



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

مدى تحقق الميزة التنافسية للمنظمات - قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية -  
في ضوء عوامل نموذج بورتر  
(دراسة حالة مصنع الهشلمون لمواد للتجميل - فلسطين)

ايهاب محي الدين الهشلمون

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م

مدى تحقق الميزة التنافسية للمنظمات - قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية

في ضوء عوامل نموذج بورتر

(دراسة حالة مصنع الهشلمون لمواد للتجميل - فلسطين)

إعداد:

ايهاب محي الدين الهشلمون

بكالوريوس إدارة أعمال\_ فرعي إدارة مشاريع من جامعة بوليتكنك - فلسطين

مشرفة الرسالة: د. عروبة البرغوثي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال

من برنامج الدراسات العليا / معهد الادارة والاقتصاد / جامعة القدس

1441 هـ / 2020 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

اجازة الرسالة

مدى تحقق الميزة التنافسية للمنظمات - قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية - في ضوء  
عوامل نموذج بورتر

(دراسة حالة مصنع الهشلمون لمواد للتجميل - فلسطين)

اسم الطالب: ايهاب محي الدين الهشلمون

الرقم الجامعي: 1511757

مشرفة الرسالة: د. عروبة البرغوثي

نوقشت الرسالة وأجيزت بتاريخ: 28 / 2 / 2020 من لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم  
وتوافقهم:

التوقيع: .....

1- المشرفة ورئيسة اللجنة: د. عروبة البرغوثي

التوقيع: .....

2- الممتحن الداخلي: د. نضال درويش

التوقيع: .....

3- الممتحن الخارجي: د. سمير حزبون

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م

## الإهداء

إلى حبيبنا ومعلمنا الأول .... سيد الخلق محمد صلى الله عليه وسلم  
إلى الذين ضحوا بدمائهم وسطروا أروع وأنصح صفحات المجد والفداء والتضحية  
والعطاء ..... شهداء فلسطين الحبيبة  
إلى المرابطين على أرض الإسراء والمعراج إلى الجرحى والمعتقلين ..... إلى  
كل نجيور على أرض فلسطين  
إلى بلد العزة والكرامة والفداء .... بلدي الحبيب " فلسطين "  
إلى من قال فيهما الحق " ( وانفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربني  
ارحمهما كما رباني صغيرا ) " سورة الإسراء ( : آية 42 )  
إلى والدتي العزيزة ..... وإلى والدي أطال الله في عمرهما و أمدهما  
بالتقوى و الصحة والعافية.....  
إلى من هم لفؤادي مهجتي ومصدر قوتي ولحياتي خير أنس وبهاء ..... إخوتي وأخواتي  
إلى من دعمني وساعدني في عمل هذا الجهد .... مشرفتي العزيزة ..... اصدقائي  
إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني وساهمت في منحي العلم والمعرفة ..... أساتذتي الكرام  
أهدي هذا الجهد...

الباقي:

أيها المظلومون

## اقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس, لنيل درجة الماجستير , وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة ,باستثناء ما تم الاشارة له حيثما ورد. وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها, لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: ايهاب محي الدين عز الدين الهشلمون

التوقيع: ايهاب محي الدين الهشلمون

التاريخ: 2020/2/28

## الشكر والتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى فخرج هذا البحث  
بكرمة وعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدي والمنتهي ....  
وبعد : انطلاقا من قوله تعالى " : ومن شكر فله إنما يشكر لنفسه" ( سورة النمل : آية 24 )  
فأني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان والمحبة لوالدي علي دعمهم لي معنويا وماديا حتى اتمم  
هذا العمل و اخوتي واصدقائي و لكل من مد يد العون  
والمساعدة ، وفي مقدمتهم استاذتي الفاضلة ، الدكتورة عروبة البرغوثي  
والذي تشرفني بإشرافها على هذا البحث،  
وكانت لملاحظتها القيمة، وتوجيهاتها السديدة، وأخلاقتها الطيبة،  
ومعاملتها الكريمة، الأثر الكبير في وصول البحث إلى هذه الصورة فلما  
عظيم شكري وتقديري وجزاه الله عنى خير الجزاء  
كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الذين قدموا لي العلم والمعرفة في جامعة القدس  
حفظهم الله جميعا  
كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى استاذتي الدكتورة سلوى البرغوثي لدعمها لي معنويا  
وعلميا و لأصدقائي الذين دعموني بالعلم والمساعدة و لكل من ساهم وساعد على إنجاز  
وإتمام هذا البحث...  
وكذلك أتقدم بشكري لجامعة القدس التي سوف  
تمنحني بهذا البحث الدرجة العلمية العليا إن شاء الله....

## ملخص

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على مدى تحقق الميزة التنافسية- قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية - في ضوء عوامل نموذج بورتر, و على مصنع الهشلمون لمواد التجميل في الضفة الغربية بين عامي 2018 و 2019. حيث صيغت الدراسة من خلال السؤال الرئيسي: ما مدى تحقق الميزة التنافسية- قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية- في ضوء عوامل نموذج بورتر, وعلى مصنع الهشلمون لمواد التجميل في الضفة الغربية؟ ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية.

ولكي تحقق الدراسة اهدافها وفق المنهجية العلمية , فقد تم استخدام اسلوب الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية للكشف عن الانتقادات والدعم لنماذج بورتر من خلال الكتب والمراجع ذات الصلة, وقد تم ايضا العمل على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة لتحليل القطاع ودراسة الحالة من خلال عدة ادوات منها الاستبانة تم اعدادها بشكل مناسب تستند على العوامل الرئيسية لنموذج بورتر لتحليل جاذبية القطاع والعوامل الخارجية الاخرى, وذلك لجمع البيانات المطلوبة عن (8) شركات في القطاع مستحضرات التجميل الطبيعية, وعمل المقابلات واخذ الملاحظات في الحالة الراسية لمصنع الهشلمون لمواد التجميل, وقد استخدمت الدراسة اساليب التحليل, من خلال برنامج التحليل الاحصائي (EXCEL).  
توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

بناء على عوامل بورتر لتحليل القطاع وبناء الميزة التنافسية تبين للباحث عند تطبيق النموذج ان القطاع مستحضرات التجميل الطبيعية ذات جاذبية متوسطة للاستثمار فيه , وان شركة الهشلمون لمواد التجميل للمحيط الصناعي لها في القطاع ذات جاذبية متوسطة للاستمرار فيه, ولكن بعد تطبيق القوى والعوامل الحديثة على القطاع مستحضرات التجميل الطبيعية تبين انها ذات جاذبية منخفضة وايضا على شركة الهشلمون لمواد التجميل للمحيط الصناعي لها انها ذات جاذبية مرتفعة.

ان تقييم نموذج بورتر للقوى الخمس لتحليل القطاع بتقدير الباحث ضعيف و لا يكفي وذلك لأنه غير قادر على اعطاء المعلومات وتحديات المتوقعة للسوق والقطاع بشكل كافي وغير ملائم للقطاعات الحالية والاسواق المختلفة لعدة اسباب: عدم تطابق الشروط والفرضيات اللازم توافرها لتطبيق النموذج على القطاعات والاسواق الحديثة, القطاع الذي تم تطبيق النموذج عليه في فلسطين وهي من الدول النامية مما يعني عدم قدرة النموذج التعامل مع تحليل وفهم قطاعات واسواق الدول النامية, ان المنظمة محل الدراسة من قطاع المنظمات الصغيرة ونموذج بورتر غير ملائم لهذا القطاع لأنه ذات هياكل غير منظمة وواضحة وتعتمد على الايدي العاملة والخبرات والمهارات بينما النموذج يعتمد على هياكل تنظيمية واضحة ويعتبر القيمة الاساسية بالمعدات والآلات, وجود عوامل وقوى حديثة اثرت بشكل كبير على الاسواق والقطاعات وقدرتها على بناء ميزة تنافسية, لم يذكرها نموذج القوى الخمس لبورتر.

وبعد مناقشة النتائج, خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

انشاء لجنة تمثل الشركات في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية ورعايتهم, الشركات التي تريد الاستثمار في القطاع لمواجهة شدة المنافسة باستخدام وسائل التكنولوجيا المعلومات والاستفادة من العولمة والانترنت لتسويق وترويج عن منتجاتها, ايضا قيام شركة الهسلمون لمواد التجميل بتبني فكر من ادارة الجودة الشاملة , وتقليل التالف, وترتيب نشاطات وعمليات الانتاج لتوفير الوقت والجهد, والتواصل بين الإدارة والعاملين لحل المشاكل , والوصول للسوق بسرعة وعند الطلب, والاستراتيجية الهجينة .

استخدام الشركات لتحليل السوق نماذج حديثة شاملة لكل العوامل والمتغيرات, واذا تم استخدام نماذج بورتر ان تكون مجرد نظرة بسيطة او نقطة انطلاق واستخدام ادوات اخرى, ايضا التعديل على استراتيجيات ونماذج بورتر لتصبح ملائمة للاقتصاد الحديث وازافة العوامل على نماذجه لتلائم

الاقتصاد في الدول النامية والتركيز على دور وتأثير الحكومة على القطاعات.

**The extent to which the competitive advantage of organizations - the small business sector - is achieved in light of the Porter model factors**

**Analysis of cosmetic sector (natural) - West Bank**

**(Case Study of Hashlamoun Cosmetics Factory - Palestine)**

**Prepared by: Ehab Mohiuddin Hashlamoun**

**Supervisor: Dr. Oroubah Bargothi**

## **Abstract**

The current study aims to identify the extent to which the competitive advantage - the natural cosmetics sector - was achieved in light of the factors of the Porter model, and on the Hashlamoun cosmetics factory in the West Bank between 2018 and 2019. Where the study was formulated through the main question: What is the extent of achieving the competitive advantage - the natural cosmetics sector - in light of the factors of the Porter model, and on the Hashlamoun cosmetics factory in the West Bank? This question is divided into a set of sub-questions.

In order for the study to achieve its goals according to the scientific methodology, a qualitative exploration method for secondary sources and data has been used to uncover criticism and support for Porter models through relevant books and references. Work has also been done on the descriptive analytical approach in the study to analyze the sector and case study through several tools, including the questionnaire It was prepared appropriately based on the main factors of the Porter model for analyzing the sector's attractiveness and other external factors, in order to collect the required data on (8) cosmetic companies natural, conduct interviews and take notes in a case study of a

factory Hashlamoun p. For cosmetics, the study used descriptive and inferential methods, through the statistical analysis program (EXCEL ) .

The study reached a number of results, the most important of which are:

Based on the Porter factors to analyze the sector and build a competitive advantage, the researcher showed when applying the model that the natural cosmetics sector has an average attractiveness to invest in it, and that the Hashlamoun Cosmetics Company for the industrial environment in the sector has a medium appeal to continue in it, but after applying the forces and modern factors to the sector Natural cosmetics turned out to be of low attractiveness and also the Hashlamoun Company for Cosmetics for its industrial environment is of high attractiveness.

The Porter model assessment of the five powers of sector analysis with the researcher's assessment is weak and not sufficient, because it is unable to give information and expected challenges to the market and the sector adequately and inappropriate for the current sectors and different markets for several reasons: the inconsistency of the conditions and assumptions that are required to apply the model to the sectors and modern markets, the sector The model was applied to in Palestine and it is one of the developing countries, which means the model is unable to deal with the analysis and understanding of the sectors and markets of developing countries. The organization under study is from the small organizations sector and the Porter model is not appropriate for this sector because it has structures organization and clear and depend on the manpower, expertise and skills while the model is based on clear organizational and divided structures is the basic value of the equipment, machinery and external resources, and the presence of factors, modern forces weighed heavily on the markets and sectors and their ability to build a competitive advantage, did not mention the five Porter powers model.

It became clear to the researcher that the company is using a differentiation strategy to build a competitive advantage for it, but there are better and more modern strategies that are more suitable for modern markets, and this strategy used has many flaws.

After discussing the results, the study concluded with a set of recommendations, the most important of which are:

Establishing a committee representing companies in the natural cosmetics sector and caring for them, companies that want to invest in or are present in the sector to counter the intensity of competition by using information technology methods and taking advantage of globalization and the Internet to market and promote their products, also that Al-Hashlamoun Cosmetics Company adopts the new thought of total quality management, Reduce damage, arrange production activities and processes to save time and effort, and communicate between management and workers to solve problems, access the market quickly and on demand on time, and a hybrid modern strategy that integrates cost leadership with differentiation, and The companies use to analyze the market recent modern models for all factors and variables, and if Porter models are used to be just a simple look or a starting point and use other tools, also amend the Porter strategies and models to become appropriate for the modern economy and the variables and taking into account modern forces from the Internet and globalization and free trade, and adding factors On its models to accommodate the economy in developing countries and focus on the role and impact of government on sectors.

## قائمة المحتويات:

### Contents

الإهداء .....	أ
اقرار .....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الشكر والتقدير .....	ب
ملخص .....	ج
Abstract .....	هـ
قائمة المحتويات: .....	ح
قائمة الجداول .....	ن
قائمة الأشكال .....	ع
<b>الفصل الأول</b> .....	1
خلفية الدراسة .....	1
1.1 مقدمة الدراسة: .....	1
1.2 مشكلة الدراسة .....	2
1.3 أهداف الدراسة .....	4
1.4 أهمية الدراسة: .....	5
1.5 اسئلة الدراسة .....	5
1.6 منهجية الدراسة .....	6
1.7 محددات الدراسة .....	6
1.8 هيكل الدراسة .....	6
<b>الفصل الثاني</b> .....	7
الاطار النظري والدراسات السابقة .....	7
2.1 المطلب الاول: التنافسية واستراتيجية التنافس .....	7
2.1.1 الفرع الاول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها .....	7
2.1.1.1 مفهوم المنافسة .....	7
2.1.1.2 مستويات التنافسية .....	10

11	2.1.2.2 الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
12	2.1.2.2.2 الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية
14	2.1.2.2.3 أهداف الاستراتيجية التنافسية
14	2.1.2.2.4 اليقظة الاستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية
14	2.1.3 المطلب الثالث: الميزة التنافسية
15	2.1.3.1 الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها
15	2.1.3.1.1 مفهوم الميزة التنافسية
16	2.1.3.1.2 محددات الميزة التنافسية:
16	2.1.3.2 الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
17	2.1.3.2.1 المصادر الداخلية
20	2.1.3.2.2 التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية
20	2.1.3.3 الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
20	2.1.3.3.1 أبعاد الميزة التنافسية
25	2.1.3.3.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
25	2.1.3.4 الفرع الرابع: المداخل الرئيسية لدراسة الميزة التنافسية
27	2.1.3.5 الفرع الخامس: الميزة التنافسية المستدامة
27	2.1.3.6 الفرع السادس: التوجه الإبداعي و بناء الميزة التنافسية
28	2.1.3.7 الفرع السابع: خصائص الميزة التنافسية
29	2.1.3.8 الفرع الثامن: مداخل تطوير الميزة التنافسية
30	2.1.3.9 الفرع التاسع: السيطرة على الأسواق
31	2.1.3.10 الفرع العاشر: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية
32	2.1.5 المطلب الخامس: نماذج واستراتيجيات بورتر
32	2.1.5.1 الفرع الأول: نموذج الماسة - لبناء الميزة التنافسية بالأمم
33	2.1.5.2 الفرع الثاني: نموذج القوى الخمس لتحليل القطاع الصناعي
34	2.1.5.2.1: نموذج القوى الخمس
38	2.1.5.3 الفرع الثالث: استراتيجيات العامة لبورتر - لبناء الميزة التنافسية للشركات
39	2.1.5.3.1 : مايكل بورتر في ثلاث استراتيجيات عامة
44	2.1.6 المطلب السادس: نموذج واستراتيجيات بورتر ( انتقادات-الدعم- الاضافة):

44.....	2.1.6.1 الفرع الاول : نموذج الماسة- لبناء ميزة تنافسية للأمم
45.....	2.1.6.2 الفرع الثاني : نموذج القوى الخمس لتحليل القطاع الصناعي
48.....	2.1.6.3 الفرع الثالث: الاستراتيجيات العامة – لبناء ميزة تنافسية للشركات
48.....	2.1.6.3.1 : مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة
50.....	2.1.6.3.2: مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز
50.....	2.1.6.3.3 : مزايا و مخاطر استراتيجية التركيز
51.....	2.1.6.3.4: النقد والدعم في الاستراتيجيات العامة لبورتر
54.....	2.1.6.4: الفرع الرابع: الانتقادات العامة لمنهجية بورتر
55.....	2.1.6.4.1: زيادة العولمة بسبب الإنترنت
55.....	2.1.6.4.2: النهج الاستراتيجي لاري داونز
57.....	2.1.7 المطلب السابع: نماذج واستراتيجيات أخرى لبناء الميزة التنافسية
57.....	2.1.7.1 الفرع الاول : النماذج
66.....	2.1.7.2 الفرع الثاني : الاستراتيجيات
80.....	2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة
81.....	2.2.1 المطلب الأول: تقسيم الدراسات السابقة المختلفة على أساس
111.....	2.2.2 المطلب الثاني: ما وجه الشبه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
113.....	2.2.3 المطلب الثالث: ما الذي يميز (تضيفه) هذه الدراسة
115.....	<b>الفصل الثالث</b>
115.....	الطريقة والاجراءات
115.....	مقدمة
115.....	3.1 المبحث الأول: منهجية واجراءات الدراسة
115.....	3.1.1 منهج الدراسة
116.....	3.1.2 أدوات جمع البيانات والمعلومات
116.....	3.1.3 مجتمع الدراسة
117.....	3.1.4 البيانات العامة لمجتمع الدراسة
122.....	3.1.5 أداة الدراسة
123.....	3.1.6 صدق اداة الدراسة
123.....	3.1.7 حدود الدراسة

- 124..... 3.1.8 خطوات تطبيق الدراسة
- 124..... 3.1.9 المعالجة الإحصائية
- 126..... 3.2 المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 126..... 3.2.1 المجال الرئيسي الأول: ما هي اهم عوامل البيئة العامة (Macro – environment) التي تواجه قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين
- 128..... 3.2.1.1 المجال الفرعي الأول: والمتعلقة بالعوامل السياسية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها.
- 129..... 3.2.1.2 المجال الفرعي الثاني: المتعلقة بالعوامل الاقتصادية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها.
- 130..... 3.2.1.3 المجال الفرعي الثالث: المتعلقة بالعوامل الاجتماعية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها
- 132..... 3.2.1.4 المجال الفرعي الرابع: المتعلقة بالعوامل التكنولوجية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها
- 133..... 3.2.1.5 المجال الفرعي الخامس: المتعلقة بالعوامل البيئية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها
- 134..... 3.2.1.6 المجال الفرعي السادس: المتعلقة بالعوامل القانونية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها
- 135..... 3.2.2 المجال الرئيسي الثاني: ما مدى جاذبية قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء الشركات القائمين عليها؟
- 136..... 3.2.2.1 المجال الفرعي الأول: ما أهم عوائق دخول السوق في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل؟
- 138..... 3.2.2.2 المجال الفرعي الثاني: ما البدائل عن قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية بالضفة الغربية من وجهة نظر مدراء هذه الشركات ؟
- 140..... 3.2.2.3 المجال الفرعي الثالث: ما هي وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل نحو قوة الموردين واهميتها في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية؟
- 142..... 3.2.2.4 المجال الفرعي الرابع: ما هي وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل نحو قوة المشترين واهميتها في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية؟
- 143..... 3.2.2.5 المجال الفرعي الخامس: ما اتجاهات الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية نحو واقع المنافسة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية؟
- 145..... 3.2.3 المجال الرئيسي الثالث : ما اهم تطلعات الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية في هذا القطاع؟

147	.....	<b>الفصل الرابع</b>
147	.....	دراسة حالة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في قطاع مستحضرات التجميل:
147	.....	"حالة دراسية في شركة الهسلمون لمواد التجميل- صناعة مزيل الشعر"
147	.....	مقدمة
148	.....	4.1 المبحث الأول: الميزة التنافسية لشركة الهسلمون لمواد التجميل وأثر المحيط
148	.....	4.1.1 المطلب الأول: مدخل الحالة الدراسية
148	.....	4.1.1.1 أولاً: منهج الدراسة والادوات المستخدمة فيها
150	.....	4.1.1.2 ثانياً: تقديم شركة الهسلمون لمواد التجميل
154	.....	4.1.2 المطلب الثاني: الميزة التنافسية لشركة الهسلمون لمواد التجميل
154	.....	4.1.2.1 أولاً: العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة
158	.....	4.1.2.2 ثانياً: العوامل التأثير السلبية
159	.....	4.1.2.3 ثالثاً : نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية
160	.....	4.1.3 المطلب الثالث: البيئة والقطاع لشركة الهسلمون لمواد التجميل
160	.....	4.1.3.1 أولاً: القطاع الصناعي
162	.....	4.1.3.3 ثالثاً: تحليل سلسلة القيمة لشركة الهسلمون لمواد التجميل
166	.....	4.2 المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية لشركة الهسلمون لمواد التجميل و الاستراتيجية المتبعة فيها
166	.....	4.2.1 المطلب الأول: المصادر الداخلية
166	.....	4.2.1.1 أولاً: الموارد الملموسة
170	.....	4.2.1.2 ثانياً: الموارد غير الملموسة
172	.....	4.2.1.3 ثالثاً: الكفاءات
172	.....	4.2.2 المطلب الثاني: المصادر الخارجية
173	.....	4.2.2.1 أولاً: صفات منتجات الشركة
175	.....	4.2.2.2 ثانياً: استراتيجية شركة الهسلمون لمواد التجميل
176	.....	4.2.2.3 ثالثاً: عيوب ومستقبل استراتيجية شركة الهسلمون لمواد التجميل
179	.....	<b>الفصل الخامس</b>
179	.....	النتائج والاستنتاجات والتوصيات وأفاق البحث
179	.....	مقدمة
179	.....	5.1 المبحث الأول: النتائج والإستنتاجات

179	5.1.1 المطلب الأول: النتائج
179	5.1.1.1 الفرع الأول: تحليل قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية – ( نموذج القوى الخمس):
185	5.1.1.2 الفرع الثاني: دراسة حالة مصنع الهشلمون لمواد التجميل – (نموذج القوى الخمس, الاستراتيجيات العامة):
194	5.1.2 المطلب الثاني: الاستنتاجات
197	5.1.3 المطلب الثالث : رأي الباحث (بأفكار ونظريات بورتر):
214	5.2 المطلب الأول: التوصيات والمقترحات
217	5.2.2 الفرع الثاني: المدى البعيد
219	5.3 المطلب الثاني: أفاق البحث
220	قائمة المصادر والمراجع
237	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
90	الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الاوضاع التنافسية	1.2
91	نموذج التحليل الثنائي SWAT	2.2
134	متغير عمر المنشأة	1.3
134	متغير الشكل القانوني لعمل الشركات	2.3
135	متغير نقاط التوزيع	3.3
136	متغير الفئات التي تستهدفها المؤسسة	4.3
137	متغير المنتجات التي يتم انتاجها من قبل المؤسسة	5.3
138	متغير أماكن التسويق	6.3
142	متغير طبيعية المواد المستخدمة في التصنيع	7.3
142	الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات	8.3
144	المتوسطات الحسابية ومقدارها بالدرجات	9.3
145	المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية فيما يتعلق بتأثير العوامل البيئية الخارجية على هذا القطاع	10.3
146	المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات السياسية على القطاع مرتبة حسب الاهمية	11.3
148	المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات الاقتصادية على القطاع مرتبة حسب الاهمية	12.3
149	المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات الاجتماعية على القطاع مرتبة حسب الاهمية	13.3
150	المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات التكنولوجية على القطاع مرتبة حسب الاهمية	14.3
151	المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات البيئية على القطاع مرتبة حسب الاهمية	15.3
152	المتوسطات الحسابية من وجهة نظر الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات القانونية على القطاع مرتبة حسب الاهمية	16.3
154	المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو	17.3

	هذا القطاع في الضفة الغربية واقعه وتحدياته	
145	المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو عوائق الدخول التي تواجههم في هذا القطاع	18.3
156	المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو البدائل التي تواجههم في هذا القطاع	19.3
157	المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو قوة الموردين التي تواجههم في هذا القطاع	20.3
158	الاعداد والنسب المئوية لتوزيع الموردين في السوق وفق عددهم وحجم تعاملاتهم	21.3
159	المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو قوة المشترين التي تواجههم في هذا القطاع	22.3
160	الاعداد والنسب المئوية لتوزيع المشترين في السوق وفق عددهم وحجم تعاملاتهم	23.3
161	المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو واقع المنافسة التي تواجههم في هذا القطاع	24.3
162	المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو تطلعاتهم في هذا القطاع	25.3
173	توزيع عمال الشركة حسب العمر	1.4
174	توزيع عمال الشركة حسب خبرتهم بالعمل	2.4
174	توزيع عمال الشركة حسب الجنس	3.4
174	توزيع عمال الشركة حسب الفئة	4.3
242	توزيع عمال الشركة حسب التعليم	4.5
242	انتقادات المؤلفين على الاستراتيجيات العامة	1.5

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة في الصناعة	1.2
30	استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	4.2
169	الهيكل التنظيمي لشركة الهسلمون لمواد التجميل	1.4
180	سلسلة القيمة لشركة الهسلمون لمواد التجميل	2.4
186	حجم مشتريات المواد الاولية لشركة الهسلمون لمواد التجميل	3.4
191	رأي المستهلكين للعلامة ( التجارية ) ديانا - مزيل للشعر	4.4)
195	مصادر الميزة التنافسية لشركة الهسلمون لمواد التجميل	5.4

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة:

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية، ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات، مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تمتاز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيته، حيث كان القصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لإستمرار نشاطها وضمان بقاءها أمام المنافسين. وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص، والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها من التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد.

ان الأمر لا يتوقف عند الميزة التنافسية لمؤسسة، وانما يتطلب منها السعي دوماً وباسمرار إلى تدعيمها للحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه، ولهذا ظهرت الحاجة الى بناء استراتيجيات قوية لمواجهة حدة المنافسة، والتفوق فيها وعمل ميزة تنافسية باستخدام استراتيجيات صحيحة وحديثة، لهذا وضع خبراء اقتصاديون وإداريون نظريات ونماذج لبناء أساليب واستراتيجيات لمواجهة منافسة الاسواق

وتحليها، ومنها نموذج لمايكل بورتر للقوى الخمس لعمل ميزة تنافسية للمؤسسات، ونموذج الماسة لبناء الميزة التنافسية للأمم واستراتيجيات العامة للمنافسة والوصول لميزة تنافسية قادرة على التحدي والتميز في الاسواق المحلية والدولية، ومواجهة التحديات الاقتصادية.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

لقد تغيرت المنافسة الدولية على مستوى الشركات على مدى العقد الماضي، بسبب تغير أنماط التجارة العالمية، وعولمة الاقتصاد العالمي، والنشر السريع للتكنولوجيا والمعلومات. وهذا التشديد على المنافسة بين الشركات في الأسواق العالمية جدد الاهتمام بالقدرة التنافسية على مستوى الدول (Denning ؛ 1991).

يعتقد بعض الأكاديميين أن الدول لا تتنافس، ويصعب قياس أوفهم القدرة التنافسية للدول، إلا أن آخرين مثل بورتر يجادلون بأن "الأمة هي في الأساس تجمع للصناعات، ويحدد أداءها الاقتصادي من خلال القدرة التنافسية لتلك الصناعات والظروف المناسبة. يجب أن يكون مستوى التحليل هو الصناعة. ثم تُفسَّر صناعات الأمة بأنها مكونة من تلك الشركات" (porter، 1990). ومع ذلك، تمت مراجعة النظريات المتعلقة بالميزة التنافسية للدول التي تقدم بها بورتر في الأصل من قبل العديد من الأكاديميون الذين يرون هذا الموضوع من وجهات نظر مختلفة ( H. and P.D. Ellis، Davies، 2000). حيث أن الحكومة لديها دور لتشجيع الشركات على رفع تطلعاتها والانتقال إلى مستويات أعلى من الأداء التنافسي.

ورثت الدولة الفلسطينية اقتصادًا يعاني من خلل اقتصادي كبير في الاقتصاد الكلي مما أدى الى مشاكل وتقلبات في الاقتصاد الجزئي، ودرجة منخفضة من التصنيع، والعجز التجاري، وعدم كفاية البنية التحتية العامة والخدمات. الاقتصاد الفلسطيني محدود الاعتماد على الذات

فقط واعتماد كبير على المانحين. قبل أن نصل إلى هدفنا المتمثل في اقتصاد مستقل ومستدام، لكن هذا يتطلب استمرار برامج الإصلاح ، ونمو الناتج المحلي الإجمالي، فإنه ليس مستداماً لأنه لا ينبع من القطاع الخاص أو من إعادة هيكلة الإنتاج الفلسطيني، ولأنه يعتمد على الإنفاق الحكومي والمساعدات الخارجية. (برغوثي, 2013)

فان المشاريع الصغيرة مهمة في الاقتصاد الفلسطيني ولعبت دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير فرص عمل ونسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من مجمل المنشآت : 95% والمساهمة في القوى العاملة : 85% والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي : 55% ومعدل النمو المتوقع في العقد المقبل : 15%. (صندوق الاستثمار الفلسطيني , 2012)

بما أن الاستراتيجية العامة للمؤسسة هي التي توجه المؤسسة على المدى البعيد، كما أن تحقيق ميزة تنافسية في السوق أعتبر هدفاً أساسياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه (بن عليّة, 2015)، لهذا سوف نقوم بدراسة نموذج مايكل بورتر للقوى التنافسية الخمسة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين، وهي اطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

تعد طريقة التخطيط ضد مخاطر سوق العمل ومع نجاح هذا النموذج في الوقت الذي ظهر فيه عام 1980 في كتابه الميزة التنافسية واستمر حتى يومنا هذا (Dalken, 2014).

ظهر خبراء واكاديميين اقتصاديين وإداريين انتقدوا النموذج وأفكار مايكل بورتر بما يخص الميزة التنافسية، والبعض الآخر يدعمه ويضيف على نموده ويطوره خلال فترات زمنية مختلفة. وحديثاً أصبح البعض يشكك بقدرة النموذج القوى الخمسة على تحليل الاسواق التنافسية وبناء ميزة تنافسية وتعرض نموذج الماسة والاستراتيجيات العامة للانتقادات

والتساؤلات عن مدى امكانية تطبيقها في وقتنا الحاضر (Ural, 2014) لهذا تم عمل هذه الدراسة وتطبيق نموذج مايكل بورتر على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين, وعلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة, وبدراسة حالة على مصنع الهشلمون لمواد التجميل ومعرفة قدرات النموذج على دراسة وتحليل السوق وتحدياته وبناء ميزة تنافسية للمؤسسات ومعرفة الإنتقادات الموجهة له والآراء الداعمة له.

### 1.3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التي تم إجرائها حول معرفة مدى امكانية تطبيق نموذج القوى الخمسة الذي وضعه مايكل بورتر على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية وبناء الميزة التنافسية, إلى:

- 1- تسليط الضوء على مفهوم الميزة التنافسية للقطاع والمؤسسات وأنواعها.
- 2- كيفية بناء ميزة تنافسية للمؤسسة لتطوير قدرتها على المنافسة في السوق.
- 3- عرض نماذج لتحليل الأسواق ولبناء الميزة التنافسية للمؤسسات في الاسواق.
- 4- عرض الإنتقادات, واستعراض الأدبيات لنموذج بورتر, مشاكلها, نقاط قوتها, والآراء الداعمة لها.

- 5- التعرف على مدى تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمسة على قطاع مستحضرات تجميل (الطبيعية), وعلى شركة فلسطينية صغيرة لبناء ميزة تنافسية, ومدى قدرتها على تحليلها وتقييمها.

#### 1.4 أهمية الدراسة:

1- أهمية تطبيقية: ستكون هذه الدراسة ذات فائدة مباشرة لأصحاب الشركات في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية بشكل عام, ومصنع الهشلمون لمواد التجميل بشكل خاص, والذي تم تحليل القطاع والسوق الفلسطينية لهم وتحليل البيئة المحيطة لهم والتعرف على المشاكل والتحديات وامكانية علاجها, وبناء ميزة تنافسية مناسبة, وأيضا بشكل غير مباشر لباقي القطاعات في فلسطين بمعرفة كيفية تحليل القطاعات والاسواق وبناء الميزة التنافسية.

2- أهمية علمية: مساهمة هذه الدراسة في الأبحاث العلمية عن مدى امكانية تطبيق نموذج بورتر وتقييمها, وما هي الإنتقادات ومشاكل نموذج وأفكار بورتر, وماهي نماذج واستراتيجياته, والمساهمة في الدراسات اللاحقة بالأدبيات والمراجع بالمواضيع ذات الصلة, والتعديل والتحديث على نظريات بورتر.

#### 1.5 اسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: (ما مدى تحقق الميزة التنافسية- قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية- في ضوء عوامل نموذج بورتر) دراسة حالة مصنع الهشلمون للتجميل - فلسطين.

- السؤال الفرعي: وعلى أثر ما تقدمنا به يمكن طرح وصياغة بعض التساؤلات:

1- ما هو مفهوم الميزة التنافسية؟ وفيما تتمثل اهميتها؟

2- ما هي مصادر تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

3- ما هي النماذج لتحليل الاسواق و لبناء الميزة التنافسية؟

4- ما هو نموذج بورتر؟ وماهي الانتقادات الموجهة له والآراء الداعمة له؟

5- ما مدى تطبيق نموذج (القوى الخمسة) لبورتر لتقييم جاذبية الصناعة على قطاع

مستحضرات تجميل طبيعية, وشركة فلسطينية صغيرة "مصنع الهشلمون لمواد

التجميل" وبناء الميزة التنافسية؟

### 1.6 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على اسلوب الإستكشاف النوعي للمصادر الثانوية لجمع الكتب والمراجع ذات الصلة بالموضوع, وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات الاولية والثانوية, والمعلومات المرتبطة بأهداف الدراسة باستخدام الادوات المناسبة من المقابلات والاستبانة والملاحظة, لجمع البيانات الاولية لتحليل القطاع ودراسة الحالة وتحليلها باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية والتحليلية.

### 1.7 محددات الدراسة:

محددات الزمانية: امتدت الدراسة خلال فترة زمنية تبدأ من 2018 – 2019.

محددات المكانية: تقع الحدود الجغرافية للدراسة في الضفة الغربية – فلسطين.

محددات البشرية: الإستعانة بمدراء الشركات (8) في القطاع والموظفين في الشركة محل

الدراسة .

### 1.8 هيكل الدراسة:

الفصل الأول: خلفية الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 المطلب الاول: التنافسية واستراتيجية التنافس:

تعد التنافسية من أهم المواضيع التي تجتد الإهتمام في الدراسة والبحث والتحليل من قبل الباحثين, تعرف باستراتيجية التنافس والتي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية . وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

##### 2.1.1 الفرع الاول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها:

إن مصطلح التنافسية مرتبط أيضاً بمفهوم المنافسة, وعلية سنتطرق في هذا المطلب للمفهومين معاً.

##### 2.1.1.1 مفهوم المنافسة:

لقد تطرق العديد من الباحثون لهذا المفهوم ولهذا ظهرت عدة تعاريف للمنافسة نذكر بعضها على النحو التالي:

المنافسة تعتبر نظام من العلاقات الإقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى, فهي الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات. (حسن, ص105, 2001)

يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وغيرها. (النجار, 1999)

### **(1) مفهوم التنافسية:**

يقصد بالتنافسية القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربح وأهداف النمو والاستقرار، من خلال الابتكار والتجديد اللذان تقوم بهما المؤسسة في سبيل تقوية هذه القدرة. (النجار, ص11, 2000)

كما ينظر إليها على أنها قابلية واستعداد المؤسسة لمواجهة المنافسة القائمة فهي تتعلق بوضعية تحكم في السوق الداخلي أو الخارجي.

يمكن للتنافسية المؤسسة أن تقوم على عدة وسائل، نذكر منها:

1- التحكم في التكاليف وتخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسة.

2- القيام بنشاطات البحث والتطوير والابتكار والتجديد وإنتاج منتجات ذات جودة عالية.

3- تطوير أساليب الترويج الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي.

تعريف الباحث التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على طرح منتجات جديدة في السوق والعمل على زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها والقدرة على خلق ميزة تنافسية خاصة، وكذلك على مواجهة المنافسة في السوق المستهدف إن وجدة.

### **(2) مؤشرات التنافسية:**

إنّ المحللين الإقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات والتي يكمن الهدف منها توفير المزيد من المعلومات حتى يمكن تحديد العديد من المقارنات بين الصناعات والمنظمات في الدول المختلفة ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

**1-مؤشر الربحية :** يعتبر مؤشر الربحية كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها (منال, 2007).

**2-مؤشر التكلفة :** ويقصد أنها تكلفة صنع المنتجات مقارنة بالمنافسين, ويمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسط بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية وإنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة (منال, 2007) .

**3-مؤشر الإنتاجية:** يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مؤشرات الإنتاجية (خليل, 1997) وهي:

• الإنتاجية الجزئية .

• إنتاجية متعددة العوامل .

• الإنتاجية الكلية.

ويمكن قياس المخرجات باستعمال أحد المقاييس التالية:

**(1)الإنتاج الإجمالي :** وهو ما يعادل مجموع كميات أوقيم المنتجات.

**(2)الإنتاج الصافي :** ويعادل قيمة الإنتاج الإجمالي مطروحاً منه اهتلاكات رأس المال.

**(3)القيمة المضافة أو الناتج :** بقيمة الإنتاج مطروحاً منه من المواد الخام واهتلاك المال.

**4-مؤشر الحصة من السوق :** من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على

جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون لها تنافسية على المستوى الدولي .(خليل, 1997)

### 2.1.1.2 مستويات التنافسية:

التنافسية مصطلح يكتنفه الكثير من الغموض لكونه من المصطلحات الحديثة، مما أدى إلى ظهور خلاف آخر حول ضبط مفهوم التنافسية على أساس مستوى التحليل، وتم تصنيفها إلى ثلاث أنواع وهي:

#### 1-التنافسية على مستوى المؤسسة:

يقال عن المؤسسة أنها تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية. وتعتبر التنافسية أيضا على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية". (راوية حسن، (ب. ت ) )

#### 2-التنافسية على مستوى قطاع الصناعة:

هي " قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تتميز في هذا القطاع، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة، والصناعة التي تتمتع بالتنافسية.

#### 3-التنافسية على مستوى الدولة:

هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفراده ويتحقق ذلك في تحسين الإنتاج الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، والذي يؤدي إلى رفع الأجور، الأمر الذي يضمن معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد. أوهي قدرة البيئة الوطنية (الدولة) على دعم تنافسية المؤسسات و تتميتها حيث إن هذه البيئة قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات او معوقة لها. (زواوي الحبيب، (ب. ت ) )

## 2.1.2.2 الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجية التنافسية اساس من اساس خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد و اختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، و بالتالي فماذا يقصد بالاستراتيجية التنافسية وكيف تصاغ و ماهي أشكالها؟

### 2.1.2.2.1 ماهية الاستراتيجية التنافسية:

قبل ان نتطرق الى ماهية الاستراتيجية التنافسية سنحاول تقديم مفهوم الاستراتيجية من أجل توضيح الاستراتيجية التنافسية.

#### 1- الاستراتيجية:

هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية و يمكن الإشارة الى بعض منها: حيث تعرف الاستراتيجية (سويسي, 2009) " هي تحليل الموقف الحالي و تغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما تعرف (سويسي, 2009) "على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي"، أو تعرف كذلك بأنها (بن حبتور, 2007) "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

#### 2- مفهوم الاستراتيجية التنافسية:

إن الاستراتيجية التنافسية كانت و ما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

كما عرف مرسي الاستراتيجية التنافسية "خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"(مرسي, 2005) ، كما عرفها قطب "كافة التحركات و

المدخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي و تحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين و تحقيق الميزة التنافسية، "قطب، 2012).

وتعرف الاستراتيجية التنافسية "بأنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات ، منفعة سوقية محددة ". (هجيرة، 2005)

## 2.1.2.2.2 الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية:

### 1- صياغة الاستراتيجية التنافسية:

إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية (هجيرة، 2005):

- نقاط القوة و الضعف للمؤسسة . - القيم الشخصية لمسيري المؤسسة .

- الفرص و التهديدات . - التوقعات الاجتماعية.

### 2- الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية:

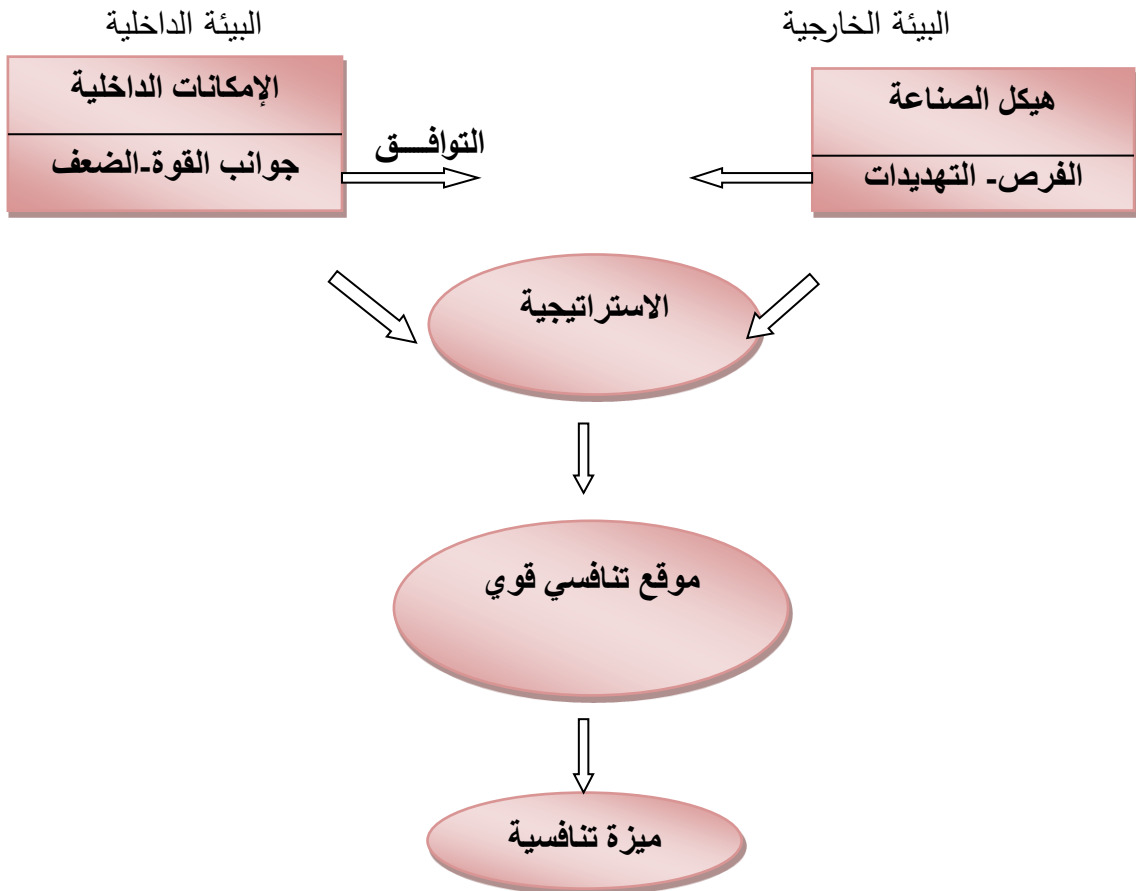
تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة مستمرة عن المنافسين، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات (خليل، 1996):

- **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع.
- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.
- **أساس التنافس:** وهي أصول و مهارات المتوفرة لدى المؤسسة وهي أساس الميزة.

يتم تحقيق الميزة التنافسية عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ استراتيجية, بشرطين (خليل, 1996):

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين.
- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

الشكل رقم(1.29): استراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل-2005-ص81.

### 2.1.2.2.3 أهداف الاستراتيجية التنافسية:

يمكن تلخيص أهداف الاستراتيجية التنافسية كما يلي (هجيرة، 2005):

- 1- امتلاك الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من قبل المنافسين.
- 2- اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، و بالتالي الاستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة ، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات.

### 2.1.2.2.4 اليقظة الاستراتيجية ودورها في خلق الميزة التنافسية :

#### • فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية:

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع و خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها.

### 2.1.3 المطلب الثالث :الميزة التنافسية :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، ذلك أنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها.

### 2.1.3.1 الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي ويتوقف ضمان استمرارها على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة، وسنؤكد ذلك فيما يلي:

#### 2.1.3.1.1 مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو، التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون". (السلي، 1995)

وتعرف أيضا على أنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات التي تتمتع المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما :

- القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز". (حيدر، 2002)

يركز التعريف الأول على خلق قيمة ومنفعة العميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، أما التعريف الثاني فيهتم بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع.

-وتعد المزايا التنافسية نتاج لسعي الإنسان واستعماله لممتلكاته، مواهبه، وقدرته على

الابتكار والتطوير، وإيجاده للبدائل واكتشافه للجديد" (الخصيري، 2003)

### 2.1.3.1.2 محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين هما: (خليل, 1996)

#### 1- حجم الميزة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في القضاء عليها.

#### 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم).

### 2.1.3.2 الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

تسعى كل مؤسسة إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة القدرات والإمكانيات من خلال البحث عن مصادر تقوي وتدعم هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق ، أرجع بعض الكتاب في هذا الإطار الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية والتذكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية .

(الشيخ, 2004)

### 2.1.3.2.1 المصادر الداخلية:

إن الحديث عن المصادر الداخلية، يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية والذي يرجع إلى نظرية الموارد، والتي تنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة.

#### 1-الموارد الملموسة: وهي تشمل على الموارد المادية والمالية في المؤسسة منها (بوشناق

, 2002):

• **المواد الأولية:** هي عبارة عن المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها

في شكل مخرجات (منتج)، وتظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة

المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن

اختيار مواردها، كما يتوجب على المؤسسة توفير الشروط اللازمة لدى نقلها

وتخزينها من أجل المحافظة عليها.

• **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل،

وعمليات الصيانة، من أجل ضمان استمرارية عملها، لأطول مدة ، بالإضافة إلى

الاهتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

#### 2-الموارد الغير ملموسة: هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صورة الجودة،

المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة ومعرفة كيفية العمل (بوشناق , 2002):

• **الجودة:** وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكما

كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابيا، بمعنى تعزيز

المكانة التنافسية للمنظمة في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي

تصميمه، من كونه فكرة، إلى غاية وصوله لطالبيه، تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع المتعاملين معها.

● **التكنولوجيا** : التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، تتحكم

في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

● **المعلومات** : تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، حيث لا

يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدون، خاصة

لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن

استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال الاستخدام.

● **المعرفة** : تشمل كل ما يهم المنظمة، من المعلومات التقنية والعملية، المحصل

عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز

أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في مجالات الإبداعية، التي غالبا ما تضيف قيمة

للقدرة التنافسية للمنظمة.

● **معرفة كيفية العمل** : الحديث هنا يكون حول ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة،

والتي يتجلى عملها في مختلف المستويات، الإنتاج، التنظيم، وحتى التسويق وذلك

من أجل إنتاج العمل المطلوب.

● **الكفاءات** : تترجم كفاءة المنظمة من خلال التحسين المحسن للوضع في السوق

والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات المستهلك، وبذلك تضمن ولاءه

ووفاءه، حيث المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط، وتتداخل فيما بينها في

محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة، والكفاءات

تنقسم إلى: الكفاءة الفردية و الجماعية(بوشناق , 2002):

- **الكفاءات الفردية** : وتتمثل في الخصائص التي يتميز كل فرد في المنظمة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات والتي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والكفاءات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية.

-**الكفاءات الجماعية والمحورية** : هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا، وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.

وتتميز بخاصيتين هما:

- خلق قيمة لدى العميل : منحصرة في المنتج النهائي الذي حصل عليه.
- التميز والتفرد على المنافسين، كما يصعب تقليدها.
- **الابتكار** : لقد عرفه (J-Schumpeter) على أنه: نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج، أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقا، أو خلق منتج جديد وتعد استراتيجية الابتكار من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة لأنه يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله كما يؤثر في هيكل المنافسة، وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الابتكار ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبتكرة على منافسيها.(نجم،ب. ت )

### 2.1.3.2.2 التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

ممکن أن تعتمد المنظمة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا، لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة، الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق، وعليه يجب على المنظمة أن تمتلك التفكير الاستراتيجي البناء، الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق والتمحيص، فيما هو موجود داخل وخارج المنظمة، والإجابة على مدى إمكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلها كل متكامل من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة. (الصايغي, 2009)

### 2.1.3.3 الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

#### 2.1.3.3.1 أبعاد الميزة التنافسية:

سوف يتم التحدث في هذا البحث عن أربعة أبعاد رئيسة للميزة التنافسية وهي : جودة الخدمات, الإبداع والابتكار ,او لسيطرة على الأسواق ,وكفاءة العمليات:

#### 1. جودة الخدمات:

تعد الجودة من أهم مؤشرات الإدارة, ف لضمان الإدارة الفعال للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب ,بل أيضا لحجم الإنتاج والتكاليف.(العيهار , 2005) حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج ,ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المؤسسة وسمعتها.(اسماعيل, 2000) ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ,وكانت

تعني قديماً الدقة والإتقان ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة, وظهر الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة. (الدرادكة والشلبي, 2002)

يمكن تحديد مفهوم الجودة انطلاقاً من وجهة نظر كل من المنتج والزبون, فمن وجهة نظر المنتج تقاس الجودة على أساس المواصفات التي يتم وضعها مسبقاً, أي المعايير التي تضعها المنظمة عند تطويرها الخدمة/المنتج. وأما من وجهة نظر الزبون فإن معنى الجودة هنا أكثر شمولاً فالزبائن يهتمون بالجودة من منطلقين, المنطلق الأول وهو أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية, أو لسلامة, وسهولة الاستخدام, والمنطلق الثاني هو اهتمام الزبائن بجودة الخدمة من حيث الدقة والاستجابة و الاستمرارية بدعم المنتج أي بما يعرف بالخدمة ما بعد البيع. (الحوري, 2004)

وتعرف الجودة أيضاً بأنها: قدرة المنتج على تلبية حاجات ورغبات المستهلك, وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها " : مجموعة خصائص منتج أو خدمة والتي تؤثر في قدرته على إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية, " وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته, وكذلك بالخدمات المرافقة له, ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل:

- 1- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- 2- الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج.
- 3- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان, والسعر المناسب. (الرقب, 2009)

هناك أربعة مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحاً استراتيجياً, والمتمثلة في: (العيهار, 2005)

1. **جودة المطابقة** : أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم .

2. إرضاء الزبائن : وذلك من خلال الاقتراب منهم ,وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية.

3. القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة : وذلك من خلال دراسة السوق

وتحليل متغيراته.

4. إدارة القيمة للزبون: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة

(قيمة/زبون).

وأیضا هناك ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة ( عبد العزيز ,1999):

**جودة التصميم :** أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

**جودة المطابقة :** نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعه في

التصميم.

**جودة الأداء :** نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات

ورغبات الزبائن.

وبالتالي يمكن القول بان الجودة تقاس من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى

الزبائن ,ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات ,والجودة العالية من شأنها أن تساعد في

تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب

المنتج ,ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج ,بل يجب النظر إليها على أنها

وسيلة لإسعاد المستهلك وارضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة.

## 2. كفاءة العمليات:

ويعني القيام بأداء العمليات داخل المنظمة بأقل الكلف الممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة

ممكنة ,وتساعد هذه الميزة تكنولوجيا المعلومات في جعل المنظمة تتبنى استراتيجية قيادة

الكلف , وذلك بسبب انخفاض الكلف وتحسين الجودة التي بالإمكان تحقيقها من خلال تكنولوجيا المعلومات (الحوري , 2004) تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسات , وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بنظم معلومات متطورة , وترتكز نظم المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية , حيث يمكن عرض الخدمات والمنتجات عن طريق تقليل تكاليف عرضها , ومن أمثلة ذلك استخدام التكنولوجيا في العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب ( الرقب, 2009) .

إن تحقيق الكفاءة في العمليات على أساس تكنولوجيا المعلومات يكون من خلال زيادة كفاءة المنظمة لاستغلال مواردها المختلفة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة , كما وتعمل على تقليل كلف المنظمة بأنشطتها المختلفة , مثل تقليل الكلف التشغيلية , والإدارية , والتسويقية والكلف الأخرى , مع المحافظة على المستوى نفسه من المخرجات . (الحوري, 2004)

### 3. الإبداع والابتكار :

يعرف الابتكار : على انه توليد وقبول وتطبيق الافكار الجديدة .

تعطي المنظمات المعاصرة موضوع الابتكار اهتماما كبير خاصة في ظل بيئة الأعمال بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الابتكار واستدامته , وما الاندماجان والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة , أو أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات /خدمات بما يضمن

لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية. (الحوري , 2004)

وقد صنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع هي :

1. **ابتكار المنتج** : منتجات جديدة أو متطورة ,أو مواد جديدة.

2. **الابتكار بالعملية** : تكنولوجيا تصنيع جديدة ,أو ترتيبات توزيع جديدة.

3. **الابتكار الإداري** : ادارة الجودة الشاملة.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار في أي منظمة , من خلال تطبيق أفكار جديدة لم يسبق أنها طبقت من قبل .ولكن هذه الأفكار تحتاج إلي أرضية خصبة لتنميتها ,وبشكل عام فان هناك بعض العوامل التي يمكن أن تشجع على ظهور الأفكار الابتكارية مثل نوع الهيكل التنظيمي داخل المنظمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك كما يلي:

1. تستطيع تكنولوجيا المعلومات تعزيز القاعدة المعرفية وتوفيرها لكل موظف ,فهي تسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية.

2.تعمل تكنولوجيا المعلومات على تنظيم قواعد المعرفة ونشرها عبر الوحدات المختلفة والافراد والعاملين داخل المنظمة.

3.تكنولوجيا المعلومات أكثر استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

4.تدعم تكنولوجيا المعلومات التنسيق والتعاون بين المنظمة وأفرعها وبين المنظمة ومنظمات أخرى في القطاع نفسه سواء أكان محليا أو عالميا مما يدعم قدرة المنظمة على الابتكار.

كما يتم تعزيز القدرة الابتكارية عن طريق تفعيل عملية توليد الأفكار ,وتطبيق طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على العملاء ,وايجاد وتطوير مجالات جديدة في العمل .

وكذلك استغلال الفرص التسويقية باستخدام شبكات عمل جديدة تحقق زيادة في القيمة المضافة لأنشطة المنظمة وتقلل المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات.(Grant ,1991)

### 2.1.3.3.2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير تتمثل فيما يلي: (خليل, 1996)

#### 1- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وتكون سهلة التقليد والمحاكاة، نسبيا من قبل المؤسسة المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تكنولوجيا عالية، تميز المنتج أو خدمة ذات جودة عالية السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل.

2- عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة، القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافس التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية : يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

### 2.1.3.4 الفرع الرابع: المداخل الرئيسية لدراسة الميزة التنافسية:

تم العمل على تحديد خمس مداخل رئيسية لدراسة الميزة التنافسية (الغالي و ادريس، 2007):

### 1.مدخل سلسلة القيمة:

يوصف هذا المدخل بأنه اطار لتحديد نقاط القوة للمنظمة وايجاد الميزة التنافسية فيها، ويقوم على افتراض أن الهدف الاقتصادي للمنظمة هو العثور على القيمة من خلال الانشطة المختلفة من خلال التدقيق على الموارد لهذه الأنشطة والوقوف على كفاءتها وفعاليتها، وهذا يمكن المنظمة من خلال هذه الاجراءات الوصول إلى فهم عميق للأنشطة وبالتالي التعرف على مواطن القوة وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

### 2. مدخل التحليل الاستراتيجي:

يعتمد هذا المدخل على اجراء تحليل SWOT بحيث يتم البحث من خلال البيئتين الداخلية (وتضم نقاط القوة والضعف) والخارجية (وتضم الفرص والتهديدات)، بحيث يتاح للمنظمة اختيار الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الاداء المرتفع في البيئة التنافسية من خلال محاولة تقوية نقاط القوة ومحاولة تقليل نقاط الضعف، والحصول على الفرص ومحاولة تجنب التهديدات وهذا يمكنه من المحافظة على ميزتها التنافسية.

### 3.مدخل الاستراتيجيات العامة:

يتم الاعتماد من خلال هذا المدخل على المركز النسبي للمنظمة في القطاع الذي تعمل به وان هذا المركز الذي يحدد مدى قدرة المنظمة على توليد ارباح اعلى من المعدل العام للقطاع، ويعد كلا من الكلفة الاقل والتمايز هما اهم المتغيرات للميزة التنافسية في هذا المدخل.

#### 4.مدخل النظره المستمدة إلى الموارد:

يتم من خلال هذا المدخل النظره إلى الميزة التنافسية كنتيجة لعملية تحقيق تكامل للموارد والقدرات النادرة القيمة التي توصف بصعوبة النسخ والتقليد وفي حال تمت هذه العلاقة ينتج عنها وجود للميزة التنافسية.

#### 5. مدخل هيكل الصناعة:

يعتبر (Porter) صاحب هذا المدخل حيث يقوم هذا المدخل على افتراض اساسي هو ان الميزة التنافسية عبارة عن التميز بخصائص فريدة عن القطاع الذي تنتمي اليه تستطيع من خلال هذه الخصائص مواجهة القوة التفاوضية للعملاء والموردين اضافة إلى امكانية التعامل مع المنافسين الجدد وتهديد السلع البديلة.

#### 2.1.3.5 الفرع الخامس: الميزة التنافسية المستدامة:

يشير(سادلر) إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وهي التي من الضروري أن لا تهدف الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من قبل المنظمة على تحقيق هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضاً المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، وفي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، وخاصة في حالة الصناعات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقياً ما سوف تحتاج المنظمات إلى اجراءات مراجعات استراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم.

#### 2.1.3.6 الفرع السادس: التوجه الإبداعي و بناء الميزة التنافسية:

يرى ( Pitts & Lei , 1996 ) أن الميزة التنافسية تؤسس على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، وتبني المنظمات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من

اكتساب ميزة كبيرة على منافسيها لجذب العملاء، وهذه الخطوات تختلف كإبداع المنتجات الجديدة الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعملاء، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين، وبصرف النظر عن الطريق التي تتخذها المنظمة لبناء الميزة التنافسية يجب أن توصل المنظمة إلى العملاء قيمة تفوق تلك المقدمة من قبل المنافسين، وایصال تلك القيمة تظهر نتائجه على الأداء المالي للمنظمة.

### 2.1.3.7 الفرع السابع: خصائص الميزة التنافسية:

من اجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح ,يجدر بنا عرض بعض خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص:(نجم , 2001)

- 1- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- 2- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- 3 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- 4-طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- 6- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- 7-تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها: (داسي , 2007)

- 1-تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 2-تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- 3-تتبعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- 4-يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء واد اركهم للأفضلية.
- 5-تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### 2.1.3.8 الفرع الثامن: مداخل تطوير الميزة التنافسية:

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية (بحضية، 2003) :

#### 1. مدخل تلبية حاجات الزبائن:

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وأشباع رغباتهم . إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين، واستمرارية ارتباطهم بالسلعة.

#### 2.مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعتبر القدرات التنافسية من أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما، وتتمثل في (بحضية، 2003):

**1-المرونة :** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها .

**2-الإنتاجية :** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة، مما يؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

**3-الزمن :** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت. حيث ان أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن.

**4-الجودة العالية :** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المؤسسة الاقتصادية تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية.

#### **2.1.3.9 الفرع التاسع: السيطرة على الأسواق:**

يعد السوق عنصرا هاما في العملية التسويقية ,حيث لا يمكن القيام بالتسويق بدون السوق , ويقال أن هدف التسويق هو خلق سوق ,ويدون هذا الهدف فان عملية التسويق تتحول إلى عملية توزيع.

وقد عرفه (Stanton) بأنه " مجموعة من الافراد المعلومين الذين لديهم حاجات معينة ,وقدرة شرائية معلومة ,وسلوك شرائي معلوم .وعرفه (kotler) بأنه:" جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم" (الصيرفي , 2005) .

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق ,حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ,ومقارنته بالمنافسين , ويقصد بالحصة السوقية " : نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة (George and Wensely ,1988).

وعند تحليل الحصة السوقية يجب الحذر من أمرين هاميين: (الصيرفي , 2005)

**أولاً :** أن يتم التحليل بالاعتماد على القيم وليست الكميات ,فبعض المنظمات ترفع من أسعار خدماتها ومنتجاتها ,مما يعطي زيادة في الحصة السوقية.

**ثانياً :** أن يتم الاعتماد على التشكيلية السلعية ,لتفادي المؤشرات غير السليمة ,فقد تعطي بعض السلع المؤشرات عالية ,بينما سلع أخرى تعطي المؤشرات متدنية.

أن الحصة السوقية مقياس هام للأداء ,وتعد من المقاييس الجيدة للتمييز بين المنظمات حيث أن انخفاض الحصة السوقية قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان (الصيرفي, 2005) .

### **2.1.3.10 الفرع العاشر: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:**

تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة و أفضل للمنافسة، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي: (خليل 1996,

**1- ظهور تكنولوجيات جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع غيرها).

**2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم او أولوياتهم ، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.

**3-تغيير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية والنقل و غيرها.

**4-التغير في القيود الحكومية:** وتتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

### **2.1.5 المطلب الخامس: نماذج واستراتيجيات بورتر:**

#### **2.1.5.1 الفرع الاول: نموذج الماسة - لبناء الميزة التنافسية بالأمم:**

أجرى مايكل بورتر دراسة لمدة أربع سنوات حول أنماط النجاح التنافسي في عشر دول تجارية رائدة من أجل التحقيق في أسباب اكتساب الدول ميزة تنافسية في صناعات معينة وتداعياتها على استراتيجية الشركة والاقتصادات الوطنية. كما نشر بورتر كتابًا بعنوان "الميزة التنافسية للأمم". لم يكن هذا هو أول كتاب يتحدث عن الميزة التنافسية للدول ، لكنه لا يزال يعتبر أوسع نطاق . ابتكر بورتر نموذج الماس لشرح استنتاجه بأن "الميزة التنافسية للدول يتم إنشاؤها واستدامتها من خلال عملية محلية للغاية وأنها نتيجة أربعة عوامل متقدمة مترابطة:

**1. الاستراتيجية والبنية التنافسية:** المنافسة المباشرة التي تدفع الشركات للعمل من أجل زيادة الإنتاجية والابتكار.

**2. شروط الطلب:** كلما ازداد الطلب على العملاء في الاقتصاد ، ازدادت الضغوط التي تواجه الشركات لتحسين قدرتها التنافسية باستمرار من خلال المنتجات المبتكرة ، من خلال الجودة العالية.

**3. الصناعات الداعمة ذات الصلة:** يسهل القرب من الصناعات الأولية أو الفرعية تبادل المعلومات ويعزز التبادل المستمر للأفكار والابتكارات.

**4. شرط العوامل:** خلافاً للحكمة التقليدية، يجادل بورتر بأن عوامل الإنتاج "الرئيسية" قد تم إنشاؤها، وليست موروثاً، عوامل الإنتاج المتخصصة هي العمالة الماهرة ورأس المال والبنية التحتية. العوامل "غير الرئيسية" أو عوامل الاستخدام العامة. (بورتر ، 1990)

#### **2.1.5.2 الفرع الثاني: نموذج القوى الخمس لتحليل القطاع الصناعي:**

تحليل بورتر القوى الخمس هو إطار يحاول لتحليل مستوى المنافسة داخل الصناعة و تطوير استراتيجية الأعمال. انها تعتمد على التنظيم الصناعي الاقتصادي (IO) لاستخلاص خمسة قوى التي تحدد كثافة تنافسية وبالتالي جاذبية من صناعة. الجاذبية في هذا السياق يشير إلى ربحية الصناعة الشاملة. صناعة غير جذابة للغاية سيكون واحد يقترب من "المنافسة النقية" ، التي تدفع الأرباح المتاحة لجميع الشركات إلى وضعها الطبيعي الربح.

\* تشمل قوى بورتر الخمس - ثلاث قوى منافسة بشكل "أفقي" :

المنافسة: تأثير المنتجات أو الخدمات البديلة ،التهديد من المنافسين المعروفين ، والتهديد من جديد الداخلين.

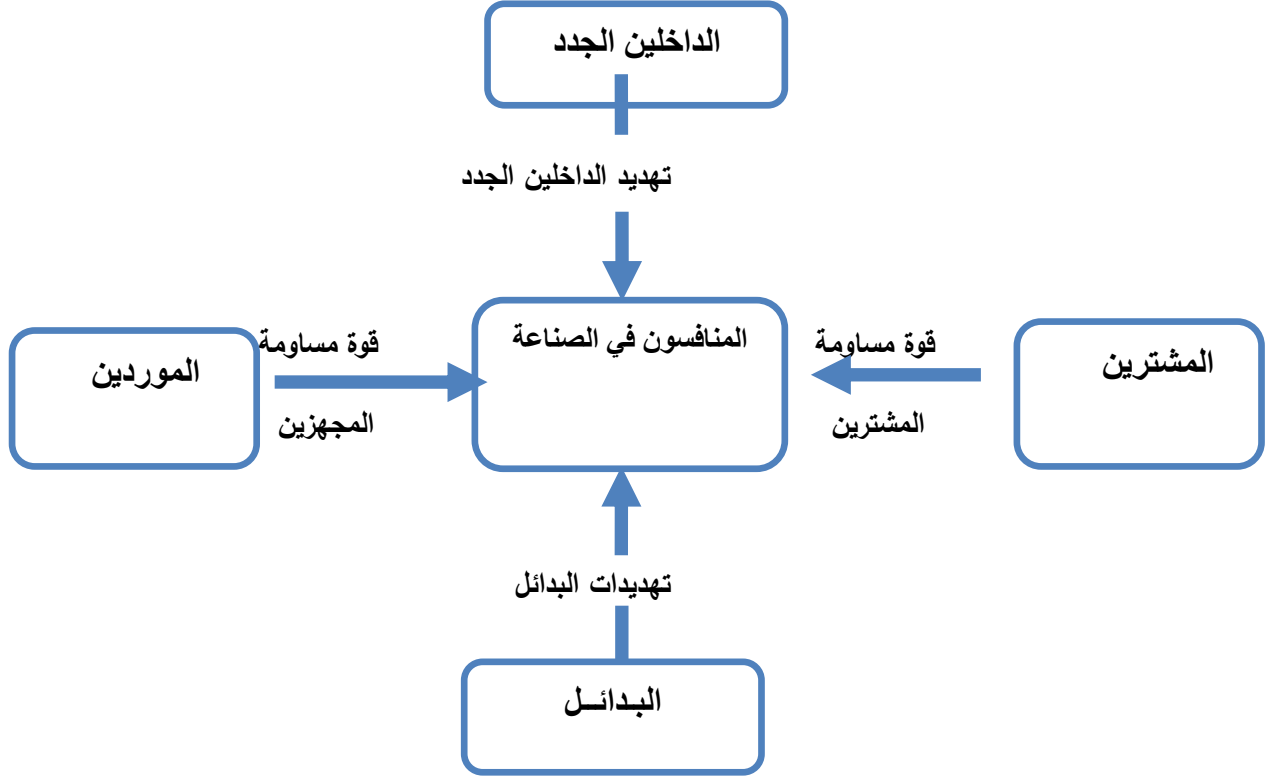
\* وقوتين من المنافسة بشكل "العمودية":

القدرة على المساومة للموردين والقدرة على المساومة من الزبائن.

طور بورتر تحليله للقوى الخمسة كرد فعل على تحليل SWOT الذي كان شائعاً آنذاك، والذي وجده غير عادي ومخصص. [Porter] تستند قوى بورتر الخمس على هيكل الأداء في اقتصاديات التنظيم الصناعي.

## 2.1.5.2.1: نموذج القوى الخمس:

شكل رقم (4.2): نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source : Michael Porter ,Paris ,1999, p17.

### 1- قوة الداخليين الجدد:

الأسواق المربحة التي تحقق عوائد عالية سوف تجتذب الشركات جديدة. هذه النتائج في العديد من الداخليين الجدد، والتي في نهاية المطاف سوف يقلل من الربحية لجميع الشركات في الصناعة. ما لم يمكن حظر دخول الشركات الجديدة من قبل الشركات القائمة (والتي في الأعمال يشير إلى أكبر شركة في محددة الصناعة ، على سبيل المثال ، في مجال الاتصالات ، التقليدية شركة الهاتف ، وعادة ما تسمى "المشغل الحالي")، معدل الربح غير الطبيعي سوف يتجه نحو الصفر (منافسة مثالية).

- العوامل التالية يمكن أن يكون لها تأثير على كم من التهديد من الداخلين الجدد تشكل:

- وجود عوائق أمام الدخول (براءات الاختراع ، الحقوق ، إلخ.): الجزء الأكثر جاذبية هو واحد فيه دخول الحواجز مرتفعة وحواجز الخروج منخفضة. قليل جديد يمكن للشركات الدخول والشركات غير المنتظمة يمكن الخروج بسهولة.
- سياسة الحكومة.
- متطلبات رأس المال.
- التكلفة المطلقة.
- مساوى التكلفة مستقلة عن الحجم.
- مقياس اقتصادي.
- اقتصاديات فروق المنتج.
- تمايز المنتجات.
- تكاليف التبديل أو تكاليف غرقت.
- الانتقام المتوقع.
- الوصول إلى التوزيع.
- ولاء العملاء للعلامات التجارية الراسخة.
- ربحية الصناعة (أكثر ربحية في الصناعة أكثر جاذبية سيكون على المنافسين).

## 2- قوة المنتجات أو الخدمات البديلة:

وجود منتجات مشتركة يزيد من ميل العملاء للتبديل إلى البدائل. على سبيل المثال ، مياه الصنبور يمكن اعتباره بديلا الكوكا ، في حين بيبيسي هو منتج مماثل منافس. زيادة التسويق لمياه الشرب الصنبور قد "يتقلص فطيرة" لكلا الكوكا وPepsi، في حين أن زيادة مبيعات

Pepsi من المرجح "تنمو الكعكة" (زيادة استهلاك جميع المشروبات الغازية) آخر المثال هو البديل من الهاتف التقليدي مع الهاتف الذكي.

- العوامل المؤثرة:

- نزعة مشتري لتحل محل.
- أداء السعر النسبي للبدائل.
- تكاليف تبديل المشتري.
- المستوى المتميز للتمايز بين المنتجات.
- عدد المنتجات البديلة المتاحة في السوق.
- سهولة الاستبدال.
- المنتج دون المستوى.
- انخفاض الجودة.
- توافر بديل قريب.

### 3- القدرة على المساومة للعملاء (المشتريين):

قوة المساومة من العملاء يوصف أيضا باسم سوق النواتج: قدرة العملاء على وضع الشركة تحت الضغط ، والذي يؤثر أيضا على حساسية العميل لتغيير الأسعار. يمكن للشركات أن تأخذ تدابير لخفض الطاقة المشتري ، مثل تنفيذ برنامج ولاء. المشتري قوته عالية إذا كان لديه العديد من البدائل. المشتري قوته منخفضة إذا تصرفوا بشكل مستقل على سبيل المثال. إذا كان عدد كبير من العملاء سوف يتصرفون مع بعضهم البعض ويطلبون جعل الأسعار انخفاض الشركة لن يكون لها خيار آخر بسبب كبير عدد العملاء.

#### - العوامل المؤثرة:

- تركيز المشتري على نسبة تركيز الشركة.
- درجة الاعتماد على قنوات التوزيع الموجودة.
- النفوذ التفاوضي، لا سيما في الصناعات مع تكاليف ثابتة عالية.
- تكاليف تبديل المشتري بالنسبة إلى تكاليف التبديل الثابتة.
- توافر معلومات المشتري.
- خفض الاسعار.
- توافر المنتجات البديلة الحالية.
- حساسية سعر المشتري.
- الميزة التفاضلية (التفرد) لمنتجات الصناعة.
- RFM (تحليل قيمة العميل).
- المبلغ الإجمالي للتداول.

#### 4- القدرة على المساومة للموردين:

قوة المساومة للموردين توصف أيضا بأنها سوق المدخلات. موردي المواد الخام والمكونات العمل ، والخدمات (مثل الخبرة) للشركة يمكن أن يكون مصدر قوة على الشركة عندما تكون هناك بدائل قليلة. إذا كنت تصنع البسكويت وهناك واحد فقط الشخص الذي يبيع الدقيق ، ليس لديك بديل سوى شرائه منهم. يجوز للموردين رفض العمل مع الشركة أو تفرض أسعارًا باهظة للغاية للموارد الفريدة.

#### - العوامل المؤثرة هي:

- تكاليف التبديل بين الموردين مقارنة بالتحويل الثابت التكاليف.

- درجة التفريق بين المدخلات.

### 5- شدة المنافسين الحاليين:

بالنسبة لمعظم الصناعات كثافة وشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في القطاع هي المحدد الرئيسي للقدرة التنافسية لهذه الصناعة.

- العوامل المؤثرة:

- ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكار.
- المنافسة بين الشركات غير المباشرة.
- مستوى نفقات الإعلان.
- استراتيجية تنافسية قوية.
- نسبة تركيز الشركة.
- درجة الشفافية.

### 2.1.5.3 الفرع الثالث: استراتيجيات العامة لبورتر - لبناء الميزة التنافسية للشركات:

تصف استراتيجيات بورتر العامة الطريقة التي تتبعها الشركة الميزة التنافسية عبر نطاق السوق المختار.

هناك ثلاثة استراتيجيات عامة ، إما أقل تكلفة ، متباينة ، أو التركيز. تختار شركة متابعة واحدة من نوعين من الميزة التنافسية ، إما عن طريق خفض التكاليف من منافساتها أو عن طريق التفريق بين أبعادها قيمة من قبل العملاء لقيادة سعر أعلى.

تختار الشركة أيضًا أحد نوعين من النطاق ، إما التركيز (تقديم منتجاتها إلى شرائح مختارة من السوق) أو على مستوى الصناعة ، وتقدم منتجاتها عبر العديد قطاعات السوق.

الاستراتيجية العامة تعكس الخيارات قدمت فيما يتعلق بنوع الميزة التنافسية ونطاق. تم وصف المفهوم من قبل (Michael Porter , 1980).

### 2.1.5.3.1 : مايكل بورتر في ثلاث استراتيجيات عامة:

كتب بورتر في عام 1980 أن استراتيجية تستهدف إما قيادة التكلفة، التمايز، أو التركيز. (Michael Porter ,1980) هذه هي المعروفة باسم استراتيجيات بورتر العامة الثلاث ويمكن تطبيقها على أي حجم أو شكل من أشكال العمل. ادعى بورتر أن الشركة يجب اختيار واحد فقط من الثلاثة أو خطر أن الأعمال سوف تضيع الموارد الثمينة. استراتيجيات بورتر العامة بالتفصيل التفاعل بين استراتيجيات تقليل التكلفة، استراتيجيات تميز المنتج ، وتركيز السوق الاستراتيجيات. (Michael Porter ,1980)

وصف بورتر الصناعة بأنها تحتوي على شرائح متعددة يمكن استهدافها من قبل شركة. اتساع استهدافها يشير إلى النطاق التنافسي للأعمال. بورتر تعريف نوعين من الميزة التنافسية: انخفاض التكلفة أو التمايز النسبي لمنافسيه. تحقيق التنافسية نتائج ميزة من قدرة الشركة على التعامل مع القوى الخمس أفضل من منافسيها.

**كتب بورتر:** "إن الميزة التنافسية الحريرة تتطلب وجود شركة خيار ... حول نوع الميزة التنافسية التي يسعى إليها لتحقيق والنطاق الذي سيتم من خلاله تحقيقه. (Michael ,1985) (Porter

**كتب أيضا:** "النوعان الأساسيان للميزة التنافسية [التمايز وانخفاض التكلفة] جنبا إلى جنب مع النطاق الأنشطة التي تسعى الشركة لتحقيقها تؤدي إلى ثلاثة استراتيجيات عامة لتحقيق أداء أعلى من المتوسط في الصناعة: قيادة التكلفة ، والتمايز التركيز. استراتيجية التركيز لديها اثنين من المتغيرات ، والتركيز على التكلفة والتركيز التمايز. "

- بشكل عام :

- إذا كانت الشركة تستهدف العملاء في معظم أو جميع الشرائح من صناعة تقوم على تقديم أدنى سعر ، هو اتباع استراتيجية قيادة التكلفة.
- إذا كان يستهدف العملاء في معظم أو كل الشرائح القائمة على سمات أخرى بخلاف السعر (على سبيل المثال، عبر منتج أعلى الجودة أو الخدمة) لقيادة سعر أعلى، ذلك هو اتباع استراتيجية التمايز.
- إذا كان التركيز على واحد أو عدة أجزاء ، فإنه يتبع استراتيجية التركيز. قد تكون الشركة تحاول تقديم انخفاض التكلفة في هذا المجال (التركيز على التكلفة) أو التفريق نفسها في هذا المجال (التركيز على التمايز). (Michael Porter , 1985)

كان مفهوم الاختيار وجهة نظر مختلفة حول الاستراتيجية، كما كان نموذج s1970 السعي وراء حصتها في السوق (الكمية والحجم) يتأثر بمنحنى الخبرة. الشركات التي اتبعت أعلى حصة في السوق تحقيق مزايا التكلفة المناسبة تحت قيادة تكلفة بورتر استراتيجية عامة، ولكن مفهوم الاختيار فيما يتعلق بالتمييز والتركيز يمثل منظور جديد. (Walter, 2010)

### 1- استراتيجية قيادة التكلفة:

تتضمن هذه الاستراتيجية حصة سوقية رابحة في السوق من خلال تقديم التماس لعملاء يتسمون بالقدرة على تحمل التكلفة أو حساسين للسعر. هذه يتحقق من خلال وجود أدنى الأسعار في السوق المستهدفة جزء، أو على الأقل أقل سعر للقيمة نسبة (السعر مقارنة بما يحصل عليه العملاء). للنجاح في العرض أدنى سعر في حين لا يزال تحقيق الربحية وارتفاع العائد على الاستثمار، يجب أن تكون الشركة قادرة على العمل بتكلفة أقل من منافسيه. هناك ثلاث طرق رئيسية لتحقيق هذا:

**الطريقة الأولى:** هو تحقيق استخدام الأصول عالية في صناعات الخدمات، وهذا قد يعني على سبيل المثال شركة طيران تتحول حول الرحلات بسرعة كبيرة في التصنيع، وسوف تتطوي على ذلك إنتاج كميات كبيرة من الإنتاج. هذه الأساليب تعني أن التكاليف الثابتة موزعة على عدد أكبر من الوحدات من المنتج أو الخدمة ، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة، بمعنى تأمل الشركة في الاستفادة من وفورات الحجم و تجربة منحني الخبرة للشركات الصناعية، الإنتاج الضخم يصبح استراتيجية ونهاية في حد ذاته.

**الطريقة الثانية :** هو تحقيق انخفاض مباشر وغير مباشر لتكاليف التشغيل. يتم تحقيق ذلك من خلال تقديم كميات كبيرة من المنتجات القياسية ، وتقديم المنتجات الأساسية بدون زخرفة والحد من تخصيص الخدمة.

يتم الاحتفاظ تكاليف الإنتاج منخفضة باستخدام مكونات أقل ، باستخدام المكونات القياسية ، والحد من عدد النماذج المنتجة لضمان تشغيل أكبر الإنتاج. النفقات العامة تبقى منخفضة من خلال دفع الأجور المنخفضة، وتحديد أماكن العمل في المناطق منخفضة الإيجار ، وإنشاء ثقافة واعية التكلفة.

**الطريقة الثالثة:** هو السيطرة على سلسلة القيمة التي تشمل جميع المجموعات الوظيفية (التمويل، العرض / المشتريات ، التسويق ، والمخزون ، وتكنولوجيا المعلومات وغيرها) لضمان تكاليف منخفضة. (**Wright**) لسلسلة التوريد/المشتريات هذا يمكن يتحقق بالشراء بالجملة للتمتع بخصومات كمية ، الضغط على الموردين على السعر، تقديم العطاءات التنافسية للعقود، والعمل مع البائعين للحفاظ على المخزون استخدام طرق منخفضة مثل الشراء في الوقت المناسب أو المخزون المدارة البائع.

## 2- استراتيجية التمايز:

تميز المنتجات/الخدمات بطريقة ما من أجل تتنافس بنجاح. أمثلة على الاستخدام الناجح للاستراتيجية التمايز هي البطل ، هوندا ، الدهانات الآسيوية ، HUL ، أحذية رياضية Nike (صورة وعلامة تجارية) ، بي ام دبليو مجموعة سيارات، Perstorp BioProducts، آبل كمبيوتر (تصميم المنتج) ، وسيارات مرسيدس بنز ، و رينو نيسان التحالف.

استراتيجية التمايز مناسبة عند الهدف شريحة العملاء ليست حساسة للسعر ، والسوق هو القدرة التنافسية أو العملاء المشبعين ، لديهم احتياجات محددة للغاية التي من المحتمل أن تكون غير مستوفاة ، والشركة فريدة من نوعها الموارد والقدرات التي تمكنها من تلبية هذه يحتاج بطرق يصعب نسخها. يمكن أن تشمل هذه براءات الاختراع أو غيرها من الملكية الفكرية (IP) ، التقنية الفريدة الخبرة (على سبيل المثال ، مهارات تصميم Apple أو الرسوم المتحركة لـ Pixar ببراعة) ، والموظفين الموهوبين أو عمليات مبتكرة.

يتم عرض التمايز الناجح عند الشركة إما سعر قسط للمنتج أو الخدمة أوزيادة العائد لكل وحدة أو المستهلك الولاء لشراء منتج أوخدمة الشركة (العلامة التجارية وفاء). التمايز يدفع الربحية عند إضافة سعر المنتج يفوق التكلفة المضافة للحصول عليها المنتج أو الخدمة ولكن غير فعال عند تفردته يتم تكرارها بسهولة من قبل منافسيها. (Gambal and other, 2010)

العلامة التجارية الناجحة في إدارة النتائج أيضا في التفرد المتصورة حتى عند المنتج المادي هو نفس المنافسين. من هنا، تمكنت Chiquita من وضع علامة على الموز ، يمكن لستاريكس العلامة التجارية القهوة ، ونايكي يمكن أن العلامة التجارية أحذية رياضية. الماركات الأزياء تعتمد بشكل كبير على هذا الشكل من التمايز الصورة. استراتيجية التمايز

ليست مناسبة للشركات الصغيرة. هو أكثر ملائمة للشركات الكبيرة. لتطبيق التمايز مع سمات في جميع أنحاء كثافة سائدة في أي واحدة أو عدة مجموعات وظيفية (تمويل ، شراء ، التسويق ، والمخزون وغيرها). (Wright) هذه النقطة حاسمة. على سبيل المثال تستخدم GE وظيفة مالية لإحداث فرق. يمكنك القيام بذلك بمعزل عن الاستراتيجيات الأخرى أو بالاشتراك مع استراتيجيات التركيز (يتطلب أكثر الأولوية الاستثمار). (Wright) يوفر ميزة كبيرة لاستخدام التمايز الاستراتيجية (للشركات الكبيرة) بالتزامن مع التركيز استراتيجيات التكلفة أو التركيز استراتيجيات التمايز. حالة لتعتبر مشروبات كوكا كولا وروبال كراون عينة جيدة.

\* المميز في استراتيجية التمايز:

نموذج القيمة المساهم يمكن من استخدام المعرفة المتخصصة لخلق التمايز كميزة طالما أن المعرفة لا تزال فريدة من نوعها. (Fruhan, 1979)

يقترح هذا النموذج أن العملاء يشترون منتجات أو خدمات من منظمة للوصول إلى معرفتها الفريدة. الميزة هي ثابتة ، وليس ديناميكية ، لأن الشراء هو حدث لمرة واحدة. يستخدم نموذج الموارد غير المحدودة قاعدة كبيرة من الموارد التي تسمح لمنظمة لتدفق المنافسين من قبل ممارسة استراتيجية التمايز.

### 3- استراتيجيات التركيز:

هذا البعد ليس استراتيجية منفصلة للشركات الكبيرة بسبب ظروف السوق الصغيرة. الشركات الكبرى التي تختار تطبيق استراتيجيات التمايز قد يختار أيضا لتطبيق بالاقتران مع استراتيجيات التركيز (إما التكلفة أو التمايز).

من ناحية أخرى ، هذا مناسب بالتأكيد استراتيجيات للشركات الصغيرة خاصة لأولئك الذين يريدون لتجنب المنافسة مع الكبار، عند التركيز البؤري الضيق ، تركز الشركة بشكل مثالي

على عدد قليل من الأسواق المستهدفة (وتسمى أيضا استراتيجية تجزئة أو استراتيجية متخصصة). هذه يجب أن تكون مجموعات متميزة مع المتخصصة يحتاج. اختيار تقديم أسعار منخفضة أو متباينة المنتجات/الخدمات يجب أن تعتمد على احتياجات الجزء المختار والموارد والقدرات شركة. من المأمول أن تركز جهودك التسويقية على واحد أو اثنين من قطاعات السوق الضيقة وعمل مزيج التسويق لهذه الأسواق المتخصصة.

## 2.1.6 المطلب السادس: نموذج واستراتيجيات بورتر ( انتقادات-الدعم-الاضافة):

### 2.1.6.1 الفرع الاول : نموذج الماسة- لبناء ميزة تنافسية للأمام:

يرى بورتر أن للحكومة دور تلعبه ، ولكن فقط من خلال التأثير على أركان الماس (H. P.D. Ellis and ،Davies ,2000). الحكومة لديها دور لتشجيع الشركات على رفع تطلعاتها والانتقال إلى مستويات أعلى من الأداء التنافسي. تحفيز التنافس المحلي عن طريق الحد من التعاون المباشر وتطبيق لوائح مكافحة الاحتكار (بورتر، 1990)، يضاف عنصران إضافيان إلى هذا الإطار: الصدفة (التأثيرات الخارجية) والحكومة (Van Den Bosch and Van Prooijen,1992).

تظهر مراجعة للأدب السابق أن بعض العلماء على سبيل المثال، (Gray، 1991، Stopford and Strange، 1991) ينتقدون ضعف / عدم وجود Porter للنماذج التفصيلية الرسمية ، حين أن آخرين على سبيل المثال (Bellak and Weiss، 1993، Dunning، 1992،)، (Rugman ، 1991، Thurow، 1990) يتنازعون على أصالة عمله ، وقد تم انتقاد بورتر أيضاً بسبب الطريقة التي "يعامل بها" سياسة الاقتصاد الكلي (Daly، 1993، Gray، 1991) ، عدم وجود تعريفات واضحة للمحددات ومختلف المصطلحات الرئيسية (Dobson and Starkey، 1992، Grant، 1991، Thurow،

1990) والتي لم تعط اهتماماً لنظرية التجارة الحديثة (Bellak and Weiss, 1993) و دور الثقافة الوطنية (Van den Bosch and DeMan, 1994).

كما كانت المنهجية التي استخدمها بورتر موضوعاً لكثير من الانتقادات (Bellak and Weiss, 1993؛ Jacobs and De Jong, 1992). الاعتماد الشديد للعالم على الصادرات كمقياس للتنافسية الدولية (Bellak and Weiss, 1993؛ Cartwright, 1993؛ Eilon, 1993؛ Grant, 1992؛ Rugman and Rugman, 1991) ، المعالجة غير الكافية للصناعات الأقل تنافسية نسبياً ، ومعاملة الشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي المباشر (Bellak and Weiss, 1993؛ Dunning, 1992؛ Hodgetts, 1993؛ Rugman & D'Cruz, 1993؛ Rugman & Verbeke, 1993؛ Rugman, 1993؛ Rugman, 1991) هي أهم الانتقادات المتعلقة بمنهجية بورتر.

## 2.1.6.2 الفرع الثاني : نموذج القوى الخمس لتحليل القطاع الصناعي:

القوة السادسة للقوى الخمسة في بورتر (مُكَمَّل) : (Wilkinson, 2013)

قوى بورتر الخمسة للمنافسة:

- تهديد الداخلين الجدد . - قوة الموردين . - قوة مساومة المشتريين .

- تهديد البدائل . - شدة التنافس.

**تعريف للقوة السادسة:**

اعمال "براندنبورغ" و"تالبوف" في منتصف 1990 اضافوا مفهوم المكملين واعتبروها القوة السادسة وتوضح الاسباب وراء التحالفات والاستراتيجية وساهم "لأندرو غروف" ساهم ايضا في وضع مفهوم المكملين كقوة سادسة هي شركات أو كيانات تقوم ببيع أو عرض سلع أو خدمات تتوافق مع، أو تكمل، السلع أو الخدمات المنتجة والمباعة في صناعة معينة. توفر السلع التكميلية قيمة أكبر للمستهلكين أكثر من بعضها البعض. عندما يكمل منتج أو خدمة

أخرى هناك حالة تسمى التكامل ؛ نوع من التعايش التجاري. وكثيراً ما يعتبر المتكاملون القوة السادسة في إطار تحليل الصناعة في بورتر. يمكن أن يؤثر وجود مكملات بورتر على البنية التنافسية للصناعة.

كان نموذج بورتر للقوى الخمس التنافسية عرضة لنقد كبير. وينتج ضعفه الرئيسي عن السياق التاريخي الذي تطورت فيه. في أوائل الثمانينيات ، كان النمو الدوري هو الاقتصاد العالمي. وهكذا ، كانت أهداف الشركة الأساسية تتألف من الربحية والبقاء. لقد كان الشرط الأساسي لتحقيق هذه الأهداف هو تحسين الاستراتيجية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية. في ذلك الوقت ، كان التطور في معظم الصناعات مستقراً وقابلاً للتنبؤ ، مقارنةً بديناميكيات اليوم.

بشكل عام ، يتم تقليل معنوية هذا النموذج من خلال العوامل التالية:

**1. بالمعنى الاقتصادي:** يفترض النموذج سوقاً مثاليًا كلاسيكيًا. وكلما كانت الصناعة خاضعة للرقابة، فإن الأفكار الأقل أهمية يمكن أن يحققها النموذج.

**2. النموذج الأنسب للتحليل هياكل السوق البسيطة:** يصعب للغاية وصف وصياغة شاملة لجميع القوى الخمس في صناعات معقدة ذات علاقات متبادلة متعددة ، ومجموعات منتجات ، ومشتقات ، وشرائح. ومع ذلك ، فإن التركيز الضيق للغاية على قطاعات معينة من هذه الصناعات يحمل مخاطر فقدان عناصر مهمة.

**3. يفترض النموذج هياكل سوق ثابتة نسبيًا:** هذا بالكاد هو الحال في الأسواق الديناميكية اليوم. قد تؤدي الاختراقات التكنولوجية ودخول السوق الديناميكي من الشركات الناشئة أو الصناعات الأخرى إلى تغيير نماذج الأعمال التجارية وحواجز الدخول والعلاقات على طول سلسلة التوريد في أوقات قصيرة. قد يكون لنموذج القوات الخمسة بعض الاستخدام لتحليل لاحق للحالة الجديدة ؛ ولكنها بالكاد ستوفر نصائح ذات مغزى كبير للإجراءات الوقائية.

4. **يعتمد النموذج على فكرة المنافسة:** يفترض أن الشركات تحاول تحقيق مزايا تنافسية على اللاعبين الآخرين في الأسواق وكذلك على الموردين أو العملاء. من خلال هذا التركيز، لا تأخذ في الاعتبار استراتيجيات مثل التحالفات الاستراتيجية ، والربط الإلكتروني لأنظمة المعلومات لجميع الشركات على طول سلسلة القيمة ، أو شبكات المؤسسات الافتراضية أو. وعموما ، فإن نموذج القوى الخمسة لديه بعض القيود الرئيسية في بيئة السوق اليوم. إنه غير قادر على أخذ نماذج الأعمال الجديدة وديناميكيات الأسواق بعين الاعتبار. قيمة نموذج Porters أكثر من ذلك أنها تمكن المدراء من التفكير في الوضع الحالي لصناعتهم بطريقة منظمة وسهلة الفهم - كنقطة انطلاق لمزيد من التحليل.

#### **انتقادات اخرى للقوى الخمس:**

- تأثير المدخلات على التكلفة أو التمايز.
  - وجود مدخلات بديلة.
  - قوة قناة التوزيع.
  - تركيز المورد على نسبة تركيز الشركة.
  - تضامن الموظفين (مثل نقابات العمال).
  - المنافسة الموردين: القدرة على الأمام عموديا دمج وقطع المشتري.
- تم تحدي إطار بورتر من قبل أكاديميين آخرين والاستراتيجيين مثل ستيوارت نيل. وبالمثل ، من أمثال وقد ذكر كل من ABC و Kevin P. Coyne و Somu Subramaniam أن ثلاثة افتراضات مشكوك فيها تكمن وراء القوى الخمس:

\_ أن المشتريين والمنافسين والموردين غير مرتبطين ولا تتفاعل وتتواطأ.

\_ أن مصدر القيمة هو ميزة هيكلية (خلق الحواجز أمام دخول).

\_ عدم اليقين هذا منخفض ، مما يسمح للمشاركين في السوق للتخطيط والاستجابة للسلوك التنافسي. (Coyne and Subramaniam, 1996)

قد يكون من غير الممكن أيضاً تقييم الجاذبية صناعة مستقلة عن الموارد التي تقدمها الشركة هذه الصناعة. ومن ثم جادل (Wernerfelt, 1984) أن هذا تقترن النظرية بالعرض القائم على الموارد (RBV) في من أجل الشركة لتطوير استراتيجية أكثر من ذلك بكثير. يوفر وجهة نظر بسيطة للوصول والتحليل القوة التنافسية وموقف الشركة ، العمل أو المنظمة.

### 2.1.6.3 الفرع الثالث: الاستراتيجيات العامة – لبناء ميزة تنافسية للشركات:

#### 2.1.6.3.1 : مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

و لدى استراتيجية قيادة التكلفة من المزايا ومنها ض1:

- ما يتعلق بالمنافسين: مؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على السعر.

- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقباء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقباء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة. وقد تبين مدى أهمية ودور ميزة التكلفة الأقل التي توفر الحماية للشركات من كل أنواع قوى التنافس الخمس، و لا تخلو من عيوب ومخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها(عبد العزيز (2011):
- بطء نمو المؤسسة: تطبيق هذه الاستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد.
- مشاكل التقليد: كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، و بالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.
- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: أن اتباع هذه الاستراتيجية ووفرة الانتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات و السلاسل الانتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.
- إتباع نفس الاستراتيجية من طرف المنافسين: إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.

- إهمال دور السعر و التكلفة في المنافسة: قد تؤثر سلبا هذه الاستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل لا تنبالي بالأسعار و لا بالتكلفة، كالجودة و التكنولوجيا.

### 2.1.6.3.2: مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز:

ويمكن الحديث أن استراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في حال توافر الشروط التالية: (العارف،

(2005)

- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

و من مخاطر ومشاكل استراتيجية التمييز هو:

- ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. وعندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز.
- و أحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة. ولذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

### 2.1.6.3.3 : مزايا و مخاطر استراتيجية التركيز:

تشكل المزايا التنافسية للمؤسسة المستخدمة لاستراتيجية التركيز ما يلي: (الخزامي، 2008)

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لا يستطيع منافسوها تقديم مثلها وهذا ما يمكّن المؤسسة من التقليل من التغيرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها.

- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة لمتطلباتهم المختلفة.

أهم المخاطر في استراتيجية التركيز هي المقدرة على تقليدها في الحالات التالية: (العارف).  
(2005)

- احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية.

- تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل.

#### **2.1.6.3.4: النقد والدعم في الاستراتيجيات العامة لبورتر:**

بعد أن كتب عن ميزة تنافسية واستراتيجية تنافسية خلال 1980 s، يستحق مايكل بورتر اسم "المعلم الإداري". ومنذ ذلك الحين ، تم التعليق على نظرياته كثيرًا ، وتمت تنقيحها ، وإعادة تقييمها ، وانتقادها على أنها غير قابلة للتطبيق بالمعنى الكامل. وكان من بين النقاط الرئيسية في الاعتبار الاستراتيجيات العامة التي تم تفصيلها في الجزء السابق ، والتعليقات التي ستكون نقطة الاهتمام في الجزء التالي:.

**كنقطة أولى:** يمكن للمرء أن يفكر في معايير الاختيار عندما يتعلق الأمر بالاستراتيجيات

العامة، حيث أنه وفقا لعرض بورتر قد يبدو أن الشركات لديها خيار لاختيار أي من الثلاثة

(Wright, 1987) ومع ذلك، يحد اختيار الاستراتيجية إلى حد كبير من حجم الشركة ، والوصول إلى الموارد وكذلك الصناعة والتحليل التنافسي (Wright, 1987). في كتابه بورتر يجادل بأنه لكي تكون ناجحة يجب أن تتنافس الأعمال على أساس استراتيجية واحدة ؛ قيادة التكلفة أو التمايز أو التركيز .

**مقطة ثانياً:** داويس وشارب يجادلان بأن مخطط الاستراتيجية العامة لبورتر لا يلائم الواقع التجريبي ، وليس هناك أي دعم بأن هذه الاستراتيجيات العامة هي الطريق إلى تحقيق ربح أعلى (Dawes ، 1996).

وعلاوة على ذلك ، فرضت الانتقادات على نظرية التكلفة في بورتر من حيث الاعتماد الكبير على المعدات الحديثة من أجل تحقيقها. وينص بورتر على أنه "مطلوب استثمار رأسمال ضخم في مقدمة المعدات الحديثة (Porter ، 1998) ولكن الاستثمار ثروة كبيرة في دولة من أحدث المعدات ليس واضحاً حول ميزته بالتأكيد من شأنه أن يؤدي إلى استثمار معظم الأموال في شيء قد لا تكون مريح على الإطلاق (Datta، 2009) كانت نقطة الانتقاد هي اشتراط الحصول على حصة عالية من السوق من أجل تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة. وذكر بورتر أن: "وضع التكلفة المنخفضة الإجمالية يتطلب غالباً حصة سوقية بنسبة عالية أو مزايا أخرى ، مثل الوصول المناسب إلى المواد الخام" (Porter، 1998) .

ولكن كيف يمكن للمرء تحقيق حصة عالية من السوق في المقام الأول؟ يزعم الباحثون أن قادة الأسهم في السوق يقتربون بالفعل من هذه النقطة من خلال استراتيجية التمايز التي تسمح لها بأن تكون ذات جودة أعلى أو تغليف جذاب ، وليس من خلال قيادة التكلفة (Datta، 2009) واحدة من أهم النقاط المثيرة للقلق هي ما إذا كانت هناك علاقة بين استراتيجيات بورتر العامة والأداء التنظيمي. وضع ألين وهيلمز استبياناً للتحقيق في مثل هذا النوع من

الريـط (Helms ، 2006 ) واستخدموا أربعة مقاييس للعوامل: تميز المنتجات ، وقيادة التركيز ، وقيادة التكلفة ، وتمايز المنتجات البورية.

تم تقديم نموذج ما بعد Porter الشهير بواسطة kim W. Chan و Renée Mauborgne في عام 1999 في جامعة هارفارد للأعمال مراجعة المقال "إنشاء مساحة جديدة للسوق". في هذه المقالة وصفوا نموذج "ابتكار القيمة" الذي فيه يجب على الشركات أن تنظر خارج النماذج الحالية للعثور عليها مقترحات قيمة جديدة. شكك العديد من الباحثين في استخدام عام استراتيجيات تدعي أنها تقتصر إلى الخصوصية ، وعدم المرونة ، و تحد من الابداع .

هدفان محوريان من قيادة التكلفة المنخفضة والتعارض مع كل مواجهة أخرى مما أدى إلى عدم وجود اتجاه مناسب للشركة. خاصة، ميلر (Miller, 1992) يتساءل عن مفهوم "الوقوع في" وسط ". يدعي أن هناك أرضية وسطية قابلة للحياة بين الاستراتيجيات.

ومع ذلك ، على العكس من ترشيد بورتر ، المعاصرة وقد أظهرت الأبحاث أدلة على الشركات الناجحة ممارسة مثل هذه "الاستراتيجية المختلطة". (Hambrick, 1992) كتابات البحوث من ديفيس (1984) استشهد بها (Prajogo, 2007) تنص على ذلك الشركات التي تستخدم استراتيجية العمل المختلطة (منخفضة التكلفة و استراتيجية التمايز) يتفوق على تلك التي تتبنى واحدة استراتيجية عامة. تقاسم نفس وجهة النظر ، يجادل مكجراث في كتابها بأن الميزة التنافسية يجب أن تكون عابرة أكثر من كونها مستدامة (McGrath, 2013) في كتابها أنها تطرح مدة الاقتصاد الإبداعي حيث "الشركات تتحسن في معرفة ما الناس حقا بحاجة وسوف تدفع ، في تصميم أفضل الخبرات، وفي انتزاع كفاءات جديدة من الأصول الموجودة" ( McGrath ، 2013 ) . علاوة على ذلك ، تتنافس الآن نماذج الأعمال التجارية مع بعضها

البعض ومع الصناعات وخطوط الإنتاج أيضاً (Denning ، 2010) وأخيراً في مقالته المكرسة بالكامل لانتقاد الميزة التنافسية لبورتر ، يقول كلاين إن الطريقة التي أوضح بها بورتر الطريق نحو الميزة التنافسية كانت إجبارية تماماً. وعلاوة على ذلك، فإنه يشكك في إمكانية تطبيق هذا الأخير ، حيث وجد بحث في القطاع المالي أنه من الصعب اتباع النموذج (Klein، 2001) يقوم كلاين بتحليل بورتر على أساس المضمون كذلك.

#### 2.1.6.4: الفرع الرابع: الانتقادات العامة لمنهجية بورتر:

من المؤكد أن نماذج بورتر تنتمي إلى أكثر الأساليب أهمية في التخطيط الاستراتيجي ، ومع ذلك ، فهي في الوقت نفسه من بين أكثر الأساليب التي يتم انتقادها. تميزت الثمانينات من القرن الماضي بالأسواق الكلاسيكية ، والمنافسة القوية مع الهياكل المستقرة نسبياً، والتنمية الاقتصادية الدورية. ومع ذلك ، أحدثت الإنترنت ثورة في جميع قطاعات الاقتصاد تقريباً في الألفية الجديدة، وتطلبت ذلك، وبالتالي، مطلوب لاستراتيجيات تنافسية إضافية. (Recklies ,2001).

بيد أن هذا التغيير الاقتصادي السريع لم يؤدي فجأة إلى حقيقة أن استراتيجيات بورتر أصبحت غير صالحة للاستعمال من يوم إلى آخر. يجب أن يتم تطبيقها بطريقة مختلفة على الأسواق الافتراضية مثل هذه ، سواء كانت مفتوحة أو مغلقة ، والتي يلتقي بها الموردون والمستهلكون بنشاط على الإنترنت ويستخدمون منصاتهم لتبادل المعلومات والمعرفة.

#### 2.1.6.4.1: زيادة العولمة بسبب الإنترنت:

تؤدي الديناميكيات المتزايدة في الأسواق العالمية إلى تزايد المتطلبات أيضًا في مجال اكتشاف الاستراتيجيات. لقد انتشرت الأسواق الواعدة وابتكارات المنتجات الجديدة باستمرار بسرعة بمساعدة الإنترنت ومنصات الشبكات الاجتماعية ، ومع ذلك ، فإن التقنيات الجديدة والعولمة المتزايدة لا توفر الكثير من الفرص فحسب ، بل إنها تحمل أيضًا مخاطر متعددة. يجب أن تتكيف استراتيجيات الشركة الناجحة القائمة حتى الآن مع هذه الظروف العامة المختلفة ، وذلك بالمقارنة مع الثمانينيات من القرن الماضي ، تغير السوق بشكل جذري (

.Pister, 2014)

#### 2.1.6.4.2: النهج الاستراتيجي لاري داونز:

مقالة لاري داونز المستخدمة كثيرًا "ما وراء بورتر" هي نقد لنموذج بورتر للقوى الخمس. إن رأي داونز أن نهج بورتر كان ذا صلة بالثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، لكن الافتراضات لم تعد قابلة للتطبيق في الألفية الجديدة ، التي تميزت بتغير تكنولوجي ثوري، حيث أن المنافسة أصعب بكثير من كان في ذلك الوقت. ولهذا السبب، قام بتعريف القوى الثلاث التالية، التي تقف فوق قوى بورتر الخمسة ، وفي رأيه ، تعكس الوضع التنافسي اليوم

بشكل أفضل (داونز, 1997):

- رقمته. - العولمة او الوافدين الاجانب. - الغاء القيود.

#### 1- الرقمية:

العالم الرقمي، الذي أصبح أقوى وأقوى، يسمح لمستخدميه بالوصول السهل والسريع إلى المعلومات، إما عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو عن طريق منصات الإنترنت الأخرى.

هذا الدخول الجديد من الآن فصاعدا يعطي الشركات إمكانية الاتصال بالعملاء بطريقة سهلة نسبيا، لإقامة وبناء العلاقات. وبالتالي، فإن التشوير الرقمي يعزز التنافس بين المنافسين بشكل أقوى مما كان عليه في أوقات بورتر.

## 2- العولمة:

فالأسواق الرقمية تؤدي حتمًا إلى ديناميكيات العولمة ، وبالتالي ، تمكن الشركات من العمل على المستوى العالمي الأعلى التالي. وبما أن عالم الشراء العالمي ، مع ذلك ، يفتح أيضًا على جانب الطلب ، ويتمتع العملاء بالوصول إلى المنتجات والخدمات في جميع أنحاء العالم ، فإنه لا يكفي بعد الآن إثبات سعر أو زعيم الجودة. لذا يقترح داونز ربط شبكات الشركاء بعيدة المدى، من أجل الوصول إلى المزيد من العملاء (Recklies, 2001).

## 3- إزالة القيود:

علاوة على ذلك، فإن سهولة القوانين الحكومية في فروع معينة يؤدي إلى إعادة توجيهه في هذه القطاعات. هذه التغييرات تتسبب في إعادة هيكلة الشركات التقليدية ، إما عن طريق الدخول في تحالفات جديدة، أو التخلي عن الشركات القديمة وغير المربحة، والتركيز على مناطق أكثر ربحية من العمليات.

## 2.1.7 المطلب السابع: نماذج واستراتيجيات أخرى لبناء الميزة التنافسية:

### 2.1.7.1 الفرع الاول : النماذج:

#### 1- نماذج عالمية من الاداء المتميز (جوائز للجودة):

في الواقع هناك العديد من نماذج للتميز للمنظمات لكن سوف نعمل على ذكر ثلاثة منها وهذا لما تمثله الجهات المعنية بهذه النماذج من قدرة وقوة اقتصادية وتجارية في العالم وكذلك لدرجة التميز العالية لمؤسساتها وهي كلاتي:

#### أولا : النموذج الياباني (ديمينج)

يعد ديمينج أبرز رواد ادارة الجودة الشاملة في اليابان منذ الاربعينيات من القرن الماضي وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق مهمة في مجال رقابة الجودة ويلاحظ على هذه الجائزة كلاتي : (عبد الرؤوف, 2007)

- الجائزة مفتوحة لأي مؤسسة سواء كانت يابانية او غير ذلك.

- تقوم الجائزة على اساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية الى الجودة الشاملة دون النظر الى النتائج المترتبة عنها.

- تعود الجائزة حسب الفئات التالية: جائزة ديمينج للأفراد , جائزة ديمينج للتطبيق , جائزة الرقابة على الجودة المصانع قلادة ديمينج .

## 1) معايير النموذج: هناك معايير نوجزها كلاتي : (السلمي, 2002)

- السياسات : تشمل هذه المعيار العمليات التي تستخدمها المؤسسة ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وشؤون القيادة.
- التنظيم والنمو: اي التنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة, الهيكل التنظيمي, تقسيم العمل بين مختلف اقسام المؤسسة وطبيعة العلاقات مع الخارج.
- المعلومات : اي طرق استقبال وتبادل المعلومات من مصادرها سواء كانت داخلية او خارجية كذلك طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- التحليل: يشير هذا المعيار الى اسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة واسباب ترتيب هذه المشكلات من حيث اولوية التعامل معها والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها.
- التخطيط للمستقبل: ويعبر عن ما يقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والاهداف المرجوة التي تسعى الخطط لبلوغها ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط .
- التعليم والتدريب : ونعني به التدريب على اساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العمال وعلى الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة . (جودة, 2004)
- تأكيد الجودة: اي تفاصيل علمية تأكيد الجودة بدءا من تصميم المنتج , التفنيش اثناء الانتاج , معايير رضا العملاء , والامور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها .

- تأثيرات الجودة: اي النتائج التي تحققت للمؤسسة ومدى تأثيرها على اعمال المؤسسة.

- التمييز (التقييس): ويقصد بها المعايير المستخدمة في نظام الجودة , وكيفية تطبيقها  
واساليب تحديثها.

-الرقابة: يعرض هذا العنصر الاساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة  
المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء.

### ثانيا: النموذج الامريكي (نموذج جائزة مالكوم بولد يريج)

تأسست هذه الجائزة في 1987 وحسب النظام المعلن للجائزة فان الهدف من النموذج هو  
تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسات وتنمية قدراتها  
التنافسية, وكذلك نقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز ,  
وسميت الجائزة بهذا الاسم نسبة لاحد وزراء التجارة الامريكية السابقين . (عيد الرؤوف, 2007)

**1) معايير النموذج:** حيث ان لديه 7 معايير رئيسية ولكل معيار نقطة معينة : (الطبطبائي,  
2004)

- القيادة :120. - التخطيط الاستراتيجي:85. - التركيز على العمل السوقي:85.

- ادارة العمليات :85. - ادارة القياس, التحليل والمعرفة :90.

- التركيز على العاملين :85. - النتائج :450 .

اذ يتم اختيار المؤسسة التي تحصل على اكبر رصيد من النقاط لتفوز بالجائزة , وتجرد

الاشارة بان هناك ثلاث انواع من جوائز مالكوم بولديريج وهي : (الطبطبائي, 2004)

- جائزة لمعايير الاداء المتميز لقطاع التعليم.

- جائزة لمعايير الاداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية.

- جائزة لمعايير الاداء المتميز.

(2) هيكل النموذج الامريكي: يحتوي على شكل عام يضم المعايير السبعة , وما يلي عرض

مختصر لعناصر النموذج : (عبد الرؤوف, 2007)

- القيادة: اي مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة الجودة.

- التخطيط الاستراتيجي: اي التخطيط الاستراتيجي للجودة من حيث مدى مطابقة الجودة مع

مخطط وانشطة المؤسسة .

- التركيز على العميل والسوق: بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء وعرض نتائج الاستجابة.

- ادارة القياس , التحليل والمعرفة: اي قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعطيات المرتبطة

بالتخطيط للجودة وتحسينها.

- التركيز على العاملين: ويوضح مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل للعاملين بها ,

من اجل تحسين الجودة .

- ادارة العمليات: اي تصنيع وادارة الانتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات

المؤسسة .

- النتائج: ذلك من خلال عرض الانجازات والتحسينات من خلال مقاييس كمية.

يمكن تقسيم هيكل النموذج الأمريكي للأداء المتميز الى ثلاث مجموعات ,الاولى: وتضم كل من القيادة, التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبون والسوق , فتشير الى العلاقة التبادلية بين المعايير الثلاثة, اي قدرة قيادة المؤسسة في غرس ثقافة متعلقة بالجودة نابغة من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ,الذي يركز على ارضاء العميل اما الثانية : فهي تشمل كل من النتائج , التركيز على العاملين وادارة العمليات وتشير الى مدى قدرة العاملين بالمؤسسة على ادارة عمليات الانتاج بكل جودة بكل جودة من اجل تحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها اما الثالثة : فهي تشير الى عنصر ادارة القياس والتحليل والمعرفة اي قياس العلاقة بين المجموعتين السابقتين وتحليلها بهدف معرفة مدى قدرة المؤسسة على مطابقة مواصفات الجودة في ظل المحيط الذي تتواجد فيه والصعوبات التي تواجهها . (عبد الرؤوف, 2007)

### ثالثا: النموذج الاوروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)

تأسست هذه الجائزة سنة 1988 ,رسالة المؤسسة القائمة عليها هي: " تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة انحاء اوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين للوصول الى ميزة التنافس العالمية ". (عبد الرؤوف, 2007)

ان هذه الجائزة تستهدف مجموعة قطاعات وهي كالاتي: مؤسسات كبيرة الحجم , وحدات تشغيلية بالمؤسسات مؤسسات بالقطاع العام, مؤسسات صغيرة الى متوسطة الحجم مقسمة الى مجموعتين : مستقلة, تابعة لمؤسسات اخرى.

**1) معايير النموذج:** يوجد لديه 9 معايير رئيسية و 32 معيارا فرعي, والمعايير الرئيسية

مصنفة الى مجموعتين , ان كل مجموعة تشكل 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير:

## الاولى : الممكنات : %

- القيادة : 10 - السياسات ولاستراتيجيات: 9 - العمال: 8

- الشركاء والمصادر: 9 - العمليات: 14

## الثانية : النتائج : %

- نتائج للزبائن: 9 - نتائج للعمال : 20

- النتائج الاجتماعية : 6 - نتائج الاداء : 15

ويتم استخدام الارقام السابقة في حال تقدم مؤسسة للحصول على جائزة الجودة , من ناحية اخرى فان ميزة اساسية لهذا النموذج هو امكانية استخدامه من جهة ادارة كل مؤسسة لعمل تقييم الذاتي باستخدام المعايير واليات التقييم الخاصة بالنموذج.

**(2) شكل النموذج الاوروبي :** تجدر الاشارة الى ان النموذج الحالي تم اعتماده من سنة

2003 : (عبد الرؤوف, 2007)

يتبين لنا ان النموذج يتكون من 3 مجموعات , مجموعة الممكنات وهي تضم كل من القيادة , العمل , السياسات الاستراتيجية , الشركاء والمصادر, اما المجموعة الاخرى فإنها مجموعة النتائج وهي تضم نتائج كل من العملاء والعمال, وازافة النتائج الاجتماعية ونتائج الاداء اما المجموعة الاخيرة فتتمثل في الابداع والتدريب.

**(3) منهجية رادار:** يقوم النموذج الاوروبي بتقديم منهج واضح يساعد المؤسسات على تحقيق

ادارة تميز تسمى رادار وهي الحروف الاولى من كلمات نتائج , مقارنة , نشر , تقييم

مراجعة ,حيث تتم المنهجية في بتحديد النتائج المطلوبة , ثم اتخاذ اسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج, من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات , ووضعها موضع الحركة والتشغيل واطلاق طاقتها وتجري متابعة الاداء والكشف عن الانحرافات , ومن ثم تتخذ الاجراءات التصحيحية لتحسين الاداء , اي تتم عملية التعلم والابداع وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج . (عبد الرؤوف, 2007)

## 2- نموذج التحليل الرباعي (SWOT):

واللربط بين التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، التهديدات Threats يستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربع المتغيرات الرئيسية , في ما يلي:

(الغالبى وادريس , 2007)

**الفرص و التهديدات:** تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار استراتيجية جديدة و تنفيذها يمكن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية. أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، و قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة أو التقليل منها تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية و تحمي نشاطها.

**نقاط القوة و الضعف:** تتمثل نقاط القوة في موجودات و خصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزز أداءها التنافسي، و التي تستقى من العناصر التالية: المهارات و الخبرات ، الموارد المادية ،البشرية والكفاءات، الموجودات

التنظيمية. أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد المادية والبشرية أو المهارات والتي تعيق الأداء الفعال للمؤسسة، أو هي كل ما يمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

### 3- نموذج تحليل البيئة الخارجية (PESTEL):

تحليل "بيستل" PESTEL هي أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين. (مصطفى، 2017)

وتتمثل أهمية تحليل PESTEL في أنها تعتبر أداة هامة فيما يتعلق باتخاذ قرارات الاستثمار الكبرى، إذ عادة ما تهتم الجهات الاستثمارية بالاطلاع على تحليل PESTEL للدولة والقطاع التي ترغب في الاستثمار فيه، قبل أن تتخذ قرارًا، سنعرض كل العناصر التي يجب أن يندرج تحت كل فئة من تلك العوامل كالتالي:

#### • العوامل السياسية:

تحدد مدى تأثير الحكومة وسياساتها على منظمة معينة وتشمل:

- الاستقرار الحكومي والتغييرات المحتملة. - البيروقراطية.

- مستويات الفساد. - السياسة الضريبية.

## • العوامل الاقتصادية :

تؤثر هذه العوامل على الاقتصاد، بما يؤثر بشكل مباشر على المنظمة وتشمل:

- معدلات النمو. - معدل التضخم. - أسعار الفائدة. - سعر الصرف.

- معدل البطالة. - تكاليف العمالة.

## • العوامل الاجتماعية والثقافية:

تركز على البيئة الاجتماعية، والاتجاهات، مما يساعد على فهم احتياجات العملاء وتشمل:

- الوعي الصحي. - مستوى التعليم. - المواقف تجاه السلع والخدمات المستوردة.

## • العوامل التقنية:

تركز على معدل الابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على الصناعة أو السوق وتشمل:

- مستوى البنية التحتية الأساسية. - معدل التغيير التكنولوجي. - الإنفاق على التطوير.

## • العوامل البيئية:

تتعلق بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية وتشمل:

- الطقس. - تغير المناخ. - قوانين حماية البيئة من التلوث. - معدلات تلوث الهواء

والماء.

## • العوامل القانونية:

ينبغي على المنظمة أن تفهم الأشياء القانونية في الصناعة التي تعمل بها، ، وتشمل هذه العوامل:

-قانون مكافحة الاحتكار -قانون الملكية الفكرية وحقوق النشر. -حماية المستهلك والتجارة الإلكترونية.

## • العوامل الأخلاقية:

-أخلاقيات الإعلان وطرق البيع. -معايير المحاسبة والإدارة والتسويق المقبولة.

## • العوامل الديموغرافية:

-معدل النمو السكاني. -معدلات الهجرة. -توزيع السكان حسب العمر ومتوسط العمر.

### 2.1.7.2 الفرع الثاني : الاستراتيجيات:

#### 1- استراتيجية المحيط الأزرق:

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة ، انه ليس من المهم للمنظمة التي تريد تحقيق النجاح والتفوق في مسيرة حياتها العملية وتجارية ان تحتل مركزا تنافسيا قويا، بل يمكن ان تحرز نجاحا بدون منافسة، وذلك بان تتبنى هذه المنظمات اسواقاً جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة، او تقوم بطرح بضائع و سلع بديلة لأتجذب المنافس اليها، وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق ارباحا كبيرة و وفيرة، وبذكائها وريادتها وتطورها الاستراتيجية.

ظهر نظريات متعددة من بينها ، استراتيجية المحيط الأزرق ، التي تدور حول الاستراتيجية و البعد عن المنافسة المباشرة وهي تتكون من المبادئ الستة التالية ؛ (1)إعادة بناء حدود السوق ؛ (2)التركيز على الصورة الكبيرة ؛ (3)تجاوز الطلب الحالي ؛ (4)الحصول على التسلسل الاستراتيجي الصحيح ؛ (5)التغلب على الحواجز الرسمية (6) بناء التنفيذ في الاستراتيجية المختارة.(Kim & Mauborgne, 2005)

### **استراتيجية المحيط الأزرق المبدأ 1: إعادة بناء حدود السوق**

إعادة بناء حدود السوق مصممة في النهاية للقضاء على المنافسة. على هذا النحو ، يجب على الشركة فحص الصناعات البديلة ، والمجموعات الاستراتيجية داخل الصناعات ، وسلسلة المشتري ، والعروض التكميلية ، والتوجه الوظيفي والعاطفي للمشتريين ، وأخيرا الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

### **استراتيجية المحيط الأزرق المبدأ 2: الصورة الكبيرة**

في هذه الحالة، يجب أن يكون هناك محاذاة لعملية التخطيط مع مصفوفة تقييم القيمة لوضع استراتيجية. يعتمد هذا المبدأ على الاستراتيجيات التي تسمح بالإبداع والاستراتيجية بسهولة الفهم والنشر .

### **استراتيجية المحيط الأزرق مبدأ 3: الوصول إلى ما وراء الطلب الحالي**

هنا، يتم إنشاء أسواق جديدة وبالتالي توفير وفورات كبيرة الحجم. أيضاً ، عند مراجعة هذا المبدأ، يجب أن يكون التركيز على العملاء الحاليين استراتيجية واحدة ، بالتوازي مع تحسين التجزئة لتلبية الاحتياجات المختلفة للمشتريين المختلفين. هذا من شأنه أن يحمي الشركة من محاولة تأبية جميع تفضيلات العملاء مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى إنشاء أسواق

مستهدفة صغيرة للغاية.

#### استراتيجية المحيط الأزرق المبدأ 4: الحصول على التسلسل الاستراتيجي الصحيح

يجب تطوير الأفكار والاستراتيجيات بقصد ضمان الاستمرارية التجارية. بمعنى آخر ، يجب أن تلتزم الاستراتيجيات بالتسلسل التالي ؛ (1) المشتري؛ (2) فائدة ؛ (3) السعر ؛ (4) التكلفة؛ (5) اعتماد.

#### استراتيجية المحيط الأزرق المبدأ 5: التغلب على العوائق الرسمية

يجب الطعن في الوضع الراهن من قبل الموظفين والشركات لأن هذا سيؤدي إلى التغلب على العقبات التالية ؛ (1) العقبات المعرفية ؛ (2) الحد من الموارد ؛ (3) الدافع ؛ (4) السياسات التنظيمية. سيسمح ذلك للابتكار والقيادة بالظهور عند صياغة استراتيجية جديدة قابلة للتنفيذ.

#### استراتيجية المحيط الأزرق المبدأ 6: بناء التنفيذ في الاستراتيجية المختارة

إشراك الإدارة العليا والمتوسطة والخطية أمر حاسم لنجاح أي استراتيجية معينة. على هذا النحو، مطلوب الأداء من جميع المستويات ، في شكل تعاون من أجل دمج استراتيجية يمكن تنفيذها من بدايتها. للقيام بذلك، يجب أن تكون الثقة والتعاون والتطوع سائدة في الشركة عبر جميع مستويات الإدارة. خاصةً عند أخذ الاحتياجات والمدخلات المختلفة في الاعتبار. سيؤدي ذلك إلى الاستجابة السريعة للتغيرات التنظيمية ، وبالتالي تعزيز احتمال تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح. (برغوثي, 2013)

## 2- الاستراتيجيات التنافسية لكوتلر (kotler):

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي (الوليد، 2008):

1-أساس التنافس : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة للشركة و تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

2-طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع.

3-حلبة التنافس: وتتضمن اختبار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية لكولتر كما يلي (kotler , 2003):

**أولاً: استراتيجية متصدر السوق (الرائد) :** في كل سوق توجد شركة رائدة ومبادرة بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحافظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

**1-حماية الطلب الأولي:** مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضاً رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

2- حماية الحصة السوقية : عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتوزيع أشكالها من أجل المحافظ على مكانتها السوقية، ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

1. الدفاع عن الموقع : عن طريق تكثيف المنتجات.
2. الدفاع الأمامي : عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين.
3. الدفاع الوقائي: حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك.
4. الهجوم المضاد: تقوم به المؤسسة عندما تكون منافسة حادة، فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد.
5. الانسحاب الاستراتيجي: عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تتسحب من القطاعات غير مهمة وتحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.
6. توسيع حصة السوق :لنتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية ويسعر معقول.

ثانيا : استراتيجية المتحدي (المؤسسة المطالبة بالصدارة) :

إن كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف الذي يتمثل في فرع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستعمال عدة طرق كمجارة الرائد لانتزاع البعض من حصته أو مهاجمة المنافسين

الذين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم أو الهجوم على أي جانب في القطاع، حيث يكون المنافس ضعيفا فيه.

وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات المطالبة بالصدارة فيما يلي (رتيبة, 2003) :

1- **استراتيجية تحديد الهدف الاستراتيجي والخصم**: تستطيع المؤسسة المطالبة بالصدارة مهاجمة المتصدر، وهذه الاستراتيجيات خطيرة لكنها واعدة ولكي يكون الهجوم ناجحا يجب على الشركة أن تمتلك مزايا تنافسية في وجه المتصدر أو بمقدور المؤسسة المطالبة للصدارة أن تتجنب المواجهة مع المتصدر وعضا عن ذلك تقوم بمهاجمة المؤسسات المشابهة لها أو الأقل قدرة منها والعاملة في الأسواق المحلية والإقليمية وهذه المؤسسات يمكن أن تعاني من العجز في الموارد المالية.

2- **اختيار استراتيجية هجومية**: تعتمد المؤسسة المتحدية في مهاجمة المنافس كما يلي: (رتيبة, 2003) .

3- **تخفيض السعر**: تقوم المؤسسة المتحدية بعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل .

4- **البحث عن الرفاهية**: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وسعر مرتفع .

5- **تنويع المنتجات**: تقوم المؤسسة المتحدية على مجارة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنويع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة.

6- **الابتكار**: تعمل المؤسسة المتحدية على أن تسبق المؤسسة الرائدة في مجال الابتكار التكنولوجي والتجاري .

7- **تحسين الخدمة**: تقوم المؤسسة المتحدية بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق.

### ثالثاً: استراتيجيات المؤسسات المرافقة (التابعة):

هي إحدى المؤسسات المتقدمة والتي تسعى للحفاظ على حصتها في السوق دون أن تقدم أثناء هذا بخطوات عدائية حادة، وتستطيع المؤسسة المرافقة أن تحصل على العديد من المزايا، فالمتصدر يتحمل نفقات ضخمة تتعلق بتطوير السلع الجديدة أو توسيع قنوات التوزيع أو دراسة السوق أما الشراكة المرافقة وهي تكتسب خبرة المتصدر وتقليد أو تحسن من سلعها وبرامجها التسويقية و أنها لا تستطيع التفوق على المتصدر و يمكنها تحقيق مستوى هام من الأرباح، وهناك ثلاث طرق للمؤسسات التي تفتقي أثر المتصدر (نقاع، 2002) :

- **الشركة المنتحلة لصفة ما:** هي التي تقلد كل الأعمال التسويقية والسلع للمتصدر ولا تبتكر شيئاً جديداً.
- **الشركة المقلدة :** وهي تقلد شيئاً ما من المتصدر لكنها تقوم ببعض الأعمال المتميزة في مجموع خدماتها التي تقدمها مثل الدعاية والأسعار أو التوزيع...الخ.
- **المؤسسة المتأقلمة :** وهي تبني سياستها مستخدمة إنتاج المتصدر وبرامجه التسويقية وفي بعض الأحيان تقوم بتحسينها أو يمكن للمؤسسة المتأقلمة أن تختار أسواقاً لمبيعات أي تتجنب المواجهة مع المتصدر .

للتميز أهمية كبيرة ودور مهم إذا تحققت:

- 1- استراتيجية حيوية لكسب عوائد فوق المتوسط.
- 2- حماية في وجه المزاومة التنافسية.
- 3- يرفع من هوامش الربح يجنب الحاجة إلى موقع التكلفة المنخفضة.
- 4- التعامل مع قوة الموردين، يخفف من قوة المشترين.

قد يحول تحقيق التميز أحيانا دون كسب حصة كبيرة في السوق، وغالبا ما يتطلب فهما حصرية غير متوافق مع الحصة العالية في السوق، غير أن من الشائع أن تحقيق التميز يعني المقايضة مع موقع التكلفة إذا كانت الأنشطة المصاحبة مكلفة، مثل الأبحاث الواسعة أو تصميم المنتجات أو المواد عالية النوعية، وفي حين يقرّ زبائن بتفوق الشركة، لن يكون كل الزبائن راغبين في دفع الأسعار. (إيمان و زينب، 2015)

### 3- الأوضاع التنافسية:

تتنافس المؤسسات داخل قطاعات سوقية محددة، وخلال مراحل زمنية معينة، تختلف هذه المؤسسات في أحجامها (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ومواردها، وأهدافها. وهذا كله يؤدي إلى اختلاف أوضاعها التنافسية. "تتبنى المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد على دور ومكانة المؤسسات داخل السوق المستهدف ( قادة السوق، أصحاب التحدي أو كبار السوق، والتابعين، وصغار السوق)". (Kotler, 1980) والجدول التالي يوضح أهم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية للمؤسسات:

#### الجدول رقم (1.2): الاستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية

استراتيجيات قائد السوق	استراتيجيات أصحاب التحدي	استراتيجيات التابعين	استراتيجيات صغار السوق
توسيع رقعة السوق حماية الحصة السوقية زيادة الحصة السوقية	هجوم أمامي كامل هجوم غير مباشر	المتابعة عن قرب (مباشرة). المتابعة عن بعد (غير المباشرة).	التعامل مع كل مستهلك على حدا التعامل مع السوق تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة

المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، اسكندرية، 2008، ص 284، ص

بالإضافة إلى ما سبق توجد عدة استراتيجيات تنافسية و تسويقية طرحت في هذا المجال مثل استراتيجيات التسويق التنافسية "لتريسي ويرسما" ( استراتيجية التميز التشغيلي، الاقتراب من المستهلك، قيادة المنتج)، الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي لـ Day (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) فهي جوهر أي استراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة. (خديجة, 2015)

#### 4- استراتيجيات (SWOT):

تستخدم المؤسسات تحليل SWOT لأنه يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي، من خلال مقارنة نقاط القوة و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية، و تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات الموجودة في بيئة أعمالها. (الغالبى و ادريس, 2007)

#### الجدول رقم (2.2): نموذج التحليل الثنائي SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل
		الداخلي التحليل الخارجي
استراتيجية التدوير	استراتيجية هجومية	الفرص البيئية المتاحة
استراتيجيات دفاعية	استراتيجية التتبع	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر : ظاهر محسن منصور الغالبى، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 328.

من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل SWOT هو على المؤسسة تشخيص أحد الأنماط الاستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية: (الغالبى و ادريس, 2007)

- استراتيجية هجومية: وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا وتعد الوضع المثالي والجيد للمؤسسة.

- استراتيجية التدوير: تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.

- استراتيجية التنوع: في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى التنوع من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.

- استراتيجية دفاعية: تعني تقليل مواطن الضعف الداخلية للمؤسسة لتحاكي المخاطر الخارجية.

## 5- الاستراتيجيات العلائقية:

### التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

استطاعت هذه المؤسسات في الآونة الأخيرة ، بما تتميز به من مرونة و حركية أن تعبي الموارد التي لم يشملها اهتمام المؤسسات الكبرى ، كما فرضت نفسها كشريك فعال في النسيج الاقتصادي، بل قد أصبح يرد كل من التخلف الاقتصادي و ضعف استقطاب بعض الاقتصاديات للاستثمارات الأجنبية المباشرة لضعف أوغياب نسيج هذه المؤسسات، إن ازدهارها لا يكمن فقط في مساهمتها المعتبرة في الناتج القومي وإنما تتجاوز ذلك إلى القيمة المضافة التي تنتج عن العلاقات التي تقيمها سواء فيما بينها أو بينها وبين المؤسسات الكبرى. نظرا لهذا الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات، أثيرت قضية التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها. فهل توجهات خاصة بها ؟ أم تتبنى نفس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات

الكبيرة؟ (سمية، 2012)

في دراسة قام بها **Gueguen** في 2001 حول الخيارات الاستراتيجية لهذه المؤسسات،  
توصل إلى وجود الخيارات التالية والتي يمكن اعتبارها كاستراتيجيات لهذه المؤسسات:  
(Gueguen,2001)

**1 - استراتيجية التركيز:** وفيها تقوم المؤسسة بالتركيز على جزء محدد من قطاع السوق ،  
هذه الاستراتيجية تعتبر الأكثر تناسق وملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث لا  
تدخل في صراع مع المؤسسات الكبيرة، في المقابل ما يؤخذ عنها هو الاهداف المحددة .لأن  
المؤسسة ستتمو بشكل محدود لكن في نفس الوقت بكيفية متناسبة مع حجمها.

**2- استراتيجية التفاوض أو التعاقد:** و فيها تقيم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقات  
واتفاقات تعاقدية مع مؤسسات أخرى، في شكل ما يعرف بالمقابلة من الباطن أو التخرج .

**3 - استراتيجية البقاء الجماعي:** أي أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختار التجمع بدلا  
من الانفرادية ، حيث تتمكن من كسب وجمع الخبرة من خلال توسيع وانتشار شبكة علاقاتها  
من خلال خيارات الشراكة و التحالف.

عموما تؤكد معظم الدراسات الاستراتيجية ، ومن بينها التي قدمها **Porter**، أن خيار التركيز  
على جزء من السوق يعتبر الخيار الأنسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. لأن كلا من  
خيارى السيطرة بالتكاليف و التنوع يتطلبان إمكانيات و مهارات تفوق طاقة هذه المؤسسات  
(سمية، 2012).في إطار هذا الخيار الاستراتيجي تتبنى للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
استراتيجية العلاقات، التي تأخذ شكلين، إما المقابلة من الباطن وهي عبارة عن عقود

واتفاقات داخلية خاصة مؤقتة أو التخريج وهي عبارة عن المصادر الخارجية باتفاق او مشاركة مؤسسات خارجية وعقود رسمية لعمل بعض نشاطات وعمليات هذه المؤسسات.

## 6- الاستراتيجية ( الهجينة / التفوق ):

على العكس من الاستراتيجيات التنافسية العامة (Michael E. Porter) ، تهدف الاستراتيجيات المختلطة إلى دمج مزايا قيادة التكلفة والتمايز. يمكن تمييز نوعين من الاستراتيجيات المختلطة:

أولاً: وتركز الاستراتيجيات "التسلسلية" على أحد الخيارين الاستراتيجيين ، ثم الخيار الآخر. على سبيل المثال، قد تخضع الشركة المبتكرة أولاً لمرحلة من التمايز ، حيث تقوم بتسويق منتج جديد يقدم قيمة عالية للعملاء ويمكن بيعه بسعر أعلى. بعد ذلك ، تحتاج إلى رد أي منافسين يظهرون بالتأكيد على الساحة من خلال إجراء تحول استراتيجي للوصول إلى قيادة التكلفة. من خلال توحيد المنتج والعملية، ستخفض الشركة الأسعار مما يمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية. مع تطور منتجات جديدة، تتكرر الدورة.

ثانياً: تهدف الاستراتيجيات المتزامنة إلى توليد مزايا قيادة التكلفة والتمايز في نفس الوقت. إحدى الطرق لتحقيق ذلك هي التخصيص الشامل ، وذلك عن طريق إنتاج منتجات مخصصة بسعر مماثل لتلك المنتجات ذات الإنتاج الضخم. يمكن تحقيق التخصيص من خلال التصميم أو الخلط والمطابقة للمكونات. تتضمن أمثلة الشركات التي تلاحق الاستراتيجيات المختلطة Canon ,Sony ,Toyota ,Dell ,Swatch ,IKEA.

## الدور الحاسم لاستراتيجيات "التفوق":

ومثلما لا يستطيع رواد قيادة التكاليف تجاهل التمايز ، فإن الرواد في التمايز، لا يمكنهم تجاهل التكاليف.

يقترح جيلبرت وستريبيل (1989) أن مصدرًا مهمًا للتغيير في العديد من الصناعات لم يحظ بالاهتمام الكافي. مصدر هذا التغيير هو قدرة بعض الشركات على تعديل قواعد اللعبة التنافسية. وتفترض هذه النظرية "كما لو كانت دورة حياة المنتج معطاة للاستراتيجية التي ينبغي أن تستجيب لها، بدلاً من عملية يجب أن تشكلها الاستراتيجية" (Datta, 1998).

يعتقد جيلبرت وستريبيل (1987) أنه بالرغم من وجود اختلافات في كيفية تطور التقنيات والأسواق ، إلا أنهما يشتركان في مرحلتين مألوفتين من الانتقال: (Datta, 2009)

**(1) توحيد المنتج أو الخدمة:** الذي يميز الانتقال من استراتيجية قيمة متصورة (التمايز) إلى استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة.

**(2) تجديد المنتج أو الخدمة:** والذي يمثل الانتقال في الاتجاه المعاكس ، من التركيز على قيادة التكلفة والانتقال إلى الأعلى قيمة متصورة (التمايز).

لذا، فإن (Strebel & Gilbert, 1987) يجادلان بأن النجاح في الأسواق المتطورة لا يأتي من السعي الأحادي إما من حيث قيادة التكلفة (تخفيض تكاليف العملية) ، أو استراتيجية التمايز (قيمة المنتج المدركة). بدلا من ذلك ، فإنه يأتي من استراتيجية "outpacing" للتغلب على المنافسة.

تتضمن الاستراتيجية الخارجة عن الصدارة قدرة متطورة بشكل صريح لإضافة استراتيجية واحدة إلى الأخرى حيث يمر السوق بمرحلة انتقال بين التوحيد والتجديد. يضيف جيلبرت وستريبيل (1989) توصلًا إلى هذا الاستنتاج بعد تقييم 100 شركة على مدى فترة زمنية. يشير جيلبرت وستريبيل (1987) إلى أن الاستراتيجية التي تسبق التنفيذ ليست استراتيجية متوسطة:

أولاً: اعتماداً على مرحلة ونشاط الصناعة ، يسيطر عليها إما المنتج (التمايز) أو عملية (تكلفة منخفضة).

ثانياً: إن توقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى يحتاج للتركيز وهي خطرة .

ثالثاً: قد لا تكون الاستراتيجية سهلة التنفيذ نظراً لأن الإعداد التنظيمي لإنشاء قيمة المنتج غالباً ما يكون معاكسة لقيادة التكلفة المنخفضة.

كما أدرك بورتر (1985) أيضاً هذه المشكلة المتعلقة بالكفاءة والابتكار، لأن ابتكار المنتجات هو عدو للكفاءة. تشير (Wayne & Abernathy, 1974) إلى أنه لتحقيق تطور ناجح.

وبدلاً من إدخال سلسلة من المنتجات بشكل مستمر، يعتمد متابع لهذه الاستراتيجية بدلاً من ذلك على تحديد وتيرة الصناعة من خلال تغييرات نموذجية دورية. ثم يتم استخدام الوقت بين هذه الابتكارات الدورية لتحقيق أدنى تكلفة ممكنة في بيئة مستقرة نسبياً. (Levitt, 1986). أيضاً

، غالباً ما تتبع صناعة السيارات استراتيجية مماثلة. (Datta, 2009)

## 2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

في هذا الفصل سوف نعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تدعم موضوع هذه الرسالة وتعطيها القيمة العلمية وتغني الموضوع بالمعلومات والبيانات التي تزيد من فهم العنوان الذي هو مجموعة مواضيع مترابطة وتسلط الضوء على جوهر الرسالة وتفاصيلها.

تم تقسيم الدراسات السابقة المختلفة على اساس:

• دراسات أجنبية - عربية - محلية .

• المواضيع التي تشكل في مجملها عنوان الرسالة:

1- استراتيجيات المنافسة والميزة التنافسية. 2- نماذج بوتر في بناء الميزة التنافسية.

3- نماذج بورتر: الانتقادات والدعم والاضافة. 4- نماذج اخرى للميزة التنافسية.

5- الميزة التنافسية وبنائها في الدول النامية.

6- دراسة حالة (بناء الميزة التنافسية في قطاع مستحضرات التجميل).

وتم اختيار هذا التقسيم لأنه يقدم الشرح وتوضيح عن اجزاء الرسالة الرئيسية وتقسيماتها الاساسية لفهم الموضوع وتم ترتيب كل قسم بشكل متسلسل, وبهذا الاسلوب تم استخدام مجموعة من الدراسات السابقة من رسائل ماجستير ودكتوراه ومقالات محكمة ومواقع علمية ودراسات وابحاث مختلفة من عدة مختصون وباحثون سواء كانت ابحاث ودراسات ومقالات محلية او عربية او اجنبية موزعة على الاقسام بحسب مواضيعها وعناوينها ومحتوياتها التي تدعم او تهتم بموضوع كل قسم من الاقسام الرئيسية للرسالة.

## 2.2.1 المطلب الأول: تقسيم الدراسات السابقة المختلفة على أساس:

الدراسات الاجنبية والعربية والمحلية بالإضافة الى المواضيع التي تشكل في مجملها عنوان الرسالة:

### 1) استراتيجيات المنافسة والميزة التنافسية:

#### • دراسات عربية:

1- دراسة (بن علي، 2015) الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي -

#### أهداف الدراسة:

-إلقاء الضوء على مفهوم الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم.

-كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها.

#### منهج وأدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالاستراتيجية.

#### الاستنتاجات الدراسة:

-لا تقتصر الميزة التنافسية على العلامة التجارية لمنتوج المؤسسة وإنما تتمثل في مختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة أكثر فاعلية من طرق المنافسين، حيث تشمل تكلفة المنتج و أو جودته.

-من خلال الدراسة، تم التعرف على مختلف المقاربات التي تناولت موضوع تحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه بالإضافة إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس) استراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التمايز .

2- دراسة (خديجة, 2015) اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم -

التي تهدف الدراسة الى :

- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة.
- عرض المزايا التنافسية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية .
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير تنافسية المؤسسة.
- محاولة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في خلق وتطوير الميزة التنافسية.

منهجية البحث :

سيتم الاعتماد على جانب المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري للبحث.

وتكمن النتائج والإستنتاجات المتمثلة في النقاط الآتية:

- تفرض البيئة التنافسية الحالية يوما بعد يوم أن تكون المؤسسات فطنة ومتيقظة..
- إن عملية اليقظة الاستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومنكاملة حيث تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة مرورا بعدة مراحل .

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة، أو صغيرة لاسيما في الأوضاع الديناميكية الآنية التي تفرض وتلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة.

- نظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلوماتي هادف مفتوح على البيئة.

**3- دراسة (عجيج, 2015) أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية**

**دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)**

**التي تهدف الدراسة إلى:**

- 1- التعرف على واقع تطبيق التوجه الإبداعي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين، الثقافة الإبداعية) في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) ودورها على تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- الوصول إلى مجموعة من النتائج يمكن من خلالها للاستفادة في تطوير اساليب العمل في مجموعة الاتصالات الأردنية ( أورانج) .
- 3- بناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض.

**منهج الدراسة:**

الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لأغراض البحث.

**نتائج والاستنتاجات الدراسة :**

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق التوجه الإبداعي كان مرتفعاً لدى مجموعة الاتصالات الأردنية .
2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الميزة التنافسية قد حققت متوسطات حسابية.

3. أظهرت النتائج وجود أثر للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في الاتصالات الأردنية ( اورانج).

4. أظهرت النتائج أن للمتكمين الأثر الأكبر على تحقيق الميزة التنافسية في الاتصالات الأردنية ( اورانج) .

5. تفويض السلطة الأقل تأتي على تحقيق الميزة التنافسية لدى مجموعة الاتصالات الأردنية ( اورانج) .

4- دراسة (فرجاني , 2013 ) دور التسعير في خلق تنافسية لدى المؤسسة الخدمية

-دراسة حالة مطعم فتافيت - الوادي

تهدف هذه الدراسة الى :

- يهدف هذا الموضوع إلى أهمية قطاع الإطعام في قطاع الخدمات.

- كما يبرز أهمية التسعير في المؤسسة الخدمية.

- إيضاح الدور الذي يقوم به التسعير في المحافظة على الميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة منهجا وصفيا، حيث تم خلال هذه الدراسة توصيف الحالة.

نتائج الدراسة:

1. للتسعير دور كبير في المزيج التسويقي لدى المؤسسة الخدمية.

2. يوجد العديد من العوامل التي تساعد في كسب الميزة التنافسية و التي تتمثل في نقاط

القوة التي تكتسبها المؤسسة.

3. يساهم التسعير مساهمة كبيرة في الحفاظ على الميزة التنافسية و ذلك من خلال أن أغلب زبائن المؤسسة من عمال القطاع الحكومي مما يجعل المؤسسة تراعي التسعير مع هذه الطبقة للحفاظ عليهم.

## 5- دراسة (محمد, 2012) دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية

تهدف الدراسة إلى:

1. تحاول أن تسلط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي.
2. تحاول أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وخاصة المعرفة الصريحة الممثلة للرأسمال الهيكلي، وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تكوّن وتدعم بها المؤسسة مزاياها .
3. تحاول تسليط الضوء على انتقال المعرفة ونظم المعلومات والابتكار وغيره من مكونات الرأسمال الهيكلي ودوره م في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتحسين المزايا التنافسية.

**منهجية البحث:**

استخدم البحث اسلوب المنهج الوصفي التحليل وتم اعتماد اساليب جمع بيانات مختلفة.

**نتائج واستنتاجات البحث:**

- الأهمية البالغة للرأسمال الهيكلي في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة ، فاستثمار المقدرّة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوّق.
- كلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة، احتفظت بريادتها وقدرتها.
- لقد حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار ، حيث لا يمكن الحديث عن الابتكار في المؤسسة.

6- دراسة (عبد الرؤوف, 2007) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور

الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور

بالوادي

التي تهدف الدراسة إلى:

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وانواعها .
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول على الميزة التنافسية.
- محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.
- محاولة ابراز دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- تقديم بعض التوصيات التي نامل ان تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

**منهج البحث وادواته:**

البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

**نتائج واستنتاجات البحث:**

تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة او ذات تكلفة اقل.

-يؤثر المحيط بكل اشكاله :العالم الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة.

لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز او بتكلفة اقل فقط وانما يتعدى الامر الى ضرورة لاستغلال الامثل لمواردها.

-يؤدي الابداع التكنولوجي الى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها.

-اذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة فان الابداع التكنولوجي في المنتج هو الانسب لها من اجل تنمية ميزتها التنافسية .

#### • الدراسات المحلية:

7- دراسة (الناظر, 2011) علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة

التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية

التي تهدف الدراسة إلى :

1.معرفة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة جوال.

2.التعرف على طبيعة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات ,السيطرة

على الأسواق ,الإبداع والتطوير ,وكفاءة العمليات في شركة جوال.

منهجية دراسة:

استخدم دراسة الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة.

الاستنتاجات:

1. تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف عمليات ونشاطات شركة جوال.

2. تطبق شركة جوال في جميع الوحدات والأقسام وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط، ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل العولمة وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

3. يوجد دور كبير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

(2) نماذج بوتر في بناء الميزة التنافسية :

#### • الدراسات الاجنبية:

1- (Martin, 2018) , Porter's Five Forces: Analyzing the Competition

التي تهدف الى :

طريقة واحدة لتحليل منافسيك عن طريق استخدام نموذج القوى الخمس بوتر لتقسّمها الى خمس فئات مختلفة، وتهدف إلى الكشف عن رؤى. تم تطوير هذا النموذج الذي تم تطويره في الأصل من قبل Michael E. Porter من كلية هارفارد للأعمال في عام 1979، إلى خمسة عوامل محددة تحدد ما إذا كان العمل التجاري مربحًا أم لا.

المنهجية دراسة:

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

نتائج دراسة:

يتميز نموذج Five Forces في شركة Porter بعيوب كبيرة كأداة لتحليل المنافسة. يمكن استخدامه لتحليل درجة المنافسة في الصناعة فقط. لا يمكنها اكتشاف قوى كهذه مثل الجوانب الاقتصادية المهيمنة في الصناعة ذات الصلة باستراتيجية الإدارة. كما أنه غير قادر على عزل القوى الدافعة - وهي الأسباب الرئيسية لتغيير ظروف الصناعة. هذا النموذج التحركات الاستراتيجية المحتملة ، وجاذبية الصناعة الشاملة.

## 2- (Lotayif , 2010) Porter's Generic Strategies and Environmental Scanning Techniques: Evidence from Egypt

التي تهدف الى :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد العلاقات السببية بين أنشطة المسح والاستراتيجية المعتمدة. استراتيجيات Porter العامة والأداء التنظيمي وأنشطة المسح الضوئي والأداء التنظيمي والمعلومات السكانية واستراتيجيات بورتر.

منهجية الدراسة:

تم تحليل البيانات باستخدام تقنية التحليل متعدد المتغيرات وتقنيات التحليل ثنائي المتغير (مثل الارتباطات).

نتائج الدراسة:

أولاً، هناك علاقات كبيرة بين أنشطة المسح والاستراتيجيات المعتمدة. ونفى تيار ثنائي الانقسام من الأدب. كما يمكنك اعتماد كلاهما في وقت واحد. وثانياً ، أثبتت الأدلة التعادل بين أداء الشركة (تقاس بالربح) واستراتيجيات التميز والقيادة التكلفة. أيضاً ، هناك علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الأداء قياسها بالعائد على حقوق الملكية والقيادة التكلفة. وأخيراً ، هناك علاقات مهمة بين الديموغرافيات واستراتيجيات بورتر العامة.

#### • دراسات المحلية:

### 3- دراسة ( برغوثي , 2013 ) تطبيق نظرية بورتر في ميزة تنافسية للدول (حالة فلسطين)

التي تهدف الى:

1. تطبيق نظرية بورتر في بناء الميزة التنافسية للدول لحالة فلسطين لمعرفة المرحلة التي يمر بها الاقتصاد الفلسطيني في الطريق لبناء ميزته التنافسية.
2. تطبيق ماس بورتر على 5 قطاعات في فلسطين لاكتشاف إمكانية بناء الميزة التنافسية لكل قطاع مدروس.
3. إبراز أهم السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية التي تتبناها الحكومة لتحقيق الميزة التنافسية للاقتصاد الفلسطيني وتقييم مدى مراعاة هذه السياسات لتحقيق خمسة محددات للميزة التنافسية "نموذج الماس".

### 4- التحقيق في إنجازات مشاريع PIF في سياق محددات الحماليين للميزة التنافسية "Diamond Model"

المنهجية الدراسة:

استخدم الباحث اسلوب المنهج الوصفي لعمل البحث من خلال جمع البيانات.

نتائج الدراسة:

استنادا إلى النتائج والاستنتاجات ، هناك بالفعل الكثير من العوائق في الاقتصاد الفلسطيني. من الصعب جداً الجدل في الكثير من برامج التنمية الاقتصادية والضغط عليها إذا كانت

هناك قيود سياسية وقانونية. لتعزيز الميزة التنافسية الوطنية لفلسطين ، يجب أن يكون هناك تحديد واضح لسلطة السيطرة على وتنظيم جزء من إسرائيل. قد يستغرق ذلك فترة أطول ، لكن خطوة الأمم المتحدة للاعتراف بدولة فلسطين في عام 2012 هي بداية. يجب تكثيف القطاعات التي تتمتع بالميزة التنافسية مع جذب القطاعات الأخرى للتنمية. ومع ذلك ، يجب تقليل تكلفة القيام بذلك. ينبغي النظر في التكلفة العالية من حيث الأجر للعاملين وضرائب الإنتاج لمساعدة الصناعات.

### (3) نماذج بورتر : الانتقادات والدعم والاضافة :

#### • دراسات أجنبية :

### 1- (Litmanen, 2018) Why Porter's model no longer works – the short history of Customer experience

#### التي تهدف الى :

خبرة العملاء ("مجموع كل التجارب التي يمتلكها العميل مع مورد للمنتجات والخدمات ، خلال مدة علاقتهم مع هذا المورد") هو "الأسود الجديد" والاستراتيجية التي لا تركز بقوة على تجربة العميل ليست استراتيجية على الاطلاق. لكن كيف انتهى بنا المطاف هنا؟ إليكم ملخص موجز عن السنوات الماضية للتنمية.

#### المنهجية دراسة:

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة هذه المقالة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات.

## نتائج دراسة:

مع عدم وجود أي عيوب ناتجة عن المنتجات ، والعروض المخصصة ، والتسعير الأساسي المساومة ، والتوافر في كل مكان كمعيار في جميع الصناعات ، فإن الشيء الوحيد المتبقي للتفريق هو تجربة العميل.

مساعدة الشركات على تحقيق استراتيجيات عملائها وتحقيق أقصى قيمة لعلامتها التجارية من خلال تحسين رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية ، وخلق إيرادات جديدة وتحسين عمليات الأعمال وكفاءتها.

## 2- (Beattie ,2018) the pitfalls of porter's 5 forces

### التي تهدف الى :

تعتبر قوى بورتر الخمس إطاراً واسع الاستخدام لتحليل الصناعات. ويشير إلى التأثيرات التنافسية التي تشكل استراتيجيات الشركات التي يحتمل أن تكون ناجحة. وقد استمر هذا الإطار بشكل جيد مع مرور الوقت ، ولا يزال يشكل عنصراً أساسياً في الدورات الدراسية لدروس الأعمال. ومع ذلك ، هناك بعض النقاط العمياء التي يجب أن تكون على دراية بها ، وسننظر في بعض هذه المخاطر المحتملة في بورتر في هذه المقالة.

### المنهجية دراسة:

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

## نتائج دراسة:

البقع العمياء : تعاني قوات بورتر الخمسة من ضعفين رئيسيين. الأول هو في تكوينها. كنموذج ثابت ، فإنه يوفر لقطة للصناعة الأوسع في وقت ما في الماضي. يمكن أن يكون هذا مفيداً لإعلام الإستراتيجية قصيرة المدى ، ولكن تم أيضاً تضيق نافذة قابلية تطبيق المعلومات الواردة من القوات الخمس لبورتر عن طريق العوامل الخارجية سريعة التطور. هذه هي الاتجاهات مثل العولمة والتقدم التكنولوجي السريع التي لم تكن بارزة عندما ابتكر بورتر إطاره.

### 3- ( Samson , 2017) Problems with the Five Forces Model

#### التي تهدف الى :

على الرغم من توفير إطار للتحليل الظرفية الخارجية الخاصة بالسوق والتي تركز على الصناعة ، فإن نموذج القوى الخمسة لديه مشاكل أو انتقادات وعيوب مع ذلك وسيتم عرض هذه المشاكل وتقييمها .

#### المنهجية دراسة :

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

#### نتائج دراسة :

وتتركز مشكلات أو انتقادات نموذج القوات الخمس في المقام الأول على عدم قدرتها على الدخول في حالات ومتطلبات معقدة جديدة للحساب. كما ذكرنا ، فإنه يولد مجرد قائمة من العوامل دون وسيلة لشرح كيفية تأثير كل منها على أداء الشركة.

#### 4- (UK Essays , 2017 ) Critical Analysis of Porter's 5 Forces

التي تهدف الى:

"تُعَرَّف الإستراتيجية على أنها فعل تأسيس اتجاه عمل من شأنه أن يقود المؤسسة إلى الربح بنجاح , بأن النقطة المحورية في صياغة الاستراتيجية هي كيفية الاستفادة الفعالة من ذكاء الأعمال المكتسبة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. تعتبر القدرات والموارد والعمليات الفريدة للمنظمة هي اختصاصاتها الأساسية. وتحدد هذه الكفاءات الأساسية المركز الفريد للمنظمة ضد منافسيها في بيئة أعمالها الخارجية.

المنهجية دراسة :

المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات.

نتائج دراسة :

توسيع هذا المبدأ في التحليل اللاحق والتقييم للإطار ، تم بحث أحدث الأبحاث. تشير الاستنتاجات الرئيسية إلى أنه لا يزال من الممكن تطبيق الخصائص المميزة للإطار بنجاح في الاستراتيجية والممارسات التجارية الحديثة. ومع ذلك ، يجب أن تتضمن ممارسات اتخاذ القرار الجيدة مجموعة من المعلمات للحصول على صورة كاملة وحديثة.

#### 5- (Fisk , 2016) Is Michael Porter still relevant in today's fast and connected markets?

التي تهدف الى :

لقد كانت التنافسية دائما في صميم تفكير بورتر. وقد ركزت جميع كتبه الأكثر مبيعاً على هذا الموضوع ، ويعتمد تعريفه للاستراتيجية ("إنشاء موقف فريد وقيم ، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة") على فرق التنافسي ، أو ميزته.

### المنهجية دراسة :

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

### نتائج دراسة :

قد يبدو وكأنه لا. بالتأكيد لهوسه مع المنافسين. لكن بورتر تغيرت بالفعل. في ما يلي مقتطفات من مقالتي حول مدى أهمية Porter في أسواق اليوم. أول من Nilofer Merchant يجادل بأن خمسة قوى لم تعد ذات صلة في عصر الأعمال الاجتماعية ، التعاونية ، والشبكات. وتركز الصورة الثانية على بورتر الجديدة ، والتقدم الاجتماعي ، وجعلها مساوية للزدهار.

## 6- (Alexandros and Theodore ,2015) Porter vs Krugman:

### History, Analysis and Critique of Regional Competiveness

#### التي تهدف الى :

موضوع هذه الدراسة هو تحديد القدرة التنافسية من خلال نهج متعدد التخصصات من نظريات الجغرافيا الاقتصادية الجديدة والاقتصاد الإقليمي. تصف هذه المقالة بالتفصيل نظرية القدرة التنافسية ، والتي تم تعريفها بشكل مختلف من قبل العديد من المؤلفين ، مع التركيز بشكل خاص على وجهات نظر معارضة لمايكل بورتر وبول كروغمان.

## المنهجية الدراسة :

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة هذه الدراسة المنهج الوصفي النقدي و بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

## نتائج الدراسة :

هي محاولة لمقاربة مفهوم المنافسة المكانية والمنافسة على مستوى المؤسسة. التنافسية هي مفهوم متعدد الأبعاد وديناميكي ، مصطلح واسع ومتعدد المستويات. كما أنه يجعل من الممكن التمييز على مستويات مختلفة اعتمادا على الأولويات والأهداف المحددة في كل مرة. ومع ذلك ، فإن قياس القدرة التنافسية الحقيقية من حيث الإنتاجية والمرونة النظرية التي تسمح بصياغة مناهج بديلة يبدو أنه يصد أي اعتراضات على مفهوم القدرة التنافسية. على عكس تعريف التنافسية الاقتصادية الكلية التي يوجد اتفاق واسع النطاق بين العلماء ، يثير المفهوم نفسه للقدرة التنافسية الوطنية أو الاقتصادية الكلية الكثير من المخاوف.

## 7- (Dalken ,2014) Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business

### التي تهدف دراسة الى :

إلى أي مدى لا يزال نموذج الخمسة من بورتر قابلاً للتطبيق لتحليل ربحية الصناعة؟  
بناءً على مشكلة البحث المعطاة ، أي مدى تغيرت بنية الصناعة مع النظر في عملية العولمة؟ و أي مدى تغيرت بنية الصناعة مع النظر في عملية إلغاء التنظيم؟ و إلى أي

مدى تغير هيكل الصناعة مع النظر في عملية التصوير الرقمي؟ و إلى أي مدى تغيرت

القدرة التنافسية بالنظر إلى التكنولوجيا الجديدة؟

**المنهجية دراسة :**

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة هذه بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية والنقدي.

**نتائج دراسة :**

كان الغرض من هذا البحث هو العثور على إجابة لمشكلة البحث التالية: "إلى أي مدى لا يزال نموذج الخمسة من بورتر قابلاً للتطبيق لتحليل ربحية صناعة ما؟" ولكن قبل كل شيء كان من الضروري تحليل تأثير القوى الثلاثة الجديدة على هيكل الصناعة من أجل تقديم إجابة صحيحة. السؤال إلى أي مدى يمكن التأثير على التقانة الرقمية والعولمة وإلغاء القيود على القوى التنافسية الخمسة لبورتر على النحو التالي: بما أن قوات بورتر الخمسة تعتمد على مبادئ الاقتصاد الجزئي ، فإن التحدي يكمن في مصداقيتها.

من طراز محدود. القوى الثلاث [1] رقمه (2) العولمة (3) إزالة القيود جعل الشبكة غير مستقرة وأكثر شمولية وأكثر ديناميكية.

**8- (Ural, 2014) Uncovering Porter's Five Forces Framework's status in today's disruptive business context**

**التي تهدف الى :**

على مدى 35 عاماً ، كانت المدارس التجارية والاستراتيجيون يتبنون بورتر إطار القوى الخمس. خلال تلك السنوات ، تبين الطريقة التي أعادت بها الصناعات وطبيعة الأعمال تشكيل نفسها أن هناك اليوم قوى أكثر بكثير يمكن أخذها بعين الاعتبار. في هذه الورقة ،

نلقي نظرة على حالة إطار عمل القوات الخمسة لبورتر. نحن نحلل صناعة واحدة - صناعة التعليم العالي في الولايات المتحدة.

### المنهجية الدراسة :

المنهجية المستخدمة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و النقدي و على الاستكشاف النوعي للمصادر.

### نتائج الدراسة :

أخيرا ، مع تحول الأسواق والابتكار التكنولوجي واللوائح الجديدة التي تخلق محركات جديدة في سياق الأعمال التجارية اليوم ، يمكننا أن نستنتج أن إطار بورتر يحتاج إلى إعادة التفكير في المحركات الإضافية التي تلعب دورا هاما اليوم. لكن في الوقت الحالي ، من الأمن القول أنه يجب على المرء استخدام إطار عمل بورتر للقوى الخمس مع وضع قيوده في الاعتبار واستخدامه كأداة تصف العوامل الاقتصادية الكلية من وجهة نظر أبسط وأوسع.

## 9- (Pister, 2014) Porter's models – are thy still of relevance?

### تهدف دراسة الى :

تم وضع أساس تطوير الاستراتيجية الحديثة في عام 1979 بواسطة مايكل بورتر. طور عدة نماذج مثل "القوات الخمسة" ، "الاستراتيجيات العامة" أو "الماس للمزايا الوطنية". هذه النماذج معروفة في جميع أنحاء العالم. مايكل بورتر كان مؤسس العديد من الموضوعات الإدارية الهامة الأخرى مثل التحليل التنافسي أو تطوير الميزة التنافسية. يجب أن يكون عالمنا اليوم أكثر تعقيدًا كما كان في عام 1979.

## المنهجية دراسة :

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة هذه بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات .

## نتائج دراسة :

إن داونز مقنع للغاية بحججه ، حيث توجد قوى تعمل في الأسواق العالمية والرقمية ، مما يجعل الطلبات الجديدة على استراتيجية تنافسية ناجحة. ونتيجة لذلك ، قد لا توجه الاستراتيجية فقط إلى أفكار بورتر. يتطلب الشرط المختلط الجمع بين مفاهيم الإدارة المتعددة في استراتيجية واحدة والنظر في كل هذه الأمور.

في أوقات الإنترنت والعولمة المتزايدة ، يقترب منهج بورتر جزئياً من العوامل المقيدة. لا تزال كل شركة تواجه القوات الخمس ، وبالتالي ، عليها التعامل مع مورديها وعملائها والمنتجات البديلة والمنافسين ، ومع ذلك فإن نهج الاستراتيجية الناجحة يجب أن يأخذ التأثيرات الأخرى بعين الاعتبار إلى جانب هذه القوى التنافسية. تتطلب القوى الحالية في السوق إطاراً استراتيجياً جديداً ، وهو النهج الذي لا يزال يتعين تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية فيه تماماً مثل هياكل القطاع.

## 10- (Mekic and Mekic ,2014) Supports and Critiques on Porter's Competitive Strategy and Competitive Advantage

### التي تهدف الى :

الهدف الرئيسي من هو استكشاف مساهمة مايكل بورتر بشكل علمي في العلوم الإدارية من خلال ثلاثة مجالات رئيسية: نموذج خمسة قوى ، استراتيجية تنافسية وميزة تنافسية. علاوة

على ذلك ، من المهم الإشارة إلى المساهمة التي ستقدمها ، وإلا فسيتم توفير الاختلاف بمجرد كتابته.

### منهجية دراسة :

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة هذه بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

### النتائج :

كان مايكل بورتر قد حصل على لقب "معلم الإدارة" بعد نشر كتابه "استراتيجية التنافسية والمزايا التنافسية" في الثمانينيات. بعد ذلك تم كتابة العديد من المراجعات ، إعادة التقييم ، التعليقات والانتقادات كمحاولة للتساؤل حول صلاحية وتطبيق النظريات والنماذج المقترحة. ما يمكن للمرء أن يستخلصه هو أن نموذج القوى الخمس لبورتر والنظريات حول القدرة التنافسية لا تزال لها ميزة في عالم الأعمال الحديث. لا يزال يمكن تفسير هيكل الصناعة من قبل المنافسين والمشتريين والموردين والداخلين الجدد والتهديد بالبدائل.

## 11- (Denning , 2012) What killed Michael porter's monitor group? The one force that really matters

### التي تهدف الى :

ما الذي أسفر عن مقتل مجموعة Monitor ، الشركة الاستشارية التي أسسها المعلم التجاري الأسطوري مايكل بورتر؟ في نوفمبر 2012 ، لم تتمكن شركة Monitor من سداد فواتيرها وتم إجبارها على تقديم طلب حماية من الإفلاس. لماذا لم يستعمل المستشارون في شركة Monitor ، الذين يتقاضون أجرًا مرتفعًا ، تحليل بورتر الشهير بالقوة الخمس لإنقاذ أنفسهم؟

## المنهجية دراسة:

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

## نتائج دراسة:

قتل مراقب من قبل القوة المهيمنة: الزبون كانت الأزمة المالية في عام 2008 بمثابة نداء استيقاظ يذكرنا حتى الشركات الراسخة بمدى ضعفها. واليوم ، لا تهتم الشركات الكبيرة بدفع رسوم كبيرة للاستراتيجيين للعثور على ميزة تنافسية مستدامة بمجرد دراسة الأرقام. في النهاية، تعلمت "مونييتور" الدرس الأصعب من كل ذلك: فاستراتيجية الأعمال والتعليم والأعمال لا تتعلق بمتابعة خيال الميزة التنافسية المستدامة.

## 12- (Datta, 2009) A Critique Of Porter's Cost Leadership And Differentiation Strategies

### التي تهدف الى :

نقدم هنا نقدًا لقائد التكاليف في بورتر واستراتيجيات التفاضل ، وتوليقيًا للأدبيات ذات الصلة. يقترح بورتر أن وضعًا منخفض التكلفة يتطلب غالبًا حصة كبيرة في السوق. لكن كيف يمكن أن يصل العمل إلى هناك أولاً؟ الجواب: قادة الأسهم في السوق يقومون بذلك من خلال استراتيجية التمايز. يسرد بورتر شركة جنرال موتورز كممارس ناجح لاستراتيجية قيادة التكلفة. ومع ذلك ، توضح بيانات الجودة لعامي 1976-1982 أن الجودة العالية (التميز) لعبت أيضًا دورًا رئيسيًا في هذا النجاح.

## المنهجية الدراسة :

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة هذه الدراسة المنهج والوصفي و بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

## نتائج الدراسة :

لقد اقترحنا في وقت سابق ، أن أحد الانتقادات لاستراتيجية قيادة التكلفة هو أنها داخليا ، بدلا من الخارج ، أو موجهة نحو العملاء. ومع ذلك ، يمثل هذا النقص مشكلة أكثر عمومية. نادراً ما تظهر كلمة "عميل" في عناوين مقالات [الإدارة] في المجلات ، أو فهرس الكتب المدرسية ، أو عناوين الجلسات في اجتماعات أكاديمية الإدارة! "في حين أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعتبر الجودة التي يقودها العملاء محورية لاستراتيجية الأعمال ، فإن العرض التقليدي في الإدارة الاستراتيجية تعتبر الجودة واحدة فقط من بين عدة متغيرات (Dean & Bowen, 1994: 408). لا عجب أن "العميل" يمثل فجوة كبيرة في نظرية الإدارة .

## 13- (Aktouf ,2005) The false expectation of Michal porter's strategic management framework

### التي تهدف الى:

1. فكرته "يعطي صورة واضحة عن النشاط الأساسي للأعمال. وهو يصور السلسلة الرأسية الكاملة للنشاط الاقتصادي الذي يمتد من الموردين (أي أصحاب الموارد) من خلال الشركات والزبائن.

2 - والعدد المحدود للغاية من الاستراتيجيات العامة التي يدعو إليها (التفريق والسيطرة على

التكاليف) عنصر آخر من عناصر الوضوح يجذب انتباه صانعي القرار والمستشارين

والمعلمين إلى نموذج بورتر .

### المنهجية دراسة:

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر

والبيانات.

### نتائج دراسة:

في نظره ، يتم النظر إلى جميع قطاعات النشاط على وجه الحصر من حيث العلاقات

العدائية بين المنافسين ، وبين الشركات والمستهلكين ، وبين الشركات والموردين ، ومن

خلال خصائص عملية صياغة والتنفيذ، بين الإدارة والموظفين. العثور على نفس المنطق في

مناقشة بورتر للاستراتيجيات الصناعية للأمم. على المستوى العالمي ، يتجلى التوجه

الأيديولوجي لبورتر في حقيقة أن المسار الوحيد الذي يقدم ضمناً إلى الاقتصادات الناشئة

يتمثل في إعادة إنتاج طرق ثبتت جدواها في فعل الأشياء. نحن نقول "ضمنياً" لأن

الاقتصادات المهيمنة فقط هي التي تهتم بورتر، حيث أن فكره يقتصر في نهاية المطاف على

تبرير الوضع الحالي لعلاقات القوة في الاقتصاد العالمي.

## 14- (Recklies , 2001) Beyond Porter – A Critique of the Critique

### of Porter

التي تهدف هذه دراسة الى:

أصبحت أفكار بورتر أكثر فأكثر موضوع النقد تحت انطباع تطور اقتصاد الإنترنت خلال

العقد الماضي. يشير المنتقدون إلى أن الظروف الاقتصادية قد تغيرت بشكل أساسي منذ

ذلك الوقت. لقد أثر نهوض الإنترنت والعديد من تطبيقات الأعمال الإلكترونية بشدة في جميع الصناعات تقريباً.

في الواقع ، نظريات Porters تستند إلى الوضع الاقتصادي في الثمانينيات. تميزت هذه الفترة بمنافسة قوية ، وتطورات دورية وهياكل سوق مستقرة نسبياً.

#### المنهجية دراسة:

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات.

#### النتائج دراسة :

باختصار ، لا تملك نماذج مايكل بورتر التأثير الذي كانت تستخدمه بعد الآن. ظهرت قوانين اقتصادية جديدة وحاول السائقون الآخرون تحويل الأسواق. ومع ذلك ، هذا لا يعني أن نظريات Porters أصبحت غير صالحة. كل ما يتعين علينا القيام به هو تطبيقها مع وضع حدود قصورها في الاعتبار واستخدامها كجزء من إطار أكبر من أدوات وتقنيات ونظريات الإدارة. ومع ذلك ، يُنصح باستخدام هذا الأسلوب لتطبيق كل نموذج تجاري - جديد أو قديم ، من بورتر أو من شخص آخر، وفي كل اقتصاد.

#### 4) نماذج اخرى للميزة التنافسية:

##### • دراسات أجنبية:

1- (Gluck ,Other ,1980) Strategic management for competitive advantage

التي تهدف الى :

ما هو مصدر هذه الأعمال الريادية الرائعة للشركات العملاقة؟ هل هي نتيجة استثماراتها الكبيرة في التخطيط الاستراتيجي ، والتي يبدو أنها أنتجت شيئاً كقفزة كمية في تطور عمليات التخطيط الاستراتيجي؟ إذا كان الأمر كذلك ، فما هي الدروس التي يمكن استخلاصها من الخطوات التي اتخذوها والخبرات التي اكتسبوها؟

### المنهجية دراسة :

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

### نتائج دراسة :

ومع ازدياد تعقيد النظام الاقتصادي واستمرار دمج وحدات الأعمال الفردية في منظمات متعددة الجنسيات ومتنوعة ، يجب إيجاد طرق لاستعادة قوة ريادة الأعمال في هيكل الشركة الأبسط والأكثر توجهاً نحو الأفراد. قد تكون الإدارة الاستراتيجية ، التي تربط بين صرامة التخطيط الرسمي والتنفيذ التشغيلي القوي ، هي الحل.

### • دراسات العربية:

2- دراسة (سمية، 2012) في استمارة المشاركة في الملتقى الوطني حول :

استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .يومي 18 و

19 أبريل 2012 - عنوان المداخلة : التخرّيج ( l'externalisation ) كأحد

الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وتهدف هذه البحث الى :

في هذه الورقة البحثية سوف نتطرق إلى أحد هذه الأشكال التنظيمية، التخريج أو **externalisation** والذي يعد موضوع استراتيجي هام جدا ، جلب اهتمام العديد من المديرين و المستشارين و الباحثين . ومن أبرز السمات التي ميزت هذه الآلية في السنوات الأخيرة أن التخريج لم يعد حكرا على المؤسسات كبيرة الحجم بل أصبح يشد اهتمام أعداد متزايدة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما أصبح يعد خيارا استراتيجيا رئيسي يمكن المؤسسة من التركيز على "قلب المهنة" و إعادة تعريف حدودها .

**منهجية البحث:**

استخدم الباحث في مداخلته للملتقى الوطني الاسلوب الوصفي واستخدم اسلوب جمع البيانات من المصادر الثانوية والاولية .

**الاستنتاجات البحث:**

في الأخير نخلص إلى أنه يجب على المؤسسة أن تتكيف مع محيطها بالمحافظة على طرح الأسئلة المتعلقة بـ " القيام به ، شراؤه ، أو الحصول عليه من تحالف ؟ " . فحاليا تسعى كل المؤسسات إلى أن تصبح أكثر تنافسية فيما يخص التخصص على مستوى "قلب المهنة" و قد أدى هذا التركيز إلى تركيز الموارد على الكفاءات المتخصصة من خلال عمليات الاستعانة بمصادر خارجية ، لتصبح هذه الاستراتيجية من استراتيجيات دعم نمو المؤسسة وشكلا من أشكال العلاقات التعاونية بين المؤسسات .

### 3- دراسة (دحبور , 2010) في دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات

#### التنافسية

- دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الاردنية -

تهدف هذه الدراسة الى :

1- تحديد طبيعة وحجم المعرفة السوقية التي يمتلكها العاملون في الادارة الجامعية في

الجامعات الخاصة.

2- التعرف على مدى اختلاف تلك المعرفة التي يمتلكها العاملون في الادارة الجامعية

باختلاف المتغيرات الديمغرافية في الادارة .

3- معرفة اثر المعرفة السوقية للإدارة الجامعية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية في

الجامعات الخاصة.

4- معرفة المزايا التنافسية التي تسعى الجامعات الخاصة الاردنية للوصول اليها من خلال

الاستراتيجيات.

**منهجية البحث :**

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة والتي جمع بياناتها من خلال

الدراسة الميدانية .

## بعض الاستنتاجات البحث :

1. اهتمام الإداريين بالجامعات الخاصة للمعرفة السوقية في اختيار احد الاستراتيجيات التنافسية .

2- لم تظهر اية علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الشخصية للإداريين بالجامعات الاردنية وبين المعرفة السوقية في حين ان الدراسة اثبتت وجود علاقة بين العمر والمعرفة السوقية للإداريين.

3- لقد تبين من النتائج الاحصائية انه يوجد علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة وبين الميزة المتحققة منها وهي ميزة الكلفة الاقل المتحققة لدى الطلبة.

(5) الميزة التنافسية وبنائها في الدول النامية :

• دراسات أجنبية :

**1- ( Dawar , Frost ,1999) Competing with giants :Survival strategies for local companies in emerging market**

**التي تهدف الى:**

تتهار الحواجز الحماية في الأسواق الناشئة حول العالم ، تندفع الشركات متعددة الجنسيات لإيجاد فرص جديدة للنمو. أما بالنسبة للشركات المحلية ، فيبدو أن التدفق غالباً ما يكون بمثابة حكم بالإعدام. اعتادوا على المناصب المهيمنة في الأسواق المحمية ، فجأة يواجهون منافسين أجنبى يمتلكون مجموعة هائلة من المزايا: موارد مالية كبيرة ، تكنولوجيا متقدمة ،

منتجات فائقة الجودة ، علامات تجارية قوية ، ومهارات تسويق وإدارة محنك. غالباً ما يكون بقاء الشركات المحلية في الأسواق الناشئة على المحك.

### المنهجية دراسة :

تعتمد المنهجية المستخدمة في كتابة بشكل أساسي على الاستكشاف النوعي للمصادر والبيانات الثانوية.

### نتائج دراسة :

وكما أن بنية بعض الصناعات تفضل الشركات التي تعمل على نطاق واسع ، كذلك يمكن أن يتطور هيكل الصناعات الأخرى لصالح الشركات العاملة على نطاق صغير. في الهند ، اتخذ أرفيند ميلز منتجاً عالمياً يبدو كالبنطلون الأزرق ، وأعاد صياغته ليتناسب مع ميزانيات ملايين القرويين الريفيين. في حين أن ليفي شتراوس وشركات متعددة الجنسيات.

### • دراسات العربية :

2-دراسة (ايمان ، زينب, 2015) في الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة التنافسية

الصناعية في الدول النامية

### التي تهدف الى :

- تقديم المفاهيم الأساسية للاستثمار الأجنبي المباشر والنظريات المفسرة له.
- التطرق إلى واقع الاستثمار الأجنبي المباشر بالدول النامية وما مدى تأثيره.
- التركيز على مفهوم الميزة التنافسية وتسلط الضوء على الجانب الصناعي لما يعانيه من تراجع في مجالات الإنتاج بالدول النامية.

-محاولة تحليل الميزات التنافسية الموجودة بالدول النامية وعرض الأهمية التي يملكها الاستثمار الأجنبي من خلال تأثيره على هذه الميزات ودوره في خلق ميزات تنافسية جديدة.

#### منهج البحث:

نظرا لطبيعة البحث فقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

#### النتائج والاستنتاجات :

-إن كون الاستثمار الأجنبي مصدرا تمويليا خاصة للدول ذات الدخل المتوسط جعله المقصد المفضل للدول النامية من أجل رفع ناتجها المحلي.

-يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر معبرا رئيسيا ليس فقط لتدفقات رؤوس الأموال بل للتكنولوجيا المتطورة الملائمة للبيئة الاستثمارية للدول النامية، إضافة إلى كون أن الاستثمار الأجنبي المباشر يعمل على ترقية المهارات ويساهم بشكل كبير في عمليات التدريب للعمال المحليين ومنه تحسين العمل.

-الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية مرتبط بإيجاد الظروف الملائمة التي تجشع وتجلب رأس المال الأجنبي ومن ثمّ تدعيم وترقية الاستثمارات الأجنبية كما أن نجاح هذه الأخيرة مرهون بمدى توفير المناخ الملائم وذلك حتى يتسنى تعزيز وتدعيم الثقة.

#### (6) قطاع مستحضرات التجميل :

##### • دراسات محلية :

1- دراسة (ابو سنيينة والشرباتي,2015 ) عن تحليل قطاع مستحضرات التجميل

الطبيعية في الضفة الغربية وتحدياته من وجهة نظر مدراء الشركات

التي تهدف الى :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية وتحليل هذا القطاع والتعرف على الفرص والتحديات التي تحيط به من جهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية، ولتحقيق هذه الغاية تم استخدام أحدث النماذج الادارية المعدة لذلك تم اعتماد النموذج PESTE لدراسة البيئة الخارجية، ونموذج قوي بورتر الخمس لمعرفة جاذبية القطاع .

### منهج الدراسة :

استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الاولية والثانوية.

### نتائج الدراسة :

وبعد تحليل البيانات اللازمة أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المتغيرات البيئية التي تؤثر على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية هي المتغيرات الاقتصادية التي تشجع على الاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية يليها المتغيرات الاجتماعية التي تميل ايضا لصالح الاستثمار في هذا القطاع، ويليهما المتغيرات التكنولوجية الحالية التي تشجع على الاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية ويليهما المتغيرات البيئية والقانونية التي تشجع على الاستثمار وفي المرتبة الاخيرة تأتي المتغيرات السياسية التي لا تميل لصالح الاستثمار .

### 2.2.2 المطلب الثاني: ما وجه الشبه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

1- تعرض الدراسة الحالية عن بيئة المؤسسة ومحيطها واستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية من حيث مصادرها وانواعها ومعاييرها ومؤشراتها واستمراريتها وايضا تناولت الدراسات السابقة هذه المواضيع .

2- تعرض الدراسة الحالية عن نماذج بوتر التنافسية من الاستراتيجيات العامة ,نموذج الماسة للميزة التنافسية للدول ,نموذج القوى الخمس لتحليل القطاع الصناعي وسلسلة القيمة للأنشطة وايضا تناولت الدراسات السابقة هذه المواضيع .

3- تعرض الدراسة الحالية عن نماذج بورتر وعرضت الانتقادات والمشاكل والمعوقات والمحددات والتعليقات الموجه لهذه النماذج والافكار وأظهرت الداعمين والمشجعين لهذه النماذج والافكار وحتى الذين قدموا اضافات او تعديلات على النماذج لأسباب كثيرة والباحثون الذين يعارضون او يدعمون او يعدلون على هذه النماذج والافكار وايضا تناولت الدراسات السابقة هذه المواضيع.

4- تعرض الدراسة الحالية عن النماذج الاخرى لعمل استراتيجيات تنافسية مختلفة عن بورتر و لبناء الميزة التنافسية او اساليب ونماذج مختلفة لتحقيق الارباح وزيادة الحصة السوقية او نماذج لبورتر تم التعديل عليها او تم عمل اضافات لها وايضا تناولت الدراسات السابقة هذه المواضيع.

5- تعرض الدراسة الحالية عن النماذج والاساليب والاستراتيجيات المناسبة لعمل الميزة التنافسية وكيفية بناءها في الدول النامية والصناعات الضعيفة النامية وايضا تناولت الدراسات السابقة هذه المواضيع .

6- تعرض الحالية عن قطاع مستحضرات التجميل وتم اخذ دراسة حالة عن مصنع لمستحضرات التجميل واقعه وتحدياته وفرصه وايضا تناولت الدراسات السابقة هذه المواضيع.

### 2.2.3 المطلب الثالث: ما الذي يميز (تضيفه) هذه الدراسة:

يظهر من عرض الدراسات السابقة ان الدراسة الحالية سوف تطرق ابوابا جديدة :

1-تركز الدراسة الحالية على تقييم نموذج بورتر القوى الخمس لتحليل الصناعة ومدى قدرته على تحليل وتقدير جاذبية القطاعات الصناعية في الدول النامية على الشركات الصغيرة والمتوسطة و مدى قدرتها ودورها في تحديد العوامل المهمة للمؤسسة لتحليل الوضع الحالي لها وسيتم تجربتها على دولة فلسطين بالوضع الاقتصادي الخاص بها وعلى اختيار قطاع مستحضرات التجميل وتحديد شركة مستحضرات تجميل.

2-عرضت الدراسات السابقة استراتيجيات تنافسية محددة لبناء الميزة التنافسية اما الدراسة الحالية فقد جمعت بين كل الاستراتيجيات المختلفة التنافسية والنماذج التحليل المتعددة لتستطيع المؤسسات بناء الميزة التنافسية سواء كانت لبورتر او لعلماء اخرين .

3-عرضت بعض الدراسات السابقة عدة وجهات نظر لنقد نماذج بورتر ودراسات اخرى تدعم بورتر بينما في الدراسة الحالية عرضت كل الآراء والباحثين الذين يدعموا او يعارضوا نماذج بورتر وخاصة نموذج القوى الخمس لتحليل الصناعات والمشاكل والمحددات التي تواجه نماذج بورتر ومدى صلاحيتها .

4- عرضت الدراسة الحالية الاستراتيجيات والنماذج الحديثة والمختلفة لبناء الميزة التنافسية والقوى العالمية الجديدة التي تأثر على المؤسسات والقطاعات .

5-فيما يتعلق بالبحث الحالي, فهو يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع ,رغم وجود بعض التشابهات البسيطة مع الدراسات السابقة ,ولكن يعتبر البحث الأول الذي تحدث

بشكل خاص عن بناء الميزة التنافسية في ضوء عوامل بورتر في فلسطين بالضفة الغربية على مشاريع الصغير او المتوسطة بدراسة حالة مصنع مستحضرات تجميل 2018 .  
وبناء على ما سبق ,فان الباحث يأمل أن يكون هذا البحث بمثابة نافذة على توضيح أهمية بناء استراتيجية تنافسية لعمل ميزة تنافسية لمؤسسات في القطاع الصناعي ,ليتم الاستفادة من موضوع البحث ,واستغلال النماذج التحليل الصحيحة في تحقيق الميزة التنافسية ,والتفوق على المنافسين ,والبقاء في المقدمة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ الدراسة ويشمل منهج الدراسة ,مجتمع الدراسة, أساليب جمع المعلومات, أداة الدراسة, اجراءات الدراسة, وعرض والتحليل النتائج الاحصائية.

### 3.1 المبحث الأول: منهجية واجراءات الدراسة

#### 3.1.1 منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , والذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحديد خصائصها ووصف طبيعتها ونوعيتها و لمعرفة العلاقة المتغيرات والعوامل في البيئة الخارجية والمحيطه لقطاع مستحضرات التجميل الطبيعية و التحديات التي ستواجه في السوق , واستكشاف المصادر والمراجع والبيانات لتحديد مشكلة الدراسة ووصفها وتحليلها.

### 3.1.2 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة:

#### • مصادر الاولية:

الاستبانة: اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع المعلومات وذلك لسهولة الحصول على المعلومات من خلالها وتوفير الوقت ,والمتكونة من 4 فقرات مقسمة الى 55 سؤال مقسمة الى معلومات عامة والعوامل البيئية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية , بالإضافة الى النظرة المستقبلية لقطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.

#### • مصادر الثانوية:

الاستعانة بالمراجع والكتب والدراسات والرسائل العلمية والبيانات من المصادر الرسمية .

### 3.1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مصانع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية والبالغ عددها 8 شركات , تم اخذ مجتمع الدراسة كاملا ( المسح الشامل ) وتطبيق الدراسة عليه , و تم توزيع 8 استبانات على مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية والاجابة عليها جميعها واستعادتها وتحليلها .

### 3.1.4 البيانات العامة لمجتمع الدراسة:

جدول رقم (1.3) متغير عمر المنشأة

النسبة	العدد	عمر المنشأة
% 25	2	اقل من 5 سنوات
% 0	0	11-6 سنة
% 12.5	1	17-12 سنة
% 62.5	5	18 سنة فاكثر
% 100	8	المجموع

من خلال الجدول السابق تبين ان الشركات التي اعمارهم اقل من 5 سنوات شركتان , ومن 11-6 سنة 0 شركة, من 17-12 سنة شركة واحدة , 18 سنة فاكثر 5 شركات , هذا يعني ان اكبر عدد شركات في مجتمع الدراسة هم اعمارهم 18 فاكثر وهذا قد يدل على ان الشركات الموجودة في هذا القطاع ليست حديثة وعدد الشركات الملتحقة بهذا القطاع قليلة بالإضافة الى ان هذا القطاع لا يشهد تنامي في المنشآت.

جدول رقم (2.3) متغير الشكل القانوني لعمل الشركات

العدد	الشكل القانوني لعمل الشركات
2	شركة فردية
1	شركة تضامن
4	شركة مساهمة خاصة
1	شركة مساهمة عامة
8	المجموع

من خلا الجدول السابق يتبين ان عدد الشركات اللذين يعملون كشركة فردية 2 , وعدد الشركات اللذين يعملون كشركة تضامن واحدة , وعدد الشركات اللذين يعملون كشركة مساهمة خاصة 4 , وعدد الشركات اللذين يعملون كشركة عامة واحدة , وهذا يعني ان اكبر عدد في مجتمع الدراسة الشركات المساهمة الخاصة وقد يرجع السبب لذلك حجم راس المال المطلوب او حاجاتها لتتنوع المهارات والقدرات لعمل هذه الشركات.

جدول رقم (3.3) متغير نقاط التوزيع

العدد	نقاط التوزيع
8/6	الصيدليات
8/6	مراكز التجميل
8/2	المستودعات
8/2	محلات العطارة
8/4	المحلات التجارية
8/5	محلات مستحضرات التجميل

من خلال الجدول السابق تبين ان هناك 6 شركات من اصل 8 شركات يوزعون بضائعهم على الصيدليات و6 شركات يوزعون بضائعهم على مراكز التجميل , و شركتان يوزعون بضائعهم على المستودعات , وشركتان يوزعون بضائعهم على محلات العطارة , و4 شركات يوزعون بضائعهم على محلات التجارية , و5 شركات يوزعون بضائعهم على محلات مستحضرات التجميل , وهذا يعني ان الشركات يوزعون بضائعهم بشكل اكبر على الصيدليات ,مراكز التجميل , محلات مستحضرات التجميل و المحلات التجارية ولا تعتمد

هذه الشركات على محلات العطارة وذلك لعدم مواكبتها للحدثة وبالإضافة الى عدم اعتمادها على المستودعات وذلك لعدم حاجتها الى وسيط لقرنها من نقاط التوزيع.

**جدول رقم (4.3) متغير الفئات التي تستهدفها المؤسسة**

العدد	الفئات التي تستهدفها المؤسسة
8/3	الاطفال 0-10 سنوات
8/6	الشباب 10-18 سنة
8/6	الفتيات 10-18 سنة
8/5	الرجال 18-40 سنة
8/8	النساء 18-40 سنة
8/3	النساء الحوامل
8/5	الشيخوخة (رجال ونساء اكثر من 40 سنة)

من خلال الجدول السابق تبين ان هناك 3 شركات من اصل 8 شركات يستهدفون فئة الاطفال و 7 شركات يستهدفون فئة الشباب, و 6 شركات يستهدفون فئة النساء, و 3 شركات يستهدفون فئة الحوامل, و 5 شركات يستهدفون فئة الشيخوخة, وهذا يعني ان اكبر فئة مستهدفة من قبل الشركات هي فئة النساء وهناك قلة في استهداف فئة الاطفال والنساء الحوامل وقد يرجع ذلك الى قلة او عدم احتياجهم لمستحضرات الجميل الطبيعية او لحساسية وضعهم وصحتهم.

جدول رقم (5.3) متغير المنتجات التي يتم انتاجها من قبل المؤسسة

العدد	المنتجات التي يتم انتاجها من قبل المؤسسة
8/4	تبييض البشرة
8/3	مضادات التجاعيد
8/3	واقي الشمس
8/4	مزيلات العرق
8/5	كريمات الاستحمام
8/4	منتجات الصابون
8/5	منتجات العناية بالشعر وصبغات الشعر

من خلال الجدول السابق تبين ان هناك 4 من اصل 8 شركات تقوم بإنتاج مستحضرات التجميل الخاصة بتبييض البشرة , و 3 شركات تقوم بإنتاج مضادات التجاعيد , و 3 شركات تقوم بإنتاج واقي الشمس , و 4 شركات تقوم بإنتاج مزيلات العرق, و 5 شركات تقوم بإنتاج كريمات الاستحمام , و 4 شركات تقوم بإنتاج منتجات الصابون و 5 شركات تقوم بإنتاج منتجات العناية بالشعر وصبغات الشعر , وهذا يعني ان اكبر خطوط انتاج في هذه الشركات هي الخاصة بمنتجات العناية بالشعر وصبغات الشعر الطبيعية وكريمات الاستحمام وعدم وجود شركات لتصنيع معاجين الاسنان بالإضافة لوجود قلة في تصنيع مضادات التجاعيد وواقي الشمس وقد يكون السبب ان هذه المنتجات قد تدخل في امور العلاجية وبالتالي تحتاج لتراخيص اعلى بالإضافة لوجود اجراءات قانونية معينة قد تمنع.

جدول رقم (6.3) متغير أماكن التسويق

العدد	تسوق منتجاتك بشكل كبير في
8/8	الضفة الغربية
8/4	قطاع غزة
8/3	مناطق فلسطين 1948
8/3	خارج فلسطين

من خلال الجدول السابق تبين ان 8 شركات من اصل 8 شركات يسوقون منتجاتهم في الضفة الغربية , و 4 شركات يسوقون منتجاتهم في قطاع غزة , 3 شركات يسوقون منتجاتهم في مناطق فلسطين 1948 , 3 شركات يسوقون منتجاتهم خارج فلسطين , نلاحظ ان الشركات التي تستهدف مناطق فلسطين 1948 وخارج فلسطين قليلة وذلك قد يكون بسبب عدم وجود ميزة تنافسية للدخول لهذه الاسواق وقد لا يكون هناك معرفة في الاسواق الجديدة او ان الانتاج بكميات قليلة يمنع من ذلك بالإضافة لإجراءات القوانين لتصدير.

جدول رقم (7.3) متغير طبيعة المواد الخام المستخدمة في التصنيع

العدد	طبيعة المواد الخام المستخدمة في التصنيع
7	كيميائية وطبيعية معا
1	طبيعية
8	المجموع

الشركات ال 8 تقوم بتصنيع مستحضرات تجميل طبيعية ولكن من خلال الجدول السابق تبين ان 7 شركات يستخدمون المواد الكيميائية والطبيعية معا في عمليات التصنيع ( اي تصنع منتجات طبيعية ومنتجات كيميائية), وشركة واحدة تستخدم المواد الطبيعية في

عمليات التصنيع منتجات طبيعية, نلاحظ ان السوق لا يعتمد بشكل الكامل على مواد الخام الطبيعية في صناعة مستحضرات التجميل لأنه قد يكون هنالك تكلفة عالية وعدم توافر خبرات وتراخيص من عدة جهات ومتطلبات في مجال تصنيع هذه المستحضرات.

### 3.1.5 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الاولية , وهي تتكون من اربع اقسام:

**1-القسم الاول :** اشتمل هذا القسم على معلومات العامة للدراسة وهي عمر المنشأة , الشكل القانوني لعمل المنشأة , نقاط توزيع منتجات المنشأة , الفئات المستهدفة , المنتجات التي يتم انتاجها , أماكن التسويق , وطبيعة المواد الخام المستخدمة في عملية التصنيع .

**2- القسم الثاني:** اشتمل هذا القسم على 20 سؤال تقيس العوامل البيئية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.

**3- القسم الثالث:** اشتمل هذا القسم على 22 سؤال تقيس جاذبية (تحليل) قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.

**4- القسم الرابع:** اشتمل هذا القسم على 6 اسئلة تقيس التطلعات المستقبلية لمواجهة قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.

### 3.1.6 صدق اداة الدراسة:

**صدق المحتوى :** تم التحقق من صدق اداة الدراسة من خلال مناقشتها مع المشرفة , ثم عرض الاستبانة على محكمين, والذين ابدوا عددا من الملاحظات حول الاستبانة وبعض الاسئلة والتي تم اخذها بعين الاعتبار ولجعل الاستبانة تحقق الغرض الاساسي منها في هذه الدراسة.

**صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات اداة الدراسة من خلال احتساب معامل الارتباط (Person correlation) بين كل فقرة والدرجة التابع لها , الدرجة الكلية لمحور لتحليل قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية : معامل الارتباط  $(R) = 0.836$  , الدلالة الاحصائية :  $0.000$  يتبين لنا ان جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة احصائية , حيث ان معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$  , مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

**ثبات الإستبانة:** وتم التحقق من ثبات ادوات الدراسة باستخدام معادل الثبات كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha) حيث بلغ معامل الثبات للأداة  $(0.894)$  وبذلك تتمتع الاداة بدرجة عالية من الثبات.

### 3.1.7 حدود الدراسة:

- **حدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلا فترة تمتد من عام 2018 – 2019 لتحليل الشركات في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية .

• **حدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الشركات في قطاع مستحضرات التجميل

الطبيعية في الضفة الغربية - فلسطين .

• **حدود البشرية:** تم دراسة الشركات في القطاع من خلال المدراء ل 8 شركات وتوزيع

الاستبانة.

### 3.1.8 خطوات تطبيق الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة بدأ البحث عن الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية وذلك بالتوجه الى مراكز بيع مستحضرات التجميل لتحديد اكبر عدد من الشركات , حيث تم التوجه ايضا الى وزارتي الاقتصاد والصحة لمعرفة المعلومات والبيانات حول هذا القطاع وهذه الشركات عن تراخيصهم وتصنيف مستحضرات التجميل الطبيعية , بعد ذلك تم اعداد الاستبانة والتأكد من قدرتها على تحقيق الهدف الاساسي لتحليل هذا القطاع وتوزيعها على مجتمع الدراسة في الضفة الغربية , حيث تم توزيعها واسترجاعها بوقت محدد , وثم القيام بتحليل الاحصائي وباستخدام برامج المناسبة والتوصل لنتائج وعمل الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

### 3.1.9 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات قام الباحث بمراجعتها من اجل تحليلها احصائيا وقد تم ذلك بإعطاء ارقاما معينة للإجابات اي تحويل الاجابات اللفظية الى رقمية كما هو موضح في جدول التالي حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (8.3) الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات

مقدارها بالدرجات	الاجابة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

(المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ,ص479,ع4,مجلة6,تشرين اول 2010)

**مفاتيح المتوسطات الحسابية:**

وقد تمت المعالجة الاحصائية للاستبانة باستخراج الاعداد ,والمتوسطات الحسابية , وقد تم ايجاد المتوسطات بناء على الجدول التالي الذي يبين مفاتيح المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت.

جدول رقم (9.3) المتوسطات الحسابية ومقدارها بالدرجات

مقدارها بالدرجات	المتوسط الحسابي
اتجاه متدني	2.49 - 1
اتجاه متوسط	3.49 - 2.50
اتجاه عالي	5 - 3.50

(المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ,ص479,ع4,مجلة6,تشرين اول 2010)

كما تم تفريغ وتحليل البيانات باستخدام برامج مثل: SPSS, EXCEL لعملية التحليل الاحصائي وتم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية :

- التكرار والنسب المئوية لأغراض المقارنة.
- اختبار معمل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاداة و فقراتها.
- اختبار معامل الارتباط كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاداة و فقراتها.
- اختبار المتوسطات الحسابية لأغراض المقارنة ومعرفة التوجهات والآراء.

### 3.2 المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية من حيث واقعه وتحدياته ويتناول عرضا تحليليا لأسئلة الدراسة .

تكونت الاستبانة من ثلاث مجالات رئيسية وتفرع من كل مجال رئيسي عدة مجالات فرعية:

#### 3.2.1 المجال الرئيسي الاول: ما هي اهم عوامل البيئة العامة (Macro - environment) التي تواجه قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين.

للإجابة على هذا السؤال تم اخذ متوسطات الحسابية لإجابات مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية كما هو موضح في الجدول (10.3) .

جدول (10.3) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل

الطبيعية في الضفة الغربية فيما يتعلق بتأثير العوامل البيئية الخارجية على هذا القطاع

الدرجة	المتوسط الحسابي	ترتيبها	المجال
مرتفعة	4.031	1	المتغيرات الاقتصادية
مرتفعة	3.875	2	المتغيرات الاجتماعية
مرتفعة	3.785	3	المتغيرات التكنولوجية
متوسطة	3.142	4	المتغيرات البيئية
متوسطة	3.142	5	المتغيرات القانونية
متوسطة	2.575	6	المتغيرات السياسية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق ان مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية قد اظهروا اتجاها مرتفعا نحو متغيرات الاقتصادية , وهذا يدل على ان النواحي الاقتصادية تشكل عامل مهم وفعال بشكل كبير في هذا القطاع , كما نلاحظ ايضا من خلال البيانات السابقة ان درجة المتغيرات الاجتماعية مرتفعة وقد يكون ذلك بسبب زيادة وعي وتوجه افراد المجتمع ، كما ان المتغيرات التكنولوجية كانت لها درجة مرتفعة ايضا وذلك قد يكون لان وجود التكنولوجيا في مثل هذا النوع من الصناعة مهم لتوفير اصناف جديده قادرة على المنافسة او توفير في التكاليف من جانب اخر كانت اتجاهات مدراء الشركات متوسطة نحو المتغيرات البيئية متوسطة وقد يكون ذلك لتوفر العديد من الموا رد الطبيعية الخاص بمنطقة الضفة الغربية، كما اظهروا اتجاها متوسطا نحو المتغيرات القانونية، وكانت توجه الشركات متوسطة مائلة للمنخفض المرتبط بالمتغيرات السياسية المؤثرة على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.

### 3.2.1.1 المجال الفرعي الأول: والمتعلقة بالعوامل السياسية المؤثرة على قطاع

مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها.

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء الشركات المصنعة

لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية كما هو ظاهر في

الجدول رقم (11.3).

جدول رقم (11.3) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة

الغربية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات السياسية على هذا القطاع مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	وضع الحكومة الحالي يميل الى الاستقرار يفيد في التوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	2.75	متوسطة
2	تعتبر العلاقات السياسية مع الدول المجاورة عاملا مشجعا للاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	2.75	متوسطة
3	تعتبر القوانين والسياسات المنتهجة عاملا يساعد على الحفاظ على الكفاءات الموجودة في البلاد للعمل في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	2.75	متوسطة
4	يشجع الانفاق الحكومي المستثمرين للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	2.5	متوسطة
5	هنالك توجه للحكومة لتأسيس مشروعات حكومية لتصنيع مستحضرات التجميل الطبيعية	2.125	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام	2.575	متوسطة

يظهر الجدول بشكل عام أن المتغيرات السياسية متوسطة تميل الى المنخفضة من وجهة

نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية وان هذه

المتغيرات تتفاوت في الأهمية، وقد جاء في مقدمتها وضع الحكومة الحالي يميل الى استقرار

يفيد في التوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية، القوانين والسياسات المنتهجه

عاملا يساعد على الحفاظ على الكفاءات الموجودة في البلاد للعمل في قطاع مستحضرات

التجميل الطبيعية بمتوسط حسابي 2.75 وهي نسبة متوسطة وقد تعود.

ويعد تشجيع الانفاق الحكومي المستثمرين للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية عاملاً متوسطاً مائلاً بشكل أكبر نحو الانخفاض وقد يعود ذلك الى عدم اهتمام الحكومة بهذا النوع من القطاعات وفرض رسوم تراخيص مرتفعة الى حد ما على هذه الشركات وعدم سن قوانين تشجع المستهلكين على استخدام المنتجات المحلية، أما في ما يتعلق بتوجه الحكومة لتأسيس مشروعات حكومية لتصنيع مستحضرات التجميل الطبيعية فهي تشكل درجة منخفضة وقد يكون ذلك لعدم ادراك الحكومة لأهمية هذا القطاع.

### 3.2.1.2 المجال الفرعي الثاني: المتعلقة بالعوامل الاقتصادية المؤثرة على قطاع

مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها. للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو هذا القطاع في الضفة الغربية واقعه وتحدياته من وجهة نظرهم، كما في الجدول رقم (12.3).

جدول رقم (12.3) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات الاقتصادية على هذا القطاع مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	يؤثر مستوى الدخل الحالي للأفراد ايجاباً نحو الانفاق على مستحضرات التجميل الطبيعية	4.625	مرتفعة
2	تؤثر مستويات الاسعار ايجاباً للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	4.125	مرتفعة
3	تعتبر قيمة الفائدة عنصراً مساعداً لقطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	3.750	مرتفعة
4	قيمة اسعار صرف العملات تؤثر ايجاباً على التوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	3.625	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.0312	مرتفعة

من خلال الجدول السابق يُلاحظ أن اتجاهات مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية نحو المتغيرات الاقتصادية مرتبه حسب الاهمية وقد جاء في مقدمتها تأتي مستوى الدخل الحالي للأفراد ايجابا نحو الانفاق على قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية وكانت الدرجة لهذه العبارة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.623، وقد يكون ذلك لقلّة اسعار المنتجات التي تنتجها هذه الشركات. ويُلاحظ أيضا ان هالك مستويات الاسعار تؤثر ايجابا للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية، وهذا يعود الى امكانية عدم حساسية الفئة المستهدفة للسعر باعتباره منتج طبيعي.

وان قيمة الفائدة التي كانت درجتها مرتفعة ومتوسطها الحسابي بلغ 3.75، واسعار صرف العملات التي بلغ متوسطها الحسابي 3.625 وبدرجه مرتفعة ايضا. هذا الارتفاع ناجم عن أن العملة الرسمية في التعامل هي عملة الشيكل، وقلّة الشركات المصدرة للخارج مما قد لا يؤثر على سعر صرف العملات.

### 3.2.1.3 المجال الفرعي الثالث: المتعلقة بالعوامل الاجتماعية المؤثرة على قطاع

#### مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو هذا القطاع في الضفة الغربية واقعه وتحدياته من وجهة نظرهم، كما في الجدول رقم (13.3).

جدول رقم (13.3) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات الاجتماعية والديمغرافية على هذا القطاع مرتبة

#### حسب الاهمية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	تشكل التركيبة السكانية عاملا مشجعا على كمية استهلاك مستحضرات التجميل الطبيعية	4.125	مرتفعة
2	تساهم نسبة النمو السكاني في زيادة استخدام مستحضرات التجميل الطبيعية	4.125	مرتفعة
3	حجم الوعي الموجود لدى افراد المجتمع كاف لدفع الناس نحو استخدام مستحضرات التجميل الطبيعية	3.750	مرتفعة
4	شكل مدى المعتقدات والتوجه لأهل الضفة الغربية دورا مشجعا للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.	3.3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.875	مرتفعة

من خلال ما هو معروض في الجدول السابقة أن اتجاهات مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية نحو المتغيرات الاجتماعية مرتفعة ومرتبته حسب الاهمية وقد اشار المدراء الى أن التركيبة السكانية ونسبة النمو السكاني هم الاكثر أهمية من وجهة نظرهم فقد بلغت متوسطاتهم الحسابية " 4.213 " وكانت درجتهم مرتفعة وقد يعود ذلك الى أن غالبية المجتمع الفلسطيني يتكون من الاناث والتي تعد هي أهم فئة مستهدفة بالنسبة لديهم. كما يلاحظ أيضا ان حجم الوعي لدى افراد المجتمع كاف لدفع الناس نحو استخدام مستحضرات التجميل الطبيعية وكانت درجته مرتفعة الى حد ما وبلغ متوسطه الحسابي 3.75، وقد يعزى ذلك لزيادة وعيهم بما يتعلق بمنافع استخدام مستحضرات التجميل الطبيعية التي تخلص من أي اثار جانبية بينما الكيميائية ذات الاثار السمية، فنلاحظ انه درجة

متوسطة و لم يأخذ درجة مرتفعة كباقي العبارات الاخرى، وهذا قد يعود لضعف تأثير المعتقدات على التوجه لهذه المستحضرات. ويتضح مما سبق ان الظروف الاجتماعية تخدم هذا القطاع وتساعد على التوجه لقطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.

#### 3.2.1.4 المجال الفرعي الرابع: المتعلقة بالعوامل التكنولوجية المؤثرة على قطاع

##### مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو هذا القطاع في الضفة الغربية واقعه وتحدياته من وجهة نظرهم، كما في الجدول رقم (14.3).

جدول رقم (14.3) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل

الطبيعية في الضفة الغربية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات التكنولوجية على هذا القطاع مرتبة حسب الاهمية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	استخدام التكنولوجيا تعمل على توفير اصناف جديدة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	4.571	مرتفعة
2	تساعد وجود تكنولوجيا متطورة على ايجاد بدائل تخدم قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية	4.571	مرتفعة
3	استخدام التكنولوجيا من قبل الشركات المحلية غير كاف بحيث يمكنها التقليل من التكاليف في قطاع مستحضرات التجميل	3.4285	متوسط
4	التكنولوجيا الموجودة لدى الشركات المحلية كافية ليجعلها اكثر تنافسا مع الشركات العالمية.	2.571	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.785	مرتفعة

يوضح لنا الجدول السابق تأثير المتغيرات التكنولوجية على قطاع مستحضرات التجميل

الطبيعية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة

الغربية، وجاء في مقدمتها ان استخدام التكنولوجيا يعمل على توفير أصناف جديدة في قطاع

مستحضرات التجميل الطبيعية بالإضافة إلى ان وجود التكنولوجيا يساعد على إيجاد بدائل تخدم قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما " 4.571 وهذا يؤكد على اهمية وجود التكنولوجيا في مثل هذا النوع من القطاعات لتعدد الاصناف الموجودة بها والتي بدورها ان توفرت قد تؤدي الى تقليل التكاليف .ونلاحظ من خلال الجدول ايضا ان استخدام التكنولوجيا من قبل الشركات المحلية غير كاف لتقليل التكاليف حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.428 وبدرجة متوسطة، وبما يتعلق بأن التكنولوجيا الموجودة لدى الشركات المحلية كافية لجعلها اكثر تنافسا مع الشركات العالمية كانت الدرجة متوسطة مائلة إلى منخفضة حسب وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية، وهذا قد يدل على حاجتهم لوجود تكنولوجيا تساعدهم في ادراج اصناف اكثر .

### 3.2.1.5 المجال الفرعي الخامس: المتعلقة بالعوامل البيئية المؤثرة على قطاع

#### مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو هذا القطاع في الضفة الغربية واقعه وتحدياته من وجهة نظرهم، كما هو مبين في الجدول رقم(15.3) .

جدول رقم (15.3) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة

الغربية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات البيئية على هذا القطاع مرتبة حسب الاهمية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	هناك وفرة في الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج مستحضرات التجميل الطبيعية	3.428	متوسط
2	تشكل حجم القوانين المتعلقة بالبيئة الموجودة عائقا امام انتاج مستحضرات التجميل الطبيعية.	2.857	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.1425	متوسطة

من خلال الجدول السابق يتبين أن للمتغيرات البيئية أثر متوسط للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية فكما نلاحظ حول وفرة الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج مستحضرات التجميل الطبيعية نلاحظ أن المتوسط الحسابي " 3.428 " وأن الدرجة متوسطة تميل إلى مرتفعة، وقد يكون ذلك لتوفر نباتات طبيعية في مناطق الضفة الغربية، ونلاحظ أيضا أن القوانين المتعلقة بالبيئة تشكل عائقا أمام انتاج مستحضرات التجميل الطبيعية وقد يعود ذلك لتحكم الحكومة الإسرائيلية في أغلب المصادر الطبيعية.

### 3.2.1.6 المجال الفرعي السادس: المتعلقة بالعوامل القانونية المؤثرة على قطاع

#### مستحضرات التجميل الطبيعية في فلسطين من وجهة نظر مدراءها

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو هذا القطاع في الضفة الغربية واقعه وتحدياته من وجهة نظرهم، كما هو مبين في الجدول رقم (16.3) .

جدول رقم (16.3) المتوسطات الحسابية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية فيما يتعلق بتأثير المتغيرات القانونية على هذا القطاع مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	تشجع القوانين المنظمة لعملية التصنيع على القدرات التنافسية للشركات المحلية العاملة في قطاع مستحضرات التجميل	3.571	مرتفعة
2	تعتبر القوانين المنظمة لعملية الاستيراد والتصدير عاملا مشجعا للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.	2.714	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.1425	متوسطة

من خلال الجدول السابق يتبين أن للمتغيرات البيئية أثر متوسط للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية، فيما يتعلق بوجود قوانين مشجعه لعملية التصنيع تزيد من القدرات التنافسية للشركات المحلية العاملة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية نرى أن الدرجة مرتفعة وان المتوسط الحسابي " 3.571"، اما فيما يتعلق باعتبار القوانين المنظمة لعملية الاستيراد والتصدير عاملا مشجعا للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية فكانت الدرجة متوسطة 2.741 , وهذا قد يعطي مؤشرات على عدم وجود قوانين كافية تشجع.

### 3.2.2 المجال الرئيسي الثاني: ما مدى جاذبية قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراء الشركات القائمين عليها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو هذا القطاع في الضفة الغربية واقعه وتحدياته من وجهة نظرهم، كما هو في الجدول (17.3) .

جدول رقم (17.3) المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو هذا قطاع في الضفة

الغربية واقعه وتحدياته

الدرجة	المتوسط الحسابي	المجال	الترتيب
		دراسة جاذبية القطاع	
مرتفعة	3.656	المنافسة	1
مرتفعة	3.309	عوائق الدخول السوق	2
متوسطة	3.25	قوة الموردين	3
متوسطة	2.708	البدائل	4
متوسطة	2.625	قوة المشترين	5
متوسطة	3.1096	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول السابق أن المنافسة مرتفعة تميل الى متوسطة بمتوسط حسابي " 3.656 وهذا يدل على عدم جاذبية القطاع الى حد ما حيث أنه أهم عامل في تحديد جاذبية / عدم جاذبية القطاع، أما عن عوائد الدخول الى السوق ذات متوسطة حسابي " 3.309 " وهذا يزيد من جاذبية القطاع، أما عن قوة الموردين كانت الدرجة الكلية لها متوسطة بمتوسط حسابي " 6525 " وهذا يدل على وجود جاذبية الى هذا القطاع ، وبما يخص البدائل كانت الدرجة الكلية لها متوسطة تميل الى منخفضة بمتوسط حسابي " 2.708 " فهذا عامل يؤثر على جاذبية القطاع ، وجاءت قوة المشتريين بمتوسط حسابي " 2.625 " ودرجة متوسطة تميل الى الانخفاض مما يدل على جاذبية القطاع.

ومن خلال البحث والدراسة لواقع قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية من خلال تطبيقه لنموذج بورتر استنتج ان العوامل متوسطة الجاذبية في القطاع (عوائد الدخول الى السوق ، قوة الموردين ، البدائل ، قوة المشتريين) وهي من العوامل الجذابة والمؤثرة وبالتالي تبين أن القطاع جذاب الى حد ما لدخول مستثمرين جدد الا انه من جانب اخر تعتبر المنافسة أكثر العوامل تأثيرا في تحديد جاذبية او عدم جاذبية قطاع معين مما يؤكد أن هذا القطاع قد يكون جذاب.

### **3.2.2.1 المجال الفرعي الأول: ما أهم عوائد دخول السوق في قطاع مستحضرات التجميل**

**الطبيعية من وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات

مستحضرات التجميل الطبيعية نحو أهم عوائد الدخول في هذا القطاع من وجهة نظرهم كما

هو مبين في الجدول رقم (18.3) .

جدول رقم (18.3) المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو عوائق الدخول التي تواجه

مدراء الشركات في هذا القطاع

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	تعتبر الخبرة متطلب اساسي لدخول السوق	4.75	مرتفعة
2	الاصناف المطروحة في السوق متميزة	4	مرتفعة
3	هناك صعوبة للداخلين الجدد في الوصول الى التجار	4	مرتفعة
4	هنالك صعوبة للداخلين الجدد في الحصول على المواد الخام	3.75	مرتفعة
5	يشكل رأس المال المطلوب حسب القوانين عاملا مشجعا لدخول السوق	3.25	متوسطة
6	يشكل الوضع الامني عاملا مشجعا لدخول السوق	2.75	متوسطة
7	تشكل الرسوم المفروضة لنيل الترخيص عاملا مشجعا لدخول السوق	2.714	متوسطة
8	تشكل القوانين عاملا مشجعا امام دخول مستثمرين جدد الى السوق	2.571	متوسطة
9	تشكل الضرائب المفروضة على الشركات عاملا مشجعا الى دخول السوق	2	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام	3.309	متوسطة

يظهر الجدول السابق بشكل عام ان العوائق لدخول السوق متوسطة وهي تتفاوت من حيث

الاهمية، وقد جاء في مقدمتها الخبرة كمتطلب اساسي لدخول السوق بمتوسط حسابي 4.75

وهي نسبة مرتفعة، تشير الى ان معظم المبحوثين يوافقون بشدة على ذلك، وقد يعود ذلك لما

تتطلب صناعة مستحضرات التجميل الطبيعية من تدريب ومهارات عالية لاحتراف تلك

الصناعة، مما يشكل عائقا لدخول السوق. ويأتي في الاهمية الثانية أن الاصناف المطروحة

في السوق متميزة بمتوسط حسابي 4 وهي نسبة مرتفعة ويليها صعوبة الداخلين الجدد في

الوصول الى التجار والتي جاءت ايضا بنسبة مرتفعة بمتوسط حسابي 4 ،وهذا قد يكون لأن المنتجات مصنعة من مواد طبيعية تكون صعوبة الحصول عليها في الضفة الغربية ، وبما يتعلق بان رأس المالي حسب القوانين يشكل عامل مشجع لدخول السوق فجاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.75 وهذا قد يدل على ان دخول مثل هكذا قطاع يتطلب وجود رأس مال مناسب نسبيا ، وجاءت تأثير العوامل التالية (يشكل الوضع الامني عاملا مشجعا لدخول السوق، تشكل الرسوم المفروضة لنيل التراخيص عاملا مشجعا لدخول السوق ، تشكل القوانين عاملا مشجعا امام دخول مستثمرين جدد الى السوق ) بدرجة متوسطة ، وبما يتعلق ان الضرائب المفروضة على الشركات تشكل عاملا مشجعا الى دخول السوق فكانت الدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي 2 وهذا قد يدل على ان دخول مثل هذه القطاعات ليس جذاب من ناحية الضرائب.

### 3.2.2.2 المجال الفرعي الثاني :ما البدائل عن قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية

بالضفة الغربية من وجهة نظر مدراء هذه الشركات ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو أهم البدائل في هذا القطاع من وجهة نظرهم كما هو مبين في الجدول رقم (19.3) .

جدول رقم(19.3) المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو البدائل

عن هذا القطاع في الضفة الغربية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
31	تعتبر مستحضرات التجميل المستوردة بديلا قويا لمستحضرات التجميل المصنعة محليا	3.5	مرتفعة
32	تعتبر الخلطات الشعبية بديلا قويا لمستحضرات التجميل المصنعة محليا	2.5	متوسطة
33	الحاجة لمستحضرات التجميل يمكن ان تتراجع	2.125	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام	2.708	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول ان اتجاهات مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية نحو البدائل في هذا القطاع مرتبة حسب الاهمية وقد جاء في مقدماتها اعتبار مستحضرات التجميل المستوردة بديلا قويا لمستحضرات التجميل المصنعة محليا بمتوسط حسابي 3.5 تشير الى ان معظم المبحوثين يوافقون على ذلك، وذلك قد يكون لقلة تكلفتها مقارنة مع تكلفة ما يتم تصنيعه محليا، وبما يتعلق باعتبار الخلطات الشعبية بديلا قويا لمستحضرات التجميل الطبيعية فهي درجة متوسطة تميل الى الانخفاض بمتوسط حسابي 2.5 تفيد ان معظم المبحوثين لا يوافقوا على ذلك وقد يرجع ذلك بسبب عدم مواكبة هذه الخلطات للحداثة او بسبب زيادة وعي المستهلك بأن يكون هناك منتج مرخص مكون من مواد طبيعية ، اما فيما يتعلق بان الحاجة لمستحضرات التجميل ممكن ان تتراجع فكانت الدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي 2.125 مما قد يؤكد توجه لاستخدام مستحضرات التجميل الطبيعية من افراد المجتمع.

وبذلك فإنه لا يوجد بديل قوي عن مستحضرات التجميل الطبيعية مما يزيد من جاذبية القطاع  
فكلما كانت البدائل منخفضة زادت من جاذبية القطاع.

### 3.2.2.3 المجال الفرعي الثالث: ما هي وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل نحو قوة الموردين وأهميتها في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات  
مستحضرات التجميل الطبيعية نحو قوة الموردين في هذا القطاع من وجهة نظرهم كما هو  
مبين في الجدول رقم (20.3) .

جدول رقم(20.3) المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو قوة  
الموردين في هذا القطاع في الضفة الغربية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	هناك صعوبة من الانتقال من مورد لأخر	3.375	متوسطة
2	قدرة الموردين على الدخول السوق كمنتجين منافسين	3.125	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.25	متوسطة

من خلال الجدول (20.3) هنالك صعوبة من الانتقال من مورد لأخر بمتوسط  
حسابي 3.375 , وقد يعود ذلك لارتفاع تكاليف التحول من مورد لأخر وانفراد البعض في  
خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها الى السوق، حيث ان الموردين يمتلكون قوة  
مفاوضة ومساومة عالية نظرا لوجود تكاليف في حال الانتقال من مورد لأخر وبذلك عدم

القدرة على التنقل من مورد لأخر بحرية ، ويتبين أيضا ان المتوسط الحسابي المتعلق بقدرة الموردين على دخول السوق كمنتجين منافسين 3.125 وبدرجة متوسطة وقد يعود ذلك الى عدم امتلاكهم الى رأس مال كاف والرغبة بالاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية لاكتساب مكانة اعلى بين الناس.

الجدول التالي (21.3) يبين توزيع الموردين في السوق وفق عددهم وحجم تعاملاتهم .

جدول (21.3) الاعداد والنسب المئوية لتوزيع الموردين في السوق وفق عددهم وحجم تعاملاتهم

النسبة المئوية	العدد	معظم الموردين في السوق
37.5 %	3	عددهم كبير وحجم تعاملاتهم قليل
25 %	2	عددهم كبير وحجم تعاملاتهم كبير
25 %	2	عددهم قليل وحجم تعاملاتهم كبير
12.5 %	1	عددهم قليل وحجم تعاملاتهم قليل

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الموردين عددهم كبير وحجم تعاملاتهم قليل بنسبة 37.5 % وجاء في المرتبة الثانية عددهم كبير وحجم تعاملاتهم كبير 25 % ، كما جاء ايضا عددهم قليل وحجم تعاملاتهم كبير بنسبة 25 % ، وجاء في المرتبة الاخيرة أن عددهم قليل وحجم تعاملاتهم قليل بنسبة 12.5 % ، وهذا يشير الى أن الموردين لا يمتلكون قوة تفاوضية عالية لكثرة عددهم مما يسهل التحول من مورد لأخر كما ويظهر من المتوسطات الحسابية لقوة الموردين أنها متوسطة مما يجعل هناك جاذبية للقطاع.

#### 3.2.2.4 المجال الفرعي الرابع: ما هي وجهة نظر مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل نحو قوة المشتريين واهميتها في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو قوة المشتريين في هذا القطاع من وجهة نظرهم كما هو مبين في الجدول رقم (22.3) .

جدول رقم(22.3) المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو قوة المشتريين في هذا القطاع في الضفة الغربية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
38	يستطيع بعض الزبائن الدخول الى السوق كمنافسين	2.75	متوسطة
37	انتقال الزبون من مصنع لآخر لا يتحمل تكاليف	2.5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	2.625	متوسطة

من خلال الجدول (22.3) يتبين ان المتوسط الحسابي لدخول بعض الزبائن الى السوق كمنافسين مباشريين يبلغ 2.75 بدرجة متوسطة تميل الى الانخفاض، وذلك قد يكون لامتلاك بعض الموزعين لرأس مال قليل، وكذلك يتضح أنه لا يوجد هنالك امكانية كبيرة لدخولهم كمنتجين منافسين، اما بما يتعلق بانتقال من مصنع لآخر دون تحمل تكاليف اضافية فقد كان المتوسط الحسابي 2.5 بدرجة متوسطة تميل الى منخفضة، وقد يكون ذلك لأن عدد الشركات المنتجة لمستحضرات التجميل في الضفة الغربية مقارنة بعدد نقاط التوزيع، حيث ان الزبائن يمتلكون قوة مفاوضة ومساومة متوسطة لوجود تكاليف اضافية في حال الانتقال لمصنع اخر وبذلك لا يستطيعون الانتقال بحرية مطلقة دون تحمل أي تكاليف.

الجدول التالي (23.3) يبين توزيع المشتريين في السوق وفق عددهم وحجم تعاملاتهم .

جدول (23.3) الاعداد والنسب المئوية لتوزيع المشتريين في السوق وفق عددهم وحجم تعاملاتهم

النسبة المئوية	العدد	معظم الموردين في السوق
75 %	6	عددهم كبير وحجم تعاملاتهم قليل
12.5 %	1	عددهم كبير وحجم تعاملاتهم كبير
12.5 %	1	عددهم قليل وحجم تعاملاتهم كبير
0 %	0	عددهم قليل وحجم تعاملاتهم قليل

يظهر من خلال الجدول السابق أن المشتريين عددهم كبير وحجم تعاملاتهم قليل وذلك بنسبة % 75 ، ويليهما عددهم قليل وحجم تعاملاتهم كبير وأيضا عددهم قليل وحجم تعاملاتهم قليل بنسبة % 12.5 ، اما فيما يتعلق بعددهم كبير وحجم تعاملاتهم كبير فكانت النسبة %0، هذا قد يدل من ما هو موجود في النتائج بأن عدد المشتريين كبير وحجم تعاملاتهم كبير على ضعفهم ، وأن النسبة الدرجة المتوسطة الكلية المائلة الى الانخفاض لقوة المشتريين على أن القوة ليست بيدهم مما يدل على جاذبية القطاع، حيث أن هذا من أهم العوامل المحددة لجاذبية/عدم جاذبية القطاع.

### 3.2.2.5 المجال الفرعي الخامس: ما اتجاهات الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل

#### الطبيعية نحو واقع المنافسة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو واقع المنافسة في هذا القطاع من وجهة نظرهم كما هو

مبين في الجدول رقم (24.3) .

جدول رقم(24.3) المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو واقع

المنافسة في هذا القطاع في الضفة الغربية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	تشكل التكاليف الثابتة ضغطا على حجم العمل مما يؤثر على الاسعار والمنافسة	4.5	مرتفعة
2	باعتقادك المنافسة بين الشركات غير سعرية مثل حداثة المنتج والتصاميم والامان	3.875	مرتفعة
3	باعتقادك تعتبر تكاليف الخروج من السوق كبير	3.75	مرتفعة
4	تعتبر عدد الشركات العاملة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية مناسبة مع عدد محلات البيع	2.5	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.656	مرتفعة

يبين الجدول (24.3) أهم اتجاهات مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية نحو واقع المنافسة في قطاع مستحضرات التجميل مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها أن التكاليف الثابتة تشكل ضاغطا على حجم العمل مما يؤثر على الاسعار والمنافسة بمتوسط حسابي 4.5 بدرجة مرتفعة وذلك قد يكون بسبب أن التكاليف الثابتة كبيرة مقارنة بالعوائد التي سيجنيها، أما في المنافسة بين الشركات غير السعرية مثل حداثة المنتج والتصاميم والأمان بمتوسط حسابي 3.875 بدرجة مرتفعة حيث أن المنافسة غير السعرية بين الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية هي الاساس للمنافسة بينهم مثل حداثة المنتج والتصاميم والأمان وعليها يعتمدون في التعامل، واعتبار تكاليف الخروج من

السوق كبيرة بمتوسط حسابي 3.75 وهي نسبة مرتفعة نظرا لانهم قد يواجهون خسارة كبيرة عند خروجهم من السوق تسبب فيها خسارتهم لتكاليف التأسيس والترخيص، وبما يتعلق باعتبار عدد الشركات العاملة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية مناسبة مع عدد محلات البيع بمتوسط حسابي 2.5 وبدرجة متوسطة تميل الى الانخفاض، وهي نسبة منخفضة معظم نقاط التوزيع لا يملكون شركات لصناعة مستحضرات التجميل الطبيعية، ويتضح من الجدول السابق أن هناك منافسة عالية تؤكد على عدم جاذبية القطاع.

### 3.2.3 المجال الرئيسي الثالث : ما اهم تطلعات الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية في هذا القطاع ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو تطلعاتهم في هذا القطاع في الضفة الغربية من وجهة نظرهم، كما هو في الجدول (25.3) .

جدول رقم(25.3) المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء شركات مستحضرات التجميل الطبيعية نحو تطلعاتهم في هذا قطاع في

#### الضفة الغربية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	فتح خط انتاج جديد	4.5	مرتفعة
2	استخدام التكنولوجيا في الصناعة	4.375	مرتفعة
3	المشاركة في معارض دولية	4	مرتفعة
4	تطوير الخطوط الانتاجية المحلية	3.875	مرتفعة
5	الاندماج مع شركات اخرى	3.75	مرتفعة
6	فتح فروع اخرى	3.5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.656	مرتفعة

يوضح الجدول السابق أهم تطلعات مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية في هذا القطاع حسب الاهمية ويأتي في مقدمتها: فتح خط انتاج جديد بمتوسط حسابي 4.5 ودرجة مرتفعة، ويشير للموافقة عند المبحوثين وقد يعود ذلك لسعي مدراء الشركات لإنتاج منتجات جديدة واستهداف فئات أكبر، وكل شركة تسعى لتطوير منتجاتها حتى تتميز عن غيرها من الشركات، وجاءت في المرتبة الثانية استخدام التكنولوجيا في الصناعة بمتوسط حسابي 4.375 ودرجة مرتفعة وقد يعود ذلك لسعي مدراء الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل الطبيعية الى التطوير وادخال اساليب حديثة في التصنيع وتحديث الاصناف الحالية وبذلك يمكنهم التغلب على ارتفاع الاسعار.

ويأتي في المرتبة الثالثة المشاركة في المعارض الدولية بمتوسط حسابي 4 ودرجة مرتفعة، وذلك قد يكون لسعي الشركات لعرض منتجاتها في مجال أوسع لتوسيع مبيعاتها والتنافس على مستوى دولي، أو الاخذ من الخبرة العالمية، ويأتي في المرتبة الرابعة تطوير الخطوط الانتاجية المحلية بمتوسط حسابي 3.875 ودرجة مرتفعة، فكل شركة تفضل تطوير منتجاتها حتى تتميز عن غيرها، ويلبها في المرتبة الخامسة الاندماج مع شركات اخرى بمتوسط 3.57 ودرجة مرتفعة، وذلك قد يؤهلها الى زيادة حجمها و حصتها السوقية، ويأتي في المرتبة الاخيرة فتح فروع أخرى بمتوسط 3.5 ودرجة مرتفعة.

## الفصل الرابع

دراسة حالة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في قطاع مستحضرات التجميل:

"حالة دراسية في شركة الهشلمون لمواد التجميل- صناعة مزيل الشعر"

### مقدمة

لقد كان القطاع الصناعي في فلسطين مركز اهتمام, وعليه كانت استراتيجية التنمية الاقتصادية, حيث تم التركيز في الفترة السابقة على انشاء المشروعات الصناعية الكبيرة في قطاعات معينة, اما اليوم فهي تشجع المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتدعمها للاستمرار والنمو في عدة قطاعات وتطوير ذاتها لرفع كفاءة الاقتصاد وجذب الاستثمار فيه.

ويعتبر قطاع مستحضرات التجميل احد القطاعات التي يسيطر عليها القطاع الخاص ومعظمها من الشركات الصغيرة والمتوسطة , ولقد وقع اختيارنا على احدى الشركات في هذا القطاع, وهي شركة الهشلمون لمواد التجميل- صناعة مزيل الشعر .

ولكي تتمكن الشركة من مواجهة التحديات والمنافسة , كان عليها الحصول على ميزة تنافسية او مزايا تنافسية في صناعتها, و العمل على تنميتها من خلال الاستثمار والتكنولوجيا واستخدام الاستراتيجيات المناسبة للاستمرار والتقدم, وتطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل القطاع ومعرفة ما مدى تحقيق النموذج التحليل الكافي والمناسب للقطاع وللبيئة الخاصة لشركة واختيار الاستراتيجية المناسبة.

يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- تقديم شركة الهشلمون لمواد التجميل - صناعة مزيل الشعر .
- الميزة التنافسية للشركة والمحيط الذي تنشط فيه.
- مصادر الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.
- تحليل الشركة بنموذج بورتر للقوى الخمس والاستراتيجيات المتبعة فيه .

#### **4.1 المبحث الأول: الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل وأثر المحيط**

سنتناول في هذا المبحث , الذي يعتبر مدخل لدراسة الميدانية , عرض المنهجية المستخدمة في الدراسة , الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل , واخيرا أثر المحيط الذ تنشط فيه .

##### **4.1.1 المطلب الاول: مدخل الحالة الدراسية:**

##### **4.1.1.1 أولاً: منهج الدراسة والادوات المستخدمة فيها:**

**1- منهج الدراسة:** لقد اعتمد الباحث في الجزء النظري في هذا البحث على المنهج الوصفي في الكشف عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, من خلال عرض مصادرها, والاستراتيجيات المتبعة فيها.

أما في الجزء التطبيقي سيعتمد منهج الدراسة الميداني الذي يعتمد بالأساس على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة المعطيات المتوفرة للشركة وتطبيق نموذج التحليل القوى الخمس عليها, وتحليلها واسقاطها على ما توصل اليه من نتائج في القسم النظري.

وهو ما يعني ان الدراسة تقوم على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار والاجابة على اسئلة الدراسة , والوصول الى النتائج البحث المطلوبة , مع استخدام تحليل احصائي.

**2-أدوات الدراسة ومجالاتها:** في اطار تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة وتحليل القوى الخمس للقطاع الخاص بها , استخدم الباحث الادوات التالية:

-**الإحصاءات:** وتتمثل في مختلف المعطيات الاحصائية من ادارة المؤسسة , التي تشكل مختلف الوثائق والجداول بمختلف مصالح الشركة والتي تعكس وضعيتها التنافسية.

-**المقابلة:** تعتبر المقابلة من بين الوسائل البحث المهمة لجمع البيانات والمعلومات, وقد اعتمد الباحث بشكل كبير على اسلوب المقابلة, نظرا لطبيعة البحث.

-**الملاحظة:** تعتبر من اهم الوسائل التي يستعملها الباحثون في جمع البيانات , والمقصود هنا الملاحظة العلمية والعملية والتي تسير وفق منهج محدد يستهدف كشف عن موضوع الرسالة, عناصرها والعلاقة التي تربط بينهما.

أما مجالات الدراسة فيمكن تحديدها كالآتي:

- **المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة على المحيط الخارجي على مستوى القطاع وعلى المحيط الداخلي على مستوى الشركة.

- **المجال الزمني:** ان الدراسة الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل والاستراتيجيات المستخدمة فيها وتطبيق نموذج القوى الخمس عليها .اقتصرت على فترة محددة, أي خلال الفترة 2018-2019.

-المجال البشري: الموظفين في الشركة محل الدراسة.

-مبررات اختيار المؤسسة: وقع اختيار على هذه المؤسسة لتصبح موضوع الدراسة , استنادا

الى الدوافع والمبررات التالية:

- توفرها على عناصر المطلوبة للدراسة.
- باعتبارها شركة صغيرة ومن قطاع صناعي مناسب لتطبيق الدراسة ونموذج بورتر لتحليل قطاعها.
- امكانية الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة للدراسة بشكل ممتاز وسهل وموثوق .
- باعتبارها شركة رائدة في مجالها و أول شركة في الضفة الغربية مختصة في القطاع الذي تنشط فيه ولديها الخبرة والمعرفة الكافية بهذا القطاع.

#### 4.1.1.2 ثانياً: تقديم شركة الهشلمون لمواد التجميل:

1-تأسيسها: يعود تاريخ تأسيسها سنة 1992 حيث تعتبر أول شركة في فلسطين متخصصة في صناعة مزيل الشعر , حيث قام بتأسيسها شخص واحد من مدينة الخليل وكانت في البداية تقوم بالتصنيع بشكل منزلي بسيط وتم عمل التجارب والتعديلات وتطويرات حتى وصلت لأفضل شكل وأفضل جودة وفاعلية وذلك استغرق قرابة السنة من البحث والتطوير والتجارب والتصميم والاستعانة بالمختصين والخبراء للوصول لأفضل تركيبة وشكل ممكن وبعدها بدأ التصنيع بشكل بسيط ومبدئي لتجربته وتسويقها في السوق.

وبعدها في سنة 1997 تم الاعلان عن انشاء شركة الهشلمون لمواد التجميل في مدينة الخليل واخذ التراخيص اللازمة من الجهات المختصة وتسجيل العلامة التجارية الخاصة بها وهي ديانا - مزيل للشعر وبدأ التصنيع في مكان جديد صغير المساحة واستخدام بعض الادوات وعاملين لتصنيع في السوق المحلي ,ومع تقدم الوقت زادت مساحة المصنع وزاد عدد العاملين وادخال الآلات والمعدات المناسبة للتصنيع بشكل اكبر وافضل وحصولها على ترخيص من وزارة الصحة ويقع المصنع على مساحة قدرها 200 م<sup>2</sup> وعدد العاملين فيه لا يقل عن 10 موظفين واداريين (مؤسس الشركة, أيار 2019, اتصال شخصي) .

**2-أنشطتها :** تقوم الشركة بتصميم ,تطوير , انتاج وتسويق مواد التجميل ( مزيل للشعر) وقد مرت منتجات الشركة بعدة مراحل زمنية من حيث ظهورها و تطويرها والتعديل عليها لتصل لأفضل شكل وفاعلية:

- مزيل للشعر العادي: هناك عدة احجام منها: حجم عائلي كبير , حجم عائلي وسط, حجم صغير.

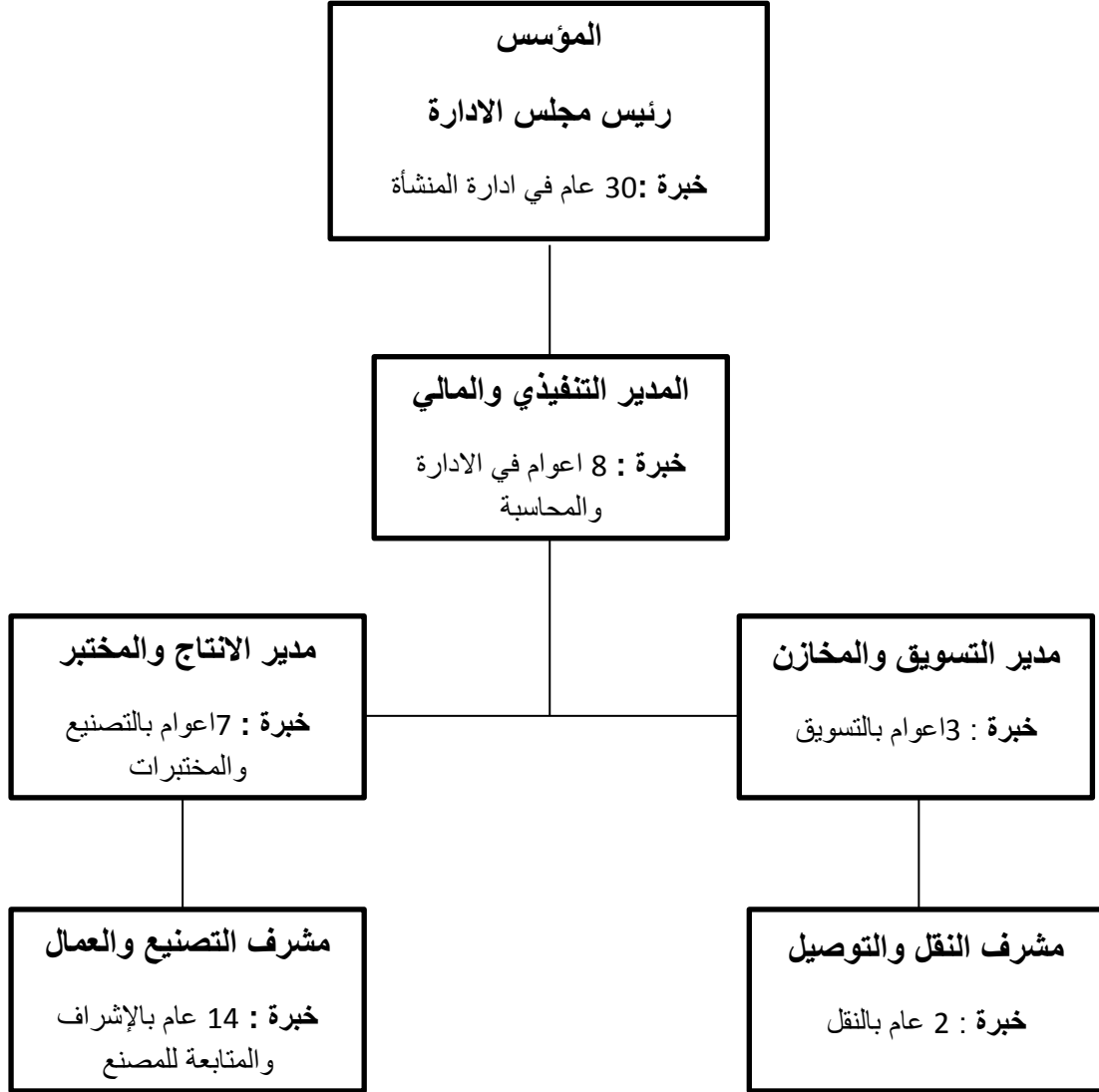
- مزيل للشعر بالعسل.

- مزيل للشعر بالشببة.

- مزيل للشعر بالخل.

### 3- الهيكل التنظيمي للشركة : يظهر الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1.4): الهيكل التنظيمي لشركة الهشلمون لمواد التجميل



المصدر: المدير التنفيذي والمالي

من خلال الشكل (1.4) يتبين بأن الهيكل التنظيمي لشركة الهشلمون لمواد التجميل يتكون من الادارات و الاقسام الاساسية التي تحتاجها صناعة مواد التجميل ( مزيل الشعر )، ويظهر لنا بان هذا النوع من الهيكل التنظيمي يسمى الهيكل التنظيمي الهرمي او التنفيذي الذي يتميز بخطوط السلطة المباشرة والسهولة والوضوح والاعتماد على الافراد ومهاراتهم

وقدراتهم بحيث يكون لكل موظف مجموعة مهام ووظائف مختلفة وسيتم ذكر هذه الادارات والاقسام باختصار كما يلي:

- **المؤسس ( رئيس مجلس الادارة ):** هو مالك المصنع والمسؤول عن كل الموظفين والاقسام ويقوم بوضع خطط واستراتيجيات للمصنع ولديه خبرة 30 عام بالإدارة.

- **المدير التنفيذي والمالي:** هو يقوم بإدارة الاقسام ومتابعة سير العمل والانتاج و مسؤول عن الامور المالية للمصنع ولديه خبرة 8 اعوام بالإدارة والمحاسبة.

- **مدير التسويق والمخازن:** هو مسؤول عن تسويق المنتجات في السوق وعن عمليات البيع والشراء والتخزين للمصنع والتعامل مع التجار والموردين ولديه خبرة 3 اعوام بالتسويق والعلاقات العامة .

- **مدير الانتاج والمختبر:** هو مسؤول عن عمليات الانتاج والتصنيع المنتجات بالمعايير والجودة المطلوبة وعن عمل الفحوصات والتقارير للمنتجات ولديه شهادة كيميائي وخبرة 7 اعوام بالتصنيع والمختبرات لمواد التجميل.

- **مشرف النقل والتوصيل:** هو شخص يتبع اوامر مدير التسويق والتخزين ويقوم بنقل المنتجات من المخزن للتجار او من الموردين للمخزن وتوصيل العمال ولديه خبرة 2 عام بالنقل .

- **مشرفة التصنيع والعمال:** هو شخص يتبع اوامر مدير الانتاج والمختبر ويقوم بالإشراف ومتابعة ومراقبة عمليات التصنيع وتأكد من السير على التعليمات ووضع التركيبات

الصحيحة ومتابعة العاملين وادائهم ولديه خبرة 14 عام بالمصنع بالإشراف على التصنيع والعاملين .

#### **4.1.2 المطلب الثاني: الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل**

خلال التواجد بالشركة ودراسة مختلف انشطتها وعملياتها, تم ملاحظة ان شركة الهشلمون لمواد التجميل تتميز بميزة المنتج المتميز , وهو ما سنحاول تحليله ودراسته من خلال ما يلي:

##### **4.1.2.1 اولاً: العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة**

من العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة كما يلي (المدير التنفيذي و المالي, أيار 2019, اتصال شخصي):

**1- التصنيع المختلط (الهجين) والاجراءات التقديرية:** حيث ان الشركة تعتمد في عمليات التصنيع على جزء من انشطتها على الآلات والماكينات لسرعتها ودقتها وجزء الاخر من انشطتها في التصنيع على الايدي العاملة لأنها تضيف مزايا وقيمة خاصة للمنتج تجعله ذات جودة وتميز والقدرة على تصنيع اكثر من منتج على خط الانتاج والتحكم بالكميات المناسبة وتقدير الانشطة التي يجب ان تعتمد وللكيفية التي تمارس بها وتوضيح اجراءات والادوات الخاصة لكل عملية انتاج والطريقة الخاصة بها.

**2- الروابط والعلاقات:** حيث يمكن ان تأتي ميزة المنتج المتميز لأي مؤسسة من خلال الروابط الموجودة بين الانشطة من جهة وعلاقة المؤسسة بالمتعاملين من جهة اخرى, التي تأخذ الاشكال التالية:

- **الترباط التكنولوجي بين الانشطة:** حيث ان كل المنتجات المختلفة, يستخدم فيها نفس (الآلات) التكنولوجيا, وخطوط الانتاج المترابطة والمنظمة ولها ترتيب خاص لتسهيل حركة العاملين وزيادة سرعة خط الانتاج.

-**الروابط (العلاقات) مع الموردين:** اذ نجد بأن شركة الهسلمون لمواد التجميل تربطها علاقات قوية وممتازة مع مورديها, وخاصة انها الشركة الأولى والرائد في مجالها قطاع مواد التجميل (مزيل الشعر), وهي من الشركات القديم والمعروفة في السوق حيث انها موجودة بالسوق منذ اكثر من 25 عاما لهذا لديها روابط قوية وموثوقة بالموردين.

- **الروابط (العلاقات) مع قنوات التوزيع:** اذ نجد أن شركة الهسلمون تعمل على اىصال بضائعها الى تجارها بسيارة خاصة لنقل البضاعة داخليا, والإستعانة بشركات نقل موثوقة ومتنوعة لنقل الخارجي, وهي توزع منتجاتها الى كل مدن الضفة الغربية وفي كل مدينه لديها مجموعة تجار جملة كبار لديهم قدرة على توزيع المنتجات الشركة لكل التجار والمحلات الاخرى, وبهذا فان الشركة لديها شبكات نقل وتوزيع لتصل لكل مكان ولكل زبون من خلال شبكات من التجار المختلفين وشركات النقل والتوصيل المتنوعة.

**3- الريادة:** اي ميزة السبق في الدخول قطاع الصناعة, وهو ما يتجلى بوضوح لدى الشركة محل الدراسة , حيث تعتبر الاولى في دخول صناعة مواد التجميل ( مزيل الشعر) في فلسطين مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة مع المنافسين الاخرين داخل القطاع ويكسبها اسم تجاري معروف وعلامة تجارية مشهورة وسمعة قوية ومميزة.

**4- الخبرة والتعلم والمسؤولية الاجتماعية:** نتيجة حصولها على ميزة السبق في الدخول للقطاع , فان الشركة تراكم لديها كم هائل من خبرات والمهارات الانتاجية في مجال مزيل

الشعر, وتكون اكثر من باقي المنافسين في هذا القطاع فاذا نظرنا الى تقسيم العمال حسب السن في الشركة نجد الاتي:

الجدول رقم (1.4) : توزيع عمال الشركة حسب العمر

السن	30 - 20	45 - 30	اكثر من 45
النسبة من مجموع العمال	30 %	30%	40 %

المصدر : مشرف التصنيع والعمال

من خلال الجدول رقم (1.4) يتضح ان ما نسبته 70% من عمال الشركة اعمارهم فوق 30 سنة, وهذا يدل على ان لديهم القدرة على العمل بشكل فعال ونشط وتقليل اخطاء العمل والاستيعاب والفهم للعمل ونشاطاته وكسب الخبرات بسرعة وتمكين المهارات لديهم والتعلم.

الجدول رقم (2.4) : توزيع عمال الشركة حسب خبرتهم بالعمل

الخبرة العمل اسنة	أقل من 2	5 - 2	اكثر من 5
النسبة من مجموع العمال	20 %	40%	40 %

المصدر : مشرف التصنيع والعمال

من خلال الجدول رقم (2.4) يتضح ان ما نسبته 40% من عمال الشركة لديهم سنوات خبرة في هذا العمل من 2 - 5 و 40 % لديهم خبرة اكثر من 5 سنوات وهو ما يؤكد على ان عمال الشركة يتمتعون بخبرة طويلة ومعرفة واكتساب مهارات متنوعة وسرعة , مما يكسب الشركة ميزة تنافسية مقارنة بغيرها من المنافسين.

الجدول رقم (3.4) : توزيع عمال الشركة حسب الجنس والفئة والتعليم

النساء	الرجال	العمال والموظفين
%60	% 40	النسبة من مجموع العمال

المصدر : مشرف التصنيع والعمال

الجدول رقم (4.4) : توزيع عمال الشركة حسب الفئة

ذوي الاحتياجات الخاصة	العمال والموظفين
% 10	النسبة من مجموع العمال

المصدر : مشرف التصنيع والعمال

الجدول رقم (5.4) : توزيع عمال الشركة حسب التعليم

المتعلمين (توجيهي فما فوق)	العمال والموظفين
%60	النسبة من مجموع العمال

المصدر : مشرف التصنيع والعمال

من خلال الجداول السابقة يتضح ان ما نسبته %60 نساء , و %10 ذوي الاحتياجات الخاصة, و %40 مستوى تعليمي اقل من توجيهي من عمال الشركة , وهذا يدل على اهتمام الشركة ومشاركتها للمسؤولية الاجتماعية حيث تعطي مجال وتقدير لعمل المرأة وقدرتها على العمل والانتاج وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل لتشجيعهم على العمل والانتاج وابرار دورهم في العمل والمجتمع وايضا عدم اهمال الفئة اصحاب التعليم المتوسط او غير المتعلمين لدعمهم ومساعدتهم على المشاركة في المجتمع والانتاج.

5- **الموقع:** حيث ان موقع الشركة جيد من حيث قريبا من الموردين بالتالي سرعة وصول المواد الخام وهي ذات جودة ممتازة وقربها من التجار والزبائن وسرعة الاستجابة والوصول للسوق عند الطلب والحاجة.

6- **منتجات طبيعية وصحية:** حيث ان الشركة تعتمد في معظم انتاجها للمنتجات على مواد طبيعية ذات فوائد كثيرة وبدون اثار جانبية وبالإضافة لاعتمادها على مواد ذات جودة عالية.

#### 4.1.2.2 ثانياً: العوامل التأثير السلبى:

بعد ذكر المزايا التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل نشير لبعض العقبات و العوامل المؤثرة عليها سلبا (مدير التسويق والمخازن , أيار 2019, اتصال شخصي):

- **عامل التوزيع:** حيث ان الشركة تحتاج لمزيد من وسائل النقل والتحميل من سيارات نقل وتوزيع لكي تستطيع الاعتماد على ذاتها بشكل اكبر وتطور نفسها.

- **عامل الآلات والتكنولوجيا:** حيث ان الشركة تحتاج لتطوير ادواتها واستخدام اكبر للتكنولوجيا وعمل خطوط انتاج آلية بشكل كامل لتتمكن على الحصول على انتاج بكميات كبيرة.

- **عامل تنوع المنتجات:** حيث ان الشركة تحتاج لزيادة عدد منتجاتها وصناعة انواع مختلفة من مستحضرات التجميل المتنوعة والمختلفة من اجل توسعة الشركة وزيادة حجمها بالسوق.

- **عامل التزوير:** حيث ان الشركة تعاني من وجود منتجات مزورة تحمل نفس اسم وشكل العلامة التجارية والعبوة الخاصة فيها وانتشارها بشكل كبير.

- عامل التصدير: حيث ان الشركة تقتصر توزيعها للمنتجات على الضفة الغربية وبعض مناطق الداخل المحتل وعدم وجودها بأسواق قطاع غزة ولا بالأسواق الخارجية.

### 4.1.2.3 ثالثا : نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية :

يمكن دراسة نطاق التنافس للشركة من التالي (مدير التسويق والمخازن, أيار 2019, اتصال شخصي):

#### 1- نطاق القطاع السوقي: حيث يمكن ملاحظة ما يلي:

- حيث تستهدف الشركة فئة الإناث من: فتيات, نساء, كبار السن ويستخدمن المنتجات بأنواعها.

- تنوع منتجات الشركة الخاصة لمزيل الشعر من: عادي, بالعسل, بالشببة, بالخل.

- تنوع احجام منتجات الشركة من: حجم عادي, عائلي وسط, عائلي كبير.

- تنوع مراكز ونقاط البيع لمنتجات الشركة من: محلات مستحضرات التجميل, صيدليات, سوبرماركت, صالونات التجميل, محلات الإكسسوار, مراكز التجميل, محلات العطارة, المحلات التجارية, المستودعات.

#### 2- النطاق الجغرافي: وهو يعكس عدد الاماكن او المناطق الجغرافية التي ينشط فيها

الشركة, حيث للشركة موزعون معتمدون في الوسط (رام الله) والشمال (جنين) واما الجنوب فهي مقر الشركة (الخليل), فتصل منتجات الشركة الى كل مدن وقرى الضفة الغربية وبعض

مناطق الداخل المحتل ما عدا قطاع غزة والاسواق الخارجية.

### 4.1.3 المطلب الثالث: البيئة والقطاع لشركة الهشلمون لمواد التجميل

في اطار تحليل الميزة التنافسية لأي مؤسسة, فان ذلك يتطلب دراسة محيطها , حيث سنقوم بإلقاء الضوء, وبشكل سريع على البيئة العام, القطاع الصناعي والمحيط الداخلي (تحليل سلسلة القيمة).

#### 4.1.3.1 اولاً: القطاع الصناعي:

يتميز قطاع مستحضرات التجميل خاصة مزيل الشعر بوجود المنافسين والبدائل سواء المحلية او الاجنبية حسب دراسة وبحث للسوق , ومع ذلك شركة الهشلمون للتجميل تحتل الصدارة في الحصة السوقية مقارنة مع منافسين اذ تمتلك حصة سوقية عالية حسب معلومات الشركة ومتابعتها للسوق والتجار , دراسة المحيط الصناعي للشركة من خلال تحليل القوى (مدير التسويق والمخازن, أيار 2019, اتصال شخصي) :

**1- تأثير الداخلون الجدد:** بالنسبة للداخلين الجدد فإن قوة تهديدهم متوسط وهذا يدل على نمو المنافسة وان للصناعة جاذبية, غير ان بالنسبة لشركة الهشلمون لمواد التجميل لا تشكل تهديدا كبيرا , وذلك لتوفر مجموعة عوائق للدخول منها: تميز المنتج, أثر الخبرة والمعرفة, رأس المال, التراخيص الصعبة وعالية التكاليف (وزارة الاقتصاد ووزارة الصحة), العلامة التجارية وسمعة الشركة, علاقاتها بالتجار وهذا يكون عائق كبير امام الشركات المحلية اما الشركات الاجنبية فيكون الوضع اقل صعوبة.

**2- تأثير المنتجات البديلة:** بالنسبة للمنتجات البديلة فهي تتمثل بتلك المنتجات التي تقدمها صناعات اخرى ويمكن ان تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب مشابه , مثل : ازالة الشعر:

اجهزة الليزر, ماكينات ازالة الشعر, كريمات, وملصقات وغيرها, فان تهديدها مازال ضعيفاً خاصة الليزر والماكينة وذلك لارتفاع اسعارها, أما باقي المنتجات فهي لديه مشكلة أنها موادها كيميائية وقد يكون لها آثار جانبية واضرار بينما منتجات شركة الهسلمون لمواد التجميل – مزيل الشعر مصنوعة من مواد ذات جودة عالية ومعظمها مواد التي تدخل فيها طبيعية وذات فوائد وليس لها اثار جانبية.

**3- تأثير المساومة للموردين:** بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإنها تشكل تهديد ضعيف واحيانا متوسط وذلك لوجود بدائل للموردين وهذا لان بعض المواد الاولية محلية ولها شركات منافسة وبدائل وجزء الاخر مستورد ويوجد عدة مستوردين وبدائل لهم ولكن بعض الاحيان يكون لبعض الموردين لديهم قوة مساومة بسبب مواد اولية لديهم غير متوفر دائما وهي ذات جودة عالية وسعر مناسب وعددهم قليل وحجم تعاملاتهم كبير.

**4- تأثير المساومة للمشتريين:** بالنسبة لقوة المشتريين فهي قوة تأثير متوسطة وذلك لتوفر عدد كبير من المشتريين وبحجم كبير ولكن احيانا يكون للمشتريين (التجار) قوة مساومة لعدة أسباب: عدم وجود شاحنات او سيارات توزيع كافية للمحلات والاعتماد على التجار في هذه العملية, ايضا وجود تزوير للمنتجات التي تبيعها الشركة في السوق وبأسعار متفاوتة وقلة تنوع المنتجات مستحضرات التجميل وهذا يعطي احيانا قوة للمشتريين (التجار) وعددهم كبير و حجم تعاملاتهم كبير وامكانية دخول المشتريين كمنافسين في السوق .

**5- تأثير شدة التنافس بين المنافسين:** بالنسبة لشدة التنافس ما بين المنافسين فإنها عالية, وذلك لتوفر عدة شروط منها: درجة نمو مستمر للصناعة, وجود عدد من المنافسين المحليين

والاجانب, سوق المنافسة ليس كبير ولا يستوعب عدد كبير, منافسة سعرية, وتنوع المنتجات المستحضرات التجميل وشبكات توزيع كبيرة ادى الى شدة المنافسة وصعوبة الدخول للسوق.

#### 6- قوى مؤثرة أخرى:

- بالنسبة لقوة المجموعات الضاغطة بما انه توجد هناك نقابات و لكن لا توجد حملة اسهم في شركة وذلك كونها شركة خاصة يمتلكها شخص وحيد فإنها لا تشكل تهديدا .

- بالنسبة للدولة فإنها تشجع على الاستثمار ودعم وتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة لكن بشكل خاص قطاع مستحضرات التجميل عليه تراخيص وشروط ذات تكاليف عالية وصعبة الحصول عليها فتشكل تهديد مرتفع .

- بالنسبة للمنتجات المكملة فإنها لها دور في دعم وجذب لمنتجات مستحضرات التجميل وخاصة مزيل الشعر مثل الكريمات وال مناديل المعطرة ومطرية للبشرة سواء قبل او بعد استخدام المنتج وهذا يعطي جاذبية للمنتج ودعم صناعته .

#### 4.1.3.3 ثالثاً: تحليل سلسلة القيمة لشركة الهشلمون لمواد التجميل:

انطلاقاً من مختلف الأنشطة التي يقوم بها المؤسسة والأنشطة اللازمة لهذه الصناعة , والتي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق قيمة فان يمكن تمثيل سلسلة القيمة لشركة الهشلمون لمواد التجميل كما هو موضح في الشكل الاتي:

الشكل رقم (2.4) : سلسلة القيمة للشركة الهشلمون لمواد التجميل

تاريخ ومعرفة وخبرة في مجال مزيل الشعر			البنية التحتية	
توظيف مخطط وتدريب مستمر		جذب عمال مهرة		ادارة الموارد البشرية
الاهتمام		الآلات والمعدات		التطور التكنولوجي
بسلوك		حديثة		
المستهلك				
تخزين وتسليم الجيد للمنتج			وصول المناسب للمواد الاولية	اللوجستي
- امكانية الارجاع والتبديل	-الاهتمام بالإعلان والتسويق	-امكانية التسليم المرن والسريع	-انتاج بجودة عالية -التزام بالموصفات	وسائل نقل خاصة للشركة
الخدمة	التسويق والبيع	الامدادات الخارجية	الانتاج	الامدادات الداخلية

المصدر : اعداد الباحث

1- الأنشطة الأساسية: وهي من خلال الملاحظة تتمثل في الأنشطة التالية:

- الامدادات الداخلية والانتاج: بالنسبة للإمدادات الداخلية فانه يدخل في هذا الاطار بشكل

اساسي :

حيث ان يتم احضار المواد الاولية الاساسية وهي: سكر, ملح الليمون, شبة الطيبة, المبيض الغذائي, مواد الحافظة وأحياناً العسل والتي يتم استيرادها من اوروبا وجزء اخر من المواد الاولية محلية يتم احضارها من شركات محلية وهي: العبوات, الكرتون, النايلون, الماء, وأحياناً العسل حيث يتم تخزين هذه المواد بأماكن مناسبة لها ويتم مراقبتها من حرارة و رطوبة من جهة مسؤولة الانتاج والمختبر.

الفحوصات والمراقبة ويتم على مستوى مسؤول الانتاج والمختبر اذ يقوم بمراقبة المنتجات وعمل فحوصات لها وللماء قبل واثناء وبعد الانتاج من كل الجوانب الكيميائية والمادية للحفاظ على مستوى الجودة.

أما بالنسبة للصيانة يتم عمل صيانة وتفقد الآلات والمعدات كل اسبوع واصلاح أي عطل بشكل فوري حيث يتم الاتفاق مع جهة خارجية مسؤولة عن صيانة والاصلاح.

- **الامدادات الخارجية التسويق والمبيعات:** بالنسبة للإمدادات الخارجية تتم عملية تجميع وتخزين المنتجات الجاهزة في مستودع خاص وتتم عملية جدولة الطلبيات بشكل اسبوعي بالتنسيق بين مسؤول التسويق والمخازن والنقل والانتاج وترتيب الطلبية حسب المخزون وعمل الانتاج حسب الطلبيات والامكانات المتوفرة.

اما بالنسبة للتسويق فان الشركة تهتم بها من خلال قيامها بالإعلانات من خلال توزيع البروشورات واساليب دعاية مختلفة بالإضافة الى عمل الخصومات وهدايا والمسابقات لتعريف بمنتجات وجذب المستهلكين لها.

- **الخدمة:** من اجل المحافظة على قيمة المنتج ودعمه لدى المستهلكين الحاليين او المرتقبين فان الشركة تضمن جودة المنتج وكذلك امكانية الارجاع والتبديل في حال وجود أي مشكلة او عيب فيه .

## 2- **الانشطة الداعمة:** وتتمثل من خلال الملاحظة في الانشطة التالية:

- **اللوجستي:** هي الانشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة , والمستعملة في سلسلة القيمة وبالنسبة لشركة الهسلمون لمواد التجميل.

- **التطوير التكنولوجي:** حيث تعتبر الشركة محل الدراسة تستخدم معدات وادوات حديثة وذات جودة عالية ومناسبة لعمليات التصنيع والانتاج ويهدف مسؤول الانتاج والمختبر الى تطوير للمنتجات.

- **إدارة الموارد البشرية:** تعطي الشركة اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية فهي تهتم بمكان العامل وتأثيره داخل المؤسسة ولأنها شركة تركز على مهارات وقدرات الفرد ليصبح قوة وميزة داخلية .

- **هيكل المؤسسة:** يشمل هيكل شركة الهسلمون لمواد التجميل على الانشطة التي يقوم بها المؤسس وكذلك المتعلقة بكل الاقسام والادارات والمسؤولين التي يتضمنها الهيكل التنظيمي, اذ من خلال الهيكل للشركة يتبين لنا التنظيم والاهتمام بالإننتاج والجودة والتركيز على مهارات والقدرات الشخصية للعاملين والمسؤولين من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

## 4.2 المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل و الاستراتيجية المتبعة فيها:

نقوم في هذا الجزء معرفة ودراسة مصادر الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل , وذلك من خلال اسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري.

### 4.2.1 المطلب الاول: المصادر الداخلية:

ان المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد الشركة , ويمكن تصنيف موارد شركة الهشلمون لمواد التجميل الى المجموعات التالية (مدير الانتاج والمختبر , أيار 2019, اتصال شخصي):

#### 4.2.1.1 اولاً: الموارد الملموسة:

تتمثل بشكل اساسي في: المواد الاولية, معدات الإنتاجية, الموارد المالية.

**1- المواد الاولية:** وهي تتمثل اساسا في المدخلات التي تحتاجها صناعة مزيل الشعر من اجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج) ونجد ان المواد الاولية التي تشتريها الشركة محل الدراسة تتمثل فيما يلي:

- **السكر:** وهي اساس صناعة مزيل الشعر وهي ذات جودة عالية ولها تأثير في فعالية المنتج وهي تدخل في صناعة كل الاصناف مزيل الشعر الا مزيل الشعر بالشبة فهو يستخدم السكر المطحون وهو يعتبر احد انواع المواد الحافظة الطبيعية وهي مادة مستوردة من اوروبا ذات المواصفات العالية وهي تشكل من حجم المشتريات من المواد الاولية ما نسبته 54% لسنة 2018.

- **ماء:** وهي مادة اساسية لعمل تركيبة الخاصة لمزيل الشعر وايضا تشكل مادة اساسية في صناعة مزيل الشعر وتعطي الليونة للمنتج وهي تمر بمراحل قبل دخولها للإنتاج الاولى هي التصفية والتنقية من الشوائب والترسبات , والثانية هي الغليان لدرجات حرارة للتعقيم ما نسبته 0.6 % من حجم مشتريات المواد الاولية لسنة 2018 مع العلم انها مقدار دخولها في التركيبات اكبر من ذلك لكن بسبب تكاليف الماء المنخفضة .

- **ملح ليمون:** وهي مادة تكل في كل اصناف مزيل الشعر ولها دور اساسي في فعالية المنتج لإزالة الشعر وهو يعتبر احد انواع المواد الحافظة الطبيعية وهي مادة تستورد من اوروبا خاصة بلجيكا وهي ذات معايير وجودة عالية وتشكل ما نسبته 8 % من حجم مشتريات المواد الاولية لسنة 2018.

- **مواد حافظة:** وهي مواد تستخدم لحفظ المنتج من التلوث او نمو البكتيريا وزيادة صلاحيتها وهي تتكون من مادتين صوديوم بنزوات وبوتاسيوم سربات وهي عادة تستخدم داخل المواد الغذائية المصنعة وهي ايضا مستوردة نوع من الصين ولكن ذات الجودة العالية والنوع الاخر اوروبي وهي تدخل في تصنيع كل اصناف مزيل الشعر الا مزيل الشعر بالشبه , تشكل ما نسبته 2 % من حجم المشتريات المواد الاولية لسنة 2018.

- **العسل الطبيعي:** وهي مادة تدخل في صناعة مزيل الشعر بالعسل فقط وهو عسل طبيعي 100%, ولها عدة مصادر المصدر الاول محلي و المصدر الثاني مستورد من عدة دول منها السعودية و اسبانيا, وهي ذات جودة عالية ولها فوائد كثير تعطيتها للبشرة عند استخدامه وهو يعتبر احد انواع المواد الحافظة الطبيعية وتشكل ما نسبته 2.7% من حجم مشتريات المواد الاولية لسنة 2018.

- **شبة طبيعية:** وهي مادة تدخل في صناعة مزيل الشعر بالشبة فقط وهي مستوردة من اوروبا وهي ذات جودة ونوعية ممتازة ولها فوائد للبشرة , ما نسبته 1 % من حجم مشتريات المواد الاولية لسنة 2018.

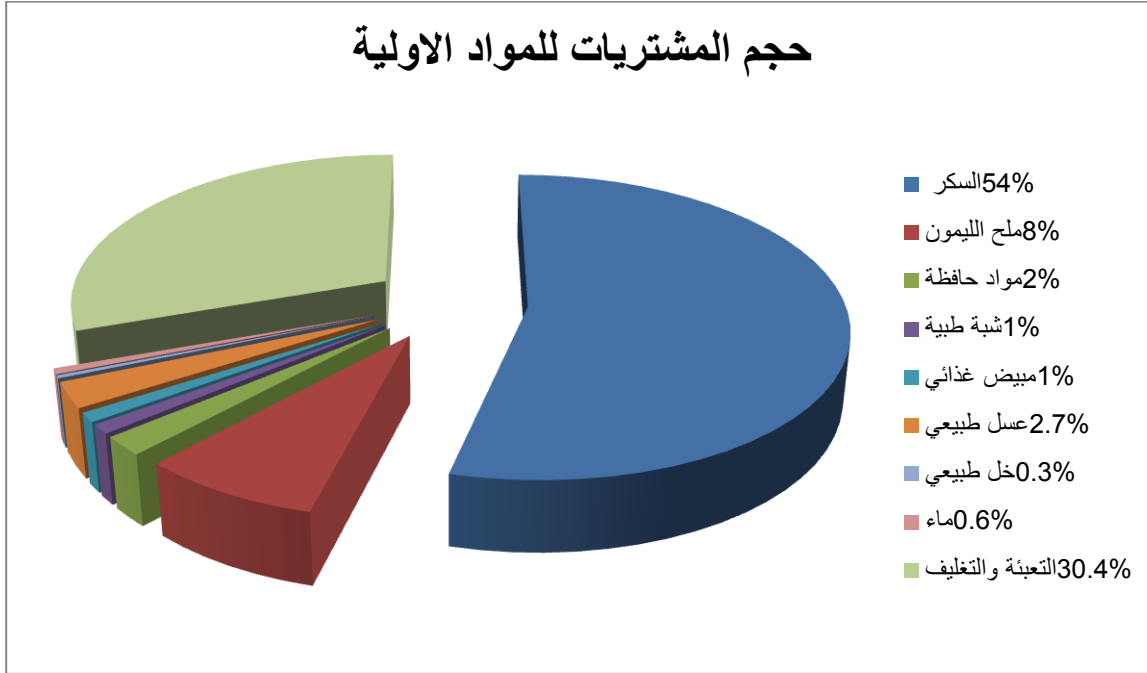
- **مبيض غذائي:** وهي مادة تدخل في صناعة مزيل الشعر بالشبة فقط وهي مستوردة من اوروبا وهي ذات جودة ونوعية ممتازة وهي تعطي اللون للمنتج وايضا تدخل هذه المادة في صناعة المواد الغذائية , وتشكل ما نسبته 1 % من حجم مشتريات المواد الاولية لسنة 2018.

- **الخل الطبيعي:** وهي مادة تدخل في صناعة مزيل الشعر بالخل فقط وهي من مصادر محلية وهي ذات جودة ونوعية ممتازة ولها فوائد ومميزات كثيرة على البشرة وايضا تدخل هذه المادة في صناعة المواد الغذائية , وتشكل ما نسبته 0.3 % من حجم مشتريات المواد الاولية لسنة 2018.

- **مواد التعبئة والتغليف:** اي كل ما يتعلق بالعلب التي توضع فيها المنتجات فهي توضع في علب مختلفة الحجم والشكل حسب نوع المنتج لكل منتج او صنف شكل ولون مختلف للتعبير عنه وجذب المستهلك له وهي مواد كرتون ذات جودة عالية قادرة على تحمل الظروف الخارجية والحفاظ على المنتج , كما ويتم تغليفها في اكياس نايلون ذات جودة ومتانة للحفاظ على المنتج من كل الظروف , ويتم جلبها من عدة مصادر محلية ذات مواصفات وجودة عالية ما نسبته 30.4 % من حجم مشتريات المواد الاولية لسنة 2018.

من خلال ما سبق ذكره عن المواد الاولية نلاحظ ان هناك مواد محلية (وطنية) , واخرى مستوردة (اجنبية) وهو ما يمكن تلخيصه بالشكل الاتي:

الشكل رقم (3.4): حجم مشتريات المواد الاولية لشركة الهشلمون لمواد التجميل



المصدر: المدير التنفيذي والمالي

اذ يتبين لنا بأن حجم المشتريات من المواد الاولية المستوردة تشكل ما نسبته 66 % , اما المحلية تمثل ما نسبته 34 % وأيضا يتبين لنا ان حجم المشتريات من المواد الاولية الطبيعية تشكل ما نسبته 65.6% ما يعادل (94.3 % من التركيبة الانتاج), اما الكيميائية تمثل ما نسبته 4 % ما يعادل (5.7% من التركيبة الانتاج) , والباقي مواد تعبئة وتغليف 30.4 % . كما يجب الاشارة الى ان جميع المواد الاولية تخضع لمراقبة المختبر والفحوصات , من اجل معاينتها وتأكد من جودتها وبعد ذلك تخزينها في مخزن خاص يتناسب مع متطلبات تخزين المواد الاولية , وذلك من اجل الحفاظ عليها واستغلالها في احسن الظروف .

**2- معدات الانتاج:** وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الاولية الى مخرجات في شكل نهائي, وتشمل الادوات والآلات والاجهزة والمعدات المستخدمة في عمليات الانتاج كافة.

**3- الموارد المالية:** من اجل حصول الشركة على الموارد الاولية ومعدات وادوات الانتاج, فان ذلك يتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لذلك , حيث انه ومن اجل حصول الشركة على الاموال وتطوير ذاتها كانت تقوم بالتمويل الذاتي من مبيعاتها وارباحها حيث بدأت بشكل بسيط وتكاليف قليل حتى وصلت الى شكل اكبر ورأس مال جيد لتطوير المعدات والمنتجات حتى تصل لوضعها الحالي.

#### **4.2.1.2 ثانياً: الموارد غير الملموسة:**

بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها غير الملموسة , ولكن من خلال المقابلات والملاحظات التي تمت في الشركة فانه سوف يتم ذكر هذه الموارد كما يلي (مدير الانتاج والمختبر , أيار 2019, اتصال شخصي):

**1- الجودة والمعلومات:** بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة حيث نجد ان شركة الهشلمون لمواد التجميل تهتم بها , وذلك بالنظر للهيكل التنظيمي لها , ومن اجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمتابعة ومراقبة جودة المواد الاولية التي تدخل في عملية الانتاج وذلك الى غاية خروجها في شكل منتج نهائي.

أما بالنسبة للمعلومات وان الشركة تنشط في بيئة تنافسية حادة وسوق متغير, فإنها تعمل بشكل جاد من اجل الحصول على اكبر قدر من المعلومات والبيانات المرتبط بنشاطها وتأتي من مصدرين:

- **مصدر داخلي:** اي من داخل الشركة , وذلك من خلال الوثائق والسجلات والتقارير الموجودة بالشركة, التي يمكن ان تزودها بالمعلومات المناسبة.

- **مصدر خارجي:** اي خارج الشركة, خاصة من الموردين والعملاء والتجار والموزعين , حيث تصل معلومات من موردين الشركة بكل ما هو جديد في المواد الاولية من حيث الجودة والانواع وما يحقق المطلب بشكل أفضل, كذلك الحال من العملاء والتجار, حيث من خلال تعامل معهم والاصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم واذواقهم الجديدة وكل ما يطرأ من تغييرات ومشاكل في السوق او مع المستهلك وبالتالي العمل على اشباعها .

**2- التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل:** بالنسبة للتكنولوجيا التي تعمل على تميز بين المؤسسات حيث نجد الشركة محل الدراسة تعمل في استخدام ادوات والآلات نصف أوتوماتيك وكهربائية .

اما فيما يخص معرفة طريقة العمل, وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والانتقان والمهارة , وبما ان الشركة محل الدراسة تعود اساس تأسيسها الى سنة 1992, اي انها تمتلك تقاليد عريقة في قطاع نشاطها ولديها خبرات ومعارف هائلة بالمنتجات وبالسوق, مقارنة مع منافسيها مما يعطيها ميزة او مزايا تنافسية على منافسيها .

**3- المعرفة:** وهي تتمثل في مجموعة المعارف المكتسبة من طرق الفردية او المجزأة على مستوى الشركة , وبما ان هناك مدة طويلة نسبيا للشركة , وهي تنشط في نفس الصناعة فإنها تكون مزودة بمعارف كثيرة وذلك من خلال التدريب والخبرات والتجارب التي مرت بها الشركة مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من هذه المعارف .

#### **4.2.1.3 ثالثاً: الكفاءات:**

كما اشرنا اليه في الجزء النظري فان مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العملية التي يتولد عنها انشاء قيمة.

يحتل المورد البشري في اي شركة مكان مهم جدا من اجل تحقيق اهدافها , لذلك تتميز شركة الهشلمون لمواد التجميل على مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات حيث تعتمد في صناعتها ونتاجها على مهارات وقدرات الايدي العاملة ويشكل معظم موظفين الشركة عمال وتنفيذيين وتتميز بان عمال ومسؤولين الشركة لديهم خبرات عمل كبيرة ومدة عمل داخل الشركة كبيرة مما يعطيهم الخبرات والمعرفة والمهارات المطلوبة لهذه الصناعة والعمل مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات في مجال صناعتها .

#### **4.2.2 المطلب الثاني: المصادر الخارجية:**

في اطار تحليلنا لمصادر الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل, وبعد تطرقنا الى موارد الشركة كمصادر داخلية محتملة لعمل ميزة تنافسية, فان توفر هذه الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار استراتيجية تنافسية مناسبة .

ومن اجل الاستغلال الامثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية , وتوافرها بشكل مناسب على الاقل في المدى المتوسط فان المسؤولين عن الشركة محل الدراسة اختاروا استراتيجية التمييز في المنتج ذات جودة.

#### 4.2.2.1 أولاً: صفات منتجات الشركة:

بما ان منتجات الشركة تتصف بصفات تمكنها من ان تصنع الفرق وتجعلها تتميز عن بقية المنافسين نذكر ( مدير التنفيذي والمالي , أيار 2019, اتصال شخصي ):

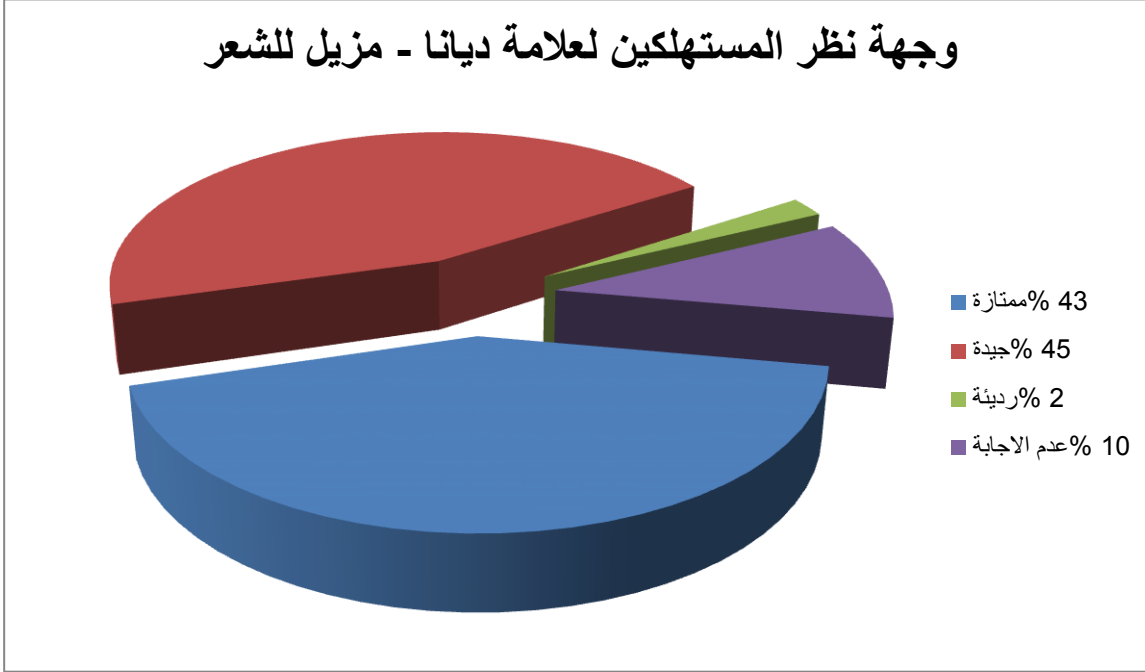
**1- التصميم:** تتميز منتجات الشركة بتصميم جميلة وجذابة وتتوافق مع اسم المنتج وطبيعته لكل منتج تصميم مختلف حسب تركيبته ومحتواه واللوان وشكل مناسب وجميل وعدة احجام منها لتلبية رغبات وحاجات الزبائن.

**2- الجودة:** تتميز منتجات شركة الهسلمون لمواد التجميل بالجودة العالية وهذا نتيجة جودة المواد الاولية المستخدمة والتي تأتي من افضل الموردين ومصادر هذه المواد الاولية المعروفة بجودتها العالية.

اما عن العلامة التجارية فقد توصلت الدراسة واستطلاع للرأي التي اجريت في مدينة الخليل وهي تعتبر مسح لرأي المستهلكين قامت بها الشركة من خلال موزعيها وفي سؤال حول تقييم المستهلكين لعلامة ديانا - مزيل للشعر حيث اقترح على (150) من المستهلكين بشكل عشوائي وطبقي ( الاناث ) اربع اقتراحات فكانت النتائج بالنسب المئوية ( مدير التسويق والمخازن , أيار 2019, اتصال شخصي):

- ممتازة : 64, - جيدة : 68, - رديئة : 3, - عدم الاجابة : 15 .

الشكل رقم (4.4) : رأي المستهلكين لعلامة ديانا - مزيل للشعر



المصدر : مدير التسويق و المخازن

ويتبين من الشكل ان رأي المستهلكين الى منتجات ديانا - مزيل للشعر تتراوح بين ممتازة وجيدة بنسبة عالية وهو ما يؤكد جودة منتجات شركة الهسلمون لمواد التجميل .

**3- خدمة الزبائن:** تهتم الشركة محل الدراسة بخدمة زبائنها , وذلك من خلال الاهتمام بأرائهم ومشاكلهم و نجد داخل الشركة بتسجيل ملاحظات وتعليقات الزبائن والمستهلكين والعمل على تصحيح المشاكل وتقديم افضل الخدمات واشباع حاجاتهم و رغباتهم قدر المستطاع مع حاجة الشركة لتطوير نفسها ومنتجاتها لترتقي لمستوى تحقيق كل رغبات ومتطلبات الزبائن .

## 4.2.2.2 ثانياً: استراتيجية شركة الهشلمون لمواد التجميل:

اختيار الشركة محل الدراسة لاستراتيجية التمييز في منتجاتها يوفر لها عدة مزايا , استنادا الي نموذج قوى الخمس للمنافسة وتحليل القطاع يمكن ذكر جزء منها كما يلي ( مؤسس الشركة , أيار 2019, اتصال شخصي ) :

**1- المنافسون:** تبني شركة الهشلمون لمواد التجميل لاستراتيجية التمييز في المنتجات يشكل لها صمام امان , وذلك من خلال مبدأ الولاء للعلامة التجارية والصورة الجيدة للمنتج في ذهن المستهلك وعمر الشركة في السوق وخصوصا انها اول شركة في مجالها ولها اكثر من 25 عاما في السوق , كل هذا جعل للشركة ميزة تنافسية صعبة وقوية ومستدامة .

**2- المشترون (الزبائن):** ان صورة المنتج المتميز يجعل الشركة بإمكانها فرض زيادات في الاسعار , وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع اسعار اعلى طالما يشبع ويحقق حاجاتهم.

**3- الموردون:** بما ان استراتيجية الشركة قائمة على فلسفة التمييز اكثر مما تتجه نحو التكاليف الانتاج, فان تهديد الموردين يكون متوسط على الشركة , لان المنتج يتقبل الزيادات البسيطة في اسعار المواد الاولية, اضافة الى ذلك وجود تعدد الموردين يشكل ميزة تنافسية للشركة.

**4- دخول المنافسين الجدد:** يعتبر كل من تمييز منتجات والولاء للعلامة التجارية , عوائق دخول بالنسبة للشركات الاخرى الداخلة للقطاع, وبالتالي تجد الشركات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير نفسها وكفاءاتها وهذا يكلفها وبالإضافة لوجود تراخيص مهمة خاصة من وزارة الصحة التي لها شروطها ومتطلباتها المهمة والصعبة وايضا تكاليفها العالية.

5- **المنتجات البديلة:** تأثير المنتجات البديلة يبقى بشكل متوسط , ولعدم قدرة هذه المنتجات الوفاء باحتياجاتها للزبائن بنفس درجة التي تقوم بها منتجات الشركة من سعر مناسب وجودة عالية واضرار جانبية واطار صحية شبة معدومة.

### 4.2.2.3 ثالثاً: عيوب ومستقبل استراتيجية شركة الهشلمون لمواد التجميل:

كما تم الاشارة اليه في الجانب النظري فان لكل استراتيجية عيوب ومشاكل, ويجب على الشركة اخذها بعين الاعتبار وذلك من اجل تقليل من اثارها.

➤ اذ يمكن تلخيص العيوب الخاصة بهذه الاستراتيجية في شركة الهشلمون لمواد التجميل بالاتي:

- القدرة على الوفاء بتميز منتجاتها, على المدى الطويل اذ يجب على الشركة ان تضمن الحفاظ على خصائص منتجاتها في المدى البعيد.

- الاهتمام المفرط بجودة وتمييز المنتج مما قد يتسبب في سعر اضافي مرتفع .

- التركيز الكبير على المنتج , اي من الناحية الفيزيائية للمنتج فقط .

- قيام المنافسين بتقليد الشركة لتصل بنفس مستوى الجودة مع مرور الوقت .

➤ ويمكن ايجاز مصادر الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل في النقاط التالية

- جودة المواد الاولية .

-توفرها على معدات والتجهيزات المناسبة والحديثة.

- وجود الكفاءات التي تحتاجها صناعة مزيل الشعر.

- السمعة الجيدة والصورة الممتازة للشركة في اذهان الزبائن.

- الاهتمام بالموارد البشرية من حيث قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم.

- منتجات متميزة بأصناف واحجام مختلفة نتيجة استراتيجية التمييز.

- الشركة ريادية ورائدة في مجالها حيث ظهرت كأول شركة لصناعة مزبل الشعر .

➤ **مستقبل الميزة التنافسية في الشركة:** يتوفر لدى شركة الهشلمون لمواد التجميل موارد

بالكمية اللازمة والجودة العالية, حيث تستغلها في تنفيذ استراتيجية التمييز أي انتاج

منتجات ذات اصناف واحجام مختلفة وهو ما يكسبها ميزة تنافسية على بقية منافسيها,

ولكن تسعى الشركة الى التوجه تطوير وتجديد استراتيجيتها من خلال تبني استراتيجية

جديدة وهي استراتيجية التفوق (الهيمنة) وهي تعني الدمج والمزج بين استراتيجية التمييز

واستراتيجية قيادة التكلفة وذلك من خلال:

1- تبني فكرة ادارة الجودة الشاملة, وتقليل التالف, وترتيب نشاطات وعمليات الانتاج لتوفير

والوقت والجهد, والتواصل بين الإدارة والعاملين لحل المشاكل, والوصول للسوق بسرعة.

2- الاستمرار في اتباع سياسة التمييز في المنتج من خلال المواد الاولية ذات الجودة.

3- استخدام احدث الادوات والآلات المتطورة لتقليل الوقت والجهد والمشاكل.

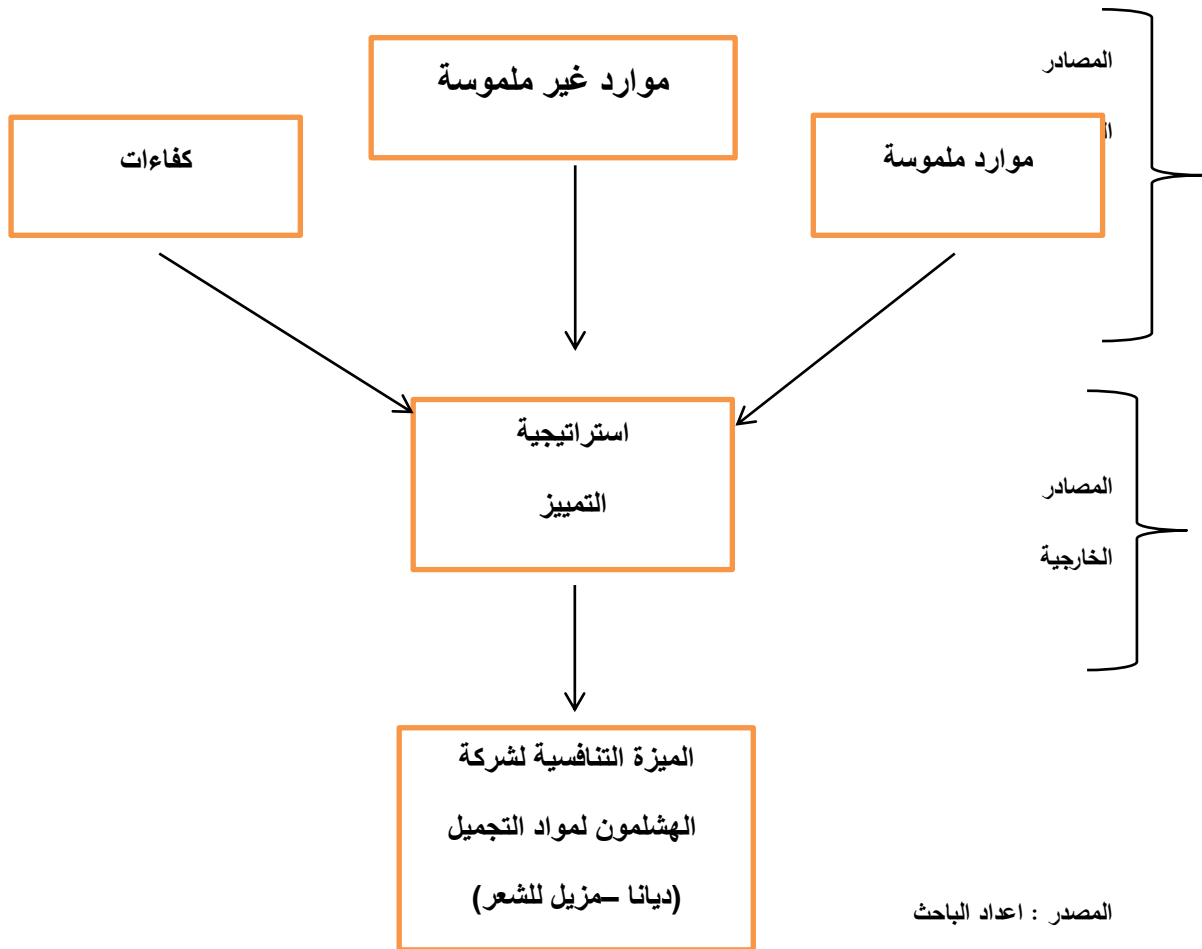
4- استخدام اساليب واستراتيجيات التسويق المختلفة لدخول اسواق جديدة وعمل منتجات.

5- العمل على استغلال مركز الشركة من حيث كونها الاولى في مجالها وذات اكبر حصة

سوقية لعمل وفورات الحجم الكبير لشراء كميات من المواد الخام والحصول على الخصومات

والبحث عن الموردين الأقل تكلفة أو الوصول للمصادر المواد الاولية لتقليل التكلفة وتقليل  
المصاريف الادارية الزائدة والاستغلال الامثل للموارد حتى تتمكن الشركة من الوصول  
لأسعار منافسة وممتازة وجودة عالية, خلال ما تم ذكره يمكن تلخيص مصادر الميزة  
التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل في الشكل التالي:

الشكل رقم (5.4): مصادر الميزة التنافسية لشركة الهشلمون لمواد التجميل



## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات وأفاق البحث

#### مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج والاستنتاجات الدراسة التي تم التوصل اليها من خلال التحليلات النظرية والعملية للدراسة, والاجابة على اسئلة الدراسة وعرضها وتفسير هذه النتائج والتعليق عليها وتقييم نتائجها وراي الباحث, كما يتضمن التوصيات والمقترحات وأفاق للبحث التي يقدمها الباحث في ضوء نتائج الدراسة , وتم تقسيم كل مبحث في الفصل الى ثلاثة اقسام.

#### 5.1 المبحث الأول: النتائج والإستنتاجات:

##### 5.1.1 المطلب الأول: النتائج:

##### 5.1.1.1 الفرع الأول: تحليل قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية – ( نموذج القوى

الخمس):

الجزء الاول : تم تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر على قطاع مستحضرات التجميل (الطبيعية ) في فلسطين لمعرفة مدى جاذبية القطاع ولبناء ميزة تنافسية فيه , حيث توصل الباحث الى ان القطاع يتمتع بجاذبية متوسطة وامكانية الاستثمار فيه واطهرت الدراسة تأثير القوى الخمس على جاذبيته كما يلي:

- تأثير شدة المنافسة: ذات اتجاه مرتفع , وبالتالي انخفاض لجاذبية القطاع لشدة المنافسة.
  - تأثير الداخلين الجدد (عوائق الدخول ) للسوق: ذات اتجاه متوسط, وبالتالي جاذبية متوسطة للقطاع وامكانية الدخول للسوق.
  - تأثير البدائل: ذات اتجاه متوسط ,وبالتالي جاذبية متوسطة للقطاع وعدم وجود بدائل كثيرة للمنتج في السوق.
  - تأثير المساومة للمشتريين: ذات اتجاه متوسط ,بالتالي جاذبية متوسطة للقطاع ولا يوجد تأثير/ضغط كبير لهم بالسوق.
  - تأثير المساومة للموردين: ذات اتجاه متوسط ,بالتالي جاذبية متوسطة للقطاع ولا يوجد تأثير/ضغط كبير لهم بالسوق.
- الجزء الثاني:** قام الباحث بتقييم تطبيق نموذج القوى الخمس على قطاع مستحضرات التجميل (الطبيعية), حيث:
- تأثير الحكومة او النقابات / المجموعات الضاغطة: حيث مدى اهتمام الحكومة للقطاع بالدعم المادي او المعنوي ( تشجيع استثمار, قوانين حماية وتشريعات, تنمية البنية التحتية, خطط تطوير وحل مشاكل) لها تأثير كبير في جعل السوق أوالقطاع ذات جاذبية مرتفعة او منخفضة و ايضا للنقابات او المجموعات الضاغطة تأثير قد يكون ايجابيا في دعم وتطوير القطاع او الضغط على الحكومة لصالح القطاع او سلبيا في الضغط على الشركات في القطاع مما يجعل القطاع او السوق ذات جاذبية مرتفعة اومنخفضة.

❖ بالتالي فان قطاع مستحضرات التجميل (الطبيعية) يكون فيها دور الحكومة متوسط يميل الى الانخفاض من حيث الدعم المادي او المعنوي مما يجعلها ذات جاذبية منخفضة, اما النقابات أوالمجموعات الضاغطة لا توجد لهم نقابة تمثلهم وتدعمهم مما يجعل القطاع ذات جاذبية منخفضة .

- أما بالنسبة للمتغيرات أوالعوامل الخارجية وتحليلها : دور وتأثير كبير في معرفة وضع السوق والتأثيرات الموجودة أوالمتوقعة على القطاع بحيث تصبح ذات جاذبية مرتفعة او منخفضة , بالتالي فان قطاع مستحضرات التجميل (الطبيعية) تم تحليل العوامل والمتغيرات الخارجية كما يلي:

- المتغيرات الاقتصادية: تظهر الدراسة ان العوامل الاقتصادية متوسطة تميل للانخفاض للاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية .
- المتغيرات الاجتماعية: تظهر الدراسة ان العوامل الاجتماعية مرتفعة تميل للاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.
- المتغيرات التكنولوجية: تظهر الدراسة ان العوامل التكنولوجية مرتفعة تميل للاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.
- المتغيرات السياسية: تظهر الدراسة ان العوامل السياسية منخفضة ولا تميل للاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.
- المتغيرات البيئية والقانونية: تظهر الدراسة ان العوامل البيئية والقانونية متوسطة مع وجود بعض العوائق تميل للاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية .

❖ يظهر من تحليل العوامل والمتغيرات الخارجية ان جاذبية الاستثمار في القطاع

مستحضرات التجميل الطبيعية متوسطة تميل للانخفاض نتيجة ان العوامل

الاقتصادية والسياسية المنخفضة خصوصا في الاوضاع الحالية.

- تأثير عوامل ومتغيرات (عند تطبيق النموذج) : خاصة بالسوق وبالقطاع لها تأثير في

مدى جاذبية الصناعة مستحضرات التجميل الطبيعية وهي كالتالي:

• النموذج يفترض سوق مثالي كلاسيكي بينما سوق الحالي ليس مثالي ولا كلاسيكي وغامض ومتقلب.

• النموذج يفترض هياكل سوق بسيطة بينما السوق الحالي ذات هيكل معقد ومتفرع .

• النموذج يفترض هياكل سوق ثابتة نسبيا ولكن السوق الحالي ديناميكي ومتغير بسرعة وخاصة وجود التكنولوجيا ونماذج الاعمال الحديثة والعلاقات المتشعبة والاضاع المتغيرة ومتقلبة .

• النموذج يفترض الاعتماد على فكرة المنافسة ولكن السوق الحالي توجد فيها استراتيجيات مختلفة مثل التحالفات الشركات والترابط الالكتروني وتبادل المعلومات بين الشركات على طول سلسلة القيمة وشبكات العلاقات والمواقع .

• ان تأثير ( أهمية ) كل قوة من القوى الخمس تختلف من قطاع الى قطاع اخر ويأثر على مدى جاذبيته والقدرة على الاستثمار فيه وعمل ميزة تنافسية .

• تأثير المدخلات على الصناعة و وجود مدخلات بديلة ومنافسة الموردين و امكانية وجود تفاعل وتواطاً بين المنافسين وموردين والمشتريين وعدم اليقين في السوق عالية

- نظرية القيمة القائمة على الموارد , الشركات الحالية تهتم اكثر في اساليب وادوات الانتاج الحديثة وذات جودة عالية وتركيز على المهارات والقدرات وال خبرات الموظفين والعاملين في الانتاج وفي كسب ميزة تنافسية .
- وتوجد قوى حديثة لها تأثير كبير على مدى جاذبية القطاعات والاسواق خاصة مستحضرات التجميل الطبيعية وهي العولمة ,الرقمية و ازالة القيود فإمكانية الوصول للمنتجات والخدمات في انحاء العالم من شبكات تواصل وعملاء في مختلف الاماكن.

فيمكن القيام بعمليات بيع او شراء المواد الخام او الادوات في اي مكان وبالي وقت وبسرعة والوصول السهل والسريع للمعلومات , الخبرات في هذا المجال وعمل التسويق الالكتروني يزيد من المنافسة واستخدام مواقع الانترنت و التواصل الاجتماعي للوصول لأكبر عدد من الزبائن واقناعهم ولدى كل شركة في القطاع موقع الكتروني او صفحة على مواقع للتواصل مع زبائنها ومورديها , التقليل من القيود التجارية والحكومية بين الاسواق والشركات تزيد من استثمارات و التصدير ولكن يوجد ضعف في هذا الامر لوجود معوقات سياسية.

- ❖ بالتالي فان هذه العوامل تؤثر على مدى جاذبية القطاع بشكل كبير فقطاع مستحضرات التجميل (الطبيعية) تأثر بزيادة المنافسين الجدد للسوق بطريقة غير مباشرة (مواقع تواصل الاجتماعي, مواقع الكتروني) و زيادة المنافسة و قوة المشترين في القطاع مما يادي الى انخفاض جاذبية القطاع .

✚ فان الباحث بعد عرض نتائج الدراسة وتحليل المعلومات وعرض العوامل والمتغيرات

الآخري لتحليل القطاع ومدى جاذبيته تبين للباحث ان القطاع مستحضرات التجميل

(الطبيعية) ذات جاذبية منخفضة للاستثمار فيه ,بعد ان كان ذات جاذبيه متوسطة

للاستثمار فيه عند تطبيق النموذج القوى الخمس , مما يدل على ان تقييم نموذج

بورتر القوى الخمس لتحليل جاذبية القطاع تم تقديره بالضعيف وذلك لأنه غير قادر

على اعطاء المعلومات وتحديات المتوقعة للسوق والقطاع بشكل كافي وشامل وغير

ملائم للقطاعات الحالية والاسواق المختلفة للأسباب الرئيسية التالية:

1- عدم تطابق الشروط والفرضيات اللازم توافرها لتطبيق النموذج على القطاعات

والاسواق الحديثة.

2- القطاع الذي تم تطبيق النموذج عليه في فلسطين وهي دول ناميه وهو ما اظهر

عدم قدرة النموذج التعامل مع تحليل وفهم بشكل الصحيح لقطاعات واسواق الدول

النامية.

2- وجود عوامل مختلف وقوى وتحديات متنوعة وحديثة اثرت بشكل كبير على الاسواق

والقطاعات وقدرتها على المنافسة وبناء ميزة تنافسية , لم يذكرها النموذج القوى

الخمس لبورتر.

## 5.1.1.2 الفرع الثاني: دراسة حالة مصنع الهشلمون لمواد التجميل – (نموذج القوى الخمس, الاستراتيجيات العامة):

الجزء الأول: أولاً: تم تطبيق نموذج القوى الخمس والاستراتيجيات العامة لبورتر لبناء الميزة التنافسية للمنظمات في قطاع الاعمال الصغيرة على مصنع الهشلمون لمواد التجميل في فلسطين لمعرفة مدى امكانية التطبيق وتقييم المحيط الصناعي ولبناء ميزة تنافسية فيه , حيث توصل الباحث الى ان قطاع مستحضرات التجميل ذات جاذبية ضعيفة وصعوبة الاستثمار فيه بينما المحيط الصناعي بالنسبة للشركة في هذا القطاع ذات جاذبية متوسطة وامكانية الاستمرار والاستثمار فيه واطهرت الدراسة تأثير القوى الخمس على جاذبيته كما يلي:

- تأثير شدة المنافسة : بالقطاع ذات اتجاه مرتفع , وبالتالي انخفاض لجاذبية القطاع لشدة المنافسة اما بالنسبة لمحيط الصناعي للشركة داخل القطاع ذات اتجاه متوسط وبالتالي جاذبية متوسطة.

- تأثير الداخلين الجدد (عوائق الدخول ) للسوق : بالقطاع ذات اتجاه مرتفع , وبالتالي جاذبية منخفضة للقطاع وصعوبة الدخول للسوق اما بالنسبة لمحيط الصناعي للشركة داخل القطاع ذات اتجاه مرتفع وبالتالي جاذبية عالية .

- تأثير البدائل : بالقطاع ذات اتجاه متوسط ,وبالتالي جاذبية متوسطة للقطاع وعدم وجود بدائل كثيرة للمنتج بالسوق اما بالنسبة لمحيط الصناعي للشركة داخل القطاع ايضا ذات اتجاه متوسط وبالتالي جاذبية متوسطة.

- تأثير المساومة للمشتريين: بالقطاع ذات اتجاه متوسط ,بالتالي جاذبية متوسطة للقطاع ولا يوجد تأثير/ضغط كبير لهم بالسوق اما بالنسبة لمحيط الصناعي للشركة داخل القطاع ذات اتجاه مرتفع وبالتالي جاذبية منخفضة.

- تأثير المساومة للموردين: ذات اتجاه متوسط ,بالتالي جاذبية متوسطة للقطاع ولا يوجد تأثير/ضغط كبير لهم بالسوق اما بالنسبة لمحيط الصناعي للشركة داخل القطاع ذات اتجاه منخفض وبالتالي جاذبية منخفضة.

ثانياً: كما وتوصل الباحث الى ان شركة الهشلمون لمواد التجميل تستخدم احدى الاستراتيجيات العامة لبورتر وهي استراتيجية التمايز ( المنتج ذات الجودة العالية ) واستخدامها كأسلوب لبناء الميزة التنافسية الخاصة به والوصول للصدارة في السوق والحفاظ على الحصة السوقية لديه , وظهرت الدراسة ان مصادر الميزة التنافسية للشركة التي تتبع استراتيجية التمايز كما يلي:

#### 1- مصادر الداخلية:

#### - الموارد الملموسة:

• المواد الاولية: لصناعة المنتجات وهي ذات جودة ومواصفات عالية وطبيعية وذات فوائد.

• معدات الانتاج : وهي تقوم بتحويل المواد الخام لمنتج وهي ذات جودة عالية معظمها استانليس ونصف أتوماتيك.

- الموارد المالية : تقوم الشركة بالاعتماد على مصادرها الخاصة لتطوير وتحسين ادائها .

#### - الموارد غير الملموسة:

- الجودة والمعلومات: التركيز بجودة المنتج والخدمة من خلال متابعة ومراقبة كل نشاط او عملية كما و تهتم بالمعلومات الداخلية التقارير والتسجيلات والخارجية من العلاقات مع موردين وزبائن وغيرهم.
- التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل: تستخدم الشركة التكنولوجيا والادوات ذات مواصفات عالية , واما مخطط العمل واساليب الانتاج الصحيحة فهي نتيجة الخبرات والمعلومات المكتسبة و المعرفة من وجودها بالسوق وبهذا المجال الصناعي لأكثر من 27 عاما .
- المعرفة: وجودها بالسوق وبهذا المجال الصناعي لأكثر من 27 عاما تشكل لديها المعرفة كبيرة.

- الكفاءات: تتميز الشركة على مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات حيث تعتمد في صناعتها ونتاجها على مهارات وقدرات الايدي العاملة المهرة وتتميز بان عمال ومسؤولين الشركة لديهم خبرات عمل كبيرة ومدة عمل داخل الشركة كبيرة مما يعطيهم الخبرات والمعرفة والمهارات المطلوبة لهذه الصناعة.

## 2- مصادر الخارجية:

### - صفات منتجات الشركة:

- التصميم: تتميز منتجات الشركة بتصميم جميلة وجذابة وتتوافق مع اسم المنتج وطبيعته .
- الجودة: تتميز منتجات الشركة بالجودة العالية وهذا نتيجة جودة المواد الاولية المستخدمة.
- خدمة الزبائن: تهتم الشركة بأراء الزبائن ومتطلباتهم وتسجيلها من خلال الزبائن او الموزعين.

**الجزء الثاني:** أولاً: قام الباحث بتقييم تطبيق نموذج القوى الخمس والاستراتيجيات العامة لبورتر على مصنع الهشلمون لمواد التجميل , حيث أن:

- **بالنسبة لقوة لأصحاب المصالح :** بما انه توجد هناك نقابات و لكن لا توجد حملة اسهم في شركة وذلك كونها شركة خاصة يمتلكها شخص وحيد فإنها لا تشكل تهديدا ويعطي جاذبية للقطاع .

- **بالنسبة للدولة:** فإنها بشكل عام تشجع على الاستثمار ودعم وتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة لكن بالوضع الحالي المتدهور اقتصاديا تراجع الدعم و بشكل خاص قطاع مستحضرات التجميل عليه تراخيص وشروط ذات تكاليف عالية وصعبة الحصول عليها فتشكل تهديد مرتفع يخفض من جاذبية القطاع .

- بالنسبة للمنتجات المكملة: فإنها لها دور في دعم وجذب لمنتجات مستحضرات التجميل وخاصة مزيل الشعر مثل الكريمات وال مناديل المعطرة ومطرية للبشرة سواء قبل او بعد استخدام المنتج وهذا يعطي جاذبية للمنتج ودعم صناعته مما يرفع من جاذبية القطاع بنشاط وحجم الطلب على هذه السلع.

- بالنسبة للمتغيرات أو للعوامل الخارجية وتحليلها: دور وتأثير كبير في معرفة وضع السوق والتأثيرات الموجودة فيه والوضع الحالي في القطاع مما يزيد او يقلل من جاذبيته , بالتالي تم تحليل العوامل والمتغيرات الخارجية للبيئة الخارجية للشركة.

❖ يظهر من تحليل العوامل والمتغيرات الخارجية ان جاذبية الاستثمار في القطاع متوسطة تميل للانخفاض نتيجة ان العوامل الاقتصادية والسياسية المتقلبة خصوصا في الاوضاع الحالية .

- بالنسبة تأثير عوامل ومتغيرات (عند تطبيق النموذج): خاصة بالسوق وبالقطاع لها تأثير في مدى جاذبية الصناعة واستمرار الشركة ومعرفة الوضع الحالي لها وهي كالتالي:

• ان تأثير (أهمية) كل قوة من القوى الخمس تختلف من شركة لشركة داخل القطاع ولمحيطها الصناعي ويأثر على جاذبيته وقدرة الشركات على تحديد وضعها التنافسي.

• ان النموذج يعتمد على فكرة الهياكل التنظيمية والاقسام بينما المنظمات الصغيرة ليس لديها هيكل تنظيمي واضح وذات اقسام ودوائر.

• ان النموذج يعتمد على توافر كل المعلومات عن المنافسين لتقييم وضع السوق وهذا صعب.

- النموذج يفترض سوق مثالي كلاسيكي ولكن سوق الحالي ليس مثالي ولا كلاسيكي وغامض ومتقلب.
- النموذج يفترض هياكل سوق بسيطة ولكن السوق الحالي ذات هيكل معقد ومتفرع .
- النموذج يفترض هياكل سوق ثابتة نسبيا ولكن السوق الحالي ديناميكي ومتغير بسرعة وخاصة وجود التكنولوجيا ونماذج الاعمال الحديثة والعلاقات المتشعبة والاضاع المتغيرة ومتقلبة .
- النموذج يفترض الاعتماد على فكرة المنافسة ولكن السوق الحالي توجد فيها استراتيجيات مختلفة مثل التحالفات الشركات والترابط الالكتروني وتبادل المعلومات بين الشركات على طول سلسلة القيمة وشبكات العلاقات والمواقع ,حيث تقوم الشركة بالتحالف مع بعض الشركات المنافسة وترابط مع الموردين والمشتريين وتبادل المعلومات .
- تأثير المدخلات على الصناعة و وجود مدخلات بديلة ومنافسة الموردين و امكانية وجود تفاعل وتواطأ بين المنافسين وموردين والمشتريين وعدم اليقين في السوق عالية , حيث قام بعض المشتريين بعمل مصنع لمواد التجميل وايضا بعض الموردين واصبحوا منافسين .
- نظرية القيمة القائمة على الموارد , الشركات الحالية تهتم اكثر في اساليب وادوات الانتاج الحديثة وذات جودة عالية وتركيز على المهارات والقدرات وال خبرات الموظفين والعاملين في الانتاج وفي كسب ميزة تنافسية .
- وتوجد قوى حديثة لها تأثير كبير على القطاعات والصناعات من حيث تأثير على جاذبية القطاع و على قدرات التنافسية للمنظمات داخل القطاع وهي العولمة ,الرقمية

و ازالة القيود فإمكانية الوصول للمنتجات والخدمات في انحاء العالم من شبكات تواصل وعملاء في مختلف الاماكن .

فيمكن بيع او شراء المواد الخام او الادوات في اي مكان وبالي وقت وبسرعة والوصول السهل والسريع للمعلومات , الخبرات في هذا المجال وعمل التسويق الالكتروني يزيد من المنافسة واستخدام مواقع الانترنت و التواصل الاجتماعي للوصول لأكبر عدد من الزبائن واقناعهم ولدى الشركة تطبيقات ومواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع زبائنهم ومورديها واستخدامها لعمل الدعاية والاعلان وترويج في اماكن متعددة و زبائن جدد وموردين متنوعين , تقليل من القيود التجارية بين الاسواق والشركات وقيود الحكومية تزيد من استثمارات و التصدير ولكن يوجد ضعف في هذا الامر لوجود معوقات سياسية.

❖ بالتالي فان هذه العوامل تؤثر على مدى جاذبية القطاع بشكل كبير فالقطاع تأثر بزيادة المنافسين الجدد بطريقة غير مباشرة ( مواقع تواصل الاجتماعي , مواقع الالكتروني ) و زيادة المنافسة و قوة المشتريين في القطاع مما يادي الى انخفاض جاذبية القطاع وايضا ساعد على زيادة قدرة الشركة داخل القطاع على منافسة والاستمرار والاستثمار بطرق مختلفة ومتنوعة مما يزيد جاذبية القطاع لدى الشركة.

ثانياً: بالنسبة للاستراتيجيات العامة لبورتر فان شركة الهسلمون لمواد التجميل تستخدم استراتيجية التمايز للمنتجات ولكن لها مشاكلها وسلبياتها وهناك اساليب واستراتيجيات ظهرت حديثاً او بديلة يمكن استخدامها كما اظهرت الدراسة كما يلي:

و من مخاطر ومشاكل استراتيجية التمييز هي:

- ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. و عندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز.
  - و أحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة. و لذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعدر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.
- اذ يمكن تلخيص العيوب الخاصة بهذه الاستراتيجية في شركة الهسلمون لمواد التجميل بالاتي:

- الاهتمام المفرط بجودة وتمييز المنتج مما قد يتسبب في سعر اضافي مرتفع.
  - التركيز الكبير على المنتج , اي من الناحية الفيزيائية للمنتج فقط.
  - قيام المنافسين بتقليد الشركة حتى يصلون لنفس مستوى الجودة مع مرور الوقت.
- ويظهر لنا من خلال نتائج الدراسة أن مصادر الميزة التنافسية لشركة الهسلمون لمواد التجميل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- وجود الكفاءات التي تحتاجها صناعة مزيل الشعر.

- السمعة الجيدة والصورة الممتازة للشركة في اذهان الزبائن .
- الاهتمام بالموارد البشرية من حيث قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم .
- منتجات متميزة بأصناف واحجام مختلفة نتيجة استراتيجية التمييز .
- الشركة ريادية ورائدة في مجالها حيث ظهرت كأول شركة لصناعة مزيل الشعر .

✚ فان الباحث بعد عرض نتائج الدراسة وتحليل المعلومات والبيانات وعرض المتغيرات و العوامل والاقوى والتحديات الاخرى لتحليل القطاع ومدى جاذبيته تبين للباحث ان شركة الهسلمون لمواد التجميل المحيط الصناعي لها في القطاع ذات جاذبية مرتفعة للاستمرار والحفاظ على ميزة تنافسية فيه. بينما اظهرت الدراسة ان شركة الهسلمون لمواد التجميل ذات جاذبيه متوسطة للاستمرار والاستثمار فيه , عند تطبيق النموذج القوى الخمس , مما يدل على ان تقييم نموذج بورتر للقوى الخمس لتحليل القطاع والمحيط الصناعي للمنظمات تم تقديره بالضعيف وذلك لأنه غير قادر على اعطاء المعلومات وتحديات المتوقعة للسوق والقطاع بشكل كافي وشامل وغير ملائم للقطاعات والشركات الحالية والاسواق المختلفة للأسباب الرئيسية التي تم ذكرها سابقا بالإضافة الى:

- ان المنظمة محل الدراسة هي مصنع الهسلمون لمواد التجميل من قطاع المنظمات الصغيرة والنموذج بورتر غير ملائم للمنظمات الاعمال الصغيرة لأنها ذات هياكل غير منظمة وواضحة وتعتمد على الايدي العاملة والخبرات والمهارات وضعف الامكانيات

ومتطلبات مختلفة بينما النموذج يعتمد على هياكل تنظيمية واضحة ومقسمة وكبيرة ويعتبر القيمة الأساسية بالمعدات والآلات والموارد الخارجية .

كما وظهرت الدراسة تطبيق الاستراتيجيات العامة لبورتر على شركة الهشلمون ل مواد التجميل وتبين للباحث ان الشركة تستخدم استراتيجية التمايز لبناء ميزة التنافسية لها في السوق , ولكن ظهرت العديد من المشاكل والعيوب في هذه الاستراتيجية ويجب تطويرها واستخدام الاستراتيجيات الحديثة .

### 5.1.2 المطب الثاني: الاستنتاجات :

- 1- ان المصدر الاساسي للميزة التنافسية للمنظمات لتتفوق على باقي المنافسين في الصناعة من خلال منتجات متميزة او ذات تكلفة قليلة او الدمج بينهم .
- 2- يؤثر المحيط العام والصناعي على الميزة التنافسية للمنظمات بشكل كبير , فمن خلال قيام الحكومة بفرض الضرائب مما يؤثر على تكلفة الانتاج و يؤدي لضعف المنافسة , وايضا يؤثر الموردون على المنظمات من خلال رفع اسعار المواد الخام وبالتالي رفع اسعار المنتجات وضعف القدرة التنافسية .
- 3- يساهم التحليل الاستراتيجي في التعرف على تموضع المؤسسة في السوق , مما يسهل اتخاذ القرارات واستراتيجية الصحيحة للمؤسسة .
- 4- من خلال النتائج والتقييم التي اظهرتها الدراسة ان استراتيجيات ونماذج بورتر لا يمكن الاعتماد عليها لتقييم اسواق وقطاعات والمنظمات في الوقت الحالي بشكل كافي وشامل .

- 5- كما تبين للباحث ان نماذج بورتر واستراتيجياته يمكن استخدامها كنقطة انطلاق ونظرة مبدئية للمحيط السوق و القطاع ويحتاج الى ادوات واساليب اخرى حتى تصبح النظرة لتقييم المحيط شامل واوسع .
- 6- ان افكار بوتر ونظرياته تحتاج الى التطوير وتحسين وتغير في بعض قواعده وشروطه .
- 7- تحتاج استراتيجية قيادة التكاليف لاستثمارات كبيرة ومعدات انتاج مناسبة وكفاءة كبيرة للأيدي العاملة , لتتمكن من الحصول على هامش ربح اكبر من التي يحصل عليها المنافسون وقدرة على تحكم بالأسعار .
- 8- تستطيع المؤسسة التي تتبع استراتيجية قيادة التكاليف الاستفادة من عامل الخبرة , ومن وفورات الحجم من خلال رفع الانتاج , البحث عن افضل مصادر للتموين , اساليب انتاج بسيطة , تقليص الوسطاء .
- 9- رغم اهمية استراتيجية قيادة التكلفة ومزاياها الا ان لها مشاكل وعيوب قد تشكل مخاطر على مدى البعيد , حيث ان التنافس السعري قد يؤدي لانخفاض في الارباح وقد تظهر منتجات بديله قد تؤثر على منتجات.
- 10- رغم اهمية استراتيجية التمايز ومزاياها الا ان لها مشاكل وعيوب قد تشكل مخاطر على المدى البعيد , حيث ان اهم العوائق تتشكل في عملية التقليد من المنافسين , تغير ادواق الزبائن , او ظهور منتجات مميزة تشبع نفس الحاجة وبأسعار تنافسية .
- 11- تتميز بيئة الصناعة مستحضرات التجميل - مزيل الشعر بتنافسية مرتفعة و في حيز جغرافي متقارب.

- 12- من خلال التعرف على منافسين شركة الهشلمون لمواد التجميل يظهر انها تمتلك علامة تجارية معروفة وقوية وخبرة في مجال العمل طويلة تميزها عن المنافسين .
- 13- تسعى شركة الهشلمون لمواد التجميل للتطوير معداتها و عمل خطوط انتاج لمنتجات جديدة لتحقيق المزايا التنافسية .
- 14- يواجه شركة الهشلمون لمواد التجميل مشاكل في السوق من تزوير المنتجات ومنتجات محدودة ومنافسة قوية .
- 15- ضعف الشركة بالجانب التسويقي والترويجي والجانب الالكتروني والمواقع , رغم الحاجة المهمة لوضع السوق من منافسة قوية .
- 16- اظهرت الدراسة ان الشركات في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية يبلغ عمرها في السوق (18) سنة فاكتر ما نسبته 62.5 % , واما بالناحية القانونية لتسجيل الشركات ان ما نسبته 50% هي شركات مساهمة خاصة وما نسبته 25% هي شركات الفردية .
- 17- الشركات في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية تسوق منتجاتها في الضفة الغربية و قطاع غزة و مناطق 1948 وبالأخير خارج فلسطين , كما يعد عامل الخبرة وصعوبة الوصول للتجار والحصول على المواد الاولية عائق للدخول في هذا القطاع .
- 18- كما اظهرت الدراسة ان الشركات في القطاع مستحضرات التجميل الطبيعية تتطلع في المستقبل الى فتح خط انتاج جديد , استخدام تكنولوجيا , المشاركة في المعارض الدولية , تحسين خطوط الانتاج , الاندماج مع الشركات و فتح فروع اخرى .

### 5.1.3 المطلب الثالث : رأي الباحث (بأفكار ونظريات بورتر):

شهد العالم في القرن الماضي نظريات ونماذج واستراتيجيات لمايكل بورتر نجاحا كبيرا وانتشارا واسعا في عالم الادارة والاستراتيجيات وتطبيق واسع في قطاعات الاعمال والادارة , ولكن مع مرور الوقت وتغيرات الاقتصادية العالمية والمستجدات الادارية الحديثة والمختلفة وظهر نظريات ونماذج مختلفة اصبح هناك نظرة مختلفة ونقدية لأفكار بورتر ونظرياته و عمل اعادة تقييم لها وتأكد من جدواها .

ان نجاح افكار بورتر في السابق استدعى وجود انتقادات ومعارضة من العديد من خبراء واساتذة الإدارة امثال "ستيوارت نيبل" و"كيفين كوين" و"سومو سوبرامانيام" , ادارة الجودة (Deming) , ادارة المعرفة (Takeuchi) , عدم الدمج بين الاستراتيجيات (Harfield) , ثورة الانترنت يتطلب استراتيجيات جديدة (Recklies),القوى الحديثة(Larry Downes) (flower),تأثير العولمة (friedman) ,منها تقسم الى:

#### ➤ انتقادات العامة:

- 1- تجاهل حقيقية البيئة التي تتغير بسرعة.
- 2- التطور التكنولوجي والمعرفي الكبير والدور الاساسي الذي يلعبه.
- 3- وجود قوى لم يتم اخذها بعين الاعتبار ظهرت حديثا العولمة والتكنولوجيا المعلومات والتطور الرقمي والغاء القيود.
- 4- دور الحكومة والجهات الخارجية وعدم التركيز عليها.
- 5- الاستثمار في الادوات والآلات الحديثة واهمال دور الايدي العاملة من مهارات وقدرات.

6-ان افلاس شركة بورتر (Monitor) لأسباب :

ليس لديهم الخبرات اللازمة ولا الفهم الصحيح للزبائن ومتطلباتهم .

7-تركيز بورتر على المنافسين اكثر من الزبائن .

#### ❖ نظرية القوى الخمس لتحليل القطاع .:

○ الانتقادات الخاصة بها: كان نموذج بورتر للقوات الخمس التنافسية عرضة لنقد

كبير. وينجم الضعف الرئيسي عن السياق التاريخي الذي تطورت فيه. في أوائل

الثمانينيات ، تميز النمو الدوري بالاقتصاد العالمي. وهكذا ، كانت أهداف الشركة

الأساسية تتمثل في الربحية والبقاء. من الشروط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف

تحسين الاستراتيجية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية. في ذلك الوقت ، كان التطور في

معظم الصناعات مستقرا إلى حد ما ويمكن التنبؤ به ، مقارنة بديناميكيات اليوم.

1-ان المشترين والمنافسين والموردين لا يتفاعلون مع بعضهم ولا يتأثرون.

2-ان مصدر القيمة المضافة هيكلية وتنظيمية.

3-يعتمد التحليل على انه اذا تغيرت احدى هذه القوى فلا بد من اعادة تقييم المؤسسة وسوق

العمل.

4-اقتران النموذج بنظرية "المنظور المستمد على الموارد":

● المنظمات ضمن الصناعة متماثلة.

- حتى اذا الموارد غير متجانسه حاليا فهذا العدم تجانس هو سيكون اقصر عمرا من خلال التقليد.

- بالنسبة للمنظمة لبناء استراتيجية فعالة لازم تبحث داخل نفسها.
- التواصل وروح الفريق ,مستوى الادارة ,القيادة وامكانيات وقدرات الموظفين .

#### 5-تجاهل النموذج ديناميكية السوق (Hill & Jones,2008):

- تجاهل حقيقة بان البيئة تتغير بسرعة
- وان هناك تطور سريع في التكنولوجيا والمعرفة مثلا من الصعب تحديد بدقة الاختلاف بين منتج صناعي وبديلة
- لم تتجح في ادراك الاثر للابتكار السريع في الحدود الصناعية
- \* ان بورتر لم يتم فهم افكاره ونماذجه بشكل الصحيح وان النموذج لا يحتاج لبيئة ثابتة (Mogretta ,2012)(Robert J.Allio ,2012)

#### 6-مشاكل بتطبيق وممارسات النموذج:

- لا تستطيع التعميم حول الخبرات للمنظمات.
- لا تستطيع ان تساعد المنظمات للحكم على الجاذبية الصناعية لأنه يستحيل امتلاك فكرة تجريدية لتقرير القوة لكل منظمة.
- لا تستطيع ان تضمن مساعدة المدراء لأخذ القرار الصحيح مثل الشكاوي.
- يقوم النموذج بتحليل مختلف الموردين والمشتريين بينما ليس كل الموردين والمشتريين مثل بعض مثلا مؤسسات الكهرباء .

## 7-مشاكل وعدم توافق مع القطاع العام والحكومة:

- النموذج لم يعترف بتجمع الصناعات مثل الاتصالات والحوسبة.
- الحكومة هي غالبا صاحب المصلحة الرئيس في القطاع العام وايضا الحكومة قوة مهمة وفعالة.

## 8-صعوبة تطبيق النموذج على القطاعات المالية والخدماتية:

يشكك في امكانية تطبيق نموذج القوى الخمس في القطاع المالي صعوبة اتباعه للنموذج (Klein, 2001).

\*اطار القوى الخمس هو نقطة انطلاق مفيدة لتحليل استراتيجي حتى عندما لا تنطبق معايير الريح (Johnson ,scholes &Whittington ,2008) .

9- وجود شروط لتطبيق النموذج القوى الخمس مثل :بيئة مستقرة والتغير فيها ثابت , سوق المنافسة التامة , وهيكل السوق البسيط .

10- الشركات شبة الاحتكارية يمكن ان تتمتع بربح مرتفع بدون اي استراتيجية لبورتر نظرا لأنها مدعومة من الحكومة (Barney,1991).

11- الميزة التنافسية المستدامة غير فعالة وغير مفضلة ولا يوجد منافسة صرفة داخل القطاع (Denning,2010).

12- المؤسسات الحكومية والغير ربحية لا ينطبق عليها النموذج .

13- عدم توفر البيانات والمعلومات المالية للسوق لعمل النموذج بشكل صحيح .

14- ان كل صناعة تختلف فيها اهمية كل قوة عن القوى الاخرى ليست متساوية .

○ ويتم تقسيم الانتقادات والمشاكل على النموذج كالآتي:

▪ قديماً:

تميزت ثمانيات القرن الماضي : بأسواق كلاسيكية , منافسة قوية , هياكل السوق مستقرة نسبياً والتتمية الاقتصادية الدورية و كانت مشكلة النموذج سابقا عند ظهور نظريات بورتر انها تعتمد على وجود هياكل تنظيمية ونشاطات واضحة ومحددة للشركات لكي تستطيع تحليل للقطاع وتحديد مدى جاذبيته ومعرفة مصدر الميزة التنافسية الداخلية والخارجية لبنائها ولهذا كانت مشكلة الشركات الصغيرة والمتوسطة في تطبيقها انها ذات هياكل تنظيمية وانشطة بسيطة وغير واضحة ومحددة وهذا ادى الى صعوبة تطبيقها ومشكلة في معرفة وتحديد وضع الشركة في السوق والقطاع الخاص بها وخاصة ان الشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على مهارات وقدرات وابداع وابتكار واساليب الايدي العاملة والافراد في كل انشطتها ومستوياتها الادارية بشكل كبير وهذا ما لم يركز عليه بورتر.

- امكانية التطبيق:

- **الدول المتقدمة:** كانت الدول المتقدمة يشكل معظم اقتصاده من الشركات الكبيرة وتتمتع بأسواق كلاسيكية ومنافسة شديدة وهياكل سوق متغيرة بثبات وتنمية مستمرة واقتصاد قوي وهياكل الاسواق بسيطة مما جعلها بيئة مناسبة لتطبيق النموذج ونجاحه.
- **الشركات الكبيرة:** كانت الشركات الكبيرة وخاصة في الدول المتقدمة ذات هيكل تنظيمي واضح ومحدد العمليات والنشاطات ولديه القدرات والمعلومات المتاحة عن

السوق مما ادى الى امكانية تطبيق النموذج على الشركات بشكل مناسب وانتشار استخدامه ونجاحه.

#### - ضعف التطبيق :

● **الدول النامية:** كانت الدول النامية يشكل معظم اقتصاده من الشركات الصغيرة والمتوسطة و تتمتع بأسواق كلاسيكية واحتكارية وشبه احتكارية ومنافسة وهياكل سوق متغيرة بثبات وتنمية احيانا واقتصاد متقلب وهياكل الاسواق بسيطة وتدخل الحكومات بالأسواق والاقتصاد وفرض التشريعات للتحكم به وسيطر عليه وتأثير الكبير للعوامل الخارجية على القطاعات والشركات مما جعلها بيئة ضعيفة التطبيق للنموذج.

● **الشركات الصغيرة والمتوسطة:** كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في الدول النامية ذات هيكل تنظيمي غير واضح وغير محدد العمليات والنشاطات وليس لديه القدرات والمعلومات المتاحة عن السوق مما ادى الى ضعف تطبيق النموذج على الشركات بشكل مناسب.

#### ■ حديثاً:

يتميز الوقت الحاضر بوجود انفتاح عالمي وتبادل التجاري الحر وتقدم تكنولوجيا المعلومات وتطور الالكتروني والاستخدام الكبير للإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي مما ادى الى الغاء القيود الحكومية على القطاعات والشركات ودخول العولمة وانفتاح الحضارات على بعضها لتأثيره على التجارة والتبادل السلع العالمي (التجارة الالكترونية).

وجدت قوى جديدة تدخل الى عالم التجارة والاعمال غيرت من مفاهيم كثيرة عن الاقتصاد والتجارة العالمية وهذا ما تحدث عنه Larry Downes في مقالته ما وراء بورتر 1997 بظهور ثلاث قوى جديدة اثرت بشكل كبير على الاعمال ولم يتحدث عنها بورتر في نماذجها, وهي:

**1-العولمة:** إمكانية الوصول للمنتجات والخدمات في جميع انحاء العالم ,عمل شبكات مع الشركاء وربطها بعيدة المدى للوصول للمزيد من العملاء المتقلبين.

**2-الرقمية:** وصول السهل والسريع للمعلومات ,تسويق الرقمي الذي يعزز التنافس ,بناء العلاقات مع الزبائن واستخدام مواقع الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي للتواصل والتأثير.

**3-ازالة القيود:** سهولة التشريعات الحكومية للقطاعات والتجارة ,تقليل تدخل الحكومة في السوق والغاء القيود وهذا تسبب في اعادة هيكلة الشركات التقليدية :اما الدخول في تحالفات جديدة او ترك الشركات القديمة غير المربحة والتركيز على مناطق اكثر ربحية.

كما وتحدث عن هذه القوى (Bang&Markeset,2012) وتأثيرها على التجارة الدولية والمحلية:

#### ➤ محركات الرئيسية للعولمة:

- 1- حواجز تجارية اقل .
- 2- تكاليف الاتصالات اقل .
- 3- تكاليف نقل اقل .
- 4- انتشار التكنولوجيا .
- 5-تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## ✚ تأثيرات العولمة:

1-الحجم :سوق كبير وموردين وزبائن اكثر .

2-الموقع :سلاسل القيمة المجزأة ,مصادر خارجية وسلاسل توريد معقدة.

3-الضغط :تكلفة واسعار المنتجات ,ارتفاع معدل التغيير ,اسواق اكثر تنوعا , اقل حواجز ,انخفاض مستوى الرؤية ودورة حياة المنتج قصير بسبب التغيرات السريعة .

✚ تأثير الرقمية: غيرت هياكل السوق والشركات حيث يمكن عمل شركات على الانترنت

بدون مكاتب او اماكن عرض وتقديم المنتجات او الخدمات وهناك اسواق جديدة منصات

الانترنت وقد تؤدي الى ميزة تنافسية اذا كانت الشركات قد اخذت هذه العوامل بعين

الاعتبار من تقنيات حديثة وانظمة معلومات وشبكات التواصل الاجتماعي وقنوات

تسويق جديدة على مدار الوقت والتكنولوجي تؤدي الى تقليل الوقت التصنيع ومرونة

الانتاج وسهولة التعديل والاضافة .

لم تعد الاسواق كما هي في السابق حيث اصبحت غير مستقرة ومتغيرة بسرعة وغامضة ,

هناك انواع من المنافسة كالاحتكاري وشبة الاحتكارية وهياكل سوق معقدة ذات علاقات

متبادلة متعددة مجموعة من المنتجات المتنوعة والثانوية و وجود وسطاء والمعلومات مختلفة

بين المنافسين و وجود الاسواق التعاونية ,بيئة السوق الحالية اصبحت متقلبة وعدم اليقين

والتعقيد والغموض .

## - ضعف التطبيق :

● **الدول المتقدمة:** اصبحت الاسواق في الدول المتقدمة غير مستقرة ومتقلبة وتغير فيها سريع وهياكل السوق معقدة ومتداخلة والمنافسة احتكارية وشبه احتكارية وغيرها و يشكل معظم اقتصاده من الشركات الكبيرة ودخلت على مواضيع حديثة وقوى جديدة على الاقتصاد المحلي والعالمي من تكنولوجيا معلومات والعولمة والغاء القيود والتشريعات من الحكومات على القطاعات والشركات وظهور اسواق جديدة وتغيرت قواعد السوق والمنافسة فاصبح تطبيق نموذج على القطاع ضعيف ولا يعطي الصورة كاملة عن الوضع و لم يدرك المتغيرات الحديثة وعوامل الجديدة فأصبحت ضعيفة التطبيق للأسواق.

● **الشركات الكبيرة:** بعد تغير الاوضاع ودخول عوامل وقوى حديثة غيرت من الاسواق والمنافسة واصبح هناك توجهات حديثة واساليب مختلفة و التغيرات الكبيرة والسريعة وانماط منافسة جديدة ومنتجات متنوعة ومعقدة وتركيز الاكبر على الزبون اينما كان وتأثير العوامل الخارجية واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومنصات التواصل والانترنت اصبح تطبيق النموذج ضعيف ولا يحقق الغاية المطلوبة وانحصر حتى اصبح مجرد نقطة انطلاق لمعرفة الوضع الحالي للشركات واحدى الادوات الادارية المتعددة.

## - صعوبة (عدم امكانية) التطبيق:

● **الدول النامية:** اصبحت الاسواق في الدول النامية غير مستقرة ومتقلبة بشدة وتغير فيها سريع وهياكل السوق معقدة ومتداخلة والمنافسة احتكارية وشبه احتكارية وغيرها و يشكل

معظم اقتصاده من الشركات الصغيرة والمتوسطة ودخلت على مواضيع حديثة وقوى جديدة على الاقتصاد المحلي والعالمي من تكنولوجيا معلومات والعولمة والتشريعات من الحكومات مازالت تتحكم بالأسواق والاقتصاد وتسيطر على القطاعات والشركات وظهور اسواق جديدة وتغيرت قواعد السوق والمنافسة فاصبح تطبيق نموذج على القطاع صعب او عدم امكانية ولا يعطي الصورة كاملة عن الوضع و لم يدرك المتغيرات الحديثة وعوامل الجديدة فأصبحت عدم امكانية التطبيق للأسواق الناشئة.

● **الشركات الصغيرة والمتوسطة:** اصبحت الاسواق مختلفة و تغير الاوضاع ودخول عوامل وقوى حديثة غيرت من الاسواق والمنافسة واصبح هناك توجهات حديثة واساليب مختلفة و التغيرات الكبيرة والسريعة وانماط منافسة جديدة ومنتجات متنوعة ومعقدة وتركيز الاكبر على الزبون اينما كان وتأثير العوامل الخارجية اكبر واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومنصات التواصل والانترنت اصبحت تطبيق النموذج صعب او عدم امكانية ولا يحقق الغاية المطلوبة وانحصر حتى اصبحت مجرد نقطة انطلاق لمعرفة الوضع الحالي للشركات واحدى الادوات الادارية المتعددة.

○ **ومن الاضافات والتعديلات على اعمال بورتر:**

اعمال " براندنبورغ " و "تالبوف " في منتصف 1990 اضافوا مفهوم المكملين واعتبروها القوة السادسة وتوضح الاسباب وراء التحالفات والاستراتيجية وساهم "لأندرو غروف " ساهم ايضا في وضع مفهوم المكملين كقوة سادسة وهي شركات أو كيانات تقوم ببيع أو تقديم سلع أو خدمات تتوافق مع ، أو تكمل ، السلع أو الخدمات المنتجة والمباعة في صناعة معينة.

وكثيراً ما يُعتبر المتكاملون القوة السادسة في إطار تحليل الصناعة في نموذج بورتر. يمكن

أن يؤثر وجود مكمّلات بورتر على الهيكل التنافسي للصناعة.

### ❖ الاستراتيجيات العامة - لبناء الميزة التنافسية:

#### الجدول (1.5) انتقادات المؤلفين على الاستراتيجيات العامة

انتقادات	المؤلفين الرئيسيين
عدد الاستراتيجيات : (أكثر من ثلاث استراتيجيات) وهي: قيادة التكلفة ؛ التفاضل؛ الموردين؛ والتدريب	Allen et al. (2007)
طبيعة ثنائية التفرع : لا تُعد الاستراتيجيات العامة ثنائية التفرع في الاستخدام ، حيث أن عددًا من الشركات التي تبنت استراتيجيات قيادة التكلفة أو التمايز لم تنتهي عالقة بالمنصف (كما اقترح بورتر). في الواقع هم من بعض انجح الشركات .	Murray, (1988)
أوجه القصور النظرية : تعد الاستراتيجيات العامة عامة للغاية. النهج الاستراتيجي مبسّط للغاية.	Chrisman et al. (1988); Hill (1988); Miller(1992); Day and Wensley (1988); Matthur (1992); and Morrison and Roth (1992); Spender (1993).
تتلاءم مع الواقع : لا تتلاءم الاستراتيجيات العامة مع الواقع التجريبي. تستند الاستراتيجيات النوعية إلى نهج معرفي غير صحيح لا تعتبر الاستراتيجيات العامة تطور البيئة التنافسية.	Gurau (2007); Dawes and Sharp (1996); Aktouf et al. (2005); and Downes (1997).
القابلية للتطبيق محدودة : لا تنطبق الاستراتيجيات العامة على الشركات الصغيرة ؛ الاستراتيجيات العامة غير قابلة للتطبيق في الأسواق المجزأة ؛ الاستراتيجيات العامة لا تنطبق على تجار التجزئة. لا تعد الاستراتيجيات العامة حلولاً بديلة ، ولكنها يمكن أن تتعايش بشكل مريح في المقاربة الاستراتيجية للشركة.	Alpkan et al. (2005); Lee et al. (2001); Borch and Brastad (2003); Pitelis and Taylor (1996); Botten and McManus (1999); Gupta (1995); Kaya et al. (2003); Kotha and Swamidass (2000); Wagner and Digman (1997); Miller and Dess (1993); Miller (1992); Wright et al. (1991); Murray (1988); Wright (1987); and Miller and Friesen (1986).

<p>المناهج النظرية البديلة: يجب أن يطبق التحليل الاستراتيجي مقارنة تستند إلى الموارد. تتسم العملية الاستراتيجية بالمرونة والظهور ، على أساس التجربة والخطأ ؛ لا تعتبر الاستراتيجيات العامة ضرورة الاستراتيجيات التعاونية.</p>	<p>Juga (1999); Kay (1993); Botten and McManus (1999); and Brandenburger and Nalebuff (1995); Moore (1996).</p>
---	---

○ انتقادات الخاصة بها:

1- يمكن عمل ميزة تنافسية وزيادة الربح من غير التنافس المباشر نظرية (المحيط الأزرق)

البروفسور تشان كيم وزميلته البروفسور رينية موبورن (W. Chan Kim)، (Renee

(.Mauborgne)

2- ان العلاقة بين المنافسين تنافسية ولم يعترف بالعلاقة التعاونية مثل تجمع الصناعات

القطاع.

3- يمكن للمؤسسة عمل ميزة تنافسية بعمل اكثر من استراتيجية مثلا تقليل التكلفة مع تقديم

منتج متميز وعدم اهمال السعر والجودة (Harfield,2012) .

\* يجب اختيار استراتيجية واحدة فقط من الاستراتيجيات العامة حتى لا يقع بالوسط (Wright

(,1987)

4- يتطلب استخدام وتطبيق هذه الاستراتيجيات احدث الآلات والادوات و استثمار راس مال

كبير فيهم لكي تكون المؤسسة ناجحة في القطاع الخاص بها ,مع انه يمكن الاستفادة من

الايدي العاملة والاعتماد عليها وبالذات الايدي العاملة الماهرة التي قد تعطي منتجا اكثر

جودة وابداع (صناعات اليدوية) مثل: صناعة السجاد والملابس التراثية .

5- وجود التكنولوجيا الحديثة ودورة حياة المنتج القصيرة تحتاج لاتباع اساليب واستراتيجيات مختلفة ومرنة حسب وضع السوق ومتطلباته.

6- ان مخطط الاستراتيجية العامة لبورتر لا يلائم الواقع التجريبي وليس هناك اي دعم بان هذه الاستراتيجيات هي الطريق لتحقيق اعلى ربح (John Dawes, 1996) .

7-الشركات شبة الاحتكارية يمكن ان تتمتع بربح مرتفع بدون اي استراتيجية لبورتر نظرا لأنها مدعومة من الحكومة (Barney,1991).

8- الميزة التنافسية المستدامة غير فعالة وغير مفضلة ولا يوجد منافسة صرفة داخل القطاع (Denning,2010)

9-ان استراتيجية التركيز يمكن دمج او استخدام احدي الاستراتيجيات الاخرى سواء قيادة التكلفة أو التمايز.

#### ○ انتقادات ومشاكل الاستراتيجيات العامة :

#### - تصنيف الاستراتيجيات:

-شركات كبيرة: قديم: استراتيجية قيادة التكلفة , حديثة: استراتيجية التمايز .

-شركات صغيرة: استراتيجية التركيز.

#### 1- استراتيجية قيادة التكلفة:

-استثمار راس مال كبير المسبق في احدث الادوات والمعدات الثقيلة من شروط بورتر :

\*لكن استثمار ثروة كبيرة في احدث المعدات عندما لا يكون الشركة واضحة بشأن فائدته بالتأكد سوف يؤدي الى استثمار غالبية الاموال في شيء غير قد لا يكون مريح (Datta, 2009).

-اشتراط الحصول على حصة سوقية عالية من اجل تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة حسب بورتر:

\*كيف يمكن تحقيق حصة سوقية عالية في المقام الاول , يجب اتباع استراتيجية التمايز للوصول لحصة السوقية كبيرة (Datta,2009).

-متطلبات وصفات قيادة التكلفة : خوف من المخاطر والغموض , التركيز على التهديدات والمشاكل ويتطلب بناء قويا للمرافق ذات الكفاءة ,السعي الحثيث الى خفض التكاليف من الخبرة والتكلفة المحددة والتحكم في النفقات العامة ,تجنب حسابات العملاء الادارية ,تقليل التكاليف الى الحد الادنى في مجالات مثل : البحث ,التطوير ,الخدمة و التسويق والاعلانات.

عيوبها: التقليد من المنافسين الجدد واهمال موضوعات مهمة اخرى.

## 2- استراتيجية التمايز:

-صفاتها: رغبة في المخاطرة والغموض ,البحث عن الفرص في البيئة الخارجية.

-عيوبها: التقليد من المنافسين و فجوة السعر بين المنتج المميز والمنتج قيادة التكلفة مع الوقت قد يتحول بعض الزبائن الى الاقل سعراً

## \*نوعين من المدارس:

-مدرسة ثنائية: تأمن بان استراتيجية قيادة التكلفة والتمايز نهجين مختلفين لا يجب دمج بينهم لعمل ميزة تنافسية.

-مدرسة التزامن: تأمن بان استراتيجية قيادة التكلفة والتمايز يمكن استخدامهم بشكل متزامن مع بعضهم البعض وتفضل التكامل الديناميكي في (استراتيجية التفوق) (Gilbert & strebel, 1987).

- دراسة (Lotayif, 2010) تثبت امكانية دمج بين الاستراتيجيات العامة .

### ○ الاضافات والتعديل عليها:

بعد الانتقادات على الاستراتيجيات بوتر اضاف العديد من الخبراء والعلماء الإدارة عليها افكار جديدة وهي الاستراتيجية الهجينة او التفوق (Gilbert & strebel, 1987) والمزج والدمج بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز بحيث تكون تعتمد على تميز منتجاتها او عملياتها لتحقيق ميزة تنافسية واعتمادها على الجودة ومن جهة اخرى تعتمد على استغلال الموارد وتقليل التكاليف الاضافية الغير مفيدة وتقليل التالف من المنتجات واستخدام اساليب الجودة والمتابعة ليصبح عندنا منتجات متميزة وبسعر منافس.

ظهور استراتيجيات مثل USP استراتيجية البيع الفريدة وهي تستهدف الزبون بشكل مباشر وخاص للبحث عن مميزات ذات فائدة حقيقية للزبون وعن احتياجات ومشاكل الزبون وتطبيقها للتميز عن باقي المنافسين وجذب الزبائن لها وعمل علاقات مع الزبائن ليصبح لديهم ولاء للمنتج.

## ❖ نموذج الماسة للميزة التنافسية للأمم:

### ○ انتقادات الخاصة بها:

1- يرى بورتر أن للحكومة دور تلعبه ، ولكن فقط من خلال التأثير على أركان الماس (Davies، Ellis، P.D. and H.، 2000). الحكومة لديها دور كالتصرف كمادة حافزة وتنافسية

لتشجيع الشركات على رفع تطلعاتها والانتقال إلى مستويات أعلى من الأداء التنافسي.

2- ان وجود الحكومات في الدول النامية له دور كبير وتدخل مآثر وحاسم في التحكم وتوجيه القطاعات والشركات، والتأثير الكبير للعوامل الخارجية وتحكمها بمصير الشركات وتقييدها، ظهور القوى الجديدة من العولمة والغاء القيود والرقمية ادى الى تغييرات في الاقتصاد والتجارة الدولية والعالمية وغير من قواعد الاعمال.

3- فكرة بورتر عن عمل العناقيد في الدول لدعمها و تقويتها وسرعة حصولها على مزايا تنافسية من خلال تجمع صناعات مترابطة من موردين ومقدمين خدمات ومؤسسات داعمة ومساندة ويعتمد بشكل اساسي على التواجد والتجمع الجغرافي اصبحت هذه الافكار قديمة وقد لا تصلح للعصر الحالي حيث دخول تكنولوجيا المعلومات والانترنت ومنصات التواصل الاجتماعي والعولمة والغاء القيود غير كثير من هذه الافكار فيمكن ان تكون شركات بعيدة جغرافيا افضل واكثر جودة وافضل اسعار من الشركات القريبة جغرافيا وقد تكون في دول اخرى ما يدعم الشركات في الصناعات المختلفة وخاصة الخدمات وهذا ما لم يذكره بورتر في العناقيد .

4- وفقا لكروغمان (1991، b، 1994a، 1994b، 1995a، 1995b، 1998)، لا تتنافس البلدان دوليا. "إنهم ليسوا مثل الشركات ، يتنافسون مع المنافسين في السوق

العالمية". يدعم كوهلر (2006: 140) هذا الاعتقاد بأن البلدان لا تتنافس ، لأن التجارة هي لعبة إجمالية ، وبالتالي "رفاهية الدولة تتحدد بمستوى إنتاجيتها المطلق وليس من خلال بعض تصنيفات التنافسية الدولية في عالم التداول ، تتضخم الإنتاجية ، من حيث إمكاناتها الاجتماعية من خلال التبادل الدولي".

5- دانييلز (1991: 56) تسميها "المفهوم المراوغ للقدرة التنافسية الوطنية". وحسب كلماته ، لا يوجد توافق في الآراء حول كيفية قياس وتفسير وتوقع التنافسية الدولية للبلدان ، و "ربما لا يوجد ما يبرر ذلك" ناقش (Van Den Bosch 2002) و (Van Prooijen 2002) دور البيئة الوطنية في الوضع التنافسي للصناعات ويعتقدون أن سلوك تجنب أو عدم اليقين القوي أو الضعيف ينبغي اعتباره عاملاً مهماً لتحديد الميزة التنافسية في الدول. كما انتقدوا الحمال لعدم إبداء الاهتمام لتأثير الثقافة الوطنية على الميزة التنافسية في نماذج الماس.

6- ركز جراي (1991) ، الذي يكتب في مجلة التجارة الدولية ، على فشل نظرية بورتر في إدراك أهمية المنافسة السعرية وسعر الصرف في تحديد التجارة الدولية ، حتى في السلع المتقدمة.

7- أشار رايش (1990) من الدراسات التي أجراها في الولايات المتحدة إلى أن ما يحدد ازدهار سكان البلد هو إنتاجية تلك الأنشطة التي تحدث داخل حدود الدولة ، والتي يكملها صافي دخل الملكية من الخارج. "ينشأ جزء من الناتج المحلي الإجمالي لكل بلد من أنشطة الشركات القائمة في الدول الأخرى. وبما أن أنشطة الشركات أصبحت أكثر عالمية وأقل تركيزاً في بلدانها الأصلية ، يصبح من غير الملائم تحديد ازدهار البلد بأنشطة تلك الشركات التي تشكل القاعدة المنزلية فيها. من وجهة النظر هذه ، انتقد رايش بورتر عندما قال إن

القدرة التنافسية / الإنتاجية لسكان الأمة تعتمد على القدرة التنافسية لتلك الشركات التي تعتبر القاعدة الأساسية لها.

### ○ الاضافات والتعديل عليها:

يضاف عنصران إضافيان إلى هذا الإطار: الصدفة (التأثيرات الخارجية) والحكومة (Van Den Bosch & Van Prooijen 1992).

## 5.2 المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات وأفاق البحث:

في هذا القسم سيتم ذكر الاقتراحات والتوصيات بناء على النتائج والاستنتاجات التي تم ذكرها سابقاً، و أيضاً ذكر افاق للبحث من اجل توسيع نطاقه وتعميقه , للبحث في اشكاليات لموضوعات مستقبلية.

## 5.2 المطلب الأول: التوصيات والمقترحات:

### 5.2.1 الفرع الأول: المدى القريب:

#### • على المستوى الإداري:

- 1- يجب على المنظمات في الاقتصاد الفلسطيني الاهتمام والتركيز اكثر على دراسة المحيط الذي تنشط فيه, وذلك من اجل معرفة التكيف واختيار الاستراتيجية المناسبة.
- 2- العمل على تثبيت وترسيخ ثقافة التميز والابداع على كل مستويات المؤسسات الاقتصادية.

3- يوصي الباحث شركة الهشلمون لمواد التجميل العمل على تطوير وتجديد استراتيجيتها وتبني الفكرة الجديد في الاستراتيجية كاستراتيجية التفوق (الهجينة) بحيث يتم دمج استراتيجية قيادة التكلفة مع التمايز .

4- يوصي الباحث الشركة على استغلال مكانة الشركة من حيث كونها الاولى في مجالها وذات اكبر حصة سوقية لعمل وفورات الحجم الكبير لشراء كميات من المواد الخام والحصول على الخصومات والبحث عن الموردين الاقل تكلفة او الوصول للمصادر المواد الاولية لتقليل التكلفة و تقليل المصاريف الادارية الزائدة والاستغلال الامثل للموارد حتى تتمكن الشركة من الوصول لأسعار منافسة وممتازة وجودة عالية .

1- يوصي الباحث شركة الهشلمون لمواد التجميل بعمل هيكل تنظيمي جديد وعمل تخطيط وظيفي وللمهام.

#### • على المستوى الانتاجي:

1- يوصي الباحث الشركة الاستمرار في اتباع سياسة التمييز في المنتج من خلال المواد الاولية ذات الجودة العالية , و استخدام احدث الادوات والآلات المتطورة لتقليل الوقت والجهد والمشاكل واتباع التكنولوجيا وانظمة المعلومات.

2- يوصي الباحث على الشركات في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية العمل على تطوير منتجاتهم وادخال انواع واشكال جديدة, واستخدام التكنولوجيا المتقدمة والحديثة للإنتاج.

3- يوصي الباحث الشركات المصنعة لمستحضرات التجميل بتصميم ماكينات والآلات اتوماتيك لتوفير الوقت والجهد ونتاج اسرع.

4- يوصي الباحث بالاستعانة بالخبراء لصناعة وتطوير منتجاتهم وعمل مسابقات في الجامعات لتقديم افكار وتركيبات جديدة وابداعية لصناعة منتجات مستحضرات التجميل الطبيعية .

5- يوصي الباحث بصناعة مستحضرات تجميل طبيعية علاجية ذات فوائد متعددة .

#### • على المستوى التسويقي:

1- يوصي الباحث على الشركات العاملة في القطاع او التي تريد الاستثمار فيه مواجهة شدة المنافسة باستخدام وسائل التكنولوجيا وخاصة المعلومات واستغلال العولمة والانترنت (مواقع الكترونية، وتواصل اجتماعي) لتسويق وترويج عن منتجاتها والوصول لكل زبون ولكل مكان لمواجهة المنافسة المباشرة وغير المباشرة .

2- يوصي الباحث الشركة استخدام اساليب واستراتيجيات التسويق المختلفة لدخول اسواق جديدة وعمل منتجات جديدة ومنافسة وخاصة استخدام التكنولوجيا المعلومات والانترنت من خلال عمل موقع الكتروني للشركة، و صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع الموردين والزبائن والترويج .

3- يوصي الباحث الشركة استخدام الحق القانوني بحماية العلامة التجارية من التزوير والملاحقة والتنسيق مع وزارتي الاقتصاد والصحة لحل هذه المشكلة , وعمل موقع الكتروني

للشركة و صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع كلا الاطراف وترويج وتجديد على المنتجات الحالية ونتاج منتجات جديدة.

4- يوصي الباحث قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية بعمل نشرات ودورات توعوية وارشادية عن منتجاتهم واهميتها وفوائدها .

5- يوصي الباحث الشركة بعمل هدايا وجوائز للتجار والموزعين عند تحقيقهم مبيعات محددة او للزبائن لتحفيزهم .

6- يوصي الباحث الشركة بعمل ملصقات عن فوائد ومميزات المنتج ويتم توزيعها من خلال المنتج نفسه في العبوة او على الغلاف.

## 5.2.2 الفرع الثاني: المدى البعيد:

1- يوصي الباحث الشركات في القطاع بإنشاء معرض محلي لمنتجات مستحضرات التجميل الطبيعية, والمشاركة بالمعارض الدولية لعرض المنتجات وترويج لها .

2- يوصي الباحث شركة الهسلمون لمواد التجميل بتخصيص مكان لعمل مختبر للفحوصات واجراء التجارب على المنتجات لتطويرها والخروج بمنتجات جديدة.

3- يوصي الباحث شركة الهسلمون لمواد التجميل تبني فكرة ادارة الجودة الشاملة , وتقليل التالف, وترتيب نشاطات وعمليات الانتاج لتوفير الوقت والجهد , والتواصل بين الإدارة والعاملين لحل المشاكل, والوصول للسوق بسرعة وعند الطلب بالوقت المحدد.

4- يوصي الباحث على الشركات في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية انشاء لجنة تمثلهم للمحافظة على مصالحهم وحقوقهم بالأمور التي تتعلق بالاقتصاد والقانون .

5- يوصي الباحث على الجهات المختصة الحكومية الاهتمام بهذا القطاع ودعمه وتطويره من خلال الدعم المادي والتمويل و تنظيم ورشات عمل بالشراكة مع القطاع الحكومي لحل مشاكلهم وتطوير القطاع.

6- يوصي الباحث الشركات في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية عمل اتصال وتبادل خبرات ومعرفة مع شركات في قطاعات الادوية ومستحضرات التجميل العربية او الاجنبية والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم وعمل مقارنات مع قطاعات مشابهة من دوائية او مستحضرات تجميل في دول عربية واجنبية ومعرفة الاخطاء والمشاكل وحلها وتطوير الى الافضل .

7- يوصي الباحث الشركات في القطاع السعي وراء الحصول على ISO14000 الخاصة في معيار الجودة العالمية لإدارة البيئة وتحسين مستوى الشركات والعمل على تحقيق متطلباتها والحصول على شهادات الجودة للمنتجات سواء بمعايير محلية او التطور الى الدولية لزيادة القدرة التنافسية .

8- يوصي الباحث الشركة داخل القطاع او الشركات التي تريد الدخول له استخدام نماذج حديثة وتحليل المحيط الخاص والعام لمعرفة مدى جاذبية القطاع ومواجهة اي مشاكل بالاستراتيجيات الحديثة والتكنولوجيا المعلومات والعولمة والانترنت لتخطي العوامل المختلفة .

9- يوصي الباحث الشركات استخدام نماذج مختلفة و حديثة وفي حال استخدام نماذج بورتر ان تكون كنقطة انطلاق او نظرة بسيطة للمحيط ويجب استخدام ادوات ونماذج اخرى بجانبها لتكوين معلومات كاملة.

10- يوصي الباحث استخدام الاستراتيجيات الحديثة مثل استراتيجية الهجينة او استراتيجية المحيط الازرق لتعطي الشركة ميزة تنافسية قوية ومختلفة .

11- يوصي الباحث البروفيسور بورتر التعديل على استراتيجياته ونماذجه لتصبح ملائمة للاقتصاد الحديث والمتغيرات ومراعاة القوى الحديثة من الانترنت والعولمة والتجارة الحرة , وازضافة العوامل على نماذجه لتلائم الاقتصاد في الدول النامية والتركيز على دور وتأثير الحكومة على القطاعات.

### 5.3 المطلب الثاني: أفاق البحث:

1- ماهي القوى او العوامل اللازمة لتحسين وتطوير نموذج بورتر للقوى الخمس لتحليل القطاع ليتلاءم مع الاقتصاد الحديث والدول النامية.

2- ما مدى تحقق الميزة التنافسية للمنظمات- قطاع التكنولوجيا - في ضوء عوامل بورتر .

3- ما مدى تطبيق نموذج القوى الخمس على قطاعات الخدمات لبناء ميزة تنافسية .

3- ما مدى تطبيق استراتيجية الهجينة على الشركات في القطاعات الصناعية وما

التعديلات اللازمة.

## قائمة المصادر والمراجع

### 1 ( المراجع والدراسات العربية:

#### • القرآن الكريم :

1- سورة البقرة , آية 286 .

2- سورة الاسراء , آية 24 .

3- سورة النمل , آية 40 .

#### • الكتب :

4- أبو قحف, عبد السلام " أساسيات الادارة الاستراتيجية", مكتبة و مطبعة الإشعاع

الإسكندرية، مصر، 2005، ص 113.

5- أبوبكر, مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار

الجامعية الاسكندرية، 2008، ص 76.

6- امحمد , كسنة ، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة

الاولى، 2009، ص 71.

7- بن حبتور ,عبد العزيز صالح "الإدارة الاستراتيجية" (ادارة جديدة في عالم متغير)، دار

المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 عمان، 2007، ص 145.

8- جودة , محفوظ احمد ,ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات ) , دار وائل للنشر , عمان

, 2004 .

9- حسن, راوية ، " إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية )"، الدار الجامعية للنشر، مصر،  
دون سنة نشر ,ص8.

10- حسن , أمين عبد العزيز، " استراتيجية التسويق"، دار قباء، الأردن، 2001 ، ص  
.105

11- حيدر , معالي فهمي ، " نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار  
الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2002 ، ص8 .

12- خليل , نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 1996، ص  
81.-37

13- خليل , نبيل مرسي ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر،  
1997ص.41

14- خليل , نبيل مرسي ، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية الجديدة، مصر،  
2005، ص 67.

15- خليل , نبيل مرسي , سليم , د. احمد- الادارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية-ادارة  
المعرفة-ادارة المخاطر) ،الاسكندرية، 2007، ص60 .

16- الخضيرى , محسن أحمد ، " صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال  
الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003 ، ص  
.23

- 17- الدرادكة, مأمون و الشلبي, طارق , "الجودة في المنظمات الحديثة , " دار صفاء للنشر , عمان , الطبعة الأولى.
- 18- رشيد, صالح عبد الرضا ,جلاب ,د. إحسان دهش, الادارة الاستراتيجية ، 2008، الاردن، ص. 109،110.
- 19- سويسي ,عبد الوهاب-المنظمة "المتغيرات ،الأبعاد ، التصميم "دار النجاح للكتاب-الجزائر , 2009,ص.189.
- 20- السلمي , علي ، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص70 .
- 21- السلمي , علي , ادارة التميز , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , 2002 .
- 22- السالم , مؤيد سعيد ، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2005، ص. 87.
- 23- عوض , محمد أحمد - الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية) ، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع،2004، ص116.
- 24- عمر , محمد إسماعيل ،"أساسيات الجودة في الانتاج , "دار الكتب العربية للنشر , القاهرة م, ص11 .
- 25- عبد العزيز , سمير محمد " ,جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 10011 , " مكتبة الإشعاع ,الطبعة الأولى ,القاهرة , 2008 , ص8.

- 26- العامري ، صالح مهدي محسن ، الغالبي ، طاهر محسن منصور - الإدارة و الأعمال- دار وائل للنشر - الطبعة الثانية - 2008، ص124.
- 27- العارف ، نادية ، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الاسكندرية، 2005.
- 28- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 253.
- 29- القرشي ، مدحت ، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2005 ص 39 .
- 30- القطب ، محيي الدين ، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر ، الطبعة الاولى، 2012، ص.90
- 31- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح-الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين -مجموعة النيل العربية - الطبعة الأولى -1999-ص132.
- 32- نجم ، عبود نجم، " إدارة الابتكار (المفاهيم والتجارب الحديثة) "، دار وائل للنشر، الأردن، ص302 .
- 33- نجم ، عبود نجم، "إدارة العمليات :النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ،"الجزء الأول ، معهد الإدارة العامة، الأردن ، ص18 .
- 34- النجار ، فريد ، " المنافسة والترويج التطبيقي" ، مؤسسة شهاب الجامعية، مصر ، 1999 ، ص 20 .

35- النجار , فريد ، " المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشراكة لتحسين المراكز التنافسية"،  
مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000 ،  
ص11 .

36- الوليد, بشار يزيد،" التخطيط والتطوير الاقتصادي"، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن،  
2008.

#### • الكتب المترجمة :

37- بورتر , مايكل ، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)،  
ترجمة: عمر سعيد الايوبي ، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010 ، ص  
55.-54

38- روبرت. ا. بتس- ديفيد- لي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية - ترجمة عبد  
الحكم الخزامى، دار الفجر للنشر، 2008، ص.108

39- كوتلر , فيليب ، التسويق،" أساليب التسويق الرئيسية"، ج3 ، ترجمة مازن نقاع،  
منشورات دار علاء الدين، سورية، 2002 ، ص286 .

40- هل, شارلز و جونز, جاريت ،" الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة"، رفاعي  
محمد رفاعي وحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001 ، ص174.

#### • الرسائل الجامعية :

41- ايمان , بن عمار و زينب , طيب (الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة التنافسية  
الصناعية في الدول النامية ) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم

التجارية, تخصص : مالية المؤسسة , كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ,  
جامعة اكلي محند اولحاج , الجزائر , 2015 .

42- ابو سنينة , اسامة ربحي و الشرباتي , مصعب عامر, ( تحليل قطاع مستحضرات  
التجميل الطبيعية في الضفة الغربية واقعه وتحدياته من وجهة نظر مدراء الشركات) , مشروع  
تخرج للحصول على شهادة البكالوريوس في العلوم الإدارية تخصص ادارة اعمال المعاصرة ,  
كلية العلوم الإدارية , جامعة بوليتكنك فلسطين , 2015 .

43- بن علية , بن جدو,(الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية  
للمؤسسة الاقتصادية) , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال  
كلية العلوم الاقتصادية , جامعة امحمد بوقرة بومرداس , الجزائر , 2015 .

44- بوشناق , عمار ، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، تنميتها، تطويرها"، رسالة  
ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ، ص 17 .

45- البرغوثي , د.د. عروبة,(تطبيق نظرية بورتر في الميزة التنافسية للأهم) , ورقة بحثية في  
ادارة الاعمال تخصص استراتيجيات ,كلية العلوم الادارية ,جامعة القدس ,فلسطين , 2013 .

46- دحبور , لؤي صبحي,(دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية), مذكرة  
لنيل شهادة الماجستير في الادارة تخصص ادارة اعمال ,كلية الاقتصاد والعلوم الادارية  
جامعة الشرق الاوسط ,الاردن, 2010 .

47- رتيبة , نحاسية ، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة  
ماجستير، الجزائر، 2003 ، ص 45 .

- 48- شاهين , سامح و يوسف, عبد الحميد و ميمي, رامي و سليم, اسامه, ( دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية في مدينه نابلس) , للحصول على شهادة البكالوريوس في اداة الاعمال, كلية الاقتصاد , جامعة النجاح الوطنية, فلسطين, 2017 .
- 49- عبد الرؤوف , حجاج,(الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ,تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات , جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة ,الجزائر, 2007 .
- 50- عبد العزيز , عبود , سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول , أطروحة دكتوراه ,كلية العلوم الاقتصادية و التسيير, تخصص تسيير, تلمسان, 2010/2011.
- 51- عجعج , "محمد هيثم" عبد الرحمن حافظ,(أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية) , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا ,جامعة البلقاء التطبيقية ,الاردن, 2015 .
- 52- الصايغي , فيصل , "أنظمة المعلومات :استخداماتها, فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة", رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير, 2009 , ص 12 تخصص إدارة أعمال, كلية علوم اقتصادية, وعلوم التسيير, جامعة الحاج لخضر, باتنة, الحج زائر, 2008.
- 53- فرجاني , عبد الوهاب,(دور التسعير في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية) , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم تجارية تخصص تسويق خدمات ,كلية علوم اقتصادية ,جامعة قاصدي مرياح ,الجزائر, 2013 .

- 54- كباب , منال، " دور استراتيجيات الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص .استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007 ، ص141 .
- 55- محمد , حباينة،(دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ,كلية العلوم الاقتصادية ,جامعة الجزائر 3،الجزائر , 2012 .
- 56- نصر الله , عبد الفتاح أحمد و الصوراني , غازي،( المشروعات الصغيرة في فلسطين: واقع ورؤية نقدية) ،فلسطين , 2005 .
- 57- الناظر , سرين عبد المجيد،(علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ,كلية الدراسات العليا قسم ادارة اعمال ,جامعة الخليل, فلسطين , 2011 .
- 58- هجيرة , شيفارة ، الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2005/2004, ص 12.
- 59- والي , عدنان ماشي، دراسة (بناء الهيكل التنظيمي ) 2012 ص 19-22 .

• المجلات والدوريات :

60- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، مؤشر التنافسية في إفريقيا، العدد 150 ، نوفمبر 2000 كمال حمدان، " القدرة التنافسية على مستوى المشروع"، مجلة المستقبل العربي، بيروت، العدد 25 ، ابريل 2004 .

61- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ص 974 ، ع ، تشرين أول 2009.

62- عبد الحميد ، د. عباط و عقبة ، أ. سحنون،(دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري) ، قدم بحث في مجلة ابحاث اقتصادية وادارية العدد الحادي عشر ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، 2012 .

• معاهد وهيئات ومؤتمرات :

63- الحبيب ، زواوي ، " سعر الصرف ومؤشرا قياس التنافسية (حالة الجزائر)"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات .التنافسية ،دون بلد و سنة ص 13 .

64- زبيري ، ا ربح" دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائرية .

65- سمية ، بن علي، (التخريج كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ) ،استمارة المشاركة في ملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ,جامعة قاصدي مرباح بيومي 18 و 19 ابريل  
2012 .

66- الشيخ , الداوي ،" التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"،  
ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية, مارس 2004 ، ص 262  
-وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي  
10 و 9 .

67- الصادق , علي توفيق ، حصيلة حلقة العمل في القدرة التنافسية للأسواق العربية في  
الأسواق العالمية، تحرير علي توفيق الصادق، صندوق النقد العربي، ، أبوظبي، 1999  
،ص 20 .

68- الطبطبائي , جلال, "جائزة الخليج العربي للجودة " , ورقة عمل مقدمة للمؤتمر  
الوطني الاول للجودة السعي نحو الاتقان والتميز - الواقع والطموح " , المملكة العربية  
السعودية - الرياض 16-17/5/2004 .

69- المراقب الاقتصادي والاجتماعي 41 (رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية  
الفلسطيني "ماس"، 2015)، ص 7، و 54.

70- معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) ,(الفرص الاستثمارية في اطار  
الشراكة بين القطاعين العام والخاص ) ,ورقة خلفية ,جلسة طاولة مستديرة (3) ,فلسطين  
2017, .

• المواقع الإلكترونية :

71- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وتنافسها، 2015.

[www.arab-api-org./develop-bridje-pdf,p](http://www.arab-api-org./develop-bridje-pdf,p)

72- ايمان مصطفى، ما هو تحليل PESTEL ، وكيف يؤثر على الاستثمارات؟ يونيو 18،

2017

<https://entrepreneuralarabiya.com>

73- نموذج القوة السادسة .

<http://www.investopedia.com/terms/s/six-forces-model>

74- انتقادات بورتر .

[http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/Five\\_Fo](http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/Five_Fo)

[rces\\_-\\_Porter\\_-\\_Critique.htm](http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/Five_Fo)

## 2 ( المراجع والدراسات الاجنبية:

75- Alexandros , Nikolaos –Psofogiorgos and Theodore Metaxas ,( Porter vs Krugman: History, Analysis and Critique of Regional Competiveness) , Department of Economics, University of Thessaly,Greece , December 2015.

76- Abernathy, W.J., & Wayne, K. (1974). Limits of the learning curve. Harvard Business Review, 52 (5), 109-119.

77- Aktouf , Omar Dr. ,(The false expectation of Michal porter’s strategic management framework), Revista Gestão e Planejamento , Ano 6 , N° 11 , Salvador , jan./ jun. 2005 , P. 75-94.

78- Barney, J. B., 1991. Firm resources and Sustained Competitive Advantage. Advances in Strategic Management, Volume 17, pp. 203-227.

79- Bachmann, J. W., 2002. Competitive Strategy: It's O.K. to Be Different. The Academy of Management Executive, Vol. 16(No. 2), pp. 61-65.

80- Berger , Kippen T., 1997. Remember competitive strategy? Remember Michael Porter?. Antidote, 2(1), pp. 20-23.

81- Bosch, Van Den , F. A. & Prooijen , Van , A. A., 1992. The Competitive Advantage of European Nations: The Impact of National Culture-a Missing Component in Porter's Analysis?. European Management Journal, 10(2), pp. 173-177.

82- Desai , Amrut (What are the limitations of porter's five forces model?)Managing Director & Country Manager -India & SriLanka, Hohenstein India Pvt ,2013  
<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/32250/what-are-the-limitations-of-porter-s-five-forces-model/> .

83- Datta .Y ,( A Critique Of Porter’s Cost Leadership And Differentiation Strategies) , A Paper Accepted For Presentation At The 9th ,Oxford Business & Economics ,Conference To Be Held In Oxford, England, June 22-24 ,2009 .

84- Dawes, John B. S., 1996. Independent Empirical Support for Porter’s Generic Marketing Strategies ?A Re-analysis using correspondence analysis.. Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science,, Volume 1, pp. 36-53.

85- Downes, Larry (1997): Beyond Porter.

<http://share.pdfonline.com/d0a5255d07c84054862150db3937cbc0/Larry%20Downes,%20BEYOND%20PORTER.htm>

86- Denning, S., 2010. Forbes. [Online] at: <http://www.forbes.com> .

87-Denning , Steve ,(What killed Michael porter’s monitor group? The one force that really matters ), Nov 20, 2012 .  
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-one-force-that-really-matters/#4e040757747b>.

88- Dalken ,Fabian,( Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business) , University of Twente, Faculty of Management and Governance , 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands.

89- Dawar , Niraj and Frost , Tony,( Competing with giants :Survival strategies for local companies in emerging market ) , article appeared in the , issue of Harvard Business Review.

90- Essays, UK ,( Critical Analysis of Porter's 5 Forces) , Wed, 20 Dec

2017<https://www.ukessays.com/services/example-essays/business/porters-5-forces-model.php>

91- Fisk , Peter (Is Michael Porter still relevant in today's fast and connected markets?) , October 31, 2016

92- Flower, E., 2004. Competition,Technology and Planning: Preparing for Tomorrows Library Environment. Information Technology and Libraries, pp. 67-69.

93- Gluck , Frederick W. Kaufman , Stephen P. and Walleck , A. Steven (Strategic management for competitive advantage ) , article appeared in the July 1980 , issue of Harvard Business Review.

94- Ghemawat, P., 1986. Sustainable Advantage. Harvard Business Review, 64(5), pp. 53-58.

- 95- Griffin, R. W., 2008. Management. 9th ed. New York: Houghton Mifflin Company.
- 96- Gamble, Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III, John E. (2010). Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases (17th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin. p. 149. ISBN 9780073530420.
- 97- Gilbert, X., & Strebelle, P. (1987). Strategies to outpace the competition. Journal of Business Strategy, 8 (1), 28-
- 98- Gueguen . G :environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet . thèse de doctorat . université de Montpellier 1 . non pub .2001
- 99- Grant.R, "The resource based theory of competitive advantage ",california management review ,vol33,no 3,1991,p119.
- 100- Heany, D. F. 2006. Porter's Competitive Advantage Revisited. Emerald Backfiles, p 27-29.
- 101- Helms, R. S. A. a. M. M., 2006. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's Generic Strategies. Business Process Management, 12(No.4), pp. 433-454.
- 102- Kotler ,Philip ,et Bernard Dubois, Marketing management, Pearson édition, Paris, 11ème édition, 2003, p262-266.
- 103- Klein, J., 2001. A Critique of Competitive Advantage. Manchester, Critical Management Studies Conference.

104- Lotayif , Mansour Salman ,(Porter's Generic Strategies and Environmental Scanning Techniques: Evidence from Egypt) , author profiles for this publication at: , Beni Suef University , Egypt , Article · January 2010 .

105- Litmanen , Pekka ,(Why Porter’s model no longer works - the short history of Customer experience) , Published on September 4, 2018 .

106- Mekic, Ensar and Mekic, Emina,( Supports and Critiques on Porter's Competitive Strategy and Competitive Advantage) , author profiles for this publication at: ,International Burch University , Bosnia and Herzegovina , Conference Paper · April 2014.

107- Magretta, J., 2012. Michael Porter answers managers’ FAQs. Emerald Group Publishing Limited, 40(2), pp. 11-15.

108- McGrath, R. G., 2013. The End of Competitive Advantage. 1st ed. Boston: Harvard Business School Publishing.

109- Porter, Michael (1996), What is Strategy? In: Harvard Business Review, November – December 1996 .

110- Porter , Michael E. “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, Harvard Business Review, January 2008, p.86- 104.

111- Pister , Marco ( Porter’s models – are thy still of relevance?), International Journal of Economic Practices and Theories, Special issue on Marketing and Business Development, MBA , Faculty of Economics and Management, Slovak University of Agriculture in Nitra , Vol. 4, No. 5, 2014.

112- Recklies , Dagmar ( Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter), Recklies Management Project GmbH § [www.themanager.org](http://www.themanager.org) , June 2001

113- Recklies , Dagmar (Porters Five Forces – content, application, and critique) ,

[WWW.THEMANAGER.ORG](http://WWW.THEMANAGER.ORG) , 20th November 2015.

114- Ural , Oguz,( Uncovering Porter’s Five Forces Framework’s status in today’s disruptive business context) , University of Twente , The Netherlands , 2014 .

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم ( 1 )

نشكر حضرتكم في بدء حديثنا على اتاحة الفرصة لنا لطرح بعض الاسئلة التي تهمنا في موضوع الدراسة المعنونة بمدى تحقق الميزة التنافسية للمنظمات - قطاع مستحضرات التجميل - في ضوء عوامل نموذج بورتر (دراسة حالة مصنع الهسلمون لمواد التجميل).

مقابلة مع السيد: مؤسس الشركة (أيار 2019): تاريخ الشركة واستراتيجيتها. اتصال

### شخصي

س1: متى تم الاعلان عن انشاء الشركة ؟ وما هي مراحل تطورها وحجمها؟

ج1: تم الاعلان عن الشركة في سنة 1997 لمواد التجميل في مدينة الخليل واخذ التراخيص اللازمة من الجهات المختصة وتسجيل العلامة التجارية الخاصة بها وهي ديانا - مزيل للشعر وبدأ التصنيع في مكان جديد صغير المساحة واستخدام بعض الادوات وعاملين لتصنيع في السوق المحلي ,ومع تقدم الوقت زادت مساحة المصنع وزاد عدد العاملين وادخال الآلات والمعدات المناسبة للتصنيع بشكل اكبر وافضل وحصولها على ترخيص من وزارة الصحة ويقع المصنع على مساحة قدرها 200 م<sup>2</sup> وعدد العاملين فيه لا يقل عن 10 موظفين واداريين.

س2: ماهي الاستراتيجية التي تتبعها الشركة في السوق ؟ وما هو تحليل المحيط الصناعي

للشركة؟

ج2: تقوم الشركة على اتباع استراتيجية التمييز من خلال الاهتمام بالجودة بشكل كبير والحفاظ على مستوى الجودة العالي, حيث ان سياسة الجودة واستراتيجية التمايز جعلت

الشركة في مقدمة المنافسة وصعوبة على المنافسين بالوصول لها بينما ساعد على الحفاظ وجذب الزبائن بشكل كبير وكسب ولائهم وايضا اصبح هناك صعوبة في الحصول على المواد الهام ذات الجودة العالية وتحكم بعض الموردين , اما الداخولون الجدد اصبح هناك عوائق اكبر في الدخول للسوق والمنافسة وتميز المنتج عن باقي المنتجات البديلة وضعف تأثيرها.

**مقابلة مع السيد: المدير التنفيذي والمالي للشركة ( أيار 2019 ) : تميز الشركة ومنتجاتها . اتصال شخصي**

س1: ما هي العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة؟

ج1: العوامل التي ساعدت على تميز الشركة ومنتجاتها وهي اولاً التصنيع المختلط (الهجين) حيث تم الاعتماد في عمليات التصنيع على جزء من انشطتها على الآلات والماكينات لسرعتها ودقتها وجزء الآخر على الايدي العاملة لأنها تضيف مزايا وقيمة للمنتج , ثانياً الروابط والعلاقات من حيث الترابط التكنولوجي بين الانشطة حيث ان كل المنتجات المختلفة , يستخدم فيها نفس (الآلات ) التكنولوجيا والروابط (العلاقات) مع الموردين حيث ان للشركة علاقات قوية وممتازة مع مورديها وخاصة انها في مجالها منذ اكثر من 25 عاماً و الروابط (العلاقات ) مع قنوات التوزيع حيث تقوم بإيصال بضائعها الى تجارها بسيارة خاصة لنقل البضاعة داخليا والاستعانة بشركات نقل لنقل الخارجي و لتصل الى كل مدن الضفة الغربية , ثالثاً الريادة حيث انها الاولى في الدخول لقطاع الصناعة , رابعاً الخبرة والتعلم و اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية, خامساً الموقع حيث ان موقع الشركة جيد من حيث قربها من الموردين بالتالي سرعة وصول المواد الخام , سادساً منتجات طبيعية وصحية.

س2: هل يمكنك ان تخبرنا عن صفات منتجات الشركة التي تجعلها مميزة ؟

ج2: هناك العديد من صفات الموجودة في المنتج حتى يصبح مميزة ولكن اهمها التصميم الجذاب والمناسب من حيث الشكل والحجم وغيره , الجودة العالية وهي اساس من مواد الخام حتى المنتج النهائي والاهتمام بالزبائن والتجار من اخذ الآراء والمشاكل و حلها وتقديم الخدمات بعد البيع.

س3: ما هو دور واهمية المواد الاولية في تميز الشركة؟

ج3: ان المواد الاولية ذات مصدر مهم لتمييز الشركة في السوق وبناء ميزة تنافسية حيث ان حجم المشتريات من المواد الاولية المستوردة تشكل ما نسبته 66 % , اما المحلية تمثل ما نسبته 34 % وأيضا يتبين لنا ان حجم المشتريات من المواد الاولية الطبيعية تشكل ما نسبته 65.6% ما يعادل (94.3 % من التركيبة الانتاج) , اما الكيمائية تمثل ما نسبته 4 % ما يعادل (5.7% من التركيبة الانتاج) , والباقي مواد تعبئة وتغليف 30.4 %.

مقابلة مع السيد: مدير التسويق والمخازن للشركة (أيار 2019): الميزة التنافسية والمحيط للشركة. اتصال شخصي

س1: ماهي العقبات التي تواجه الشركة وما هي العوامل المؤثرة بشكل سلبي على الميزة التنافسية للشركة؟

ج1: العقبات أوالعوامل المؤثرة على الشركة وعلى الميزة التنافسي لها وهي ضعف قدرة التوصيل والتوزيع, بحاجه الآلات والتكنولوجيا الحديثة, قلة تنوع المنتجات, عامل التزوير المنتشر للمنتجات وعدم التصدير الخارجي.

س2: ما هو نطاق الشركة من حيث القطاع السوقي والمناطق الجغرافية ؟

ج2: حيث تستهدف الشركة في السوق عدة فئات من الاناث وتتنوع في منتج مزيل الشعر والاحجام ومراكز بيع المنتج بينما المناطق الجغرافية لها عدة موزعين معتمدين في عدة مدن من الضفة الغربية.

س3: هل يمكنك ان تحلل لنا المحيط الصناعة للشركة وما هي حصة الشركة في السوق؟

ج3: يتميز قطاع مستحضرات التجميل خاصة مزيل الشعر بوجود كثرة المنافسين والبدائل سواء المحلية او الاجنبية ومع ذلك فان شركة الهشلمون للتجميل تحتل الصدارة في الحصة السوقية مقارنة مع منافسين اذ تمتلك حصة سوقية عالية تقريبا 40% مع قلة للموردين وكثرة من المستهلكين ومتطلبات لدخول السوق صعبة خاصة تراخيص الحكومية الصحية للمصانع مستحضرات التجميل.

س4: هل يوجد أي دراسة او استطلاع رأي قامت به الشركة على السوق؟

ج4: نعم, قامت الشركة بعمل استطلاع رأي للمستهلكين عن العلامة التجارية ديانا- مزيل للشعر وتقييم المنتج وتم عملها على 150 مستهلك بشكل عشوائي طبقي وكانت النتائج 43% ممتازة, 45% جيدة , 2% رديئة , 10% عدم الاجابة .

مقابلة مع السيد: مدير الانتاج والمختبر للشركة (أيار 2019): عناصر الانتاج والميزة

التنافسية للشركة . اتصال شخصي

س1: ماهي الموارد الملموسة للشركة التي قد تشكل مصدر لميزتها التنافسية؟

ج1: هناك العديد من الموارد الملموسة التي تشكل مصدر للميزة التنافسية للشركة وهي اولاً المواد الخام من السكر, الماء, ملح الليمون, مواد حافظة, العسل الطبيعي, شبة الطبية, مبيض غذائي, الخل الطبيعي بالإضافة لمواد التعبئة والتغليف ذات جودة عالية, ثانياً المعدات والآلات المناسبة وذات مواصفات ممتازة و ثالثاً الموارد المالية الذاتية لدعم وتطوير الشركة.

س2: ماهي الموارد غير الملموسة للشركة التي قد تشكل مصدر لميزتها التنافسية؟

ج2: تشكل عدة نقاط وقضايا مهمة الموارد الغير ملموسة للشركة لتمكنها الحصول على مزايا تنافسية وهي الاهتمام بالجودة والمعلومات بكافة مستوياتها ومصادرها, بالإضافة الى التكنولوجيا المستخدمة وطريقة واجراءات العمل والانتاج وكيفية الاستفادة من المعرفة والخبرات لتحسين الانتاج ورفع مستوى جودته واداءه .

الملحق رقم (2)

جامعة القدس

كلية الاعمال والاقتصاد – الدراسات العليا



استبانة

حضرة السيدة/ مدير الشركة المحترم.....

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دراسة تحليلية لقطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية " والتي تهدف إلى التعرف على اهم المشاكل والتحديات التي تواجه هذا القطاع من وجهة نظر المدراء ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاعمال والاقتصاد في جامعة القدس .  
يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية لما لرأيكم من أهمية وأثر كبير في إنجاح إعداد وإتمام هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

ايهاب الهشلمون

## القسم الأول : البيانات العامة

يرجى الإجابة عن ما يلي بوضع إشارة ( √ ) في الدائرة الاختيار المناسب :

- 1- عمر المنشأة :  أقل من 5 سنوات  6-11 سنة .  
 12-17 سنة  18 سنة فأكثر .

### 2. الشكل القانوني لعمل المؤسسة:

- شركة فر  شركة تضامن  شركة مساهمة خاصة  شركة مساهمة عامة.

### 3. نقاط التوزيع : (يمكن الإشارة إلى أكثر من خيار)

- الصيدلي  مراكز التج  المستودع  محلات العطارة  
 المحلات التجارية  محلات مستحضرات التجم  غيرها .....

### 4. الفئات التي تستهدفها المؤسسة : (يمكن الإشارة إلى أكثر من خيار)

- الاطفال (0-10سنوات)  الشباب (10-18س)  الفتيات (10-18سنة)  
 الرجال (18-40سنة)  النساء (18-40سنة)  النساء الحوامل .  
 الشيوخ (رجال و نساء اعمارهم فوق 40 سنة)  غيرها .....

### 5. المنتجات التي يتم انتاجها في الشركة : (يمكن الإشارة إلى أكثر من خيار)

- تبييض البشر  مضادات التجاع  واقي من الشم  مزيلات العرق .  
 معاجين الاسنان وغسول ال  كريمات الاستحما  منتجات الصابون .  
 منتجات العناية بالشعر وصبغات الشعر الطبيعية  غيرها .....

### 6. تسوق منتجات بشكل كبير في : (يمكن الإشارة إلى أكثر من خيار)

-

## 7- طبيعية المواد الخام المستخدمة في التصنيع :

كيمائية وطبيعية معا .

طبيعية فقط

كيمائية فقط

القسم الثاني : العوامل البيئية المؤثرة على القطاع :

تحليل البيئة الخارجية					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتغيرات السياسية
					1 يشجع الانفاق الحكومي المستثمرين التوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.
					2 وضع الحكومة الحالي يميل الى استقرار يفيد في التوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية
					3 تعتبر العلاقات السياسية مع الدول المجاورة عاملا مشجعا للاستثمار في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية
					4 تعتبر القوانين والسياسات المنتهجة عاملا يساعد على الحفاظ على الكفاءات الموجودة في البلاد للعمل في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية
					5 هنالك توجه للحكومة لتأسيس مشروعات حكومية لتصنيع مستحضرات التجميل الطبيعية
					<b>المتغيرات الاقتصادية</b>
					6 يؤثر مستوى الدخل الحالي للأفراد ايجابا على الانفاق على مستحضرات التجميل الطبيعية
					7 قيمة أسعار صرف العملات تؤثر ايجابا على التوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية
					8 تعتبر قيمة الفائدة عنصرا مساعدا لقطاع مستحضرات التجميل الطبيعية
					9 تؤثر مستويات الاسعار ايجابا للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية
					<b>المتغيرات الاجتماعية</b>
					10 حجم الوعي الموجود لدى افراد المجتمع كاف لدفع الناس نحو استخدام مستحضرات التجميل الطبيعية
					11 تساهم نسبة النمو السكاني في زيادة استخدام مستحضرات التجميل الطبيعية
					12 تشكل التركيبة السكانية عاملا مشجعا على كمية استهلاك مستحضرات التجميل الطبيعية
					13 يشكل مدى الالتزام الديني لأهل الضفة الغربية دورا مشجعا للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.
					<b>المتغيرات التكنولوجية</b>
					14 استخدام التكنولوجيا من قبل الشركات المحلية غير كاف بحيث يمكنها التقليل من التكاليف في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية
					15 استخدام التكنولوجيا تعمل على توفير اصناف جديدة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.

					16	تساعد وجود تكنولوجيا متطورة على ايجاد بدائل تخدم قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية.
					17	التكنولوجيا الموجودة لدى الشركات المحلية كافية لجعلها اكثر تنافسا مع الشركات العالمية
						<b>المتغيرات البيئية</b>
					18	هناك وفرة في الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج مستحضرات التجميل الطبيعية
					19	تشكل حجم القوانين المتعلقة بالبيئة الموجودة عائقا امام انتاج مستحضرات التجميل الطبيعية
						<b>المتغيرات القانونية</b>
					20	تعتبر القوانين المنظمة لعملية الاستيراد والتصدير عاملا مشجعا للتوجه نحو قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية
					21	تشجع القوانين المنظمة لعملية التصنيع على القدرات التنافسية للشركات المحلية العاملة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية

**القسم الثالث : دراسة جاذبية القطاع (تحليل نموذج بورتر للقوى الخمس) :**

<b>عوامل بورتر لتحليل القطاع</b>						
<b>1- عوائق الدخول الى السوق</b>						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					22	تشكل القوانين عامل مشجع امام دخول مستثمرين جدد للسوق.
					23	تشكل رسوم مفروضة لنيل تراخيص عامل مشجع لدخول سوق.
					24	تعد ضرائب مفروضة على الشركات عامل مشجع لدخول سوق
					25	يعد رأس المال مطلوب حسب القانون عامل مشجع لدخول سوق
					26	يشكل الوضع الأمني عاملا مشجعا لدخول السوق.
					27	الاصناف المطروحة بالسوق متميزة
					28	تعتبر الخبرة متطلب اساسي لدخول السوق.
					29	هناك صعوبة للداخلين الجدد في الوصول الى التجار
					30	هناك صعوبة للداخلين الجدد في الحصول على المواد الخام

<b>2- البدائل</b>						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					31	تعتبر مستحضرات التجميل المستوردة بديل قوي لمستحضرات التجميل المصنعة محليا.
					32	تعتبر الخلطات الشعبية بديل قوي لمستحضرات التجميل المصنعة محليا
					33	الحاجة لمستحضرات التجميل يمكن أن تتراجع.

3- قوة الموردين						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					34	هناك صعوبة من الانتقال من مورد لآخر .
					35	يستطيع بعض الموردين الدخول الى السوق كمنافسين
					6	معظم الموردين في السوق : عدد كبير وحجم تعاملاتهم قليل عدد قليل وحجم تعاملاتهم كبير

4- قوة المشترين						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					37	انتقال الزبون من مصنع لآخر لا يتحمل تكاليف اضافية .
					38	يستطيع بعض الزبائن الدخول الى السوق كمنافسين مباشرين.
					39	معظم المشترين في السوق : عدد كبير وحجم تعاملاتهم قليل عدد قليل وحجم تعاملاتهم كبير

5- المنافسة						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					40	تشكل التكاليف الثابتة ضغطا على حجم العمل مما يؤثر على الاسعار و المنافسة.
					41	باعتمادك تعتبر تكاليف الخروج من السوق كبيرة
					42	باعتمادك المنافسة بين الشركات غير سعريه مثل حداثة المنتج والتصاميم والامان.
					43	تعتبر عدد الشركات العاملة في قطاع مستحضرات التجميل في الضفة الغربية مناسبة مقارنة مع عدد محلات البيع .

القسم الرابع : تطلعات مستقبلية لمواجهة تحديات القطاع :

تعمل على الاستجابة للتحديات الموجودة في القطاع من خلال:						
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					44	فتح خط انتاج جديد
					45	تطوير الخطوط الانتاجية الحالية
					46	اندماج مع شركات اخرى
					47	استخدام التكنولوجيا في الصناعة
					48	المشاركة في معارض دوليه
					49	فتح فروع اخرى

الشكر الجزيل على حسن تعاونكم

انتهت الاستبانة

### الملحق رقم ( 3 )

#### قائمة الشركات الموجودة في قطاع مستحضرات التجميل الطبيعية

العنوان	اسم الشركة	الرقم
بيت لحم - بيت جالا	شركة الرائد لمستحضرات التجميل الطبيعية	1
القدس	شركة بلسم لمستحضرات التجميل الطبيعية	2
نابلس	شركة بيسان لمستحضرات التجميل الطبيعية	3
نابلس	شركة بال كارم لمستحضرات التجميل الطبيعية	4
نابلس	شركة المفتاحين لمستحضرات التجميل الطبيعية	5
رام الله	شركة نشي لمستحضرات التجميل الطبيعية	6
طولكرم	شركة بجورة لمستحضرات التجميل الطبيعية	7
العينرية	مركز التجميل وصناعة مستحضرات التجميل الطبيعية	8

#### الملحق رقم (4)

#### تقرير المدقق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتورة عروية البرغوثي المحترمة،

الموضوع: تدقيق رسالة الطالب ايهاب محي الدين الهشلموني بعنوان:

"دراسة تحليلية لقطاع مستحضرات التجميل الطبيعية في الضفة الغربية"

لقد قمت بقراءة الرسالة كلها وتدقيقها لغوً ونحوً وإملاءً، ومن خلال التدقيق وجدت الباحث يتميز في طرح المادة وعرضها بمنهج تعبيرى متين، وأسلوب لغوي سليم، وكان هناك بعض الملاحظات اللغوية والإملائية التي أخذت بعين الإعتبار وتم تصحيحها.

مع تقديري وإحترامي،،،،

الأستاذ: محمد نصر القاسم

جامعة الإستقلال الوطنية/ أريحا

الملحق رقم (5)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	المسمى الرظيفي
1	د . عروبة البرغوثي	أستاذ مشارك/ عضو هيئة تدريس/ معهد الادارة والاقتصاد/ جامعة القدس
2	د . بلال الفلاح	محاضر جامعي/ جامعة بوليتكنك فلسطين
3	أ. زياد لافي	محلل إحصائي
4	أ. محمد القاسم	مدقق لغوي