

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم تسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): زموري إيمان

تحت عنوان

استخدام التحليل التنافسي Porter

في تحديد الاستراتيجية التنافسية

دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا و مقررا
مناقشا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

د. تمار توفيق
د. نوي نبيلة
د. بتقة صونيا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرفان

أحمد الله تعالى وأشكر فضله الذي هيا لي الأسباب لإتمام
العمل وأصلي على أشرف خلقه سيدنا محمد

أعترف بالفضل والجميل وأتوجه بخالص الشكر وأجم التقدير إلى
الدكتورة نويي نيلة التي أشرفت على هذا العمل، وتكفلت
بتصويبه في جميع مراحل إنجازها، ولم تبخل بالتوجيهات في
سبيل إنجاز هذا البحث فجزاها الله كل خير.

كما أشكر أساتذة أعضاء لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء
كما أتقدم بعبارات الشكر لأساتذتي الأفاضل بقسم علوم التسيير
جامعة المسيلة.

أتقدم بجزيل الشكر لمؤسسة حضنة حليب إدارة وإطارات على كل
ما قدموه لي من تسهيلات

الشكر موصول إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث وإن
لم يتسع المقام لذكرهم

إهداء

إلى من علّمني العطاء بدون انتظار وأحمل اسمه بكل افتخار
والدّي رحمه الله
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي والدتي أطال الله في عمرها
إلى من ساندني ودعمني ودفع الأمل في قلبي زوجي رفيق
الدرب وشريك الحياة
إلى من تحملوا انشغالي عنهم ومنحوني القوة والعزيمة لإنهاء هذا
العمل أولادّي الأعزاء
إلى إخوتي وأصدقائي أدامهم الله ووفقهم
إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد
أهدي لهم جميعا هذا الجهد

مقدمة

يشهد العالم حاليا العديد من التطورات المتسارعة في كافة المجالات خاصة الاقتصادية منها، مما دفع المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في محيطها نظرا لقوة تأثيره على نشاط هذه المؤسسات سلبا وإيجابا.

يمثل تحليل التنافسي لـ Porter محط اهتمام النظريات الاقتصادية ونظريات التسيير، وباعتبار أن كل من حدود المنافسة والمؤسسة معا غير مستقرين فهناك تجديد مستمر ومقاربات متنوعة للتحليل التنافسي والاستراتيجيات التنافسية، فتحليل المحيط التنافسي للمؤسسة من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات سعيا منها للاستفادة من الفرص المتاحة في محيطها، وتجنب التهديدات التي من الممكن أن تواجهها، فمن خلال هذا التحليل لـ Porter يفرض على صانعي القرار في المؤسسات البحث عن البدائل الاستراتيجية المناسبة لوضعيتها التنافسية.

من خلال هذا المنطلق وتحت التأثير الحاد للتنافس فإننا سوف نتطرق إلى مكونات هذه البيئة التنافسية أو بيئة الصناعة، والتي يمكن التعبير عنها بنموذج القوى الخمس لـ Porter باعتبارها البيئة المحيطة بالمؤسسة والقرينة منها والمؤثرة فيها مقارنة بمستويات البيئة الأخرى، والذي يساعد ذلك المؤسسة على صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمرارها، كما سنتناول بالدراسة تحديد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة بناء على التحليل التنافسي لقوى Porter وما يتناسب مع وضعيتها التنافسية في محيطها وما تمتلكه المؤسسة من مزايا تنافسية.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكن تحديد الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتحليل التنافسي لـ Porter أن يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية في مؤسسة

حضنة حليب؟

ويمكننا إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن لمؤسسة حضنة حليب تحليل بيئتها التنافسية حسب نموذج القوى الخمس لـ Porter؟
- كيف يمكن من خلال هيكل الصناعة تحديد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والتحكم من خلاله في قواعد منافسها؟
- وما هي الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف المؤسسة وما الخيارات المتاحة أمامها؟

فرضيات الدراسة:

- نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات، يمكن صياغتها على النحو التالي:
- **الفرضية 1:** يساهم التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد التهديدات والفرص المتاحة للمؤسسة.
- **الفرضية 2:** يساهم تحديد هيكل الصناعة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذا الاستراتيجية التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها.
- **الفرضية 43:** استراتيجية القيادة بالتكلفة هي الاستراتيجية التنافسية المناسبة لوجود فرص في البيئة التنافسية محفزة للمؤسسة على استغلالها، ونقاط قوة مكنتها من تحقيق وفورات في التكاليف والتحكم في تكلفة منتجاتها التخفيض منها.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيارنا للموضوع في التالي:

- الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع والتمكن من المادة العلمية؛
- إضافة دراسة جديدة في مجال التحليل الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية؛
- الاهتمام المتزايد للدولة الجزائرية بقطاع الحليب ومشتقاته.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية قطاع الحليب ومشتقاته وموضوع البيئة التنافسية في الاقتصاد الجزائري، ويمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- أهمية الاستراتيجية التنافسية في حياة المؤسسة العامة، وفي بقائها وتطورها بصفة خاصة.
- الإسهام في بلورة العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وتحليل بيئة الصناعة للمؤسسات الاقتصادية.
- التحولات الاقتصادية العالمية وانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يستدعي من المؤسسات الجزائرية أن تكون متحسنة للتغيرات البيئة الاقتصادية من أجل تبني الخيارات الاستراتيجية التي تساعد على زيادة تنافسيتها في السوق العالمية.
- تكتسب الدراسة أهميتها في أنها تتناول التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية لـ Porter والاستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر اللبنة الأساسية لاقتصاد الوطن.

أهداف الدراسة:

- التعريف بالتحليل الاستراتيجي التنافسي لـ porter والاستراتيجية التنافسية.

- تحديد مدى قيام المؤسسات بالاعتماد على هذا النوع من التحليل في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي سيتحول بعد اعتماده إلى سلوك استراتيجي تنافسي.
- معرفة مدى قدرة المؤسسة محل الدراسة على كشف الفرص والتهديدات في بيئتها التنافسية، وبالتالي تبني الخيار الاستراتيجي المناسب.
- تبيان الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة حضنة حليب والخيارات المتاحة أمامها لتطوير هذه الصناعة.

حدود الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم اختيار قطاع الحليب ومشتقاته، ومؤسسة حضنة حليب لما يلعبه هذا القطاع من دور في الاقتصاد الوطني، من خلال التحليل التنافسي لهذا القطاع وكذا تسليط الضوء على الاستراتيجيات التنافسية، وقد تم تحديد فترة الدراسة 2016-2017 وهي كافية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

المنهج وأدوات الدراسة:

لإنجاز هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهذا في الفصل النظري الأول، ومنهج دراسة حالة في الفصل الثاني، وتم الاستعانة بالأدوات التالية: المقابلة: يتم التحدث إلى بعض مسؤولي المؤسسة بواسطة طرح أسئلة المهدف منها الاستفسار والتعرف على مختلف متغيرات بيئتها التنافسية وكيفية التعامل معها على المستوى المؤسسة المعنية، وهذا كدعم للإجابات والمعطيات والبيانات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الملاحظة: باعتبارها إحدى الأدوات الهامة في البحث العلمي التي يرتبط بها الباحث، فقد أفادتنا خاصة فيما يتعلق بوضعية البيئة التنافسية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: ياسين عطاء الله، بعنوان "دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسط، حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسط في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008-2009.

حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول ثلاثة نظرية والرابع تطبيقي، وقد تطرق في الفصل الأول إلى ماهية الاستراتيجية، مستويات وخطوات بنائها، أما الفصل الثاني فتناول ماهية البيئة الخارجية، مكوناتها العامة والخاصة، وتحديد أهم عناصرها وتشخيصها، كما تطرق في الفصل الثالث إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مفهومها، خصائصها، واقعها، والمنظمة القانونية والمؤسسية لترقية البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر، أما الفصل الرابع، فتناول فيه تحديد الإطار المنهجي للدراسة، كما قام كذلك بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الدراسة الثانية: بن واضح الهاشمي بعنوان "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006، حيث قسم دراسته إلى جانبين، الجانب الأول نظري، تضمن الفصل الأول مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية والبيئة الخارجية، تطرق فيه إلى ماهية الاستراتيجية، مستويات وضعها، خطوات صياغتها، البيئة الخارجية وكيفية تحليلها، أما الفصل الثاني فتطرق فيه إلى مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، والفصل الثالث اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات، أما الجانب الثاني وهو الجانب التطبيقي تضمن الفصل الرابع منه التعريف بميدان الدراسة لمؤسسة الأقمشة الصناعية بالولاية، والفصل الخامس قام بتشخيص البيئة الصناعية لهذه المؤسسة.

الدراسة الثالثة: بعنوان "التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، حالة مجموعة من المؤسسات اليمينية، رسالة ماجستير، من إعداد الباحث توفيق مهدي العلوي، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2006. تناول في فصلها الأول مفهوم التحليل البيئي خطواته وأدواته، التحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، أما في الفصل الثاني فقد اشتمل على مفهوم الخيار الاستراتيجي وعملياته، والخيارات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والعلاقة بين التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي، حيث تضمن الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، كما تطرق إلى اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية للمؤسسات عينة الدراسة، وكذا اختبار الفروق بين المؤسسات عينة الدراسة.

هيكل البحث:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين:

الفصل الأول: الإطار النظري للاستراتيجية التنافسية والتحليل التنافسي لـ Porter، سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للاستراتيجية التنافسية في المبحث الأول، ونتطرق إلى التحليل التنافسي لـ Porter في المبحث الثاني، في حين سنتناول في المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية في ظل التحليل التنافسي لـ Porter.

الفصل الثاني: استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة
حصنة حليب، سنحاول تطبيق ما جاء في الفصل النظري السابق على مؤسسة حصنة حليب.

الفصل الأول

الإطار النظري للاستراتيجية التنافسية

والتحليل التنافسي لـ Porter

تمهيد:

إن التغير الدائم للبيئة المحيطة بالمؤسسات فرض عليها ضرورة الاستجابة السريعة والفعالة لتهديدات بيئتها المستمرة، واستغلال الفرص التي يمكن أن توفرها لها، ولا يمكن التعرف على الفرص والتهديدات إلا من خلال القيام بتشخيص المحيط الخارجي لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة عليها، كما لا بد من تشخيص الوضع الداخلي الذي يمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، فلا بد أن تأخذ لديهما بعين الاعتبار في تحديد خياراتها وصياغة استراتيجيتها آخذة بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة، والتي يمكن من خلالها تحقيق التفوق على باقي المنافسين.

لابد على المؤسسة أن تستفيد من محيطها التنافسي في إطار استراتيجيتها التنافسية المختارة، لتحقيق الأهداف المسطرة والارتكاز على ميزة تنافسية والعمل للمحافظة عليها من العوامل المؤثرة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- الإطار النظري للإستراتيجية التنافسية.
- التحليل التنافسي ل Porter.
- الإستراتيجية التنافسية في ظل التحليل التنافسي ل Porter.

المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية التنافسية.

ارتبط مفهوم الاستراتيجية التنافسية سابقا بالميادين الحربية، فكانت تستخدم في التخطيط عسكريا بالهجوم والدفاع عن المواقع، ليمتد استخدامها إلى ميادين عدة، من بينها إدارة الأعمال، لتعبر عن خطة المؤسسات في مواجهة المنافسين وتحقيق أهدافها حيث أصبحت مجبرة على ذلك للحفاظ على بقائها بانتهاج الاستراتيجية التي تحقق لها الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.

1-تعريف الاستراتيجية:

لقد أصبح تحقيق التميز على المنافسين يتطلب إعداد وتطبيق استراتيجية فعالة مبنية على مكانة المؤسسة الحالية والمستقبلية، إذ تعتبر فن حرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط للشركات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضا التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك.

- الإستراتيجية: هي «أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة التهديدات أو الفرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة».¹

- الإستراتيجية: هي «الاختيار الذي تنتهي إليه المنظمة وتعتمده كمسار يمثل توجه المنظمة الذي ستتحرك على أساسه نحو تحقيق رسالتها وأهدافها».²

- الإستراتيجية: هي «نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق الأهداف، تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المؤسسة والشكل الذي تريد أن تصبح عليه».³

- الإستراتيجية: هي "مناورة تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه وإخضاعه دون اللجوء للقتال».⁴

فالإستراتيجية من التعاريف السابقة تأتي لتحقيق الأهداف والغايات طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، وتلي دراسة البنية الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، والقوة والضعف وذلك بالتخطيط والتحرك سعيا لتحقيق الميزة التنافسية.

1 - أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 20.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 360.

3 - علي فلاح الزغبي، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 160.

4 - محمد عايد عامر الجلال، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 92.

2- أبعاد الإستراتيجية:

لكل استراتيجية أهدافها، لابد أن تتكيف مع الغايات المراد الوصول إليها باستخدام الموارد المتاحة استخداما إيجابيا وفعالا، وأن تتمتع بمرونة تسمح بدائل متعددة تساهم في تحقيق أهم الأهداف الموضوعية، كما يجب أن يتوفر في الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد لكي تحقق التميز للمؤسسة عن باقي المؤسسات وأهم تلك الأبعاد هي:¹

- **المجال:** بمعنى النشاطات، الموارد، التكنولوجيا واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة.
- **العمليات:** تعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- **الطرق:** الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستقرائي والاستنباطي، والريادة والتفكير النظامي والمنهجي.
- **الملكية أو الجهة المسؤولة عن وضع الاستراتيجية:** وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.
- **الإطار الزمني:** الذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- **الفلسفة:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أو تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أو في ضوء نموذج محدد.
- **المحتوى:** إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار تنوع أو تركيز على حقل النشاط أو نمو بطرائق متعددة أو مختارة.
- **التنفيذ:** هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أو التطوير الداخلي أو الاثنين معا.

3- عناصر صياغة الإستراتيجية:

تعتمد صياغة الاستراتيجية على أربعة عناصر أساسية:²

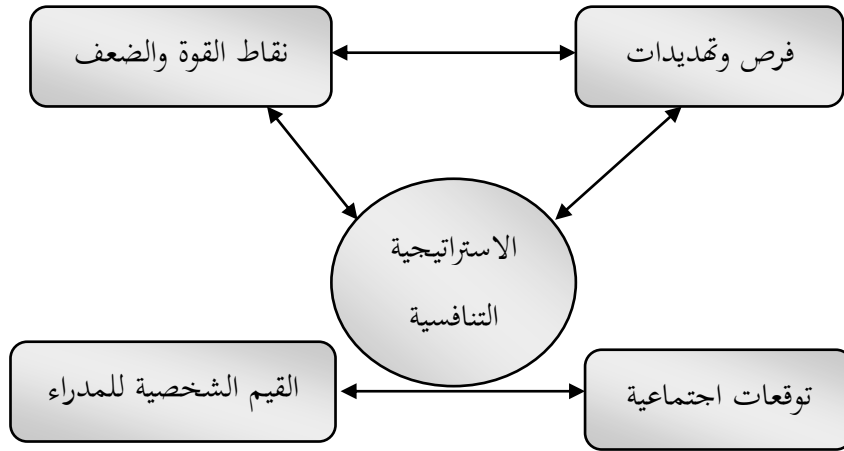
- نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
- الفرص والتهديدات؛
- التوقعات الاجتماعية، أي ما يطالبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي.

1 - محمد حسن العيسوي، جليل كاظم العاضري، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 49.

2 - فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 18.

والشكل رقم (1) يوضح صياغة الاستراتيجية

الشكل رقم (1): الاستراتيجية التنافسية



المصدر: حسن عداوي الحسني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص17.

يتم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وهي مجمل العوامل التي تكون داخل المؤسسة وتؤثر فيها بشكل كبير وتتكون من الهيكل التنظيمي، الموارد، القيادة أو الإدارة العليا وثقافة المؤسسة، ومن أهم الأدوات المستخدمة في تحليل البنية الداخلية سلسلة القيمة (La chaine de Valeur)، والتي تعد أسلوب من أساليب تحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها وتحليل كفاءتها وفعاليتها والرقابة عليها، وبالتالي قابلية هذه الأنشطة لخلق القيمة، ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.¹

أما الفرص فتمنحها البيئة الخارجية للمؤسسة، كما يمكنها أن تفرض عليها تهديدات باعتبار البيئة الخارجية هي كل العوامل المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة وتنقسم إلى مجموعتين أساسيتين:

- عناصر البيئة الخارجية العامة التي تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها كالمتغيرات السياسية، التكنولوجية، الاقتصادية، القانونية والاجتماعية.
- عناصر البيئة الخارجية الخاصة والتي تشمل كل المتغيرات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة عمل المؤسسة كالمنافسين، والعملاء، والموردين... الخ.

1 - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص29.

4-العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية:

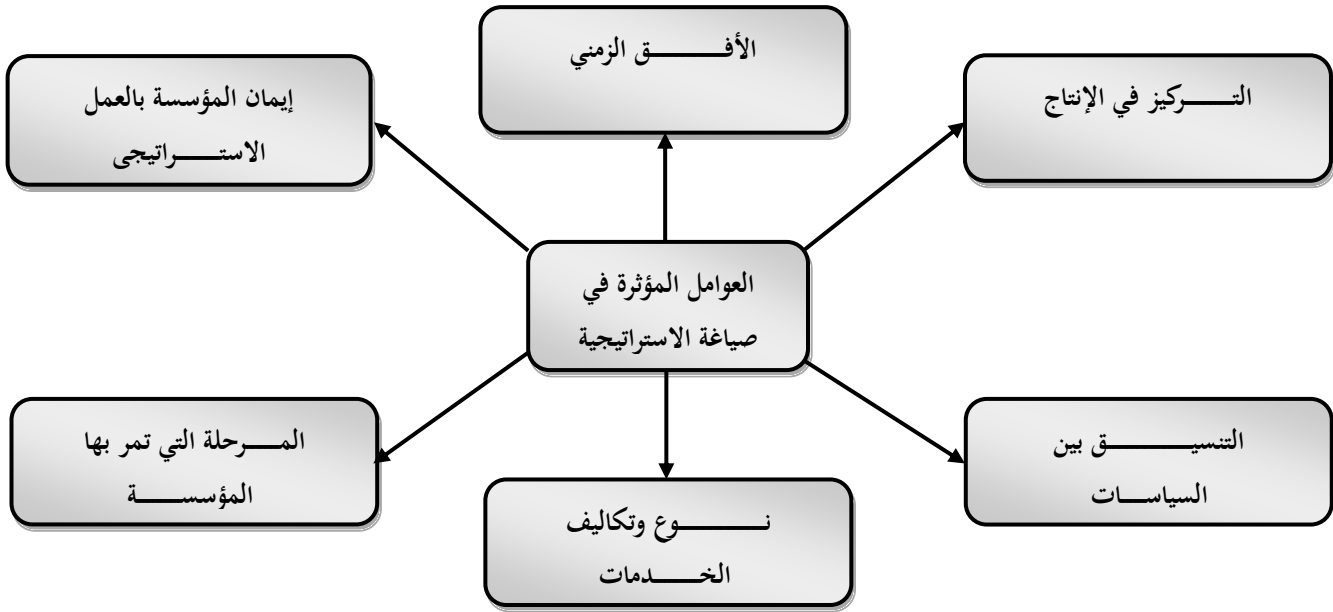
تتأثر عملية صياغة الإستراتيجية بعدة عوامل يمكن اختصارها فيما يلي: ¹

- **الأفق الزمني للإستراتيجية:** يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية، فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل في المدى القصير، وهناك القرارات المتوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب، وأخيرا القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.
- **التركيز على الإنتاج:** يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا تسهل على المؤسسة ذات التركيز العالي صياغة خططها الاستراتيجية.
- **التناسق في السياسات:** تعتمد المؤسسة مجموعة من السياسات، كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل، يتعين على المخطط الاستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات المذكورة وبدون ذلك تؤول أعمال المؤسسة إلى فوضى وارتباك.
- **نوع وكلفة الخدمات:** تؤكد الاستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المسجلة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن اختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.
- **المرحلة التي تمر بها المؤسسة:** تمر المؤسسة بمراحل عدة، فهناك مرحلة الإنشاء ومن ثم مرحلة الصعود وهناك مراحل المنافسة ومن ثم الاستقرار فالانكماش ومن ثم الاضمحلال، وكل مرحلة تتطلب استيعابا كاملا لخصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها.
- **إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الاستراتيجي:** فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحها عالية والعكس.

1 - مجيد محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 48-49.

والشكل رقم (2) يوضح العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية.

الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية



المصدر: مجيد محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 50.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية.

1-تعريف التنافسية:

أصبح مصطلح التنافسية من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية والاقتصادية في العقدين الأخيرين، ويختلف مفهوم التنافسية وفقاً لاختلاف المستوى الاقتصادي، فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، وتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع الاقتصادي، وتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المؤسسة، وسنتطرق لتعريف تنافسية المؤسسة.

– **التنافسية:** هي «قدرة المؤسسة على مقاومة منافسيها واحتوائهم، حيث تتوقف هذه القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين»¹.

يركز هذا التعريف على إمكانية المؤسسة على تقديم منتج للمستهلك يتميز على منتجات باقي المنافسين، فالتنافسية هي تفوق المؤسسة على باقي المنافسين، مما يؤدي إلى توجه المستهلك لاقتناء منتجاتها.

1 – عمر صقر، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 92.

- **التنافسية:** هي «قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة»¹.

يضيف هذا التعريف بالإضافة إلى التنافس على المنتج لا بد من التنافس في الأسواق على التكلفة، فلا بد أن تصل جودة منتجات المؤسسة إلى تعظيم الفرق بين التكلفة والقيمة، والمقصود بالقيمة هي سعر المنتج وفي نفس الوقت تلبية الحد الأدنى من حاجات ورغبات المستهلك الذي يمنح للمؤسسة فرصة دخول السوق من خلال شراء منتجاتها، فالمؤسسة تسعى إلى تحسين جودتها مع مراعاة أن لا تبلغ أو تفوق تكاليفها قيمة المنتج.

- **التنافسية:** هي «القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار، وتجديد وسعي المؤسسة ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية»².

- **التنافسية:** «تتطلب اجتماع مستويين مختلفين للتسيير؛ المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب تمكن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوة، والمستوى العلمي الذي يستغل بطريقة فعالة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف ضمن قواعد اللعب»³.

من خلال التعريف فالتنافسية تشدد على ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المبنية على قدراتها الداخلية ومجموع المتغيرات لبيئتها الخارجية بالعمليات التنفيذية للمؤسسة التي لا بد أن تصب في تحقيق استراتيجيتها. استنادا لما سبق، يمكن أن نعرف التنافسية بأنها تلك القدرة التي تتوفر لدى المؤسسة والتي تمكنها من مواجهة القوى المضادة في الأسواق وأخذ نصيبها وفق استراتيجية تم إعدادها تتوافق وإمكانيات المؤسسة، قد يكفي أن تدخل المؤسسة الأسواق، بل عليها أن تعمل على ضمان بقائها في إطار تنافسي.

1 - هشام سفيان صلوانلشي، يوسف بودلة، مداخلة بعنوان: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، الجزائر، ص 10.

2 - فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

3 - Berrah Lamia, « *l'indicateur de performance: concepts & 'Applications* », CEPADUES Éditions, France, 2002, p 135.

وللتنافسية مجموعة من الخصائص هي:¹

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية؛
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد؛
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- اتساع وانتشار التحالفات الاستراتيجية.

2-أهمية التنافسية:

من أسباب ازدياد الاهتمام بالتنافسية نظرا للتحويلات الحاصلة على كافة المجالات ما يلي:²

- تغير جميع جوانب النشاط البشري الاقتصادي، السياسي والاجتماعي، نظريا وتنظيما؛ حيث ظهر تطور في نظريات النمو والتجارة، ونظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وبروز نظرية الجودة الكاملة كأساس للتنافس عوض السعر فقط.
- تزايد وتيرة التطور على المستوى العلمي والتكنولوجي، وارتباط المؤسسة بالمستوى المعرفي والمهارة بدل المراهنة على كثافة رأس المال.
- قادت التطورات السياسية والتوجهات الجديدة بعد انتهاء الحرب الباردة وبروز القطبية الواحدة في العالم، وتعزيز المؤسسات الدولية إلى أنماط نظم جديدة تنعكس على الإنتاج والتبادل والمشاركة ونظام القيم.
- تنامي حقيقة العولمة وديناميكية تحقيق النمو الاقتصادي، فإن السوق الدولية الموسعة للسلع تسمح بزيادة التخصص.

لهذا أصبحت للتنافسية أهمية كبيرة وحاجة ملحة للأفراد في فرصة العمل وللمؤسسات في البقاء والنمو، وللدول في ضمان تحسين مستويات المعيشة.

كما تمكن أهمية التنافسية أيضا في الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يقدمها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، فالدول الصغيرة هي الأكثر استفادة من التنافسية مقارنة بالدول الكبيرة؛ حيث تعطي التنافسية قدرة أكبر لمؤسسات هذه الدول للخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحاب السوق العالمي، وذلك أن المؤسسات التنافسية هي القادرة على رفع مستوى المعيشة لدى أفراد دولها بدخولها ضمن الحلقات المنتجة لإحداث التغيير نحو النمو.³

1 - عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص20.

2 - ميلود زيد الخير، إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2008، ص38.

3 - حسين أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص86.

كما أن أهمية التنافسية تكمن في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء ومستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أنها تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير.

3-الركائز الأساسية للتنافسية:

تتمثل الركائز الأساسية للتنافسية في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التشغيلية، التكنولوجية... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ويمكن عرضها كما يلي:¹

- **التنافسية المالية:** إن معرفة ذلك يتم بالقيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، وهناك بعض النسب شائعة الاستعمال مثل:
 - نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة).
 - نسبة الاستقلالية المالية/الأصول الخاصة/الديون).
 - نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/المصاريف المالية).
 - نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة).من خلال النسب نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.
- **التنافسية التجارية:** إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:
 - وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية؛
 - شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنهم، نوعية منتجاتها، فعالية سياستها الاتصالية الإشهارية... الخ؛
 - التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع... الخ.

1 - يوسف مسعودي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، 2005، ص26.

■ **التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وإن ذلك يحتم عليها مسايرة التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

■ **التنافسية التنظيمية والتسييرية:** يتعلق الأمر بتنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ولذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم، القرارات ودرجة الاندماج، أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها وعلاقتهم بالمرؤوسين؛ فمصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها المتولدة من خلال التجارب السابقة والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية المؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين، حيث أن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف ابتداءً من عملية التمويل مروراً بعملية الإنتاج وانتهاءً بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية

نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية التي اتسمت بحدة المنافسة، لم يعد كافياً الاعتماد على مقومات المؤسسة الداخلية بل يجب الاهتمام بالخيط الخارجي خاصة حاجات ورغبات العملاء فيما تقدمه من منتجات وخدمات وبأية جودة وبأي سعر، فالعميل هو المقيّم الرئيسي والمؤثر، فلا بد أن تقوم الإدارة العليا في المؤسسة باختيار أحد البدائل الاستراتيجية التي تمكنها من البقاء في السوق وضمان استمرارها وتطورها وعادة ما يكون الاختيار بين تلك البدائل صعباً لارتباطه بإمكانية تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

1-تعريف الإستراتيجية التنافسية:

تسمى أيضاً إستراتيجية الأعمال وتهتم بخلق التميز بين مركز المؤسسة ومراكز منافسيها، ومن أجل تكوين المركز يجب أن تحدد المؤسسة إما إنجاز نشاطاتها بشكل مختلف أو أن تؤدي نشاطات مختلفة مقارنة بمنافسيها، فهي خيار مقصود بشأن الكيفية التي بها تدار النشاطات الأساسية والداعمة لسلسلة القيمة والتي ستخلق قيمة مميزة.¹

1 - محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي، مرجع سابق، ص53.

- الاستراتيجية التنافسية: «هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين».¹
- الاستراتيجية التنافسية: «هي وضع رؤية للمنظمة وتطويرها، وتحديد الأهداف وتنفيذها، وإعداد وإدارة البرامج التسويقية لتلبية متطلبات العملاء في الأسواق المستهدفة».²
- الاستراتيجية التنافسية: «هي فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها وتتصف بالديمومة».³
- الإستراتيجية التنافسية: «هي التحركات والمداخل كافة التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، ومواجهة الضغط التنافسي وتحسين موقعها التنافسي قياسا بالمنافسين».⁴

2- أهمية الإستراتيجية التنافسية:

- إن تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة راجع إلى التحديات التي تواجهها محليا وإقليميا وعالميا، وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بالأساليب التقليدية ما عاد مجديا في يومنا هذا، كما أن أهمية الإدارة من خلال الاستراتيجيات التنافسية تكمن في:⁵
- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: أي أن الإدارة من خلال تبني استراتيجيات تنافسية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلا من الاستجابة له، والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

1 - سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 184.

2 - يونس عبد العزيز، مقداد خالد أحمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبحي دحيور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، المجلد 5، 2012، ص 71.

3 - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 17.

4 - ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية محاكاة لشركة (HP) في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص 7.

5 - عطوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 64.

- استيعاب وفهم أفضل لمتغيرات البيئة السريعة: حيث تتمكن المؤسسات من الاستيعاب أكثر للظروف الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تستخدم الاستراتيجية التنافسية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيات التنافسية على المدى المتوسط والطويل.
- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة من خلال تبني استراتيجيات تنافسية تقوي المركز التنافسي للمؤسسة سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية؛ حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهم المؤسسة لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: حيث تتمكن إدارة المؤسسة من توجيه مواردها توجيهها صحيحا على المدى البعيد.
- تسهيل عملية التنسيق: إذ تمنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.

المبحث الثاني: التحليل التنافسي ل Porter

تعيش المؤسسة في بيئة تنافسية وتعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، فالمؤسسة والبيئة مرتبطتان بعلاقة تبادلية بهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، ولتحقيقها يجب دراسة هذه البيئة وتحليلها باعتبارها بيئة متغيرة يصعب التحكم في متغيراتها واستغلالها لاكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في هذه البيئة.

وبالتالي سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية،
- تحليل البيئة التنافسية،
- تحليل قوى التنافس ل Porter.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية:

يمكن القول بأن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثروة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، ونظرا لما عرفته الميزة التنافسية من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا لدى المحللين والباحثين الاقتصاديين، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي ستقدم وجهات نظر مختلفة في محاولة لتحديد هذا المفهوم وهي كما يلي:

يعرّف Porter الميزة التنافسية -ويعتبر أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه الصادر عام 1985 أن: «الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا»¹. كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون فيه عدة جوانب:

- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز).
 - تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التميز).
 - استخدام عمليات التصنيع ومنافذ تسويقية بديلة (قياس على التكلفة).
 - استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (قيادة التكلفة).
- كما تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: «محمل الخصائص والصفات التي يحوزها المنتج والعلامة التي تعطي للمؤسسة بعض الأفضلية على المنافسين المباشرين»².
- كما عرفها Porter أيضا أنها: «قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة»³.
- والميزة التنافسية هي: «أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة»⁴.

1 - Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des Nations**, Inter-Edition, paris, 1993, p 48.

2 - Jean Jaques Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2^{ème} édition, Paris, 1993, pp 209-210.

3 - أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العلمي للمدربين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 248.

4 - شارل هيل، وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 153.

كما عرفت أنها: «ميزة عن المنافسين تكتسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى».¹

وتعرف أيضا على أن المؤسسة تحقق الميزة التنافسية عندما تطبق الاستراتيجيات التي تمكنها من خلق قيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، مع الإشارة إلى أن تكون هذه الاستراتيجيات صعبة التطبيق على المنافسين.²

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها جميع المزايا المكتسبة من طرف المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المنافسين والتي تعطي قيمة مضافة للزبون.

2- خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:³

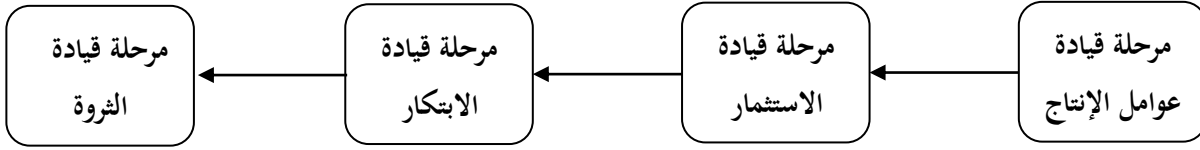
- أن تكون مستقرة ومستدامة بحيث تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بفترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة والقدرات والمؤهلات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى القصير والطويل.

3- مراحل تطور الميزة التنافسية حسب Porter:

يرى Porter أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس من الضروري ترتيبها، كما سنلاحظ في الشكل التالي:

1 - فيليب كوتلر وجاري أومسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 434.
2 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 11.
3 - طاهر منصور، محسن الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

الشكل رقم (3): مراحل تطور الميزة التنافسية ل Porter



المصدر: عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 538.

ويمكن شرح المراحل الأربعة للميزة التنافسية حسب ل Porter في العناصر التالية:¹

- **مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:** حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المنظمات تنتهج استراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة.
- **مرحلة قيادة الاستثمار:** هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومنظمتها على الاستثمار بشكل متواصل ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين، حيث يمكن تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.
- **مرحلة قيادة الابتكار:** تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا أكثر تعقيدا لإنشاء الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة على أساس السعر المستندة على انخفاض التكاليف ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.
- **مرحلة قيادة الثروة:** تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المرحل الثلاثة السابقة ورغبة المؤسسات في الحفاظ على الابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصارها في المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية.

1 - عبد الكريم هاجر مسعود، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 138.

4-مصادر الميزة التنافسية:

إن مصادر الميزة التنافسية متعددة نذكر أهمها:¹

- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار أن المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تتمثل في العوامل الأساسية للإنتاج، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز بانخفاض تكاليفها إذا كانت تملك كفاءات عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي على المؤسسة الالتزام على تحقيق التعاون بين مختلف الوظائف.
- **الجودة:** نتيجة التطورات المتعاقبة زاد الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين وإرضائهم، إذا لم يعد السعر هو العامل المحرك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول للمستهلك، هذا ما أوجب على المؤسسات الرغبة في البقاء في السوق الإنتاج بجودة عالية، مما يمنحها فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم الكفاءة ويخفض التكاليف الأمر الذي يسمح ببناء ميزة تنافسية.
- **المرونة:** مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، أصبحت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك أن المرونة ومواجهة تحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وبالتالي مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى.
- **الوقت:** بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به، فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عناصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء إذ يصبح التعبير عن الوقت كبعد تنافسي كالتخفيض في زمن التسليم للعميل واختصار زمن دورة حياة المنتجات الجديدة وتحقيق الأسبقية، بالإضافة إلى السعي إلى التقليل من وقت تحويل العمليات كعملية التصنيع وزمن تدفق المدخلات والمخرجات.

1 - عبد المنعم ختيم، أشكال الانتقال من تأهيل الإيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2016، ص 189.

– **الإبداع:** يعتبر الإبداع بعدا رئيسا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن الطرق القائمة، الشيء الذي تكون محصلته الدعم القوي للموقع التنافسي للمؤسسة.

– **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات فرد أو جماعة أو مجتمع في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار للمعرفة في عصرنا هذا، حيث أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق المعرفة الجيدة وتجسدها في شكل سلع، خدمات، تكنولوجيا حديثة، خطوط إنتاج وتسويق جديدة... إلى غير ذلك، فالمعرفة اليوم أصبحت دعامة أساسية لخلق المزايا التنافسية. إضافة إلى المصادر السالفة الذكر، فقد عدد الباحثون مصادر أخرى للميزة التنافسية نذكر منها في الجدول التالي:

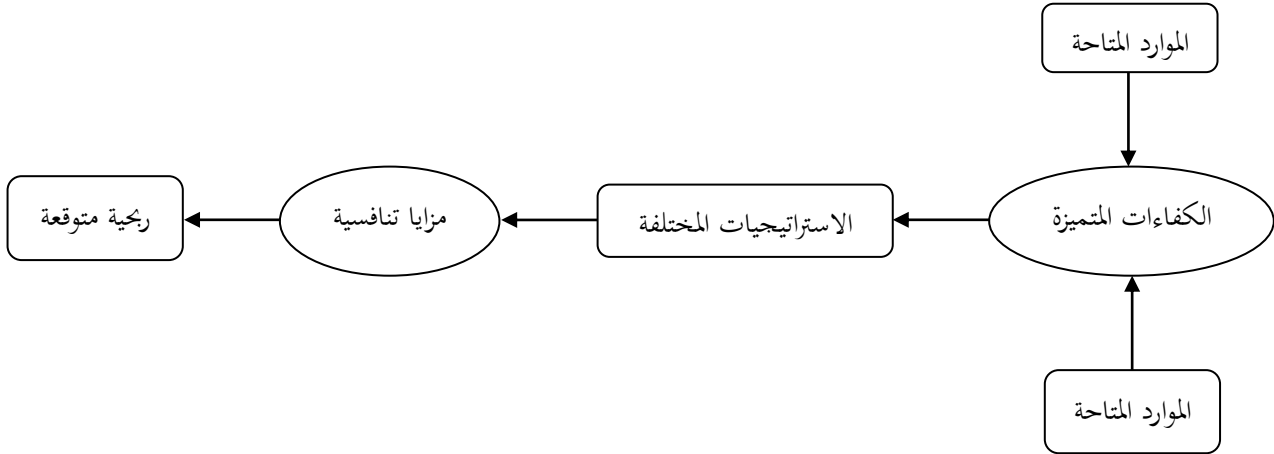
جدول رقم (1): مصادر الميزة التنافسية

الباحث	مصادر الميزة التنافسية
مايكل بورتر (الميزة التنافسية) Michael Porter (Competitive Advantage) 1985	– تكلفة إنتاج أقل من المنافسين؛ – تميز منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛ – التركيز على سوق جغرافي محدد أو استخدامات معينة.
محمد إبراهيم عبيدات (سلوك المستهلك مدخل استراتيجي) 2004	– السعر المقدم من قبل الزبون لامتلاك المنتج حيث تحدد قيمة المنتج من خلال سعره. – المنتجات أو الخدمات الجديدة. – تحسين الجودة. – السرعة في تقديم الخدمة. – الحصة السوقية.
نبيل مرسي خليل (التخطيط الاستراتيجي) 2006	– المهارات الفردية للعاملين (مهارات فنية، إدارية... إلى غير ذلك). – موارد المؤسسة (الطاقة الإنتاجية، شبكات التوزيع، القوة التسويقية، التكنولوجيا... إلى غير ذلك).

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على المصادر المذكورة في الجدول.

مهما كانت الكفاءات التي تميز المؤسسة والقدرات الموجودة بها فهي تحتاج لتحديد استراتيجية مناسبة مستغلة هذه القدرات والكفاءات المتوفرة لتحقيق ميزة تنافسية تؤدي إلى التفوق وزيادة ربحية المؤسسة مقارنة بمنافسيها كما يبينه الشكل رقم (3)

الشكل رقم (4): نموذج الميزة التنافسية



المصدر: عبد الله حسين جوهر، استراتيجيات الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 63.

المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية

توجد المؤسسة مهما كان نوع نشاطها في بيئة تشمل المحيط الداخلي لها وبيئة خارجية عامة تحتوي على كل المتغيرات التي لها تأثير غير مباشر عليها، وأخيرا بيئة خارجية خاصة أو ما يسمى بالبيئة التنافسية الأقرب والأكثر تأثيرا على المؤسسة ومحل اهتمام الدارسين من أهمهم (Porter).

1-تعريف البيئة وتصنيفاتها:

- تعريف البيئة: من بين التعاريف التي أعطيت للبيئة نذكر منها:
 - العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة.¹
 - مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها.²
 - التحليل المعمق والاستراتيجية الداخلية للمؤسسة ومدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها.³
- وبالتالي يمكن القول أن بيئة المؤسسة تمثل الإطار الذي يتفاعل فيه كل من متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية.

1 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 119.

2 - ماجد عبد الهادي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 151.

3 - عبد السلام عبد الحق، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 69.

تصنيف البيئة: يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين:

- **البيئة الداخلية:** وهي البيئة التي تعطي للمؤسسة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متفردة في أساليب وطرق عملها وأدائها وتحقيق أهدافها، فهي مجموعة العوامل والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.¹
- **بيئة خارجية:** وهي مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في القوى الاقتصادية والعوامل التكنولوجية والسياسية والقانونية والقوى الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على جميع المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها.²

2- مستويات البيئة الخارجية:

يوجد مستويان مهمان للبيئة الخارجية وهما:

- **البيئة الخارجية العامة:** وتسمى أيضا البيئة الكلية أو غير المباشرة وتشير إلى مجموع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وتتمثل في الآتي:³
 - المتغيرات الاقتصادية كمعدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نموه، متوسط الدخل، معدل البطالة وغيرها؛
 - المتغيرات الاجتماعية والديمقراطية والثقافية كالعادات والتقاليد، والأعراف الاجتماعية، اللغة، نسبة الأمية، معدل النمو السكاني وغيرها؛
 - المتغيرات السياسية والقانونية كدرجة الاستقرار السياسي، فنظام الحكم والقوانين السائدة، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال وغيرها؛
 - المتغيرات التكنولوجية والتي تشير إلى الوسائل والأساليب المختارة لإنجاز الأعمال والإنتاج سواء المادية أو غير المادية والاختراعات الجديدة وغيرها.
- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتسمى البيئة التنافسية أو بيئة الصناعة المباشرة وتكون من:⁴

1 - طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 83.

2 - عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادت، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وسائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 147.

3 - عمر بلجاجة، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 53.

4 - رقية بوخضر، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 47.

- العملاء وهم الأفراد الطبيعيون والمهنيون الذين تقدم لهم المؤسسة منتجاتها، وهم هدفها الأساسي؛
- الموردون الذي يزودون المؤسسة بمختلف مدخلات الإنتاج؛
- الوسطاء باعتبارهم حلقة الوصل ما بين المؤسسة وعملائها الحاليين أو المحتملين؛
- المنافسون وهم من أخطر عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة باعتبارهم كل المؤسسات التي تقدم منتجات شبيهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة وهو ما يهدد المؤسسة في حصتها السوقية؛
- تكنولوجيا الصناعة التي تعبر عن تقدم التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة ومقارنتها بما هو سائر في القطاع ككل أو في الاقتصاد.

3-تعريف البيئة التنافسية:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة ومن أمثلة تلك العوامل العملاء، الموردون، المنافسين.¹

وفي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المنشأة أن تتواجد فيها إلى تقلص المبيعات والأرباح، ناهيك عن الاضطرابات والصعوبة في رسم حدود الصناعة، ويتبنى (Porter) تعريف عمليا للصناعة على أنها: «مجموعة المنشآت والتي تقوم بإنشاء منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر».²

وبالتالي ومما سبق يمكن القول أن البيئة التنافسية تتضمن مجموعة منتجات ذات علاقة وبديلة لبعضها يقوم بإنتاجها مجموعة من المنافسين، إذ تقوم المؤسسة بالمنافسة في هذا الإطار الذي يمكن أن تحقق فيه عوائد قوية.

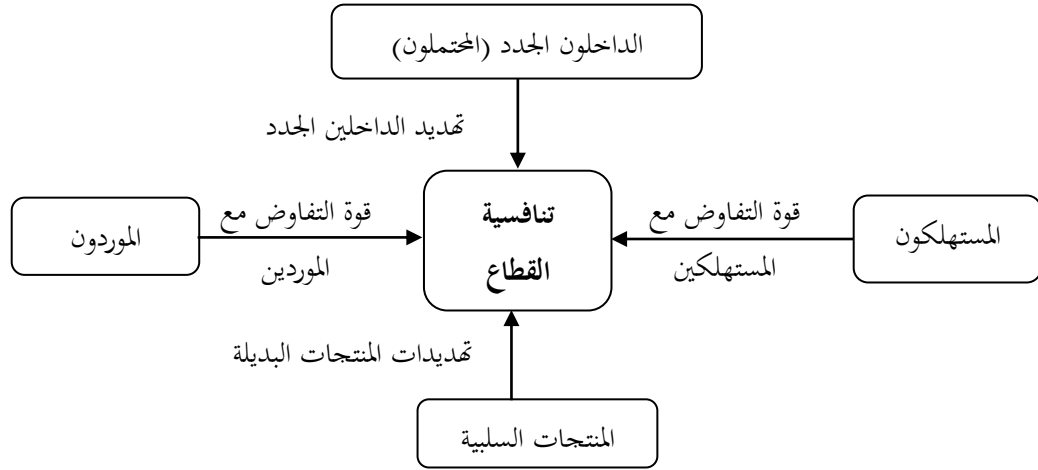
المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس لـ Porter

يرى Porter أن هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة المنافسة في ذلك المجال ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

1 - قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية في الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم، الإدارية، عمان، الأردن، 2007، ص 26.

2 - محمد العيد ختيم، أثر الانتقال من تأهيل الإيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، تخصص علوم تجارية، 2016، ص 179.

شكل رقم (5): القوى الخمس ل Porter



المصدر: بلواضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البنية الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 51.

1-تهديد المنافسين الجدد:

هي قوة تنافسية ل Porter تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة، وحدد Porter سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:¹

- **اقتصاديات الحجم الكبير:** تتمتع الشركات الكبيرة بانخفاض تكلفة إنتاج القطعة الواحدة كلما زاد الإنتاج، وبالتالي على المنافس الجديد إنفاق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة، وعليه بأن يقبل تكاليف باهضة للقطعة الواحد.
- **تميز المنتج:** من المتعارف عليه أن للمؤسسات الناجحة أصداء تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة اسم مثل كوكاكولا أو اختراق القاعدة العريضة من عملائها.
- **متطلبات رأس المال:** كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفاً بالمخاطر، مثل الاستثمار للأبحاث والتطوير.
- **تكاليف التحويل:** تزداد العقبات لدخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهضة عند التحويل من مورد لآخر.
- **اختراق قنوات التوزيع:** حيث تعتبر عقبة لدخولهم بوجود شبكة توزيع ضخمة.

1 - طارق سويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، 2001، ص 17.

– مزايا الشركات القائمة مسبقا: وذلك لامتلاكها التكنولوجيا والخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على المواد الخام... إلى غير ذلك.

– سياسة الحكومة: قد تمنع الحكومة الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص وتقليص دخول المواد الخام أو عن طريق فرض الكثير من القوانين.

2-تهديد المنتجات البديلة:

يزداد تهديد المنتجات البديلة في الأحوال التالية:¹

– قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص وأفضل؛
– عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكن من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي؛

– عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة قرار شراع السلع والخدمات البديلة،
– إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد ولا يمكن تعديل المنتجات نظرا لقصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

3-قدرة المستهلكين على التفاوض:

كل مستهلك يختلف بطبعه عن الآخر وتزيد فعالية المشتري عندما يفعلون الآتي:²

– الشراء بكميات كبيرة: مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
– مواجهة تكاليف تحويل قليلة: إذ أن تكاليف تحويل مناديل ورقية بنوعية أخرى لها تكاليف بسيطة أو لا توجد تكاليف لذلك مما يسمح للمشتري بالمساومة على السعر أكثر.
– الدخل المنخفض للمشتري: الذي يزيد من احتمالية بيعه للحصول على أسعار أقل، حيث أن المشتري الغني تقل احتمالية تأثره بالأسعار.
– إنتاج المنتجات بأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم عادة قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساعدتها على المساومة مع الموردين إذا كانت لا تريد أن تصنع الفرامل بالسعر المعروض فسوف تصنعها بنفسها.

1 – ناريمان بوشجيرة، تحليل التنافسية للصادرات الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2014، ص34.

2 – ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة محمد قاسم القريوني وعبد الجبار إبراهيم، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1985، ص112.

- الاهتمام الشديد بالمنتج المراد شراؤه: ينوه Porter إلى التكاليف المرتفعة إذا حدث انفجار في بئر نفطي، وبالتالي اهتمام المشتري بنوعية وضمان أجهزة منه الانفجار تكون أكثر من الاهتمام بتكلفتها.
- توفر معلومات كاملة: إن العميل يتفاوض على شراء سيارة جديدة بعد بحث مكثف عن سوق السيارات والأسعار فيها أكثر من الذي يأخذ بما يقوله البائعون لتحديد أفضل صفقة.

4- قدرة المورد على التفاوض:

- الموردون يمتلكون القدرة على التفاوض مثل المشتري، وتزداد هذه الفترة كلما توفرت الشروط التالية:¹
- إذا كانت شركات التوريد قليلة؛ ومتفاهمة أكثر مع المشتري، وبالتالي يكون من غير المحتمل أن يجتمع المشترون للحصول على شروط ونوعية وأسعار أفضل؛
- لا يوجد تنافس مع منتجات أخرى بديلة، أو بمعنى آخر لا يملك المشتري الكثير من الاختيارات؛
- أن لا يعتمد على المشتري في بيع كمية كبيرة من منتجاته؛
- أن يكون منتج المورد هاماً وضرورياً للمشتري؛
- أن يكون منتج المورد فريداً من نوعه أو يكون من الصعب على المشتري أن يجد له بديلاً.

5- التنافس بين المتنافسين الحاليين:

- وأخيراً مستوى التنافس بين المتنافسين في قطاع معين يزداد في الحالات التالية:²
- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أنها تساوي نسبياً في الحجم أو الموارد؛
- عندما ينمو ذلك المجال ببطء؛
- تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة؛
- وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية؛
- عندما يجب على المؤسسات أن تلتزم بوقت محدد لبيع المنتج؛
- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم؛
- عندما تكون عوائق الخروج كثيرة؛ فربما كان الأمر مكلفاً من الناحية الاقتصادية والاستراتيجية أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح.

1 - محي الدين عباس الأزهرى، إدارة المشتريات، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2008، ص149.

2 - طارق سويدان، مرجع سابق، ص24.

المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية في ظل التحليل التنافسي ل Porter

إن الاختيار الأحسن للسوق والمنافسين وطريقة التنافس مع الاستخدام الأمثل للأصول والتخصيص الأمثل للموارد يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بفضل اكتشاف لطرق أكثر فعالية عن باقي المنافسين الأمر الذي يؤدي إلى إستراتيجية تنافسية فعالة؛ حيث اقترح Porter ثلاث استراتيجيات بهدف تحقيق المؤسسة أداء أفضل عن باقي المنافسين في القطاع سميت بالاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

1-تعريف إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

- **تعريف 1:** هي إستراتيجية تعتمد على الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع من خلال توفر مجموعة من الحوافز والفرص التي تتاح للمؤسسة لتخفيض التكلفة، وفي هذه الحالة تحقق المؤسسة أرباحاً مرتفعة مقارنة بالمنافسين وعلى المؤسسة أن تجتهد في متابعة المنافسين من منتجين جدد أو دخول منتجات جديدة في السوق مع ممارسة الضغط على المنافسين من خلال الأسعار المنخفضة، كما يستدعي توفر الهامش كقدرة تمويلية عالية أن تعمل المؤسسة على رفع قدراتها الإنتاجية عن طريق الاستثمار ومن ثمة تعزيز مركزها التنافسي.¹

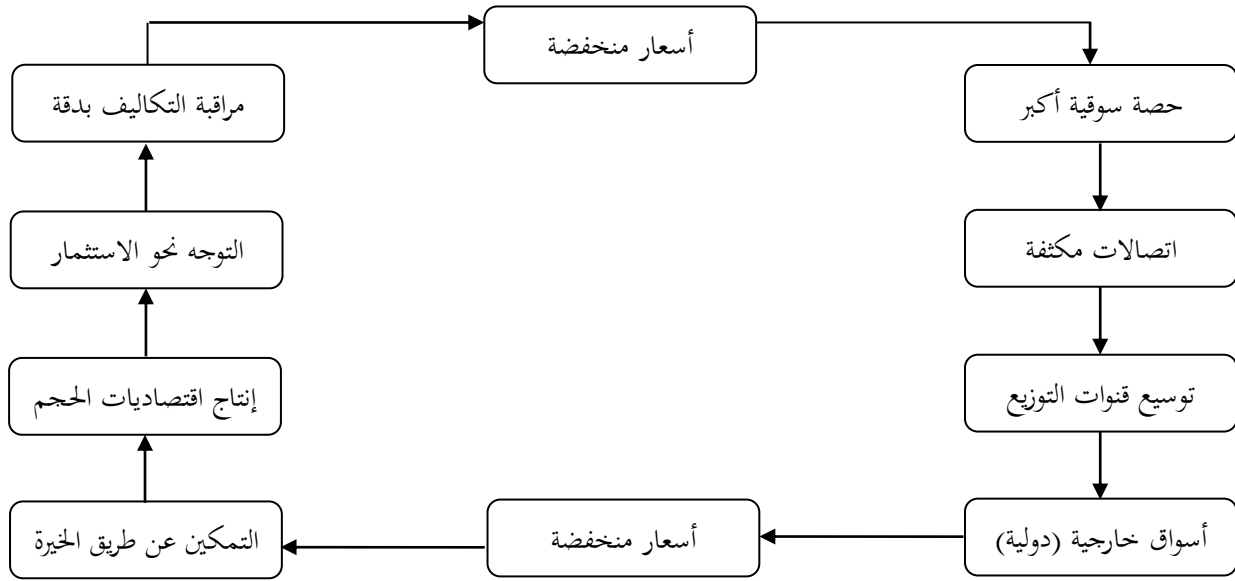
- **تعريف 2:** هي التنافس من خلال التكلفة المنخفضة والذي يتطلب مراعاة مستوى الجودة المستهدف، تحديد وتحليل كل عناصر التكلفة والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كل مستويات المؤسسة، خاصة من خلال تشجيع العاملين على طرح أفكارهم لضبط التكاليف وتقييمها وفقاً لمعايير موضوعية وتركز المؤسسة على تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الإنتاجية المرتفعة، وإن التحسينات في الجودة تؤدي إلى التحسينات في الإنتاجية التي تؤدي إلى خفض التكاليف.²

بعد أن تعمل المؤسسة على إلغاء التكاليف الزائدة والوصول إلى أسعار منخفضة ومن ثمة حصولها على حصة سوقية أكبر يمكنها توسيع قنوات توزيعها والانتقال على الأسواق الخارجية وذلك بالتوجه إلى الاستثمار في الوسائل المتطورة، من أجل خفض التكاليف مجدداً في إطار دورة متكاملة كما يوضحه الشكل رقم (5)

1 - جيمس إيفان، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 489.

2 - جمال الدين المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 49.

الشكل رقم (6): دورة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف



المصدر: édition, Jean Pierre Helffer et autres, **Management, Stratégie et Organisation**, 5eme

Édition Vuibert, paris, France, 2004, p169.

2- متطلبات استراتيجية القيادة بالتكلفة:¹

يتطلب إتباع إستراتيجية القيادة بالتكلفة مقومات منها ما يلي:

- ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتلف في استخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق، وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة.
- ليس بالضرورة أن تبحث المؤسسة على العميل المتميز ومن لديهم طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة مالية مرتفعة واستعداد قوي لدفع سعر مرتفع مقابل أن يتوفر أمامهم منتجات أو خدمات بمواصفات غير عادية.
- تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

1 - فيصل بن محمد بن مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص ص 56-58

- توجه المؤسسة لتقديم منتج عادي لعميل عادي فإنها تتجه إلى خدمة عدد محدود من فئات أو شرائح معينة من العملاء وخاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية أكبر لعنصر السعر في اتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة.

- ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزا أو متفردا أو ذا مرتبة عالية بالمقارنة بالمنافسين، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة عكسية تبادلية بين الاتجاه إلى التفرد والتميز في المواصفات والاتجاه إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق ويعني هذا أن الاتجاه إلى التفرد والتميز في المواصفات له تكلفته وقد تكون مرتفعة ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.

3- خصائص إستراتيجية القيادة بالتكلفة: من أهمها ما يلي: ¹

- توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية؛

- توفير أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج؛

- إمكانية القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين؛

- تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول منافسين جدد.

4- عيوب إستراتيجية القيادة بالتكلفة: كما لهذه الإستراتيجية خصائص لا يمكن الاستفادة منها إذا توفرت

للمؤسسة إمكانيات استخدامها إلا أن لها عيوب نذكر أهمها: ²

- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل؛

- قد يتحول اهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز:

1- تعريف إستراتيجية التميز: ³

تقوم المؤسسة بخلق مركز تنافسي متميز عن طريق الوصول بمنتجاتها إلى تميز كبير مقارنة بمنافسيها؛ حيث يمنح هذا التميز للمؤسسة إمكانية رفع أسعارها وكذا رفع حجم مبيعاتها والحفاظ على وفاء زبائنها، يكون هذا التميز في الأداء المتميز للمنتج أو في نوعيته وشكله وغيرها من علامات التميز.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 47.

² - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 110.

³ - معمر صحراوي، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012، ص 50.

تكون المؤسسة عند انتهاج هذه الاستراتيجية أمام مشكلة التقليد للعلامات المميزة للمنتوج من طرف المنافسين، فعلى المؤسسة الحفاظ على الاختلاف لمنتجاتها كمزايا فريدة وواضحة ليتمكن الزبون من التمييز.

تميزت عدة مؤسسات عالمية بميزة خاصة في منتجاتها، فشركة رولزرويس للسيارات تميزت بتصميمها ومرسيدس بنوعيتها وجنرال موتورز بخدمات زبائنها وماكنتوش بتقنياتها العالية وغيرها من المؤسسات.

كما يمكن أن يكون التميز في تنوع طرق البيع وتوفير المنتوج في الوقت المناسب وسرعة تلبية طلبات الزبائن وخفض تكاليف الصيانة في إطار خدمات ما بعد البيع وغيرها من صفات التميز التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها.

2- متطلبات إستراتيجية التميز:¹

يتطلب إتباع إستراتيجية التميز مجموعة من المقومات منها ما يلي:

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.
- تمييز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها.
- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره. (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات ببعضها) وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمييز منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة.
- تتطلب استراتيجية التميز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.
- تناسب إستراتيجية التميز عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة يعتذر على الآخرين تقليدها مما يعمق استعداد المستهلك لدفع مبالغ مرتفعة نسبيا مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، كومبيوتر، أجهزة منزلية كهربائية وغير ذلك).
- توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التميز ، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة العملاء مصدرا لتحقيق التميز ، ويكون الشكل أو المظهر الخارجي مصدرا للتمييز ، وقد تكون الحالة النفسية للعميل وإحساسه بالأمن والأمان والاختلاف عن الآخرين هو مصدر تميز أو تفرد المنتج، وقد يكون إعلام الآخرين المحيطين بالعميل ومعرفتهم بارتفاع

1 - فيصل بن محمد بن محمد بن مطلق، مرجع سابق، ص 54-56.

سعر المنتج بصورة لا يستطيع أي فرد الحصول عليه من مصادر التميز، وقد يكون شيع أن هذا المنتج الخاص بالشباب والفئة المثقفة أحد مصادر تميز، وقد يكون مجرد الإعلان أنه يتم الشراء من مؤسسة لها إسم مشهور هو مصدر التميز.

— ترتبط إستراتيجية التميز بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب وغيرها.

— تتطلب إستراتيجية التميز أن يكون لدى المؤسسة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التميز باختلاف هذه الأسواق.

— تتطلب إستراتيجية التميز أن تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة قد تفوق توقعات العميل.

— إتباع إستراتيجية التميز واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتميز لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لاستراتيجية التميز.

يتطلب تحقيق التميز عدة عوامل من أهمها ما يلي:¹

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع احتياجات العملاء.
- عدم وجود عدد كبير من المؤسسات المقلدين لنظام المؤسسة في تمييز منتجاتها.
- إدراك العميل للاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها.

3- خصائص إستراتيجية التميز:²

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.
- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تميز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.

1 - بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص21.

2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2011، ص102.

4- عيوب استراتيجية التميز: كما أن لاستراتيجية التميز ميزات فإن لها عيوب أيضا منها:¹

- إن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميزا بدرجة تبرر ارتفاع سعره مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.
- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز خاصة إذا كان التميز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي كجودة الخدمة فإنه من الصعب التقليد وبالتالي على المنتجين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

1-تعريف إستراتيجية التركيز: ²

تقوم المؤسسة بالتركيز على تقديم منتج يلي حاجات قطاع معين من المستهلكين أي مجموعة خاصة من الزبائن أو في منطقة جغرافية محددة أو في قطاع سوقي لمجموعة من المنتجات وهي استراتيجية تركز للنشاط بحيث تختار المؤسسة مجال معركتها التنافسية وتنفيذ هذه الاستراتيجية يمكن أن يأخذ شكلين:

■ **إستراتيجية التركيز مع خفض التكاليف:** تعتمد هذه الاستراتيجية على خفض التكلفة مع التركيز على قطاع معين من السوق وتحقيق المؤسسة الميزة التنافسية في قطاع السوق المستهدف على أساس التكلفة المنخفضة.

■ **إستراتيجية التركيز مع التميز:** يتم خلق التميز في المنتج والتوجه إلى قطاع محدد من السوق وليس للسوق ككل وذلك بالتركيز على الهدف المختار الذي لا بد أن يكون مضبوطا من أجل إيصال قيمة التميز بسهولة مع توضيح هذا التميز بواسطة الاتصالات.

والشكل رقم (6) يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter

الشكل رقم (7): الاستراتيجيات العامة للتنافس

تكلفة منخفضة		التميز
استراتيجية القيادة بالتكلفة	استراتيجية التميز	
استراتيجية التركيز مع خفض التكاليف	استراتيجية التركيز مع التميز	هدف واسع الحقل التنافسي هدف ضيق

المصدر: M. Porter, **L'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, 1997, p24

1 - نادية العارف، المرجع السابق، ص 111.

2 - خطوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، 2013، ص 56.

2- متطلبات إستراتيجية التركيز:¹

- يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز مجموعة من المقومات منها ما يلي:
- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين الاعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- يتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.
- يتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة.
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة لإنفاقها على البحث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

3- خصائص إستراتيجية التركيز:²

- تعتمد إستراتيجية التركيز على:
- تحفيز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
- تحفيز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين والخدمة فئة معينة.
- توفر قدر من الحماية للمؤسسة، حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.

1 - فيصل بن محمد بن مطلق، المرجع السابق، ص 52-53.

2 - طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 40.

4-مبررات إتباع إستراتيجية التركيز: وتشمل ما يلي:¹

- الاستفادة من مزايا التخصص؛
- القدرة على التجديد والابتكار؛
- اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

5-عيوب إستراتيجية التركيز: لهذه الاستراتيجية عيوب هي:²

- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع القيادة بالتكلفة هذا لصغر حجم الإنتاج؛
- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين؛
- إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، يقدمون منتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.
- لكل استراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة مختلفة عن غيرها والجدول رقم (2) يوضح مقارنة بين الاستراتيجيات والميزة التنافسية لكل منها.

الجدول رقم (2): المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها

الاستراتيجية التنافسية		الميزة التنافسية	
حجم السوق المستهلك	جميع قطاعات السوق	القيادة بالتكلفة	إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها
	قطاع معين من السوق	التميز	إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة
	السوق	التركيز	إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه

المصدر: غراب السيد، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص120.

1 - يونس عبد العزيز، مقداد خالد، أحمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبحي دجور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، المجلد 5، عمان، الأردن، 2012، ص73.

2 - شارلز هلوغاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص28.

يتطلب استخدام أي إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية من المؤسسة توفر الموارد والإمكانات المادية وكذا الموارد البشرية مع إحداث تغييرات في الجانب التنظيمي داخل المؤسسة، كما لا بد من الإشارة أنه لا توجد استراتيجية تنافسية مثالية من الاستراتيجيات سألغة الذكر، فلا يمكن ضمان النجاح التام والمستمر وذلك لصعوبة تغيير محيط المؤسسة أي ظهور فرص جديدة وتهديدات جديدة وكذا تغير معطيات المؤسسة نفسها، فمهما كان الاختيار لأي من الاستراتيجيات فإنه ينطوي على بعض المخاطر والجدول رقم (3) يبين متطلبات ومخاطر استخدام هذه الاستراتيجيات

جدول رقم (3): متطلبات استخدام ومخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد والتنظيم	مخاطر
قيادة التكلفة	- استثمار رأسمالي وإمكانية توفر رأس المال؛ - مهارات هندسية وفنية؛ - إشراف مكثف وكفئ على اليد العاملة؛ - تصميم المنتجات على النحو الطي يسهل عملية التصنيع؛ - نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة؛ - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة؛ - هيكلية تنظيمية ذات مسؤوليات محدودة، حواجز تعتمد على حجم المبيعات.	- هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين؛ - التغير التكنولوجي؛ - قواعد أخرى لتدهور القيادة بالتكلفة؛ - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية؛ - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على إدراك احتياجات السوق.
التمييز	- قدرات ومهارات تسويقية عالية؛ - مواصفات متميزة في المنتجات؛ - قدرات عالية في مجال البحث والتطوير؛ - شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا؛ - قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء؛ - تنسيق قوي خاصة بين البحث والتطوير والتسويق؛	- هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - أساليب التمييز فقد تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم؛ - زوال عوامل التمييز؛ - التقليد من جانب المنافسين؛ - السعر المرتفع لا يبرر عوامل تمييز المنتج بالنسبة للمستهلك؛ - اختيار المنافسين لعوامل تمييز أكثر فعالية من

التي اختارتها المؤسسة؛ - لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز.	-مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية؛ -جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين.	
يتم تقليد استراتيجية التركيز في الحالات: - يصبح قطاع السوق المستهدفة غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطب يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل؛ - ظهور مؤسسات جديدة تتبع استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.	-مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين من السوق	التركيز

المصدر: ثابت عبد الرحمن، على الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 262.

إذا كان هدف اختيار أي استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية بالنسبة للمؤسسة هو الحصول على أعظم النتائج الممكن تحقيقها في السوق وبالتالي التفوق على المنافسين، وكما ذكرنا سابقاً أن لكل إستراتيجية عيوب وهناك نقاط اختلاف بين الاستراتيجيات التنافسية كما يبين الجدول (4):

الجدول رقم (4): نقاط الاختلاف بين الاستراتيجيات العامة للتنافس

الاختيارات الاستراتيجية	تمييز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
القيادة بالتكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع، من خلال السعر/أو تقديم منتج متفرد	مجال واحد أو عدد محدد من المجالات	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: رعدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 54.

يتبين من الجدول أن المنتج الذي يمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين هو المنتج المتميز أو الذي يمكن طرحه في السوق بسعر أقل من المنافسين أو بواسطته يمكن اختراق مجال أو عدة مجالات في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية، ومن خلال التطرق على البدائل الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال المفاضلة بين البدائل واعتمادها في المنافسة، يمكن القول بأن لعملية إعداد الاستراتيجية التنافسية بمختلف مراحلها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي في السوق وزيادة حصتها السوقية، فمن خلال التحليل التنافسي للقوى الخمس Porter، فالمؤسسة تقوم بتنمية مجموعة من الخيارات الاستراتيجية والتي تتحول إلى استراتيجيات تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، فالاستراتيجية التنافسية أداة تحول المؤسسة من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي أفضل.

تعتبر الاستراتيجية التنافسية (استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز)، هي عبارة عن استراتيجيات صاغها Porter وتهدف للحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية داخل الصناعة.

الفصل الثاني

استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في
تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة
حضنة حليب

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من الفصل الأول، تمت محاولة إعداد دراسة حالة خاصة بتحليل كل القوى الخمس لـ Porter من أجل تحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص والتي تنشط في قطاع جد هام وحساس بالنسبة للدولة، ألا وهو قطاع الحليب ومشتقاته، على اعتبار أن مادة الحليب هي مادة ضرورية في حياة المواطن اليومية، والدولة تأخذ على عاقتها توفير هذه المادة كما ونوعا، وهذه المؤسسة هي مؤسسة حضانة حليب والتي سيتم التعريف بها خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات، وذلك لتحديد دور البيئة التنافسية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، التي يتم اعتمادها من طرف المؤسسة محل الدراسة.

كما سيتم تحليل مجموعة من البيانات والمعلومات المحصل عليها سواء من طرف مصالح المؤسسة على شكل تقارير وإحصائيات، أو إجابات على أسئلة خاصة بالمقابلات مع مسؤولي المؤسسة، إضافة إلى بعض المعلومات والإحصائيات المحصل عليها حول البيئة الخاصة التي تنشط فيها المؤسسة محل الدراسة.

وبذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، والمبحث الثاني يتضمن تحليل البيئة التنافسية لـ Porter الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد الفرص والتهديدات من خلال البيانات والمعلومات المتوفرة، أما المبحث الثالث فيتم من خلاله تحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للمؤسسة بناء على التحليل السابق للبيئة التنافسية، ليتم في النهاية معرفة مدى اعتماد هذه الاستراتيجية التنافسية من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة الميدانية وأدواته، إضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث.

1- مجال الدراسة:

يكمن الهدف الرئيس للبحث في هذا الموضوع في محاولة إبراز دور تحليل البيئة التنافسية والقوى الخمس لـ Porter في تحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للمؤسسة الاقتصادية، انطلاقاً من أهمية وتأثير كل من بيئة الصناعة على الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال ما يقدمه من فرص أو تهديدات خارجية، وكذلك نقاط القوة والضعف الداخلية، والتي من شأنها أن تكون سبباً في نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها. لذلك وحسب لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث، تمت محاولة إعداد هذه الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية.

- الحدود المكانية للدراسة:

تضمن الجانب الميداني للدراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص، وهي مؤسسة مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته، وذلك من خلال محاولة لتحليل بالبيئة التنافسية الخاصة بالمؤسسة، فكانت حدود الدراسة متمثلة في تحليل قوى المنافسة الخمس لـ Porter والخاصة بالقطاع ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة لنشاطها.

- الحدود الزمانية للدراسة:

قمنا في هذه الدراسة اختيار فترة الثلاث سنوات الأخيرة (2016-2017-2018)، وذلك من أجل إعطاء المصدقية لمختلف البيانات الخاصة بالمؤسسة، على اعتبار أن بعض الإحصائيات تكون ظرفية، وسرعان ما تتغير عكسياً.

وقد استغرقت فترة هذه الدراسة الميدانية مدة شهر، تم من خلالها القيام بمجموعة من الزيارات لمؤسسة حضانة حليب، وإجراء مقابلات مختلفة مع مسؤولي الإدارة بالمؤسسة، إضافة إلى مسؤولي مختلف المصالح والأقسام لجمع المعلومات والبيانات المختلفة.

2- مبررات اختيار ميدان الدراسة:

تتعلق مبررات اختيار ميدان دراسة الحالة بمجموعة من الأسباب والدوافع، منها ما ينسب لقطاع الحليب ومشتقاته، ومنها ما ينسب للمؤسسة محل الدراسة (ملبنة الحضنة).

- أسباب اختيار قطاع الحليب ومشتقاته:

- أهمية هذا القطاع بالنسبة للدولة من خلال طبيعة هذه السلعة، على اعتبار أن الحليب سلعة ضرورية، والدولة ملزمة بتوفير هذه السلعة لمواطنيها؛
 - تنوع السياسات التي تنظم القطاع وتباينها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا؛
 - وجود منافسة شديدة بين مختلف المؤسسات في هذا القطاع؛
 - وجود هذا القطاع في حالة نمو مستمر وفائض في الطلب من خلال الطلب المتزايد على منتجات القطاع وعدم تغطية كل المناطق؛
 - تأثير العوامل الموسمية على أداء القطاع من سنة إلى أخرى؛
 - تنوع وتميز منتجات القطاع، والصراع القائم بين مختلف المؤسسات للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة والصراع للحصول على المواد الأولية؛
 - تأثر أسعار منتجات القطاع بأسعار المواد الأولية التي يتم الحصول على أكثر من 95% من السوق الخارجية.
- ### - أسباب اختيار مؤسسة حضنة حليب:

إن أهم ما يشد الانتباه إلى مؤسسة حضنة حليب لإنتاج الحليب ومشتقاته، هو التوسع الملحوظ في نشاطها، والذي يمكن ملاحظته من خلال تشكيلة منتجاتها التي شهدت هي الأخرى توسعا كبيرا، خاصة منذ سنتي 2010/2011، إضافة إلى اشتداد المنافسة في قطاع الحليب ومشتقاته، إذ من أهم هذه المؤسسات المنافسة: دانون، الصومام وترافل، خاصة في فصل الصيف، أين يشهد الطلب على مشتقات الحليب انخفاضا بسبب خصوصية هذا الفصل وما تتوفر فيه من منتجات موسمية بديلة لهذه المنتجات، إضافة إلى قابلية مشتقات الحليب للتلف أكثر في فصل الصيف أكثر من أي وقت آخر.

حيث أن الملاحظ في فترة الصيف هو تكثيف الحملات الترويجية التنافسية خاصة عبر التلفزيون الذي يعتبر أكثر الوسائل تأثيرا على السلوك الشرائي لدى المستهلكين.

وبعد القيام بمجموعة من الزيارات الاستطلاعية إلى المؤسسة، إضافة إلى المعلومات التي تم جمعها من مصادر خارجية وبعض المقابلات مع المسؤولين في المؤسسة، اتضح بأن مؤسسة حضنة حليب قد تمكنت في غضون فترة

قصيرة من تحقيق تواجد معتبر لها في السوق الوطنية، وهي حاليا تخطط لبلوغ المرتبة الأولى مكان منافسها الصومام بعد أن تخطت المنافسين لها في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته ومحاولة السيطرة على السوق الوطنية، إضافة إلى القيام بمحاولات لتصدير منتجاتها نحو البلدان المجاورة على غرار ما قامت به من خلال عملية التصدير نحو ليبيا.

2- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

سبقت الإشارة في مقدمة البحث بأنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على أساس جمع البيانات والمعطيات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، ثم القيام بتحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات إلى جانب إلقاء الضوء على العلاقة بين مختلف المتغيرات ومحاولة إعطاء تفسيرات ملائمة لها. كما تم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

- المقابلة الشخصية:

من خلال الزيارات الميدانية التي تمت إلى المؤسسة محل الدراسة، تم إجراء عدة مقابلات مع مسؤولين بمختلف مصالح المؤسسة أهمها: مصلحة التموين، الإنتاج، الإدارة، المحاسبة، مصلحة التسويق (التجارية)... الخ، وذلك بهدف تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم الدراسة.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

1- نشأة المؤسسة:

تأسست مؤسسة حضنة حليب سنة 1998/12/15 على يد أشخاص من أبناء المنطقة، تقع هذه المؤسسة في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، ويعد موقعا استراتيجيا هاما لبعده عن التجمعات السكنية وحركة الطرقات، وكذا قربه من مصدر توينها بالماء، والذي يعتبر المادة الأولية الرئيسية في العملية الإنتاجية وهي عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، عدد شركائها 4 تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته، تتربع على مساحة قدرها 2 هكتار و800 متر مربع، وقد كان رأس مالها عند بداية النشاط 6.000.000 دج.

أما الإنتاج الفعلي فقد كان يوم 2004/09/27، ويتمثل نشاط هذه الوحدة في إنتاج الياغورت بأنواعه، حيث ارتفع عدد العاملين بها، وهم مقسمون إلى ثلاث فرق كل فريق يعمل بمعدل 08 ساعات في اليوم، وتعتمد المؤسسة على آلات عالية التقنية، وهي مستوردة 100% من فرنسا، أما المواد الأولية فهي تعتمد على الاستيراد من عدة دول أجنبية، كأمريكا الشمالية، هولندا، فرنسا والدانمرك، وكذلك من بعض مناطق الوطن كبحاية ومعسكر.

ومرت المؤسسة بعدة مراحل يمكن تلخيصها في مايلي:

- مرحلة الإنشاء (ديسمبر 1998/ديسمبر 2000):

أنشئت المؤسسة في بداية الأمر كوحدة واحدة لإنتاج الحليب، كانت تضم 12 عاملاً عند نشأتها، وبدأت في الإنتاج الفعلي سنة 2000، وفي هذه المرحلة اكتفت المؤسسة بإنتاج أكياس الحليب (عادي، لبن، رائب، حليب البقرة) حيث كانت قيمة هذه الاستثمارات خلال هذه الفترة هي 58541691.88 دج بطاقة إنتاجية تصل 40000 لتر/يومياً واستمرت مبيعات المؤسسة في الارتفاع لتصل إلى 1271792000 دج سنة 2000.

- مرحلة التوسع الأولى (2001/2003):

بقيت نفس المنتجات السابقة وكانت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 29596968.27 دج بطاقة إنتاجية فاقت 140000 لتر/يومياً بعدما كانت 40000 لتر/يومياً

حيث تطور رقم الأعمال كما يلي:

335937000 دج لسنة 2001 بـ 40 عامل.

496255000 دج لسنة 2002 بـ 39 عامل.

519355000 دج لسنة 2003 بـ 53 عامل.

- مرحلة التوسع الثانية (جانفي 2004 / ديسمبر 2004):

في هذه المرحلة أضافت المؤسسة إنتاج مادة الياغورت وتحسين المنتجات السابقة حيث وصلت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 513938339.31 دج وفاقت القدرة الإنتاجية 320000 لتر/يومياً ومن بين أهم أنواع المنتجات خلال هذه الفترة منتج الياغورت بثلاث أنواع قارورة الحليب، لبن، رائب.

وحققت المؤسسة خلال سنة 2004 مبيعات قدرت بـ 5731000 دج باستخدام 58 عامل.

- مرحلة التوسع الثالثة (2005/2009):

بقيت المؤسسة تنتج نوعين من المنتجات الحليب ومشتقاته حيث بلغت قيمة الاستثمارات 5566445.65 دج والطاقة الإنتاجية فاقت 510000 لتر/يومياً.

إضافة إلى إنتاج كل من:

- ياغورت المعطر في علب 110 غ؛

- ياغورت معطر بالفواكه علبة 110 غ؛

- كريم ديسار في علبة 100 غ؛

- الفلون علبة 100 غرام؛

- ياغورت ممزوج معطر وبالفواكه.

وتطور رقم الأعمال من سنة إلى أخرى ليصل إلى 5018264160 دج باستخدام 471 عامل.

- مرحلة التوسع الرابعة (2009/2014):

توسع نشاط المؤسسة ليصل رقم أعمالها إلى 10.122.567.13 دج سنة 2014 وأكثر من 920.000 ل/اليوم كطاقة إنتاجية فيما بلغ عدد المستخدمين 950 عامل، كما تم إصدار منتجات جديدة في هذه الفترة والتي كانت على النحو التالي:

- كرام ديسار بالشكولاتة - كرام ديسار مزدوجة - كرام ديسار بالكراميل - ياغورت طبيعي 110 غ-ياغورت موجه لمرضى السكري (لايت) - حليب علب UHT وحليب فيتامين UHT إضافة إلى الزبدة.

- مرحلة التوسع الخامسة (2014/2018):

شهدت هذه المرحلة زيادة حجم الاستثمار برأس مال بلغ 2100.000.000 دج سنة 2015 ثم زيادة ب 400.000.000 دج سنة 2017 كما ارتفع عدد العمال إلى 990 عامل أما الطاقة الإنتاجية فبلغت الذروة ب 1200.000 ل/اليوم. وبما أن مؤسسة الحضانة حليب تسعى دائما للأفضل والمنافسة كان عليها زيادة المنتجات المتمثلة في كل من اللبن بالبفيدوس، الحليب بالشكولاتة، الحليب UHT منزوع الدسم كليا (للحمية أو المرضى) والياغورت روعة بإضافة نكهة الشعير وكعك الفراولة.

2- تشكيلة منتجات المؤسسة

مرت منتجات المؤسسة بعدة تطورات وتحسينات، فبعد اقتصارها على إنتاج الحليب، أصبحت تنتج تشكيلة متنوعة من المنتجات تمثلت فيما يلي:

الجدول رقم (5): منتجات مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة

المنتج	التجميع
حليب 1 لتر	كيس ناعم
حليب البدوة 1 لتر	علب
حليب ميلكوس 1 لتر	علب
لبن 1 لتر	علب
رايب 1 لتر	كيس ناعم
ياغورت ممزوج بالفواكه	كيس ناعم

الفصل الثاني — استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة حضانة حليب.

قارورة	ياؤورت معطر 1 لتر
قارورة	ياؤورت معطر (110 غ-125 غ)
قارورة	Crème désert بالكراميل، والشكولاتة والفانيلا (100 غ)
علب	ياؤورت Bifidus
علب	ياؤورت Light بدون سكر

المصدر: إدارة الإنتاج بالمؤسسة

من خلال الجدول يتضح لنا جليا أن المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات، كما وتتحصل على المواد الأولية المكونة لمنتجاتها عن طريق ما يلي:

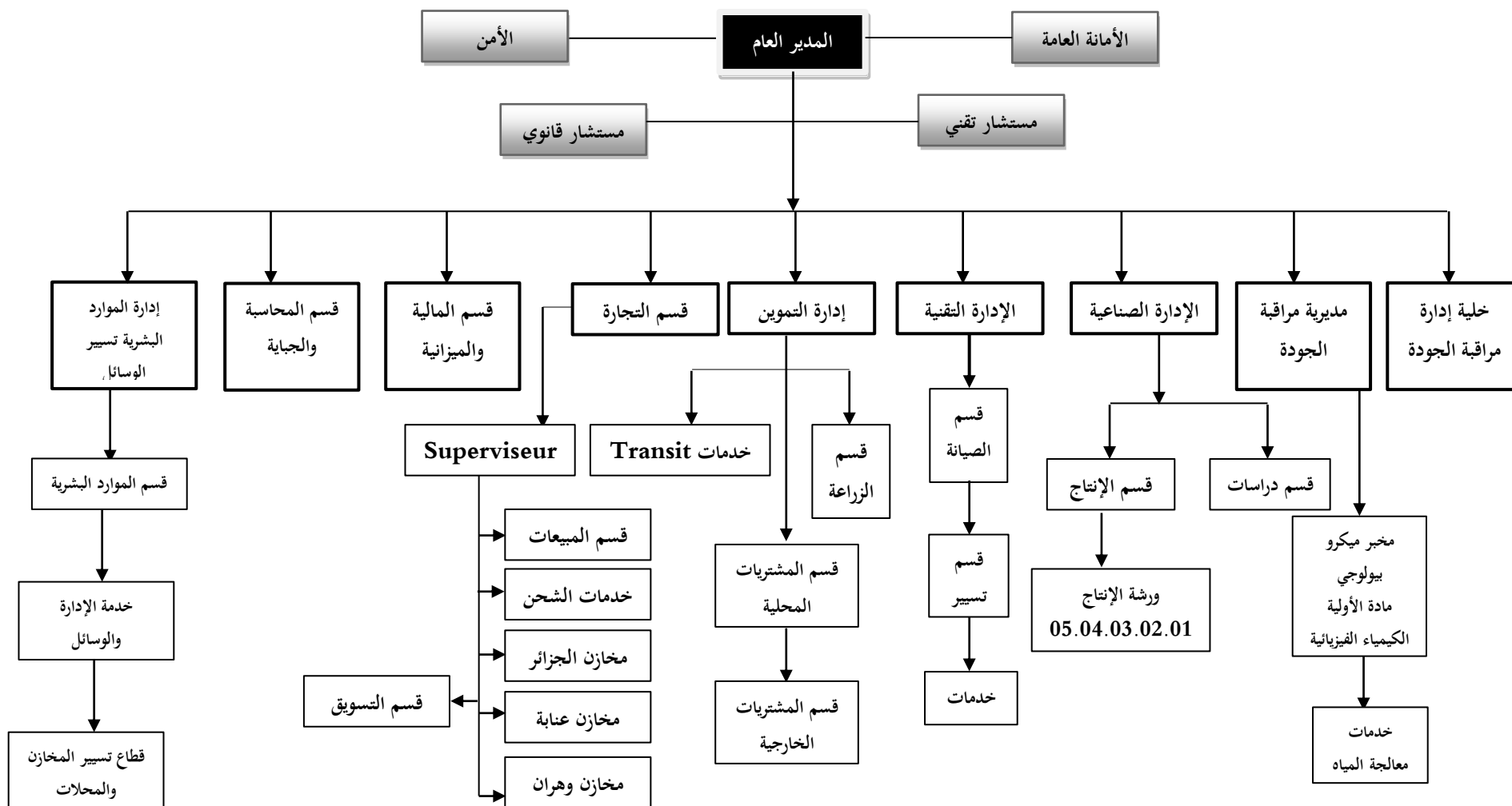
المكونات	المصدر
مسحوق الحليب	آسيا (الهند، أمريكا الجنوبية، وأوروبا، أمريكا اللاتينية)
السكر	الو.م.أ
نكهات وأصبغ	فرنسا وسويسرا
مستحضرات بطعم الفواكه	جزء إنتاج وطني والآخر سويسرا
كاكاو	هولندا
الخميرة اللبنية	الدانمارك

المصدر: إدارة الإنتاج بالمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتمد على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، ويتميز الهيكل التنظيمي بعدم الاستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بسبب طرح منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات عملائها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إدارة المؤسسة

الفصل الثاني — استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة حضنة حليب.

- **المدير العام:** يعتبر قيمة الهرم التنظيمي، يشرف على التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة، كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.
- **الأمانة العامة (السكرتارية):** وهي تعتبر بمثابة مساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.
- **خلية الجودة ومراقبة التسيير:** تهتم بالجود وتقوم بمراقبة التسيير في المؤسسة.
- **مديرية مراقبة الجودة:** يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهدافها لإيمانها بأن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة، تنقسم إلى فرعين: مخبر ميكرو بيولوجي، وخدمة معالجة المياه.
- **الإدارة الصناعية:** وهي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج بمختلف أنواع المنتجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، والإشراف أيضا على النظافة والعمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج والجودة، تنقسم إلى قسمين: قسم دراسات البحوث والتطوير، قسم الإنتاج والذي ينقسم بدوره إلى ورشات للإنتاج.
- **إدارة التقنية:** تهتم بالصيانة وتقسيم إلى قسم تسيير المخزون والمخازن وخدمات متابعة المشاريع.
- **إدارة التموين:** تشرف على عملية التموين، تنقسم إلى قسم الزراعة وخدمة Transit، بقسم المبيعات، قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات الخارجية.
- **قسم التجارة:** هتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد، تحتوي على قسم خاص بالتسويق.
- **قسم المالية والميزانية:** تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير وآجال تسديدها.
- **قسم المحاسبة والجباية:** مسؤولة عن متابعة العمليات الحسابية وتسجيلها كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة واستخراج الانحرافات، وتهتم بالضرائب المفروضة على المؤسسة.
- **إدارة الموارد البشرية وتسيير الوسائل:** تهتم بالإشراف على العمال (تكوينهم وتدريبهم).

4- إستراتيجية المؤسسة.

- رسالة المؤسسة:

تتمثل رسالة حضنة حليب في: « HODNA c'est tellement bon », ولديها علامة تجارية « Hodnalait » تعرف بها جميع منتجاتها وبأسماء تجارية متعددة حسب نوع كل منتج.

ـ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق الأهداف التالية:

ـ توفير مناصب العمل؛

ـ محاولة كسب حصة سوقية معتبرة، وذلك بتغطية العديد من مناطق الوطن والانتقال نحو السوق الدولية؛

ـ تحقيق سمعة طيبة ونشر صورة وانطباع جيد عن المؤسسة؛

ـ تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق؛

ـ ضمان رواج منتجاتها في السوق؛

ـ التوسع في تشكيلة منتجاتها لتصل إلى تشكيلة موسعة تمكنها من مجابهة المنافسة المحلية؛

ـ المساعدة في تنشيط المبيعات من خلال جهاز كسب العلاقات العامة؛

ـ كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي؛

ـ تنويع المنتجات من فترة إلى أخرى؛

ـ الزيادة في المبيعات وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة وذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن؛

ـ تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها؛

ـ تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية عالية وبأسعار تتناسب مع القدرة

الشرائية للمستهلك الجزائري؛

ـ السعي نحو رضا المستهلك وكسب ولائه وإقناعه بجودة منتجاتها؛

ـ السعي للإنتاج بجودة عالية وحسب أذواق المستهلكين؛

ـ توسيع علامتها التجارية وترسيخها؛

المبحث الثاني: واقع التحليل التنافسي لـ Porter في مؤسسة حضنة حليب.

يمتاز قطاع الألبان بالتغير السريع في المنتجات وبحدة المنافسة وظهور عدة منافسين بتشكيلات متنوعة لمنتجاتهم، لذا يجب دراسة محيطها وبيئتها التنافسية بهدف تحديد مركزها التنافسي لتقييم وضعيتها المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية المناسبة لهذه الوضعية.

المطلب الأول: سوق المؤسسة والمركز التنافسي لها.

1- سوق منتجات المؤسسة:

لم يعد يقتصر مفهوم السوق حاليا على مجرد المكان أو الحيز الجغرافي الذي يلتقي فيه البائع والمشتري، وإنما يتسع ليتكون من محيط الاتصالات الممكنة بين أطراف التبادل لإتمام المعاملات فيما بينهم دون الحاجة أو الاضطرار للتلاقي أو التواجد في مكان محدد.¹

يمتاز سوق الألبان بالتغير السريع في أشكال وأنواع المنتجات، وبالتالي ظهور العديد من المنافسين بتشكيلات متنوعة لمنتجاتهم، فمؤسسة حضنة حليب تقع في وسط يتميز بالتغير السريع ولديها محيط تنافسي جد متغير، فمؤسسة حضنة حليب وبعد توسيع نشاطها، أصبحت تشكيلة منتجاتها معروفة في السوق المحلية والوطنية وحتى خارج الوطن، بعد قيام المؤسسة بالتصدير إلى ليبيا بداية من سنتي 2004 و 2005.

أما في السوق الوطنية شهد عدد الولايات التي توزع إليها المؤسسة منتجاتها تزايدا ملحوظا انطلاقا من أواخر سنة 2016 إلى غاية أوائل سنة 2018، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): اتساع السوق التي توزع إليه المؤسسة منتجاتها

	2016	2017	2018
01	الجزائر	أدرار	الجزائر
02	عنابة	الجزائر	باتنة
03	باتنة	باتنة	بشار
04	بجاية	بشار	بجاية
05	البليدة	بجاية	برج بوعريرج
06	برج بوعريرج	البليدة	البويرة
07	قسنطينة	برج بوعريرج	الشلف
08	الخلفة	البويرة	قسنطينة

1 - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 10.

الفصل الثاني — استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة حضانة حليب.

09	الوادي	الشف	الجلفة
10	خنشلة	قسنطينة	الوادي
11	المسيلة	الجلفة	غرداية
12	سطيف	الوادي	المسيلة
13	تبسة	غرداية	وهران
14	تيزازة	ميلة	ورقلة
15		المسيلة	سطيف
16		وهران	سيدي بلعباس
17		ورقلة	تبسة
18		سطيف	تيارت
19		سيدي بلعباس	تيزي وزو
20		تبسة	تلمسان
21		تيارت	عنابة
22		تيزي وزو	بسكرة
23		تلمسان	جيجل
24			الطارف
25			بومرداس
26			مستغانم
27			عين الدفلى
28			غليزان
29			معسكر
30			قلمة
31			الأغواط
32			سكيكدة
33			البيض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة مع مدير الإنتاج ومدير مصلحة المحاسبة

2-المركز التنافسي للمؤسسة على مستوى السوق الوطني:

يشير المركز التنافسي للمؤسسة إلى موقعها في سوق الأعمال، أو النشاط الذي تعمل فيه والمكانة التي توضع فيها من قبل الأطراف ذات العلاقة بها، إلى جانب تقييمها هي لنفسها وما ينسب إليها من قدرة على التأثير في السوق، أو توجيه مساره، أو السيطرة عليه والتحكم فيه، وذلك على ضوء ما تتمتع به من نقاط قوة وما لديها من جهة، وما تعانيه من نقاط ضعف وما تواجهه من تهديدات وقيوم من جهة أخرى.¹

هناك العديد من المنافسين في قطاع الألبان، وبالضبط منافسين لمؤسسة حضنة حليب بالجزائر خاصة الصومام، دانون وترافل باعتبارهم أكبر المنافسين في السوق ونظرا لطول فترة تواجدهم في السوق وامتلاكهم لحصص سوقية كبيرة، أما مؤسسة حضنة حليب فقد نشأت حديثا، ولكنها استطاعت أن تحوز على جزء من السوق، نظرا لأن احتياجات السوق المحلي كبيرة جدا و التي لم يتم لحد الآن تغطيتها كليا، وهناك مؤسسات صغيرة في طريقها إلى الزوال نذكر منها «Youply Souply»... الخ.

إضافة إلى أن مؤسسة حضنة حليب تهتم بمركزها التنافسي في السوق، حيث يتجلى اهتمامها من خلال متابعتها المستمرة لمنافسيها ومحاولة الوصول إلى تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة.

يبلغ عدد منافسي المؤسسة بالنسبة لمنتوج الحليب في السوق المحلية أربعة، أما بالنسبة لمنتج الياغورت فعدد المنافسين هو خمسة عشرة على مستوى السوق الوطنية، تتقدمهم ملبنة الصومام، وهي المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة في السوق الوطنية، ثم تليها ملبنة الحضنة كما هو موضح في الجدول رقم (07) الذي يبين الحصة السوقية للملبنة الحضنة مقارنة بمنافسيها، وذلك حسب آخر الإحصائيات التي تم التوصل إليها في اجتماع لمديري تلك المؤسسات بالجزائر العاصمة في أبريل 2018.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 129.

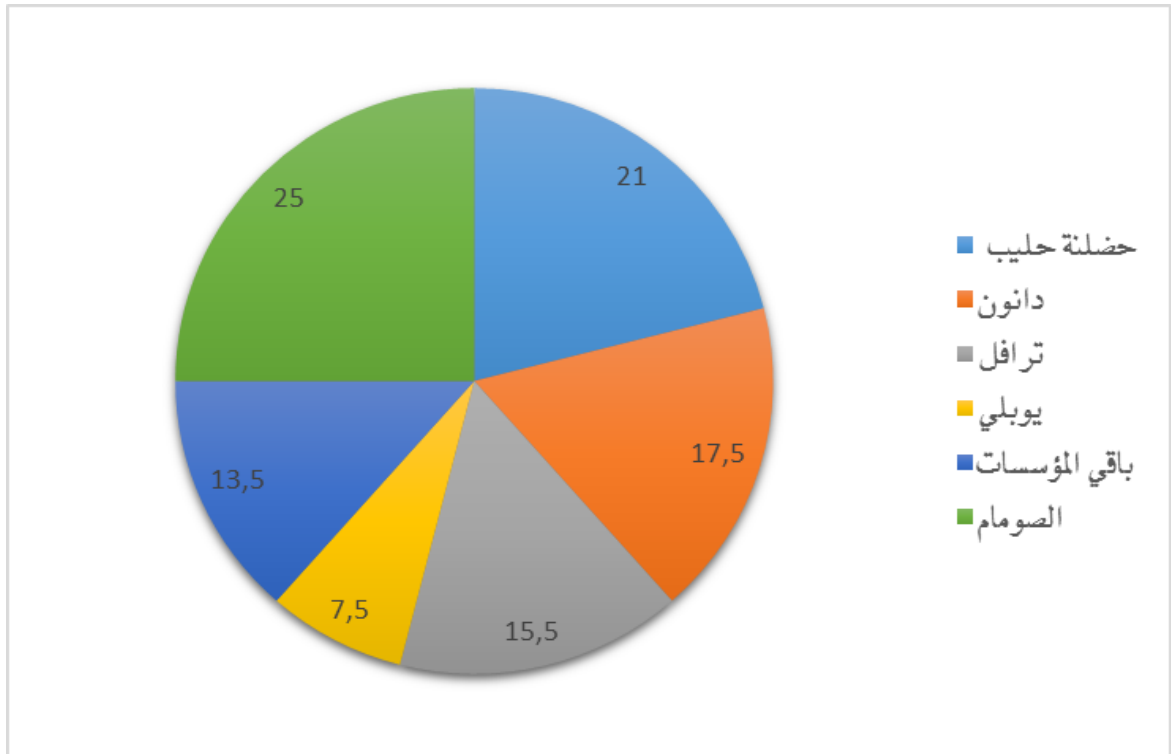
الجدول رقم (07): الحصة السوقية لمؤسسة حضانة حليب مقارنة بمنافسيها

المؤسسة	نسبة الحصة السوقية	مدة النشاط
الصومام	25%	35 سنة
حضانة حليب	21%	20 سنة
دانون	17.5%	36 سنة
ترافل	15.5%	48 سنة
يوبلي	7.5%	24 سنوات
باقي المؤسسات	13.5%	—

المصدر: مصلحة التسويق (التجارة) بالمؤسسة

كما يمكن تمثيل الحصة السوقية لكل مؤسسة من خلال الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (10): حصة مؤسسة حضانة حليب من السوق الوطني مقارنة بمنافسيها



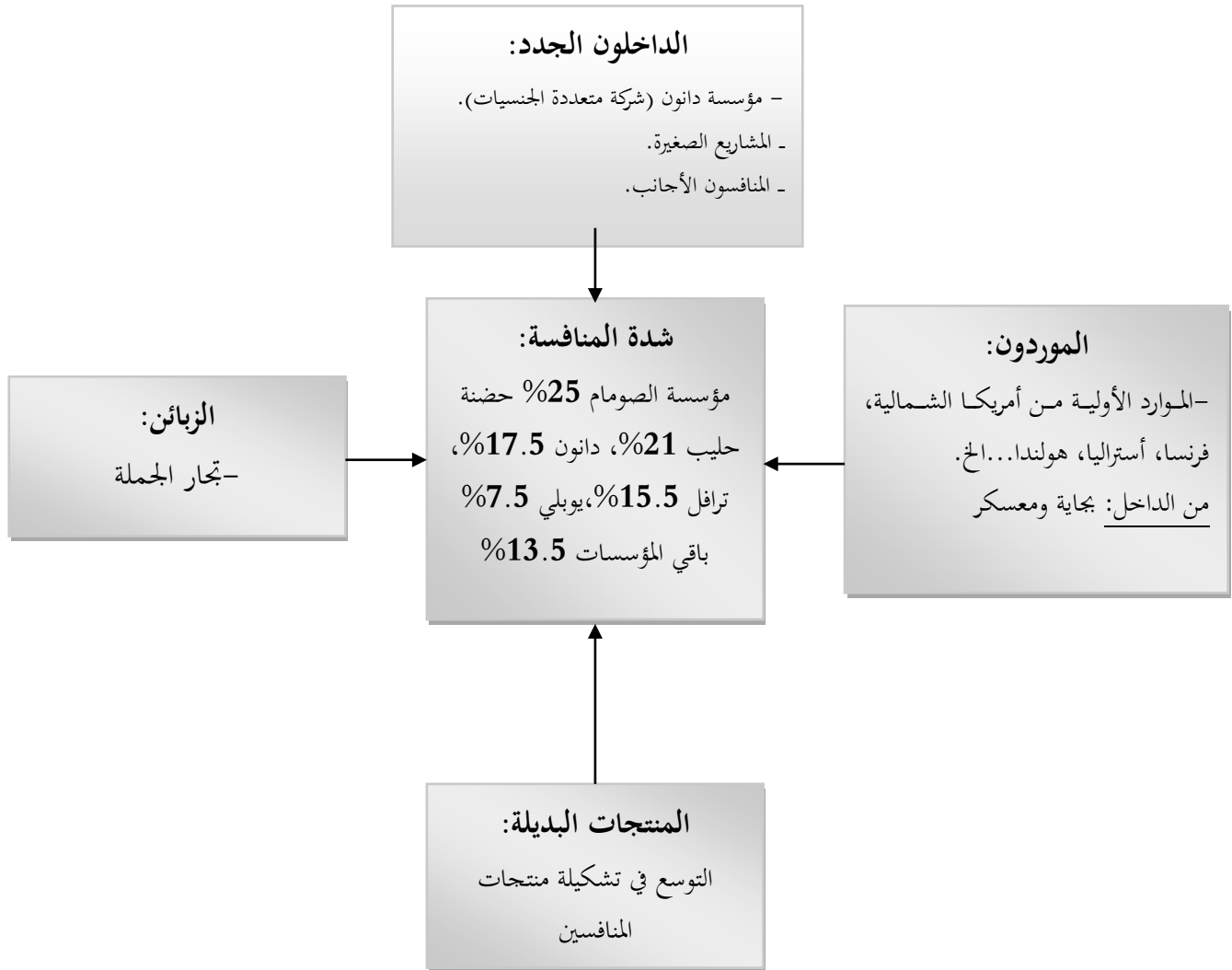
المصدر: من إعداد الباحث

الملاحظ من خلال الجدول والرسم البياني السابقين أن مؤسسة حضنة حليب وفي ظرف قصير ورغم قصر عمرها ونشاطها الإنتاجي مقارنة بالمؤسسات المنافسة التي تزاوَل نشاطها منذ سنوات طويلة، فقد تمكنت من تحقيق مركز تنافسي متميز باحتلالها المرتبة الثانية بعد مؤسسة الصومام مباشرة.

المطلب الثاني: القوى الخمس لمؤسسة حضنة حليب.

الشكل الموالي يوضح تحليل القوى الخمس لمؤسسة حضنة حليب على ضوء نموذج Porter:

شكل (11): القوى الخمس لمؤسسة حضنة حليب على ضوء نموذج Porter.



المصدر: من إعداد الباحث بعد الاطلاع على وثائق المؤسسة

وفيما يلي شرح كل عنصر من الشكل على حدا:

1-المنافسون المباشرون: هناك العديد من المنافسين المباشرين للمؤسسة في مجال الحليب مشتقاته، وهي مؤسسات موزعة على معظم ولايات الوطن، تتمثل في منافسين مهمين وأقوياء، ذو تأثير كبير على السوق، وأهم المنافسين للمؤسسة حضنة حليب على التوالي:¹

- مؤسسة الصومام:

تأتي هذه المؤسسة في المرتبة الأولى بحصة سوقية تقدر بـ 25% نهاية 2017 وبداية 2018، وهي مؤسسة ذات تشكيلة متنوعة من المنتجات ولديها رأس مال كبير وآلات جد متطور، إضافة إلى اعتمادها على إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي منذ فترة طويلة، حيث أنها قامت بإنشاء عدة مزارع لتربية الأبقار الحلوب، وآخرها كان سنة 2011 حيث قامت باستيراد 4000 بقرة حلوب، وقامت بتوزيعها على المربين في كل من ولاية بجاية، سطيف، برج بوعريج وتيزي وزو.

هذا التكامل ساعدها على تحقيق نسبة اكتفاء ذاتي تقدر بـ 65% سنة 2011، إلا أنها تعاني كبقية المؤسسات الأخرى المنافسة من التبعية للخارج في بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية التصنيع.

كما تقوم هذه المؤسسة بالتصدير نحو ليبيا من خلال تشكيلة متنوعة من المنتجات تصل إلى 10 آلاف صندوق كل ثلاث أيام، قد وصل عدد عمالها هذه السنة إلى 1400 عامل وتنتج أكثر من 8 ملايين علبة يوميا. - مؤسسة دانون:

هي شركة متعددة الجنسيات، وهي تتمتع بسمعة طيبة في السوق، إضافة إلى قوة مركزها المالي وتنوع تشكيلة منتجاتها بحيث أنها تنتج أكبر من 37 نوع من مشتقات الحليب، وتحوز على حصة سوقية تقدر بـ 17.5% من السوق الوطنية في نهاية 2017.

كما أنها تتميز بمركز مالي جيد، وتمتلك تجهيزات إنتاج جد متطورة، خبرة ميدانية كبيرة في القطاع، وقد وصل معدل إنتاجها إلى 6 ملايين علبة يوميا في الظروف العادية.

- مؤسسة ترافل:

وهي كذلك مؤسسة قديمة في السوق الوطنية، وتتميز بتنوع تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى جودتها العالية من خلال الذوق والقيم الغذائية، وهي تعتمد بصفة خاصة على استراتيجية التمييز من خلال عرض منتجاتها بأسعار

الفصل الثاني — استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة حضانة حليب.

مختلفة تبعا لجودتها وقيمتها الغذائية، ولديها تشكيلة منتجات تتعدى 25 نوع من المنتوجات، وهي تحوز على حصة سوقية تقدر بـ 16.5% سنة 2017.

- المؤسسات الأخرى:

باقي المؤسسات في الوطن والتي يقدر عددها بحوالي 124 مؤسسة منها 10 مؤسسات تابعة للدولة تحوز على حصة سوقية تقدر بـ 20% من السوق الوطنية، وهي مؤسسات تنتج منتوجات على مستوى ضيق، ويتصف إنتاجها بالقلة ونقص الجودة، وتقوم بتغطية محلية على مستوى ولاية أو اثنين فقط.

أما مؤسسة حضانة حليب فهي وبالرغم من حداثة نشأتها إلا أنها استطاعت أن تحقق حصة سوقية كبيرة تقدر بـ 21% نهاية 2017 وبداية 2018 محتلة بذلك المرتبة الثانية بعد منافسها "الصومام"¹.

وذلك من خلال إنتاج تشكيلة واسعة من المنتوجات، إضافة إلى إنتاج الجبن والعصير الذين انطلق إنتاجهما في بداية 2012 فقط.

والجدول التالي يبين توزيع الحصص السوقية بين المؤسسات في السوق الوطنية.

الجدول رقم(08): توزيع الحصص السوقية بين مؤسسات قطاع الحليب ومشتقاته

المؤسسات	الحصة السوقية
مؤسسة الصومام	25%
مؤسسة حضانة حليب	21%
مؤسسة دانون	17.5%
مؤسسة ترافل	16.5%
المؤسسات الأخرى	20%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات السوق

نلاحظ أن نسبة 80% من الإنتاج في سوق الحليب ومشتقاته بالجزائر تتركز في يد 4 مؤسسات من بينها مؤسسة حضانة حليب، لذلك ونظرا لوجود عدد قليل من المؤسسات مقابل عدد كبير من المشترين، ووجود درجة معينة من التمييز في أسعار ومنتوجات المؤسسات التنافسية، إضافة إلى وجود طاقة فائضة في كل مؤسسة، فإن ذلك يدل على سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر هو سوق منافسة احتكارية.

¹ - مقابلة مع السيد مدير قسم التسويق بمؤسسة حضانة حليب يوم 09 ماي 2019 بمؤسسة حضانة حليب.

2-الموردون:

تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد أولية يتم استيرادها من الخارج، لكنها لا تعتمد على مورد واحد، بل تعتمد سياسة التفاوض مع عدة موردين، والذي يقبل بسعر منخفض تتعامل معه المؤسسة، فهي بذلك لا تخضع لسلطتهم، وما يؤثر على المؤسسة هو ارتفاع سعر البترول الذي أدى إلى ارتفاع سعر البلاستيك المستعمل في التغليف، ولذلك فكرت المؤسسة في تقليص سمك القارورة من أجل تخفيض التكلفة بحيث لا ينقص ولا يؤثر من ضمان الأمان للمنتج.

يمكن للمؤسسة تغيير المورد حسب تخفيض السعر بالنسبة لكل مورد، وحسب التسهيلات التي يقدمها، وهي تتعامل مع موردين أجانب من أمريكا الشمالية، وفرنسا، هولندا، وأستراليا ومخيلين منهم من بجاية ومعسكر. تقوم الملبنة بعقد الصفقات مع الموردين بحيث تستورد حوالي 70% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر، حيث تعامل الملبنة مع 18 مورد أجنبي إضافة إلى 23 مورد وطني، والجدول التالي يبين المواد المستعملة ودولة المنشأ:

الجدول رقم (09) يبين أهم المواد المستخدمة ومصادرها.

المواد	المصدر
مسحوق الحليب	أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية
النشاء	الولايات المتحدة الأمريكية
مثبت	فرنسا
Gelifiant	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	الدانمارك
عطر	فرنسا وسويسرا
الغلاف والزخرفة	فرنسا
شريط ps	الجزائر
علب كرتون	الجزائر

المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة التموين

3 - العملاء:

تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة والموزعين في تصريف منتجاتها، لذلك فهم يمثلون سلطة على المؤسسة من ناحية ضعف تكلفة التحول، وبالتالي يستطيع تاجر الجملة التحول إلى مؤسسة منافسة إذا وجد محفزات أفضل من هذه المؤسسة، إضافة إلى ذلك فعند محاولة المؤسسة الرفع من السعر فإنها قبل أن تقوم بذلك عليها اختيار العملاء، لأنهم يتعاملون مع المؤسسات الكبيرة في السوق، خاصة وأن هذه الأخيرة تقدم تحفيزات للعملاء بإعطائهم كمية إضافية من المنتجات مجاناً.

لذلك فالعملاء يشكلون تهديداً للمؤسسة نظراً لأنهم يمثلون قوة مساومة كبيرة، مما يجبر المؤسسة على التفكير في كيفية تنويع العملاء ولا يقتصر تعاملها مع تجار الجملة فقط، بل بدأت في إنشاء مراكز توزيع في الولايات الكبرى مثل العاصمة وسطيف وبرج بوعرييج وهم تابعين في ملكيتهم للمؤسسة، أما باقين المتعاملين مع المؤسسة فهم تجار جملة يعملون لحسابهم الخاص، أو تقوم المؤسسة بتأجيرهم من أجل توصيل منتجاتها إلى أماكن مختلفة من السوق الوطنية في مختلف الولايات ويقدر عددهم بـ 51 تاجر جملة.

وتسعى المؤسسة حالياً إلى محاولة تصدير منتجاتها نحو الخارج بداية من بلدان الجواز على غرار ليبيا التي بدأ تصدير منتجات المؤسسة إليها بداية من سنة 2007، لكن الأزمة الحالية في غيرة الحليب ونقص المياه التي تعتبر مادة أساسية في الإنتاج حالت دون توسع المؤسسة في إنتاجها وأسواقها.

4 - الداخلون المحتملون:

بما أن السوق الوطنية غير مغطاة كلياً، ونظراً لأن الطلب على الحليب ومشتقاته في تزايد مستمر، وفي المقابل قلة العرض مقابل الطلب مما أدى إلى وجود فائض طلب في مشتقات الحليب، وعدم وجود قوانين وتشريعات تمنع الدخول إلى السوق، بل بالعكس هناك تسهيلات ودعم من طرف الدولة للدخول في مثل هذه الصناعات، كل هذا يجعل من سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر سوقاً جذاباً ومحفزاً للدخول إليه.

لذلك فاحتمال دخول منافسين جدد وارد جداً، وبالتالي فهناك تهديد لدخول منافسين جدد، لكن في المقابل فالمؤسسات القائمة تعمل على وضع حواجز للدخول تتمثل في اقتصاديات الحجم والتي تتميز بها المؤسسات القائمة نظراً لدخولها وتواجدها في السوق مسبقاً، إضافة إلى الجودة العالية من خلال الاستفادة من اقتصاديات التعلم، وكذلك السعر المنخفض والتنافسي الذي يمنع دخول منافسين جدد، حيث أن المؤسسات الداخلة لا تستطيع الإنتاج عند هذا السعر بسبب التكاليف المرتفعة، وأيضاً المؤسسات القائمة تتمتع بسمعة طيبة لدى المستهلكين، هذه الصورة نشأت من خلال التزام المؤسسات القائمة تجاه عملائها لفترات طويلة، ومما يمنع دخول منافسين جدد

كذلك الأسعار المرتفعة لتجهيزات الإنتاج، وعدم توفرها محليا، مما يجبر أي مؤسسة تريد الدخول إلى السوق على توفير رؤوس أموال ضخمة للدخول و المنافسة في سوق الحليب ومشتقاته.

وما يمكن اعتباره داخلا جديدا هو مؤسسة دانون التي كانت سابقا مؤسسة جرجرة، ثم قامت بوضع اتفاق شراكة مع مؤسسة فرنسية حيث أصبحت تسمى مؤسسة دانون جرجرة، وفي سنة 2008 بيعت هذه المؤسسة إلى "دانون" وهي شركة متعددة الجنسيات، وهو ما يجعلها تهديدا حقيقيا للمؤسسة، والدليل على ذلك هو أنها تملك تكنولوجيا جديدة ومتطورة في الصناعة والإدارة والمعلومات والتسويق، كما أنها تسيطر على السوق الوطنية بأكثر حصة سوقية.

5- المنتجات البديلة:

لا توجد منتجات بديلة للحليب ومشتقاته إلا من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنافسين، فمثلا كل من دانون، الصومام وترافل تنتج تشكيلات منتجات أكثر من تشكيلة منتجات المؤسسة، وبالتالي فهم يعتبرون كتهديد للمؤسسة، مما يجبر المؤسسة على توسيع تشكيلة منتجاتها، وهو ما تسعى إليه المؤسسة حالي على غرار الانطلاق في صناعة الأجبان والعصير، أما فيما يخص منتجي اللبن والحليب فإن ما يمكن اعتباره منتجا بديلا هو الحليب الطازج الذي يباع مباشرة إلى المستهلك، وكذلك حليب الغبرة المعبأ في علب، لكن الأسعار العالية لحليب العلب جعل المستهلكين يتجهون إلى منتجات المؤسسة، ومما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسة تسعى إلى جمع أكبر كمية من الحليب الطازج من الفلاحين والمربين لأن ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة من عدة جوانب نذكر منها:

- 1- الاستفادة من الحليب الطازج للتخفيض من فاتورة الواردات والتبعية للخارج.
- 2- التخفيف من تهديد هذا المنتج كونه منتج بديل لمنتج الحليب واللبن في السوق.
- 3- الاستفادة من الدعم المقدم من طرف الديوان الوطني للحليب، الذي يشجع على استخدام الحليب الطازج في عملية التصنيع والمقدر بـ 4 دج للتر الواحد إضافة إلى امتيازات أخرى.
- 4- تشجيع الفلاحين والمربين على زيادة الإنتاج لتحقيق الاكتفاء الذاتي والتخلص من التبعية للخارج.

المطلب الثالث: تقييم المركز التنافسي للمؤسسة.

من خلال تحليل القوى التنافسية الخمس لمؤسسة حضنة حليب يمكن استنتاج الفرص التي يمكن للمؤسسة انتهازها واستغلالها وفقا لتوجيهها الاستراتيجي، وكذلك يمكن معرفة التهديدات التي تواجه المؤسسة، والتي يجب على المؤسسة تجنبها أو التخفيف من تأثيرها على أداء المؤسسة واستراتيجياتها، وفيما يلي مجموعة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

1 - تحديد الفرص المتاحة لمؤسسة حضنة حليب:

- للمؤسسة فرص عديدة تسعى لاستغلالها، من أجل تحسين وضعها التنافسي وتحقيق أهدافها، ومن بين هذه الفرص نذكر:
- التوسع في مجالات النشاط الرئيسية، حيث أن المؤسسة يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج الحليب والياغورت، وهي تحاول الوسيط في تشكيلة منتجاتها من خلال إنتاج أنواع جديدة من الياغورت وكذلك إنتاج الجبن والعصائر.
 - الدخول في قطاعات سوقية جديدة، فهي تسعى إلى التغطية الكاملة لكل ولايات الوطن وبكل تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى محاولة التصدير نحو الخارج، حيث أن المؤسسة تسوق منتجاتها حاليا إلى كافة ولايات الوطن بعد أن كانت تغطي منطقة المسيلة وضواحيها فقط، لذلك فهي تسعى إلى تسويق أكبر كمية من منتجاتها إضافة إلى البدء في تصدير منتجاتها نحو دول الجوار.
 - إمكانية التكامل العمودي، فمثلا وحدة الجبن التي تم البدء في الإنتاج بها في مارس 2012 تعتمد في إنتاجها على مخرجات مزرعة الأبقار التي توكل مهمة العمل بها إلى الفلاحين، من أجل الحصول على كميات كبيرة من الحليب الطازج لاستغلاله في إنتاج الأجبان، كما أن المؤسسة تسعى إلى توسيع نشاطها بالتكامل أماميا من خلال امتلاك وسائل النقل، وكذلك إنشاء نقاط توزيع ملك للمؤسسة.
 - السوق الوطنية غير مغطاة كليا، مما سمح للمؤسسة بالتوسع والنمو، على اعتبار أن الطلب على الحليب ومشتقاته في تزايد مستمر، خاصة وأن مادة الحليب هي سلعة ضرورية، والطلب عليها غير مرن نسبيا.
 - الدعم المقدمة من طرف الدولة لهذا القطاع، من خلال تدعيم أسعار الحليب، حيث أن الدعم يشمل كل من المربين، المجمعين، المصنعين، وحتى الناقلين، إضافة إلى التخفيضات في الضرائب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في قطاعات الإنتاج الزراعي والحيواني.
 - وجود مجال واسع للتنوع في منتجات الحليب ومشتقاته، حيث أن مشتقات الحليب كثيرة جدا، وكل ما على المؤسسة هو تفعيل دور البحوث والتطوير واستغلال الدراسات لاكتشاف منتجات جديدة تكون المؤسسة سباقة لإنتاجها وتسويقها.
 - التطور التقني المتسارع في العالم، مما أدى إلى إنتاج آلات جد متطورة وحديثة في تصنيع الحليب ومشتقاته، وبالتالي سهولة استفادة المؤسسة من هذه الآلات واستغلالها في العملية الإنتاجية.

- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة تربية الأبقار الحلوب، مما يزيد في عددها وساعد هذا الدعم على تخفيض كمية الواردات من غيرة الحليب، وبالتالي مع تقدم السنوات ممكن أن تحقق المؤسسة الاكتفاء الذاتي.

2 - تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة:

- بالنسبة للتهديدات التي تواجه المؤسسة فإن هناك عدة نقاط يمكن الإشارة إليها، إلا أن هذه التهديدات ليس لها أثر كبير على أداء المؤسسة:
- تهديد من طرف الموردين على اعتبار أن أغلب مدخلات المؤسسة يتم استيرادها من الخارج، وأسعارها مرتفعة نسبيا، مع تأثرها بأسعار الصرف وأسعار البترول؛
- إمكانية دخول منافسين جدد إذا ما توفرت لديهم رؤوس الأموال الكافية لتغطية التكاليف الثابتة لتجهيزات الإنتاج، وكذلك دخولهم بمنتجات جديدة؛
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة للسيطرة على السوق، حيث أن المؤسسات الأربعة الأولى لديها حصص سوقية متقاربة؛
- اعتماد المؤسسة على نوع واحد من العملاء وهم تجار الجملة هذا يجعلها خاضعة لسيطرتهم بسبب ضعف تكلفة التحول وتعامل هؤلاء التجار مع المؤسسات المنافسة؛
- توسع المنافسين في تشكيلة منتجاتهم يؤثر على مبيعات المؤسسة، على اعتبار أن لديها تشكيلة منتجات أقل من تشكيلة منافسيها.

3 - تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة:

- تملك المؤسسة خطوط منتجات متعددة، فهي تنتج الألبان والحليب والياغورت بأنواعه؛
- لديها كفاءة عمليات التصنيع، فهي تعتمد على آلات جد متطورة وذات تكنولوجيا عالية؛
- تعتمد على موارد بشرية عالية الكفاءة والخبرة، فبعض العاملين لديهم خبرة سابقة في مؤسسات أخرى، وهناك من يتم تكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة؛
- لديها سمعة طيبة للعلامة التجارية HODNALait، وكل منتج باسم تجاري خاص به، مثل الياغورت قارورة لديه اسم Oh fruit، Yourty، والقشدة لديه اسم Fury
- نظم رقابة مناسبة، فلديها مصلحة خاصة بمراقبة النوعية؛
- تملك المؤسسة مهارات جيدة وقدرة عالية على البحث والتطوير، إذ تمتلك المؤسسة مصلحة خاصة ببحوث التطوير وتقوم بالتنبؤ بما يحدث في السوق.

4 - نقاط ضعف المؤسسة:

- تكاليف التصنيع نوعا ما مرتفعة نظرا لارتفاع تكاليف المواد الأولية؛
- اعتمادها على بائعي الجملة قليل من استعمالها لخطط تسويقية جديدة، خاصة وأن لديها مكتب خاص بالتسويق مقره بالعاصمة لكن لم يبدأ أشغاله لحد الآن؛
- نظرا لحدثة نشأتها فهي تملك خبرة محدودة مقارنة مع دانون وصومام وترافل؛
- السعر محدد حسب المنافسين، فعندما تطلق دانون منتجها (مثلا الياغورت pot) بـ 10 دج في السوق فإن المؤسسة تكون ملزمة بإطلاق منتجها بنفس السعر حتى وإن كان مكلفا لها.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة حضنة حليب.

في هذا المبحث سوف نحاول تنمية مجموعة من البدائل الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة حضنة حليب، وتحديد مدى اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجيات التنافسية حاليا، وأي منها يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها من أجل تحسين وضعها التنافسي وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: إستراتيجية التميز في مؤسسة حضنة حليب.

هناك نوعين من التمييز في مؤسسة حضنة حليب حسب تصريح مدير المصلحة التجارية للمؤسسة، حيث تقوم بالتمييز في المنتجات والتمييز في الأسعار.

1- التميز في المنتجات:

هذا النوع من التميز في المؤسسة هو تميز شكلي فقط يتمثل في الغلاف الخارجي للمنتجات، حيث أنه يوجد لكل نوع من المنتجات اسم خاص به وكذلك الغلاف الخارجي المميز له، كما يوجد هناك تميز في حجم العبوات مثل الياغورت في علب صغيرة والياغورت في قارورات، وربما التميز الحقيقي الذي يوجد في المؤسسة الذي يركز على جودة المنتج، يوجد في مادة الحليب المبستر وحليب البقر حيث يمكن ملاحظة التميز من خلال جودة المنتج، كما يوجد هناك تميز حقيقي في الياغورت بدون سكر Light والموجه لمرضى السكري.

2- التميز السعري:

هذا النوع من التميز يتمثل في عرض منتجات الياغورت بدرجات جودة مختلفة وبأسعار خاصة بكل نوع من هذه المنتجات، فعلى سبيل المثال هناك ثلاث أنواع من الياغورت.

- الياغورت العادي 110 غ: وهو ياغورت عادي ويتم إنتاجه بكميات كبيرة وهو موجه للشحنات العسكرية وبعض المطاعم الجامعية، كما يباع أيضا في السوق، وهو يباع بسعر 10 دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- **الياغورت المعطر بكافة أنواعه:** وهو ياغورت أكثر جودة من النوع الأول ويمكن تمييز ذلك من خلال الذوق الجيد والقيمة الغذائية، وهو يباع بسعر 12 دج للعبة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- **الياغورت المعطر بالفواكه:** هذا النوع هو أكثر جودة من النوعين السابقين، وهو أكثر تركيزا منهما ويحتوي على مكونات ذات قيمة غذائية كبيرة، ويباع بسعر 15 دج للعبة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- **الياغورت الممزوج بالفواكه:** وهو أحسن نوع من الياغورت تنتجه المؤسسة وهو ياغورت ممزوج بخليط من الفواكه، كما نجده ممزوج بنوع واحد من الفواكه، مثل التوت والمشمش والموز... الخ، وهو يباع بسعر 20 دج للعبة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

وحسب المقابلة التي تمت مع مدير الإنتاج في المؤسسة ونظرا لحدة المنافسة، فإن المؤسسة حاليا تسعى إلى الاعتماد على إستراتيجية التميز بالمنتجات، ووفق هذا الخيار الاستراتيجي فإنه يتوجب على المؤسسة أن تفعل دور البحث والتطوير في المؤسسة من أجل التمييز في المنتجات بالتركيز على الجودة، والتحديث الداخلي والخارجي لمنتجاتها خاصة الذوق والغلاف التسويقي للمنتج، وكذلك التميز في الخدمات التي تقدمها لعملائها (تجار الجملة)، وذلك بالتركيز على عنصر الاستجابة لمطالبهم والعمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة، إضافة إلى تنوع الأدوات الإعلانية ووضعها تحت تصرف أعضاء القنوات للمساهمة في الترويج لمنتجات المؤسسة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التركيز في مؤسسة حضانة حليب.

إن إستراتيجية التركيز غير معتمدة بشكل كبير في مؤسسة حضانة حليب بالنسبة للمنتجات، فهي لا تركز على منتج معين من منتجاتها، بل تعطي لكل منتج حصته من الإنتاج حسب الطلب السوقي المقدم من خلال الطلبات، إلا أنها تعتمد على هذه الإستراتيجية فيما يخص الزبائن، حيث ومن خلال تحليلنا لوظيفة التسويق بالمؤسسة لا حظنا أنها تركز كافة جهودها التسويقية على نوع واحد من الزبائن وهو تجار الجملة، لكن كان من المفترض على المؤسسة أن تقوم بتركيز جهودها على أحد منتجاتها من أجل التمييز في هذا المنتج، دون إهمال باقي المنتجات الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن لمؤسسة حضانة حليب أن تركز جهودها في تطوير منتج الياغورت الممزوج بالفواكه Brassé والذي يلقي إقبالا كبيرا في السوق الوطنية نظرا لاحتوائه على بعض الفواكه الطبيعية، كما يمكن أن تركز على الياغورت الموجه لمرضى السكري، وهو الياغورت الخالي من السكر Light، حيث أن هذه الفئة كثيرة في الجزائر نظرا للنسبة الكبيرة التي تعاني من داء السكري في الوطن.

المطلب الثالث: إستراتيجية التنوع في مؤسسة حضانة حليب.

يمتاز قطاع الحليب بالتغير السريع في أشكال وأنواع المنتجات، وبالتالي ظهور عدة منافسين يقدمون تشكيلات متنوعة لمنتجاتهم، لذلك فعلى مؤسسة حضانة حليب أن تتواجد في سوق يتميز بالتغير السريع وتعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع، لذلك هذا الوضع يحتم عليها اتباع إستراتيجية التنوع في المنتجات التي تقدمها.

1- العوامل المساعدة على اعتماد إستراتيجية التنوع بالمؤسسة:

— **عوامل البيئة التنافسية:** هناك العديد من المنافسين في قطاع الحليب وبالضبط المنافسين المباشرين للمؤسسة في الجزائر، وهم على التوالي: الصومام، دانون، ترافل، وهم أكبر المنافسين في السوق، ونظرا لطول مدة تواجدهم في السوق (دخولهم للسوق الوطنية قبل حضانة حليب) جعلهم يحصلون على حصة سوقية أكبر منها، أما هذه الأخيرة فقد نشأت حديثا، ولكنها استطاعت أن تحوز على جزء من السوق نظرا لاحتياجات السوق المحلي الكبير جدا، ولم يتم تغطيتها كليا إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق، وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن المؤسسة ومنافسيها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم وضع مجموعة من الحواجز تمنع دخول منافسين جدد، ومن بين هذه الحواجز اقتصاديات الحجم، بسط السيطرة الكلية على السوق، تغطية السوق بكل ما يحتاجه من منتجات، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لمنتجاتهم.

— **عوامل المحيط الداخلي:** من خلال معرفة مختلف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، فنقاط القوة تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجية التنوع بنجاح، وذلك من خلال نقاط القوة التالية:

— وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة على اعتبار أنها تعمل في سوق منافسة احتكارية، والذي يتميز بوجود عدد قليل من المنتجين مقارنة بالعدد الكبير من المشترين والمستهلكين، لذلك فالمؤسسات التي تعمل في سوق المنافسة الاحتكارية دائما تكون لديها طاقة إنتاجية فائضة، مما جعل ملبنة الحضانة تستغل هذه الطاقة الفائضة لتنوع منتجاتها.

— لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع، فهي تعتمد على آلات جد متطورة وذات تكنولوجيا عالية.

— تعتمد المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، فبعض العاملين بها لديهم خبرة سابقة في مؤسسات أخرى، وهناك من يتم تكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة، إضافة إلى أن هذه المؤسسة تتجه نحو تشغيل الطاقات الشبابية خاصة خريجي الجامعات في مختلف التخصصات للاستفادة من طاقاتهم ومعارفهم.

- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية HODNA LAIT وكل منتج له اسم تجري خاص به مثل ياغورت القارورات لديه اسم Yourty، وياغورت العلب لم اسم day وYourty... الخ، والقشدة لها اسم fury... الخ.

2. الخصائص منتجات المؤسسة المساعدة على التنوع:

- تتميز منتجات المؤسسة بالترابط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، مواد التغليف، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.
- منتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في برامج مع دول أوربا لتحسين الأداء من أجل الحصول على شهادة ISO.
- تعتبر منتجات المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية والمرونة في الأداء.
- حداثة التكنولوجيا والآلات المستعملة في الإنتاج، على اعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة، وبالتالي دخلت بتكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في التصنيع.
- تبني المؤسسة الأبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل إدخال منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية.
- طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق المستهلكين، والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

المطلب الرابع: إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

- حسب مسؤول قسم المحاسبة فالمؤسسة تتبع إستراتيجية القيادة بالتكلفة نظرا لسعر التكلفة المنخفض الذي تنتهجه مقارنة بالمؤسسات المنافسة، فالمؤسسة استطاعت أن تستفيد من أثر التعاضد في تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة لمنتجاتها (اشترك منتجين أو أكثر في نفس المادة الأولية، أو في بعض مراحل الإنتاج، أو نفس قنوات التوزيع... الخ) و أيضا باستخدام الطاقة الزائدة أو الفائضة لإنتاج منتجات جديدة، وبالتالي هناك عوامل ساعدت المؤسسة على قيادة التكاليف، نذكر منها العوامل التقنية و العوامل التجارية.

1. العوامل التقنية المساعدة في تحقيق وفورات التكاليف:

- تستخدم المؤسسة نفس المادة الأولية وهي حليب البقر لإنتاج نوعين من المنتجات هما الحليب المبستر والياغورات POT.

- استخدام غبرة الحليب Poudre de lait من أجل إنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات هي leben, yaourt pot, yaourt bouteille.
- استخدام الخمائر لإنتاج نوعين من المنتجات هما: yaourt pot و yaourt bouteille.
- استخدام نوع آخر من الخمائر لإنتاج raib و leben.
- استخدام نفس الآلات لإخراج نوعين من المنتجات وهما:
- الآلات المستخدمة في إنتاج الياغورت pot g125 حيث تنتج pot 200000 يوميا وتبقى عندها طاقة فائضة تستغلها في إنتاج القشدة.
- بالنسبة للبلاستيك المستخدم في التغليف فهو يستعمل لإنتاج نوعين من الأغلفة هي pot للياغورت و pot للقشدة.

2 - العوامل التجارية المساعدة على تحقيق وفورات التكاليف:

- إن جميع المنتجات تتوزع عن طريق نفس قنوات التوزيع وهي تجار الجملة والموزعين، وكل منتجات المؤسسة موجهة إلى نفس المستهلك النهائي، لذلك فالمؤسسة تحقق وفورات في التكاليف، الذي يعود على المؤسسة بالفائدة من ناحيتين:
- الناحية الأولى: تتمثل في توفير مختلف المنتجات التي يحتاجها المستهلكون في السوق الوطنية، وتحقيق أرباح عن كل منتج، وكذلك استغلال الطاقة الفائضة.
 - أما الناحية الثانية: فتتمثل في توفير تكاليف الآلات والتشغيل والتوزيع والمواد الأولية من خلال اشتراك المنتجات المختلفة في بعض مراحل الإنتاج أو المواد الأولية أو قنوات التوزيع.
- المطلب الخامس: إستراتيجية التكامل العمودي في مؤسسة حضنة حليب.

1. التكامل العمودي الخلفي للمؤسسة:

إن أهم ما قامت مؤسسة حضنة حليب فيما يخص هذا النوع من التكامل العمودي هو إنشاء وحدة تربية الأبقار الحلوب، وقد تمثل محتوى هذا المشروع في استيراد 3000 بقرة حلوب من النوع الممتاز موزعة بين 120 مربي (25 بقرة لكل مربي)، وقسم بيطرة مؤلف من 20 مختص، وذلك من أجل تموين وحدة الجبن بمادة الحليب الطازج حيث أن وحدة الجبن تستغل طاقة إنتاجية قدرها 200000 لتر يوميا من أجل إنتاج كل أنواع الجبن (طري، قطع...)، وقد تم انطلاق الأشغال بهذه الوحدة، لكن العملية مازالت في بدايتها نظرا لأن هذا المنتج الجديد غير معروف في السوق، فالمؤسسة بدأت في إنتاج الجبن بأنواعه في بداية شهر مارس 2010، وهذه الوحدة لا تنتج حاليا

بطاقتها الإجمالية نظرا لكونها في مرحلة التجريب، حيث تقوم حاليا بإنتاج المنتجات التالية (جبن طري طبيعي، جبن طري معطر، جبن طري بالفاكهة)، وهذه المنتجات الثلاث يتم إنتاجها بطاقة تقدر بحوالي 20% من الطاقة الإنتاجية للآلة، لذلك فالمؤسسة تسعى حاليا إلى إيصال هذا المنتج إلى كل أنحاء السوق الوطنية وذلك بالاعتماد على الموزعين وتجار الجملة، إضافة إلى مختلف نقاط البيع.

إن القيمة الإجمالية لمشروع إنشاء الوحدات (تربية البقر، وحدة الجبن) تقدر بـ 1 مليار دينار جزائري موزعة كالآتي:

ومن المتوقع أن تقوم وحدة تربية الأبقار الحلوب بتمويل وحدة إنتاج الجبن بنسبة 100%، إضافة إلى تمويل وحدة إنتاج الحليب بنسبة 20%، حسب تصريح قسم التمويل، في انتظار التوسيع في نشاط تربية الأبقار، حيث أن هناك مشروع قيد الدراسة متمثل في استيراد دفعة ثانية من الأبقار الحلوب تقدر بـ 4000 بقرة.

2. التكامل العمودي الأمامي في المؤسسة:

فيما يخص هذا النوع من التكامل العمودي فإن المؤسسة لا تعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات بشكل واضح، وما لاحظناه من خلال تحليلنا هو قيام المؤسسة ببعض أنشطة النقل لمنتجاتها بواسطة شاحناتها الخاصة وأحيانا تأجير بعض شاحنات الخواص للقيام بهذا النشاط، وحسب رئيس المصلحة التجارية للمؤسسة، فإن المؤسسة تمتلك مجموعة متنوعة من شاحنات النقل المجهزة بالمبردات اللازمة لحفظ المنتجات، حيث أن المؤسسة تملك 9 مقطورات للتبريد بحمولة 20 طن، و 7 شاحنات تبريد بحمولة 5 طن، و 4 شاحنات تبريد بحمولة 7 طن، وهي تستأجر 15 شاحنة بحمولة 5 طن و 8 شاحنات تبريد بسعة 7 طن و 3 شاحنات تبريد بحمولة 10 طن، إضافة إلى نشاط النقل فإن الملبنة قامت بإنشاء مجموعة من مراكز التوزيع لمنتجاتها في محاولة منها لتنويع قنوات التوزيع، وحسب نفس المصدر فإن المؤسسة تملك نقاط توزيع تابعة لها في بعض ولايات الوطن مثل الجزائر العاصمة (هناك نقطتين للتوزيع)، عنابة (نقطة واحدة)، وهران (نقطة واحدة)، بشار (نقطة واحدة)، ورقلة (نقطة واحدة)، تلمسان (نقطة واحدة)، عين أميناس (نقطة واحدة).

لكن هذه النشاطات ليست كافية لتحقيق نمو في مبيعات المؤسسة، لذلك على المسؤولين في المؤسسة أن يفعلوا هذا النوع من الاستراتيجيات من أجل تخفيض القوة التفاوضية للعملاء التي من المتوقع أن تتزايد مع تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، وكذلك تهديد الداخلين الجدد، لأن سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر يتميز بجاذبية كبيرة، لذلك فمن المتوقع دخول منافسين جدد، وبالتالي سوف يتجه السوق الوطني نحو حالة التشبع وتقل الفرص،

الفصل الثاني — استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة حضانة حليب.

ونتيجة لهذه الاعتبارات فإنه يتحتم على مسؤولي مؤسسة حضانة حليب تفعيل إستراتيجية التكامل الأمامي أكثر مما هي عليه نظرا لظروف البيئة التنافسية الحادة للمؤسسة ولأنها تمثل فرصة النجاح للمؤسسة مستقبلا.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل القيام بنظرة تحليلية للبيئة التنافسية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، والتي تعتبر من بين المؤسسات الوطنية التي حققت قفزة نوعية في قطاعها، وبالنظر إلى معيار عدد العمال فإنه يمكن تصنيفها من المؤسسات الكبيرة على اعتبار تجاوز عدد عمالها 1000 عامل، حيث تقدم هذه المؤسسة منتجات متنوعة في مجال الحليب ومشتقاته، وقد قمنا في هذه الدراسة بتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال نموذج القوى الخمس لـ Porter من أجل تحديد الفرص والتهديدات للمؤسسة لتحديد مركزها التنافسي، بهدف تحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للمؤسسة، حيث تم اقتراح خمس استراتيجيات تنافسية وهي التميز، التركيز، القيادة بالتكلفة، التنويع والتكامل العمودي وربط هذه الاستراتيجيات بواقع المؤسسة فوجدنا أنها تتقارب إلى حد كبير مع الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة خاصة إستراتيجية القيادة بالتكلفة والتكامل العمودي الخلفي، مع وجود بعض الضعف في تنفيذ كل من إستراتيجية التميز وإستراتيجية التكامل العمودي الأمامي وعدم تقارب نشاطاتها مع إستراتيجية التركيز.

خاتمة:

بعد التطرق إلى تحليل البيئة التنافسية من خلال تحديد القوى التنافسية الخمس لـ Porter، وتشخيص المنافسين والاستراتيجيات التنافسية، تبين أن المنافسة أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات، كما بالنسبة للدولة، حيث أصبح كلاهما يسعى لتحسين وضعيته التنافسية، رغم أن معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية لم تتفق على تعريف موحد، ومن أجل ذلك كان على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالمنافسة من أنواع، مؤشرات ومحددات، حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل، وعليه فإن على المؤسسة في أي قطاع تقوم بعملية التحليل التنافسي والتي من خلالها تقوم بتحديد استراتيجيات المنافسين وهذا ما يضمن استقرارها.

خدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث ومحاولة إسقاطها على أرض الواقع، تم اختيار ميدان الدراسة على أساس توافر مجموعة من الخصائص التي تلائم طبيعة الموضوع، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق الذي تنشط فيه، والذي يتميز بوجود منافسة بين مؤسساته، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في عملية الاختيار، وذلك لمعرفة كيفية مساهمة البيئة الخارجية التنافسية لمؤسسة حضنة حليب في تحديد استراتيجياتها التنافسية.

من خلال ما تم تناوله في الفصلين الأول والثاني توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري:

- وجود تهديدات في البيئة التنافسية يحد من نشاط المؤسسة ويؤثر على أدائها، ويمنعها من التوسع في أنشطتها.
- هناك الكثير من الاستراتيجيات التنافسية المتاحة أمام المؤسسة، لكن هناك عدد قليل منها يكون مناسباً لوضعها التنافسي.
- التحديد الصحيح للاستراتيجيات التنافسية يعتمد على عوامل ومتغيرات البيئة التنافسية والمزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.
- توضح الاستراتيجية التنافسية الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنافس المؤسسة في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية الحادة للتنافس فإن كل مؤسسة بحاجة إلى تبني استراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب أفضلية تنافسية لتفرض نفسها في السوق أو على الأقل التكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة.

- تعتبر الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عمل كمجال تحديد الأسعار والتكاليف، التميز بالمنتجات والخدمات، وبذلك تمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة مختلف القوى التنافسية.
- لا يمكن للمؤسسة أن تثبت وجودها ضمن متغيرات البيئة الداخلية والمعقدة أو أن تحقق نجاحا إلى إذا تمكنت من معرفة تحليل بيئتها التنافسية بشكل سليم، من خلال دراسة وتحليل التغيرات الحاصلة، حيث يمكنها هذا من وضع استراتيجية تنافسية تتلاءم مع هذه التغيرات مما يزيد من قدرتها التنافسية ويكسبها ميزة تنافسية.
- لكي تتجنب المؤسسة أي هجوم أو تهديد من قبل منافسيها، عليها أن تتبنى استراتيجية تنافسية فعالة واختيار هذه الاستراتيجية يكون تبعا للمزايا التنافسية المراد تحقيقها.
- قيام المؤسسة بدراسة والتحليل التنافسي لـ Porter يسمح لها بوضع استراتيجية تنافسية مبنية على أساس الجودة والتكلفة، وبالتالي ضمان حصولها على موقع فعال خاص بها في مواجهة منافسيها.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكاناتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

نتائج الجانب التطبيقي:

بعد الدراسة الميدانية لمؤسسة حضنة حليب توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتوفر لدى مؤسسة حضنة حليب المعلومات المتعلقة بمختلف المؤسسات المنافسة لها، والمراكز التنافسية التي تحتلها، إلى جانب الحصة السوقية لكل مؤسسة.
- تنشط مؤسسة حضنة حليب في سوق تتميز بحدة المنافسة، تحتل فيه المرتبة الثانية، حيث أن منافسيها يمتلكون إمكانيات معتبرة، ويتقاربون نسبيا في الحصة السوقية والخبرة التصنيعية والتسويقية.
- تعاني مؤسسة حضنة حليب من تبعية للخارج في بعض المواد الأولية الرئيسية خاصة غيرة الحليب.
- يتميز قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر بجاذبية كبيرة، نتيجة لسياسة الدولة في القطاع، ووجود فائض طلب في بعض المنتجات.
- وجود سياسة الدعم لقطاع الحليب ومشتقاته من طرف الدولة، خاصة بالنسبة لمربي الأبقار والمصنعين.

- مؤسسة حضنة حليب تعتمد على نوع واحد من العملاء وهم تجار الجملة.
- وجود احتمال كبير لدخول منافسين جدد نتيجة لجاذبية القطاع، وفائض الطلب.
- لا توجد منتجات بديلة للحليب ومشتقاته سوى التوسع في تشكيلة المنتجات، أو إنتاج منتجات جديدة.
- تعتمد مؤسسة حضنة حليب بشكل كبير على استراتيجيتي قيادة التكلفة والتكامل العمودي الخلفي.
- وجود ضعف في تنفيذ استراتيجيتي التميز والتركيز.
- تعتمد مؤسسة حضنة حليب على المبادئ الاستراتيجية لتسيير أنشطتها وتحقيق أهدافها.
- الملبنة لا تولي اهتمام كبير للعمليات الترويجية، ويعود ذلك إلى عدم وجود مشاكل في تصريف منتجاتها.
- تسعى مؤسسة حضنة حليب لأن تكون رائدة في السوق الجزائرية خاصة بعد ارتفاعها للمرتبة الثاني بعد الصومام، كما تتطلع لدخول السوق العالمية.

الفرضيات:

- **الفرضية 1:** تتحدد الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة بناء على المزايا التنافسية التي تملكها، وعلى النطاق التنافسي في السوق الذي تنشط فيه. تعتبر هذه الفرضية صحيحة.
- **الفرضية 2:** يساهم التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الفرص والتهديدات المتاحة للمؤسسة الاقتصادية. تعتبر هذه الفرضية صحيحة.
- **الفرضية 3:** يساهم تحديد هيكل الصناعة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذا الاستراتيجية التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها. تعتبر هذه الفرضية صحيحة.
- **الفرضية 4:** استراتيجية القيادة بالتكلفة هي الاستراتيجية التنافسية المناسبة لوجود فرص في البيئة التنافسية محفزة للمؤسسة على استغلالها، ونقاط قوة مكنتها من تحقيق وفورات في التكاليف والتحكم في تكلفة منتجاتها التخفيض منها. تعتبر هذه الفرضية صحيحة.
- **الفرضية 5:** هناك تناسب بين الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف مؤسسة حضنة حليب ومركزها التنافسي. تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

الاقتراحات والتوصيات:

- وضع إدارة خاصة بالمنافسة وذلك من أجل تقييم التنافسية للمؤسسة، وذلك باعتماد الأدوات والمقاربات الحديثة التي تعتمد على التحليل التنافسي كضرورة ونظام يمكن أن يخفف من حدة الضغوطات التنافسية.

- اعتماد أكثر استراتيجية التكامل العمودي أماميا وخلفيا حتى تتمكن المؤسسة من تنويع أنشطتها، وكذلك ضمان توريد مستمر ومناسب من المواد الأولية، وكذلك ضمان تصريف دائم للمنتجات وبكميات كبيرة، إضافة إلى تخفيض تكاليف ومواجهة المنافسة في السوق وزيادة الحصة السوقية؛
- على المؤسسة ألا تعتمد على دعم الدولة، بل لابد عليها أن تعمل حتى تتمكن من القضاء على التبعية للخارج في مجال المواد الأولية، وتخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين نوعية منتجاتها؛
- اعتماد سياسية أكثر فعالية في ترويج المنتجات من أجل زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- التقليل من استخدام المواد الأجنبية والعمل على تعويضها بمواد محلية للتخلص من الاختناقات الدورية.
- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات.
- الاهتمام بتكوين وتدريب العاملين وتحفيزهم من أجل الرفع في الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.
- الاستعانة بمراكز الاستشارة الاقتصادية، وكذلك مراكز توفير المعلومات بحيث يساعد كلاهما في تطوير نشاط المؤسسة وتزويدها بمعلومات على محيطها ومنافسيها تساعد في اتخاذ قراراتها.
- ضرورة التحسس والدراسة المعمقة والمستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية من أجل انتهاز الفرص المتاحة، وأخذ كامل الاحتياطات لمواجهة التهديدات المتوقعة.
- اعتماد استراتيجية التميز السعري من خلال عرض منتجات بأسعار مختلفة حسب درجات الجودة، إضافة إلى عرض منتجات خاصة بالنوع الممتاز من العملاء، وكذلك توفير منتجات بخصائص تماشى مع متغيرات وخصوصيات القطاع السوقي المستهدف.
- اعتماد استراتيجية التميز بالمنتجات، وذلك من خلال التميز الحقيقي الذي يعتمد على الجودة والخدمات المقدمة، ولا يحصل هذا التمييز إلا من خلال تفعيل دور البحث والتطوير لإنتاج منتج متميز بخصائص مدركة من طرف الزبون.

آفاق البحث:

لقد قمنا في هذا البحث بالتوصل لجملة من النتائج، التي لا يمكن القول أنها غير قابلة للنقاش، ونأمل أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء قليل في إثراء هذا الموضوع، كما نتمنى أن نكون قد وفقنا في فتح مجال النقاش ومواصلة

البحث في هذا الموضوع، وفي هذا الموضوع، وفي هذا السياق يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث مستقبلية:

- الخيارات الاستراتيجية لمؤسسات صناعة الحليب ومشتقاته في مواجهة المنافسة الأجنبية.
- الأداء التنافسي لمؤسسات صناعة الحليب ومشتقاته.
- دور التحليل التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1-المراجع:

أ-باللغة العربية:

- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العلمي للمدربين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- جمال الدين المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- جيمس إيفان، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- حسين أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- شارل هيل، وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- شارلز هلو جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- طارق سويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة، بيروت، 2001.
- طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- طاهر منصور، محسن الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

- عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادت، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وسائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- عبد السلام عبد الحق، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2011.
- علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- عمر صقر، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- فلاح حسن عدادي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- فيليب كوتلر وجاري أومسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007.
- قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية في الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم، الإدارية، عمان، الأردن، 2007.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- ماجد عبد الهادي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- مجيد محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد حسن العيساوي، جليل كاظم العاضري، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

- محمد عايد عامر المجالد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
 - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
 - محي الدين عباس الأزهرى، إدارة المشتريات، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2008.
 - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
 - ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة محمد قاسم القريوني وعبد الجبار إبراهيم، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1985.
 - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ب- باللغة الأجنبية:
- Berrah Lamia, «*l'indicateur de performance: concepts & Applications*», CEPADUES Éditions, France, 2002.
 - Jean Jaques Lambin, **Le Marketing Stratégique**, 2^{ème} édition, Paris, 1993.
 - Michael Porter, **L'avantage concurrentiel des Nations**, Inter-Edition, paris, 1993.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- أطروحات الدكتوراه:

- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- رقية بوخيضر، استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.

- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
- عبد المنعم ختيم، أشكال الانتقال من تأهيل الإيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2016.
- عمر بلجازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
- محمد العيد ختيم، أثر الانتقال من تأهيل الإيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، تخصص علوم تجارية، 2016.
- ميلود زيد الخير، إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2008.
- رسائل الماجستير:
- خطوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، 2013.
- عطوط عبد الحق، دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

- فيصل بن محمد بن مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.

- معمر صحراوي، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012.

- ناريمان بوشجيرة، تحليل التنافسية للصادرات الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2014.

المقالات والمجلات:

- ثامر البكري، خالد بن حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية محاكاة لشركة (HP) في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.

- يونس عبد العزيز، مقداد خالد أحمد الصرايرة، محمد سليم الشورة، لؤي صبحي دحيور، المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، المجلد 5، 2012.

- هشام سفيان صلوانلشي، يوسف بودة، مداخلة بعنوان: تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، الجزائر.

- يوسف مسعودي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، 2005.

المواقع الإلكترونية:

- www.tsa-algerie.com/ar/economics/articled.09/05/2019.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	إهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول	
الإطار النظري للاستراتيجية التنافسية والتحليل التنافسي لـ Porter	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للاستراتيجية التنافسية
08	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية
08	1- تعريف الاستراتيجية
09	2- أبعاد الاستراتيجية
09	3- عناصر صياغة الاستراتيجية
11	4- العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية
12	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية
12	1- تعريف التنافسية
14	2- أهمية التنافسية
15	3- الركائز الأساسية للتنافسية
16	المطلب الثالث: الإستراتيجية التنافسية
16	1- تعريف الاستراتيجية التنافسية
17	2- أهمية الاستراتيجية التنافسية
18	المبحث الثاني: التحليل التنافسي لـ Porter
19	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
19	1- تعريف الميزة التنافسية

20	2-خصائص الميزة التنافسية
20	3-مراحل تطور الميزة التنافسية حسب Porter
22	4-مصادر الميزة التنافسية
24	المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية
24	1-تعريف البيئة وتصنيفاتها
25	2-مستويات البيئة الخارجية
26	3-تعريف البيئة التنافسية
26	المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس لـ Porter
27	1-تهديد المنافسين الجدد
28	2-تهديد المنتجات البديلة
28	3-قدرة المستهلكين على التفاوض
29	4-قدرة الموردين على التفاوض
29	5-التنافس بين المنافسين الحاليين
30	المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية في ظل التحليل التنافسي لـ Porter
30	المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة
30	1-تعريف إستراتيجية القيادة بالتكلفة
31	2-متطلبات إستراتيجية القيادة بالتكلفة
32	3-خصائص إستراتيجية القيادة بالتكلفة
32	4-عيوب إستراتيجية القيادة بالتكلفة
32	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز
32	1-تعريف إستراتيجية التميز
33	2-متطلبات إستراتيجية التميز
34	3-خصائص إستراتيجية التميز
35	4-عيوب إستراتيجية التميز

35	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
35	1-تعريف إستراتيجية التركيز
36	2-متطلبات إستراتيجية التركيز
36	3-خصائص إستراتيجية التركيز
37	4-مبررات إتباع إستراتيجية التركيز
37	5-عيوب إستراتيجية التركيز
41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني	
استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الإستراتيجية التنافسية لمؤسسة حضانة حليب	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
44	المطلب الأول: منهجية البحث
44	1-مجال الدراسة
45	2-مبررات اختيار ميدان الدراسة
46	3-الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
46	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
46	1-نشأة المؤسسة
48	2-تشكيلة منتجات المؤسسة
49	3-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	4-إستراتيجية المؤسسة
53	المبحث الثاني: واقع التحليل التنافسي لـ Porter في مؤسسة حضانة حليب
53	المطلب الأول: سوق المؤسسة والمركز التنافسي لها
53	1-سوق منتجات المؤسسة
55	2-المركز التنافسي للمؤسسة على مستوى السوق الوطني

57	المطلب الثاني: القوى الخمس لمؤسسة حضنة حليب
58	1- المنافسون المباثرون
60	2- الموردون
61	3- العملاء
61	4 - الداخلون المحتملون
62	5-المنتجات البديلة
62	المطلب الثالث: تقييم المركز التنافسي للمؤسسة
63	1-تحديد الفرص المتاحة لمؤسسة حضنة حليب
64	2-تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة
64	3-تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة
65	4-نقاط ضعف المؤسسة
65	المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة حضنة حليب
65	المطلب الأول: استراتيجية التميز في مؤسسة حضنة حليب
65	1-التميز في المنتجات
65	2-التميز السعري
66	المطلب الثاني: استراتيجية التركيز في مؤسسة حضنة حليب
67	المطلب الثالث: استراتيجية التنوع في مؤسسة حضنة حليب
67	1-العوامل المساعدة على اعتماد استراتيجية التنوع بالمؤسسة
68	2-الخصائص منتجات المؤسسة المساعدة على التنوع
68	المطلب الرابع: استراتيجية القيادة بالتكلفة
68	1-العوامل التقنية المساعدة في تحقيق وفورات التكاليف
69	2-العوامل التجارية المساعدة على تحقيق وفورات التكاليف
69	المطلب الخامس: استراتيجية التكامل العمودي في مؤسسة حضنة حليب
69	1-التكامل العمودي الخلفي للمؤسسة

70	2-التكامل العمودي الأمامي في المؤسسة
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
80	قائمة المراجع
86	فهرس المحتويات
92	فهرس الجداول
92	فهرس الأشكال
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مصادر الميزة التنافسية	23
02	المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها	37
03	متطلبات استخدام ومخاطر الاستراتيجيات العامة للتنافس	38
04	نقاط الاختلاف بين الاستراتيجيات العامة للتنافس	39
05	منتجات مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	48
06	اتساع السوق التي توزع إليه المؤسسة منتجاتها	53
07	الحصة السوقية لمؤسسة حضنة حليب مقارنة بمنافسيها	56
08	توزيع الحصص السوقية بين مؤسسات قطاع الحليب ومشتقاته	59
09	يبيّن أهم المواد المستخدمة ومصادرها.	60

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	الاستراتيجية التنافسية	10
02	العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية	12
03	مراحل تطور الميزة التنافسية لـ Porter	21
04	نموذج الميزة التنافسية	24
05	القوى الخمس لـ Porter	27
06	دورة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	31
07	الاستراتيجيات العامة للتنافس	35
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب	50
09	حصة مؤسسة حضنة حليب من السوق الوطني مقارنة بمنافسيها	56
10	القوى الخمس لمؤسسة حضنة حليب على ضوء نموذج Porter	57

الملخص:

تسعى المؤسسة إلى البقاء والاستمرار في بيئتها التنافسية التي تعمل فيها، لذا تقوم بمتابعة التطورات التي تحدث في بيئتها وتحليلها من أجل الوقوف على الفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تواجهها، لذا تناولت هذه المذكرة موضوعا هاما من موضوعات الاستراتيجية، والمتمثل في استخدام التحليل التنافسي لـ Porter في تحديد الاستراتيجيات التنافسية، على اعتبار أن كل مؤسسة تعمل في ظل بيئة تنافسية مستمرة التغير، وعليه يستوجب على المؤسسة تحديد استراتيجيتها التنافسية من أجل مواجهة المؤسسات التي تعمل في محيطها.

لذلك تناولنا في الفصل الأول مختلف الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها حسب وضعيتها في السوق الذي تنشط فيه، وتناولنا التحليل التنافسي لـ Porter الذي تساعد المؤسسة في تحديد استراتيجيتها التنافسية، ليتم في الفصل الثاني إسقاط هذه الدراسة النظرية على مؤسسة تعتبر من أهم مؤسسات صناعة الحليب ومشتقاته في الجزائر ألا وهي مؤسسة حضنة حليب.

الكلمات المفتاحية: التحليل التنافسي لـ Porter، الاستراتيجيات التنافسية، صناعة الحليب ومشتقاته. الميزة التنافسية، البيئة التنافسية، القوى الخمس لـ Porter.

Abstract :

The company seeks to maintain and maintain its competitive environment, so it follows up developments in its environment and analyzes it in order to identify the opportunities and challenges it faces. Therefore, this note addressed an important topic of strategy, which is to use Porter's competitive analysis Determining competitive strategies, as each institution operating in a competitive environment is constantly changing. Therefore, the institution must define its competitive strategy in order to confront the companies operating in its environment.

Therefore, we discussed in the first chapter the different strategies that the institution can choose according to its position in the market in which it is active. We discussed the competitive analysis of Porter, which helps the company in determining its competitive strategy, in the second chapter we dropped this study we have the theory on the company which is one of the most important milk and derivatives companies in Algeria, it the company « Hodnalait ».

Keywords: Porter's competitive analysis, competitive strategies, milk industry and its derivatives. Competitive advantage, Competitive environment, Porter's five powers.