

## قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

بن يمينة خيرة\* ، يعقوب محمد\*\*

## الملخص:

إن المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها ، تواجه في بيئتها التنافسية تحديات مختلفة خاصة في الوقت الراهن أين أصبحت البيئة تمتاز بالتعقد و بالديناميكية المستمرة ، هذا ما يزيد من اهتمام المؤسسة لبيئتها التنافسية و التي تحتوي على مجموعة متغيرات تشكل عناصر التنافس و التي تفرز عادة تأثيرات على القرار الاستراتيجي للمؤسسة و على وضعيتها و مركزها التنافسي ، و عليه يتوجب على المؤسسة الجزائرية دراسة درجة تأثير عناصر بيئتها التنافسية من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب و أوضاع التنافس.

حيث في دراستنا استهدفنا مؤسسة "موبيليس" للاتصالات اللاسلكية الجزائرية ، فقمننا بدراسة مختلف تأثيرات عناصر البيئة التنافسية الناتجة عن المؤسسات المنافسة كمؤسسة "جيزي" و مؤسسة "نجمة" على الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، البيئة التنافسية، القرار الاستراتيجي.

تصنيف: JEL: M01، L10، M12

**Abstract :**

*The Economic institution of whatever kind, is facing in its competitive environment different challenges, especially at the moment when this environment is becoming constantly complicated and dynamic. This increases the organization interest which contains variables that shape competitive elements. These last create several effects on strategic decision and competitive position. Therefore, the Algerian institution has also to study the degree of influence of the environment competitive elements in order to determine the appropriate competitive strategic option and competitive positions.*

**Keywords :** strategic management, The competitive environment, the strategic decision,

\*- أستاذ محاضر "أ" ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، Benyamina1984@hotmail.com.

\*\* - أستاذ محاضر "أ" ، جامعة مصطفى اصطمبولي معسكر، الجزائر، Mohyagoub2000@gmail.com.

مقدمة :

في ظل الظروف الديناميكية المتغيرة و المعقدة التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن، يتطلب إدراك مختلف العناصر و التغيرات التي تشمل البيئة التنافسية، التي أصبحت تشكل جزءا في نجاح أو فشل المؤسسات فلا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بما فهي تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أنها تقدم مخرجاتها إليها، وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأحيان قد تشكل تهديدا على مصالح المؤسسة مما يعرقل من سير أعمالها ، أو تقدم فرصا إن اقتنصتها استطاعت أن تحقق أهدافها وتضمن موقعا تنافسيا هاما و بالتالي تتفوق على منافسيها.

كل هذا أصبح له تأثير كبير على عملية اتخاذ القرار و تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب ، و أصبحت الإدارة الإستراتيجية ملزمة على إعادة النظر في طريقة اتخاذه انطلاقا من مراعاة عوامل البيئية التنافسية ومدى تأثير و أهمية كل عنصر.

لذلك على المؤسسة إذا أرادت البقاء و النمو خاصة في الوقت الراهن ، عليها أن تقوم بدراسة بيئتها التنافسية ، وتهتم بأكثر العناصر المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي المناسب ، من أجل اقتناص الفرص و مواجهة التهديدات، ومتابعة التغيرات التي يمكن أن تحدث فيما بعد و التحكم فيها .

وعليه تمحورت إشكالية البحث في ما يلي :

إن البيئة التنافسية تتكون من عدة متغيرات كذلك تمتاز بالديناميكية و التغير، فهي تفرز عدة تأثيرات محسوبة أو غير محسوبة على المؤسسة ، وهذه الأخيرة بدورها تحاول تنمية استراتيجيات تمكنها من النجاح على المدى القريب و البعيد.

إذن : ما هو تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة؟ والى أي مدى يمكن للمؤسسة التحكم في ذلك؟

يمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو أثر عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة؟
- هل الحصة السوقية من بين أهم الأهداف و المؤشرات التي تتأثر بعناصر البيئة التنافسية؟.
- كيف يمكن للمؤسسة مواجهة أو الحد من تأثير البيئة التنافسية؟

الفرضيات :

- 1- إن تحديد درجة تأثير كل عنصر من عناصر البيئة التنافسية يمكن المؤسسة من معرفة وضعيتها التنافسية و بالتالي إتباع الخيار الاستراتيجي الذي يناسب ذلك.
- 2- إن الاستراتيجيات التنافسية تمكن المؤسسة من التحكم في تأثير عناصر البيئة التنافسية .

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا في سعيها إلى محاولة الربط بين تأثير عناصر البيئة التنافسية و تحديد العناصر الأكثر تأثيرا على مكانتها في السوق ، وبناءً على ذلك فإن الدراسة ستسهم في الآتي :

- 1- الإسهام في بلورة العلاقة بين حجم التأثير لعناصر البيئة التنافسية و محددات الخيار الاستراتيجي التنافسي في المؤسسات الجزائرية ومنها المؤسسات العاملة في القطاع الخدماتي للاتصالات اللاسلكية.
- 2- إن التوجهات المتزايدة لاندماج الاقتصاد الجزائري و محاولة تأهيله لاندماجه مع باقي الاقتصاديات أمام الانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية الذي سيزيد من حدة المنافسة في السوق المحلية، وهذا ما يستدعي من المؤسسات الخدمائية الجزائرية خاصة قطاع الاتصالات اللاسلكية الاهتمام المتزايد بتطبيقات الإدارة الإستراتيجية وبالتالي تبني خيارات إستراتيجية تنافسية تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي في السوق أو القطاع التي تنتمي إليه.
- 3- أخيراً تكتسب الدراسة أهميتها في أنها ستشكل موضوعاً يمكن الاعتماد عليه من خلال النتائج التي سوف نتوصل إليها ، وذلك في إعداد دراسات لاحقة في موضوعي التحليل التنافسي والخيار الاستراتيجي.

#### ✓ الدراسات السابقة :

• دراسة ( Joe.Bain, 1956 ) حيث قام بدراسة مختلف عناصر البيئة التنافسية خاصة حواجز الدخول و تأثيرها على إستراتيجية السعر في العديد من القطاعات منها (مصانع السيارات و الجرارات، مصانع مواد التنظيف، الكحول، مصانع تغليف المواد الغذائية ... ) حيث رتب أهمية حواجز الدخول حسب قوتها في الصناعة من 0 إلى 3 ، و خلصت دراسته إلى أن حواجز الدخول الأكثر قوة تعني أن الأسعار داخل الصناعة المعينة تفوق نسبة 10 بالمئة داخل القطاع التنافسي في حين أن الأسعار التي تتراوح بين 7 بالمئة و 4 بالمئة تكون حواجز الدخول متوسطة و ضعيفة.

• دراسة ( Robert D. Klassen ,Curtis P. McLaughlin 1966 )،

#### "The Impact of Environmental Management on Firm Performance"

في هذه الدراسة تم التطرق لأهمية دراسة البيئة و تأثير متغيراتها على أداء المؤسسة و تنافسيتها ونشرت هذه الدراسة في مجلة management science عام 1966 وتطرق لأهمية قياس اثر البيئة على المؤسسة من اجل ضمان الحفاظ على تنافسية هذه الأخيرة.

• دراسة (Harrington, et al., 2004) بعنوان "A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance"

ديناميكية عناصر البيئة على صياغة الإستراتيجية و الأداء بالإضافة إلى معرفة دور الموائمة الإستراتيجية في ذلك ، تكونت عينة الدراسة من 18 مؤسسة أمريكية تعمل في المجال الصناعي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لديناميكية عناصر البيئة على صياغة الإستراتيجية و أداء تلك المؤسسات ، و أن الموائمة الإستراتيجية و التكيف يعزز أثر ديناميكية البيئة على صياغة الإستراتيجية و أداء تلك المؤسسات.

• دراسة ( القصب ، 2005 ) بعنوان أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمؤسسة دراسة ميدانية لعينة من المستشفيات الخاصة بمحافظة عدن - اليمن . هدفت إلى بيان أثر البيئة الداخلية و متغيرات البيئة الخارجية ( التنافسية ) في المركز التنافسي للمستشفيات المبحوثة متمثلاً ( في الحصة السوقية و رضي المريض عن الخدمات المقدمة ) تكونت عينة الدراسة من فئتين هما ، المرضى بحجم (160 مريضاً ) و أعضاء مجلس الإدارة العليا لهذه المستشفيات البالغ عددهم ( 15 ) . وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة تأثير معنوية للمتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية في المستشفيات

المبحوثة ومركزها التنافسي متمثل في (الحصة السوقية ، رضى المريض)، كما أن التكنولوجيا الطبية المتقدمة المتوفرة في المستشفيات المبحوثة منحتها فرصة من جلب عدد كبير من المرضى سواء من وجهة نظر المرضى أجاب 97.5 % من أفراد العينة بالإيجاب حول هذا المتغير ومن وجهة نظر الإدارة العليا في تلك المستشفيات حيث كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4.16) وهو يدل على أن هناك إجماعاً في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير .

• دراسة (Wong, et.al, 2011) بعنوان "The contingency effects of uncertainty on the relationship between supply chain environmental integration and operational performance" هدفت إلى بيان الأثر الموقفي للاضطراب لعناصر البيئة على العلاقة بين تكامل استراتيجية سلسلة التوريد و الأداء العملياتي ، تكونت عينة الدراسة من (151) مصنعا تايلنديا للدراجات وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير الاضطراب لعناصر البيئة على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد و الأداء التشغيلي .

### نموذج الدراسة :

تم الاستعانة بالاقتصاد القياسي في الجانب التطبيقي بهدف نمذجة العلاقة بين المتغيرات المؤثرة (عناصر البيئة التنافسية: الخاصة بمؤسسة "جيزي" و مؤسسة "نجمه" ) و المتغير التابع (الحصة السوقية : الخاص بمؤسسة "موبيليس" ) و لتسهيل ذلك تم الاعتماد على مجموعة تطبيقات برنامج EVIEWS7 .

أما في ما يخص عناصر الدراسة فقد تم الاعتماد على سلاسل زمنية لتطور كل من : متغيرات عناصر البيئة التنافسية التي اعتمدنا عليها كمتغيرات مستقلة و تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس كمتغير تابع على شكل بيانات سداسية خلال الفترة الممتدة من 2004-2013 و هي الفترة المشتركة بين مؤسسات الاتصال اللاسلكي الثلاث و التي تحصلنا عليها من النشرات الدورية لمؤسسات الاتصال و من سلطة الضبط للبريد و المواصلات و المراسد و المواقع الالكترونية.

### و عليه سوف نحاول معالجة هذا البحث من خلال العناصر التالية :

- 1- الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و أهميتها.
- 2- البيئة التنافسية للمؤسسة و خصائصها.
- 3- القرار الاستراتيجي و أهمية تحديد الخيار المناسب.
- 4- الحصة السوقية كمحدد للخيار الاستراتيجي التنافسي .
- 5- دراسة تأثير عناصر البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة "موبيليس".

### 1- الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و خصائصها:

ظهرت الإدارة الإستراتيجية على غرار نشوء الفكر الاستراتيجي الذي تطور مع استعداد المدراء و الإستراتيجيون في التفكير حول تفاعل المؤسسة مع البيئة و مختلف عناصرها و أنواعها و أبعادها ، فحسب رأي (Ansoff,1965) و الذي يعتبر من المنظرين الأوائل في التفكير الاستراتيجي، أين ركز بالربط بين منتجات المؤسسة و أسواقها و إن كل القرارات الإستراتيجية التي ترتبط ببيئة المؤسسة يجب دراستها ( Jean-Robert Alcaras,Patrick Gianfaldoni,2004,p166

و لا بد على إدارتها الإستراتيجية أن تتميز بمجموعة خصائص:

-إدارة إستراتيجية مرنة: حتى تستطيع الإدارة الإستراتيجية بناء مؤسسة قادرة و ناجحة و متفوقة في بيئة ديناميكية متطورة و حركية و معقدة يجب أن تتصف بالمرونة.( Marc Ingham,1995,p368)

-إدارة إستراتيجية مبدعة تعتمد على المعرفة : يجب أن تعتمد و تركز الإدارة الإستراتيجية على السعي نحو المعرفة التي تشمل جميع المستويات و الميادين، فكل التحولات الحالية تدعو المؤسسات التركيز على اقتصاد المعرفة ( - Joanna Pomian,2002,p633)، كذلك تغيير طريقة التفكير و الذي لن يأتي إلا بالإبداع و الابتكار و استخدام الطرق الخلاقة لحل المشكلة.

-إدارة إستراتيجية مسؤولة: فحسب وجهة نظر (Carroll,1979) هناك أربعة مسؤوليات أساسية يجب على مدراء المؤسسات مراعاتها و هي مسؤوليات اقتصادية، قانونية، اجتماعية، حسن التقدير و التميز. ( Jean – Jacque ROSE ,2006,p160)

## 2- البيئة التنافسية للمؤسسة و تأثيراتها :

إن البيئة عبارة عن مجموعة عناصر تؤثر على المؤسسة ، حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة مختلف العناصر المكونة للبيئة التنافسية و محاولة تحليلها لان ذلك يمكن المؤسسة من فهم تركيبة وديناميكية البيئة وتحديد مختلف العوامل بدقة التي ينبغي التركيز عليها كعوامل الجذب و الاستقطاب ( نعمة عباس خضير الخفاجي،2010،ص108)، والتعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم و اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية و هما :

- الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها (دروكر؛ ترجمة الكبيسي، عامر الجلي، راقية رؤوف،1990،ص23)، فقد عرفت الفرصة بأنها الافتراضات التي تحمل عواقب ايجابية ، كذلك تمثل كل الاحتمالات التي تقدمها البيئة الخارجية و التي تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها و تقليص ضعفها.( Arnaud Pelletier,Patrick Cuenot,2013,p215)

- المخاطر و التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها. كذلك أهم شيء هو أن يتم تحديد أكثر عوامل النجاح التي ممكن أن تحدث تطور للمؤسسة (Stefan Michel,Marianne Petitpierre,2010,p154)

ويطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة النشاط(المهام). فتتعلق هذه المفاهيم من مجمل المتغيرات و العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها المنافسين و الموردين ، العملاء ، و المقرضين، أصحاب الأسهم و مجمل مجموعات الضغط المباشر على المؤسسة ، ويرى (Daft,2001) أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة و أهدافها" ، و يعتبر مفهوم البيئة التنافسية الأكثر تناسبا مع مجال التنافس في الصناعة، والذي تتنافس فيه المؤسسات فتتضمن مجموعة من القوى و العناصر و المتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها.

## خصائص البيئة التنافسية :

- إن البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة قد تمتاز بالبساطة أو التعقيد من جهة و من جهة أخرى بالاستقرار أو التغير، فقد وصف "أنسوف" (Michel MARCHESNAY,1997,p84) منذ بداية السبعينات تغيرات البيئة

"بعدم الاستمرارية أو المفاجآت الإستراتيجية"، فدراسة و معرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يعتبر مفتاح لاتخاذ القرارات و بناء الإستراتيجية الملائمة ، مما يستلزم الدراسة و المتابعة باستمرار.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية و تغير نذكر من بينها ما يلي :

- التغيرات التقنية : التكنولوجيا الحديثة ، الطرق الجديدة في الإنتاج،تغيير في طرق التوزيع،فوجود تكنولوجيا معينة قد تخلق فرصا أو تهديدا ، مثلا الاعتماد على تكنولوجيا الأقمار الصناعية تعتبر تهديدا للشبكات التلفزيونية المحلية ، كذلك المتغيرات المعلوماتية و المعرفية ( طاهر محسن منصور ألعالي،وائل محمد صبحي إدريس،2007،ص258).
- التغيرات الاقتصادية و السياسية العالمية ،التغيرات على مستوى البلد. Gérard (GARIBALDI,2001,p151)
- التغيرات الاجتماعية و السلوكية ،التغيرات السياسية و القانونية ، حيث تتمثل في مختلف القيود التي تتخذها الحكومة و التي تؤثر على نشاط المؤسسات كالجمارك و الضرائب...الخ.(أمين عبد العزيز حسن،2001،ص66)

#### تأثيرات البيئة التنافسية:

إن معرفة درجة التأثير لقوى التنافس تساهم في بناء إستراتيجية تنافسية ناجحة بإدراك نقاط القوة و الضعف، من أجل تقوية موقعها التنافسي:

- **حدة المنافسة بين المتنافسون الحاليون** :تمثل حدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأخرى لتحديد جاذبية الصناعة ، ومن أهم العوامل المؤثرة في حدة التنافس ما يلي:(عدد المنافسين،العلامات التجارية،تكلفة التحول،حجم المؤسسات،هامش الربح،ثقافة العميل، مرونة الإنتاج،تكلفة الخروج من الصناعة).

- **تهديد الداخلين الجدد** : أن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة حاليا بمعنى ترتبط درجة تأثير التهديد من دخول منافسين جدد بعنصرين هامين فكلما يكون و ،جودهما منخفض يكون التهديد منخفض:(Jean-Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI,2008,p96)

- حواجز الدخول في القطاع منخفضة - عدم وجود مخاوف من ردادات الفعل.
- تهديد المنتجات البديلة**: ويزداد تهديد السلع البديلة إذا كانت رغبات المستهلك تشبع بسهولة بمنتجات أخرى من خلال العلاقة ( تكلفة - جودة)، وكذلك إذا كانت المنتجات تعتمد على تكنولوجيات جديدة.

-**قوة مفاوضة الموردين** : إن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين،و ترتبط قوة الموردين بثلاث عناصر أساسية هي طبيعة مجموعة الموردين( متمركزين، إمكانية التكامل الخلفي) و طبيعة المدخلات ( إذا كانت تمثل عناصر أساسية في عملية الإنتاج) كذلك التكاليف ( التحول من مورد إلى آخر تكون التكاليف مرتفعة ) Armand (Payan et autres,1999,p151)

-**قوة مفاوضة المستهلك**: يعتبر المستهلكين من أهم قوى المنافسة حيث تعتبر القوة التفاوضية لهم عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي، ويزداد قوة مفاوضة المستهلكين في الحالات التالية: (Jean -louis MAGAKIAN, Marielle Audrey Payaud,2007,p97)

- تركيز كبير لدى المستهلكين، نمطية المنتجات المشتراة وعدم تمييزها، انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى .

**3-القرار الاستراتيجي و أهمية تحديد الخيار المناسب :** قام هربرت سايمون بتوضيح طبيعة القرارات التي تواجه المؤسسة من حيث القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة فهذه الأخيرة تكون غير متكررة في المؤسسة و تتميز بدرجة كبيرة بعدم التأكد، وتحتاج إلى معلومات لكن يصعب التنبؤ بها وذلك لارتباطها بالمستقبل، وتمثل في القرارات الأعدق لأنها ترتبط بمتغيرات عديدة، وتعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقويمه ورؤيته في وصف المشكلة و اختيار المعلومات و اكتشاف الحل الملائم، كذلك تحتاج إلى طرق و مناهج طريقة إعادة الهندسة (Florent A. Meye, Pratiques de benchmarking, 2011, p50)، ومن هنا وصفها بعض الكتاب مثل جيور GEOR بأنها قرارات إبداعية، وهذه القرارات تكون ذات طابع استراتيجي، وهي قرارات اختيار أفضل بديل استراتيجي ( Gary JOHNSON ,kevan SCHOLEs ,2000,p20) . لان الإبداع يعتبر وسيلة للاختلاف عن المنافسة الموجودة داخل القطاع و له علاقة مع الميزة التنافسية. (Séverine Le Loarne, Sylvie, 2011, p12)

#### المشاكل التي تعيق عملية اتخاذ القرار :

كثيرا ما يجد الإداري نفسه معرضا لكثير من العوائق أمام الوصول إلى القرار المناسب وهذه العوائق تتمثل فيما يلي:

- عوائق متعلقة بمتخذ القرار مثل: القيم والميول الشخصية، المستوى الثقافي، الاعتبارات السياسية، والمعلومات المفضلة و المؤثرة في القرار، و رغبات القيادة.. (سهيل عبيدات، 2007، ص72)

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها

- عدم القدرة على تحديد الأهداف . ( احمد ماهر، 1999، ص55)

- عدم القدرة على تقييم البدائل لعدم مراعاة عدة اعتبارات أثناء عملية التقييم مثل (مدى قدرة كل الحل على إنهاء المشكلة، إمكانية تنفيذ البديل، التكاليف المالية التي يتطلبها البديل..). ( عبد الغني بسيوني عبد الله، 1992، ص297)

- صعوبة الاختيار و المفاضلة بين البدائل لعدم مراعاة المعايير المساعدة في عملية المفاضلة مثل درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل، البديل الذي يحقق السرعة المطلوبة، الموارد المتاحة و قيودها، درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل. (جميل أحمد توفيق، 1986، ص116).

- نقص المعلومات و البيانات اللازمة حول عملية اتخاذ القرار أي نقص المعلومات حول ( المشكلة محل الدراسة و كذلك الفترة الزمنية، الاعتبارات النوعية... ) ( بشير العلاق، 1998، ص151) .

## 4- الحصة السوقية كمحدد للخيار الاستراتيجي التنافسي :

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تختار إستراتيجية تنافسية مناسبة مع أوضاع ميدان التنافس لتحقيق التفوق التنافسي ، و تعرف الإستراتيجية التنافسية التي تخص ميدان التنافس على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف (فلاح حسن عداوي الحسني،2000،ص17). و باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين فإن الإستراتيجية التنافسية تثير التساؤلات التالية:

هل يجب أن تنافس المؤسسة على أساس معيار التكلفة المنخفضة ، و بالتالي السعر الأقل لمنتجاتها؟ أم يجب التنافس على أساس تمايز منتجاتها على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل: الجودة أو خدمة العملاء.  
هل يجب أن تكون المنافسة على أساس الند للند مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق؟ أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق بشرط أن يكون مضموناً و مربحاً؟

و عليه يهتم المدراء و الإستراتيجيون بدراسة و تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة و معرفة تأثير كل قوى التنافس لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و قدرتها على مقاومة التهديدات و هذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من تغيرات ايجابية و سلبية. (جمال الدين المرسي و آخرون،2002،ص53)

لذلك لا بد للمؤسسات من إيجاد أدوات تحدد و تقيس مستوى تفوقها و أدائها بالنسبة لمنافسيها،و إن أهم العناصر التي تحدد المركز التنافسي هي الحصة السوقية ، و إن الحصة السوقية تعتبر واحدة من أهم أدوات الرقابة التسويقية التي تستخدمها المؤسسة في هذا المجال ، كذلك في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب مع أوضاع التنافس مقارنة بباقي المنافسين.

إذن من اجل أن تحاول المؤسسة فرض تواجدها في السوق و الحفاظ على مركزها التنافسي،عليها أن تنمي استراتيجيات تنافسية تتوافق مع التغيرات البيئة و تكسبها مزايا تنافسية مقارنة بباقي المنافسين ، و لا يتحقق ذلك إلا إذا أدركت تأثيرات عناصر البيئة التنافسية و تمكنت من معرفة درجة تأثير كل عنصر و التغير في ذلك من خلال قياس حجم التأثير و درجة التأثير على حصتها السوقية ، حيث تعتمد في ذلك على آليات الاقتصاد القياسي كمنهج كمي يترجم التأثير الذي تطرحه البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال بناء نموذج يشمل مختلف المتغيرات.

## 5-دراسة تأثير عناصر البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة " موبيليس ":

إن قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر يشهد تطورا كبيرا و سريعا للغاية، حيث يقترب عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال من العدد الإجمالي لسكان الجزائر هذا ما يزيد من حدة المنافسة.

من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة العمومية الجزائرية للاتصالات اللاسلكية "موبيليس"\*، والتي هي محل دراسة الحالة في هذا البحث ، السعي للتموقع داخل هذه السوق،من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية ، وهذا الأمر

\* - ظلت الدولة محتكرة لقطاع البريد والمواصلات حتى سنة 2000 ، ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها غياب المنافسة ، تمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون ، وكذا خدمات سيئة وبطيئة، كل هذا انعكس سلبا على أداء هذا القطاع محليا وبالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة ، و من نتائج الإصلاحات ظهور مؤسسة

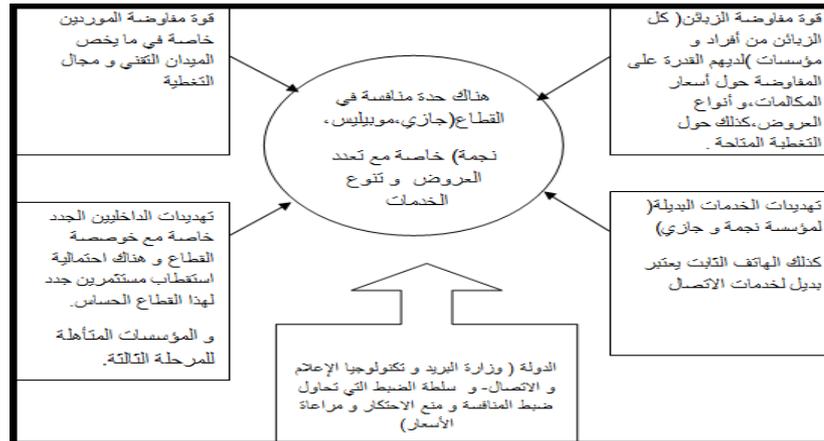
يقتضي وجود إدارة إستراتيجية داخل المؤسسة تضع في قمة هرم أولوياتها تحقيق التفوق و التميز على المنافسين، من خلال العمل على إتباع استراتيجيات تنافسية تتلائم مع تغييرات البيئة التنافسية ، وكل هذا لا يتحقق إلا بدراسة عوامل البيئة التنافسية و محاولة السيطرة على كل التأثيرات .

و تتجلى أهمية الدراسة في سعيها إلى محاولة الربط بين العناصر المؤثرة في البيئة التنافسية لقطاع الاتصالات و كيفية تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب و ذلك من خلال قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية و معرفة درجة تأثير كل عنصر على الحصة السوقية للمؤسسة.

## 1- البيئة التنافسية و قوى التنافس :

تعتبر البيئة التنافسية لمؤسسة موبيليس بيئة ديناميكية ومتغيرة ، و إن المؤسسة تنشط في قطاع يمتاز بجاذبية كبيرة و بمنافسة شديدة ، حيث أن قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر هو قطاع حديث النشأة و يمتاز بقابلية استهلاك عالية جدا ، لذلك كل منافس يسعى إلى استقطاب أكبر عدد من المشتركين هذا ما يزيد من حدة المنافسة.و الشكل التالي يوضح قوى التنافس المختلفة لمؤسسة "موبيليس"

شكل رقم 1 يمثل قوى التنافس لمؤسسة موبيليس في قطاع الاتصالات اللاسلكية .



المصدر : من إعداد الباحثين.

## 2- تعريف و تحديد المتغيرات المفسرة للنموذج :

إن عملية تحديد و اختيار المتغيرات المؤثرة تمت انطلاقا من بيئة التنافس في قطاع الاتصالات اللاسلكية، حيث قمنا بجمع المعطيات حسب توفرها من مصادر مختلفة من أجل الوصول إلى أهم العناصر الكافية في بناء النموذج القياسي.

و لتحديد درجة التأثير لعناصر التنافس على الخيار الاستراتيجي المناسب الواجب إتباعه، ركزنا على الحصة السوقية كمتغير تابع ، لان سوق الاتصالات اللاسلكية في حالة تشعب و تبقى المنافسة حول الحصة السوقية أو الأخذ من حصة المنافسين هي أكبر هدف استراتيجي، و عليه فقد ركزنا على :

موبيليس في أوت من سنة 2003 كمؤسسة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر بـ : 100.000.000 دج، حيث يقع مقرها الاجتماعي بحي سيدار شارع بلقاسم عماني، حيدرة الجزائر العاصمة . و لها مؤسستين مافستين في هذا القطاع هما مؤسسة "نجمة" و مؤسسة "جيزي".

1- الحصة السوقية للمؤسسة المدروسة "موبيليس" باعتبارها المتغير التابع.

2- أما المتغيرات المفسرة للنموذج أو المتغيرات المستقلة (المؤثرة) فتمثلت في العناصر التي تخص كل من المؤسسات المنافسة "مؤسسة الاتصالات اللاسلكية جيزي" و "مؤسسة الاتصالات اللاسلكية نجمة" فركزنا على المتغيرات التالية : (الحصة السوقية، عدد المشتركين، نقاط البيع، نقاط التغطية)

و عند تقديرنا للنموذج علينا الأخذ بعين الاعتبار عدم استقلالية المؤسسات المنافستين فيما بينهما بحكم أنهما تنشطان وتتنافسان في نفس القطاع ( قطاع الاتصال اللاسلكي) ، لذلك وحرصا منا على الحصول على نتائج أكثر دقة وأكثر منطقية وجب دراسة تأثير كل مؤسسة على حدا لان بناء النموذج يتطلب استقلالية المتغيرات في ما بينها.

وعليه سنبنى نموذج يتعلق بكل مؤسسة منافسة و في كل نموذج ندرس تأثير المتغيرات على الحصة السوقية للمؤسسة "موبيليس" و التي هي محل الدراسة.

3- قياس تأثير متغيرات مؤسسة "جيزي" على مؤسسة "موبيليس":

- صياغة و تقدير النموذج القياسي<sup>†</sup>: بعد معالجة البيانات بالبرنامج الإحصائي (EVIEW7)، تظهر نتائج

تقدير النموذج الخطي من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 1 يمثل نتائج تقدير النموذج الخطي لمؤثرات مؤسسة جازي على الحصة السوقية لموبيليس.

Variable	co	Std-error	T-S	Prob
c	84.19	4.06	20.70	0.00
ABOOTA	0.18	0.30	0.60	0.55
BTSOTA	-2.74	0.55	-4.89	0.00
PMOTA	-0.77	0.05	-14.72	0.00
PVOTA	-0.03	0.01	-1.67	0.11

R<sup>2</sup> : 0.96  
A R : 0.95  
F.St : 125.08  
Pro F : 0.00  
D.W : 1.79

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج (EVIEW7) بالاعتماد علي الملحق

و من خلال المعطيات المقدمة من البرنامج يمكننا تقدير نتائج النموذج<sup>‡</sup> وفق ما يلي :

$$PM = 84.19 + (0.18) ABOOTA_i - (2.74) BTSOTA_i - (0.77) PMOTA_i - (0.03) PVOTA_i$$

$$(t=20.7) \quad (t=0.6) \quad (t= - 4.89) \quad (t= -14.62) \quad (t= -1.67)$$

$$R \text{ squared } (R^2) = 96.71 \% \quad F\text{-statistic} = 125.08 \quad N = 22 \quad K = 5$$

حيث أن:  $t_i$  : تمثل الزمن أي قيمة المتغير في السنة ( $t_i$ ).

<sup>†</sup> يتم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الخطي في تقدير النموذج القياسي الخاص بالحصة السوقية لمؤسسة موبيليس، و باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية (MCO) و التي تعتبر من أحسن الطرق لتقدير النماذج الخطية ، ويتم ذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (EVIEW7).

<sup>‡</sup> R squared (R<sup>2</sup>) : معامل التحديد، N : عدد المشاهدات. F-statistic : إحصائية فيشر، t : تمثل إحصائية ستيودنت .

✓ PM تمثل الحصة السوقية ب%.

✓ (ABOOTA) تمثل عدد المشتركين لمؤسسة جيزي و المقدر ب (المليون).

✓ (BTSOTA) تمثل نقاط التغطية لمؤسسة جيزي مقاسة بالآلاف.

✓ (PMOTA) تمثل الحصة السوقية لمؤسسة جيزي ب% .

✓ (PVOTA) تمثل نقاط البيع لمؤسسة جيزي و المقدر بالآلاف.

(B<sub>0</sub>, B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>) تمثل معاملات النموذج.

وبعدما قمنا بالدراسة الإحصائية<sup>8</sup> للنموذج المقدر : تحصلنا على النتائج التالية :

كل من المتغيرين المستقلين (عدد المشتركين و عدد نقاط التغطية) ليس لهم معنوية إحصائية عند درجة المعنوية 5% في تفسير المتغير التابع و بالتالي كلا المتغيرين ليس لهما تأثير على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس. و عليه يجب إزالتها و تعديل النموذج.

- تقدير النموذج المعدل : بعد إزالة المتغيرات التي ليس لها معنوية إحصائية نحصل على النموذج التالي :

جدول رقم 2 يمثل تقدير النموذج بعد إزالة عدد المشتركين ABOOTA و عدد نقاط التغطية PVOTA.

Variable	co	Std-error	T-S	Prob
c	87.17	3.02	28.84	0.00
BTSOTA	-2.70	0.18	-14.29	0.00
PMOTA	-0.80	0.03	-20.56	0.00
R <sup>2</sup> : 0.96 D.W : 1.52				
A R : 0.95				
F.St : 237.38				
Pro F : 0.00				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (EViews7). بالاعتماد على الملحق 2

من خلال النتائج المقدمة من البرنامج يمكننا صياغة النموذج التالي :

$$PM = 87.17 - (2.70) BTSOTA_i - (0.80) PMOTA_i$$

$$T = 28.84 \quad t = -14.29 \quad t = -20.56$$

$$R \text{ squared } (R^2) = 0.9615 \quad F\text{-statistic } 237.38 \quad N = 22 \quad k = 3$$

و بعد اختبار معنوية المعاملات باستخدام إحصائية ستودنت  $T$ ، وجدنا أنه كلا المتغيرين المتمثلين

<sup>8</sup> - حيث يتم اختبار النموذج المقدر باستعمال معايير إحصائية التي تهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعاملات النموذج فيتم اختبار معنوية المعاملات باستخدام إحصائية ستودنت  $T$ . فنقوم باختبار معنوية المعاملات بمقارنة  $T_{cal}$  المستخرجة من النموذج المتحصل عليه مع  $T_{tab}$  الموجودة في جدول ستودنت بدرجة حرية  $N-K$  ( حيث  $K$  عدد المتغيرات، و  $N$  عدد المشاهدات ) و عند درجة المعنوية 5% ، حيث كل معامل تكون إحصائية  $T_{cal}$  الخاصة به أقل من  $T$  الموجودة في جدول ستودنت نقول عنها أنها لا تملك معنوية إحصائية.

في نقاط التغطية و الحصة السوقية لمؤسسة جيزي لهما معنوية إحصائية و بالتالي يؤثران في الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس (PM).

أما بالنسبة لاختبار و تحليل المعنوية الكلية للنموذج :

باستخدام معامل التحديد  $R^2$  وإحصائية فيشر (Fisher)  $F$ . تحصلنا على ما يلي :

- باستخدام معامل التحديد  $R^2$  : نجد من النموذج أن  $R^2$  يساوي 96.15 % ، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 96.15% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ( الحصة السوقية لموبيليس)، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة و بالتالي النموذج قوي جدا ويفسر تقريبا كل التغيرات الحاصلة في المتغير التابع .

- باستخدام إحصائية فيشر  $F$  لاختبار معنوية الانحدار ككل \*\* :

نلاحظ أن القيمة الجدولية  $F_{cal}=125$  هي أكبر من من القيمة الجدولية  $F_{tab}=3.52$  و عليه نقبل الفرضية البديلة  $H1$  التي تنص على انه يوجد معامل واحد على الأقل لا يساوي الصفر ما يدل على وجود علاقة خطية معنوية بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، إذن النموذج ككل له معنوية إحصائية .

4- قياس تأثير متغيرات مؤسسة "نجمة" على مؤسسة "موبيليس"

نتبع نفس الخطوات السابقة في صياغة و تقدير النموذج القياسي، و بعد تعديله أي بعد إزالة العناصر التي

ليست لها معنوية إحصائية تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم 3 يمثل تقدير النموذج الخطي بعد إزالة  $BTSWTA$  و  $PVWTA$ .

Variable	co	Std-error	T-S	Prob
c	21.60	2.28	9.45	0.00
ABOWTA	-4.19	0.92	-4.55	0.04
PMWTA	1.72	0.36	4.70	0.03
R <sup>2</sup> : 0.59		D.W : 1.63		
A R : 0.54				
F.St : 11.05				
Pro F : 0.00				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (EVIEWS7). بالاعتماد على الملحق 3

و من خلال النتائج المقدمة في البرنامج يمكننا كتابة النموذج التالي :

$$PM = 21.60 - (4.19) ABOWTA + (1.72) PMWTA$$

$$t = 9.45 \quad t = -4.55 \quad t = 4.70$$

$$R\text{-square}(R^2) = 0.5957 \quad F\text{-statistic} = 11.05 \quad N=18 \quad k=3$$

\*\*-نستعمل إحصائية فيشر لاختبار معنوية الانحدار ككل وذلك من خلال الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم :  $H_0 \quad B_0=B_1=B_2=B_3=B_4=B_5=0$

الفرضية البديلة :  $H_1 \quad B_0 \neq 0, B_1 \neq 0, B_2 \neq 0, B_3 \neq 0, B_4 \neq 0, B_5 \neq 0$

أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد غير معدوم .

يتم مقارنة القيمة المحسوبة  $F_{cal}$  المقدر ب 125 من النموذج ، مع القيمة الجدولية  $F_{tab}$  حيث يتم استخراجها من جدول فيشر  $F$  و عند مستوى معنوية 5% و درجة الحرية للبيسط و المقام كما هو مبين في العلاقة التالية :

$$F_{19}^2 = 3.52 \quad \text{و} \quad F_{n-k-1}^k = F_{22-2-1}^2$$

و عليه بعد اختبارنا لمعنوية معاملات النموذج وجدنا كل من المتغيرين المستقلين لمؤسسة نجمة (عدد المشتركين والحصة السوقية) لهما معنوية إحصائية، أي كلاهما يؤثران في الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس، وباستخدام معامل التحديد  $R^2$  : نجد من النموذج أن  $R^2$  يساوي 59.57 % ، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 59.57 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ( الحصة السوقية لموبيليس)، وهي نسبة معتبرة و بالتالي النموذج يفسر تقريبا التغيرات الحاصلة في المتغير التابع

#### 5- دراسة تأثير العناصر الداخلية لمؤسسة موبيليس على حصتها:

استكمالاً لما درسنا سنقوم بدراسة تأثير العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة "موبيليس" على حصتها السوقية ، من خلال بناء نموذج يشتمل على العناصر التي تمتلكها المؤسسة كعناصر قوة تنافسية و تأثيرها على حصتها السوقية ، ثم مقارنتها مع تأثير عناصر البيئة التنافسية ، و ذلك من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي المناسب و أوضاع التأثير .

بنفس الطريقة قمنا بصياغة النموذج بعد تعديله حسب ما يلي :

جدول رقم 4 يمثل تقدير النموذج بعد إزالة المتغيرات التي لا تمتلك معنوية إحصائية.

Variable	co	Std-error	T-S	Prob
c	24.40	2.05	11.86	0.00
ABOATM	0.73	0.27	2.65	0.01

$R^2$ : 0.26  
D.W: 0.58  
A R: 0.22  
F.St: 7.05  
Pro F: 0.01

المصدر : من إعداد الباحثين حسب نتائج البرنامج **views7**. بالاعتماد على الملحق 4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير المستقل الموجود في النموذج و المتمثل في عدد المشتركين له معنوية إحصائية و احتمال وجوده في النموذج مقبول عند مستوى معنوية 5% ، غير أنه و بالرجوع إلى المعنوية الكلية للنموذج نجد أن معامل التحديد  $R^2$  (R-squared) ضعيف إذ بلغت قيمته 26.07% ما يعني أن المتغير المستقل لا يفسر سوى هذه النسبة من التغير الحاصل في الحصة السوقية.

هذا يقودنا إلى الحكم أن المتغيرات الداخلية لمؤسسة "موبيليس" تأثيرها غير قوى على حصتها السوقية، حيث تبقى الحصة السوقية لموبيليس مرهونة بتأثيرات عناصر البيئة الخارجية و بحصص المنافسين وتوجهاتهم في السوق .

تحليل النتائج و تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي:

بعد قيامنا بتحليل العناصر المؤثرة تحصلنا على عدة متغيرات تشمل البيئة التنافسية و التي تؤثر على

الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" وفق النتائج التالية :

بالنسبة لمؤسسة "جيزي" و بعد بناء النموذج القياسي و تحليله تحصلنا على النتائج التالية :

- هنالك تأثير لكل من الحصة السوقية و نقاط التغطية لمؤسسة "جيزي" كمتغير مستقل على الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" كمتغير تابع.

حيث هنالك تأثير قوي نظرا لوجود ارتباط قوى بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. وجدنا  $R^2$  يساوي 96.15 %.

أما من حيث العناصر الأكثر تأثيرا على حصة موبيليس من السوق فان درجة تأثير نقاط التغطية تعتبر أكثر العناصر تأثيرا ب 2.7 % حيث هناك وجود علاقة عكسية بين المتغير التابع و المتغير المستقل أي كلما زادت عدد نقاط التغطية بوحدة واحدة ، تنقص الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" ب 2.7 %.

و عليه فان درجة تأثير نقاط التغطية هي أكثر العوامل تأثيرا بالنسبة لمؤسسة جازي.

بالنسبة لمؤسسة "نجمة" و بعد بناء النموذج القياسي و تحليله تحصلنا على النتائج التالية :

- هنالك تأثير لكل من الحصة السوقية و عدد المشتركين كمتغير مستقل لمؤسسة "نجمة" على الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" كمتغير تابع.

حيث هنالك تأثير متوسط نظرا لوجود ارتباط غير قوى بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. حيث وجدنا  $R^2$  يساوي 59.57 بالمئة.

أما من حيث درجة تأثير كل عنصر وفقا للنموذج أنه :

- درجة تأثير عدد المشتركين 4.19 % . حيث وجدنا علاقة عكسية أي كلما يزيد عدد المشتركين بوحدة واحدة تنقص الحصة السوقية لمؤسسة "موبيليس" ب 4.19 %.

أما بالنسبة لتأثير عناصر البيئة الداخلية :

حسب تقديرنا للنموذج الخاص بمؤسسة "موبيليس" :

و وجدنا أن تأثير المتغير المستقل المتمثل في عدد المشتركين لمؤسسة "موبيليس" هو أكثر العوامل تأثيرا في الحصة السوقية لها. ولكن بتأثير ضعيف حسب  $R^2$  أقل من المنتصف 0.26 %.

و بصفة عامة فان المؤسسة في مرحلة حرجة لان تأثيرات البيئة الخارجية أكبر من تأثيرات البيئة الداخلية حسب معامل التحديد للنماذج.

فان مؤسسة "موبيليس" مهما حاولت الاستثمار من خلال التركيز على نقاط البيع و نقاط التغطية الخاصة بها من أجل أن تزيد عدد مشتركها إلا أن هذا يبقى حل غير ملائم لان تأثير البيئة التنافسية كبير حسب معاملات التحديد أي أن المنافسة تصبح حادة و تشمل اقتطاع المنافسين من حصص بعضهم ، حيث يهدد حصة مؤسسة موبيليس من السوق ، و عليه فان الإستراتيجية التنافسية الأنسب لمؤسسة "موبيليس" هي إستراتيجية التمييز في العروض المطروحة.

## خاتمة :

إن الاستراتيجيات التنافسية تخص ميدان التنافس و تأثيراته، و أن الوضعية التنافسية لمؤسسة موبيليس في حالة حرجة أين تأثير عناصر البيئة التنافسية أكبر من تأثير العناصر التي تعتمد عليها ، حيث من خلال تحليلنا للنماذج المقترحة توصلنا إلى أن المؤسسات المنافسة لمؤسسة "موبيليس" تؤثر عناصرها حيث أكثر العناصر تأثيرا هي نقاط التغطية لمؤسسة " جيزي" و عدد المشتركين لمؤسسة "نجمة" ، مثلا مؤسسة جيزي تركز على نقاط التغطية نظرا لأنها طرحت عروض عديدة وجدت إقبال في السوق أين ألزم عليها توسيع نقاط التغطية و توفير الشبكة اللاسلكية و كل هذا يؤثر على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس ، أما تأثير عدد مشتركى مؤسسة نجمة على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس نتج عن ارتفاع عدد مشتركى مؤسسة نجمة و الذي زاد من جراء اعتمادها على تشكيلة من العروض المتنوعة منذ دخولها السوق الجزائري، لذلك لا بد على مؤسسة موبيليس خاصة في هاته الفترة السعي إلى تمييز عروضها و خدماتها من خلال إتباع إستراتيجية التمييز في العروض و الخدمات مع التركيز على عنصر التغطية من أجل تقوية الوضع التنافسي و بالتالي التحكم أكثر في تأثير عناصر البيئة التنافسية و ذلك من خلال :

- تقديم عروض أكثر جاذبية و ملائمة للزبائن من حيث :
- قيمة وحدة المكالمات .
- عدد الوحدات الممنوحة.
- نوع الخدمة المقدمة.
- وضع امتيازات تخص المكالمات نحو مختلف الشبكات الأخرى.
- الاستثمار أكثر في توفير شبكة التغطية لأنها عنصر هام جدا في قطاع الاتصال اللاسلكي.
- توفير نقاط البيع من أجل تسهيل الحصول على المنتجات و الخدمات.
- الاستثمار في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الجديدة لجعل العروض و الخدمات تتميز بسرعة الإتاحة، مع التركيز على استعمالات الانترنت.
- الاستثمار في خدمات الجيل الثالث.

إذن إن الإستراتيجية التنافسية التي تبنق أو تصاغ من فهم تأثير عناصر البيئة التنافسية هي أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تقوي الوضع التنافسي لأي مؤسسة و بالتالي التحكم في تأثير البيئة التنافسية.

- **المراجع باللغة العربية :**
  - احمد ماهر،(1999)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
  - أمين عبد العزيز حسن(2001) ، إدارة الأعمال و تحديات القرن 21 ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة.
  - بشير العلاق،(1998) ، أسس الإدارة الحديثة:نظريات و مفاهيم .ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
  - جمال الدين المرسي و آخرون،(2002) ،التفكير الاستراتيجي و الأدلة الإستراتيجية ،منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
  - جميل أحمد توفيق،(1986)، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت.
  - دروكر؛ ترجمة الكبيسي، عامر الجلي، راقية رؤوف(1990)، " الإدارة بالنتائج: المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرارات"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد.
  - سهيل عبيدات (2007)، إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
  - طاهر محسن منصور أألغالي، وائل محمد صبحي إدريس(2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن عمان .
  - عبد الغني بسيوني عبد الله. أصول علم الإدارة العامة. الدار الجامعة. بيروت 1992.
  - فلاح حسن عداوي الحسيني،(2000)، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
  - نعمة عباس خضير الخفاجي(2010) ، الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن.
- المراجع باللغة الأجنبية :**

- Arnaud Pelletier, Patrick Cuenot, (2013) Intelligence économique, mode d'emploi: Maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, pearson France, paris.
- Armand Payan et autres, (1999), l'analyse concurrentielle, manuel de gestion 1, ellips édition, paris .
- Florent A. Meye, (2011) Pratiques de benchmarking: Créer collectivement du sens à partir du succès d'autre organisation, lexis édition, paris.
- Gary JOHNSON , kevan SCHOLLES (2001), stratégie, publi-union édition, paris, 2000.
- Gérard GARIBALDI , l'analyse stratégique, édition d'organisation, paris.
- Jean-Pierre HELFER , (2008), Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management Stratégique et Organisation .paris.
- Jean –louis MAGAKIAN, ( 2007.) Marielle Audrey Payaud , 100 fiches pour comprendre la stratégie, 2 Emme édition, Bréal, paris.
- Jean-Robert Alcaras, Patrick Gianfaldoni, (2004)., Gilles Paché, Décider dans les organisations: Dialogues critiques entre économie et gestion, l'harmattan, paris.
- Jean – Jacque ROSE, (2006). , Responsabilité sociale de l'entreprise: Pour un nouveau contrat social, paris.
- Joanna Pomian, Claude Roche, ,( 2002). Connaissance capitale: management des connaissances et organisation du travail, Les Éd. Sapiientia.
- Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, de boeck , bruxel, 1995.
- Michel MARCHESNAY, ( 1997)., Management stratégique, les édition chihab les éditions d'organisation, paris.
- Stefan Michel, Marianne Petitpierre Marketing, (2010.): Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, edubook AG, 1<sup>er</sup> édition, paris.
- Séverine Le Loarne, Sylvie Blanco ( 2011)., Management de l'innovation, pearson éducation france , paris.

الملاحق :

## ملحق رقم 01

Dependent Variable: PM Method: Least Squares Date: 06/05/13 Time: 10:27 Sample: 2002S1 2012S2 Included observations: 22				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	84.19067	4.066825	20.70182	0.0000
ABOOTA	0.185639	0.308602	0.601546	0.5554
BTSOTA	-2.740581	0.559883	-4.894920	0.0001
PMOTA	-0.772570	0.052463	-14.72598	0.0000
PVOTA	-0.031407	0.018740	-1.675964	0.1120
R-squared	0.967140	Mean dependent var	29.01773	
Adjusted R-squared	0.959409	S.D. dependent var	5.858357	
S.E. of regression	1.180300	Akaike info criterion	3.366131	
Sum squared resid	23.68285	Schwarz criterion	3.614095	
Log likelihood	-32.02744	Hannan-Quinn criter.	3.424544	
F-statistic	125.0880	Durbin-Watson stat	1.796288	
Prob(F-statistic)	0.000000			

## ملحق رقم 02

Dependent Variable: PM Method: Least Squares Date: 06/05/13 Time: 10:45 Sample: 2002S1 2012S2 Included observations: 22				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	87.17545	3.022630	28.84093	0.0000
BTSOTA	-2.705119	0.189237	-14.29489	0.0000
PMOTA	-0.807486	0.039267	-20.56399	0.0000
R-squared	0.961521	Mean dependent var	29.01773	
Adjusted R-squared	0.957470	S.D. dependent var	5.858357	
S.E. of regression	1.208154	Akaike info criterion	3.342189	
Sum squared resid	27.73310	Schwarz criterion	3.490967	
Log likelihood	-33.76407	Hannan-Quinn criter.	3.377236	
F-statistic	237.3858	Durbin-Watson stat	1.521695	
Prob(F-statistic)	0.000000			

## ملحق رقم 03

Dependent Variable: PM Method: Least Squares Date: 06/05/13 Time: 13:38 Sample (adjusted): 2004S1 2012S2 Included observations: 18 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	21.60695	2.284576	9.457751	0.0000
ABOWTA	-4.197191	0.921292	-4.555767	0.0004
PMWTA	1.725880	0.367112	4.701230	0.0003
R-squared	0.595708	Mean dependent var	30.26667	
Adjusted R-squared	0.541802	S.D. dependent var	4.424306	
S.E. of regression	2.994827	Akaike info criterion	5.182662	
Sum squared resid	134.5349	Schwarz criterion	5.331057	
Log likelihood	-43.64396	Hannan-Quinn criter.	5.203124	
F-statistic	11.05093	Durbin-Watson stat	1.639366	
Prob(F-statistic)	0.001123			

## ملحق رقم 04:

Dependent Variable: PM Method: Least Squares Date: 06/07/13 Time: 15:35 Sample: 2002S1 2012S2 Included observations: 22				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	24.40162	2.057159	11.86181	0.0000
ABOATM	0.733191	0.276067	2.655849	0.0152
R-squared	0.260725	Mean dependent var	29.01773	
Adjusted R-squared	0.223761	S.D. dependent var	5.858357	
S.E. of regression	5.161471	Akaike info criterion	6.206828	
Sum squared resid	532.8157	Schwarz criterion	6.306014	
Log likelihood	-66.27511	Hannan-Quinn criter.	6.230194	
F-statistic	7.053533	Durbin-Watson stat	0.584820	
Prob(F-statistic)	0.015172			