

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام
القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

**The role of benchmarking in assessing the competitiveness of private
training institutes using Porter's Five Competitive Forces
as a tool for analysis**

بن عمر محمد^{1*}، ضيف أحمد²

¹ مخبر مكيمادّ MQEMADD، جامعة علي لونيسي - البليدة 2، الجزائر، em.benamar@univ-
blida2.dz

² مخبر مكيمادّ MQEMADD، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، dif.ahmed@gmail.com
تاريخ الاستلام: 2022/05/17 تاريخ القبول: 2022/ 06/05 تاريخ النشر: 2022/06/16

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج جديد في الربط بين الأساليب الإدارية الحديثة، حيث حاول الباحثان استخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر في تحليل القدرات التنافسية لعينة من مؤسسات التكوين الخاصة بولاية الجلفة، ومن ثم تطبيق المقارنة بين القدرات التنافسية لتحديد الميزة التنافسية لكل مؤسسة مستهدفة، حيث قام الباحثان بتحليل استبيان مقدم لمدرّاء المؤسسات يتضمن أهم المتغيرات المتعلقة بإمكانيات المؤسسات المدروسة. وتوصل الباحثان في نهاية الدراسة الى نتيجة مفادها يمكن لمستخدمي أسلوب المقارنة المرجعية التنافسية استخدام أسلوب القوى الخمس لبورتر في تحليل بيئة الصناعة التنافسية من أجل تحقيق هدف المقارنة بأكثر فعالية ممكنة. كلمات مفتاحية: القوى التنافسية الخمس، القدرة التنافسية، المقارنة المرجعية، مؤسسات التكوين الخاصة.

تصنيفات JEL: M00، M10، M19

Abstract:

This study aims to present a new model in linking modern administrative methods in which the researcher tried to use Porter's five competitive Forces in analyzing the competitive capabilities of the study sample represented in the training institutions in Djelfa city. And then

analyzing the competitive capabilities and determining the competitive advantage of each institution under the study.

The researcher tried to analyze a questionnaire which was submitted to corporate managers that includes the most important variables related to capabilities of the target institutions. At the end of the study, the researcher has reached a conclusion that users of the competitive benchmarking method can use Porter's Five Forces method in analyzing the competitive industry environment in order to achieve the goal of comparison as effectively as possible.

Key words: The five competitive forces, Competitiveness, Benchmarking, Private Training Institutions.

Categories JEL: M00. M10. M19.

1. مقدمة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجالات الانتاج والتسيير ضرورة ملحة، رصدت لها ميزانيات مالية كبيرة وكذلك كلفت لها فرقاً متخصصة لتطبيق مختلف السياسات الجديدة في جميع خطوط انتاجها لمواكبة التنافسية الكبيرة الحادة في السوق، أو على الأقل المحافظة على وجودها وحصتها السوقية، ولكن هذا لا يمكن تحقيقه إلا بالتزام الادارة العليا وتبنيها لهذه الفلسفات الجديدة المفروضة بمستجدات العولمة السريعة، وفي هذه الدراسة سنحاول تقديم قراءة علمية للمنافسة داخل سوق التكوين والتعليم الخاص وذلك من خلال المقارنة بين أداء المؤسسات الخاصة للتكوين بالجلفة واستكشاف الميزة التنافسية لكل منها وتقييمها لابد علينا من استعمال تقنيات واستراتيجيات الأساليب الإدارية الحديثة التي من بينها الإدارة الاستراتيجية والمقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وغيرها.

1.1. الاشكالية:

ولدراسة تأثير تبني الاساليب الادارية الحديثة على تحسين أداء المؤسسات بصفة عامة فإن تطبيقها يتطلب المرور بعدة مراحل بالنسبة لكل أسلوب، بدأ بتبني مبادئه من جهة وتطبيق أهم مرتكزاته الاساسية من جهة أخرى.

وتأتي هذه الدراسة لتحاول تقديم نموذج جديد في التحليل والمقارنة من خلال الربط بين متغيرين أساسيين هما المقارنة المرجعية والقوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، من

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

أجل معرفة القدرات التنافسية للمؤسسات الخاصة للتكوين بالجلفة وتحديد الميزة التنافسية لكل منها.

وهذا من أجل الاجابة على السؤال المطروح:

- إلى أي مدى يمكن تقييم القدرة التنافسية للمؤسسات الخاصة للتكوين بالجلفة من خلال الربط بين المقارنة المرجعية وبين القوى التنافسية الخمس لبورتر؟
2.1. الاسئلة الفرعية: يمكن لنا صياغة ثلاث أسئلة رئيسية من هاته الاشكالية:

(1) ما هو نوع المقارنة المرجعية المناسب لتقييم الميزة التنافسية بين المؤسسات الخاصة للتكوين في الجلفة؟

(2) باعتبار مؤسسات التكوين الخاصة بالجلفة مؤسسات منافسة في نفس القطاع ماهي مختلف خصائص الصناعة التنافسية في قطاع التكوين الخاص بالجلفة؟

(3) إلى أي مدى يمكن الربط بين المقارنة المرجعية وأسلوب بورتر لتحليل القوى الخمس التنافسية؟

3.1. فرضيات الدراسة:

(1) تعتبر المقارنة المرجعية التنافسية مناسبة الى حد بعيد للمقارنة بين المؤسسات الخاصة للتكوين.

(2) ان دراسة وتحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر واسقاطها على التنافس بين المؤسسات الخاصة للتكوين بالجلفة يعتبر الأداة المناسبة لتحديد القدرة التنافسية لكل معهد.

(3) يعتبر أسلوب بورتر لتحليل القوى الخمس التنافسية أداة فعالة لتقييم القدرة التنافسية المختلفة بين المؤسسات الخاصة للتكوين

4.1. المنهج المتبع:

أولا المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحديد المفاهيم وضبط المصطلحات وتقديم الإطار النظري المناسب للدراسة

ثانيا الدراسة التطبيقية باستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد اختار الباحث الاستبيان نظرا لأن الدراسة تناقش تقديم انموذج إداري جديد يجمع بين المقارنة المرجعية وأدوات بورتر لتحليل الصناعة، وذلك من خلال جمع اهم المعلومات التي توضح

القدرات التنافسية التي من بينها: الأسعار، الطاقة الاستيعابية، حجم المؤسسة، عدد الشهادات والتخصصات المعروضة، وحجم المقر ومدى حداثة التجهيزات به.

2. الإطار النظري للمقارنة المرجعية Benchmarking:

تعد المقارنة المرجعية من بين الأساليب المعاصرة التي تساعد المؤسسات على تحسين أداءها العام ومعرفة نقاط الضعف التي يمكن تداركها، حيث تعتبر أداة فعالة للمؤسسات التي تريد البقاء قوية أو تلك التي تريد ان تحافظ على نسقها التنافسي في السوق، وهنا في هذا المبحث الخامس أردنا الإحاطة النظرية والمفاهيمية لأهم الجوانب المتعلقة بالمقارنة المرجعية

1.2 مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking:

1.1.2 تعريف المقارنة المرجعية يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت المقارنة المرجعية أن هناك العديد من التعريفات يمكن أن نحدد أهمها فيما يلي:

المقارنة المرجعية عملية متعلقة بتحليل وتكييف تطبيقات منظمات أخرى مشابهة، وهي ليست تعريف وتحديد فقط أحسن العمليات المطبقة بل دراسة للعمل المطبق، فهي وسيلة للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة من خلال تحيين سريع للأخطاء، وهي أكبر داعم لألية التقييم المشترك وتقدم امتيازات خاصة في إطار الحوكمة. (Jean Brilman, 2011, p. 336)

تعرف المقارنة المرجعية بأنها "مقاييس أداء نوعية وكمية لتلبية توقعات المنتفعين والتفوق عليه. (McNair, 1992, p. 25)

يعرفها Burder بأنها عملية مقارنة بين منظمة محددة ومنظمة أخرى لها أداء متميز بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تساهم في التطوير. (Bruder K.A.J.R and Gray, 1994, p. 9)

وتعرف بأنها تعلم المعرفة من الآخرين، كونها "عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة." (Wesner, 1995, p. 69)

ويعرفها Fisher بأنها العملية المستمرة للمقارنة والقياس للمؤسسات الرائدة عالميا بهدف اكتساب المعرفة التي تمكثها من تطوير وتحسين أدائها. (Fisher R.J, 1994, p. 18)

والمقارنة المرجعية عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المؤسسة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات المتميزة والرائدة ونقلها إلى غيرها من

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

المؤسسات، وهي ليست تقليدا لأداء الآخرين والوصول إلى مستواهم ولكن التعلم منهم. (محمد، المقارنة المرجعية مفهومها وأهميتها تطبيقها، 2012)

2.1.2 دوافع التوجه نحو اتباع المقارنة المرجعية:

توجه المؤسسات نحو تطبيق المقارنة المرجعية، ليس الهدف منه التطبيق لمجرد التطبيق، ولكن هذا التوجه جاء نتيجة التحولات الكبيرة التي تمر بها البيئة التي تعمل بها المؤسسات والتي تتمثل في التطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة، من هناك كان على المؤسسات ضرورة معرفة كيف تسيير الأمور من حولها، ويمكن تحديد بعض النقاط الرئيسية التي تعتبر دافعا نحو التوجه لتطبيق هذا المفهوم. (محمد، المقارنة المرجعية مفهومها وأهميته تطبيقها، 2012، صفحة 3)

أ- تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها مقارنة بالآخرين.

ب- تحديد الفجوة بين أداء المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالآخرين.

ج- التطور السريع وتطبيق منهجيات التحسين والتطوير.

3.1.2 أهداف المقارنة المرجعية: (Jean Brilman, 2011, p. 337)

- تحسين أداء النشاطات وتقديم آليات وطرق مهمة من أجل ذلك.
- اقتراح أهداف ناجحة.
- تسريع عملية التغيير.
- تخطي نظرة الخارج التشاؤمية.
- زيادة رضا العملاء وتقديم مزايا تنافسية.
- تقديم أبسط وأسرع وأسهل طريقة ديناميكية للتقييم.
- إنشاء بيئة قائمة على الحقائق بطريقة تشاركية.
- زيادة حجم المعايير والتحكم فيها من أجل التقييم الفعال

2.2 أنواع المقارنة المرجعية

1.2.2 المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking:

في هذه الحالة تجري مقارنة بين الإدارات أو الخطط أو الأقسام داخل المؤسسة، ومن ثم تجري المقارنة بين العمليات مع إدارة أو خطة أو قسم يتسم أداؤه بالتميز عن باقي الإدارات والأقسام الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من المقارنة المرجعية يأتي استجابة لضغوط

عديدة خارجية وداخلية على المديرين بسبب انخفاض مستوى الأداء في أحد الأقسام مقارنة بالأقسام الأخرى.

2.2.2 المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking:

في هذه الحالة تتم مقارنة الأداء الحالي للمنظمة بالأداء الحالي لمنظمة منافسة لديها الإمكانيات نفسها تقريبًا، وهذا النوع من المقارنة إضافة إلى أنه يحقق نوعًا من التحسين في أداء المؤسسة، فإنه يتيح أيضًا قدرًا من المصداقية والمرونة في المقارنة والتعلم، إذ إن المقارنة بالمنافسين تمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسرون به من التحسين والتطوير، فإذا كان المعدل الذي تتحسن به المؤسسة أقل من معدل المنافسين فإن ذلك يعد خطرًا، ويجب على المؤسسة البحث عن نواحي القصور وتحديد سبل تحسينها، وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة.

3.2.2 المقارنة المرجعية العامة General Benchmarking:

وهو أكثر الأنواع شيوعًا وتطبيقًا في مجال الخدمات العامة، وبموجبه يقوم المسؤول بتحديد أفضل الممارسات في مجال الخدمات المقدمة، وتتم المقارنة بها، والتعلم منها، وهذا النوع من القياس يساعد في التغلب على مشاكل المقارنة بالمنافسين.

4.2.2 المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking:

تركز عملية المقارنة والتحسين على الجوانب الاستراتيجية، وبمعنى آخر يكون الأمر متعلقًا بالتصورات والرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ويشمل ذلك تحليل الخدمة المقدمة للعملاء واختيارها، ومستويات البحث والتطوير لهذه الخدمة.

5.2.2 المقارنة المرجعية للأداء Performance Benchmarking:

هنا تجري مقارنة مستويات الأداء المطلقة، والاقتصادية، والعملية، وترتيب المؤسسات بالنسبة لها.

6.2.2 المقارنة المرجعية للعمليات Process Benchmarking:

هنا تتم المقارنة بين الممارسات التنظيمية أو أساليب الأداء أو تنظيم العمليات. وتختلف عن المقارنة المرجعية للأداء في أن قياس الأداء يجب على: ما الذي تقوم به مقارنة بالآخرين؟ أما قياس العمليات، فيجب على: كيف تؤدي بطريقة أفضل؟ وهذا يفيد في التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب، وإيجاد الأفكار والمصادر

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

للتحسين من الخارج، والبدء في عملية التعلم الفعال داخل المؤسسة والتكيف مع الأفكار الجيدة، وخلق فهم جيد للعمليات والمساعدة في تحسينها، ووضع أهداف وغايات استراتيجية فعالة من خلال تعلم ما هي أهداف الآخرين واستراتيجياتهم في المؤسسات الناجحة. وإنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.

3. الإطار النظري للقوى التنافسية الصناعية الخمس لمايكل بورتر:

لقد أصبح عالم الصناعة والأعمال التجارية اليوم أكثر تعقيدا وأكثر سرعة، بتطور التكنولوجيا وتقدم المواصلات وسرعة التنقل التي جعلت الأسواق البعيدة قريبة وجعلت الأسواق القريبة متاحة للمنافس البعيد، والمؤسسة الناجحة هي التي تكون على اطلاع دائم بحيثيات البيئة الصناعية المحيطة بها والمؤثرة في نتائجها ومخرجاتها. ولكي تكون المؤسسات قادرة على التكيف او حتى على التحكم بتأثيرات البيئة الصناعية القريبة والمحيطه بنا، لابد عليها التعرف على مختلف القوى التنافسية الصناعية والاستراتيجيات المختلفة للتعامل مع تأثيراتها على أداء المؤسسات في نفس الصناعة.

1.3 مفهوم القوى التنافسية لبورتر:

القوى التنافسية لبورتر هي عبارة عن تحليل طوره الخبير وأستاذ إدارة الاعمال والاستراتيجية"مايكل بورتر" من كلية هارفارد للأعمال عام 1979 كإطار عمل لتقييم وضع أي مؤسسة والقوى التنافسية الخاصة بها، ويقوم هذا الإطار على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد على تحديد حدة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للمؤسسة، ومدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليها.

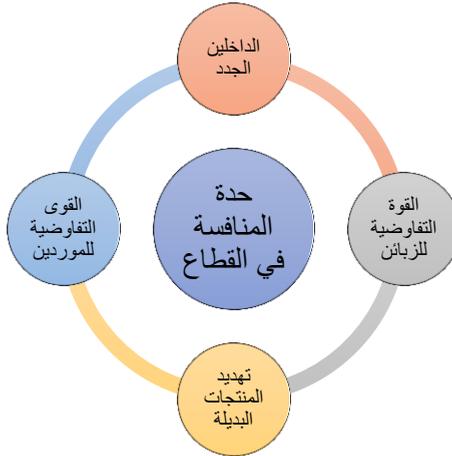
وقد عرف مايكل بورتر هاته القوى التنافسية الخمس على أنها: القوى التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، حدة المنافسة بين المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.

ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة الصناعية، من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيرهم في الصناعة، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الصناعة التي يعملون وعند التعرض لتحليل القوى التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على مدخل بورتر فيها

حيث اقترح نموذج القوى الخمس للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة (أنظر الشكل رقم 01).

ويستخدم المحللون الاستراتيجيون القوى التنافسية الخمس لبورتر لتحديد ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مُربحة، من خلال تحديد نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وتجنب الأخطاء.

الشكل 01: " القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: (الحبيب، 2002، صفحة 168)

2.3 تحليل استراتيجيات التعامل مع القوى التنافسية الخمس:

وهنا سنقوم بالتعريف بكل بالقوى التنافسية الخمس لنموذج مايكل بورتر ونشرح

أبعادها

1.2.3 تهديد الداخلين الجدد:

ان احتمالية دخول منافسين جدد الى نفس قطاع الصناعة يهدد المؤسسة بفقدان جزء من حصتها السوقية لصالح المنافس الجديد، ولكن هناك حواجز تحول دون دخول منافسين جدد تسمى حواجز الدخول الى السوق والتي يجب علينا معرفتها أولاً لأنه يمكن ان تكون المؤسسة هي

أحد المنافسين الداخلين الجدد: (Mishra, 2020)

1) قوة العلامة التجارية المتميزة فلا يمكن للمنافس الجديد ان ينافس علامة تجارية قديمة ومتميزة ولديها زبائنها، وهنا تتشكل صعوبة امام المنافس، لذلك وجب على المؤسسات

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

- ان يستثمرو في تطوير علاماتهم التجارية، من خلال العمل على الحصول على ثلاثية النجاح وهي المصدقية والضمانية والاعتمادية.
- (2) السياسات الحكومية: في بعض الدول تضع حكوماتهم قوانين وسياسات تمنح الحماية للمؤسسات المحلية، والأولوية لمنتجاتها في السوق، وتضع العديد من الحواجز القانونية والجمركية والضريبية، مما يجعل المنافس الجديد يواجه عراقيل بيروقراطية كبيرة، وهنا نخص بالذكر الأسواق في العالم الثالث.
- (3) حجم وعمر المنظمة: المؤسسات الكبرى والعريقة لن يؤثر دخول منافس جديد على حصتها السوقية بل سيسعى جاهدا للتميز في أحد المنتجات في فئة مستهدفة واحدة مثل مؤسسة كبيرة في التكوين المتخصص في حالة دخول منافس جديد الى نفس المنطقة ربما سينافس في تكوينات فرعية أقل قيمة وسيحتاج الكثير من الوقت حتى يقتحم السوق بشكل فعلي ويصبح منافسا للمؤسسة الكبيرة والعريقة.
- (4) صعوبة الوصول الى منافذ التوزيع: فهناك خطوط انتاج وأسواق يكون أصعب مرحلة فيها هي الوصول الى التاجر او المحل النهائي او الزبون وذلك لارتفاع تكاليف التوزيع وصعوبة الوصول الى منافذها، فمؤسسات التكوين الخاصة مثلا تحتاج إلى ميزانية كبيرة ترصدها للتسويق لعروضها وايصالها الى أكبر شريحة ممكنة وذلك إذا ارادت التوسع والنجاح.
- (5) الاحتياجات الرأسمالية: هناك الكثير من الصناعات تحتاج الى رأسمال كبير جدا وبالتالي ان احتمالي دخول منافسين جدد ستكون صعبة جدا مثل التكوين المتخصص في الطب كفتح فرع للتكوين في الأشعة وذلك لارتفاع أسعار الأجهزة المشغلة للأشعة والراديو والسكانروالايكوغرافي وغيرها. (مراد، 2012، صفحة 132)
- (6) تكاليف التحويل يمكن أن تشمل تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة الملحقة، تكاليف الزمن المستغرق لقبول مصدر جديد للتمويل، وكذلك التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل انتقاله من منتج مورد إلى آخر، تخلق عوائق الدخول.

2.2.3 تهديد المنتجات البديلة:

ان المؤسسة لا تعمل في معزل عن المنافسة مع مؤسسات أخرى تنتج نفس السلعة (الخدمة) او سلعة بديلة وربما تقدم نفس الخدمة التي تقدمها شركتك وعليه ان رائد الأعمال الناجح هو الذي يدرس تأثير جودة وأسعار المنتجات البديلة على منتجاته، وذلك من خلال النقاط التالية: (WILLIAMS, 2020)

- 1) في حالة قدرة السلع البديلة على جذب العملاء.
- 2) عدم معرفة الزبون(العميل)للفروقات الموجودة في جودة السعة، مثل مؤسسات المشروبات والعصائر التي تنتج عصير البرتقال ولا يكاد المستهلك يفرق بينها.
- 3) في حالة عدم قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة او تقديم منتج جديد.
- 4) عدم وجود تكلفة تحول يتحملها العميل نتيجة تغييره للسلعة، وهنا نطرح المثال حول نوع الحليب الذي يستهلك الرضع والحفاظات، حيث يعتقد الاباء ان تغيير الحفاضة قد تسبب جروح أو حساسية وكذلك تغيير نوع الحليب قد يسبب تسممات أو حساسية، وعليه تجدهم لا يغيرون نوعية الحليب ولا نوعية الحفاضة.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية تعتبر بمثابة تهديد تنافسي كبير، الأمر الذي بدوره يشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة، وبالتالي على أرباحها. أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة فهنا تتهيأ الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

3.2.3 القوى التفاوضية للزبائن (المشترين):

وهنا نقصد بالزبائن كل من:

- المستهلكين الأفراد الذين يستهلكون منتجات المؤسسة.
- المؤسسات التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة.

إن المشترين يكون أكثر قوة في الظروف التالية: (طاهر محسن الغالي، 2007، صفحة 121)

- 1) عدد المشترين أقل من المؤسسات العارضة: عندما يتألف قطاع النشاط (الصناعة) من مؤسسات صغيرة متعددة وكثيرة، بينما المشترين قليلي العدد ولكنهم يتمتعون بقوة شرائية كبيرة، عندئذ يصبح المشتري محتكر للسلعة التي تنتجها المؤسسة.

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

- 2) تميز المشتريين بقدرة شرائية كبيرة: عندما يقوم المشترون بشراء كمية كبيرة، فهؤلاء من الزبائن الأوفياء الذين يتمتعون بقوة التفاوض على السعر والكمية ولا يمكنك خسارتهم بسهولة.
- 3) عندما يعتمد عرض الصناعة على المشتريين بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات، وهنا نتكلم عن حالة انتاج ما يتم طلبه.
- 4) قدرة المشتري على التحول من مؤسسة لأخرى دون خسائر: عندما يكون بمقدور المشتريين تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة ومن ثم ضرب المؤسسات بعضها ببعض لفرض تخفيض في الأسعار.
- 5) عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين لشراء المدخلات من مؤسسات متعددة في آن واحد.

6) عندما يكون بمقدور المشتريين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

4.2.3 حدة المنافسة بين المؤسسات المنافسة في نفس القطاع:

ونقصد بذلك الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، وإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تهيأ للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، لذلك وجب على رائد الأعمال تحليل موقف المؤسسة الحالي وتحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها وهنا تقوم بتحليل محددات الصراع التنافسي وأشكاله. (صبحي جبر العتيبي، 2002، صفحة 201)، ويمكن للصراع التنافسي أن يتم بالأشكال التالية:

- استخدام السعر.
- تصميم المنتج.
- الانفاق على الترويج والإعلان.
- جهود البيع المباشر.
- خدمة ما بعد البيع.

أما محددات المنافسة بين المؤسسات القائمة في نفس القطاع أو نفس الصناعي:
أربع محددات رئيسية وهي نوع وطبيعة الهيكل التنافسي الصناعي وأحوال الطلب ثم عوائق الخروج من الصناعة وأخيراً الميزة التنافسية. وفيما يلي شرح لكل محدد: (لحسن دردوري، 2018)

(1) الهيكل التنافسي للصناعة:

يقصد به عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات القائمة فيها وتنوع الهياكل ما بين:
هيكل صناعي مجزأ (Fragmented): يحتوي على عدد كبير من المؤسسات صغيرة الحجم أو متوسطة الحجم، ولا يوجد بينها أي مؤسسة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على الصناعة.

• تتميز بانخفاض عوائق الدخول، ونمط من المنتجات السلعية يصعب تنويعها.

• عادة ما يترتب على كثرة الدخلاء إلى مجال صناعي يتميز بالازدهار زيادة فوائض في الطاقة الانتاجية.

• الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديداً أكثر منه فرصاً.

هيكل صناعي مجمع (Consolidated): يمكن أن يتم السيطرة عليه بواسطة عدد صغير من المؤسسات الكبرى بما يعرف (باحتكار القلة) أو في أقصى الحالات بواسطة مؤسسة واحدة.

• تتسم طبيعة وكثافة المنافسة بصعوبة التنبؤ.

• المؤسسات في هذا المجال عادة ما تكون بينها علاقة تبادلية.

• المنافسة بين المؤسسات واحتمال نشوب حرب أسعار يشكلان تهديداً كبيراً.

(2) أحوال الطلب:

• أن نمو الطلب قد يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع.

• يؤدي الطلب المتنامي إلى تخفيض حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة نظراً لأن كل المؤسسات يمكن أن تحقق مزيداً من المبيعات دون أن تنال إحداها من حصص سوق الآخرين.

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

(3) ارتفاع عوائق الخروج من السوق.

وهي عوائق اقتصادية وإستراتيجية ومعنوية، تؤدي الى استمرار المؤسسات في ذلك المجال الصناعي حتى عندما تتدنى العوائد، وتجعلها غير قادرة على الخروج من الصناعة إلا بعد صعوبة كبيرة نتيجة لعوائق الخروج من الصناعة والمتمثلة في:

- الاستثمارات في الاصول الصناعية قليلة القيمة.
- التكاليف الثابتة العالية للخروج.
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة.
- اعتماد المؤسسة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها.

(4) الحصول على الميزة التنافسية او القدرة التنافسية والتي نقصد بها (زهرة، 2021): مجموعة المهارات والتقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع رائد الأعمال تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:

- إنتاج قيم ومنافع أكبر للعميل (Customer Value)
- الاختلاف عن المنافسين (Differentiation)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية أيضا على أنها عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بتكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز، وبأسلوب أنجح من منافسيها، وأفضل ربحية مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة، بحيث أن هذه القدرة تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع. (هشام، 2019)

ويمكن لأي مؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية من خلال: (محمد طاهر صالح، 2020)

✓ تحديد ما الذي يجعل ما يقدمه العمل التجاري خاص ومميز:

عن طريق دراسة المنافسين، ومقارنة الخدمات المقدمة لزيائهم مع الخدمات المقدمة للزبائن في السوق، وطرح السؤال التالي: ما الذي يمكن تقديمه للزبائن بشكل أفضل من المنافسين؟

✓ دراسة الأفكار المطروحة لتقرير مدى فائدتها وجدوى تطبيقها

فالخدمة المقدمة يجب أن تكون مضمونة بشكل 100% وليست مؤقتة أو مرتبطة باحتمالية التطبيق للزبون، فالعلاقة التي تنشأ بين المنتج والزيون يجب أن تكون على قاعدة صلبة من الثقة المتبادلة. يجب دراسة الأفكار المطروحة من هذا المنظور، وفي حال الوصول إلى أي فكرة

يمكن تطبيقها بشكل غير مستمر أو غير ثابت فينصح باستثناءها من التطبيق والبحث فقط عن الأفكار المضمونة التطبيق.

✓ اختيار واحدة أو اثنتين من الأفكار البراقة لتطبيقهم

عند الحديث عن عملية تطبيق الأفكار المميزة لا يعني ذلك التطبيق فقط، بل يجب أن يقترن التطبيق في إعلام العميل بهذه الخدمة ونشرها لتصل لغير الزبائن كنداء للانضمام إلى قاعدة الزبائن، ويأتي هنا دور الإعلام في جميع الوسائل المتاحة من جرائد، مجلات، إعلانات في الأماكن العامة، الرسائل الإلكترونية وغيرها الكثير. فيجب أن تقترن هذه الخدمة مع اسم العمل التجاري.

✓ المحافظة على الإبداع والتقدم عن طريق إيجاد أفكار جديدة لخدمات الزبائن

عن طريق الاستماع للزبائن ومتطلباتهم لتخرج بأفكار جديدة كبيرة ومنظمة تخدم العمل والزبون على حد سواء. ومما لا شك فيه فالتفاعل مع شكاويهم ستساعد في تطوير المنتج والخدمات المقدمة؛ فالخدمات المميزة هي التي ستقود الزبائن إلى العمل التجاري وتحافظ عليهم في البيئة التنافسية.

5.2.3 القوى التفاوضية للموردين:

يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة، أما إذا كان الموردون ضعاف فذلك يبرئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.

لذلك على المؤسسة أن تعرف الحالات التي يكون فيها الموردون في مركز قوة وهي:

- (1) العدد: فكلما كان عدد الموردين محدودا، كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدونها إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشتري.
- (2) مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها.
- (3) مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.
- (4) درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

(5) أهمية الصناعة بالنسبة للمورد: هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة فإنه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه إلى مستوى أعلى.

(6) التكامل أماميا: تتعاظم قوة التفاوضية للموردين إذا استطاع المورد التكامل أماميا، بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته. على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر البيع بالجملة أو محلات بيع بالتجزئة

6.2.3 الانتقادات الموجهة لنموذج بورتر للقوى الخمس في الصناعة:

على الجانب الآخر تعرض نموذج بورتر للانتقادات بسبب إغفاله التحالفات الإستراتيجية التي تتم بين المؤسسات، وبين مختلف القوى المشكلة للصناعة، ففي التسعينيات ابتكر "آدم براندينبورغ" و"بيرنالبوف" مفهوم "القوة السادسة" وذلك باستخدام أدوات "نظرية اللعبة".

وفقاً لهذا النموذج الجديد فإن المنتجات والخدمات التكميلية يتم استخدامها بشكل أفضل من خلال دمجها مع منتجات وخدمات المنافس. (أرقام، 2018) من أمثلة ذلك التعاون بين مؤسسة "إنتل" التي تُصنع المعالجات ومؤسسة "آبل" التي تُصنع الحواسيب.

لذلك تعرض نموذج بورتر للانتقاد لأنه يفترض أن المشتري والموردين والمنافسين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض .

كما أن Austin قد أضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية وهما: (زكريا مطلق الدوري، 2005، صفحة 108)

البعد الأول: سياسة الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة، وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر، حيث أن العنصر الحاكم هو الذي يحدد الأسعار والتكاليف ويحدد من لديه الحق الحصول على الموارد الرئيسية.

البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر على القوى الخمسة في هيكل الصناعة، ولا يمكن التغافل عنها كما أكد ذلك أوستين.

4. نتائج الدراسة التحليلية للقدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باعتماد

أسلوب المقارنة المرجعية وأدوات التحليل لمايكل بورتر لقوى التنافس الخمس:

1.4 الإجابة على الفرضية الأولى: تعتبر المقارنة المرجعية التنافسية مناسبة الى حد بعيد

للمقارنة بين المؤسسات الخاصة للتكوين.

بعد التعرف على أنواع المقارنة المرجعية في المبحث الأول يمكن القول أن نوع المقارنة المرجعية التنافسية مناسبة الى حد بعيد للمقارنة بين المؤسسات الخاصة للتكوين وذلك لعدة اعتبارات أهمها:

1) جميع المؤسسات الخاصة المشكلة لعينة الدراسة وعددها 08 لديها الإمكانيات نفسها تقريباً

2) حيث تتراوح الطاقة الاستيعابية لجميع المؤسسات قيد الدراسة بين 50 و150 طالب

3) تعتبر المؤسسات قيد الدراسة مؤسسات من الحجم الصغير كون عدد عمالها يتراوح بين 3

و8 عمال.

4) تقارب كبير في رأس مال هذه المؤسسات حيث تتراوح بين 3 و7 مليون دينار جزائر باحتساب

جميع الأصول.

5) تقدم هذه المؤسسات نفس نوع المنتج الذي هو عبارة عن شهادات تكوين معتمدة.

2.4 الإجابة على الفرضية الثانية: ان دراسة وتحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر

واسقاطها على التنافس بين المؤسسات الخاصة للتكوين بالجلفة يعتبر الأداة المناسبة

لتحديد القدرات التنافسية لكل معهد.

1.2.4 خطر تأسيس مؤسسات جديدة: ان تأسيس معهد للتكوين معتمد ويحترم الشروط

القانونية التي تكلمنا عنها سابقا تعتبر حواجز دخول ليست سهلة فتوفير المقر المناسب ورأس

المال المناسب وتوفير المدير البيداغوجي التي يتمتع بالشروط القانونية هي شروط صعبة التقليد

إلا بعد تحمل تكلفة وقت كبيرة لذلك تتمتع المؤسسات الخاصة المعتمدة حاليا بقوة تنافسية

كبيرة يصعب على الداخلين الجدد مجاراتها بسهولة.

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

2.2.4 المنافسة داخل قطاع التكوين: ان المؤسسات قيد الدراسة تقدم أسعار تنافسية في ما بينها تتراوح بين 2000 دج و 12000 دج للشهر الواحد وكذلك تتنافس حول عدد الشهادات التي تقدمها ونوعيتها ومدى الطلب عليها في السوق، وكذلك تتنافس حول ظروف الاستقبال ونوعية الأجهزة ومدى نظافة المحيط وتوفر الخدمات الداعمة كالنادي لذلك نستنتج أن المنافسة شديدة داخل سوق التكوين بين المؤسسات الخاصة.

3.2.4 خطر المنتجات البديلة: تواجه المؤسسات الخاصة للتكوين منافسة من طرف مؤسسات التكوين العمومية التي تعتبر مجانية وتقدم شهادات معتمدة بالإضافة الى منحة للمتكون وكذلك تواجه منافسة من طرف دور الصناعة التقليدية والحرفية التي تقدم شهادات للحرفيين، وتعتبر الجامعة المنافس الأكبر حيث تقدم شهادات ليسانس وماستر التي تعتبر أقوى من حيث القيمة العلمية والطلب في السوق.

4.2.4 القوة التفاوضية للطلبة: يعتبر التلميذ أو الطالب هو الزبون الذي تستهدفه المؤسسات الخاصة للتكوين ولكن نظرا لكثرة المؤسسات العمومية للتكوين وكذلك تواجد المؤسسات الخاصة في نفس القطاع فإنها تواجه صعوبة كبيرة في التفاوض مع الطلبة (الزبائن ان صح التعبير) ويمكن القول أنهم يتمتعون بقوة تفاوضية كبيرة للاختيار بين التكوينات والعروض المعلنة وكذلك بين أسعارها والخدمات المقدمة ونوعية الأساتذة والبرامج وكذلك نوعية الشهادات المقدمة ومدى اعتمادها في السوق والطلب عليها.

5.2.4 القوى التفاوضية للموردين: إذا اعتبرنا المناهج التكوينية والأساتذة هم أهم الموارد التي يمكن اعتبارها ضمن الموردين فإن المؤسسات الخاصة للتكوين لا تواجه أي مشكلة تفاوضية وذلك لكثرة العارضين من متخرجين جدد وحملة الشهادات العليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه) فضلا على أنه يمكن لحامل شهادة ليسانس التدريس بالمؤسسات والمؤسسات التكوينية.

3.4 الإجابة على الفرضية الثالثة: يعتبر أسلوب بورتر لتحليل القوى الخمس التنافسية أداة فعالة للمقارنة المرجعية التنافسية بين المؤسسات الخاصة للتكوين.

بعد أن قدمنا بإيجاز دراسة تحليلية لسوق التكوين الخاص باستعمال أدوات بورتر للقوى الخمس التنافسية للصناعة يمكن لنا المقارنة المرجعية التنافسية بين المؤسسات التكوينية الخاصة لمعرفة القدرات التنافسية لكل منها وتحديد الميزة التنافسية لكل معهد وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 01: نتائج المقارنة بين القدرات التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة بالجلفة

الرقم	اسم المعهد	القدرات التنافسية	الميزة التنافسية
01	معهد الحكيم للتكوين المهني وتأطير الشباب	مقر كبير، تجهيزات حديثة عدد الشهادات: 05 شهادات تكوين عدد التخصصات: 15 تخصص تكوين الطاقة الاستيعابية: 110 التواجد في دائرة حاسي بحيج السعر: 2000 دج	1. الإمكانيات الهيكلية المتميزة والحديثة 2. القدرة الاستيعابية الكبيرة 3. عدد تخصصات أكبر من المنافسين
03	نور البيان للتعليم والتكوين	مقر متوسط، تجهيزات قديمة عدد الشهادات: 02 شهادات تكوين عدد التخصصات: 06 تخصص تكوين الطاقة الاستيعابية: أقل من 50 التواجد في دائرة دار الشيوخ السعر: 2000 دج	التواجد في قطاع سوقي وحيد دائرة دار الشيوخ: 100 ألف نسمة
04	معهد المتفوق للتكوين المهني بالجلفة	مقر متوسط، تجهيزات عادية عدد الشهادات: 05 شهادات تكوين عدد التخصصات: 10 تخصص تكوين الطاقة الاستيعابية: 80 التواجد في عاصمة الولاية موقع متميز السعر: 2000 دج	التواجد في عاصمة الولاية موقع متميز
05	مدرسة المجد	مقر صغير، تجهيزات قديمة عدد الشهادات: 05 شهادات تكوين	لا توجد أي ميزة تنافسية

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام
القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

	عدد التخصصات: 10 تخصص تكوين الطاقة الاستيعابية: 50 التواجد في دائرة حاسي بحبح السعر: 2000 دج		
06	مدرسة منصورة للتكوين والتعليم المهنيين/ معتمدة	مقر متوسط + ملحقة، تجهيزات حديثة عدد الشهادات: 06 شهادات تكوين عدد التخصصات: 15 تخصص تكوين الطاقة الاستيعابية: 80 التواجد في عاصمة الولاية السعر: أقل 2000 دج	1. عرض سعر تنافسي الأقل في السوق 2. التواجد في عاصمة الولاية الجلفة 3. امتلاكها للملحقة.
07	معهد العقيد سي أحمد بن الشريف متعددة التخصصات	مقر متوسط، تجهيزات قديمة عدد الشهادات: 05 شهادات تكوين عدد التخصصات: 10 تخصص تكوين الطاقة الاستيعابية: 60 التواجد في دائرة عين وسارة (وحيد) السعر: 2000 دج	التواجد في دائرة عين وسارة (وحيد) 300 ألف نسمة
08	معهد فوكس	مقر صغير، تجهيزات قديمة عدد الشهادات: 05 شهادات تكوين عدد التخصصات: 10 تخصص تكوين الطاقة الاستيعابية: 60 التواجد في دائرة مسعد (وحيد) السعر: 2000 دج	التواجد في دائرة مسعد (وحيد) عدد السكان: 150 ألف نسمة.
09	المغربية	مقر صغير، تجهيزات قديمة عدد الشهادات: 01 شهادات تكوين عدد التخصصات: 06 تخصص تكوين الطاقة الاستيعابية: مفتوحة التواجد في عاصمة الولاية السعر: أكثر من 15000 دج	التميز في نوعية التخصصات المعروضة واعتمادها على التركيز على شهادة وحيدة.

المصدر: من إعداد الباحثين.

5. خاتمة:

قدمنا في هذه الدراسة الإطار المفاهيمي لكل من المقارنة المرجعية، والقوى التنافسية الخمس لبورتر، وذلك من أجل التمهيد النظري للدراسة التطبيقية، التي كانت تتمحور حول دراسة مقارنة بين مؤسسات التكوين الخاصة بالجلفة من خلال جمع أهم المعلومات حول إمكانيات المؤسسات عينة الدراسة، ومختلف المتغيرات المشكلة لعناصر القدرة التنافسية والتي تتمثل في الأسعار المقدمة، الطاقة الاستيعابية، عدد العمال، عدد الشهادات والتخصصات المفتوحة.

1.5. نتائج الدراسة

ومن خلال هذه الدراسة العلمية يمكن لنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية بحيث أنه من أجل المقارنة المرجعية التنافسية بين مجموعة من المؤسسات في نفس القطاع، يمكن دراسة واقع القطاع التنافسي باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس للصناعة التي قدمها مايكل بورتر ومعرفة القدرات التنافسية لكل مؤسسة ثم استخدام المقارنة المرجعية التنافسية فيما بينها لاكتشاف الميزة التنافسية لكل مؤسسة، وكانت الاستنتاجات المتعلقة بتحليل نتائج الاستبيان التي تم تفرغها في الجدول السابق كما يلي:

- 1) يعتبر سوق المؤسسات الخاصة سوقا خصبا متجددا، نظرا لاحتياجات التكوين المختلفة والمتجددة، بتزايد عدد السكان من جهة وطلب السوق المتغير والسريع من جهة أخرى.
- 2) تعتبر القدرات التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة المدروسة متقاربة جدا ويمكن اعتبار الميزات التنافسية مؤقتة ويمكن تقليدها أو فقدانها.
- 3) يمكن القول إن المنافسة شديدة في الأسعار المطروحة، حجم المقر و قدرة استيعاب المؤسسة وكذلك في نوعية التخصصات وعدد الشهادات المعروضة.
- 4) يعتبر معهد الحكيم الأكثر امتلاكاً للتجهيزات الجديدة والقدرة الاستيعابية الهائلة رغم محدودية السوق حيث أنه يتواجد في دائرة حاسي بحيج (عدد سكان أقل من عين وسارة والجلفة) وأيضا تواجد رفقته منافسين كمعهد المجد في نفس السوق.
- 5) تمتلك مدرسة المنصورة رؤية استراتيجية مختلفة ومتميزة بطرحها لسعر سوق أقل من منافسيها وتأسيسها لملحقة تكوين تابعة لها.

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

- 6) تتميز مدرسة المغاربة باعتمادها على أحد استراتيجيات بورتر الثلاث واستراتيجية التركيز على عرض شهادة وحيدة والتميز فيها رغم أسعارها المرتفعة.
 - 7) يفتقر معهد المجد لأي ميزة تنافسية، وهو ما يهدد مستقبل المؤسسة.
 - 8) يتميز معهد العقيد احمد بن شريف ومعهد فوكس بانفرادهما بالسوق حيث يتواجدان منفردين في كل من سوق عين وسارة ومسعد على التوالي.
 - 9) تعتبر مدرسة نور البيان للتعليم والتكوين مؤسسة فتيحة محدودة الإمكانيات رغم تواجدها في سوق دار الشيوخ لوحدها.
- 2.5. توصيات الدراسة:
- تم اقتراح هذه التوصيات بناء على اهم نقاط الضعف المسجلة على مستوى مختلف المؤسسات التكوين الخاصة.
 - 1) الحث على تبني الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير المؤسسات التكوين الخاصة وذلك في مجالات التخطيط والتكوين والتقييم.
 - 2) اقتراح ابرام اتفاقيات خاصة مع مؤسسات عمومية لتكوين موظفي هذه الأخيرة كمجال جديد.
 - 3) اقتراح فتح فروع التكوين المرتبطة بلغة العصر (التكنولوجيا، والاتصال، البرمجة، التصميم، الانفورافيا وغيرها من المجالات الجديدة المطلوبة بقوة في السوق.
 - 4) ضرورة الاهتمام بالتسويق الالكتروني واستعمال أدوات التكنولوجيا والانصال الحديثة، من أجل الوصول السريع لأكبر فئة مستهدفة وبطريقة أكثر فعالية.
 - 5) العمل على الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تسيير المؤسسات التعليمية.
 - 6) ضرورة اعداد النظام الداخلي والالتزام به من جميع الأطراف وذلك لحفظ الحقوق، وضمانها.
 - 7) ضرورة مواكبة التطورات السريعة في البيئة والانتقال إلى التفكير الاستراتيجي بدلا النظرة التقليدية في التسيير.

6. قائمة المراجع:

- أرقام. (04 أوت، 2018). أرقام. تاريخ الاسترداد 15 ماي، 2022، من <https://www.argaam.com/ar:https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/563465>
- زايد مراد. (2012). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، (مدخل تسيير المؤسسات). الجزائر: دارالخلدونية.
- صالح مهدي طاهر محسن الغالبي. (2007). الإدارة والأعمال (المجلد 1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صبحي جبر العتيبي. (2002). تطور الفكر والانشطة الإدارية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عادل مياح، لحسن دردوري. (ديسمبر، 2018). هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية. مجلة الاقتصاد الصناعي، 8(15)، صفحة 142.
- عبد الرحيم محمد. (7 ديسمبر، 2012). المقارنة المرجعية مفهومها وأهميتها تطبيقها. تاريخ الاسترداد 14 05، 2022، من عبد الرحيم محمد: <http://dr-ama.com/?p=1831>
- عبد الرحيم محمد. (ديسمبر، 2012). المقارنة المرجعية مفهومها وأهميتها تطبيقها. دراسات أمنية (7)، صفحة 03.
- عبد الرزاق بن الحبيب. (2002). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد طاهر صالح. (أفريل، 2020). مفهوم الميزة التنافسية. تم الاسترداد من <https://www.drmtaher.com/>: https://www.drmtaher.com/2020/09/blog-post_9.html
- مشعل العصيمي. (7 ماي، 2016). مدونة مشعل العصيمي. تاريخ الاسترداد 15 ماي، 2022، من <http://mesh.al/>: <http://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html>

دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام
القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل

- زهرة، ل. ق. (2021، 12 31). أثر الشراكة في زيادة الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية (دراسة حالة شركة صناعة الاسمنت Lafarge بالمسيلة). مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، 2، 80. p.
- هشام، ب. (2019، 12 23). تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي (حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر). مجلة دفاتر اقتصادية، 125. p.
- Bruder K.A.J.R and Gray, E. M. (1994). *Public Sector Benchmarking: A practical Approach*” Management.
- Fisher R.J. (1994). "An overview of Prformance Management" *Public Management* (Vol. 6).
- Jean Brilman, J. H. (2011). *Management concepts et meilleures pratiques* (Vol. 6). Germain: EYROLLES editions d'Organisation.
- McNair, C. .. (1992). *Benchmarking :Atool for Continuous improvement*.
- Mishra, A. (2020, mai 16). *Management Weekly*. Récupéré sur <https://managementweekly.org/>: <https://managementweekly.org/porters-5-forces/>
- Wesner, J. W. (1995). “*Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product*,.
- WILLIAMS, P. (2020, février 21). *investopedia*. Consulté le mai 13, 2022, sur <https://www.investopedia.com/>: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>