

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم تسيير
رقم:

عنوان الموضوع:

دور التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية
دراسة حالة ملبنة الحضنة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت الإشراف الأستاذة:
د/بودراع أمنية

من إعداد الطالبتان:
- عشور إيمان
- واضح نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ بيبصار عبد المطلب	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
أمنية بودراع	أستاذ مساعد أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د/بركاتي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

... وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

صدق الله العظيم

سورة النساء، الآية (113)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى
نتوجه بالشكر الجزيل وخالص العرفان لله العلي القدير الذي وفقنا للقيام بهذه
العمل وأعاننا عليه، له الحمد أولاً وأخيراً ظاهراً وباطناً، ثم نبهه الكريم محمد
_ صلى الله عليه وسلم _ كما نشني بالشكر للأستاذة المشرفة _ بدوراع أمينة _
على الجهود والجدارة ونصائحها وتوجيهاتها القيمة التي قدمتها لنا في تطهيرها
للمزكرة، كما نتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة، ولا ننسى أن نشكر كل من
الأستاذة بعبطيش شعبان والأستاذة وهيليس سمير على ما قدموه لنا من نصع
وإرشاء للإثراء منكرتنا، ولكل من قدم لنا العون من قريب وبعيد للإتمام هذا
العمل، كما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم للاقتصاوية والتجارية
وعلوم التسيير على مجهوداتهم التي قدموها لنا طوال مشوارنا الدراسي،
وكذلك نشكر عمال إدارة ملبنة الحضة وبشكل خاص مدير الملبنة بختي زكريا
ومدير قسم الترموين منني زهار على ما قدموه من معلومات قيمة لانجاز هذا
العمل، ونشكر زملائنا وزميلاتنا في الدراسة، امتثالاً لقول المصطفى _ صلى الله
عليه وسلم _ من لا يشكر الناس لا يشكر الله، إلى كل هؤلاء أسمى معاني الشكر
والتقدير.

اللهم اجعل عملنا لوجهك خالصاً وعبادك نافعا

الإهداء


إلى من فرض الله الإحسان إليهما بطاعته وأوصى بهما خير الوصية، إلى من
رياني صغيرا وشملاني بعظيم عطفهما كبيرا، الوالدين الكريمين أطال الله في
عمرهما وأكثرهما بكامل الصحة والعافية

إلى كل العائلة سرو الله خطاهم ووفاهم على فضلهم حسنات في يوم الحساب
وأصلح لهم أولادهم وأزواجهم وجمعنا الله وإياهم في جنات النعيم.

إلى جميع من أعاننا في هذا العمل

إلى زميلاتي وصديقاتي

إلى كل هؤلاء أهري هذا العمل

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in the corners and along the sides, framing the central text.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المختصرات

المقدمة العامة..... (أ_ه)

الفصل الأول: مدخل أساسي لتحليل التنافسي

تمهيد..... 7

المبحث الأول: ماهية التحليل التنافسي..... 8

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية..... 8

المطلب الثاني: تحديد مستويات المنافسة..... 11

المطلب الثالث: الميزة التنافسية..... 13

المبحث الثاني: عمليات التحليل التنافسي..... 16

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية..... 16

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية..... 25

المطلب الثالث: التحليل الثنائي للبيئتين..... 30

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر وعلاقتها بالتحليل التنافسي

للمؤسسة..... 33

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجيات التنافسية..... 33

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر..... 34

36	المطلب الثالث: علاقة التحليل التنافسي بالإستراتيجية التنافسية ليورتر
38	خلاصة

الفصل الثاني: دراسة حالة بملبنة الحضنة

40	تمهيد
41	المبحث الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: لمحة تاريخية على ملبنة الحضنة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة
45	المطلب الثالث: نشاط ملبنة الحضنة
45	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
46	المطلب الأول: منهج الدراسة
47	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
47	المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات
49	المبحث الثالث: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة
57	المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضيات
64	الخاتمة
64	نتائج القسم النظري
65	نتائج القسم التطبيقي
65	التوصيات والاقتراحات
66	آفاق الدراسة
66	قائمة المراجع

قائمة الجداول


الصفحة	العنوان	رقم الجدول
49	مناخ سير عملية المقابلة	(01_02)
51	عرض نتائج اجابات المقابلة والتعليق عليها	(02_02)
58	أهم العلامات المنافسة لملبنة الحضنة	(03_02)
59	مصادر التوريد لملبنة الحضنة	(04_02)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	النموذج النظري للدراسة	(01_01)
21	نموذج بورتر لسلسلة القيمة	(02_01)
28	يمثل بورتر للقوى الخمس	(03_01)
29	تحليل المنافسين للصناعة	(04_01)
32	يمثل مصفوفة swot	(05_01)
43	الهيكل التنظيمي للدراسة	(06_02)
57	النموذج التطبيقي للدراسة	(07_02)

قائمة المختصرات

المختصر	الاسم الكامل
OECD	Organisation for Économique Coopération and Développement
RBV	Resource based view
Swot	Strength wekhneses opportunités threat

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in the corners, framing the central text. The border consists of four ornate corner pieces and two vertical lines on the left and right sides.

مقدمة

المقدمة:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات خاصة الاقتصادية منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها واشتداد المنافسة بينها، حيث أصبحت تسود البيئة الصناعية حالة عدم التأكد وهذا ما يميز السوق الجزائرية خاصة في ظل التطور في المجال الصناعي والتكنولوجي الذي يشهد اشتداد المنافسة وتعدد أنواع المنتجات وطرق توصيلها إلى الزبائن.

ولعل التحليل التنافسي الأكثر دقة ووضوح يقود المؤسسة إلى فهم محيطها الخارجي البعيد منه والقريب، وعند الحديث عن المحيط القريب فإن التفكير يقودنا إلى التطرق إلى موقع المؤسسة ضمن مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر عليها كالمنافسين الحاليين المرتقبين ومورديها وكذا عملائها وغيرها من العوامل التي تشكل في مجموعها المحيط الخاص بالمؤسسة أو ما يطلق عليه التحليل التنافسي الذي يضم مجموعه من القوى التنافسية.

كما تلعب الإستراتيجية التنافسية في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة دورا هاما في كافة العمليات والخطط التي تتبناها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها ومع كل هذا تزايدت أهمية الإستراتيجية التنافسية في الوقت الحاضر وفي كافة المجالات والنشاطات باعتبارها أهم ما تعتمد عليه المؤسسة في مواجهة المنافسين والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن هذا المنطلق ارتأينا في دراستنا إلى الدور الذي يلعبه التحليل التنافسي باعتباره يركز على تحديد إستراتيجية تنافسية تنافس بها المؤسسة أمام منافسيها في القطاع في ظل المنافسة القائمة.

وبناء على ما سبق تمثلت الإشكالية الأساسية لبحثنا هذا في:

ما هو دور التحليل التنافسي لمؤسسة حضانة حليب في تحديد الإستراتيجية التنافسية ؟

وللإجابة على الإشكالية الأساسية يمكن طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- كيف يمكن للمؤسسة بناء تحليل لبيئتها التنافسية؟
- ما هو دور تحليل النموذج الخماسي لبورتر في تحديد الاستراتيجية التنافسية؟
- كيف يتم صياغة استراتيجية تنافسية لمؤسسة حضانة حليب؟
- الفرضيات:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة يمكن وضع الفرضيات التالية:

- يتم تحليل وضعية البيئة التنافسية للمؤسسة بناء على تحليل معمق لمحيطها التنافسي؛

- يساهم النموذج الخماسي لبورتر في تحديد الاستراتيجية التنافسية من خلال تحليل القوى التنافسية في القطاع؛

- تتحدد صياغة الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة حليب بناء على مزاياها التنافسية وعلى النطاق التنافسي في السوق الذي تنشط فيه.

أسباب اختيار الموضوع:

ثمة أسباب متعددة دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره من المواضيع، تتمثل هذه الأسباب في:

- اهتمامنا الشديد بوضعية المؤسسات الصناعية في الجزائر من ناحية تحديد الأساليب والطرق التي تنتهجها لصنع منتجات تنافسية في السوق؛

- أهمية معرفة التحليل التنافسي من طرف المؤسسات الصناعية وكيفية توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص لهذه المؤسسات.

أهمية الموضوع:

الدور الذي يكتسبه تحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية في صياغة إستراتيجية تضمن لها البقاء في سوق صار يؤمن بالأقوى والأفضل ومستهلكين صار لديهم بدائل عديدة ومتنوعة، ومنافسين يستعملون كل الأدوات والوسائل للسيطرة والبقاء في الأسواق، وتعتبر الإستراتيجية التنافسية أحد أهم هذه الوسائل.

- الدور التنموي للصناعات الغذائية (إنتاج الحليب) في الاقتصاد المحلي حيث تعتبر من الصناعات التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني، لما توفره من فرص عمل ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي. المساهمة إلى جانب الدراسات الأخرى في تبيين أهمية تبني المؤسسات لإستراتيجية تنافسية تسمح لها بزيادة قدرتها التنافسية وتعزيز حصصها السوقية في ظل التطورات الاقتصادية الحالية.

أهداف الدراسة

- إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة وتقييم مدى ملائمة ما هو موجود نظريا فعلا في المؤسسة والخروج بتوصيات لصالح المؤسسة محل البحث وهذا بالتركيز على المجالات التي تستطيع المؤسسة تحسينها مراعين في ذلك إمكانات المؤسسة وقدراتها كما تكمن أهداف هذه الدراسة في التعرف على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة واستعراض صيغها الممكنة، وتحديد مدى قدرة ملبنة

الفضة على الاستفادة منها وجعلها وسيلة لتحقيق الريادة ومعرفة أهم مؤشرات التنافسية داخل المؤسسة نتيجة تبني هذه الإستراتيجية التنافسية.

حدود الدراسة:

أ- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، وهي إحدى المؤسسات الرائدة في الصناعة الغذائية في الجزائر، وتعد مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتجاري متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته.

ب- **الحدود الزمانية:** للدراسة كانت من بداية شهر فيفري إلى غاية شهر ماي.

منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالرجوع إلى مراجع أجنبية وعربية للدراسة والاستشهاد بها في ما يخدم الموضوع. ومن أجل تدعيم هذه الدراسة النظرية بدراسة ميدانية قمنا باستخدام أسلوب دراسة الحالة.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز هذا البحث مايلي:

- تحديد 65 صفحة للبحث مما يؤدي إلى عدم التوسع في الموضوع؛
- صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة لوجودها في المنطقة الصناعية وعدم وجود مواصلات في هذه الأخيرة.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة أحمد بن موية، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال، جامعة محمد بوضياف،

المسيلة، الجزائر، 2006/2005. حيث حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة التحليل التنافسي في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث هدفت للتعرف على الإطار النظري للإستراتيجية التسويقية إضافة إلى التعرف على تحليل القوى التنافسية وكيف يمكن الاستفادة منها في تحليل إستراتيجية تسويقية ناجحة. وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

_ أن الإستراتيجية التسويقية تعبر على مجموع عمليات ومراحل متتالية فنجد أنها مجموعة المراحل التي تبدأ بالتحليل البيئي التي تكشف الفرص والتهديدات والتعرف على نقاط قوة وضعف المؤسسة والمنافس وهذا لتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها.

كذلك تعبر الإستراتيجية عن عمليات تبدأ بتجزئة السوق إلى أسواق فرعية تستطيع خدمتها وتغطيتها وضمن التنافس بداخلها.

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا كونها تركز على تحليل التنافسية والتركيز على ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إلا أنها تختلف في كونها تركز على تأثير التحليل التنافسي على المزيج التسويقي.

الدراسة الثانية: نوال عبداوي، مذكرة ماستر بعنوان اثر التحليل للقوى التنافسية لبوتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة بمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب _أوماش_، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، حيث أثارت هذه الدراسة الاهتمام بنموذج التحليل الخماسي لبورتر كأداة للتحليل الاستراتيجي وأثرها على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة، محاولة بذلك تشخيص مدى اهتمام المؤسسات بدراسة القوى التنافسية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة هي:

_ يعتبر تحليل محيط المنظمة ف من أهم محددات النجاح الاستراتيجي ومن أهم مصادر ضمان بقائها في غمار أسواق تتميز بالتغير وتنافسية عالية.

_ يتكون المحيط التنافسي الذي توفره التنافسية من القوى ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة وابرز هذه القوى هي تلك القوى هي التي جمعها بورتر في نموذج القوى التنافسية الخمسة. تقارب هذه الدراسة البحث الذي نحن بصدد القيام به، من حيث تطرقها وتركيزها على نموذج القوى التنافسية لبورتر، وتكمن نقاط الاختلاف في أن هذه الدراسة ركزت على أهمية هذا التحليل على الأداء المالي، التشغيلي والتنافسي.

_ الدراسة الثالثة: مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، إذ حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على العوامل التنافسية التي تساعد على صمود المؤسسة والتطرق إلى مختلف التحاليل المتعلقة بالمنافسة والتنافسية ومدى مساهمة هذه التحاليل في صياغة إستراتيجية تنافسية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

_ أهمية التحليل التنافسي في تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها ومعرفة التهديدات من اجل تجنبها والحد من تأثيرها؛

_ لتجنب المؤسسة أي هجوم أو تهديد من منافسيها عليها أن تتبنى إستراتيجية فعالة، واختيار هذه الإستراتيجية تبعاً للمزايا التنافسية المراد تحقيقها.

حيث تكمن النقاط المشتركة بين هذه الدراسة ودراستنا بأن كلاهما يبرز دور التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية إلا أنه تطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية ككل.

هيكل الدراسة

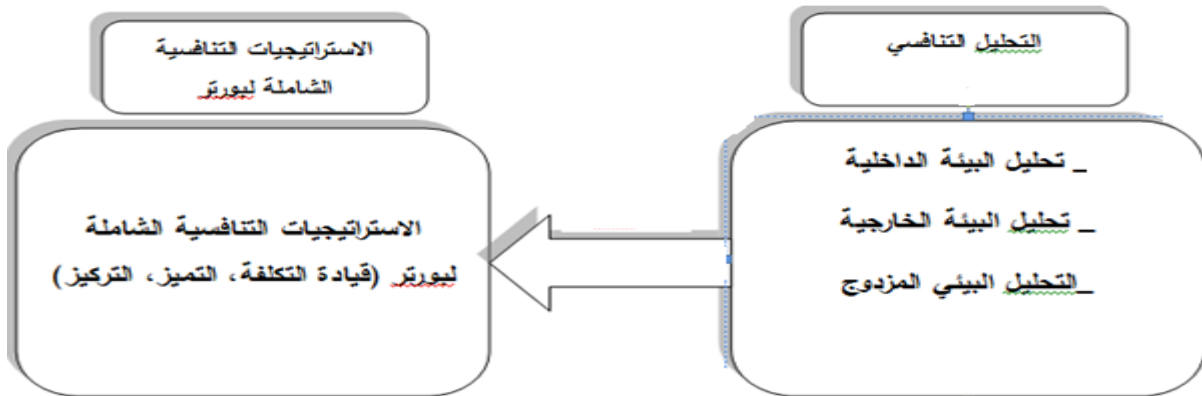
تم تقسيم البحث إلى فصلين أولهما الإطار النظري للبحث، الخاص بالتحليل التنافسي والاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر، فضلا عن ثلاث مباحث، تناولت ابتداء أساسيات التحليل التنافسي كتمهيد لموضوع البحث، وخص المبحث الثاني للحديث عن التحليل البيئي للمؤسسة، وتمحور المبحث الثالث حول الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر (إستراتيجية التمييز، التركيز، وقيادة التكلفة).

أما في دراسة الحالة في الفصل الثاني فتم التركيز على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وأهم الأهداف والخدمات التي تقدمها، وتمت الاستعانة بالمقابلة نصف الموجهة مع عينة الدراسة وبعد ذلك تحليل لاختبار فرضيات الدراسة.

النموذج النظري للدراسة:

يمكن تلخيص ماتطرقنا اليه بالجزء النظري لدراستنا كما يلي:

الشكل رقم (01-01) يمثل: النموذج النظري للدراسة



المصدر: من اعداد طلبة البحث

المفصل الأول

مدخل أساسي للتحليل

التنافسي

تمهيد

تعتمد المؤسسات على مجموعة نماذج إستراتيجية لتقصي الوضعية التنافسية لها مقدمة بذلك بعض التوجهات الإستراتيجية ممكنة التنفيذ، أو تبني بعض الأعمال والإجراءات من محيطها التنافسي بغرض تطبيقها وللحاق بالمؤسسات التي تعتبر رائدة في ذلك، وبمعرفة مصادر إنشاء القيمة للعملاء لكسب الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الأكثر حزما، بالإضافة إلى ضرورة تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تواجهها، لإعداد إستراتيجية تنافسية تستجيب والمرحلة التي يمر بها منتج المؤسسة بما يضمن لها ميزة تنافسية مستمرة ودائمة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحليل التنافسي

المبحث الثاني: عمليات التحليل التنافسي

المبحث الثالث: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: ماهية التحليل التنافسي

من بين الأسباب التي أدت إلى تطور الفكر الاستراتيجي، في إدارة المؤسسات الاقتصادية، شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها، مما أدى إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية، والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية

قبل الحديث التنافسية يجدر بنا أن نعرج عن بعض المعاني اللغوية والمفاهيم الاصطلاحية عساها أن تسعفنا ببعض الاضاءات الكاشفة عند ولوج أبواب الحديث عن هذا الموضوع المهم، لذا سنتعرف على:

أولاً: مفهوم المنافسة (La concurrence)

تعتبر المنافسة (La concurrence) غريزة حب التفوق، تنشأ مع الفرد وهي من السنن الفطرية الكونية للبشر، غايتها التفوق في مجالات الأعمال أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بأنها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية القانونية والسياسية مجتمعة.

تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق، وفي هذا السياق تعرف المنافسة على أنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة مابين الأعوان الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر".¹ كذلك يمكن تعريف المنافسة على أنها: "كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار".²

كما عرفت Laura Andrea Tyson المنافسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات

التي تواجه المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى متنام ومستدام".³

كما تعرف المنافسة على أنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكلا منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى، نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها، وهذه هي قوى العرض والطلب، كما أنها تمثل مختلف العمليات والتحركات التي تقوم بها المؤسسة في إطار تحقيق أهدافها

¹ أحمد زغار ، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 12.

² Ph.Kotler, Kevinkeller **Marketing Management, 12eme edition** Ppearson Education, paris, France ,2006,p32.

³ فترحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة بشركة الاسمنت عين التوتة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 40.

على حساب المؤسسات الأخرى والتي تهدف بها إلى زيادة خياراتها السوقية في مقابل تقليص تحركات المؤسسات المزاحمة".¹

من خلال التعاريف السابقة نلمس أن مفهوم المنافسة يتعلق بالصراع الذي ينتج من المزاحمة التي تتم بين المنافسين في السوق، حيث تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تقديم الأفضل بهدف زيادة قدرتها التنافسية. وما ينبغي التأكيد عليه هنا، أن عملية المنافسة ليست غاية في حد ذاتها، ولا يمكنها في جميع الأحوال أن تضمن لوحدها التطور الاقتصادي المنشود.

ثانياً: مفهوم التنافسية (La compétitivité)

بدأ مفهوم التنافسية (La compétitivité) بالانتشار مع ظهور كتابات Porter التي تتعلق بالتنافسية وإستراتيجية التنافس بين الشركات ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعنية والنمو الاقتصادي، ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تركز على تنافسية السعر والتجارة.²

تعرف التنافسية على أنها: "تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداءات عالية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة" ³ "فالتنافسية الأولى هي تنافسية منتج وهو الشرط اللازم لتنافسية المؤسسة، فتكون أكبر من الأولى وهي مرتبطة بجميع المنتجات المقدمة للسوق والتي تحقق هوامش ربحية للمؤسسة من جهة وقيمة مضافة للزبائن من جهة ثانية وأعلى مستوى من المنافسين".³

وتعرف أيضا بأنها: "القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".⁴

كما أن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف مستوى التحليل، فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو دولة. حيث تعبر التنافسية على مستوى القطاع على قدرة مؤسسات قطاع معين على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. أما التنافسية على مستوى الدولة فهي كما عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي* (OECD) بأنها استعداد الدولة المتواجدة في ظل شروط السوق الحرة والعادلة، لإنتاج منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية،

¹مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية الدوائية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 50.

²نادية بوغراة، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص 43.

³أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 78.

⁴المرجع نفسه، ص 79.

*Organization for Economic Co-operation and Development.

وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل. ومن جهة أخرى يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "قدرة المؤسسة الاقتصادية على إنتاج السلع والخدمات الصحيحة بالجودة الصحيحة، بالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب". وهذا يعني تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الاقتصادية الأخرى.¹

كما يمكن التمييز بين أنواع متعددة من التنافسية أهمها:²

1- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية، كما تتمثل في قدرة المؤسسة على عرض سلع وخدمات بسعر أقل وبتكلفة إنتاج أقل من المنافسين.

2- التنافسية غير السعرية: ويقصد بها العوامل الغير تقنية والغير سعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية، مثل: الموقع، العادات، المناخ، التقاليد..... الخ، والتميز بالخدمات المرافقة رغم ارتفاع السعر.

3- التنافسية النوعية: وتشمل إضافة إلى نوعية المنتجات والملائمة، عنصر الإبداع التكنولوجي فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من السلعة المنافسة.

4- التنافسية التقنية: حيث لا يتم التنافس هنا على أساس السعر والتكلفة إنما على أساس المنتجات نفسها وهذا يعود إلى البحث، الابتكار، تراكم المعارف التقنية، أي التنافس يكون على أساس الإنتاج عالي التقنية والأكثر تعقيدا.

ثالثا: أهمية التنافسية:³

يوفر النظام الاقتصادي الجديد المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته وخاصة تلك الموجودة بالدول النامية، إلا أن هذا النظام يشكل فرصة للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه.

إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي أو التقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.

¹ناصر طهار وفلاح محمد، إستراتيجية التعاون التنافسي لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد13، العدد1، الجزائر، ص 77.

²مفتاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 57،58.

³نصيرة علاوي، دور اليقظة في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص 76.

وفي الوقت الحالي الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، حيث يرتبط مستوى معيشة دولة ما بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.

المطلب الثاني: تحديد مستويات المنافسة

انطلاقاً من هذا المطلب يمكن تحديد مستويات المنافسة التي يمكن تحليلها والمتمثلة في:

أولاً: تحليل المحيط الصناعي¹

1- عدد المنافسين: تزداد حدة المنافسة بزيادة عدد المنافسين بمعنى انخفاض معامل التركيز، وتزداد حدة المنافسة أكثر كلما وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن جذب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة.

2- العلامات التجارية: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة التي تنتج سلع وخدمات لاتحمل علامات تجارية، والتي تمثل ما تقدمه كل منها بديلاً كاملاً عما تقدمه المؤسسات الأخرى، وذلك لأنه من السهل على الزبون أن يستبدل مؤسسة مكان مؤسسة أخرى.

3- تكلفة التحول: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة إذا كان يمكن للعميل اتخاذ قرار بالتوقف على التعامل مع مؤسسة ما، والتحول للتعامل مع مؤسسة أخرى داخل الصناعة دون أن يتحمل تكلفة تحول نتيجة لاتخاذ هذا القرار.

4- حجم مؤسسات الصناعة: تزداد حدة المنافسة كلما تقاربت أحجام المؤسسات التي تعمل في الصناعة وتقاربت قواها النسبية، وفي حالة وجود عدد من المؤسسات الكبيرة المسيطرة على الصناعة يقلل من المنافسة ويجعل السوق أقرب إلى سوق احتكار القلة، حيث تفرض المؤسسات الكبيرة أسعارها وشروطها على السوق كله.

5- هامش الربح: كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك مؤسسات الصناعة على الدخول في حرب سعرية واستراتيجيات هجومية، والقيام بحملات إعلانية مكثفة، كما أن هامش الربح يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة، وبطبيعة الحال فإن مرحلة النمو التي تمر بها الصناعة تحدد التأثير النهائي لهامش الربح على زيادة حدة المنافسة.

6- مرونة الإنتاج: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة عندما لا تستطيع هذه المؤسسات التحكم في الكميات المنتجة، وبالتالي يكون هناك احتمال لزيادة العرض عن الطلب، في حين تقل حدة المنافسة في الصناعات التي يمكن للمؤسسات التحكم في حجم العرض من السلع والخدمات، وبالتالي تتجنب المنافسة الناتجة عن زيادة العرض عن الطلب.

¹مفتاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 85.

7- **تكلفة الخروج من الصناعة:** تزداد حدة المنافسة إذ لم يكن من الممكن للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والضعيفة تجد أنه لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة وإتباع استراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار وعادة ما يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة، حيث تحاول المؤسسات الكبيرة نسبيا إتباع إستراتيجية هجومية تعمل من خلالها على إخراج المؤسسات الضعيفة كمحاولة لتخفيض الكمية المعروضة من السلع والخدمات.

ثانيا: المنافسة على مستوى القطاع

المنافسة على مستوى القطاع هو النوع المعتاد أخذه بعين الاعتبار من طرف المسوقين عند القيام ببحوث تسويقية، والمقصود هنا بالقطاع مجموع المؤسسات التي تعرض منتجات أو خدمات يمكن أن تعوض بعضها البعض.¹

ويمكن تصنيف قطاعات النشاط حسب: ²

1- **عدد الموردين ودرجة اختلاف المنتج:** بمعنى أنه قد يكون هناك مورد وحيد في الصناعة، أو هناك مجموعة من الموردين، في حين قد يكون المنتج متميز وغير متميز.

2- **عوائق الدخول والخروج:** فإذا كان للمؤسسة عوائق دخول فان عند خروجها تتعرض لمجموعة من العراقيل أهمها القيمة المنخفضة للأصول المهتلكة، المستوى العالي من التكامل العمودي، بالإضافة إلى القوانين الحكومية.

3- **هيكل التكاليف:** كل قطاع يتميز بتقسيم التكاليف التي تحدد طبيعة الاستراتيجيات المنتهجة، ويعتبر ضروريا تحديد مراكز التكاليف الأكثر حساسية لأجل السيطرة عليها.

4- **التكامل العمودي:** في بعض القطاعات يكون من الأفضل للمؤسسة أن تحقق تكاملا عموديا لنشاطاتها من الأعلى أو من الأسفل.

5- **مستوى الشمولية:** حيث أن هناك صناعات كالإعلام الآلي، الإعلام والاتصال تعتبر صناعات عالمية، بالتالي يجب على هذه المؤسسات أن تتصور استراتيجيات شاملة قادرة على الحفاظ على تقدمها التكنولوجي وتحكمها في التكاليف.³

¹ عيسى يحيه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 89.

² مفتاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة،

الجزائر، 2006/2007

ص ص 9، 10.

ثالثا: المنافسة على مستوى المؤسسة

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمر لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا).¹

المطلب الثالث: الميزة التنافسية

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن استراتيجيات المؤسسة وإدارتها من مصطلح الميزة التنافسية حيث يعتبر عنصر مهم لبقاء مؤسسات الأعمال.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لابد وأن نلقي الضوء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم "الميزة التنافسية" هو بحر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسة.

فمن خلال مراجعة الأدبيات، يظهر أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin سنة 1939 الذي وضع مفهوما لها، ثم جاء بعده Selznick سنة 1957 الذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة، وبعد ذلك جاء الكاتبين Schende و Hofer سنة 1978 حيث وضعوا تعريفا للميزة التنافسية ينص على أنها: "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين"، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984 ثم Porter سنة 1985 حيث اعتبرا الميزة التنافسية بأنها هدف الإستراتيجية وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، المتغير التابع) وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.²

ويعتبر Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يعتمد على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، حيث عرفها على أنها: "قلب الأداء المؤسسي في الأسواق التنافسية"³ فهو، يكرس كتابه للبرهنة على كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق وتستفيد الميزة التنافسية في الصناعة من خلال ممارستها لإحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية؟، وبذلك فهو لا يقدم تعريفا إجرائيا للميزة التنافسية، إنما يتحدث عن سبل الوصول إليها، فقد يكون مصدرها التكاليف المنخفضة، التميز، أو

¹عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 10.

²Richard Reed, Robert J. Defillippi, Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, The Academy of Management Review, Vol15, Issue 01, 1990, P 90.

³وصفي نزال و آخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء (حالة دراسية لشركة جوال)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نابلس، فلسطين، 2011، ص 21.

التركيز. وهو يؤكد بأن الميزة التنافسية تنبع من القيمة التي يستطيع خلقها للعملاء وبطريقة تفوق تكاليف الإنتاج، حيث عرف الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".¹

أما Kay فيعرفها على أنها: "عبارة عن تتابع الكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المؤسسة وتملكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المؤسسة".²

وينطلق Lei و Pitts من نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية في نظرهما هي: "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".³

ويرى الكاتبان إدريس والمرسي أن الميزة التنافسية هي: "مجال تتمتع به المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرصة الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكلفة، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير، وفرة الموارد المالية، تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".⁴

وعليه يمكن القول بأن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية وهو كل ما تختص به المنظمة دون غيرها من المنظمات وما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، من خلال أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لقوته.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن القول أن الميزة التنافسية توصف كالآتي:⁵

- أنها نسبية تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

¹ أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² معين عبد الله المعاضبي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أبريل، 2007، ص 5.

³ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحماد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 80.

⁴ نهاية عبد الهادي التلبناني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة توزيع الأدوية في محافظات غزة"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 14، العدد 2، مصر، ديسمبر 2012، ص 64.

⁵ عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 7.

- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أفي قيمة ما تقدمه لربائنها أو كلاهما؛
- أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتميز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

1- ميزة التكلفة الأقل: تعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر¹، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.²

2- ميزة تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من طرف المستهلك (جودة أعلى + خصائص خاصة للمنتج + خدمات ما بعد البيع)، وهي كذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك. إن من فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد بشرط ألا تتعارض حتى لا تأتي النتائج متعاكسة، أما إذا كان عدم القدرة على الإجماع بينهما، لا بد على المؤسسة أن تختار أحدهما وعنصر التفضيل يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:³

- جاذبية النشاط؛

- شدة المنافسة؛

- التكنولوجيا المستخدمة.

ومما سبق نستنتج أن التحليل التنافسي هو التحليل الذي تقوم به المؤسسة لتحديد مكانتها التنافسية داخل الصناعة، مقارنة بالمنافسين ولتبني إستراتيجية تنافسية تضمن لها القدرة على التنافس وبالتالي بناء ميزة تنافسية والعمل على المحافظة عليها لحماية تنافسياتها، ولا يتم ذلك إلا بالقيام بعمليات تحليل للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي ستواجهها المؤسسة، باستعمال مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني.

¹ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة و التجليد، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 84.

² سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 541.

³ نادية بوغراة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المبحث الثاني: عمليات التحليل التنافسي

تمهيد: يهدف هذا المبحث إلى تحليل وتقييم العناصر والمتغيرات الحاسمة في البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال، لغرض تحديد نقاط القوة والضعف وهو الأمر اللازم لتحديد ما هي الفرص التي يمكن أن تشغلها، وما هي التهديدات والمخاطر المتوقعة وما هي أساليب واليات مواجهتها مما يستوجب تحليل للبيئة الخارجية لمنظمات الأعمال ومنه سنتطرق إلى :

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية

التحليل الداخلي للبيئة يلخص المعطيات الهامة والضرورية لفهم الوضعية التي تقع داخل حدود المؤسسة،

وقبل التطرق الى التحليل البيئي الداخلي علينا أن نعرض على المفاهيم والمتعلقة بهذا الموضوع:

أولاً: مفهوم البيئة والتحليل البيئي:**1_ مفهوم البيئة (Environment):** خضع إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته

وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر.

إن منظمات الأعمال لا توجد في فراغ بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات وان هناك عمليات تبادل وتفاعل وتكامل مستمرة تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها ورغم أن مفهوم البيئة عمم بشكل كبير في دراسات الإدارة والأعمال، ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أن الباحثين لازالوا يعترفون بأن هذا المفهوم يشكل التحدي الأساسي والكبير أمام الإدارات بسبب عدم وضوحه من جانب، لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمنظمة، فيقع خارجها ولا يكون جزءا منها، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة، إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، وهكذا فان "البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينهما بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها".¹

2_ مفهوم التحليل البيئي:

هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية وينحصر هدف التحليل البيئي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد

¹ طاهر محسن منصور لغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 252، 253.

مستقبل المؤسسة المتمثلة هذه العوامل في نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية.¹

كما عرف Griffin التحليل البيئي بأنه: " تحليل يتكون من تحليل خارجي يشمل الفرص والتهديدات وتحليل داخلي يتكون من نقاط القوة والضعف".² وعرفه Wheelen & Hunger بأنه " مسح البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والقانونية والتعرف على العوامل الإستراتيجية".³

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

تحليل البيئة الداخلية يعني إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها المؤسسة الآن وفي المستقبل القريب ولا بد أن يكون التحليل موضوعياً لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانيات المنظمة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف.⁴

1- مفهوم البيئة الداخلية

إن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية، حيث تعطي هذه البيئة للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها.⁵ كما نجد عدة اختلافات في وجهات النظر من طرف الباحثين فالكمل يعرفها وفق منظوره ومن أهم التعريفات نذكر ما يلي:

يعرفها صالح عبد الرضا بأنها "مجموعة العوامل والإمكانات التشغيلية للمؤسسة".⁶

كما ينظر إليها بأنها: "تشمل إمكانيات المنظمة ومواردها المالية، المادية، البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية".

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

² نهاد عباس كرمش الزيدي، دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد 8، الأردن، 2014، ص 59.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ مؤيد سعيد السالم، المرجع نفسه، ص 113.

⁵ أمين مخفي وبطاهر بخته، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 94.

⁶ المرجع نفسه، ص 94.

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال.¹

من التعاريف السابقة نستنتج أن البيئة الداخلية هي عبارة عن كل المتغيرات التي تقع داخل المنظمة وتكون تحت سيطرتها، وتصنف إلى نقاط قوة ونقاط ضعف.

كما أنه مهما تعددت مكونات عناصر البيئة الداخلية للمنظمة فإنه يمكن إجمال هذه المكونات بثلاثة عناصر رئيسية وهي:²

أ- **الهيكل التنظيمي (Organisation structure):** ويعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي.³

ب- **الثقافة التنظيمية:** تتكون من القيم والعادات والتقاليد والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية فمثلاً قد تسود في المؤسسة قيم الالتزام والولاء ووضع مصلحة المؤسسة قبل المصلحة الشخصية والاعتقاد أن العمل عبادة وأن من واجب الفرد إتقان عمله، ولذا ينبغي اكتشاف هذه المكونات وإخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي فيها ووضع الخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي.⁴

ج- **موارد المنظمة:** هي كل الموجودات، الإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات، المعرفة وقد تكون الموارد ملموسة كالماكينات والأموال والمباني أو غير ملموسة كسمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية بحيث يعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية أي أن المؤسسة تستطيع أن تفعله الآن أو في المستقبل بصورة أفضل من المؤسسات المنافسة ويعتبر ضعف إذا أنتجته بصورة أردأ من منافسيها.⁵

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 283 .

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 285.

³ أم السعد هباز، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسبير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص 46.

⁴ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 136.

⁵ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص .

ثالثاً: مداخل تحليل البيئة الداخلية

يمكن لفريق الإدارة الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل الآتية:

1- التحليل الوظيفي: وذلك من خلال تقييم العوامل الداخلية حيث يهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في المؤسسة كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية ويتناول هذا التحليل الجوانب الوظيفية الموجودة في المؤسسة والتي يمكن استخدامها في تقييم نشاطاتها وفق ما يلي:¹

أ-وظيفة التسويق: حسب kotler يعتبر التسويق النشاط الموجه إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية المبادلة، ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلبها المستهلك مع تحديد السعر والجودة المناسبة؛
- تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرقبين؛
- جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء.

ب- وظيفة التمويل: تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بتسيير جانبي الأصول والخصوم والقيام بالتخطيط والرقابة المالية، بهدف معرفة المركز المالي للمؤسسة وبذلك التحليل يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة بالمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

ج- وظيفة الإنتاج والعمليات: هي تلك العملية الخاصة بتسيير الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق، فالإنتاج يعمل على خلق المنفعة من خلال تصنيع وتركيب أو معالجة المواد الأولية.²

2-مدخل 7-s(نموذج ماكينزي):

يتضمن هذا المدخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بحيث يتم جمع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية يبدأ جميعها بحرف **S** وهي: الهيكل structure، الأفراد staff، الإستراتيجية stratégie، نمط الإدارة stul، الأنظمة والإجراءات Systems and procédures، المهارات skills، القيم المشتركة Shaed values بطرق تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية كما يلي:³

أ-الطريقة الأولى: القيام بإعادة تكييف و تخفيض الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة وتخصيص الإدارة للموارد بنفس الطريقة التي يطبقها المنافسون، مما لا يجعل هناك تغيير في المركز التنافسي فإذن يجب أن تتركز تلك الموارد في تلك المجالات التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية حتى تستطيع أن تحقق ميزة إستراتيجية ؛

¹نصيرة علاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 86.

²حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 118.

³ المرجع نفسه، ص 118.

ب- **الطريقة الثانية:** أن تستخدم المؤسسة الاختلافات القائمة بينها وبين المنافسين لها وهنا مثلا يتم استخدام التكنولوجيا وشبكة مبيعات المنتجات التي ليست في حالة منافسة مباشرة مع منتجات المنافسين؛

ج- **الطريقة الثالثة:** يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقا جديدة. ويقدم نموذج ماكينزي الفوائد التالية:¹

- عرض العلاقة المتبادلة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها؛
- يساعد على تركيز الانتباه على دور المديرين في أهمية ربط إستراتيجية اختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ تلك الإستراتيجية؛
- يعتبر وسيلة للتفكير بشكل أوسع حول مشاكل التنظيم الفعال؛
- يوفر نموذج ماكينزي أداة للحكم على إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات أي عملياتها؛
- يشير إلى أنه لا يكفي التفكير في تنفيذ الإستراتيجية بل يتعدى ذلك إلى الهيكل، كما كان ينظر إليها من وجهة النظر التقليدية، ووفقا لروبرت وترومان؛
- يؤدي الى التفكير في الثقافة المتميزة لإدارة المؤسسة، كما يتطلب التفكير في قدرة المؤسسة على الحصول على أي شيء أساسي (أي ليس تكتيكي)، وتحقيق مسألة نقل الثقافة بأكملها؛
- التفكير بشكل شامل على إستراتيجية جديدة ومشاكل تنفيذها، لكونه يساعد على تشخيص وحل المشكلات التنظيمية أي البحث من أجل إعادة التنظيم الهيكلي للحصول على إطار يتضمن العديد من العوامل ذات الصلة؛
- هو أداة تشخيصية مفيدة لفهم الأعمال الداخلية للمنظمة ويمكن استخدامه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها؛
- يكشف عن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- وأخيرا هو إطار تحليل هام للمديرين والاستشاريين ومحلي الأعمال والمستثمرين المحتملين، كما أن نموذج 7S أصبح واحدا من الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي.

3-مدخل سلسلة لقيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

أ-تحليل حلقة القيمة (value chain analysis):

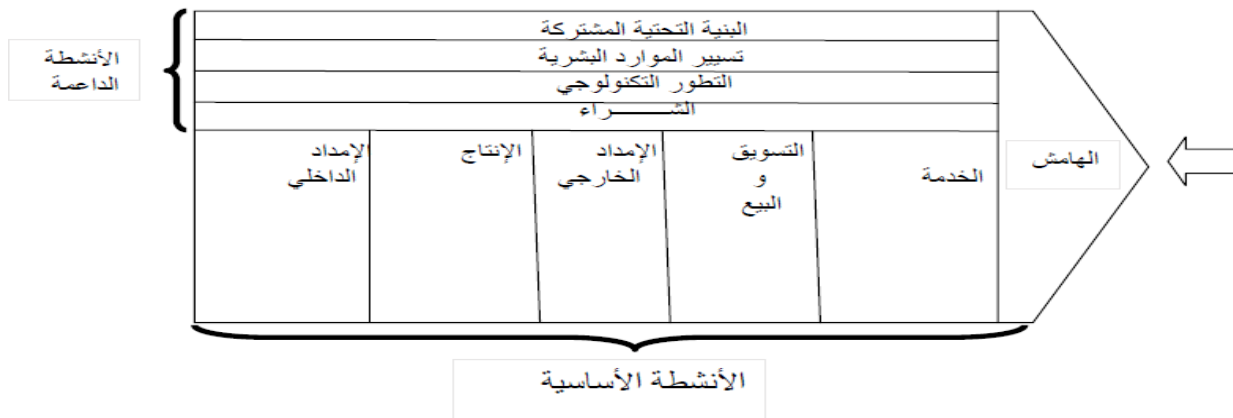
تعد من أحد أدوات التحليل في الإدارة الإستراتيجية، وتعمل على تجزئة وتحليل سلاسل أو حلقات الأنشطة (المحققة للقيمة) واستبعاد الأنشطة الغير إستراتيجية وذلك بهدف تحقيق القيمة في شكل إيرادات وأرباح أو زيادة قيمة الأسهم، أو الابتكار متمثلا في عدد براءات الاختراع.²

ب- **تحليل سلسلة القيمة:** حيث قام بورتر بإعداد النموذج التالي لتحليل سلسلة القيمة

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، بيت الغشام للنشر والترجمة، قطر، بدون ذكر سنة النشر، ص 220.

² أحمد عبد السلام ونبيل محمد مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الشكل (01-01): نموذج بورتر لسلسلة القيمة



المصدر: فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات-مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة،

الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 196.

حيث طرح بورتر نموذج المسمى سلسلة القيمة للتأشير إلى الطرق التي يمكن أن تعتمد المؤسسة في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له، إذ أن لكل مؤسسة أنشطة مختلفة تسعى لدعم منتجها المسوق إلى السوق، وبقيمة مرتفعة تحقق الرضي للزبون.¹

إن الخطوة الأولى في التحرك من تدقيق الموارد إلى فهم الاستعداد الاستراتيجي هو إيجاد طريق لربط موارد المؤسسة بأدائها الاستراتيجي، ويعني هذا كيف تحدد أنشطة المؤسسة لميزتها التنافسية، وقد تبنى تحليل سلسلة القيمة سعة كأسلوب لتحقيق هذا الفهم، من أجل تحديد أين يتم تحسين الكلفة أو أين يتم تحسين خلق القيمة. وقد حقق بورتر ربطا بالميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة، فقد ناقش أن فهم الاستعداد الاستراتيجي ينبغي أن يبدأ مع تحديد قيمة الأنشطة المنفصلة.²

كما يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية (الرئيسية) وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية، الخالية والمحتملة باعتبار الأنشطة الأساسية تضيف قيمة إلى منتجات المؤسسة.³

الأنشطة الأساسية الأولية: تعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد، بحيث تساعد الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة الداعمة مثل: الشراء، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية. والتي تمد الأنشطة الأساسية بالمدخلات وتعمل على ضمان حسن أدائها بكفاءة عالية وتطبق هذه الحالة على جميع خطوط منتجات المؤسسة، بمعنى أن لكل خط من خطوط منتجات المؤسسة سلسلة قيمة خاصة به.⁴

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار الباروني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 99.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 177، 178.

³ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 147.

⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، الطبعة الأولى، ص 123.

كما أن الأنشطة الأساسية تحدد مهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالخدمة أو السلعة المتمثلة في خمسة أنشطة:¹

_الإمداد الداخلي: يتعلق باستلام، تنظيم، تخزين ومناولة المواد وكافة عناصر مدخلات النظام الإنتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي، المخازن ونظام المراقبة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية بتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

_العمليات الإنتاجية: وتشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتتضمن أنشطة: التصميم، التغليف والرقابة على جودة الخدمات الإنتاجية.

_الإمداد الخارجي: تتضمن نقل أنشطة السلع المصنعة أو شبه المصنعة، مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة، وفرق التوزيع على الزبائن وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن الزبائن عن طريق الإعلان، التوزيع، طرق التوزيع وسياسة التسعير.

_الخدمة: تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة، الإصلاح وتوفير بيع قطع الغيار.....الخ.

_الأنشطة الداعمة(الثانوية): تتكون هذه الأنشطة من أربع مجالات لا يمكن فصلها عن الأنشطة الأساسية التي تم ذكرها سابقا، بل انها مرتبطة ارتباطا وثيقا. ان الأنشطة الداعمة هي:²

المشتريات: إنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الموارد التي تعد مدخلات من الأنشطة الرئيسية (وليس مدخلات للموارد نفسها)، وتتمثل هذه المواد في مواد خام ومواد أولية والأجهزة والمعدات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة؛

التطور التكنولوجي: إن كل الأنشطة المولدة للقيمة تملك تكنولوجيا، إن جوهر التكنولوجيا يرتبط مباشرة مع الإنتاج (مثلا يتم تطوير التصميم عن طريق البحث والتطوير)، وأوانه يرتبط مع مورد معين مثلا تحسين المواد الخام. وبمعنى آخر إن التطور التكنولوجي يرتبط بالأنشطة كافة التي تهدف إلى تحسين طرائق الإنتاج بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، والتعيين والتدريب والترقية والحوافز وتقويم الأداء، إن إدارة الموارد البشرية مهم جدا لأنها تخدم كل الأنشطة في المؤسسة.

البنية الأساسية الخدمات المساعدة: تشمل أنظمة التخطيط والمالية وإدارة المعلومات....الخ. إن كل ذلك مهم جدا لزيادة الانجاز في الأنشطة الرئيسية للمؤسسة. إن البنية الأساسية تتضمن أيضا البناء التنظيمي واستمرار عمل المؤسسة وصيانة وتحسين ثقافتها.

إدارة الموارد البشرية: يتضمن كل الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك الاختيار.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 123.

²فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 197، 198.

ج- خطوات تحليل سلسلة القيمة:

- تمر عملية تحليل التكاليف المرتبطة بالأنشطة المكونة لسلسلة القيمة بالخطوات التالية:¹
- تحديد الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة وتصنيفها إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة؛
 - تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وفقا لمدى مساهمته في إجمالي التكاليف؛
 - تحديد مسببات التكلفة الخاصة بكل نشاط؛
 - تحديد علاقة الترابط بين كل الأنشطة حيث توجد مسببات داعمة لبعضها البعض وأخرى معاكسة لبعضها البعض؛
 - الرقابة على مسببات التكلفة وحلقات سلسلة القيمة من أجل تحديد أقل تكلفة نسبية يمكن الوصول إليها

- تقديم التوصيات الخاصة بتخفيض التكاليف، والتأكد من أنها لا تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة. حتى تحافظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية وعلى مركزها لا يكفي التوقف عند النتائج الجيدة والمربحة والتي تحقق رغبات الزبائن، دائما لا بد لها أن تقوم بالبحث المستمر عن التحسينات، والتي تركز على العمليات المتمثلة في سلسلة النشاطات الموجهة للإنتاج كما يجب أن تكون مصب اهتمام جميع أفراد المؤسسة.²

4-مدخل التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد :

يقصد بعملية التحليل التنظيمي المستند على الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة لتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين، بحيث يهتم هذا التحليل بحصر الكفاءات الجوهرية المميزة التي تتميز بها المؤسسة، أما الموارد فهي من الأصول التي تتحكم بها المؤسسة، وتشمل الأصول الموارد المتاحة المتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية والمادية، وتشير الكفاءات إلى قدرات المؤسسة لاستثمار مواردها وقد تشمل قدرات تسويقية، وقدرات إنتاجية مالية.³

ومنه فان مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالا واسعا يصعب حصره بدقة، حيث أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها، وقد حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل *RBV، وفيما يأتي مجموعة من التعاريف من قبل الباحثين:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير-، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 189.

²نادية بوغرارة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³عبدالبارئ إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 128-129.

بالنسبة Barney: فان موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول وقدرات العمليات التنظيمية، الميزات والمعلومات، المعارف التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

أما Warner Felt: فيرى أن موارد المؤسسة تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة.

وبطريقة أكثر رسمية فان موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المتطورة وغير المتطورة، هذه الموارد المعقدة التي تعتبر صعبة البناء أو الاكتساب وإمكانية تحقيق التميز.¹

إن المؤسسة في صياغتها لإستراتيجيتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل على مواردها.²

وتشمل هذه الموارد ما يلي:³

الموارد المادية: والتي تشمل على المعدات، الآلات، المباني والأصول الرأسمالية الأخرى.

الموارد البشرية: والتي تشمل على كل الكوادر الإدارية والفنية التشغيلية. ويجب أن يغطي الحصر تحديد الأعداد والأنواع المتوافرة ومدى قدرة هذه الكوادر على التكيف مع التغيرات في ظروف المؤسسة والذي يعتبر ذو أهمية إستراتيجية قصوى خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تواجه معدلات غير عالية .

الموارد المالية: تشمل الموارد طويلة وقصيرة الأجل والمصادر التي حصلت عليها المؤسسة منها كالقروض وحقوق الملكية.

الأنظمة: والتي تشمل على الأنظمة المختلفة التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لزيادة كفاءتها كأنظمة الإنتاج، التسويق، الأفراد، التمويل إضافة إلى الأنظمة الإدارية كأنظمة الإنتاج، التسويق التخطيط، المعلومات، التقييم والرقابة، كذلك يجب أن تكون ذات حداثة هذه الأنظمة من الناحية التكنولوجية والعلمية ومدى استيعاب العاملين لها والتزامهم بها.

الموارد غير الملموسة: هي الموارد ذات القيمة المعنوية التي تلعب دورا هاما في نجاح الشركة في تحقيق أهدافها وتشمل الاسم التجاري للشركة، صورة الشركة لدى المجتمع الخارجي، حجم المعلومات المتاحة للشركة، علاقاتها الخارجية خاصة مع الموردين والعملاء والجهات الحكومية والمؤسسات

¹ وسيلة بوزيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011/2012 ص 47.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 196.

*Resource based view.

³ محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 46.

المالية. وتتضمن الأهمية الإستراتيجية لهذه الموارد في تسهيل مهمة الحصول على الموارد الأخرى اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية كالتمول والمداخلات مثلا.

ويعتبر المورد رئيسيا إذا توفرت فيه الخصائص التالية:¹

- القيمة: القيمة التنافسية؛

- الندرة: هل يملكه المنافسون؟؛

- التقليد: هل تكاليف تقليد السلعة عالية؟؛

- القدرة على التنظيم: الاستعداد لاستثماره بشكل جيد.

وتوجد خمسة خطوات رئيسية تتبعها المؤسسة في تحليل الموارد ما يلي:

1-تحديد وتصنيف الموارد في ضوء نقاط قوة أو ضعف؛

2-التقييم الجيد لقدرات المؤسسة أي الكفاءات المحورية (نقاط التميز عن المنافسين)؛

3-تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد للربح مستقبلا؛

4-اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار هذه الموارد في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة؛

5-تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وتتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية سواء كان ذلك لبداياتها أم العمليات اللاحقة بحيث يهتم مدراء المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لسببين، يتمثل السبب الأول في تحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المؤسسة وتعيق وصولها إلى الأهداف المنشودة، والثاني يتمثل في تحديد العوامل البيئية التي توفر فرص مساندة لتحقيق أهداف المؤسسة لأنه من الثابت أن لكل مؤسسة فرص يمكن أن تستفيد منها وتهديدات يجب أن تجتنبها.²

أولا: تعريف البيئة الخارجية

"هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها. أي أنها الإطار العلمي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة".³

ويقصد بها أيضا "كافة المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات اتخاذ القرار أو الأفعال التي تؤديها وبالتالي يمكن تعريفها على أنها: "كل العناصر الموجودة خارج المؤسسة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل أو جزء المؤسسة".⁴

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، الطبعة الأولى، ص ص 115-117.

² شوقي ناجي جواد، المربع المتكامل في الإدارة، الطبعة الأولى، أرحام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 157.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، الطبعة الأولى، ص 87.

⁴ تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 91.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن البيئة الخارجية هي عبارة عن المتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى فرص وتهديدات.

ثانياً: مكونات البيئة الخارجية

يمكن تصنيف البيئة الخارجية إلى مجموعتين، تتصل الأولى بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية غير المباشرة، وترتبط الثانية بالبيئة المباشرة التي تعمل المؤسسة في محيطها.¹

1- تحليل البيئة الخارجية العامة الغير مباشرة

تتمثل البيئة الخارجية العامة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة، لكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها، ويقصد بتحليلها "عملية استكشاف العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الكمية، الاجتماعية، النقابية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية. لأن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الإشعارات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بالوقت المناسب، وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفاءة قادرة على مراجعة التهديد والتقليل من أثاره السلبية على المؤسسة.² بحيث تؤثر الأوضاع البيئية العامة على كل المؤسسات بصورة غير مباشرة وفي الأجل الطويل وتتمثل في:

- **المتغيرات الاقتصادية:** وهي التي تؤثر على رفاهية الشعب أو الاقتصاد المحلي للمؤسسة وهذا بدوره يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق معدل كافي من على استثماراتها لذا يجب على المؤسسة فهم عناصر من النظام الاقتصادي مثل التضخم، معدل المدخرات الشخصية، البطالة، سياسات سعر الصرف، أسعار الفائدة، العجز التجاري... الخ³

- **المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والجغرافية:** تعتبر من العوامل البيئية التي يمكن أن يترتب عليها فرص أو قيود مؤثرة في سلوك المؤسسات، وتتمثل هذه المتغيرات في مجموعة من العوامل التي تكون وتشكل تطور القيم والعادات والاتجاهات لدى أفراد المجتمع، ومن ثم تفرز في النهاية خصائص التركيبية الاجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل مع المؤسسة.

- **المتغيرات القانونية والحكومية:** تتأثر المؤسسات وكيفية وممارستها لأعمالها بما تشرعه الحكومات من تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها، وبصفة عامة البيئة القانونية تتضمن مجموعة من العناصر السياسية التي يترتب عليها تزايد

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، الطبعة الأولى، ص 89.

² محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، الطبعة الأولى ص 144.

³ نبيل محمد مرسى وأحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 35.

أو تناقص الفرص أو التهديدات أمام المؤسسة، ومن ثم التأثير على سلوكها وتتمثل في النفوذ السياسي، التشريعات والقوانين، النظم والإجراءات، مجموعة المصالح وقوى الضغط.¹

- المتغيرات التكنولوجية: تعطي المتغيرات التكنولوجية إمكانية عالية للمؤسسة في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت أو تتطور في حقول المعرفة المختلفة، كما أنها تعتبر العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار، ويدخل في إطار هذه المتغيرات مجمل الإنفاق على البحث والتطوير، وحماية الاختراعات والابتكارات، والتحسين التكنولوجي من فعل المعدات والآلات والماكنات.²

2- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة)

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وغيرها، التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية كونها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أو تتنافس بها أيضا مع غيرها من المؤسسات، وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها وعمرها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء.³

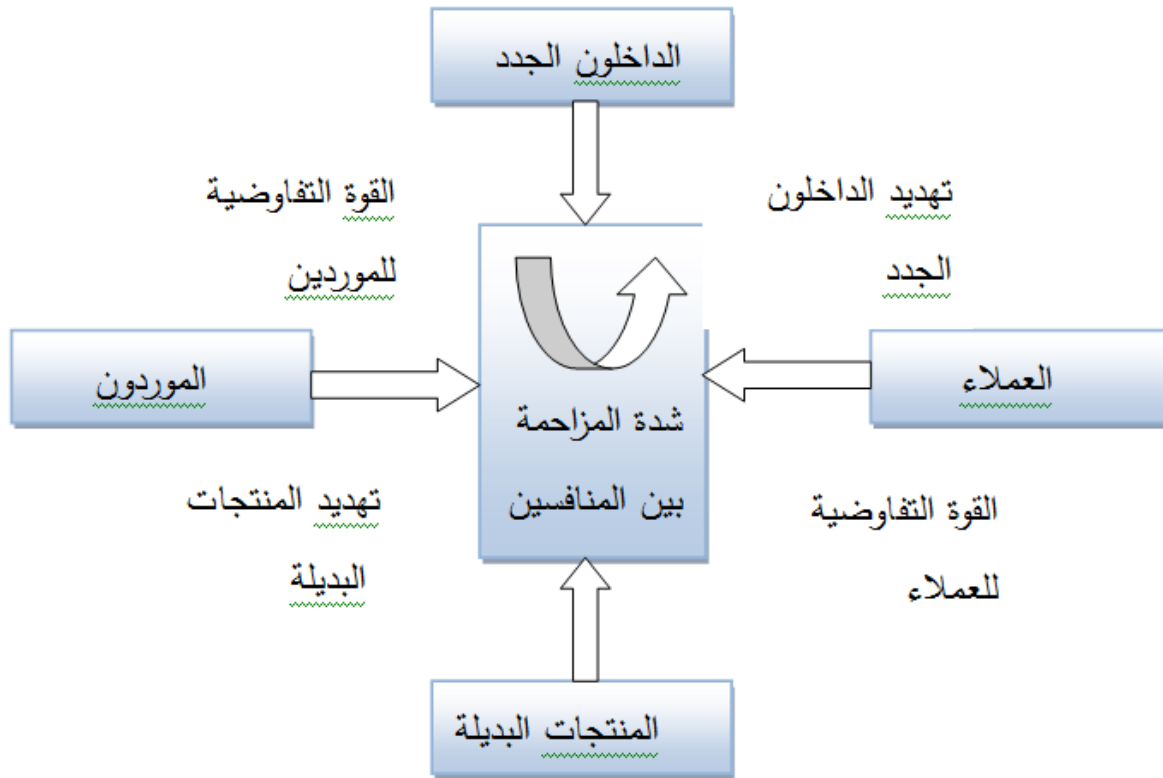
أ- تحليل القوى التنافسية لبورتر: نموذج بورتر للأستاذ الباحث في جامعة هارفرد، ضمن دراسة للمؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاطات المختلفة، وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف ب "نموذج قوى التنافس لبورتر". كما هو موضح في الشكل التالي:

¹مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطط الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004، ص179-182.

²طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 257، 258.

³اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 65.

الشكل (01-02): نموذج بورتر للقوى التنافسية



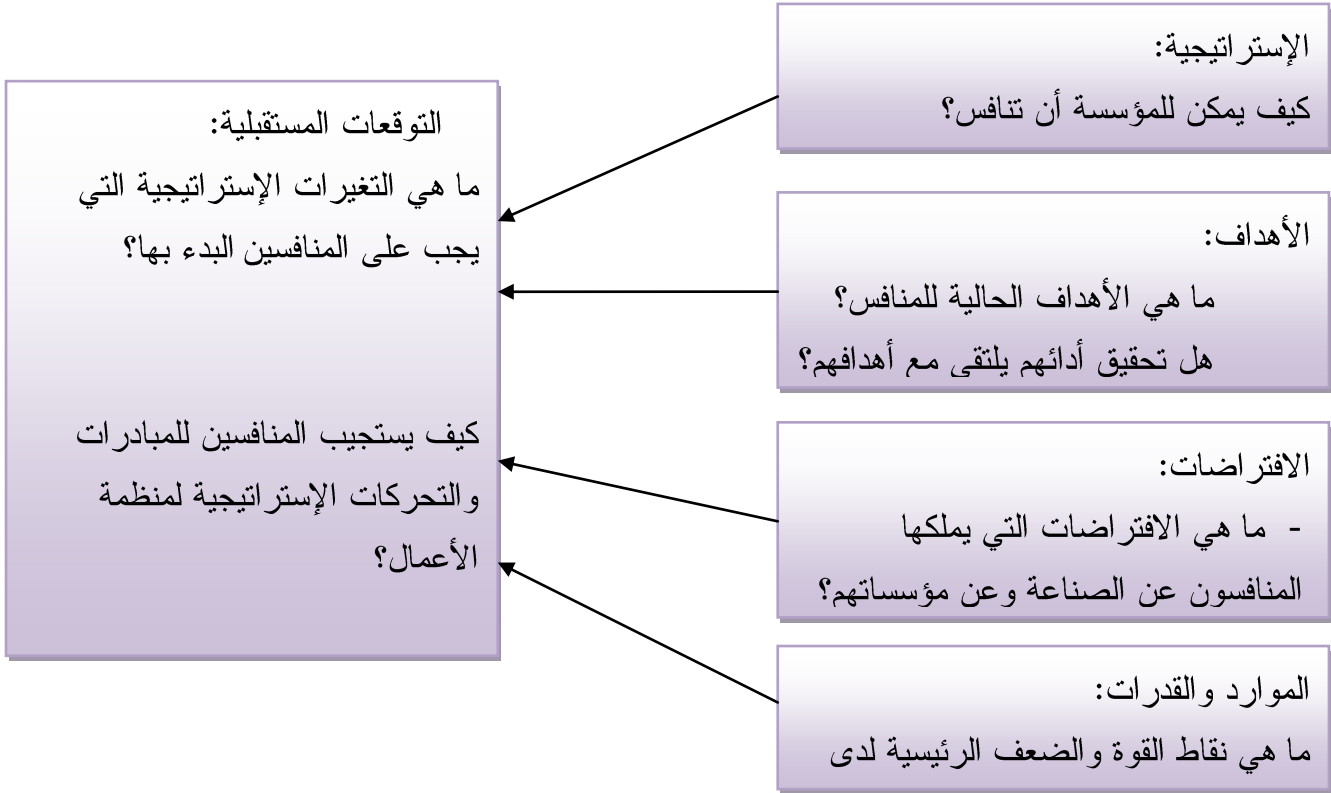
المصدر: فاطمة محجوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية في تنافسية المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص 35.

ومن خلال الشكل تتمثل القوى التنافسية التي تطرق بورتر لتحليلها في:

- شدة المزاومة بين المنافسين : إن معرفة المنافسين يعطي المؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية من عدمه، إن الصناعة في حركة دائمة ومستمرة لذلك فإن عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة، فتوقع مثلا أن الصناعات سريعة النمو قليلة التكلفة الثابتة، عميقة الإمكانات في تمييز المنتج والمتمركزة في إطار عدد معروف من المنافسين هي أكثر جذبا بدخول آخرين من جانب، وشديدة المنافسة بين المؤسسات القائمة من جانب آخر.

إن المؤسسة التي لديها تكاليف ثابتة تزداد باستمرار نتيجة الإدخال التكنولوجي المتكرر، وبالتالي فإنها لا تستطيع مجارات المنافسين بدون تخفيض الأسعار أو عرض منتجاتها باعتبارها منتجات ذات نوعية متميزة والشكل يوضح مركز تحليل المنافسين في الصناعة:

الشكل (01-03) يمثل تحليل المنافسين في الصناعة



المصدر: طاهر محسن منصور لغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 270.

- مخاطر تهديد المنافسين الجدد في الصناعة: يجلب الجدد للصناعة قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من الأسواق، أو اكبر كمية ممكنة من الموارد، وهذا يمثل تهديد حقيقيا أمام المؤسسة وذلك لان المؤسسات القادمة تحاول تخفيض الأسعار لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق، إلا أن وجود بعض القيود على الدخول إلى الصناعة كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية ووجود مزايا تفضيلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين أو القيود الحكومية كلها تعتبر عوائق للانضمام إلى المؤسسات الجديدة في الصناعة القائمة.¹

- تهديد السلع البديلة: إن موقف الشركات التي تقدم السلع البديلة وأثاره على المدى البعيد يعد هاجس أمام المؤسسات التي، وكلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك دعوة لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة.²

- القوى التفاوضية للموردين: تتجلى من خلال قدرة هؤلاء الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع والخدمات، حيث أن قدرة المؤسسة في الحصول على المواد اللازمة للعملية الإنتاجية

¹فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 82.

²أم السعد هباز، مرجع سبق ذكره، ص 43.

بنوعيات جيدة وبأسعار معقولة تتوقف على مدى وجود موردين يعرضون هذه المواد بأسعار مناسبة وجودة عالية ومن خلال التعامل مع هؤلاء الموردين تبنى علاقة ثقة باستمرارية التجهيز أو موثوقية التسليم.¹

– **القوى التفاوضية للمشتريين:** إن القدرة التفاوضية للمشتريين تتجلى في إعداد خصائصهم ومواقفهم، ومدى ولائهم والتزامهم وكذلك مدى إتمام عملية التكامل الخلفي أو الأمامي والربحية المحققة من جراء التعامل معهم، وتتمثل هذه القوى في الضغط الذي يمارسه كل من الموردين والعملاء على المؤسسة، فلذا وجب على المؤسسة أن تكون في حالة تموضع قوي أمام مورديها وعملائها.

بالرغم من أن بورتر ذكر خمسة عوامل مؤثرة على الصناعة إلا أن فريمان أضاف القوى السادسة إلى القوى الأخرى والتي تتضمن جماعات مختلفة لأصحاب المصالح في بيئة المنافسين، هذه الجماعات هي: الحكومة، والنقابات، المجتمعات المحلية، المقرضين والغرف التجارية.²

المطلب الثالث: التحليل الثنائي للبيئتين

قد تلجأ المؤسسات إلى تحليل للبيئة المحيطة بها، للتعرف على نقاط الضعف، القوة، ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تحدد بالمؤسسة، ويتم هذا في إطار دمجها معا في تحليل واحد، بحيث يساعد هذا التحليل مديري المؤسسات لصياغة الإستراتيجية المناسبة، وببساطة أن تحدد المؤسسة موقفها الاستراتيجي.

أولاً: تحليل الموقف الاستراتيجي SWOT:

يعتمد تحليل الموقف اللازم للصياغة الإستراتيجية على آلية SWOT وهذه الآلية خاصة بتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة،³ والذي يتمثل في التحليل الرباعي الذي ابتدعه Albert Humphrey الذي يعد كونه أفضل الأدوات المستخدمة في وضع الإستراتيجية المناسبة وهو يشمل اختصار لأربع كلمات أساسية: نقاط القوة strength، نقاط الضعف weakness، فرصة opportunities، تهديد threat.

بحيث يتكون من جانبين:⁴

الجانب الأول: يشمل تحليل الوضع الداخلي المتمثل في نقاط القوة والضعف

الجانب الثاني: يشمل تحليل البيئة الخارجية المتمثل في الفرص والتهديدات الذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي للتهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 268.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، الطبعة الأولى، ص 138.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 134.

حيث يتمثل هذا التحليل المعمق للبنية الداخلية للمؤسسة المتمثلة في نقاط القوة والضعف وما يقابلها من البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات.¹

ثانياً: تحليل نقاط الرباعي SWOT

1- نقاط القوة: عرفها Sharplin بأنها "صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبصورة خاصة والتي تعطي ميزة عليهم، عرفها Robinson بأنها: "موارد أو مهارات أو ميزة بالقياس إلى المنافسين واحتياج الأسواق التي تخدمها" ومنه نستنتج أنها عبارة عن إمكانيات داخلية تساعد المؤسسة على استغلال الفرص.

2- نقاط الضعف: تعد الجانب السلبي والذي تسعى المؤسسة للتقليل منه، حيث عرفها thomson بأنها نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية". وعرفها Vineze and Higgans بأنها: "أشكال من العجز الداخلي الذي يمكن أن يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها".²

وبصفة عامة جوانب القوة تتمثل في نوعية الثقافة أو خبرة العليا، والتكامل العمودي وعلاقات الموارد البشرية والتوجه الدولي. وجوانب الضعف تتمثل في بطء البحث والتطوير، عن توجه العمليات لتقديم منتج جديد ومنافذ التوزيع، المركز المالي.³

3- الفرص والتهديدات: يتم تحليلهم لمحاولة التركيز على اتجاه المؤسسة في المستقبل ويمكن أن تكون الفرص بتكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن، ويسمح هذا التحليل ببناء قوة المؤسسة، وخلق فرص جديدة للوصول إلى المزيد من الزبائن وهو مهم أيضاً لأخذ المخاطر بالاعتبار.⁴

ثالثاً: نموذج من تحليل SWOT:

من خلال ما سبق نخلص إلى أهم نقاط القوة التي تكتسبها المؤسسة لاستخدامها في تعزيز تنافسيتها وجوانب الضعف التي على معالجتها، وذلك في البيئة الداخلية، والفرص التي يجب على المؤسسة استغلالها واستثمارها لمواجهة التهديدات التي تطرأ في البيئة الخارجية للمؤسسة والموضحة في الشكل التالي:

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² ظاهر محسن منصور لغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 324.

³ حسن محمد وأحمد المختار، الإدارة الاستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، السودان، بدون ذكر سنة النشر، ص 166.

⁴ علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 77.

الشكل (04-01) يمثل مصفوفة SWOT

عناصر القوة	عناصر الضعف
عناصر قوة يمكن تعزيز فرصها: القدرات والمؤهلات؛ الموارد والأصول؛ البيانات والإحصاءات؛ جوانب الابتكار والإبداع والتطوير؛ البيئة والمكان؛ جودة الخدمات المقدمة؛ نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	عناصر ضعف يمكن تحويلها الى فرص: نقص في القدرات، وجود جهات منافسة، النقص في الموارد، عدم ضبط الجداول الزمنية والمواعيد؛ النقص في موثوقية البيانات والقدرة على التنبؤ عند وضع الخطط؛ نقص في الروح المعنوية والالتزام لدى العاملين.
الفرص	التحديات
فرص يمكن استثمارها أو استخدامها لمواجهة التحديات: - دعم الدولة والمجتمع؛ - وجود تشريعات وقوانين توفر البيئة المناسبة للفئة؛ - توفر وتطور التكنولوجيا والابتكار؛ - وجود قواعد المعلومات والبحوث لدى الجهات المختلفة؛ - وجود شركاء وداعمون.	تحديات يمكن تخفيف تهديدها: - الآثار السياسية، التشريعية، البيئية؛ - وجود المنافسين؛ - تنامي الخدمات المطلوبة؛ - التكنولوجيا الجديدة والخدمات والأفكار؛ - نقص في الدعم المالي؛ - مواجهة الصعاب التي يمكن التغلب عليها.

المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، بيت الغشام للنشر والترجمة، قطر، بدون ذكر سنة النشر، ص 211.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لبورتر وعلاقتها بالتحليل التنافسي للمؤسسة

تمهيد

تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية وذلك بناء على وضعها التنافسي الذي تم فيه تحليل ورصد مختلف متغيرات البيئة الداخلية ومحيط البيئة الصناعية، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تختار بديل من بين البدائل الاستراتيجية إلا إذا تمكنت من معرفة بيئتها التنافسية بشكل واضح ودقيق، وعلى هذا الأساس يمكن اللجوء إلى تعريف الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجيات التنافسية

قبل أن نقوم بتعريف الاستراتيجيات التنافسية علينا أن نقوم بالتطرق إلى تعريف الإستراتيجية أولاً:

هناك العديد من التعاريف تختلف باختلاف وجهات النظر، وبطبيعة الحال يتوقف معنى الإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها، من الناحية اللغوية يمكن تعريفها على أنها "خطة أو سبيل العمل، والذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل"¹.

كما عرفها (ألفريد شاندرلر 1962 Chandler) بأنها عبارة عن تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف.²

وعرفها توماس 1988 Thomas على أنها: خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.³

وعرفها أنسوف 1965 Ansoff بأنها: قيادة التعديلات الخاصة بعلاقة نظام المؤسسة ببيئتها وأيضاً التعديلات الخاصة بحدود هذا النظام.

أما فيما يخص Johanson 2002 فقد عرف الإستراتيجية على أنها: مخطط للتنظيم وطريقة لخلق القيمة.

أما بورتر Porter أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية فيعرفها بأنها: "البحث عن ميزة تنافسية، بخلق الموازنة بين أنشطة المؤسسة، والتكيف مع البيئة".⁴

¹ على حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 434.

² مفتاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 4.

³ فلاح حسين وعداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها-مدخلاتها-عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 13.

⁴ عامر أحمد وجميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة مستغانم، الجزائر، أبريل 2010، ص 12.

وعليه فإن الاستراتيجيات التنافسية تعرف على أنها خطة للنشاطات التي يتبناها المدراء الإستراتيجيون من أجل استعمال موارد الشركة وكفاءتها المميزة للحصول على فرصة تنافسية تتفوق على فرص منافسيها في السوق أو الصناعة.¹

وتعرف أيضاً على أنها: البدائل التنافسية التي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق، حيث اقترحها بورتر وسميت بالاستراتيجيات التنافسية العامة لأنه يمكن لأي مؤسسة تطبيقها مهما كان نوعها أو حجمها.²

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر

تعتبر هذه الاستراتيجيات التنافسية من أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق وتتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع بنفس الجودة.³ حيث تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد السوق.⁴ ومنه فإن مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع، وهذا تزامناً مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، في سوق مكونة من مشتريين واعين تماماً بالأسعار، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين وتكون مبنية على اقتصاد السلالم وأثر الخبرة، وتلزم هذه الإستراتيجية على المؤسسة وضع حوافز للحد من شدة المنافسة، خاصة دخول منتجين جدد أو دخول منتجات بديلة جديدة، وتسمح للمؤسسة من ممارسة الضغط والهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة، وتكون ضغوطات الزبائن لتخفيض الأسعار قليلة وضغوطات الموردين هي أيضاً قليلة بما تمثله المؤسسة من سوق جديد للموردين، وتمنح الهوامش

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية دراسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة، عملية مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 11.

³ بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة فندق

الأوراسي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 62.

⁴ عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سعد دحلب،

البيدة، الجزائر، 2013، ص 47.

المرتفعة للمؤسسة قدرات تمويلية وتستطيع المؤسسة استثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق إنتاجية أعلى وتعزيز المركز التنافسي لها وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها من التكاليف، ولهذه الإستراتيجية مزايا عديدة:

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛
- الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات.¹

2- إستراتيجية التمييز:

يتمثل مضمون هذه الإستراتيجية في قيام المؤسسة بتصنيع سلعة أو خدمة، ينظر لها من قبل المستهلكين على أنها فريدة أو متميزة تنشئ قيمة عالية لزبائنها. فتتطلب هذه الإستراتيجية عددا من الأنشطة المكلفة مثل التصميم، البحث والتطوير أو تقنيات جديدة وأنشطة تسويقية، وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على تحقيق أداء ممتاز في مجال منفعة الزبون، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة لدى معظم المؤسسات وخاصة بعد التفاوت الكبير الذي طرأ على رغبات الزبائن التي لم يعد بإمكان المؤسسات تلبيةها من خلال المنتجات القياسية التي تقوم بإنتاجها.²

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، وتسمح للمؤسسة بمواجهة القوى الخمس للمنافسة، وتعتمد على عرض منتجات وخدمات مختلفة ومميزة عن المنتجين الآخرين، ويكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة... الخ، وتضع هذه الإستراتيجية المؤسسة في منأى ومأمن من هجوم المنافسين الحاليين والمحتملين بإقامة حواجز للدخول ناتجة عن ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتشكل كذلك سياسة التمييز في المنتجات حواجز دخول لأن الداخلين المحتملين عليهم بدفع وتحمل تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتفادي الدخول في منافسة وحرب الأسعار، وتمكن المؤسسة من مواجهة الموردين وذلك بخلق هوامش لتغطية تكاليف التمويل، وتحقيق إستراتيجية التمييز مزايا للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها:

- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات المستهلك؛

¹ بتيت أحمد و رابح أوكيل ، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08_09 نوفمبر 2010، ص 3.

² محمد حياينة ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 57.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.¹
- 3- إستراتيجية التركيز: الإستراتيجية العامة الثالثة المقترحة من قبل مايكل بورتر تتطلب من المؤسسة التي تتبعها أن تركز مجهوداتها على قسم محدد من السوق² بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل³ وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة قليلة أو بتمايز عالي عن منتجات المنافسة الأخرى وفي هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة عن المؤسسات المنافسة، وصعبة التقليد باعتمادها على التكاليف الأقل أو تميز منتجاتها، وتحقيق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:
- وجود مجموعات أي منافس آخر للتخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف
- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدد
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل نمو الربحية⁴.

وعموما بإمكان الإستراتيجية التنافسية إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق عن منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، حيث يتبين أن لها علاقة وطيدة بخلق الميزة التنافسية الدائمة، وقد حذر بورتر من عدم قدرة الإدارة العليا في كثير من المؤسسات على إتباع إحدى الاستراتيجيات العامة بشكل مطلق، إذ لكل منها مخاطر تكون بمثابة عوائق دخول إلى قطاع أعمال معين، لذلك تتطلب الكفاءة في تنفيذها ومهارات وموارد معينة ومتطلبات تنظيمية وإجراءات ورقابة مختلفة.

المطلب الثالث: علاقة التحليل التنافسي بلاستراتيجيات التنافسية لبورتر

بعد ما تقوم المؤسسة برسم فلسفتها وذلك من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وبيان أهدافها وغاياتها وقيمها الأساسية، كذلك بعد إجراء عملية التحليل البيئي الداخلية والخارجية والقيام بالتحليل التنافسي الذي ينصص على استكشاف واستطلاع للمنافسين في سوق المنافسة، تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من البدائل الإستراتيجية وذلك بناء على وضعها التنافسي الذي قد تم رصد فيه البيئة الصناعية ومحيط البيئة الداخلية إذ لا يمكن للمؤسسة أن تثبت وجودها ضمن متغيرات البيئة المختلفة والمعقدة أو أن تحقق نجاح إلا إذا تمكنت من معرفة بيئتها التنافسية بشكل سليم وواضح، إذ يمكنها معرفة بيئتها التنافسية حيث تمكنها معرفة بيئتها التنافسية من وضع إستراتيجية تنافسية أي البديل الاستراتيجي الأنسب الذي يتلاءم مع هذه التغيرات مما يزيد من قدرتها التنافسية ويكسبها ميزة تنافسية لأن الإستراتيجية التنافسية تخدم أهداف المؤسسة المسطرة التي تنوي الوصول إليها، مما ينعكس ذلك على تحقيق ميزة للمؤسسة ككل.

¹بنتيت أحمد وأوكيل رابح، مرجع سبق ذكره، ص 4، 5.

²أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³عبد الباريء ابراهيم درة وناصر محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص، 219.

⁴بنتيت أحمد وأوكيل رابح، مرجع نفسه، ص 5.

ولا يمكن تحقيق ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية والإمكانات التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. حيث توضح هذه الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها أن تنافس المؤسسة في ميدان الأعمال وفي ظل تغيرات البيئة الحادة للتنافس فإن كل مؤسسة بحاجة إلى تبني إستراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب أفضلية تنافسية لتفرض نفسها في السوق أو على الأقل التكيف مع التغيرات البيئية المحتملة. وعليه فإن الخيار الاستراتيجي أو الإستراتيجية التنافسية التي تطبقها المؤسسة تعتمد على تحليلها للمحيط الذي تعمل فيه.

خلاصة الفصل

من خلال المفاهيم النظرية التي تناولناها في هذا الفصل فإننا نخلص إلى أهمية التحليل التنافسي في حياة المؤسسات، إذ يجب أن نولي العناية به باعتباره ذا أهمية كبيرة في استكشاف المؤسسات داخل القطاع الصناعي، والتعرف بعمق على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر، وعليه فالمؤسسة تقوم بتحليل وتشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل صياغة مجموعة من البدائل والخيارات الإستراتيجية التي تتحول فيما بعد إلى استراتيجيات تتبعها المؤسسة، للوصول إلى أهدافها. وتعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز)، هي عبارة عن استراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية داخل الصناعة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في

مؤسسة الحضنة

للحليب

تمهيد: تدعيما لما تم التطرق اليه في الجانب النظري من خلال الفصل السابق تم اعداد دراسة حالة لتشخيص واقع تطبيق التحليل التنافسي المتبع باحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة وهي ملبنة الحضنة، والي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ماتم توفره من معلومات، ولتحديد دور التحليل التنافسي في تحديد استراتيجية تنافس بها منافسيها، وبغرض تحقيق هذه الاهداف تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي كالاتي:

المبحث الأول: التعريف بملبنة الحضنة

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل اسئلة المقابلة واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة

نظرا للمكانة الاقتصادية للملبنة والدور الذي تلعبه في توفير المادة الأساسية، نحاول تقديمها وإعطاء لمحة عنها في مطالب شاملة عن تعريفها وأهدافها كما سنقوم بعرض هيكلها التنظيمي

ومنه سنتناول في هذا المبحث مايلي:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ملبنة الحضنة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الملبنة

ملبنة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تم إنشاؤها بتاريخ :

15-12-1999 برأس مال اجتماعي يقدر ب 9.000.000 دج.

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لبلدية المسيلة عاصمة الولاية، حيث تتربع على مساحة تقدر ب 32.000م²، تم اقامة المباني على مساحة 20.000 م² من المساحة الإجمالية، يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، إلا أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وهذا بتاريخ: 2000/05/15. بطاقة إنتاجية مقدرة ب40000 لتر في اليوم من الحليب المعاد تصنيعه، وقد كان حجم اليد العاملة بالمؤسسة في هذه الفترة 38 عامل دائم.

ثم قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على مرحلتين كالتالي:

1-التوسع الأول:

كان ذلك بتاريخ 2000/10/15، إذ قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 40.000 لتر من الحليب في اليوم إلى 140.000 لتر في اليوم، وذلك بإنتاج مايلي:

- حليب الأبقار (المعقم في أكياس).
- الحليب على شكل مسحوق معقم (في أكياس).
- اللبن في أكياس.

وبزيادة الطاقة الإنتاجية زاد عدد العاملين من 38 إلى 55 عامل دائم بالمؤسسة.

2- التوسع الثاني:

كان ذلك بتاريخ 2004/10/15، حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 140.000 لتر إلى 380.000 لتر من الحليب في اليوم، وذلك بتوسيع تشكيلة المنتج القديم، وإضافة خط منتج جديد اليأوررت وتعتبر هذه التوسعة نقلة نوعية في حياة المؤسسة وكانت، هذه التوسعة كما يلي:

- الحليب المعقم في قنينة 1 لتر.
- اللبن في قنينة 1 لتر.
- حليب الأبقار في قنينة 1 لتر.

- الرائب في قنينة 1 لتر .
 - ياؤورت للشرب في قنينة 1 لتر .
 - ياؤورت للشرب ممزوج بالفواكه في قنينة 1 لتر .
 - ياؤورت معطر في وعاء صغير .
 - ياؤورت ممزوج بالفواكه في وعاء صغير .
 - الحلوى القشدية أو النحلية في وعاء صغير .
- كما نسجل في هذه التوسعة زيادة عدد العمال _إثر زيادة الطاقة الإنتاجية - من 55 عامل إلى 219 عامل، من بينهم 35 عامل متعاقد مع المؤسسة.

التوسع الثالث:

وكان هذا التوسع بداية من 2008، حيث قامت المؤسسة بزيادة قدرتها الإنتاجية إلى 538000 لتر يوميا، وقد قامت المؤسسة بإنشاء خط إنتاجي جديد تمثل في (الحلوة القشدية بالتبريد). كما زاد إجمالي الاستثمار ليصبح 449.510.090.00 دج، وسجل هذا التوسع زيادة كذلك في رأس المال الذي أصبح يقدر بـ 3.799.650.000.00 دج، وارتفاع عدد العمال من 219 عامل إلى 396 عامل.

التوسع الرابع:

والذي كان بداية من 2012 وتمثل هذا التوسع في إقامة مشروع لتجميع الحليب وآخر لتصنيع

الزبدة

- إقامة خط كامل لإنتاج وتعبئة الحليب المعقم بحرارة عالية
- إقامة كل المرافق المكملة لعمليات التصنيع تبريد-بخار-هواء مضغوط و معالجة المياه مما ساعد على بلوغ :

- إمكانية إنتاج حوالي 27.000.000 لتر من الحليب المعقم؛
- اقتناء ماكينات لإنتاج الكريم والقشدة اللبنية والقشدة الطازجة؛
- اقتناء ماكينات ذات قدرة إنتاجية عالية لإنتاج الياؤورت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة

الشكل (02-06) يمثل الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة



المصدر : مصلحة الموارد البشرية لملبنة الحضنة

يعتبر الهيكل التنظيمي بالنسبة لأي مؤسسة كموزع للمهام والمسؤوليات على مستويات الإشراف التنظيمي، كما أنه وسيلة جد فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة إذا ما تم تنظيمه بشكل جيد ومناسب لنشاط المؤسسة من جهة ومواردها البشرية من جهة أخرى، وقد يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها في حالة حدوث العكس، ونجد أن بنية التنظيم تحدد عمل كل فرد، أي مجال نشاطه ونوع العمل الموكل إليه وكذا مدى مسؤوليته ودرجة سلطته، كما يحدد العلاقات بين مختلف المصالح والمسؤولين.

من أجل إظهار خطوط السلطة وتداخلاتها ومعرفة المسؤول عن كل عمل وكل وظيفة اعتمدت مؤسسة الحضنة للحليب على هيكل وظيفي مكون من المدير، المدير العام ومجموعة المصالح تضم بدورها مجموعة من الأقسام وذلك كما يلي:

مصلحة الإدارة و المحاسبة: تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على ثلاث أقسام :

-قسم الإدارة: وهو القسم المسؤول عن إجراء عمليات الدفع وتسيير الأفراد؛

-قسم الوسائل العامة: هو القسم المسؤول عن الصحة، الأمن، المخازن وموقف السيارات؛

-قسم المحاسبة: وهو القسم المسؤول عن إجراء مختلف العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية.

المصلحة التجارية: تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على أمانة الصندوق، عمليات الفوترة ومخازن المنتجات النهائية؛

مصلحة التسويق: تم إنشاؤها حديثا ومقرها بالجزائر العاصمة، ومن مهامها تسويق وتوزيع المنتجات في السوق، الاستماع الدائم للزبائن، انجاز الفواتير، متابعة الزبائن، إيداع واستقبال المراسلات (بنك، نقود) ..، معرفة مدى صدق المنتج في السوق، تسليم الطلبات... الخ؛

مصلحة المالية: وتقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير واجال تسديدها؛

مصلحة الإنتاج: تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على كافة مراحل الإنتاج والتموين بالمواد الأولية، **المصلحة التقنية:** وتتكفل بمتابعة قسمين:

-قسم الكهرباء.

-قسم الآلات.

مصلحة الجودة والبحث والتطوير: وتتكفل هذه المصلحة بالإشراف على الأقسام التالية :

-قسم مراقبة الجودة؛

-قسم مراقبة الصح؛

-قسم البحث والتطوير.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج وتوزيع الحليب ومشتقاته، وقد تطورت المؤسسة من مجرد إنتاج الحليب إلى توسيع تشكيلة هذا المنتج، وطرح منتجات جديدة مثل الياؤورت بتشكيلته الواسعة كما رأينا سابقا.

كما اعتمدت المؤسسة في بداية نشاطها على العلامة التجارية " Hodna lait " كعلامة لكافة منتجات الحليب سواء كانت في أكياس أو في قنينات.

وفيما يخص الياؤورت فكان تمييزه لكافة تشكيلته السلعية عن طريق علامتين هما:

- Yorty بالنسبة لكل ما هو معطر.

- Oh fruit بالنسبة لكل ما هو ممزوج بالفواكه .

لقد اعتمدت المؤسسة على علامة تجارية وحيدة لتمييز الحليب نظرا لكون هذا المنتج يسوق بشكل كبير على المستوى المحلي، وبالتالي أرادت المؤسسة أن يعرف المستهلك هذه المؤسسة من خلال تمييز هذه المادة باسم المؤسسة وقد وفقت في هذا إلى حد كبير. أما فيما يخص تمييز الياؤورت بعلامتين تجاريتين فقط فقد تم انتقاد هذه الإستراتيجية من قبل المتعاملين مع المؤسسة، الشيء الذي أدى بالمؤسسة إلى إضافة علامتين تجاريتين أخريين هما:

- Dey بالنسبة لليأؤورت المعطر في وعاء؛

- Fury بالنسبة للح القشدية؛

بالإضافة إلى العلامتين التجاريتين السابقتين التي تم تعديلها كما يلي:

- Yorty بالنسبة لليأؤورت المعطر في قنينة؛

- Oh fruit بالنسبة لكل ما هو ممزوج بالفواكه؛

وبالتالي أصبحت المؤسسة تملك أربعة علامات تجارية محمية لمنتج الياؤورت، توزع في العديد من ولايات الوطن وتحتل مكانة لا بأس بها في ذهن المستهلك؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد: تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على اساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل الى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا الى النتيجة التي تحكم على صحة الفرضيات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

سنتناول في هذا المطلب المنهج المتبع في الدراسة والذي يتبع المقاربة الكيفية، التي اعتمدنا فيها على عدة أدوات أهمها المقابلة ثم تطرقنا إلى مجتمع وعينة الدراسة.

حيث سنعتمد في دراستنا هذه على المقاربة الكيفية، إذ تعتبر الدراسة الكيفية ضرورية من أجل الفهم الجيد لمشكلة الدراسة ولمعرفة عواملها الأساسية، فهي ذات طبيعة استكشافية تستخدم تقنيات مثل المقابلة الجماعية (مجموعة من الأفراد مجتمعين) أو المقابلة المعمقة والتي تتم وجه لوجه مع الأفراد، فالمعلومات التي تقدمها الدراسة الكيفية من خلال مقابلة رؤساء المصالح وأصحاب القرار وتحليل البيانات الأولية تساعد الباحث على فهم السياق البيئي لمشكلة الدراسة.¹

كما يطلق أحيانا على البحوث الكيفية بحوث دراسة الحالة لأنها تركز على الحالات، وليس معنى ذلك أن جميع أنواع دراسة الحالة تدرج تحت البحوث الكيفية، فهناك دراسة الحالة التي تعتبر جزءا من البحوث الكمية نظرا لاستخدامها أساليب ووسائل تنتمي للبحوث الكمية،² وتعد دراسة الحالة من احد استراتيجيات التحقق من الفرضيات المستخدمة على نطاق واسع في العلوم الإنسانية، والعلوم الاجتماعية والاقتصاد والإدارة، كما أن الاختيار بين البحث الكمي أو دراسة الحالة (البحوث النوعية) يجب أن يتم وفق معايير محددة وهي:³

- طبيعة البيانات : إذا كانت البيانات غير كمية يتم اللجوء إلى دراسة الحالة ؛
- طبيعة الفرضية والأسئلة: قد تكون الفرضية إجابة لسؤال كيف مثلا؛
- إذا كان هناك العديد من المتغيرات التابعة والمتزاوية فيما بينها قد تكون دراسة الحالة أكثر ملائمة؛
- طبيعة وعدد المتغيرات المستقلة: في حالة دراسة ظاهرة معقدة تحتوي على العديد من المتغيرات المستقلة ، وخصوصا عدد كبير من المتغيرات الضابطة أو التحكيمية.

هذا لا يعني إن التحليلات الإحصائية ليست مناسبة لدراسة الظواهر المعقدة، حيث يلجأ الباحث إلى تقسيم الظاهرة المعقدة لتبسيطها، لكن أحيانا من الأفضل الحفاظ على الظاهرة كما هي عليه لفهم الترابط المعقد بين كل المتغيرات.

¹ مكي مصطفى، أثر نقل ممارسات ادارة الموارد البشرية_ شمال جنوب _على اداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات دراسة حالة شركة لافارج هولسيم الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص 48.

² فاروق حريزي، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 172.

³ مكي مصطفى، أثر نقل ممارسات ادارة الموارد البشرية شمال- جنوب على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، دراسة حالة لافارج هولسيم الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2018-2017، ص 49 .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها البحث وتعمم نتائجه عليها، والمفردات أو العناصر قد تكون مؤسسات أو مراكز، مصانع فمجتمع الدراسة لدراسة الميدانية تم في مؤسسة حضنة حليب التي تتكون من 1047 عامل.

2- عينة الدراسة: العينة هي جزء صغير من مجتمع الدراسة تجري عليها التجربة إذ يتم التطبيق على العينة وتعمم النتائج على المجتمع، والسبب في اللجوء إلى العينة بدلا من التطبيق على مجتمع الدراسة كاملا يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال إضافة إلى صعوبة التطبيق على جميع أفراد المجتمع.¹

أنواع العينة: تقسم بشكل رئيسي إلى مجموعتين كتالي :

العينات الاحتمالية: ويتم فيها اختيار الأفراد بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل عنصر من مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة وتكون هذه الفرصة معروفة ومحددة مسبقا.

العينة غير الاحتمالية: ويتم فيها اختيار العينة بشكل غير عشوائية حيث تستثني بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب معينة منها عدم توافر المعلومات المطلوبة.²

وقد تم انتقاء عينة الدراسة داخل حدود ملبنة الحضنة التي تحتوي على 1047 عامل بطريقة مقصودة ومحددة وهو ما فرضته طبيعة موضوع الدراسة وقد تم اختيار عينة تتكون من مجموعة إطارات الإدارة ومصالحها (مصلحة التموين ومصحة التسويق والبيع) وكذلك إلى نائب مدير الملبنة وذلك لما لهم من اطلاع وخبرة تمكننا من التوصل إلى إجابات مبنية على دراسة علمية ذات مصداقية وثقة.

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات

عادة ما يتم الاعتماد على المصادر التالية في جمع معلومات الدراسة:

- مصادر جمع المادة العلمية النظرية: حيث تم الاعتماد عليها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في الكتب والمراجع العربية، والمذكرات والأطروحات الجامعية، الملتقيات والمجلات.
- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وتم اختيار أداة من الأدوات التالية:

¹ حمزه محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

² رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارساته العملية، الطبعة الثالثة، دار الفكر المعاصر، سوريا، 2005، ص 310.

1- الاستبيان أو الاستمارة: هي عبارة عن نموذج الذي تدون عليه الأسئلة التي يوجهها الباحث إلى وحدة الدراسة والإجابات التي يحصل عليها وجودة البحث تكون بوثيقة صلة الاستبانة بموضوع البحث ودقة الطريقة التي تصاغ بها الأسئلة لهذه الاستبانة وكما هو معروف في البحث العلمي فإنه توجيه سؤال صحيح يسبق في أهمية البحث عن إجابة صحيحة وتقسّم الأسئلة في البحث العلمي إلى نوعين أسئلة مفتوحة وأسئلة إجاباتها من خيارات محددة وتترك الأسئلة المفتوحة للمستجوب حرية الإجابة بطريقته الخاصة، أما الأسئلة المحددة فإنها أكثر بساطة وسهولة في التصميم والإجابة.

حيث تلعب طريقة الاستبانة دورا هاما في إنجاح البحث الميداني في مرحلة جمع المعلومات حيث أنها تزود الباحث بمعلومات واضحة وواقعية.

2- الملاحظة: تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الوثائق والسجلات الإدارية بحيث يمكن للباحث تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه من المبحوث سواء أكان كلاما أو سلوكا وتخصص الملاحظة للمحاور المحددة في موضوع البحث والفرصيات وكافة عناصر خطة البحث.¹

3- المقابلة: تعتبر المقابلة استبيانا شفويا أي محادثة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين وذلك بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهي من أكثر الوسائل الفعالة في الحصول على بيانات ومعلومات ضرورية .

أسس المقابلة العلمية:

أساس المقابلة هو أن يعد الباحث للمقابلة مخططا يعين فيه الهدف والتركيز على النقاط التي يجب الكشف عنها والسؤال عن أسبابها؛

- أن يحدد زمان ومكان المقابلة؛
- أن يسعى الباحث للحصول على ثقة وتعاون المقابل؛
- أن تتم المقابلة في جو مريح؛
- أن يحسن الباحث طرح أسئلة واضحة وبسيطة.

أنواعها: هناك العديد من أنواعها أهمها المقابلة الفردية والجماعية وهي أيضا تكون إما حرة أو مقيدة.²

وكانت هذه الأداة التي استعملت في دراستنا الميدانية، وسبب تفضيل واختيار أداة المقابلة يرجع لعدة اعتبارات علمية عديدة تعتبر فيها المقابلة أفضل وسائل البحث العلمي باعتبارها وسيلة اتصال مباشرة

¹ شفيق العتوم، طرق اقتصادية وإدارية باستخدام spss، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص

² رجاء وحيد دويدري، مرجع سبق ذكره، ص 324.

بين الباحث وبين من تتوفر لديهم المعلومات الضرورية التي تخدم الدراسة إضافة إلى ذلك انه من خلال المقابلة يتمكن الباحث من ملاحظة ودراسة الانفعالات التي يقوم بها المقابل مما يسمح ذلك بالتكيف وإقامة علاقة ودية معه أيضا مما يسهل ذلك الإجابة الواضحة والدقيقة، إضافة الى أهم سبب الذي يتمثل في فرض موضوع الدراسة أداة المقابلة كونه موضوع علمي ذو طابع استراتيجي يتطلب مقابلة إطارات الإدارة العليا.

وكان هذا الاسلوب (المقابلة) هو الاسلوب الانسب والاكثر ملائمة لهذه الدراسة، لما يوفره من معطيات ومعلومات تخدم الدراسة بشكل جيد.

المبحث الثالث: تحليل مقابلات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة

بغية اختبار صحة فرضيات بحثنا سنقوم في هذا المبحث بتحليل دليل المقابلة (أنظر الملحق رقم 1) التي وجهت لإطارات ملبنة حضنة حليب، حيث ارتأينا لتقسيم هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة

تم استخدام المقابلة نصف موجهة الى مدير ملبنة الحضنة وبعض من رؤساء المصالح، وتم التطرق في هذا النوع من المقابلة الى المحاور الرئيسية للدراسة والنقاط الهامة التي جاءت في الجانب النظري من اجل اسقاط هذا الجانب على الواقع، حيث يتم في هذا المطلب التطرق إلى عرض مناخ سير عملية المقابلة مع مدير ملبنة الحضنة وبعض رؤساء المصالح، و نتائج المقابلة وتحليلها:

أولاً: مناخ سير عملية المقابلة

يتم التطرق إلى المناخ العام لسير عملية المقابلة حيث يتم توضيح الظروف التي رافقت سير العملية من خلال الجدول الزمني والمكاني لها، بالإضافة إلى التعريف بالمبحوثين.

وتم تلخيص مناخ سير عملية المقابلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02_01) يمثل: مناخ سير عملية المقابلة

المبحوث	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	ظروف إجراء المقابلة	الهدف الأساسي
المبحوث الأول مكان العمل: مؤسسة الحضنة للحليب المنصب: مدير ومسير المؤسسة.	تاريخ المقابلة: 05-7-2019. اللقاء: تم في مكتبه داخل مؤسسة الحضنة للحليب. _ مدة المقابلة الأولى: ساعة ونصف من 10:00 إلى غاية 10.45. المقابلة الثانية: 05-8-2019 حيث تمت مقابلته حوالي ساعة من	_ تقديم الشكر للمدير على قبول موعد المقابلة. _ تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة.	_دراسة واقع التحليل التنافسي لمؤسسة ملبنة الحضنة. _ دور التحليل التنافسي. _ واقع تطبيق الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة حضنة حليب.

		13.30 إلى غاية 14.15. اللقاء: كان في مكتبه. _ تدوين المعلومات: كان يدوي	
نفس الأهداف السابقة	_ تقديم الشكر لمدير المصلحة على قبول موعد المقابلة؛ _ تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة.	تاريخ المقابلة: 2019-05-13 من الساعة 10.00 إلى 12.30 اللقاء: تم في مكتبه داخل المؤسسة تم تدوين المعلومات بشكل يدوي.	المبحوث الثاني مكان العمل: مؤسسة الحضنة للحليب المنصب: يشغل منصب مدير مصلحة التموين.
نفس الأهداف السابقة	_ تقديم الشكر لمدير مصلحة المبيعات _ تقديم شرح موجز لعنوان البحث والغرض من المقابلة.	تاريخ المقابلة: من 15-05- 2019 من الساعة 14:00 إلى 15:00. اللقاء تم في مكتبه داخل المؤسسة. تدوين المعلومات كان بشكل يدوي.	المبحوث الثالث مكان العمل: مؤسسة الحضنة للحليب المنصب: مدير قسم المبيعات والتسويق.

المصدر: من إعداد طالبة البحث بالاستعانة بنموذج في مذكرة زهير بن يحيى، دور النيات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين العمل المقاوالاتي دراسة حالة: مشتلة ومركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببرج بوعريبيج، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسلة، الجزائر، 2018/2017.

ثانيا: نتائج المقابلة مع التعليق

سيتم فيما يلي عرض نتائج عملية المقابلة من خلال الإجابات على الأسئلة المطروحة على المدير ورؤساء المصلح والقيام بالتعليق عليها، وقد كانت الأسئلة والأجوبة والتعليق عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02_02): عرض نتائج إجابة المقابلة والتعليق عليها

المحور الأول	رقم السؤال	نص السؤال	الإجابة على السؤال	التعليق
التحليل التنافسي	س1	هل تواجه المؤسسة منافسة قوية؟	بالتأكيد تواجه الملبنة منافسة قوية في ظل قطاع الصناعة.	يتضح لنا من الإجابة أن إطارات المؤسسة يرون أن المؤسسة تواجه منافسة قوية وهذا راجع إلى شدة مزاحمة عالية في القطاع، نتيجة واقع سوق السلع الاستهلاكية وتعدد المؤسسات المنافسة التي تقدم نفس المنتجات.
	س2	ما أهداف التنافس لملبنة الحضنة؟	تسعى ملبنة الحضنة من خلال التنافس إلى أن تكون المؤسسة رقم واحد في الجزائر وأن تحافظ على حصتها السوقية.	من خلال الإجابة، مؤسسة حضنة حليب مؤسسة رائدة في مجال أعمالها، وهذا راجع إلى جودة ونوعية منتجاتها مما يفسر لنا حصتها السوقية المعتبرة.
	س3	هل هناك منافسين كثر لملبنة الحضنة في السوق؟	نعم يوجد العديد من المنافسين في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته، إلا أن أهم المنافسين وأصعبهم هم كانديا في إنتاج الحليب، وصومام في إنتاج	وعليه فان ملبنة الحضنة تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة خاصة في ظل وجود منافسين ذوي علامات تجارية قوية مثل كانديا وصومام.

<p>يتضح لنا من خلال هذه الإجابة أن مؤسسة حضنة حليب سجلت تصاعدا في رقم الأعمال في السنوات 2016-2018. (أنظر الملحق رقم 2) نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها، يدل على ان المؤسسة سجلت نموا خلال هذه الفترة.</p>	<p>اليأورت بأنواعه. من المؤشرات التي نعتمد عليها في مؤسستنا لقياس درجة نموها هي تصاعد رقم الاعمال وطرح منتجات جديدة مثل يأوورت باناكوتا الذي سيتم طرحه قريبا في السوق، ارتفاع حجم المبيعات، ارتفاع حجم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين</p>	<p>ماهي المؤشرات التي تقيس بها المؤسسة درجة نموها في السوق؟</p>	<p>س4</p>	<p>المحور الثاني: النموذج الخماسي لتحليل القوى التنافسية</p>
<p>ان مؤسسة حضنة حليب تولي اهتمام كبير لفئة المستهلكين لدراسة رغباتهم ومتطلباتهم وتوفير السلع والخدمات المناسبة لهم وهذا ما يوضح لنا أن مصلحة إدارة الإنتاج أو تصميم المنتجات في المؤسسة يتم إبلاغها برغبات المستهلكين وأرائهم محاولة بذلك إرضاء أكبر عدد من المستهلكين.</p>	<p>نعم تقوم بدراسة سلوكهم من خلال تصميم استبيان للزبائن توضح فيه أسئلة عن احتياجاتهم ورغباتهم.</p>	<p>هل تقوم مؤسسة حضنة حليب بدراسة سلوك الزبائن؟</p>	<p>س5</p>	
<p>ان مؤسسة ملبنة حضنة حليب يتنوع ويتعدد مورديها، من مختلف أنحاء العالم وهذا بدوره يجنب الملبنة الضغط من قبل</p>	<p>هناك مواد أولية يتم اقتناءها محليا مثل حليب البقر، وهناك مواد عدد</p>	<p>كم عدد الموردين الذين يتم الاعتماد عليهم في الحصول على المواد الأولية؟</p>	<p>س6</p>	

<p>مورديها أي أنهم لا يشكلون مصدر تهديد لها.</p>	<p>الموردين الذين يتم الاعتماد عليهم في الحصول عليها هم موردين من دول مختلفة، حيث يتم استيراد أكثر من 58 مادة وكل مادة لها ثلاثة أو أربع موردين منهم 20 مورد في بودة الحليب.</p>			
<p>ومن خلال الإجابة ان مؤسسة حضنة حليب هي مؤسسة تنافسية وذلك لقدرتها على تلبية حاجيات الزبائن المتزايدة ودليل ذلك ارتفاع نسبة المبيعات في كل سنة.</p>	<p>بطبيعة الحال الطلب على منتجاتنا كبير ودليل ذلك ارتفاع نسبة المبيعات من سنة إلى أخرى.</p>	<p>هل الطلب على المنتج كبير؟</p>	<p>س7</p>	
<p>ويظهر لنا أن مؤسسة حضنة حليب تملك علامة تجارية قوية أمام المنافسين جعلتها تخلق صورة مميزة لها في ذهن المستهلك في القطاع الذي تنشط فيه، كما أنها تتميز بجودة منتجاتها من خلال الذوق المميز الناتج عن سرية طريقة تحضير هذه المنتجات.</p>	<p>نعم هناك ولاء دائم للعلامة التجارية(حضنة حليب) من طرف المستهلكين لمنتجاتنا ومن بين هذه المنتجات لدينا حليب ميلاي يحظى برواج كبير في</p>	<p>هل هناك ولاء دائم من طرف المستهلكين اتجاه العلامة التجارية، وماهو المنتج الذي يحقق الولاء الأكبر؟</p>	<p>س8</p>	

	<p>السوق لأنه حليب طبيعي وهناك أيضا رائب حضنه حليب ليس له منتج منافس لأنه يتميز بذوق متميز مقارنة بباقي منتجات المنافسين.</p>			
<p>أن مؤسسة ملبنة الحضنة تقوم بالتكامل الأمامي مما يساهم في توزيع منتجاتها في الوقت المناسب وكذلك يتضح لنا أنها تغطي أكبر عدد من ولايات الوطن بمنتجاتها.</p>	<p>بطبيعة الحال تملك ملبنة الحضنة منفذي توزيع تسيرهم المؤسسة الأول في ولاية عنابة والأخر في ولاية الجزائر العاصمة مزودين بغرف تبريد.</p>	<p>هل تملك مؤسسة حضنه حليب منافذ توزيع خاصة؟</p>	<p>س9</p>	
<p>وعليه فان المؤسسة لا تتبع إستراتيجية التركيز حيث أنها لاتقوم بحصر مجال عملها في جزء من السوق، كما أنها لاتتعامل مع شريحة معينة من الزبائن.</p>	<p>لا، لا يتم التركيز على مجال معين لأن هناك ولاء لكل منتجات حضنة حليب من طرف المستهلكين.</p>	<p>هل تقومون بالتركيز على مجالات معينة في حالة اشتداد المنافسة؟</p>	<p>س10</p>	
<p>ومنه فان المؤسسة تقدم السلع بأسعار تقل عن بعض المنافسين، بما أن مؤسسة الحضنة للحليب أمام سوق إنتاجي كبيرة يتطلب منها السعي وراء تقليل التكاليف مما يعزز من قدرة المؤسسة على المساومة مع مورديها نظرا لكبر</p>	<p>بالفعل فالمؤسسة منذ مدة كبيرة تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على جودة ونوعية المنتج</p>	<p>هل تسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف؟</p>	<p>س11</p>	<p>المحور الثالث: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر</p>

<p>حجم صفقاتها الشرائية.</p>			
<p>ملبنة حضنه حليب تضيف إلى منتجاتها خاصية مميزة تتمثل في إنتاج منتجات صحية مما يؤدي ذلك إلى تفضيل المنتجات التي تقدمها ملبنة الحضنة على المنتجات المنافسة أي أن ملبنة الحضنة تسعى إلى تمييز نفسها على المنافسين وذلك من خلال توجيه منتجات بخصائص مميزة.</p>	<p>مصدر تميز منتجاتنا هو أنها منتجات صحية مقارنة بالمنافسين لأنها تحتوي على مواد حافظة بنسبة ضعيفة جدا.</p>	<p>ماهو مصدر تميز منتجات مؤسستكم عن باقي منتجات المنافسين؟</p>	<p>س12</p>
<p>لحضنه حليب خصائص عديدة تنفرد بها سواء في منتجاتها المحملة رقم واحد في السوق الذي تنشط فيه أو من ناحية توظيفها لموظفين ذوي كفاءات عالية مما انعكس ذلك إيجابا على قدرتها الإنتاجية.</p>	<p>هناك منتجات لنا تحتل المركز الأول في السوق وهناك إطارات ذات كفاءة من ناحية المورد البشري، أما من ناحية القدرة الإنتاجية للحليب هناك 5 ملايين لتر يومي وكذلك استعمال لحليب الأبقار الطبيعي بالإضافة إلى تكثيف الحملات الترويجية والإشهار مقارنة بالمنافسين</p>	<p>ماهي جوانب تميز مؤسستكم عن باقي المنافسين؟</p>	<p>س13</p>
<p>وهذا توجه جديد لأغلب المؤسسات وملبنة الحضنة للحليب تقوم بالبحث والتطوير من خلال خلية البحث والتطوير</p>	<p>بالفعل المؤسسة تسعى إلى طرح منتجات جديدة للسوق بمكونات</p>	<p>هل تسعى المؤسسة إلى الابتكار والإتيان بالجديد؟</p>	<p>س14</p>

<p>التي تقع فيها، وذلك للحصول على أذواق رفيعة يدخل ضمنها عامل المكون الطبيعي.</p>	<p>واضحة وكذلك باقتراح أنواع جديدة للذوق.</p>		
<p>إن الإستراتيجية التي تختارها مؤسسة حضنة حليب لمجابهة المنافسين هي إستراتيجية تقوم على مبدأ تحقيق غاياتها وأهدافها.</p>	<p>لا يمكن القول بأننا نتبع إستراتيجية تنافسية معينة لأنه في حقيقة الأمر لا يمكن تطبيق كل ما هو نظري على ارض الواقع إذ أننا نسعى دائما إلى التركيز على جودة المنتج (أنظر الملحق رقم 3) والتوفيق بينها وبين سعر المنتج.</p>	<p>ماتقييمكم للإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف مؤسستكم؟</p>	<p>س15</p>

المصدر: من إعداد طلبة البحث بالاعتماد على دليل المقابلة الموضح في الملحق رقم(1)

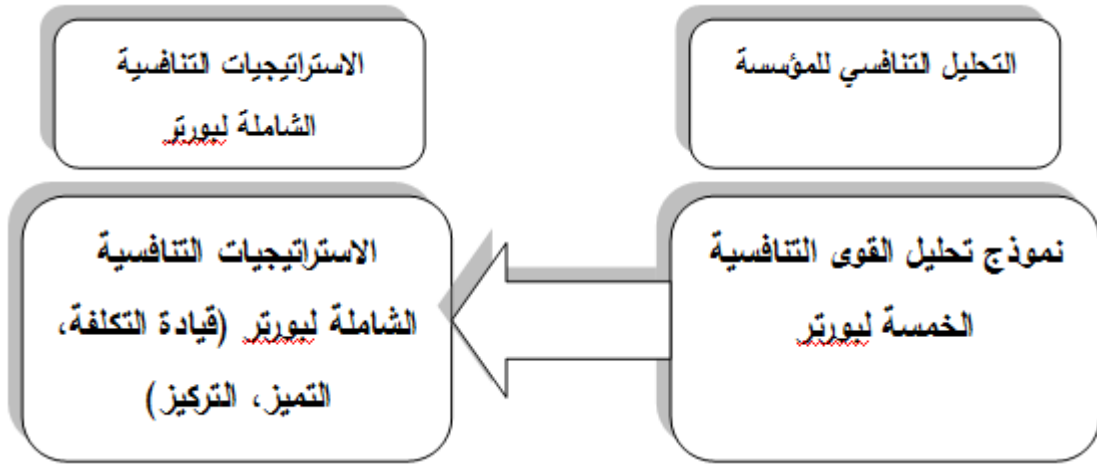
ملخص حول المقابلة:

بناء على ما تقدمنا بالتطرق إليه في الجانب التطبيقي الذي اعتمدنا فيه على المقابلة نصف الموجهة من خلال مجموعة من الأسئلة المختلفة، حيث كل مجموعة من هذه الأسئلة تحاول توضيح محور من محاور الدراسة.

نجد أن مؤسسة الحضنة للحليب تنشط في بيئة تتميز باشتداد المنافسة، مما يفرض عليها قبل القيام بصياغة أو اتخاذ أي قرار استراتيجي أن تقوم بتحليل معمق لبيئتها التنافسية، ولذلك الهدف قمنا بإسقاط إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي لبورتر على مؤسسة الحضنة للحليب من أجل تحليل القوى التنافسية التي تحتويها البيئة التنافسية للملبنة، وكذلك للتعرف على الإستراتيجية التنافسية التي تطبقها المؤسسة.

ويمكن صياغة دراستنا التطبيقية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-07) يمثل: النموذج التطبيقي للدراسة



المصدر: من اعداد طلبة البحث

المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات سنقوم بتفسير الإجابات حسب طبيعة كل فرضية، وحسب شكل كل مجموعة متعلقة بفرضية معينة:

1_ اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى في: يتم بناء تحليل تنافسي للمؤسسة بناء على تحليل معمق لمحيطها التنافسي، ولإثبات هذه الفرضية قمنا بإسقاط الأسئلة من 1 إلى 4 في المقابلة مع المفحوصين، والتي من خلال إجابات هؤلاء استخلصنا إلى أن ملبنة الحضنة تقوم بدراسة منافسيها إلا أنه من خلال الإجابة نرى أن الملبنة تعاني من شدة المزاومة والمنافسة على مستوى القطاع الذي تنشط فيه (إنتاج الحليب ومشتقاته)، وذلك نظرا لوجود العديد من المؤسسات التي تنتج نفس المنتجات في السوق على غرار الصومام في بجاية التي تعتبر مؤسسة رائدة في إنتاج الياووررت بأنواعه وكذلك مؤسسة chin Lait والتي تعتبر هي الأخرى الرائدة في مجال إنتاج الحليب المعلب (كانديا) حيث تعتبر هذه العلامة الأكثر اقبالا من قبل المستهلكين، إضافة إلى مؤسسة ترافل بالبليدة التي تملك حصة سوقية معتبرة في هذا القطاع، كما أن ملبنة الحضنة تنصدر السوق في منتج الرائب واللبن. لذا وجب على مؤسسة حضنة حليب دراسة منافسيها دراسة معمقة وتحليل استراتيجياتهم في السوق لأن هذا التحليل يساعدها على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها الملبنة كما أنه يولد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي واستراتيجياتهم المستقبلية، حيث التحليل المعمق للسوق إضافة إلى مصادر مؤسسة حضنة حليب، سمحت بتحديد عدة أصناف (المنتجات/السوق). بعد تحديد هذه الأصناف المؤسسة اختارت التمتع لعرض منتجاتها وهذا ما استلزم ضرورة وضع اختبار للسوق من جهة ضبط ومعرفة احتياجات السوق ومن جهة أخرى عرض المنافسين الذي يتزايد مع الوقت. ولوضع إحلال جيد لمجموعة

منتجات مؤسسة حضنة حليب أخذت بعين الاعتبار مجموعة من المعايير منها: الذوق التصميم، مقياس الجودة والسعر، وفرة المنتج وكذلك إجمالي استعمال الماركة (العلامة).

وفي إطار برنامج الاستثمار، وكنتيجة لتطور المنافسة في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته، حضنة حليب تخطط لإطلاق ولمرة أخرى وحدة إنتاج الألبان، وحدة إنتاج الحليب، وخط إنتاج لتعبئة الياوورت من أجل تنويع السلسلة مع الجودة وذلك ضروري لتلبية احتياجات المستهلكين وإرضاء مختلف الموزعين وتغطية كل التراب الوطني، للتفوق على منافسيها في القطاع، وبناءا على ماتم طرحه فيما سبق يمكننا إثبات صحة الفرضية الأولى.

2_ اختبار الفرضية الثانية

ولإثبات صحة الفرضية الثانية المتمثلة في: دور نموذج التحليل الخماسي لبورتر في تحديد الاستراتيجية التنافسية من خلال تحليل القوى التنافسية في القطاع، ارتأينا إسقاط الأسئلة من 4 إلى السؤال 9 إضافة إلى السؤال 1 الذي يتعلق بالفرضية الأولى، ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة استخلصنا أنه صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة تستوجب على ملبنة الحضنة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق وقد وضع مايكل بورتر نمودجا لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولا لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة (والشكل رقم 01 في الفصل 01) يوضح شكل النموذج وبإسقاط هذا النموذج على ملبنة الحضنة نجد أن الملبنة تعمل في محيط تنافسي يحتوي مجموعة معتبرة من المؤسسات التي تعمل في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته، هذا الجو التنافسي الحاد له تأثير كبير على ربحية المؤسسة، نموها، ومزاياها التنافسية. وفيما يلي نتطرق إلى القوى التنافسية الخمسة المؤثرة أو المكونة لهيكل الصناعة والمؤثرة على نشاط المؤسسات المتنافسة.

1- شدة المنافسة بين المؤسسات في القطاع: يتكون المحيط التنافسي لملبنة الحضنة من مجموعة من المؤسسات والعلامات المعروضة في السوق موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02-03): أهم العلامات المنافسة لملبنة الحضنة

المؤسسة	العلامة	بداية النشاط
دانون جرجرة	DANONE	2001
الصومام	Soummam	1993
تشين لي chin lait	Candia	1999
ملبنة الحضنة	HODNA	1989
مؤسسة ترافل	TREFLE	1983

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على تصريح مسير ملبنة الحضنة

إن تواجد هذا الكم المعتبر من المؤسسات العاملة في قطاع إنتاج الحليب ومشتقات، من حدة المزاحمة بين المؤسسات في الوصول الى المستهلك وتحقيق رضاه بأحسن طريقة ممكنة مما جعل هذه المؤسسات تسعى جاهدة لتضمين منتوجاتها لعوامل التفوق المتمثلة في الجودة العالية للمنتوجات، ومما زاد من حدة المنافسة في القطاع نجد:

لتسويق ملبنة الحضنة لمنتجاتها تحت علامة تجارية جزائرية مسجلة ومعروفة لدى المستهلك الجزائري نظرا لسمعتها الطيبة في السوق الجزائرية خاصة بعد قيامها بتقديم منتوجات ذات جودة جديدة وعالية، مع تكثيفها لحمالاتها الترويجية.

لجوء المؤسسات المتنافسة إلى التنافس على أساس الجودة من خلال الإبداع في المنتوجات والمزايا، والخدمات السابقة واللاحقة لإنتاج بدلا من التنافس على الأسعار رغم سياسة السعر لما لها من أهمية بالغة في تحقيق التفوق التنافسي، وهو ما عمدت إليه ملبنة الحضنة لان هامش الربح في المنتوجات الاستهلاكية يكون ضئيل وبالتالي للملبنة التأثير على أسعار منتوجاتها بشكل يجعلها تتفوق به على منافسيها.

2 - القوى التفاوضية للموردين :

إن القوة التفاوضية للموردين بإمكانها أن تشكل تهديد حقيقيا للصناعة، فتقلل من مرد وديتها عن طريق الضغط الذي يمارسونه إما برفع الأسعار أو بتتدية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، حيث وتعتمد ملبنة الحضنة في إنتاجها على مجموعة من المواد الداخلة في عملية الإنتاج منها مواد محلية مثل حليب البقر الطبيعي ومواد يتم استردادها من مختلف دول العالم كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (02-04) يمثل: مصادر التوريد لملبنة الحضنة

المصدر	المادة
أوربا_ أمريكا_ اسيا	غبرة الحليب(مكون أساسي)
ألمانيا	الأميدون (نشاء خاص)
دنمارك	المادة المثبتة
ألمانيا، بلجيكا، هولندا	سكر(مكون أساسي)
الدانمارك	الخميرة
فرنسا، سويسرا	النكهة

فواكه (قشرة- قطع)	تونس، البرتغال
الغطاء	فرنسا
PEHD	بلجيكا، الجزائر
شرائط PS	الجزائر
ورق التعبئة	تونس، اسبانيا، الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على (الملحق رقم 4).

يتضح لنا من خلال الجدول أن مؤسسة ملبنة حضنة حليب تعتمد في الحصول على الموارد التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية على مجموعة من الموردين المختلفين وغير المتمركزين في بلد واحد، مما من شأنه تشكيل احتكار قلة على المؤسسة قد يفرض عليها بغض الضغوط التفاوضية بشأن السعر أو جودة المواد الموردة، ولتقليل من قوة ضغط الموردين وجب على المؤسسة أن تعمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي من ناحية المواد المستوردة من أجل تقليص التعامل معهم إلى أقصى ما يمكن والرفع من نسبة الاندماج في منتوجاتها ونعني بالاندماج هنا التقليل من نسبة المواد المستوردة من الخارج التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية والحصول عليها محليا.

3 - القوى التفاوضية للزبائن: يعتبر الزبون محور أي نشاط في المؤسسة ونقطة الانطلاق في تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في الربحية والنمو، البقاء والاستمرار وتزويد أهميته في ظل النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة وكذا العديد من الممارسات والاستراتيجيات التي تضع الزبون في مركز اهتماماته وذلك من خلال التعرف على رغباته

وحاجاته، تطلعاته ومن ثم ترجمتها في شكل منتوجات لتلبية هذه المتطلبات ومثال لذلك استبيانات توزعها المؤسسة على المستهلكين من أجل معرفة رغباتهم قبل عرض المنتج وكذلك طرح عينة من المنتج الجديد لتجربتها قبل عرضه في السوق هذا مما سمح لملبنة الحضنة بتقديم منتوجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مثل سياسة التسعير المطبقة على منتج (حليب بدوى) الذي يعتبر منتج ذو جودة عالية بسعر معقول يتوافق مع القدرة الشرائية للزبون مقارنة بباقي المنافسين، كسب ملبنة الحضنة لولاء زبائنها نتيجة السبب السالف الذكر وكذلك نتيجة للحملات الترويجية المكثفة التي تستهوي عقل الزبون التي قامت بها مؤخرا في العديد من القنوات التلفزيونية المحلية مما ساهم في وصول مع تغطية منتوجاتها إلى كل ولايات الوطن.

4 - تهديد المنتجات البديلة: تعبر المنتجات البديلة عن تلك المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو نفس الإشباع، وبما أن جل المؤسسات المنافسة لملبنة الحضنة تقدم نفس المنتجات (حليب، ياوورت بأنواعه) فهي إذا تعتبر منتجات متطابقة مع منتجات الملبنة، إذا هي ليست منتجات بديلة يمكنها إحلال منتجات الملبنة.

5 - تهديد الداخلون الجدد: لا يقتصر تحليل القوى التنافسية على المتنافسين المتواجدين في السوق والسعي وراء تحقيق مزايا تنافسية تمكن من التفوق عليهم، بل يتعدى ذلك إلى الداخلون الجدد المرتقبين الذين يمكنهم من تشكيل تهديد للمؤسسات الحالية وإضعاف من تنافسيتها في حال امتلاكهم لقدرات وموارد معتبرة، بالإضافة إلى رغبتهم في امتلاك حصة سوقية وبالتالي تقليل من الحصة السوقية للمتنافس وتقليص مردوديته ويحدث ذلك خصوصا في حالة عدم وجود حوافز تسهل عملية الدخول إلى هذه الأسواق، وفي حالة ملبنة الحضنة فإن الداخلون الجدد هم تلك المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية لإنتاج الحليب ومشتقاته وبما أن القطاع بعيد عن التشبع ويتمتع بمعدلات نمو عالية إضافة إلى عدم وجود حوافز دخول للاستثمار في هذه الصناعة بدليل تشجيع الاستثمار من قبل الحكومة الجزائرية وذلك لما قدمته من امتيازات للمؤسسات التي تنشط في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته فالامتيازات عبارة عن تشريعات يستفيد منها كل المتعاملين الاقتصاديين تتمثل في حوافز جبائية وشبه جبائية وذلك وفق المدونة الصادرة في مختلف التعديلات والاقتراحات ضمن ميزانية الدولة والسياسات المنتهجة من قبل الحكومة وذلك بحسب التوجهات العامة للدولة فالفاعل الرئيسي هي الحكومة وذلك من خلال تقديم مساعدة تساند الاستثمار، إضافة إلى البنوك والمؤسسات المالية التي تمول الاستثمار وأصحاب المشاريع كمتعاملين اقتصاديين قيد النشأة ضمن هذا الثلاثي هناك اعتماد متبادل وتوظيف لصلاحيات والامتيازات الموضوعة لصالح قطاع الاستثمار، العقار الصناعي وبما يتصل بالبنية التحتية إضافة إلى الحماية الحكومية لمجموع التعاملات الداخلية والخارجية لما يضمن حقوق الأطراف المعنية كذلك بما يعرف بالأدوات التعاقدية الخاصة بالتمويل والمرافقة له إضافة إلى الأدوات الحمائية للأسواق وتنظيمها.

اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة تنص على: تتحدد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة ملبنة الحضنة بناء على مزاياها التنافسية وعلى نطاقها التنافسي، حيث تم اسقاط الأسئلة من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 15 والتي من خلال الإجابة عليها يتضح لنا:

إن مؤسسة ملبنة حضنة حليب تمتلك مزايا تنافسية والتي من خلالها تمنح لها التفوق على منافسيها على النطاق التنافسي الذي تنشط فيه وذلك من خلال العلامة التجارية القوية التي تمتلكها التي جعلتها تخلف صورة مميزة تعرف على القطاع الذي تعمل فيه. وكذلك بقدرتها على الفوز برضا المستهلك وهذا بدوره لم يتحقق إلا بقدره المؤسسة على إيصال المنتجات للمستهلك بكفاءة وفعالية تسمح بالتغلب على المنافسين، لذلك فإن تفوق المؤسسة ملبنة حضنة حليب في كسب مزايا تنافسية أدى إلى نجاحها في تحديد إستراتيجيتها التنافسية والتي كانت هذه الإستراتيجية قادرة على تحقيق ميزة تتفرد بها المؤسسة على باقي منافسيها. وهذا ما يثبت صحة فرضية أن المؤسسة تحدد إستراتيجيتها التنافسية بناء على المزايا التنافسية التي تمتلكها.

خلاصة الفصل:

قمنا بهذا الفصل على إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وذلك لمحاولة دراسة دور التحليل التنافسي في تحديد إستراتيجية تنافسية، وتم إجراء الدراسة على ملبنة الحضنة. ارتأينا في بداية هذه الدراسة إلى تقديم المؤسسة بشكل عام وعرض وخط منتجاتها مع التعرف على مختلف إداراتها والمصالح التابعة لها من خلال هيكلها التنظيمي وتطرقنا بعد ذلك إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة والأداة الدراسة التي تم جمع بها المعلومات والبيانات المتمثلة في المقابلة مع مدير الملبنة ورؤساء المصالح بعد ذلك قمنا في المبحث الأخير إلى تحليل عرض المقابلة واختبار الفرضيات وذلك للتأكد من صحة الفرضيات التي اعتمدها والإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية بطريقة تجعلنا نتعرف بشكل أوضح على عمليات التحليل التنافسي والخطوات الضرورية لذلك. وذلك من خلال إسقاط النموذج الخماسي لبورتر على ملبنة الحضنة لمعرفة دوره في صياغة إستراتيجية تنافسية وصولاً إلى تحديد حوصلة نتائج الدراسة الميدانية

ومما سبق توصلنا إلى الدور الذي يلعبه التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية باعتبار التحليل التنافسي المحور الرئيسي للمؤسسة الذي يساهم بقوة في تحديد المؤسسة لإستراتيجية تنافسية تجعلها تكسب ميزة تنافسية على منافسيها وبالتالي تكسبها حصص سوقية أكبر واستقطاب لعملاء جدد باستمرار

وأن المؤسسة المدروسة تعي بان هناك علاقة بين التحليل التنافسي والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة التي تساهم في تحسين وترقية وتعزيز تنافسية المؤسسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in the corners and along the sides, framing the central text.

خاتمة

الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه المذكرة بحث الدور الذي يلعبه التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مؤسسة الحضنة للحليب من أجل معرفة مدى اعتماد مثل هذه المفاهيم الحديثة في المؤسسة وكذا الوقوف على حقيقة التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر في المؤسسة محل البحث، وكان الغرض من ذلك التأكد من فرضيات البحث التي اعتمدها والإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية بطريقة تجعلنا نتعرف بشكل دقيق على عملية التحليل التنافسي وعملياته ودور هذا التحليل في صياغة الإستراتيجية التنافسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وقمنا أثناء تعرضنا لهذا الموضوع بالتعرف على أهم المفاهيم الأساسية والأبعاد المرتبطة به من أجل الخروج بالنتائج التي سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج**1_ نتائج القسم النظري:**

- في ظل المتغيرات العديدة والسريعة التي يعرفها العالم، أصبحت معظم المؤسسات اليوم تمارس نشاطها في بيئة تنافسية معقدة. على هذا الأساس أصبح التحليل التنافسي ضرورة حتمية لوضع وتنفيذ إستراتيجية تضمن بقائها واكتسابها ميزة تنافسية دائمة.

- تعبر الميزة التنافسية عن ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة على باقي المنافسين .

- التحليل التنافسي عبارة عن دراسة المؤسسة لبيئتها الداخلية مع محيطها الصناعي الخارجي وذلك للتعرف على نقاط القوة التي تمتلكها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها بهدف اقتناص فرص البيئة الخارجية وتجنب للتهديدات.

_ ان اعداد الاستراتيجية التنافسية يبني على تحليلين أحدهما خارجي يخص المتغيرات الخارجية من بيئة كلية محيطة، مميزات السوق والمنافسة، والآخر داخلي يعني بلامكانيات الخاصة بالمؤسسة، يليها اختيار الوضعية المناسبة للمؤسسة في هذا القطاع، وبعد كل هذا تعمل المؤسسة على اختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة لهذه الوضعية.

_ ان الهدف من التحليل البيئي الخارجي هو الوقوف على الفرص والتهديدات التي ينبغي على المؤسسة معرفتها، حتى تتمكن من استغلال الفرص من جهة وتحد من التهديدات وتتحكم فيها كي لا تعيق أداء المؤسسة.

_ نجاح الاستراتيجية التنافسية يكمن في مدى توافقها مع الامكانيات الداخلية للمؤسسة، فتقييم الامكانيات الداخلية للمؤسسة يمكن هذه الأخيرة من اختيار احدى الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التي توافق امكانياتها الحقيقية.

_ تعتبر الاستراتيجيات الشاملة لبورتر عبارة عن اطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عمل كمجال تحديد الأسعار والتكاليف، التميز بالمنتجات أو الخدمات، وبذلك تمكن الادارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة مختلف القوى التنافسية.

2_ نتائج القسم التطبيقي

مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة وتكنولوجياتهم المتطورة في قطاع انتاج الحليب ومشتقاته في الجزائر، لا ضمان لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار من خلال العمل المتواصل على استخدام مختلف الأساليب والطرق التي من شأنها أن تحمي المزايا التنافسية للملينة وتضمن لها الاستمرار، كما تمكن ملينة الحضنة من تحقيق التوافق والانسجام بين بيئتها التنافسية وقدرتها على تحقيق أهدافها.

_ أن مؤسسة حضنة حليب لا تقوم بتحليل لبيئتها التنافسية بشكل معمق، هذا ما قد يجعلها تتبنى استراتيجية تنافسية لا تتناسب مع بيئتها التنافسية.

_ أن مؤسسة حضنة حليب تغطي كامل التراب الوطني بمنتجاتها باستثناء بعض ولايات الجنوب.

_ أن مؤسسة حضنة حليب تعتمد على استراتيجية التمييز كاستراتيجية تنافسية لمجابهة منافسيها في القطاع الذي تنشط فيه.

ثانيا: التوصيلت والاقتراحات:

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إعطاء بعض من الاقتراحات والتوصيات الآتية:

_ الاستفادة من الدراسات الميدانية لخدمة المؤسسات الاقتصادية التي تمنح للطلبة الفرصة لإثبات دراساتهم النظرية

_ على مسيرو المؤسسات الاقتصادية أن يكونوا أكثر وعي بضرورة القيام بتحليل تنافسي والدور الذي يلعبه في تمكين المؤسسة من تحديد إستراتيجية تنافسية.

_ على ملينة الحضنة أن تتبنى تحليل لبيئتها التنافسية من اجل تحديد طبيعة منافسيها لصياغة إستراتيجية تنافسية عامة تمكنها من مجابهة منافسيها.

_ على مسيرو مؤسسة حضنه حليب الاطلاع على أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة لمساعدتها في اختيار بديل استراتيجي مناسب لتحقيق أهدافها المنشودة.

_ على حضنه حليب صياغة إستراتيجية ناجحة لأنها تعكس صواب التوجه الاستراتيجي والاختيار الفعلي والواقعي لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد كونه يوضح حالة تكيف الملينة مع محيطها.

يجب على مؤسسة ملينة الحضنة أن تعمل دائما على تحليل القوى التنافسية السالفة الذكر لأنها ليس ثابتة بل تتغير عبر الزمن لاختلاف تأثيراتها.

ثالثا: أفاق الدراسة:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع وجدنا مجموعة من المتغيرات الجديرة بالبحث والتحليل الا أننا لم نتوسع فيها كونها تخرج عن حدود دراستنا، ولذلك فهي تعتبر أفاق لدراستنا هذه ومجال مفتوح للبحوث المستقبلية ويمكن ذكر هذه الأفاق على شكل عناوين في مايلي:

- أولها إمكانية المواصلة في الموضوع مع اتخاذ الدراسة المقارنة كمنهج بحث حيث تتم المقارنة لتأثير القوى التنافسية في صياغة إستراتيجية المؤسسة بين مؤسستين تعملان في نفس القطاع.
- دور تحليل المحيط الخارجي التنافسي في صياغة بديل استراتيجي للمؤسسة.

وفي الأخير لا ندعي كمالا لعملنا ولا ندعي قصورا في جهدنا، غير أننا نسأل الله عز وجل أن نكون وفقنا في معالجة هذا الموضوع وفي محاولة دراسته ميدانيا.

الملخص:

شهد مجال الإدارة الإستراتيجية ولا يزال يشهد مفاهيم ومداخل جديدة، وذلك نتيجة للتغيرات والتحولات السريعة في محيط الأعمال، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى إلى تطوير أساليبها من أجل مواكبة هذه التغيرات لذلك بدأت المؤسسات تولي اهتماما أكبر للقيام بعملية التحليل التنافسي للخروج من بوتقة العلبه السوداء والانفتاح على محيطها الخارجي للتعرف على حيثياته وما يحتويه من فرص وتهديدات من أجل صياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها التفوق على منافسيها، وبذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على دور التحليل التنافسي للمؤسسة في تحديد الإستراتيجية التنافسية، وذلك من خلال تحليل لبيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات.

ولإثراء هذا البحث ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة "الفضة للحليب" التي تعد واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في السوق الوطنية في مجال الحليب ومشتقاته، ونظرا لوجود منافسة كبيرة في قطاع الحليب ومشتقاته. ولقد قمنا في هذا البحث بإسقاط أداة من أدوات التحليل التنافسي لبورتر وهي القوى التنافسية الخمس على الجانب التطبيقي وذلك من أجل إبراز دور التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر في تحديد الإستراتيجية التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التحليل التنافسي، الاستراتيجية التنافسية.

ABSTRACT

The Field of strategic management has recently the foundation of new approaches and terms due to the rapid changes in the field. to follow up such changes, the concerned institution has developed their approaches.

They started to pay more attention to competitive analysis in an attempt to achieve opening up to the market. this, in turn, would allow them to identify

The available job opportunities and potential challenges and finally build a suitable competitive strategy that is distinctive enough to make them the pioneering institutions among other market competitors.

Thus, this study examines the role of the competitive analysis of the institution

In determining the best competitive strategy through the analysis of the internal construction of the institution, to determine weakness and strength point, and the outer market environment, to identify potential opportunities and



Challenges.

A field visit and study was made for AL HODNA for milk and dairy product company, one of the biggest companies in milk and dairy products sector in Algerian market. because of the noticed high competition found in this sector, porter five forces was used as an analytical tool to show the role of



This competitive analysis in determining the suitable competitive strategy, if

Applied, in Algerian economic institutions.

Keywords: competitive analysis, competitive strategy.



قائمة المراجع



1- المراجع باللغة العربية:

_ الكتب:

- 1- أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 1999.
- 3- إسماعيل محمد السيد، الادارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999.
- 4- أحمد عبد السلام ونبيل محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 5- أحمد المختار وحسن محمد، الادارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق، السودان، بدون ذكر سنة النشر.
- 6- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار الباروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2010.
- 8- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 9- حمزه محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 10- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارساته العملية، الطبعة الثالثة، دار الفكر المعاصر، سوريا، 2005.
- 11- سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، مصر، دون ذكر سنة النشر.
- 12- شوقي ناجي جواد، المربع المتكامل في الإدارة، الطبعة الأولى، أرحام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- شفيق العتوم، طرق اقتصادية وإدارية باستخدام spss، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 14- طاهر محسن منصور لغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009.
- 15- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير-، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 16- عبدالبارئ إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 17- علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 19- عيسى يحيه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- 20- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 21- فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الادارة الاستراتيجية _نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة_، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 22- فلاح حسين و عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها-مدخلاتها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 23- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحماد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 24- ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 25- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 26- محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 27- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، بيت الغشام للنشر والترجمة، قطر، بدون ذكر سنة النشر.

- 28- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 29- مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطط الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 30- محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 31- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- _الرسائل والأطروحات الجامعية_**
- 1- أحمد بن مویزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006/2005.
- 2- أم السعد هباز، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.
- 3- بن جدو بن عليا، الإستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة فندق الأوراسي مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
- 4- حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
- 5- عادل مزوغ، دراسات نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة سعد دحلب، البلدية الجزائر، 2013.
- 6- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.
- 7- عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية_ عامل الكفاءات بالمؤسسة_ دراسة حالة بالمطاحن للظهرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
- 8- فاروق حريزي، أثر استخدام الأنترنت على استدامة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

- 9-فاطمة محجوب، تأثير التحالفات الاستراتيجية في تنافسيات المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010/2011.
- 10-لؤي صبحي دحيور، دور المعرفة التسويقية في اختيار استراتيجيات تنافسية دراسة عملية من مؤسسات التعليم العالي الخاصة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 11-لويزة فرحاتي، في تحقيق الميزة التنافسية دور رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- 12-مفتاح حسن، مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية الدوائية دراسة حالة مجمع صيدال، قسم علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013.
- 13-مكي مصطفى، أثر نقل ممارسات ادارة الموارد البشرية_ شمال جنوب_ في الشركات متعددة الجنسيات دراسة حالة في شركة لافارج هولسيم بالجزائر، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
- 14-نادية بوغرارة، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، قسم العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2017.
- 15-نصيرة علاوي، دور اليقظة في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
- 16-وصفي نزال وآخرون، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء دراسة حالة بشركة الجوال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.
- 17-وسيلة بوزيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011/2012.

المدخلات في الملتقيات:

- 1- أحمد بنيت و رابح أوكيل، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
- 2- أحمد عامر وجميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة مستغانم، الجزائر، أبريل 2010.
- 3- عبد الله معين المعاضيدي، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة لمزايا تنافسية، المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أبريل، 2007.

المجلات:

- 4- أمين مخفي وبخته يطار، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد6، الجزائر، سبتمبر 2016.
- 5- نهاية عبد الهادي التلاني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية لشركة توزيع الأدوية في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد14، العدد2، مصر، سبتمبر2012.
- 6- نهاد عباس كرمش الزبيدي، دور تحليل بيئة المنظمة في الحد من ظاهرة الفساد، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد8، الأردن، 2014.
- 7- طهار ناصر، فلاح محمد، استراتيجية التعاون التنافسي لتحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد13، العدد1، الجزائر، 2003.

_المراجع الأجنبية

1_ Books:

- 1- Ph.Kotler,KevinkellerMarketingManagement,12emeedition
PpearsonEducation,paris,France ,2006,p32

2_Articles:

- 1- Richard Reed ,Robert J. Defillippi,Causal Ambiguity,Barriers to Imitation,and Sustainable Competitive Advantage,The Academy of Management Review,Vol15,Issue 01,1990.

