

تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة  
Analyzing Porter's Competitive Forces for Enterprise Success  
A case study of the South Mills Corporation - Umash - Biskra

تاريخ الاستلام : 2020/01/23 ؛ تاريخ القبول : 2022/04/18

ملخص

تناولت هذه الدراسة تحليل القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، حيث هدفت إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحليل بيئتها التنافسية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وقد وزعت على مجتمع الدراسة من خلال مسح شامل لإطاراتها البالغ عددهم 35 إطاراً، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 30 استبانة ليتم تحليلها باستخدام برنامج spssv 19 الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتحليل القوى التنافسية لها خاصة أن اهتمامها يتجلى أكثر في المنافسين الحاليين. لذلك أوصت هذه الدراسة بضرورة اطلاع المؤسسة وبقظتها المستمرة لكل مستجدات بيئتها المحيطة بها لتحقيق التفوق والتميز التنافسي.

\* د شنافي نوال

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** القوى التنافسية لبورتر؛ التنافسية؛ الميزة التنافسية.

**Abstract**

The study examined the competitive strengths of Porter at the Greater Mills-South-Omach-Biskra Foundation. The aim of the study was to determine the extent of the organization's interest in analyzing its competitive environment. The questionnaire was used as a basic tool for data collection. It was distributed to the study community through a comprehensive survey of its 35 frames, The number of valid questionnaires was 30 analysis to be analyzed using the 19 spssv statistical program.

The study concluded that there is an interest of the institution in analyzing its competitive forces, especially that its interest is more evident in the current competitors. Therefore, this study recommended that the organization should be aware of all developments in its surrounding environment to achieve excellence and competitive advantage.

**Keywords:** Competitive Porter Strength, Competitiveness, Competitive Advantage.

**Résumé**

Cette étude portait sur l'analyse des forces concurrentielles de Porter à la Greater Mills Corporation of the South - Umac-Biskra, où elle visait à connaître l'étendue de l'intérêt de l'institution à analyser son environnement concurrentiel. Le nombre de questionnaires valables pour l'analyse était de 30 à analyser à l'aide du programme statistique 19 spssv.

L'étude a conclu qu'il existe un intérêt de la part de l'institution à analyser ses forces concurrentielles, en particulier que son intérêt est plus évident chez les concurrents actuels.

**Mots clés:** forces concurrentielles de Porter, compétitivité, avantage concurrentiel.

\* Corresponding author, e-mail [chenafi.naoual@gmail.com](mailto:chenafi.naoual@gmail.com)

### مقدمة:

نتج عن التغيرات التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية من انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة وظهور متطلبات جديدة لها كالسرعة في رد الفعل، النوعية، الإبداع والخدمة وتغير السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسة، وعي هذه الأخيرة بحقيقة المنافسة القائمة وتلمس زيادة في حدتها فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد والمحتملين لها، ما دفعها إلى مراجعة شاملة لأوضاعها وقدراتها وأساليب تسييرها لتفعيل استثماراتها للحفاظ على مكانتها التي تعني موقعها التنافسي بين بقية المؤسسات.

ولأن المؤسسة مطالبة باحتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين وفهم العلاقة الموجودة بينها وبين البيئة قصد الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، فإن دراسة البيئة التنافسية وتحليلها بالطريقة التي تمكنها من التكيف والتعايش معها يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها وتفاعلها مع مختلف مكونات البيئة بتحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة ودراسة احتمال دخول المنافسين الجدد والإمام بالمنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة، مع الأخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية للموردين والزبائن بمعنى آخر دراسة وتشخيص مدى التغير الحاصل في محيط المؤسسة القريب والبعيد والذي عبر عنه بورتر بتحليل القوى التنافسية.

### -إشكالية الدراسة-

تسعى هاته الدراسة إلى معرفة تحليل القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، حيث تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالقوى التنافسية لبورتر؟
- ماهي مكونات القوى التنافسية لبورتر؟
- ما مستوى تحليل القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة؟

### -أهداف الدراسة- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها:

- التعرف على واقع تحليل القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

- التعرف على مستوى تحليل كل قوى من القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس تحليل القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة؟

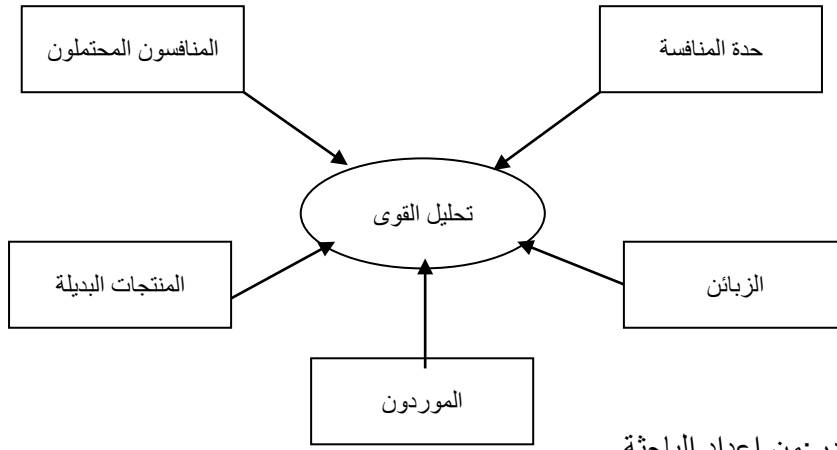
### -فرضيات الدراسة-تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اهتمام بتحليل القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد اهتمام بتحليل حدة المنافسة بين المنافسين المحتملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة
  - لا يوجد اهتمام بتحليل المنافسين المحتملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.
  - لا يوجد اهتمام بتحليل تهديد المنتجات البديلة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.
  - لا يوجد اهتمام بتحليل القوة التفاوضية للموردين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.
  - لا يوجد اهتمام بتحليل القوة التفاوضية للزبائن بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.
- نموذج الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها أقترح نموذج الدراسة التالي:  
الشكل 1: النموذج المقترح للدراسة .



المصدر: من إعداد الباحثة.

## I- قوى التنافس:

في ظل محيط سريع التطور والتقلب لم تعد المؤسسات تواجه المنافسين الذين يمارسون نفس النشاط نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى لها القدرة في التأثير على مردودية المؤسسة وبالتالي على مكانتها التنافسية، وهذا ما عبر عنه بورتر بقوى التنافس والتي حصرها في خمس قوى أساسية وهي:

**I- 1- المنافسون الحاليون:** يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي عادة تكون متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن (خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص69) وتعد كثافة المنافسة في صناعة ما محدد مهم لمدى جاذبية وربحية الصناعة (روبرت بيتس، 2008، ص156)

**I-2- المنافسون المحتملون:** لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة سوقية معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة (نادية العارف، 2001، ص90). وعليه يقصد بالمنافسين المحتملين المؤسسات التي تدخل في خلية المنافسة الحالية والتي لديها القدرة على تلك المنافسة لتسعى المؤسسات الحالية إلى تثبيط عزائم المنافسين من دخول السوق.

إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة (أحمد ماهر، 2007، ص151). بمعنى أن درجة خطورة المنافسين المحتملين تتحدد من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي يفرضها القطاع ونوعيتها.

**I-3- المنتجات البديلة:** هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بنفس الطريقة أو الكيفية التي تقوم بها منتجات المؤسسة لتشكل تهديدا للنجاح التنافسي لهاته الأخيرة خاصة وإنها تتميز عادة بتكاليف أقل (Jean Marie Dureux et al, 2009, p345) وتزداد أهمية وقوة هاته المنتجات كلما اقتربت من سعر ووظائف المنتجات الحالية.

**I-4- الموردون:** للموردين قوة تفاوضية تعتمد على عدد من الخصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه وكذا أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، وتزداد القوة التفاوضية هنا كلما انخفض العرض أو كان السوق ليس جذابا أو عدم وجود مواد أولية بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها هنا يساوم الموردون على الأسعار ويقترحون شروط البيع التي تناسبهم (Jean Pierre Helfer et al, 2000, p70).

**I-5- الزبائن:** للزبائن قوة تفاوضية معينة حيث يساومون لتخفيض الأسعار أو زيادة النطاق أو تكثيف الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها وبجودة عالية الأمر الذي يصعب من مهمة المؤسسة ويقلل من الربحية المحققة لها (زكريا المطلق، الدوري، 2005، ص105).

## **II - تحليل القوى التنافسية:**

### **II-1 مفهوم تحليل القوى التنافسية:**

أسهم Michael Porter في مجال التنافسية كثيرا حيث صاغ نظرية القوى التنافسية الخمس جاعلا من المحيط التنافسي مركز اهتمام التحليل الاستراتيجي ويتلخص نموده في المنافسة الحالية، المنافسة المحتملة، المنتجات البديلة، قوة المورد، قوة الزبائن ومن ثم البحث عن أنجع السبل لمواجهة وإقامة الحواجز أمام دخول منافسين جدد.

يشير تحليل القوى التنافسية إلى دراسة الوضعيات والتقارير التي تربط المؤسسة مع كل واحد من المتعاملين معها(وائل محمد إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي،2011، ص.50).

يعرف تحليل القوى التنافسية على أنه " مجموعة الأدوات التي تقيس شدة التنافسية في قطاع معين حيث تسمح بإعطاء صورة حول مختلف القوى التي تواجهها المنظمة والبحث عن أيها لها التأثير الكبير عليها (Stéphanie Dameron etPhilippe Very, 2018,p3. )"

كما يعرف أيضا على أنه مجموعة الوسائل والأدوات المستخدمة في تحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن القوى التنافسية،فهذه البيانات والمعلومات تعطي الإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات (وائل محمد إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي،مرجع سابق،ص51) إذن يمكن النظر إلى تحليل القوى التنافسية على أنها عملية تشخيص للمحيط التنافسي للمؤسسة ودراسته بصورة مفصلة لاقتناص الفرص واستغلالها لصالحها و التعرف على التهديدات والمخاطر التي تترتب بها ومحاولة تجنبها.وهذا ما يقود إلى القول أن لتحليل القوى أهمية كبيرة تكمن في إعطاء صورة عامة عن حاضر و مستقبل المؤسسة الأمر الذي يساعدها على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها.

## **II - 2 أهداف تحليل القوى التنافسية:**

إن تحليل بيئة المنافسة يعتبر المفتاح الذي يمكن المؤسسة من معرفة مدى حصانة مكانتها التنافسية،وذلك من خلال قابليتها التنافسية التي تمكنها من مواجهة التنافس،وتهدف المؤسسة من وراء تحليلها لقوى التنافس الحصول على معلومات وبيانات لاستخدامها كسلاح تنافسي للحصول على ميزة تنافسية مستدامة،تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة من جهة ومنافسيها من جهة أخرى لفهم استراتيجيات وخطط وأنشطة المنافسين،معرفة أهم العوامل المساعدة على تعزيز الوضعية التنافسية وقيمتها الإستراتيجية وهو ما يضمن للمؤسسة كل من الاستعداد، المواجهة، المنافسة ومن ثم الانفراد والتميز عن المنافسين.

## **II-3 أساليب تحليل القوى التنافسية:**

إن عملية تحليل القوى التنافسية تساعد المؤسسة على توجيه جهودها نحو استغلال الفرص ومواجهة المخاطر وذلك بالاعتماد على أساليب تحليل متنوعة ومتعددة منها أنظمة المسح البيئي من خلال جمع البيانات ومراقبة وتفحص بشكل مؤقت أو دائم لمكونات بيئة المؤسسة،أنظمة التنبؤ وذلك بالقيام بالتنبؤ بمعطيات المحيط لتحليل القوى التنافسية باستخدام السلاسل الزمنية،أسلوب التقدير وأسلوب دلفي...الخ.إضافة إلى الرقابة البيئية حيث تقوم المؤسسة برقابة الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استنادا إلى رؤيتها وفلسفتها.

تمكن هذه الأساليب من استخراج الفرص والتهديدات التي تعتبر الحلقة الأهم في تحليل قوى التنافس.

## **II- 4 ضرورة تحليل القوى التنافسية لإنجاح المؤسسة:**

إن شىوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط واستمراره فى التطور وعدم قدرة المؤسسة على التأقلم معه يعنى تضییعها لفرصة البقاء فىمولدت قيودا ومحددات للتنافسية فانتقل بذلك الاهتمام من المستوى العملى إلى المستوى الاستراتيجى بحثا عن الميزة التنافسية كمعيار أمثل لذلك بمعنى أن التحليل انتقل من التركيز على التحليل البيئى العام إلى التحليل التنافسى.

وعليه فوجود المؤسسة فى بيئة شديدة التنافس فرض عليها التقدم على منافسها قصد احتلال موقع تنافسى مستمر فى السوق وتطويره وإدامته أطول فترة ممكنة، بانتهاج استراتيجيات متنوعة وفق سلوكها التنافسى سواء إستراتيجية السيطرة على التكاليف التى تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة فى السوق، وتهتم هذه الإستراتيجية بالعمل على تحقيق انجاز فعال لإجراءات وعمليات التشغيل بهدف تخفيض التكاليف بمستوى أقل من المنافسين الآخرين مما يسمح لها ببيع منتجاتها وخدماتها بأقل الأسعار(سعد غالب ياسين، 2007 ، ص160).

أو بإستراتيجية التميز التى تعتمد على تمييز المنتج الذى تقدمه المؤسسة عن طريق خلق شىء متميز وفريد سواء فى التصميم، النوعية، أو الجودة، خدمات الزبائن... الخ، وهو ما يحقق الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن(كاظم نزار الركابى، 2004، ص163).

أو اللجوء إلى إستراتيجية التركيز حيث تقوم المؤسسة باختيار مجالات وحدود لنشاطاتها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل وهى بذلك تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس كله(1986 Michael Porter, 1986,p127)

نظرا لتزايد حدة التنافس أصبح من الضرورى السعى إلى تعزيز القدرة التنافسية بتحليل قوى التنافس باستمرار بدءا بالمنافسين المحتملين الذين يشكلون أكثر خطورة من سابقهم (الحاليين) وذلك لغياب المعلومات عنهم لا من ناحية ما سيقدمونه من منتجات أوخدمات ولا حتى الإستراتيجية التى سيتبنوها،لذا يتوجب متابعتهم وتحديد خصائصهم، لتكون المؤسسة على أهبة الاستعداد للمواجهة فى أى وقت وتحت أى ظرف باستغلال ما يتاح لها من فرص لتحقيق السبق قبل المنافسين لتضییع الفرص عليهم، لأن الفرصة الضائعة تمثل تهديدا للمؤسسة. كما أن معرفة المنتجات البديلة وما يمكن ان تشكله من تهديد احلاليا مباشرا، إضافة إلى القوة التفاوضية التى يمتلكها كل من الزبائن والموردين يعتبر المفتاح الذى يمكن المؤسسة من تحصين مكانتها السوقية وتوسيعها، وزيادة قابليتها التنافسية.

## **III - الطريقة والأدوات :**

### **III-1-مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع إطرارات مؤسسة

المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة والبالغ عددهم 35 إطارا تم توزيع الاستبانة عليهم(مسح شامل) استرد 30 استبيان، ليتم فحصها وتحليلها.

### III -2-أداة الدراسة، اختبار صدقها و ثباتها:

**أ-أداة الدراسة:** يهدف اختبار مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحليل القوى التنافسية تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث احتوت على 18 عبارة تغطي متغير الدراسة وأبعاده.

**ب-صدق أداة الدراسة:** بلغ معامل صدق الكلي لأداة الدراسة (0.965)(الجدول 1).

**ج-ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الأداة حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.932 وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات.

الجدول 1: نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقها.

معامل الصدق.	الثبات	معامل الفاكرونباخ.	عدد العبارات	
0.888		0.790	4	المنافسون في الصناعة
0.895		0.802	3	المنافسون المحتملون
0.893		0.798	3	المنتجات البديلة
0.900		0.810	4	الموردون
0.837		0.702	4	الزبائن
0.965		0.932	18	تحليل القوى التنافسية لبورتر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

### III -3-خصائص مبحوثي الدراسة:

سنحاول من خلال الجدول الموالي التعرف على خصائص مبحوثي الدراسة.

الجدول 2: خصائص مبحوثي الدراسة.

المتغير	فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	73.33%
	أنثى	8	26.67%
	المجموع	30	100%
العمر	أقل من 30 سنة	5	16.67%
	من 30 الى 39 سنة	7	23.33%
	من 40 الى 49 سنة	12	40%
	من 50 سنة فأكثر	6	20%
	المجموع	30	100%
المستوى التعليمي	تقني سامي	9	30%
	الليسانس	4	13.33%
	المهندس	11	36.67%

دراسات متخصصة	6	20%
المجموع	30	100%
سنوات الخبرة	5	16.67%
أقل من 5 سنوات	7	23.33%
من 5 إلى 10 سنوات	8	26.67%
من 11 إلى 15 سنة	10	33.33%
أكثر من 15 سنة	30	100%
المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 .  
من نتائج التحليل تبين أنه بالنسبة لمتغير الجنس كان غالبية الباحثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم 73.33% في حين نسبة الإناث بلغت 26.67%، أما متغير العمر فإن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة بلغت نسبتهم 40% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، (الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة نسبتهم 23.33%، أما نسبة 16.67% فتمثلت الأفراد الذين هم أقل من 30 سنة، أخيراً الأفراد الذين كانت نسبتهم 20% يبلغون من العمر 50 سنة فأكثر).

بينما المستوى التعليمي فوفقاً لنتائج التحليل نجد أن غالبية الباحثين بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس 13.33%، ونسبة الحاصلين على شهادة المهندس 36.67%، تليها شهادة تقني سامي إذ بلغت نسبة الباحثين الحاصلين عليها 30%. ليبقى ما نسبته 20% من الباحثين حاصلين على دراسات عليا.

بالنسبة لسنوات الخبرة فإن غالبية أفراد العينة خبرتهم أكثر من 15 سنة وهو ما تبينه النسبة 33.33% في حين الأفراد الذين سنوات خبرتهم بين 11 و 15 سنة بلغت 26.67%، أما النسبة 23.33% تمثل الباحثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات. وفي الأخير الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات قد كانت نسبتهم 16.67%.

مأمستوى تحليل القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- بسكرة؟

للإجابة على هذا التساؤل نستدل بالجدول التالي:

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة الباحثين عن فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بمجالات تحليل القوى التنافسية .

أبعاد تحليل القوى التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
المنافسون في الصناعة	3.851	0.642	1	مرتفع
المنافسون المحتملون	3.493	0.907	5	مرتفع
المنتجات البديلة	3.623	0.982	4	مرتفع
الموردون	3.676	0.998	3	مرتفع



الزبائن	3.821	0.788	2	مرتفع
تحليل القوى التنافسية لبورتر	3.692	0.654	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19 من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تحليل القوى التنافسية بأبعاده المجتمعة بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.692 وانحرافها المعياري 0.654. ولقد جاء بعد المنافسون في الصناعة بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.851 وانحراف معياري 0.642 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت متوسطاته ما بين 3.59 و 3.97 ومعظم الإجابات تركزت حول عبارة تنشيط مؤسستنا في محيط شديد المنافسة، أما في المرتبة الثانية فقد حل بعد الزبائن بمتوسط حسابي 3.821 وانحراف معياري 0.788 وهو مرتفع لتراوح متوسطاته ما بين 3.33 و 3.88. في حين حل بعد الموردين جاء بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.676 وانحراف معياري 0.998 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبول مرتفع أيضا حيث تراوحت متوسطاته ما بين 3.50 و 3.74.

إذا واصلنا ترتيب الأبعاد نجد أن بعد المنتجات البديلة حل بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة بمتوسط حسابي 3.623 وانحراف معياري 0.982 أما المرتبة الخامسة فحل بها بعد المنافسون المحتملين بمتوسط حسابي 3.493 وانحراف معياري 0.907.

إذن ما يمكن قوله أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة تدرك بأنها تتواجد في محيط شديد التنافس وأن هناك حدة في المنافسة الحالية جعلتها تحاول التميز وامتلاك عوائق وحواجز يصعب على المنافسين الجدد في الصناعة اختراقها لخفض تهديدهم عليها، ولعل أهم عائق أمام المنافسين المحتملين هو تطلب استثمارات مالية ضخمة للدخول في الصناعة، كما أن المؤسسة تملك زبائن وموردين محددين ومعروفين لديها تتعامل معهم دون أن ننسى وعي المؤسسة بأهمية المنتجات البديلة كتهديد. وعليه ما نستشفه مما أن المؤسسة تقوم بتحليل محيطها المباشر لها أي تحليل القوى التنافسية.

#### **IV - النتائج ومناقشتها:**

##### **1- اختبار فرضيات الدراسة:**

أ- اختبار الفرضية الرئيسية: تتمثل الفرضية الرئيسية في:  
لا يوجد اهتمام بتحليل القوى التنافسية لبورتر بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T للعينة الواحد وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب (sig)	مستوى الدلالة المعتمد
تحليل القوى التنافسية ليوتر	3.692	0.654	5.815	0.000*	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha=0,05$ .

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (3.692) وقيمة T المحسوبة بلغت 5.815 بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد اهتمام بتحليل القوى التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

ب- اختبار الفرضيات الفرعية:

سنحاول اختبار الفرضيات الفرعية التالية والنتائج موضحة في الجدول التالي:

لا يوجد اهتمام بتحليل حدة المنافسة بين المنافسين المحتملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

لا يوجد اهتمام بتحليل المنافسين المحتملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

لا يوجد اهتمام بتحليل تهديد المنتجات البديلة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

لا يوجد اهتمام بتحليل القوة التفاوضية للموردين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

لا يوجد اهتمام بتحليل القوة التفاوضية الزبائن بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة.

الجدول 5: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب (sig)	مستوى الدلالة المعتمد
المنافسون في الصناعة	3.851	0.642	6.446	0.000	0.05
المنافسون المحتملون	3.493	0.907	2.978	0.000	0.05
المنتجات البديلة	3.623	0.982	3.480	0.000	0.05
الموردين	3.676	0.998	3.710	0.000	0.05
الزبائن	3.821	0.788	5.741	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا وجود اهتمام بكل من حدة المنافسة، المنافسون المحتملون، المنتجات البديلة، الموردون، والزبائن بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  وذلك لأن قيم T المحسوبة بلغت على التوالي (5.741،3.710،3.480،2.978،6.446) وقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.000،0.000،0.000،0.000،0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية لها.

## V- الخاتمة:

إن وجود المؤسسة في محيط دائم التطور والتقلب فرض عليها الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، والتعرف عن قرب عن كل القوى ذات التأثير المباشر عليها وهذا ما يتجلى في تحليل قوى التنافس التي تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص الموجودة في محيطها وتجنب التهديدات والمخاطر التي تترتب بها. وعليه ومن خلال الدراسة التي قمنا بها لمعرفة مدى اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة بتحليل القوى التنافسية توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:  
- إن مستوى تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي لأبعاد تحليل القوى التنافسية مجتمعة (3.692) وبتناحراف معياري (0.654).  
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود اهتمام بتحليل القوى التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).  
- أشارت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية إلى وجود اهتمام بكل من حدة المنافسة، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، الموردين والزبائن بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).  
على ضوء ما سبق يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:  
- على المؤسسة أن تكون على يقظة دائمة لكل ما يحدث في بيئة أعمالها من تغيرات وتحاول تشخيصها للاستفادة منها  
- الأخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية للزبائن والموردين وما يمكن أن تحققه لها من اختلاف عن المنافسين.  
- ضرورة الاهتمام أكثر بالمنتجات البديلة وما يمكن أن تحققه من تهديد مباشر لها.

المراجع:

- 1-خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس(2007)،الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي(منهج متكامل)، الأردن: دار اليازوري،
- 2- روبرت بيتس،(2008)،الإدارة الإستراتيجية ترجمة عبد الحكيم الخزامي، مصر:دار الفجر للنشر والتوزيع،
- 3-نادية العارف،(2001)، الإدارة الإستراتيجية،إدارة الألفية الثالثة، مصر:الدار الجامعية،
- 4-أحمد ماهر،(2007)،الإدارة الإستراتيجية،مصر:الدار الجامعية،
- 5-Jean Marie Dureux et al,(2009), Le grand livre de la stratégie, paris :Edition d'organisation,
- 6-Jean Pierre Helfer et al(2000), Management stratégie et Organisation, paris: Edition d'organisation,
- 7-زكريا المطلك الدوري،(2005)،الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم،عمليات وحالات دراسية)، الأردن:دار اليازوري،
- 8-وائل محمد إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي،(2011)،الإدارة الإستراتيجية ( المفاهيم والعمليات)،الأردن:دار وائل،
- 9-Stéphanie Dameron et Philippe Very,(2018), Stratégie, information et diplomaties stratégiques : convergences et enjeux,
- 11- سعد غالب ياسين، (2007)،الإدارة الدولية، الأردن:دار اليازوري للنشر والتوزيع،
- 12- كاظم نزار الركابي،(2004)،الإدارة الإستراتيجية، الأردن:دار وائل للنشر والتوزيع،
- 13-Michael Porter,(1986),L'avantage concurrentiel,Paris:Inter Edition,