل كل من الجودة والمعلومات والتكنولوجيا ومعرفة كيفية العمل والمعرفة بالرغم من اختلاف الباحثين في تصنيفهم إلى أن الموارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وإنما كلها تستعمل لتحقيق التميز.

الموارد الملموسة هي تلك الموارد التي يمكن رؤيتها وتحديد كمياً، وتأخذ أشكالاً مختلفة من المثقف.⁶

¹ سالم العون، سامر نيسان أحمد الدليمي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ال البيت-المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 10، العدد 21، سنة 2018، ص 227.

² Mohammed saleemkhalifalshura, AbdallaHussain Al Assuli, **Impact of Internal Environment on performance excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View**, International Journal of Business and Social Science, vol 8, January 2017, page47..

³ عبد الله، لراري ليلي، نظام معلومات: نظرية مبنية على نظرية الموارد، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 4، العدد 28، سنة 2013، ص 163

⁴ نورس صاحب خليل إبراهيم، معرفة عناصر البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة واسط، العدد 18، سنة 2015.

⁵ رقية حساني، لويذة فرحاتي، الموارد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية على أساس الموارد (vrío)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد الأول، العدد الثاني، سنة 2016، ص 56.

⁶ MirelaDogaru, **Analysis of internal environment**, Faculty of Marketing, "DimitrieCantemir" Christian University, vol2,2013, page 12.

حسب **Roger Mills**: الكفاءات البشرية: هي كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق.¹

رابعاً: بعد القيادة الإدارية Leadership

➤ حسب سميث: أنها (القدرة الذاتية للمدير (القائد)) التي تعمل على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية، فالقيادة الإدارية إذا هي مجموعة المهارات الذاتية والإدارية الضرورية للمدراء في المنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة لتحقيق مزيداً من القوة للبيئة الداخلية للمنظمة:²

- تحديد الأهداف؛
 - خلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف؛
 - التأكد من انجاز الأهداف المطلوبة وفق معايير معينة.
 - ✓ حسب توماس: هي تفاعل متبادل بين القائد من جهة وبين الأفراد من جهة أخرى وعلى أساس ذلك يقوم القائد بتشجيع ومساعدة مرؤوسيه على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛³
 - ✓ حسب (hitt): أن القيادة هي نشاط أو حركة تحتوي على تأثير في سلوك الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف مرغوبة.⁴
- من خلال التعارف نستنتج أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير القائد بمرؤوسيه وتوجيه قدراتهم ومهاراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية أنواعها، أبعادها، ومؤشرات قياسها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: نبذة تاريخية

في السنوات الأخيرة ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها واحدة من الأكثر النظريات الواعدة في أدبيات الإدارة وخاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية لذلك نال موضوع الميزة التنافسية المستدامة أهمية بالغة في دراسات علماء الإدارة وقد أشار ألد رسون (Alderson، 1957) إلى أن الجانب الأساسي في المنافسة هو سرعة تكيف الموردين في تلبية التغيرات الحاصلة في تغيرات الزبائن وعاد ألد رسون في سنة 1965 وأوضح بأن المنافسة تقوم على أساس امتلاك مصادر متغير على المنافسين وقد

¹ سهام شوشان، نعيمة بجاوي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-31(1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص59.

² ضياء محمد حسين، نهي بشار جبر، العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة العامة للمعدات الكهربائية، مجلة كلية الرافدين الجامعة، العراق، العدد36، سنة2015، ص147.

³ عبد الرحمن مصطفى الملا، ثامر ياسر حسين الغزى، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين - بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 110، سنة 2017، ص139.

⁴ سيتا ستراك توماس، دور نمط القيادة الإدارية فيتحقق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد5، العدد10، سنة 2013، ص322.

ازداد عدد علماء الإدارة المهتمين بالميزة التنافسية المستدامة بشكل كبير جدا في النصف الثاني من ثمانينيات القرن الماضي وتعود البداية الحقيقية وبالأساس إلي أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية مايكل بورتر سنة 1985 الذي يعتبر أول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات جزئية وفي القرن الواحد والعشرين هناك نزوح في الفكر الإداري إلي خلق مصطلحات جديدة مثل ؛ التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، نظم المعلومات الإدارية، التكنولوجيا والإبداع، العولمة... إلخ، لكن كل هذا لم يقلل من أهمية الميزة التنافسية المستدامة، كواحدة من أهم المواضيع في الإدارة الاستراتيجية وحسب تالسون (Tilson , 2000) فقد طرح وران بوفات (warrBuffett) سؤال مفاده ؛ ما هو أهم شيء ينظر إليه عند تقييم المؤسسة؟ فكانت أغلب الإجابات هي الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.¹

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية:

كثر استخدام مصطلح الميزة التنافسية في الآونة الأخيرة. ويعتبر هذا المصطلح امتدادا لمصطلح الميزة النسبية وخاصة على مستوى الصناعة. ويجب علينا توضيح أن الميزة النسبية شرط ضروري، لكن ليس كافيا لتحقيق الميزة التنافسية كما يجب علينا التفرقة بينهما على النحو التالي:

أن الميزة النسبية تقوم على أساس التحليل الساكن ، ويعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلي اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبذلك تحديد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص. أما الميزة التنافسية فتخلق create ويمكن اكتسابها، من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال والتكنولوجيا والعمل الماهر لتدعيم القطاع الصناعي ككل لتحقيق النمو واقتناص الفرصة في الأسواق العالمية.²

التعريف الأول: حسب بورتر M.PORTER: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلي اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.³

ركز مايكل بورتر على أن الميزة التنافسية هي عملية إبداع أساليب طرق عمل جديدة أكثر فعالية من التي يستخدمها المنافسين. **التعريف الثاني:** حسب Sadler: إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يكون من خلال امتلاك هذه الأخيرة لموارد وقدرات تعلموا على كل المنافسين مع اعتماد المؤسسة على استراتيجية تستخدم هذه الموارد والقدرات بشكل فعال.⁴ ركز في التعريف الثاني على امتلاك المؤسسة للموارد والقدرات واستخدام استراتيجية لتسييرهم بشكل فعال.

¹ محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات الاليكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريوج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06/ديسمبر 2016، ص.ص 29-30

² الشريف بقة، فايزة حلب، مرجع سبق ذكره، ص 141

³ بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، سنة 2015،

⁴ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البنزولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البنزولية خلال فترة(2006-2014)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2018، ص.ص 25.

التعريف الثالث: حسب هارفي: إن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاقتصادية من خلال امتيازها على منافسها في مجالات المنتج، السعر، التكلفة، والتركيز على الإنتاج.¹

ركز هذا التعريف على المجالات التي تستطيع فيهم المؤسسة اكتساب ميزة التنافسية وتعزيز وضعها في السوق.

نستنتج من خلال التعارف السابقة أن الميزة التنافسية هي امتلاك المؤسسة لاستراتيجية تمكنها من الاستخدام الأمثل للقدرات والموارد التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة وذلك من خلال تحديد المجالات التي تنشط فيها المؤسسة وذلك من أجل تعزيز وضع المؤسسة في السوق.

حسب الطائي: عرف الميزة التنافسية المستدامة: هي قدرة المؤسسة على طرح منتج يجمع بين الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية منطلقين من مفهوم جوهري كون أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية القادمة وتتضمن الأبعاد التالية: المقدرة الجوهرية، الجودة، الموضع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات المرنة الاستراتيجية.²

المقاربة المبينة على الموارد: ظهر هذا المصطلح من خلال مقال (G.HAMEL,C.k.PARHALAD) (1996) حول الكفاءات المفتوحة **les compétences clés** وكان أن أدى إلى إحداث سبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبينة على الموارد من خلال تقديم اقتراح (HAMEL & PARHALAH) ضرورة إعادة التفكير في الاستراتيجية ليس من خلال وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU). وهو الأمر الذي حقق نجاحا باهرا.

وتبعت ذلك سلسلة من الأعمال والدراسات، وضعت الأساس الثلاثة مقاربات نظرية، الأولى ركزت على الموارد، والثانية ركزت على المعرفة، والثالثة ركزت على الكفاءات.³

ثالثا: أنواع الميزة التنافسية:

تتمثل أنواع الميزة التنافسية في:

1-ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة.⁴

¹ دؤواد عبد الله محمد عثمان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، سنة 2017، ص 55.

² حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 1، العدد 41، سنة 2014، ص 59.

³ طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13، 14 ديسمبر، سنة 2011،

⁴ عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 10، سنة 2010، ص 199.

***الحصول على ميزة التكلفة الأقل:**

للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي:¹

- **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- وينبغي الإشارة إلى أن السعي وزراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة؛
- **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة؛
- **مراقبة الروابط:** والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على الميزة التنافسية
- **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع(الحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكر منها بإيجاز وهي:

- مراقبة الإجراءات؛

- مراقبة التكامل؛

- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛

-مراقبة التموقع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين...؛

- مراقبة العوامل المؤسسية(دور الدولة، القوانين، والتشريعات...);

-مراقبة الرزنامة.

***الأخطاء التي يجب تفاديها:**

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:²

التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية؛

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير،(غير منشورة)،سنة 2007، ص16.

² هلال وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال **MOBILIS**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،تخصص علوم تجارية، سنة 2009،ص28

تخفيضات متناقضة للتكاليف: قد تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقضة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق ، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل ، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة؛

التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد؛

الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة الى الحصة السوقية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة على التكاليف؛

-تهديد التمايز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد تؤدي إلى تهديد التمايز، وذلك اذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر العميل.

2-ميزة التمايز:

عرفها الداسي: تتميز المؤسسة عن منافسها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة من تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى عوامل التفرد والتي تميز من بينها التعلم وأثر بته: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفييل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.¹

أسس ميزة التميز:

حتى تكتسب المؤسسة ميزة التميز فهي تستند إلى مجموعة من الأسس تعرف بعوامل التفرد وهي:²

❖ **الإجراءات التقديرية Discretionary:** حيث تقوم المؤسسة باختبار الإجراءات التي تمارس بها الأنشطة والتي يمكن أن تكون عاملا في تفرد وتمييز المؤسسة عن المنافسين، وتتمثل أهم الإجراءات التقديرية **Discretionary** في الخدمات المقدمة، جودة وسائل الإنتاج المعتمدة، الإجراءات التي تحكم نشاط العاملين...إلخ؛

❖ **الروابط Interrelationships:** حيث يمكن أن تبنى ميزة التميز من خلال الروابط **Interrelationships** بين الأنشطة، والروابط مع الموردين ومع قنوات التوزيع؛

¹فلاق مجّد، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص10.

²بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سنة 2013، ص22، ص23

لطرف الثالث، وعن تسريب معلومات سرية يتم الحصول عليها نتيجة العلاقات المهنية دون ترخيص أو تفويض محدد إذا لم يكون هناك حق أو واجب قانوني أو مهني للإفصاح عنه.

❖ **الريزنامة Timing:** حيث يرتبط تفرد المؤسسة بالوقت الذي تعرض فيه المنتج بصورة معينة ومتميزة عن منتجات المنافسين، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض القطاعات تتطلب تحديثا متواصلًا للمحافظة على التفرد والتميز، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا أكثر حداثة؛

❖ **التموقع:** حيث يلعب هذا العامل دورا مهما في تمييز المؤسسة، وادا ما أحسنت اختيار تموضع أنشطتها بالشكل الذي يفضله العملاء؛

❖ **الإلحاق Institutional Factors:** حيث تنتج خاصية التفرد من خلال اشتراك عدة وحدات تابعة للمؤسسة في نشاط معين؛

❖ **أثر التعلم:** حيث أن التعلم المستمر يؤدي إلى تفرد المؤسسة بشكل متواصل؛

❖ **درجة التكامل (الأمامي/الخلفي):** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، من خلال دمج أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس على مستوى الموردين وقنوات التوزيع؛

❖ **الحجم scale:** فالحجم الكبير يؤدي إلى تمييز المؤسسة من خلال تراكم الخبرات في النشاط، مع الأخذ في الاعتبار التأثير السلبي للحجم الكبير على مرونة المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات العملاء، وبدلك التأثير السلبي على تفرد وتميز المؤسسة.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية:

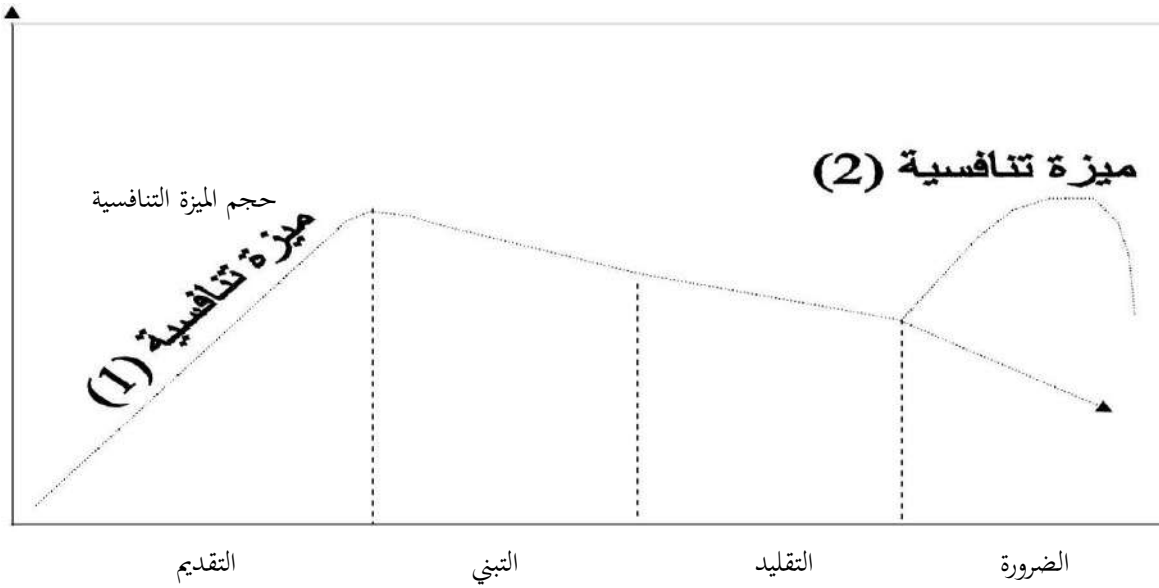
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بمتغيرين يمكن من خلالهما الحكم على مدى إمكانية هذه الميزة التنافسية على الصمود ومواجهة المنافسين ويتمثل هذين المحورين في:

أولا: حجم الميزة التنافسية:

كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية وأخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة لتقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز منتج ،¹ كما هو موضح في الشكل:

¹ بن علي إحسان، التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 42.

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



المصدر: بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة، سنة 2012، ص 90.

ثانيا: نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:¹

1. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدماتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو الخدمة كل السوق.
2. درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء أكانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
3. البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقديم منتجاتها أو في كل أنحاء العالم.
4. نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

¹ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءة في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، كلية مدرسة الدكتوراة إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، سنة 2011، ص 12، 13.

الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية:

على الرغم من اختلاف العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية إلا أنه يمكن تحديدها في أغلب المراجع كما يلي:

جدول (1-2): أهم أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	التكلفة	المرونة	الجودة	التسليم	التمييز	الوقت	استجابة الزبائن	نوعية	تجديد	الكفاءة
حمزة بن الزين، 2018	×	×	×	×						
الدر ديري أحمد إسماعيل مدني، 2018	×	×	×	×	×					
أمل جواد كاظم، 2017	×	×	×	×						
الشريف بقة، فائزة محلب، 2015	×	×	×	×						
نورس صاحب خليل، 2015			×				×		×	×
مصطفى محمد درويش، 2013	×	×	×	×		×				
محمود علي الروسان، 2006	×	×				×		×		
التكرارات	6	6	6	5	1	2	2	1	1	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر أعلاه

تناولت العديد من الدراسات أبعاد الميزة التنافسية التي تمثلت في:

1-الكلفة cost: تمثل الكلفة المنخفضة أحد الأبعاد التنافسية التي تبغي المنظمات الاعتماد عليه في المنافسة داخل الأسواق والذي يتجسد بإمكانية المنظمة في إنتاج وتقديم منتجاتها بأسعار أقل قياسا بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة، ويرى (Heizer&Render) إن المنظمة تستخدم سلسلة القيمة في تحليل الكلف الكلية لنشاطها عن طريق تقديم المنتجات بأقل الأسعار مما يتطلب منها زيادة كميات الإنتاج عن طريق زيادة نسبة استغلال الطاقة وبالتالي تحقيقها لميزة السعر المنخفض الذي يؤدي إلى كسب ولاء الزبون وتحقيق رضاه؛¹

¹ ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مصنع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المتني، المجلد 12، العدد 2، ص-49، 48، بتصرف.

2-المرونة: جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية ويقصد بها قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما: (قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، وقدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة)¹

3-التسليم Delivery (Heizer,2001): هي ميزة تنافسية قائمة على أساس تخفيض عنصر لصالح الزبون من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛

تخفيض مدة التسليم الطلبية للزبون الالتزام بتخفيض زمن التحويل (مرونة التصنيع).²

4-الجودة: وتعني التوافق المناسب بين العمليات والمخرجات، أما هو مقدم بين ما يحتاجه العملاء وتهدف إلي تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء، وتخفيض الخسائر والجودة لا تقوم على التوجيهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وانطباعاتهم للوصول إلي رضا المساهمين والعملاء إن أفضل التقنيات الإدارية لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة، والتي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة والعمليات كلها في المؤسسة نحو الجودة وان تبنى الجودة الشاملة تعد مصدرا للميزة التنافسية.³

الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية:

وتتمثل مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:⁴

- أ- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية مؤشرا هاما لكي تحقق المؤسسة قوة تنافسية في السوق تمتد لفترة زمنية طويلة؛
- ب- **تكلفة الصنع:** ان تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس الي تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في اي نشاط ذي انتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع؛
- ت- **الإنتاجية:** وتعتبر عن الفاعلية التي تحول بها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلي منتجات أو خدمات وهذا يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية أو نموها لعدة منظمات ويمكن أن يعود نموها إلي التغيرات الثقافية أو اقتصاديات الحجم إذ تفسر الإنتاجية الضعيفة على أنها إدارة الفاعلية؛⁵

¹ طاهر حميد عباس، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية، دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 18، العدد 4، سنة 2016، ص 106.

² فاطمة الزهراء بختاوي، يوسف صوار، أثر التوجه بالإبداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، دراسة وكالات سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، ص 195.

³ فارس هباش، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثالث، سنة 2015، ص 159.

⁴ خليفي عيسى، فرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية- الجزائر-، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 2، السنة 2011، ص 153.

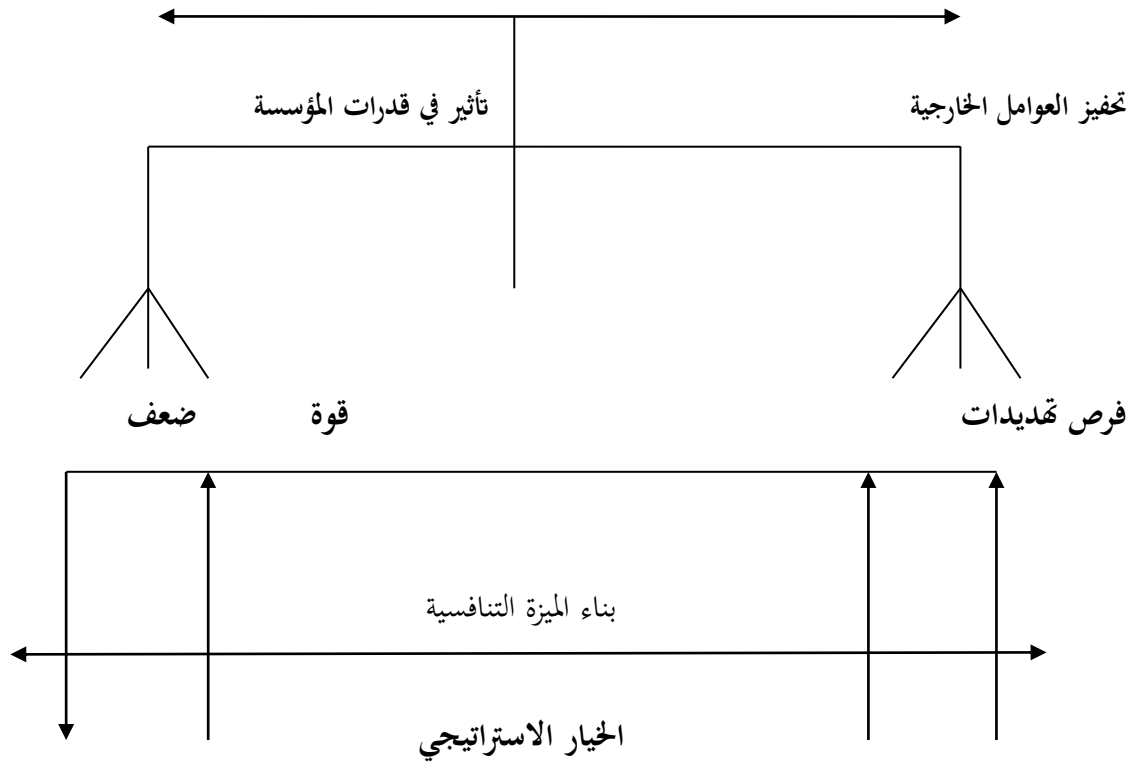
⁵ أمل جواد كاظم، اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية، العدد الخمسون، سنة 2017، ص 470.

ث- **الحصة السوقية:** وتعني الاستحواذ أو الحصول على جزء هام من السوق الداخلية والخارجية فالحصة تترجم المزايا في الإنتاجية أو الكلفة لكن الربحية تعتمد على الحصة السوقية فكلما كانت حصة المنظمة من السوق أكبر كانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض ثبات العوامل.¹

المطلب الثالث: علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية

قد يذهب البعض إلى أن البحث عن القوة في المنظمة لبناء الميزة التنافسية لا يتطلب القيام بعملية تحليل للبيئة الخارجية والحقيقية إن قوة المؤسسة أو ضعفها هي أمور نسبية بالمقارنة مع محيطها الخارجي الذي تمثله البيئة الخارجية. وإن الشكل يوضح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية، حيث تبنى الميزة التنافسية على جوانب القوة في المنظمة وتتفاعل مع الخيار الاستراتيجي (وقد يسهم في بنائها أو يقوم على أساسها). للاستفادة من الفرص أو درء التهديدات أو تجاوز جوانب الضعف أو كلاهما.²

شكل يوضح (1-2): مسار تحليل SWOT وعلاقته بالميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي



المصدر: محمود علي روسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة أريد الأهلية، عمان، العدد الثالث والستون، سنة 2007، ص 148

يتضح من خلال الشكل (1-2): أن للمؤسسة قدرات تساهم في بناء الميزة التنافسية حيث أن هذه القدرات الموارد والعناصر التي تملكها المؤسسة والتي تعتبر نقاط القوة لديها والتي تقوم باستغلالها من أجل تغطية نقاط الضعف والتقليل منها عن طريق اتخاذ قرار استراتيجي يولد الفرص والتهديدات. ومنه سنحاول دراسة سلسلة القيمة القائمة على تحليل البيئة الداخلية المتمثلة في:

¹أمل جواد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 470.

²محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، سنة 2007، ص 147، 148.

الفرع الأول: تحليل نموذج سلسلة القيمة

1- تعريف سلسلة القيمة:

حسب (بورتر): هي تلك الأنشطة التي تؤديها المؤسسة الإنتاجية لسلمة ما، وربطها بالموقع التنافسي للمؤسسات وذلك بالنظر إلى وحدة كل نشاط معين باعتبارها نظاماً معقداً لتحويل مدخلات الإنتاج إلى مخرجات نهائية والتي تمر بعدة أنظمة قبل وصولها للزبون؛¹

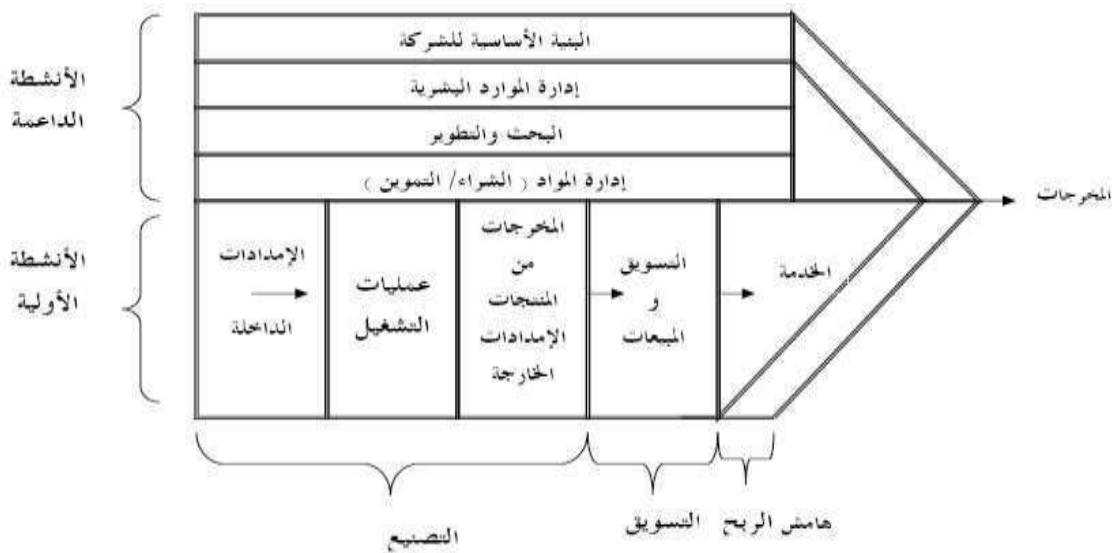
حسب (krajewski et a): هي سلسلة من العمليات المترابطة التي تقدم منتجاً أو خدمة تحقيق رضا الزبون، وان كل نشاط في هذه العملية ينبغي أن يضيف قيمة إلى الأنشطة السابقة، ويؤكد على إزالة الأنشطة والكلف التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة؛²

حسب (جودة زغلول): هي أداة فعالة للاستخدام الأمثل للموارد المحدودة من خلال تجزئة المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة الملائمة استراتيجياً والتي تساعد على فهم كل من سلوك التكلفة ومصادر التميز.³

2- أنشطة سلسلة القيمة:

تناول العديد من الباحثين نشاطات سلسلة القيمة، إلا أن أغلب الكتاب في هذا المجال قد أكدوا على أن الأنشطة الرئيسية والسائدة التي اعتمدها (porter) والذي قسم الأنشطة بدوره إلى أنشطة أساسية وأنشطة سائدة، ويقع تحت كل قسم من هذه الأنشطة مجموعة من الأنشطة الفرعية التي تعد بمثابة مرجع مهم في هذا الجانب. بشكل عام يمكن توضيح هذه الأنشطة من خلال الشكل:

الشكل رقم (1-3): سلسلة القيمة



المصدر: محسن بن الحبيب، مقال بعنوان أنشطة سلسلة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية- قسنطينة، المجلد 29، العدد 01، 2015، ص 6.

¹ المهدي هجالة صارة، درحون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة لبلدة 2، العدد 18، سنة 2018، ص 354.

² بسام منيب علي مجد الطائي 'انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات، دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 117، العدد 37، سنة 2018، ص 74.

³ أقاسم عمر، آلية تطبيق سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار، المجلد 5، العدد 5، سنة 2015، ص 95.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن سلسلة القيمة تتمثل بشقيها الأساسي (الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات والخدمة) والساند (البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطور التقني، والشراء)، والاتي شرح موجز لهذه الأنشطة

1.2 النشاطات الرئيسية: تتمثل أساسا في التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع، فهي النشاطات الداخلة في الإنشاء المادي والبيع للمنتج، ونقله حتى الزبون ومصلحة ما بعد البيع، مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالفرع المعني واستراتيجية المؤسسة، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي:¹

1- الإمداد الداخلي: يسمها البعض السوقيات الداخلية، وترتبط هذه الأنشطة باستلام، وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجية البعثات للموردين، الشحن، برمجية النقل... إلخ؛

2- الإنتاج (العمليات): وتتمثل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات... إلخ؛

3- الإمداد الخارجي: وتتمثل في المخرجات من المنتجات وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، كما تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد تنفيذ وجدولة الطلبات، الإبداع...، ويهدا تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي ؛

4- التسويق والمبيعات: وتشمل كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيياة السلعة من المؤسسة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع وتسعير واختيار مناطق البيع؛²

5- الخدمة: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، كالصيانة والإصلاح، توفير أو بيع قطع غيار.³

2.2 الأنشطة الداعمة: فهي الأنشطة التي تسهم في تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية من اجل خلق وتحقيق المزايا التنافسية وهي:⁴

1- أنشطة البنية التحتية: وتتضمن أنشطة الإدارة التخطيط والإجراءات القانونية والمحاسبية والتمويل والشؤون العامة وإدارة الجودة والإدارة العامة وكافة متطلبات أنشطة خلق القيمة المضافة لمساعدة المنظمة باتجاه تحقيق خططها الاستراتيجية وأهدافها ؛

2- أنشطة إدارة الموارد البشرية: إن للعنصر البشري دورا مهما وفعالا في دعم وتحقيق خطة عمل الاستراتيجية الشاملة وأهدافها وتتضمن تعاقد مع موظفين والتدريب وتطوير قدرات الموظفين ونظم المكافآت والحوافز؛

¹ غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهماتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر3، المجلد03، العدد01، سنة2014، ص-ص48،49.

² فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص ادارة أعمال، سنة 2009، ص17.

³ فيصل سايعي، مرجع سبق ذكره، ص17.

⁴ عماد صبيح الصفار، علاء مجد عبود، دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد108، سنة2016، ص243، ص244.

3-أنشطة التطوير التكنولوجي: وهي أنشطة مهمة في بيئة المنافسة تعول على البحث والتطوير وأتمتة العمليات والتحسين

المستمر وتحسين تصميم المنتجات من اجل خفض الكلف وتطوير منتجات جديدة وزيادة التسهيلات خدمة العملاء ؛

4-أنشطة المشتريات: وتتضمن الأنشطة التي تتعلق بتوفير الاحتياجات المطلوبة كافة وليس فقط المواد الأولية، اد توصف على

أنها أنشطة توفير المتطلبات المستخدمة في الأنشطة الرئيسية والساندة كالمواد الأولية والأجزاء نصف مصنعة والمواد الاحتياطية

وكذلك تشمل اختيار المجهزين والتفاوض بشأن العقود والتكامل مع المجهزين ومتابعة الطلبات.

الفرع الثاني: تحليل نموذج سلسلة القيمة المعدل

في ظل العمل على الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية الانترنت ومساهمتها في نقل المعلومات اللازمة عن المؤسسات

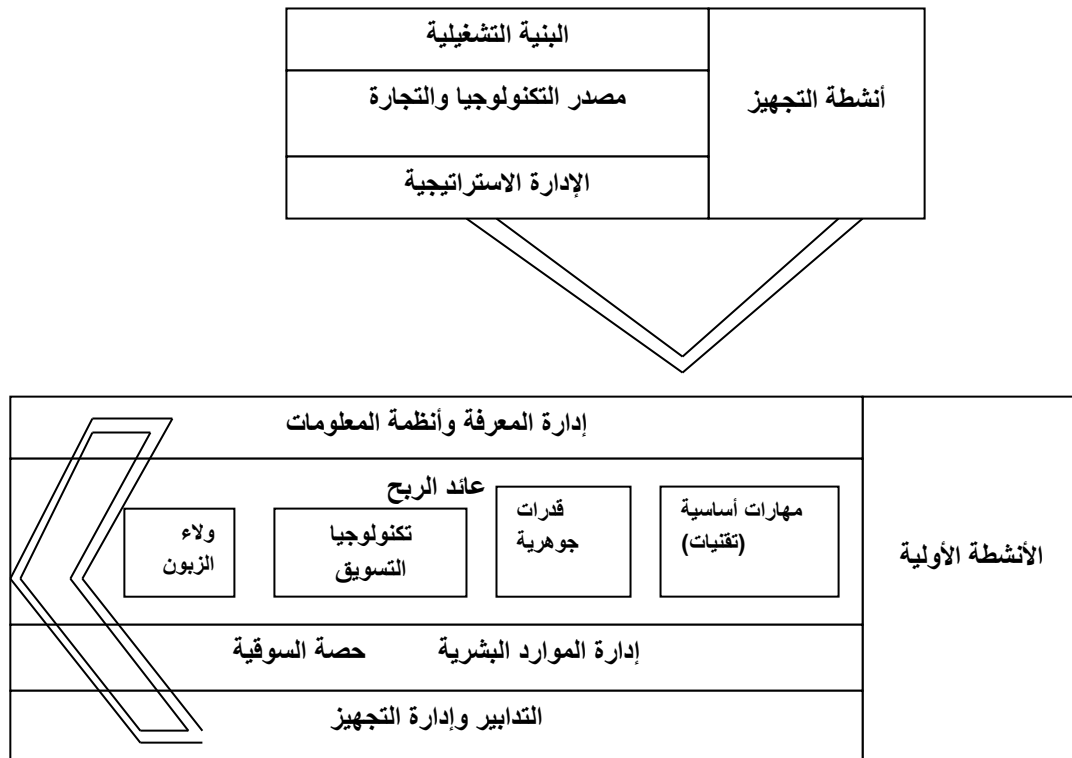
وتعمل على زيادة العلاقات والروابط بين الزبائن والموردين، قدم كل من Macimillan&Tampoe تعديل على نموذج سلسلة

القيمة، حيث أكدوا على أهمية إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات كأنشطة أولية (داعمة) إلى جانب إدارة الموارد البشرية وغيرها من

الإدارات الأخرى التابعة لهذا النوع من الأنشطة، فضلا عن أهمية المهارات والقدرات الجوهرية وعوامل رضا الزبون، وان تطبيق

النموذج الجديد سيساهم في القدرة على تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها¹. كما يوضح الشكل (1-4) الموالي:

شكل رقم(1-4): سلسلة القيمة المعدلة



المصدر: علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن،

عمان، 2011، ص 126.

¹علاء فرحان طالب، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، الطبعة 01، دار البازوري، عمان-الأردن، 2011، ص ص 125-126.

كما يرى بعض الباحثين ضرورة توفر عدة شروط أساسية استخدام نموذج سلسلة القيمة في تقييم مراحل الإنتاج وهي¹:

- أن يساهم المنتج في تقديم قيمة مضافة يدركها الزبون؛
- يركز مفهوم سلسلة القيمة على أن فكرة المنتج أو الخدمة تمر من خلال وظائف وأنشطة متعددة في المؤسسة لتنفيذها، والهدف هنا العمل على مضاعفة أنشطة القيمة المضافة وتقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة في نظر الزبون؛
- تكوين أهداف لكل إدارة من الإدارات تتعلق بأدائها؛
- الأبعاد الزمنية لعملية سلسلة القيمة، حيث يعتبر الزمن عاملاً تنافسياً هاماً.

¹ باسم أحمد المبيضين ونايف عودة الهدايات، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار جليس الزمان، عمان - الأردن، 2012، ص43.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول عناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

أولاً: دراسات العربية

1- دراسة ثامر هادي عبود الجنابي (2017): أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال" دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل"، مجلة جامعة بابل، العدد 1، جامعة بابل:

هدف هذا البحث إلى معرفة حجم تأثير عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي في المحافظة، وكانت مشكلة البحث تتمثل بعدم وجود تصور واضح لدى مدراء الشركات السياحية عن أثر البيئة الداخلية في تحقيق التميز التنافسي؛

حيث تضمن مجتمع الدراسة 28 شركة سياحية وقد اعتمدت عينة بحث 22 شركة وكانت جميع عينة البحث من ذكور تتراوح أعمارهم ما بين (40-49) سنة بنسبة 57%.

وتضمن هذه الدراسة مجموعة من النتائج تمثلت في:

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين عناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية؛
- كشفت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين عناصر البيئة بدلالة أبعادها والميزة التنافسية وكانت جميعها معنوية باستثناء بعد القيادة كونه محددًا على وفق سياسات متبعة على أساس أصحاب الشركات؛
- بينت النتائج الإحصائية أن لعناصر البيئة الداخلية علاقة تأثير معنوية في مؤشرات الميزة التنافسية باستثناء مؤشر القيادة إذ كانت نسبة التأثير ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا.

2-- دراسة أحمد يوسف أبو رحمة سبتمبر 2017 "أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية الاونروا"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة:

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر عوامل البيئة الداخلية على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تمثلت مشكلة الدراسة في أثر عوامل البيئة الداخلية على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات لوكالة غوث الدولية؛

وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الغوث الدولية المتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون لقطاع الخدمات البالغ عددهم (2280) وقد استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة وتم توزيع (329) استبانته تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانته كأداة لتحليل الدراسة.

وكانت النتائج أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محاور البيئة الداخلية (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، دافعية الإنجاز) كان مرتفعًا، بينما كان مستوى تصورات عينة الدراسة حول محاور الحوافز والترقيات متوسطًا وكان مستوى تصورات عينة الدراسة حول دافعية الإنجاز مرتفعًا، كما أن هناك وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية بجميع محاورها (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الحوافز والترقيات، الموارد التكنولوجية) ومستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات

بووكالة الغوث الدولية، أثر دلالة إحصائية عوامل البيئة الداخلية للمنظمة التالية (الموارد البشرية، المستوى التنظيمي، الموارد التكنولوجية) حسب ترتيب دافعية الإنجاز.

3- دراسة أحمد سمير نايف الثابت (2017) "عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين الجامعات الحكومية" دراسة ميدانية في جامعة المستنصرية -العراق -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، جامعة كلية الرافدين الجامعة:

هدف البحث إلي التعرف على أثر عناصر البيئة الداخلية على السلوك التنظيمي للعاملين في الجامعة المستنصرية العراقية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، تتمثل مشكلة البحث في معرفة طبيعة بيئة العمل ودور عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي على السلوك التنظيمي؛

لتحقيق الهدف من البحث، واستخدام في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والفنيين والأكاديميين في الجامعة المبحوثة، حيث تم توزيع (75) استمارة، وتم استرداد (53) استمارة بنسبة استرداد (68 %) وتم استبعاد (استمارتان) لعدم صلاحيتها وبذلك تم اعتماد (51) استمارة استبيان في تحليل، وباستخدام برنامج (SPSS)؛

توصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها: ثبوت علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وتدعمها نتيجة الارتباط القوية البالغة (0.902) وبدلالة إحصائية معنوية عند (0.001). وبلغت نسبة تأثير عناصر البيئة الداخلية على بعد الولاء الوظيفي (0.743)، وكانت نسبة التأثير على بعد الأداء (0.774)، بينما بلغت نسبة التأثير على بعد الرضا الوظيفي (0.542) ما يعنى البيئة الداخلية تؤثر بهذه القيم على التغيرات في الولاء التنظيمي والأداء للأفراد العاملين وهي نسبة عالية من التأثير، أما في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين فهي نسبة متوسطة نوعا ما من التأثير.

4- دراسة نور الهدى بوهنتالة 2017/09/01 "خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، العدد الثالث، جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر -

يهدف هذا البحث إلي دراسة خلفيات الميزة التنافسية من حيث جذورها التاريخية وأهم روادها وقد جاء لمناقشة الاستراتيجيات التنافسية النوعية التي كانت نتاج فكر بورتر ومطابقتها مع الواقع العلمي للشركات العالمية تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات المعتمدة من طرف الشركات لتحصيلها في ظل عالم الأعمال الذي يتناهب الشك والتغير الدائم؛

وقد اعتماد المنهج التحليلي كما تم التوصل إلي مجموعة من النتائج تمثلت في أن الميزة التنافسية انحدرت عن الميزة النسبية بفعل تغير موازين في بيئة الأعمال حيث أصبح التميز أمرا مكتسبا.

5-دراسة م.م نورس صاحب خليل إبراهيم(2015) "معرفة عناصر البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية/ واسط، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، العدد 18، جامعة واسط، العراق:

الهدف من هذا البحث هو معرفة موظفي المصارف الحكومية والأهلية بعناصر البيئة الداخلية التي تتمتع بها المصارف , وتحديد مقدار تأثير هذه العناصر في تحقيق الميزة التنافسية تمثلت مشكلة البحث في معرفة مدى تأثير عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية لدى كل من المصارف الحكومية والأهلية.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي تم اختيار عينة عشوائية من جميع مصارف حكومية وأهلية توزيع 60 استبانة.

توصلت هذه الدراسة إلي مجموعة من نتائج هي:

- من خلال تحليل الإستبانه تبين أن هناك معرفة قليلة من قبل موظفي المصارف الحكومية مقارنة بمعرفة موظفي المصارف الأهلية فيما يخص عناصر البيئة الداخلية المتمثلة بالهيكل التنظيمي وهذا يدل على عدم وضوح الهيكل التنظيمي لدى موظفي المصارف الحكومية والذي ينعكس على الميزة التنافسية؛
- أوضحت نتائج التحليل أن معرفة موظفي المصارف الحكومية حول الثقافة التنظيمية أما في ما يخص موظفي المصارف الأهلية كانت لديهم معرفة أكبر من موظفي المصارف الأهلية مما يدل اهتمام إدارة المصارف الأهلية بالثقافة التنظيمية ونشرها بين موظفيها؛
- بينت نتائج الاستبانه أن معرفة موظفي المصارف الأهلية فيما يخص الموارد باعتبارها أحدي عناصر البيئة الداخلية كانت أكبر بكثير فيما يخص موظفي المصارف الحكومية حول الموارد الداخلية للمصرف وهذا يدل على عدم استغلال موارد المصارف الحكومية بالشكل الصحيح والمثمر والذي بدوره يشكل خطر في المستقبل وعلى تحقيق الميزة التنافسية.

6-دراسة أ.م. فائز غازي عبد اللطيف، م. أميرة شكر ولي، م. وداد موسى مُجَد (2014) " العوامل البيئية للمنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية المأمون الجامعة، (العدد الرابع والعشرون)، جامعة كلية المأمون الجامعة:

هدفت هذه الدراسة إلي أهمية خلق نوع من الانسجام بين حاجات ورغبات الزبائن وبين قدرة المنظمة على الإيفاء بها لضمان نمو المنظمة وبقائها من خلال تحديد أثار البيئة الداخلية والخارجية عليها ومحاولة التقليل من أثارها السلبية على أبعاد الميزة التنافسية حيث تمثلت المشكلة ما تعانيه الشركات الصناعية من تأثير بيئتها الداخلية والخارجية على ميزة التنافسية ،من خلال التغيرات المستمرة الحاصلة في البيئة المحيطة بالأفراد والمنظمات الموجودة بالسوق المستهدفة والمؤثرة على كفاءة الإدارة التسويقية في تقديم الأفضل لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.

حيث شمل مجتمع الدراسة الموجودين في الشركة بلغ عددهم 50شخصا باعتبارهم عاملين فيها وزبائن لها بالوقت ذاته فقد استخدم العينة العشوائية من خلال 50 فردا من الموظفين العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية لقياس واختير 50فردا يمثلون العاملون في تلك الشركة من مدراء ورؤساء أقسام ومهندسين.

تتمثل أهم النتائج في:

- تدار المنظمات في الوقت الحاضر بأسلوب الأزمات والحالات الطارئة، وهناك خطط توضع من قبل وزارة الصناعة لمواجهة تلك الحالات وبشكل مركزي، وعلى الرغم من تميزها في هذا المجال نتيجة عامل الخبرة الطويلة الذي تولد المنظمات العراقية بشكل عام لمواجهة الظروف الطارئة إلا أنه لا توجد استراتيجيات وخطط واضحة ومفصلة تعمل على الإدارات للمستقبل؛
- هجرة الكفاءات أو قيامهم بترك الدوام لأسباب مختلفة وبالتالي أدى ذلك إلي قلة الكوادر العلمية والفنية اللازمة لتقديم سلع وخدمات متميزة.

7-دراسة سرمد حمزة الشمري (2012)" التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة "دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية ،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة كلية الرافدين الجامعة:

هدفت هذه الدراسة إلي تسلط الضوء على عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي للشركة والذي يتناول الموارد والقدرات الجوهرية التي من شأنها أن تكون عوامل تحقيق الميزة التنافسية للشركة؛

تمت معالجة هذا البحث عن طريق المقابلة الشخصية، مع المسؤولين والموظفين وذوي العلاقة داخل الشركة وخارجها وتوجيه الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الإجابات؛

تم توصل إلي مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يتضح في ضوء الأطروحات البحثية التي أفرزها الجانب النظري اختلاف القدرات الجوهرية والموارد التي تملكها الشركات وكذلك تختلف الموارد المتاحة في كل فرع أو قسم تابع للشركة مما يؤدي إلي عدم وجود نموذج مثالي للتحليل الاستراتيجي الداخلي يمكن تعميمه أو تطبيقه في الشركات جميعاً؛
- وان فكرة التحليل الاستراتيجي الداخلي لموارد الشركة وقدراتها الجوهرية تجسد مدى فلسفي واسع ضمن حقل إدارة الإمدادات واللوجستيك وربما تثير جدلاً واسعاً بشأن عدد نوعية الفقرات التي تتضمنها عملية تطبيق هذه الفكرة بسبب اختلاف الشركات عن بعضها من حيث الموارد والقدرات الجوهرية التي تملكها؛
- يتعلق بالاقتراض الأساس الذي يقوم عليه التحليل الاستراتيجي الناجح والذي يتمثل بشمول إمكانات الشركة جميعاً من الموارد وقدرات جوهرية والتي ربما أو في كثير من الأحيان تتصف بطابع السرية وهكذا يواجه القائم بالتحليل الاستراتيجي الداخلي عقبتين أساسيتين هما السرية والشمولية.

8- دراسة سائد حسن يوسف شراب (2012) "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة ، جامعة الأزهر - غزة-

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في علاقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. تم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض ، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (75) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة ، أهداف رئيسية ، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز ، الإبداع ، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

9- دراسة غالب مُجد البستنجي (2011) "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة مُجد خيضر بسكرة:

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية على اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية؛

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 300 من المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية، استرجع منها 245 استبانة، أي ما نسبته (81.6%) من العينة؛ وتوصلت الدراسة إلي أن إدراك المستجوبين لكل من كفاءة نظم المعلومات التسويقية (المطلبات المادية، البرمجيات البشرية والإدارية) وأبعاد الميزة التنافسية (الإبداع والابتكار، السرعة، المرونة، التميز، الجودة) مرتبة حسب أهميتها، كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلي وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية بجميع أبعادها.

10-دراسة ماجد جودة جاسم (2010) "استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد2، جامعة القادسية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم سلسلة التجهيز وكذلك تشخيص طبيعة العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التجهيز والميزة التنافسية تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على استراتيجيات ومتطلبات سلسلة التجهيز وتأثيرها على الميزة التنافسية. تم استخدام استمارة استبانة كأداة لمتغيرات الدراسة وزعت على 33 من مدراء أقسام في المصنع. تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- تعد سلسلة التجهيز من الموضوعات التي يتوجب على المنظمات الاهتمام لما لها من دور بارز في تحقيق الميزة التنافسية؛
- إن سلسلة التجهيز هي جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل مع الأنشطة الرئيسة لعا ويمكن أن تكون لكل سلسلة قيمة سلسلة تجهيز خاصة بها؛
- هناك علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين استراتيجية التكامل العمودي والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 81%.

11-دراسة محمود علي الروسان(2007) "العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي" دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، الجامعة المستنصرية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني، حيث لازالت عملية التحليل البيئي لا تحظى بالأهمية الكبيرة وغياب الوعي بأن الميزة التنافسية تبني بناء على ما يتاح في خزانة المنظمة من نقاط القوة والعمل على تجاوز نقاط الضعف لديها. تمثل مجتمع الدراسة في 38 استبانة واسترجاع 36 استبانة؛ وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي وكل من أبعاد الميزة التنافسية (الوقت، السرعة، النوعية والمرونة) وكذلك الأمر فيما يخص التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية والذي يعود بدوره إلى بناء مزايا تنافسية يعتمد بالدرجة الأساس على ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- AdjaliDalel, Bennisour Lilia, 2018, the role of innovation management to enhancing the competitive advantage in Algerian High Tech Startups, University of AbbèsLaghrouKhenchela(Algeria)

دور إدارة الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الناشئة ذات التقنية العالمية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الناشئة الجزائرية ذات التقنية العالية. تم توزيع عينة عشوائية من 220 المبتكرين(المديرين) في 28 شركة ناشئة للتكنولوجيا الجزائرية، تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الفرضيات؛ تم التوصل إلى النتائج التالي:

- إدارة الابتكار لها وجود مهم في الشركات الناشئة الجزائرية ذات التقنية العالية؛
- ترتبط إدارة الابتكار بقوة وإيجابية بميزة التنافسية في شركات التكنولوجيا الفائقة الجزائرية؛

- هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين الشركات الناشئة الجزائرية ذات التقنية العالية بسبب المحددات الشخصية للمبتكرين.

2- Mohammed SaleemKhlifAlshura, AbdallaHussain Al Assuli, 2017, Impact of Internal environment on performance Excellence in Jordanian Public Universities From Faculty Points of view),International Journal of Business and Social Science, No1, World Islamic Science University (wise) Jordan

أثر البيئة الداخلية في الأداء الأردني من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير البيئة الداخلية في الأداء الجمهور الأردني من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات؛ قد بلغت عينة الدراسة 200 عضو في هيئة التدريس، أداة التصنيف 30 صنف، تم اختيار عينة عشوائية من 5 جامعات من الجمهور الأردني، تم استرجاع 150 استبيان؛ تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كان كل من البيئة التنظيمية الداخلية والتميز في الأداء عند مستويات معتدلة؛
- تم العثور على ارتباط إيجابي وكبير بين البيئة التنظيمية الداخلية الشاملة والمتغيرات الفردية (الميكال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد) والأداء العام والمتغيرات الفردية (جودة التدريس وجودة البرامج الأكاديمية والبحث والتطوير)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس بسبب الجنس في التنظيم الداخلي للبيئة لصالح الإناث في حين الاختلافات لصالح الذكور كانت في التميز في الأداء بسبب الرتبة الأكاديمية.

3- YIVijeBOri ci kraja, ElezOsmani ,(2015), Importance Of External And Internal Environment In Creation Of Competitive Advantantage To Smes, (Case Of Smes, In The Northern Region Of Albania, E uropean S c ientific Journal

أهمية البيئة الخارجية والداخلية في خلق أفضلية تنافسية بالنسبة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر قائمة على الشركات الصغيرة والمتوسطة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية البيئة الخارجية والداخلية في خلق أفضلية تنافسية بالنسبة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر قائمة على الشركات الكبيرة والمتوسطة؛

يتم استخدام طريقة الجمع بين النوعية والكمية، ومقابلة متعمقة ومقابلات شخصية بين مديري المالية والتسويق وما إلى ذلك ممثلي القطاعات وغيرها وتم استخدام برنامج SPSS تم أخذ عينة من 460 مشارك من مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شمال ألبانيا وكان معظمهم من قطاع الخدمات والتجارة؛ تمثلت نتائج هذه الدراسة في:

- نلاحظ أن عوامل البيئة الداخلية والخارجية لها تأثير كبير في على الميزة التنافسية؛
- تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى فهم بيئتهم الداخلية والخارجية من أجل توليد أعمال صحية ؛
- لاكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية في الشركات المستقبلية بحاجة إلى إبداء الاهتمام للعوامل الداخلية والخارجية.

4- HameedAbdulnabi Al-Debi, Ashraf Mustafa 2014, the Impact of Services Markerting Mix 7Ps In Competitive Advantantage To Five Stars Hotel-Case Study Amman, Jordan, The Clute Institute International Academic Conference Orlando, Florida, Al-Zaytoonah University, Jordan

تأثير تسويق الخدمات 7p في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق خمس نجوم

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تسويق الخدمات 7p في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق خمس نجوم، تتمثل مشكلة الدراسة في استراتيجيات التسعير التي يمكن تطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم. تمثل مجتمع الدراسة في 10 سلاسل دولية في عمان /المملكة الهاشمية الأردن، حيث تم توزيع 500 استبيان تم استرجاع 330 استبانته، استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات والفرضيات؛ حيث تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات:

- هناك اهتمام كبير بالأمان والسلامة أثناء فترة إقامة الضيوف ؛
- تعتبر علامة الفندق التجارية للسلاسل الدولية مهمة جدا للضيف ؛
- هناك مصلحة كبيرة في حجز الفنادق وعملية الدفع.

المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جدول (1-3): دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والسابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في سنوات التالية: 2007، 2010، 2014، 2012، 2011، 2016، 2015، 2017، 2018	تناولت الدراسة في رغوة الجنوب-بتقوت- لولاية ورقلة 2019/2018	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة 132 عامل	من حيث العينة
تناولت متغيرات مختلفة منها: التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، سلسلة التجهيز، مستوى دافعية الانجاز... إلخ	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عناصر البيئة الداخلية الميزة التنافسية	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة في كلا المتغيرين التابع والمستقل.	تمثلت أبعاد المتغير المستقل في: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية، أما أبعاد المتغير التابع فهي: التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونهما:

- تحضير أسئلة الاستبيان؛
- إثراء الجانب النظري مما يساعد في الاطلاع على الجانب التطبيقي؛
- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الدراسة؛
- ساعدت الباحثة في صياغة الفرضيات؛
- اتخاذها كمراجع لدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

تم تناول في هذا الفصل كلا المتغيرين المستقل (البيئة الداخلية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وأهم أبعادهما، حيث يتضح لنا أن البيئة الداخلية هي مجموعة من العناصر والعوامل التي تتفاعل في بينها في المؤسسة من اجل تحقيق المطلوب (رغبة الزبون) حيث تعتمد على أربعة أبعاد حسب دراسات السابقة وهي : بعد الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية، بتحقيقها تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها وذلك بتحقيق أبعادها: بعد التكلفة، بعد المرونة، بعد الجودة، بعد التسليم، وهذا ما يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق وما يميزها عن باقي مؤسسات الأخرى، وهذا ما سنحاول التأكيد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مؤسسة رغوة الجنوب – تقرت- لولاية ورقلة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول دور عناصر البيئة الداخلية

في تحقيق الميزة التنافسية لعمال مؤسسة رغوة

الجنوب - تقرت -

تمهيد:

بناء على ما تم عرضه نظريا في الفصل الأول حول البيئة الداخلية والميزة التنافسية ، وتوضيح لمختلف المفاهيم من خلال إزالة الغموض لمتغيري الدراسة ، قمنا بإعداد استبيان إحصائي بناء على الإشكالية المطروحة وذلك لإسقاط الجانب النظري على عمال مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت- والحصول على وجهات نظرهم في هذا الموضوع ولإسقاط ما تم طرحه نظريا مع ما تم إدلائه من طرفهم تم استخدام من أساليب الإحصائية من أجل تحليل واختبار الفرضيات.

وللوصول إلي ما سبق قسم هذا الفصل إلي مبحثين هما:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية وكذا أهم أدوات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض لمجتمع وعينة الدراسة بالإضافة لخصائصها و الطريقة المستخدمة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تأسست مؤسسة رغوة الجنوب سنة 1983 من قبل ستة شركاء بدأت نشاطها الفعلي 1985، برأس مال قدره 35 مليون دينار جزائري، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تقع في المنطقة الصناعية بتقرت-ورقلة- يبلغ عدد عمالها تقريبا 200 عامل، يتمثل نشاطها الرئيسي في صناعة وتحويل الأسفنج، رقم أعمالها 22125000 دينار جزائري.

أهم الموردین: شركة موندبال، كميد دروفا، شركة الواد الخاصة بالبلاستيك، شركة في غرداية.

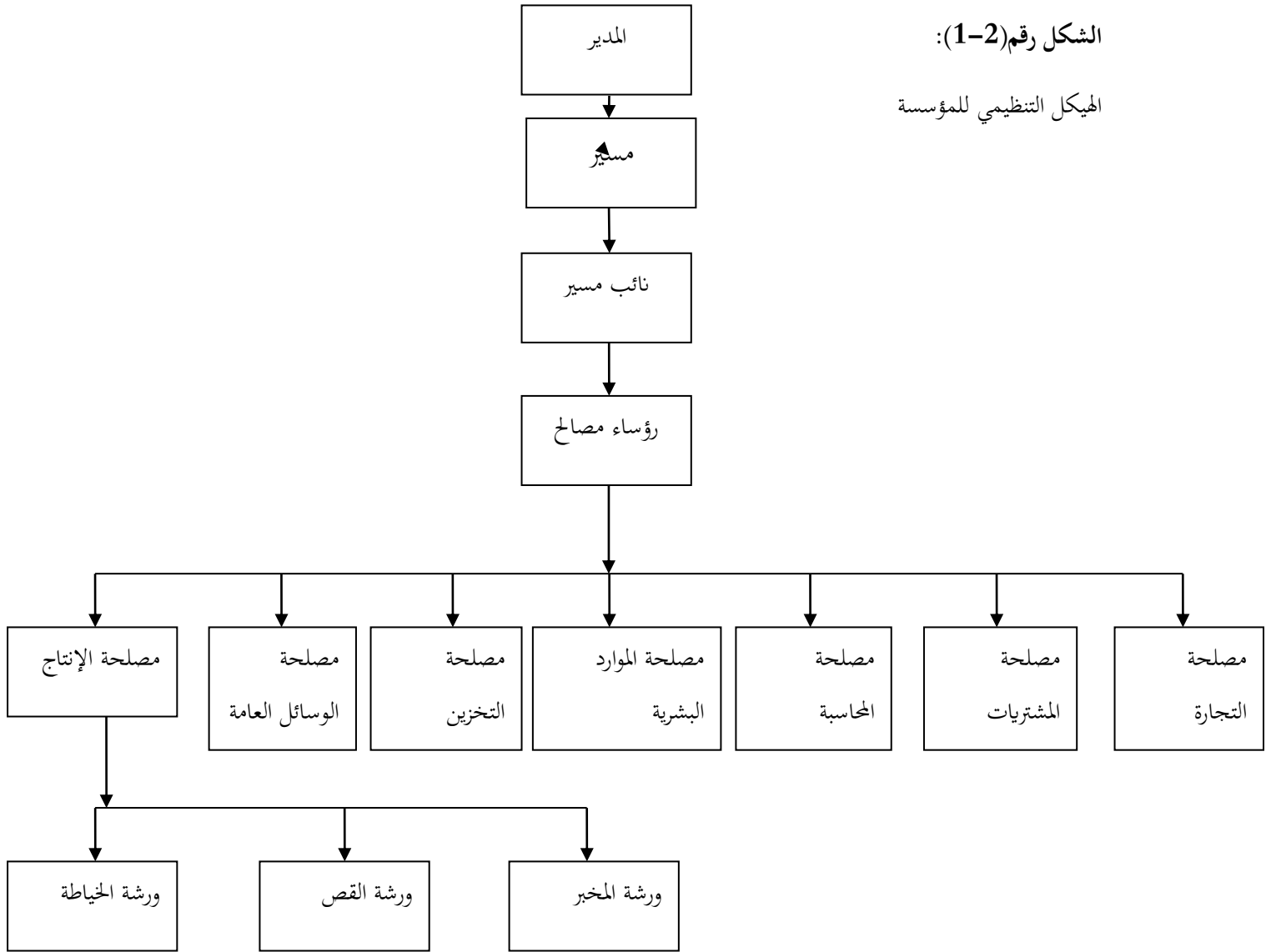
نقاط البيع: شركة باتنة، شركة الكوسيدار، شركة حاسي مسعود مجمع عسيلة، شركة في الجزائر العاصمة.

المنافسين: شركة الفتح في بريكه، شركات في البويرة، شركات في الجزائر العاصمة.¹

¹ وثائق المؤسسة

الشكل رقم (1-2):

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: منهج الدراسة

سنحاول في هذا الفرع الطريقة إبراز الطريقة المتبعة في دراسة الظاهرة ومعرفة أسبابها، وتقديم الحلول لها من خلال النتائج المتوصل لها، وذلك من خلال إتباع المناهج التالية:

-**المنهج الوصفي التحليلي:** تم استخدام هذا المنهج من أجل جمع البيانات والمعلومات محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها ووصف النتائج المتوصل إليها، اعتمادنا كذلك في الجانب الميداني أداة الاستبانة في جمع المعلومات.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من عمال رغوة الجنوب البالغ عددهم 200 عامل؛
ثانياً: **عينة الدراسة:** لقد تم اختيار عينة تتكون من 132 عامل محل الدراسة، تم توزيع 132 استمارة على عينة البحث التي تشكل 66% من مجتمع الدراسة حسب جدول **Krejcie & Morgan** لتحديد العينة، تم استرجاع 91 استمارة أي 68.93 % وهي نسبة مرتفعة مما تسمح لنا بإمكانية التعميم، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

الجدول رقم (2-1): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الغير مسترجعة	الاستمارات القابلة للتحليل
المجموع	132	91	41	91
النسبة	100%	68.93%	31.07%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة.

الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة

يتميز أفراد العينة بعدة صفات نذكر منها:

1- **متغير الجنس:** يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

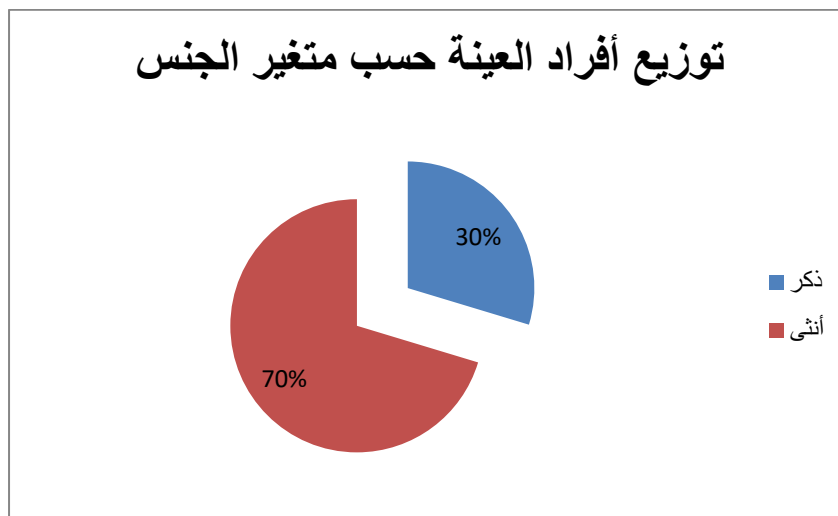
الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	النسبة	التكرار
ذكر	29.7	27
أنثى	70.3	64
المجموع	100.0	91

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول (2-3) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الإناث التي تقدر بنسبة (70.3%)، بينما تمثل فئة الذكور نسبة (29.7%)، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة ونظام عملها فهي تركز على فئة الإناث أكثر من فئة الذكور.

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel

2-متغير العمر: يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر

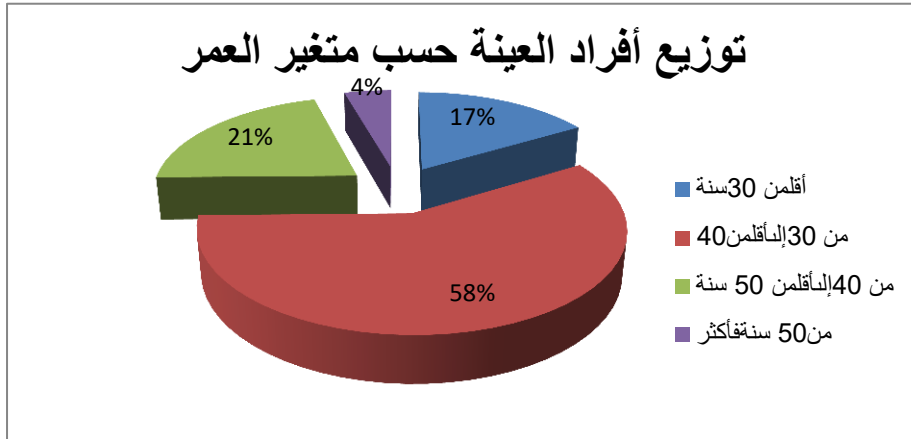
الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر

الفئة	النسبة	التكرار
أقل من 30 سنة	16.5	15
من 30 إلى أقل من 40 سنة	58.2	53
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	20.9	19
من 50 سنة فأكثر	4.4	4
المجموع	100.0	91

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يظهر من خلال الجدول (3-3) بأن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب(58.2%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (20.9%)، لتليها (أقل من 30 سنة) حيث كانت نسبتها (16.5%) لتأتي في الأخير الفئة العمرية (من 50 سنة فما أكثر) حيث كانت نسبتها (4.4%)، تعتبر نتيجة مقبولة كون أن الفئتين الأوليتين هم فئة الشباب (75%)، وبالتالي فئة الشباب هي الفئة الأكثر نشاطا وتفاعلا من غيرها في طرح الأفكار وإبداء الرأي ، وذلك من خلال التجاوب مع أسئلة الاستبيان والإجابة عنه.

الشكل رقم(2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



3-متغير المستوى التعليمي: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

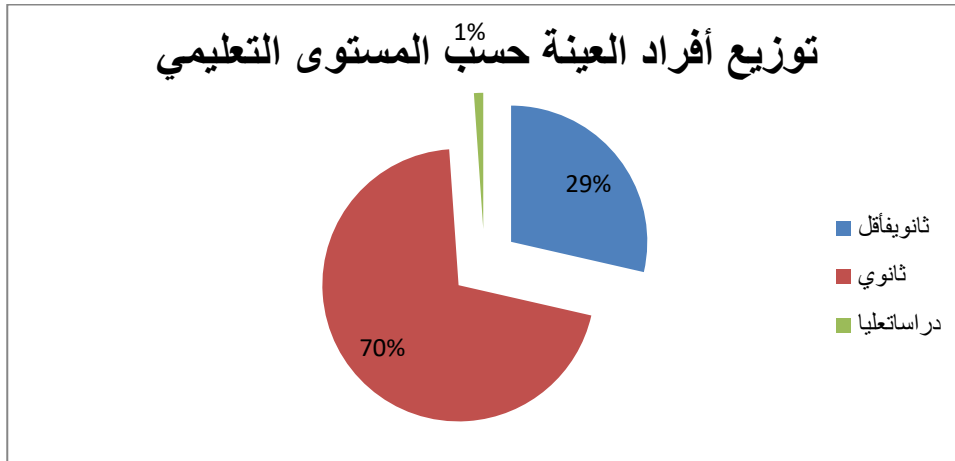
جدول(2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار	النسبة	
26	28.6	ثانوي فأقل
64	70.3	ثانوي
1	1.1	دراسات عليا
91	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يظهر من خلال الجدول(3-4) أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو ثانوي والدي بلغت نسبته (70.3%) وهذا المؤشر يدل على أن المستوى العلمي للكفاءات البشرية ضعيف وقليل وهذا ما دل على الإجابة في الاستبيان.

الشكل(2-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



4-متغير الخبرة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

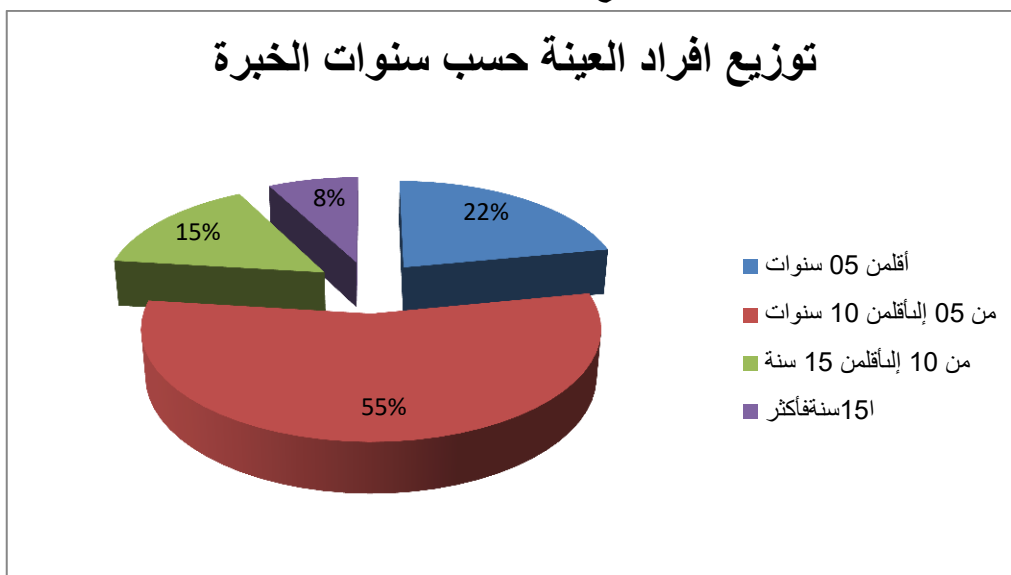
جدول(2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

التكرار	النسبة	الفئة
20	22.0	أقل من 05 سنوات
50	54.9	من 05 إلى أقل من 10 سنة
14	15.4	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
7	7.7	من 15 فأكثر
91	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يوضح الجدول(3-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة حيث تحصلت فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) على نسبة(54.9%) لدوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة هذا يدل على المهارة والخبرة في التعامل كما أن لديهم وعى الكافي لفهم ثقافة المؤسسة وتقديم الأفضل للمؤسسة من أفكار و أساليب جديدة، ثم تليها فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة(22%)، تليها (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (15.4%) لدوي الخبرة من إجمالي العينة ، فيما جاءت في الأخير فئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (7.7%) لدوي إجمالي الخبرة من أفراد العينة، هذا يدل على أن المؤسسة تمتلك سنوات خبرة مقبولة تمكنها من استغلال أفكارها في تقديم أساليب جديدة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



5-متغير الوظيفة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

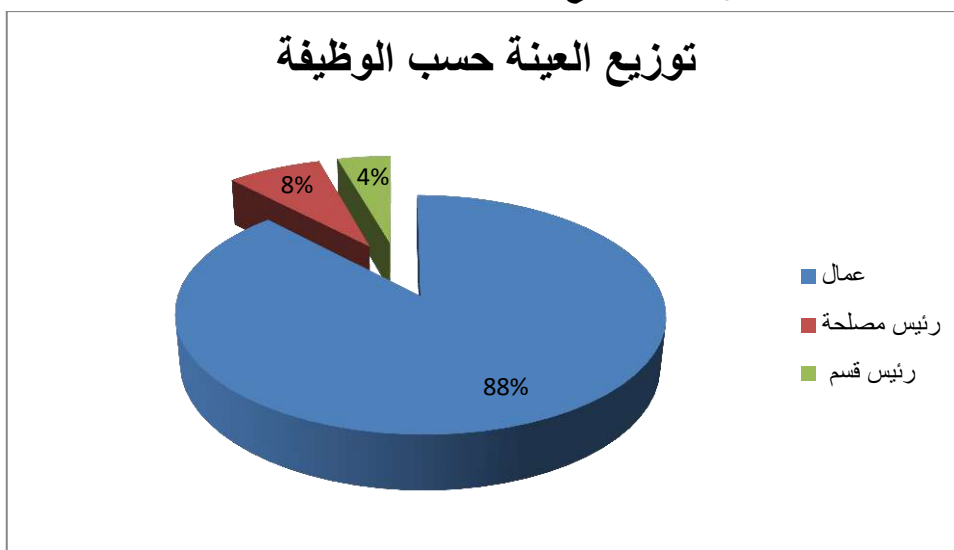
جدول(2-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

التكرار	النسبة	
80	87.9	موظف
7	7.7	رئيس مصلحة
4	4.4	رئيس قسم
91	100.0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يوضح الجدول(3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث كانت أكبر استجابة من طرف الموظفين بنسبة(87.9%)، تليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة(7.7%)، تليها وظيفة رئيس قسم بنسبة(4.4%)، كما هو ملاحظ أن المؤسسة ركزت في نشاطها أكثر شيء على الموظفين أي التركيز على العمل في الورشات.

الشكل (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة وتطويرها اعتمادا على الدراسات السابقة وقد تكون من قسمين رئيسين هما:
 القسم الأول: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من اعتمادا من (41) فقرة موزعة على مجالين هما:
 المجال الأول: يتكون من مقاييس البيئة الداخلية يتكون من 21 فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي ؛
 المجال الثاني: يتكون من مقاييس الميزة التنافسية يتكون من 20 فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛
 القسم الثاني: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للمستجيب (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة).

جدول (2-7): العبارات التي تقيس أبعاد البيئة الداخلية

البعاد	رقم العبارة
الهيكل التنظيمي	من 01 إلى 05
الثقافة التنظيمية	من 06 إلى 10
الموارد	من 11 إلى 16
القيادة الإدارية	من 17 إلى 21

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

جدول (2-8): العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية

البعاد	رقم العبارة
التكلفة	من 01 إلى 05
المرونة	من 06 إلى 10
الجودة	من 11 إلى 15
التسليم	من 15 إلى 20

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

بعد أخذ موافقة الأستاذ المشرف تم توزيع الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين بلغ عددهم (05) وذلك من أجل تقديم آراءهم وتوجيهاتهم فيما يخص موضوع الدراسة، بما يتلاءم مع موضوع الدراسة بهدف الحصول على الاستبيان المصحح بصورته النهائية. ملحق رقم 01

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

من خلال جدول ألفا كرونباخ الذي يوضح مدى ملائمة وثبات نتائج الاختبار نلاحظ أن معامل الثبات لدى مؤسسة رغوة الجنوب يقدر بـ 91.7% وهي نسبة مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن (60%) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول (2-9): معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
41	0,917

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

من خلال الجدول نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب (0.917) وهي أكبر من (0.62)، وهي نسبة تعبر عن ثبات النتائج المتوصل إليها ومصداقيتها، وبعبارة أخرى أنه لو تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة فإن (91.7%) من أفراد العينة المدروسة ستكون لديهم نفس الإجابة.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم تحليل البيانات من خلال تفرغها في برنامج (SPSS) النسخة 22 وذلك من التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وهذه الأساليب هي:

- ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- ❖ استخدام المتوسط الحسابي؛
- ❖ استخدام الانحراف المعياري؛
- ❖ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية؛
- ❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- ❖ معامل الارتباط بيرسون؛
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة لإختلالات بين المتوسطات.

الجدول (2-10): درجات سلم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، الجزء الثالث، ص538.

أما تحديد قيم المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3=0.66)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول (2-11): مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، الجزء الثالث، ص538.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض لأهم النتائج المتوصل إليها التي تمت معالجتها بأداة الاستبانة.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتوصل إليها

أولا سيتم في هذا المطلب تحليل لمختلف النتائج المتوصل إليها جدولا تلو الأخرى

1. نتائج محور الدراسة: المتغير المستقل

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

الجدول (2-12): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	هناك وضوح بين حدود المسؤوليات والصلاحيات	2,41	0,816	2	مرتفع
02	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية	1,97	0,767	5	متوسط
03	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكون حجمه	2,19	0,698	4	متوسط
04	توجد سياسات وتعليمات محددة لمختلف المهام	2,20	0,833	3	متوسط
05	هناك اختلاف وتمايز في الأهداف وطبيعة الأعمال ما بين الوحدات أو الأقسام التنظيمية في المنظمة	2,53	0,705	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الهيكل التنظيمي	2.26	0.7638	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الهيكل التنظيمي كان بدرجة متوسطة حيث كان بمتوسط عام 2.26، وانحراف معياري 0.7638، كما يتضح أن العبارة الأكثر أهمية بدرجة مرتفعة العبارة رقم 05 وهي: هناك اختلاف وتمايز في الأهداف وطبيعة الأعمال ما بين الوحدات أو الأقسام التنظيمية في المنظمة بمتوسط 2.53 أي أن مؤسسة رغوة الجنوب حسب عينة الدراسة تحتم بوضوح أهدافها كما أنها تحتم بتقسيم العمل والوظائف حسب الأقسام والوحدات، لتليها العبارة 01 بدرجة مرتفعة وهي: هناك وضوح بين حدود المسؤوليات والصلاحيات بمتوسط 2.41 أي أن مؤسسة رغوة الجنوب حسب عينة الدراسة تضع مسؤوليات وصلاحيات واضحة يسهل على الفرد فهمها واستيعابها، لتليها العبارة 04 بدرجة متوسطة وهي: توجد سياسات وتعليمات محددة لمختلف المهام بمتوسط 2.20 مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب حسب عينة الدراسة لا تولي اهتمام لسير الوظائف فهي لا تضع قواعد وقوانين لضبط المهام، لتليها العبارة 04 بدرجة متوسطة وهي: يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكون حجمه بمتوسط 2.19 مما يدل أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتميز بصغر الحجم ولا يتلاءم مع توصيف الوظائف، تليها عبارة 02 بدرجة متوسطة وهي: يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية بمتوسط 1.97 مما يدل على أن درجة قبول تعديله متوسطة فهو ضعيف لمواجهة التغيرات. حسب عينة الدراسة و من خلال العبارات (02-03-04) ذات المتوسطات (1.97، 2.19، 2.20) يتضح لنا أنها غير واضح بالنسبة لعينة الدراسة وهذا ما دل على المتوسط العام للهيكل التنظيمي 2.26.

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

الجدول (2-13): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	يحرص المديرون على تفويض مرؤوسيهم المزيد من السلطات	2,26	0,841	1	متوسط
02	يعامل المديرون جميع مرؤوسين كعائلة واحدة	2,02	0,802	5	متوسط
03	تتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي	2,12	0,772	3	متوسط
04	يثق العاملون بمديرهم وهذا ما يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار	2,08	0,833	4	متوسط
05	يتفاني العاملون في حماية المؤسسة وممتلكاتها	2,23	0,776	2	متوسط
	المتوسط العام لبعد الثقافة التنظيمية	2.142	0.8048	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح الجدول أعلاه أن بعد الثقافة التنظيمية كان بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط العام 2.142، وانحراف معياري 0.8048، كما يتضح العبارة أكثر أهمية 01 بدرجة متوسطة وهي: يحرص المديرون على تفويض مرؤوسيهم المزيد من السلطات بمتوسط 2.26، مما يدل على أن المدير في مؤسسة رغوة الجنوب حسب عينة الدراسة لا يقوم بتفويض سلطاته كاملة بل بعضها منها ويحتفظ بعملية اتخاذ القرار لنفسه، تليها عبارة 05 بدرجة متوسطة وهي: يتفاني العاملون في حماية المؤسسة وممتلكاتها بمتوسط 2.23، أي أن العاملون في مؤسسة رغوة الجنوب لا يقومون ببذل الجهد المطلوب لحماية المؤسسة وممتلكاتها، تليها عبارة 03 بدرجة متوسطة وهي: تتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي بمتوسط 2.12، تدل على أن المؤسسة رغوة الجنوب حسب عينة الدراسة لا تلي اهتمام كبير بالموارد البشرية والعمل الجماعي، تليها عبارة 04 بدرجة متوسطة وهي: يثق العاملون بمديرهم وهذا ما يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط 2.08، أي أن العاملون داخل مؤسسة رغوة الجنوب يتمتعون بثقافة كافية تمكنهم من المشاركة اتخاذ القرار، تليها عبارة 02 بدرجة متوسطة وهي: يعامل المديرين جميع مرؤوسين كعائلة واحدة بمتوسط 2.02، مما يدل على أن المدير يتمتع بثقافة الحوار ويحاول كسب العمال وذلك من أجل زيادة عملهم.

البعد الثالث: الموارد

جدول(2-14): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد الموارد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	تشجع المؤسسة موظفيها على استخدام التقنيات الحديثة وتكافئهم عليهم	2,12	0,758	5	متوسط
02	تمتلك المؤسسة مصادر تمويل متنوعة لتمويل استثماراتها	2,45	0,687	2	مرتفع
03	تمتلك المؤسسة عناصر بشرية تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى	2,27	0,804	3	متوسط
04	يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم	2,60	0,681	1	مرتفع
05	يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط	2,15	0,759	4	متوسط
06	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للمعارف التي تملكها العمال	1,99	0,782	6	متوسط
	المتوسط العام لبعد الموارد	2.26	0.7451	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الموارد كان بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط العام 2.26، وانحراف المعياري 0.74، كما يتضح أن العبارة الأكثر أهمية 04 بدرجة مرتفعة وهي: يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم بمتوسط 2.60، مما يدل على أن العاملون في المؤسسة يسعون إلى القيام بالعمل على أكمل وجه من خلال تنفيذ واجبات وتعليمات عملهم وفق ما يقتضيه التنظيم الرسمي، تليها العبارة 02 بدرجة مرتفعة وهي: تمتلك المؤسسة مصادر تمويل متنوعة لتمويل استثماراتها بمتوسط 2.45، وهذا يدل على تنوع مصادر التمويل لديها خاصة وأنها تنشط ضمن مجمع ريم، تليها عبارة 03 بدرجة متوسطة وهي: تمتلك المؤسسة عناصر بشرية تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى بمتوسط 2.27، مما تدل على نقص في استغلال الموارد البشرية الكفاء وهو ما يتوافق مع متوسط الحسابي للعبارة 06 وهي: تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للمعارف التي تملكها العمال بمتوسط 1.99، مما يدل على أن المؤسسة تقوم باستغلال أقل من ما هو مطلوب لمعارفها تليها عبارة 05 بدرجة متوسطة وهي: يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط بمتوسط 2.15، مما يدل على العاملون في مؤسسة رغوة الجنوب ليس على العاملون داخل المؤسسة رغوة الجنوب غير مواظبين في أدائهم للعمل. من خلال العبارات (01-03-05-06) ذات المتوسطات (2,12،2,27،2,15،1,99) وهي عبارات غير واضحة بالنسبة لعينة الدراسة.

البعد الرابع: القيادة الإدارية

الجدول (2-15): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد القيادة الإدارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	يتمتع المسئول المباشر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه الموظفين ويبدى انفتاحا بالاستماع إلى احتياجاتهم	2,04	0,842	03	متوسط
02	هناك معايير عادلة وموضوعية في تقييم العمال تسهل أساليب تحفيزهم في أداء عملهم	1,87	0,763	05	متوسط
03	يتخذ رئيسي المباشر القرارات بعد استشارة العمال	1,89	0,809	04	متوسط
04	يأخذ رئيسي المباشر بعين الاعتبار وجهات نظر رؤوسيه عند حل مشكلات	2,08	0,703	02	متوسط
05	يخطط رئيسي المباشر لأعماله ويهتم بتفاصيل العمل	2,45	0,764	01	مرتفع
	المتوسط العام لبعد القيادة الإدارية	2.066	0.7762	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد القيادة الإدارية كان بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط العام 2.066، وانحراف المعياري 0.7762، كما يتضح أن العبارة الأكثر أهمية 05 بدرجة مرتفعة وهي: يخطط رئيسي المباشر لأعماله ويهتم بتفاصيل العمل بمتوسط 2.45، مما يدل على أن المسئول يولي اهتمام كبير بنظام سير العمل، تليها عبارة 04 بدرجة متوسطة وهي: يأخذ رئيسي المباشر بعين الاعتبار وجهات نظر رؤوسيه عند حل مشكلات بمتوسط 2.08، حسب عينة الدراسة في مؤسسة رغوة الجنوب أن الرئيس لا يولي اهتمام لمشاكل رؤوسيه، تليها عبارة 01 بدرجة متوسطة وهي: يتمتع المسئول المباشر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه الموظفين ويبدى انفتاحا بالاستماع إلى احتياجاتهم بمتوسط 2.04، كما يتضح حسب عينة الدراسة أن المسئول لا يبدى أي انفتاح أو اهتمام بالاستماع للعاملين ومشاكلهم، تليه عبارة 03 بدرجة متوسطة وهي: يتخذ رئيسي المباشر القرارات بعد استشارة العمال بمتوسط 1.89، مما يدل على أن الرئيس يستشير عماله في حالات لكنه لا يأخذ دائما برأيهم، تليها عبارة 02 بدرجة متوسطة وهي: هناك معايير عادلة وموضوعية في تقييم العمال تسهل أساليب تحفيزهم في أداء عملهم، مما يدل على أن هناك أساليب تتبعها المؤسسة في تقييم عمالها لكن هذه الأساليب متوفرة وبدرجة قليلة. من خلال العبارات (01-02-03-04) ذات المتوسطات (2,04، 1,87، 1,89، 2,08) فهي عبارات غير واضحة في المؤسسة بالنسبة للعمال عينة الدراسة.

2. نتائج محور الدراسة: المتغير التابع

البعد الأول: التكلفة

الجدول (2-16): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	تتسم تكلفة المواد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتجات بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	2,01	0,738	5	متوسط
02	تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين أو مع قنوات التوزيع لتقليل تكاليفها	2,04	0,682	4	متوسط
03	تنتج المؤسسة سلع بكميات كبيرة مما يخفض تكلفة الوحدة الواحدة (وفرات الحجم)	2,14	0,659	2	متوسط
04	تنتهج مؤسستنا استراتيجية خفض التكاليف لأجل زيادة المبيعات	2,05	0,689	3	متوسط
05	تميل إدارة المؤسسة إلى الاهتمام بالبحث والتطوير للتقليل من التكاليف	2,24	0,750	1	متوسط
	المتوسط العام لبعد التكلفة	2,096	0.7036	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد التكلفة كان بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط العام 2.09، والانحراف المعياري 0.70، كما يتضح أن العبارة الأكثر أهمية بدرجة متوسطة وهي: تميل إدارة المؤسسة إلى الاهتمام بالبحث والتطوير للتقليل من التكاليف بمتوسط 2.24، مما يعني أن مؤسسة رغوة الجنوب لا تولي اهتمام بالبحث والتطوير فهي تكتفي باستغلال الموارد والمواد الموجودة لديها، تليها عبارة 03 بدرجة متوسطة وهي: تنتج المؤسسة سلع بكميات كبيرة مما يخفض تكلفة الوحدة الواحدة (وفرات الحجم) بمتوسط 2.14، مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب تنتج منتجات بكميات كبيرة و بوحدة مقبولة، تليها عبارة 04 بدرجة متوسطة وهي: تنتهج مؤسستنا استراتيجية خفض التكاليف لأجل زيادة المبيعات بمتوسط 2.05، مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب تتبع لأجل زيادة مبيعاتها استراتيجية خفض التكاليف، تليها عبارة 02 بدرجة متوسطة وهي: تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين أو مع قنوات التوزيع لتقليل تكاليفها، مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب تقوم ببناء علاقاتها مع موردها وقنوات التوزيع الخاصة بها وذلك من أجل تقليل تكاليفها، تليها عبارة 01 بدرجة متوسطة وهي: تتسم تكلفة المواد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتجات بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة بمتوسط 2.01، مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب تستخدم المواد الأولية ذات تكلفة عالية وذلك من أجل إنتاج منتجات ذات جودة عالية. حسب عينة الدراسة أن بعد التكلفة غير واضح وغير مفهوم.

البعد الثاني: المرونة

الجدول(2-17): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة	2,20	0,778	4	متوسط
02	يمتاز الموظفون في المؤسسة بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	2,27	0,700	2	متوسط
03	تمتلك إدارة المؤسسة السرعة في تطوير منتجات تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن	2,26	0,743	3	متوسط
04	تلي المؤسسة طلبات الزبائن المتعددة بسهولة	2,48	0,705	1	مرتفع
05	مؤسستنا قادرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية	2,16	0,734	5	متوسط
	المتوسط العام لبعد المرونة	2,274	0,732	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد المرونة كان بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط العام 2.27، والانحراف المعياري 0.73، كما يتضح أن العبارة 04 الأكثر أهمية بدرجة مرتفعة وهي: تلي المؤسسة طلبات الزبائن المتعددة بسهولة بمتوسط 2.48، مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب تراعي طلبات ورغبات زبائنها في الوقت المناسب أي أنها تولي اهتمام كبير بزبائنها، تليها عبارة 02 بدرجة متوسطة وهي: يمتاز الموظفون في المؤسسة بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل بمتوسط 2.27، مما يدل على أن كل عامل يهتم بالوظيفة الموكلة له، تليها عبارة 03 بدرجة متوسطة وهي: تمتلك إدارة المؤسسة السرعة في تطوير منتجات تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن بمتوسط 2.26، أي أن مؤسسة رغوة الجنوب قادرة على الاستجابة لتغيرات وطلبات الزبائن والقيام بالتعديل المناسب في المنتج لإرضاء الزبون، تليها عبارة 01 بدرجة متوسطة وهي: تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة بمتوسط 2.20، وتدلل على أن أغلب الآلات في المؤسسة متخصصة في مجال معين، تليها عبارة 05 بدرجة متوسطة وهي: مؤسستنا قادرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بمتوسط 2.16، تدلل هذه العبارة على أن مؤسسة رغوة الجنوب تعمل على تطوير وسائل العمل لديها وذلك من أجل تلبية رغبة الزبون.

البعد الثالث: الجودة

الجدول(2-18): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة	2,27	0,761	4	متوسط
02	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي بالتنوعية والجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار	2,15	0,788	5	متوسط
03	تعمل المؤسسة على تخفيض نسب العيوب في المنتجات المقدمة	2,29	0,750	3	متوسط
04	تسعي المؤسسة أن تكون منتجاتها وخدماتها ذات جودة عالية	2,51	0,689	1	مرتفع
05	تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر	2,41	0,774	2	مرتفع
المتوسط العام لبعد الجودة		2.326	0.7524	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الجودة كان بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط العام 2.32، وانحراف معياري 0.75، كما يتضح أن العبارة أكثر أهمية 04 بدرجة مرتفعة وهي: تسعي مؤسسة رغوة الجنوب أن تكون منتجاتها وخدماتها ذات جودة عالية بمتوسط 2.51، مما يدل على أن منتجات مؤسسة رغوة الجنوب ذات جودة عالية وتتمتع بكامل مواصفات المطلوب من الزبون، تليها عبارة 05 بدرجة مرتفعة وهي: تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر بمتوسط 2.41، مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب حسب عينة الدراسة تهتم بإنتاج منتجاتها وذلك من خلال إدخال تطورات لمنتجاتها، تليها عبارة 03 بدرجة متوسطة وهي: تعمل المؤسسة على تخفيض نسب العيوب في المنتجات المقدمة بمتوسط 2.29، مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب تحاول قدر المستطاع تقديم منتجات خالية من العيوب، تليها عبارة 01 بدرجة متوسطة وهي: لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة بمتوسط 2.27، مما يدل على أن العبارة غير مفهوم بالنسبة لعينة الدراسة، تليها عبارة 02 بدرجة متوسطة وهي: تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي بالتنوعية والجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار بمتوسط 2.15، أي أن مؤسسة رغوة الجنوب لا تهتم بتوعية أفرادها وذلك حسب إجابات عينة الدراسة.

البعد الرابع: التسليم

الجدول (2-19): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده التسليم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة للزبون	2,23	0,776	3	متوسط
02	مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من منتجات قليلة جدا	2,11	0,767	5	متوسط
03	المؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع مقارنة بالمنافسين	2,12	0,814	4	متوسط
04	طريقة تسليم منتجات المؤسسة مناسبة للزبون	2,41	0,745	1	مرتفع
05	توفر المؤسسة خدمات للزبون في المكان المناسب مقارنة للمنافسين	2,37	0,740	2	مرتفع
المتوسط العام لبعده التسليم		2.248	0.7684	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد التسليم كان بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط العام 2.248، وانحراف معياري 0.7684، كما يتضح أن العبارة الأكثر أهمية 04 بدرجة مرتفعة وهي: طريقة تسليم منتجات المؤسسة مناسبة للزبون بمتوسط 2.41، مما يدل على أن مؤسسة رغوة الجنوب تهتم بالزبون وذلك من خلال توفير المنتجات المناسبة بالوسيلة المناسبة التي يرغب فيها الزبون، تليها عبارة 05 بدرجة مرتفعة وهي: توفر المؤسسة خدمات للزبون في المكان المناسب مقارنة للمنافسين بمتوسط 2.37، تسعى مؤسسة رغوة الجنوب إلى إرضاء الزبون وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية، تليها عبارة 01 بدرجة متوسطة وهي: تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة للزبون بمتوسط 2.23، أي أن مؤسسة رغوة الجنوب تهتم بتوفير الخدمة أكثر من وقت تسليمها، تليها عبارة 03 بدرجة متوسطة وهي: المؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع مقارنة بالمنافسين بمتوسط 2.12، حسب عينة الدراسة أن مؤسسة رغوة الجنوب توفر طلبات الزبائن دون في الوقت الذي يساعد المؤسسة ولا تولي اهتمام بالمنافسين، تليها عبارة 02 بدرجة متوسطة وهي: مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من منتجات قليلة جدا بمتوسط 2.11، مما يدل على انتظار مدة تكون أطول لاستلام منتجاته.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد البيئة الداخلية في مؤسسة رغوة الجنوب

جدول (2-20): الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البيئة الداخلية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	الهيكل التنظيمي	2.26	0.76	01	متوسط
02	الثقافة التنظيمية	2.142	0.80	03	متوسط
03	الموارد	2.26	0.74	02	متوسط
04	القيادة الإدارية	2.066	0.77	04	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد البيئة الداخلية	2.182	0.7675	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (البيئة الداخلية) هو 2.182 بمستوى متوسط، وقد احتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.26، يليه في المرتبة الثانية بعد الموارد بمتوسط حسابي 2.26، يليه في المرتبة الثالثة بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 2.14، يليه في المرتبة الأخيرة بعد القيادة الإدارية بمتوسط حسابي 2.066، مما يدل على أن أبعاد البيئة الداخلية غير مفهومه وغير كافية بالنسبة لعينة الدراسة في مؤسسة رغوة الجنوب. ومنه مستوى توافر البيئة الداخلية في مؤسسة رغوة الجنوب هو متوسط.

وعليه نقبل الفرضية الأولى حول وجود مستوى توافر متوسط لأبعاد البيئة الداخلية في مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت-

اختبار الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع من توافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب

جدول (2-21): الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	التكلفة	2,096	0.70	04	متوسط
02	المرونة	2,274	0.73	02	متوسط
03	الجودة	2.326	0.75	01	متوسط
04	التسليم	2.248	0.76	03	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الميزة التنافسية	2.236	0.735	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (الميزة التنافسية) هو 2.236 بمستوى متوسط، وقد احتل بعد الجودة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.326، يليه في المرتبة الثانية بعد المرونة بمتوسط حسابي 2.274، يليه في المرتبة الثالثة بعد التسليم بمتوسط حسابي 2.248، يليه في المرتبة الأخيرة بعد التكلفة بمتوسط حسابي 2.096، مما يدل على أن أبعاد الميزة التنافسية غير مفهومه وغير كافية بالنسبة لعينة الدراسة في مؤسسة رغوة الجنوب، ومنه مستوى توافر الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب هو متوسط

وعليه نرفض الفرضية الثانية حول وجود مستوى توافر مرتفع لأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب –تقرت-

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لأبعاد البيئة الداخلية على الميزة التنافسية

الجدول (2-22): معاملات الارتباط بين محاور البيئة الداخلية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الهيكل	الثقافة	الموارد	القيادة	البيئة الداخلية
قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.607	0.520	0.602	0.436	0.631
Sig مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
حجم العينة	91	91	91	91	91

دال عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

1- علاقة الهيكل التنظيمي بالميزة التنافسية

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط = 0.607 أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين الهيكل التنظيمي والميزة التنافسية وبما أن (sig) مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإن له دلالة إحصائية وبالتالي يمكننا القول:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والميزة التنافسية

2- علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط = 0.520 أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية وبما أن (sig) مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإن له دلالة إحصائية وبالتالي يمكننا القول:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية

3- علاقة الموارد بالميزة التنافسية

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط = 0.602 أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين الموارد والميزة التنافسية وبما أن (sig) مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإن له دلالة إحصائية وبالتالي يمكننا القول:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد والميزة التنافسية

4- علاقة القيادة الإدارية بالميزة التنافسية:

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط = 0.436 أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين الموارد والميزة التنافسية وبما أن (sig) مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإن له دلالة إحصائية وبالتالي يمكننا القول:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية

من خلال كل الأبعاد السابقة ومن خلال الجدول نلاحظ أن هنالك علاقة خطية طردية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية.

جدول (2-23): معامل الارتباط بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.690 ^a	.476	.452	5.88674

a. Prédicteurs : (Constante), الموارد, القيادة, الهيكل, الثقافة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

من خلال الجدول يتضح لنا معامل الارتباط بين البيئة الداخلية (69%) أي أن هناك تأثير كبير بينهما، بمعنى آخر أن (69%) من الميزة التنافسية يعود إلى البيئة الداخلية، والنسبة المتبقية (31%) يعود لعوامل أخرى المتمثلة في المنافسين، المورد، نقاط البيع، السوق.

جدول (2-24): معادلة خط الانحدار

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	2710.970	4	677.743	19.558	.000 ^b
Résidus	2980.217	86	34.654		
Total	5691.187	90			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Prédicteurs : (Constante), الموارد, القيادة, الهيكل, الثقافة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spss)

من الجدول نلاحظ أن:

- ❖ مستوى الدلالة = SIG = 0.000 مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين البيئة الداخلية والميزة التنافسية؛
- ❖ مجموع مربعات الانحدار يساوي 2710.970 ومجموع المربعات البواقي هي 2980.217 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5691.187؛
- ❖ درجة حرية الانحدار هي 4 ودرجة حرية البواقي 86؛
- ❖ معدل مربعات الانحدار 677.743 ومعدل مربعات البواقي 34.654؛

❖ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 19.588.

جدول (2-25): معاملات المعيارية لخط الانحدار

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	13.203	3.659		3.608	.001
الهيكل	1.352	.371	.407	3.644	.000
الثقافة	.202	.510	.059	.396	.693
الموارد	1.201	.320	.384	3.748	.000
القيادة	-.214	.382	-.075	-.560	.577

a. Variable dépendante : 2المحور

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (spps)

من خلال الجدول يتضح لنا أن معادلة خط الانحدار $Y=a+bx$ ، حيث نجد مستوى الدلالة Sig عند قيمتي كل من بعد الهيكل والموارد تساوي 0.000 للمتغير المستقل وهي أقل من مستوى معنوية 5% بمعنى أن لها دلالة إحصائية وأن البعدين الثقافة والقيادة أكبر من مستوى المعنوية 5% بمعنى آخر ليس لهما دلالة إحصائية.

x_1 =الهيكل، x_2 =الثقافة، x_3 =الموارد، x_4 =القيادة.

$$Y=A+b_1x_1+b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4$$

$$Y=13.20+1.35x_1+1.201x_3$$

ومنه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة بين أبعاد البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ،الموارد ،القيادة الإدارية) خاصة بعدي (الهيكل التنظيمي، الموارد) والميزة التنافسية كمتغير تابع، ويمكن ترجمة ذلك في معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=17.80+0.587x$$

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في مستوى الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة).

1. متغير الجنس:

جدول (3-26): نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير للجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
المحور 2									
Hypothèse de variances égales	.039	.844	.743	89	.459	1.35995	1.82941	-	4.99495
Hypothèse de variances inégales			.746	49.368	.459	1.35995	1.82274	-	5.02220

المصدر: نتائج تحليل الإحصائي (spss)

من خلال الجدول نلاحظ أن $0.05 < sig$ أي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير التابع الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

1. متغير العمر

جدول (2-27): نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير العمر

ANOVA

المحور 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	126.449	3	42.150	.659	.580
Intragruppes	5564.738	87	63.963		
Total	5691.187	90			

المصدر: نتائج تحليل الإحصائي (spss)

بما أن $0.05 < sig$ أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمحور الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

2. متغير مستوى التعليم

جدول (2-28): نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير مستوى التعليم

ANOVA 2 المحور

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	40.702	2	20.351	.317	.729
Intragroupes	5650.484	88	64.210		
Total	5691.187	90			

المصدر: نتائج تحليل الإحصائي (spss)

بما أن $0.05 < sig$ أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمحور الميزة التنافسية تعزى لمتغير مستوى التعليم

3. متغير الخبرة

جدول (2-29): نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخبرة

ANOVA

2 المحور

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	787.688	3	262.563	4.659	.005
Intragroupes	4903.499	87	56.362		
Total	5691.187	90			

المصدر: نتائج تحليل الإحصائي (spss)

بما أن $0.05 > sig$ أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمحور الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة

4. متغير الوظيفة

جدول (2-30): نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الميزة التنافسية تبعا لمتغير الوظيفة

ANOVA

2 المحور

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	15.523	2	7.761	.120	.887
Intragroupes	5675.664	88	64.496		
Total	5691.187	90			

المصدر: نتائج تحليل الإحصائي (spss)

بما أن $0.05 \leq sig$ أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمحور الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة

وعليه نقبل الفرضية الرابعة حول: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في مستوى الميزة

التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية ماعدا متغير الخبرة

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، و تحليل المتغيرات في رغوة الجنوب تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- أظهر اختبار الفرضية الأولى أن هناك مستوى توافر متوسط أبعاد البيئة الداخلية في مؤسسة رغوة الجنوب، مما يدل على أن أبعاد البيئة الداخلية غير مفهومة نظرا للفتنة الموجه إليها الاستبيان ألا وهي العمال، وهي تتفق مع دراسة م.م نوس صاحب خليل إبراهيم (2015) في وجود عدم وضوح الهيكل التنظيمي وكذلك في عدم استغلال موارد؛
- أظهر اختبار الفرضية الثانية أن هناك مستوى توافر متوسط لأبعاد الميزة التنافسية في رغوة الجنوب، مما يدل على أن أبعاد الميزة التنافسية غير واضحة لأفراد العينة؛
- أظهرت الفرضية الثالثة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية، حيث أن معامل الارتباط مرتفع 0.631 ومستوى المعنوية 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهو ما يتفق مع دراسة ثامر هادي عبود الجنابي (2017) حول وجود علاقة ارتباط بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية، وكذلك دراسة محمود علي روسان (2007) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال أبعادها؛
- أظهرت الفرضية الرابعة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ومنه نستنتج:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. بمعنى أن إجابات الذكور لا تختلف على إجابات الإناث فيما يخص الميزة التنافسية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. بمعنى أن متغير العمر لا يؤثر على إجابات العمال فيما يخص الميزة التنافسية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى التعلم. بمعنى أن مستوى التعلم لا يؤثر على إجابات العمال فيما يخص الميزة التنافسية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. بمعنى أن الخبرة يؤثر على إجابات العمال فيما يخص الميزة التنافسية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة. بمعنى أن الوظيفة لا يؤثر على إجابات العمال فيما يخص الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل التطبيقي تم عرض لأهم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب، حيث تم توزيع 132 استمارة موجهة لمجموعة من عمال رغوة الجنوب، تمت معالجتها بأساليب الإحصائية SPSS، وبعدها تعرضنا لتفسير مناقشة ونتائج الاستبيان، وذلك بغية الوصول إلى اختبار الفرضيات وقبولها أو رفضها.

وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

- يؤثر الهيكل التنظيمي والموارد تأثيرا مباشرا على الميزة التنافسية على خلاف الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية؛
- وجود علاقة ارتباط بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية ؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية) والميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-.

الخاتمة

يعتمد نجاح أي مؤسسة على البيئة الداخلية فيها والاهتمام بأبعادها التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى إذ تعتبر نقطة التميز داخل المؤسسة ونقطة قوة ومنافسة خارجها فهي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية على مستوى سوق. إذ أن قوة المؤسسة تكمن في داخلها وتوفر عواملها.

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور أبعاد البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم اختيار مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت- من أجل معالجة إشكالية التالية:

ما دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؟

من خلالها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج هي:

أولاً: النتائج النظرية:

- ❖ البيئة الداخلية: هي امتلاك المؤسسة لعوامل والموارد المادية، المالية، البشرية يمكن أن تحويلها إلى نقاط قوة أكثر من ضعف بالاستغلال الأمثل؛
- ❖ للبيئة الداخلية أربعة أبعاد هي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، القيادة الإدارية)؛
- ❖ التفاعل الإيجابي بين عناصر البيئة الداخلية يخلق ميزة تنافسية والعكس صحيح؛
- ❖ الميزة التنافسية هي امتلاك طرق وأساليب جديدة يمكن تطبيقها ميدانياً؛
- ❖ اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية نذكر منها:(التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم)؛
- ❖ الاستغلال الأمثل لأبعاد البيئة الداخلية يساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية في السوق.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- ❖ مستوى توافر متوسط لأبعاد البيئة الداخلية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؛
- ❖ مستوى توافر متوسط لأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؛
- ❖ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية، حيث أن معامل الارتباط مرتفع 0.631 ومستوى المعنوية 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى التعلم؛
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

ثالثاً: الاقتراحات

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات وهي كما يلي:

- تعزيز سياسة الجودة من خلال الحصول على شهادات ايزو أخرى؛
- مراعاة خفض التكلفة؛

- الاهتمام أكثر بالموارد البشري من خلال القيام بدورات تكوينية والتدريب؛
- تجعل الهيكل التنظيمي من أي قابل لتأقلم مع مختلف التغييرات ؛
- الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق مشاركته في عملية اتخاذ القرار؛
- تقوية علاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛
- الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية.

ثالثاً: أفاق الدراسة:

- ✓ دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة مقارنة؛
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية؛
- ✓ دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات البترولية ؛
- ✓ دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. باسم أحمد المبيضين ونايف عودة الهدايات، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار جليس الزمان، عمان-الأردن، 2012.
2. علاء فرحان طالب، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، الطبعة 01، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2011.

المذكرات:

1. أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية(الأونروا)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي ودراسات العليا، كلية الجامعة الإسلامية، سنة سبتمبر 2017.
2. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس، سنة 2015.
3. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، سنة 2013.
4. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة، سنة 2012.
5. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، سنة 2007.
6. حمزه بن الزين، دور وظيفة البحث التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة(2006-2014)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2018.
7. دؤواد عبد الله مُجد عثمان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، سنة 2017.
8. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءة في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهير مستغانم، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، علوم التسيير، كلية مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، سنة 2011.
9. صائل وليد يوسف عمرو، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، سنة 2016.
10. فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، سنة 2009.

11. هلال وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال **MOBILIS**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية، سنة 2009.

الملتقيات والمجلات

1. أقاسم عمر، آلية تطبيق سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار، المجلد 5، العدد 5، سنة 2015.
2. أمل جواد كاظم، اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية، العدد الخمسون، سنة 2017.
3. المهدي هجاله صارة، درحون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة لبلدة 2، العدد 18، سنة 2018
4. الشريف بقة، فايذة حلب، حلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 02 جوان سنة 2015.
5. بسام منيب علي مُجد الطائي انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات، دراسة تحليلية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 117، العدد 37، سنة 2018
6. بن علي إحسان، التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 36، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
7. ثامر هادي عبود الجنابي، أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل، مجلة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد 25، العدد 1، سنة 2017.
8. حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 1، العدد 41، سنة 2014.
9. خالد بوشارب بولوداني، البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، جامعة ابن خلدون -تيارت، العدد الثالث عشر، سنة جانفي 2018.
10. خليفي عيسي، فرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية-الجزائر-، المجلة الجزائرية للعودة والسياسات الاقتصادية، العدد 2، السنة 2011.
11. رقية حساني، لويذة فرحاتي، الموارد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية على أساس الموارد (vrio)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد الأول، العدد الثاني، سنة 2016.

12. زينب أبو علي خلف، إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجيه الاستراتيجي، بحث ميداني لعينة القيادات العليا وزارة النفط، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 97.
13. سالم العون، سامر نيسان أحمد الدليمي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ال البيت-المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 10، العدد 21، سنة 2018.
14. سعد مهدي حسين، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 6.
15. سهام شوشان، نعيمة يحياوي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-31(1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
16. سيتا ستراك توماس، دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، سنة 2013.
17. ضياء محمد حسين، نهي بشار جبر، العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للمعدات الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة المستنصرية، العدد 36، سنة 2015.
18. طاهر حميد عباس، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية، دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 18، العدد 4، سنة 2016.
19. طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13، 14 ديسمبر، سنة 2011.
20. عبد الرحمان مصطفى الملا، ثامر ياسر حسين الغزوي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم اداء العاملين - بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 110، سنة 2017.
21. عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 10، سنة 2010.
22. على عبد الله، لاراي ليلي، نظام معلومات: نظرية مبنية على نظرية الموارد، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة، المجلد 4، العدد 28، سنة 2013.
23. عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 108، سنة 2016.
24. غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 3، المجلد 03، العدد 01، سنة 2014.
25. فارس هباش، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثالث، سنة 2015.
26. فاطمة الزهراء بختاوي، يوسف صوار، أثر التوجه بالإبداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، دراسة وكالات سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سعيدة، الجزائر.

27. فلاق مُجد، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
28. ماجد جودة جاسم، استراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مصنع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد 12، العدد 2، بتصرف.
29. محسن بن الحبيب، مقال بعنوان أنشطة سلسلة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية-حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية- قسنطينة، المجلد 29، العدد 01، 2015.
30. مُجد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات الاليكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريبيج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06/ديسمبر 2016.
31. محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، سنة 2007.
32. مروة جعفر صادق، تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم وتكنولوجيا العراقية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، العدد 8، سنة 2016.
33. نورس صاحب خليل إبراهيم، معرفة عناصر البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 18، سنة 2015.

مراجع أجنبية:

- 1- Mohammed saleemkhlifalshura, AbdallaHussain Al Assuli, **Impact of Internal Environment on performance excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View** , International Journal of Business and Social Science, vol 8, January 2017.
- 2- MirelaDogaru, **Analysis of internal environment**, Faculty of Marketing , "DimitrieCantemir" Christian University ,vol2,2013.

الملاحق

الملحق (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة	المحكم	الرقم
أستاذ	الحاج عرابة	1
أستاذ محاضر أ	مناصريه رشيد	2
أستاذ مساعد	قواميد بوبكر	3

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال



استمارة استبيان:

السادة والسيدات إيطارات وموظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلباتنا إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور عناصر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية "، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير. بن عائشة فضيلة
fadilabenaicha00@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: عناصر البيئة الداخلية:

الرقم	العبارات	سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
	البعد الأول: الهيكل التنظيمي			
01	هناك وضوح بين حدود المسؤوليات والصلاحيات			
02	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية			
03	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بكبر حجمه			
04	توجد سياسات وتعليمات محددة لمختلف المهام			
05	هناك اختلاف وتمايز في الأهداف وطبيعة الأعمال ما بين الوحدات أو الأقسام التنظيمية في المنظمة			
	البعد الثاني: الثقافة التنظيمية			
06	يحرص المدبرون على تفويض مسؤولياتهم المزيده من السلطات			
07	يعامل المدبرون جميع مسؤولين كعائلة واحدة			
08	تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية والعمل الجماعي			
09	يثق العاملون بمدبرهم وهذا ما يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار			
10	يتفاني العاملون في حماية المؤسسة وممتلكاتها			
	البعد الثالث: الموارد			
11	تشجع المؤسسة موظفيها على استخدام التقنيات الحديثة وتكافئهم عليها			
12	تمتلك المؤسسة مصادر تمويل متنوعة لتمويل استثماراتها			
13	تمتلك المؤسسة عناصر بشرية تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى			
14	يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم			
15	يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط			
16	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للمعارف التي تملكها العمال			
	البعد الرابع: القيادة الإدارية			
17	يتمتع المسئول المباشر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه الموظفين ويبيد انفتاحا بالاستماع إلى احتياجاتهم			
18	هناك معايير عادلة وموضوعية في تقييم العمال تسهل أساليب تحفيزهم في أداء عملهم.			
19	يتخذ رئيسي المباشر القرارات بعد استشارة العمال			

20	يأخذ رئيسي المباشر بعين الاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل مشكلات
21	يخطط رئيسي المباشر لأعماله ويهتم بتفاصيل العمل

المحور الثاني: الميزة التنافسية :

موافق	محايد	غير موافق	العبارات
			01 تتسم تكلفة المواد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتجات بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة
			02 تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين أو مع قنوات التوزيع لتقليل تكاليفها
			03 تنتج المؤسسة سلع بكميات كبيرة مما يخفض تكلفة الوحدة الواحدة (وفرات الحجم)
			04 تنتهج مؤسستنا إستراتيجية خفض التكاليف لأجل زيادة المبيعات
			05 تميل إدارة المؤسسة إلى الاهتمام بالبحث والتطوير للتقليص من التكاليف
			06 تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة
			07 يمتاز الموظفون في المؤسسة بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل
			08 تمتلك إدارة المؤسسة السرعة في تطوير منتجات تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات الزبائن
			09 تليي المؤسسة طلبات الزبائن المتعددة بسهولة
			10 مؤسستنا قادرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية
			11 لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة
			12 تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي بالنوعية والجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار
			13 تعمل المؤسسة على تخفيض نسب العيوب في المنتجات المقدمة
			14 تسعى المؤسسة أن تكون منتجاتها وخدماتها ذات جودة عالية
			15 تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر
			16 تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة للزبون
			17 مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من منتجات قليلة جدا
			18 لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع مقارنة بالمنافسين
			19 طريقة تسليم منتجات المؤسسة مناسبة للزبون
			20 توفر المؤسسة خدمات للزبون في المكان المناسب مقارنة بالمنافسين

المحور الثالث: المعلومات العامة:

	الجنس	
	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
مستوى التعليم	ثانوي فأقل	ثانوي جامعي
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
الوظيفة	موظف	رئيس مصلحة
		رئيس قسم

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 03: تحليل استمارة الاستبيان

نتائج تحليل استبيان لعينة عمال رغبة الجنوب-تقرت-

معامل اتساق الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0,917	41

	التكرار	النسبة
ذكر	27	29.7
Valide أنثى	64	70.3
المجموع	91	100.0

	التكرار	النسبة
سنة أقل من 30	15	16.5
40 إلى أقل من 30 من	53	58.2
Valide سنة 50 إلى أقل من 40 من	19	20.9
سنة أكثر من 50 من	4	4.4
المجموع	91	100.0

	التكرار	النسبة
ثانوي أقل	26	28.6
Valide ثانوي	64	70.3
دراسات عليا	1	1.1
المجموع	91	100.0

	التكرار	النسبة
سنوات 05 أقل من	20	22.0
سنوات 10 إلى أقل من 05 من	50	54.9
Valide سنة 15 إلى أقل من 10 من	14	15.4
سنة أكثر من 15	7	7.7
المجموع	91	100.0

	التكرار	النسبة
--	---------	--------

موظف	80	87.9
رئيس مصلحة Valid	7	7.7
رئيس قسم e	4	4.4
المجموع	91	100.0

Statistiques descriptives

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هناك وضوح جبين محدود للمسؤوليات والصلاحيات	91	2,41	,816
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية	91	1,97	,767
يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسية وكبير حجمه	91	2,19	,698
توجد سياسات تعليمية محددة لمختلف المهن	91	2,20	,833
هناك اختلاف تمايز في الأهداف وطبيعة الأعمال بين الأقسام التنظيمية المنظمة	91	2,53	,705
يحرص المدير ونظيره يضم رؤوسهم المزمع يدمج السلطات	91	2,26	,841
يعامل المدير ونظيره رؤوسهم كعائلة واحدة	91	2,02	,802
تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية في العمل الجماعي	91	2,12	,772
يتقاع العاملون في هذا المهنهم من المشاركة كقضية اتخاذ القرار	91	2,08	,833
يتفاني العاملون في حماية المؤسسة وممتلكاتها	91	2,23	,776
تشجع المؤسسة موظفيها على استخدام التقنيات الحديثة في تكافؤهم عليهم	91	2,12	,758
تمتلك المؤسسة مصادر تمويلية متنوعة وعملها بالاستثمار	91	2,45	,687
تمتلك المؤسسة عناصر بشرية تجعلها متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى	91	2,27	,804
يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات التعليمية المنظمة لهم	91	2,60	,681
يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط	91	2,15	,759
تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للمعارف التي يمتلكها العمال	91	1,99	,782
يتمتع المسنون بالمشاير بالإحساس بالمسؤولية اتجاه الموظفين وبيديا انفتاحا بالاستماع بالاحتياجاتهم	91	2,04	,842
هناك معايير عادلة في موضوع تقييميهم العمل التسهلا أساسا ليتحفيز هم في أداء عملهم	91	1,87	,763
يتخذن رئيس المباشرين القرار اتبعوا استشارة العمال	91	1,89	,809
يأخذن رئيس المباشرين بعين الاعتبار وجهات نظر رؤوسهم عند حل مشكلات	91	2,08	,703
يخطط رئيس المباشرين لأعمالهم يهتمون بتفاصيل العمل	91	2,45	,764
تتسم تكلفه المواد الأولية المستخدمة في إنتاج المنتجات بانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	91	2,01	,738
تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين أو معقودات لتوزع على تقليل تكاليفها	91	2,04	,682
(وفر التاجم) تنتج المؤسسة سلعيكميات كبيرة مما يخفض تكاليف الوحدة الواحدة	91	2,14	,659
تنتج المؤسسة سستنا إستر انتجية خفضا لتكاليف الأجلز بزيادة المبيعات	91	2,05	,689
تميل إدارة المؤسسة إلى الاهتمام بالبحث والتطوير لتقليل تكاليف	91	2,24	,750
تتصف الأتومعدت مؤسستنا بأنها ذات أغراض متعددة	91	2,20	,778
يمتاز الموظفون في المؤسسة باستخدامهم المتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	91	2,27	,700
تمتلك إدارة المؤسسة السرع في تطوير منتجات جديدة لتجيب على التغييرات في احتياجاتنا الزبائن	91	2,26	,743
تلبى المؤسسة طلباتنا الزبائن المتعددة بسهولة	91	2,48	,705
مؤسستنا قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التكنولوجية الخارجية	91	2,16	,734
لدمؤسستنا سياسات واضحة موثقة للجودة	91	2,27	,761
تعلمؤسستنا على تحسينها وعيها بالجودة لتلأف الأخطاء التي يندلجها باستمرار	91	2,15	,788
تعمل المؤسسة على خفض نسبة العيوب في المنتجات المقدمة	91	2,29	,750
تسعى المؤسسة لتكثيف منتجاتها وخدماتها ذات جودة عالية	91	2,51	,689
تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر	91	2,41	,774
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة للزبون	91	2,23	,776
مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه من منتجات قليلة جدا	91	2,11	,767
مؤسستنا قادرة على تسليم طلباتنا الزبائن في وقت أسرع مقارنة بالمنافسين	91	2,12	,814

طريقة تسليم منتجات المؤسسة مناسبة للزبون	91	2,41	,745
توفر المؤسسة خدمات تلبي احتياجات المكان المناسب مقارنة بالمنافسين	91	2,37	,740
N valide (listwise)	91		

Corrélations

		المحور2	الهيكل	الثقافة	الموارد	القيادة	المحور1
المحور2	Corrélation de Pearson	1	.607**	.520**	.602**	.436**	.631**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91
الهيكل	Corrélation de Pearson	.607**	1	.686**	.542**	.640**	.834**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91
الثقافة	Corrélation de Pearson	.520**	.686**	1	.630**	.801**	.910**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91
الموارد	Corrélation de Pearson	.602**	.542**	.630**	1	.529**	.791**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91
القيادة	Corrélation de Pearson	.436**	.640**	.801**	.529**	1	.878**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	91	91	91	91	91	91
المحور1	Corrélation de Pearson	.631**	.834**	.910**	.791**	.878**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91	91

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.690 ^a	.476	.452	5.88674

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة, الموارد, الهيكل, الثقافة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2710.970	4	677.743	19.558	.000 ^b
Résidus	2980.217	86	34.654		
Total	5691.187	90			

a. Variable dépendante : المحور2

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة, الموارد, الهيكل, الثقافة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	13.203	3.659		3.608	.001
الهيكل	1.352	.371	.407	3.644	.000
الثقافة	.202	.510	.059	.396	.693
الموارد	1.201	.320	.384	3.748	.000
القيادة	-.214	.382	-.075	-.560	.577

a. Variable dépendante : المحور 2

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
المحور 2									
Hypothèse de variances égales	.039	.844	.743	89	.459	1.35995	1.82941	2.27505	4.99495
Hypothèse de variances inégales			.746	49.368	.459	1.35995	1.82274	2.30229	5.02220

ANOVA

المحور 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	126.449	3	42.150	.659	.580
Intragroupes	5564.738	87	63.963		
Total	5691.187	90			

ANOVA

المحور 2

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	40.702	2	20.351	.317	.729
Intragruppes	5650.484	88	64.210		
Total	5691.187	90			

ANOVA

2المحور

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	787.688	3	262.563	4.659	.005
Intragruppes	4903.499	87	56.362		
Total	5691.187	90			

ANOVA

2المحور

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	15.523	2	7.761	.120	.887
Intragruppes	5675.664	88	64.496		
Total	5691.187	90			

الفهرس

II.....	إهداء.....
III.....	الشكر.....
IV	الملخص:
V.....	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
ب.....	مقدمة:

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية
3	المطلب الأول: البيئة الداخلية وعناصرها
3	الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية
4	الفرع الثاني: أهمية البيئة الداخلية
5	الفرع الثالث: عناصر البيئة الداخلية:
8	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
8	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها
13.....	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية:
15.....	الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية:
16.....	الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية:
17.....	المطلب الثالث: علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية
18.....	الفرع الأول: تحليل نموذج سلسلة القيمة
20.....	الفرع الثاني: تحليل نموذج سلسلة القيمة المعدل
22.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول عناصر البيئة الداخلية والميزة التنافسية
22.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
29.....	المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
30.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول عناصر دور البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية لعمال مؤسسة رغوة

الجنوب - تقرت -

32.....	تمهيد:
33.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.....
33.....	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
33.....	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
35.....	الفرع الثاني: منهج الدراسة.....
35.....	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
35.....	الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة.....
39.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
40.....	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.....
40.....	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.....
41.....	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
42.....	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
42.....	المطلب الأول: تحليل النتائج المتوصل إليها.....
50.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
50.....	الفرع الأول: اختبار الفرضيات.....
56.....	الفرع الثاني: مناقشة النتائج.....
57.....	خلاصة الفصل:
59.....	الخاتمة:
63.....	قائمة المراجع.....
68.....	قائمة الملاحق.....
77.....	الفهرس.....