



الميزة التنافسية كدعامة لنجاح المؤسسة في ظل تغيرات بيئتها

– دراسة حالة مؤسسة DHL الدولي – الجزائر –

Competitive advantage as a pillar of an enterprise's success in its changing environment –case study of the international foundation DHL- Algeria

ياسين بلمختار*، University Of Algiers 3، belmokhtar.yacine@univ-alger3.dz

المؤلف المرسل: ياسين بلمختار	تاريخ النشر: 2021/12/31	تاريخ القبول: 2021/11/29	تاريخ الارسال: 2021/11/07
------------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

الملخص:

إن المتغيرات المستمرة لبيئة المؤسسة و تأثيرها على نشاطها، جعلنا نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي يمكن أن تؤديه الميزة التنافسية من خلال الموارد المختلفة التي تملكها المؤسسة مقارنة مع منافسيها في تحقيق النجاح بالسوق الذي تعمل فيه ، وإستنادا لذلك قمنا بدراسة المتغيرات العامة لسوق البريد السريع في الجزائر، وتحديد مؤسسة DHL الدولي – الجزائر – كحالة للدراسة، وهذا في ظل المتغيرات المختلفة التي فرضتها جائحة كورونا على المجتمع و السوق الجزائرية. تم التوصل في نتائج هذه الدراسة إلى التأثير الإيجابي للميزة التنافسية على نجاح المؤسسة من خلال السمات والمميزات التي تتمتع بها مؤسسة DHL الدولي – الجزائر – مقارنة بمنافسيها في السوق الجزائرية وهذا رغم الظروف الصعبة التي مرت بها البلاد نتيجة للآثار التي خلفتها جائحة كورونا .

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، بيئة المؤسسة، مؤسسة البريد السريع الدولي DHL الجزائر .

Abstract :

The continuous variables of an enterprise's environment and its impact on its activity have made us, through this study, try to learn about the role that competitive advantage can play through the different resources that an enterprise has, compared to its competitors in achieving success in the market in which it operates. On that basis, we studied the general variables of Algeria's express mail market, namely DHL International Foundation - Algeria - as a case study under the various changes imposed by the corona pandemic on society and the Algerian market. The results of the study concluded the positive impact of competitive advantage on the success of the enterprise through the characteristics and advantages of DHL International Foundation - Algeria - as compared to its competitors in the Algerian market. This is despite the difficult circumstances the country has experienced as a result of the Corona pandemic effects.

Keywords: competitive advantage, enterprise environment, International Express Mail Foundation DHL.

* المؤلف المرسل: ياسين بلمختار

1. مقدمة:

تنشط المؤسسة في بيئة تتكون من متغيرات لها تأثير على سير عملها في السوق الذي تشغله، حيث تبحث عن فرص التي تشكل لها نجاحات وفق الموارد المتاحة لها مقارنة مع المنافسين، وتعمل على التركيز على السمات و الميزات التي تمكنها من تحقيق أهدافها و إرضاء رغبات الأفراد و المجتمع، ومن بين القطاعات التي شهدت حركية في السنتين الأخيرتين في الجزائر و مع ظهور جائحة كورونا و ما كان لها من تأثير على بيئة عمل المؤسسات نجد قطاع البريد السريع الدولي الذي شهد طلبا متناميا عليه و ملجأ وحيدا للأفراد و المؤسسات لتحقيق رغباتهم.

1.1. طرح الإشكالية:

في سياق ما سبق تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي: ما مدى إسهام الميزة التنافسية في نجاح المؤسسة في ظل تغيرات بيئتها، وما هو واقع ذلك في مؤسسة DHL الدولي-الجزائر؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

تتمثل الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة فيما يلي:

- كيف يمكن لمؤسسة DHL الدولي-الجزائر أن تتبنى مزايا تنافسية لمواجهة المتعاملين الآخرين في السوق؟
- ما هو تأثير المزايا التنافسية لمؤسسة DHL الدولي-الجزائر-على نجاحها في ظل التغيرات البيئية وخاصة مع جائحة كورونا؟
- كيف كان تأثير جائحة كورونا على نشاط مؤسسة DHL الدولي-الجزائر؟

3.1. الفرضيات:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية لها تم صياغة الفرضيات التالية:

- الميزة التنافسية لا يمكن أن تحقق النجاح لمؤسسة DHL الدولي -الجزائر- في قطاع البريد السريع الدولي ومواجهة المنافسين خاصة مع ظهور جائحة كورونا.
- تعمل الميزة التنافسية على نجاح مؤسسة DHL الدولي-الجزائر-مقارنة مع المنافسين بالبريد السريع الدولي في السوق الجزائرية في ظل إشتداد جائحة كورونا.
- الميزة التنافسية لمؤسسة DHL الدولي-الجزائر-لا تجعلها تواكب إيجابا التغيرات التي حدثت في السوق نتيجة لظهور وإشتداد لجائحة كورونا.

4.1. أهداف الدراسة: تتمثل الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة إبراز مكانة الميزة التنافسية في نجاح المؤسسة في ظل متغيرات بيئتها وخاصة ظهور جائحة كورونا وإشتدادها بالجزائر.
- تحليل سوق البريد السريع الدولي في الجزائر وإظهار مدى توافق الميزة التنافسية للمتعامل DHL الدولي -الجزائر- في تحقيق أهدافه في السوق الجزائرية.

5.1. منهجية الدراسة: من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال التطرق لمختلف الجوانب النظرية للموضوع، ومن أجل إختبار صحة الفرضيات تم إعتقاد المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي من خلال تحليل المعطيات والنتائج الصادرة عن الجهة المسؤولة والمنظمة لسوق البريد السريع الدولي.

6.1. حدود الدراسة: تم إعداد هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية، مكانية، و زمنية، أما الحدود الموضوعية فتمثلت في دراسة العلاقة ميزة تنافسية-تغيرات بيئة المؤسسة، وهذا من خلال محاولة تبيان مدى إسهام الميزة التنافسية في نجاح المؤسسة في ظل تغيرات بيئتها، أما الحدود المكانية فتمثلت في بلد الجزائر من خلال دراسة مؤسسة DHL الدولي-الجزائر-على مستوى سوق البريد السريع الدولي خلال السنتين 2019-2020 كحدود زمنية للدراسة.

7.1. الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي عالجت موضوع الميزة التنافسية منها مايلي:

- دراسة مصطفى محمد درويش (2013)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: " الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية"، كلية الإقتصاد جامعة حلب، سوريا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، وهذا من خلال دراسة عينة من الإداريين للشركات الصناعية في محافظة حلب، وخلصت الدراسة أن الممارسات الأفضل الخاصة بكل من الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، إدارة التوريد و الإمداد، إدارة المعلومات وتحليلها و الممارسات الخاصة بالأفراد أعطاها تعزيزا أكبر لميزتها التنافسية.

- دراسة هلاي الوليد (2009/2008)، مذكرة ماجستير بعنوان " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، وهذا من خلال تحليل نتائج تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات لسنة 2006 و المتعلق بالإستبيان الموجه إلى عينة شملت 700 من مستخدمي الهاتف النقال لدى شركتي "جيزي" و "موبيليس"، وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية، و أن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يهيئ لها إمكانية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات، ويجعل إستراتيجيتها تتلائم وتتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها.

- دراسة محمد محمود مكيد علوان (2020) بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن - دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء، الأردن، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على عينة من 78 موظفا في الوظائف الإستشرافية، وخلصت هذه الدراسة إلى تبيان أن عمليات إدارة المعرفة تسهم إسهاما كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن.

إن دراستنا الحالية تختلف عن هذه الدراسات من حيث محاولة تبيان الدور الذي يمكن أن تؤديه الميزة التنافسية في نجاح المؤسسة تحت ظل التغيرات البيئية المتسارعة وغير المحتملة التي يمكن أن تواجهها، وخاصة في وقتنا الحالي مع جائحة كورونا وما كان لها من تأثيرات إقتصادية وإجتماعية على الإقتصاد والمجتمع الجزائري.

8.1. خطة البحث: تم تقسيم الدراسة فضلا عن المقدمة والخاتمة إلى 3 محاور رئيسية، حيث أن المحور الأول تطرق إلى الميزة التنافسية والمفاهيم الخاصة بها، المحور الثاني عالج مفهوم بيئة المؤسسة، أما المحور الثالث فحاولنا من خلاله معالجة سوق البريد السريع الدولي في الجزائر من خلال دراسة حالة DHL الدولي-الجزائر.

2. مفاهيم حول الميزة التنافسية:

تعمل المؤسسة على تقديم الأفضل من المنتجات ذات الخصائص والمواصفات المميزة التي تشبع رغبات المستهلكين في السوق، وهذا إستنادا لمختلف الموارد والقدرات المتاحة لهذه المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

1.2. تعريف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة تعريف سنستعرض أهمها كالآتي:

- الميزة التنافسية هي: "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تحيز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة" (هلاي، 2008/2009، صفحة 24).

- عرفت كذلك الميزة التنافسية بأنها: "أي شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في نظر زبائنها أو المستهدفين النهائيين لمنتجاتها" (الزعي، 2004، صفحة 137).

- تعرف الميزة التسويقية أيضا على أنها: "القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين داخل الأسواق مما يحقق إشباع ورضا الزبائن وهذا إما عن طريق الجودة العالية أو السعر المناسب أو في الوقت المطلوب، وباستخدام المواد والقدرات المتاحة للمؤسسة". (الصميدعي و ردينة ، 2011، صفحة 243)

مما سبق من تعريف للميزة التنافسية لابد من الإشارة إلى وجود خمسة (05) عوامل مهمة ينبغي إدراكها واستيعابها عند مناقشة هذا المفهوم وهي: (العلاق ، 2008 ، صفحة 105)

- الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي: فإذا كان المنتج يتمتع بإحتكار طبيعي فهذا يعني عدم وجود منافسين، وبالتالي يضطر المستهلكون إلى إستخدام المنتج بأي حال من الأحوال.

- ينبغي النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى: فالمنافسون يختلفون من قطاع سوقي إلى آخر، وبالتالي فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون مختلفة هي الأخرى.

- أن مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة قد يتغير من سنة إلى أخرى: فالمصدر الأمثل للميزة التنافسية هو الذي يكون مستداما، لكن إذا ما نجح منافسوا المؤسسة المعنية في القيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيكونون قادرين على تشخيص وتحديد مصدر وميزة المؤسسة، وبالتالي إتخاذ الخطوات اللازمة لموازنتها بالمثل.
- تقاس الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسة: وعليه فإن المؤسسة عليها أن تكون قادرة على تشخيص وتحديد المنافسة والإستراتيجيات الممكنة لمواجهتها.
- الميزة التنافسية هي ميزة فقط عندما تكون المؤسسة قادرة على إضافة قيمة للمستهلك: وقد يبدو هذا واضحا ومنطقيا، إلا أن هناك أمثلة كثيرة حول مؤسسات تعتقد أنها إستطاعت تحديد الميزة التنافسية، بينما واقع الحال يشير إلى أنها لم تضيف شيئا ذا قيمة للمستهلك.

2.2. أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (سالم، 2021، صفحة 239)

- خلق قيمة للعميل تلي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسّن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والإستمرار في السوق.

3.2. مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) أو الموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ). إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بيّنت أن مصدرها لا يرتبط بموقعها في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرتها تلك المؤسسات على إستغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية. ويمكن من خلال توفير هاذين المصدرين السابقين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية: (سملاي و سعيدي، 2005، صفحة 36)

أ. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما إرتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ب. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، و هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية.

ت. المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد إهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا

ضمن سياستها الإستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءة الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوثائق والعمليات.

4.2. أشكال الميزة التنافسية:

هناك العديد من أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس عليها أهمها: (الصميدعي و ردينة ، 2011 ، صفحة 247)

أ. **الميزة بالتكلفة:** إن التكلفة لها أثراً في تحديد الأسعار وبالتالي تقديم سعر منخفض، فالمؤسسة التي تسعى إلى إتباع هذا الأسلوب من التنافس تهدف إلى تقليل الفائدة وزيادة الإنتاجية ثم إلى مكنته الأيدي العاملة العالية التكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم برفع كفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر والتلف في المواد أو ساعات العمل للوصول إلى تكلفة أقل وتحقيق ميزة تنافسية من خلالها.

ب. **الخبرة بالجودة:** إن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية وليس فقط لمواجهة مستوى جودة المنافس بل للتميز عليه، وإن هذا المنهج يجب أن يستمر بإعتباره منهجاً إستراتيجياً لا بد من إعتماده بشكل دائم من أجل المحافظة على ميزة التمايز.

ت. **الميزة بتشكيلة المنتجات:** التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل التكيف مع إحتياجات المستهلكين بالشكل الذي تستطيع المؤسسة فيه التكيف السريع مع تطور هذه الإحتياجات والمؤشرات الخاصة بالطلب والسوق، فأحد مؤشرات نجاح المؤسسة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة تتميز بالجودة العالية وهذا ما يؤكد مسألة ميزة التمايز التي تتمتع بها المؤسسة.

ث. **ميزة سرعة الأداء:** يقاس أداء المؤسسات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المؤسسات الخدمية، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المؤسسة ذات قدرة عالية على التكيف والتطوير وذات صلة وثيقة ومستمرة بالمستهلكين من خلال التركيز على إدارة العلاقات معهم.

كما نجد بعض الأشكال التي يمكن اعتبارها مصادر للميزة التنافسية منها: امتلاك منتج أفضل ومميز في السوق، تسليم خدمات متفوقة، إمتلاك تقنية جديدة ومتطورة، علامة تجارية ذات سمعة في السوق، تكلفة أقل، تسليم قيمة متفوقة يدركها المستهلكون.

3. **مفاهيم حول بيئة المؤسسة:** تعمل المؤسسة في بيئة تتكون من مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تكون دافعا أو حاجزا أمام نشاط المؤسسة في السوق الذي تتنافس فيه مع متعاملين آخرين.

1.3. تعريف بيئة المؤسسة:

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمؤسسة فيقع خارجها ولا يكون جزءا منها، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي إنطباعا بشمول المكونات والأبعاد الخارجية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، وهكذا فإن بيئة المؤسسة تمثل مجموع العوامل والأبعاد والمكونات الداخلية والخارجية التي تؤثر في الممارسات التسييرية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من المؤسسة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي ويعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج من جراء هذا الفهم. (منصور و صبحي، 2007، صفحة 253)

وتعرف كذلك بيئة المؤسسة بأنها: " كل العناصر والمتغيرات (إقتصادية، سياسية، منافسين، هيكل تنظيمي...) التي تحيط بالمؤسسة وتمتلك تأثيرا عليها وتنقسم إلى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. (العريقي، 2011، صفحة 56)

وتعرف أيضا بالمعنى الواسع بأنها: " تلك البيئة التي تتكون من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المؤسسة". (محسن و منصور ، 2008 ، صفحة 188)

كما تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها: " مجمل العوامل الخارجية القليلة التحكم فيها أو غير المتحكم فيها أصلا والتي لها تأثير على نشاطات المؤسسة وسلوكها ". (Nicolay, 2016, p. 153)

أما البيئة الداخلية فيمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها إلى حد كبير لأنها تقع تحت مجال سيطرتها مثل كفاءة تشغيل عناصر الإنتاج داخل المؤسسة ومستوى أداء العمال ومجهودهم. (علمي ، 2008 ، صفحة 19)

وعلى هذا كله يمكن وضع التعريف التالي لبيئة المؤسسة بأنها: " مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الموجودة داخل وخارج المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء مهامها " .

2.3. الخصائص العامة للبيئة المعاصرة المؤسسة: تتميز بيئة المؤسسات المعاصرة (والمستقبلية) بعدة خصائص تفرض على المؤسسات تحديات وضغوطات كبيرة يمكن أن تؤثر كثيرا على عمليات تصميم المؤسسات وثقافتها واستراتيجياتها وقراراتها المختلفة، ومن بين تلك الخصائص ما يلي: (حريم، 2017، صفحة 50، 51)

أ. **ظاهرة العولمة:** إنّ ظاهرة عولمة الإقتصاد وإتفاقيات التجارة الدولية وغيرها من الإتفاقيات الدولية سوف تفرض على المؤسسات تحديات على مستوى إدارة الجودة الشاملة، ومواجهة المنافسين من شتى أرجاء العالم.

ب. **دينامية البيئة واضطرابها:** إستمرار مواجهة المؤسسات للتغيرات والتقلبات المتسارعة في شتى المجالات من إقتصادية وثقافية وتقنية وغيرها.

ت. **تزايد درجة عدم التأكد البئي:** إنّ كثيرا من التغيرات والتقلبات التي تواجه المؤسسات لا يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو إحتساب احتمالات حدوثها.

- ث. التنوع البيئي: وهو يشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة من منافسين وموردين وغيرهم.
- ج. التعقد الفني: إنّ دينامية البيئة وتنوعها والعمولة وغيرها سوف تزيد من حاجة المسير في المؤسسة إلى معلومات فنية بالغة التعقيد من أجل إتخاذ القرارات اللازمة .
- ح. تنوع القوى العاملة: من المتوقع أن يزيد تنوع القوى العاملة التي تعمل تحت إشراف أي مسير، سواءا من حيث الثقافة والجنس والتعليم وغيرها.
- خ. الثورة المعلوماتية: وما يصاحبها من تدفق هائل وسريع في المعلومات الكثيرة التي يجب معالجتها وتحليلها والاستفادة منها.
- د. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: تتزايد الضغوطات على المؤسسات لتساهم بدور أكبر في حل القضايا والمشكلات الاجتماعية مثل: الفقر، البطالة، والتخلف،... إلخ. كما تشهد المؤسسات ضغوطات متزايدة في ترشيد استخدام الموارد وإستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة.
- ذ. القيود البيئية: تضطر المؤسسات أحيانا للعمل في ظل قيود معينة قد تكون قانونية أو سياسية أو إقتصادية لها تأثيرا على تحقيق أهدافها.
- من هذا كله فإن المعرفة الجيدة للمؤسسة ببيئتها الإقتصادية و التكنولوجيا و المالية تسمح لها بالمواجهة في السوق وعدم التأثر بهذه المتغيرات، كما يمكنها الإرتكاز على التطورات المتنبؤ بها من أجل بناء مستقبلها وتحقيق رغبات الزبائن و العاملين و المساهمين. (Bachy & Harache, 2010, p. 18)
- 3.3. أنواع بيئة المؤسسة:** قام (Emery et Trist) بتصنيف بيئة المؤسسة إلى أربعة أنواع كالآتي: (رشيد و دهش ، 2015، صفحة 115، 116)
- أ. **البيئة الهادئة العشوائية:** هي البيئة التي تتسم بدرجة تعقيد منخفضة وإستقرار عالي، حيث أن الفرص والتحديات في هذه البيئة تتوزع عشوائيا، كما أنّ توجه المنظمة في هذا النوع من البيئات ينصب بدرجة أساس على تحقيق الفاعلية التشغيلية .
- ب. **البيئة الهادئة المتجمعة:** هي بيئة تتسم بدرجة تعقيد عالية، إلا أنّها مستقرة نسبيا. وعلى الرغم من أن الفرص والتحديات في هذا النوع من البيئات مختلفة، إلا أنّها عادة تكون متجمعة، وإنّ الإهتمام الرئيسي للمؤسسة في هذه البيئة يتمثل في البحث عن الموقع المثالي بالقرب من مراكز تجمع الموارد البيئية.
- ت. **البيئة المضطربة الانعكاسية:** يتسم هذا النوع من البيئات بدرجة تعقيد منخفضة ولكنها غير مستقرة، فضلا عن وجود عدد كبير من المنافسين، وينصب تركيز المؤسسة في مثل هذه البيئة بشكل أساسي في المحافظة على المركز التنافسي لها.
- ث. **البيئة الهائجة :** هي بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الإستقرار وتتطلب إستجابة سريعة للتغيرات الحاصلة فيها، ولهذا فإن إهتمام المؤسسة ينصب في التركيز على السلوك العلاقائي مع المؤسسات الأخرى .

إنّ هذا النوع من البيئة هو الذي تعيشه المؤسسات في الوقت الحاضر على وفق رأي (Chartnard) الذي أشار إلى أنّ المستقبل سيتضمن نوعاً آخراً من البيئة أطلق عليه اسم الدّوامة، والذي يتضمن درجة عالية من التعقيد البيئي الذي لا يمكن ملاحظته. والشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لبيئة المؤسسة.

الشكل رقم (01): تصنيف بيئة المؤسسة وفقاً لمنظور (Emery et Trist)

		عالية
البيئة الهادئة المتجمعة	البيئة الهادئة العشوائية	الإستقرارية
البيئة الهائجة	البيئة المضطربة الإنعكاسية	منخفضة

عالية

- درجة التعقيد -

منخفضة

المصدر: (رشيد و دهش ، 2015، صفحة 116) .

4. سوق البريد السريع الدولي في الجزائر - حالة DHL الدولي - الجزائر - شهد سوق البريد السريع الدولي في الجزائر تطورات مختلفة جعلت المتعاملين أمام تحدي إشباع رغبات الأفراد والمؤسسات في ظل متغيرات بيئية متنوعة أهمها جائحة كورونا.

1.4. التعريف بمؤسسة DHL : مؤسسة (DHL Express) هي قسم من مركز بريدي ألماني يقدم خدمات البريد السريع دولياً، تم تأسيسها من طرف (Adrian dalsey , larry hillblom , Robbert lynn) في 25 ديسمبر 1969، حيث كانت تقوم آنذاك بتسليم المستندات بين " سان فرانسيسكو" و " هونولولو"، و لكن المؤسسة قامت بتوسيع نشاطاتها في العالم في أواخر السبعينيات من القرن الماضي. كانت المؤسسة أكثر إهتماماً بالتوصيلات البحرية و القارية، ولكن نجاح مؤسسة « Fedex » في الولايات المتحدة الأمريكية دفعت بـ « DHL » إلى التوسع بقوة في بلدان لم تتمكن أي مؤسسة خدمية أخرى من الوصول إليها كالكتلة الشرقية و فيتنام و جمهورية الصين الشعبية، وبدء البريد الألماني في شراء حصة من أسهم مؤسسة DHL ابتداءً من سنة 2001 إلى أن وصل إلى إمتلاك المؤسسة بالكامل سنة 2002 (موسوعة ويكيبيديا الحرة، 2021)، أما في الجزائر فدخلت DHL إلى السوق عام 1994 كمؤسسة أجنبية مصنفة في قطاع النقل و يبلغ عدد موظفيها حوالي 240 موظف. (زاوية، 2021)

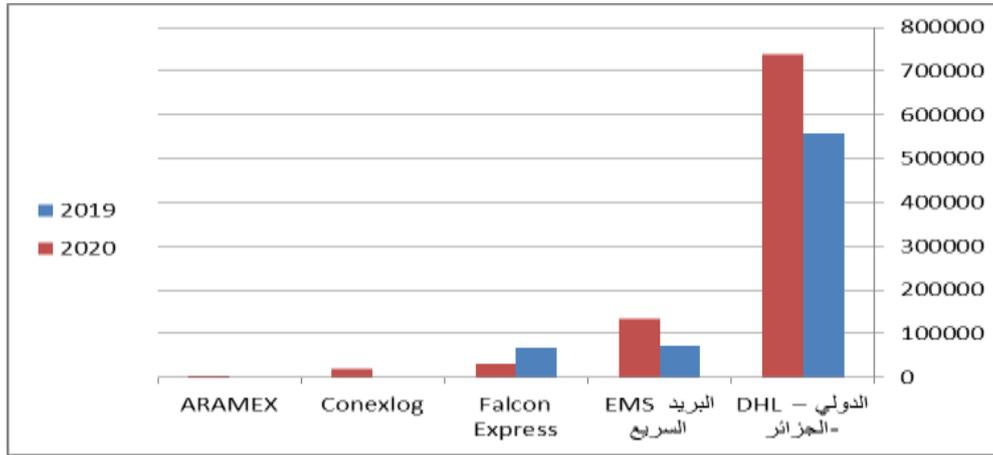
2.4. متغيرات حول سوق البريد في الجزائر: في سنة 2020 أحصى سوق البريد في الجزائر 49 متعاملاً بريدياً من مختلف الأنظمة و الذين تم تسجيلهم على مستوى سلطة ضبط البريد و الإتصالات الإلكترونية، مقابل 48 متعاملاً تم إحصائهم في سنة 2019. ويتألف سوق البريد الجزائري من ثلاثة أنظمة بريدية مصنفة كالاتي: (سلطة ضبط البريد و الإتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 16)

- أ. **نظام التخصيص:** يخضع لنظام التخصيص إنشاء و إستغلال و توفير خدمات بريد الرسائل التي لا تتجاوز الوزن المحدد عن طريق التنظيم، وكذا الطابع البريدية، وكل علامات التخليص الأخرى و الحوالات البريدية و خدمة الصكوك البريدية، و أسندت النشاطات الخاضعة لنظام التخصيص للمتعامل التاريخي " بريد الجزائر".
- ب. **نظام الترخيص:** يخضع البريد السريع الدولي لنظام الترخيص و الذي يتمثل في الجمع و الترحيل و التوزيع السريع لوثائق و طرود بريدية واردة أو صادرة من و إلى الخارج، و يبلغ عدد متعاملو البريد السريع 07.
- ت. **نظام التصريح:** يخضع إنشاء و إستغلال أو توفير خدمات البريد السريع المحلي إلى نظام التصريح البسيط في حدود الأوزان التي ينص عليها التنظيم، بمعنى الوزن الذي يتجاوز 50 غ، و تجدر الإشارة إلى أن المتعاملين أصحاب الترخيص للبريد السريع الدولي، و المتعامل بريد الجزائر يمتلكون شهادة تسجيل للبريد المحلي في إطار نظام التصريح البسيط.
- لقد بلغ سنة 2020 العدد الإجمالي لمكاتب البريد على مستوى الوطني 4053 مقابل 4000 في سنة 2019، أي بنسبة نمو % 1,33، أما الكثافة البريدية فقد قدرت بمكتب بريد(1) لكل 10385 ساكن في 2020 مقابل مكتب بريدي واحد لكل 10415 ساكن في سنة 2019. (سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 17)
- 3.4. **نظام الترخيص (البريد السريع الدولي):** يشمل نظام البريد السريع الدولي في الجزائر على 7 متعاملين هم: البريد السريع EMS، DHL الدولي الجزائر، Falcon Express الجزائر، Conesxlog، بريد أليانس غلوبال إكسبريس AGEM، UPS الجزائر، و Aramex، من حيث حجم المواد المتبادلة سجلت السوق الجزائرية إرتفاعا في المواد المتبادلة دوليا إلى % 33,22 في سنة 2020، الجدول و الشكل المواليين يوضحان ذلك.
- الجدول رقم (01): تطور حجم المواد دوليا خلال (2019-2020).**

الحركة في المواد	2019	2020
DHL الدولي - الجزائر-	556539	738580
EMS البريد السريع	71353	133741
Falcon Express	66470	29894
Conexlog	_____	20050
ARAMEX	_____	2752
المجموع	694362	925017

المصدر: (تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 3)

الشكل رقم (02): تطور حجم المواد دوليا خلال (2019-2020).



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية سنة 2020 .

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ أن السوق الجزائري للبريد السريع الدولي بلغ 925017 إرسال لسنة 2020، أي بزيادة 230655 مادة بالنسبة لسنة 2019، و يرجع نمو السوق في سنة 2020 بالأساس إلى تطور حجم إرساليات المتعاملين البريد السريع EMS (+87,44%) و DHL الدولي -الجزائر- (+32,71%)، بالمقارنة مع نسبة 2019 (سلطة ضبط البريد و الإتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 17). وعليه نلاحظ كذلك سيطرة DHL الدولي - الجزائر- على حجم المواد المرسله مقارنة مع المتعاملين الآخرين و خاصة في ظل إشتداد جائحة كورونا و غلق المجال الجوي، وهذا ما أدى إلى إنتعاش التجارة الإلكترونية و تطور التعامل بالبريد السريع الدولي.

كما أن في سنة 2020 إنخفض عدد المواد المصدرة دوليا بـ 8,7% بينما إرتفع في سنة 2019 بـ 21,28%، كما عرفت المواد المصدرة باتجاه أوروبا و إفريقيا و الدول العربية و آسيا و أمريكا إنخفاضاً في سنة 2020، في المقابل إرتفعت حركة الإرسالات المستوردة بـ 245119 إرسال، بينما يمثل تدفق الإرسالات المستوردة 83,5% من الحركة الدولية (أي بزيادة 7,54 نقطة مقارنة بنسبة 2019، و ارتفعت حركة الإرسالات المستوردة من دول أوروبا بـ 28,46% . (سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 4)، الجدول والشكل الآتيان يبينان هذه التطورات:

الجدول رقم(02): تطور عدد المواد السريعة المصدرة والمستوردة حسب الاتجاه

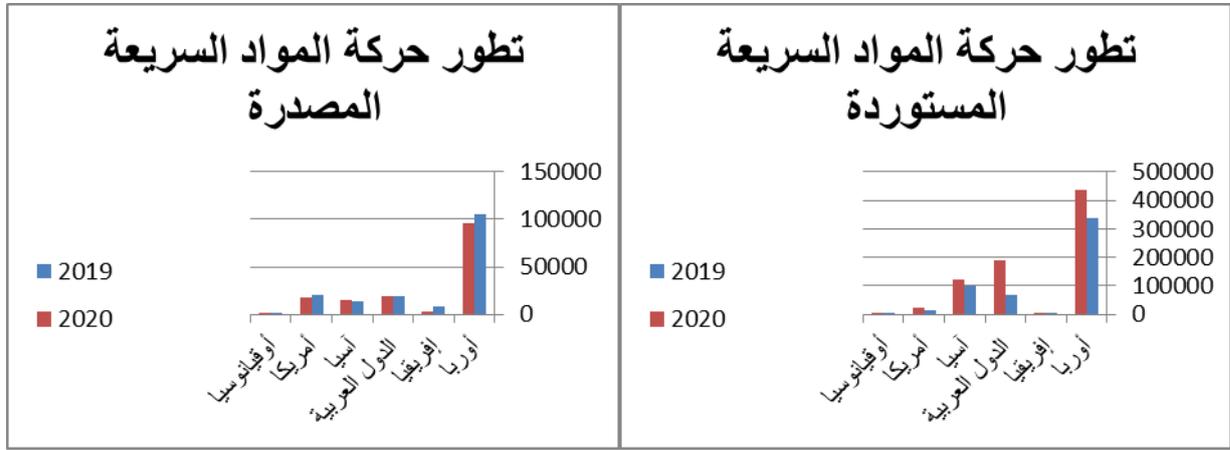
خلال (2019-2020).

عدد المواد المستوردة		عدد المواد المصدرة		الحركة في المواد
2020	2019	2020	2019	
435734	339198	95866	105280	أوروبا
2868	4398	3446	8030	إفريقيا
190037	68239	19441	19490	الدول العربية

120996	100799	14721	13497	آسيا
23235	15106	17957	19881	أمريكا
303	314	413	130	أوقيانوسيا
773173	528054	151844	166308	المجموع

المصدر: (تقرير سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 4).

الشكل رقم (03) : تطور عدد المواد السريعة المصدرة و المستوردة حسب الاتجاه خلال (2019-2020).



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات تقرير سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية سنة 2020.

كما نلاحظ كذلك من الجدول والشكل بأن الدول الأوروبية تحتل الصدارة من عدد المواد السريعة، المصدرة والمستوردة، وهذا راجع للتواجد الكبير للجالية الجزائرية في هذه الدول و لكبر حجم التعاملات التجارية معها كذلك.

4.4. تطور نشاط DHL الدولي في السوق الجزائرية:

لقد شهد نشاط DHL الدولي - الجزائر - في مجال البريد السريع الدولي خلال سنتي (2019-2020) تطورا هاما في عدة متغيرات نحاول إبرازها كالاتي:

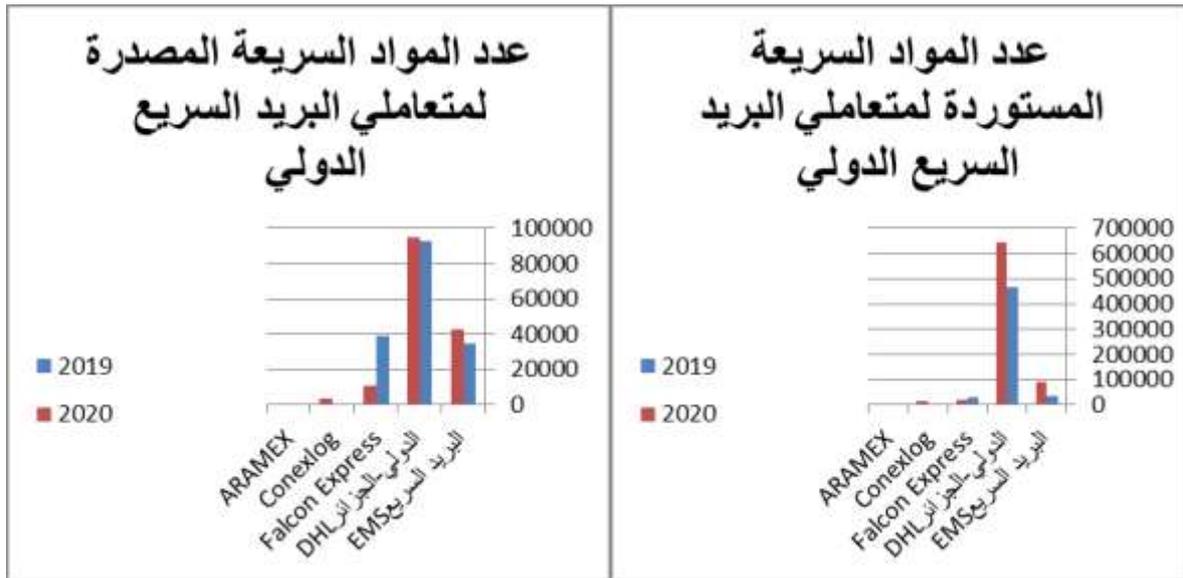
أ- عدد المواد السريعة المستوردة و المصدرة: يوضح الجدول و الشكل أدناه نشاط متعاملي البريد السريع الدولي من حيث عدد المواد المستوردة و المصدرة لكل متعامل.

الجدول رقم (03): عدد المواد السريعة المصدرة و المستوردة لمتعاملي البريد السريع الدولي خلال (2019-2020).

عدد المواد المستوردة		عدد المواد المصدرة		الحركة في المواد
2020	2019	2020	2019	
91007	36477	42734	34876	EMS البريد السريع
644040	463806	94540	92733	DHL الدولي-الجزائر
19120	27771	10774	38699	Falcon Express
16400	—	3650	—	Conexlog
2606	—	146	—	ARAMEX
773173	528054	151844	166308	المجموع

المصدر: (تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 3).

الشكل رقم (04) : عدد المواد السريعة المصدرة و المستوردة لمتعاملي البريد السريع الدولي خلال (2019-2020).



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية سنة 2020 .

من خلال الجدول و الشكل يمكن ملاحظة أن المواد المصدرة خلال سنة 2020 تشكل حوالي نسبة خمس المواد المستوردة، حيث شهدت هذه الأخيرة إنتعاشا كبيرا، حيث يمثل DHL الدولي - الجزائر- المتعامل الريادي في هذا الجانب مقارنة بالمنافسين الآخرين.

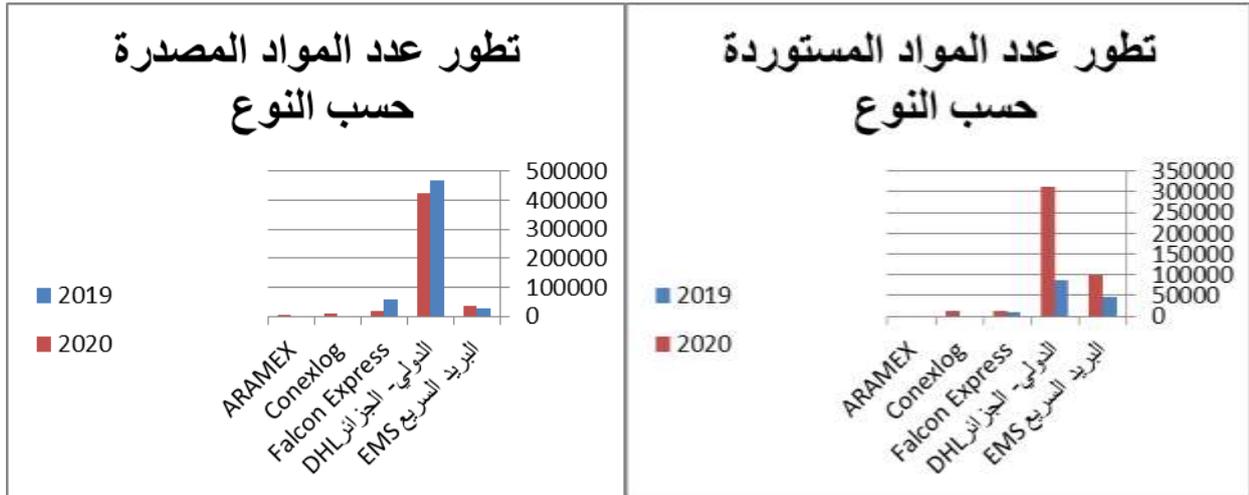
ب- عدد المواد حسب النوع: إنخفض عدد الوثائق في سنة 2020 بـ 12% مقارنة بسنة 2019، بينما عرف جزء الطرود السريعة إرتفاعا بنسبة 21%، بينما يمثل عدد الإرسالات (الوثائق) 53% من الحجم الإجمالي، و الجدول و الشكل المواليين يوضحان طبيعة هذه التطورات.

الجدول رقم (04): تطور عدد المواد حسب النوع خلال (2019-2020).

عدد المواد المستوردة		عدد المواد المصدرة		الحركة في المواد
2020	2019	2020	2019	
98253	45116	35488	26237	EMS البريد السريع
312973	86647	425607	469892	DHL الدولي - الجزائر
12362	8476	17532	57994	Falcon Express
11129	—	8921	—	Conexlog
—	—	2752	—	ARAMEX
434717	140239	490300	544123	المجموع

المصدر: (تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 5).

الشكل رقم (05): تطور عدد المواد حسب النوع خلال (2019-2020).



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية سنة 2020.

يتبين كذلك من الجدول و الشكل أنّ مؤسسة DHL الدولي - الجزائر - تحتل الصدارة بين المؤسسات الأخرى المنافسة في مجال إرسال الوثائق و الطرود، إلا أن هذه الأخيرة شهدت إرتفاعا كبيرا خاصة في سنة 2020 و مع إشتداد جائحة كورونا و تزايد الإهتمام بالتجارة الإلكترونية أصبحت عملية إرسال أو إستقبال الطرود ذات أهمية تحقق رغبات الفرد و المؤسسات.

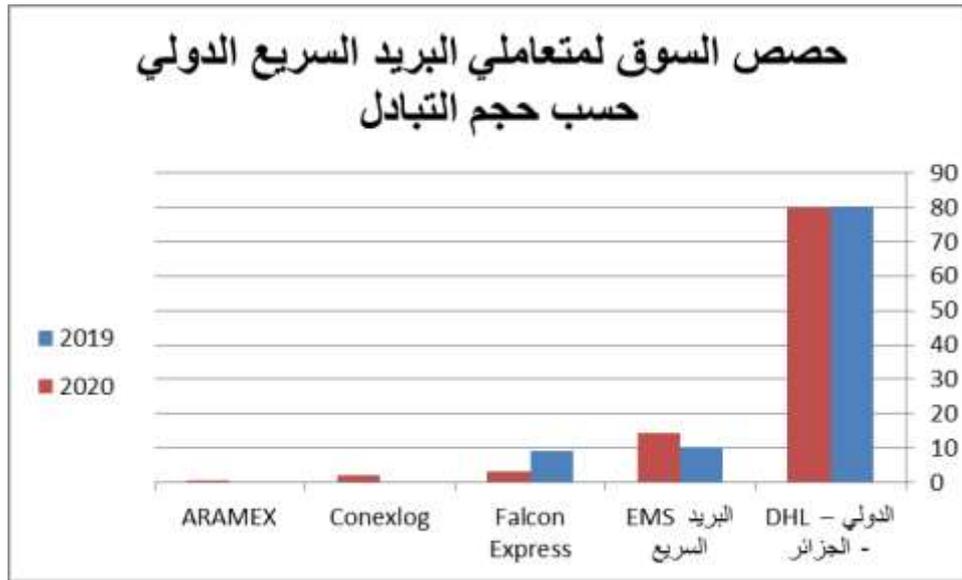
ت - تطور حصص السوق من حيث حجم التبادل: يبين الجدول والشكل أدناه تطور حصص السوق فيما يخص التبادل لسنتي (2019-2020).

الجدول رقم (05): حصص السوق لمتعاملي البريد السريع الدولي حسب حجم التبادل خلال (2019-2020).

سنة 2020	سنة 2019	الحركة في المواد
79,85%	80,15%	DHL الدولي - الجزائر -
14,46%	10,28%	EMS البريد السريع
3,23%	9,17%	Falcon Express
2,17%	—	Conexlog
0,30%	—	ARAMEX

المصدر: (تقرير سلطة ضبط البريد و الإتصالات الإلكترونية، 2020، صفحة 17).

الشكل رقم (05): حصص السوق لمتعاملي البريد السريع الدولي حسب حجم التبادل خلال (2019-2020).



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات تقرير سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية سنة 2020.

من حيث حجم التبادل بلغت حصص إرساليات المتعامل DHL 79,85% في سنة 2020، مسجلة إنخفاضاً بالمقارنة مع سنة 2019 (-0,03 نقطة)، يليه المتعامل EMS بـ 14,46% و Falcon Express بـ 3,23%، و Conexlog بـ 2,17% و أخيراً ARAMEX بـ 0,30% من حصص السوق، و بالتالي يتبين هنا حجم المكانة التي تحتلها مؤسسة DHL بين المنافسين و العمل على إرضاء حاجات و رغبات الأفراد و المؤسسات في مختلف المعاملات و على جميع المواد.

5.4. المزايا التنافسية لاجتياح DHL الدولي - الجزائر- في ظل جائحة كورونا:

لقد تبين لنا سابقا من خلال التطرق إلى تطور نشاط DHL الدولي - الجزائر- من خلال البريد السريع الدولي إلى المكانة الريادية التي تحتلها هذه المؤسسة في السوق الجزائرية، وهذا رغم التغيرات التي شهدتها بيئة العمل في ظل جائحة كورونا، وما كان لها من تأثير على الوضع الإقتصادي و الإجتماعي خاصة للفرد و المؤسسات، حيث يمكن ذكر بعض المتغيرات لهذه الجائحة على بيئة البريد السريع الدولي كما يلي:

- إلغاء جميع الرحلات و غلق المجال الجوي أعطى مكانة للتجارة الإلكترونية للإنتعاش، حيث أصبح البريد السريع الدولي الحل الوحيد للحصول على المواد بإختلاف أنواعها من الخارج؛
- كثرة الجالية الجزائرية في الخارج، ومع عدم إمكانها الدخول للجزائر، وجدت الملجأ الوحيد للبريد السريع الدولي لإستقبال أو إرسال حاجاتهم إلى العائلة بالخارج؛
- مع إنتعاش التجارة الإلكترونية و تطور خاصة المواد المستوردة، وضعت الدولة بعض الإجراءات و القيود على البريد السريع الدولي فيما يخص بعض المعاملات التجارية مثلا " شراء الهواتف النقالة.
- على هذا الأساس و رغم جميع المتغيرات البيئية حققت مؤسسة DHL الدولي- الجزائر- نجاحا مبهرًا في سوق البريد السريع الدولي، و كان وراء كل هذا النجاح عوامل و مزايا تنافسية عديدة ساعدت بشكل أساسي على تحقيق هذا النجاح من غيرها من المؤسسات الأخرى، ومن أهم مقومات و ميزات مؤسسة DHL ما يلي: (سعد، 2021)
- تمتلك مؤسسة DHL حوالي (500) ألف موظف في كل فروعها حول العالم؛
- تقدم المؤسسة خدماتها المميزة في حوالي 220 دولة و أكثر من ذلك؛
- تمتلك المؤسسة أسطولًا كبيرًا من المراكب، مقدرا بـحوالي (40000) مركبة، و أيضا لديها زيادة عن (250) طائرة و عدة خبراء دوليين بـحوالي (100) ألف خبير، و كل ذلك ساعد المؤسسة في تلبية طلبات العملاء الذين يرغبون في الشحن السريع؛
- تمتاز مؤسسة DHL بالقيادة و الريادة و السرعة و الابتكار و الوثوقية لدى العملاء؛
- تقوم بأخذ المنتجات المراد إرسالها من منزل المرسل، و تقوم بإرسالها و توصيلها للمرسل إليه عند باب منزله أيضا؛
- تقوم المؤسسة بإرسال الإشعارات السريعة إلى الإيميل بكل بساطة لإبلاغه عن حالة الشحنة الخاصة به؛
- تمتلك مؤسسة DHL فريق عمل ممتاز و دائما مبتسم في وجه العميل؛
- تقدم مؤسسة DHL خدمة عملاء ممتازة للرد على الاستفسارات الخاصة بالتجار و المستهلك.
- كما تتميز مؤسسة DHL كذلك ببعض الميزات مثل: (سالم، 2021)
- بوابة شحن سهلة الاستخدام لتحضير الطرود و طباعة الملصقات بسهولة مع الحصول على رقم تعقب فوري، مع تحميل بكميات كبيرة للتجار الكبار؛
- دعم مخصص لتكنولوجيا المعلومات؛

- التأمين إضافي متاح للمنتجات العالية القيمة مع طريقة بسيطة وخالية من المتاعب لحماية حزم العملاء و بأسعار معقولة بغض النظر عن حجم الشحن.

5. الخاتمة:

إن من أهم العوامل التي تؤدي بالمؤسسة لتحقيق أهدافها في الأسواق التي تنشط فيها هي مختلف الموارد التي تملكها أو السمات والخصائص التي تتمتع بها والتي تشكل لها ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها في السوق الذي تحكمه عوامل بيئية متعددة لها تأثير على نشاط المؤسسة، ولعل جائحة كورونا من أهم المتغيرات التي أثرت على سوق البريد السريع الدولي في الجزائر وجعلت متعاملي هذا السوق يركزون جهودهم، وخاصة المتعامل DHL الدولي - الجزائر- نحو تحقيق أهدافه وإرضاء عملائه من أفراد و مؤسسات.

1.5. إختبار الفرضيات: تركزت الدراسة على ثلاثة فرضيات وكانت نتائج إختبارها كالاتي:

_ الفرضية الأولى والتي ركزت على نفي تأثير الميزة التنافسية على تحقيق نجاح مؤسسة DHL الدولي -الجزائر- في قطاع البريد السريع الدولي ومواجهة المنافسين خاصة مع ظهور جائحة كورونا، وظهرت هذه الفرضية أنها خاطئة ولا تمثل النتائج المحصل عليها من تحليل المعطيات المقدمة من سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية.

_ الفرضية الثانية صحيحة والتي صيغت على إثبات أن الميزة التنافسية لها أثر على نجاح مؤسسة DHL الدولي - الجزائر- مقارنة مع المنافسين بالبريد السريع الدولي بالسوق الجزائرية في ظل إشتداد جائحة كورونا، وهذا ما تم توضيحه من خلال المكانة الريادية التي تحتلها هذه المؤسسة من حيث الحصة السوقية و عدد المواد المختلفة المستوردة و المصدرة، و إنطلاقا من مختلف البيانات التي تم تحليلها حول هذه المؤسسة في السوق الجزائرية للبريد السريع الدولي.

_ الفرضية الثالثة والتي ركزت على أنّ الميزة التنافسية لمؤسسة DHL الدولي -الجزائر- لا تجعلها تواكب إيجابا التغيرات التي حدثت في السوق نتيجة لظهور وإشتداد جائحة كورونا تبين من الدراسة أنها خاطئة وأنّ هذه المؤسسة تملك العديد من المزايا التنافسية التي جعلتها تتأقلم مع هذه التغيرات وتحقق أرقاما إيجابية في سوق البريد السريع الدولي مقارنة مع المنافسين.

2.5. نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- تعتبر الميزة التنافسية مقوما هاما لنجاح المؤسسات في ظل إشتداد المنافسة وتطور المتغيرات البيئية للمؤسسة؛
- إن التغير المستمر في عوامل بيئة المؤسسة تجعلها تركز على المواد والسمات المميزة لها مقارنة مع المنافسين لتحقيق أهدافها وإرضاء عملائها؛
- شهد سوق البريد السريع الدولي تطورا متناميا وطلبا متزايدا عليه خاصة مع تطور جائحة كورونا، مما جعله الملجأ الوحيد للأفراد و المؤسسات لإشباع رغبتهم؛

- لقد إحتلت مؤسسة DHL الدولي - الجزائر-مكانة ريادية في سوق البريد السريع الدولي مقارنة بمنافسيها في السوق، وهذا بإعتمادها على مقومات ومزايا تنافسية جعلت الأفراد والمؤسسات يثقون في خدماتها؛
- إن المزايا التنافسية المتنوعة والمبتكرة تجعل المؤسسة تواجه مختلف التحديات البيئية المفاجئة التي يمكن أن تحدث في السوق، وهذا ما ظهر جليا عن طريق مؤسسة DHL الدولي -الجزائر- من خلال جائحة كورونا.

3.5. التوصيات: بناء على نتائج الدراسة السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة بناء المزايا التنافسية والمبتكرة للمؤسسة الجزائرية من أجل مواجهة المنافسة الأجنبية؛
- العمل على وضع نظام خاص يعمل على التحليل و التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحكم نشاط المؤسسة، و وضع خطط إستباقية لمواجهة أي طارئ؛
- الإستفادة من خبرات و طريقة عمل مؤسسة DHL الدولي -الجزائر-، وهذا خاصة من طرف المتعامل الجزائري البريد السريع EMS من أجل تحسين مكانته في السوق و إشباع الرغبات المتزايدة للعملاء؛
- ضرورة تطوير مزايا تنافسية جديدة ومبتكرة من طرف متعامل البريد السريع الجزائري EMS بهدف تحقيق حصة سوقية عالية و خلق الثقة لدى العملاء.

6. قائمة المراجع :

1.6. قائمة المراجع باللغة العربية:

- حريم حسين، (2017)، إدارة المنظمات "منظور كلي"، الإصدار3، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- رشيد صالح، جلاب إحسان دهش، (2015)، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الإصدار1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- زاوية، (2021)، "دي إتش إل الدولية الجزائرية"، تاريخ الإطلاع: 2021/09/30، <https://www.zawya.com/mena/ar/company>
- الزعبي حسين علي، (2004)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، الإصدار 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- سالم إلياس، (2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات في التنمية، المجلد 8، العدد1، جامعة البشير الإبراهيمي (برج بوعريج)، الجزائر .
- سالم مصطفى، (2021)، أهم مميزات شركة الشحن الدولية DHL، تاريخ الإطلاع: 2021/10/1 <https://afhmseo.com-dhl>
- سعد آية، (2021)، من فروع DHL في الجزائر، تاريخ الإطلاع: 2021/09/30 <https://keyfpro.com/dhl-branches-algeria>
- سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية، (2020)، التقرير السنوي 2020، الجزائر .
- سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية، (2020)، مرصد سوق البريد المتعلق بنظام الترخيص سنة 2020، الجزائر.

- سملاي محضية، سعدي وصاف، (2005)، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، الجزائر.
- الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، (2011)، التسويق الإستراتيجي، الإصدار 1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن.
- علمي زهر، (2008)، أهمية الذكاء الإقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-، العدد20، جامعة زيان عاشور(الجلفة)، الجزائر.
- العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور، (2008)، الإدارة و الأعمال، الإصدار 2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- العريقي منصور محمد إسماعيل، (2011)، الإدارة الإستراتيجية، الإصدار2، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- العلاق بشير، (2008)، التخطيط التسويقي-مفاهيم وتطبيقات-، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن.
- الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، (2007)، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل-، الإصدار 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- موسوعة ويكيبيديا الحرة، (2021)، " دي إتش إل إكسبرس " ، تاريخ الإطلاع: 2021/09/30 ،
<https://ar.wikipedia.org>
- هلاي الوليد، (2009/2008)، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة: دراسة حالة MOBILIS، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، الجزائر.

2.6. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Bachy Buno, Harache Christine, (2010) , Toute La Fonction Management , Dunod , Paris , France.
- Ute Nicolay, (2016) , Initiation à l'économie et à La Gestion D'entreprise , De Gruyter, Berlin, Allemagne.