

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: السنة الثانية ماستر
تخصص: ادارة استراتيجية



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

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

**تأثير استخدام استراتيجيات التنافسية لبورتر على
تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة
ميدانية ملبنة ماستر،؟**

تحت إشراف:

أحمد مير

من إعداد:

- هاجر كشرود

- رحمون علجية

-

-

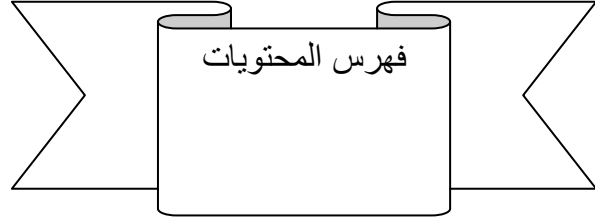
السنة الجامعية : 2020-2019

شكر وعرفان

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل أحمد مير على النصائح والتوجيهات القيمة التي قدمها لي من أجل إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم التسيير وبالأخص أساتذة ، وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين، علىكرمهم ومساعدتهم عبر كامل مشواري الدراسي الجامعي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان لكل من ساعدني في إعداد هذا التقرير، وأذكر رئيس ملبنة ماستي بالمسيلة على مساعدتهما في إنجاز الجزء التطبيقي من هذا التقرير. إلى كل الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إنارة دربي وتصويب عقلي، إلى كل هؤلاء شكرا جزيلاً.



فهرس المحتويات

الصفحة

شكر

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال والملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول : الإطار النظري للإستراتيجية تنافسية

تمهيد : 01

المبحث الأول :

المطلب الأول : مفهوم ومستويات الإستراتيجية 03

المطلب الثاني : مفهوم وأهمية الإستراتيجية تنافسية 07

المطلب الثالث : أبعاد تنافس 12

المطلب الرابع : مكونات وعوامل المحددة للإستراتيجية تنافس 14

المبحث الثاني : استراتيجيات التنافسية العامة و التسويقية

المطلب الأول : الإستراتيجية قيادة التكلفة 17

مطلب الثاني : استراتيجة تمايز 19

المطلب الثالث : استراتيجة التركيز 21

المطلب الرابع : الاستراتيجيات التسويقية (القائد ، المتحدى ، المتابع ، المتخصص) 26

ملخص الفصل الأول

الفصل الثاني :تنافسية المؤسسة

تمهيد : 29

المبحث الأول : تنافسية المؤسسة وبيئتها

المطلب الأول : مفهوم وأسباب التنافسية30

المطلب الثاني : أنواع و أهمية و الأهداف التنافسية32

المطلب الثالث : مؤشرات قياس التنافسية و محدداتها.....37

المبحث الثاني : البيئة تنافسية

المبحث الأول : مفهوم البيئة تنافسية40

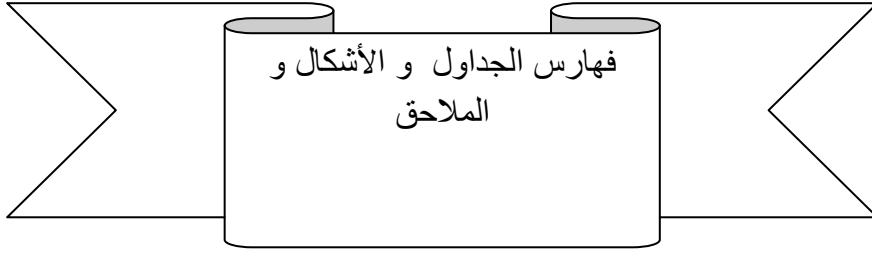
المطلب الثاني : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية42

المطلب الثالث : دراسة مقارنة

المبحث الأول : ملبنة ماستي51

المبحث الثاني : ملبنة الحضنة59

خاتمة عامة



فهارس الجداول و الأشكال و الملاحق

أ . فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------|------------|
| 20 | متطلبات استخدام استراتيجية التنافس | 01 |
| | | 02 |
| | | 03 |
| | | 04 |
| | | 05 |

ب . فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------|-----------|
| 04 | هرم الإستراتيجية | 01 |
| 09 | : مكونات الإستراتيجية التنافسية | 02 |
| 10 | التوقعات الاجتماعية | 03 |
| | | 04 |
| | | 05 |

ج . فهرس الملاحق

| عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------------|------------|
| | 01 |
| | 02 |
| | 03 |
| | 04 |
| | 05 |

فهرس المحتويات والأشكال

فهرس الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الجدول |
|--------|-------------------------------|------------|
| 06 | هرم الإستراتيجية | 01 |
| 15 | مكونات الإستراتيجية التنافسية | 02 |
| 16 | التوقعات الاجتماعية | 03 |
| 25 | أنواع تنافسية | 04 |
| 36 | أهداف تنافسية | 05 |
| 44 | مكونات البيئة الخارجية . | 06 |

فهرس الجدول :

| الصفحة | الجدول عنوان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 25 | نقاط اختلاف بين استراتيجية العامة للتنافس | 01 |
| 56 | مقارنة بين ملبنتين | 02 |



مقدمة

شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو الاقتصاد ،والذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية في إطار الدولي و الوطني ، وتعتبر المؤسسات الصناعية الجزائرية ليست فنأى كما تشهد المؤسسات العالمية الأخرى ، مما يساهم في ضرورة مواكبتها في الواقع الاقتصادي المعاصر ، خاصة بعد تبني الجزائر لمبدأ اقتصاد السوق وانفتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية ، وكذلك سعي الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، كل هذا يجعل المؤسسة الصناعية الجزائرية أمام تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية وتعتبر الإستراتيجية الإطار العام الذي تدير وفقه المؤسسة وهي الموجه الرئيسي لها عند تحديد طويلة المدى ، كما أن مفهوم المنافسة هو عنصر هام يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجية المؤسسة من اجل تفاعلي أي طارئ قد يواجهها في

السوق .الإشكالية

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن للإستراتيجيات التنافسية لبورتر أن تؤثر على تنافسية المؤسسة الصناعية ؟

في ظل هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم الإستراتيجية تنافسية ؟ وفيما تتمثل أنواعه ؟

. ماهي أنواع الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها ؟

الفرضيات :

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات المطروحة يمكن أن نعطي إجابات مبدئية تكون المحدد الرئيسي لتوجهات الدراسة .

- الإستراتيجية تنافسية هي خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق توافق و الانسجام ضمن البيئة تنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف ولها أنواع متمثلة في:

إستراتيجية قيادة التكلفة ، التمييز ، التركيز .

- إستراتيجية قيادة التكلفة هي الإستراتيجية التنافسية مناسبة لوجود فرص في البيئة تنافسية محفزة للمؤسسة على استغلالها، ونقاط قوة مكنتها في تحقيق وفورات في تكاليف وتحكم في تكلفة منتجاتها

أسباب إختيار الموضوع :

تتمثل أسباب إختيار الموضوع في مايلي :

*الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع وتمكن من المادة .

*الاهتمام المتزايد للدولة الجزائرية بقطاع الحليب ومشتقاته .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في :

- توضيح الأطر النظرية للإستراتيجيات التنافسية و أهمية تبنيها في تسيير المؤسسة لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها.

- وكذلك عكس ما هو نظري ميدانيا على مؤسسة صناعية وطنية ، للتعرف على مدى إمكانية المؤسسة الجزائرية في فرض وجودها في السوق المحلية و إشباع حاجات الزبون وفق معايير ذات جودة و أكثر تنافسية مقارنة بالمنتجات الخاصة بالمؤسسة المنافسة .

- أهمية الإستراتيجيات العامة للتنافس في زيادة فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم ، كما أنها تنمي قدرة المؤسسة على المنافسة وعلي التفوق على بقية المؤسسات في الصناعة .

- أهمية الإستراتيجية التنافسية في حيات المؤسسة العامة ، وفي بقائها وتطورها بصفة خاصة

أهداف الدراسة :

التعريف بالإستراتيجية تنافسية لبورتر وتنافسية المؤسس معرفة مدي قدرت المؤسسة على كشف الفرص و التهديدات في بيئتها التنافسية

- تبيان الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسة ملبنة ماستي خيارات المتاحة أمامها لتطوير هذه الصناعة .

- كذلك تهدف الدراسة إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات تنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية ، خاصنا وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى للسوق المحلي و الوطني في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة موضوع الإستراتيجية تنافسية لبورتر و تنافسية المؤسسة والبيئة التنافسية

الحدود المكانية : ملبسة ماستي حي مريز ولاية المسيلة .

منهج وأدوات الدراسة :

لإنجاز هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي إلى جمع المعلومات وفي الفصل النظري الأول والثاني تم التطرق إلى كل ما يتعلق بالإستراتيجية تنافسية وأنواعها وكذلك تنافسية المؤسسة والبيئة التنافسية ومنهج دراسة حالة في الفصل الثاني، وتم الاستعانة بأدوات التالية :

- المقابلة : يتم التحدث مع بعض مسؤولي المؤسسة بواسطة طرح أسئلة الهدف منه الاستفسار و التعرف على مختلف متغيرات البيئة تنافسية وكيفية تعامل معها على مستوى المؤسسة المعنية ، وهذا كدعم للإجابات و المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة .

الدراسات السابقة :تتمثل فيما يلي

*أل دراسة للطالب من جدو بن علي ، بعنوان الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية ، مذكرة نيل شهادة ماجستير ، علوم تسيير ، إدارة أعمال ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، سنة 2015.

هذه الدراسة ركزت على مفهوم الإستراتيجية تنافسية و البيئة تنافسية وكذلك الإستراتيجيات العامة للتنافس وقامت بدراسة ميدانية لإستراتيجيات تنافسية بفندق الأوراسي بدورها في تحقيق ميزة تنافسية

*الطالبة إيمان نعمون بعنوان تحليل أثر تبني إستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية أطروحة دكتورا جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر ، سنة 2018

ركزت هذه الدراسة على الإستراتيجيات العامة للتنافس وكذلك مفاهيم حول الأداء وتحليل أثر الإستراتيجيات العامة على الأداء في ضل النموذج الصناعي للاقتصاد الصناعي .

*طالبة زموري إيمان بعنوان استخدام التحليل التنافسي لبورتر في تحليل الإستراتيجية تنافسية شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف ،الجزائر سنة 2019 .

هيكل الدراسة :

لإثراء الموضوع وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات والواردة حولها وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي :

- تناول الفصل الأول الإطار النظري لإستراتيجية التنافسية لبورتر .

- تناول الفصل الثاني تنافسية المؤسسة والبيئة تنافسية .

- تناول الفصل الثالث دراسة مقارنة بين ملبنة ماستي و ملبنة حضنة حليب

صعوبات الدراسة :

صعوبة الحصول على المراجع وذلك بسبب غلق المكتبات العامة و الجامعية في ظل هذه الظروف

صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة .

صعوبة الحصول على المعلومات

الفصل الأول : الإطار
النظري للإستراتيجية تنافسية

المطلب الأول : مفهوم ومحتويات الإستراتيجية

تمهيد : تتعدد المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسات الصناعية و تتطور يوم بعد يوم ، خاصتا في ظل بيئة صناعية تتميز بالتعقيد بأغلب المجالات ، كما تتميز بشدة و شدة المنافسة كل هذا يفرض على المؤسسة مسايرة هذا الوضع ، فالتغير الدائم للبيئة المحيطة بالمؤسسات فرض عليها ضرورة الاستجابة السريعة والفعالة بتهديد بيئتها المستمرة ، واستغلال الفرص التي يمكن أن توفرها لها ، ولا يمكن التعرف على الفرص و التهديدات إلا من خلال القيام بمعرفة المحيط الخارجي من أجل تحديد الفرص المتاحة وكذلك التهديدات المفروضة عليها ، كما لا بد من تشخيص الوضع الداخلي الذي تستطيع المؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بها ، فلا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار معرفة وتحديد اختياراتها وكذلك صياغة استراتيجياتها وكل العوامل المؤثرة والتي تستطيع من خلالها تحقيق التفوق على باقي المنافسين .

وسنعمل في هذا الفصل على الإلمام بالمفاهيم الأساسية للإستراتيجية تنافسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة في هذا الامتلاك مزايا تنافسية تتصف بالديمومة وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الإستراتيجية تنافسية (مفهوم ، أهمية ، الأبعاد ، المكونات والعوامل)

المبحث الثاني : الاستراتيجيات تنافسية عامة وتسويقية لبور تر

تمهيد : مفهوم الإستراتيجية التنافسية

إن عرفت المنظمة لبيئتها التنافسية يساعدها في صياغة استراتيجية واضحة ، ودقيقة لمواجهة المنافسين ، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتها ، في هذا السياق سوف نتطرق إلى توضيح ما هي كل من الإستراتيجية والتنافسية والإستراتيجية تنافسية داخل مجال الصناعي للمنظمة .

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

ثانياً: التنافسية

ثالثاً : الإستراتيجية التنافسية

المطلب الأول : مفهوم ومستويات الإستراتيجية

أولا : مفهوم الإستراتيجية

الواقع أن مفهوم الإستراتيجية له العديد من التعاريف لذلك فإننا سوف نسعي فيما يلي إلى استعراض بعض التعاريف التي أعطية للإستراتيجية وذلك على النحو التالي :

حيث يقصد بالإستراتيجية " الطريقة التي تستخدمها المنظمة في نضال من أجل تحقيق أهدافها وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة لتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص .

وتعرف الإستراتيجية بأنها خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ المنظمة لأشطتها لتحقيق أهداف طويلة الأجل وفي أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة¹

. وعرفه كارل فون كلاوزيفتر (1830 . 1780) : الإستراتيجية بأنها نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب.²

. أما ألفرد شاندر الإستراتيجية بأنها " تحديد أهداف رئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف "

. وقدم كانون تعريف هذه الإستراتيجية :على أنها القرارات الموجبة للتصرف والتي تحتاجها المنظمة تنافسيا، لتحقيق أغراضها وقد تأثر هذا العرف بازدياد هذا النشاط التنافسي.³

وتتفق هذه التعاريف على أن الإستراتيجية هي :

¹ - محمد الصيرفي ، إدارة الإستراتيجية ، دار الوفاء للنشر والطباعة ، الإسكندرية ، طبعة 1 ، 2008 ، ص18

² - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية : العولمة المنافسة ، دار وائل للنشر طبعة 1، 2004 ، ص 22

³ - محمد الصيرفي ، إدارة الإستراتيجية ، ص 18- 19

خطة ديناميكية من قبل المنشأة ونمط هذه القرارات ، والتصرفات الأزمة لانجاز نهاية أو خطة معينة (أهداف ، غايات ، رسالة المنشأة).

خطة ديناميكية

المبادرة

2 (استجابة أو مبادرة من قبل المنشأة لتعديل موقعها التنافسي إزاء التصرفات وردود الأفعال المنافسين وصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل .

3) تكيف أو توافق أو تأقلم باستغلال موارد المنشأة (قدرات و إمكانيات) لمواجهة الظروف البيئية و الخارجية البناء على ما سبق و الإستراتيجية هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة مالكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة و تريد أن تكون فيه وما والشكل الذي تريد أن تصبح عليه¹

أي أنها تلك العملية الأزمة لوضع وتطبيق بعض التصرفات للأزمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها .

لذلك فإن الإستراتيجية هي اتخاذ قرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

¹ - محمود جاسم الصميدي ، استراتيجية التسويق ، دار الحامد للطباعة والنشر ، سنة 2000، ص 12

ثانيا : مستويات الإستراتيجية

وتتنوع الإستراتيجية في المنظمة من حيث علاقتها باختيار البدائل إلى ثلاثة مستويات

المستوى الأول الإستراتيجية الكلية : تهتم بتقديم إجابات على التساؤلات من نوع :

ماهي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة ؟ وبالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي إن تبقي فيها المنظمة ، و/ أو تدخل فيها ، و أو تخرج منها ، وتوزيع الموارد النادرة بين أعمالها ، تهدف الى تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في الأسواق ، وتحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع ، وتحديد المنتج /السوق تتعامل معه المنظمة ¹

المستوى الثاني التنافسية أو استراتيجية وحدات الأعمال : تركز هذه الإستراتيجية على أفضل كفاءات التنافس

مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين .² وتهتم بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها

وعرضها في الأسواق ، وتحديد أساليب تنافس التي تستطيع المنافسة بكفاءة مع المنافسين في ذات الأسواق .

المستوى الثالث الاستراتيجي للوظيفة (التشغيلية) تركز هذه الإستراتيجية على تعظيم إنتاجية الموارد ضمن

كل مجال وظيفي (الإنتاج ، التسويق ، البحث والتطوير ... الخ) ولا تهتم الإدارة الإستراتيجية في المستوى

الوظيفي بالعمليات الوظيفية التي تحدث داخل المنظمة ، تعتمد الإستراتيجية الكلية، و الأعمال ، والوظيفية عل

بعضها البعض ، وهي غير مستقلة على بعضها البعض بل أنها مرتبطة معا بشكل وثيق ، وعندما تصاغ

الإستراتيجية يقيد المستوى الكلي مستوى الأعمال ، الذي يقيد بالمقابل المستوى الوظيفي ³

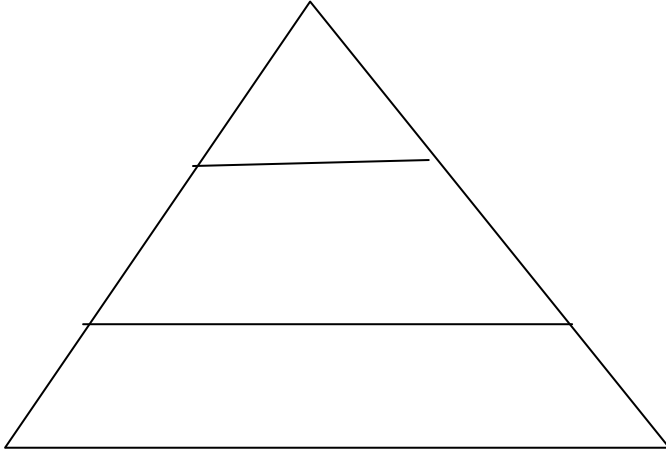
¹ - كاضم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، طبعة الأولى ، سنة 2004 ، الأردن عمان ص 171/173

² - محمد الطرقي ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 26

³ - كاضم نزار الركابي ، مرجع نفسه ، ص 274

وهذه المستويات الثلاثة موضحة في الشكل التالي :

شكل 01 : هرم الإستراتيجية



الإستراتيجية الكلية

الإستراتيجية التنافسية (وحدات الأعمال)

الإستراتيجية التشغيلية

(الوظيفية)

المصدر : مرجع سابق ص 272

المطلب الثاني : مفهوم وأهمية استراتيجية تنافسية

أولا : لتنافسية المؤسسة

تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية ، و نمو و استقرار والتوسع و ابتكار وتجديد وتسعي شركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوي نظرا لاستمرار المتغيرات العالمية والمحلية¹.

وتستطيع الشركة تحسين المراكز التنافسية في الأسواق باليات عديدة منها للاستمرار المحلية .

(1) وفرات في التكلفة

(2) الأسعار

(3) الجودة

(4) تميز المنتجات

(5) الالتزام بوقت التوريد

(6) المرونة في ضبط وتشغيل الآلات و المصانع

(7) درجة مهارة العمال

(8) أساليب الإدارة

¹ - فريد نجار ، النفسية والترويج التطبيقي مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، سنة 200 ، ص 11

(9) الإنتاجية

(10) التجديد و الابتكار

(11) البحوث والتطوير

وفي ظل اقتصاديات السوق الاقتصادية والخصخصة

والحرية الاقتصادية تتحول الأسواق من للاحتكار بأشكاله إلى المنافسة بدرجاتها المختلفة ، وتنتج المنافسة بالعلانية و الإفصاح وحرية الدخول الأسواق و الخروج منها ، و تجانس المنتجات وتؤدي التنافسية إلى تطوير المنتجات والحفاظ على نصيب الشركة في السوق تحسين محصل الربحية ، ويوضح ذلك ضرورة يوضح ذلك ضرورة الاستعداد لمواجهة المنافسة في السوق المحلية و الأسواق الدولية عن طريق أساليب المحددة إما منفردة أو مجتمعة (خليط يتحدد حسب كل حالة أو موقف تنافسي) ، ويترتب على تحسين المركز التنافسي لزيادة المبيعات وتخفيض تكاليف الكلية المتوسطة ثم الأسعار وانخفاض فترة استرداد رأس المال ¹.

ثانيا : الإستراتيجية التنافسية

هناك العديد من التعاريف

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق تحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف .

أما (جاروس) : فقد عرفها بما يلي تكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع من مجرد محاكاة المنافسين للمزايا التنافسية الموجودة لديك الآن .

¹ - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار بازوري ،الأردن /عمان ، 2010 ، ص 123- 124

كما يمكن أن نعرفها على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة للمنافسين¹

كذلك نعرفها على أنها هي التحركات والمداخل كافة التي تتبناها المؤسسة بهدف جلف الزبائن ، ومواجهة الضغط التنافسي وتحسين الموقف التنافسي قياسا بالمتنافسين².

فأما أنصوف : سنة 1995 فيعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها "تصور المؤسسة لعلاقتها مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها "

فأنصوف يري بأن الإستراتيجية تنافسية ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة المدى وذات تأثير استراتيجي وذات علاقة غير مباشرة في قرارات قصيرة الأمد³.

من خلال ما سبق يمكن اقتراح التعريف التالي للإستراتيجية تنافسية :

"تصور للرؤى المستقبلية ، من خلال تصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها مما يساهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها. ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها "

¹ - رضا خلاصي ، مروج الإدارة الإستراتيجية ، دار هومة للنشر ، ص 266

² - زموري ايمان ، استخدام التحليل التنافسي لبورتر في تحديد الإستراتيجية التنافسية ، دراسة حالة حضنة حليب مذكرة ماستر أكاديمي ، سنة 2019 ، جامعة محمد بو ضياف المسيلة / الجزائر ، ص 17

³ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، طبعة 01 ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، سنة 2005 ، ص 18

ثالثا : أهمية الإستراتيجية التنافسية

إن تزايد ايمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة راجع إلى التحديات التي تواجهها محليا وإقليميا وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة الأساليب التقليدية ما عاد مجديا في يومنا هذا كما أن أهمية الإدارة من خلال الاستراتيجيات التنافسية تكمن في :

. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية : أي أن الإدارة من خلال تبني استراتيجيات تنافسية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلا من الاستجابة له ، بالتأثير بالأنشطة المختلفة و بالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص .

. استيعاب وفهم أفضل لمتغيرات البيئة السريعة : حيث تتمكن المؤسسات من الاستيعاب أكثر لظروف الاقتصادية والاجتماعية ، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل المخاطر البئية بما يخدم نقاط القوة وحجم نقاط الضعف داخليا .

. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة : أثبتت الدراسات الميدانية التي تستخدم الإستراتيجية التنافسية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا اختصار ، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية المالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيات التنافسية على المدى المتوسط و الطويل

. تدعيم المركز التنافسي : فالإدارة من خلال تبني استراتيجيات تنافسية تقوى المركز التنافسي للمؤسسة سواء على مستوي الأسواق المحلية أو الخارجية ، حيث تتجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تجتنب الى فهم المؤسسة لبيئتها الخارجية و ما تعززه من فرص ، وتتميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تقوي منافسيها .

الفصل الأول : ماهية الإستراتيجية التنافسية لبور تر

. التخصيص الفعال للموارد و الإمكانيات : حيث تتمكن إدارة المؤسسة من توجيه مواردها توجيها صحيحا على المدى البعيد .

. تسهل عملية التنسيق : إذ تمنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.¹

¹ - زموري ايمان ، مرجع سابق ، ص 17-18

المطلب الثالث : أبعاد تنافس

1) التكاليف : البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات في تعزيز حصتها السوقية ، إذ

يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفق لبعد تكاليف قيام المدراء بتحديد تكاليف العمل والموارد الأولية وكافة

التكاليف الاخرى ، بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض تكاليف ثابت معدلات الأجور .

2) الجودة : يرغب الزبائن دائما في الحصول على منتجات ذات جودة عالية ولكن في ظل المفاضلة ما بين

السعر والجودة ، بحث تسعى المؤسسة الى تحقيق رغبة الزبون في الجانبين .

تعتبر الجودة الهدف الرئيسي لمدار المؤسسات واحد الأسبقيات التنافسية التي تغرز من خلالها المؤسسة مركزها

التنافسي ، إذ عرفها فليب كروسي المطابقة لمتطلبات التي تضعها الإدارة "الجودة تتفرع لبعدين تنافسيين ألا

وهما " .

التصميم ذو الأداء العالي أي جودة العمليات ودرجة المطابقة بمعنى غياب العيوب والذي يؤدي بدوره لتقليل

الأخطاء وبالتالي توفير في تكاليف بمعنى عنصر الجودة ترافقه التكاليف المنخفضة .

تعتبر الجودة بعد تنافسي وذلك يتبين من علاقة المباشرة و الطردية ما بين نسبة المبيعات ودرجة جودة

المنتجات ، بالإضافة على علاقتهما برضي الزبون والقدرة على تحقيق الأرباح فرضي الزبون يؤدي الى زيادة

الإنفاق بمعنى الاستهلاك المرادف للمبيعات لدي المؤسسة مما يضاعف ربحيتها وبالتالي حصتها السوقية .

3) المرونة : تعرف المرونة بقدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات المتزايدة للسوق ، بمعنى

قدرة المؤسسة في أحداث التغيير بدرجة سريعة استجابة لتغيرات الحاصلة .

تنقسم المرونة بدورها الى قسمين :

درجة الاستجابة الى التغيير في متطلبات الزبون ، ومرونة الحجم والتي تعني إمكانية المضاعفة أو تقليل من

كميات انتاج بشكل سريع استجابة لتغير في الطلب

4) التسليم (السرعة) : تزايد أهمية الوقت لدى الزبائن أصبحت المنافسة قائمة على أسباب التوقف أي المدة المستغرقة حتي يستلم الزبون المنتج ، تنقسم هذه المدة بدورها على ثلاثة أقسام المدة ما بين تاريخ الاستلام طلب الزبون وتاريخ تليبيته ، التسليم في الوقت المحدد أي المتفق عليه ، السرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد .¹

¹ - علاء فرحان طالب و أميرة الجناني ، إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان /الأردن ، طبعة 1 ، 2009 ، ص 1661 - 154

المطلب الرابع : مكونات والعوامل المحددة للإستراتيجية التنافسية

أولا : مكونات الإستراتيجية التنافسية :

يمكن القول أن الإستراتيجية التنافسية تركز على تحديد كيفية وطرق تنفيذ مهمة استراتيجية معينة ، وتعتبر حلقة

وصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فكثيرا ما تحول الإستراتيجية تنافسية إلى مخطط عمل فعلي إذ تهتم

بالرد على الأسئلة التالية من تنافس ؟ أين تنافس ؟ على ما تنافس ؟

كيف تنافس ؟ متى تنافس ؟ ومن خلال الإجابة عليها تبرز المكونات الأساسية لإستراتيجية

تنافس :

- طريقة التنافس : تشمل استراتيجية المنتج ، استراتيجية التوزيع ، استراتيجية الموقع ، استراتيجية التصميم ...

- حلبة التنافس : تتضمن اختيار ميدان تنافس ، الأسواق و المنافسين

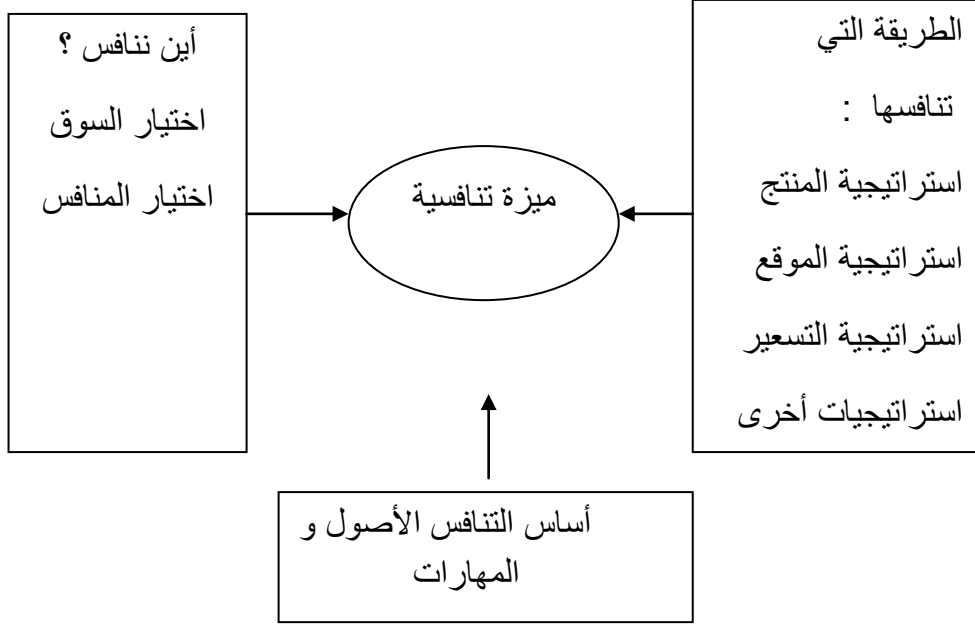
استراتيجية التنافس : يشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة - تنافسية المتواصلة

والأداء في الأجل الطويل¹

تحدد هذه الإستراتيجية تنافسية من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي طريقة تنافس حلبة التنافس وأساس

التنافس².

¹رضا الخلاصي ،مروج الإدارة الإستراتيجية ، دار هومة الجزائر ، ص 270-271



المصدر : رضا الخلاصي ،مروج الإدارة الإستراتيجية ، دار هومة الجزائر ، ص 271

الفصل الأول : ماهية الإستراتيجية التنافسية لبور تر

ثانيا : العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية

تشمل عملية صياغة استراتيجية تنافسية على أربعة عوامل أساسية :

. نقاط القوة والضعف المنظمة ؛

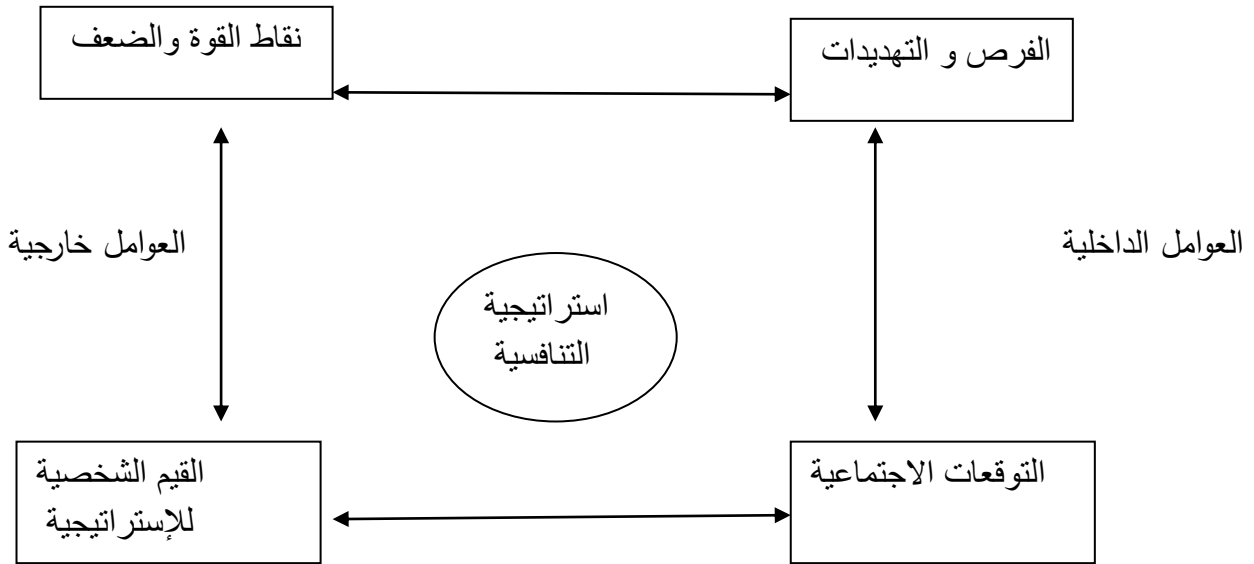
. القيم الشخصية لمسيرو المنظمة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛

. الفرص و التهديدات ؛

. التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)¹؛

والشكل الآتي يوضح ذلك :

شكل 3: التوقعات الاجتماعية



المصدر كاضم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية : المنافسة والعولمة ، دار وائل للنشر و الطباعة ، طبعة 1

، 200ص ، الأردن / عمان ، ص161

¹ فلاح حسن عبادي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ومداخلها ، طبعة 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2000 ، ص 18

المبحث الثاني : استراتيجيات التنافسية العامة و التسويقية

المطلب الأول : استراتيجية قيادة التكلفة

أولاً : مفهوم استراتيجية قيادة تكلفة

الإنتاج هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين للتكلفة لقطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للمو لمعايير نموذجية و البيع بالأسعار الرائدة في السوق المنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة (أي : تكلفة ممكنة) ستكون فوق متوسط الانجاز في قطاع الصناعة .¹

وتتطلب هذه الإستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفاءة ، تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة ، هذا المفهوم الذي اعتمده اغلب المنظمات الصناعية في عقد السبعينات ، والسيطرة على التكلفة الثابتة وغيرها مع عدم إهمال النوعية والخدمات .

كما توفر قيادة تكلفة في المنظمة عوائد اعلي من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية حيث تسمح التكلفة المنخفضة بالحصول على أرباح بعد أن يقوم المنافسين بتخفيض هامش الربح الأدنى ، كما تحد من ضغوط الزبائن بتخفيض الأسعار حيث لا يجد الزبائن مصدر ارخص ، إضافة الى إنها تقلل من تأثير المحتمل للبدائل ، إذ يمكن للبدائل أن تحل محل المنتجات الأكثر كلفة أولاً ، قبل أن يصيب الضرر مبيعات قائد التكلفة في الصناعة²

ثانياً : شروط تطبيق استراتيجية قيادة تكلفة

تتحقق النتائج المرجوة من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توفر عدد من الشروط وهي :

أ/ وجود طلب مرن للسعر ، حيث يؤدي اي تخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسعر .

ب/ نمط السلع المقدمة .

ج / عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

د / محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .

¹ - سعد غالب ، ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار البازوري للنشر والطباعة ، الأردن عمان ، سنة 2010 ، ص 107

² - كاضم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 162

هـ/ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.¹

ثالثا : مزايا استراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي :

فيما يتعلق بالمنافسين : فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تكون من موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر

- فيما يتعلق بالمشتري : فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .

فيما يتعلق بالموردين : فالشركة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها . في بعض الحالات . أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة².

- فيما يتعلق بالمنافسين المحتملين : فالبيع بأسعار منخفضة من قبل الشركة سوف يشكل حاجز أمامهم فيما يتعلق بالسلع البديلة فالشركة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها مقارنة بمنافسيها باستخدام سلاح السعر المنخفض ضد السلع البديلة³.

رابعا : مخاطر استراتيجية قيادة تكلفة

هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب :

أ/ التقليل من جانب المنافسين

ب/ التغير التكنولوجي

ج/ قواعد أخرى لتدهور قيادة تكلفة⁴

¹ - نبيل محمد مرفى ، احمد عبد السلام سليم ، الإدارة الاستراتيجية ، أبو الخير للطباعة والتجليد ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 241

² نبيل محمد 238-240

³ - رضا خلاصي ، مروج الادارة الاستراتيجية ، دار هومه الجزائر ، ص 277

⁴ - جمال الدين ، محمد المرصى ، ومصطفى محمود ابو بكر ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي ، دار الجامعية للنشر ، الابراهيمية ، سنة 2007 ، ص 280

المطلب الثاني : استراتيجية التمييز

أولاً : مفهوم استراتيجية التمييز

وهي استراتيجية البحث عن التمييز ، أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة ، وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار تشجيعية وخدمات ما بعد البيع¹

وتعمل هذه الإستراتيجية على تمييز منتج أو خدمة التي تقدمها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدرکه الصناعة على انه متميز ومنفرد ، ويمكن لصياغة تمييز أن تتخذ أشكال عدة منها :

1التصميم ، و (2) النوعية ، و (3) التكنولوجيا ، و (4) خدمات الزبائن ، و (5) شبكة الموزعين والباعة ، و (6) صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك .

كما تحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها حيث يوفر التمييز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن مما ينتج عنه حساسية اقل للأسعار ، وتؤدي الى زيادة هامش الربح مما لا يستدعي الحاجة الى مركز منخفض ، وتكون المنظمة التي تقوم بتمييز نفسها للحصول على ولاء الزبائن في موقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها.²

وتؤدي هذه الإستراتيجية بمعدلات عالية من الربحية مقارنة مع استراتيجية التكلفة المنخفضة فالتمييز يؤدي الى حواجز أفضل في الصناعة ، ولكنها تحقق حصة سوقية منخفضة نسبياً بالمقارنة مع استراتيجية قيادة التكلفة³

ثانياً : شروط تطبيق استراتيجية التمييز

1 كفاءة عامة ، يمكن القول بأن استراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ضل عدة مواقف منها :

أ / عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ، ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات .

ب/ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .

¹ - ساعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والطباعة ،الأردن عمان ص 107-108
² كاضم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن عمان ،طبعة 1 ،سنة 2004 ، ص 163-164
³ رضا خلاصي ، مروج الإدارة الإستراتيجية ص 278

ج / عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.¹

ثالثا : مزايا استراتيجية التمييز

أ/ إقامة علاقات مختلفة مع المودين والزبائن : تبني المنظمة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع المودين والزبائن ، ذلك لأنها اقل حساسية للسعر ؛

ب/ السماح للمنظمة بعزل نفسها جزئيا من المنافسة السعريه في الصناعة ، فبتقديمها لمنتجات عالية التمييز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانحراف في حروب الأسعار مع منافسيها ؛

ج / تشكيل عائق كبير إما دخول المنافسين جدد في الصناعة ، وذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة ؛

د / تحقيق مروية كبيرة نتيجة تركيز المنظمة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى الزبون مما يدفع هذا الأخير الى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المنظمة على هامش ربح اكبر ؛

هـ / بالإضافة الى أن هذه الإستراتيجية لا تتركز فقط على الاستثمارات و إنما أيضا على مدى قوة العلامة التجارية وهذا يساهم في تأخير دخول المنافسين لأن المنظمة تكون قد استطاعة كسب ولاء الزبائن .²

رابعا : مخاطر استراتيجية التمييز

* هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب التقليد من جانب المنافسين

* أساليب التمايز تصبح اقل أهمية للمشتريين³

¹ نبيل محمد مرصى و احمد عبد السلام سليم الإدارة الإستراتيجية ، ص 244

² - بن جدو بن عليّة ، استراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماجستير جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، سنة 2015، ص 86

³ - جمال الدين محمد المرصى واخرون تشكيل الاستراتيجي ، مرجع سابق، ص280

المطلب الثالث : استراتيجية التركيز

أولاً : مفهوم استراتيجية التركيز

تبنى استراتيجية استراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعل اذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين ، وتحقق المنظمة حدث استراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تم زواو تفرد ، إما عن طريق خفض الكلفة إلى ادني حد ممكن قياسا بالمنافسين ، وقد تركز المنظمة على تقديم منتج عالي النوعية قياسا إلى منافسين ، أولاً أو عن طريق تلبية احتياجات مجموعة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين ، أو يرغبون في خدمة مميزة ثانياً¹

وهنا يتم الانتقال من خدمة السوق أو النشاط الواسع إلى خدمة سوق نشاط ضيق ، فإما ان يكون الاتجاه لتركيز على فوج معين من الزبائن ، (قسم ، سوق واحد) أو الاتجاه لتركيز على منتج معين (ميدان نشاط واحد) من مجموع منتجات القطاع ، بمعنى آخر هو رفض لمواجهة المباشرة مع المنافسين والبحث على الحماية على مستوى قسم سوق أو منتجات محددة .

ويتم تركيز إما على زبائن أثرياء بتقديم منتجات عالية الجودة ، باهظة الثمن مقارنة بعرض الزبائن ، أو بالعكس التوجه نحو زبائن محدودي الدخل وغير قادرين على شراء المنتجات المنافسين بتقديم منتجات بسيطة وريئة الجودة وبأسعار منخفضة جدا عن أسعار المنافسين كما يمكن أن يقتصر عرض المؤسسة على زبائن خصوصيين من حيث حاجاتهم

ويمكن للمؤسسة أن تطبق نفس الإستراتيجية السابقتين على قسم السوق الذي تم اختياره وميدان نشاط . لكن يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على مدى توافق بين إمكانيات المؤسسة وفرص النمو في القسم المستهدف فإن كانت هذه الإستراتيجية تسمح لمؤسسة بالتحكم الجيد في توجيه القسم المستهدف من حيث الإنتاجية ومواجهة القوى التنافسية ، فهذا لا يمنع أن يكون لها بعض المخاطر مثل ظهور منتجات استبدالية ، تبع قسم السوق المستهدف ، بالإضافة على نفس مخاطر الإستراتيجيتين السابقتين².

¹ - كاضم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة و التنافسية ، مرجع سابق ، ص 160
² - مداح عرابي ، إدارة الأعمال الإستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، سنة 2015 ، ص 268-269

ثانيا : شروط تطبيق استراتيجية التركيز

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية :

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة عن المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف .

- عندما لا يسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود) .

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم أو معدل النمو والربحية

- عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها¹

ثالثا : مزايا استراتيجية التركيز

تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا نوجزها فيما يلي :

* المنافسين : المنظمة التي تتبنى استراتيجية التركيز ، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين الى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسيها تقديمها .

* المشتريين : أن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المنظمة قوة الضغط على مشتريها ، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة الأمر الذي يمنحهم وضع اقوي على حساب المشتريين ، إلا انه ما دامت المنظمة قادرة على تحميل الزيادة ف الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة ، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة .

* المنتجات البديلة : لتطبيق المنظمة لإستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسو في حاجة الى هذه المنتجات ، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على تخلص من تهدها .

إضافة الى المزايا السابقة يمكن إضافة المزايا التالية :¹

¹¹ نبيل محمد مرصى ، احمد عيد السلام سليم ، الادارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 247

- القدرة على تجديد وتطوير ، تتيح للمنظمة القدرة على الإبداع في المجالات التي تخصص فيها
- اكتساب المزايا التنافسية العالمية نتيجة لزيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات .

رابعا : مخاطر استراتيجية تركيز

يتم تقليد هذه الإستراتيجية عندما :

- * يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي أو تلاشي طلب
- * يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الاخرى ، بسبب مميزات التسويق الشامل
- * ظهور شركات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على اجزاء من نفس قطاع السوق²

¹ - حجاج عبد الرؤف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصدرها ودورها ابداع تكنولوجيا في تنميتها ، شهادة ماجستير ، جامعة 20 اوت 55 سكبدة الجزائر 2007 ، ص 61-62

² - جمال محمد المرصى و مصطفى محمود ابو بكر وطرق رشدي أبو جيا واخرون ، تفكير الاستراتيجي : منهج تطبيقي ، دار الجامعية للنشر ، سنة 2007 ، ص 270

الفصل الأول : ماهية الإستراتيجية التنافسية لبور تر

جدول : متطلبات استخدام استراتيجية التنافس

| المتطلبات التنظيمية | المتطلبات من حيث المهارات والموارد | الإستراتيجية |
|--|--|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة . - تقارير دورية تفصيلية تتعلق بالرقابة - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة . - حوافز تعتمد على حجم المبيعات - المحققة . | <ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي ومستمر و إمكانيات توفير رأس مال . - مسارات مدنية وظيفية . - اشراف مكثف وكفاء على العمالة . - تصميم المنتجات على النحو الذي يستعمل عملية التصنيع منظمات التوزيع تكلفة أقل | القيادة في التكلفة |
| <ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي الوظائف خاصة الجودة ، والتطوير - مقاييس وحوافز ذاتية غير كمية جذب عمالة بمهارات عالية ومبدعة إضافة إلى العملاء والباحثين . | <ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية الحالية ؛ - مواصفات في المنتجات متميز ؛ - الابتكار والتطوير ؛ - قدرات المالية في مجال البحوث ؛ - شهر المنظمة في مجال الريادة ؛ - الجودة والتكنولوجيا ؛ - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء ؛ | استراتيجية التمايز |
| <ul style="list-style-type: none"> مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه ، موجهة إلى قطاع السوق المعني | <ul style="list-style-type: none"> مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه ، موجهة إلى قطاع السوق المعني | استراتيجية التركيز |

المصدر : جمال الدين محمد المرسي وآخرون التغيير في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، مجمع

تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2007 ، ص 283

الفصل الأول : ماهية الإستراتيجية التنافسية لبور تر

يتطلب استخدام أي استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية من المؤسسة توفر الموارد والإمكانيات المادية وكذا الموارد البشرية مع إحداث تغييرات للجانب التنظيمي داخل المؤسسة كما لا بد للإشارة أنه لا توجد إستراتيجية تنافسية مثالية من الاستراتيجيات سألقة الذكر فلا يمكن ضمان النجاح التام والمستمر وذلك لصعوبة تغير محيط المؤسسة أي ظهور فرص جديدة و تهديدات جديدة وكذا تغير معطيات المؤسسة نفسها ، فمهما كان الاختيار لأي إستراتيجية من الاستراتيجيات فإنه ينطوي على بعض المخاطر و الجدول التالي يبين متطلبات استخدام إستراتيجية تنافس.

الجدول 1 : نقاط اختلاف بين استراتيجية العامة للتنافس

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

المصدر : رغبار أحمد ، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع

، عمان الأردن ، 2011، ص 54

إذا كان هدف اختيار أي استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية بالنسبة بالنسبة للمؤسسة هو الحصول على أعظم النتائج الممكن تحقيقها في السوق و بالتالي التخوف على المنافسين ، وكما ذكرنا سابقا أن لكل استراتيجية مخاطر وهناك نقاط اختلاف بين الاستراتيجيات التنافسية كما بينها الجدول السابق .

المطلب الرابع : استراتيجية تسويقية

أن المنظمات تصنف وفقا لحصة سوقية ومدى الهيمنة و السيطرة على الصناعة وإن هذه الإستراتيجية تعني أن المنظمة التي تستخدمها المنظمة القائمة ومسيطر على سوق الصناعة التي تقدمها إلى هته السوق وتنسم هته الاستراتيجيات الى أربعة أنواع

أولا : استراتيجية القائد (قائد السوق)

ويطلق عليها استراتيجية قيادة السوق وهي قيام المنظمة ب الاعتماد على شبكة واسعة من التوزيع ، بالإضافة الى تسهيلات التي تقدمها هذه المنظمة و التي تميزها ، وبالتالي سيطرتها على السوق وقيادته من خلال ما تتمتع به من جودة في منتجات المقدمة والتسهيلات الممنوحة للمستفيدين منها ، مما يزيد من إقبال الزبائن للتعامل معها وان استراتيجية القائمة أو قيادة السوق تهدف الى البقاء في وضعها الحالي . وأن هذا الهدف تتوسطه أهداف أخرى كزيادة الحصة السوقية و المحافضة عليها من خلال وضع استراتيجية تسعيرية وترويجية هدفها زيادة إقبال الزبائن لتعاون مع هذه المنظمة الخدمية والذي حتما ينعكس إيجابا على زيادة و نمو الحصة السوقية والتي تبقيها كمنظمة قائمة في السوق .

ثانيا : استراتيجية المتحدي

يطلق عليها استراتيجية متحدي السوق إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمات بتحدي المنظمات القائمة في السوق وإستراتيجية تتبناها المنظمة إما التي تحتل المركز الثاني أو المركز الثالث في السوق ، لمواجهة القائد أو المنافس المباشر بقصد الحصول على حصة أكبر من السوق وكسب إيرادات ضخمة .

ومن بين الاستراتيجيات التي تتبناها محدو السوق نجد ما يلي :

- استراتيجية الهجوم المباشر : تستخدم عادتا كأداة لمواجهة المنافسين و خاصتا الكبار منهم في أجزاء معينة من السوق ، وذلك باستخدام أسلوب التحدي في الساسة السوقية و تجديد في أنواع المنتجات المقدمة .

- استراتيجيا الباب الخلفي : تستخدم هذه الإستراتيجية في قطاعات سوقية مختلفة أو متجانسة تتم خلال شبكات واسعة قنوات التوزيع ، فروع ، وسطاء معتمدون في كل قطاع سوقي معين .

- استراتيجية السمك الصغير : وفق هذه الإستراتيجية فإن التحدي يستهدف المنافسين الصغار في الصناعة . وإن الهدف العام لإستراتيجية المتحدي في سوق المنتجات هو لدفع المنظمة للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الضغط على المنافسين الكبار الصغار منهم .

ثالثا : استراتيجية التابع (متابع السوق)

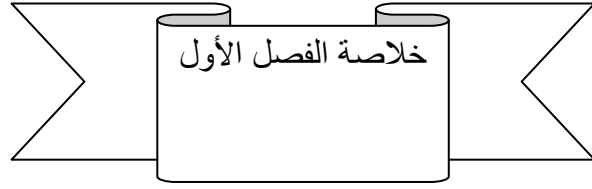
ويطلق عليها الإستراتيجية السوقية للأتباع تعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات الأفضل للمنظمات الصغيرة والتي لا تتمكن من منافسة المنظمات الصغيرة والتي لا تتمكن من منافسة المنظمات الكبيرة . وإن الأساس في هذه الإستراتيجية هو أن الدول المنظمة تتركز على السوق المتواجدة فيه أو أجزاء معينة منه ، وكذلك تعتمد هذه الإستراتيجية على تقليد المنتجات للمنظمات الكبرى . وإن استراتيجية تقليد المنتجات تعتبر مريحة حالها حال الإستراتيجية تجديد المنتجات و ذلك من انعدام تكاليف الابتكار التي تتحملها المنظمة المبتكرة . وعلى ضوء ذلك فغن الكثير من المنظمات تحاول تقليد سلعة أو خدمة معينة وطرحها للأسواق و بالتالي تلقى قبول لا بأس به من الكثير من الزبائن ¹.

رابعا : استراتيجية المتخصص

هذه الإستراتيجية شبيهة بإستراتيجية التركيز المقدمة من طرف بور² تر

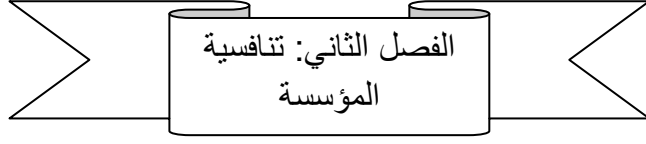
إذ أن هناك مؤسسات تسعى إلى الحصول إلى حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين يكون مؤهل من قبل المنافسين وتوجه كل جهودها إلى جهودها إليه عن طريق التعرف بالمنتج كل عناصر المزيج التسويقي للزبائن .

¹ محمود جاسم الصميدعي ، ردينا عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان الاردن ، طبعة 1 ، ص 286-288



خلاصة الفصل الأول :

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الإستراتيجية تنافسية في ذلك أهميتها ومكوناتها و العوامل المحددة لها ، وكذلك الإستراتيجية التنافسية التي يمكن للمؤسسات أن تستخدمها في البيئات الصناعية المختلفة لحماية وتعزيز إستراتيجياتها العامة ، ويعبر تطوير إستراتيجية تنافسية تعادل الإستراتيجية الإستثمارية بمثابة الخطوة الأولى على صعيد استراتيجية محتوى الصناعة ، أما الخطوة الثانية فتتجسد في إختيار تكتيكات تنافسية المناسبة بالإضافة إلى المناورات يجب على المؤسسات أن تكون على أهبة استعداد للتغيرات التي تطرأ على الظروف داخل مجالاتها الصناعية وكذلك حيال السلوكيات التنافسية لمنافسيها



الفصل الثاني: تنافسية
المؤسسة

تمهيد:

يعتبر مفهوم تنافسية ثورة حقيقة في عالم إدارة الأعمال حيث أصبح ينظر إلى الإدارة على أنها عملية ديناميكية و مستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين ، فهو هدف إستراتيجي تسعى إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية ، فكل مؤسسة تحدد طريقة التي يمكنها المنافسة بها فقط تنافس بالجودة عالية أو كلفة المنخفضة لتتال رضاء و وفاء عملاءها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية .

ولمعالجة هذا المفهوم و الاطلاع أكثر تم تقسيم هذا الفصل على المباحث كالتالي

المبحث الأول : تنافسية المؤسسة (مفهوم، أسباب ، وأهمية)

المبحث الثاني : البيئة التنافسية (مفهوم وتصنيفات)

المبحث الأول : تنافسية المؤسسة

تميز مفهوم تنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية الاقتصادية عامة وأول ظهور له في الفترة 1981-1985 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري في الولايات المتحدة الأمريكية و ظهور الاهتمام بمفهوم تنافسية ، مع بداية التسعينات تناشد بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد مع بروز ظاهرة العولمة وكذلك توجه من اقتصاد السوق غلى اقتصاد المعرفة .

المطلب الأول : مفهوم وأسباب تنافسية

أولا: مفهوم تنافسية

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية، باعتبار هذه الأخيرة تشملها نوع من الغموض ، يعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان ، نحال لأن نعرض فيما يلي بعض التعاريف لنصل لتعريف أكثر دقة و وضوح .

حيث عرفها البعض على أنها : القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقامة

منافسيها¹

يقصد بالتنافسية الجهود و الإجراءات و الابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية التسويقية الإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساع في الأسواق التي تهتم بها .

وتعرف أيضا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بفرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو ، واستقرار ، وتوسع ، ابتكار وتجديد ، وتسعي المنظمات ورجال الأعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري ، نظرا لاستثمار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية

- التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد ، حيث تجتهد المؤسسات في تحقيقه قبل احتلال موقف تنافسي مستمر في السوق ، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في كيفية التي تجعل المنظمة تحافظ ، وتطور موقعها السوق أطول فترت ممكنة²

¹ طيب دوادي و مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 12 نوفمبر 2007 ، ص38

استناد مما سبق يمكن أن نعرف تنافسية بأنها القدرة التي تتوفر لدى المنظمة والتي تكنها من مواجهة القوى المضاعفة للأسواق وأخذ نصيبها وفق استراتيجية تم إعدادها تتوافق مع إمكانية المؤسسة ، قد يكفي أن تدخل المؤسسة الأسواق بل يجب أن تعمل على ضمان البقاء والاستمرارية في إطار تنافسي .

ثانيا : الأسباب

تعددت الأسباب التي تتعلق بالتنافسية الركن الأساسي ، في نظام الأعمال المعاصر والتي تمثل معظمها نتائج العولمة وحركة المتغيرات نذكر منها ³:

ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية عامة لتعريفات وتجارة منظمة التجارة العالمية .

وفرت المعلومات عن الأسواق عالمية والسهولة نسبيا لمتابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات دلالة على مراكزها تنافسية .

سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة ، بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت، وآلية الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة

تدفق نتائج البحوث وتطورات تقنية ، وتسارع عملية الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة تحالف مع منظمات الكبرى في هذا المجال

مع زيادة الطاقة الإنتاجية ، و ارتفاع مستويات الجودة وسهولة نسبية في دخول منافسين جدد في صناعات كثيفة الأسواق المشترين تتركز القوة الحقيقية لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح تنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات تنافسية

² عيسى دراجي ، مداخلة: البيئة والميزة تنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم تسيير ، المركز الجامعي خميس مليانة الجزائر ، ص14-15 .

³ عيسى دراجي، مرجع نفسه ، ص16

المطلب الثاني : أنواع وأهمية وأهداف

أولاً : أنواع تنافسية

يمكن تحديد هته الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي

أ (المعيار الموضوعي : تنقسم تنافسية وفق هذا المعيار إلى

- تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية منتج شرط لازم لتنافسية المؤسسة لا كنه ليس كاف ، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر تكلفة كأداة جديدة لتقويم تنافسية هذا الأخير ، يعد هذا الأمر غير صحيح ، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع .

- تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج ، فمن الناحية المالية مثلا : يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على هامش كل منتجات .

ب (المعيار الزمني : تنقسم تنافسية وفق هذا المعيار إلى

- التنافسية اللحظية : تعتمد على نتائج إيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة ، غير أنه لا⁴ يجب أن تتساءل بشأنها بكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية

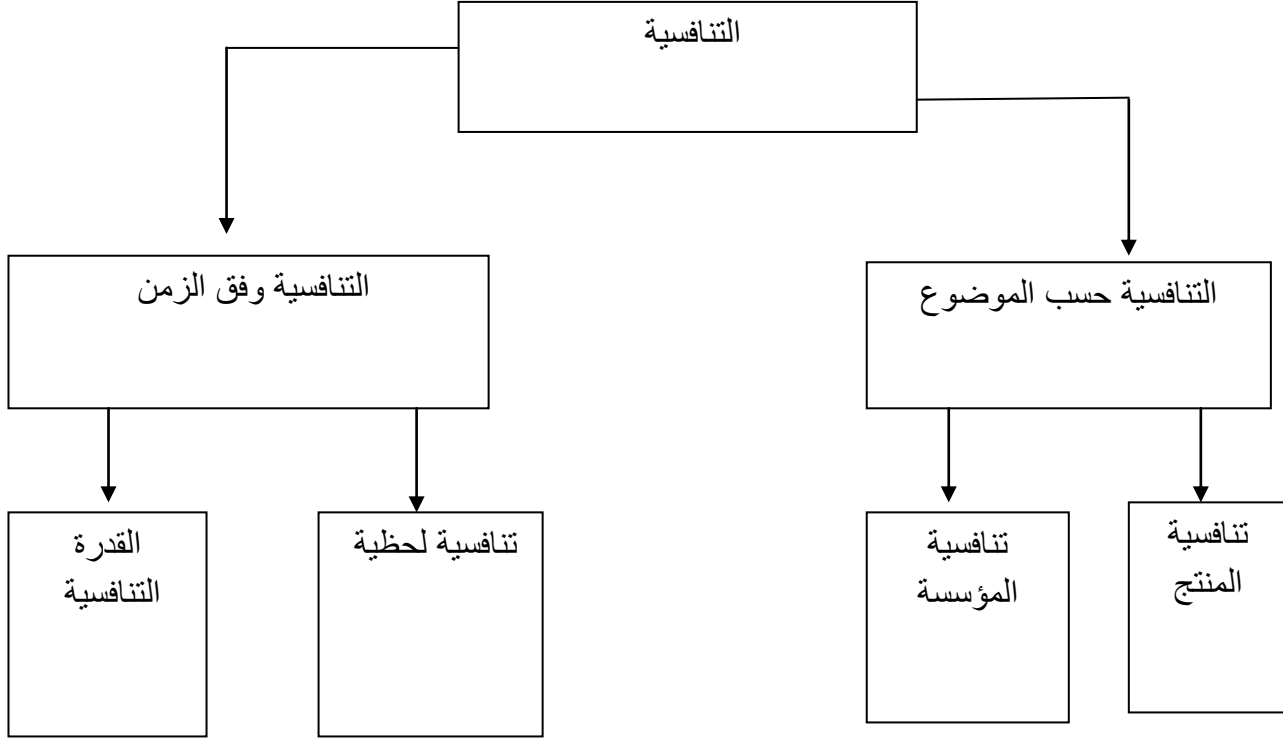
- القدرة تنافسية : تختص بالفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات

استغلال⁵

انه من المهم التفرقة بين أنواع تنافسية حتى لا تضيع الجهود ، و الموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة وتطورها .

⁵ طيب نوادي مراد محبوب ، مرجع سابق ص 39

الشكل 4 : أنواع تنافسية



المصدر : عمار بوشناق ، الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها وتنميتها ، رسالة ماجستير ، فرع علوم التسيير جامعة الجزائر ، سنة 2002 ص 11

يمثل الشكل توضيح لأنواع تنافسية من خلال قسميها بحسب الموضوع وكذلك تنافسية وفق الزمن ، فإن تنافسية حسب الموضوع تضم تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة فبالنسبة لتنافسية المنتج هي شرط لازم لتنافسية المؤسسة ، أما بالنسبة لتنافسية وفق الزمن تضم تنافسية لحظية وتعتمد على نتائج ايجابية خلال الدورة المحاسبية وقدرة التنافسية تبين استطلاع الرأي

ثانيا : أهمية تنافسية

من أسباب ازدياد اهتمام بتنافسية نظرا لتحولات الخاصة على كافة المجالات ما يلي :

- تغير جميع جوانب النشاط البشري الاقتصادي ، سياسي ، اجتماعي ، تنظيميا حيث ظهر تطور نظريات النمو و التجارة ، ونظريات إدارة الإنتاج وتوزيع وتخزين ، و بروز نظرية الجودة الكاملة كأساس للتنافس عوض السعر فقط

- تزايد وثيرة التطور على المستوي العلمي وتكنولوجي ، وارتباط المؤسسة بالمستوى المعرفي والمهارة بدل المراهنة على كثافة رأس المال

- تنامي حقيقة العولمة وديناميكية تحقيق النمو الاقتصادي فإن السوق الدولية الموسعة للسلع تسمح بزيادة التخصص

لهذا أصبحت التنافسية أهمية كبيرة ملحة للأفراد في فرصة العمل و للمؤسسات في البقاء والنمو، وللدول في ضمان تحسن مستوى المعيشة⁶

كما أن أهمية التنافسية تكمن في كونها تعمل على توفير البيئة تنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الوارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي من تحسين الإنتاجية وتعزيزها ، والارتفاع بالمستوى نوعية الإنتاج ورسم مستوى الأداء ومستوي معيشة المستهلكين عن طريق خفض تكاليف والأسعار ، بالإضافة إلا أنها تساعد في القضاء على ابرز عقبة تواجه تحسن الكفاءة الإنتاجية وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير .

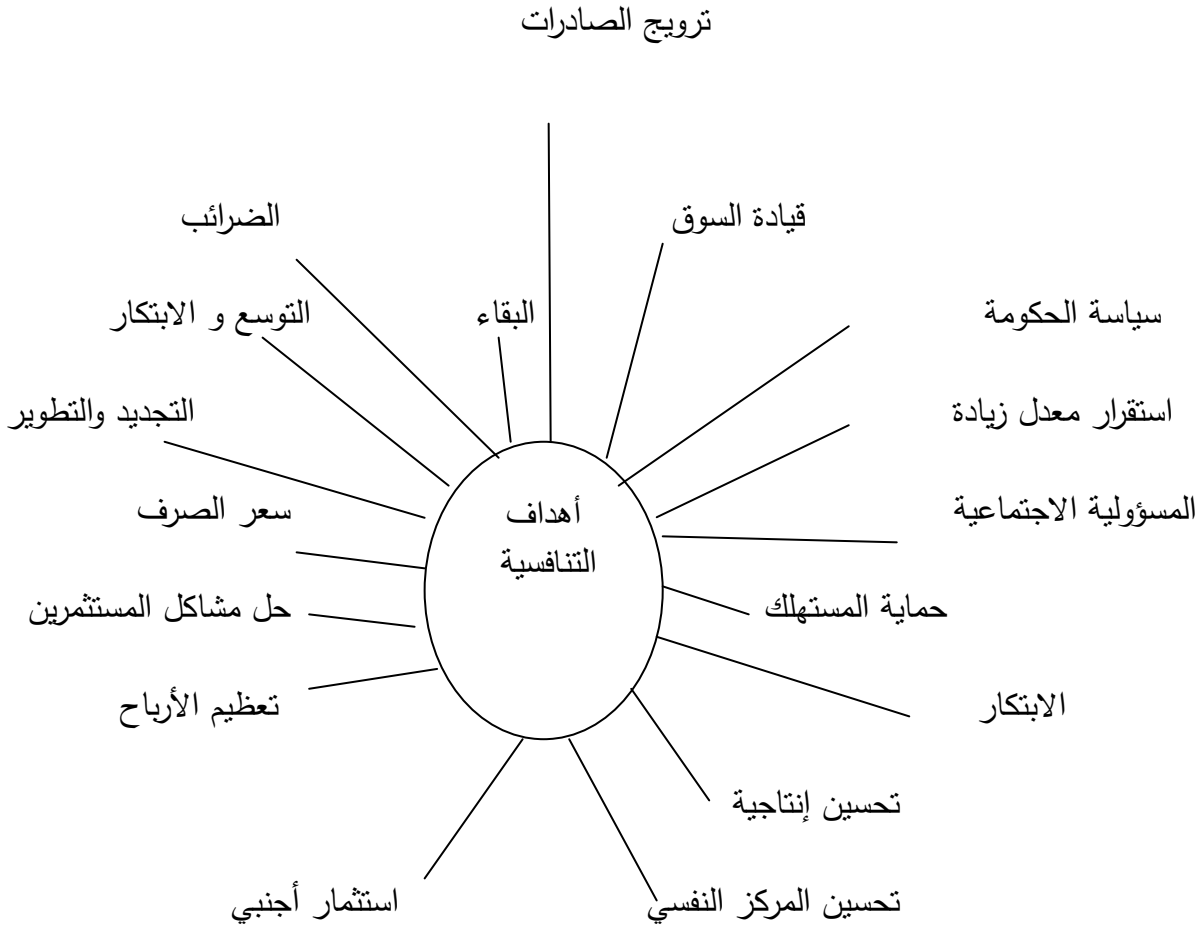
⁶ ميلود زيد الخير ، إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية المؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر ، أطروحة دكتورا ، جامعة الجزائر ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تسيير ، تخصص إدارة أعمال ، سنة 2008 ، ص38

ثالثا : أهداف تنافسية

تهدف تنافسية لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- تحقيق درجة عالية من كفاءة ،
- التطوير والتحسين المستمر للأداء ،
- تسهل على زيادة الأرباح ،
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر مع النفقة الحدية مع للإنتاج ،
- تحقيق الشركات للمستوى انتاج بأقل تكاليف ممكنة ،
- منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل انتاج غير المرنة ،
- حماية المستهلك من الاحتكار الذي يؤدي لزيادة الأسعار ، وتقليص الفرص .⁷

⁷ حسين بشير محمد نور ، سياسات تنافسية وأثرها على الاستثمار ، مقال على الموقع الإلكتروني www.nascenter.con ص3 بتاريخ 2016/3/1



المصدر : فريد نجار ، منافسة وترويج تطبيقي ، مؤسسة شباب جامعة ، بدون طبعة سنة 200 ص 157

المطلب الثالث : مؤشرات قياس تنافسية و محدداتها

تدفع تلك الأنواع للتنافسي نحو الاهتمام بالمؤشرات قياسها وبعدد من المحددات التي تمكن تمييز بين إنجاز تنافسية و استمراريته

أولا : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

يمكن معرفة موقف المؤسسة من تنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق في أداء منافسيها بالرجوع إلى المؤشرات التالية :

1) الحصص السوقية : تعتبر الحصص السوقية المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة يعتمد على مقارنة أداء المؤسسة المنافسين في السوق ، ويمكن تقويم الأداء من خلال حصة سوق نسبية ، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة ، وحصة سوق الأحسن أداء ، حيث نجد ثلاثة حالات .

- حصة سوق نسبية أكبر من الواحد : هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس ،

- حصة السوق النسبية تساوي واحد: يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء منافس ،

حصة سوق نسبية أقل من الواحد : هذا يعني أن المؤسسة أداء أقل من أداء المنافس تتجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين : تسمح بالتمتع الجيد للمؤسسة ،

- تسمح المؤسسة للعمل على تحسين أداءها ، ومن ثمة تنمية تنافسها

2) الربحية :تشكل الربحية مؤشرات كافية على تنافسية الحالية ، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد عرض رقم حصتها من سوق ،ولكن يمكن ان تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته إذا كانت ربحية المؤسسة نحو تراجع ، وبالتالي فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية ،و التي تريد البقاء في السوق ينبغي إن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية الأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها

3) تكلفة الصنع :تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة قياسا على تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن تنافسية فرع من فروع الإنتاج المتداني ، مالم تكن حديثة تكلفة على حساب الربحية مستقبلية للمؤسسة ، يمكن لتكلفة وحدة

العمل أن تمثل بديلا جيد من تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة يد العاملة أكبر من تكلفة الإجمالية ، ولكن هذه الوضعية نار وجودها

4) الإنتاجية الكلية للعوامل : تعتبر مؤشر القياس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة للمؤسسة إلى منتجات مع أن هذا المؤشر لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للتكلفة للعوامل عند قياس الإنتاج للوحدات مثل الأطنان وغيرها ، ولا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة في السوق و لكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية أو نموها لعدة مؤسسات محلية في مؤسسات أجنبية و يمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنيات أو إلى توفر الأحداث .⁸

ثانيا : محددات تنافسية

إن تنافسية المنتجات السلعية ، والخدمية محصلة لعوامل متداخلة ، و مباينة في أنماطها وتأثيرها ، ويمكن إنتاج أبرز محددات التنافسية في:

1) دور الحكومة :

تلعب الحكومة دور هاما في زيادة تنافسية الخدمات من خلال توفر خدمات البنية تحتية المساندة

تحتية المساندة فإشباع السياسات الاقتصادية المعززة للتنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة ،

2) تكاليف الإنتاج :

تعتبر من أهم العناصر لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات وترتبط أسعار تنافسية علاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج ، بمعنى أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها ،

3) الجودة والنوعية :

تعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة و نوعية منتجاتها ، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجوده مدخله الإنتاج ، و مستوى مهارات العاملين ومدى استعابها للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي مستوى إنتاجيتهم ، ويتحقق التميز النوعي من منتج معين من خلال كفاءة نظام تحكيم ، والسوق و توزيع وخدمات ما بعد البيع ،

8 زكية أبو سعد ، أثر البرامج تقليص العمال على كفاءة في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة نيل شهادة ماجستير علوم تسيير ، جامعة باتنة ، سنة 2007-2008 ، ص 12-13

4) الكفاءات

أن بقاء المؤسسة ، واستمرارها كنظام متبوع مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية ، وذلك بما تمتلك من قدرات ومهارات وما تتمتع به من رغبة في العمل لذا فهي العنصر المهم الحاسم في تفعيل الموقع تنافسي للمؤسسة ،⁹

⁹ يوسف مسعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 35، الكويت ، سنة 2007 ،

المبحث الثاني : البيئة تنافسية

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 تأثيرها على المؤسسة ومحل اهتمام دارسين (بورتر)

المطلب الأول : تعريف البيئة وتصنيفاتها

أولا : تعريف البيئة

من بين التعاريف التي أعطيت للبيئة نذكر منها

- العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة¹⁰

- مجموعة العوامل والأبعاد و المكونات التي تآثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية و الإستراتيجية ، وتتطلب من الإدارة فهم في طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها.¹¹

- التحليل المعمق و الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة ومدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها¹²

وبالتالي يمكن القول أن بيئة المؤسسة تمثل الإطار الذي يتفاعل فيه كل من المتغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية .

ثانيا : تصنيف البيئة

يمكن تقسيم البيئة إلى قسمين

1)البيئة الداخلية :

وهي البيئة التي تعطي للمؤسسة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متفردة لأساليب وطرق عملها وأدائها وتحقيق أهدافها ، فهي مجموعة العوامل المتغيرات المادية المعرفية التنظيمية ذات الصلة الوثيقة في حدود المؤسسة الداخلية .¹³

¹⁰ كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، سنة 2004 ، ص 119

¹¹ عيد الهادي ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، سنة 2013 ، ص 151

¹² عيد السلام عبد الحق ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2002 ، ص 69

2) البيئة الخارجية :

وهي مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المؤسسة المتمثلة في القوى الاقتصادية و العوامل التكنولوجية و السياسية القانونية و الثقافية و الاجتماعية التي تؤثر على جمع المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة نشاط .¹⁴

¹³ طاهر محسن منصوف الغالي و وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2009 ، ص 83

¹⁴ عيد الباري إبراهيم ذرة وناصر محمد العود جرادت ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2014 ، ص 147

المطلب الثاني : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية

أولا البيئة الخارجية

يوجد مستويان مهمان للبيئة الخارجية وهما :

* البيئة الخارجية العامة :

وتسمى أيضا البيئة الكلية أو غير المباشرة وتشير إلى مجموع المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية وغيرها وتتمثل في الآتي :

- المتغيرات الاقتصادية كمعدل الفائدة ، الدخل القومي و معدلات نموه ، متوسط الدخل ، معدل البطالة وغيرها ،
- المتغيرات الاجتماعية و الديموغرافية والثقافية كالعادات والتقاليد ، والأعراف الاجتماعية ، اللغة ، نسبة الأمية ، معد النمو السكاني وغيرها ،
- المتغيرات السياسية والقانونية كدرجة الاستقرار السياسي، فنظام الحكم والقوانين السائدة ، درجة تدخل الحكومي ، في ميدان الأعمال وغيرها ،
- المتغيرات التكنولوجية والتي تشير إلى الوسائل والأساليب المختارة لإنجاز الأعمال ولإنتاج سواء مادية أو غير المادية لاختراعات الجديدة وغيرها .¹⁵

*بيئة الخارجية الخاصة

وتسمى البيئة تنافسية أو بيئة الصناعية المباشرة تتكون من

- العملاء وهم الأفراد الطبيعيون والمهنيون الذين تقدم لهم المؤسسة منتجاتها وهم هدفها الأساسي .
- الموردون الذين يزودون المؤسسة في مختلف مدخلات الإنتاج .
- الوسطاء باعتبارهم حلقة وصل ما بين المؤسسة وعملائها الحاليين أو المحتملين ،

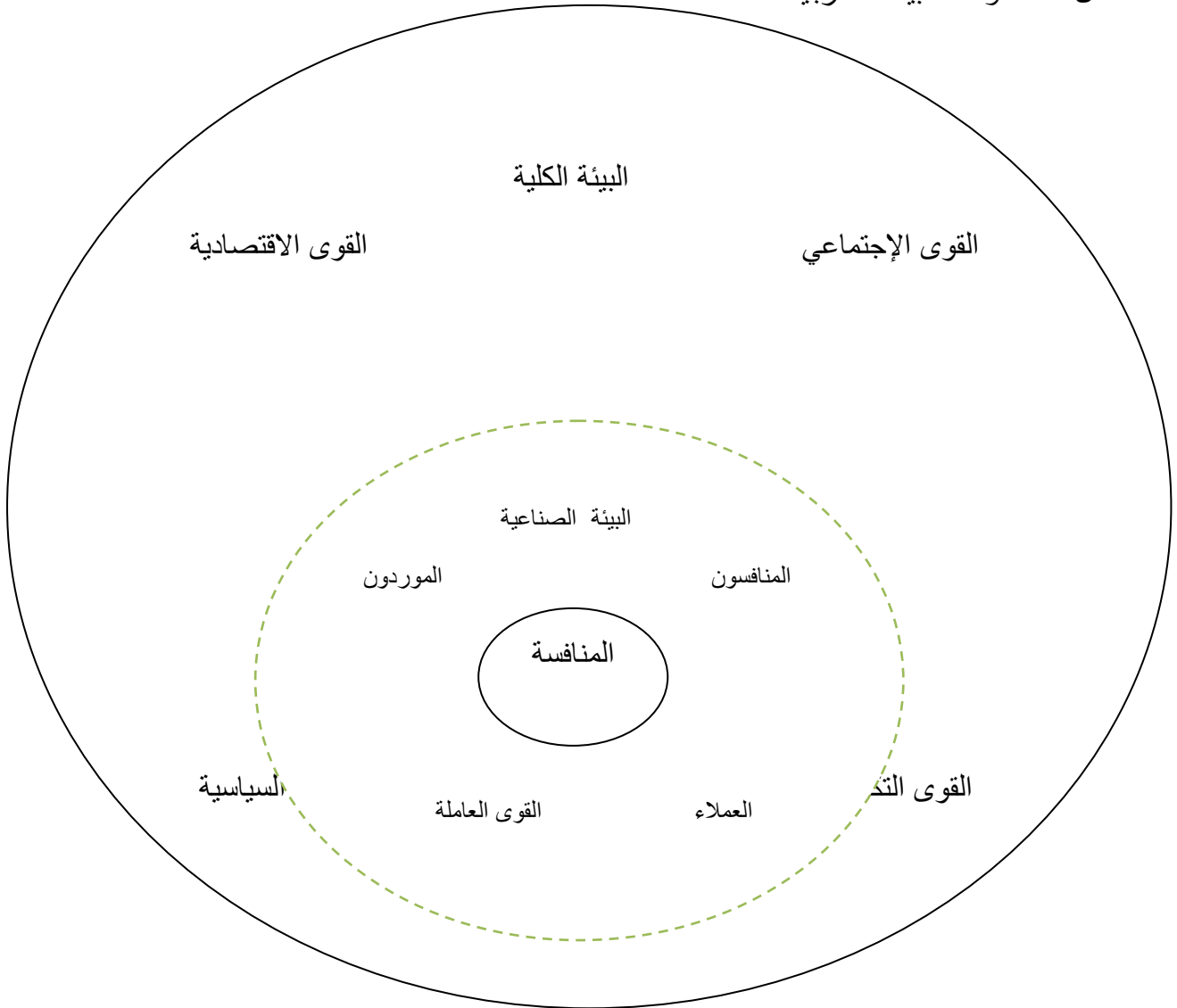
¹⁵ طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2009 ، ص 53

- المنافسين وهم من أخطر عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة باعتبارها كل المؤسسات التي تقدم منتجات شبيهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة وهو ما يهدد المؤسسة لحصتها السوقية .

- تكنولوجيا الصناعة التي تعبر عن تقدم التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة ومقارنتها بما هو سائر في القطاع ككل أو في الاقتصاد.¹⁶

¹⁶ رقية بو خيزر ، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة ، أطروحة دكتورا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير جامعة قسنطينة ، سنة 2012 ، ص 47

شكل6: مكونات البيئة الخارجية .



المصدر : محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية للدار الجامعية ، مصر ، بدون

طبعة وبدون سنة ،ص 96

أن جوهر البيئة الصناعية يتشكل من العلاقة بين ثلاثة أطراف هم العملاء ، المودون ، المنافسون .

العملاء: هم القطاع المستفيد من سلع وخدمات المؤسسة في حيث تركز في الصناعة على بيئة معينة من هؤلاء العملاء مما يتطلب منها جمع المعلومات الكافية عن خصائصهم بغية الاستجابة لرغباتهم المتجددة .

الموردون : تعتمد المؤسسة على المودون في الحصول على كافة مدخلاتها من معدات قوى محركا تجهيزات وخدمات بحيث تمثل توفق الإمداد هؤلاء المودون أو عدم انتظامه تهديدا لها ، كما يعتبر الموردون وسيلة للحصول على الائتمان إضافة إلى قدرتهم على التأثير بأفعال وجودة منتجات المؤسسة من خلال أسعار وجودة المدخلات .

المنافسون: وهم مجموع المؤسسات المتقاربة في حجم في الإمكانيات التي تهدف إلى العمل في نفس سوق المؤسسة لتقديم نفس السلع وخدمة نفس قطاع العملاء ، إذ تتوقف الحصة السوقية لها على قوتها النسبية

ثانيا : البيئة الداخلية

تمثل مجموعة العوامل والمكونات و المتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات صلة الوسيطة في حدود المؤسسة الداخلية ، ويرى فارسي أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بتطبيقات إدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال .

لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في القدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محدد أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة .¹⁷

*الهيكل التنظيمي :

يفرض على المؤسسة أن تحدد هيكله التنظيمي و تؤسسه في إطار متكامل واضح وعادل ، في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف و المهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها مما يؤدي إلى تكاثف الجميع في تحقيق الأهداف المنشودة و مراعات التدرج الهرمي وتسلسل إداري تنظيمي ، تحديد وتوزيعها بشكل موضوعي ، و

¹⁷ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، الأردن ، سنة 2007 ، ص 283

مراعات وحدة الأمر للتوجيه ولإشراف بما لا يدع مجالاً للتضارب و الازدواج في ممارسة الأنشطة والأعمال
الاهتمام بالمركزية ولا مركزية في توزيع السلطات و المسؤوليات ، وتطبيق مبدأ المشورة قبل إصدار الأوامر
واتخاذ القرارات

*الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من القيم والمعتقدات وطرق تفكير المشتركة بين أفراد المنظمة التي قد تكون غير مقصودة ويتم
الشعور بها فيشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة

*الموارد :

من الضروري من منظور التفسير الإستراتيجي دراسة وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة من أجل تصنيفها
وهيكلتها حتي تنسجم مع مستويات القرارات في المؤسسة . يمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو
التالي :

أ)الموارد غير الملموسة تتمثل في صورة المؤسسة ،شهرة المؤسسة ، براء الاختراع

ب)الموارد البشرية م يتم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد ، هرم السن ، معايير نوعية مثل
المرونة ، تكوين ، تحسين الموارد المالية تتمثل في مصادر التمويل على المدى القصير ، المتوسط
والطويل .

د)الموارد المادية تتمثل في التجهيزات ، المرافق ، المعدات ،

*الوظائف يجب التعرف على مختلف الوظائف التي تحويها المؤسسة وتحليلها .

أ)الموارد البشرية بعرفها مارتين إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس
كأفراد أو مجموعات ، وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك ، الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة
في كفاءة التنظيم ، وهي تشمل الوظائف التالية :

تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم
الخدمات الاجتماعية والصحية ، ثم أخيرا المعلومات وسجلات الخاصة بالعاملين .

ب) المالية و المحاسبية

الحالة المالية تهتم دائما بقياس الوضع التنافسي للمؤسسة من جذب المستثمرين ، سيولة المؤسسة ، رأس مال عامل ، الربحية وتدفقات نقدية كلة عوامل يمكنها المساعدة في تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة .

ج) وظيفية الإنتاج والعمليات :

تشمل كل النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات (المواد الأولية ، عمال ، رأسمال ...) إلى سلع وخدمات التي تختلف بدرجات متفاوت بين الصناعات والأسواق

د) التسويق :

يعتبر التسويق حسب بورتر النشاط الموجه إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية المبادلة

هـ) البحث والتطوير :

تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد ، أو تحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف سواء كان ذلك بغرض البيع أو استخدام

و) نظام المعلومات :

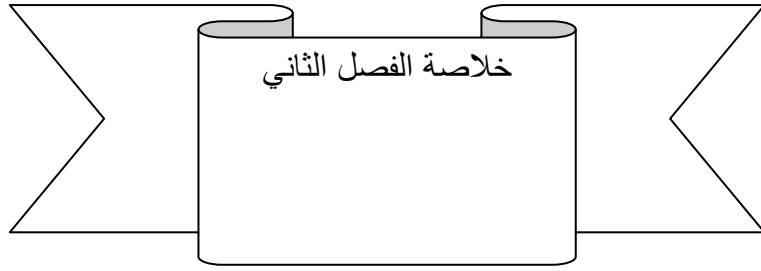
هو نظام متكامل من العنصر البشري و الآلات ، يهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة ، يستخدم النظام لذلك أجهزة وبرمجة الحساب الآلي وإجراءات اليدوية ونماذج اتخاذ القرار قواعد البيانات

* القيادة الإستراتيجية

إن المؤسسات الفاعلة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات وهي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة ، نقصده بالقيادة هو الإدارة العليا متمثلة برئيس

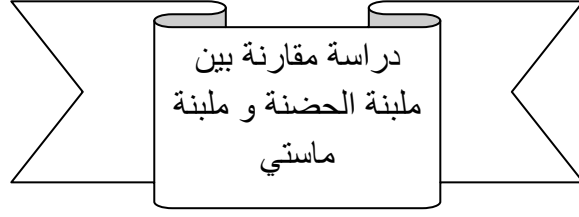
مجلس الإدارة المدير العام وفريقه ، وكذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تبني إدارات مساندة و محللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية وتقنية¹⁸

¹⁸ بن جدو بن عليا ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماجستير ، إدار أعمال ، علوم تسيير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، سنة 2013 ، ص 34-36



خلاصة الفصل الثاني:

لقد دفعت شدة التنافس في الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات إلى سعيها لاستخدام أحداث الأساليب الإدارية من خلال ميزة تنافسية ، المحافضة على بقاء تلك الميزة ، إذ تقوم تلك الأخيرة بتحليل بيئتها من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و رصد الفرص المتاحة في الأسواق لاستثمارها وتهديدات من أجل تفاديها التي سوف تعتمد المؤسسة احتلال مراكز قوية في الأسواق ، كما تبين الإستراتيجية نوع الميزة تنافسية التي سوف تحصل عليها إضافة إلى مصادر الأخرى المختلفة كالإبداع والابتكار والمعرفة ، على أن تركز على قدرة المؤسسات على تقليد أولاً وتطوير بعدها .



دراسة مقارنة بين
ملبنة الحضنة و ملبنة
ماستي

تمهيد :

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري ، تمت محاولة إعداد دراسة حالة خاصة 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 حيات المواطن اليومية ، والدولة تأخذ على عاتقها توفير هذه المادة كما ونوعا ، وهذه المؤسسة هي مؤسسة ملبنة ماستي والتي سوف يتم التعريف بها خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات وذلك لتحديد دور البيئة التنافسية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة التي يتم اعتمادها من طرف المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الأول : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

يتم في هذا المبحث تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة الميدانية و أدواته إضافة إلى تعريف بمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : منهجية الدراسة مجال الدراسة

يمكن الهدف الرئيسي للبحث في هذا الموضوع في محاولة إبراز دور البيئة تنافسية في تحديد الإستراتيجية تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، انطلاق من أهمية وتأثير كل من بيئة الصناعة على الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال ما يقدمه من فرص وتهديدات خارجية وكذلك نقاط القوة والضعف الداخلية ، والتي من شأنها أن تكون سبب في نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها لذلك وحسب لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث ، تم محاولة إعداد هذه الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود المكانية و الزمانية :

- الحدود المكانية للدراسة :

تضمن الجانب الميداني في دراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة لقطاع الخاص ، وهي مؤسسة مختصة لإنتاج الحليب ومشتقاته ، وذلك من خلال محاولة تحليل البيئة التنافسية الخاصة بالمؤسسة

الحدود الزمانية للدراسة :

استغرقت مدة من زمن بسبب الوباء الحاصل في الجزائر ، وقد قمنا بزيارة لمدينة ماستي و إجراء مقابلة مع مسؤول ملبنة وكذلك مسؤولي الإدارة بالمؤسسة لجمع المعومات المختلفة والخاصة بملبنة .

مبررات إختيار مكان الدراسة :

تتعلق مبررات إختيار ميدان دراسة الحالة مجموعة من الأسباب و الدوافع ، منها ما ينسب لقطاع الحليب ومشتقاته ، ومنها ما ينسب لمؤسسة محل الدراسة (ملبنة ماستي)

- أسباب اختيار قطاع الحليب ومشتقاته :

*أهمية هذا القطاع بالنسبة للدولة من خلال طبيعة السلعة ، على اعتبار أن الحليب منتج ضروري ، والدولة ملزمة على توفيره للمواطن

*وجود منافسة شديدة بين مختلف المؤسسات لهذا القطاع

*وجود هذا القطاع في حالة نمو مستمر وفائض في الطلب من خلال الطلب المتزايد على منتجات القطاع وعدم تغطية كل المناطق .

*الصراع القائم بين مختلف المؤسسات للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة .

- أسباب إختيار مؤسسة ملبنة ماستي :

إن أهم ما يشد الانتباه الى مؤسسة ملبنة ماستي لإنتاج الحليب ومشتقاته وتوسع الملحوظ في نشاطها إضافتا إلى اشتداد المنافسة في قطاع الحليب ومشتقاته إذ من أهم هذه المؤسسات المنافسة : حضنة حليب خاصة في فصل الصيف أين يشهد الطلب على مادة الحليب ومشتقاته .
- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات :

صدقت الإشارة في مقدمة البحث بأنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي و القائمة على أساس جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بظاهرة محل الدراسة ، كما تم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة في الجانب التطبيقي للدراسة في :

*المقابلة الشخصية :

من خلال الزيارة الميدانية التي تمت الى المؤسسة محل الدراسة ، تم إجراء عدة مقابلات مع مسئولي بمختلف مصالح المؤسسة وذلك بهدف تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم الدراسة

المطلب الثاني : لحة تعريفه لمبنة ماستي

تؤسسه مؤسسة ملبنة ماستي سنة 200 على يد أشخاص من أبناء المنطقة تقع هذه المؤسسة في حي مزير ولاية المسيلة يعد موقع استراتيجي هام لبعده عن التجمعات السكنية وحركة الطرقات، وكذلك قربه من مصدر تمويلها بالماء والذي يعتبر المادة الأولية الرئيسية في العملية الإنتاجية وهي عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ، تتربع على مساحة قدرها 4.5هكتار وقد كان رأس مالها عند بداية النشاط 800000000دج كما تتوفر على مساحة 20 هكتار كهيكل فلاحي إسطلب لتربية الأبقار و العجول يتوفر على طاقة إنتاجية ألف متر مربع و غرف تسخين وتبريد وهو ينتج 5الف كيس حليب يوميا .

أهداف المؤسسة :

- *توفير مناصب العمل .
- *محاولة كسب حصة سوقية معتبرة .
- *تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق .
- *رسم صورة جيدة للمؤسسة .
- *كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي .
- *توفير الحليب باعتباره مادة أساسية .
- * تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها .
- * السعي لكسب رضا الزبون .
- * إقناعه بجودة المنتج.
- * السعي انتاج منتجات حسب رغبة المستهلك .
- * رفع من مستوى انتاج حليب الأبقار الطبيعي وتربية واستثمار بطرق علمية وحديثة الإنتاج الحيواني وتطوير وزراعة مختلف الأعلاف ونظم السقي الحديثة .

ملحة تعريفية للملينة الحضنة :

تؤسسها مؤسسة ملينة حضنة حليب سنة 1998/12/15 على يد أشخاص من أبناء المنطقة تقم هذه المؤسسة بالجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية لولاية المسيلة ويعد موقع استراتيجي هام لبعده عن تجمعات السكنية وحركة الطرقات وهي عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة عدد شركاءها أربعة تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته تتربع على مساحة قدرها 2هكتار و800متر مربع ، وقد كان رأس مالها عند بداية النشاط 6000000 دج أما انتاج الفعلي للشركة يوم 2009/09/27 حيض تمثل نشاط هذه الوحدة في انتاج الياؤورت بأنواعه ، حيث ارتفع عدد العمال بها .

أهداف مؤسسة ملينة حضنة حليب :

*توفير مناسب العمل.

*تحقيق سمعة طيبة ونشر صورة انطباع جيد عن المؤسسة

*كسب حصة سوقية معتبرة وذلك بتغطية العديد من مناطق الوطن والانتقال نحو السوق الدولية .

* ضمان رواج منتجاتها في السوق .

* التوسع في تشكيلة منتجاتها بتشكيلة منتجاتها لتصل إلى تشكيلة موسعة تمكنها من مجابهة المنافسة المحلية.

* تنوع المنتجات من فترة لآخري .

* الزيادة في المبيعات وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة وذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن .

* محاولة المؤسسة جاهدة على طرح منتجات ذاق قيمة غذائية وصحية عالية وبأسعار تتنافس مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري .

* السعي نحو رضا المستهلك وكسب ولاءه .

* العي لإنتاج بجودة عالية وحسب أذواق المستهلكين .

* توسيع علاماتها التجارية وترسيخها .¹

¹ زموري إيمان ، استخدام التحليل التنافسي لبورتر في تحديد الإستراتيجية التنافسية ، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، سنة 2019 ، ص 46 و 52

مقارنة بين الملبنتين :

| | | |
|---|---|----------------------|
| ملبنة الحضنة | ملبنة ماستي | |
| 1998/12/15 | سنة 2009 | النشأة |
| 6000000 | 800000000 دج | رأس المال |
| 990 عامل | 10 عمال | عدد العمال |
| 2 هكتار و 800 متر | 10 هكتار | المساحة |
| 1200000 ل /اليوم | 5000 كيس يومي | الإنتاج |
| اسيا ، فرنسا ، سويسرا ، هولندا ، الدنمارك ، جزء من الوطن | البليدة و الجزائر ، عبر التراب الوطني | مصدر الموارد الأولية |
| 08 ساعات في اليوم | 02 ساعات في اليوم | مدة عمل العمال |
| الجزائر ، الشلف ، برج بوعروريج ، البويرة ، الشلف ، الجلفة ، سطيف ، البيض..... إلخ | مقرة ، برهوم ، المعاضيد ، أولاد دراج (سلمان) ، حمام الظلعة | التوزيع |
| 20 سنة | 12 سنة | مدة النشاط |
| مؤسسة صومام ، مؤسسة دانون مؤسسة ترافل | مؤسسة حضنة حليب | المنافسون |

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل القيام بنظرة تحليلية للبيئة تنافسية لمؤسستي ملبنة ماستي و حضنة حليب بالمسيلة ، والتي تعتبر من بين المؤسسات الوطنية التي حققت قفزة نوعية لقطاعها حيث تقم هاتين المؤسستين منتجات متنوعة في مجال الحليب ومشتقاته ، وقد قمنا في هذه الدراسة بتحليل البيئة تنافسية للمؤسستين من أجل تحديد الفرص والتهديدات للمؤسستين التي تحدد المركز التنافسي لكل منهما ، بهدف تحديد استراتيجيات تنافسية مناسبة لكل مؤسسة

خاتمة عامة :

يعتبر اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية ذات تنافسية شديدة أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية خاضت مع تزايد التحديات التي تواجهها بيئة الأعمال حيث يساهم التفكير الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة من خلال تبني استراتيجية واضحة المعالم ، تعتمد فيها على تدنيه وتخفيض تكاليف ، أو انتاج سلعة أو خدمة متميزة وفيرة من نوعا ما تقدمه المؤسسات النافسة ، أو تركيز على قطاع سوقي محدد حيث توجه المؤسسة نشاطها لخدمت الزبائن وعملائها الأوفياء ، كما توفر المؤسسة مختلف الموارد المتاحة لها في سبيل خلق القيمة وتحقيق التميز .

تؤثر البيئة تنافسية على المؤسسة من خلال نواحي مختلفة ، حيث تؤثر على المؤسسة كالأوضاع السياسية والقوانين وكذلك الأوضاع الاقتصادية لتضخم ، بطالة ، معطيات الاجتماعية للأفراد من عادات و تقاليد و دين ، والبيئة الطبيعية أما فيما يتعلق بالبيئة الخاصة ببيئة الصناعة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة فإن أهم العوامل المؤثرة هي :المنافسون ، الموردون ، الزبائن ، الممولون ، الأطراف ذات العلاقة ، كالمساهمين ، كل هذه العوامل المشكلة للبيئة الخارجية للمؤسسة من شأنها فرض نوع من القيود التي توجه من خلالها المؤسسة نشاطها وسعي الى تكيف معها ، لتفادي التهديدات واستغلال الفرص المتاحة أمامها .

كما أن للبيئة الداخلية دور هام في أداء المؤسسة حيث تتوفر إي مؤسسة على مجموعة من أالموار المالية وكفاءات البشرية من شأنها تحقيق التميز على المنافسين حيث على المؤسسة الاعتماد أساسا على تلك الموارد الغير القابلة للتقليد و النقل كالمعرفة و الخبرة ورأس المال ، وكذلك الاعتماد على الأسس الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وتشجيع الإبداع لضمان ميزة تنافسية ، مستمرة ومتواصلة

قائمة المراجع:

الكتب:

- * محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية للدار الجامعية ، مصر ، بدون طبعة وبدون سنة
- * عبد الهادي ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، سنة 2013
- * محمد الصريفي ، إدارة الإستراتيجية ، دار الوفاء للنشر والطباعة ، الإسكندرية ، طبعة 1 ، سنة 2008
- * كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية : العولمة المنافسة ، دار وائل للنشر طبعة 1، سنة 2004
- * محمود جاسم الصميدي ، استراتيجية التسويق ، دار الحامد للطباعة والنشر ، سنة 2000
- رضا خلاصي ، مروج الإدارة الإستراتيجية ، دار هومة للنشر
- * مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، طبعة 01 ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، سنة 2005
- * علاء فرحان طالب و أميرة الجناني ، إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزيون ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان /الأردن ، طبعة 1 ، 2009
- * فلاح حسن عبادي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ومداخلها ، طبعة 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2000
- * سعد غالب ،ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والطباعة ، الأردن عمان ، سنة 2010
- * نبيل محمد مرفى ،احمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، أبو الخير للطباعة والتجليد ، الإسكندرية ، 2007
- * جمال الدين ، محمد المرصى ، ومصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي ، دار الجامعية للنشر ، الإبراهيمية ، سنة 2007
- *مداح عرابي ، إدارة الأعمال الإستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، سنة 2015

- * حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصدرها ودورها إبداع تكنولوجيا في تنميتها ، شهادة ماجستير ، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة الجزائر 2007
- * جمال محمد المرصى و مصطفى محمود أبو بكر وطرق رشدي أبو جيا و آخرون ، تفكير الاستراتيجي : منهج تطبيقي ، دار الجامعية للنشر ، سنة 2007
- * رغبار أحمد ، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2011
- * طيب دوادي و مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 12 نوفمبر 2007
- * عبد السلام عبد الحق ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2002
- * عبد السلام عبد الحق ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2002
- * طاهر محسن منصوف الغالي و وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2009
- * عبد الباري إبراهيم ذرة وناصر محمد العود جرادت ، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2014

الأطروحة :

- * زموري ايمان ، استخدام التحليل التنافسي لبورتر في تحديد الإستراتيجية التنافسية ، دراسة حالة حضنة حليب مذكرة ماستر أكاديمي ، سنة 2019 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة / الجزائر
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون التغيير في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، مجمع تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2007
- * بن جدو بن علي ، استراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماجستير جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، سنة 2015
- * عمار بوشناق ، الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها وتنميتها ، رسالة ماجستير ، فرع علوم التسيير جامعة الجزائر ، سنة 2000
- * ميلود زيد الخير ، إشكالية الجودة كمحرك لتنافسية المؤسسات الصناعية الغذائية بالجزائر ، أطروحة دكتورا ، جامعة الجزائر ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تسيير ، تخصص إدارة أعمال ، سنة 2008

فريد نجار ، منافسة وترويج تطبيقي ، مؤسسة شباب جامعة ، بدون طبعة سنة 200

*زكية أبو سعد ، أثر البرامج تقليص العمال على كفاءة في المؤسسة العمومية الاقتصادية ،
مذكرة نيل شهادة ماجستير علوم تسيير ، جامعة باتنة ، سنة 2007-2008
*يوسف مسعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، مجلة العلوم الإنسانية
، العدد 35، الكويت

مقالات :

*فريد نجار ، النفسية والترويج التطبيقي مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، سنة 200

مداخلات :

*عيسى دراجي ، مداخلة :البيئة والميزة تنافسية ، الملتقي الدولي الرابع حول : المنافسة
والاستراتيجيات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، معهد
العلوم الاقتصادية والعلوم تسيير ، المركز الجامعي خميس مليانة الجزائر
موقع الكتروني :

*حسين بشير محمد نور ، سياسات تنافسية وأثرها على الاستثمار ، مقال على الموقع

www.nascenter.con الإلكتروني

المخلص :

تسعى المؤسسة الى البقاء و الاستمرار في بيئتها التنافسية التي تعمل فيها ، لذا تقوم بمتابعة التطورات التي تحدث في بيئتها وتحليلها من أجل الوقوف على الفرص المتاحة أمامها ، و التحديات التي تواجهها ، لذاتها ولهذه المذكرة موضوعها هاما من الموضوعات الاستراتيجية والمتمثل في تأثير استخدام استراتيجيات التنافسية ل بورتر على تنافسية المؤسسة الصناعية ، على اعتبار أن كل مؤسسة تعمل في ظل بيئة تنافسية مستمرة التغيير ، وعلية يستوجب على المؤسسة تحديد استراتيجياتها التنافسية من أجل مواجهة المؤسسات التي تعمل في محيطها

لذا تناولنا في الفصل الأول مختلف الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها وحسب وظيفتها في السوق الذي تنشط فيه وتناولنا في العديد في الفصل الثاني تنافسية المؤسسة والبيئة التنافسية ، ليتم في الفصل الثالث مقارنة بين المؤسستين من أهم مؤسسات صناعة الحليب و مشتقاته في الجزائر أولا وهي مؤسسة ماستي و حضنة حليب .

Summary:

The institution seeks to survive and continue in its competitive environment in which it operates so we follow up on developments that occur in its environment and analyze them in order to identify the opportunities available to it and the challenges it faces so this memorandum addressed an important strategic topic which is the impact of using competitive strategies. Porter is concerned with the competitiveness of the industrial enterprise given that the whole organization operates in a constantly changing competitive environment and accordingly the institution must define its competitive strategy in order to confront the institutions that operate in its surrounding.

Therefore in the first chapter we dealt with the various strategies that an institution can make a comparison between according to its position in the market in which it is active and in the second chapter we dealt with the competitiveness of the institution and the competitive environment.
.milk.