

## ورقة بحثية بعنوان

تحليل بيئة الأعمال وأثره على التحول من التبعية لقيادة السوق في ظل التحديات المعاصرة  
(دراسة تطبيقية على شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء – ليبيا)

Business environment analysis and its impact on the shift from dependency  
to market leadership in light of contemporary challenges.

الباحث

أشرف زكريا محمد عمر

مقدمة إلى :

المؤتمر العلمي الدولي للعلوم الاقتصادية

رئيس اللجنة العلمية للشؤون الاقتصادية بالمؤتمر

أ.د/ عبدالمنعم المحروق

تنظيم :

جامعة الغد والجمعية الليبية لعلوم التعليم

خلال الفترة من 1-3 سبتمبر 2024

## ملخص الدراسة

تتميز بيئة الأعمال الحديثة بالانتشار السريع للمعرفة والتكنولوجيات الجديدة، مما يؤدي إلى زيادة التغيرات والتعقيدات البيئية. يعتمد نجاح الأعمال التجارية على قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات ومراعاة العوامل الداخلية والخارجية. ولقد ركزت الدراسة على شركة بيوت العز ، وهي شركة لتصنيع مواد البناء في ليبيا، وقامت بتحليل تأثير بيئة الأعمال على تحولها من البيع إلى الريادة في السوق. وأظهرت النتائج أن الحد من الفساد والجريمة وتحسين فرص الحصول على التمويل والبنية التحتية واللوائح التجارية المرنة، بالإضافة إلى رأس المال البشري والمنافسة، لها تأثير إيجابي كبير على قدرة الشركة على التحول من البيع إلى الريادة في السوق. وأوصت الدراسة بعدة استراتيجيات للشركة محل الدراسة للحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق الريادة في السوق، بما في ذلك التركيز على القيمة التي يقدمها العملاء، والاستثمار في البحث والتطوير، والاستفادة من تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي. وقد كان هدف الدراسة الرئيس هو قياس أثر تحليل بيئة الأعمال على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا. كانت أداة الدراسة هي المقابلات المفتوحة والمغلقة وتحليل محتواها حيث اتبعت منهجية دراسة الحالة في الوصول للنتائج ، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بشركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا و تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى بها. ومن بين أبرز التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي : تحديد الفرص للتوسع في أسواق أو قطاعات جديدة ، التكيف مع ديناميكيات السوق و مراقبة تطورات الصناعة ، تعزيز علاقات العملاء من خلال استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الفعالة ، وتخصيص الاتصالات لتعزيز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم ، إنشاء مقاييس أداء واضحة ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتتبع التقدم نحو تحقيق أهداف قيادة السوق وتحليل النتائج. كما فتحت الدراسة مجالات أخرى للبحث حول بعض المتغيرات المنبثقة التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على قيادة السوق .

## 1.1 مقدمة

لقد تسبب سرعة التواصل حول العالم في انتشار المعرفة والتقنيات الحديثة على نطاق واسع، مما أدى إلى زيادة معدل التغيير بسبب قصر دورات حياة المنتج، وزيادة التغيرات التكنولوجية، وزيادة سرعة نشر الابتكارات. وبسبب هذه التطورات، تميز العالم بالتغيرات والتعقيدات البيئية المتزايدة، والتي يجب أخذها في الاعتبار في استراتيجية الشركة (Block وآخرون، 2019). وبالتالي، فإن معادلة نجاح الأعمال تتطلب عنصرين - الفرد والبيئة. فيشير مصطلح "البيئة" إلى أي شيء يحيط بالنظام. ولذلك فإن بيئة الأعمال تعني البيئة المحيطة (بما في ذلك البشر) التي تتواجد فيها الأعمال. وبذلك تعني الأعمال التجارية نشاطاً اقتصادياً للحصول على الدخل من خلال البيع والشراء والتصنيع وتقديم الخدمات المساعدة للتجارة (Hans, 2018). وبما أن بيئة الأعمال في تغير مستمر ومن المهم أن يتمتع المجتمع بالمرونة وأن يكون لديه القدرة على التكيف حتى لا تتأثر نتائجه المالية (Stroe, 2017).

ويعتمد تقدم أي شركة على بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركة. حيث تضمن بيئة الأعمال الجيدة أن تكون معدلات النمو الاقتصادي مرتفعة وأن تصبح الشركات أكثر إنتاجية وتوظف المزيد من الأشخاص. كما يتم انخفاض معدل الفقر مع حصول العديد من الناس على وظائف. ومن ناحية أخرى، فإن بيئة الأعمال غير المواتية تقلل من مستويات الإنتاجية وتخضع معدل النمو الاقتصادي. ويؤثر انخفاض الوصول إلى التمويل بشكل يلبي على الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث لا يوجد رأس مال كافٍ لتمويل الشركات. كما يعد ضعف الخدمات الحكومية ونقص البنية التحتية من أسباب ضعف بيئة الأعمال (Essmui وآخرون، 2014a). وبالتالي، فإن الحكم الرشيد يعمل على تحسين بيئة الأعمال والفوائد المصاحبة لها مثل خفض تكاليف التشغيل، وإنشاء شركات ناشئة جديدة، وتعزيز الشركات المحلية للتنافس بشكل إيجابي، وتشجيع الصادرات، وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وإضفاء الطابع الرسمي على الأعمال التجارية غير الرسمية، وخلق فرص العمل والحد من الفقر (Mawoli, 2021).

وتعمل كل شركة في بيئة معينة ولكل وحدة عمل بيئتها الخاصة. فيمثل التغيير في البيئة فرصة للبعض وتهديداً للآخرين (Hans, 2018). ومن هنا، تشير بيئة الأعمال إلى قوى داخلية أو خارجية للشركة ويمكن أن تمكن أو تعيق السعي لتحقيق أهدافها المحددة مثل: إنتاج السلع والخدمات، وتعظيم الأرباح، وتقليل التكاليف، ورضا العملاء، وخلق فرص العمل، والمسؤولية الاجتماعية للشركات وتعظيم ثروة المساهمين (Mawoli, 2021). وبالتالي، يتم تعريف بيئة الأعمال على أنها مزيج من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوضع التشغيلي للشركة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والإدارة والعرض والطلب ولوائح العمل.

يمكن أن تتضمن بيئة الأعمال عوامل مثل: العملاء والموردين؛ منافسيها، وأصحابها؛ التحسينات في التكنولوجيا؛ القوانين والأنشطة الحكومية؛ والسوق والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي:

ما أثر تحليل بيئة الأعمال على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا؟

ويشتق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر الحد من الفساد على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا؟
2. ما أثر الحد من الجريمة على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا؟
3. ما أثر الوصول الى التمويل على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا؟
4. ما أثر البنية التحتية على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا؟
5. ما أثر مرونة لوائح الأعمال على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا؟
6. ما أثر رأس المال البشري على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا؟
7. ما أثر المنافسة على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا؟

## 3.1 أهداف الدراسة

بناءً على طبيعة المشكلة وما طرحته من تساؤلات يمكن صياغة أهداف الدراسة كما يلي:

**الهدف الرئيسي للدراسة:** قياس أثر تحليل بيئة الأعمال على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

ويشتق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر الحد من الفساد على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.
2. تحديد أثر الحد من الجريمة على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.
3. معرفة أثر الوصول الى التمويل على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.
4. التعرف على أثر البنية التحتية على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.
5. قياس أثر مرونة لوائح الأعمال على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.
6. التعرف على أثر رأس المال البشرى على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.
7. معرفة أثر المنافسة على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

#### 4.1 فروض الدراسة

في ضوء مرجعة الدراسات السابقة ومشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض كما يلي:

الفرض الرئيسى الأول: هناك أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية لتحليل بيئة الأعمال على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

ويشتق منه الفروض الفرعية التالية:

1.4.1 هناك أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية للحد من الفساد على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

2.4.1 هناك أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية للحد من الجريمة على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

3.4.1 هناك أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية للوصول الى التمويل على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

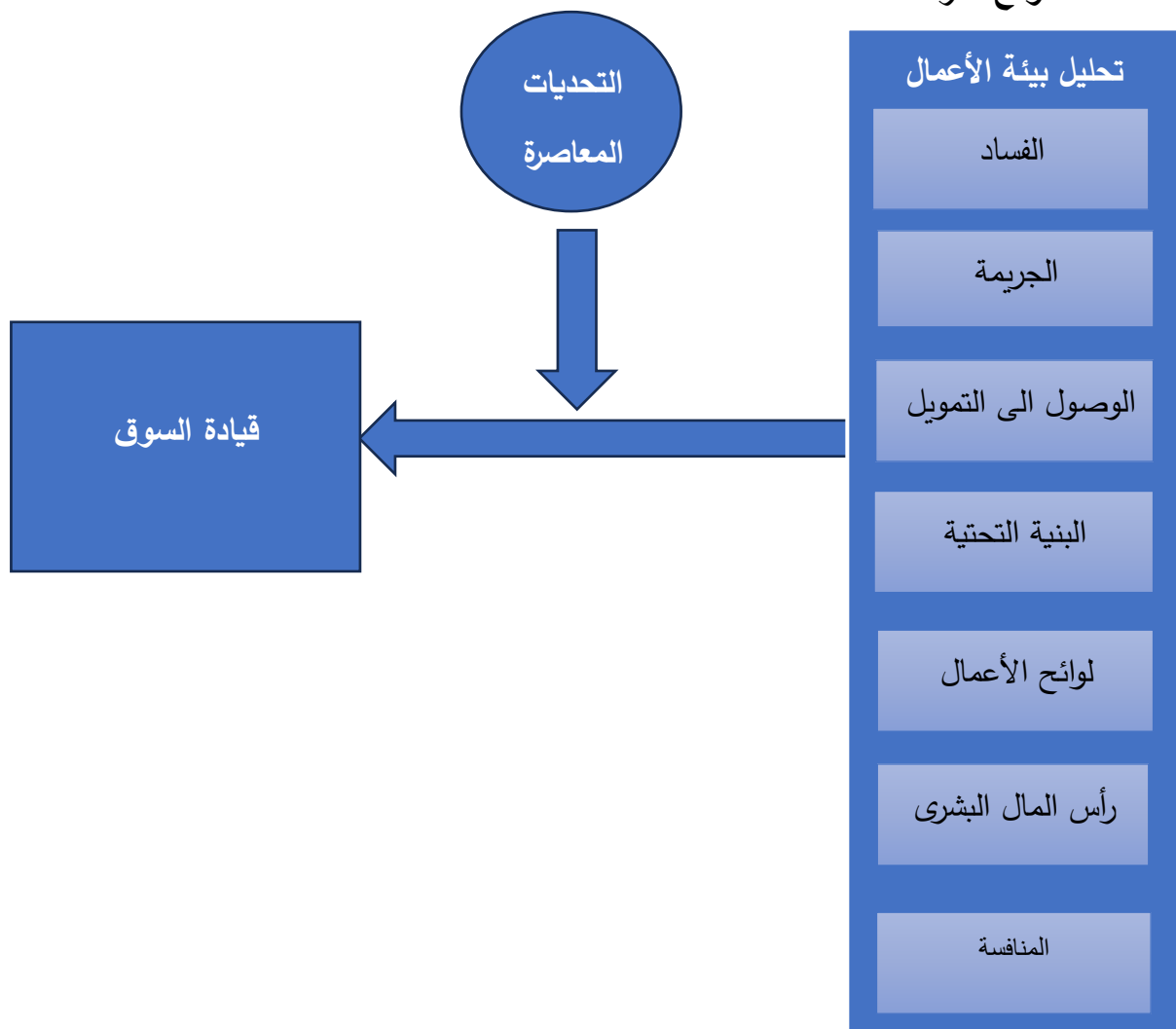
4.4.1 هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

5.4.1 هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمرونة لوائح الأعمال على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

6.4.1 هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشرى على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

7.4.1 هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمنافسة على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا.

### 5.1 نموذج الدراسة



شكل رقم (3): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الدراسات السابقة

## 6.1 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة الى الأهمية العلمية والأهمية العملية

### 1.6.1 الأهمية العلمية

1. سوف تثري هذه الدراسات المكتبات في الجامعات الليبية وتساعد الباحثين بها من خلال تقديم إطار مفاهيمي لمعرفة أثر تحليل بيئة الأعمال على التحول من التبعة لقيادة السوق.
2. تعد هذه الدراسة أولى الدراسات لمحاولات لقياس أثر تحليل بيئة الأعمال على التحول من التبعة لقيادة السوق مع الاخذ في الاعتبار التحديات المعاصرة في ليبيا.

### 2.6.1 الأهمية العملية

1. تساعد هذه الدراسة شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا في التحول من التبعة لقيادة السوق والحصول على حصة سوقية اكبر وذلك من خلال الاستفادة من تحليل البيئة ومعرفة نقاط القوة واستغلالها واقتناص الفرص ومعالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات في البيئة المحيطة.
2. تشجع هذه الدراسة شركات قطاع البناء في ليبيا بشكل عام على تعلم الأساليب الحديثة في تحليل البيئة والإستفادة من الموارد البيئية للتحول من التبعة لقيادة السوق.

## 7.1 منهجية الدراسة

- 1.7.1 في هذه الدراسة، تم اختيار منهج دراسة الحالة كإطار أساسي للتحليل. يُعد منهج دراسة الحالة مناسباً لفحص الظواهر المعقدة ضمن سياقاتها الحقيقية، حيث يمكن من خلاله التركيز على التفاصيل الدقيقة والأبعاد المختلفة للتجربة المراد دراستها. وبما أن دراسة الحالة تُعنى بجمع بيانات معمّقة من مصادر متعددة، فهي تتيح للباحث فرصة فهم الظواهر من منظورها الداخلي واستخلاص الأنماط والعلاقات بين المتغيرات المدروسة. من حيث المنهجية، يُعتبر منهج دراسة الحالة منهجاً استقرائياً، حيث يعتمد على جمع البيانات وتحليلها بغرض الوصول إلى نتائج وتعميمات تستند إلى الأدلة المستخلصة من الواقع المدروس، بدلاً من الاعتماد على فرضيات مسبقة كما هو الحال في المنهج الاستنباطي. وقد تم اختيار هذا المنهج تحديداً لهذه الدراسة بسبب طبيعته المرنة وقدرته على التعمق في حالات محددة، مما يتيح فهماً أعمق للجوانب المعقدة التي قد لا يمكن دراستها بشكل كافٍ باستخدام مناهج أخرى تعتمد على فرضيات شمولية أو تحليل كمي بحت.

### 2.7.1 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين هما:

أ- الأسلوب المكتبي:- هي البيانات الثانوية التي تساهم في تكوين الإطار النظري لموضوع البحث ويتم الحصول على هذه البيانات من مصادر متعددة تشمل:

- الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بموضوعات الدراسة.
- الرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.
- الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في الدوريات العربية والأجنبية.
- الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع البحث.
- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ب- الأسلوب الميداني :- هي البيانات الأولية وتتمثل في البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الاستقصاء . وهي من متطلبات الدراسة واختبار فروض الدراسة للتوصل إلى النتائج وسوف يتم ذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية كما في النقاط التالية.

### 3.7.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بشركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا و تمثلت وحدة المعاينة في الإدارة العليا والوسطى بها.

### 4.7.1 الأساليب الإحصائية :

لإستكمال متطلبات الدراسة واختبار فروض الدراسة سوف يتم توزيع قوائم الإستقصاء على عينة الدراسة وتجميعها، وتفرغ وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال البرامج الإحصائية مثل SPSS وبرنامج EXEL من أجل التوصل إلى النتائج والمؤشرات اللازمة للدراسة.

## 2. الجانب النظري للدراسة

يُعد تحليل بيئة الأعمال خطوةً أساسية لفهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسات تتكون من مجموعة من المتغيرات الخارجية والداخلية التي تتفاعل فيما بينها لتشكّل السياق العام الذي يؤثر على نشاطاتها ونتائجها. ومن خلال تحليل بيئة الأعمال، يمكن تحديد الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه المؤسسة، إضافةً إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل بيئة الأعمال الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة باستخدام عدة أدوات ، للوصول إلى فهم أعمق للعوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والبيئية، والقانونية التي تساهم في تشكيل بيئة عمل المؤسسة وتؤثر في مسارها المستقبلي.



## 1.2 مكونات بيئة الأعمال

من خلال ما سبق نستنتج أن بيئة الأعمال تتكون من عنصرين (أ) البيئة الداخلية؛ (ب) البيئة الخارجية (Dallosi وآخرون، 2020، 2018؛ Hans، 2021؛ Mawoli، 2022؛ Safi). فتشمل عوامل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة؛ أما عوامل البيئة الخارجية فتتكون من البيئة الطبيعية، وبيئة المهام (العملاء، الموردين، الممولين، المنافسين، المساهمين، المجتمع المضيف)، والبيئة المجتمعية (القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) (Mawoli، 2021).

## 3.2 تحليل بيئة الأعمال

وفقاً Hans، (2018)، فإن المسح البيئي هو اكتساب واستخدام المعلومات حول الأحداث والاتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من شأنها أن تساعد المعرفة بها الإدارة في تخطيط مسار العمل المستقبلي للمنظمة. وبالتالي، فهو يشير إلى المراقبة الدقيقة للبيئات الداخلية والخارجية للمنظمة لاكتشاف العلامات المبكرة للفرص والتهديدات التي قد تؤثر على خططها الحالية والمستقبلية. ومن الأساليب الشائعة للمسح البيئي هي:

### 1.3.2 تحليل SWOT

1. **تحديد نقاط القوة:** قوة الشركة التجارية تعني قدرة الشركة على اكتساب ميزة على منافسيها. ويساعد تحليل بيئة الأعمال الداخلية على تحديد قوة الشركة. وبعد تحديد نقاط القوة، يجب على الشركة أن تحاول تعزيز قوتها أو تعظيمها من خلال زيادة تحسين خططها وسياساتها ومواردها الحالية.
2. **تحديد نقاط الضعف:** قد تكون الشركة قوية في مجالات معينة ولكنها قد تكون ضعيفة في بعض المجالات الأخرى. ولمزيد من النمو والتوسع يجب تحديد نقاط الضعف لتصحيحها في أسرع وقت ممكن.
3. **تحديد الفرص:** تساعد التحليلات البيئية على تحديد الفرص المتاحة في السوق. ويجب على الشركة بذل كل جهد ممكن لإقتناص الفرص عندما تظهر.
4. **تحديد التهديد:** تتعرض الأعمال التجارية للتهديد من المنافسين وعوامل مختلفة. وتساعد التحليلات البيئية على تحديد التهديد من البيئة الخارجية. ويعد التحديد المبكر للتهديد مفيداً دائماً لأنه يساعد على نزع الحماية من بعض التهديدات.

## 4.2 قيادة السوق و التحول من التبعية

تشير القدرة على قيادة السوق إلى قدرة الشركة على رفع السعر فوق المعدل الذي سيمود في ظل المنافسة والقدرة على الحفاظ على هذا السعر. وتكون عادة بمعنى "احتكار السوق". ولكي تكون الشركة قائدة بالسوق

يحتاج الأمر أن تتمتع بحصة سوقية كبيرة، وسمعة جيدة، وقدرة عالية على الابتكار، وقبول المنافسين لهذا الأمر، ولو نسبياً. أما الإنقياد سوقياً أي التبعية السوقية تعني أن تكون الشركة تابعة لتصرفات أقوى منافس، ويمكن أن تكون في هذا الوضع لو أن حصتها في السوق صغيرة، ولست قادراً على الابتكار، وتواجه مشاكل تبقيها في السوق (Asimakopoulou & Whalley, 2017).

ويتم تعريف الشركات القائمة في السوق بأنها تلك الشركات التي تتمتع بأعلى حصة سوقية في صناعة معينة. فمن خلال امتلاك حصص سوقية كبيرة، تكون هذه الشركات قادرة على خلق مزايا تنافسية يمكن تحويلها إلى مزايا عن منافسيها (Growitsch وآخرون، 2019؛ Asimakopoulou 2019؛ Shankar & Bayus, 2019). حيث يمكن تفسير المزايا التنافسية المرتبطة بقيادة السوق على أنها نتيجة عوامل بيئية خارجية إيجابية للشركة (Katz & Shapiro, 2018)، والموارد والقدرات المتوقعة المتاحة بالبيئة الداخلية للشركة (Shankar & Bayus, 2019). كما يعد بناء قاعدة عملاء أولية أمراً بالغ الأهمية ويمكن أن يمنح الشركة القائمة في السوق ميزة تنافسية مستدامة ذات نتائج إيجابية لقدرتها على تحقيق أرباح أكبر من منافسيها (McIntyre & Subramaniam, 2015).

وتعتبر قيادة السوق من الخصائص الأساسية القائد والتي تتكون من ثلاثة جوانب: أولاً، يتم اكتساب الريادة التكنولوجية من خلال وفورات البحث والتطوير (R & D) والمهارات التكنولوجية المتوقعة. ثانياً، يستطيع المتحركون الأوائل في السوق استباق الحصول على الموارد النادرة، مثل المواقع المادية الملائمة والمدخلات والمصانع والمعدات أو قنوات التوزيع اللازمة لتطوير الأعمال، وأخيراً، تحويل التكاليف، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء (Lieberman & Dhawan, 2005; Asimakopoulou & Whalley, 2017). كل هذه المزايا تجعل من الصعب على التابعين التنافس مع الشركة القائمة، بمعنى أن الشركات القائمة ستكون أكثر قدرة على التمتع بأداء مالي متفوق ناشئ عن قاعدة عملائها. علاوة على ذلك، فإن الموارد المتوقعة للشركة وقدراتها على الجمع بينها بكفاءة أكبر يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة (Shankar & Bayus, 2019).

ومن هنا، يكون لدى الشركة المنافسة خياران للرد على استراتيجية الشركة القائمة في السوق: إما التبعية أو تمييز نفسها عنها. حيث إن التبعية السوقية تعتبر محاكاة وتقليد المنافس لتصرفات القائد. وبشكل أكثر تحديداً، يشير مستوى التبعية إلى الدرجة التي يتخذ بها المنافس إجراءً أو مجموعة من الإجراءات التي تحاكي تصرفات مماثلة يقوم بها منافس قائم في السوق (Shankar & Bayus, 2019). بحيث يشير المستوى المنخفض من التبعية إلى ميل الشركة إلى الاختلاف وتمييز نفسها عن الشركة القائمة (Giachetti & Torrisi, 2018).

وفي ظل أوقات عدم التأكد ، من المرجح أن تقوم المنظمات بالتبعية، خاصة إذا كانت المنظمات الأخرى هي من تضع المعايير، وتتبنى إجراءات مماثلة لتلك التي لوحظت في المنظمات الناجحة الأخرى، وذلك لسببين رئيسيين. أولاً، يمكن أن تعكس التبعية أغراضاً عقلانية، مثل الاقتصاد في تكاليف البحث لتقليل عدم اليقين البيئي (Asimakopoulou & Whalley, 2017). ثانياً، عندما يكون عدم اليقين مرتفعاً، قد تسعى الشركات التابعة إلى الحصول على الشرعية وبالتالي الاستجابة للضغوط للتوافق مع معايير الصناعة (Barreto & Baden-Fuller, 2006). وكما لاحظ (Asimakopoulou & Whalley, 2017)، فإن عدم اليقين والغموض التكنولوجي دفعا الشركات الأمريكية إلى إتباع الشركات اليابانية الناجحة من خلال اعتماد دوائر الجودة. في ضوء ذلك، قد يؤدي عدم اليقين البيئي إلى تحفيز سلوك "التبعية".

من ناحية أخرى، أيضاً، يعد من الصعب تقليد الشركات القائمة، حيث يصبح من الصعب على المنافسين فهم طبيعة قدراتها وأنشطتها الفريدة (Shankar & Bayus, 2019). ومع التمايز، يبتعد المنافس -عن موقع القائد الاستراتيجي، بهدف تقليل المنافسة المباشرة (Giachetti & Torrissi, 2018). وفي الواقع، تواجه الشركة منافسة أقل على الموارد، على عكس التبعية، الذي قد تؤدي إلى منافسة شديدة وأداء متواضع. فالشركات التي تميز مواردها وموقعها في السوق تصبح معزولة عن الهجمات التنافسية التي يشنها المنافسون. ولأسباب مختلفة، قد يكون التمايز خياراً عقلانياً عندما توجد فجوة كبيرة في حصة السوق بين القائد وأتباعه (Giachetti & Torrissi, 2018). فاولاً، يستطيع القائد الذي يتمتع بحصة كبيرة في السوق، والذي يحظى بظهور كبير من جانب المنافسين، ردع التبعية من خلال الالتزام بمصادقية باستراتيجية عدوانية في مرحلة ما بعد التقليد، والتي تجعل المنافسين في خوف من العواقب المترتبة على المنافسة الشديدة. ثانياً، لا يقوم الأتباع بالتقليد إذا كانت الميزة التنافسية للقائد كبيرة جداً أو إذا كانت القيمة المحتملة التي يمكن أن يستخرجوها من السوق قد تم الاستيلاء عليها بالفعل (Clarkson & Toh, 2010; Giachetti & Torrissi, 2018).

ومما سبق نستنتج أنه في ظل التطورات التكنولوجية والعالمية إذا قامت الشركة بتحليل بيئة أعمالها الداخلية والخارجية والاستفادة من نقاط القوة وتعظيمها من خلال زيادة تحسين خططها وسياساتها ومواردها الحالية وعلاج نقاط الضعف وتقويتها بالإضافة إلى اقتناص الفرص ومحاولة التنبؤ بالتهديدات لمجابهتها حيث يعد التحديد المبكر للتهديد مفيداً دائماً لأنه يساعد على التخلص من بعض التهديدات. وهذا سوف يؤدي ذلك إلى اكتساب الشركة ميزة تنافسية وستتحول من التبعية نحو قيادة السوق. لذلك تعتبر قيادة السوق ليست مهمة بسيطة. حيث تتحدى شركات أخرى باستمرار نقاط قوة القائد أو تحاول الاستفادة من نقاط ضعفه مما قد يؤدي جدالنا حول أهمية تحليل بيئة السوق في التأثير على التحول من التبعية إلى القيادة السوقية. فالشركة القائمة

قد تصبح أضعف ضد الداخلين الجدد بالإضافة إلى الشركات المنافسة القائمة. لذلك، يمكن للشركة استخدام واحدة أو مجموعة من ثلاث استراتيجيات للاحتفاظ بقيادتها (Asimakopoulou & Whalley, 2017).

## 5.2 استراتيجيات التحول من التبعية

### 1.5.2 استراتيجية التوسع في الحصة السوقية لقيادة السوق :

يمكن للشركات القائمة في السوق عادة الحصول على الحد الأقصى عندما يتوسع إجمالي السوق. ويعتمد التركيز على توسيع إجمالي السوق على مكان المنتج في دورة حياته. يمكن استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النضج. على سبيل المثال ، زاد اليابانيون إنتاج سياراتهم لدخول بلدان جديدة ( Barreto & Baden-Fuller, 2006; Lieberman & Asaba, 2006;).

كما يمكن لقادة السوق البحث عن مستخدمين جدد ، واستخدامات جديدة ، والمزيد من استخدام منتجاتهم عندما يكون المنتج في مرحلة النضج في دورة حياة المنتج . على سبيل المثال ، دخل بنك ICICI في الأعمال المصرفية الريفية وتمويل الأعمال الزراعية عندما شعر بقوة المنافسة في السوق الحضرية المكتظة والمشرقة للغاية (Giachetti & Torrissi, 2018).

### 2.5.2 استراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية:

عندما تحاول الشركة القائمة توسيع حجم السوق الكلي ، يجب عليها أيضًا أن تدافع باستمرار عن أعمالها الحالية ضد هجمات العدو أو المنافس. على سبيل المثال ، يجب على كوكا كولا الدفاع عن حصتها باستمرار ضد بيبسي كولا (Giachetti & Torrissi, 2018). وبالمثل ، يجب على Hero Honda الدفاع عن حصتها باستمرار ضد Bajaj و Honda و Suzuki و TVS في سوق السيارات. في هذه الاستراتيجية ، يجب على الشركة القائمة أن تبقي تكاليفها منخفضة ، ويجب أن يكون سعرها متسقًا مع القيمة التي يراها العملاء في المنتج بالفعل (Clarkson and Toh, 2010; Giachetti & Torrissi, 2018).

### 3.5.2 إستراتيجية الحفاظ علي الحصة السوقية:

يمكن لقادة السوق تحسين ربحيتهم عن طريق زيادة حصصهم في السوق ، مثل HUL و Procter و Gamble و McDonald's و Titan. ويجب على قادة السوق الذين يبقون على القمة ان يتعلمون فن توسيع السوق الكلي ، والدفاع عن أراضيهم الحالية ، وزيادة حصصهم السوقية والربحية. حيث ان المنافسة مع قادة السوق شديدة العدوانية وتمثل تحديا هائلا لجميع الوافدين الجدد للسوق بالفعل ( Clarkson and Toh, 2010; Giachetti & Torrissi, 2018).

## 6.2 الحالة محل الدراسة

تقع ليبيا في وسط منطقة شمال أفريقيا، و تتمتع بموقع جغرافي مهم. حيث تمتد من منتصف الساحل الشمالي لأفريقيا إلى مرتفعات وسط أفريقيا. وتشغل الحدود الليبية مسافة 1900 كيلومتر على طول الساحل الجنوبي للبحر الأبيض المتوسط، ويفصلها البحر الأبيض المتوسط عن الساحل الجنوبي لأوروبا. علاوة على ذلك، تمتد الأراضي الليبية ما بين 1900 إلى 2000 كيلومتر داخل الأراضي الأفريقية الرئيسية حيث تربطها عدد من طرق القوافل بالسودان وغرب أفريقيا. وقد لعبت هذه الطرق دورا رئيسيا في الماضي فيما يتعلق بأنشطة النقل والتجارة بين البحر الأبيض المتوسط وشمال الصحراء (Abdulla, 2014).

ورغم ذلك، تعاني ليبيا كغيرها من الدول النامية من مشاكل مالية واقتصادية عديدة مثل الاعتماد على قطاع النفط والغاز كمصدر رئيسي للدخل القومي (Essmui وآخرون 2014a; Abdulla, 2014). ففي أوائل الستينيات كانت دولة زراعية فقيرة، لكنها اليوم واحدة من أغنى البلدان في أفريقيا. تمتلك ليبيا احتياطيًا كبيرًا من النفط والغاز، لكن اقتصاد البلاد ليس متنوعًا مثل اقتصادات الدول الأخرى المنتجة للنفط. ومن الممكن أن يؤدي انخفاض أسعار النفط إلى الإخلال بالتوازنات المالية والخارجية التي كانت إيجابية حتى الآن. وتحاول الحكومة الليبية الآن تنويع الاقتصاد بحيث يكون هناك قدر أقل من الاعتماد على إنتاج النفط والغاز. وذلك من خلال تشجيع الصناعة وهذا من شأنه سيساعد البلاد على تحقيق معدل نمو اقتصادي مرتفع (Essmui وآخرون، 2014a).

ولقد شهدت صناعة البناء والتشييد في ليبيا العديد من التغييرات خلال الخمسين عامًا الماضية. في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، عندما كانت الأموال محدودة وكانت البلاد تخرج من الاحتلال الإيطالي، كان البناء محدود النطاق والقيمة. في هذه السنوات المبكرة، كان البناء يعتبر نشاطًا اجتماعيًا. بالإضافة إلى ذلك، تم نقل مهارات البناء من جيل إلى آخر، وعكست منتجات البناء قيم الناس وثقافتهم (Ngab ، 2017). علاوة على ذلك، تلعب صناعة البناء دورًا مهمًا في الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية لأي بلد ولكن هذا الدور يختلف بشكل كبير من دولة إلى أخرى. ففي البلدان النامية، تعد صناعة البناء قطاعًا حيويًا يوفر بشكل أساسي بنية تحتية جديدة في شكل طرق وسكك حديدية ومطارات بالإضافة إلى مستشفيات جديدة ومدارس ومساكن ومباني أخرى. وفي الدول المتقدمة يتم التركيز على الخدمات المهنية وعلى أعمال الصيانة والإصلاح (Dakhil, 2013).

ومن المعترف به أن صناعة البناء والتشييد لها دور إيجابي في تسريع عجلة النمو الاقتصادي في أي بلد. وخاصة ليبيا وذلك للاستقرار المالي في البلاد نظرا لاحتياطياتها النفطية وقدرة البلاد على استيعاب العمالة

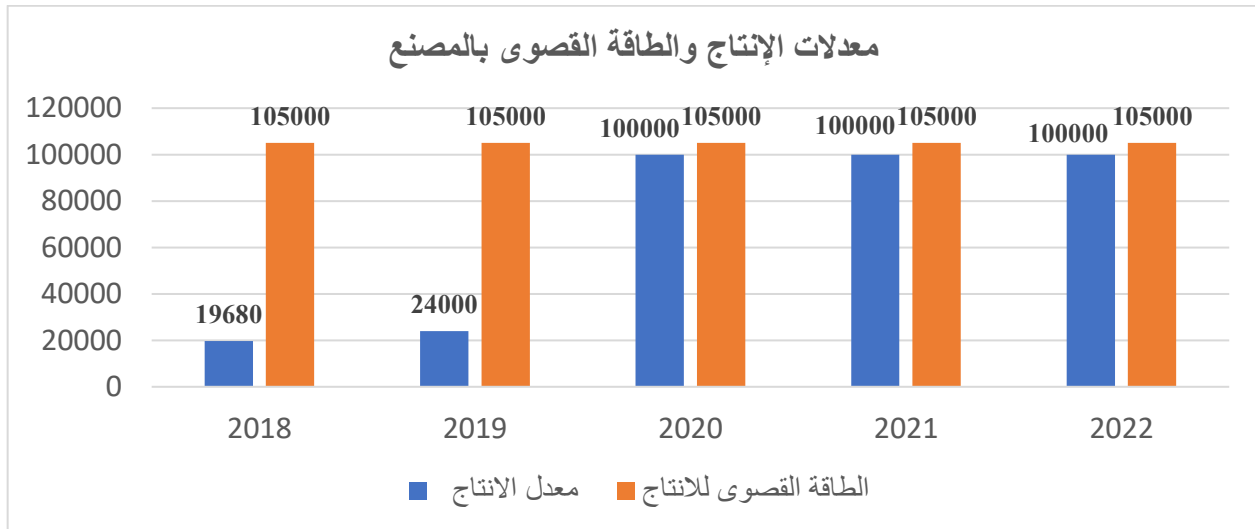
الماهرة المهاجرة (Dakhil, 2013). ولقد توسعت صناعة البناء الليبية بشكل كبير منذ أوائل السبعينيات. في عام 1975، بدأت الحكومة في إدراك أهمية صناعة البناء والتشييد وبذلت بعض الجهود الكبيرة لجعلها أكثر كفاءة. في ذلك الوقت، كان هناك حوالي 2000 مقاول، العديد منهم يعملون على أساس الملكية والشرابات. ثم تم دمج شركات المقاولات في عدد أقل من الشركات الكبيرة القادرة على تنفيذ مشاريع البناء الكبيرة مثل بناء المصانع ومشاريع الهندسة المدنية. في أواخر السبعينيات، تم تخطيط القطاع الصناعي من قبل الحكومة، وتم تخطيط وتصميم وبناء أحد أكبر مشاريع المياه للهندسة المدنية في العالم (النهر الصناعي العظيم) خلال العقدين الماضيين. وفي الثمانينيات، تعرضت صناعة البناء والتشييد لمشكلات خطيرة عدة مثل إلغاء شركات البناء الخاصة المحلية ودمجها في القطاع العام، وانخفاض عدد العمالة الأجنبية، إلى جانب الانخفاض الكبير في عائدات النفط. ولذلك فإن مشاريع البناء التي نفذتها الحكومة في السبعينيات والثمانينيات لم تتجح في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاعات أخرى من الاقتصاد الليبي مثل الزراعة والصناعة والسياحة (Khalil, 2021). وفي التسعينيات، كان الاقتصاد يتراجع نتيجة للعقوبات والحظر الذي فرضته الأمم المتحدة على ليبيا. وفي عام 2000، ومع رفع العقوبات، أعلنت الحكومة الليبية عن خططها لجذب الاستثمارات الأجنبية، خاصة في توليد الطاقة ومشاريع المياه وصناعة النفط والغاز، واستخدام عائدات النفط لتمويل مشاريع التنمية. بالإضافة إلى ذلك، تتمثل الأهداف الرئيسية لليبي في الحد من البطالة وتطوير جميع المدن من خلال مشاريع البناء مثل الفنادق ومراكز الأعمال والمطارات والطرق والموانئ وجميع أنواع البنية التحتية (Dakhil, 2013). وبعد ثورة 1969 وخلال الطفرة النفطية التي تلت ذلك في السبعينيات، لعبت صناعة البناء والتشييد دوراً رئيسياً في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ونتيجة لذلك، شهدت البلاد زيادة هائلة في حجم أنشطة البناء (Dakhil, 2013).

ولقد بدأ العمل على فكرة إنشاء مصنع شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء (مصنع جبس العز) ليبي 100% من عام 2009. وبدأ التنفيذ سنة 2013 من خلال عدد من رجال أعمال ليبيين وذلك إيماناً منهم بضرورة النهوض بالصناعة في مجال صناعة مواد البناء في ليبيا وتم تجهيز المصنع بخط إنتاج بأحدث التقنيات عالمية. فيوجد بالمصنع مكتب ضبط الجودة والذي يتم من خلاله تحليل المنتج بمختلف مراحل إنتاجه لضمان ان يخرج بجودة عالية و مطابقاً للمواصفات القياسية الليبية. ويعمل بالمصنع كفاءات و خبرات ليبية استطاعت في فترة قصيرة من الوصول إلى نتائج إيجابية على مستوى إدارة الإنتاج و الإدارة الفنية و مكتب ضبط الجودة. ويوفر المصنع مادة الجبس بمواصفات ذات جودة عالية و بأسعار منافسة (تقديرات اصحاب الشركة).

وتتبع شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء مجموعة قابضة وهي مجموعة بيوت العز القابضة وتشمل: شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء وفيها مصنعين للجبس الأبيض ومصنع للأسمنت الأسمر والأسمنت الأبيض



و شركة بيوت العز لاستيراد وتوزيع مواد البناء (خاصة بالمواد الصحية) و شركة منازل العز للاستثمار السياحي و مدرسة منارة العز للتعليم الخاص وتقع بطرابلس ليبيا. و بدأ الانتاج بمصنع شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء عام 2018 ويتمثل النشاط الرئيسي للشركة فى صناعة مواد البناء - مادة الجبس الأبيض وتبلغ الطاقة القصوى للمصنع للانتاج اليومي / 290 طن/ اليوم فيما يصل رأس المال للمصنع 38 مليون دينار (تقديرات اصحاب الشركة).



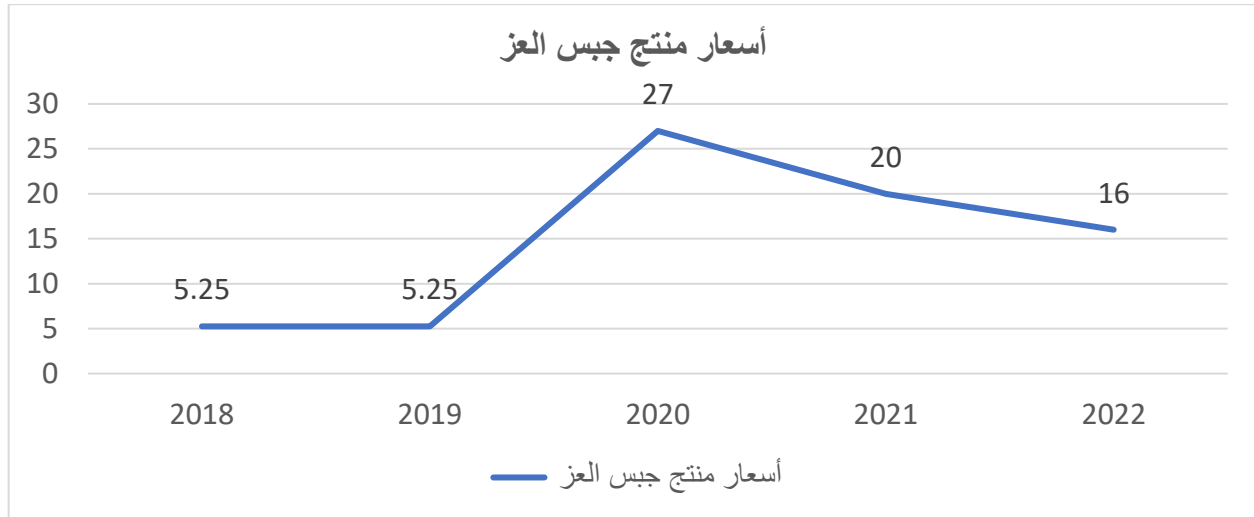
شكل رقم (1): معدلات الإنتاج والطاقة القصوى بالمصنع

المصدر: تقديرات اصحاب الشركة

نلاحظ من الشكل السابق قفزة كبيرة فى انتاج الشركة بين عامى 2019 و 2020 حيث حقق 2400 و 1000000 على التوالى ثم استمر الانتاج عند 100000 طن حتى عام 2022. ويعتبر السبب فى هذه القفزة هو جائحة كورونا واغلاق الحدود واعتماد السوق على المنتج المحلي من داخل ليبيا. بينما نلاحظ أنه خلال 2018 وحتى 2022 استمرت الطاقة القصوى عند 105000. ويرجع السبب فى عدم الوصول للطاقة القصوى كاملة هي وجود فترات صيانة بالمصنع (إيقافات للصيانة). ولتغطية احتياج السوق من مادة الجبس الأبيض توسعت شركة بيوت العز وقامت بفتح مصنع آخر بمنطقة زليتن وجاري العمل على الانتهاء منه. وتم تنشيط القطاع الخاص بعد نجاح تجربة مصنع جبس العز وتم فتح مصنع فى المنطقة الشرقية للقطاع الخاص ( مستثمر محلي مع مستثمر اجنبي من مصر) نظراً لقرب المسافة بين الشرق ومصر .

يعتبر من أهم المنافسين بالمجال فى السوق المحلي مصنع الشركة الأهلية للجبس الأبيض ( قطاع حكومي) ويتوقف كثيرا بسبب مشاكل تتعلق بالادارة فى القطاع العام. بينما يعتبر المنافسين الأبرز فى السوق هم من

الخارج عن طريق استيراد المادة وتوزيعها من قبل شركات محلية وهم جبس المكناسي (تونس) و جبس النفیضة (تونس) و جبس حلون (مصر) .



شكل رقم (2): أسعار منتج جبس العز

المصدر: تقديرات اصحاب الشركة

استمر سعر طن الجبس عند 5.25 خلال عامي 2018 و 2019 وذلك قبل أن يرتفع بشكل كبير في عام 2020 ليحقق 27 ثم بدأ في الانخفاض بشكل تدريجي حتى وصل ل 16 في عام 2022.



### 3. الدراسة التطبيقية للدراسة

#### الدراسة الميدانية

#### 1.3 مقدمة

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى قياس تحليل بيئة الأعمال وأثره على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا، وقد قام الباحث بتفريغ اجابات قائمة الاستقصاء و استخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.25 لإجراء التحليل واختبار مدي صحة الفروض.

#### 2.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الإستبانة لجمع البيانات وقد صُممت باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة للتعرف على اتجاهات و مواقف المستقصي كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1/2)

أوزان العبارات علي مقياس ليكرت

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

المصدر: اعتماداً علي الدراسات السابقة.

وتتضمن اداة الإستبانة متغيرين أساسيين و هما تحليل بيئة الأعمال ولها سبعة أبعاد وقيادة السوق:

#### أ- المتغير المستقل (تحليل بيئة الأعمال)

تم قياس تحليل بيئة الأعمال من خلال سبعة أبعاد وتتمثل في الفساد، الوصول الى التمويل، البنية التحتية، لوائح الأعمال، رأس المال البشري، والمنافسة وذلك بالإعتماد على مقياس Essmui et al., 2014a; 2014b ، ويضم هذا المقياس سبع مجموعات من الأسئلة، تقيس كل مجموعة بعداً من أبعاده وهم:

- العبارات من (1-4) تقيس بُعد الفساد.
- العبارات من (5-7) تقيس بُعد الجريمة.
- العبارات من (8-12) تقيس بُعد الوصول الى التمويل.
- العبارات من (13-17) تقيس بُعد البنية التحتية.

- العبارات من (18-23) تقيس بُعد لوائح الأعمال.
- العبارات من (24-26) تقيس بُعد رأس المال البشري.
- العبارات من (27-29) تقيس بُعد المنافسة.

#### ب- المتغير التابع (قيادة السوق)

تم الاعتماد على مقياس Wilkie et al., 2015 من خلال وجود خمسة متغيرات وهمية (Dummy variables)، فإذا كانت الصفة موجودة نضيف رقم (1) وإذا كانت غير موجودة نضيف (0) وكانت المتغيرات الوهمية التالية: (MA) رائدة في مجال الدعاية والإعلان و (GD) رائدة السوق في التوزيع و (MP) رائدة السوق في عدد المنتجات و (MP) رائدة السوق في عدد المنتجات و (ML) رائدة السوق في فئة أخرى و (LP) أقل سعر.

### 3.3 المقاييس الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تناول الباحث في هذا الفصل بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحقيق أهداف الدراسة

وهي:

- \* معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- \* الإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات عينة الدراسة.
- \* اختبار t (ت) لاختبار مدي اختلاف الوسط الحسابي لإستجابات المستقضي منهم عن الوسط الفرضي (3) أي محايد.
- \* مصفوفة الارتباطات لبيرون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة كما تم اختبار معنوية معاملات الارتباط.

\* نموذج الإنحدار الخطي البسيط

- \* اختبار t (ت) لقياس معنوية معاملات الإنحدار.
- \* اختبار (F) لقياس معنوية النموذج المقترح ككل.

### 4.3 التحليل الإحصائي للبيانات

#### فحص ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة وكذلك علي الجذر التربيعي لمعامل الثبات لحساب معامل الصدق كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (2/2)

معاملي الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات الدراسة

بيان	معامل الثبات	معامل الصدق
الحد من الفساد	0.930	0.942
الحد من الجريمة	0.942	0.986
الوصول الى التمويل	0.916	0.958
البنية التحتية	0.973	0.935
مرونة لوائح الأعمال	0.824	0.972
رأس المال البشري	0.904	0.963
المنافسة	0.952	0.970
تحليل بيئة الأعمال	0.920	0.960
قيادة السوق	0.928	0.956

المصدر: اعتماداً علي مخرجات برنامج SPSS

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا للثبات لأبعاد تحليل بيئة الأعمال تراوحت بين (0.824، 0.973) وقيم معامل الصدق تراوحت (0.935، 0.986) كما بلغت قيم معامل ألفا للثبات لقيادة السوق بين (0.928) وقيم معامل الصدق (0.956)، كذلك يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا لإجمالي متغير تحليل بيئة الأعمال يساوي (0.920) ومعامل الصدق لها يساوي (0.960)، مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد موثقاً به بدرجة مرتفعة.

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم التحليل الوصفي لمعرفة الوسط الحسابي، والتكرار، الانحراف المعياري، والنسبة المئوية لمتغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

## التحليل الوصفي للمتغير المستقل " تحليل بيئة الأعمال "

يتكون المتغير المستقل (تحليل بيئة الأعمال) من سبعة أبعاد وهم الفساد، الجريمة، الوصول الى التمويل، البنية التحتية، لوائح الأعمال، رأس المال البشري، والمنافسة) ، وفيما يلي توصيف الآراء حول عناصر تحليل بيئة الأعمال.

### جدول رقم (3/2)

توصيف الآراء حول تحليل بيئة الأعمال من خلال بعض المقاييس الإحصائية

م	العنصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي
1	لا تدفع الشركة مبالغ إضافية لتأمين الخدمات العامة مثل توصيلات الكهرباء والهاتف.	23.4	720.9	0.000	34.81
2	لا تتفق الشركة مبالغ إضافية للحصول على التراخيص والتصاريح.	8.13	050.9	0.000	33.08
3	لم تدفع الشركة رشاًوى للحصول على العقود الحكومية.	654.	8930.	0.000	65.82
4	لم تتفق الشركة مبالغ إضافية للتعامل مع المشاكل المتعلقة بالجمارك والاستيراد وعند طلب المساعدة من المحاكم.	20.4	272.0	0.000	61.79
	الحد من الفساد	24.0	30.87	0.000	
5	لم تتعرض الشركة لمحاولات إجرامية.	3.13	8680.	0.000	20.80
6	لا تخسر الشركة المنتجات بسبب السرقة والسطو والتخريب.	03.4	6780.	0.000	77.78
7	لا تخصص الشركة نسبة مئوية من إجمالي مبيعاتها السنوية للأمن والحماية.	344.	8540.	0.000	07.81
	الحد من الجريمة	83.3	800.	0.000	
8	لا يوجد صعوبة فى الحصول على متطلبات الضمانات للبنوك / المؤسسات المالية.	11.4	705.0	0.000	05.87
9	لا تجد الشركة صعوبة فى توفير الأوراق المصرفية / البيروقراطية.	87.3	822.0	0.000	55.83
10	لا تواجه الشركة مشكلة ارتفاع أسعار الفائدة.	963.	7530.	0.000	76.34
11	لا تقتقر البنوك إلى الأموال اللازمة للإقراض.	84.4	8350.	0.000	3.682

م	العنصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي
12	لا يوجد صعوبة في التعامل مع البنوك الأجنبية.	623.	270.9	0.000	55.74
	الوصول الى التمويل	4.00	810.	0.000	
31	تعتبر جودة إدارة الطرق و الأشغال العامة فعالة.	33.4	500.8	0.000	.0881
41	تعتبر جودة الخدمات البريدية جيدة.	403.	520.9	0.000	44.75
51	تعتبر جودة الخدمة الهاتفية جيدة.	253.	240.9	0.000	63.78
16	تعتبر جودة الطاقة الكهربائية فعالة.	363.	8410.	0.000	01.75
17	تعتبر جودة خدمة المياه / الصرف الصحي جيدة.	403.	058.0	0.000	0.776
	البنية التحتية	473.	8830.	0.000	
81	لا تواجه الشركة عوائق عند ترخيص الأعمال.	3.93	0.937	0.000	78.69
91	لا تواجه الشركة قيود في لوائح الجمارك/ التجارة الخارجية.	61.4	00.86	0.000	77.83
20	ليس هناك عوائق في لوائح العمل.	52.3	590.0	0.000	54.82
21	لا تواجه الشركة قيوداً في الحصول على العملة الأجنبية.	07.4	3900.	0.000	71.80
22	لا يوجد عوائق في لوائح حماية البيئة.	30.4	5070.	0.000	78.27
23	لا تواجه الشركة قيوداً في لوائح إدارة الضرائب.	983.	7570.	0.000	8.579
	مرونة لوائح الأعمال	933.	8440.	0.000	
24	نسبة العمال المهرة العاملين في الشركة.	45.4	7880.	0.000	88.80
25	نسبة الموظفين العاملين في الشركة.	633.	8260.	0.000	.6983
26	النسبة المئوية لموظفي الشركة الذين قدموا من الخارج للعمل في الشركة.	823.	9250.	0.000	65.79
	رأس المال البشري	63.9	460.8	0.000	
27	يبيع المنافسون الأجانب بأسعاراً أعلى من الشركة.	023.	7780.	0.000	.3480
28	يبيع المنافسون المحليون بأسعاراً أعلى من الشركة.	343.	8360.	0.000	33.75
92	يحترم المنافسون حقوق الطبع والنشر أو براءات الاختراع أو العلامات التجارية الخاصة بالشركة.	653.	8240.	0.000	78.80

م	العنصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معنوية اختبار "ت"	الوزن النسبي
	المنافسة	333.	20.81	0.000	

المصدر: اعتمادا علي مخرجات برنامج SPSS

ومن الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأوساط الحسابية حول عناصر تحليل بيئة الأعمال دالة إحصائياً.

### نتائج الدراسة

تناول الباحث في هذه الدراسة تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية التي أجراها لاختبار فروض الدراسة، وقد نتج عن التحليل الإحصائي ما يلي:

يتضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة والقائل " " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليل بيئة الأعمال على التحول من التبعية لقيادة السوق في شركة بيوت العز لصناعة مواد البناء بليبيا"، حيث ثبت صحة كافة الفرضيات الفرعية .

### توصيات الدراسة

1. يجب التطبيق الفعلي لتحليل البيئة والاستفادة من نقاط القوة و علاج نقاط الضعف واقتناص الفرص لمجابهة التهديدات التي قد تواجهها الشركة في المستقبل و تقييم وضع الشركة بعد ذلك.
2. التركيز على قيمة العميل و التقييم المستمر وفهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم ونقاط الضعف لتقديم قيمة وتمييز الشركة عن المنافسين.
3. الاستثمار في البحث والتطوير لتعزيز الابتكار وتطوير منتجات و خدمات أو ميزات جديدة فائقة مقارنة بالمنافسين.
4. الاستثمار في برامج التدريب للموظفين والموارد البشرية بالشركة لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم و انظمة ادارة وتقييم الاداء.
5. الاطلاع على القوانين واللوائح والمعايير بالصناعة وطلب التوجيه والارشاد من المتخصصين القانونيين او الخبراء التنظيميين ذوي الخبرة والاحتفاظ بسجلات دقيقة للأنشطة التجارية والالتزام بمعايير حوكمة الشركات.
6. تعزيز قنوات التوزيع لضمان تغطية واسعة للسوق وسهولة الوصول للعملاء و ببناء علاقات قوية مع الموزعين.
7. إقامة شراكات استراتيجية مع الموردين أو شركاء الصناعة لتعزز الموقع التنافسي والريادة في السوق.

8. تحديد الفرص للتوسع في أسواق أو قطاعات أو مناطق جغرافية جديدة و تطوير استراتيجيات لاختراق أسواق جديدة بفعالية مع الاستفادة من نقاط القوة والقدرات الحالية واقتناص الفرص.
9. الاستفادة من تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي والأتمتة للحصول على رؤى وتحسين عملية صنع القرار وتقديم تجارب مخصصة.
10. التكيف مع ديناميكيات السوق و مراقبة تطورات الصناعة لتوقع التحديات واغتنام الفرص بشكل استباقي.
11. تعزيز علاقات العملاء من خلال استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الفعالة (CRM) وتخصيص الاتصالات لتعزيز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم.
12. إنشاء مقاييس أداء واضحة ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتتبع التقدم نحو تحقيق أهداف قيادة السوق وتحليل النتائج وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة للبقاء على المسار الصحيح ودفع التحسين المستمر.

#### المراجع

1. Abdulla, S (2014). Libya and Foreign Investments: Using SWOT Model to Evaluate the Libyan Business Environment, 134-144.
2. Asimakopoulous, G., & Whalley, J (2017). Market leadership, technological progress and relative performance in the mobile telecommunications industry. *Technological forecasting and social change*, 123, 57-67.
3. Barreto, I & Baden-Fuller, C (2006). To conform or to perform: Mimetic behavior, legitimacy-based groups and performance consequences". *Journal of Management Studies*, 43, 1559-1581
4. Block, A., Meyerratken, J., Terlinde, C., & Konhäuser, J, H (2021). When data science meets patent information-Analyzing complex business environments of innovation-driven industries. *Journal of Business Chemistry*, 18(1), 20-43.
5. Busnaina, I., & Woodall, T (2015). Doing business in Libya: Assessing the nature and effectiveness of international marketing programs in an evolving economy. *International Business Review*, 24(5), 781-797.
6. Clarkson, G., & Toh, P, K (2010). keep out' signs: The role of deterrence in the competition for resources. *Strategic Management Journal*, 31, 1202-1225.
7. Dakhil, A (2013). The contribution of the construction industry to economic development in Libya. *Liverpool John Moores University (United Kingdom), PhD thesis*. 1-182.
8. Dalloshi, P., Misini, S., & Hoti, A (2020). Analyzing business environment-Power outages as an obstacle for firms. *Thesis*, 9(2), 263-280.
9. Essmui, H., Berma, M., Shahadan, F, B., Ramlee, S. B., & Mohd, M, F (2014). Structural equation model for analyzing the impact of business environment on firm's growth. *International Journal of Economics and Finance*, 6(9), 177-189.



10. Essmui, H., Berma, M., Shahadan, F., Ramlee, S., & Mohd, M (2014). The impact of business environment on firm's employment growth. *Glob J Manag Bus Res Econ Commc*, 14(8), 11-22.
11. Giachetti, C., & Torrissi, S, (2018). Following or running away from the market leader? The influences of environmental uncertainty and market leadership. *European Management Review*, 15(3), 445-463.
12. Giachetti, C., Lampel, J., & Li, S (2016). Red queen competitive imitation in the UK mobile phone industry. *Academy of Management Journal*, 1-35.
13. Giudice da Silva Cezar, B., & Maçada, A, C (2021). Data literacy and the cognitive challenges of a data-rich business environment: an analysis of perceived data overload, technostress and their relationship to individual performance. *Aslib Journal of Information Management*, 73(5), 618-638.
14. Growitsch, C., Jamsab, T., & Pollitt, M (2019). Quality of service, efficiency and scale in network industries: an analysis of European electricity distribution. *Appl. Econ.* 41, 2555-2570.
15. Gu, Y., Madio, L., & Reggiani, C (2023). Exclusive data, price manipulation and market leadership. *Price Manipulation and Market Leadership*, 1-39.
16. Hans, V, B (2018). Business environment–conceptual framework and polices. *International Educational Scientific Research Journal*, 4(3), 67-74.
17. Katz, M., & Shapiro, C (2018). Technology adoption in the presence of network externalities. *J. Polit. Econ*, 94, 822-841.
18. Khalil, A., Rathnasinghe, A. P., & Kulatunga, U (2021). Challenges for the implementation of sustainable construction practices in Libya. *Construction Economics and Building*, 21(3), 243-261.
19. Lieberman, M, B, & Asaba, S (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of Management Review*, 31, 366–385.
20. Lieberman, M, B., & Dhawan, R (2005). Assessing the resource base of U.S. and Japanese auto producers: a stochastic frontier production approach. *Manag. Sci.* 51, 1060-1075
21. Masoud, N (2017). An empirical study of audit expectation-performance gap: The case of Libya. *Research in International Business and Finance*, 41, 1-15.
22. Mawoli, M, A (2014). Analyzing Niger State Business Environment for Investment Attraction Opportunities: The Role of Government and Private Investors, 1-20.
23. McIntyre, D, P., & Subramaniam, M (2015). Strategy in network industries: a review and research agenda. *J. Manag.* 44, 1494-1517.
24. Ngab, A. S. (2017). Libya—The construction industry—An overview. *Karachi: Ned University of Engineering and Technology Karachi Pakistan*.
25. Porter, M (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74, 61–78.
26. Ross, J, M & Sharapov, D (2015). When the leader follows: Avoiding dethronement through imitation. *Academy of Management Journal*, 58, 658–679.



27. Safi, A (2022). Foreign direct investment in the Arab World: An Analysis of flows and an evaluation of country specific business environment. 1-101.
28. Shankar, V., & Bayus, B, L (2019). Network effects and competition: an analysis of the home video game industry. *Strateg. Manag. J.* 24, 375-384.
29. Stroe, A, M (2017). The importance of performance indicators in analyzing Business environment and Business evaluation. *Challenges of the Knowledge Society*, 737-741.
30. Zhan, Y., & Yi, C (2022). Business environment distance, absorptive capacity and innovation performance of EMNEs: evidence from China. *Kybernetes*. 4531-4551.