

دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية - جمورة - بسكرة)

**The role of Porter's competitive strengths analysis in determining the
competitive strategic choice of the Economic Enterprise**

**A Case study of the Qadila Mineral Water Bottling Company - Djamoura -
(Biskra)**

بخليلي محمد الأمين¹، شلالي عبد القادر²

¹ جامعة آكلي محمد والحاج البويرة، mouhbakh@yahoo.com

² جامعة آكلي محمد والحاج البويرة، chellali@ymail.com

تاريخ النشر: 2019/06/ 15

تاريخ القبول: 2019/05/ 25

تاريخ الاستلام: 2019 /03/ 06

ملخص

تهدف الدراسة لمحاولة معرفة دور تحليل القوى التنافسية بالاعتماد على نموذج القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية -جمورة- بسكرة، وكان ذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، وبعد تحليل واختبار الفرضيات بواسطة مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss، توصلت الدراسة لوجود دور ذو دلالة إحصائية بالنسبة لتحليل تحديد المنافسين الحاليين والقوة التفاوضية للموردين والزبائن، وغياب ذلك الدور بالنسبة لتحليل تحديد المنافسين المحتملين وتحديد المنتجات البديلة في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: الخيار الاستراتيجي التنافسي، القوى التنافسية لبورتر، المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن.

تصنيف JEL : M1 ,M2 ,L1

Abstract

This study was designed to attempt to know the role of competitive force analysis based on the competitive forces model of Porter in determining the strategic option Competitive venture for the Guedila Mineral Water Bottling -Djamourah-Biskra, Following the analytical descriptive approach as a method of study, the questionnaire as an essential tool in data collection. After analyzing and testing the hypotheses using a set of statistical analysis tools using the statistical program (spss), the study found a statistically significant role in analyzing the threat of current competitors and the bargaining power of suppliers and customers. For the analysis of the threat of potential competitors and the threat of alternative products in determining the competitive strategic choice of the enterprise under consideration.

Key words: competitive strategic choice, competitive strengths of Porter, current competitors, potential competitors, alternative products, supplier negotiating power, bargaining power of customers.

Jel Classification Codes: M1 ,M2 ,L1

المؤلف المرسل: بخليلى محمد الامين، الإيميل: mouhbakh@yahoo.com

1. مقدمة:

كغيرها من المؤسسات تواجه المؤسسات الاقتصادية الوطنية تحولات كبيرة في بيئة أعمالها وتوجهها نحو التعقيد والتشابك أكثر خصوصا بعد الإصلاحات والتغيرات التي حدثت على هيكل الاقتصاد الوطني مع فتح مجال المنافسة والتوجه نحو اقتصاد السوق، وعليه أصبح من الضروري التكيف مع هذا الواقع الجديد الذي يركز على فهم السوق وتشخيص البيئة التنافسية وذلك حتى تستطيع المؤسسة الجزائرية رسم معالم خيارها الاستراتيجي التنافسي اللازم لتدعيم مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها.

ويعتبر قطاع المياه المعدنية في الجزائر من القطاعات التي عرفت تغيرات كثيرة في هيكل صناعته من خلال زيادة وتنوع المؤسسات المتواجدة فيه، سواء في حجمها، أو استراتيجيتها وكذا تنظيمها، وتشهد الصناعة منافسة كبيرة باعتبار أن كل طرف يسعى إلى اكتساب أكبر حصة من السوق، وتعتبر مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية -جمورة- من بين المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة والتي

ستكون محل دراستنا، أين سنحاول معرفة دور تحليل القوى التنافسية التي حددها بورتر في خمس قوى أساسية (تهديد المنافسين الحاليين، تهديد المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشتريين) ودورها في تحديد خيارها الاستراتيجي التنافسي، ومحاولة تحديد الخيار الاستراتيجي المنتهج من طرف المؤسسة في مجابهة المنافسة في الصناعة بالاعتماد على نموذج الاستراتيجيات العامة لبورتر ونموذج الساعة الاستراتيجية لبومان وفولكنر.

1.1 اشكالية الدراسة

من خلال ماتقدم يمكن طرح الاشكالية التالية: هل يوجد دور لتحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية -جمورة- بسكرة؟

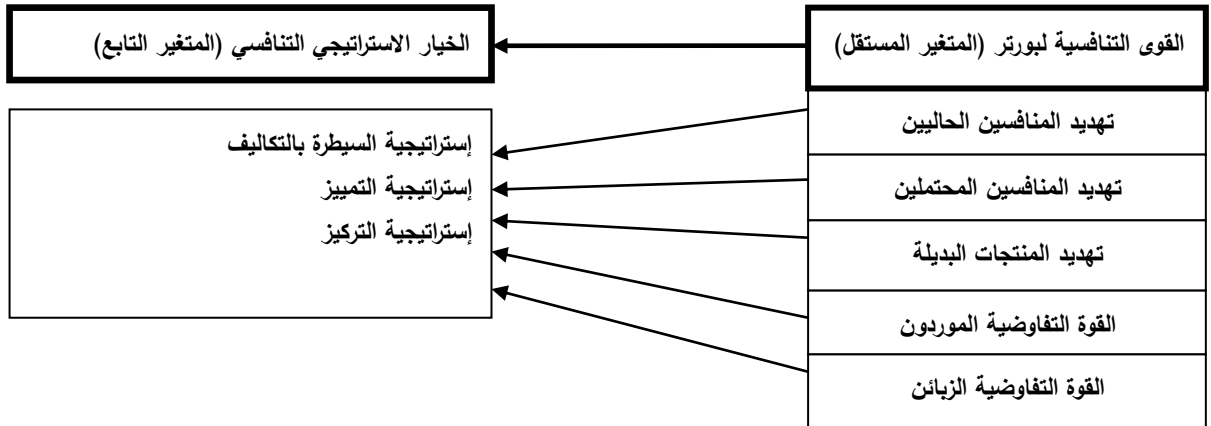
2.1 فرضيات الدراسة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية؟ وتنبثق من هذه الفرضية فرضيات فرعية تتمثل في:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنافسين الحاليين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنافسين المحتملين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنتجات البديلة في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوة التفاوضية للموردين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوة التفاوضية للزبائن في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة.

3.1 نموذج الدراسة

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

4.1 أهداف الدراسة

- معرفة مدى قيام مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية- جمورة- بتحليل القوى التنافسية والجوانب المرتبطة بها وكيفية الاستفادة من هذا التحليل في تحديد خيارها الاستراتيجي التنافسي .
- إبراز الدور الذي يلعبه تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد المؤسسة لخيارها الاستراتيجي التنافسي من خلال محاولة الربط بين المفاهيم والمحددات والمعايير المستعملة في تحديد تهديد أو القوة التفاوضية لهذه القوى وكيف يسمح هذا التحليل في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي .

5.1 أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب نظرا للفترة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على السوق العالمية وتشجيع الاستثمار الأجنبي، الأمر الذي يزيد من التحديات التنافسية المفروضة على المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، إلى جانب لفت الانتباه إلى أهمية الاستراتيجية التنافسية كخيار للوصول إلى ميزة تنافسية تحمي بها المؤسسة نفسها من منافسها، وتضمن بواسطتها البقاء والنمو وذلك بالاعتماد على تحليل القوى التنافسية متمثلة في نموذج القوى الخمسة ل (Porter)، وإدراك دور هذا التحليل في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة.

7.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث قمنا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية عن طريق مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها.

8.1 الدراسات السابقة

- دراسة مفتاح حسن: مساهمة التحليل التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعة الدوائية (دراسة حالة: مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتقارير الإحصائية كأداة لجمع البيانات وهدفت هذه الدراسة إلى :

- توضيح لأهم التحاليل المتعلقة بالمنافسة و التنافسية .
- تبيان الاستراتيجيات التنافسية للمنشأة الصناعية، ومجمع صيدال والخيارات المتاحة أمامه لتطوير هذه الصناعة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- أن التحليل التنافسي يكتسي أهمية كبيرة على اعتباره أنه يساعد على تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة لاستغلالها ومعرفة التهديدات من أجل تجنبها والحد من تأثيرها.
- قيام المؤسسة بدراسة وتحليل المنافسة يسمح لها بوضع استراتيجية فعالة مبنية على أساس الجودة والتكلفة وبالتالي ضمان حصولها على موقع فعال خاص في مواجهة منافسيها.
- توفر مجمع صيدال على المعلومات المتعلقة بمختلف المؤسسات المنافسة له والمراكز التنافسية التي يحتلها إلى جانب الحصة السوقية لكل مؤسسة.
- تشكل المنتجات الأصلية المستوردة تهديدات لمنتجات المجمع الجنيصة.
- فتح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية أثر بصورة إيجابية من خلال إعطاء فرصة للمجمع لإقامة شراكات كما أن هناك تأثير سلبي من خلال المنافسة الأجنبية ودخول منتجات أجنبية للسوق الوطنية وزيادة حدة المنافسة .

- Etude de Oussama Benbakhti : **L'avantage concurrentiel et la performance à l'export des PME algériennes Cas : PME de la Wilaya de Tlemcen**, mémoire de majester en management ,option stratégie, université d'Oran, 2013.

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستبيان في جمع المعلومات وهدفت الدراسة إلى :

- محاولة تحديد الجهات الفاعلة التي يركز عليها نجاح نشاط التصدير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالاعتماد على نموذج القوى الخمسة لبورتر واستراتيجية هذه المؤسسات في الحصول على ميزة تنافسية.
وخلصت الدراسة في الأخير لعدة نتائج نذكر منها:

- يعتبر إدراك المؤسسة لنموذج تحليل القوى التنافسية لبورتر وسيلة للتنافس واكتساب ميزة تنافسية .

- انفتاح الاقتصاديات على العالم وتسارع التغيير زاد من تعقيد بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا سيما وأن هذه المؤسسات تعتبر كيانا هشاً دون الدعم المناسب من طرف السلطات العامة .

- Etude de cherrara walid : **les stratégies de la PME, le cas Algérien**, mémoire de majester en management ,option stratégie, université d'Oran, 2013.

تم في هذه الدراسة تبني المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على الاستبيان وأهم أهداف الدراسة كانت:

- تحديد مفهوم التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..

- تحديد مختلف الخيارات الاستراتيجية التنافسية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..

- تحديد مختلف الخيارات الاستراتيجية التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

وخلصت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات تمثلت في:

- اغلب المؤسسات المدروسة لديها فعليا استراتيجيات واضحة لكن دون الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي وانما من فكر مسيرها.

- معظم المؤسسات المدروسة تنتهج استراتيجيات التمييز كخيار استراتيجي تنافسي بينما تعتمد القلة الباقية على استراتيجيات التنوع.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا ودلائلنا نجد أنها تتفق مع موضوع دراستنا في بعض الجوانب وتختلف في أخرى لا سيما:

• أوجه التشابه:

- اعتمدت جميعها على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز الوصول إلى نتائج أكثر دقة.
- تطرقت جميع الدراسات في دراستها للمحيط التنافسي إلى نموذج القوى الخمسة لـ (Porter) وهذا ما يدل على أهمية النموذج وفعاليته في تحديد المعايير التي تركز عليها المؤسسة في تحديد خيارها الاستراتيجي.
- لتحليل القوى التنافسية لبورتر أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال في تحديد خيارها الاستراتيجي.
- تناولت معظمها الاستراتيجيات التنافسية لـ (Porter) باعتبارها حلول عامة وبدائل إستراتيجية للمؤسسة .

• أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني (قطاع المياه المعدنية مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية أنموذجاً).
- تختلف عن الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات حول المؤسسة .
- ركزنا على تطبيق نموذج واحد للتحليل التنافسي المتمثل في نموذج بورتر في حين أدرجته الدراسات السابقة ضمن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- اختلاف الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري البحث عن المتغيرات المستخدمة في الدراسات السابقة التي تم عرضها .

2. التآطير المفاهيمي للدراسة

2.1 التنافسية والخيار الاستراتيجي، المفاهيم والمنطلقات.

تعود جذور التنافسية إلى أساسيات الاقتصاد الجزئي للأمة، التي اهتمت بتطور عمليات المؤسسات، جودة بيئة العمل الجزئية وقوة العناقيد الصناعية ، كما تعتبر معرفة الأسواق وتفضيلات المستهلك

وخصائص الطلب من أهم أسباب التنافسية استنادا إلى الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتختلف أهمية وأولوية هذه العوامل حسب الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة والأهداف المراد تحقيقها.

ويجدر الإشارة أن هناك تعاريف مختلفة للتنافسية وفقا للمستوى الذي تندرج تحته بدءا من المستوى الكلي للدولة (الدولة.الصناعة) إلى غاية المستوى الجزئي (المؤسسة) وهو المستوى الذي يحظى بالاهتمام الكبير عند الممارسين ، فالأمم لا يمكن أن تتنافس إلا إذا تمكنت مؤسساتها من التنافس، وتعرف التنافسية على مستوى الأمم بأنها " قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب حتى تستطيع تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المؤسسات الأخرى" (فارس مسدور، كمال رزيق، 2002) ¹.

1.1.2 الخيار الاستراتيجي التنافسي:

تسعى كافة المؤسسات الى زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة لأنها السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، الأمر الذي يستوجب علميا تبني خيار استراتيجي واضح ومدروس، ويختلف هذه الأخير حسب المؤسسة ونظرتها إلى السوق، المنتجات والمنافسين من جهة، وما تملكه من إمكانيات وكذا ظروف وهيكل السوق من جهة أخرى، وعليه يمكن القول ان الخيار الاستراتيجي هو وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد " (نادية العارف، 2000) ² ، فهو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي (وائل محمد إدريس، خالد محمد بني حمدان ، 2007) ³ ، فالمؤسسة أمام مجموعة واسعة من الخيارات الاستراتيجية المتاحة وفقا لما تملكه من إمكانيات ووضعها التنافسي غير أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتيجيات أخرى تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة أو التوجه نحو العمل في أكثر من صناعة أو قطاع واحد، وتعتبر الاستراتيجيات العامة لبورتر من بين أهم البدائل المقترحة في هذا المجال حيث يرى أن هناك ثلاث مناهج ناجحة عامة للتفوق على باقي المؤسسات في الصناعة (استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز) (porter, 1980) ⁴ .

➤ استراتيجية القيادة بالتكلفة:

تؤسس استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة بناء على قدرة المؤسسة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، بمعنى تخفيض تكاليفها حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بأقل سعر ممكن وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل اقل من المنافسين المتواجدين بنفس الصناعة، ولذلك فان كل حلقة من حلقات السلسلة الداخلية للمؤسسة، تشكل إمكانية لتحقيق هذا الهدف (روبرت. أبتس- ديفيد لي، ترجمة عبد الكريم الخزامي، 2008) ⁵.

➤ استراتيجية التمييز:

المنهج الثاني يتمثل في تمييز المنتجات أو الخدمات الخاصة بالمؤسسة وإنشاء شيء جديد يسمح للمؤسسة بان تكون منفردة، (porter,1997)⁶ وبعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة ويعتبرونها ذات أهمية ومن خلال هذا التمييز تجد المنظمة لنفسها وضعية تكون فيها متميزة من خلالها الإشباع الوحيد لهذه الحاجات، وتزداد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا استطاعت المؤسسة أن تكتسب مهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

➤ استراتيجية التركيز:

الاستراتيجية العامة النهائية هي التركيز على شريحة معينة من مجموعة المشتريين، وتعرف أيضا باستراتيجية تركز النشاط وتستهدف هذه الاستراتيجية التحديد الدقيق لسوق معينة والتركيز الكامل عليها، (مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، 2008)⁷.

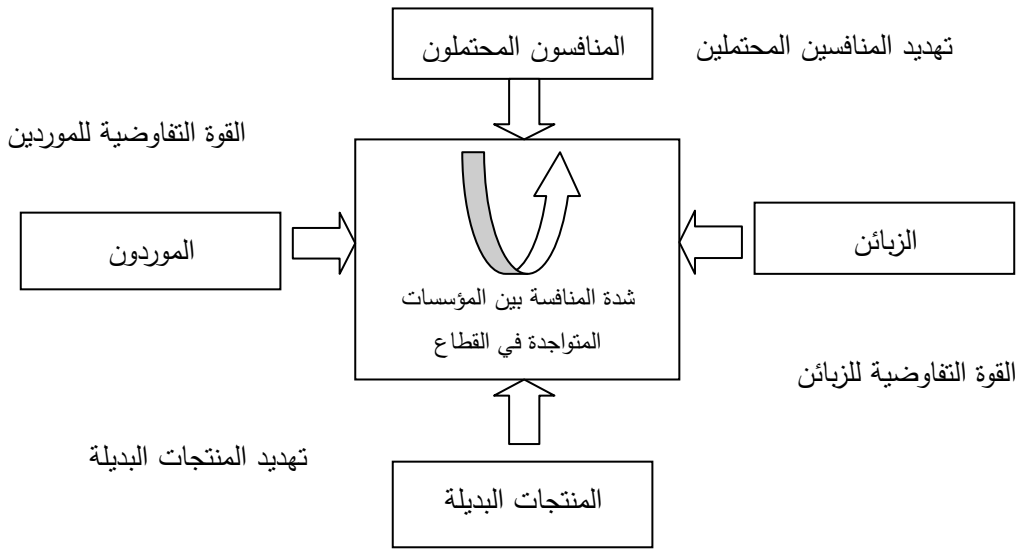
وتزداد فعالية استراتيجيات التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ومع اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة على حالها، وقد قام (Bowman and Faulkner) بتطوير نموذج الساعة الإستراتيجية انطلاقا من نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة، وقد جاءت تسمية الساعة لعدم وجود حدود فاصلة بين الإستراتيجيات التي قدمها بورتر، حيث تمثل الأبعاد الرئيسية للسعر ضمن المحور الأفقي، والنوعية ضمن المحور العمودي، وان عقرب الساعة يتحرك كأى ساعة اعتيادية ليس له مكان ثابت وإنما تحدده طبيعة تبني المؤسسة لأي مستوى معين من الخيارات المتوفرة، والشيء الملاحظ في نموذج الساعة الإستراتيجية هو بروز نوع جديد من الخيارات وهي الخيارات الهجينة، حيث تهتم المؤسسات التي تتبنى مثل هذه الخيارات بتقديم قيمة أكبر وسعر أقل مقارنة بالمنافسين، ويعتمد ذلك على فهم المؤسسة لاحتياجات العميل والعمل على إتباعها، وفي ذات الوقت امتلاك ميزة التكلفة المنخفضة التي تسمح بتقديم منتجات عالية القيمة بأسعار منخفضة (وائل محمد إدريس، خالد محمد بني حمدان 2007)⁸.

2.1.2 تحليل القوى التنافسية لبورتر، المفاهيم والأسباب

لطالما كان محيط المؤسسة والعوامل المؤثرة عليها محل دراسات العديد من الباحثين والاقتصاديين الذين تبلورت دراساتهم في نماذج تساعد المنظمات على تحليل محيطها لا سيما التنافسي خاصة في ظل العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق، وتعد القوى التنافسية

الخمسة لبورتر من أهم الإسهامات في مجال دراسة محيط المؤسسة وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمؤسسة، وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب كل هذه التسميات وبالرغم من اختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها يبقى واحد، وهو محاولة التعرف على القوى القريبة بشكل كبير وقد جسد هذه القوى التنافسية بخمسة قوى كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل2: تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source : Michael porter, :competitive strategy (techniques for analyzing industries and compétition), free press ,new york,1980,p 04.

➤ **المنافسون الحاليون (شدة المزاومة بين المؤسسات في القطاع):** هم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على موارد مثل دخل المستهلك أو الموارد المالية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، وأنه من الصعب على المؤسسة معرفة من هم المنافسون في لحظة معينة والذين يتنافسون معها للحصول على الموارد من المجتمع (محمد عواد محمد الصميدعي، 2015)⁹، وكما يرى (porter) فإن كثافة المنافسة في الصناعة لا تكون نتيجة الحظ ولكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين، وبشكل عام فإن المزاومة بين المنافسين في صناعة ما هو دالة لمجموعة من العوامل أهمها طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلا، القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة، إضافة للقدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية

بشكل مرن، والاختلاف في المنتجات والخدمات ودرجة التنوع لدى المنافسين، إلى جانب موانع الخروج من الصناعة وتكاليف التحول باتجاهات مختلفة وطبيعة التركيز في الصناعة، إن تحليل شدة المنافسة الحالية يعرف المؤسسة على طبيعة السوق الذي تعمل فيه، كما يفيد في تحديد الطلب وأسعار المنتجات وكذا جودة المنتج وفي هذا السياق يتم تحديد الخيار الاستراتيجي بناء على أقسام هيكل الصناعة، فالخيارات التي تنتهجها المؤسسة في حالة المنافسة التامة تختلف عن تلك الخيارات المنتهجة في حالة الاحتكار التام أو المنافسة الاحتكارية (محمد الأمين حسام ، عبرات مقدم ، 2008)¹⁰.

➤ **المنافسون المحتملون:** لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات منافسة إلى الصناعة، وهي المؤسسات التي ليست موجودة في الصناعة أو في القطاع، لكن يمكن أن يكون لها تأثير قوي في السوق بتخفيض أسعارها في الصناعة، الداخولون المحتملون يستطيعون الدخول في الصناعة عموما لكن تكاليفهم مقارنة ببقية المنافسين قد تعتبر باهظة¹¹ (Frédéric Ioroy et. al, 2016) لذلك تكون المنافسة بازدياد مستمر مما يؤدي إلى انخفاض هامش الربح، وراس المال الهام لتوفير الإمكانيات الإنتاجية المتجددة، غير أنه يمكن القول أن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على العوائق التي تواجهها عند الدخول إلى الصناعة، وتصرفات المؤسسات الحالية¹² (Michel Porter, 1986) ، وعليه يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود التسهيلات أو العوائق التي قد تساعد أو تعرقل دخولها.

➤ **تهديد المنتجات البديلة :** إلى جانب تهديد المنافسين المحتملين وكذلك المنافسين الحاليين، هناك قوى أخرى محورية تتمثل في مؤسسات أخرى تقدم بدائل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير في ربحية الصناعة على عدد من العوامل منها توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع (ظاهر محسن منصور الغالي، 2011)¹³، هذا التأثير يظهر غالبا في دفع المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن ويجعلها تتنافس على أساس السعر والجودة والخدمة وملامح المنتج النهائية والترويج له، حيث ظهور منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة سيدفعها لإعادة التفكير في ما تقدمه من خدمات مرافقة للمنتجات أو تعيد التفكير في الأسعار التي تسوق بها منتجاتها ما يعني التأثير في خيارها الاستراتيجي التنافسي من خلال كسب رضا

الزبون، وكما قدم (porter) في نموذجة: يعتبر عنصر الطلب والابتكار معيارين أساسيين في تحديد تهديد المنتجات البديلة والتي يجب التركيز عليها في وضع الخيار الاستراتيجي.

➤ **الموردون (القوة التفاوضية):** الموردون هم الأفراد والمؤسسات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من الموارد لغرض تسهيل مهامها في إنتاج المنتجات أو تقديمها للزبائن (محمد عواد محمد الصميدعي، 2015) ¹⁴، فعلى المؤسسة تحديد مصادر تجهيزها (توريدها)، وفي ذات الوقت وضع مصادر بديلة لمنع الاضطراب في الحالات الحرجة والأزمات الغير متوقعة (ماجد محمد صالح، 2010) ¹⁵، ولعل معظم الدراسات أقرت أن الجزء الأكبر من رقم أعمال المنظمات يوجه للمشتريات من المواد الأولية، إذا فمدخلات العملية الإنتاجية تعد عنصرا مهما يؤثر على المخرجات، وبالتالي الكيفية التي يتم تسويقها أو المنهج والخيار الاستراتيجي في ذلك

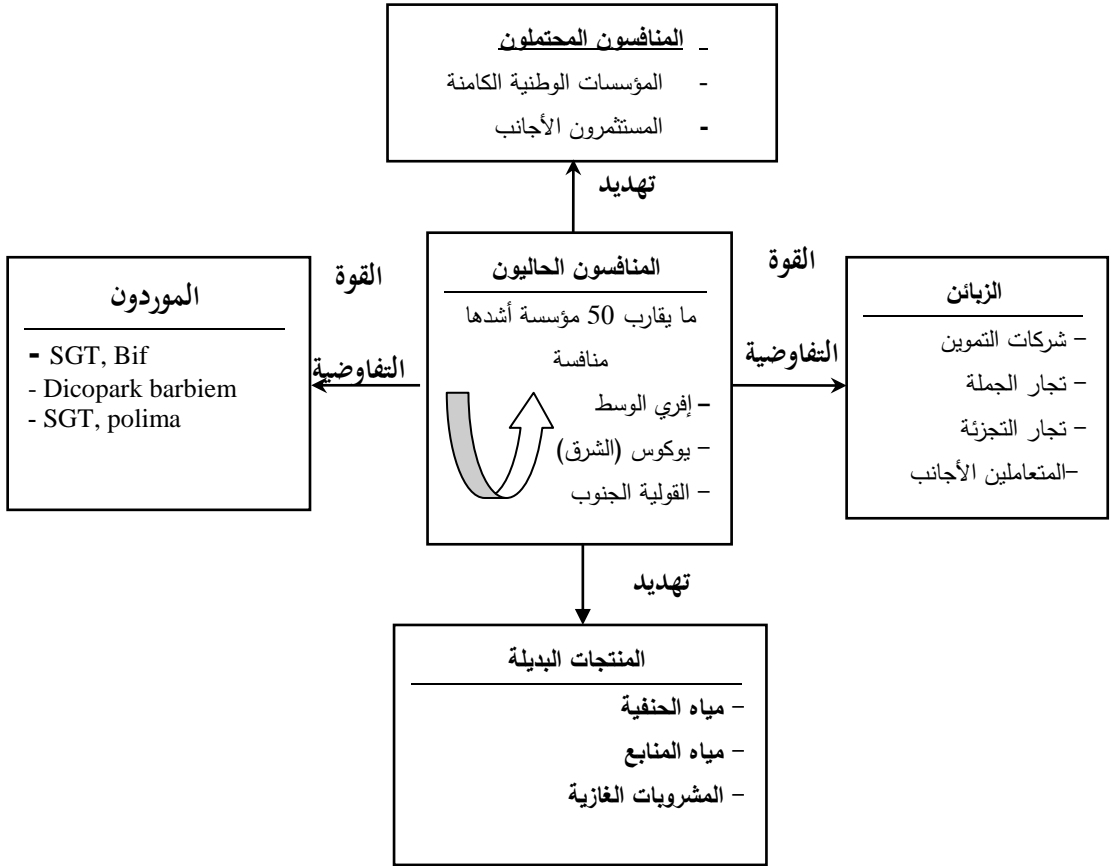
➤ **الزبائن (القوى التفاوضية):** يعتبر الزبائن من أهم قوى المنافسة حيث تعتبر القوة التفاوضية لهم عاملا هاما في مجال تحليل الموقف التنافسي لما لها من قوة تأثيرية على المركز التنافسي للمؤسسات وعلى إمكانية دخول مؤسسات جديدة في السوق، خاصة وأنه هناك قوة تفاوضية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها مؤسسات منافسة، لهذا تلجأ المؤسسات إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيتها فهي ركيزة أساسية في تحديد الخيار الاستراتيجي فهم الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات (خيرة بن يمينة، صالح الياس، 2013) ¹⁶، ويظهر دورهم من خلال حركتهم التي تعتبر حركة اجتماعية تعمل على الحصول على حقوقهم، فمع تنامي الوعي الاجتماعي لم يعد بعض الزبائن مجرد أفراد يقبلون المنتجات لاستهلاكها وحسب، ولم تعد قوتهم التفاوضية محصورة في محاولة المساومة على تخفيض الأسعار، وإنما المطالبة بمستويات أعلى من الجودة والخصائص في المنتجات.

3. الجانب التطبيقي للدراسة

3.1 نموذج القوى التنافسية لمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية –جمورة-

في إطار ما تقدم في الجانب النظري حاولنا وضع الإطار العام للدراسة والبحث في العلاقة بين القوى التنافسية لبورتر والخيار الاستراتيجي التنافسي، ومن أجل استكمال الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ودراسة العلاقة بين المتغيرين في شكلها العلمي انطلاقا من معطيات تتعلق بمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية –جمورة- بسكرة والتي تم جمعها من خلال وثائق المؤسسة والمقابلة مع بعض الإطارات بالمؤسسة، واستنادا إلى على تلك المعلومات حولنا وضع نموذج للقوى التنافسية للمؤسسة كما يلي:

الشكل 3: القوى التنافسية لمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات المؤسسة

من خلال قراءة الشكل أعلاه قراءة ما يلي:

✓ قطاع المياه المعدنية بالجزائر يتميز بدرجة منافسة عالية فهو "سوق منافسة تامة"، فهناك ما يقارب 50 مؤسسة ناشطة في القطاع وتعتبر مؤسسة أفري الوسط ويوكوس الشرق، القولية الجنوب أكبر منافسي المؤسسة .،

✓ لا توجد مؤسسات معينة يحتمل دخولها للصناعة غير انه يمكن القول أن المؤسسات التي تريد الدخول إلى الصناعة تواجه العديد من العوائق القانونية التي وضعتها الحكومة والتي هدفت بها إلى تنظيم السوق بعد الفوضى التي عرفتها مؤخرا من ظهور العديد من المؤسسات في فترة قصيرة دون احترام بعضها للمعايير وانتشار الغش في هذا المجال..

✓ تعتبر مياه الحنفية ومياه المنابع والمشروبات الغازية منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة غير أن دورها يبقى نسبيا مقارنة بالدور الذي تؤديه المياه المعدنية.

✓ يقوم بتوريد العبوات للمؤسسة شركة (SGT) بالروبية وشركة (FIB) بسطيف كما تستعمل المؤسسة نوعية جيدة من أغطية العبوات تتميز بخصائص استعمال عملية يقوم بتوريدها للمؤسسة مؤسسة (SGT) الروبية وشركة (Bolina)، وبالنسبة لبطاقة الوسم تقوم كل من شركة (Dicopank) الإيطالية، و (Barbier) الفرنسية بتوريدها للمؤسسة.

✓ تتعامل المؤسسة مع زبائن متنوعين بين المحليين والأجانب وبين مؤسسات وشركات تموين وتجارة الجملة والتجزئة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

للتعرف على دور البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة وقع اختيارنا على قطاع المياه المعدنية في الجزائر وعينة منه تتمثل في مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية -جمورة-، ولكون الموضوع يتعلق بالجوانب الإستراتيجية ومن أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وصدق تم الاعتماد على العينة الحرجة وتحديد مجتمع الدراسة في إطار المؤسسة المقدر عددهم 47 إطار، باعتبارهم الجهة التي تقوم بمختلف الدراسات والتحليل لقوى المؤسسة التنافسية وهم المسؤولون عن تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة بناء على تلك الدراسات ومختلف القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة، وقد تم توزيع 47 استمارة استبيان عبر الزيارات الميدانية واسترجاع 31 منها، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها لتحقيقها شروط الإجابة.

3.3 أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبانة لجمع المعلومات حول دور القوى التنافسية للمؤسسة في تحديد خيارها الاستراتيجي التنافسي التي تم تقسيمها إلى قسمين خصص الأول للبيانات الشخصية للعينة المبحوثة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة) ، أما القسم الثاني فتعلق بمحاور الدراسة وتكون من جزئين، أولهما يتعلق بالخيار الاستراتيجي التنافسي (الاستراتيجيات العامة لبورتري) وتضمن 16 عبارة، أما الجزء الثاني فتعلق بتحليل القوى التنافسية لبورتري ويحتوي على 31 عبارة، وقد تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستمارة.

3.4 الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

بعد عملية جمع الاستبيان الموزع على عينة المبحوثين تم ترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب، ومن أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19)، وذلك لاستخراج

مختلف النسب والمتوسطات والتكرارات والانحرافات المعياري، إلى جانب معامل الثبات Alpha Cronbagh ومعامل صدق المحك، معامل الارتباط بيرسون وأخيرا معامل التحديد.

4. تحليل النتائج

1.4 العرض والتحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة حول محاور الدراسة

➤ تحليل أبعاد الخيار الاستراتيجي التنافسي

الجدول 1: تحليل أبعاد الخيار الاستراتيجي التنافسي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	3,68	0,565	موافق
إستراتيجية التمييز	4,05	0,532	موافق
إستراتيجية التركيز	2,87	0,615	غير متأكد
الإجمالي	3,54	0,403	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

تشير معطيات الجدول (1) إلى موافقة مجتمع البحث المستهدف على مدى تبني المؤسسة للاستراتيجيات العامة لبورتر، وكانت أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل المؤسسة هي استراتيجية التمييز وفق وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (0,532) كون المنتج هو الأساس الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية الأخرى وهو أساس نجاح المؤسسة بتلبية احتياجات ورغبات الزبائن من حيث الجودة، الشكل، العلامة والخدمات المدعمة، تلاها استخدام استراتيجية السيطرة بالتكاليف بدرجة موافقة أقل حيث كان المتوسط الحسابي (3,68) وانحراف معياري (0,565) وذلك راجع لنشاط المؤسسة على المستوى الوطني ما يجعل هدف المؤسسة هو البحث الدائم عن الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية لتخفيض التكاليف لأن المنافسة السائدة في قطاع المياه المدنية في الجزائر مبنية على السعر بالدرجة الأولى، بينما كانت إجابات مجتمع الدراسة حول مدى تبني المؤسسة لاستراتيجية التركيز غير مؤكدة، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المنتج المعيارية الذي تنتجه المؤسسة.

➤ تحليل أبعاد القوى التنافسية لبورتر

الجدول 2: تحليل أبعاد القوى التنافسية لبورتر

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المنافسين الحاليين للمؤسسة	3,49	0,451	موافق
المنافسين المحتملين للمؤسسة	3,41	0,519	موافق
المنتجات البديلة	3,21	0,572	غير متأكد
القوة التفاوضية للموردين	3,35	0,427	غير متأكد
القوة التفاوضية للزبائن	3,55	0,488	موافق
الإجمالي	3,36	0,374	غير متأكد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

من خلال نتائج الجدول (2) يتضح أن الاتجاه الكلي لمجموع أبعاد القوى التنافسية لبورتر هو "عدم التأكد" بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.374)، أما بالنسبة لكل بعد على حدا كانت موافقة المبحوثين على معرفة تهديد المنافسين الحاليين بمتوسط حسابي (3,49) وبانحراف معياري (0,451) ، وهذا يدل على إدراك المؤسسة لمدى دور تحليل المنافسة الحالية في تحديد خيارها التنافسي ما دفعها إلى تمييز منتجاتها، اما بالنسبة للمنافسين المحتملين لمنتجات المؤسسة فقد جاءت موافقة المبحوثين على معرفة تهديد المنافسين المحتملين بمتوسط حسابي (3,41) وبانحراف معياري (0,519) واتفاق معظمهم على أن القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة قديلة هو قطاع جذاب، وفيما تعلق بالقوة التفاوضية للزبائن فقد جاءت موافقة المبحوثين على معرفة دورهم في تحديد الخيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3,55) وبانحراف معياري (0,488) ، في حين جاءت إجابة المبحوثين بعدم التأكد بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين بمتوسط حسابي (3,35) وبانحراف معياري (0,427) كون المؤسسة تتعامل مع موردين ثابتين منذ البدء في نشاطها ويتميزون بالتوريد في الوقت المناسب كما أن طبيعة العلاقات بين المؤسسة وهؤلاء الموردين هي علاقة حسنة، وموقف المؤسسة ثابت مع مورديها بالرغم من تعدد مصادر التموين سواء محليا أو دوليا، أما فيما يتعلق ببعد المنتجات البديلة جاءت إجابة المبحوثين بعدم التأكد أيضا بمتوسط حسابي (3,21) وبانحراف معياري (0,572) ، ما يعني أن إطارات المؤسسة غير متأكدين من تهديد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة على خيارهم التنافسي.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

* معاملات الصدق والثبات

الجدول 3: نتائج اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	العبارات	محاور الاستبيان
0,886	0,785	(16 1)	الخيار الاستراتيجي التنافسي
0,933	0,871	(47 17)	تحليل القوى التنافسية لبورتر
0,943	0,890	(47 1)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة بالنسبة للمتغير التابع " الخيار الاستراتيجي التنافسي " حيث بلغت 0,785، بينما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل " القوى التنافسية لبورتر " 0,871، وهي قيمة مرتفعة، كما نلاحظ أن قيمة المعامل بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان هي 0,890، وهي قيمة مرتفعة وعلى هذا الأساس يمكن القول أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية ما يجعلها تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، ونفس القول بالنسبة لمعامل الصدق الإجمالي (0,943)، وهي قيمة جد مرتفعة ما يدل على صدق أداة الدراسة.

* التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

❖ تم استخدام تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)
- رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)

الجدول 4: تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
---------	----------------	-------------	----------------	--------------	-------------------

0.010	7.679	1.024	1	1.024	الانحدار
		0.133	29	3.866	الخطأ
			30	4.890	الاجمالي
معامل الارتباط: (R=0.458)، معامل التحديد: (R ² =0.209)، المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي التنافسي					

* مستوى الدلالة (0.05) F * الجدولية = 4.182

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 19

من خلال نتائج الجدول (4) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 7.679 وهي أكبر من قيمة F الجدولية وذلك بقيمة احتمال Sig مقداره (0.010)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.468)، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما كان معامل التحديد (R²=0.209)، أي أن ما يقارب 21% من التغيرات الحاصلة في الخيار الاستراتيجي التنافسي تعود إلى التغيرات الحاصلة في القوى التنافسية للمؤسسة أما النسبة الباقية قد تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الانحدار الخطي .

* اختبار الفرضية الرئيسية: التي مفادها "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي عند مستوى الدلالة (0.05)" والنتائج مبينة في الجدول ادناه:

الجدول 5: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	1.879	0.602	3.121	0.04
القوى التنافسية لبورتر	0.493	0.178	2.771	0.010
معامل الارتباط: (R=0.458)، معامل التحديد: (R ² =0.209)، المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي التنافسي				

* مستوى الدلالة (0.05) T * الجدولية = 2.043 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر

في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة قديلة إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.771) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة (0.010) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية "يوجد دور لتحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"

*اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	2.127	0.521	4.080	0.000
تهديد المنافسين الحاليين	0.405	0.148	2.730	0.011

معامل الارتباط: ($R=0.452$)، معامل التحديد: ($R^2=0.204$)، المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي التنافسي

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية=2.043 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19

من خلال النتائج المبينة في الجدول (4-20) يتضح أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنافسين الحاليين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة قديلة إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.730) وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة (Sig 0.011) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل المنافسين الحاليين والمتغير التابع الخيار الاستراتيجي التنافسي حيث كانت قيمته ($R= 0.452$)، وكان معامل التحديد ($R^2= 0.204$) حيث فسر بعد المنافسين الحاليين 20.4% من التباين الحاصل في الخيار الاستراتيجي التنافسي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنافسين الحاليين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنافسين الحاليين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

*اختبار الفرضيات الفرعية الثانية

الجدول7: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	2.797	0.477	5.860	0.00
تهديد المنافسين المحتملين	0.217	0.138	1.570	0.127

معامل الارتباط: (R=0.280) معامل التحديد: ($R^2=0.078$)، المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي التنافسي

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية=2.043

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19

من خلال النتائج المبينة في الجدول (7) يتضح أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنافسين المحتملين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة قديلة إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.570) وهي اقل من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة Sig (0.127)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية كما هي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنافسين المحتملين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

*اختبار الفرضيات الفرعية الثانية

الجدول8: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	3.209	0.398	8.064	0.000
تهديد المنتجات البديلة	1.09	0.129	0.843	0.406

معامل الارتباط: (R = 0.1550) معامل التحديد: ($R^2=0.024$)، المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي التنافسي

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية=2.043

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنتجات البديلة في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة قديلة حيث كانت قيمة T المحسوبة 0.843 وهي اقل من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة 0.406 وهو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية كالتالي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل تهديد المنتجات البديلة في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

*اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	2.232	0.540	4.133	0.000
القوة التفاوضية للموردون	0.389	0.160	2.438	0.021
معامل الارتباط: ($R=0.412$)، معامل التحديد: ($R^2=0.221$)، المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي التنافسي				

* مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية = 2.043

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19

يوضح الجدول أعلاه أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوة التفاوضية للموردين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 2.438 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة 0.021 وهي دلالة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) إضافة لوجود علاقة طردية بين المتغيرين وذلك ما يعكسه معامل الارتباط الذي كانت قيمته 0.412 كما تبين نتائج الجدول أن معامل التحديد كان (0.221)، أي أن بعد القوة التفاوضية للموردين يفسر ما نسبة 22.1% من التباين الحاصل في الخيار الاستراتيجي التنافسي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة كالتالي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوة التفاوضية للموردين في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

*اختبار الفرضيات الفرعية الخامسة

الجدول 10: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت	2.081	0.477	4.362	0.000
القوة التفاوضية للزبائن	0.410	0.133	3.083	0.004
معامل الارتباط: (R=0.412)، معامل التجديد: (R ² =0.24)، المتغير التابع: الخيار الاستراتيجي التنافسي				

*مستوى الدلالة (0.05) * T الجدولية = 2.043

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS19

بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة أشارت نتائج الجدول أعلاه لوجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوة التفاوضية للزبائن في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي حيث كانت قيمة T المحسوبة 3.083 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، بمستوى دلالة 0.004 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (α = 0.05)، وتشير معطيات الجدول أيضا إلى أن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع هي علاقة طردية ذلك ما تعكسه قيمة R التي بلغت 0.497، والشيء الملاحظ أيضا أن معامل التحديد كان 0.247، حيث يفسر بعد القوة التفاوضية للزبائن نسبة 24.7% من التباين الحاصل في الخيار الاستراتيجي التنافسي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة كالآتي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوة التفاوضية للزبائن في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

4.3 تفسير النتائج

- يوجد دور بصفة عامة لتحليل القوى التنافسية ليورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، غير أنه هذا الدور لا ينطبق على جميع هذه القوى حسب نتائج الدراسة،
 - لتهديد المنافسين الحاليين دور في تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة قديلة عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، ويعود ذلك لكون قطاع المياه المعدنية بالجزائر يتميز بدرجة منافسة عالية فهو "سوق منافسة تامة"، فهناك ما يقارب 50 مؤسسة ناشطة في القطاع والتي تنتج منتجات معيارية متجانسة،

- لا يوجد دور لتحليل تهديد المنافسين المحتملين في تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة قديلة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى عوائق الدخول إلى الصناعة، العوائق القانونية والعوائق الناتجة عن تحقيق للمؤسسة للعديد من المزايا (اقتصاديات الحجم، تمكن المؤسسة من بناء صورة جيدة من خلال الخدمات الإشهارية والثقة والشفافية في تعاملاتها مع زبائنها إضافة إلى منتجاتها المميزة، جودة منتجات المؤسسة والأسعار المعقولة، امتلاك المؤسسة لشبكة توزيع كبيرة قائمة على المناولة والتعاون مع شركات النقل والتوزيع المتخصصة فيه والتي لديها زبائنها ومخازنها لحفظ المنتج).

- لا يوجد دور لتهديد المنتجات البديلة في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة قديلة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وفي هذا الصدد يمكن إرجاع سبب هذه النتيجة إلى أنه حقيقة لا توجد منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة كما يمكن القول أن مياه الحنفية ومياه المنابع والمشروبات الغازية لا تؤدي نفس الدور التي تقدمه المياه المعدنية من حيث جوانب عديدة.

- هناك العديد من الاعتبارات التي تجعل موردي المؤسسة قادرين على التفاوض باعتبار المواد التي يوردونها ضرورية جدا للمؤسسة للقيام بعملياتها الإنتاجية كما تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، لذلك فالمؤسسة تولي اعتبارا لهذا الجانب في تحديد خيارها الاستراتيجي.

- للمؤسسة عدد كبير من داخل الوطن وخارجه ويختلف هؤلاء الزبائن حسب طبيعتهم من تجار جملة وخواص إضافة لمختلف شركات التمويل والهيئات العمومية ولديهم تأثير كبير على المؤسسة يتجسد في التأثير على خيارها الاستراتيجي.

- تتبني مؤسسة قديلة خيارا إستراتيجيا هجينا يقوم على تقديم قيمة أكبر وسعر أقل مقارنة بمنافسها، إذ تعتمد إستراتيجية التمييز من خلال جودة منتجاتها وفي ذات الوقت امتلاك ميزة التكلفة المنخفضة.

5 خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى واحد من المواضيع المهمة في التحليل الاستراتيجي المتعلق ببيئة المؤسسة وخيارها الاستراتيجي لا سيما وان المؤسسات تتعامل في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتميز بالتنافسية وسرعة التغيير، الأمر الذي يستوجب على القائمين عليها القيام بالتحليل الدقيق والمستمر لقوى هذه البيئة من اجل بناء وتحديد خيار استراتيجي يسمح لها بمواجهة تهديداتها، ويعتبر نموذج بورتر في تحليل القوى التنافسية من أهم نماذج التحليل التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في دراسة تحليل القوى القريبة وذات التأثير المباشر عليها، وتتجلى أهميته في كونه أداة مهمة في الحصول على المعلومات التي تمكنها من تحديد الإستراتيجية التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة في

الصناعة التي تنشط فيها، وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة التي تم صياغتها ، وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بمختلف التحاليل اللازمة واختبار الفرضيات المطروحة وفق برنامج (spss19) ، واستكملنا الدراسة الميدانية بعرض وتفسير مختلف النتائج وقد اتضح جليا مدى ثبوت أو نفي الفرضيات المحددة سلفا كمايلي :

وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، غير أن هذا الدور تباين من قوة لأخرى، حيث كان هناك دور لتحليل تهديد المنافسين الحاليين والقوة التفاوضية للموردين والزبائن في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وغياب ذلك الدور بالنسبة لتهديد المنافسين المحتملين والمنتجات البديلة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، وذلك راجع لموقع المؤسسة القوي في السوق والحصة السوقية المعتبرة ومنتجاتها المتميزة ما مكّنها من صنع حواجز دخول أمام المنافسين المحتملين بالإضافة إلى الحواجز القانونية التي وضعتها الدولة والتي هدفت بها إلى تنظيم السوق بعد الفوضى التي عرفتها مؤخرا من ظهور العديد من المؤسسات في فترة قصيرة دون احترام بعضها للمعايير وانتشار الغش في هذا المجال، الأمر الذي جعل تحليل تهديد المنافسين المحتملين لا يؤثر في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، أما غياب دور تحليل تهديد المنتجات البديلة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة فيرجع حقيقة لعدم وجود بدائل تحل محل منتج المؤسسة وحتى في حالة وجودها فان أدائها النسبي من حيث النوعية منخفض مقارنة بالمياه المعدنية، كما بينت الدراسة أن المؤسسة تعتمد خيارا استراتيجيا هجينا يقوم على تقديم منتجات بقيمة أكبر يدركها زبائن المؤسسة محققة تمايز عن غيرها من المنتجات وبسعر اقل محققة بذلك سيطرة بالتكليف.

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات المتمثلة في :
* الاهتمام أكثر بتحليل سلوكيات المنافسين والدراسة الدقيقة لاستراتيجياتهم، لاسيما وأن بيئة أعمال المؤسسة أصبحت على درجة كبيرة من التعقد والتغيير،،

* يجب على المؤسسة عدم إهمال تهديد الداخلين المحتملين إلى الصناعة خصوصا في ظل سياسة الدول القائمة على تشجيع الاستثمار الأجنبي ما يعني إمكانية دخول مؤسسات عالمية قد تجلب معها تكنولوجيا عالية وإمكانيات معتبرة وخاصة الشركات الصينية التي تتميز بإمكانية إنتاج منتجات متميزة بأسعار تنافسية إلى، جانب وجود مؤسسات وطنية كثيرة يمكنها الدخول إلى الصناعة خاصة تلك التي تنشط في صناعة المشروبات الغازية أو العصائر والتي قد تدخل الصناعة بهدف التكامل الأفقي أو التنوع في المنتجات والتي تملك الإمكانيات والخبرة اللازمة،،

* دراسة إمكانية توسيع حافظة أنشطة المؤسسة وتنوع منتجاتها لإنتاج المشروبات الغازية أو العصائر لكسب زبائن أكثر وحصّة سوقية أكبر وتوزيع المخاطر.

* دراسة إمكانية تحقيق التكامل الخلفي بإقامة مصنع لصناعة العبوات وأغطيها سواء بإتباع إحدى استراتيجيات النمو الداخلي أو الخارجي للحد من تهديد القوة التفاوضية للموردين وتقلبات أسعارهم.

* قد يكون سعي المؤسسة في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال تقليل السعر مع الحفاظ على النوعية للمنتج أو الخدمة والبحث المتواصل على زيادة القيمة المدركة للزبون على حساب هامش الربح ما قد يقلص من فرصها للتطوير، فإذا أرادت المؤسسة البقاء على هذه الاستراتيجية يجب عليها الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية، المالية وإمكاناتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها والتي تمكنها من تطبيق استراتيجيتها التنافسية.

6. قائمة المراجع

- 1- الصميدعي محمد عواد محمد وآخرون: عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص، بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، العراق، بغداد، 2015، ص-ص 147-157.
- 2- بن يمينة خيرة / الياس صالح: قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2013، ص 191.
- 3- الغالي طاهر محسن منصور وآخرون: (الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 105.
- 4- صالح ماجد محمد: أثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع، (دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة للإسمنت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 18، 2010، ص 14.
- 5- الصميدعي محمود جاسم: استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 6- أبو بكر مصطفى محمود، النعيم فهد بن عبد الله: الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 685.

- 7- روبرت. أبتس- ديفيد، لي: الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الكريم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص302.
- 8- محمد الأمين حسام ، مقدم عبيرات: استراتيجيات وضع حواجز أمام تهديد المنافسين المحتملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد 5، 2008، ص 302 .
- 9- بني حمدان خالد محمد ، إدريس وائل محمد: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 256.
- 10- مسدور فارس، رزيق كمال ، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر، 2002، ص 105.
- 11- العارف نادية: الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 192.
- 12- Frédéric leroy et.al, strategor (toute la stratégie d'entreprise) : édition dunod,7^{ème} edition ,2016, p 62.
- 13- Michel Porter, L'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, 1997,p 146.
- 14- Michel Porter, Les Choix Stratégiques et Concurrence, Paris, Economica, 1986, p 10.
- 15-Michel Porter, competitive strategy(techniques for analyzing industries and competitor),free press ,new york,1980,p35.

8. هوامش

- ¹ مسدور فارس، رزيق كمال ، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر، 2002، ص 105.
- ² العارف نادية: الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 192.
- ³ بني حمدان خالد محمد ، إدريس وائل محمد: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 256.
- ⁴ Michel Porter, competitive strategy(techniques for analyzing industries and competitor),free press ,new york,1980, p35.
- ⁵ روبرت. أبتس- ديفيد، لي: الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الكريم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص302.
- ⁶ Michel Porter, L'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, 1997, p 146.
- ⁷ أبو بكر مصطفى محمود ، النعيم فهد بن عبد الله: الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2008، ص 685.

- ⁸ بني حمدان خالد محمد ، إدريس وائل محمد: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 256.
- ⁹ الصميدعي محمد عواد محمد وآخرون: عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص، بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، العراق، بغداد، 2015، ص 147 .
- ¹⁰ محمد الأمين حسام ، مقدم عبيرات: استراتيجيات وضع حواجز أمام تهديد المنافسين المحتملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد 5، 2008، ص 302.
- ¹¹ Frédéric leroy et.al, strategor (toute la stratégie d'entreprise) : édition dunod,7 éme edition ,2016, p 62.
- ¹² Michel Porter, Les Choix Stratégiques et Concurrence, Paris, Economica, 1986, p 10.
- ¹³ الغالبي طاهر محسن منصور وآخرون: (الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 105.
- ¹⁴ الصميدعي محمد عواد محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 175 .
- ¹⁵ صالح ماجد محمد : أثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع، (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للإسمنت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 2010، 18، ص 14.
- ¹⁶ بن يمينة خيرة / الياس صالح: قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2013، ص 191.