



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

**دور تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي في
تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية
حالة مؤسسة ملبنة الحضنة Hodna Lait-المسيلة-**

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد صناعي

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

غوفي عبد الحميد

من إعداد الطالب:

واضح فواز

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د. موسى رحمانى
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. غوفي عبد الحميد
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د. يحيى مفيدة
ممتحنا	جامعة مسيلة	أستاذ محاضر	د. يعقوبي محمد

السنة الجامعية: 2011/2010

مقدمة :

يشهد العالم حاليا العديد من التطورات المتسارعة في كافة المجالات خاصة الإقتصادية منها، مما دفع بالمؤسسات الإقتصادية إلى الإهتمام بالتغيرات التي تحدث في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي نظرا لقوة تأثير هذا المحيط على نشاط هذه المؤسسات سلبا وإيجابا.

ويعتبر التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات سعيا منها للإستفادة من الفرص الموجودة في محيطها، وكذلك تجنب التهديدات التي تواجهها، إضافة استغلال نقاط القوة لديها مع إصلاح مواطن الضعف في أدائها الداخلي.

ومن خلال هذا التحليل تقوم المؤسسات بتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لوضعيتها التنافسية في محيطها.

من هذا المنطلق فإن موضوع تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي وتحديد الخيارات الإستراتيجية يعتبر من أهم مواضيع الإقتصاد الصناعي، الذي يعتمد على ثلاث نقاط أساسية وهي : الهيكل و السلوك و الأداء. ومن خلال هذا الموضوع فإننا سوف نتناول الهيكل عندما نتطرق إلى عوامل بيئة الصناعة التي يمكن التعبير عنها بنموذج القوى الخمس لبورتر، أما بالنسبة للأداء فسنعرض له من خلال تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة الذي يعطينا صورة عن الأداء الداخلي متمثلة في نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وفي الأخير سنتناول بالدراسة الخيارات الإستراتيجية التي تتحول عند اعتمادها من طرف المؤسسة إلى سلوك استراتيجي .

ويعتبر تحديد الخيارات الإستراتيجية أهم مرحلة في بناء استراتيجية المؤسسة، حيث يتم تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من خلال الموازنة بين نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي، والفرص والتهديدات في بيئة الصناعة. وتتمثل إشكالية الدراسة في أن العديد من المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في الربط بين تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي مع عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية، وبالتالي فإنها غالبا ما تقوم بتحديد خيارات استراتيجية لا تناسب وضعيتها التنافسية في محيطها، مما يؤدي بها إلى عواقب وخيمة .

تحديد الإشكالية:

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

***كيف يتم التوصل إلى الخيارات الإستراتيجية المناسبة من خلال الربط بين عوامل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي للمؤسسة الإقتصادية؟**

وقد اندرج تحت هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية:

- 1- هل يؤدي اكتشاف فرص في بيئة الصناعة إلى تحديد خيارات استراتيجية توسعية؟
- 2- هل وجود تهديدات في بيئة الصناعة يؤدي بالمؤسسة إلى اختيار استراتيجية استقرار؟
- 3- ما هو الخيار الإستراتيجي المناسب لوجود نقاط قوة في الأداء الداخلي للمؤسسة مع مراعاة عوامل بيئة الصناعة؟

4- هل الإستراتيجيات التي تعتمد على ملبنة الحضنة تناسب موقعها التنافسي؟.

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية من خلال معرفة الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة من جهة ونقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي من جهة أخرى، ثم يتم جمع هذه العوامل في مصفوفة واحدة تعطي مجموعة من الخيارات الإستراتيجية وفقا لعوامل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي .

الفرضيات الجزئية :

- 1- وجود فرص في بيئة الصناعة يحفز المؤسسة على استغلال هذه الفرص و بالتالي تقوم باتباع استراتيجيات توسعية.
- 2- اكتشاف تهديدات في بيئة الصناعة يجبر المؤسسة على التريث استعدادا لمواجهة هذه التهديدات لذلك فهي تختار إستراتيجية استقرار.
- 3- إستراتيجية التوسع هي الخيار الإستراتيجي المناسب لوجود نقاط قوة في الأداء الداخلي للمؤسسة مع وجود فرص في بيئة الصناعة.
- 4- هناك تناسب بين الإستراتيجيات المعتمدة من طرف ملبنة الحضنة وموقعها التنافسي.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في التالي :

- الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع و التمكن من المادة العلمية .
 - إضافة دراسة جديدة في مجال التحليل الإستراتيجي و الخيارات الإستراتيجية .
 - عدم قدرة العديد من المؤسسات الإقتصادية على الربط بين تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي من جهة و تحديد الخيارات الإستراتيجية من جهة ثانية .
 - قلة الدراسات في هذا الموضوع و التي تربط بين التحليل الثنائي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية .
- أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في:

محاولة الربط بين التحليل الثنائي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية، حيث أن هذا الربط يعد من المحاولات النادرة في البيئة الصناعية الجزائرية على الخصوص .

وتبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- 1- الإسهام في بلورة العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية و تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي للمؤسسات الإقتصادية .
- 2- التحولات الإقتصادية العالمية و إمكانية انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يستدعي من المؤسسات الجزائرية أن تكون متحسنة لتغيرات البيئة الإقتصادية من أجل تبني الخيارات الإستراتيجية التي تساعد على زيادة تنافسيتها في السوق العالمية .

- 3- تكتسب الدراسة أهميتها في أنها تتناول التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي و الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية التي تعتبر اللبنة الأساسية للإقتصاد الوطني .
- 4- النتائج التي ستسفر عنها الدراسة تساعد المؤسسات الإقتصادية على تحديد و اتباع الخطوات اللازمة لتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة بناء على المتغيرات الحقيقية لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي .

أهداف الدراسة :

- 1- التعريف بالتحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي و كذلك الخيارات الإستراتيجية .
- 2- تحديد مدى قيام المؤسسات الإقتصادية بالإعتماد على هذا النوع من التحليل في تحديد الخيار الإستراتيجي الذي سيتحول بعد اعتماده إلى سلوك إستراتيجي .
- 3- معرفة مدى قدرة المؤسسات على كشف الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة، وكذلك نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي و بالتالي تبني الخيار الإستراتيجي المناسب .
- 4- الربط بين التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و تحليل المحيط الداخلي في تحليل واحد و هو التحليل الثنائي، و تحديد دور التحليل الثنائي في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، من إعداد الباحث أحمد بلالي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.

حيث تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية و فصلين للدراسة الميدانية.

حيث تناول الفصل الأول الميزة التنافسية و مكانتها في نموذج الإدارة الإستراتيجية، الإطار العام للميزة التنافسية، الأبعاد التي يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية على أساسها، علاقة الميزة التنافسية بالإدارة الإستراتيجية.

أما الفصل الثاني فتطرق إلى المقاربة الهيكلية للميزة التنافسية، حيث تم فيه إبراز التأثيرات المختلفة لهيكل الصناعة على الميزة التنافسية مستندا إلى منهج بورتر سواء فيما يتعلق بالتحليل الهيكلي وفق نموذج قوى المنافسة الخمسة، أو بتحليل سلسلة القيمة الذي يتكامل معه.

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث فقد تناول الميزة التنافسية و مدخل تحليل الموارد بداية بتقديم الإطار النظري لمدخل تحليل الموارد، كيفية إعداد استراتيجية تنافس مرتكزة على الموارد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

أما الفصل الرابع فيتمحور حول الإصلاحات في قطاع الإتصالات و تطور الهاتفية النقالة في الجزائر .

والفصل الخامس تناول التنافسية في قطاع الهاتفية النقالة انطلاقا من تحليل هيكل القطاع بالإستناد إلى نموذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر، والتعرف على الإستراتيجيات الخاصة بمختلف المتعاملين.

الدراسة الثانية:

بعنوان "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية بولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير، من إعداد الباحث بن واضح الهاشمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2005.

حيث قسم دراسته إلى جانبين، الجانب الأول نظري، تضمن الفصل الأول مدخل نظري للإدارة الإستراتيجية والبيئة الخارجية تطرق فيه إلى ماهية الإستراتيجية، مستويات وضعها، وخطوات صياغتها، البيئة الخارجية وكيفية تحليلها، أما الفصل الثاني فتطرق فيه إلى مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، والفصل الثالث اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات، أما الجانب الثاني وهو الجانب التطبيقي، تضمن الفصل الرابع منه التعريف بميدان الدراسة لمؤسسة الأقمشة الصناعية بالولاية، والفصل الخامس قام بتشخيص البيئة الصناعية لهذه المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

بعنوان "التحليل البيئي و أثره في تحديد الخيار الإستراتيجي، حالة مجموعة من المؤسسات اليمينية"، رسالة ماجستير، من إعداد الباحث توفيق مهدي العلوي بارحمة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2006.

حيث تناول في فصلها الأول مفهوم التحليل البيئي خطواته وأدواته، التحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، أما في الفصل الثاني فقد اشتمل على مفهوم الخيار الإستراتيجي وعملياته، الخيارات الإستراتيجية العامة للمؤسسة و العلاقة بين التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي.

وتضمن الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة. كما تطرق إلى اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية للمؤسسات عينة الدراسة وكذلك اختبار الفروق بين المؤسسات عينة الدراسة.

الدراسة الرابعة:

بعنوان "دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر"، مذكرة ماجستير، من إعداد الباحث ياسين عطالله، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008.

حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة نظرية والرابع تطبيقي، وقد تطرق في الفصل الأول إلى ماهية الإستراتيجية، مستوياتها وخطوات بنائها، أما الفصل الثاني فتناول فيه ماهية البيئة الخارجية، مكوناتها العامة والخاصة، وتحديد أهم عناصرها وتشخيصها، كما تطرق في الفصل الثالث إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مفهومها، خصائصها، واقعها، والمنظومة القانونية والمؤسسية لترقية البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أما الفصل الرابع فتناول فيه تحديد الإطار المنهجي للدراسة، كما قام كذلك بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الموضوع فإننا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهذا في الفصول الثلاثة النظرية، ومنهج دراسة الحالة في الفصل الرابع، ويتم الاستعانة بالأدوات التالية:

المقابلة: يتم التحدث إلى بعض مسؤولي المؤسسة بواسطة طرح أسئلة الهدف منها الاستفسار والتعرف على مختلف متغيرات بيئة الصناعة والمحيط الداخلي وكيفية التعامل معها على مستوى المؤسسة المعنية، وهذا كدعم لإجابات للمعطيات والبيانات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الملاحظة: باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للبحث العلمي التي يرتبط بها الباحث، فقد أفادتنا خاصة فيما يتعلق بوضعية الصناعة، وكذلك تحليل الأداء داخل المؤسسة انطلاقا من العلاقات والمعاملات مع مختلف عمال ومسؤولي المؤسسة، وكذلك في التدقيق في قيم وثقافة المتعاملين مع المؤسسة والعاملين بها.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة نظرية والرابع تطبيقي، حيث نتطرق في الفصل الأول إلى ماهية البيئة الخارجية وبيئة الصناعة، عوامل إستراتيجية في بيئة الصناعة، مكونات بيئة الصناعة، وأخير اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة.

أما الفصل الثاني فننتطرق فيه إلى مختلف المفاهيم ذات العلاقة (المحيط الداخلي، التحليل الداخلي والأداء الداخلي)، مراجعة الأداء الداخلي وأدواته، مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها، وفي الأخير يتم تناول التحليل الثنائي لبيئة الصناعة والمحيط الداخلي.

أما في الفصل الثالث فننتناول مدخل عام للإستراتيجية، مفهوم الخيار الإستراتيجي وعوامله، وأخيرا نتطرق لمختلف أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية.

أما الفصل الرابع فقمنا بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، كما قمنا كذلك بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على المؤسسة محل الدراسة، وتحديد مدى التوافق بين المعارف النظرية والممارسة الميدانية.

تمهيد:

تعد بيئة الصناعة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية، لأنها تعتبر المصدر الأساسي لمدخلاتها وكذلك مصب لمخرجاتها، فالمؤسسات اليوم تواجه بيئات أعمال على درجة عالية من التركيب والتغير المستمر والتعقد، لما يحدث لها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص نجاح أي مؤسسة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد والمنظمات أو الهيئات ومما تلتزم به من اتجاهات واتفاقيات وأخلاقيات نحو الأطراف المتعددة.

فرغم تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي فإن هناك تزايد مماثل في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المؤسسة.

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها لا يكفي تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وإنما يتطلب أن تكون المؤسسة على دراية كافية بتلك الفرص والتهديدات لتحديد الاستراتيجيات الكفيلة باستثمار الفرص والحد من التهديدات أو التكيف معها، بغية تحقيق الأهداف وتعظيم نواتج الإمكانيات والموارد، وبالنظر إلى ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية البيئة الخارجية و بيئة الصناعة، عوامل إستراتيجية في بيئة الصناعة، مكونات بيئة الصناعة، وأخير اكتشاف وتحليل الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة.

في هذا المبحث سوف نتعرض لمختلف التعاريف و الخصائص و الأنواع المختلفة لبيئة المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على بيئة الصناعة على اعتبار أنها موضوع دراستنا.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وبيئة الصناعة:

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية:

هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، وإن التفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ما هو إلا ناتج عن تعقد وتشابك هذه البيئة . وللإحاطة بالموضوع نتناول مجموعة من التعاريف:

* فحسب (و . ديل) (w. dill) : "إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردین، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها"¹

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر إلى البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها مجموعة متغيرات بيئة الصناعة أي البيئة الخاصة أو ما يسمى بالمحيط القريب للمؤسسة الاقتصادية . كما أن هذا التعريف لم يتعرض إلى التفاعلات والمتغيرات التي تؤثر فيها مختلف مكونات المحيط والبيئة الخاصة للمؤسسة.

* تعريف (إمري وتريست) (trist- Emery): " البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"².

بناء على هذا التعريف فإن البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة المؤسسة وهي التي تحدد الملامح الأساسية والسلوك الواجب إتباعه لضمان استمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة، إلا أن هذا التعريف غير شامل لكل متغيرات البيئة .

أما (فرانسوا لوروا) (François Leroux): فيقول بأن المحيط يعرف بأنه " أدوات اللعب régler de jeux التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"³.

نلاحظ بأن هذا الباحث حصر مفهوم محيط المؤسسة في أدوات اللعب التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء أنشطتها، كما وضح بأن المحيط يبين حدود السلطة الممنوحة للمسيرين في أداء وظائفهم، ويمكن القول أن هذا التعريف يفتقر إلى أغلب عناصر بيئة المؤسسة، كما ركز هذا التعريف كثيرا على متغيرات البيئة الداخلية فقط.

ويشير (ب فيلهو) (p filho) : " أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات :

- المجموعة الأولى تضم المتغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص ص 19- 20.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

³ Francois leroux , introduction a l'économie de l'entreprise ,2éme édition, imprimerie de lac- se- jeaneur ,paris, 1980, p 144.

- أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع .
- أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم.¹

وبالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت، وهيئات وأشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.
* في حين يعرف الدكتور **عبد اللطيف خمخام** المحيط على أنه " كل ما هو غير المؤسسة "².
إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يعطي مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة في نشاطها، حيث أنه جاء بشكل مبهم.

• كما يعرف الدكتور **علي عبد الله** البيئة الخارجية على أنها " مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة "³
إن هذا التعريف يجمع بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى أنه لم يحدد العوامل والمتغيرات وكذلك لم يوضح طبيعة وكيفية تأثير المتغيرات على أداء المؤسسات والأفراد .
ويعرف **كوتلر (kotler)** البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة"⁴. قدم كوتلر تعريفا شاملا للبيئة الخارجية، إلا أنه لم يحدد القوى والمتغيرات الخارجية كما أشار إلى أنه لا يمكن التحكم في هذه القوى والمتغيرات إلا أننا نلاحظ أنه ليست كل المتغيرات الخارجية لا يمكن التحكم فيها، لأن ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة الريادية وكذلك الوضع التنافسي، وكذلك طبيعة المتغير.
من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن :

بيئة المؤسسة بشكل عام تنقسم إلى قسمين أساسيين :

- **البيئة الداخلية:** تشير تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، والممارسات التنظيمية وتتمثل في الوظائف المختلفة (التمويل، إنتاج تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير .. الخ)، إضافة إلى الموارد المتاحة.

- **البيئة الخارجية:** وتشمل جميع المتغيرات والعوامل التي تكون خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها، وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين: (عوامل البيئة العامة وتتمثل في المتغيرات الكلية التي تؤثر على جميع المؤسسات في الدولة وهي متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية، ثقافية، تكنولوجية... الخ، وعوامل البيئة الخاصة وهي المتغيرات الجزئية التي تؤثر بشكل مباشر في كل مؤسسة على حدى في نفس القطاع مثل الموردين، العملاء، المؤسسات القائمة، الداخلين الجدد، المنتجات البديلة... الخ).

الفرع الثاني: مفهوم بيئة الصناعة:

*تعرف بيئة الصناعة على أنها: " مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي

¹ عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.

² Abd ellatif khamkham , la dynamique du contrôle de gestion , dunod ,paris , 1986, p 27.

³ علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 105.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.

تضم المجموعات التالية: (العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة...)¹.

هذا التعريف يعتبر أكثر شمولية، إلا أنه لم يبين كيفية تحكم المؤسسة في هذه العوامل. * وهناك من يعرفها على أنها: " مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، الموردين، المنافسين.... الخ²، والصناعة تتضمن مجموعة من المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين³.
حصر هذا التعريف بيئة الصناعة بالعوامل ذات الارتباط المباشر بالمؤسسة، إلا أنه هناك عوامل لا تكون موجودة في الوقت الحالي ولكن لها تأثير على نشاط المؤسسة مثل تهديد الداخلين الجدد.

* وكما يقول مايكل بورتر (Michel porter) : أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المؤسسة في المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط، فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أنه على المؤسسة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار، وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة.
ففي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المنشأة أن تتواجد فيها إلى تقلص المبيعات والأرباح، ناهيك عن الاضطراب أو الصعوبة في رسم حدود الصناعة، ويتبنى بورتر (porter) تعريفا عمليا للصناعة على أنها: " مجموعة من المنشآت التي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر "⁴.

وكما يقول بورتر porter فإن كثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد حسن الحظ أو سوء الحظ، ولكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين .
من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف بيئة الصناعة على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة وأدائها، كما أن المؤسسة تستطيع أن تتحكم فيها نسبيا ومن بين هذه العوامل: الموردين، الزبائن، المؤسسات القائمة، المنتجات البديلة، الداخلون الجدد... الخ.
* وسنقتصر في دراستنا هذه في تناول والتحليل على بيئة الصناعة نظرا لكونها موضوع دراستنا بحيث أننا سوف نستنتج المتغيرات والعوامل الكلية.

المطلب الثاني: خصائص بيئة الصناعة:

تلعب خصائص بيئة الصناعة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها التكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها.⁵

¹ بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال - المسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 50.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة 1999، ص 121.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 159 - 160.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، المرجع نفسه، ص 160، نقل عن

M Porter , competitive strategy, free press ,new York ,1980,p 218.

⁵ مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة بالبيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983، ص 35.

كما أن عدم الإجماع والاختلاف بين الباحثين حول خصائص البيئة ما هو في الواقع إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظر تبعاً للأهداف التي يسعى لتحقيقها، وطبيعة نشاط المؤسسات وزمان ومكان إجراء الدراسة.¹

وسنحاول ذكر أهم الخصائص المتعلقة ببيئة الصناعة وهي كالتالي :

1- **التعدد**²: تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل (مؤسسات، أسواق منتجات عملاء، تكنولوجيا... الخ) التي تسطر في إطارها المؤسسات أهدافها والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية knoud houd، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة، التي تقتضي قدراً ضئيلاً من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم.

2- **الاستقرار (اللاستقرار)**³: إن الاستقرار يشير إلى معدل التغير rate of change في عوامل ومكونات البيئة (المؤسسات، الهيئات) ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم.

كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس تتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤية، كلما انخفضت درجة الاستقرار، ولذا يقال أن البيئة غير مستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة والتغير يعبر عنه بدلالة ثلاث متغيرات هي:⁴

- تكرارية التغير في الأنشطة .

- درجة الفروق المرتبطة بكل تغير .

- درجة عدم الانتظام أو الشذوذ (irrigratory) في النمط العام للتغير المسبب لحالة عدم التأكد. ويمكن اعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم التأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتها من موارد ومستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل، أو تغير متطلبات العملاء وأذواقهم أو خصائص الأسواق وما إليها كلها أمثلة على عدم الاستقرار واضطراب البيئة الخاصة .

3- **عدم التأكد**: تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين، فلقد تعددت التعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:⁵

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار .

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة .

- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث .

وينظر ويد⁶ (weed) إلى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسية تواجه إدارة المؤسسات مؤكداً على ضرورة التلاؤم معه، كما يحصر الباحث عدم التأكد في ثلاث مصادر :

- اثنين منها خارجية ممثلة لعدم التأكد العام أو النقص في فهم الأثر والنتيجة في مجال الثقافة الواسعة.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 117.

² A Abdallah , the import of enverenment complexity on organisation structure et performance , mx,uwistcardiff C3 a 1983,g.b ,p183.

³ مدحت عز الدين: مرجع سابق، ص 39. 40.

5J. child , organisation structure enverenment and referance the role of strategy choice(sociology .u.6.n.) ,1972,p42.

5 A. Abdallah , op-cit ,pp30- 34

⁶ Weed E .S et Michel RT, the role of envirenement behavioural uncertainty a mediator of situation preformance relation sheap , academy of management , journal v 23 (n' 1, 1980).

- مصدر داخلي عبر عنه بالاعتمادية المتبادلة بين مكونات المؤسسة، ويمكن تفسير عدم التأكد والاعتمادية من خلال بعض الخصائص البيئية مثل التعدد والاستقرار.
- 4- **الاعتمادية: يشير جاكوب (JACOB):** ¹ إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيورته، فزيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.
- كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها والمحافظة على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية .
- 5- **العداية:** تنصف البيئة العداية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.²
- ويمكن القول أن درجة العداية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضرار بالغة.
- ويقول **هنري منزبرغر (H. Mintzberger):** أن العداية درجات يمكن وضع مختلف البيئات عبر خط متصل أحد طرفيه البيئة الهادئة المسالمة، وفي الطرف الآخر بيئة على درجة عالية من العداية، إن خاصية العداية لم يتم قياسها كميًا.³
- 6- **التنوع:** إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائين) ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.⁴
- 7- **التجانس:** تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة، وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والتمايز، كما أنها من الخصائص التي يتم قياسها.⁵
- 8- **ظروف السوق:** تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل في ظلّه المؤسسات كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعدد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة.
- كما أنها من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.⁶

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 119، نقلا عن:

- JACOB, DEPENDENCE OF VUBRABILITY ORGANISATION ADMINISTRATIVE SERVICE QUATORBY , V19 ,N' 01, 1974, P 50.

² جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي، ترجمة خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 116.

³ H.Mintzberger ,the structure of organization (Englewood clefs). Prentice hall ,inc1979,pp26- 27.

⁴ عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة - المكتب العربي الحديث - القاهرة، 1972، ص 65- 67.

⁵ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 120.

⁶ علي عبد الله، المرجع نفسه، ص 120.

9- **التفرد أو التميز:** فبيئة مؤسسة معينة تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت البيئة داخلية أو خارجية، حتى إن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سوف يكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها .

10- **الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة:** أي عدم ثباتها، وصعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، إضافة إلى التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية فالمنافسة بين المؤسسات القائمة تتأثر بقوة المساومة لدى الموردين والعملاء وكذلك بتهديد الداخلين الجدد... الخ

وفي الأخير يمكن القول بأن الخصائص البيئية أضحت تتسم بعدم الاستقرار والاضطراب وعدم التأكد، مما يصعب التعامل معها بالمنظور والتصور القائم على الاهتمام بالكفاءة الداخلية، فمستقبل المؤسسات مرهون بتشخيص وتحليل بيئة الصناعة وما تحويه من فرص وقيود (تهديدات) كأساس لتحقيق التكامل والترابط بين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وإحداث التوافق والتوافق بين معالم وأبعاد المؤسسة وخصائص بيئة الصناعة مع التحليل المدقق في البدائل المتاحة، لاتخاذ القرارات المناسبة لزيادة تنافسيتها، انطلاقاً من تعميق معرفتها ببيئتها والظروف السائدة وتنمية قدراتها في التعامل الإيجابي معها.

المبحث الثاني: العوامل الإستراتيجية في بيئة الصناعة.

يمكن دراسة بيئة الصناعة من خلال التعرف على مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها، فأى صناعة تتأثر بالمتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وكيفية تمويل الصناعة ومدى تدخل الحكومة فيها والمنتجات المستخدمة فيها، والاستراتيجيات التسويقية للصناعة.

ويلاحظ أن تحليل عناصر بيئة الصناعة، يعتبر للمستوى الثاني لتحليل البيئة الخارجية، وذلك بعد التعرف على رصد التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحلية، ويلاحظ أن تفهم الصناعة يجب أن يبدأ بتفهم الاشتراطات الأساسية للعرض والطلب والتي تؤثر بدورها على تحديد هيكل الصناعة، وينتقل التأثير من هيكل الصناعة إلى تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى التأثير على أداء الصناعة ويمكن حصر أهم عناصر بيئة الصناعة في:

المطلب الأول: الظروف والاشتراطات الأساسية¹.

إن أي صناعة لها مجموعة من الظروف التي تعمل فيها جميع الشركات داخل هذه الصناعة، وتعتبر بمثابة سمات أساسية للصناعة قد تميزها عن صناعات أخرى مثل ظروف العرض والطلب، مرونة الطلب، مدى وجود سلع بديلة ونوع التطور التكنولوجي، ومستواه ودرجة التغيير فيه، ومعدل النمو في الصناعة ودورة الأعمال (ربح، كساد،....). وفيما يلي أهم هذه الاشتراطات:

أولاً: العرض و الطلب: الطلب على سلع الصناعة هو مجموع ما يحتاجه المستهلكين في منطقة جغرافية معينة، وهناك نوعين من الطلب: أولهما الطلب النهائي وهو طلب المستهلك النهائي على السلعة بغرض استهلاكها كالطلب على المواد الغذائية ومستحضرات التجميل والملابس..... الخ.

وثانيهما الطلب المشتق وهو طلب على سلعة يعتمد على مشتق من الطلب على سلعة نهائية، مثل الطلب على الحديد والإسمنت مشتق من الطلب على المساكن، والطلب على البنزين مشتق من الطلب على السيارات ووسائل النقل...

وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تقوم بدراسة طبيعة الطلب على الصناعة ومحاولة التنبؤ بهذا الطلب، حيث أن ذلك سيساعد على التنبؤ بحصتها من مبيعات الصناعة، وبالتالي تحديد حجم الإنتاج بناءً على ذلك.

وبنفس المنطق يشير مفهوم العرض إلى الكميات المنتجة بواسطة جميع المؤسسات المكونة للصناعة وبطبيعة الحال إذا كان هناك زيادة في الكميات المعروضة من السلع عن الكميات المطلوبة فإن الصناعة تعمل فيما يسمى بسوق "المشترين" حيث تجد المؤسسات نفسها في منافسة قوية مع بعضها البعض، بعكس الحال في سوق "البائعين" الذي فيه يتحكم البائع في كافة القرارات المتعلقة بعلاقته مع السوق.

• **مرونة الطلب²:** إن الكمية المشتراة بواسطة المستهلكين تتوقف أساساً على سعر السلعة وأسعار السلع البديلة والدخل... الخ من بين عوامل كثيرة تؤثر على الكمية المشتراة، وتعتبر عن مقدار التغيير في الكمية المشتراة نتيجة التغيير في السعر (مرونة الطلب السعرية) وهي نفس تأثير الاختلافات في السعر على حجم الطلب (الكمية المشتراة).. ويلاحظ أن مدى تأثير الطلب في السعر يختلف من سلعة إلى أخرى باختلاف المستهلكين أنفسهم.

ويمكن التعبير عن مرونة الطلب السعرية كالآتي:

$$\text{مرونة الطلب السعرية} = \frac{\text{التغيير النسبي في حجم الطلب}}{\text{التغيير النسبي في السعر}}$$

$$\text{و بعبارة أخرى } Ed = \frac{\Delta Q}{Q} \times \frac{P}{\Delta P}$$

حيث Q تمثل الكمية المطلوبة عند السعر P، و Q Δ تمثل مقدار التغيير في الطلب، و P Δ

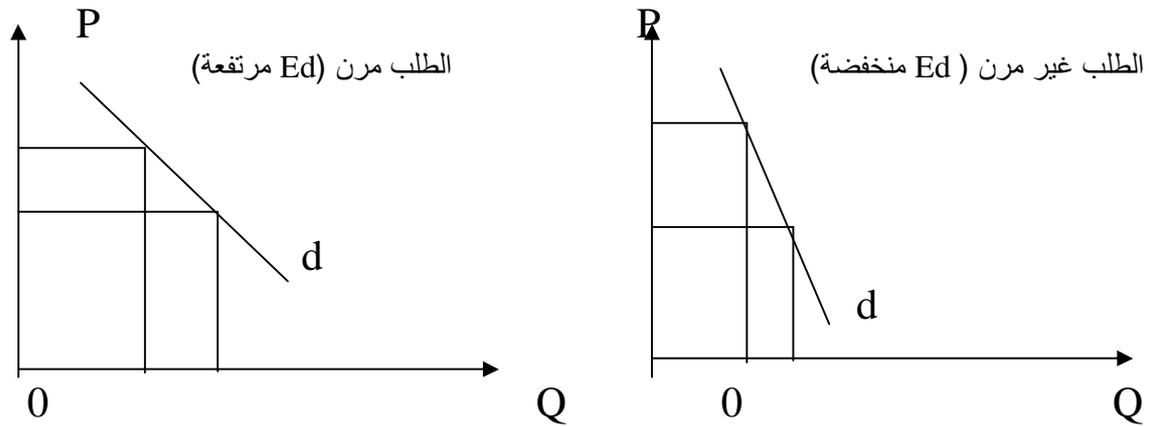
¹ محمد الصالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 121 - 129.
² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص ص 141-142.

تمثل مقدار التغير في السعر، ويتوقف التغير في الطلب على التغير في المرونة السعرية، فإذا كانت مرونة الطلب السعرية لسلعة ما 1.2 فإن رفع السعر بمقدار 10% يتبعه انخفاض في الطلب بنسبة 12%، هذا بافتراض ثبات جميع العوامل الأخرى على حالها.

فالطلب على السلعة قد يكون مرنا بمعنى أن التغير في السعر يصاحبه تغير بنسبة أكبر في الكمية المشتراة، أو غير مرن بمعنى أن التغير في السعر يصاحبه تغير ولكن بنسبة أقل في الكمية المشتراة وفي الواقع العملي هناك العديد من العوامل التي تؤثر على المرونة السعرية لسلعة ما ومنها مدى وجود سلع بديلة ومكملة ودرجة ضرورية أو كمالية السلعة، وثمن السلعة نفسها.

ويلاحظ أن مرونة الطلب سالبة لأن السعر يؤثر على الطلب تأثيرا عكسيا في معظم الحالات، فإذا كان الرقم الممثل للمرونة أكبر من الواحد ($E_d > 1$) أعتبر الطلب مرنا، وإذا كان أصغر من الواحد ($E_d < 1$) أعتبر الطلب غير مرن، أما إذا كان يساوي الواحد ($E_d = 1$) فإن الطلب يعتبر مرن وحدوي، و الشكل الموالي يمثل مرونة الطلب المرتفعة و المنخفضة¹.

الشكل رقم (1-1): مرونة الطلب المرتفعة و المنخفضة.



المصدر: عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص23.

والسؤال المطروح هنا هو: ما الذي يجعل الطلب على سلعة ما مرنا، والطلب على سلعة أخرى غير مرن؟.

إن محددات مرونة الطلب على سلعة ما يمكن تلخيصها في ثلاثة عوامل هي²:

- عدد البدائل القريبة للسلعة: فإذا كانت للسلعة بدائل كثيرة فإن الطلب عليها سيكون في أغلب الأحيان مرنا، أي إذا ارتفع سعر هذه السلعة فإن المستهلكين سيطلبون أقل منها ويشترون كمية أكبر من السلع البديلة لها، والعكس صحيح.
- أهمية السلعة في ميزانية المستهلك: فإذا كان المستهلك ينفق جزء لا بأس به من ميزانيته على سلعة معينة فمن المحتمل جدا أن يكون الطلب عليها غير مرن.
- مدى استعمال السلعة: فكلما كان استعمال سلعة ما أكثر كلما كان الطلب عليها أكثر مرونة.

¹ عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص23.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص99.

ثانياً: التطور التكنولوجي: تختلف الصناعات فيما بينها باختلاف المستوى التقني المطبق داخل الصناعة، فهناك العديد من الصناعات التي تكون فيها البدائل التكنولوجية معروفة ومحددة وتتعرض للقليل من التغيرات التكنولوجية، بعكس الحال بالنسبة لبعض الصناعات الأخرى (الإلكترونية مثلاً)، والتي تتوافر لديها أساليب وفن إنتاجي متجدد ومتطور من وقت لآخر، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تدرس مستوى التطور التكنولوجي السائد في الصناعة، حيث أن تأخر المؤسسة في اللحاق بركب التكنولوجيا سوف يفقدها ميزة تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها.

ثالثاً: نمو الصناعة في الأعمال ودورة الأعمال : تتميز بعض الصناعات بمعدل نمو عالي في أعمال الصناعة، وخاصة تلك الصناعات الواعدة، أو التي تمر بمرحلة النمو في دورة حياتها، بينما نجد بعض الصناعات تنمو ولكن بمعدل بطيء، ويؤثر هذا العامل بطبيعة الحال على الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات فيما يتعلق باستثماراتها في الصناعة .

المطلب الثاني: هيكل الصناعة.

هيكل الصناعة يتشكل من مجموع الخصائص الاقتصادية و الفنية،و من بين هذه المكونات الأساسية ذات الصلة الوثيقة بقوى المنافسة الخمسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة، والتكاملات الممكنة بها، و حواجز الدخول و الخروج منها و إليها، و سهولة الحصول على وسائل الإنتاج و جودتها، و إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع، و غيرها من المكونات.¹ و تجدر الإشارة إلى أن هيكل الصناعة يمكن النظر إليه من عدة نواحي:²

من حيث تركيب الصناعات: ينقسم إلى صناعات بسيطة، استهلاكية، رأسمالية، و كذا نسبة إسهام كل منها في الناتج الكلي، و العمالة الكلية في القطاع. و من حيث طبيعة و شكل السوق، و مدى وجود عوامل احتكارية، أو عوامل منافسة في السوق. بشكل عام يتطلب تحليل هيكل القطاع مايلي:³

حجم السوق، عدد المؤسسات، وأحجامها النسبية، نمو المبيعات، تمييز المنتجات، طبيعة المبادئ التكنولوجية في الإنتاج، التقدم التقني، أثر التنظيمات و المساعدات العمومية.

وهناك العديد من العوامل التي تحدد هيكل الصناعة، و من ثم يجب على كل مؤسسة أن تتعرف على هذه العوامل و ما تمثله من تأثيرات على عملياتها واستراتيجياتها، وهذه العوامل هي:

- **عدد المنتجين ودرجة تمايز المنتجات⁴:** و فالبدائية الطبيعية لدراسة و توصيف الصناعة هي معرفة دور المنتجين على مستوى الصناعة سواء كان واحداً (محتكر) أو عدد قليل (احتكار قلة) أو عدد كبير من المنتجين (منافسة احتكارية)، و بطبيعة الحال سيؤثر ذلك على الكميات المعروضة من السلع وكذلك استراتيجيات المؤسسة.

لذلك يجب على المؤسسة دراسة المدى الذي يوجد فيه اختلاف و تمايز في المنتجات المقدمة بواسطة المنتجين المكونين للصناعة.

- **عوائق الخروج من - أو- الدخول في الصناعة :** فهناك العديد من العوائق التي قد تحد من دخول مشروعات معينة إلى الصناعة مثل ارتفاع التكاليف الاستثمارية المطلوبة اقتصاديات الحجم، المواد الأولية الخ، وبالمثل فهناك عوائق قد تكون موجودة تمثل قيد على الخروج

¹ Michel Porter, L'avantage concurrentielle, Dunod, Paris, 1997, p16 .

² أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، ص.9، على الموقع: www.economics.kaau.edu.sa

³ Gedefroy, Dang Nguayien, Economie Industrielle Appliquée, Ed Vuibert, paris, 1995, p.02

⁴ Alexis Jacquemin, Economie industrielle Européenne, Dunod, Paris, 1997, p15.

من الصناعة مثل الالتزامات القانونية أو المعنوية تجاه العملاء، المقرضين العاملين والحكومة، ووجود درجة عالية من التكامل، ونقص الفرص البديلة المتاحة،... الخ.

- **هيكل التكلفة:** إن لكل صناعة معينة مزيج من التكلفة الذي يمثل القوة الدافعة لسياساتها واستراتيجياتها، فعلى سبيل المثال تشتمل النسب الغالبة من التكاليف في صناعة الحديد والصلب على تكاليف الإنتاج وتكاليف المادة الأولية، بينما نجد في صناعة لعب الأطفال وفي المتاجر فإن تكاليف التسويق والتوزيع تمثل النسبة الغالبة من التكاليف الكلية، وفي بعض الصناعات الأخرى قد تكون تكاليف الضمان وخدمات ما بعد البيع هي العناصر المحددة للتكاليف، ومن ثم توجه الجهود ناحية هذه العناصر إذا رغبت للمؤسسة في تخفيض تكاليفها.

- **إمكانية التكامل الرأسي:** فبعض الصناعات قد تجد من المناسب لها أن تتكامل رأسياً إما إلى الأمام (أي ناحية السوق) عن طريق تملك عمليات وأنشطة تالية للأنشطة الرئيسية التي تقوم بها، أو إلى الخلف (ناحية مصادر المواد الأولية) أي تملك أنشطة وعمليات سابقة للنشاط الرئيسي مثال ذلك صناعة البترول، والغزل والنسيج.... الخ.

- **إمكانية الوصول للأسواق العالمية:** تتميز بعض الصناعات بأنها صناعات عالمية بطبيعتها، أي أن معظم إنتاجها وعملياتها موجه للسوق العالمي مثل صناعة البترول والسياحة والطيران، وبعض الصناعات الموجهة أساساً للتصدير، ومن ثم يجب أن تتنافس هذه الصناعات على أساس دولي أو عالمي.

المطلب الثالث: أقسام هيكل الصناعة:

طبيعة الأسواق هي التي تحدد تكاليف الإنتاج، المبيعات، و بالتالي الأرباح بالنسبة للمؤسسات، و يقسم هيكل الصناعة إلى أربعة أقسام:

الفرع الأول: المنافسة التامة:

سوق المنافسة التامة محدد بثلاث عناصر هي تجانس السلع، وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، ووفرة المعلومات.¹

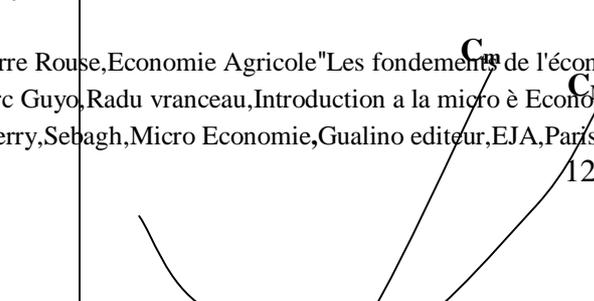
وكل ما تستطيع المؤسسة فعله هو أن تقرر ما تستطيع تقديمه للسوق من منتجات.² و تأثير كل مستهلك في الطلب الكلي يؤول إلى الصفر.³

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة، فسوق المنافسة التامة، يتميز بحرية الدخول و الخروج، إذ يمكن لأي منتج أو مستهلك، أن ينتج في الظروف نفسها لأولئك الذين يوجدون من قبل في هذه السوق، كما أن هذا الأخير يتميز بحرية تنقل عناصر الإنتاج. من الواضح أن تلك الخصائص تجعل حالة المنافسة التامة نادرة، والسعر في المنافسة التامة حقيقة مسلم به ويكون منحني طلب لا نهائي المرونة، كما في الشكل (1-2).

يعني أن تغير في سعر السلعة، سيؤدي إلى تغير طلب المستهلك عكسياً مع السعر بنسبة 100%، حيث إذا ارتفع سعر سلعة منتج ما، سينخفض طلب المستهلك على سلعة ذلك المنتج إلى الصفر، كما أن السعر يساوي الإيراد الحدي؛ و يعلل ذلك بأن المنتج إذا باع وحدة إضافية، فإن الإيراد المتأني من هذه الوحدة يكون معادلاً لسعرها.

شكل (1-2): توازن صناعة المنافسة التامة في الأمد الطويل.

السعر



¹ Pierre Rouse, Economie Agricole "Les fondements de l'économie" L'avoisier, Paris, 1986, p211.

² Marc Guyo, Radu vranceau, Introduction a la micro è Economie des entprises, Dunod, Paris, 2002, p124.

³ Thierry, Sebahg, Micro Economie, Gualino editeur, EJA, Paris, 2005, p177.

Q

المصدر: فريديريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، بيروت، 2008، ص132.

وعن التوازن في سوق المنافسة التامة فقد تحقق المؤسسة ربح عادي، أو غير عادي، أو خسارة، وذلك في الأمد القصير، أما في الأمد الطويل فالمشاريع الخاسرة ستتوقف عن النشاط.¹ والمشاريع الباقية ستحقق جميعا ربح عادي فقط، لأن الأرباح الاقتصادية في المنافسة التامة في الأجل القصير، تدفع عدد كبير من المؤسسات للدخول في السوق طمعا في هذه الأرباح، مما يؤدي إلى انخفاض السعر حتى تصل المؤسسة إلى حالة توازن و تحقق ربح عادي فقط. يستمر السعر في الانخفاض نتيجة لزيادة العرض، و يستمر دخول منافسين جدد، حتى تتساوى الإيرادات مع التكاليف لكل المؤسسات، و بالتالي:

التوازن طويل الأمد لمؤسسة في سوق المنافسة التامة تساوي السعر مع التكلفة الحدية (في الأمدين القصير و البعيد) و في نفس الوقت تساويهما مع التكلفة المتوسطة، لأن سلوك المؤسسات في وضعية تنافسية كاملة في الأمدين القصير و البعيد نفسه.²

الفرع الثاني: الاحتكار التام:

الاحتكار التام يعني وجود بائع بمفرده، وسلعته ليس لها بديل قريب، و يكون منحني الطلب قليل المرونة، بالإضافة إلى وجود عوائق دخول كبيرة، و كذا سرية المعلومات، حيث تكون حول التكلفة و السعر و النوعية، كلها معلومات يحتفظ بها المنتج، و غير قابلة للنشر بشكل واضح. و نوه هنا أن المحتكر قد يتعرض لضغوط تنافسية، فكما أشار (ولكوكس)، بأن هناك درجات مختلفة من المنافسة تظهر حتى في حالة الاحتكار.³

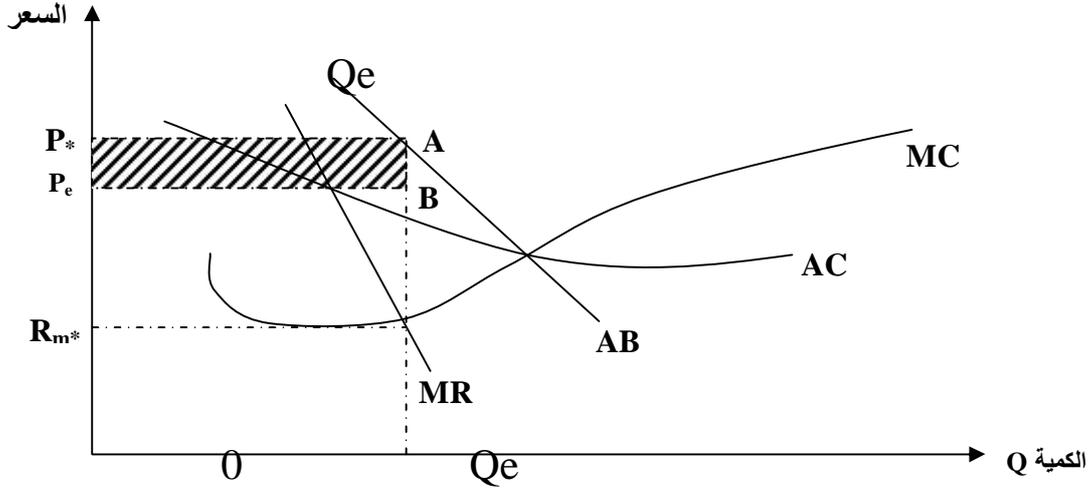
لذلك فإن المحتكر لا يستطيع أن يرفع السعر بشكل كبير، لإمكانية تحول المستهلكين إلى سلع أخرى بديلة، بالرغم من كونها لا تعتبر بدائل جيدة.

¹ حسين العمر و آخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص182.

² Edwin Mansfield, Economie Managerial, De boeck université, Paris, 2002, p412.

³ جيمس جوارنتي، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي "الاختيار الخاص و العام"، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1987، ص263.

الإيراد الحدي في حالة الاحتكار، دائما في هبوط مستمر، لأن زيادة الكمية المنتجة يترتب عليها نقص في السعر. أنظر الشكل (3-1).
شكل رقم (3-1): توازن المحتكر.



المصدر: حسين العمر و آخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 193.

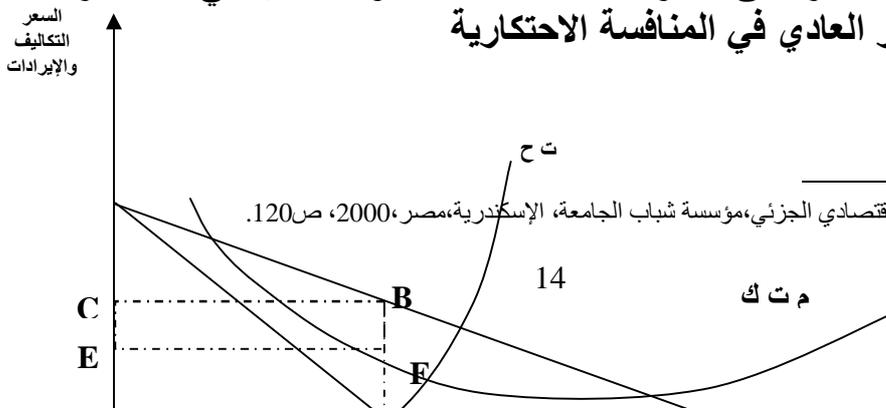
المحتكر إما يحدد السعر، و بعده تتحدد الكمية، أو العكس. نلاحظ من الشكل أن الإيراد الحدي يتساوى مع التكلفة الحدية، عند الكمية Q_e والسعر R_{m*} ، أما سعر التوازن فنصل إليه، من خلال رفع إحداثي وهي من نقطة توازن الكمية، إلى أن نصل إلى منحى متوسط الإيراد، و الذي يقابل السعر P^* . نلاحظ من الشكل أن الإيرادات الكلية هي $P^*A Q_e0$ ، وأن التكاليف الكلية هي $Pe B Q_e0$ ، و نجد أن الأرباح الاقتصادية هي $P^*A B Pe$ ، ويستخدم جزء من هذا الإيراد للمحتكر لتدعيم الهيمنة في شكل نفقات تطوير (

أما لو كانت التكاليف المتوسطة تبلغ P^* ، فإن المشروع يحقق الأرباح العادية فقط، وبتحقيق الأرباح العادية في المدى القصير، تستمر المؤسسة في الإنتاج و البقاء، إذا توقع تحسن في الظروف، فلا يعني منتج محتكر لسلعة ما احتكارا مطلقا، أنه بالضرورة يحقق أرباح غير عادية، في المقابل فإن تحقيق الخسارة بالنسبة له من الشروط الخارجة عن فرضية الاحتكار. في المدى القصير، يعظم المحتكر أرباحه عندما $tR > Ct$ و $P = Mr = Mc$ ، و $P > CA$ ، و يحقق المحتكر التام التوازن عند $tR = tC$ و $P = Ac$ و $Mr = Mc$

الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية:

يأخذ من الاحتكار المطلق، قدرة المنتج على إيجاد سوق مستقل، عن طريق الدعاية والإعلان، حيث أن المنتجات متشابهة من ناحية المضمون، و مختلفة الشكل. الخاصية الأساسية في هذا النموذج، هي التمييز بالمنتجات، على عكس المنافسة التامة، التي تنتج منتجات معيارية، ومما لا شك فيه، أن الأسعار السائدة على مستوى المنافسة الاحتكارية، يكون دائما أعلى من الأسعار على مستوى المنافسة التامة.¹ و أقل منها في الاحتكار المطلق.

شكل (4-1): الربح غير العادي في المنافسة الاحتكارية



¹ سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 120.

المصدر: طارق الحاج، تحليل الإقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص392.

في الأمد القصير، تنتج المؤسسة الكمية التي يتحدد $Mr=Mc$ ، و تحقق المؤسسة ربحا غير عادي، إذا كان $Ac < P$ ، والسعر المتبع في هذا النموذج، هو سعر احتكاري، كون $Mc < P$ لتحقيق الأرباح؛ ذلك أنه إذا زاد المنتج مبيعاته بوحدة واحدة، انخفض السعر و يزيد الإيراد الكلي، لكن هذه الزيادة تكون أقل من سعر الوحدة الإضافية، (يعني أن السعر يكون أكبر من الإيراد الحدي).

و تكون هذه الأرباح مدعاة لغيره من المنافسين أن ينافسوه في الأجل الطويل، لانعدام عوائد الدخول و الخروج. فيضطر المنتج إلى تخفيض ثمن سعره، حتى يقارب تكلفته الحدية (أنظر الشكل 1-4).

و كلما كانت المنافسة ضعيفة، كلما بقي السعر فترة طويلة أعلى من التكلفة الحدية.

الفرع الرابع: احتكار القلة:

يقصد باحتكار القلة قيام عدد قليل من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم نسبة كبيرة من الناتج الكلي، دون أن يتفوقوا فيما بينهم على تحديد كمية الإنتاج أو سعر البيع. و قد أصبحت هذه الظاهرة من الظواهر السائدة المهيمنة في العالم، ولعل من الأمثلة الجيدة على احتكار القلة هو صناعة البترول الأمريكية، حيث هيمنت ثمان شركات في السنوات الأخيرة على ما يقرب 60% من حجم صناعة تكرير البترول . و في الوم أ تهيمن ثلاث شركات محلية و هي Generale Motors و Ford و Chrysler. بالإضافة إلى عدد قليل من الشركات الأجنبية على مجال صناعة السيارات، كما تهيمن شركتا Westing House و Generale Electric على صناعة أنواع عديدة من قطع غيار الأجهزة الكهربائية.¹

ومن ضمن خصائص احتكار القلة :

- وجود احتكار القلة مرتبط بعوائق دخول تضعها المؤسسات القائمة . و قد تعتبر وفورات الحجم من أهم عوائق الدخول، فالمنافس المحتمل لا يكون في استطاعته أن يبدأ صغيرا ثم يندرج إلى الحجم الأمثل، و كذا القيود التي تطلبها الحكومة و قيود الاختراع.²

- هناك احتمالات عدم التجانس في السلعة، أو ما يسمى بمنافسة القلة التمييزية (سجائر، أدوية)، هنا المؤسسات المتنافسة التي تنتج سلعا متباينة، تستخدم الطراز، والإعلانات والتمييز

¹ إيدوين مانسفيلد، الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999، ص330.

² عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص226.

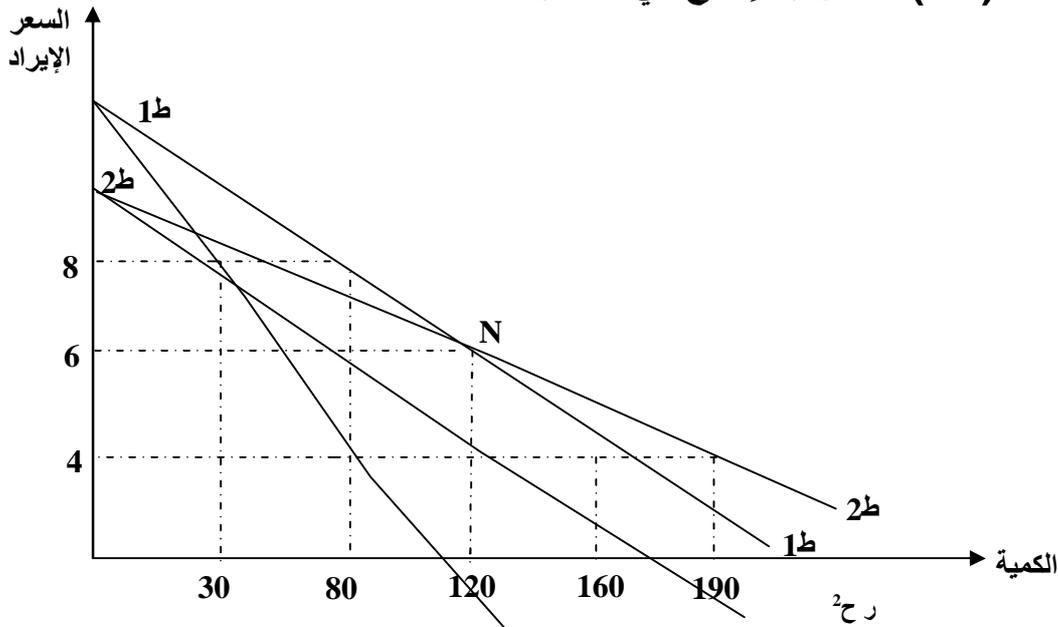
التكنولوجي، كأسلحة للمنافسة فيما بينها. هذه الميزات لاحتكار القلة المتميز فهو أحيانا يشابه المنافسة الاحتكارية.¹ وهناك أيضا احتمال التجانس في السلعة، وتسمى بمنافسة القلة غير التمييزية (إسمنت، حديد)، وهنا تصبح المنافسة السعرية ضئيلة.

- الترابط الإستراتيجي فيما بين المؤسسات، حيث أن سلوك أحدهم يتبع ردود فعل الآخرين.² ذلك لأن ارتفاع نصيب أحدهم على حساب الآخرين مما يفسر أن الأسعار تتسم بعدم المرونة أو الجمود.

- في صناعة احتكار القلة، التواطؤ يكون بهدف تحقيق وفورات الحجم الكبير، ويتحدد السعر على إثرها، الذي تعظم عند مستواه الأرباح، ويتم فيما بعد تقسيمها فيما بينهم.

ومن الصعب تحليل سلوك المؤسسة في سوق احتكار القلة، لذا فإن تحديد السعر و الإنتاج في ظروف احتكار القلة، قد خلق جدلا كبيرا بين الاقتصاديين، ولم يتفق عليه إلى حد الآن.

شكل (1-5): السعر و الإنتاج في احتكار القلة.



المصدر: طارق الحاج، مرجع سابق، ص 398.

لنأخذ مثلا ثلاث مؤسسات A, B, C، تعمل في ظروف احتكار القلة، و كل منها يؤثر في السوق، فلو قامت المؤسسة B برفع سعر منتجاتها، فمن المحتمل أن المؤسسة A و C، تبقي أسعار منتجاتها كما هي ولا ترفعها، بهدف زيادة كمية مبيعات على حساب المؤسسة B التي رفعت سعرها.

و قد تلجأ المؤسسة B إلى خفض أسعار منتجاتها، فمن المحتمل أن تقوم المؤسسة A و C، بخفض أسعار منتجاتها أيضا، خوفا من تحول الزبائن منهما إلى المؤسسة B.

¹ Mokhtar Amani, Micro Economie, Centre de publication universitaire, Tunis, 2003, p214.

² David Begg et autres, Micro Economie, Ediscience International, Paris, 1993, p17.

يبين الرسم البياني، أن المؤسسة B. تعمل ضمن منحنى الطلب (ط1، ط1)، والذي يقابله منحنى الإيراد الحدي رح1، لو قامت هذه المؤسسة بتغيير أسعارها، مما أخذ بالمؤسستين A و C أن تحذو حذوها.

كما أن نفس المؤسسة B. تعمل ضمن منحنى الطلب (ط2، ط2)، والذي يقابله منحنى الإيراد الحدي رح2؛ في حالة لو قامت المؤسسة بتغيير أسعارها، لكن دون أن تحذو حذوها كل من A و C. بالتالي منحنى الطلب (ط1، ط1) لاقى ردود فعل من المؤسسات الأخرى، إذن هو منحنى طلب قليل المرونة بينما (ط2، ط2) منحنى طلب كبير المرونة.

بافتراض أن المؤسسة B. بدأت بسعر يساوي 6، و الكمية المطلوبة 120 وحدة، و ذلك عند النقطة "N"، لو قامت هذه المؤسسة بتخفيض السعر إلى 4، فإن الكمية المطلوبة ترتفع إلى 190 وحدة (ط2، ط2)، هذا في حالة عدم وجود ردود فعل من المؤسسات الأخرى، فإن طلب المؤسسات، وفي حالة وجود ردود فعل من المؤسسات الأخرى، فإن طلب المؤسسة B. (التي قامت بتخفيض السعر) سوف يزداد إلى 160 وحدة فقط و ليس إلى 190 وحدة (ط1، ط1) أما إذا افترضنا أن المؤسسة B. قد قامت برفع سعر منتجاتها إلى 8، و قامت المؤسسات الأخرى A؛ C برد فعل مماثل، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الطلب إلى 30 وحدة، و في حالة عدم وجود رد فعل من المؤسسات الأخرى، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الطلب إلى 80 وحدة . لذا فإن منحنى الطلب سيكون (ط1، ط2) يطلق عليه منحنى الطلب المنكسر، و الذي يقابله منحنى الإيراد الحدي الداكن للمؤسسة B. التي تعمل في ظل احتكار القلة رح1.

و انطلاقا مما سبق نستنتج ما يلي:

- أي تخفيض في سعر المنتجات من قبل المؤسسة، دون نقطة الانكسار N.، يحث المؤسسات الأخرى على تخفيض الأسعار.

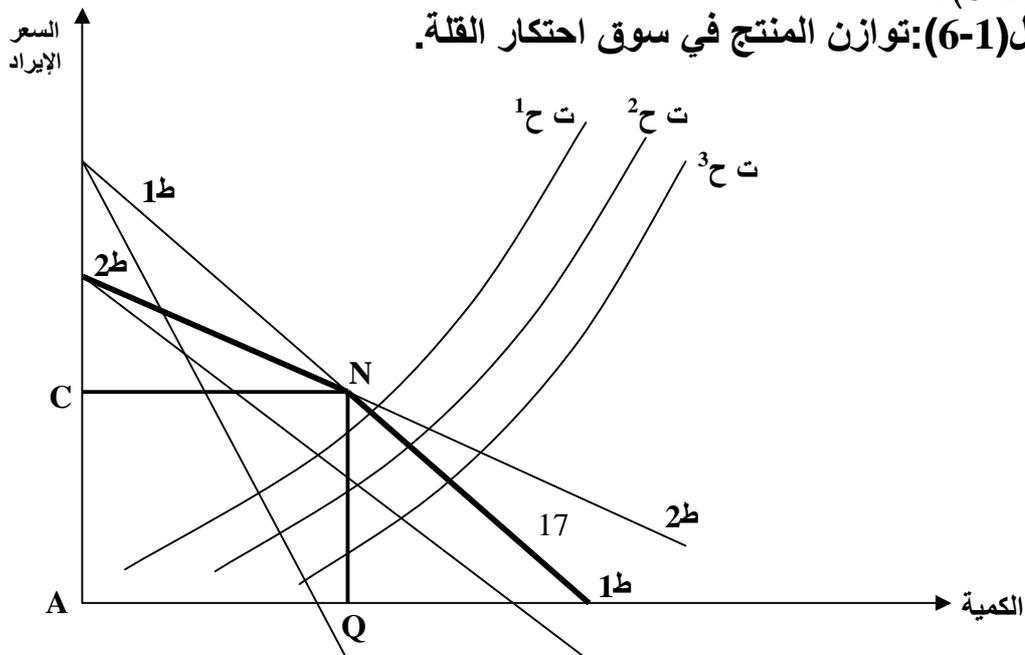
- أي زيادة في سعر المنتجات من قبل المؤسسة، فوق نقطة الانكسار N.، لا يحث المؤسسات الأخرى على تخفيض أسعارها، مما يعني أنها ستخسر زبائنها .

- الأسعار في ظل احتكار القلة، تتجه و بشكل عام نحو الجمود، هذا يعني أن عدم تأكد المؤسسة من عدم رد فعل المؤسسات الآخرين، يجعلها تتردد من القيام بتغيير أسعارها.

يتوازن المنتج في سوق احتكار القلة، عندما يتساوى الإيراد الحدي (رح) مع التكاليف الحدية (ت) (ح)،

و في بعض الحالات يتكون السعر التوازني في سوق احتكار القلة، عند نقطة انكسار منحنى الطلب، وذلك عندما الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية عند الجزء المتقطع من الإيراد الحدي (أنظر الشكل 1-6).

شكل (1-6): توازن المنتج في سوق احتكار القلة.



المصدر: طارق الحاج، مرجع سابق، ص.401.

و نلاحظ من الرسم البياني أن السعر التوازني "c" يكون عند نقطة انكسار منحنى الطلب "N"، ويكون السعر (AC) و حجم الإنتاج " AQ"، و يبين الشكل أعلاه. أن السعر يكون فوق التكلفة الحدية إن التكاليف الحدية (ت ح1، ت ح2، ت ح3) تلتقي مع الجزء المتقطع من الإيراد الحدي، لذا يبقى السعر " AC" و الكمية " AQ" كما هي.

جدول (1-1): أشكال هياكل السوق.

الأسواق	ع المنتجين	ع المشترين	تجانس/تميز	الطلب	التركز
منافسة تامة	كبير جدا	كبير جدا	تجانس	كبير المرونة	صغير جدا
منافسة احتكارية	كبير	كبير جدا	تميز قليل	متوسط المرونة	تركيز متوسط
احتكار قلة	قليل	كبير	تميز	قليل المرونة	تركز كبير
احتكار تام	واحد	كبير	/	قليل المرونة	تركز تام

Source: Mokhtar Amani, Micro Economie, op cit, p213.

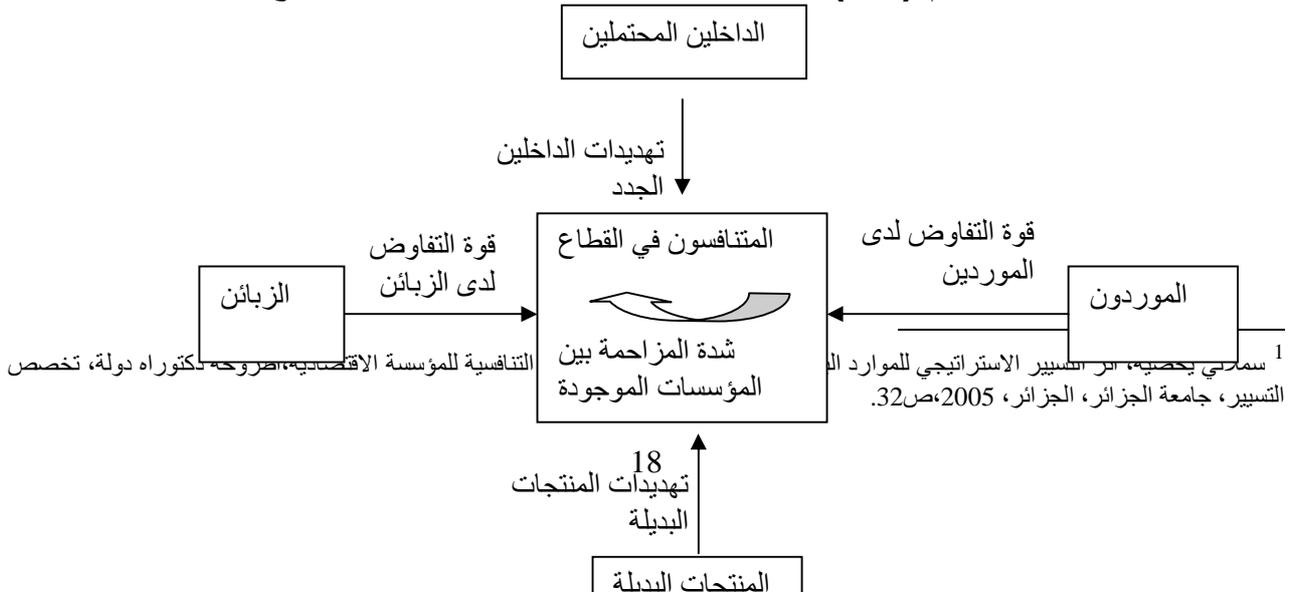
المبحث الثالث: مكونات بيئة الصناعة.

قدم " بورتر " ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ بورتر، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن " هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها"، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعه قواعد المنافسة.¹

المطلب الأول: مكونات بيئة الصناعة وفقا لنموذج «Porter»

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (1-7) : القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع :



¹ سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد على التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، صراحة، كتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص32.

Source: Michael Porter, Choix Stratégiques Et Concurrence, Paris, Economica, 1986, P04.

ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر، التي يمكن أن تدخل ضمن كل عنصر من عناصر قوى التنافس، وذلك كما حددها " Porter " في نموذج القوى الخمسة للمنافسة المحددة لجاذبية الصناعة، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب " Porter " .

اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، العلامة التجارية، تكاليف التحويل، متطلبات رأس المال، سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، مزايا التكاليف الكاملة، تملك منحنى التعلم، سهولة الحصول على المدخلات اللازمة، سياسة الحكومة، الانتقام المتوقع.	الحواجز أمام الدخول
نمو الصناعة، التكاليف أو القيمة المضافة، الطاقة الزائدة المتقطعة، الخصائص المميزة للمنتج، هوية العلامة التجارية، تكاليف التحويل، التركيز والتوازن، تعقيد المعلومات، تنوع المنافسين، حواجز الخروج.	محددات المنافسة
السعر أو الأداء لحالات الإحلال، تكاليف التحويل، نزوع المشتري للإحلال.	محددات تهديد الإحلال
تمايز المدخلات، تكاليف التحويل من الموردين في الصناعة، توفير مدخلات الإحلال، تركيز الموردين، أهمية الحجم للمورد، نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة، تأثير المدخلات على التكاليف أو التمييز في المنتج، تهديد التكامل.	محددات قوة المورد
القوة الدافعة التفاوضية، تركيز المشتري، حجم المشتري، تكاليف تحول المشتري، معلومات المشتري، القدرة على التكامل إلى الوراء، منتجات الإحلال، اختيار المراحل الخطرة، حساسية السعر، السعر إلى إجمالي المشتريات، تمييزات المنتج، العلامة التجارية، التأثير على الجودة/ الأداء، أرباح المشتري، حوافز متخذي القرار.	محددات قوة المشتري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 139.

ويوضح الجدول السابق أن لكل قوة من قوى المنافسة الخمسة التي طرحها "Porter" في نموذجها، مجموعة من المحددات التي تدخل ضمن هذه القوة، وسنشرح كل قوة من قوى المنافسة الخمسة في ما يلي:

الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين.

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعلياً ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى

السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد داخليين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

1- اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج: تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.¹

2- تمييز المنتج: تمايز المنتجات يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، وهذا يأتي من خلال الخدمات الإشهارية، التي تقدمها المؤسسة عن منتجها، وتمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة.²

3- النفاذ إلى قنوات التوزيع: إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا.³

4- سياسة الحكومة: بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات، أو دخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية.⁴

الفرع الثاني: قوة مساومة الموردين

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.⁵ ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 35، 34.

² Michel Porter, Les Choix Stratégiques et Concurrence, Op-Cit, P 10.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 129.

⁴ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 35.

⁵ سملاي يحضيه، المرجع نفسه، ص 36.

1- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير.

2- عدم توفر المنتجات البديلة: بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.

3- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا: بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.

4- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة.

5- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.

6- الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي: بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.

وبالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن عمليات التفاوض الباطني تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة بعض أنشطتها وهنا يشهد الفكر الاستراتيجي والتنافسي ميلاد مفهوم جديد لعملية الإنتاج إذ أن جميع أنشطة المؤسسة قابلة للأخرجة ماعدا تلك التي كونت فيها المهارات الأساسية.¹

الفرع الثالث: قوة مساومة الزبائن.

يمكن للزبائن التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن الزبون دائما يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضا إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية، وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسات الناشطة في الصناعة على مجموعة من العوامل منها² درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبون، معيارية المنتجات ومدى تميزها، الهوامش المطبقة، إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع، المعلومات المتوفرة لدى الزبون وحماية الدولة للزبائن.³

الفرع الرابع: تهديد المنتجات البديلة.

لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزامين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل

¹ عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2006/04، ص 91، لمزيد من المعلومات أنظر الموقع: <http://rcweb.luedld.net>.

² Raymond-Alain Thietart, La strategie d'entreprise, Ed international, 1996, 2^e édition, P82.

³ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص 65.

لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل منها مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.¹

الفرع الخامس: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة.

تمثل شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين في الصناعة، وتعتبر مقاييس التركيز عن مدى تركيز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، فالسوق يكون أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في السوق²، وهناك مجموعة من مقاييس التركيز وأهم هذه المقاييس:

- **مقلوب عدد المؤسسات:** يأخذ هذا المقياس الصيغة التالية $m=1/n$.³ حيث ن: عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المقياس، تساوي الواحد الصحيح، وفي حالة المنافسة الكاملة؛ عندما يؤول ن إلى ما لا نهاية، تصل قيمة هذا المقياس إلى الصفر، يعتبر هذا المقياس أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة الحجم، ويعتبر مضللا إذا كان غير ذلك، فدخل مؤسسة كبيرة الحجم إلى الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلا من نقصها، كما أنه لا يأخذ في الحساب، أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى كبيرة على درجة التركيز مع ثبات حجم السوق، طالما لم تختفي إحدى المؤسسات.

- **مقياس نسبة التركيز:** وهي تشير إلى النسبة المئوية لنصيب أكبر "r" من المؤسسات من ناتج الصناعة. حيث "r" هي أي رقم، ولقد جرى العرف أن تتراوح بين العددين "3" و"8"، ويأخذ الصيغة التالية⁴: $Cr = Xr/X$

حيث: Cr تمثل نسبة التركيز، Xr تمثل مجموع أنصبة أكبر r مؤسسة في الصناعة، X تمثل النصيب الكلي للصناعة.

ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه، ويتميز هذا المقياس بأنه يعامل كل المؤسسات الداخلة في القياس بصورة متساوية⁵. إن استخدام الاستراتيجيات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك المؤسسات تحقيق ربحية في الصناعة أفضل من المنافسين، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:

1- قائد الصناعة: يستطيع قائد الصناعة القوي، أن يحبط حروب الأسعار بسبب موارده الكبيرة، و تكون الصناعة بربحية عالية، كما أن الصناعة تكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين كبيرا، وهذا عكس ما إذا كانت تتميز بسيطرة و تمركز عدد محدود من المتنافسين، بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة، وتحديد الأسعار الموجهة فيما بينها، كما أن عوائق الدخول بمختلف أشكالها، وسعة مجال التميز، من شأنها أن تؤثر إيجابا على استقرار ومردودية القطاع.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 72.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب، فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، دار المريخ، السعودية، 1994، ص 30.29.

³ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 52.

⁴ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب، فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، مرجع سابق، ص 34.

⁵ المرجع نفسه، ص 35.

- 2- أحوال الطلب:** كلما كان هناك طلب كافي على كل منتجات القطاع، فإنه يستبعد وجود منافسة قوية، أما في حالة العكس، فإن المؤسسات تكون مستعدة لخوض حرب من أجل الحفاظ على حصتها السوقية. كما أن عدد المنافسين و أحجامهم ينعكس سلبا على ربحية القطاع.
- 3- عدد المنافسين:** كلما قل عدد المنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة التنافس فيما بينهم.¹
- 4- معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.
- 5- التكاليف الثابتة:** ذلك أنه كلما كانت التكاليف الثابتة للمؤسسة منخفضة كلما كانت تكلفة الإنتاج منخفضة أيضا، وبالتالي فالمؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.
- 6- تمييز المنتجات أو الخدمات:** فالمؤسسات التي تتميز منتجاتها، فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.
- 7- الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة إنتاجية من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.²
- 8- عوائق الخروج عالية:** عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ومن الأمثلة عن عوائق الخروج ما يلي: القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع، اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها، الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.³
- 9- تنوع المنافسين:** بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون، والاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.
- ويمكننا القول أن نموذج بورتر للقوى الخمس الموضح في الشكل رقم (1-6)، يتيح لرؤساء المؤسسات دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.⁴

الفرع السادس: أصحاب المصالح الآخرون* .

يوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى بورتر الخمس، حيث تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

وأصحاب المصالح يمكن أن يكونوا أفرادا أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها، فالأطراف ذات المصلحة يمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجلس الإدارة،...) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، الاتحادات والنقابات،...).

¹ ياسين عطا الله، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص 61.

² زكريا مطلق دوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 107.

³ عماري عمار، بن واضح الهاشمي، تقييم البيئة الخارجية وأثرها علي فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 6.

⁴ زكريا مطلق دوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 108.

* تتمثل في الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، بالإضافة إلى بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة...

فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد لها أن تأخذها المؤسسة (واضعو الإستراتيجية) بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة.¹ كما أن أهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة إلى أخرى ولا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

ويلخص بورتر من خلال تحليله لهذه القوى إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح.² فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي كعامل تهديد للمؤسسة حيث انه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن اعتباره على أنه فرصة للمؤسسة حيث انه يتيح لها أرباح أعظم، كما يمكن أن تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقا لتغيرات الظروف في الصناعة، مما يفرض على المؤسسة صياغة إستراتيجية مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات. فكلما كانت تلك القوى في محلها وواقعة تحت سيطرة المؤسسة، كلما كانت فرصتها أفضل لتحقيق أداء جيد.

وبالرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة قد تواجه نفس الضغوط من المشترين والموردين والمنتجات البديلة، والداخلين الجدد، إلا أن هذه المؤسسات مختلفة تماما من حيث خصائص منتجاتها، التركيز على الجودة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، قنوات التوزيع ونوع المشتري الذي تسعى إلى خدمته.

المطلب الثاني: المجموعات الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم المجموعات الإستراتيجية.

المجموعة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الإستراتيجيات، داخل نفس الصناعة.³ ولها ظروف اقتصادية متقاربة. المؤسسات داخل المجموعة الإستراتيجية، تشبه كل منهما الأخرى بالنسبة لعدد من الخصائص الأساسية المختلفة أهمها: (اتساع خط المنتج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع المشتري المخدوم، التركيز النسبي على جودة المنتج، نوع قنوات التوزيع المستخدمة، عدد الأسواق المخدومة، سياسة السعر، صورة العلامة).

المجموعات الإستراتيجية مهمة، فهي تمثل وصلة ذات قيمة بين سلوك صناعة ككل، وسلوكات للمؤسسات التي تكون الصناعة، كل مؤسسة على حدى، فكل مؤسسة تستجيب إلى القوى البيئية بالطرق التي تكون أكثر توافقا مع أوضاعها و إستراتيجياتها التنافسية.

الفرع الثاني: المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية.

تختلف المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية من منافسة داخل المجموعة الواحدة إلى منافسة بين المجموعات.

¹ شارلزهل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص78.

² شارلزهل، جاريث جونز، المرجع نفسه، ص132.

³ روبرت-أبتس-ديفيد-ليج، الإدارة الإستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص164.

1- منافسة داخل المجموعة الواحدة: في نفس المجموعة الإستراتيجية، كل مؤسسة تتنافس بأكثر شراسة ضد المؤسسات التي يأتي تصنيفها في مجموعات إستراتيجية مختلفة، وقد تكون هناك حروب أسعار فيما بينها، لأن لها خصائص متماثلة، وتستهدف نفس المشترين.

2- المنافسة بين المجموعات: من الملاحظ أن القطاع يتكون عادة من عدد قليل من المجموعات الإستراتيجية، وقد يشمل مجموعة إستراتيجية واحدة، إذا كانت كل المؤسسات تتبع نفس الإستراتيجية القاعدية، وبالعكس قد تمثل كل مؤسسة مجموعة إستراتيجية مختلفة. ووفقا لذلك يمكن تحديد الأنماط التالية من المجموعات الإستراتيجية وفقا للمتطرفين المؤسسات الرائدة و التابعة.

* **المؤسسة الرائدة:** تتمتع بحصة سوقية كبيرة، وبسمعة طيبة، وتتميز بالتجديد والابتكار، يركز عليها المنافسون كمؤسسة للتقليد، وعادة تقود المؤسسات الأخرى في تغييرات السعر.¹

* **المؤسسة التابعة:** هي المؤسسة التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة، لأنها تابعة لتصرفاتها، كون ليس لها صياغة واضحة للرسالة، وإستراتيجياتها غير متوافقة مع بيئتها، و تقع بين المتطرفين المؤسسات المدافعة و المتحدية.

* **المؤسسة المتحدية:** هي المؤسسة التي تنافس من خلال الدفاع عن حصتها، وذلك بالاعتماد على الكفاءة، وتتعدى ذلك إلى انتهاز الفرص لإحراز التفوق، عن طريق توسيع التشكيلة الابتكار، وتحسين الخدمة.

* **المؤسسة المدافعة:** سلوك هذه المؤسسات يملئ عليها اختيار وضعية محددة، والحفاظ عليها، قليلا ما تقوم بتطوير المنتجات، واتجاهها العام يكون نحو الكفاءة الإنتاجية.²

المبحث الرابع: اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة:

في هذا المبحث سوف نتناول عملية التشخيص للتعرف على مختلف الفرص و التهديدات، كما سنتعرض لمختلف مصادر المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وبيئة الصناعة، ليتم في الأخير تحليل مختلف الفرص والتهديدات.

المطلب الأول: اكتشاف الفرص و التهديدات.

بعدما نتعرف المؤسسة على متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، تأتي الخطوة التالية وهي تشخيص هذه البيئة، وبالتالي تشخيص كل متغير(عنصر) من هذه المتغيرات، لذلك فالمؤسسة تقوم بهذه العملية بعدما تحصل على مختلف المعلومات اللازمة عن هذه البيئة، وذلك بهدف تشخيص بيئتها وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها استفادة المؤسسة من علاقاتها مع هذه البيئة، لذلك سنتطرق في هذا الجزء إلى الطريقة التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات، من خلال التطرق إلى مفهوم التشخيص، وتوضيح كيف سيتم جمع المعلومات عن بيئة الصناعة مع التعرف على مصادر جمع المعلومات.

الفرع الأول: التشخيص.

استعمل التشخيص في المجال الاقتصادي، عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها،

¹ فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص769.
² المرجع نفسه، ص971.

فعملية التشخيص لابد أن تكون مستمرة لكي تبقى المؤسسة على يقظة la veille * بما يحدث في بيئتها.¹

والتشخيص هو القدرة على تمييز واكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة. والهدف من التشخيص هو الحصول على فهم مختصر للوضع الحالية للمؤسسة داخل بيئتها ولتطورها في المستقبل، بهدف تغير سير الأحداث (وفقا لهذه التطورات) وذلك باختيار استراتيجية جديدة ومناسبة، و التشخيص نوعان هما:

1- التشخيص الخارجي: المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات البيئة الخارجية، والهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة فيها.

و هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة والتي يمكن تفاديها أو التقليل منها، حيث أن الفرصة تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة). ويمكن أن تكون تلبية هذه الحاجيات أحسن بالمقارنة مع المنافسين في السوق، أما التهديد فهو مشكلة تنشأ كنتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، فهذه التهديدات تمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة، والتهديد قد يكون لفترة قصيرة المدى مثل ارتفاع سعر الاسمنت والحديد في أوائل سنة 2010 (يشكل تهديدا لمؤسسات البناء والأشغال العمومية وكل مستعمليه)، وقد يكون لفترة طويلة، وقد يكون من وظيفة معينة لمؤسسة منافسة، وقد يكون إغراق السوق بمنتوج معين لفترة معينة من طرف منافس معين.

2- التشخيص الداخلي: هو القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة، وسوف نتناول بشيء من التفصيل كل من نقاط القوة و الضعف في الفصل الثاني.

الفرع الثاني: جمع المعلومات عن البيئة الخارجية.

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض وضع التخطيط الاستراتيجي ** حيث لابد من تحديد كيف سيتم تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات، وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية:²

1-كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة: ويتم ذلك من خلال العديد من الطرق أو الأساليب مثل:العصف الذهني، دلفي (الاجتماع عن بعد)، السيناريوهات، الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية)، تحليل الاتجاهات، التقارير التي يقدمها المديرون، المناقشات بين المديرين... الخ.

* يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة أنواع من اليقظة فعلى سبيل المثال هناك اليقظة الإستراتيجية، اليقظة الاقتصادية (تجارية، تنافسية، محيطية)، يقظة تكنولوجية..

¹ مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص35. وهي عبارة عن قواعد لاتخاذ القرار المحدد التي تحرم المؤسسة من حرية اعتماد بعض الاختيارات والتي لا تصبح أهدافا إلا عندما تقرر المؤسسة المضي إلى أبعد مما فرض عليها (مثلا: نمو الأجور، زيادة ميزانية التكوين،...).

** وهو التصميم والتبصر برسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك، أما التخطيط فهو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص155.

2-تحديد نوعية المعلومات المطلوبة: وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها بين بعض المعلومات التي قد يختارها فريق التخطيط الاستراتيجي للقيام بمهامه على سبيل المثال لا الحصر: معلومات عن الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، الموردين، الزبائن، هيكل السوق...الخ.

3-التعرف على مصادر المعلومات: هناك مصادر كثيرة يمكن جمع المعلومات منها مثل: الوزارات وأهمها وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، التجارة،...الخ، التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية، بالإضافة إلى المجالات العلمية المتخصصة، الشركات الصناعية والتجارية، مراكز البحث العلمي والتقني ومكان الاستشارات الإدارية، مراكز الدراسات والاستشارات الاقتصادية، وكذلك أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة.

الفرع الثالث: تحديد الفرص والتهديدات البيئية.

على أثر البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن بيئة الصناعة، ثم تصنيفها إلى فرص ينبغي على المؤسسة اقتناصها واستغلالها أحسن استغلال، أو تهديدات يجب على المؤسسة أن تتفادها أو تتخلص منها أو إن أمكن تحويلها إلى فرص بيئية، فالفرصة تشير إلى أوضاع أحسن للمؤسسة لمجالات نشاطها يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها. أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها، وعن طريقها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها ودراستها ثم تصنيفها إلى فرص أو تهديدات، ثم مناقشة هذه الفرص والتهديدات كلا على حد ومن مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها الحالي واحتمالية التأثير المستقبلي على المؤسسة باستعمال طرق التنبؤ والتخمين بسلوك واتجاهات متغيرات بيئة الصناعة على مختلف أنشطة المؤسسة سواء الحالية أو المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن القدرة على التنبؤ بسلوك العناصر البيئية ذات التأثير على المؤسسة تختلف باختلاف درجة التأكد أو عدمه لهذه العناصر.

المطلب الثاني: تحليل الفرص والتهديدات البيئية.

بعد عملية اكتشاف الفرص والتهديدات تأتي عملية تحليلها والتي تقدم لنا الوضع النسبي الذي تحتله المؤسسة المدروسة وهذا من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص وتلك التهديدات والتي من خلالها تعمل المؤسسة على تجنيد مواردها البشرية وتخصيص مواردها المادية والمالية بتحديد استراتيجيات تعمل على استغلال الفرص ومواجهة تلك التهديدات أو التخفيف من حدتها والجدول في الملحق رقم (1) يبين تلخيص العناصر الأساسية لتحليل الفرص والتهديدات. وهذا شرح لكيفية استخدام الجدول:¹

العمود (1): وضع الفرص والتهديدات في شكل قائمة والتي تم الحصول عليها من جمع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية. (ينصح بوضع من 8 إلى 10 فرص وكذلك التهديدات)، وهذا عملاً بمبدأ قاعدة التركيز لتحقيق الكفاءة وتجنباً لتشتيت الجهود والموارد.

العمود (2): تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القائمة الفرص والتهديدات على أداء المؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق المؤسسة لأهدافها، فمثلاً نستخدم مقياس 100 درجة لكل عنصر،

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، صص 86، 85.

فعلينا أن نحدد مدى تأثير هذا العنصر وهذا بوضع درجة له* من 0 درجة غير هام إلى 100 درجة هام جدا.

العمود(3): تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة أي تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات في الواقع العملي، ويتم تحديده على مقياس يتكون من 100 درجة حيث تعكس هذه الدرجات استجابة المؤسسة في الوقت الحالي لكل عامل من هذه العوامل، وتدل الدرجة 100 على استجابة مميزة، بينما تعكس الدرجة 10 استجابة ضعيفة.

العمود(4): تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث (أهمية العنصر = الأثر x احتمال الحدوث). فكلما كانت قيمة أهمية العنصر كبيرة كلما كان اهتمام المؤسسة كبير نحو هذا العنصر سواء كان فرصة أو تهديدا. وذلك باعتبار أن هذه فرصة مهمة يتطلب اقتناصها بتحريك استراتيجي باتجاهها، أو أنها تهديد خطير يحتاج إلى علاج قوي بالتحرك نحو تلافيه والتخلص من حدته.

* وفي النهاية يتم جمع الأعداد في العمود (4) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة، ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المؤسسة للعوامل الحالية و المتوقعة في بيئة الصناعة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نستنتج أنه بعدما يتم التعرف على متغيرات بيئة الصناعة ومكوناتها المختلفة و تحديدها تحديدا دقيقا، وكذلك العناصر الإستراتيجية في بيئة الصناعة (مثل الطلب، العرض، التقدم التقني وهيكل الصناعة)، تسعى المؤسسة إلى اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات البيئية عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة بإحدى الطرق المناسبة، ليتم بعد ذلك اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية والتي يتم وضعها في جدول خاص

* يقوم بوضع الدرجة كل المسؤولين المشتركين في عملية التحليل، ويتم استخراج الدرجة النهائية باستخدام الطرق الإحصائية.

بتحليلها، بحيث يتم إعطاء أهمية للعنصر الأهم فرصة كان أم تهديداً، على أثرها يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب والذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية دراسة وتحليل بيئة الصناعة للمؤسسة الإقتصادية.

تمهيد:

بعد القيام بتحليل بيئة الصناعة، وتحديد مجموعة الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحليل شامل لمحيطها الداخلي، من أجل معرفة طبيعة الأداء داخل المؤسسة، وتحديد مختلف نقاط القوة و الضعف التي تميز أداء المؤسسة لنشاطها، هذه العملية تتطلب تحليل لمختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية و هيكلها التنظيمي، ليتم بعد ذلك استخلاص نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تكون سببا في نجاح أو فشل المؤسسة في أداء وظائفها و أنشطتها، و بعد معرفة نقاط القوة و الضعف تقوم المؤسسة بعملية ربط تحليلية بين كل من الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة، ونقاط القوة و الضعف في المحيط الداخلي، حيث يسمى هذا التحليل بنموذج التحليل الرباعي (swot)، هذا التحليل يمكن المؤسسة من معرفة موقفها الإستراتيجي، الذي يكون فيما بعد أساسا لتحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة لهذا الموقف.

ويهدف هذا الفصل إلى تبيان مختلف مكونات المحيط الداخلي، وكيفية استخلاص نقاط القوة و الضعف من خلال تحليل هذه المكونات، وكذلك يهدف إلى تحديد كيفية الربط بين متغيرات بيئة الصناعة و المحيط الداخلي اعتمادا على نموذج التحليل الثنائي لتحديد الوضع التنافسي للمؤسسة.

ويتم ذلك من خلال التعرض إلى العناصر التالية: في المبحث الأول يتم التعرض لمختلف المفاهيم ذات العلاقة (المحيط الداخلي، التحليل الداخلي و الأداء الداخلي)، أما في المبحث الثاني فيتم تناول مراجعة الأداء الداخلي وأدواته، ليتم في المبحث الثالث التعرض إلى مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها، وفي المبحث الأخير يتم تناول التحليل الثنائي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي.

يتناول هذا المبحث مختلف المفاهيم النظرية التي تهتم بالمحيط الداخلي (البيئة الداخلية)، وكذلك مفاهيم عامة حول التحليل الداخلي، إضافة إلى مفاهيم خاصة بالأداء الداخلي.

المطلب الأول: مفاهيم حول المحيط الداخلي.

هناك العديد من التعاريف التي تتناول المحيط الداخلي نذكر منها :

* " يشير المحيط الداخلي إلى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية هذا وتحدد العناصر الداخلية منها الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيات ثقافة المؤسسة... الخ.¹

هذا التعريف يشير إلى أن المحيط الداخلي هو جميع العناصر الموجودة داخل المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها الداخلي وهيكلها التنظيمي وأشار أيضا إلى مكونات هذا المحيط، إلا أنه لم يشر إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه العناصر والمكونات.

* " ويعرفه إسماعيل محمد السيد: " المحيط الداخلي هو عبارة عن جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة مثل التسويق والتمويل... الخ، إضافة إلى الجوانب الإدارية والبشرية، والتي يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها بسهولة."²

إن هذا التعريف يركز صاحبه على الجوانب الوظيفية والإدارية داخل المؤسسة وأشار أيضا إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه المجالات، لكن دون أن يشير إلى تأثير هذه الجوانب على نشاط المؤسسة وأدائها.

* ويعرف نائل عبد الحفيظ المحيط الداخلي على أنه " مجموعة الخصائص والمشكلات والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا."³

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن صاحبه ركز على العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة وفي مختلف المؤسسات الإدارية دون أن يشير إلى تفصيل العلاقات وتحديد كيفية التفاعل بين هذه الوظائف والأفراد.

* " وهناك من يعرفه على أنه: " عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل المتغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو السبب بتسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها"⁴

ركز هذا التعريف على المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة، وكذلك وإمكانية التحكم والسيطرة على هذه العناصر لكن دون ذكر هذه العناصر والمكونات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: "المحيط الداخلي هو عبارة عن تلك العناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة، والتي يمكن الرقابة عليها وإدخال التغيرات عليها من أجل ملائمتها واستغلالها في صالح المؤسسة".

المطلب الثاني: مفاهيم حول التحليل الداخلي.

¹ أحمد ماهر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 18.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 168.

³ نائل عبد الحفيظ عوالم، تطوير المنظمات المفاهيم والهيكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995، ص 60.

⁴ سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999، ص 120.

* يعرف كل من jauch & clineck التحليل الداخلي على أنه، "فحص أو اختبار الأنشطة والعوامل الداخلية للمؤسسة من طرف الإستراتيجيين لتحديد أين تملك المؤسسة نقاط قوة* أو نقاط ضعف** مهمة أو ذات أهمية مميزة وكيف تستثمر الفرص، ويتم معالجة التهديدات من خلال استخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك لأجل بناء ميزة تنافسية قوية".¹ من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز على فحص الأنشطة والعوامل الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك ربط التحليل الداخلي بالتحليل الخارجي من خلال الإشارة إلى استغلال نقاط القوة في معالجة نقاط الضعف والتهديدات وكذلك استغلال الفرص .

* وتعرفه نادية العارف على أنه: " دراسة للتعرف على مستوى أداء وإنتاجية وحدات الأعمال وخطوط المنتجات وأنشطة الأعمال، وللتعرف على كل من نقاط القوة والضعف في الأداء ومسبباته".²

إن هذا التعريف يرى أن التحليل الداخلي دراسة من أجل معرفة الأداء والإنتاجية الخاصة بوحدات الأعمال وخطوط المنتجات وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء وأسبابها، لكن التحليل الداخلي لا ينحصر فقط في معرفة الأداء الإنتاجي وإنما هو مرتبط بكافة الوظائف داخل المؤسسة وكل المستويات الإدارية.

* وهناك من يعرف التحليل الداخلي على أنه " معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات تكون في غير صالح المؤسسة".³

إن هذا التعريف ينظر إلى التحليل الداخلي على أنه معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات يكون في غير صالحها، ولكن هذا التعريف غير شامل لأنه لم يحدد كيفية فهم المتغيرات وتصنيفها إلى متغيرات إيجابية وأخرى السلبية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم للتحليل الداخلي: كالتالي:

" التحليل الداخلي هو عبارة عن دراسة ومعرفة و فهم المتغيرات الداخلية من هيكل تنظيمي ووظائف وأفراد... الخ. من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وإيجاد الحلول اللازمة لنقاط الضعف وذلك بالاعتماد على نقاط القوة للحصول على مزايا تنافسية تساعد المؤسسة على تحسين وضعيتها التنافسية".

ويتعلق التحليل الداخلي بفهم القدرات الإستراتيجية، وتطويرها من أجل صياغة الإستراتيجية بشكل أفضل، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة في الوقت الحالي، أو التي يمكن أن تظهر مستقبلاً لتدعيم الميزة التنافسية واستغلالها في تحديد الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء الداخلي.

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الأداء الداخلي من مختلف النواحي، ومن بين هذا التعاريف نذكر ما يلي:

* هي عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة، وأوضاع داخلية أفضل، ومزايا وظروف جيدة لا تدفع الأداء نحو المستويات أفضل

** هي عناصر تعكس عيوب نسبية في المؤسسة، وأوضاع واهية سيئة، تؤثر على أداء المؤسسة سواء في الوقت الحالي، أو في المستقبل.

¹ نائل عبد الحافظ عوالم، مرجع سابق، ص 67.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 130.

³ أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية " حالات ونماذج تطبيقية"، ط1، مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002، ص 67.

* " الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".¹

حسب هذا التعريف يظهر أن الأداء ينحصر في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الأهداف أي هناك عنصرين للمقارنة، الأهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف فجزءة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريباً، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين بأن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو العمل.

* ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف "2

فنسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا المفهوم يعتبر صحيحاً، ولكنه غير كاف، ولا يمكن القول أن المؤسسة تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تستطيع ذلك لكن ربما باستغلال مفرط لمواردها ومن الباحثين من ينظر للأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة".³

إن هذا التعريف يربط بين النتائج التي تحققها المؤسسة والموارد المستخدمة والمخصصة لتحقيق هذه النتائج، وهذا التعريف غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف.

* ويعرف الأداء الداخلي أحياناً بأداء الوحدة، أي أنه يستنتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:⁴

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية... الخ.

هذا التعريف تناول الأداء الداخلي وقسمه إلى مجالات مختلفة خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، ولكنه لم يشير إلى العلاقة المتبادلة بين هذه المجالات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم الأداء الداخلي كالتالي:

هو عبارة عن الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، أي تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك باستخدام الأنسب للموارد المتاحة، من خلال التخصيص الأمثل للموارد وعدم الإسراف في استخدامها.

المطلب الرابع: أهمية تحليل المحيط الداخلي.

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتميز بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على الاستعانة بالعوامل الخارجية في اختيار الإستراتيجية الملائمة ويساعد تحليل المحيط الداخلي على مايلي:¹

¹ ABD Ellatif khamkham, op-cit, p 311.

² A. Burlaud j.y eglem, PMYkita , dictionnaire de gestion , Editions foncher , paris, 1995, p 271.

³ k. Prosquet ,Foudement de la performance humaine doux l'entreprise, les édition d'organisation , paris, 1989,p 11.

⁴ Bernard Mantory , comtrole de gestion sociale ,librairie vuibert, paris, 1999, p 236.

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- بيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل .
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو تفاديها باستغلال بعض نقاط القوة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عندما تتمكن المؤسسة من خلالها من تقديم شيء للسوق لا يمكن للمنافسين تقديمه كلياً أو جزئياً.
- تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى معين من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل.
- يسمح للمؤسسة بتحديد مجالات التميز أو الأعمال التي تجيدها².
- كذلك فإن نقاط الضعف وتحليلها لها أهميتها ودلالاتها الإستراتيجية، إذ تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد لمعالجة نقاط الضعف الموجودة فيها أو التخفيف من حدتها، حتى لا تتعرض للهجوم في هذا المجال.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة .
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف، والتحليل الخارجي للفرص والتهديدات لأنه لا فائدة ترجى من الوقوف على الفرص والتهديدات البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفها، فإذا كان التحليل الداخلي يتمثل في معرفة نقاط القوة والضعف، فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تساعد على انتهاز الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والتقليل من مخاطرها.
- المؤسسة لا تستطيع أن تتخذ أي قرار دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر محيطها الداخلي، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذاباً و به فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن المؤسسة يجب أن تضع في اعتبارها عند اتخاذ القرار تلك العوامل والموارد الخاصة بها وكذلك مدى كفاءة أفرادها، ومن ثم يجب أن يصدر هذا القرار بناءً على التقييم الثنائي لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية.³

المبحث الثاني: مراجعة الأداء الداخلي وأدواته.

من الأهمية بمكان تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة حالياً سواء على مستوى وحدات الأعمال، أو خطوط المنتجات، أو الإستراتيجيات المختلفة أو المناخ المطلوب لتحقيق الأهداف المستقبلية، وفي الواقع أن الفجوة القائمة بين الوضع الحالي للمؤسسة والأهداف المرغوب تحقيقها مستقبلاً هي الأساس الحقيقي لتحديد مدى القرب أو البعد عن الأهداف المرغوبة، وعلى هذا الأساس يتم

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 131-132.

² سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، مرجع سابق، ص ص 119-120.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 517.

تحديد الملامح العامة للخطة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ولذا لا بد من تحديد موقع المؤسسة حالياً، وكيفية التواصل إلى تحقيق الأهداف، وهذا هو المقصود بتحليل الأداء الداخلي للمؤسسة¹. وهناك أداتين للمراجعة الداخلية هما تحليل الأداء الداخلي عن طريق سلسلة القيمة للمؤسسة وأسلوب المراجعة الداخلية وفيما يلي سوف نتناول كل منها بالتفصيل.

المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة.

تلعب وظائف المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، البحوث والتطوير، نظم المعلومات والموارد البشرية... إلخ دوراً هاماً في تخفيض هيكل التكلفة، وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التمييز، وكخطوة أولى لفحص دراسة هذا المفهوم فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم سلسلة القيمة، ويشير مصطلح القيمة إلى الفكرة التي تقول أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك، وتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية، وعدد من الأنشطة الداعمة، والتي يضيف كل منها قيمة المنتج أو الخدمة.²

وفي الواقع فإن مفهوم سلسلة القيمة – الذي ظهر في الثمانينات- هو أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحاً منه تكلفة الخامات المشتراة، وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر أساساً منطقياً لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة على أداء النشاط، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المؤسسة ومورديها، والتي قد تكون سبباً مباشراً في تقليل التكلفة، أو زيادة تمييز المنتج.³

وفي إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر الميزة التنافسية يقترح " بورتر " نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل تعطي تشخيص وتقييم لإمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية وتتمينها في عيون الزبائن⁴، والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة.

الشكل رقم (1-2): سلسلة القيمة للمؤسسة.

الأنشطة الأساسية



¹ الأنشطة العارفة، م
المتغيرة هل، جان
الرياض، 2008، ص
³ نادية العارفة،

Source: M porter, competitive advantage , creating and sustaining superior performance(new York, the free press),1985,p37.

ولكل مؤسسة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وبالنظر إلى الشكل رقم (1-2) يتضح أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ بأنشطة الإمداد الداخلي مثل (مناولة المواد الخام، المخازن..). ثم مرحلة العمليات (الإنتاج)، حيث يتم تصنيع المنتج، يليها الإمداد الخارجي (المخازن، التوزيع)، ثم التسويق والبيع، وفي النهاية الخدمات (التركيب، الصيانة، بيع قطع الغيار)، ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل التموين، التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير)، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية للمؤسسة (المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي)، والتي تساعد الأنشطة الأساسية، وتعمل على أدائها بكفاءة وفعالية، وكل خط من خطوط المنتجات الخاصة بالمؤسسة سلسلة القيمة الخاصة به¹، ونظرا لأن معظم المؤسسات تنتج أكثر من منتج، أو تقدم أكثر من خدمة، فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة²، وقد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من الأنشطة إلى تفهم أفضل لكل جوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر الميزة التنافسية³، ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية⁴:

1- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة: أي الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة؟ وأي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط ضعف؟.

2- مراجعة "حلقات الوصل أو الروابط" (linkoyor) المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (value activity) مثل التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على الجودة.

وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في السوق، فإن الوظيفة نفسها يمكن أن تؤدي بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة، على سبيل المثال الرقابة

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص61.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص106.

³ Michel porter, competitive advantage, op-cit,p56.

⁴ نادية العارف، مرجع سابق، ص 108.

على الجودة للمنتج بمعدل 100% يقوم بها العاملون أنفسهم بدلا من الرقابة العادية التي تكون في حدود 10% من الإنتاج والتي يقوم بها مفتش الجودة، قد يترتب عليها زيادة تكاليف الإنتاج، ولكن تلك الزيادة يمكن امتصاصها من خلال الوفورات المحققة من جراء تخفيض عدد طاقم الصيانة المسؤول عن تصليح الوحدات المعيبة، وزيادة نسبة الوقت الذي يكرسه رجال البيع لعملية البيع نفسها بدلا من إضاعة جزء منه في تبديل المنتجات المباعة المعيبة التي يرجعها العملاء.

وبالتالي فإن الروابط بين الأنشطة عملية معقدة وليست قاصرة على محيط المؤسسة الواحدة فقط، ولكنها موجودة أيضا في العلاقات بين سلاسل القيمة لمؤسستين تتعاملان معا.

3-مراجعة التعاونيات (synergies) المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحات الأعمال، ويتضمن كل عنصر (قيمة) مثل الإعلان أو الإنتاج اقتصاديات معينة للحجم، وإذا كان هناك منتج معين ينتج بحجم لا يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس قناة التوزيع في توزيع منتج آخر، وتأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمؤسسة هو من الضخامة بحيث أن أي انخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك المستوى سيترتب عنه زيادة ملموسة في تكلفة إنتاج الوحدة.¹

وستتناول فيما يلي أهم الأنشطة المساعدة والأساسية في سلسلة القيمة:

الفرع الأول: الأنشطة المساعدة:² وهي تلك الأنشطة التي توفر مستلزمات الأنشطة

الرئيسية وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم:

1- التموين: هو مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة الأولية إلى المؤسسة.

2- التطور التكنولوجي (البحث والتطوير): تتمثل في أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذلك أساليب التسيير.

3- تسيير الموارد البشرية: هي تلك الأنشطة الخاصة بالتوظيف، الترقية، التكوين...إلخ.

4- البنية التحتية: مثل المديرية العامة والمديرية المالية، المحاسبة، التمويل التخطيط الاستراتيجي.

الفرع الثاني: الأنشطة الأساسية:³ وهي التي تنشئ القيمة بالمؤسسة وتضم:

1- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام، التخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المخزونات، المناولة، برمجة النقل.

2- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج نهائي، مثل تشغيل الآلات، التصنيع، التعبئة والتغليف، الفحص...إلخ.

3- الإمداد الخارجي: أي الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن مثل نقل المنتجات النهائية...إلخ.

4- التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التي تسمح بنقل ملكية المنتجات إلى الزبائن إضافة إلى عمليات الإعلان والترويج...إلخ.

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 84.

² Jean- Pierre Helfer, Michel kalika , Jacques Orsoni , management « stratégie et organisation » , vuibert , 3 édition , paris , 2000 , p 88.

³ Michel porter , competitive advantage, op- cit , p 57.

5-الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة المنتج وتميزه مثل: التركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

المطلب الثاني: أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية:

يتم استخدام هذا الأسلوب لتنظيم سياسات وأساليب عمل المؤسسات ونتائج أعمالها في كل المجالات: الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والموارد البشرية...إلخ. ويقدم لنا هذا الأسلوب وسيلة لاكتشاف مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة¹، ويوضح الجدول في الملحق رقم (2) قائمة مختصرة للمراجعة الداخلية والمطلوب من المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي الإجابة على تلك الأسئلة وفقا لإدراكه للوضع داخل المؤسسة التي يعمل بها.

وكل سؤال تتم الإجابة عليه بـ " نعم" تعطى له 4 درجات، والسؤال الذي تتم الإجابة عليه بـ " إلى حد ما" تحسب عليه درجتين، والدرجة صفر إذا كانت الإجابة بـ "لا". ومجموع الدرجات الكلية هو 100 درجة، فإذا حصلت المؤسسة على 85% أو أكثر فهي في وضع ممتاز، ومن 70% إلى 84% فالمؤسسة في وضع جيد، ومن 50% إلى 69% فإن المؤسسة في وضع فوق المتوسط وأقل من 50% يعني أن المؤسسة في وضع سيئ.²

المبحث الثالث: مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها:

يتم في هذا المبحث التعرض إلى مختلف مكونات المحيط الداخلي، وكيفية تحليلها لاستخلاص مختلف نقاط القوة والضعف في الأداء.

المطلب الأول: مكونات المحيط الداخلي.

هناك العديد من العناصر التي تشكل المحيط الداخلي لأي مؤسسة، وسوف يتم حصر هذه العناصر في كل من الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، إضافة إلى الوظائف الأساسية للمؤسسة مثل: التسويق، التمويل، البحوث والتطوير، العمليات، الموارد البشرية، والتي تمثل مجتمعة المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وتشمل الموارد الوظيفية كل من الأصول المادية والبشرية في كل مجال بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف والسياسات الوظيفية المطلوبة، وإذا استخدمت تلك الموارد بمهارة

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة " المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 263.

² أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 265-266.

فإنها تعد بمثابة جوانب قوة تساعد المؤسسة على أداء نشاطها، وإذا استخدمت بإسراف فإنها تعد جوانب ضعف تؤثر سلبا على أداء المؤسسة¹، وفيما يلي سوف نتناول مكونات المحيط الداخلي:

الفرع الأول: الهياكل التنظيمية:² هناك تنوع كبير في أشكال الهياكل التنظيمية، إلا أنه هناك بعض الأشكال الأكثر شيوعا في المؤسسات الحديثة التي تتميز بشدة التعقد.

1- الهيكل البسيط: وهو غير مقسم إلى وظائف أو منتجات، ويصلح للاستخدام في حالة المؤسسات صغيرة الحجم التي يسيطر عليها المدير (المالك)، وتنتج سلعة أو سلعتين، وتسوق إنتاجها في سوق محدد (niche)، وعادة يتسم العاملون بأنهم غير متخصصين، ويقومون بكافة المهام التي يتطلبها العمل.

2- الهيكل الوظيفي: يلائم هذا الهيكل المؤسسات متوسطة الحجم التي يوجد بها عدة خطوط تنتج داخل نفس الصناعة، وعادة ما يكون العاملون متخصصين في الوظائف المختلفة، مثلا في التسويق، التمويل، الإنتاج أو الموارد البشرية...إلخ.

3 - هيكل الأقسام: يصلح هذا الشكل للتطبيق في حالة المؤسسات التي يوجد بها عدة خطوط منتج في عدد من الصناعات المرتبطة، وعادة ما يتسم العاملون بها بالتخصص الوظيفي، وتهدف المؤسسة إلى إيجاد بعض التعاونية بين أنشطة الأقسام المختلفة من خلال استخدام اللجان وحلقات الوصل (الروابط) الأفقية.

4- وحدات الأعمال الإستراتيجية: ويعكس هذا الهيكل تعديل حديث طرأ على هيكل الأقسام، وتمثل وحدة الأعمال وحدة قد تكون من أي حجم أو في أي مستوى ولكن لا بد أن يكون لها (رسالة مميزة، منافسين محددين، توجه للسوق الخارجي، سيطرة على أنشطتها الوظيفية)، إذن الفكرة الأساسية هنا هي تحقيق اللامركزية على أساس العناصر الإستراتيجية.

5- الهيكل المركب (المصفوفي): يلائم هذا الهيكل المؤسسات الكبيرة ذات خطوط المنتج المتنوعة في عدة صناعات غير مترابطة، وأحيانا يطلق عليه المؤسسة القابضة أو الهيكل المصفوفي، ويتكون من مجموعة من المشاريع أو مؤسسات مستقلة أو تابعة تعمل تحت مظلة مؤسسة واحدة، ولكن يسيطر عليها مجالس إدارات المؤسسات التابعة ويتعذر تحقيق مزايا التعاونية، حيث أن المؤسسات التابعة تعمل في مجالات غير مترابطة.

* ولكي تضمن المؤسسة نجاح إستراتيجيتها لا بد من توافق الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية، وتعكس الإستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما يحدد الهيكل التنظيمي كيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية، ويعكس كذلك الثقافة السائدة داخل المؤسسة، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية، بمعنى آخر بدون الهيكل التنظيمي المناسب يتعذر تنفيذ الإستراتيجية بفعالية، وخلاصة القول أنه ينبغي تركيز الاهتمام على كل من الهيكل التنظيمي وأسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.³

وما يجب ملاحظته في مختلف أنواع الهياكل التنظيمية هو أنها تخضع عمليا للإستراتيجية و الأهداف في المؤسسة، إذ يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي التي تحدده، فإذا كانت المؤسسة تريد مثلا تحقيق تطور لمنتجات، أو أسواق معينة فإن الهيكل التنظيمي المناسب هو التنظيم حسب المنتجات أو الأسواق، لكن هناك من يقول بأن

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 168 - 169.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص ص 111 - 112.

³ فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004، ص30.

العملية عكسية أي أن الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي نظرا لما لهذا الأخير من تأثير وتحكم في حركة و تخطيط المؤسسة، انطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير و المتذبذب أحيانا.¹

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة في أي مؤسسة عن مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، والمتوارثة عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، وعادة تعكس الثقافة رسالة المؤسسة وقيم المؤسسين، والثقافة التنظيمية تتسم بدرجة عمق معينة، ينعكس ذلك في مدى اقتناع العاملين بها، فعلى سبيل المثال إذا نصت رسالة المؤسسة على الاهتمام بالجودة فلا بد أن ينعكس ذلك في الثقافة السائدة بداخلها، ويعمل كافة العاملين على المحافظة على الجودة باعتبارها جزء من تقاليد المؤسسة، والجدير بالذكر أنه بالرغم من أن ثقافة المؤسسة عادة ما تكون موحدة، إلا أنه قد يظهر بعض التباين في بعض جوانبها بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتساهم الثقافة التنظيمية في تشكل سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة، ولا بد من إدراك أنه إذا حدث تعديل في رسالة أو سياسة أو أهداف أي مؤسسة يتعارض مع الثقافة السائدة بداخلها، فإنه يتعذر تطبيقه، وستواجه المؤسسة مقاومة من جانب العاملين.²

والثقافة التنظيمية صعبة التغيير وتتطلب مدة زمنية كبيرة لتعديلها، ذلك لأنها تتكون في مدة طويلة من الزمن، وخالصة القول أن الإستراتيجية يمكن أن تعكس جانب قوة أو ضعف وفقا للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

الفرع الثالث: الوظائف الأساسية للمؤسسة.

توجد بالمؤسسة العديد من الوظائف الأساسية، وتختلف هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع وحجم المؤسسة، ومن الوظائف التي توجد بالمؤسسة: التسويق، الإنتاج والعمليات، التمويل، الموارد البشرية، العلاقات العامة...إلخ، وتمثل جوانب القوة تلك الجوانب من الوظائف التي تستطيع أن تنافس بها المؤسسة في الأسواق التي تبني حولها إستراتيجيتها، أما جوانب الضعف فهي الجوانب التي لا تستطيع المؤسسة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها على المنافسة، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية اسم تحليل المزايا التنافسية competitive advantages، والميزة التنافسية ما هي إلا ذلك الجانب الذي يمكن المؤسسة من المنافسة بصورة أكثر فعالية في الأسواق³، وفيما يلي سوف نتناول مختلف الوظائف الأساسية لعمل المؤسسة بالتفصيل:

1-عناصر التسويق الإستراتيجية: تعد وظيفة التسويق بمثابة حلقة الوصل الرئيسية مع العميل والمنافسة، ولذا لا بد من توجيه المزيد من الاهتمام للمركز السوقي للمؤسسة، والمزيج التسويقي، ويساعد تحديد المركز السوقي في التعرف على عملاء المؤسسة، ومن خلال بحوث السوق تتمكن المؤسسات من تقسيم السوق إلى قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي للمؤسسة على تعريف القطاع السوقي المستهدف حتى تنجح المؤسسة في تصميم السلعة الملائمة، وتقديمها

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص ص 233، 232.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 114.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 169.

بالسعر المناسب من خلال منافذ التوزيع المناسبة¹، ومعتمدة في ذلك على الحملات الترويجية المخططة بدقة، ولا بد من الأخذ في الحسبان أن لكل سلعة دورة حياة معينة تختلف باختلاف المجتمع المستهدف، وطبيعة الصناعة، بالإضافة إلى عدة متغيرات بيئية أخرى تلعب دورا حيويا في تحديد المراحل المختلفة لدورة حياة السلعة أو الخدمة مثل التطور التكنولوجي، درجة توافر بعض المنتجات البديلة للمنتج ودرجة قبول السوق للمنتج الجديد...إلخ.
إن تقييم النشاط التسويقي للمؤسسة لابد أن يتضمن تقييما لأربعة عناصر أساسية وهي مزيج المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع وهي تلك الجوانب التي تمثل عناصر المزيج التسويقي، فالإستراتيجيات التسويقية تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهي²:

- تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة من طرف المستهلك.
- تحديد السعر، الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة.
- تحديد وسائل الإتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها.

2- عناصر التمويل الإستراتيجية: إن المسؤولية الرئيسية لوظيفة المالية في المؤسسة هي توفير أفضل الموارد المالية، وأفضل استخدام ممكن لتلك الموارد والرقابة عليها، وهي المسؤولة عن توفير السيولة اللازمة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية (المحلية أو العالمية) وتخصيصها للاستخدامات المختلفة، كما يقع على عاتق المسؤولين بهذه الوظيفة مسؤولية متابعة التدفقات النقدية وأسعار صرف العملات الأجنبية، ويساعد مفهوم الرفع المالي (نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الأصول) في تحسين وضع حملة الأسهم العادية، حيث أن تمويل الأنشطة من خلال طرح السندات يؤدي إلى رفع إجراء السهم (Earning pershare) لأن الفائدة المدفوعة على القرض تخصم من الدخل الخاضع للضريبة، ويترتب على استخدام الرفع المالي ارتفاع نقطة تعادل المؤسسة عن ما إذا كان التمويل من الموارد الداخلية فقط.
وبالتالي يمكن النظر إلى الرفع المرتفع باعتباره نقطة قوة في فترات الرخاء والزيادة المستمرة في المبيعات، أو نقطة ضعف في فترات الكساد وانخفاض حجم المبيعات، وتقوم الإدارة المالية بإعداد الموازنات الرأسمالية من خلال تحليل وترتيب الاستثمارات المتاحة في الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والآلات³.

وبصفة عامة تستخدم المؤسسات عدد من النسب المالية في القيام بالتحليل الذي يهدف إلى معرفة موقفها المالي، فنسب الربحية توفر مؤشرات لقدرة المؤسسة على استخدام المبيعات الجارية في تحقيق الأرباح، ونسب السيولة تقيس قدرة المؤسسة على سداد الديون القصيرة الأجل عندما يأتي تاريخ استحقاقها، أما نسب الرفع فإنها تستخدم بغرض تقييم موقف المؤسسة من الديون الطويلة الأجل، أما نسب الكفاءة التشغيلية فهي مؤشر لقدرة المؤسسة على استخدام مواردها في تحقيق المبيعات و الأرباح، وبصفة عامة فإن حجم هذه النسب (سواء كانت نسبة عالية جدا أو منخفضة جدا) يعد مؤشرا على وجود بعض المشاكل في الأداء و يتطلب الوصول إلى أسباب هذه المشاكل القيام ببعض أنواع التحليل الأخرى⁴.

¹ Kamel Hamdi , diagnostic et redressement d' entreprise , cs – salem , cheraga , Alger 2002 , p 64.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 169-170.

³ نادية العارف، مرجع سابق، ص ص 115-116.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 183.

3- عناصر البحوث والتطوير الإستراتيجية: يعد مدير وظيفة البحث والتطوير هو المسؤول أساسا عن اقتراح الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة وتنفيذها في ضوء أهداف وسياسات المؤسسة، وبالتالي تشمل مهمة مدير وظيفة البحث والتطوير¹:

* اختيار التكنولوجيا الملائمة للمؤسسة من ضمن البدائل المتاحة.
 * وضع أسلوب يتيح استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة في منتجات وعمليات جديدة.
 * الاستغلال الفعال للموارد المتاحة حتى يمكن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بنجاح، ويجب على المسؤولين في المؤسسة توفير الموارد اللازمة لإجراء البحوث والتطوير.
 وحاليا ينظر إلى حدة البحوث والتطوير في المؤسسة (أي إنفاقها على البحوث والتطوير كنسبة من إيراد المبيعات) كوسيلة أساسية للحصول على حصة سوقية في ظل المنافسة العالمية، وتؤثر طبيعة الصناعة على حجم المنفق على البحوث والتطوير، فنجد أن الشركات المنتجة لبرامج الحاسب الآلي تنفق مبالغ باهظة على البحوث والتطوير مقارنة بالشركات العاملة في مجالات أخرى، كصناعة الورق مثلا، وللاسترشاد في هذا المجال ينبغي على المؤسسات أن تتبع منافسيها عند تحديد حجم الإنفاق على البحوث والتطوير إلا إذا تطلبت الخطة الإستراتيجية حجم إنفاق غير عادي.

وواقع أن الإنفاق على البحوث والتطوير لا يستلزم بالضرورة تحقيق النتائج المرجوة، حيث أنه يمكن أن يكون هناك فجوة بين الكفاءة التكنولوجية والقدرة على الاستخدام الفعال لهذه التكنولوجيا، أي أن المؤسسة قد تنجح في تطوير تكنولوجيا حديثة إلا أنها غير قادرة على نقل هذه التكنولوجيا من المصنع إلى السوق، أي عدم قدرتها على تحويل هذه التكنولوجيا إلى سلع يمكن تسويقها.²

* ويعد منحى الخبرة من المفاهيم الجديرة بالذكر في هذا المجال ويشير منحى الخبرة (Experience Curve)، أو منحى التعلم إلى أن تكاليف الإنتاج الوحودية تتناقص بنسبة ثابتة (عادة من 20 إلى 30%) مع تضاعف عدد وحدات الإنتاج.
 وتتفاوت هذه النسبة باختلاف طبيعة الصناعة، بالإضافة إلى عدة متغيرات أخرى منها: الفترة الزمنية التي يستغرقها الفرد في تعلم مهمة جديدة، اقتصاديات الحجم، التحسينات في العملية والمنتج، والأسعار الأقل للمواد الخام.³

عادة ما تستخدم المؤسسة منحى الخبرة في تقدير تكاليف الإنتاج في الحالات التالية:

- إنتاج سلعة جديدة بالأساليب والعمليات المتاحة حاليا.
 - عند إنتاج سلعة حالية باستخدام أساليب وعمليات جديدة، وبالرغم من أن مفهوم منحى الخبرة استخدم بداية في مجال السلع فقط، إلا أنه يصطلح أيضا للتطبيق في مجال الخدمات.

4- عناصر الموارد البشرية الإستراتيجية:⁴

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط، وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كما تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج و الخطط، وتهتم هذه الوظيفة بمجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة من منطلق مجموعة

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي، ط1، عمان، ص 70.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 117.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 135.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 78.

من العناصر (إدارة المؤسسة وأهدافها، البيئة و المجتمع، الوحدات و المجموعات التنظيمية للمؤسسة، العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع و القيم و الجهد)¹.

يتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية في تحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، وكلما كان الفرد ملائماً لطبيعة العمل كلما تحسن أدائه، وارتفعت كفاءته وحالياً يلقي الجانب البشري الكثير من الاهتمام من المؤسسات، وبدأت بعض المؤسسات في الاعتماد على فرق العمل المكونة من العاملين في إدارة واحدة، أو من عدة إدارات، كما يوجه المسؤولون على وظيفة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً لعلاقتهم مع النقابات المهنية والعمالية وللعمالة المؤقتة، وهناك اهتمام ملموس بتحسين " جودة حياة العمل" في المؤسسة بالنسبة للعاملين من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل، إعادة هيكلة العمل، تقديم نظم مكافآت مطورة، تحسين بيئة العمل، وإرساء ثقافة الانضباط والنشاط.²

5- عناصر الإنتاج والعمليات الإستراتيجية:³

تعرف وظيفة الإنتاج والعمليات بأنها تلك الوظيفة الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى السوق، وتختص الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة والتكاليف، وخدمات المستهلك وفعالية الإنتاج وزمن الاستجابة، ومن خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المؤسسة قادرة على خلق سمعة جيدة لها تميزها عن باقي المنافسين لها في الصناعة، كذلك فإن الاستراتيجيات الإنتاجية عليها أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى السابقة مثل التكنولوجيا والمواد الأولية وتعميم استخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية، وكذلك الرقابة على الإنتاج .

وباختصار فإن الاستراتيجيات الإنتاجية تتعلق بعملية اختيار وتصميم وتحديث والرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والفعالية الإنتاجية، وجدولة الإنتاج المرغوب فيها من المؤسسة.⁴

- فالاختيار يتضمن تحديد المؤسسة لكل من المنتجات التي سوف يتم إنتاجها وللعمليات الإنتاجية المستخدمة والمعدات والآلات التي سوف تستخدم، وكذلك القوى العاملة اللازمة لوضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة موضع التنفيذ.

- أما التصميم فيتضمن تصميم المنتجات والعمليات الإنتاجية والمعدات والآلات المستخدمة والوظائف وطرق العمل ونظم الرقابة على الإنتاج، بحيث يعد من الاستراتيجيات الإنتاجية الهامة، وفي هذا الصدد فلا بد وأن تقرر المؤسسة ما إذا كانت الأوامر الخاصة بطلب منتجات معينة سوف يتم تنفيذها على أساس الوظائف، أو دفعات، أو إنتاج نمطي كبير الحجم أو عمليات مستمرة...إلخ.

- أما فيما يخص التحديث فيتضمن مراجعة لنظام الإنتاج في ضوء ضرورة إنتاج بعض المنتجات الجديدة، أو ضرورة استخدام بعض الخدمات، أو العمليات الإنتاجية الخارجية .

فالتغيير الذي يحدث في النظام الإنتاجي يعكس استجابة المؤسسة لأي تغيرات تحدث في بيئتها الخارجية.⁵

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 295.

² نادية المعارف، مرجع سابق، ص 118.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 183- 184.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 68.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 136- 137.

- أما الرقابة على الإنتاج فتعد من العمليات المستمرة في النظام الإنتاجي وتتضمن وضع جداول الإنتاج وتحديد طرق التعامل مع الآلات والمعدات والرقابة على العاملين في ميدان الإنتاج، وتتضمن أيضا عملية الجدولة وتحديد حجم العمل الأمثل الذي ينبغي أن يؤدي على كل آلة، أو في كل قسم من الأقسام الإنتاجية، وكذلك حجم الإنتاج الذي يجب تحقيقه... إلخ.

5- عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية:¹ تتمثل المهمة الرئيسية للمسؤول على نظم المعلومات في تصميم وإدارة المعلومات داخل المؤسسة بحيث تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات في الوقت المناسب والنوعية المناسبة، وينبغي جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها في شكل يساهم في الإجابة على التساؤلات الإستراتيجية التي تهم المسؤولين في المؤسسة، والواقع أن أهمية نظم المعلومات في تزايد مستمر نظرا لدورها المؤثر على كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، سواء في مرحلة التخطيط أو المتابعة أو الرقابة، ومن الاتجاهات الحديثة في مجال نظم المعلومات في المؤسسات هي التوسع في استخدام الانترنت في التسويق والانترنت في الاتصالات الداخلية، وتشير الانترنت Intranet إلى شبكة المعلومات داخل المؤسسة والمتصلة في ذات الوقت بالانترنت Internet على مستوى العالم.

6- الكفاءات: تعبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة والمسؤولية على اتخاذ القرارات وعن كافة موارد المؤسسة، وتكون من أجل غاية معينة لتحقيق الأداء الجيد، وهي بذلك تعبر عن مظهر اجتماعي وذكاء فردي وجماعي للحالات المنتجة.²

وتعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة، والتي تتم ملاحظتها والاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، وتعبير آخر هي مجموعة المعارف العلمية والعملية التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تعمل على تقييمها وتطويرها، وتتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال تعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية، وذلك عن طريق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة³، وفحص برامج التدريب وجعلها تحت وصاية المؤسسة⁴.

ويشير كل من "هامل" (Hamel) و "براهالد" (Prahalad) إلى الكفاءات الأساسية والتي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم، حيث تسمح المؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيا والمعارف العلمية من أجل تكيف الأنشطة بسرعة على السوق، وتتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي:⁵

- الكفاءات تمثل قيمة قوية في عيون العملاء، وهي ميزة كبيرة للمؤسسة.
- الكفاءات متماثلة في السوق، وواضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- الكفاءات مرنة، أي أنها تتميز بالبراعة والإتقان في تقديم المنتجات الجديدة، والقيام بتحليل الكفاءات، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية للمؤسسة وفق الخطوات التالية:

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 118.

² Bernard Galaubaud , si la GRH (était de la gestion), liaisons, vueil maison , paris, 2002, p174.

³ أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 104.

⁴ Jean- François AUDROING, la décision stratégique, economica, paris, 2000, p185.

⁵ jean- lue ARREGLE et autre, les nouvelles approches de la gestion des organisation, economica, paris, 2000, pp147,148.

- ملاحظة الأفراد في العمل، لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف العلمية والتطبيقية الموجودة لدى الأفراد، وذلك قصد الحصول على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بالمؤسسة.

- تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة.

- الإدماج الناجح للكفاءات الفردية لتكوين كفاءات أساسية .

- تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقاً من الكفاءات القائمة¹.

* وأخيراً يمكن استخدام مجموعة من النسب و المؤشرات (النسب المالية،نسب الإنتاج،نسب التسويق،نسب الأفراد) من أجل تحليل متغيرات الأداء الداخلي بالمؤسسة، والتعرف على عناصر المحيط الداخلي، وتحديد نقاط القوة و الضعف بها، وتساهم متابعة هذه النسب على فترات مختلفة في التعرف على التطورات التي تطرأ عليها، ومدى انعكاسها على جوانب القوة و الضعف في المؤسسة، والجدول التالي يبين هذه النسب و طريقة حسابها.

جدول رقم (1-2): بعض المؤشرات الخاصة بتحليل عناصر المحيط الداخلي.

طريقة حساب النسبة	إسم/مدلول النسبة
صافي الربح قبل الضريبة/الأصول الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة (الأصول م-المخزون)/الخصوم م النقدية/الخصوم المتداولة	النسب المالية: -معدل العائد على الإستثمار -نسبة التداول -نسبة السيولة -نسبة السيولة المختصرة
الإنتاج/ساعات تشغيل الآلات عدد ساعات التشغيل الفعلية/ع ساعات التشغيل المتاحة ساعات التوقف/ساعات عمل الآلات كمية التالف/كمية الإنتاج إجمالي المخزون /متوسط المخزون	نسب الإنتاج: -إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات -مدى أو فاعلية استخدام الآلات -نسب تعطل الآلات -نسبة التالف -معدل دوران المخزون
مبيعات المشروع/مبيعات الصناعة الديون المدومة/المبيعات المبيعات/تكاليف الإعلان المبيعات /عدد رجال البيع المبيعات/ المبيعات الآجلة	نسب التسويق: حصة المشروع من السوق نسب الديون المدومة إلى المبيعات فعالية تكاليف الإعلان فعالية رجال البيع فعالية المبيعات الآجلة
	نسب الأفراد:

¹ عبد الملوك مز هودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداء لضمان نجاعة الأداء، الملتقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31 ماي، 01-02 جوان 2003، ص 15.

الإنتاج/عدد الأفراد	-فعالية الأفراد
الإنتاج/عدد ساعات العمل	-إنتاجية ساعات العمل
عدد تاركي العمل/متوسط عدد العاملين	-معدل ترك العمل
عدد أيام الغياب/أيام العمل الإجمالية	-معدل الغياب
عدد ساعات التأخير/سا العمل الإجمالية	-معدل التأخير
عدد الحوادث والإصابات/عدد العاملين	-معدل الإصابات والحوادث
عدد الشكاوى/عدد العاملين	-نسب الشكاوى
كمية الإنتاج/ميزانية الحوافز	-فعالية الحوافز

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 122-123.

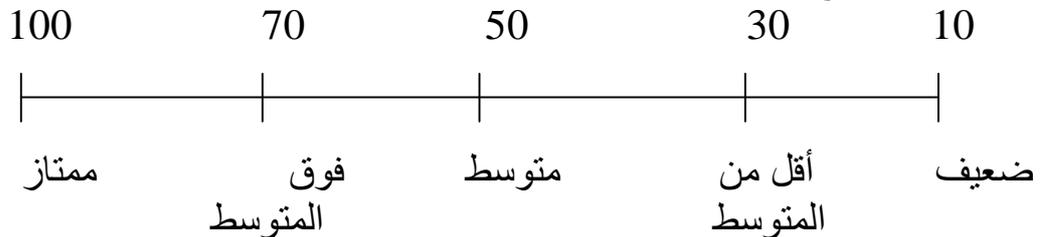
المطلب الثاني: كيفية تحليل نقاط القوة و الضعف (العناصر الداخلية).

بعد الانتهاء من مسح مكونات المحيط الداخلي من هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية، ووظائف مختلفة، والتعرف على مختلف سمات هذه الوظائف، تبدأ عملية تجميع تلك البيانات في شكل جدول ملخص لتحليل العناصر الداخلية، ويعد هذا الجدول وسيلة لتصنيف تلك العناصر إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، للتعرف على مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لتلك العناصر في ضوء إدراكها لمدى أهمية كل منها¹، ويلاحظ أن هذا الجدول يشابه جدول ملخص تحليل عناصر البيئة الخارجية (بيئة الصناعة)، ولاستخدام هذا الجدول تتبع الخطوات التالية:²

الخطوة 01: في العمود رقم (1) العناصر الداخلية الإستراتيجية، يذكر فيها من ثمانية إلى عشر من نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤسسة، مع ملاحظة أن التركيز هنا ينصب على أكثرها أهمية.

الخطوة 02: في العمود رقم (2) الوزن، ويتم تخصيص وزن لكل نقطة من نقاط القوة والضعف تتراوح من 100 درجة (هام جدا) إلى صفر (غير مهم) بناء على التأثير المحتمل لذلك العنصر على الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة، وكلما ازداد الوزن كلما عكس ذلك أهمية ذلك العنصر لتحقيق نجاح المؤسسة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، والعكس صحيح.

الخطوة 03: في العمود رقم (03)، الدرجة، بحيث يتم تحديد درجة لكل عنصر تتراوح ما بين 100 درجة (ممتاز) إلى 10 درجات (ضعيف)، وتحدد الدرجة بناء على الاستجابة الحالية للمؤسسة لذلك العنصر، أي أن كل درجة تعبر عن حكم على قدرة المؤسسة في الوقت الحالي على التعامل مع كل عنصر من العناصر الداخلية.



الخطوة 04: في العمود رقم (4) توجد الأوزان المرجعة، بحيث يتم ضرب وزن كل عنصر (من العمود رقم (2) في الدرجة المقابلة (من العمود رقم (3)) للحصول على الأوزان المرجعة لكل عنصر.

¹ ياسين عطا لله، مرجع سابق، ص 64.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 127 - 128.

وينتج عن هذه العملية التوصل إلى الأوزان المرجحة، ويتم جمع الأوزان المرجحة في الأخير لتحديد مدى تأثير كل من نقاط القوة و الضعف على أداء المؤسسة لأنشطتها حاليا و مستقبلا.

الخطوة 05: في العمود رقم (5)، التطبيقات، يذكر المبرر وراء اختيار كل عنصر من العناصر وكيفية تقدير الوزن والدرجة.

وفي النهاية يتم جمع الأوزان المرجحة لكل العناصر الداخلية في العمود رقم (4) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة للمؤسسة، ويشير الوزن المرجح إلى مدى تمكن المؤسسة من الاستجابة للعناصر الحالية والمتوقعة في محيطها الداخلي، ويمكن استخدام هذا الوزن المرجح في مقارنة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

والجدول في الملحق رقم (3) يوضح ملخص لتحليل المحيط الداخلي (العناصر الداخلية).

المطلب الثالث: الإعتبارات الواجب مراعاتها في التحليل الداخلي.

عند القيام بعملية التحليل الداخلي هناك مجموعة من الإعتبارات يجب أخذها بعين الإعتبار حتى تستفيد المؤسسة من عملية التحليل أقصى استفادة ممكنة، ومن بين هذه الإعتبارات نذكر:¹

- اعتبار أن عنصر معين مصدر من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، فقد يمثل أحد العناصر مصدرا للقوة في إحدى المؤسسات ولا يكون كذلك في مؤسسة أخرى، وبالنسبة للمؤسسة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

- أن المؤسسة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من الفرص في بيئة الصناعة، فإذا فرضنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك فرصة في بيئة الصناعة تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق فيمكن للمؤسسة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.

- أن المؤسسة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر التهديدات و المعوقات البيئية قدر المستطاع، فإذا قلنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك تهديدات أو معوقات بيئية تتمثل في الإتجاهات السلبية عن بعض منتجات المؤسسة، فيمكن للمؤسسة الإستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين هذه الإتجاهات السلبية لدى المستهلكين، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها.

- أن المؤسسة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها، فإذا ما تمتعت بجهاز قوي في بحوث التسويق بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع، فيمكن للمؤسسة من خلال جهاز بحوث التسويق، القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ويساعد في زيادة المبيعات.

*ومما سبق نجد أن عملية التحليل الداخلي عملية متكاملة مع عملية تحليل بيئة الصناعة، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل، بما يساعد على وضع الإستراتيجيات المناسبة.

المطلب الرابع: تحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية.

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 152-153.

المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المطروح هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق؟.

في الواقع أن بورتر يجيب على هذا السؤال بقوله أن أمام المؤسسة على الأقل ثلاث أنواع من المزايا التنافسية و التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي: (القيادة في التكلفة، التميز، والتركيز).

فالمؤسسة قد تعمل على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسياتها في السوق من حيث الأسعار، وبالتالي تركز جل جهودها على بعد ضغط التكاليف واستغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تتاور بتبني الأسعار التي تمكنها من تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

أو تتبني المؤسسة التميز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين وتجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية.

وفي الحقيقة أن الإستراتيجيتان السابقتان تتطلبان إمكانيات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية الميزة، وهما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، وكبديل عنهما تلجأ المؤسسات إلى التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، أي تبحث المؤسسة عن الجزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين والذي يشترط تركيبة مختلطة بينهما، فتركز جل جهودها ومناوراتها الإستراتيجية على هذا الجزء.¹

وتتطوي استراتيجيات بورتر على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة و/أو التميز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز.²

سميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظرا لأن جميع المؤسسات أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في مؤسسات تهدف إلى الربح، أو مؤسسات لا تهدف إلى الربح.³

ويمكن أن نوضح هذه الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتطبيقها، في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، وإيجاد موقع ضمن الصناعة وهي:

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلا عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا

¹ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، مرجع سابق، ص132.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 76.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص78.

ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها¹.

ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام العديد من الطرق والتي من أهمها ما يلي² :

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، وفي ظل هذه الحضارة فإن جميع العاملين بالمؤسسة يضعون نصب أعينهم عن قصد مسألة التكاليف و ضرورة العمل على تخفيضها إلى أدنى حد ممكن.

- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية و التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية .

- محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.

- محاولة المؤسسة القيام بعملية البيع مباشرة إلى المستهلك أو الإستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.

- محاولة تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك أو إلى مصادر التوريد.

- محاولة خلق درجة عالية من التكامل الرأسي سواء كان التكامل أماميا أو خلفيا.

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز.

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ووفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك القيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة، ومن مخاطر إتباع إستراتيجية التميز هو أن المستهلك قد لا يعتبر السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرقا لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين³. و يمكن الوصول إلى التميز بالعديد من الطرق مثل تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك، تخفيض تكاليف الإنتاج و من ثم تخفيض سعر المنتج في السوق، التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج، جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا، تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج، تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلته بمنتج آخر قديم، توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى... الخ⁴.

¹ احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص ص22-23.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص224.

³ سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 3.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص226.

ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة التنافسية.¹

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق)

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز، مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،² ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل، ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد و جهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.³

وتزداد فعالية إستراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل. وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحا أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية.

وبصورة أكثر تحديدا فإن التركيز يمكن الوصول إليه بأحد الطرق التالية⁴:

- العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
 - تقادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل، ومحاولتها تقسيم هذا السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الأصغر.
 - تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها المنافسون و الذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع.
 - أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة، الذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى المنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.
 - متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إلى هذا السوق، السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مربح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.
- * و سوف نتناول هذه الإستراتيجيات بنوع من التفصيل في الفصل الثالث الخاص بالخيارات الإستراتيجية.

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 79، 78.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 164.

³ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 228-229.

المبحث الرابع : الربط بين عوامل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي.

يتناول هذا المبحث كيفية الربط بين تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي، وذلك بربط مختلف الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة مع مختلف نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي بهدف تحديد الموقف الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفاهيم حول التحليل الثنائي (SWOT).

إن تحليل الثنائي (SWOT) كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية . فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية لمؤسسة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم.¹

أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية (بيئة الصناعة) فإن تحليل (SWOT) يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من بيئة الصناعة.

إن محاولة إقتناص الفرص التي توفرها بيئة الصناعة للمؤسسة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، إن كانت بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة أو الدخول في سوق جديد، التوسع بالسوق الحالية، أو زيادة التنوع بالسلع والخدمات المقدمة . كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة الإقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب اعتمادا على نظام تنبؤ دقيق وكفاء² .

لذلك فإن التحليل الثنائي (SWOT) يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل مؤسسات الأعمال، لأنها تمكن تلك المؤسسات من تحديد الإتجاهات الضرورية لتحديد الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها .³

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن التحليل الثنائي (SWOT) هو:

- هو تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة نقاط القوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات البيئية.

- تحليل (SWOT) هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

¹ عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الإقتصاد، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أفريل 2007، ص13.

² عبد الستار حسين يوسف، المرجع نفسه، ص14.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

- تحليل (SWOT) إنه أسلوب فعال لمعرفة وفهم نقاط قوتك ونقاط ضعفك، والنظر للفرص والتهديدات التي تواجهها.
- إنه إجراء تحليل ظرفي بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط .
- إن تحليل (swot) و الذي يتمثل في تحليل نقاط القوة و الضعف مع الفرص و التهديدات، يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن للمؤسسة اتباعها، ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات، ودراسة الإتجاهات في الصناعة ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المسؤولين لحكمهم وآرائهم وخبراتهم السابقة، ومن المعلوم أن التهديدات و الفرص تقع في ظل عوامل بيئة الصناعة للمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة، بينما تقع مواطن القوة والضعف فتقع في ظل عوامل المحيط الداخلي التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المؤسسة¹.
- ومن الأمثلة الشائعة على نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات الآتي:

1- نقاط القوة :

- المؤسسة تقع في الربع الأول من تصنيف الصناعة، - المؤسسة تمتلك امتياز تنافسي بارز.
- هناك سبب يدعو الزبائن لاختيار المؤسسة واستعمال منتجاتها.
- توفير دخل جيد أو إضافة قيمة حقيقية للزبون، - علاقات زبانية مربحة.
- معلومات زبانية دقيقة وقواعد بيانات محددة بدقة، - تدفق نقدي مربح .
- مستلزمات مادية وتسهيلات جيدة، - عاملون ذووا أداء عالي الكفاءة .
- سمعة ممتازة للنشاط الإقتصادي وعلامة تجارية قوية، - المعرفة بالخدمة، السلعة والتكنولوجيا، - إمكانيات جيدة للدخول واستخدام قنوات التوزيع .

2- نقاط الضعف :

- إذا كانت المؤسسة مصنفة في الربع الأخير في القطاع الصناعي، - لا تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية، - الزبائن يقصدون المؤسسة ولكن المؤسسة لا يمكنها إيصال طلباتهم.
- المؤسسة لا تحقق ربحا مقبولا أو ربما تحقق خسارة، - محددات في السلعة / الخدمة.
- معوقات الحجم وارتفاع كلف الإنتاج، - اهتمام ضعيف بعلامة المؤسسة التجارية.
- محدودية الموارد المالية والتدفقات النقدية، - الإعتماد على عدد محدود من العاملين.
- خدمات توصيل ضعيفة وضعف السيطرة على الجودة
- نقص في عمليات التوثيق والمعالجات المصاحبة لها

3- الفرص:

- توفر المجال لبناء علاقة المبيعات / الأرباح / الدخل .
 - توفر المداخل المناسبة للوصول إلى الزبائن الجدد أو تطوير مدخل للمزيد من العلاقة مع الزبائن الحاليين .
 - وجود اختراق (تطور) تكنولوجي يمكن استخدامه .
 - إمكانيات توزيع السلعة / الخدمة بكفاءة أعلى لتحسين العلاقة مع الزبائن .
- ومن الأمثلة العملية عن الفرص البيئية :
- زبائن جدد، - أسواق جغرافية جديدة، - التكنولوجيا الجديدة، - مصادر تحكم إضافية.
 - طريقة توزيع جديدة والبيع عن طريق الإنترنت، - الإستحواذ على المنافسين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص152.

4- التهديدات (Threats) :

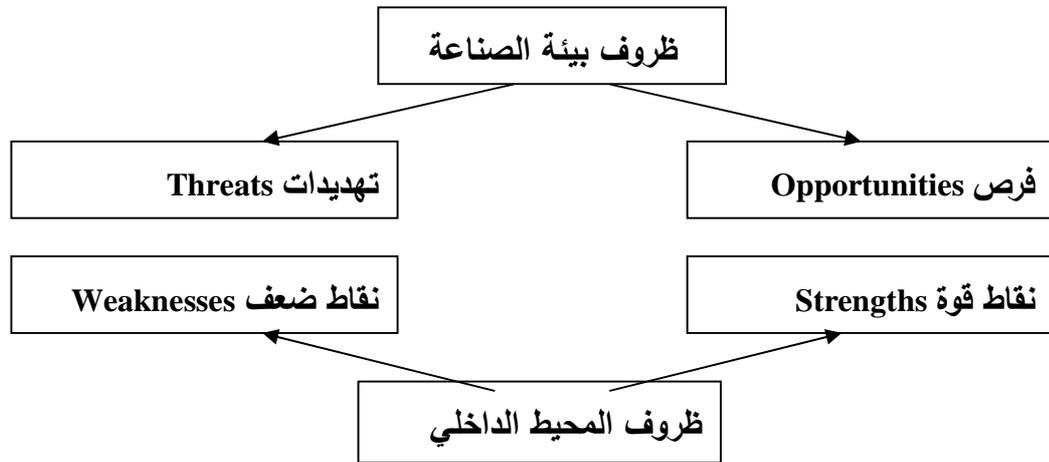
- الخطر على وجود المؤسسة، - وجود مخاطرة بالنسبة لدخل / ربح المؤسسة .
- وجود خطر على استمرار السلعة / الخدمة أو العمليات في المؤسسة .
- خفض قيمة رأس المال / المبيعات للمؤسسة .
- ومن الأمثلة العملية عن التهديدات البيئية :
- أنشطة المنافسين (خصومات السعر، إطلاق منتج جديد، منتجات أرخص) .
- انحدار بالدورة الإقتصادية / ارتفاع معدلات الفائدة.
- مشاكل مع المجهزين تتعلق بالتوصيل .
- عدم تجديد عقود الإمتياز أو خسارة في توزيع المنتجات .

إن التغيرات البيئية السريعة والمستمرة اقتصاديا، تكنولوجيا، اجتماعيا وحضاريا تجعل المخاطرة قدرا تواجهه كافة المؤسسات والأنشطة والفعاليات الإقتصادية حول العالم وبذلك على تلك المؤسسات التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديها و الوقاية منها.

المطلب الثاني: نموذج التحليل الثنائي (SWOT).

يعتمد هذا النموذج على تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة مقارنة بالتهديدات والفرص المتاحة في السوق، ومن ثم يمكن استخلاص القدرات الذاتية للمؤسسة، كما يبين ذلك الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): نموذج SWOT لتحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي.



المصدر: سيد الهواري، القائد التحويلي، دار الجيل للطباعة، 1999، ص126.

يعتبر هذا النموذج التحليلي بمثابة تحليل للوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة وانعكاساته على إستراتيجية المؤسسة، وليس فقط مجرد وضع قائمة من التساؤلات لهذه العناصر الأربعة، ويرى البعض بأن قياس جودة التحليل الرباعي يكمن في استطاعة المؤسسة الإجابة على التساؤلات، والتي من بينها:¹

* هل المؤسسة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبني عليها إستراتيجية جيدة؟

¹ سيد الهواري، المرجع نفسه، ص127.

*هل المؤسسة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟ وهل يحول ذلك دون اغتنام فرص جديدة؟ وما هي نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الإستراتيجية؟

*ما هي الفرص التي يمكن للمؤسسة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتنمها؟
*ما هي التهديدات التي يجب أن نقلق تجاهها أكثر؟ وما هو التحرك الاستراتيجي المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها؟

يمكن أن يستخدم هذا النموذج التحليلي لتنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة للمؤسسة، بحسب نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة الصناعة (استغلال الفرص وتجنب التهديدات)، من ناحية أخرى تساعد المصفوفة المسؤولين على تحليل موقف مؤسساتهم وتنمية الاستراتيجيات والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفعالية وكفاءة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (2-2).

من ثم فلا بد على المسؤولين في المؤسسات، أن لا يعتمدوا على إبراز نقاط القوة فقط ويتجاهلوا ولا يهتموا بتحديد نقاط الضعف التي قد تعوق المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومنه فلا بد من وجود تكامل بين تحديد نقاط القوة والضعف مع تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الصناعة.¹

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الكبيرة لا تنتظر الفرص لتأتي إليها، بل في أغلب الأحيان تبحث عنها وتخصص أموالا معتبرة لخلقها واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة عن امتلاكها، والمثال التالي يبين ذلك: "الموارد الضخمة التي خصصتها شركة (Hitachi) لـ 80 باحث متفرغ للدراسة والتطوير والبحث في مجال البيوتكنولوجيا، لكي تحل محل المايكرو إلكترونيك في عدة تطبيقات ولفترة طويلة ومن أجل تقوية موقع هذه المؤسسة، من خلال الاستفادة الكاملة من مزايا الإبداع التكنولوجي".

نخلص في الأخير إلى أن تحديد و إعداد الاستراتيجيات التنافسية السليمة، ينطلق من التغيير الذي ينبع من التهديدات والفرص المتواجدة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وذلك من خلال التحليل النظامي لمختلف العوامل البيئية والتفاعلات التي تحدث فيما بينها، وهذا بالاستناد إلى أهداف إستراتيجية واضحة ومنتاسبة مع الموارد المتاحة للمؤسسة، أو مع الميزة الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا بالأخص في ظل التحولات السريعة التي تعرفها الساحة العالمية على جميع الأصعدة، وبالتالي تتعدد المخاطر وحالات عدم التأكد المواجهة للمؤسسة التي تنشط في ظل المنافسة الشرسية، التي تفرض على المؤسسة معرفة كل صغيرة وكبيرة في بيئة الصناعة، والعمل على استغلال الفرص التي تتيحها أحسن استغلال وبطريقة أكثر مردودية وفعالية من منافسيها المباشرين، كما تعمل على التخلص من التهديدات في السوق من خلال اليقظة المستمرة، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحديد الصحيح و الناجح للاستراتيجيات التنافسية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص58.

جدول رقم (2-2): نموذج التحليل الثنائي.

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
استراتيجيات إصلاحية	استراتيجيات هجومية	الفرص
استراتيجيات انكماشية	استراتيجيات دفاعية	التحديات

المصدر: بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص17.

المطلب الثالث: التحليل الثنائي (SWOT) و الخيار الإستراتيجي.

ويتطلب هذا المكون استحداث سلسلة من البدائل الإستراتيجية أخذاً في الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتحديات الخارجية المحتملة¹، وتعزى عملية مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات إلى ما يعرف بتحليل SWOT ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المؤسسة وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل المؤسسة من خلالها، ويمكن القول إن الغرض من وضع البدائل الإستراتيجية باستخدام هذا التحليل هو تدعيم قوة المؤسسة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة². إن هذه المصفوفة تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين في وضع أربع أنواع من الاستراتيجيات: إستراتيجية نقاط القوة/فرص، وإستراتيجية نقاط الضعف/الفرص، وإستراتيجية نقاط القوة/التحديات، وإستراتيجية نقاط الضعف/تحديات³، ويتمثل أصعب جزء في إعداد هذه المصفوفة في المطابقة بين العناصر الخارجية الرئيسية والعناصر الداخلية ويتطلب ذلك حكم جيد مع العلم انه لا توجد حالة مثلى تستغل استراتيجيات نقاط القوة/الفرص أي نقاط القوة الداخلية في المؤسسة للاستفادة من الفرص الخارجية، يرغب كل المسؤولين في أن تكون مؤسستهم في مركز يتيح لها استغلال نقاط القوة الداخلية في الاستفادة من الاتجاهات والأحداث الخارجية⁴، وعندما تعاني المؤسسة من نقاط ضعف رئيسية فإنها تسعى للتغلب عليها وبالتالي تحويلها إلى نقاط قوة، وعندما تواجهها تحديات رئيسية فإنها تسعى لتلافيها حتى تستطيع أن تركز على الفرص، وأحيانا توجد فرص خارجية

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص178.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص58.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص158.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص58.

هامة ولكن المؤسسة تعاني من نقاط ضعف داخلية تمنعها من استغلال هذه الفرص مثلا قد توجد فرصة لتصدير منتجات المؤسسة لكن تقادم التكنولوجيا المستخدمة (نقطة ضعف داخلية) وعدم الالتزام بمواصفات الجودة يعوق المؤسسة، هنا قد تتمثل الإستراتيجية في شراء آلات حديثة لرفع مستوى التقنية مع الاهتمام بشراء خامات جودتها مرتفعة وتدريب العاملين لتحسين جودة المنتجات، وتستخدم إستراتيجية نقاط قوة/تهديدات لتفادي أو لتقليل اثر التهديدات الخارجية على المؤسسة، وهذا لا يعني ضرورة أن تواجه المؤسسة القوية التهديدات النابعة من بيئة الصناعة بشكل مباشر¹.

نورد هنا مثال عن شركة (Texas Instruments) التي استعانت بقدراتها القانونية القوية (نقطة قوة) في تحصيل ما يقارب 700 مليون دولار أمريكي في شكل تعويضات وبراءات اختراع من تسع شركات يابانية وكورية اعتدت على العلامات المسجلة لأحد المكونات الالكترونية لأجهزتها (تهديد)، وتمثل الشركات المنافسة التي تقلد الأفكار والتجديدات والسلع المسجلة مصدر تهديد رئيسي في كثير من الصناعات وتعد هذه من المشاكل الرئيسية التي تواجه الشركات الأمريكية التي تباع منتجاتها في الصين. وتمثل استراتيجيات نقاط الضعف/التهديدات تكتيكات دفاعية موجهة نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات البيئية.

¹ بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص18.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن عملية تحليل المحيط الداخلي تكتسي أهمية بالغة، على اعتبار أنها الشرط الثاني من عملية التحليل البيئي، و التي من خلالها يتم التعرف على مختلف نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة لوظائفها و أنشطتها، والتي تكون أساسا لتحديد توجهها الإستراتيجي، وذلك من خلال الربط بين التحليل الداخلي و تحليل بيئة الصناعة، وتحديد الموقع الذي تحتله المؤسسة وفقا لنموذج التحليل الثنائي، الذي يساعد المؤسسة في تحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة.

وينبغي على المؤسسة استغلال نقاط القوة في أدائها الداخلي لاستغلال الفرص الموجودة في بيئة الصناعة، وكذلك مواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف أو التخفيف من أثرها.

تمهيد:

تعتبر عمليتي تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي و التحليل الثنائي حجر الأساس لتكوين و تنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، وليست عملية التحليل لكل من بيئة الصناعة والمحيط الداخلي بعملية بسيطة، بل يجب أن تكون معمقة وشاملة لكل الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحقيقي للمؤسسة، على اعتبار أن الخيار الإستراتيجي هو وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، لذلك فإن عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة هي من الأهمية بمكان مثلها مثل عملية تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي، ذلك لأن تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة وفقا للدراسة و التحليل الحقيقي لمكونات بيئة الصناعة و المحيط الداخلي سوف يساعد المؤسسة على الإختيار الصحيح للإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وفي هذا الفصل سوف نتناول العناصر التالية: في المبحث الأول نتناول مدخل عام للإستراتيجية، أما في المبحث الثاني فنعرض فيه إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي وعوامله، أما فيما يخص المبحث الثالث فننظر في مختلف أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الأول: مدخل عام إلى الإستراتيجية.

في هذا المبحث الذي هو عبارة عن مدخل عام للإستراتيجية، سيتم تناول ماهية الإستراتيجية، الصعوبات و التحديات التي تواجه الإستراتيجية، مستويات وضع الإستراتيجية، وفي الأخير نتعرض إلى خطوات صياغة الإستراتيجية.

المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية:

استخدم لفظ الإستراتيجية "la stratégie" منذ عدة قرون في الميدان العسكري، وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية، فهي مشتقة من الكلمة اليونانية ستراتيجوس "Strategos" والتي تعني فن قيادة وتوجيه الجيوش، وكذلك تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو الخروج من مأزق الحصار أو للانقضاض على العدو أو لتحسين الموقع. وقد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد سنة 1947.¹ فلا يختلف الأمر إذا انتقلنا إلى بيئة الأعمال، فالعدو في هذا المجال هم المنافسون في بيئة الأعمال، وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديد وصارت مفضلة لدى مؤسسات الأعمال.² وفي هذا الصدد سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم والتعريفات للإستراتيجية مع الإشارة إلى خصائصها وأهم أبعادها:

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية:

في الواقع أن مفهوم الإستراتيجية له العديد من التعريفات ويتوقف المقصود بها على التعريف الذي يتم قبوله لها، وهذه بعض التعاريف للإستراتيجية:

- * يقصد بالإستراتيجية وضع المؤسسة، وتحديد أهداف بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها؛ باعتماد طرق ووسائل محددة، تتلاءم وما هو متاح للمؤسسة من موارد، وتتوافق من ناحية أخرى والأهداف المرجو تحقيقها.³
- * الإستراتيجية تتمثل في تحديد المؤسسة للوسائل اللازم استعمالها، لبلوغ أهداف طويلة المدى. وتحديد الوسائل والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال، انطلاقاً من قرارات محددة، وأخذاً بعين الاعتبار المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.⁴
- * وحسب ألفريد شندلر (Alfred Chandler) تتمثل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى للمؤسسة، ثم وضع خطط العمل، وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات.⁵
- * قد عرفها توماس "Tomas" على أنها تمثل خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص 25.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 324.

³ يونس ابراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا، 1999، ص 189.

⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 124.

⁵ Alfred. Chandler , Stratégie et structures de l'entreprise. Les éditions d'organisation, 1972, p 65.

تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.¹

* أما كوتلر "P.Kotler" فيعرفها بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وخطط تنموية لمحفظه الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.²

* لكن جليوك "Glueck" يعرفها على أنها اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداماً أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.³

* ويعرفها بورتر "Porter" على أنها عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.⁴

كما تعرف على أنها قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من الفرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذا على مستوى الوظائف.⁵

من خلال مجموعة التعاريف السابقة للإستراتيجية يمكن صياغة تعريف شامل لها وهو: "الإستراتيجية عبارة عن أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة."

الفرع الثاني: خصائص الإستراتيجية:

من خلال التعاريف المختلفة للإستراتيجية يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- الشمولية : بما أن الإستراتيجية هي رسم للاتجاه المستقبلي الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور الإطار الكلي والشامل للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة وما يحيط بها من تغيرات بيئية.
- تعمل ضمن نظام المفتوح : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية، ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية،...)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلية وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.
- مجموعة قرارات هامة ومؤثرة : قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون عادة يوميا.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص26.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص64.

³ عبد الحميد عبد الفتح المغربي، مرجع سابق، ص33.

⁴ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص168.

⁵ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص11.

- **التقيد بالوقت** : تعتمد الإستراتيجية على عامل الزمن بشكل مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأني تأخر قد يؤدي إلى عدم صلاحية الإستراتيجية المنتهجة نظرا للتغيرات المستمرة والطارئة في بيئة الأعمال.
- **الوضوح والإقناع** : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.
- **أسلوب للمشاركة** : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الإستراتيجية وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.
- **المرونة**: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيراته المستقبلية، يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت، وذلك للتقليل من الأخطاء الناجمة عن هذه التغييرات.
- **تخصيص الموارد**: تعمل على تخصيص الموارد حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني : الصعوبات والتحديات التي تواجه الإستراتيجية:

- إن التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في كافة المجالات، خاصة في مجال الاتصالات، وما أحدثته من جعل العالم كله يعيش وكأنه في قرية صغيرة، وكذلك توافر سهولة حركة المواصلات بين الدول عما كانت عليه في الماضي، فضلا عن التقدم التكنولوجي الذي تشهده العديد من الصناعات، كل ذلك أدى إلى وجود صعوبات وتحديات كثيرة أشعلت المنافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بين الشركات ومؤسسات الأعمال. ويمكن إيجاز هذه التحديات والصعوبات في النقاط التالية:
- **زيادة وتيرة التغيرات**: وذلك من حيث الكمية، والنوعية في جميع المنتجات، بل التغيير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أنواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات والحروب)، أو البيئة الاقتصادية (اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، التحالفات بين مجموعة من الدول،... وغيرها)، والبيئة التكنولوجية المعلوماتية، كل ذلك وغيره يفرض على الشركات ومؤسسات الأعمال وضع إستراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات البيئية.
 - **ازدياد حدة المنافسة**: يقول د. سعد غالب ياسين: "لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية عالمية وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة، وعلى سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة جنرال موتورز "general motors" تتحدى العالم بصناعتها، ونموذجا متألقا تتطلع إليه بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مديريها ".... ومن المعروف أن شركة جنرال موتورز رائدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية".

- **الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة:** فنجاح الشركات ومؤسسات الأعمال الآن يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموماً، وفي مجال صناعتهم خصوصاً، فإذا توافر للمؤسسة: العامل الماهر، والإداري الكفاء، والإدارة النشطة، والخبير التسويقي، والخبير المالي، والمهندس المبدع، والمعلومة الصحيحة، والمعرفة المفيدة، أمكنها - أي المؤسسة - وضع إستراتيجيات وسياسات عملية مدروسة، وذات كفاءة وفاعلية عالية، تسهم بلا شك في زيادة رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية المحلية والإقليمية والدولية، ومضاعفة ثرواتها، مما يعود بالنفع الاقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الاقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

- **ندرة الموارد:** إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، وخاصة الموارد الطبيعية غير المتجددة أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول، وبين الشركات ومؤسسات الأعمال على موارد الطاقة خاصة النفط، والماء، والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، هذه الصراعات فرضت على الشركات ومؤسسات الأعمال التفكير في وضع الإستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالمقدار الكافي، فضلاً عن تأمين بقائها.

- **التحالفات والشراكات الإستراتيجية:** اتجهت كثير من الشركات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية المفتوحة مع الشركات العالمية الكبرى، وذلك نتيجة لأسباب منها العولمة وما أدت إليه من تلاشي الحدود بين الدول في مجال الأعمال، ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية، حرية التبادل التجاري وما فرضته الاتفاقيات الدولية والمنظمات العالمية من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها، ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها مؤسسة ما في دولتها وتوافرها في دولة مؤسسة أخرى تعمل في نفس المجال.

المطلب الثالث : مستويات وضع الإستراتيجية:

يشارك في وضع الإستراتيجية كل المدراء الموجودين في كل المستويات الإدارية وكذا العاملين، كلا حسب درابته وهذا تفصيل ذلك:

1- إستراتيجيات الإدارة العليا: ويطلق عليها الاستراتيجيات الكلية، وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وعليه تتأثر المؤسسة بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.¹

2- إستراتيجيات وحدات الأعمال: تركز على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، قطاع معين أو سوق معين، أو منتجات معينة، وتظهر هذه الإستراتيجية إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، ويمكن في

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص241.

هذه الحالة أن يكون لكل وحدة إستراتيجية مناسبة لها، تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات.¹ ويطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية.

3- الإستراتيجيات الوظيفية: تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمؤسسة، مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجيات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر المحيط الداخلي لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

والمهم على هذا المستوى هو امتلاك القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة و/أو مستوى وحدات الأعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق،...) . وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.²

4- الإستراتيجيات التشغيلية: هي استراتيجيات تنفيذية للإستراتيجية الوظيفية. وتخص عمليات عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص غير قابلة للتأخير، كإستراتيجيات التسويق الخاصة بمواجهة تهديدات معينة،... أو استراتيجيات إنتاجية خاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في أحد أقسام الإنتاج،... ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة، وبالتالي فقد تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع أو شهور.³

المطلب الرابع : خطوات صياغة الإستراتيجية:

تشمل عملية تحديد الإستراتيجية مجموعة من الخطوات أهمها:

1- تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية: من الأهمية بمكان أن تأخذ المؤسسة تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية مأخذ الجد والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من جهة ثانية، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المؤسسة.⁴

تعرف الرسالة على أنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.⁵ وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية.

وتعرف كذلك على أنها إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.⁶

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص26.

² زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية"مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، مرجع سابق، ص38.

³ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص27-28.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص111.

⁵ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية"مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص54.

⁶ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص86.

وبصفة عامة إذا حدث وإن تغيرت متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة فإنه يحتم على المؤسسة النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها، والصورة التي يجب أن تؤول إليها، والموقع السوقي الذي تريد الوصول إليه في السنوات المقبلة، وهذا ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية.

وتعرف الرؤية الإستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها¹.

يتضح مما سبق أن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمؤسسة وتجبنا على السؤال "ما هو نشاطنا الحالي؟" أما الرؤية الإستراتيجية فتخص التوجه المستقبلي وتجب على السؤال "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟".

2- تحديد الأهداف والغايات: يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء. وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، والأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:²

- حالة أو وضع مرغوب فيه، - وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.

- نتيجة يمكن تحقيقها، - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

أما الغايات فهي النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية. ومنه فالغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة محددة وهي قابلة للقياس.

وتؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام مؤسسي فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك.

وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:³

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، - تحديد رسالة المؤسسة.

- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.

- تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 93.

² ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، المرجع نفسه، ص 123.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 56.

3- دراسة وتحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف: إن عملية دراسة وتحليل الأداء الداخلي تلعب دورا في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وقد حدد العديد من الباحثين والمتخصصين في العمليات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر المحيط الداخلي إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد، وكذا الثقافة التنظيمية، ويتم تحليل الأداء الداخلي كما جاء في الفصل الثاني.

4- دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات: دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة العامة أو بيئة الصناعة، والتي هي موضوع دراستنا، ويتم تحليلها ودراستها كما جاء في الفصل الأول.

5- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة: بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وعليها تحديد من بين هذه البدائل ما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها، من أجل تحقيق أهدافها. وهناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمؤسسة، سيأتي شرحها في المبحث الثالث.

6- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد أن يتم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة في المستويات المختلفة تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها، ووضع موضع التنفيذ، وعادة ما تتمخض عملية اختيار البديل الاستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة.¹

ويمكن القول أنه لا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية المثلى والتي تصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة ولكن ما يوجد هو إستراتيجية مثلى لمؤسسة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد فإذا ما تغيرت الظروف التي تعمل في ظلها تلك المؤسسة، فإن الإستراتيجية قد لا تعد كما كانت من قبل إستراتيجية مثلى.

المبحث الثاني:مدخل إلى الخيارات الإستراتيجية.

في هذا المبحث سوف يتم التعرض إلى مفهوم الخيار الإستراتيجي، العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية،وفي الأخير نتناول الإعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

المطلب الأول :مفهوم الخيار الإستراتيجي.

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالخيار الإستراتيجي نذكر منها :

* ينظر للخيار الإستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد.²

¹ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 127.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية،مرجع سابق،ص192

يركز هذا التعريف على أن الخيار الإستراتيجي هو الذي يمكن المؤسسة عند تطبيقه و اعتماده من تحويلها من موقعها التنافسي إلى موقع تنافسي جديد، لكنه لم يحدد محتوى الخيار الإستراتيجي، أو طبيعة الموقع التنافسي الجديد هل هو أفضل أو موقع تنافسي سيء.

* وهناك من يعرفه على أنه : خطة إستراتيجية متكاملة ذات توجه معين، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لظروفها الداخلية و الخارجية¹.

في هذا التعريف نلاحظ أنه تم تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي باعتباره خطة متكاملة، أي لها خطوات ومراحل معينة، وذات توجه قد يكون هجومي أو دفاعي، وهذه الخطة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لوضعها التنافسي، وهذا التعريف هو أكثر دقة من التعريف السابق.

* وهناك من يعرفه على أنه : يعبر الخيار الإستراتيجي عن الخط الذي تتبعه المؤسسة، أو المناورة الإستراتيجية التي تعتمدها لبلوغ أهدافها².

ركز هذا التعريف على أن الخيار الإستراتيجي عبارة عن مسار أو مناورة إستراتيجية تتبعها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها دون أن يحدد خطوات و مراحل هذا المسار أو كيفية العمل وفق هذا المسار.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج المفهوم التالي للخيار الإستراتيجي :

الخيار الإستراتيجي هو أداة أو وسيلة لتحويل المؤسسة من موقع تنافسي معين إلى موقع تنافسي أفضل، وذلك بإتباع خطة متكاملة تأخذ بعين الإعتبار ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية، من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

يمكن للمؤسسة الإستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عموما يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية: حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية و استبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة³.

2- الإبداع والإبتكار في الأنشطة مستقبلا: ينبغي على فريق التخطيط الإستراتيجي محاولة التنبؤ بالمستقبل و تصور شكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، والإحجام عن ذلك يعني أنه في أحسن الظروف سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد طبيعي للماضي، ويحتاج فريق التخطيط الإستراتيجي إلى أن ينظر إلى مستقبل المؤسسة خلال فترة الثلاث إلى خمس سنوات القادمة بغرض محاولة التعرف على شكل الصناعة في المستقبل، وشكل المؤسسة، ويتطلب ذلك

¹ أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص272.

² مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، مرجع سابق، ص156.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية"العولمة والمنافسة"، مرجع سابق، ص164.

التعمق في طبيعة وشكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملين، المنافسة والموردين.¹

3- درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا: يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا و التعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة و السوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، و تكلفة البقاء في سوق حالية، وعموما يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة.²

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين من المخاطرة:³

- المخاطرة المحدودة: في هذه الحالة عادة ما تختار المؤسسة إستراتيجيات دفاعية، وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للتغيرات البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة بشكل كبير.

- المخاطرة العالية: في هذه الحالة تتسم الإستراتيجيات بالصفة الهجومية و غالبا ما تتبنى المؤسسة إستراتيجيات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في محيطها .

4- عامل الوقت : فهذا العامل يعد هاما لنجاح الإستراتيجية واستمرارها أو فشلها، فالمجال الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها يعد من الأمور التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت و التي تؤثر على تحديد الخيارات الإستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب (الموعد النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المؤسسة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الأنشطة دخلا أو عائدا)، وفيما يلي شرح لهذين الجانبين:⁴

- الموعد النهائي للقرار: في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الإستراتيجي بعيدا عن سيطرة و تحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار، فمثلا اختيار إستراتيجية التنويع الخارجي من خلال الإندماج لا يتحدد موعده بناء على رأي المؤسسة ولكن قد يتحدد بواسطة المؤسسة الأخرى التي سوف تندمج معها المؤسسة، وحتى في الظروف التي يتحدد فيها الموعد النهائي للقرار بواسطة المؤسسة نفسها، فإن ذلك الموعد قد يؤدي إلى التقليل من عدد البدائل التي يمكن أن تقوم المؤسسة بتقييمها نتيجة لعامل ضغط الوقت، كذلك قد يؤثر الوقت المتاح للمؤسسة على حجم المعلومات التي يمكن جمعها عن بيئة الصناعة و المحيط الداخلي وكذلك عن البدائل الإستراتيجية المتاحة.

- وقت الإنفاق و العائد: إن الوقت الذي سوف تحتاج فيه المؤسسة إلى أموال للإنفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالإستراتيجية التي سوف يتم اتباعها يعد عاملا هاما، والمؤسسة عادة ما

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص162.

² نادية العارف، المرجع نفسه، ص163.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص166.

⁴ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، صص311-312.

تركز دائما على الأجل القصير، وعلى الرغم من أن ذلك ضروري لاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا أن التركيز الدائم على الأجل القصير لا يضمن حسن الأداء للمؤسسة في الأجل الطويل، كذلك فإن النتائج و العائد من النشاط يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

5- الموارد المتاحة : تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية، وتتجلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما يمكن أن تكون سببا في الحد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها، أو عدم كفاءتها¹.

و الواقع أنه كلما توافرت الموارد المناسبة للمؤسسة كلما تمكنت من اختيار إستراتيجية أو توليفة استراتيجيات ملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل و التسهيلات المادية، و الموارد البشرية، و الإمكانيات التسويقية وفيما يلي شرح لهذه العناصر² :

- **التمويل:** من المهام الأساسية للمؤسسة توفير التمويل اللازم للإنفاق على الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة , وحجم الأموال المخصصة للإستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية بتصفيتها أو بيعها، وإمكانية زيادة رأس المال.

- **التسهيلات المادية:** يقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة مهمة فحص و تقييم المباني و الآلات و المعدات و الأراضي، وتحديد طريقة استغلالها و التصرف فيها في سبيل تسهيل عملية اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

- **الموارد البشرية:** أي مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجيات الجديدة.

- **الموارد التسويقية:** أي مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع و الخدمات التي سوف يتم إنتاجها في ظل الإستراتيجيات الجديدة.

6- اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة: حيث أن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالبا بمراكز القوة والتأثير داخل المؤسسة، نظرا لأن الإستراتيجية يترتب عنها تغييرات في الهيكل التنظيمي، وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على مراكز السلطة و النفوذ، وعليه فإن اتجاهات ذوي النفوذ الحاليين يكون لها تأثير في تفضيل استراتيجيات معينة دون الأخرى³.

ويتوقف مدى ذوي النفوذ و العاملين بالمؤسسة للإستراتيجيات الجديدة على صراع القوى و النفوذ داخل الهيكل التنظيمي، ولذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بدراسة تأثير تطبيق الإستراتيجية أو التوليفة المثلى للإستراتيجيات على الجوانب التالية:

- مراكز المسؤولية.

- قرارات تخصيص و توزيع الميزانية و الموارد.

- قرارات الإشراف على وحدات العمل.- تغيير قوة و نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

و مما تجدر الإشارة إليه أن المشاكل السياسية التي تدور حول فلك قوة و نفوذ المديرين قد تلعب دورا لا يستهان به في نجاح أو فشل اختيار و تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة⁴.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص167.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص230.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص168.

⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص230.

7- مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، و هنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات¹ :

- المؤسسات الرائدة : هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها و ريادتها في السوق، و عليه فهي تتبنى استراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل استراتيجيات النمو والتوسع، كما قد تتبع استراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز الحالي.

- المؤسسات التابعة : وعادة ما تتبنى هذه المؤسسات إستراتيجيات الإستقرار أو النمو المحدود بسبب وضعها التنافسي المتوسط أو الضعيف، وبالتالي فهي ملزمة بتحديد استراتيجيات تناسب موقعها التنافسي.

المطلب الثالث : الإعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

هناك مجموعة من الإعتبارات التي تلعب دورا في تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام فريق التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل هذه الإعتبارات في النقاط التالية² :

1- الفروض و الآراء و المعتقدات و تأثيرها على الإستراتيجية: تؤثر الفروض التي يضعها المسؤولون عن التخطيط الإستراتيجي و آرائهم على عملية اختيار البدائل الأنسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، والواقع أن القرارات المستقبلية تقوم على افتراضات لأنه لا يمكن لأي فرد أن يتنبأ تماما بالنتائج المترتبة على اتباع إستراتيجية معينة، كما تؤثر المعتقدات و القيم على الخيارات المطروحة أمام صانعي القرارات وخاصة تقييم النتائج المختلفة المترتبة على اتباع إستراتيجية معينة، ولابد من دراسة كل الآثار و النتائج المحتملة للإستراتيجية، وذلك حتى تتجنب المؤسسة أي عواقب وخيمة، إذن تعد الدراسة المتعمقة للآثار و النتائج المترتبة على الإستراتيجية بمثابة صمام أمان للمؤسسة و حتى لا ينتهي الأمر باختيار بديل غير واقعي يتعذر تنفيذه.

2- تحديد القوى الدافعة و مجال التركيز و التوافق الإستراتيجي: تساعد الإعتبارات الخاصة بالقوى الدافعة و مجال التركيز والتوافق الإستراتيجي على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة للإمكانيات و الموارد الحالية المتاحة و لتوجيهها الإستراتيجي، وتتضمن القوى الدافعة عددا من العوامل الخارجية مثل (المستثمرين، المنافسين في السوق المحلي، العملاء، الموردين، التكنولوجيا، التشريعات والقوانين الحكومية، بدائل المنتج، معدل التضخم و سعر الفائدة، المنافسين في السوق الخارجي واتجاهات الصناعة بصفة عامة). وتشكل تلك القوى في النهاية الإلتزامات التي يجب على المؤسسة الوفاء بها لكي تحقق ميزة تنافسية بشكل دائم، فلكي تنجح المؤسسة لابد أن يستجيب الخيار الإستراتيجي لهذه المطالب، ومن جانب آخر فإنه من الأفضل أن يعكس الخيار الإستراتيجي مجال التركيز الإستراتيجي للمؤسسة والذي يعني نشاطها الرئيسي وتوجيهها الإستراتيجي، وأخيرا يعكس التوافق الإستراتيجي مقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين إمكانياتها و الأعباء الملقاة على عاتقها من بيئة الصناعة ومن توقعات أصحاب الأسهم و جماعات أصحاب المصالح بصفة عامة، و خلاصة القول أن الإستراتيجية التي تحقق التوافق تتمتع بفرصة أكبر للنجاح عن غيرها من الإستراتيجيات .

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، مرجع سابق، ص138.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، صص 184-185.

3- التوافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و نمط تقييم البدائل: لكي تضمن المؤسسة نجاح إستراتيجيتها لأبد من توافق وتلائم ثلاثة عناصر (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة المتبع)، وتعكس الإستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما يحدد الهيكل التنظيمي كيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية، ويعكس الثقافة السائدة داخل المؤسسة، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية، بمعنى آخر بدون الهيكل التنظيمي الملائم يتعذر تنفيذ الإستراتيجية بفعالية، وأخيرا يعكس النمط أو الأسلوب الإداري الطريقة المتبعة من طرف المسؤولين في صياغة القرارات الإستراتيجية، ومباشرة وظيفة القيادة، ويؤثر هذا الأسلوب على كل من الهيكل التنظيمي و الثقافة و القيم في المؤسسة، و خلاصة القول أنه ينبغي تركيز الإهتمام على كل من الهيكل التنظيمي، نمط أو أسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المؤسسة من اختيار وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

4- المسؤولية عن تحديد الخيارات الإستراتيجية: يعتبر مجلس إدارة المؤسسة هو المسؤول الرئيسي عن اختيار و إدارة الإستراتيجيات داخل المؤسسة، ويتحمل المسؤولية كاملة عن كافة المهام المتعلقة بوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وذلك بالرغم من إسهام مديرين آخرين في هذه العملية، وتشمل مسؤوليات مجلس الإدارة عدة مهام رئيسية من أهمها مسؤولية تحديد توجه المؤسسة، وضع الأهداف، صياغة الإستراتيجية و كذلك تنفيذها على مستوى المؤسسة ككل، والملاحظ أن كل ما يفكر فيه مجلس إدارة المؤسسة يوضع عادة في قائمة أولويات المديرين كما أن مجلس الإدارة يعتبر صاحب الكلمة الأخيرة في القرارات الهامة.

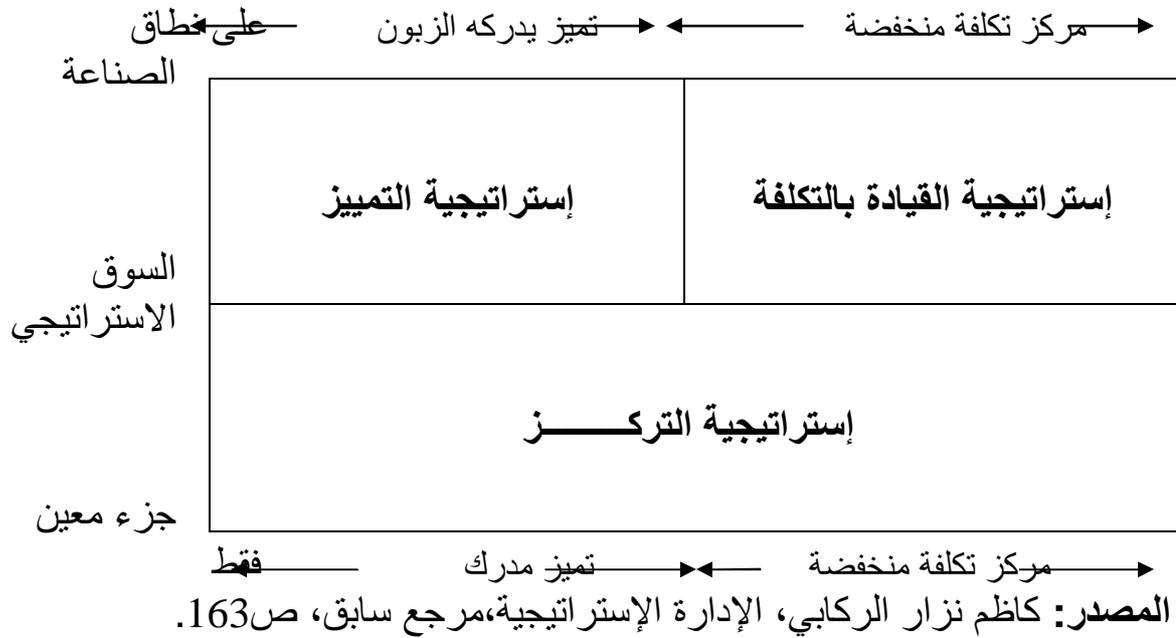
المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.

بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والتنافسية والخارجية، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة، والتي تناسب الوضع التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة عدد من البدائل الإستراتيجية، التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من العروض المحيطة كنتيجة لربط نموذج العرض والقيود بعملية اختيار البدائل الإستراتيجية.¹ وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتم في ظل استراتيجيات أخرى، تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة، أو التوجه نحو العمل في أكثر من صناعة أو قطاع واحد.

المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"

¹ أحمد زغار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص ص 57 - 70.

الإستراتيجيات العامة مصطلح قدمه "Porter" للتعبير عن الفضاءات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسبه، إلا ثلاث خيارات إستراتيجية رئيسية تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الإستراتيجية¹، والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات²:
الشكل رقم (3-1): الإستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية



نلاحظ من خلال الشكل السابق الذي يوضح أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس التي طرحها "Porter" كل نوع من هذه الإستراتيجيات، ونوع الميزة التنافسية التي يمكن أن تناسب هذه الإستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى النطاق السوقي الذي يتناسب وكل إستراتيجية. وهناك ثلاث أشكال للإستراتيجيات العامة للتنافس التي ذكرها "Porter"، حيث تعتبر هذه الإستراتيجيات من أهم الخيارات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل مواجهة المنافسة في السوق، وسنذكر هذه الأشكال فيما يلي:

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس الصناعة. وتستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة³، هذا فضلا عن

¹ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 132.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 160.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 224.

زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأهم عليها. إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة التي تقدم منتجا بأقل تكلفة، وهذه المزايا تتمثل في الآتي¹:

- احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.
- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.
- ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العوامل أو الشروط، التي تساعد على تحقيقها، نذكر منها ما يلي²:
- وجود طلب مرن بالنسبة للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة، يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلعة المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمستهلك.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمستهلك³.
- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.
- استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الإعلان أو نشاط الترويج.
- محاولة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.
- محاولة خلق حالة من التكامل، سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا⁴.
- كما يواجه تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العقبات، وقد تعتبر في نفس الوقت عبارة عن مخاطر يمكن أن تواجهها المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية، وسنذكر منها ما يلي:
- التغييرات التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تحمل تكلفة مرتفعة، ذلك لأن التحسينات المستمرة التي تتبعها المؤسسة من أجل البقاء في السوق، يمكن أن تكون مكلفة، خاصة إذا تمثلت في اقتناء معدات جديدة.
- قد تكون ميزة التكلفة الأقل قصيرة العمر، ذلك إذا ما استطاعت المؤسسات المنافسة تقليد الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة.

¹ احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 22،23.

² نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2003/2002، ص 51.

³ منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص 87.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 225،224.

- قد يكون هناك تحول من قبل المستهلك نحو منتجات أخرى إذا ما كان أقل حساسية للسعر، وكان مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على جودة أفضل.
- إتباع هذه الإستراتيجية في كثير من الأحيان يمكن أن يؤدي إلى عدم المرونة الإستراتيجية، بمعنى أن المؤسسة لا تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات.
- إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الإستراتيجية.¹

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز.

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون²، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها³، ووفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك القيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة⁴، ومن مخاطر إتباع إستراتيجية التميز هو أن المستهلك قد لا يعتبر السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة. ويمكن لإستراتيجية التميز أن تتخذ أشكالا عديدة نذكر منها ما يلي⁵: (التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة، صورة المنتج في أذهان المستهلكين...الخ). أهم مجالات إستراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك.
- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا.
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.

¹ Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansor, strategic Management, Dar Wael publishing, 2005, P 107.

² سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 3.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226.

⁴ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 135.

⁵ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 78-79.

- تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل.
- جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقا لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية التي يرغب فيها المستهلك مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو المركز الاجتماعي.¹
- أما أهم المزايا التي تمنحها إستراتيجية التمييز للمؤسسة، فهي عديدة نذكر منها مجموعة من النقاط التالية:
- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تمييز المنتج يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- بينما لا بد من المؤسسة عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية أن تأخذ في الحسبان مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وذلك من أجل تجنبها ومعالجتها، ومن بين هذه المخاطر يمكن أن نذكر هنا النقاط التالية²:
- التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل خلق تميز في منتجاتها، قد تجعل من قيمة المنتج مرتفعة، إلى درجة تجعل المستهلك يحول وجهته نحو المنتجات ذات الأسعار الأقل.
- ربما يقرر المستهلك بعد فترة من الزمن، أنه ليس بحاجة إلى هذا التميز الذي تقدمه المؤسسة، فيتحول إلى المنتج الغير متميز.
- قدرة المنافسين على تقليد المنتج المتميز إلى درجة عدم قدرة المستهلك على التفرقة بين المنتجين، وبالتالي تفقد المؤسسة مكانتها في السوق للمنافسين.
- استمرار ابتكار المنتجات باهظة الثمن ولكنها قد تكون ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية، قد يؤدي إلى استمرار ارتفاع التكاليف، مع وجود تمييز قد لا يحتاج إليه المستهلك.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق).

- وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز،³ مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،⁴ ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد و جهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملا من المنتجات، وتقديم قدر

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 226، 227.

² زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، مرجع سابق، ص ص 254 - 255.

³ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 164.

عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.¹

وتزداد فعالية إستراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل.² وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية، وعليه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تركيز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقديمها.

- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.³

- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة للمنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.

- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون سهل الدخول بالنسبة للمنافسين الجدد، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.

أما بالنسبة للمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية، فهي عديدة يمكن أن نذكر منها ما يلي:⁴

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة على إيجاد وسائل فعالة لمنافسة المؤسسة على القطاعي السوقي الذي تركز عليه.

- إن التغيير المستمر الذي يحدث سواء في التكنولوجيا أو في أذواق المستهلك، سوف يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على قطاع سوقي معين دون تركيزها على السوق ككل.

ويمكننا القول بأن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج/السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة للإستراتيجية، وان اختيار الإستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس، والإدارة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء إستراتيجيين على معرفة عالية بموقف المؤسسة الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبيئة التنافس لكي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.⁵

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 228.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 79.

³ زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 256-257.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 229.

⁵ زكريا مطلق النوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 258، 257.

المطلب الثاني: استراتيجيات النمو المحدود.

يقصد باستراتيجيات النمو المحدود تلك الإستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجيات يظل المزيج كما هو، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء يظل كما هو في الماضي وشمل هذه الإستراتيجيات الأنواع التالية:

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم أو إستراتيجية الاستقرار: تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تشعر بأن أداءها في الأسواق هو أداء مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي¹، وفي الحالات التي تستمر فيها المؤسسة في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة.

هذا الوضع يتحقق، سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في القطاع الذي تعمل به. كما قد تلجأ إلى هذا الحل عندما تكون قد بلغت مستوى عال من الإنتاج، بحيث تكون راضية عنه، ومن ثم لا تطمح على تحقيق توسع، وفي ظل هذه الإستراتيجية ستعمل المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات عملها الحالية، قصد تأكيد مكانتها هذه وتقويتها، تحسباً لأي طارئ².

وتتناسب استراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبياً، ولا تتطلب هذه الإستراتيجية تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية³. ويمكن القول بأن هذه الإستراتيجية قد تصلح لبعض المؤسسات ولكنها لا تصلح للبعض الآخر، فمثلاً هناك متاجر تجزئة في السوق تعمل منذ سنوات بعيدة ولم يتغير موقعها، أو خط المنتجات التي تتعامل فيها، أو تقوم بخدمة نفس نوع المستهلك على اختلاف أجياله ولكنها مستمرة بنجاح في السوق، وهذا يعني بأن هذه الإستراتيجية تلائم هذه المؤسسات، ولكنه لا يعني بالضرورة أن كل المؤسسات تستطيع الإستمرار باستخدام هذه الإستراتيجية⁴.

ومن المخاطر الأساسية التي توجد أمام المؤسسة عند اتباعها لهذه الإستراتيجية أن تصبح المؤسسة وما تقوم بتقديمه من منتجات إلى الأسواق منقاداً نتيجة للتغير في الظروف البيئية، فعدم استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئتها قد يؤدي إلى تقادم المؤسسة وعدم قدرتها على الإستمرار.

2- إستراتيجية الزيادة السنوية في النمو: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق نفس معدلات النمو التي تحققت في السنوات السابقة، مع تكييف هذه الأهداف طبقاً لمعدلات التضخم، وتستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية لعدد من الأسباب أهمها⁵:

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 234.

² توماس وهلين، هنجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 104.

³ فريد راغب النجار، التحالفات الإستراتيجية "من المنافسة إلى التعاون"، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999، ص 14.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 235.

⁵ توماس وهلين، هنجر دافيد، مرجع سابق، ص 105.

- إدراك الإدارة أن أداءها جيد، ولذا فهي تتبع نفس الأسلوب الذي استخدم في السنوات السابقة، ولا تفكر في استخدام بدائل أخرى إلا في ظروف غير عادية.
 - قلة المخاطر التي تنسم بها هذه الاستراتيجيات، فالخوف من الفشل عند إدخال تغييرات كبيرة، والرغبة في تجنب المخاطرة، خاصة إذا كانت الظروف لا تسمح بتحمل مخاطر إضافية.
 وغالبا ما تركز المؤسسة في هذه الإستراتيجية على منبع واحد أو خط منتج واحد، تنمو ببطء، ولكن عن طريق التغلغل في السوق، والإضافة البطيئة لعدة منتجات أو إضافة أسواق جديدة.

3- إستراتيجية النمو البطيء: تقوم المؤسسات في هذه الإستراتيجية بتخفيض مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار، وذلك لتركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة.

وإستراتيجية النمو البطيء هي إستراتيجية تدعو إلى نمو المؤسسة وتوسعها، ولكن عند معدل محدود جدا حتى يمكن للبيئة المادية أن تحافظ على توازن عناصر الإنتاج بها، فالمؤسسة ينبغي أن تدرك التغييرات في البيئة والتي تضع قيودا على اتباعها لإستراتيجيات التوسع السريع، ومن بين أهم القيود حجم الموارد المتاحة، فبعض المؤسسات تقترض أن الموارد الطبيعية سوف تتوافر باستمرار وأنه لا توجد أي مشكلة في هذه الموارد، ومن أهم الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به دول منظمة الأوبك بتحديد حجم البترول المعروض في السوق في عام 1973، فقد أدى النقص في حجم المعروض من البترول إلى قيام كل مؤسسة بتعديل كل إستراتيجياتها التوسعية، وحتى المؤسسات التي لا تستخدم منتج البترول في القيام بنشاطها.¹
 وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما يجد المسؤولون أن المؤسسة قد نمت نموا سريعا، وأن نتائج النمو أدت إلى بعض المساوئ، وتحتاج المؤسسة إلى فترة لالتقاط الأنفاس وإعادة التوازن، وبالتالي التحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة، تمهيدا لإعادة النظر، لوضع الإستراتيجيات التي تساعد على فاعلية الأداء.²

وقد تلجأ المؤسسة أيضا إلى هذه الإستراتيجية لتقليل المخاطر التي نتجت عن الزيادة الكبيرة لنصيب المؤسسة في السوق، مما يؤدي إلى زيادة ضغط الحكومة أو المنافسين أو المستهلكين أو أية جهات أخرى.

وقد تلجأ المؤسسة لتحقيق أهداف هذه الإستراتيجية إلى إستراتيجية المحافظة على النصيب في السوق، أو تخفيض مخاطر زيادة النصيب فيه.

4- إستراتيجية الربح:³ تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هو توليد النقدية، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية الجماعة الاستشارية لشركة BOSTON أي المنتجات أو الوحدات الإنتاجية التي تعتبر مصدرا للنقدية أكثر مما هي مستخدمة لها، وقد تلجأ الإدارة إلى التضحية بالنصيب في السوق، أو رفع الأسعار لتحقيق هذه الإستراتيجية.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 236-237.

² أحمد زغار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 94.

³ أحمد زغار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 94.

والمؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية بكفاءة تستطيع أن تحول بعض المنتجات أو الوحدات الإنتاجية، والتي كان ينظر إليها على أنها تقادمت إلى منتجات أو وحدات إنتاجية مربحة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التوسع والنمو.

الفرع الأول: إستراتيجية التوسع:

عندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبياً، فإن وضعيتها تلك تدفع بها إلى توسيع نشاطها من خلال رفع مستوى إنتاجها، والاستحواذ على نصيب أكبر من السوق أو اللجوء إلى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل به.

ففي حالة النمو من خلال التركيز على صناعة واحدة، تميل المؤسسة إلى تركيز كل جهودها على منتج واحد أو خدمة سوق واحدة، الأمر الذي يسمح لها بعدم تشتيت جهودها بما يمكنها من قوة أكبر، ترفع من قدرتها التنافسية.¹ وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قد تعتمد في تنفيذ إستراتيجيتها هذه على مجهوداتها وإمكاناتها الخاصة، أو قد تضطر إلى التعاون مع أطراف أخرى تمتلك مؤهلات أخرى تتكامل مع مؤهلاتها هي.

وقد تضطر المؤسسة، في ظل إستراتيجية تنويع مجالات التدخل، قصد مواجهة المخاطر التي قد تظهر في قطاع أو صناعة واحدة، تعمل المؤسسة على دخول قطاعات مختلفة، وذلك من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى أو ابتلاع مؤسسة قائمة أو الدخول في تعاون مع أطراف أخرى من خلال تحالف أو شراكة مع مؤسسة أخرى.²

الفرع الثاني: إستراتيجية النمو.

تستخدم إستراتيجية النمو حينما تريد المؤسسة أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية.

وقد تبين من الأبحاث أن إستراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1946 إلى سنة 1968، وأن إستراتيجية النمو استخدمت في الفترة من سنة 1968 إلى 1973 ماعدا أوقات الكساد في هذه الفترة.³

وتستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية للأسباب التالية:⁴

- يعتبر النمو ضرورة البقاء في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كبيرة، إذ تعتبر إستراتيجية البقاء ناجحة في الأجل القصير فقط، أما في الأجل الطويل فإن هذا يعني عدم البقاء.
- استفادة المجتمع من إستراتيجيات النمو.

¹ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 104.

² أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 95.

³ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، المرجع نفسه، ص 95.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 105.

- الدفع للمديرين: فاستراتيجيات النمو تشبع دافع المديرين لتحقيق الذات، مما يدفعهم إلى تحمل المخاطرة، واتخاذ استراتيجيات كاستراتيجيات رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن الإستراتيجية الفعالة للنمو تجذب المديرين الأكفاء.

وتندرج تحت هذه الإستراتيجية نوعان هما استراتيجيات النمو في المؤسسات ذات المنتج الواحد، واستراتيجيات النمو عن طريق التنوع الخارجي.

1- إستراتيجية النمو للمؤسسة التي تنتج منتجا واحدا: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستوى من الأهداف، يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة، وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات أو زيادة النصيب في السوق، أو التوسيع في السوق. ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية باستخدام عدد من البدائل:

- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تشجيع الطلب الأول، وتشجيع وضع استخدامات جديدة للمنتوج الحالي في نفس المنطقة، ولنفس المستهلكين، وبنفس السعر، وقد سميت هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية المكثفة.

- زيادة مستوى المبيعات عن طريق تنمية السوق، أي بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة إقليمية أو قومية أو دولية.

- زيادة المبيعات باستخدام استراتيجيات تسعير جديدة، أو إضافة تعديلات جديدة للمنتوج مثل إدخال الماركات أو العلامات.

2- إستراتيجية النمو عن طريق التنوع: تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع استراتيجيات التنوع، وهو الخيار الذي يستجيب لعدة انشغالات، بحيث يمكن هذا التنوع من توزيع الخطر وتفادي الوقوع في الأخطاء، والتي قد تؤدي إلى انسحاب واختفاء المؤسسة من الساحة.

وبالفعل فإن الاعتماد على التنوع سيمكن المؤسسة من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق.

كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع، بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، وقد تعتمد المؤسسة أيضا على التنوع لما تكون النتائج المحققة من المنتجات القاعدية جد مرضية، تمنح للمؤسسة إمكانية الاستثمار في مجالات أخرى.

سنميز فيما يخص التنوع بين نوعين:

- التنوع بالاحتفاظ بالخصائص السابقة للمؤسسة التي ستعتمد في هذه الحالة على نفس الاتجاه من الناحية التنظيمية، وعلى نفس الكفاءات الفردية، والتكنولوجية في منتجاتها الجديدة.

على العموم فإن أهم خاصية لهذا التنوع هو الاعتماد على نفس خصائص المؤسسة، سواء من الناحية التنظيمية، التكنولوجية..... الخ.

إن استراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمؤسسة. والهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجيات هو دخول المؤسسة في بعض مجالات الأعمال، والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حاليا، وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمؤسسة

فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط استراتيجياً بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فإن هذا التنوع يطلق عليه اسم التنوع غير المترابط.¹ وتلجأ المؤسسات إلى استخدام استراتيجية التنوع حتى تستخدم أصولها بطريقة أكثر فاعلية، إضافة إلى الميزات المالية الممكنة للتنوع والتي ترتبط بإنقاص المخاطرة.² وتعتبر هذه الإستراتيجية من أقدم الاستراتيجيات التي استخدمت، وتتحقق بإضافة منتجات أو خدمات لخطوط المنتجات الحالية، وهناك عدة مؤشرات للتنوع أهمها:

- عدد الصناعات=1/ن. حيث كلما زاد عدد الصناعات التي تعمل بها المؤسسة، كلما دل ذلك على زيادة درجة التنوع.

- نسبة التخصص: م ص= 1- ص³. حيث ص¹ الصناعة التي بها أكبر عمالة، إذا كان م ص يساوي الصفر، هذا يعني أن ص¹ يساوي الواحد، بالتالي تكون المؤسسة متخصصة في نشاط اقتصادي واحد و لا يكون بها أي تنوع.

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى قسمين:

- **إستراتيجية التنوع الداخلي:** وهو التنوع الذي يعتمد على الدخول في صناعة ذات علاقة بصناعة المؤسسة الرئيسية، أو أنشطة توجد بين عنصر أو عدد من عناصر القيم التي تخلقها عناصر مشتركة، وعادة ما يوجد هذا الارتباط في أنشطة الإنتاج والتسويق.⁴

تعتمد هذه الإستراتيجية على أن تقوم المؤسسة بالدخول في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمؤسسة وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها، ومثل هذا النوع من التنوع عادة ما ينطوي على التوسع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى الأسواق، أو التوسع في الأسواق ذاتها بالدخول إلى أسواق جديدة، وقد يتحقق التوسع في الأسواق عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في نفس السوق المحلي، أو بالخروج إلى الأسواق الدولية، ومن الوسائل الأخرى لتطبيق هذه الإستراتيجية أن تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد إلى الأسواق التي تعمل بها حالياً، و تنطوي هذه الوسيلة على محاولة المؤسسة استخدام نفس منافذ التوزيع لتوزيع وبيع المنتجات الجديدة⁵، و ينقسم هذا النوع من التنوع إلى قسمين:⁶

● **التنوع المرتبط:** ويحدث عندما تكون السلع والخدمات الجديدة المضافة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب، كالجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو التسويقي، أو قنوات التوزيع، أو المستهلك.

● **التنوع غير المرتبط:** تستخدم هذه الإستراتيجية إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي، أو الإنتاجي، أو قنوات التسويق، أو المستهلك. أي أن كل خط إنتاج له موارده الأولية ومستلزماته ومعداته الإنتاجية، وإمكانات ووسائل التسويق الخاصة به، وذلك مثل الشركات التي تنتج السيارات، وأجهزة الكمبيوتر، ومنتجات الأطعمة، والصواريخ... الخ.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص246.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب، فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، مرجع سابق، ص340.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997، ص93.

⁴ تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص756.

⁵ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص252.

⁶ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص103.

- **إستراتيجية التنوع الخارجي:** هذا النوع من التنوع لا يعتمد على الوسائل والخبرات السابقة للمؤسسة، إذ ستكون هذه الأخيرة بصدد الاعتماد على وسائل وطرق مختلفة في الإنتاج، بحيث نجد أن هذا النوع من التنوع يعتمد خاصة من طرف المؤسسات التي ليس لها اختصاص محدد، بالإضافة إلى تلك المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق توازن بين مختلف المجالات التي تهتم بها، مغطية بذلك تدهور البعض بنمو البعض الآخر، كذلك فإن هذا النوع الثاني من التنوع يمكن أن يعتمد من طرف مؤسسات في حالة جيدة من الناحية المالية، ولكن أفاق النمو والتطور في قطاعها ضيقة، وبذلك سنتجه نحو قطاعات أكثر نمواً، وأكثر ربحية.¹

يحدث هذا التنوع عندما تقوم المؤسسة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة، ويعد الاندماج من أهم أشكال التنوع الخارجي، ويحدث الاندماج عندما تقوم مؤسستان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين شكل جديد للمؤسسة، التي قد تأخذ إسمًا جديدًا، وعادة ما تكون المؤسسات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة، ومن الأهداف الأساسية لعملية اندماج المؤسسات هو العمل على الاستفادة من أثر المشاركة و التعاون الإداري، كما يعد الإستحواذ الشكل الثاني من أشكال التنوع الخارجي، ويحدث هذا الشكل عندما تقوم المؤسسة بالإستحواذ على مؤسسة أخرى، حيث تقوم بتحويل أصولها إلى وحدة عمل إستراتيجية تابعة لها وتعمل في نفس ميدان النشاط، وقد تحتفظ بها كوحدة إستراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم، ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم مؤسسة كبيرة الحجم بشراء مؤسسة أخرى صغيرة الحجم²، وينقسم هذا النوع من التنوع إلى قسمين:³

• **التنوع الخارجي المرتبط:** أي الاندماج أو الشراء، شراء شركات أو مشاركة المخاطر لشركات تباع سلعا أو خدمات لخدمة نفس المستهلك، ولنفس الأسواق أو تستخدم جانبًا تكنولوجيًا مشابهًا للجانب الذي تستخدمه المؤسسة. أي أنّ المنظمة أو المؤسسة تستخدم الموارد الخاصة والمهارات الوظيفية في المجالات الجديدة الخاصة بالمنتج.

• **التنوع الخارجي غير المرتبط:** ويشمل شراء شركات تستخدم جانبًا تكنولوجيًا يختلف عن الجانب التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة، أو تنتج منتجات أو خدمات تخدم مستهلكين مختلفين أو أسواق مختلفة أو عوامل نجاح حاکمة لا ترتبط بأوجه النشاط الحالية.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن يطرحها النوع الثاني، عدم الانسجام في الإستراتيجية بين مختلف النشاطات من جراء الاستقلالية التي تحض بها الوحدات المتعددة، التي سيكون من الصعب على المسيرين التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.³

3- إستراتيجية مشاركة المخاطر:⁴ هي إستراتيجية خاصة من إستراتيجيات النمو، تقوم على أسس اتخاذ المهارات الحالية في منتجات الأسواق الجديدة، بدلا من إستراتيجية النمو الداخلي أو الاندماج.

وقد تقوم هذه الإستراتيجية بين المؤسسات في بلاد مختلفة، وهذا الوضع الغالب بالنسبة لها، أو قد تتم داخل حدود الدولة وبين الصناعات القائمة بها، وتختلف أهداف ودرجات نجاح ومشكلات كلا النوعين من الإستراتيجيات، فبالنسبة لمشاركة المخاطر داخل حدود الدولة فإن الأسباب التي

¹ تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص740.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص253.

³ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص103.

⁴ أحمد زغدار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص97.

تدعو إلى ذلك تتمثل في: (تخفيض المخاطر بالنسبة للمشاركات الجديدة، مساعدة الشركات الصغيرة على منافسة الشركات الكبيرة، سرعة إدخال التطويرات التكنولوجية). أما بالنسبة لاستخدام إستراتيجية مشاركة المخاطر خارج حدود الدولة، فغالبا ما يتم ذلك لعدة أسباب مثل: (الحصول على مزايا بالنسبة لكل من الطرفين وتخفيض التكاليف، تحقيق زيادة في المبيعات، وتخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق، سرعة إدخال التغييرات التكنولوجية، تحفظ إستراتيجية مشاركة المخاطر استقلالية كل من الشركتين، تخفيض مخاوف الشركات الأجنبية بالنسبة لاختلاف اللغة والثقافة، وإيجاد طرف مشارك يفسر ذلك).

4- إستراتيجية التكامل الرأسي: طبقا للتعريف الاقتصادي التقليدي تقوم هذه الإستراتيجية على ضم مرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج أو التوزيع أو الاثنين معا، وذلك تحت إدارة واحدة، ويعني التكامل الرأسي أن تقوم المؤسسة بأنشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معا.¹ وقد استخدم مصطلح التكامل الرأسي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة، فالأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود، وفي هذا المفهوم فهو يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، ولكن بالإضافة إلى ذلك يستخدم المصطلح للتعبير عن السلوك الإداري، في إطار هذا المفهوم يعبر المصطلح عن قرار المؤسسة في التحرك إلى مرحلة تصنيفية أو توزيعية أخرى من خلال الاندماج أو تشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.²

والتكامل الرأسي (بالمعنى الهيكلي) يمكن أن يؤخذ على أنه عكس التخصص، فتعتبر المؤسسة تامة التخصص إذا قامت بعملية أو وظيفة واحدة في سلسلة الإنتاج.³ - إستراتيجية التكامل الأمامي: ويتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع... الخ⁴، ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات، ومن أمثلة ذلك قيام بعض شركات البترول بإنشاء فروع للبيع في الأقاليم أو المناطق بدلا من البيع عن طريق وكلاء الصناعة، وذلك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد بالنسبة للمبيعات ومستويات التوزيع.⁵

قيمة المبيعات لمؤسسات أخرى بالسوق

*مؤشر درجة التكامل الرأسي للأمام = 1 -

قيمة المبيعات الكلية

فإذا كانت المؤسسة الأم تبيع كل مخرجاتها لوحدات إنتاجية مملوكة لها، فإن هذا المؤشر يساوي الواحد، و هنا تصل درجة التكامل الرأسي للأمام إلى حده الأقصى. و تستمر المؤسسة في إضافة وحدات جديدة (التكامل الرأسي)، كلما كانت تكلفة إتمام العملية بالخارج أقل من تكلفة إتمام العملية بالسوق.⁶

- **إستراتيجية التكامل الخلفي:** و يعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها¹، وفيها تتحرك تتحرك المؤسسة إلى مجال الأعمال الخاصة بإمدادها بالمواد الخام أو الموارد اللازمة لها، كما تقوم بعض الفنادق بإنشاء أقسام لإنتاج أثاث أو منتجات التنظيف.

¹ تشارلز هل، جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 684.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 286.

³ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، المرجع نفسه، ص 286.

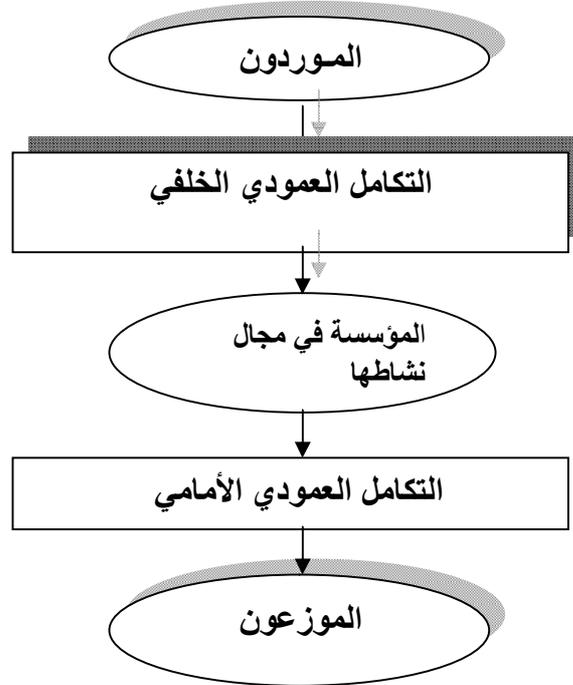
⁴ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 152.

⁵ أحمد زغار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 105.

⁶ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 174.

* مؤشر درجة التكامل الرأسي للخلف = 1 - $\frac{\text{قيمة المدخلات المشتراة من السوق}}{\text{قيمة المدخلات الكلية}}$

فإذا قامت المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها، فإن هذا المؤشر يصل إلى حده الأقصى (الواحد الصحيح)².
والشكل الموالي يوضح استراتيجية التكامل الرأسي:
شكل رقم (3-2): إستراتيجية التكامل الرأسي.



Source:J-P helfer-M-kalika, Management stratégique et organisation ,Vuibert, Paris,2000,p182.

و تبني إستراتيجية التكامل الرأسي يكون بهدف تحقيق العديد من المزايا أهمها:³
- تخفيض تكاليف التبادل الخاصة بالبيع و الشراء: إذ تخفض التكاليف الخاصة بالقوة البيعية، الإعلان، الترويج، أو بحوث السوق.
- تحقيق الأمان في الحصول على المواد الخام الضرورية للإنتاج، خاصة في الصناعات الكثيفة لرأس المال .
- تحقيق التنسيق، فحين توجد درجة من التأكد في الحصول على الموارد المطلوبة فإن هذا يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين جداول الإنتاج والمخزون.
- الحصول على إمكانيات تكنولوجية أعلى، مما يساعد على تحقيق الابتكار، فالمؤسسات التي تتكامل في مجال الإنتاج أو التنسيق تتوفر لديها إمكانيات أعلى مما يساعد على التطور والابتكار.

¹ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص152.

² محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مرجع سابق، ص174.

³ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص105.

*والسمة المميزة للتكامل الرأسي هي أنها تنطوي على توجيه للنشاطات الإقتصادية للمؤسسة، فوفقا للدراسة الرائدة لكوز **coase** (1972) يمكن التمييز بين التنسيق السوقي و تنسيق منظم المؤسسة في الإقتصاد، فالعديد من المبادلات التي تتم في السوق يتم تنسيقها بواسطة آلية السعر (اليد الخفية لأدم سميث)، أما داخل المؤسسة فينتفي دور آلية السعر بسبب سيطرة المالك على النشاط الإقتصادي، فبالنسبة للتكامل الرأسي بدلا من شراء عناصر الإنتاج وبيع المنتجات في السوق المفتوح، تقوم المؤسسة بإنتاج عناصر الإنتاج أو استخدام منتجاتها في إنتاج سلع أخرى، إذن فالقرار الخاص بالتكامل الرأسي هو في النهاية قرار حول استخدام المبادلات السوقية أو عدم استخدامها، و الأمر بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية يتضمن تقويما لربحية استخدام الوسائل البديلة للمبادلة السوقية.¹

5- استراتيجيات التحالف: إن نماذج الخيارات الإستراتيجية التي تعرضنا إليها سابقا لكل واحدة منها ميزاتها وتصورها، لكن ما يجمع بينهما هو حدود أو محدودية مجال تطبيقها، فهي نماذج تنافسية أي أنها تفترض جدلا أن هناك منافسة، وعندما لا تكون هناك منافسة يجب اللجوء إلى مقاربات أخرى، وهو موضوع الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التحالف التي تزايدت في السنوات الأخيرة التي تمخضت عنها، وضع مفاهيم جديدة للإستراتيجية، والتي تسمى أحيانا الاستراتيجيات العلائقية، أو استراتيجيات التحالف، أو التعاون وهي التسميات الأكثر استعمالا حاليا، وخارج هذا الإطار تندرج كل الاستراتيجيات التي تتوجب إعادة النظر.

يمكن التمييز بين اتجاهين في هذا المجال، الأول يستلهم مفاهيمه من أعمال الاقتصادي الأمريكي O.E. Williamson، الذي يدرس التعاملات أو الصفقات *les transaction* الموجودة بين المؤسسة ومحيطها. الاتجاه الثاني، وهو أكثر راديكالية في طرحه، يقترح نقدا إيديولوجيا *critique ideologique* للنماذج التنافسية، والتي توسعت في فرنسا خاصة في مدرسة HEL. لكن في الأخير يعتقد البعض أنه في أفق سنة 2000 أن هيكل المنافسة العالمية سوف يكون مختلفا تماما عما كان عليه في سنوات السبعينات والثمانينات، إذن سوف يشهد العالم شبكة واسعة من التحالفات المتعددة، ليتطور بين حوالي 10 أكبر منافسين في كل قطاع، حيث يضع هؤلاء المنافسون وبصورة جماعية المراد لرفع أثر الخبرة في مجال الإنتاج والبحث وتبادل التكنولوجيا بين شبكات التوزيع، وفي هذا الإطار مفهومين للتحالف بين المؤسسات سوف يتمخض عن الأول، تحالف بين شريكين لكل واحد منهما ما يجنيه من عملية التحالف، والثاني يكون التحالف شكلا من أشكال استمرار التحالف بأشكال أخرى.

وبشكل عام، فإن H. Parmulter، D. Heenan وبعد تحليل تطور وخصائص التشارك الاستراتيجي قد درسنا الشروط الضرورية لنجاحه، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود إستراتيجية سابقة، وتفكير استراتيجي يجب أن يسبق تشكيل أي تحالف، بهدف تقييم التناسق بين أهداف الشركاء.

- نوعية جيدة للاتصال والتنسيق، وهذا يتم بتبادل المستخدمين في كل المستويات.
- ثقافة مشتركة، فالشركاء يجب أن يتقاسموا مجموعة من القيم (نمط *style*)، أو ثقافة.
- أنظمة تسيير مستقلة، وجود مراكز قرار لها نفوذ.
- الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الحرجة، مثل التخصص الضيق، وهذا يمكن أن يفقد أحد الشركاء جزء من المعرفة، وكذلك فقدان جزء من هامش المنارة للأطراف المتحالفة.

¹ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 287.

المطلب الرابع: إستراتيجية التخفيض (الإنكماش).

عندما تصبح المؤسسة في وضع تنافسي ضعيف، فإنها تلجأ إلى تقليص نشاطها. ويمكن أن تستقر عملية التقليص عند مستوى معين يمكنها من مواجهة المنافسة، وفي حالة عدم القدرة على مواجهة الأوضاع التنافسية السائدة ستعمل المؤسسة على تقليص أكبر لنشاطها من خلال البيع الجزئي لوحداتها أو تجهيزاتها أو رأسمالها أو الميل إلى تصفية أصولها إلى أن تتلاشى تماماً.

تعتبر هذه الإستراتيجية من الاتجاهات التي تتبعها المؤسسة في المراحل الصعبة بحيث تأخذ عملية التخفيض هذه عدة مظاهر، وعدة أشكال، ابتداء من القرارات البسيطة إلى غاية القرار الأكثر أثراً وسلبية على المؤسسة. فالقرارات البسيطة يمكن أن تتمثل في اتخاذ بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم كثيراً، كتخفيض التكاليف الثابتة. أما القرارات الأخرى، والتي تكون أكثر صرامة، تتمثل في التخلي عن وحدات عملية كاملة، أو التخلي عن الاستثمار بصفة جزئية، لأن مثل هذه القرارات قد توفر للمؤسسة إمكانيات مالية تسمح لها بمواجهة الصعوبات التي تتعرض طريقها، غير أن مثل هذه القرارات الصارمة المتمثلة في التخلي عن بعض الوحدات قد تؤثر على المؤسسة سلباً خاصة على المدى الطويل، ولكن القرار الأكثر صرامة هو ذلك المتمثل في التوقف النهائي لنشاط بعض الوحدات والنتائج التي ستترتب عنه، خاصة المشاكل الاجتماعية التي قد تظهر بعد ذلك.

ويندرج تحت هذا النوع من الإستراتيجيات مايلي:

1- إستراتيجية التآني، لإعادة النظر أو إعادة البناء: تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحسين كفاءة العمليات، لمواجهة الظروف البيئية المحاصرة التي تستدعي هذا التخفيض، كحدوث كساد في الاقتصاد القومي بصفة عامة، والمداخل الرئيسية لاستخدام هذه الإستراتيجية تمثل:¹

- تخفيض التكاليف: وتتعدد المداخل والأساليب التي تستخدم لتحقيق هذا، ومنها تخفيض تكاليف العمالة، وتخفيض تكاليف الصيانة، وتأجير الأجهزة بدلاً من شرائها، وتحسين المظهر بالنسبة لمنافذ التوزيع، وتحسين الجودة، وتحسين العلاقة مع المستهلك.
- زيادة الإيرادات: وتشمل الاستثمار الجيد في النقدية، والأصول المتداولة، وتحقيق الرقابة على المخزون، وتحسين تحصيل أوراق القبض، وتحقيق زيادة في المبيعات بدون زيادة المصروفات، أو زيادة الأسعار إن أمكن ذلك.
- تخفيض الأصول: ويشمل ذلك بيع الأرض والمباني، والأجهزة التي تتقدم ولا تحتاجها المؤسسة، أو بيع أصول كانت المؤسسة قد اشترتها لتحقيق إستراتيجية النمو ثم ظهر عدم إمكانية تحقيق ذلك.

- إجراء التوازن بين زيادة الإيرادات وتحسين التكاليف، أو إستراتيجية مركبة تجمع بينها.

ومعظم استراتيجيات التخفيض أو إعادة النظر فيها تتضمن مواقف، حيث يكون هناك انخفاض رئيسي في المبيعات أو النصيب في السوق أو كليهما.

2- إستراتيجية التشذيب: تعد استراتيجيات التشذيب من أكثر أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية استخداماً، فهناك العديد من المؤسسات التي تمر في مرحلة تتطلب بالضرورة استبعاد بعض

¹ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص98.

العمليات غير الفعالة من أجل أن تزداد فعالية العملية الإنتاجية ككل، ففي ظل هذه الإستراتيجية قد تسعى المؤسسة إلى الإحتفاض بنفس الحجم من المبيعات و الأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الإستثمار¹، ومن الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به شركة بان أمريكان (PAN) و AMERIKAN، كإحدى شركات الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية من اتخاذ بعض الإجراءات التي تتضمن تخفيض تكلفة الوقود المستخدم في رحلاتها، حيث تمثل تكلفة الوقود حوالي 25% من تكلفة التشغيل الكلية، وحوالي 50% من حمولة الطائرة، ومن هذه الإجراءات إرسال قائد الطائرة الذي يستهلك كميات كبيرة من الوقود إلى مراكز تدريب متخصصة لتدريبه على استخدام معدل أقل من الوقود. ومن الإجراءات الأخرى التي اتبعت لتحقيق الهدف هي تخفيض وزن الطلاء الخاص بالطائرة، واستخدام عبوات مصنوعة من الكرتون بدلا من الألمنيوم، وتخفيض عدد البطانيات التي تحملها، وكل هذه الإجراءات تستهدف تخفيض حمولة الطائرة حتى يمكنها استخدام وقود أقل في رحلاتها.²

ومن بدائل استراتيجية التشذيب أن المؤسسة تستطيع تحقيق معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الإستثمار، أو نفس الموارد البشرية المستخدمة، فمن خلال زيادة فعالية الأداء تستطيع المؤسسة أن تحقق عائدا أفضل مثل زيادة المبيعات أو الربحية باستخدام نفس الأصول. أو قد تستطيع المؤسسة أن تخفض من حجم استثماراتها مع زيادة فعالية استخدام الإستثمار المتبقي ومن ثم زيادة المبيعات أو الأرباح³، فمثلا قد تستطيع المؤسسة أن تستغني عن عدد من وحداتها في مقابل تركيز الجهد و الإستثمار على الوحدات الباقية ومن ثم زيادة فعالية الإستثمار الكلي.⁴

3- استراتيجية المؤسسة الأسيرة: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في تخفيض حجم أعمالها، أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها، وتعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مستهلك واحد (مؤسسة أخرى) والذي يتولى القيام بعدد من الوظائف والتي كان من المفروض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها، فمثلا قد تقوم إحدى المؤسسات المنتجة لبعض أجزاء السيارات ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة لصناعة السيارات في مقابل أن تقوم الأخيرة بتحديد المواصفات الخاصة بالأجزاء، ومساعدة المؤسسة في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمواصفات المطلوبة، وتخفيض حاجاتها إلى وجود قسم متخصص في الهندسة الصناعية. كذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية في تخفيض تكلفة التسويق، حيث أن قيام المؤسسة ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة أخرى يقلل من الحاجة إلى الإنفاق على تكوين قوى بيعية كبيرة الحجم، أو إلى الإنفاق على النشاط الإعلاني⁵، وفي بعض المواقف لا يوجد أمام المؤسسة غير اتباع هذه الإستراتيجية، ومن هذه المواقف⁶:

- وجود مشتري واحد لمنتجات المؤسسة: ويتضح ذلك من خلال مجال الصناعات الحربية فمثل هذه المؤسسات ليس أمامها إلا أن تكون أسيرة للحكومة كمشتري وحيد لإنتاجها.

- وجود مشاكل في التمويل: فالمؤسسة تستطيع الإقتراض بضمان عقود البيع المقدمة و التي تحصل عليها من المشتري الوحيد لمنتجاتها، كذلك فإن مثل هذه العقود تخلق استقرارا في إيرادات المؤسسة نظرا لاستقرار المبيعات وضمانها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص170.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص263-264.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص171.

⁴ أحمد زغار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص105.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص172.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص172.

- كما يمكن أن تكون استراتيجية المؤسسة الأسيرة ناجحة لبعض المؤسسات الجديدة في الأسواق، فمثل هذه المؤسسات تستطيع ضمان الإيرادات الناتجة عن عقود البيع المقدمة بدلا من اعتمادها على فترة تكون فيها المبيعات غير مستقرة نتيجة عدم معرفة المستهلكين لها.

4- إستراتيجية التجديد أو التصفية: تشير هذه الإستراتيجية إلى انتهاء أعمال المؤسسة، بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام المؤسسة،¹ وتعد هذه الإستراتيجية أقصى أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية والتي تعني غلق المؤسسة وبيع أصولها، ومعظم المؤسسات لا تلجأ إلى هذه الإستراتيجية إلا عندما تحاول استخدام عدد من البدائل الأخرى و تقفل فيها.²

وتتضمن هذه الإستراتيجية بيع أو تصفية وحدة إنتاجية من الوحدات التي تتبع المؤسسة أو أي جزء من أجزائها الرئيسية، وغالبا ما يتم اتخاذ هذه الإستراتيجية في حالة فشل إستراتيجية التآني مع إعادة النظر، أو عدم قدرة هذه الإدارة على معالجة المشكلات التي تتوقع أن تعالجها.³

كذلك يمكن اتباع هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق صغيرة جدا في حجمها، ولكن على الرغم من ذلك توجد منافسة قوية جدا في هذه الأسواق، أو عندما لا تكون هذه الأسواق ذات حجم يسمح بتحقيق الربح الذي كان متوقعا من قبل عند الدخول إليه، وأيضا من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اتباع هذه الإستراتيجية ظهور بديل أفضل لمنتجها في السوق، ففي هذه الحالة تلجأ المؤسسات ذات الموارد المحدودة إلى وقف إنتاج وتسويق هذا المنتج مع تحويل الإستثمارات المنفقة عليه إلى الإستثمار في منتجات أخرى تعطي عائدا أفضل.⁴

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في ظل ظروف متعددة، نذكر منها⁵ (عدم نمو المبيعات نموا كافيا، أو عدم الحصول على نصيب كاف في السوق، أو إدراك الإدارة لعدم قدرتها على التنافس، انخفاض الأرباح، وهناك فرص لبدائل استثمارية أخرى، عدم تناسب بعض الوحدات الإنتاجية بعد التكامل، الخسائر المتتالية التي تلحق بالمؤسسة، انسحاب شريك أو أكثر من المؤسسة، عندما تكون قيمة المؤسسة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واسمراريتها⁶... الخ).

* و أخيرا يجب ملاحظة أن المؤسسة يمكنها الإستعانة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة، ثم تلجأ بعد ذلك إلى اتباع استراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها، كما أن المؤسسة يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية في نفس الوقت تبعا لظروف دورة حياة كل منتج من منتجاتها في الصناعة.

المطلب الخامس: تحديد الخيارات الإستراتيجية.

تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الخيارات الإستراتيجية وفقا لوضعها التنافسي، أخذا بعين الإعتبار متغيرات كل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي، وفيما يلي نموذج متكامل لكيفية تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة:

الشكل رقم (3-3) : نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص269.

³ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص99.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص237.

⁵ أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار إستراتيجي للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص104.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

- وضع بيئة الصناعة الخاص بالمؤسسة-

	سيء	جيد
قوي	(2) المؤسسات المهددة	(1) المؤسسات الناجحة
الوضع الداخلي للمؤسسة	-الإبقاء على الوضع الحالي -التنوع المترابط -التنوع غير المترابط التحول إلى نشاط آخر -التحالف والمشاركة	-التركيز -التنوع الأفقي -التكامل الرأسي - التمييز
ضعيف	(4) المؤسسات ذات المشاكل	(3) المؤسسات المحظوظة
	-تخفيض حجم العمليات -استراتيجية المؤسسة الأسيرة -التصفية	-تخفيض حجم العمليات -استراتيجية المؤسسة الأسيرة -الاندماج، -التركيز -التحالف والشراكة، -التصفية

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

يوضح الشكل رقم (3-2) نموذج متكامل للخيارات الإستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي، وكذلك ظروف بيئة الصناعة.

1- المربع الأول (المؤسسات الناجحة) : وهي تلك المؤسسات التي تتوافر لديها فرص جيدة وتتميز جوانب الأداء بها بالقوة.¹

حيث أن المؤسسات التي تصنف في هذه الخانة تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص سانحة في بيئة الصناعة المحيطة بها، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لهذه المؤسسات اتباع استراتيجية التركيز، فالمؤسسات في هذه الحالة تمثل الريادة في مجال صناعتها²، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها، بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين، كما يمكن لمثل هذه المؤسسات أن تتبع أيضا استراتيجية التكامل الرأسي لمختلف منتجاتها و الأسواق التي تتعامل معها سواء كان تكاملا أماميا أو خلفيا، ولا يقتصر المتاح من البدائل الإستراتيجية لهذه المؤسسات عند هذا الحد بل يمكنها تبني استراتيجية التنوع الأفقي وذلك للاستفادة من المركز والشهرة و الموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.³

2- المربع الثاني (المؤسسات المهددة) : وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ولكن يتميز أدائها بالقوة⁴، وهذا النوع من المؤسسات هو الذي يتمتع بعوامل داخلية قوية، ولكن موقعها البيئي خارجيا ضعيف لوجود تهديدات ومخاطر بيئية، ومثل هذا النوع من المؤسسات قد يعتمد على استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات السابقة نسبيا، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق و العمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للمؤسسة أيضا في

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص185.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص175.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد و الاستفادة من عوامل قوتها المتاحة و الإستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك استراتيجية التنوع المترابط أو التنوع غير المترابط حسب ظروف البيئة و متطلباتها¹، وإلى جانب ما سبق يمكن للمؤسسة المهددة أن تتبنى استراتيجية التحالفات، أي التحالف مع مؤسسة أخرى و ذلك للإستفادة من الموقف البيئي للمؤسسة الأخرى، إلى جانب الإستفادة من نقاط القوة الداخلية للمؤسسة ذاتها، وبمعنى آخر يمكن الإعتماد على استراتيجية التحالف عندما تتمتع مؤسسة ما بموقف داخلي جيد، في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة، وعلى الجانب الآخر تتمتع المؤسسة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرصة بيئية هامة، وتفقد القوة الداخلية².

3- المربع الثالث (المؤسسات المحظوظة أو ذات الفرص): وهي تلك المؤسسات التي يتوافر أمامها عدد من الفرص الجيدة في الأسواق ولكن جوانب الأداء بها تتصف بالضعف³ ومثل هذه المؤسسات يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات، وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية، كما يمكنها اتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق، وتعزيز وتقوية عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية، هذا ويمكن لمثل هذه المؤسسات أيضا انتهاز استراتيجية المؤسسة الأسيرة (الإستسلام لمؤسسة أخرى) حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم و تحسن من وضعها المالي.

ويمكن للمؤسسة التي تقع في هذا المربع أن تسعى للتعاون مع المؤسسات الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في التحالفات، وأخيرا فقد لا يكون أمام مثل هذه المؤسسات من خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها و ممتلكاتها إذا أحسنت بأنه لا مفر من ذلك، أو أن مزايها أفضل من الإستمرار في السوق.⁴

4-المربع الرابع (المؤسسات المتعثرة أو ذات المشاكل): وهي تلك المؤسسات التي تواجه تهديدات شديدة في الأسواق ويتصف أداؤها بالضعف⁵، وهي مؤسسات ضعيفة بيئيا وداخليا، ومثل هذه المؤسسات قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض، أو استراتيجية المؤسسة الأسيرة أي الإستسلام للمؤسسة الأقوى و التي تمثل المنفذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه المؤسسة من سبيل للنجاة إلا بيع أصولها و تصفية أعمالها.⁶

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن استراتيجية المؤسسة عبارة عن خطة طويلة الأجل تعدها المؤسسة بناء على متغيرات وعوامل بيئة الصناعة من فرص وتهديدات، وكذلك عوامل المحيط الداخلي الذي يحتوي على نقاط القوة ونقاط الضعف، من خلال هذه العوامل تقوم المؤسسة بتنمية مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، التي تتحول فيما بعد و عند اعتمادها إلى استراتيجيات تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، فالخيار الإستراتيجي يعبر عن أداة تحول المؤسسة من موقعها التنافسي الحالي إلى موقع تنافسي جديد أفضل، وهناك العديد من أنواع الخيارات

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص185.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص176.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

⁵ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص272.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص178.

الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وما على المؤسسة إلا اعتماد خيار استراتيجي أو أكثر وذلك بما يناسب وضعها التنافسي في السوق، وكذلك أداءها الداخلي.

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصول الثلاثة السابقة تمت محاولة إعداد دراسة حالة خاصة بتحليل كل من بيئة الصناعة والأداء الداخلي من أجل تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص والتي تنشط في قطاع جد هام وحساس بالنسبة للدولة، ألا وهو قطاع الحليب ومشتقاته على اعتبار أن مادة الحليب هي مادة ضرورية في حياة المواطن اليومية، والدولة تأخذ على عاتقها توفير هذه المادة كما ونوعا. وهذه المؤسسة هي ملبنة الحضنة والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات، وذلك لتحديد دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة، والتي يتم اعتمادها من طرف المؤسسة محل الدراسة .

كما سيتم تحليل مجموعة من البيانات و المعلومات المحصل عليها سواء من طرف مصالح المؤسسة على شكل تقارير و إحصائيات، أو إجابات على أسئلة خاصة بمقابلات مع مسؤولي المؤسسة، إضافة إلى بعض المعلومات و الإحصائيات المحصل عليها حول قطاع الحليب والبيئة الخاصة التي تنشط فيها المؤسسة محل الدراسة.

وبذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، المبحث الأول يتضمن منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة، والمبحث الثاني تضمن تحليل بيئة الصناعة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد الفرص و التهديدات من خلال البيانات و المعلومات المتوفرة، والمبحث الثالث يتناول تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة من خلال وظائفها وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي للمؤسسة ليتم بعد ذلك دمج التحليلين الداخلي والخارجي في تحليل واحد لتحديد الموقف التنافسي، أما المبحث الرابع فيتم من خلاله تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة بناء على التحليلين السابقين، ليتم في النهاية معرفة مدى اعتماد هذه الخيارات الإستراتيجية من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول:منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.

يتم في هذا المبحث تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة الميدانية وأدواته، إضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث.

أولاً: مجال دراسة الحالة ومبررات اختياره.

1- مجال الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيسي للبحث في هذا الموضوع في محاولة إبراز دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الإقتصادية، انطلاقاً من أهمية وتأثير كل من بيئة الصناعة والمحيط الداخلي على الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال ما يقدمه من فرص أو تهديدات خارجية، وكذلك نقاط القوة والضعف الداخلية، والتي من شأنها أن تكون سبباً في نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

لذلك وتدعيماً لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث، تمت محاولة إعداد هذه الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية.

- الحدود المكانية للدراسة:

تضمن الجانب الميداني للدراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص، وهي مؤسسة مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته وذلك من خلال محاولة لتحليل بيئة الصناعة الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تحليل أدائها الداخلي من خلال ممارستها لوظائفها الخاصة، فكانت الحدود الخارجية للدراسة متمثلة في عرض تطور سياسة الدولة في قطاع الحليب منذ الإستقلال، إضافة إلى تحليل قوى المنافسة الخمس لبورتر والخاصة بقطاع الحليب ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة لنشاطها، أما الحدود الداخلية فتمثلت في تحليل لمختلف وظائف المؤسسة الداخلية ومختلف مصالحها.

- الحدود الزمانية للدراسة:

قمنا في هذه الدراسة باختيار فترة الأربع سنوات الأخيرة (2006-2009)، وذلك من أجل إعطاء بعض المصدقية لمختلف المؤشرات و الإحصائيات الخاصة بالمدينة، على اعتبار أن بعض الإحصائيات تكون ظرفية، وسرعان ما تتغير عكسياً، لذلك أخذنا هذه الفترة كي نستطيع التنبؤ بالتغيرات المستقبلية بشكل صحيح، لأن بناء استراتيجيات المؤسسة لا يعتمد على فترات قصيرة وإنما يبنى على مؤشرات و معطيات طويلة الأجل نسبياً.

وقد استغرقت فترة هذه الدراسة الميدانية مدة ستة أشهر، تم من خلالها القيام بمجموعة من الزيارات لمؤسسة الحضنة، وإجراء مقابلات مختلفة مع مسؤولي الإدارة العليا بالمؤسسة، إضافة إلى مسؤولي مختلف المصالح والأقسام، كما تم القيام بجمع المعلومات والبيانات المختلفة في قطاع الحليب من مصادر مختلفة.

2- مبررات اختيار ميدان الدراسة:

تتعلق مبررات اختيار ميدان دراسة الحالة بمجموعة من الأسباب والدوافع، منها ما ينسب لقطاع الحليب ومشتقاته، ومنها ما ينسب للمؤسسة محل الدراسة (مدينة الحضنة).

1- أسباب اختيار قطاع الحليب ومشتقاته:

- أهمية هذا القطاع بالنسبة للدولة من خلال طبيعة هذه السلعة، على اعتبار أن الحليب سلعة ضرورية، والدولة ملزمة بتوفير هذه السلعة لمواطنيها.
- تنوع السياسات التي تنظم القطاع وتباينها منذ الإستقلال إلى يومنا هذا.
- وجود منافسة شديدة بين مختلف المؤسسات في هذا القطاع.
- وجود هذا القطاع في حالة نمو مستمر من خلال الطلب المتزايد على منتجات القطاع، وعدم تغطية كل المناطق، أي أن هناك فائض طلب.
- تأثير العوامل الموسمية على أداء القطاع من سنة إلى أخرى.
- تنوع وتمييز منتجات القطاع، والصراع القائم بين مختلف المؤسسات على الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، إضافة إلى الصراع للحصول على المواد الأولية.
- تأثر أسعار منتجات القطاع بأسعار المواد الأولية التي يتم الحصول على أكثر من 95% من السوق الخارجية.

2- أسباب اختيار مؤسسة لملمبة الحضنة:

إن أهم ما يشد الإنتباه إلى مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته، هو التوسع الملحوظ في نشاطها، والذي يمكن ملاحظته من خلال تشكيلة منتجاتها التي شهدت هي الأخرى توسعا كبيرا، خاصة منذ سنتي 2006/2005 على الرغم من أن الإستراتيجية الترويجية المتبعة من طرف المؤسسة للتعريف بمنتجاتها لدى المستهلكين وإلى غاية يومنا هذا، تعتبر ضعيفة مقارنة بما تقوم به مؤسسات منافسة لها في هذا المجال في السوق، وأهم هذه المؤسسات المنافسة: دانون، الصومام وترافل. خاصة في فصل الصيف، أين يشهد الطلب على مشتقات الحليب انخفاضا بسبب خصوصية هذا الفصل وما تتوفر فيه من منتجات موسمية بديلة لهذه المنتجات، إضافة إلى قابلية مشتقات الحليب للتلّف أكثر في فصل الصيف أكثر من أي وقت آخر.

حيث أن الملاحظ في فترة الصيف هو تكثيف الحملات الترويجية التنافسية خاصة عبر التلفزيون الذي يعتبر أكثر الوسائل تأثيرا على السلوك الشرائي لدى المستهلكين.

وبعد القيام بمجموع من الزيارات الإستطلاعية إلى المؤسسة، إضافة إلى المعلومات التي تم جمعها من مصادر خارجية وبعض المقابلات مع المسؤولين في المؤسسة، اتضح بأن لملمبة الحضنة قد تمكنت في غضون فترة قصيرة من تحقيق تواجد معتبر لها في السوق الوطنية، وهي حاليا تخطط لبلوغ المراتب الأولى بين المنافسين لها في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته ولم لا السيطرة على السوق الوطنية، إضافة إلى القيام بمحاولات لتصدير منتجاتها نحو البلدان المجاورة على غرار ما قامت به من خلال عملية التصدير نحو ليبيا.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.

سبقت الإشارة في مقدمة البحث بأنه قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على أساس جمع البيانات والمعطيات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، ثم القيام بتحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات إلى جانب إلقاء الضوء على العلاقة بين مختلف المتغيرات و محاولة إعطاء تفسيرات ملائمة لها.

كما تم الإعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة على مجموعة من الأدوات تمثلت في :

1- المقابلات الشخصية:

من خلال الزيارات الميدانية التي تمت إلى المؤسسة محل الدراسة، تم إجراء عدة مقابلات مع مسؤولين بمختلف مصالح المؤسسة أهمها: مصلحة التموين، الإنتاج، الإدارة والمحاسبة، المالية

إدارة الموارد البشرية، مصلحة التسويق (التجارية)... الخ، وذلك بهدف تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم الدراسة.

هذا وتضمنت المقابلات الشخصية كذلك طرح مجموعة من الأسئلة التي تصب في مجال تحليل الأداء الداخلي و الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة، إضافة إلى معلوماتهم و معطياتهم حول منافسي المؤسسة في السوق.

2- الأدوات الإحصائية:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الرسومات البيانية لتمثيل مختلف الإحصائيات المتوفرة عن المؤسسة، إضافة إلى مختلف النسب التي تقيس الوضعية الداخلية للمؤسسة، والحصة السوقية التي تتمتع بها المؤسسة وبعض منافسيها في القطاع.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

لمدينة الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للقطاع الخاص تم تأسيسها بتاريخ: 1999/12/15 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 6000000 دج، وتتواجد هذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، حيث تتربع على مساحة قدرها 32000 متر مربع، وتمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع من المساحة الإجمالية، منها مساحة 700 متر مربع خصصت لبناء المستودعات الخاصة بتخزين المنتجات النهائية، حيث تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، غير أن بداية الإنطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ: 2000/05/15 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر بـ 38 عامل دائم.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على ثلاث مراحل هي كالتالي:

1- التوسع الأول:

كان ذلك بتاريخ 2001/10/15، حيث قامت المؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب يوميا إلى 140000 لتر يوميا، وذلك لإنتاج المنتجات التالية:

- حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 لتر)

- حليب على شكل مسحوق معقم (في أكياس)

- اللبن (في أكياس 1 لتر)

من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 عامل إلى 55 عامل دائم بالمؤسسة.

2- التوسع الثاني:

هذه المرحلة تشمل الفترة من 2004/01/01 إلى غاية 2004/12/31، وتتعلق بالوحدة الثانية (المشتقات بالعلب والقارورات). قيمة الإستثمارات على مدى هذه الفترة قدرت بـ 513938339.31 دج، لتنتقل طاقة الإنتاج من 140000 لتر يوميا إلى 380000 لتر يوميا منها 180000 لتر يوميا للوحدة الثانية.

عرفت هذه المرحلة ظهور منتوجات جديدة أنتجتها المؤسسة وهي:

- حليب معقم في قارورات 1لتر.
- لبن في قارورات 1لتر.
- رايب في القارورات 1لتر.
- حليب بقر في قارورات 1لتر.
- ياغورت للشرب في قارورات 1لتر.
- ياغورت للشرب بالفواكه في قارورات 1لتر.
- ياغورت معطر في علب.
- ياغورت بالفواكه في علب.
- قشدة تحلية في علب.

وفي عام 2006 زاد رأس مال المؤسسة إلى 97000000 دج.

3- التوسع الثالث:

تمتد هذه المرحلة من 2007 إلى نهاية سنة 2009 حيث ارتفع رأس مال المؤسسة من 97000000 دج إلى 120000000 دج وارتفعت الطاقة الإنتاجية من 380000 لتر يوميا إلى 450000 لتر يوميا.

أما بالنسبة للإنتاج المرتبط بهذه الإستثمارات هو:

- قشدة تحلية في علب صغيرة.
- فلان كرمال في علب صغيرة.
- ياغورت مطبوخ في علب .

وفي سنة 2008 إلى سنة 2009 ارتفع رأس مال المؤسسة من 120000000 دج إلى 170000000 دج وقدرة الإنتاج زادت إلى 540000 لتر يوميا، وزاد عدد العملاء الخاص بالمؤسسة إلى 164 عميل.

وفي بداية سنة 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن، لكن ليس بوتيرة متسارعة، وقد بدأت عمليات الإنتاج والتسويق لمادة الجبن، وتم انتشاره في كل أنحاء السوق الوطنية، إضافة إلى ذلك فقد تم البدء في إجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب وتوزيعها على المربين.

ثانيا: أهداف المؤسسة وآفاقها.

1- أهداف المؤسسة:

لقد رسمت مؤسسة الحضنة للحليب و مشتقاته لنفسها أهدافا تسعى من ورائها لتحقيق مجموعة من النقاط وهي :

- توفير القدر الكافي من مادة الحليب لتلبية احتياجات المواطنين.
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال توفير صيانة دائمة ومستمرة لتجهيزات الإنتاج.
- تحقيق الربح والاستحواذ على أكبر حصة من السوق.
- التخلص التدريجي من التبعية للخارج.
- ترمي المؤسسة إلى توسيع دائرة الإنتاج بإنتاج منتجات أخرى مثل الجبن، الزبدة، القشدة، العصير... الخ.
- المساهمة في التخفيض من البطالة، وهذا بتوفير مناصب عمل لعدد كبير من المواطنين وخاصة الشباب.

2- الآفاق المستقبلية لمؤسسة لملمبة الحضنة:

كنتيجة للنجاح الذي مس مختلف أنشطة المؤسسة، وكذا التوسعات التي شهدتها منذ انطلاقتها، تطمح المؤسسة للزيادة أكثر في أنشطتها وتنويع منتوجاتها بغية تلبية حاجات ورغبات زبائنها المتجددة، وزيادة حصصها السوقية للوصول إلى تحقيق التفوق على منافسيها، ويمكن تلخيص المشاريع التي تطمح المؤسسة لتحقيقها خلال المستقبل القريب كالآتي:

- مشاريع مخطط لها في وحدتي الحليب و الياغورت وذلك بتوسيع الإنتاج أكثر وبكميات كبيرة، وكذا أذواق ونكهات متعددة.

- وحدة لتربية البقر الحلوب: وذلك بعد الدراسة المنجزة على هذه الوحدة، وقد تم فعلا البدء في معاملات لاستيراد 3000 بقرة حلوب من النوع الممتاز موزعة بين 120 مربي (25 بقرة لكل مربي)، وقسم ببطرة مؤلف من 20 مختص، كما يوجد هناك مشروع قيد الدراسة يتضمن استيراد 4000 بقرة سنة 2011.

- التسريع في إنشاء وحدة الجبن: هذه الوحدة تستغل طاقة إنتاجية قدرها 200000 لتر يوميا من أجل إنتاج كل أنواع الجبن (طري،قطع،...) وقد تم انطلاق الأشغال بهذه الوحدة، لكن العملية مازالت في بدايتها نظرا لأن هذا المنتج الجديد غير معروف في السوق، فالمؤسسة بدأت في إنتاج الجبن بأنواعه في بداية شهر مارس 2010، وهذه الوحدة لا تنتج حاليا بطاقتها الإجمالية نظرا لكونها في مرحلة التجريب حيث تقوم حاليا بإنتاج المنتجات التالية:(جبن طري طبيعي،جبن طري معطر،جبن طري بالفاكهة) وهذه المنتجات الثلاث يتم إنتاجها بطاقة تقدر بحوالي 20% من الطاقة الإنتاجية للآلة، لذلك فالمؤسسة تسعى حاليا إلى إيصال هذا المنتج إلى كل أنحاء السوق الوطنية، وذلك بالإعتماد على الموزعين وتجار الجملة، إضافة إلى مختلف نقاط البيع.

إن القيمة الإجمالية لمشروع إنشاء الوحدتين (تربية البقر،وحدة الجبن) تقدر بـ1مليار دينار جزائري موزعة كالتالي:(وحدة تربية البقر 550000000 دج، وحدة الجبن 450000000 دج.) ويشغل المشروع 250 عامل مقسمة على الوحدتين: 170 عامل لوحدة تربية الأبقار و 80 عامل لوحدة الجبن، ورقم الأعمال المخطط في السنة الأولى هو 4مليار دج من أجل إنتاج 25000 كغ يوميا.

- مشروع إنتاج حمض الحليب (Boisson Lactee Acidifiee (BLA وذلك من خلال قارورات عصير الحليب المعطر وكذلك عصير الياغورت في علب.
- إنتاج مشروبات (jus) سواء بالحليب أو بدونه.

ثالثا:الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملمبة الحضنة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف،ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين،وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الإتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط،ويتكون الهيكل التنظيمي لملمبة الحضنة من إدارة عامة وست مديريات وهي:مديرية الإدارة العامة،مديرية الإنتاج،المديرية التقنية،المديرية التجارية مديرية الجودة ومديرية التموين،وفيما يلي شرح لمحتويات كل مديرية ودورها:

أولاً: المديرية العامة.

وتتكون من المدير العام وهو صاحب القرار الأول ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
 - لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
 - له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
 - العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
 - المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه.
 - عقد الإجتماعات والإشراف عليها.
 - إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
 - إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
 - اقتراح الحلول والإستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.
- ويوجد ضمن المديرية العامة:

- 1- السكريتاريا: التي تقوم بتنظيم المواعيد و جمع المعلومات الأخيرة يومياً، والتنسيق بين الإدارات ومكاتب المديرية.
- 2- مكلف بالعلاقات و الأعمال القانونية: ويقوم بإدارة وتسيير كل ما يخص المؤسسة من النواحي القانونية والعلاقات العامة.
- 3- مراقبة التسيير.
- 4- المكلف بالمالية.

ثانياً: الإدارة العامة.

وتحتوي على المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة الوسائل العامة.
- السكريتاريا.

ثالثاً: مديرية الإنتاج.

وتعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، تتكون من الأمانة وخمس ورشات، حيث أن ورشتي الجبن والعصير بدأ النشاط بهما في سنة 2010 فقط. ومن أهم المهام المسندة لمديرية الإنتاج:

- إعداد برامج الإنتاج و متابعتها ميدانياً.
 - دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية وسنوية.
 - العمل على تحسين نوعية المنتج.
 - السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.
- وتشرف مديرية الإنتاج على مجموعة الورشات التالية:
- ورشة الحليب.
 - ورشة المنتجات الحليبية.

- ورشة الجبن.
- ورشة العصير.
- ورشة الحليب والمنتجات بالقارورات.

رابعاً:المديرية التقنية.

وتعمل على الحفاظ على التجهيزات و الآلات التي تمتلكها المؤسسة،وتزويدها بقطع الغيار الجديدة،حيث أنه من أهم مهامها إصلاح التعطلات و الأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل هذه الأجهزة 24/سا، ويتفرع منها:

- مصلحة الصيانة والتجهيز.
- مصلحة الأعمال الحديثة.
- مصلحة القواعد.
- مكتب المناهج.
- مصلحة قطع الغيار.
- سكريتاريا مشتركة بين مديرية الإنتاج والمديرية التقنية.

خامساً:المديرية التجارية.

يرأسها إطار متحصل على شهادة اللسانس في التسويق (تسع سنوات خبرة في الميدان)، يقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها المؤسسة،ويكمن دورها في عملية استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية التسويق،كما تقوم أيضا بإعداد الفواتير،ويتفرع منها:

- مصلحة الزبائن.
- مصلحة المبيعات:وهذه المصلحة تتضمن:
 - إعطاء معلومات حول السلع والجودة والنوعية.
 - إعلام الزبائن في حالة إنتاج منتج جديد،أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية.
 - تقوم بدراسة حالة المبيعات بين الإرتفاع و الإنخفاض.
- مساعد التسويق.
- مصلحة جمع الحليب النيئ.
- تسيير المنتجات النهائية.
- السكريتاريا.

سادساً:مديرية الجودة والبحث والتطوير.

هدفها تطوير المنتجات والرفع من جودتها، كما تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية، وتتفرع إلى:

- قسم مراقبة الجودة: ويهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج،حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة،وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.
- قسم مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الإستهلاك الواسع،وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع،لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن

الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الإجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.

- قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

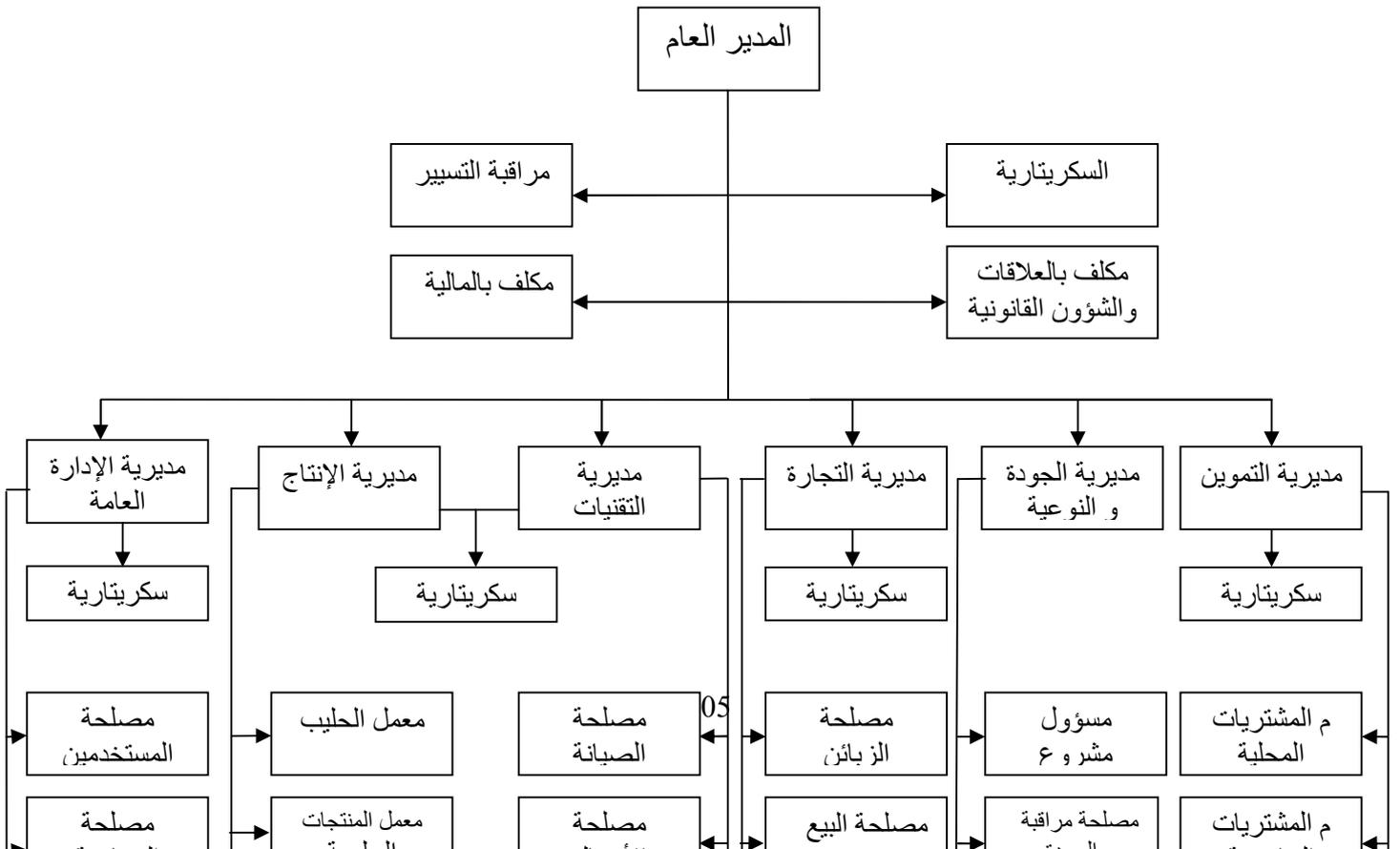
سابعا: مديرية التموين.

وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل، من معدات السلع و المواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعلب... الخ، وتنقسم إلى:

- مصلحة المشتريات المحلية.
- مصلحة المشتريات الخارجية.
- مساعد مكلف بمتابعة الشحن.
- تسيير أساسي.
- تسيير المواد الأولية.

و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لملمبة الحضنة.

الشكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي لملمبة الحضنة.



المصدر: سكريتارية المدير العام للملمبة.

المبحث الثاني: تحليل بيئة الصناعة لملمبة الحضنة.

في هذا المبحث سوف نتعرض إلى مختلف السياسات التي اعتمدها الدول لتطوير وزيادة إنتاج الحليب، إضافة إلى تحليل مختلف متغيرات بيئة الصناعة والتي لها تأثير على نشاط ملمبة الحضنة واستراتيجياتها، ثم بعد ذلك نقوم باستنتاج مختلف الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة وتحديد احتمال حدوثها وأثرها على نشاط المؤسسة وأهدافها.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن السياسات المتعاقبة لتطوير قطاع الحليب في الجزائر.

جاءت سياسات التطوير لقطاع الحليب لغرض تلبية احتياجات السكان من الحليب من جهة، ومن جهة ثانية لتخفيض وارداته التي أرهقت ميزانية الدولة، إذ تستحوذ على 20% من الفاتورة الإجمالية للأغذية، وقد تم تعاقب هذه السياسات على النحو التالي:

الفرع الأول: سياسة إرساء تعزيز إنتاج الحليب¹.

انطلقت هذه السياسة بعد الإستقلال بإرساء صناعة الحليب في نهاية الستينات من خلال إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONALAIT بموجب المرسوم رقم 63/69 الصادر بتاريخ 1969/11/20 وتعزيز الإنتاج الزراعي باعتباره عنصرا ضروريا لهذه الصناعة وبتكثيف لعملية استيراد الأبقار الحلوبة و المواد الأولية اللازمة لعملية التصنيع.

¹ نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق "حالة قطاع صناعة الحليب"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص ص 231-232.

- ولقد سمحت هذه السياسة بإبراز العناصر التالية:
- ارتفاع الحصة المتوسطة للبروتينات خاصة الحيوانية منها، والتي تعتبرها السلطات هدفا غذائيا في غاية الأهمية .
 - سمح بوضع المعايير الغذائية وذلك بتحديد الأهداف المخططة على أساس الموازنة بين مختلف المصادر (اللحم الحمراء، اللحم البيضاء، الحليب)، واعتبرت هذه المعايير على أنها وسائل استراتيجية لتطوير الدولة.
 - تم صياغة هذه السياسة على أساس الإعتقاد أن تكنولوجيا التربية الحديثة هي الوحيدة القادرة على بلوغ الأهداف المحددة وفي أقصر الأجل وتتمحور هذه التكنولوجيا حول :
 - تطوير الري لتوفير المياه الضرورية.
 - استيراد أبقار حلوبة ذات القدرات العالية .
 - تطوير طاقات التحويل سواء بالنسبة لمقدمة القطاع أو مؤخرته، وإرساء شبكة لتوزيع الوسائل الضرورية للإنتاج (كالديوان الوطني لأغذية الماشية ONAB، والديوان الوطني للتموين والخدمات الفلاحية ONAPSA).
 - إعداد شبكة للمتابعة الصحية للحيوانات.
 - توفير مجالات البحث والتنمية كالمعهد التقني للمعارف الكبرى للسود، والمعهد التقني لتربية الأبقار وتحسين الأجناس.
 - الفصل بين أسعار التصنيع وأسعار الإستهلاك و الإعانات الخاصة بوسائل الإنتاج الزراعي.
- وتبلور عن هذه السياسة استيراد أبقار حلوبة ذات قدرات عالية وبشكل مستمر في منتصف عشرية الستينات، وبأعداد تتراوح بين 2500 إلى 5000 رأس سنويا، ولقد أدى حل المجالات الزراعية والاجتماعية سنة 1987 إلى ارتفاع مفاجئ في عدد الأبقار ليصل إلى 25000 رأس، ليصل بعد ذلك سنة 1995 إلى 171721 بقرة حلوب.
- إن السياسات التوسعية في قطيع الأبقار وبرامج التنمية لتطوير صناعة الحليب المنتهجة خلال الفترة 1967-1989 لم يقابلها زيادة في إنتاج حليب البقر، بل كان العرض محدودا ولا يتماشى مع الطلب الذي زاد نتيجة للنمو الديمغرافي المتسارع، وتوسيع استخدام الأجراء وكذلك لدعم أسعار الحليب، فلقد بلغ المردود المتوسط السنوي خلال هذه الفترة 2700 لتر في حين بلغ في الدول الأوربية ولنفس الفترة والنوع 4600 لتر ويعود ذلك للأسباب التالية:
- عدم كفاية مساحات السدود حيث بلغت 668220 هكتار أي ما يعادل 1.6% من المساحات المستعملة في الزراعة.
 - القيود الناجمة عن التضارب في أنظمة التموين الموزعة بين عدة جهات (ONALAIT، ONAPSA، ONAB) الشيء الذي صعب من عملية التموين بالكمية والنوعية واحترام الأجل.
 - التأخير المسجل في برامج إنشاء أماكن جديدة لمواجهة التزايد المستمر للقطيع.
 - عدم ملائمة أساليب الصيانة لمنشآت التربية كما أن تصميم هذه الأخيرة قديم ولا يتلاءم مع عملية المكننة.
 - عدم كفاية التأطير سواء من ناحية العدد أو من ناحية التأهيل.
 - غياب المحفزات للمنتجين.

- ثقل الإجراءات الإدارية و عرققتها لأعمال التسيير الجاري للقطيع(البيع،الشراء،التحويل،إعادة التأهيل).
- نقص المعلومات الضرورية لتخطيط وتسيير ومتابعة مخططات وبرامج التنمية.
- الوضعية الغذائية للقطيع جد صعبة، إذ تتميز بقلّة المساحات الرعوية،وعشوائية السدود وخضوعها للموسمية بسبب الجفاف.
- محدودية صناعة أغذية الماشية والتي بقيت أقل من 1.3مليار وحدة سنة 1999 أي ما يعادل 19.6% من الإحتياجات.
- أما القطاع الخاص فوضع بدوره لقيود لم تسمح بزيادة قدراته على الإنتاج ومن بينها نذكر على وجه الخصوص:
 - تواجده في مناطق طبيعية غير مناسبة.
 - حجم محدود للإستغلال.
 - محدودية موارد المياه.الصعوبات الهائلة في مجالات الوسائل و المواد الأولية.
 - ضعف الدعم الحكومي سواء فيما يتعلق بالقروض أو التكوين أو التعمير.
 - على العموم وبناء على ما سبق فإن تقييم هذه السياسة يسمح بالوقوف على عدة عناصر نذكر منها :
 - ضرورة تبني سلوك حاسم تجاه المشاكل السابقة لإعادة الإعتبار لسياسة التعزيز.
 - تنمية جهود البحث والتنمية الوطنية ومضاعفة التجارب في الظروف العادية.
 - الإعتراف بالمؤهلات المحلية.
 - تصميم شامل لتنمية الزراعة انطلاقاً من تناوب الثقافات الزراعية والتكامل والتبادل بين المزارع، المناطق،المدن والأرياف.
 - تحليل منظم وحاسم لنتائج المحاولات السابقة.
 - التحكم في تنظيم الأسواق.

الفرع الثاني: سياسة إعادة الإعتبار لصناعة الحليب.

اعتمدت الجزائر ولمدة طويلة إلى غاية منتصف التسعينات، في تنفيذ سياساتها المتعلقة بالحليب على عنصر الإستيراد سواء للأبقار أو المواد الأولية الضرورية لصناعة الحليب ومشتقاته، على اعتبار أن هذه السياسة تسمح بطرح المنتج في سوق الإستهلاك بأسعار منخفضة تمكن من منافسة القطاع غير الرسمي وتغاضت بذلك عن تنمية الموارد و الطاقات الموجودة محليا، ولم تتدارك ذلك إلا في التسعينات، حيث سمح البحث الوطني حول تنمية الزراعة الذي تم سنة 1992 بتحديد كامل للموارد والأماكن الممكنة للإنتاج الوطني للحليب، كما تم تنصيب لجنة سنة 1994 من طرف وزير الزراعة¹ تضم مجموعة من الهياكل و العناصر التي لها علاقة بتشغيل القطاع، وبعد ذلك بسنة تم نشر التعلية الوزارية حول برنامج إعادة تأهيل إنتاج الحليب² والتي تبين :

- عدم كفاية الأغذية الموفرة للأبقار بالإضافة إلى تكلفتها المرتفعة.
- عملت سياسة تدعيم الأسعار على عرقلة تنمية الإنتاج المحلي للحليب.
- التحديد الإداري لسعر البقر و مستواه المنخفض لا يشجع مربّي الأبقار.

¹ القرار الوزاري كان في 02جانفي 1994.
² التعلية الوزارية رقم 409بتاريخ 10 جوان 1995.

- المستوى الضعيف لعملية تجميع الحليب.
- عملت واردات المواد الأولية على الفصل بين مقدمة الزراعة وصناعة الحليب.
- عدم اشتراك المنتجين مع العناصر الأخرى المكونة لقطاع الحليب في اتخاذ القرارات.
- ونتيجة لذلك تم إدماج برنامج إعادة الإعتبار لصناعة الحليب كمكون أساسي للبرنامج الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA) الذي يسعى إلى :
- توسيع وتقييم مجموع الموارد والطاقات المتاحة من أجل دفع سريع للإنتاج المحلي للحليب.
- تقوية الطاقات المتاحة لمواجهة المنافسة التي تتجه إلى العدوانية خاصة مع الإنفتاح للإقتصاد الوطني المقرر في إطار الإصلاحات الإقتصادية الشاملة.
- مساهمة جميع عناصر القطاع و الهيآت والهيكل المعنية بفضل الإطار الموضوع والتعريف بالإجراءات المناسبة خاصة المجلس الوطني المهني لقطاع الحليب CNIFLAIT¹.
- سمح تنفيذ سياسة إعادة الإعتبار لصناعة الحليب بتحقيق مجموعة من النتائج نذكر منها:
- وصلت نسبة استنفاد الدعم المتراكم خلال الفترة 1995-2001 إلى 66% منها
- 75% موجهة لتجميع الحليب و 25% موجهة للإستثمارات.
- حصل قطاع الحليب على نسبة 14% من مجموع الدعم.
- يمثل الدعم الممنوح لقطاع الحليب 11% من قيمة الإنتاج.
- استهدف الدعم الممنوح للقطاع في 2001/12/31 العناصر التالية: 700 مربي، 257 مجمع، 12 ملمبة، 16 نقل.
- تم توزيع الدعم حسب المناطق المنتجة للحليب في سنة 2001 كما يلي:
- 10% من الدعم موجهة لـ 7 ولايات ذات طقس رطب.
- 24.4% من الدعم موجهة لـ 9 ولايات ذات طقس شبه رطب.
- 61.6% من الدعم موجهة لـ 15 ولاية ذات طقس شبه جاف.
- 4% من الدعم موجهة لـ 2 ولايتين ذات طقس جاف.
- أما تنفيذ برنامج PNDA فسمح بتحقيق ما يلي :
- الإنخفاض المتواصل في معدلات التضخم من 30% سنة 1995 إلى 20% سنة 1996 إلى 10% سنة 1998.
- التخفيض من العجز في ميزان المدفوعات.
- إعادة تكوين احتياطات العملة: 1.5 مليار دولار أمريكي سنة 1993، 4.5 مليار دولار سنة 1996، 6 مليار دولار سنة 1997.
- التخفيض في نفقات التجهيز.
- تراجع في عجز ميزانية الخزينة بـ 8.6% من الناتج الداخلي الإجمالي سنة 1993 وبـ 3% من الناتج الداخلي المحلي سنة 1997.
- تطور الإنتاج الصناعي.

¹ نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 234.

وفي إطار الرغبة الملحة لتحسين قطاع الحليب وبعد أن ركزت السياسات السابقة على مقدمة القطاع وهي الزراعة وتربية الأبقار، اتجهت السياسات الحديثة نحو تحسين صناعة الحليب و محاولة تصحيح مسار مؤسساته لتهيئتها للإفتاح على السوق العالمية.

الفرع الثالث: سياسة التصحيح لمؤسسات صناعة الحليب¹.

تضم هذه السياسة إجراءات لتصحيح الوضعية الداخلية و الخارجية على حد سواء.

1- إجراءات التصحيح الخارجي :

تمحورت هذه الأخيرة حول التطهير المالي الذي شمل دينا إجماليا يبلغ 23.896 مليار دج سنة 1995 و 13.321 مليار دج سنة 1997 من خلال :

- قيام الخزينة العمومية بشراء السحب على المكشوف.
- إلغاء أسهم المشاركة والسندات.
- إعادة جدولة السحب على المكشوف في صورة ديون متوسطة الأجل.
- إعادة جدولة ديون الإستثمار التي لم تسدد لبنك الفلاحة والتنمية في صورة ديون متوسطة الأجل
- تدعيم الأسعار :حيث بلغت قيمة التعويضات 21.692 مليار دج للسنوات 1994-1995-1996، وشملت أسعار الحليب عند خروجه من المصنع وذلك على النحو التالي:
 - *في 1 جانفي 1996 حدد السعر بـ 10.55 دج للتر الواحد.
 - *في 1 أفريل إلى 30 جوان 1996 حدد السعر بـ 13.55 دج/ل.
 - *في 1 جويلية إلى 9 أكتوبر 1996 حدد السعر بـ 16.55 دج/ل.
 - *في 10 أكتوبر 1996 حدد السعر بـ 18.55 دج/ل.

2- إجراءات التصحيح الداخلي:

في إطار عقود الأداء المبرمة مع الدولة قامت الدواوين الجهوية بتحديد وتنفيذ مجموعة من الإجراءات شملت:

- تخفيض عدد العمال من 8566 عامل في سنة 1996 إلى 5047 عامل سنة 1999 أي ما يعادل 42%.
- تخفيض مصاريف المستخدمين من خلال تخفيض مستويات الأجور من 31000 دج في الشهر سنة 1996 إلى 25100 دج للشهر في 1999، أي أن نسبة التخفيض بلغت 19%.
- ترشيد تسيير المخزونات والذي تحقق بعد إنشاء وحدة جديدة متخصصة في استيراد المواد الأولية و تمويل مختلف الوحدات، ولقد انتقلت الواردات من 233.164 مليون دولار سنة 1996 إلى 132.402 مليون دولار سنة 1999. إلى 126.81 مليون دولار سنة 2000.

*تمخض عن سياسة التصحيح لمؤسسات صناعة الحليب العديد من النتائج نذكر منها:

- تحسن في مستوى الأداء غير أنه سجل اختلاف ملحوظ في هذا التحسن بين مختلف الوحدات.
- تطور سريع لمعدل القيمة المضافة إلى رقم الأعمال حيث انتقل من 4.6% سنة 1996 إلى 18.05% سنة 1999.

¹ نعيمة يحيوي، المرجع نفسه، ص 235-236.

- حققت مختلف وحدات الغرب قيمة مضافة سالبة إلى غاية 1998.
- إذا كانت المؤشرات والدلائل تبين نجاح سياسة التصحيح في تحسن أداء صناعة الحليب، إلا أنها لم تبلغ النتائج المتوقعة، إذ أن هناك إجراءات لم تنفذ تسببت في ظهور عوامل خارجية أخرى لم تظهر في الحساب وهي :
- تصحيح الأسعار عند الخروج من المصنع من أجل إعادة التوازن مع التعويضات التي ألغيت ابتداء من 01 جانفي 1997 (2.5 دج/ل).
- تحويل مركبات غليزان والسانيا إلى بنك BADR في مقابل التخفيف من الديون ابتداء من 01 جانفي 1998.
- الإنخفاض الكبير في قيمة العملة الوطنية من 47 دج للدولار الواحد في سنة 1996 إلى 77 دج للدولار في سنة 2000.
- ولقد أدت هذه العوامل إلى تحقيق خسارة إجمالية بلغت 24.617 مليار دج منها 10.631 مليار دج (أي ما يعادل 43.18%) ناتجة عن خسارة في الصرف، ويرجع هذا الإنهيار المالي لمؤسسات الحليب إلى:
- مستوى المديونية التي بلغت 25 مليار دج في 1999/12/31، والناتجة بنسبة 98% عن الديون متوسطة الأجل والتي تكونت من السحب على المكشوف.
- نظام الأسعار المدارة الذي تسبب في عدم التوازن.
- حيث وصلت المؤسسات العمومية لصناعة الحليب والتابعة لمجمع الحليب GIPLAIT إلى مرحلة أصبح من الصعب التحكم في وضعيتها المالية، وهذا بالرغم من التطهير المالي الذي تم سنة 1995 وسنة 1997، وتطلب الأمر برنامجا استعجاليا للفترة الموالية لتدارك الموقف قبل تفاقمه.

الفرع الرابع: السياسة الإستعجالية لإنعاش مؤسسات الحليب.

لخص التحليل الإستراتيجي الذي قام به مجمع GIPLAIT سنة 2000 حول وضعية مؤسساته في النقاط التالية¹:

- ارتفاع مستوى المديونية إلى 27 مليار دج ويتكون نصفها من مصاريف الخصم البنكي.
- تسبب ارتفاع مستوى التكاليف الإنتاجية في عجز هيكلية جعلت من صناعة الحليب قطاع غير جذاب لعملية رأس المال أو الخصخصة.
- اتجاه وانفتاح صناعة الحليب على الأسواق الخارجية بسبب استيراد المواد الأولية جعلها خاضعة لتقلبات أسعار هذه المواد من جهة وتقلبات أسعار الصرف من جهة ثانية.
- أدى ضيق هامش المناورة إلى استحالة التخلص من أثر زيادة أسعار المواد الأولية على أسعار المنتج النهائي.
- يعد سعر البيع للحليب المبستر والمحدد بـ 20 دج/ل (في 1996/10/08) غير كاف لتغطية سعر التكلفة المرتفع، والذي يتسبب فيه وبنسب عالية ارتفاع أسعار المواد الأولية.
- إلغاء الدعم للسعر ورأس المال التعويضي في 1997/01/01.
- وتتوقع الإسقاطات التي قام بها المجمع أن تتسبب الإجراءات الراديكالية للدولة، المديونية، العجز في الإستغلال والسحب على المكشوف في جعل الوضعية أكثر خطورة للفترات الموالية، ويتطلب الأمر برنامجا استعجاليا لإنعاش مؤسساته وعلى عدة مستويات¹:

¹ التقرير الشامل لـ GIPLAIT سنة 2000.

- 1- على المستوى المالي: الإلغاء التام للدين الذي يبلغ 24.6 مليار دج في 2000/12/31.
 - 2- على مستوى الأسعار:
 - يحدد سعر البيع عند الخروج من المصنع بـ27.5 دج/ل (25.44 دج كسعر تكلفة + الهامش على الإنتاج محدد بـ 8.09% أي 2.06 دج/ل).
 - يحدد سعر المستهلك بـ 30 دج/ل.
 - تصحيح هوامش تجار الجملة والتجزئة.
 - منح تعويضات للمجمع تبلغ 2.3 مليار دج.
 - التحرير الشامل لمجموع الأسعار (أي المرور إلى مرحلة الأسعار المحددة على أساس حر وتفاوضي ولكل مراحل الإنتاج) حتى يتسنى فتح المجال أمام الإستثمار و المنافسة بين مختلف المتدخلين.
 - 3- على مستوى الهياكل:
 - مواصلة عملية تخفيض عدد العمال.
 - ترشيد استهلاك المواد الأولية.
 - إسناد الأنشطة الثانوية (التجميع والبيع) إلى أطراف خارجية.
 - اللجوء إلى الرقابة الخارجية وإعداد برامج لتأهيل أداة الإنتاج.
 - تنويع التشكيلة المعروضة من الحليب ومشتقاته (المكونات وصورة التقديم).
 - البحث عن مساهمين دوليين من أجل تطوير منتجات جديدة.
 - فتح رأس مال الوحدات من أجل تعبئة التمويل الضروري لتجديد أدوات الإنتاج.
- ولقد ساعدت السياسة الوطنية الجديدة للتنمية الزراعية PNDA على تحسين مستويات الإنتاج الوطني للحليب واستطاعت أن تكامل بين مقدمة القطاع (الزراعة) ومؤخرته (الصناعة التحويلية).
- ولقد سجل نمو قدره 10% سنة 2004، ويعتبر المشروع الخماسي 2005-2009 انطلاقة ثانية في إطار التنمية الريفية حيث خصصت له ميزانية إجمالية تعادل 4202.7 مليار دج، وتستفيد PNDA بـ 300 مليار دج أي ما يعادل 7.1% من القيمة الإجمالية.
- وقد بلغت منحة الدعم المقدمة من طرف الحكومة 7 دج/ل ممنوحة للمربين، ما ساعد على الرفع في الإنتاج الوطني من الحليب إلى 187 مليون لتر سنة 2007، ليصل بعد ذلك سنة 2008 إلى 200 مليون لتر، أما في سنة 2009 فقد اتخذت الدولة مجموعة من الإجراءات التشجيعية تتمثل في الرفع من قيمة منح الدعم فكانت على النحو التالي:
- منحة 12 دج/ل تقدم للمربي، و 5 دج/ل تمنح للمجمع، و 4 دج/ل مخصصة للتكامل الصناعي (استخدام الحليب الطازج في عملية التصنيع).²
- هذه الإجراءات ساعدت على الرفع من الإنتاج الوطني من الحليب إلى 380 مليون لتر، وتسعى الحكومة حالياً إلى الرفع من الإنتاج إلى 500 مليون لتر.
- والجدول الموالي يوضح تطور إنتاج الحليب بالجزائر خلال الفترة 2007/2010.

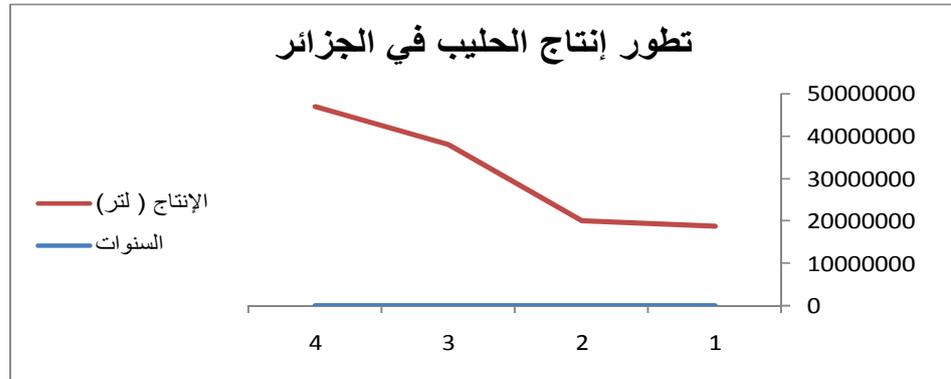
¹ التقرير الشامل لـ GIPLAIT سنة 2000.

² www.elmoudjahid.com/ar/actualites/712date de consultation 20/11/2010

جدول رقم (4-1): تطور إنتاج الحليب في الجزائر.

السنوات	الإنتاج (مليون لتر)	معدل النمو %
2007	187	----
2008	200	06.95%
2009	380	90%
2010	470	23.68%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الديوان الوطني للحليب. ويمكن تمثيل تطور إنتاج الحليب في الجزائر خلال الفترة 2010/2007 بالشكل التالي: **الشكل رقم (4-2): تطور إنتاج الحليب في الجزائر خلال الفترة 2010/2007.**



المصدر: من إعداد الطالب

وبالرغم من أن هذا التقدم كان هاما بالنظر بالنتيجة المحققة سنة 2009 و2010، حيث وصل معدل النمو سنة 2009 إلى 90%، إلا أن مستوى الإنتاج من هذه المادة يبقى ضعيفا مقارنة بالقدرات الإنتاجية الوطنية و المقدره بأكثر من 2مليار لتر من الحليب الطازج سنويا من خلال 900 ألف بقرة حلب حسب الديوان الوطني للحليب.

ويسعى الديوان حاليا إلى جمع أكثر من 500 مليون لتر من الحليب هذه السنة من خلال برنامج تكثيف إنتاج الحليب، وقد تم انخراط 13000 مربى في هذا البرنامج سنة 2010، وذلك نتيجة تقديم منح الدعم السالفة الذكر، كما تم سنة 2010 تقديم منحة امتيازية جديدة تتمثل في منح دعم يقدر بـ 0.5 دج لكل غرام من المواد الدسمة الموجودة في اللتر من الحليب، علما أن دفع هذه المنح يتم عبر وحدات إنتاج الحليب لمختلف الأطراف المعنية،

أما المنح الأخرى فيتم دفعها شهريا من خلال بنك الفلاحة و التنمية الريفية¹ وقد قدر عدد المتعاملين (منتجين، جامعين، مصنعين) بحوالي 20000 متعامل، ويراهن الديوان الوطني المهني للحليب حاليا للوصول إلى 40000 متعامل².

ونظرا للزيادة الملحوظة في إنتاج الحليب وطنيا، فإنه سيتم تسجيل تراجع في استيراد غبرة الحليب، وهذا ما يحتم على المؤسسات المنتجة للحليب و مشتقاته السعي للتخفيف من استخدام

¹ www.elmoudjahid.com/ar/actualites/712 date de consultation 20/11/2010.

² www.djazairress.com/elmassa/30920 . d.c17/10/2010.

غبرة الحليب، وفي المقابل العمل على تكثيف استخدام الحليب الطازج و التشجيع على إنتاجه، أو القيام بإنتاجه على مستوى المؤسسات.

ويذكر أنه في سنة 2009 أدى إدماج الحليب الطازج في صناعة الحليب و مشتقاته على مستوى مؤسسات الحليب إلى اقتصاد حوالي 40000 طن من المسحوق، أي تخفيض واردات الجزائر بحوالي 100 مليون دولار، وهذا بعد ارتفاع سعر الحليب على مستوى الأسواق الدولية سنة 2008.

كما تجدر الإشارة إلى أن الحكومة قدمت مساعدات استثنائية قاربت قيمتها 16 مليار دج لمواجهة الأزمة.

وبهدف إخراج الجزائر من تبعيتها للخارج في مادة الحليب، يسعى الديوان الوطني المهني للحليب رفقة المؤسسات المنتجة للحليب إلى أنجاح برنامج تطوير الإنتاج الوطني للحليب، وتتواجد حاليا 80 مؤسسة لصناعة الحليب و مشتقاته من بين 128 مؤسسة تنشط عبر التراب الوطني (15 مؤسسة عمومية) مسجلة في برنامج تكثيف و تطوير إنتاج الحليب.

المطلب الثاني: الطلب على منتجات الحليب و مشتقاته.

إن تحليل الطلب على الحليب و مشتقاته يؤدي إلى الحديث عن حاجة المستهلكين إلى كل منتج من هذه المنتجات، لذلك سنتطرق في البداية إلى الطلب عن مادة الحليب، كونها مادة ضرورية لكافة شرائح المستهلكين، ولا يمكن الإستغناء عنها خاصة عند شريحة الأطفال، ثم نتناول الطلب على مادة الياغورت الذي يعتبر مادة أقل ضرورة من الحليب لدى المستهلكين الجزائريين.

1- الطلب على الحليب:¹

تعتبر مادة الحليب من المواد الضرورية في التركيبة الغذائية للفرد لاحتوائها على المكونات الأساسية التي يحتاجها جسم الإنسان في بنائه من بروتين ودهون وسكريات ومعادن و فيتامينات، وكذلك كونه أرخص أنواع البروتين الحيواني، هذه المادة التي تختلف الأشكال التي تعرض بها (بودرة، سائل... الخ)، كما تتنوع مواد التعبئة التي تحفظ هذه المادة (عبوة زجاج، عبوة بلاستيك، عبوة ورقية، كيس بلاستيكي... الخ)، وإضافة إلى هذا التفاوت فإن مدة صلاحية هذه المادة فهي تتراوح بين أسبوع إلى ثلاثة أشهر (03 أشهر)، كما يمكن ملاحظة مدى تنوع التشكيلة السلعية لهذا المنتج من حليب، لبن ورائب. كل ذلك من شأنه أن يصعب من عملية تحديد الطلب على هذه المادة، إلا أنه وحسب الديوان الوطني للحليب فإن الطلب على مادة الحليب في الجزائر يتراوح بين 3.5 و 04 مليار لتر في السنة، وتعتبر الجزائر أكبر مستهلك للحليب في دول المغرب العربي.

أما فيما يخص الإنتاج الوطني، فإن الطاقة الإنتاجية لكل من القطاع العام والخاص معا تصل إلى أكثر من 02 مليار لتر في السنة، لكن يبقى الإنتاج الفعلي لهذه المادة قليل جدا مقارنة بالطاقة المتاحة.

و الطلب على مادة الحليب في تزايد مستمر تبعا للنمو الديموغرافي الذي يتزايد وفق متتالية هندسية، لذلك يمكن القول أن الطلب على مادة الحليب - التي تعتبر مادة أكثر من ضرورية- مرن نسبي، فدرجة استجابة الطلب للتغيرات في الأسعار قليلة جدا ولا تكاد تظهر. من هنا يمكن

¹ التقرير الشامل للديوان الوطني للإحصاء ONS ، 2010.

القول أن أي زيادة في إنتاج هذه المادة من قبل المؤسسات في الصناعة سوف تلقى القبول في السوق الوطنية، وهذا عامل مشجع للزيادة في إنتاج هذه المادة و التوسع في النشاط.

2- الطلب على الياغورت:

مادة الياغورت باختلاف أشكالها ومكوناتها ليست سلعة ضرورية كما هو الحال بالنسبة للحليب، إلا أنه مع تطور الثقافة الإستهلاكية لهذه السلعة مع مرور الزمن، والدليل على ذلك هو المكانة التي تحتلها هذه السلعة في التركيبة الغذائية لدى المستهلك الجزائري، فحسب دراسة قامت بها مؤسسة دانون (المنافس رقم 1) في السوق الجزائري تبين أن معدل الإستهلاك السنوي للفرد من مادة الياغورت تقدر بـ 06 كغ للفرد¹، أي بحجم استهلاك سنوي إجمالي يقدر بحوالي 208.8 مليون كغ، إلا أنها تبقى نسبة ضعيفة مقارنة بمعدل الإستهلاك السنوي في كل من تونس والمغرب 10 كغ للفرد، وفي فرنسا 22 كغ للفرد.²

لذلك فإن منتج الياغورت يتميز بطلب أكثر مرونة من الطلب على الحليب، حيث أن الملمبة تراعي ذلك من خلال طرح هذا المنتج بأشكال مختلفة و أسعار مختلفة ومدروسة حتى تتمكن من تحقيق مبيعات أكبر.

3- الطلب على منتجات المؤسسة:

إن الطلب على منتجات المؤسسة مرتبط بما تقدمه المؤسسة من منتجات ذات جودة عالية، وأسعار مناسبة، فمنتجات المؤسسة تضاهي في جودتها منتجات مختلف المنافسين المباشرين، سواء من ناحية الجودة أو الأسعار، وباعتبار أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبيات، فإن إنتاجها يعبر عن الطلب على مختلف منتجاتها، والجدول التالي يوضح تطور الطلب على منتجات الملمبة خلال السنوات الأخيرة.

جدول رقم (4-2): تطور الطلب على منتجات الملمبة خلال الفترة 2009/2007.

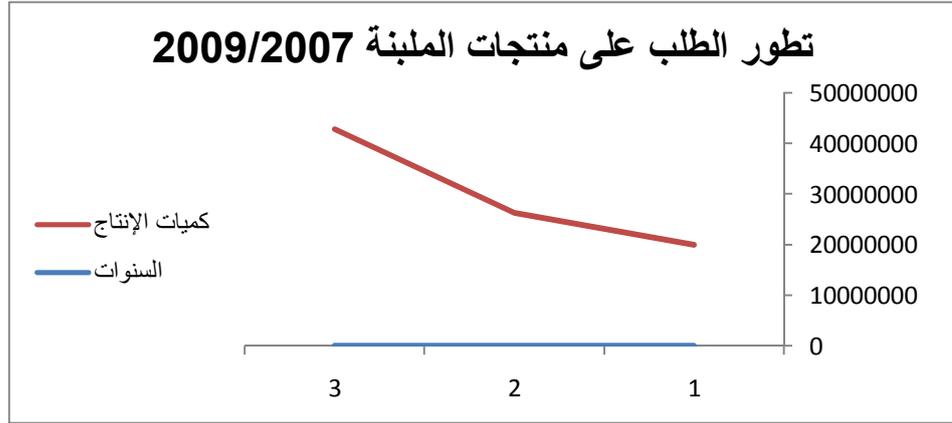
السنوات	كميات الطلب(وحدة)	معدل النمو(%)
2007	199822079	-----
2008	262692921	31.46%
2009	428497942	63.12%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 7). ويمكن تمثيل الطلب على منتجات الملمبة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (4-3): تطور الطلب على منتجات الملمبة.

¹http://www.elwatan.com/danone-algerie. d .c 27/09/2010.

² http://www.cniel.com/site.asp?where=prodlait/PRDTFRAIS/Frail.html. d .c 13/10/2010.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يمكن ملاحظة أن الطلب على منتجات الملمبة في تزايد كبير، وهذا ما يشجع الملمبة على النمو والتوسع في منتجاتها، وذلك سعيا منها في زيادة حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي.

المطلب الثالث: تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة ملمبة الحضنة وفقا لنموذج القوى الخمس. الفرع الأول: المنافسة بين المؤسسات القائمة.

هناك العديد من المنافسين المباشرين للمؤسسة في مجال الحليب و الياغورت، وهي مؤسسات موزعة على معظم ولايات الوطن، وهم منافسون أقوياء وذوو تأثير كبير على السوق، وأهم المنافين لملمبة الحضنة هم على التوالي:

1- مؤسسة دانون¹: هي شركة متعددة الجنسيات، وهي تتمتع بسمعة طيبة في السوق، إضافة إلى قوة مركزها المالي وتنوع تشكيلة منتجاتها بحيث أنها تنتج أكثر من 37 نوع من مشتقات الحليب، وتحوز على حصة سوقية تقدر بـ25% من السوق الوطنية في نهاية 2009.

كما أنها تتميز بمركز مالي جيد، وتمتلك تجهيزات إنتاج جد متطورة، خبرة ميدانية كبيرة في القطاع، وقد وصل معدل إنتاجها إلى 6 ملايين علبة يوميا في الظروف العادية.

2- مؤسسة الصومام: تأتي هذه المؤسسة في المرتبة الثانية بحصة سوقية تقدر بـ21% نهاية 2009 وبداية 2010، وهي مؤسسة ذات تشكيلة متنوعة من المنتجات ولديها رأس مال كبير وآلات جد متطورة، إضافة إلى اعتمادها على استراتيجية التكامل الرأسي منذ فترة طويلة، حيث أنها قامت بإنشاء عدة مزارع لتربية الأبقار الحلوب، وآخرها كان سنة 2009 حيث قامت باستيراد 4000 بقرة حلوب، وقامت بتوزيعها على المربين في كل من ولايات بجاية وسطيف و برج بوعريريج وتيزي وزو.

هذا التكامل ساعدها على تحقيق نسبة اكتفاء ذاتي تقدر بـ65% سنة 2009، إلا أنها تعاني كبقية المؤسسات الأخرى المنافسة من التبعية للخارج في بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية التصنيع.

كما تقوم هذه المؤسسة بالتصدير نحو ليبيا من خلال تشكيلة متنوعة من المنتجات تصل إلى 10 آلاف صندوق كل ثلاثة أيام.

¹ www.tsa-algerie.com/ar/economics/articled . c 08/10/2010.

وقد وصل عدد عمالها هذه السنة إلى 750 عامل وتنتج أكثر من 4 ملايين علبة يوميا.¹
 3- مؤسسة ترافل²: وهي كذلك مؤسسة قديمة في السوق الوطنية، وتتميز بتنوع تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى جودتها العالية من خلال الذوق والقيمة الغذائية، وهي تعتمد بصفة خاصة على استراتيجية التمييز من خلال عرض منتجات بأسعار مختلفة تبعا لجودتها وقيمتها الغذائية، ولديها تشكيلة منتجات تتعدى 25 نوع من المنتجات، وهي تحوز على حصة سوقية تقدر بـ 17.5% سنة 2009.

4- المؤسسات الأخرى: باقي المؤسسات في الوطن والتي يقدر عددها بحوالي 124 مؤسسة منها 10 مؤسسات تابعة للدولة تحوز على حصة سوقية تقدر بـ 20% من السوق الوطنية، وهي مؤسسات تنتج منتجات على مستوى ضيق، ويتصف إنتاجها بالقلّة ونقص الجودة، وتقوم بتغطية محلية على مستوى ولاية أو إثنين فقط.

*أما مؤسسة ملينة الحضنة فهي وبالرغم من حداثة نشأتها إلا أنها استطاعت أن تحقق حصة سوقية معتبرة تقدر بـ 16.5% نهاية 2009 وبداية 2010.³
 وذلك من خلال إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، إضافة إلى إنتاج الجبن والعصير الذين انطلق إنتاجهما في بداية 2010 فقط.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن قياس التركيز في هذه الصناعة باستخدام معكوس عدد المؤسسات، حيث يساوي: $1/n=1/128=0.0078$.
 إن هذا المقياس لا يعطي صورة واضحة عن تركيز هذه الصناعة نظرا لتباين أنصبة المؤسسات في هذه الصناعة، لذلك لابد من الإعتداد في قياس التركيز على مقياس أكثر دلالة وهو مقياس درجة التركيز.

والجدول التالي يبين توزيع الحصص السوقية بين المؤسسات في السوق الوطنية.
 الجدول رقم (4-3): توزيع الحصص السوقية بين المؤسسات.

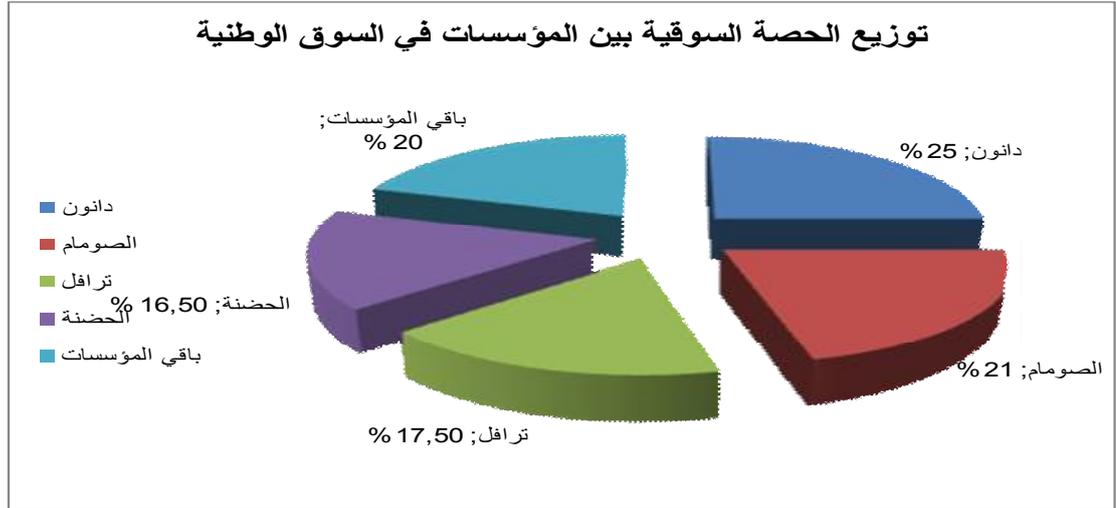
المؤسسات	الحصة السوقية
مؤسسة دانون	25%
مؤسسة الصومام	21%
مؤسسة ترافل	17.5%
مؤسسة الحضنة	16.5%
المؤسسات الأخرى	20%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات السوق.
 والشكل التالي يوضح توزيع الحصة السوقية بين مختلف المؤسسات بالسوق الوطنية.
 الشكل رقم (4-4): توزيع الحصة السوقية بين المؤسسات في السوق الوطنية.

¹ www.algerie-dz.com . d .c 28/12/2010.

² http://www.talabdz.info/?p=37. d .c 11/01/2011.

³ حسب تصريح نائب المدير العام للمدينة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال معرفة الحصص السوقية للمؤسسات المتنافسة في قطاع الحليب ومشتقاته، يمكن حساب نسبة التركيز، وذلك كما يلي:

نسبة التركيز = مجموع أنصبة 4 مؤسسات الأكبر في الصناعة.

نسبة التركيز = $25\% + 21\% + 17.5\% + 16.5\% = 80\%$.

نلاحظ أن سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر يتميز بنسبة تركيز عالية، حيث أن نسبة 80% من الإنتاج تتركز في يد 4 مؤسسات من بينها لملمبة الحضنة، لذلك ونظرا لوجود عدد قليل من المؤسسات مقابل عدد كبير من المشترين، ووجود درجة معينة من التمييز في أسعار ومنتجات المؤسسات المتنافسة، إضافة إلى وجود طاقة فائضة في كل مؤسسة، فإن ذلك يدل على أن سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر هو سوق منافسة احتكارية.

الفرع الثاني: الموردون.

تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد أولية يتم استيرادها من الخارج، لكنها لا تعتمد على مورد واحد، بل بل تعتمد على سياسة التفاوض مع عدة موردين، والمورد الذي يقبل بسعر منخفض تتعامل معه المؤسسة، فهي بهذا لا تخضع لسلطتهم، وما يؤثر على المؤسسة هو الإرتفاع المستمر لسعر البترول الذي أدى إلى إرتفاع سعر البلاستيك المستعمل في التغليف، ولذلك قامت المؤسسة بتقليص سمك القارورات من أجل تخفيض التكاليف، لكن دون أن يؤثر ذلك على ضمان الأمان للمنتج.

ويمكن للمؤسسة تغيير المورد حسب السعر المنخفض لكل مورد، وحسب التسهيلات التي يقدمها، وهي تتعامل مع موردين أجانب من أمريكا الشمالية وفرنسا والدانمارك و سويسرا، ومن الوطن موردين من بجاية و معسكر.

وتقوم الملمبة بعقد الصفقات مع الموردين بحيث تستورد حوالي 70% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر، حيث تتعامل الملمبة مع 18 مورد أجنبي إضافة إلى 23 مورد وطني، والجدول التالي يبين المواد المستعملة ودولة المنشأ:

الجدول رقم (4-4) يبين أهم المواد المستخدمة و مصادرها.

المواد	المصدر
مسحوق الحليب	أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية

النشاء	الولايات المتحدة الأمريكية
مثبت	فرنسا
Gelifiant	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	الدانمارك
عطر	فرنسا و سويسرا
الغلاف والزخرفة	فرنسا
شريط ps	الجزائر
علب كرتون	الجزائر

المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة التموين.

الفرع الثالث: العملاء.

تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة و الموزعين في تصريف منتجاتها، لذلك فهم يمثلون سلطة على المؤسسة من ناحية ضعف تكلفة التحول، وبالتالي يستطيع تاجر الجملة التحول إلى مؤسسة منافسة إذا وجد محفزات أفضل من هذه المؤسسة، إضافة إلى ذلك فعند محاولة المؤسسة الرفع من السعر فإنها قبل أن تقوم بذلك عليها إخبار العملاء، لأنهم يتعاملون مع المؤسسات الكبيرة في السوق، خاصة وأن هذه الأخيرة تقدم تحفييزات للعملاء بإعطائهم كمية إضافية من المنتجات مجانا.

لذلك فالعملاء يشكلون تهديدا لمؤسسة نظرا لأنهم يمثلون قوة مساومة كبيرة، مما يجبر المؤسسة على التفكير في كيفية تنويع العملاء ولا يقتصر تعاملها مع تجار الجملة فقط، وقد بدأت مؤخرا في إنشاء مراكز توزيع في الولايات الكبرى مثل العاصمة و سطيف و برج بوعريريج وهم تابعين في ملكيتهم للمؤسسة، أما باقي المتعاملين مع المؤسسة فهم تجار جملة يعملون لحسابهم الخاص، أو تقوم المؤسسة بتأجيرهم من أجل توصيل منتجاتها إلى أماكن مختلفة من السوق الوطنية في مختلف الولايات ويقدر عددهم بـ 51 تاجر جملة.

وتسعى المؤسسة حاليا إلى محاولة تصدير منتجاتها نحو الخارج بداية من بلدان الجوار على غرار ليبيا التي بدأ تصدير منتجات المؤسسة إليها بداية 2007، لكن الأزمة الحالية في غبرة الحليب ونق المياه التي تعتبر مادة أساسية في الإنتاج حالت دون توسع المؤسسة في إنتاجها وأسواقها.

الفرع الرابع: الداخلون المحتملون.

بما أن السوق الوطنية غير مغطاة كليا، ونظرا لأن الطلب على الحليب ومشتقاته في تزايد مستمر، وفي المقابل قلة العرض مقابل الطلب مما أدى إلى وجود فائض طلب في مشتقات الحليب، وعدم وجود قوانين وتشريعات تمنع دخول السوق، بل بالعكس هناك تسهيلات ودعم من طرف الدولة للدخول في مثل هذه الصناعات، كل هذا يجعل من سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر سوقا جذابا ومحفزا للدخول إليه .

لذلك فاحتمال دخول منافسين جدد وارد جدا، وبالتالي فهناك تهديد لدخول منافسين جدد، لكن في المقابل فالمؤسسات القائمة تعمل على وضع حواجز للدخول تتمثل في اقتصاديات الحجم والتي تتميز بها المؤسسات القائمة نظرا لدخولها وتواجدها بالسوق مسبقا، إضافة إلى الجودة العالية من خلال الإستفادة من اقتصاديات التعلم، وكذلك السعر المنخفض والتنافسي الذي يمنع دخول منافسين جدد حيث أن المؤسسات الداخلة لا تستطيع الإنتاج عند هذا السعر بسبب التكاليف المرتفعة، وأيضا المؤسسات القائمة تتمتع بسمعة طيبة لدى المستهلكين، هذه الصورة نشأت من خلال التزام المؤسسات القائمة تجاه عملائها لفترات طويلة، ومما يمنع دخول منافسين جدد كذلك الأسعار المرتفعة لتجهيزات الإنتاج، وعدم توفرها محليا، مما يجبر أي مؤسسة تريد الدخول إلى السوق على توفير رؤوس أموال ضخمة للدخول والمنافسة في سوق الحليب و مشتقاته. وما يمكن اعتباره داخلا جديدا هو مؤسسة دانون التي كانت سابقا مؤسسة جرجرة، ثم قامت بوضع اتفاق شراكة مع مؤسسة فرنسية حيث أصبحت تسمى مؤسسة دانون جرجرة وفي 2006 بيعت هذه المؤسسة إلى "دانون" وهي شركة متعددة الجنسيات، وهو ما يجعلها تهديدا حقيقيا للمؤسسة، والدليل على ذلك هو أنها تملك تكنولوجيا جديدة ومتطورة في الصناعة والإدارة والمعلومات و التسويق، كما أنها تسيطر على السوق الوطنية بأكبر حصة سوقية.

الفرع الخامس: المنتجات البديلة.

لا توجد منتجات بديلة للحليب و مشتقاته إلا من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنافسين، فمثلا كل من دانون و الصومام و ترافل تنتج تشكيلات منتجات أكثر من تشكيلة منتجات المؤسسة، وبالتالي فهم يعتبرون كتهديد للمؤسسة، مما يجبر المؤسسة على توسيع تشكيلة منتجاتها، وهو ما تسعى إليه المؤسسة حاليا على غرار الإنطلاق في صناعة الأجبان والعصير، أما فيما يخص منتجي اللبن والحليب فإن ما يمكن اعتباره منتجا بديلا هو الحليب الطازج الذي يباع مباشرة إلى المستهلك، وكذلك حليب الغبرة المعبأ في علب، لكن الأسعار العالية لحليب العلب جعل المستهلكين يتجهون إلى منتجات المؤسسة، ومما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسة تسعى إلى جمع أكبر كمية من الحليب الطازج من الفلاحين والمربين لأن ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة من عدة جوانب نذكر منها:

- 1- الإستفادة من الحليب الطازج للتخفيض من فاتورة الواردات والتبعية للخارج.
- 2- التخفيف من تهديد هذا المنتج كونه منتج بديل لمنتج الحليب واللبن في السوق.
- 3- الإستفادة من الدعم المقدم من طرف الديوان الوطني للحليب، الذي يشجع على استخدام الحليب الطازج في عملية التصنيع والمقدر بـ4دج للتر الواحد إضافة إلى امتيازات أخرى .
- 4- تشجيع الفلاحين و المربين على زيادة الإنتاج لتحقيق الإكتفاء الذاتي والتخلص من التبعية للخارج.

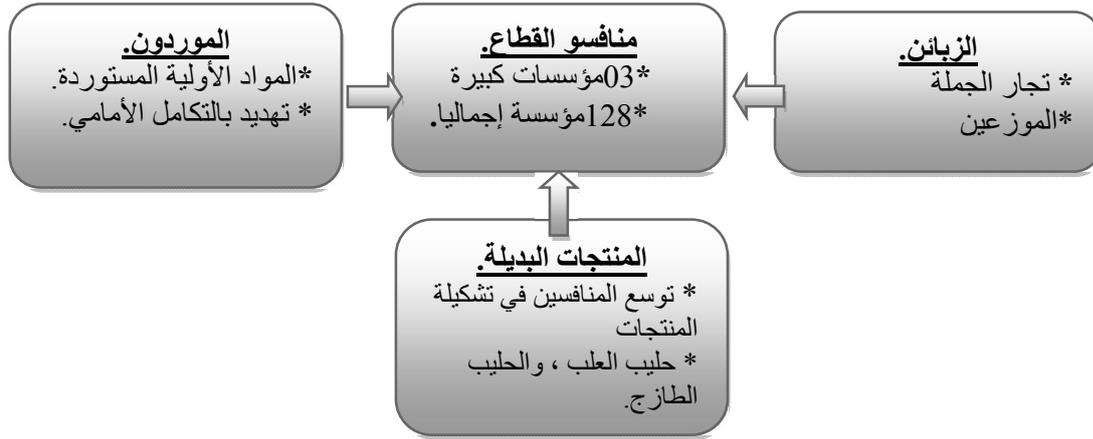
والشكل الموالي يوضح تحليل بيئة الصناعة لملمبة الحضنة حسب نموذج القوى الخمس.
الشكل رقم (4-5): تحليل بيئة الصناعة للملمبة حسب نموذج القوى الخمس.

الداخلون المحتملون

* المشاريع الصغيرة

* المنافسين الأجانب





المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ"Porter".

المطلب الثالث: اكتشاف الفرص و التهديدات.

من خلال تحليل بيئة الصناعة الخاصة بمؤسسة لملمبة الحضنة يمكن استنتاج الفرص التي يمكن للمؤسسة انتهازها واستغلالها وفقاً لتوجهها الإستراتيجي، وكذلك يمكن معرفة التهديدات التي تواجه المؤسسة، والتي يجب على المؤسسة تجنبها أو التخفيف من تأثيرها على أداء المؤسسة واستراتيجياتها، وفيما يلي مجموعة الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة:

الفرع الأول:تحديد الفرص المتاحة لملمبة الحضنة.

للمؤسسة فرص عديدة تسعى لاستغلالها، من أجل تحسين وضعها التنافسي و تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الفرص نذكر:

- 1- التوسع في مجالات النشاط الرئيسية، حيث أن المؤسسة يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج الحليب و الياغورت، وهي تحاول التوسيع في تشكيلة منتجاتها من خلال إنتاج أنواع جديدة من الياغورت وكذلك إنتاج الجبن والعصائر.
- 2- الدخول في قطاعات سوقية جديدة، فهي تسعى إلى التغطية الكاملة لكل ولايات الوطن وبكل تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى محاولة التصدير نحو الخارج، حيث أن المؤسسة تسوق منتجاتها حالياً إلى كافة ولايات الوطن، لكن ليس بكميات كبيرة، لذلك فهي تسعى إلى تسويق أكبر كمية من منتجاتها إضافة إلى البدء في تصدير منتجاتها نحو دول الجوار.
- 3- إمكانية التكامل الرأسي، فمثلاً وحدة الجبن التي تم البدء في الإنتاج بها في مارس 2010 تعتمد في إنتاجها على مخرجات مزرعة الأبقار التي توكل مهمة العمل بها إلى الفلاحين من أجل الحصول على كميات كبيرة من الحليب الطازج لاستغلاله في إنتاج الأجبان، كما أن المؤسسة تسعى إلى توسيع نشاطها بالتكامل أمامياً من خلال امتلاك وسائل النقل، وكذلك إنشاء نقاط توزيع ملك للمؤسسة.
- 4- السوق الوطنية غير مغطاة كلياً، مما يسمح للمؤسسة بالتوسع و النمو، على اعتبار أن الطلب على الحليب و مشتقاته في تزايد مستمر، خاصة وأن مادة الحليب هي سلعة ضرورية، والطلب عليها غير مرن نسبياً.
- 5- الدعم المقدم من طرف الدولة لهذا القطاع، من خلال تدعيم أسعار الحليب، حيث أن الدعم يشمل كل من المربين، المجمعين، المصنعين و حتى الناقلين، إضافة إلى

- التخفيضات في الضرائب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في قطاعات الإنتاج الزراعي و الحيواني.
- 6- وجود مجال واسع للتنوع في منتجات الحليب و مشتقاته، حيث أن مشتقات الحليب كثيرة جداً، وكل ما على المؤسسة هو تفعيل دور البحوث والتطوير واستغلال الدراسات لاكتشاف منتجات جديدة تكون المؤسسة سباقة لإنتاجها وتسويقها.
- 7- التطور التقني المتسارع في العالم، مما أدى إلى إنتاج آلات جد متطورة وحديثة في تصنيع الحليب و مشتقاته، وبالتالي سهولة استفادة المؤسسة من هذه الآلات واستغلالها في العملية الإنتاجية.
- 8- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة تربية الأبقار الحلوب، حيث وصل عدد الأبقار الحلوب في الجزائر سنة 2010 إلى 900 ألف بقرة، وهذا الرقم مرشح للزيادة، هذا العدد الكبير ساعد على تخفيض كمية الواردات من غيرة الحليب بقيمة تقدر بـ40000 طن مقارنة بسنة 2009، وبالتالي مع تقدم السنوات ممكن أن تحقق المؤسسة الإكتفاء الذاتي.

الفرع الثاني: تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.

- بالنسبة للتهديدات التي تواجه المؤسسة فإن هناك عدة نقاط يمكن الإشارة إليها، إلا أن هذه التهديدات ليس لها اثر كبير على أداء المؤسسة :
- 1- تهديد من طرف الموردين على اعتبار أن أغلب مدخلات المؤسسة يتم استيرادها من الخارج، وأسعارها مرتفعة نسبياً، مع تأثرها بأسعار الصرف وأسعار البترول.
 - 2- إمكانية دخول منافسين جدد إذا ما توفرت لديهم رؤوس الأموال الكافية لتغطية التكاليف الثابتة لتجهيزات الإنتاج، وكذلك دخولهم بمنتجات جديدة.
 - 3- المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة للسيطرة على السوق، حيث أن المؤسسات الأربع الأولى لديها حصص سوقية متقاربة، وتأتي لملمبة الحضنة في المرتبة الرابعة وطنياً، ما يعني أنها تعاني من منافسة شديدة للمؤسسات الثلاث الأولى لأن قوتهم سيطرتهم في تزايد مستمر.
 - 4- اعتماد المؤسسة على نوع واحد من العملاء وهم تجار الجملة يجعلها خاضعة لسيطرتهم بسبب ضعف تكلفة التحول، وكذلك تعامل هؤلاء التجار مع المؤسسات المنافسة.
 - 5- توسع المنافسين في تشكيلة منتجاتهم يؤثر على مبيعات المؤسسة، على اعتبار أنها لديها تشكيلة منتجات أقل من تشكيلات منافسيها.

المطلب الرابع: تحليل الفرص و التهديدات الخاصة بملمبة الحضنة.

بعد اكتشاف الفرص و التهديدات الخاصة بملمبة الحضنة، قمنا بمقابلة مع رئيس المصلحة التجارية، رئيس مصلحة التموين، رئيس مصلحة الإنتاج و نائب المدير العام للمؤسسة، وتم تحليل كل نقطة من الفرص و التهديدات بحيث تم إعطاء نسبة مئوية لكل عنصر من الفرص و التهديدات، بحيث تعطى أكبر نسبة للعنصر الأهم ثم المهم، وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول رقم (4-5): تحليل الفرص و التهديدات الخاصة بملمبة الحضنة.

أهمية العنصر(2) 4)=(3)×(احتمال الحدوث (3)	الأثر (2)	الفرص و التهديدات (1)
(

الفرص:			
6000	75	80	- التوسع في مجالات النشاط الرئيسية.
4900	70	70	- الدخول في قطاعات سوقية جديدة.
7650	90	85	- إمكانية التكامل الرأسي.
6300	70	90	- السوق الوطنية غير مغطاة كلياً (وجود فائض طلب).
4800	80	60	- الدعم المقدم من طرف الدولة لهذا القطاع.
6400	80	80	- وجود مجال واسع للتنوع في منتجات الحليب و مشتقاته.
5950	85	70	- التطور التقني المتسارع في العالم.
6300	90	70	- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة تربية الأبقار الحلوب.
48300			المجموع
التحديات:			
3900	60	65	- تهديد موردي المواد الأولية (ارتفاع تكاليف الإستيراد).
2000	50	40	- إمكانية دخول منافسين جدد.
4200	60	70	- المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة للسيطرة على السوق.
1600	40	40	- اعتماد المؤسسة على نوع واحد من العملاء وهم تجار الجملة.
3150	70	45	- توسع المنافسين في تشكيلة منتجاتهم.
14850			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على تقييم مسؤولي المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تواجه خمس تهديدات رئيسية، في حين أن بيئة الصناعة الخاصة بها تتيح لها ثمان فرص رئيسية، ومن خلال تحليل الفرص يتبين أن أهم فرصة متاحة للمؤسسة هي إمكانية التكامل الرأسي بأهمية تقدر بـ (7650)، يليها فيما بعد فرصة وجود مجال واسع للتنوع في منتجات الحليب و مشتقاته بأهمية تقدر بـ (6400)، ثم يأتي بعدها كل من فرصة فائض الطلب و فرصة دعم الدولة لتربية الأبقار بأهمية تقدر بـ (6300). من هنا يمكن استنتاج أن الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة هي التكامل الرأسي أمامياً و خلفياً، وكذلك استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في المنتجات.

أما فيما يخص التهديدات فإن أكبر تهديد للمؤسسة هو المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة بأهمية تقدر بـ (4200)، يليها تهديد أسعار المواد الأولية بأهمية تقدر بـ (3900)، لكن هذه الأهمية تعتبر ضعيفة مقارنة بأهمية الفرص المتاحة، حيث أنه يمكن التغلب على تهديد المنافسة بين المؤسسات القائمة من خلال اعتماد استراتيجية التكامل الرأسي أو التنوع المترابط في المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج و مواجهة المنافسة الشديدة، كما يمكن مواجهة تهديد أسعار المواد الأولية من خلال استراتيجية التكامل الرأسي خاصة نحو الخلف على غرار ما قامت به المؤسسة مؤخراً (إنشاء وحدة لتربية الأبقار الحلوب) من أجل تخفيض التبعية للخارج في مجال غيرة الحليب.

وعلى العموم فإن أهمية مجموع الفرص تعد أكبر بكثير من أهمية مجموع التهديدات التي تواجه المؤسسة، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى قوة أثر واحتمال حدوث و استغلال هذه الفرص

وضعف أثر واحتمال حدوث التهديدات المتوقعة، وبدرجة أقل إلى أن عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة أكبر من التهديدات المتوقعة.
و من خلال التحليل السابق يمكن أن نستنتج أن بيئة الصناعة الخاصة بملمبة الحضنة هي على العموم في صالح المؤسسة، وتنبئ بظروف جد مواتية لنمو وتوسع المؤسسة في أنشطتها، ولا يبقى للمؤسسة سوى تحليل أوضاعها الداخلية و تحسينها حتى تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها التوعوية.

المبحث الثالث: تحليل متغيرات المحيط الداخلي لملمبة الحضنة.

في هذا المبحث سنتناول بالتحليل مختلف الوظائف في المؤسسة، إضافة إلى تطبيق أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية لتدعيم تحليل الوظائف من أجل اكتشاف مختلف نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة الداخلي، ليتم بعد ذلك تحليل كل من نقاط القوة و الضعف و تحديد احتمال حدوثها و أثرها على نشاط المؤسسة و استراتيجياتها، ليتم في الأخير الربط بين كل من الفرص و التهديدات من جهة و نقاط القوة و الضعف من جهة ثانية في تحليل واحد وهو التحليل الثنائي من أجل تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة.

المطلب الأول: تحليل مختلف الوظائف بالملمبة.

الفرع الأول: تحليل وظيفة التمويين للملمبة.

تعتبر وظيفة التمويين من أهم الوظائف بالمؤسسة، نظرا لحساسية وتأثير الأداء بها على سيرورة العمل بالوظائف الأخرى، ولعل أهم نشاط بهذه الوظيفة هو نشاط تخزين المواد الأولية الذي يكتسي أهمية بالغة خاصة بالنسبة لوظيفة الإنتاج التي تتأثر بدرجة تدفق المواد من المخازن و فترات التمويين... الخ، لذلك سيقصر تحليلنا في هذه الوظيفة على كيفية تسيير المخزونات بالمؤسسة.

1- عناصر المخزون بالمؤسسة:

يوجد بملمبة الحضنة عدة أنواع من أصناف المخزون وهي كالاتي:

- 1- المواد الأولية: وتتمثل في مسحوق الحليب بنوعيه (0% دسم، 26% دسم)، مسحوق الكاكاو، النشاء المعدل، النشاء غير المعدل (طبيعي)، سكر، خمائر لبنية، معطر، مستحضرات الفواكه، المجمد، مثبت الخليط، حليب بقر طبيعي.
 - 2- مواد التشغيل و الصيانة: وتحتوي على كل من الشحوم، الزيوت، مكنسات، منشفات، مزيلات الروائح، مواد منظفة، كحول صناعي، وقود، أدوات مكتبية.
 - 3- مواد نصف مصنعة: وتتمثل في مستحضرات الفواكه من طرف الموردين والتي تستعمل في عملية الإنتاج داخل المؤسسة.
 - 4- مواد التعبئة و التغليف: وتضم البلاستيك بشتى أنواعه، الكرتون، غراء، ورق التزيين، ألومنيوم، السدادات البلاستيكية، لوازم التغليف، القارورات البلاستيكية.
- 2- المخازن بالمؤسسة: لا يوجد مخزن مركزي تخزن فيه جميع الأصناف، بل هناك مجموع من المخازن موزعة حسب ما تتطلبه طبيعة المواد المخزنة فهناك:
- مخزن خاص بالمواد الأولية: كمسحوق الحليب، النشاء، مسحوق الكاكاو، السكر... الخ.
 - مخزن خاص بمواد التشغيل والصيانة: كالشحوم و الزيوت، وأدوات النظافة.
 - مخزن خاص بالمخلفات الصناعية: كمخلفات الكرتون و البلاستيك.

- مخزن خاص بمواد التعبئة و التغليف: كأوراق التزيين، اللصاق، أوراق الغطاء.
- مخزن خاص بالمعطر: حيث أن هذه المعطرات موجودة في دلاء.
- مخزن مواد تخص القارورات: مثل السدادات، أوراق التزيين والغراء .
- إضافة إلى هذه المخازن هناك مخازن أخرى مجهزة ومكيفة خاصة بالمنتجات ومنها:
- مخزن خاص بعملية الإنتاج: يوجد هذا المخزن بالقرب من ورشات الإنتاج من أجل تسريع هذه العملية وربحا للوقت، حيث يحتوي على كل الأصناف التي لا تبرد ولا تسخن، كمسحوق الحليب، السكر، النشاء... الخ.
- مخزن تبريد خاص بالخميرة اللبنية.
- مخازن المنتجات التامة: وتتمثل في المبردات الخاصة بالياغورت و الحليب، ومخزن خاص باللبن والرائب.
- مخزن خاص بتخزين البلاستيك.
- وهذه المخازن تخضع لتسيير متخصص يسهر على متابعة كل العمليات و الإجراءات المتعلقة بها.

4- إجراءات التموين المتبعة من طرف مبنة الحضنة:

- بعد إخبار مسؤول المخازن عن حالة المخزون لمختلف الأصناف لمسؤول التموين، يتم تحديد الأصناف التي يجب إعادة طلبها وذلك قبل نفاذها وتوقف عملية الإنتاج ثم بعد ذلك:
- 1- يقوم مسؤول التموين بالمفاضلة بين المورد المحلي و الأجنبي على أساس درجة الثقة في المعاملة، جودة المواد، السعر المعروف، وكذا فترة التوريد اللازمة، ومدة دفع المبالغ، حيث تقوم المؤسسة بإرسال فاكس لكل مورد عن السعر الأدنى الذي يبيع به مع إخبار كل واحد منهم بأن الفاكس قد أرسل إلى كل الموردين المتعامل معهم.
 - 2- بعد الإتفاق على سعر الشراء المناسب يقوم مسؤول التموين بإرسال طلب المادة المراد اقتناؤها، حيث يحتوي هذا الطلب على كمية المادة المطلوبة و المواصفات الخاصة بهذه المادة.
 - 3- بعد وصول السلعة يتم تفريغها و مراقبة جودتها وكمياتها وعدد الوحدات التالفة، فوجود أي مشكل من هذه المشاكل يتم تسجيله و إخبار المورد به، أما في حالة عدم وجود أي تلف أو نقص في الكمية يتم إعداد وصل الإستلام ممضي من طرف المستلم حيث يحتوي على المعلومات التالية: (اسم المورد، رقم الفاتورة، تاريخها، رقم وصل الإستلام وتاريخه، البيان كمية المواد، وحدة القياس، اسم ولقب وإمضاء المستلم.
 - 4- أما فيما يخص الفاتورة فتسلم لقسم المحاسبة والمالية وذلك لتسجيل مختلف المعلومات و التكاليف ووضعها في الأرشيف بالإضافة إلى نسخة من وصل الإستلام.
 - 5- كما تتم نفس إجراءات التسجيل فيما يخص استلام المنتجات التامة من ورشات الإنتاج و دخولها إلى المخازن الخاصة بها.
 - 5- إجراءات خروج المواد الأولية من المخازن: بالنسبة لهذه الإجراءات فإن العملية تتم كالتالي:
 - 1- يقوم مسؤول الإنتاج بتحرير طلب مواد أولية لعملية الإنتاج و الذي يحتوي على الصنف المطلوب وكميته والغرض من طلبه إضافة إلى إمضاء الجهة الطالبة.
 - 2- يستلم المخزني هذا الطلب ويقوم بمعاينته.
 - 3- يقوم المخزني بتجهيز هذا الصنف و بالكمية المطلوبة .

4- يقوم رئيس المخزن بتحرير وصل صرف و الذي يحتوي على المعلومات التالية(رقم وصل الخروج أو الصرف،البيان،الكمية، وحدة القياس،اسم طالب الصنف ولقبه وإمضاؤه،اسم المخزني ولقبه وإمضاؤه).

5- تعطى نسخة من وصل الصرف إلى مصلحة المالية و المحاسبة من أجل تسجيل كل المعلومات.

6- تتم نفس الإجراءات بالنسبة لكافة الأقسام و المصالح في حالة طلب تجهيزاتها و احتياجاتها.

أما فيما يخص عمليات الجرد فيقوم رئيس المخازن و مساعديه بعملية الجرد لمسحوق الحليب بنوعيه كل ثلاثة أشهر، و باقي المواد يتم جردها سنويا، لكن هذه العملية تتضمن عدة أخطاء بسبب عدم التدقيق و الحذر و عدم الإنضباط عند القيام بها.

6- سياسة مراقبة مخزونات مدينة الحضنة:

تقوم المؤسسة في مراقبة و تسيير مخزوناتا باتباع طريقة ABC، حيث تقسم منتوجاتها إلى ثلاثة فئات ABC استنادا إلى نسب الإستخدام السنوي، حيث تمثل A نسبة الإستخدام الأكبر، ثم تأتي بعدها الفئة B بنسبة استخدام أقل من الأولى، ثم الفئة C بنسبة الإستخدام السنوية الأقل، و من خلال أصناف المواد التي تستخدمها المؤسسة فإنها قسمت موادها الأولية حسب الفئات التالية:

1- الفئة (A) : تشمل الأصناف الثلاثة الأولى و التي تقدر نسبة استخدامها السنوية بـ80% وهي كالتالي: AR2 مسحوق الحليب 26% دسم، AR1 مسحوق الحليب 0% دسم، AR3 سكر.

2- الفئة (B) :تقدر نسبة استخدامة السنوية 10% و تشمل الصنفين التاليين: AR10 بلاستيك PEHD (قارورات)، AR12 بلاستيك العلب PS.

3- الفئة (C) :وتقدر نسبة استخدامها السنوية 10% و تشمل باقي الأصناف الأخرى وهي كالتالي: AR13 الكرتون، AR4 النشاء المعدل، AR21 معطر تركيز 0.2%، AR9 المثبت، AR15 سدادات بلاستيكية، AR7 مستحضرات الفواكه، AR8 المجمد، AR5 الكاكاو، AR18 ورق التزيين، AR16 بطاقة Etiquette، AR20 معطر تركيز 0.1%، AR14 الخميرة اللبنة، AR17 غطاء الألمنيوم، AR11 الملون البلاستيكي، AR19 الغطاء العلوي، AR6 النشاء العادي.

بعد أن تقوم المؤسسة بتقسيم المواد الأولية إلى فئات توزع جهود الرقابة على هذه الفئات حسب الأهمية، وبما أن الفئة (A) تمثل أعلى نسبة في قيمة الإستخدام السنوي في مدينة الحضنة بالمقارنة مع الفئتين الباقيتين، فإنه يجب تركيز أكبر جهود الرقابة عليها، وبالتالي فهي تحاول تحديد كمية الطلب الإقتصادية و نقطة إعادة الطلب لمسحوق الحليب 26% دسم، و 0% دسم، إضافة إلى مادة السكر باعتبار هذه الأصناف تمثل أهم الأصناف التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، وعلى سبيل المثال و بالنسبة لمسحوق الحليب 26% دسم تقوم المؤسسة بتحديد الكمية المثلى للطلب (كمية المادة الواجب شراؤها في المرة الواحدة) حيث تصل تكاليف الشراء و التخزين إلى أدنى حد ممكن وفي الوقت نفسه يمكن تلبية احتياجات الإستخدام، لذلك فإن التكاليف التي تؤخذ بعين الإعتبار هي:

1- التكاليف الناشئة عن طلب المخزون.

2- التكاليف الناشئة عن الإحتفاظ بالمخزون.

وبتطبيق نموذج الكمية الإقتصادية الذي تستخدمه المؤسسة، حيث أن الكمية المثلى للطلب Q^* ، وبإدخال المعطيات في برنامج WINQSB ، والذي بدوره يحدد مختلف المؤشرات مثل (الكمية الإقتصادية المثلى Q^* ، التكلفة الكلية المثلى، العدد الأمثل لمرات التوريد A^* ، نقطة إعادة الطلب و مخزون الأمان...الخ).

لكن ونظرا لكون الملمبة تستورد أغلب المواد الأولية من الخارج، فإنها غالبا ما تقوم بتخزين كميات كبيرة من هذه المواد تحسبا لأي انقطاع مفاجئ في التموين بهذه المواد، كما أن الملمبة تقوم بشراء برامج تسيير المخزونات من مكاتب مختصة ولا تعدها داخليا.

الفرع الثاني: تحليل المصلحة التجارية و مصلحة التسويق.

تهتم المصلحة التجارية بمتابعة مختلف عمليات البيع كإعداد الفواتير و عملية القبض، وكذا إيصال المنتج إلى المشتري، أما مصلحة التسويق فيتمثل دورها الأساسي في ربط المؤسسة بالموردين و الزبائن و يجد حاليا لهذه المصلحة فرعين أولهما في العاصمة و الثاني في عنابة، حيث تشغل وحدة الجزائر 70 عاملا، أما وحدة عنابة فتشغل 28 عاملا. وتهتم هاتين المصلحتين بربط العلاقات بالزبائن، وكذلك البحث عن زبائن وقنوات توزيع جديدة، إضافة إلى إجراء البحوث التسويقية للاستفادة منها في إنتاج منتجات جديدة تلبى حاجيات الزبائن.

1- عناصر المزيج التسويقي لملمبة الحضنة: تتمثل عناصر المزيج في كل من المنتج و

السعر و الترويج و التوزيع، وأهم مميزات هذه العناصر هي كالتالي:

- **تشكيله المنتجات:** لدي مؤسسة لملمبة الحضنة تشكيلة متنوعة من المنتجات وقد جننا على ذكرها أنفا، أما فيما يخص العلامة التجارية لمنتجات الملمبة فهي Hodna Lait لكن لكل منتج إسم خاص به كما ذكرنا سالفنا، وكل إسم لمنتج معين يعتبر علامة تجارية محمية، ومتعارف عليها في كل ولايات الوطن وحتى في الخارج.

- **التسعير:** تشكيلة الأسعار المحددة من طرف المصلحة التجارية هي أسعار تنافسية، حيث يتم وضع الأسعار بالإعتماد على سعر تكلفة المنتجات، مع الأخذ بعين الإعتبار الأسعار التي يطرحها أكبر المنافسين في السوق على غرار ر دانون و الصومام، أما فيما يخص أسعار الحليب فهي كما ذكرنا أنفا سلعة مدعمة من طرف الدولة و سعرها محدد في السوق، إلا أن المؤسسة تسعى دائما إلى تخفيض تكاليف إنتاج هذه المادة من أجل زيادة هامش الربح في هذه السلعة دون المساس بجودة المنتج.

و المؤسسة تقدم تخفيضات لكبار الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة فيما يخص منتجات مشتقات الحليب فقط، وتقدم تخفيضات تصل إلى 8% فيما يخص منتج الياغورت المعطر في علب 110 غ لكل الزبائن حسب الكمية المشتراة.

- **الترويج:** لملمبة الحضنة لا تهتم كثيرا بالترويج لمنتجاتها، فهي تعتمد على البيع الشخصي أي من المنتج إلى تاجر الجملة، وترى بأن نفقات الترويج تضيف العبء دون الزيادة الواضحة في المبيعات، وهذا ما لاحظته المسؤولون من خلال الإشهار المقدم في رمضان 2007 (من خلال الطمبول) وعدم الإرتفاع المحسوس للمبيعات، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تقوم بأي جهود ترويجية إلا أن الأمر يقتصر على الملصقات، المعلقات واللوحات الإشهارية في مداخل المدينة و الشوارع الداخلية، وكذلك شاحنات النقل، والملاعب، وبعض المدن المجاورة.

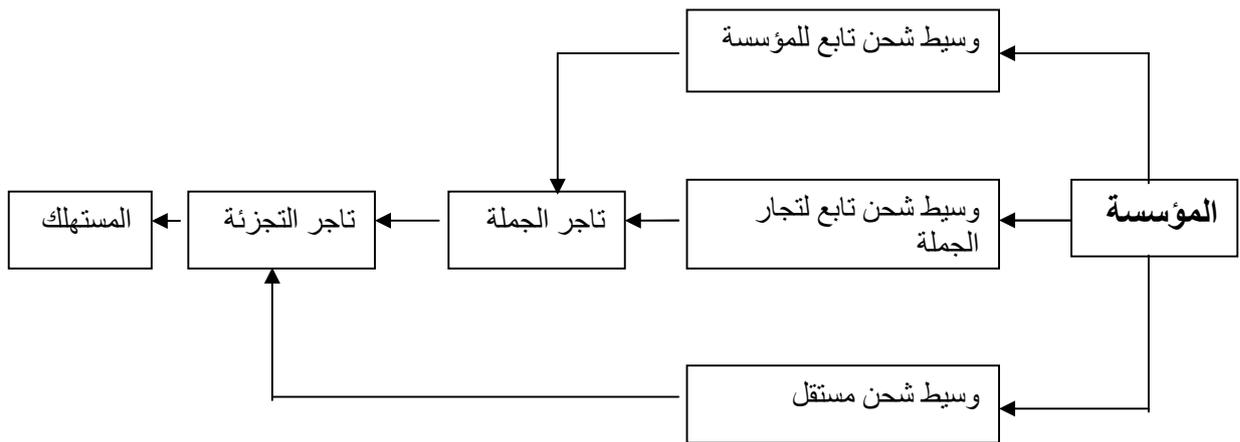
- **التوزيع:** تقريبا يوجد في كل ولاية من ولايات الوطن نقطة أو أكثر من نقاط التوزيع الخاصة بالمؤسسة، كما أن المدير العام للمؤسسة يقوم بزيارات دورية لتجار الجملة لتشجيعهم على اعتبار أنهم أهم قنوات التوزيع بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن الزبائن يتصلون هاتفيا بالمؤسسة وتقوم المصلحة التجارية بتسجيل الطلبات التي تردها من الزبائن، حيث تمثل الطلبات عن طريق الهاتف حسب المصلحة التجارية حوالي 60% من الطلبات الكلية.

وتعتمد المؤسسة في توزيع منتوجاتها على تجار الجملة (مجموعة من الموزعين ووسطاء الشحن)، فبعد الإنتهاء من عملية تصنيع المنتجات يتم نقلها مباشرة إلى المخازن، أين لا يجب أن تتعدى مدة تخزينها 24 ساعة (وهي المدة التي يتم فيها إجراء التحاليل المخبرية الضرورية للمنتجات وانتظار ظهور النتائج)، وبما أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبات، فإن عملية توزيع تبدأ بعد استلام طلبات الزبائن ومعالجتها، وذلك انطلاقا بتعبئة المنتجات ثم شحنها مباشرة في الشاحنات من نوع الثلاجات، حيث أن المؤسسة مجموع من شاحنات النقل تقوم باستغلالها في نقل منتجاتها إلى الزبائن، وينقسم الموزعون ووسطاء الشحن إلى ثلاثة أقسام، هي كما يلي:

- قسم تابع للمؤسسة، سواء كان مملوكا أو يتم تأجيرها.
 - قسم آخر تابع في ملكيته لتجار الجملة الذين تتعامل معهم المؤسسة.
 - قسم يعمل لحسابه الخاص ويعتبر في حد ذاته تاجر جملة يقوم بالتوزيع لتجار التجزئة.
- وأهم ما يميز سياسة التوزيع في المؤسسة هو تقديمها خدمات النقل المجاني، أي إيصال المنتوجات إلى الزبائن مجانا، وتقتصر هذه الخدمة على مشتقات الحليب فقط وليس الحليب، وتقدم المؤسسة هذه الخدمة إما بواسطة كراء شاحنات نقل أو من خلال استغلال شاحناتها الخاصة.

ويمكن تمثيل قنوات توزيع منتجات لملمبة الحضنة بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-6): قنوات توزيع منتجات مؤسسة لملمبة الحضنة.



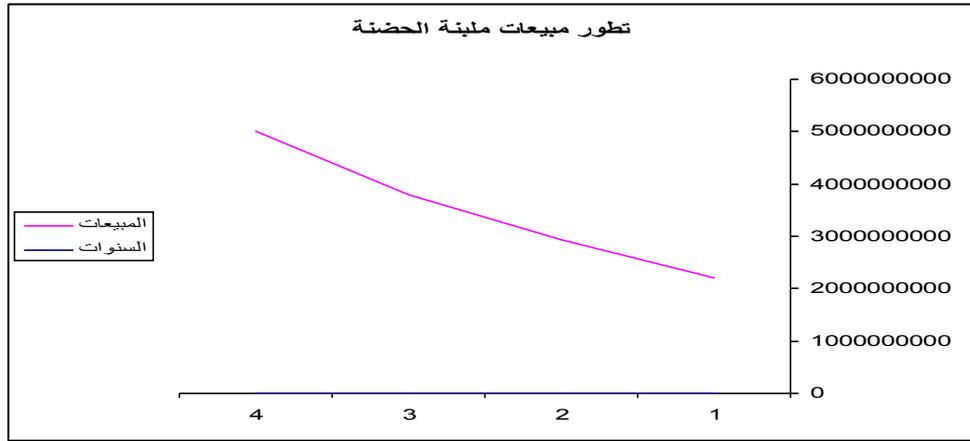
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات المصلحة التجارية.

وفي محاولة لمعرفة تطور مبيعات المؤسسة خلال السنوات الماضية أخذنا المبيعات الخاصة بفترة 2006 إلى 2009 والجدول التالي يبين تطور مبيعات المؤسسة خلال هذه الفترة:

جدول رقم (4-6): مبيعات لملمبة الحضنة خلال 2006-2009.

السنوات	المبيعات	معدل النمو %
2006	2213551771.68	-----
2007	2939428561.81	% 32.8
2008	3799907098.42	% 29.28
2009	5001815732.98	% 31.63

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للمؤسسة (الملحق 5).
* للإشارة فإن معدل النمو محسوب باعتماد سنة الأساس هي السنة التي تسبق السنة التي يحسب عندها معدل النمو، أي أن سنة الأساس تتغير كل سنة.
ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مبيعات المؤسسة في تزايد مستمر، حيث أنه من 2006 حتى 2009 ارتفعت مبيعات المؤسسة إلى أكثر من الضعف، وهذا راجع إلى توسع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها، وكذلك إلى التوسع الكبير في السوق الوطنية وتغطيتها لكل ولايات الوطن، والشكل التالي يوضح تطور مبيعات مدينة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.
الشكل رقم (4-7): تطور مبيعات مدينة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن مبيعات المدينة في تزايد مستمر و أكبر قيمة ارتفاع هي بين 2008 و 2009 ويعود ذلك إلى التوسع و التنوع في تشكيلة منتجات المؤسسة، وكذلك انتشار منتجاتها في كافة أنحاء السوق الوطنية.

إن هذا التطور الهائل للمبيعات ما هو إلا دليل على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، من خلال الأداء الجيد لعملياتها و أنشطتها.

2- المعلومات التسويقية:

يجمع معظم المشاركين في اتخاذ القرار على أهمية وضرورة المعلومات التسويقية، ذلك لأنها تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وسرعة اتخاذ القرارات دون تضييع الوقت، إضافة إلى مكانة التسويق المهمة جدا في نظرهم، ويتم الحصول على المعلومات التسويقية في المؤسسة عن طريق:

- بحوث السوق التي تقوم بها مصلحة التسويق في مختلف النقاط في الوطن.
- تجار الجملة الموزعين عبر مختلف المناطق والذين يقدمون كل جديد من ناحية المستهلك (الذوق، الرغبات، الحاجيات، الرضا، الولاء، بعض الملاحظات و المشاكل... الخ)، وكذلك من ناحية المنافسين و أسعارهم وكذلك أهم منتجاتهم... الخ.

- الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال حضور المعارض التجارية، أو غرف التجارة المفتوحة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات ومعرفة جديد الأسواق المحلية و الدولية، وكذلك تحليل وقراءة الصحف و المجالات المتخصصة في الصناعات الغذائية.
- تحصل المؤسسة كذلك على المعلومات من خلال قراءة وتحليل التقارير المنشورة عن المنافسين بواسطة المنافسين أنفسهم.
- الحوار مع الزبائن والموزعين و الموردين باعتبارهم يتعاملون أيضا مع المؤسسات المنافسة، مما يسهل الحصول على المعلومات المطلوبة.

3- استخدام المصلحة التجارية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

تعتمد هذه المصلحة في أداء أنشطتها على أجهزة الإعلام الآلي، حيث تستخدم في إعداد الفواتير وتسجيل الطلبات وكل ما يتعلق بتسيير هذه المصلحة، إضافة إلى استخدامها لنظم معلومات تسويقية معدة من طرف خبراء في الإعلام الآلي، تقوم المؤسسة بشرائها أو طلبها حسب احتياجات المؤسسة و العمليات المطلوبة.

الفرع الثالث: تحليل وظيفة الموارد البشرية.

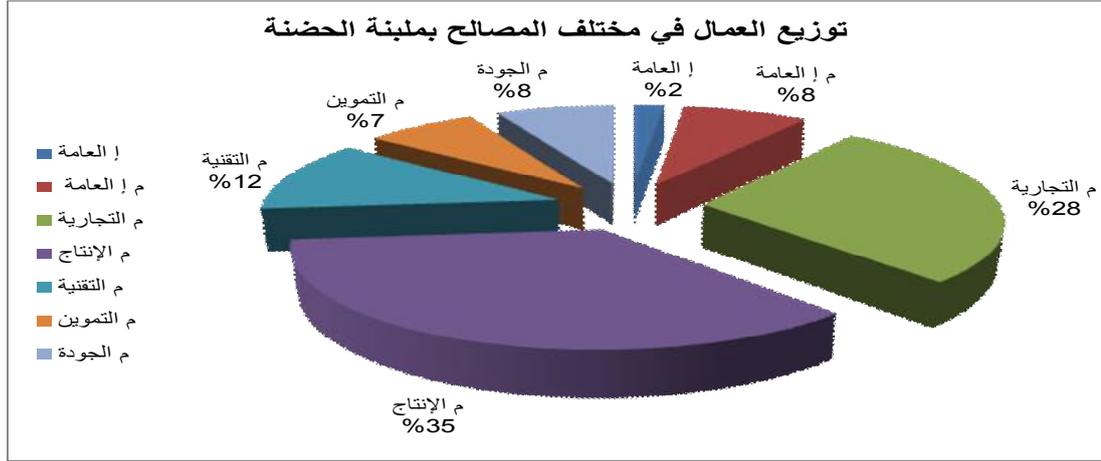
توظف مدينة الحضنة حاليا 661 عامل يوزعون على مختلف المصالح كالتالي:

جدول رقم(4-7):توزيع عمال المدينة على مختلف المصالح حسب المناصب.

المجموع	مديرية الجودة	مديرية التموين	المديرية التقنية	مديرية الإنتاج	المديرية التجارية	مديرية الإدارة العامة	الإدارة العامة	
21	01	02	02	08	03	02	03	إطارات مسيرة
85	11	04	10	23	25	09	03	إطارات
149	24	09	22	25	44	20	05	أعوان تحكم
406	14	32	44	179	113	22	02	منفذين
661	50	47	78	235	185	53	13	المجموع

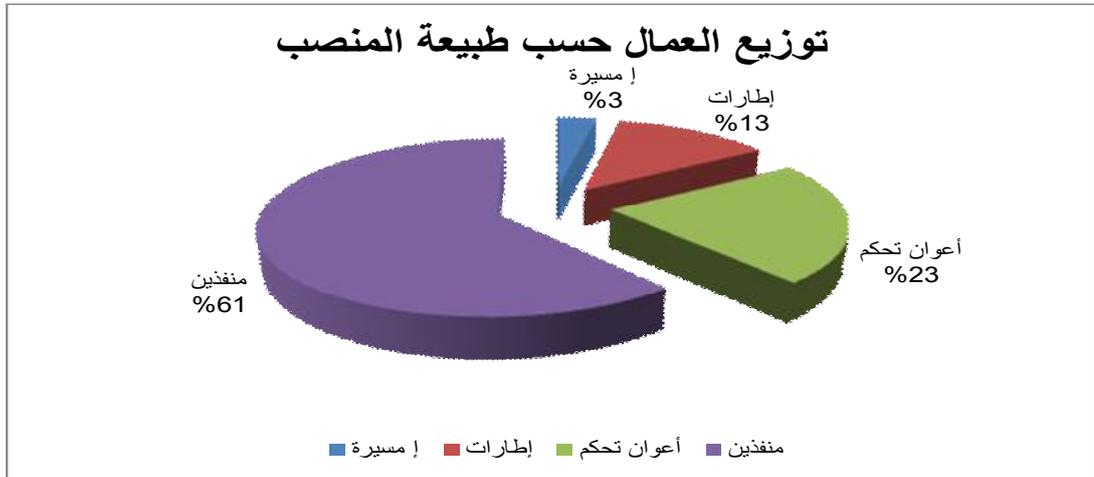
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات مصلحة الموارد البشرية. و من خلال الجدول أعلاه يمكن توضيح توزيع عمال المدينة على مختلف المصالح كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-8): توزيع العمال في مختلف المصالح.



المصدر: من إعداد الطالب

كما يمكن تبيان توزيع العمال بالمدينة حسب المنصب المشغول كما هو مبين في الشكل التالي:
الشكل رقم(4-9):توزيع عمال المدينة حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول والشكلين أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة عمال توجد في وظيفة الإنتاج ، كما أن نسبة المنفذين تمثل أكبر نسب العمال حسب طبيعة المنصب، وذلك يعود لمتطلبات العمل بالمدينة والتي تحتاج إلى عدد كبير من المنفذين، وكذلك عدد كبير منهم في ورشات الإنتاج.

1- سياسة التوظيف في المؤسسة:

كانت سياسة التوظيف بالمؤسسة في بداية انطلاقها الأولى تخضع للمعرفة الشخصية لأصحاب المؤسسة، والضغوطات و التوصيات التي تمارسها بعض الجهات القريبة من مسير المؤسسة، لكن ومع كبر حجم المؤسسة وتطورها ونموها اتساع نشاطها، أصبحت المؤسسة تعتمد سياسة

واضحة في التوظيف من خلال توصيف وتحليل الوظائف، وتخطيط واستقطاب الكفاءات بالإعتماد على مجموع من المعايير العلمية (الخبرة، المؤهلات، اختبارات خاصة، المقابلة الشخصية،... الخ).

2- ساعات العمل :

- بالنسبة للإدارة فإنها تعمل 8 ساعات في اليوم خلال خمسة أيام ونصف في الأسبوع، أي من السبت إلى نهاية صبيحة يوم الخميس.
- وحدة الحليب تعمل بمعدل 2x8 ساعة في اليوم، ذلك طيلة 6أيام في الأسبوع ابتداء من يوم الجمعة على الثانية زوالا حتى يوم الخميس الساعة الثانية زوالا، ويمكن أن يتم اللجوء إلى الساعات الإضافية في حالة وجود ضغط في العمل وزيادة الطلبات.
- وحدتي مشتقات الحليب تعمل هاتين الوحدتين بمعدل 3x8 أي (24سا/24سا) طيلة الأيام السبعة للأسبوع فهي تعمل بدون توقف.

3- مصاريف المستخدمين:

تتحمل المؤسسة عبء كبير من مصاريف المستخدمين، وهي في ارتفاع مستمر وتؤثر سلبا على ربحية المؤسسة، لكن الملاحظ أن تزايد هذه المصاريف راجع بالدرجة الأولى إلى التزايد الملحوظ في عدد العمال، إضافة إلى الحوافز المادية المقدمة للعاملين، ومصاريف الساعات الإضافية التي يكون الأجر بها مضاعفا، والجدول التالي يوضح تطور مصاريف العاملين خلال الفترة 2006-2009.

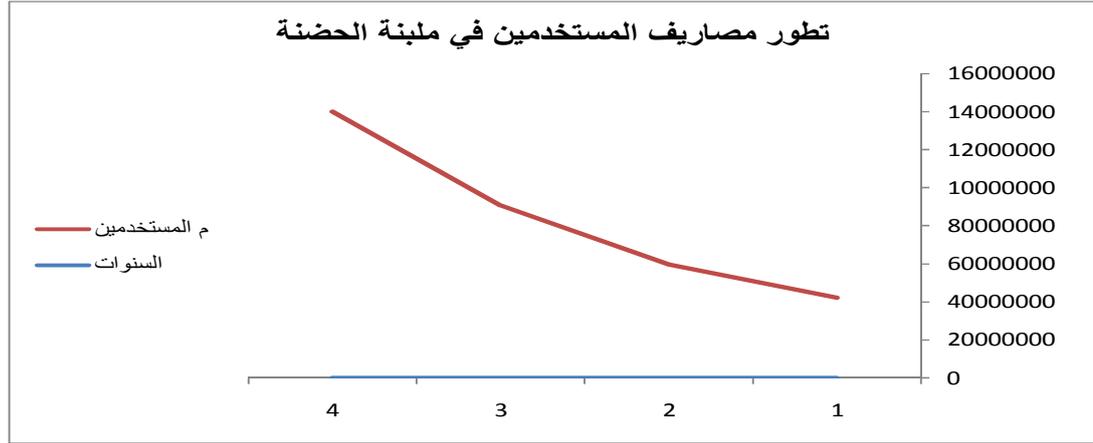
الجدول رقم(4-8): تطور مصاريف المستخدمين لمدينة الحضنة.

السنوات	مصاريف المستخدمين	معدل النمو %
2006	42105373.02	-----
2007	59451508.97	41.2%
2008	90661317.42	52.5%
2009	139993723.46	54.4%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج (الملحق 5).

الملاحظ من الجدول أن مصاريف المستخدمين في تزايد مخيف من سنة إلى أخرى حيث تصل نسبة الزيادة عموما إلى أكثر من 50% عدا سنة 2007 وصلت نسبة الزيادة فيها إلى 41.2%، و المطلوب من مسؤولي المؤسسة إيجاد الآلية اللازمة لتخفيض هذه المصاريف، خاصة وأن التطورات التكنولوجية في العالم تتيح آلات جد متطورة، في مختلف النشاطات، والتي تساعد على أداء العمل بقليل من الجهد والوقت، وبأقل تكلفة، والشكل الموالي يوضح تطور مصاريف المستخدمين في المدينة خلال الفترة 2006-2009.

الشكل رقم (4-10):تطور مصاريف المستخدمين في مدينة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

4- إنتاجية العمال:

يمكن قياس إنتاجية العامل في المؤسسة بقسمة رقم الأعمال السنوي على عدد العمال، وذلك حسب الجدول التالي الذي يوضح تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة خلال الفترة 2009-2006.

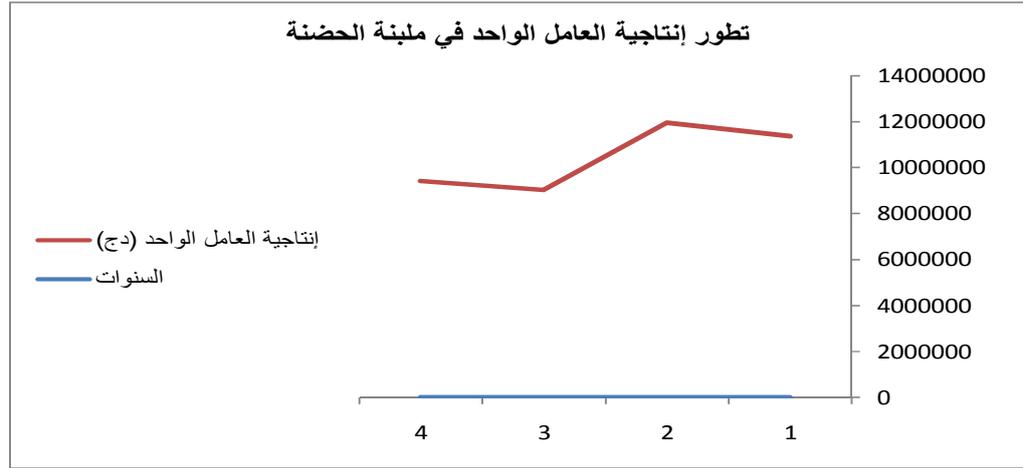
جدول رقم(4-9): تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة.

السنوات	عدد العمال	رقم الأعمال (دج)	إنتاجية العامل الواحد (دج)	معدل النمو %
2006	195	2213551771.68	11351547.55	-----
2007	246	2939428561.81	11948896.6	05%
2008	421	3799907098.42	9025907.6	-24.46%
2009	532	5001815732.98	9401909.3	04.16%

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إنتاجية العامل كانت مرتفعة سنة 2006 مقارنة بسنة 2005 لكنها في سنة 2007 ارتفعت فقط بنسبة 05% مقارنة بسنة 2006، وفي سنة 2008 سجل هنالك انخفاض في إنتاجية العامل بسبب تضاعف عدد العمال دون أن يكون هناك ارتفاع محسوس في رقم الأعمال، وفي سنة 2009 عاودت الإنتاجية في الإرتفاع نتيجة الإرتفاع الكبير في رقم الأعمال، ويكمن السبب في تذبذب نسب نمو الإنتاجية إلى ظروف السوق، حيث أن المؤسسة تعمل بنظام الطلبات، فهي تنتج وفق الطلبات المقدمة. ويمكن تبيان تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة خلال الفترة 2009-2006 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-11): تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

5- الغيابات :

المؤسسة تقوم بتسجيل الحضور وفق الطرق التقليدية وهي الإمضاء، ونظرا لصعوبة ضبط حضور العمال بسبب التزايد الكبير لعدد العمال بالمدينة، فإن المسؤولين وضعوا سياسات رديعة لمواجهة الغيابات، فالغياب غير المبرر، أو في حالة التأكد من عدم حضور العامل رغم وجود إمضاءه، فعقوبته قد تصل إلى خصم 8 أيام.

وتعد قضية الغيابات من القضايا التي لا تتسامح معها المؤسسة، إلا للحالات الضرورية مثل المرض، وقد بلغت نسبة الغيابات إلى أقصى حد لها سنة 2007 حيث بلغت نسبة 5.79%، أما سنة 2009 فقد وصلت إلى 3.45% وهي أقل نسبة غيابات حصلت في المؤسسة، حسب مسؤول مصلحة التموين.

الفرع الرابع: تحليل الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

1- الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية:

قبل التطرق إلى الأداء الإنتاجي للمؤسسة لابد من التعرف على موارد المؤسسة المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث أن المؤسسة تستخدم الموارد التالية:

1- المواد الأولية: إن النشاط الذي تقوم به المؤسسة يتطلب توفير جميع المواد التي تدخل في إنتاج الحليب و مشتقاته، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة باقتناء هذه المواد سواء من السوق المحلية أو الأجنبية، وأهم هذه المواد هي:

- غبرة الحليب: هذه المادة تدخل في عملية الإنتاج بحوالي 75%، فبالنسبة لإنتاج الحليب يتم اقتناء هذه المادة من الديوان الوطني المهني للحليب بأسعار مدعمة من طرف الدولة، أما بالنسبة لمشتقات الحليب فيتم استيراد مستلزماتها من الخارج، وقد وصلت تكلفتها سنة 2008 إلى 2.872.569.000 دج.

- حليب البقر الطازج: يتم الحصول على هذه المادة من مربي الأبقار المتواجدين بالولاية و المناطق المجاورة، بحيث ازدادت كمية هذه المادة المحصلة من طرف المؤسسة لتصل في أشهر فصل الربيع إلى 570 ألف لتر شهريا، بالإضافة إلى بعض المواد التي تدخل في عمليات الإنتاج كمادة السكر، الخميرة و الفاكهة... الخ.

2- الموارد البشرية: تتمثل الإمكانيات البشرية في عدد إجمالي يقدر بـ 661 عامل كما أن وظيفة الإنتاج تستحوذ على الحصة الأكبر من العاملين، والتي تقدر بـ 235 عامل على

مختلف مناصبهم وتخصصاتهم، والجدول التالي يوضح توزيع مختلف العاملين بوظيفة الإنتاج حسب طبيعة المؤهلات.

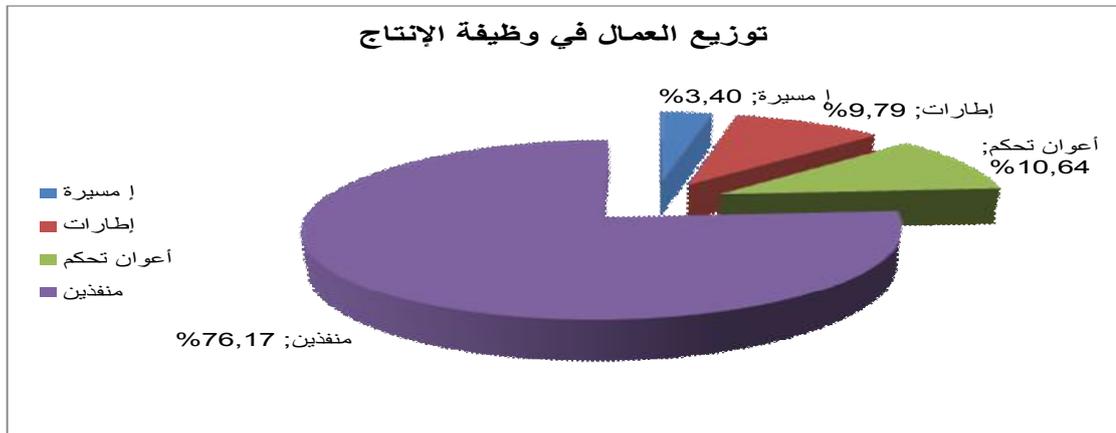
الجدول رقم (4-10) : توزيع مختلف العاملين في وظيفة الإنتاج حسب المؤهلات.

المؤهلات	عدد العمال	النسبة
إطارات مسيرة	08	03.40%
إطارات	23	09.79%
أعوان تحكم	25	10.64%
منفذين	179	76.17%
المجموع	235	100%

المصدر : مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

والشكل التالي يوضح توزيع العاملين بوظيفة الإنتاج حسب المؤهلات.

الشكل رقم (4-12): توزيع العاملين بوظيفة الإنتاج حسب المؤهلات.



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أكبر نسبة من العاملين هي نسبة المنفذين، وذلك نظرا لطبيعة العمل بهذه الوظيفة، حيث توجد هناك ثلاث وحدات إنتاج، وتتطلب هذه الوحدات يد عاملة كثيرة بسبب متطلبات العمل اليدوي وكذلك مناولة المواد و ترتيب المنتجات ونقلها إلى المخازن.

3- تجهيزات الإنتاج:تستخدم الملمبة تجهيزات إنتاج متطورة تم استيرادها من فرنسا، كما تخضع هذه التجهيزات لعمليات صيانة دورية من طرف طاقم صيانة متخصص، وقد بلغت قيمة تجهيزات الإنتاج سنة 2009 ما قيمته 2220954994.13دج، وهي أكبر قيمة وصلت إليها تجهيزات الإنتاج خلال السنوات الأربع الأخيرة، ويعود ذلك إلى التوسع في نشاط المؤسسة من خلال استحداث وحدة إنتاج الجبن التي تطلبت بعض التجهيزات الجديدة.

2- حركة المركبات و الأشخاص و المنتوجات داخل المصنع:

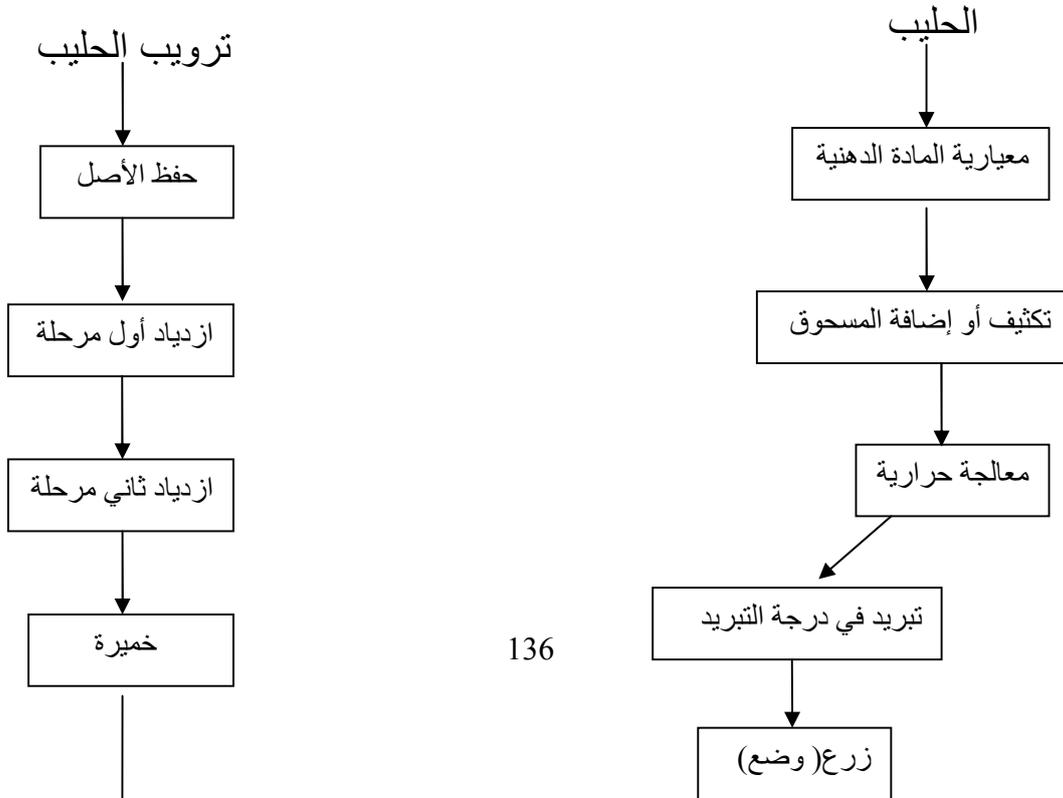
يتميز المصنع بمساحة شاسعة جدا، مما يسهل عملية دخول وخروج الشاحنات و الناقلات الضخمة، أما بالنسبة لحركة العمال فيتم دخولهم من المدخل الرئيسي ثم يتوجهون إلى غرف تبديل الملابس الموجودة في مبنى التجهيزات، وبعد تغيير العامل لملابسه يتابع سيره إلى الورشات عبر الرصيف الخارجي الذي يفصل مبنى التجهيزات عن مبنى الإنتاج، أما فيما يتعلق بالمنتوجات فالحركة مدروسة جيدا، حيث أنها تتم بسلاسة تامة، على اعتبار أن اختيار موقع

المخازن تم بدقة، من خلال الأخذ في الحسبان عند بنائها المسافة بينها وبين ورشات الإنتاج، وكذلك عملية استلام وصرف المواد، حيث أن وسائل نقل المواد تركز عند أبوابها، وكذا قرب مخازن المنتوجات التامة من مراكز الشحن.

3- مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة:

تقوم المؤسسة بإنتاج العديد من المنتجات والمتمثلة أساسا في الحليب ومشتقاته، وسنتطرق فيما يلي إلى مراحل إنتاج مادة الياغورت على اعتبار أن منتج الياغورت هو أهم منتجات المؤسسة وكذلك يتطلب عمليات كثيرة.

الشكل رقم (4-13): مخطط مراحل تكوين الياغورت.



المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

وتنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من الحليب و مشتقاته في ثلاث وحدات مختلفة وهي مبينة وفق الجدول التالي:
الجدول رقم(4-11): تشكيلة منتجات الملبنة.

المواصفات	المنتج	
أكياس	حليب (ل1)	الوحدة الأولى
أكياس	لبن (ل1)	
أكياس	رائب (ل1)	
في القارورات	ياغورت ممزوج بالفواكه و معطر (ل1)	الوحدة الثانية
في القارورات	لبن (ل1)	
في القارورات	رائب (ل1)	
في العلب	ياغورت ممزوج بالفواكه (110 غ)	
في العلب	ياغورت ممزوج معطر	
في العلب	حلوى قشدية على البارد	

الوحدة الثالثة	جبن طري طبيعي	في العلب
	جبن طري معطر	في العلب
	جبن طري بالفاكهة	في العلب

المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

4- اتخاذ القرارات الإنتاجية في المؤسسة: تتخذ المؤسسة يوميا مجموع من القرارات

الإنتاجية، والتي تختلف في جوهرها، ولكنها تتجمع في ثلاثة أصناف كبرى وهي كالتالي ك

1- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات مرتبطة بتوجه المؤسسة واستراتيجياتها،

وتتسم بطابعها المستقبلي طويل أو متوسط الأجل، ولها علاقة بإضافة منتوجات

جديدة، وتحمل طبيعة التوزيع القانوني للموارد، وتهدف إلى توزيع المنتوجات وامتلاك

الأسواق حسب التركيبة التي تعطي أفضل نتيجة بالنظر إلى المعايير و الأهداف المرجوة

(مردودية النمو).

2- القرارات الإدارية: ويتم اتخاذها على مستوى الأقسام و المصالح، من أجل الحصول

على أفضل نجاعة لهيئة المستخدمين، وللإمكانيات المادي بكل أنواعها و الموضوعة

للعمل.

3- القرارات العملية: و هي التي تركز على الإستغلال الجاري، التحليل حسب الجانب

التقني، على الحصول على أكبر مردودية ممكنة، وفي اتخاذ القرارات التشغيلية على

مستو فرق العمل و الورشات.

وتعمل المؤسسة وفق أسلوب الطلبات لتجنب المخزون الكبير على اعتبار أن منتجاتها تتميز

بمدة صلاحية محدودة، ويقوم رئيس مصلحة الإنتاج بالتخطيط للإنتاج انطلاقا من المعلومات

التي ترسل من طرف المصلحة التجارية كل مساء.

4- تطور الإنتاج بالملبنة: لقد شهد الإنتاج بالملبنة تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة،

وذلك انطلاقا من تزايد الطلب على مختلف منتجات الملبنة، ويدل ذلك على أن منتجات

ملبنة الحضنة تلقى قبولا كبيرا في السوق الوطنية، والجدول الموالي يوضح تطور

كميات الإنتاج بالملبنة.

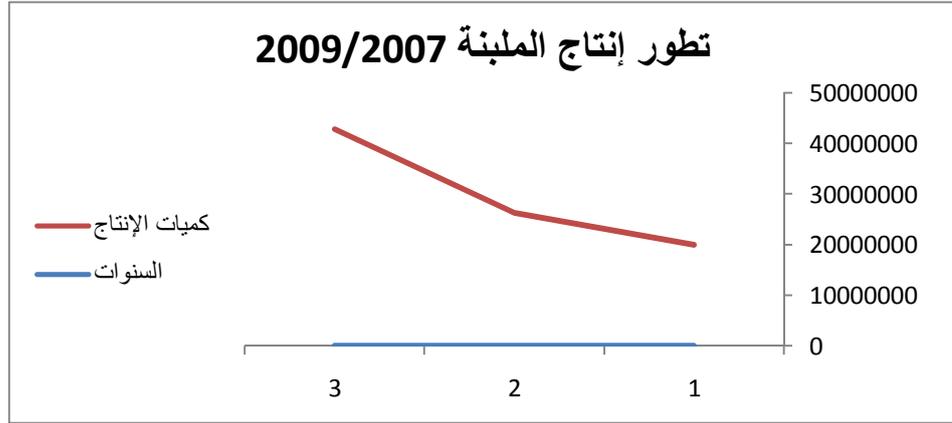
الجدول رقم(4-12):تطور الإنتاج بالملبنة.

السنوات	كميات الإنتاج(وحدة)	معدل النمو(%)
2007	199822079	-----
2008	262692921	31.46%
2009	428497942	63.12%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة (الملحق 7).

ويمكن تمثيل تطور إنتاج المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4-14):تطور إنتاج الملبنة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إنتاج الملينة في تزايد كبير، وهذا راجع إلى تزايد الطلب على منتجات الملينة وتنوع منتجاتها، إضافة إلى محاولة المسؤولين بالملينة تلبية حاجيات وأذواق أكبر شريحة من الزبائن.

5- القيمة المضافة وهيكلتها: يمكن عرض تطور القيمة المضافة وعلاقتها برقم الأعمال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): تطور القيمة المضافة للملينة.

السنوات	القيمة المضافة (دج)	النسبة من ر ع
2006	216900026.87	9.79%
2007	-191519368.65	-6.51%
2008	-234934431.52	-6.18%
2009	1065811134.68	21.31%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للملينة (الملحق 5).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المضافة كانت سالبة خلال سنتي 2007 و2008، وهذا راجع إلى زيادة تكاليف المواد واللوازم المستهلكة، كما عرفت القيمة المضافة أعلى قيمة لها سنة 2009 حيث بلغت نسبة 21.31% من رقم الأعمال، أما من حيث هيكل القيمة المضافة لسنة 2009 فإنه يتكون من العناصر التالية:

الإنتاج المباع = 99.7%
 مواد ولوازم مستهلكة = 76.5%
 الإنتاج المخزن = 0.23%
 الخدمات = 2.2%
 تحويل تكاليف الإنتاج = 0.07%
 القيمة المضافة = 21.3%

نلاحظ أن أساس نشاط المؤسسة مبني على الإنتاج المباع (99.7%)، أما الباقي فيرجع إلى الإنتاج المخزون وتحويل تكاليف الإنتاج، كما أن المواد واللوازم المستهلكة تمثل 76.5%، والخدمات 2.2%، وهذا يبرز حصة المواد واللوازم في تكوين القيمة المضافة. وارتفاع حصة المواد واللوازم مبرر بارتفاع أسعار هذه المواد خاصة المواد الأولية التي تستورد في معظمها من الخارج.

الفرع الخامس: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

1- السيولة: تساعد السيولة في تغطية النشاطات القصيرة الأجل والتي تخضع دائما لبعض الظروف الطارئة مما يجبر المؤسسة على الإحتفاظ بقيمة كافية من السيولة لمواجهة هذه الظروف، والجدول الموالي يبين بعض النسب الخاصة بالسيولة:

جدول رقم(4-14): بعض نسب السيولة الخاصة بالملبنة.

السنوات	السيولة العامة	السيولة الحالية	الخزينة الحالية
2007	1.02	1.25	0.4
2008	1.24	1.28	0.48
2009	1.33	1.51	0.54

المصدر: المصلحة المالية للمؤسسة.

- نسبة السيولة العامة: (الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل)، تعبر هذه النسبة على نسبة تغطية الديون للأصول المتداولة، ويشترط فيها أن تكون أكبر من 1، ومن خلال الجدول نلاحظ أن هذه النسبة أكبر من الواحد، وهي في تحسن ملحوظ، وقد بلغت أعلى نسبة لها سنة 2009، حيث بلغت نسبة 1.33، وهي نسبة جيدة مقارنة بالسنوات الماضية.

- السيولة الحالية: (الأصول المتداولة-المخزونات/الديون قصيرة الأجل)، وتعتبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة المدى بالإعتماد فقط على القيم المحققة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن هذه النسبة أكبر من الواحد، وقد بلغت أقصى قيمة لها سنة 2009، حيث بلغت 1.51، مما يدل على قدرة الملبنة على الوفاء بديونها قصيرة المدى من خلال القيم المحققة.

- الخزينة الحالية: (القيم الجاهزة/الديون قصيرة المدى)، ومن خلال الجدول نلاحظ أن الموجودات لا تغطي إلا نسبة قليلة من الديون قصيرة الأجل، لكنها في تحسن مستمر، وقد بلغت نسبة 0.54 سنة 2009، ما يدل على أن القيم الجاهزة للملبنة تغطي أكثر من نصف الديون قصيرة الأجل.

2- الإستثمارات في الملبنة:

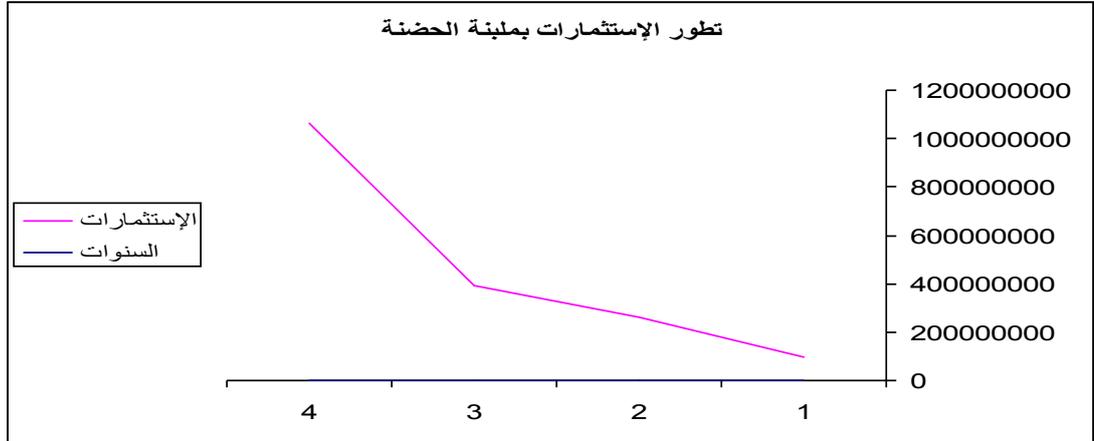
تعمل مصلحة المالية على توفير الأموال و الإقتراض من البنوك، ويوجد للمؤسسة شريكان بنكيان هما البنك الخارجي الجزائري (BEA)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA) بسعر فائدة 08%، وحسب مصلحة المالية فإن زيادة الإقتراض من هذه البنوك يتطلب ضمانات كثيرة مما يمثل عائقا أمام المؤسسة للحصول على تمويل إضافي للتوسع، إلا أن المؤسسة حاليا تتوفر على أموال كافية لتمويل أنشطتها قصيرة ومتوسطة الأجل، على حد قول مسؤول مصلحة المالية، ويظهر ذلك جليا من خلال تتبع تطور استثمارات المؤسسة خلال الأربع سنوات الأخيرة، والجدول التالي يوضح تطور استثمارات ملبنة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.

جدول رقم(4-15):تطور استثمارات الملبنة.

السنوات	الإستثمارات(دج)	التغير (دج)	النسبة %
2006	723322790.77	-----	-----
2007	986405873.03	263083082.26	36.37%
2008	1378950265.15	392544392.12	39.8%
2009	2445237620.76	1066287355.61	77.32%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانية المحاسبية للمؤسسة (الملحق 6).

ويمكن توضيح تطور استثمارات المؤسسة من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (4-15): تطور استثمارات المؤسسة خلال الفترة 2006-2009.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن استثمارات المؤسسة في تزايد مستمر خاصة في سنة 2009 ويعود ذلك حسب مسؤول المالية بالمؤسسة إلى التوسع في نشاط المؤسسة باستحداث وحدة الجبن التي انطلق الإنتاج بها بداية 2010، ووحدة تربية الأبقار والتي انطلقت الأشغال بها في أفريل 2010، وعلى العموم فإن التزايد الكبير في استثمارات الملمبة يدل على وفرة الأموال اللازمة للتوسع والنمو.

ونظرا لعدم تمكننا من الحصول على الميزانية المالية للمؤسسة فإننا قمنا بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الميزانية المحاسبية و جدول حسابات النتائج.

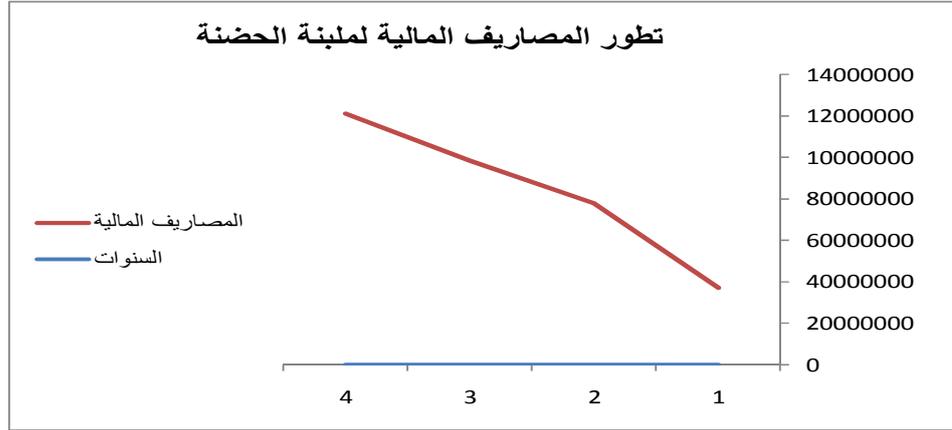
3- المصاريف المالية لملمبة الحضنة:

من خلال جدول حسابات النتائج للسنوات 2006-2009 يتضح أن المصاريف المالية للمؤسسة في تزايد مستمر، ويرجع ذلك حسب مسؤول المالية إلى قيمة الفوائد على القروض، حيث أن المؤسسة تعتمد سنويا على الإقتراض من البنوك لتمويل أنشطتها خاصة في السنوات الأخيرة التي عرفت فيها المؤسسات توسع كبيرة، لذلك فإن زيادة المصاريف المالية ليست نقطة سلبية نظرا لظرفية هذه الزيادة، وأن عمليات الإقتراض تساعد المؤسسة في توسيع أنشطتها وتحقيق نتيجة إيجابية. و الجدول التالي يبين تطور المصاريف المالية لملمبة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.

جدول رقم(4-16):تطور المصاريف المالية للملمبة.

السنوات	المصاريف المالية(دج)
2006	37065628.23
2007	77678651.91
2008	98233117.53
2009	121031422.46

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج (الملحق 5).
ويمكن توضيح تطور المصاريف المالية لملمبة الحضنة من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم(4-16): تطور المصاريف المالية لملمبة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل و الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن المصاريف المالية للمبلنة في تزايد مستمر وقد بلغت أعلى قيمة لها في سنة 2009 ويعود ذلك لزيادة الإقتراض لتمويل المشاريع التوسعية للمبلنة.

4- الديون :

تعتمد مبلنة الحضنة في تمويل أنشطتها بنسبة كبيرة على الديون سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، ويعود ذلك إلى قلة الأموال الخاصة للمؤسسة، وكذلك إلى التسهيلات المقدمة من طرف البنوك للمؤسسة، وتعتبر الديون المصدر الأول لتمويل مشاريع المؤسسة التوسعية، خاصة وأن منتجات الحليب ومشتقاته تلقى رواجاً كبيراً في السوق الوطنية، مما يجعل عملية التمويل بالديون أفضل من التمويل بالأموال الخاصة، حيث أن الرفع المالي المرتفع في حالات الرواج يعتبر كنقطة قوة تساعد المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، والجدول التالي يبين تطور الديون الخاصة بمبلنة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.

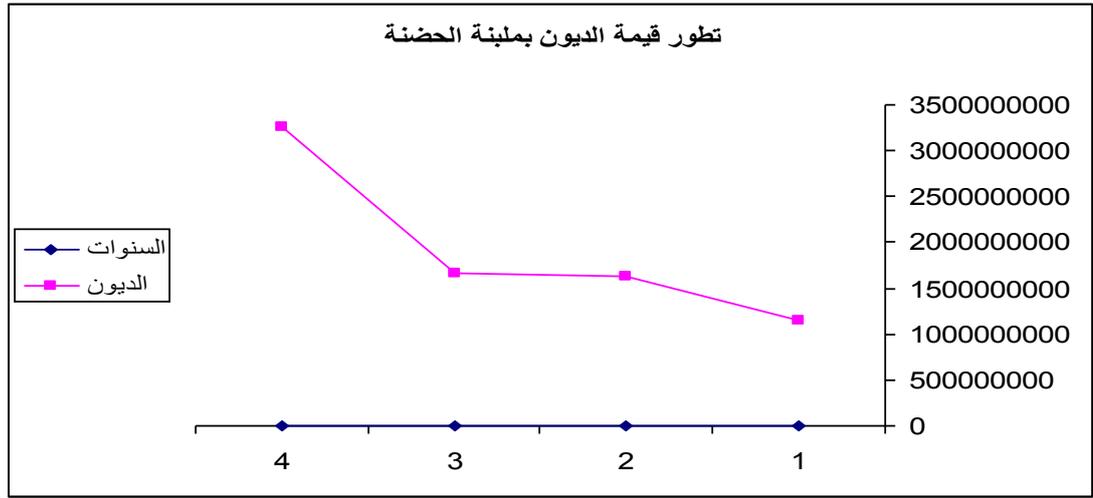
جدول رقم (4-17): تطور ديون مبلنة الحضنة 2006-2009.

السنوات	الديون (دج)	نسبة الديون إلى الأصول
2006	1148837520.51	89.7%
2007	1634687250.84	90.4%
2008	1669535381.27	82.04%
2009	3254366757.75	79.36%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (الملحق 6).

ويمكن توضيح تطور قيمة الديون بمبلنة الحضنة خلال الفترة 2006-2009 كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-17): تطور قيمة الديون بمبلنة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

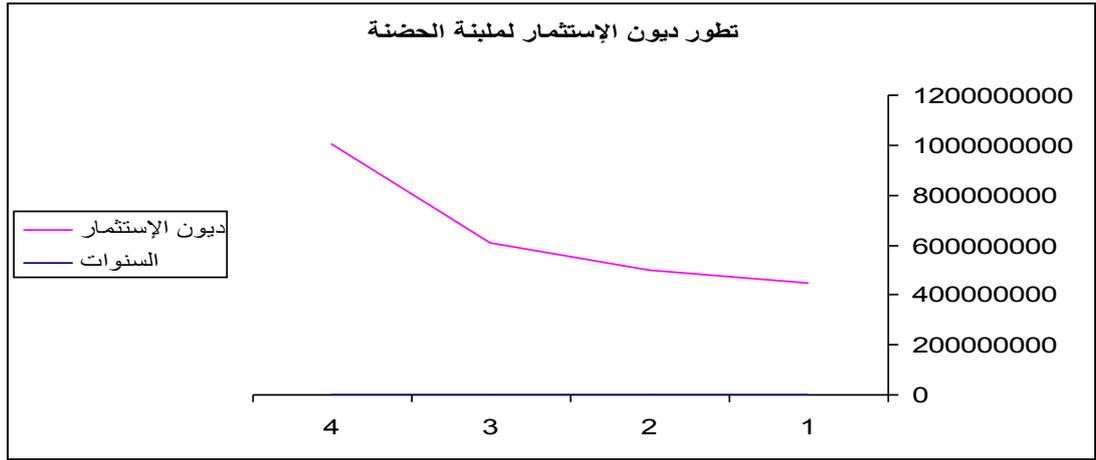
من خلال الشكل والجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن تمويل المؤسسة عن طريق الديون في تزايد مستمر، خاصة في سنة 2009 ويعود ذلك إلى الحاجة الكبيرة للأموال اللازمة لتمويل المشاريع الجديدة و المتمثلة في وحدتي الجبن وتربية الأبقار، مما أدى بالمسؤولين في المؤسسة إلى اللجوء للإقتراض لتوفير الأموال اللازمة، ويعتبر التمويل عن طريق الديون كنقطة قوة بالنسبة للمؤسسة نظرا لحالة الرواج التي تميز سوق الحليب ومشتقاته، وقد وصلت نسبة الديون إلى الأصول في سنة 2009 إلى 79.36% وهي أقل نسبة في السنوات الأربع الأخيرة، لكن هذا الإنخفاض يعود إلى ارتفاع قيمة الميزانية للمؤسسة وليس إلى انخفاض قيمة الديون، كما نلاحظ أن نسبة كبيرة من أصول المؤسسة يتم تمويلها عن طريق الديون، لكن هذه النسبة في انخفاض مستمر ويعود ذلك إلى الزيادة المستمرة في الأموال الخاصة للملمبة.

كما يمكن ملاحظة تطور ديون الإستثمار خلال الفترة 2009-2006 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(4-18):تطور ديون الإستثمار بالملمبة.

السنوات	ديون الإستثمار(دج)	النسبة إلى مج الديون
2006	448672452.56	39.05%
2007	497772287.23	30.45%
2008	610278172.20	36.55%
2009	1006499332.18	30.92%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على ميزانية المؤسسة (الملحق 6).
والشكل الموالي يوضح تطور ديون الإستثمار لملمبة الحضنة خلال الفترة 2009-2006.
الشكل رقم(4-18): تطور ديون الإستثمار لملمبة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

ومن خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن ديون الإستثمار في تزايد مستمر، إلا أنها عرفت زيادة كبيرة سنة 2009 ويعود ذلك إلى الإستثمارات الكبرى التي بدأت فيها المؤسسة، خاصة وحدة الجبن التي تطلبت تجهيزات جديدة، كما أن ديون الإستثمار تمثل أكثر من 30% من مج الديون، وهو ما يفسر أن المؤسسة تمتلك أصول مادية كضمان لهذه الديون.

5- نتيجة الإستغلال:

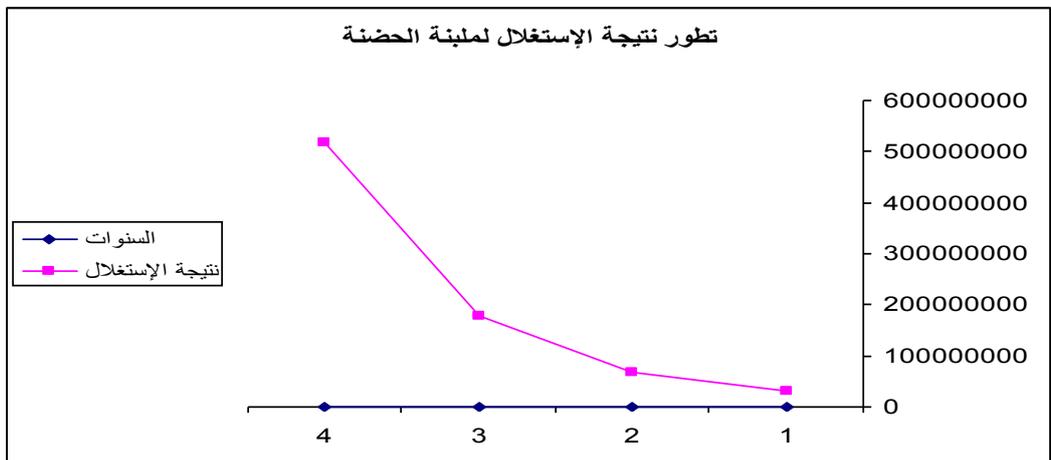
تظهر نتيجة الإستغلال بقيمة موجبة خلال الأربع سنوات الأخيرة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة في المسار الصحيح، خاصة وأن هذه النتيجة في تزايد مستمر، والجدول التالي يوضح تطور نتيجة الإستغلال لمدينة الحضنة خلال الفترة 2006-2009.

جدول رقم (4-19): تطور نتيجة الإستغلال لمدينة الحضنة.

السنوات	نتيجة الإستغلال(دج)	معدل النمو%
2006	31639245.27	-----
2007	67574740.55	%113.57
2008	178563561.02	%164.24
2009	517444188.61	%189.78

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج (الملحق 5).

كما يمكن توضيح تطور نتيجة الإستغلال من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم (4-19): تطور نتيجة الإستغلال الخاصة بمدينة الحضنة.



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الشكل و الجدول أعلاه أن نتيجة الإستغلال للملمبة في تزايد مستمر (معدل النمو يتراوح بين 113 و189%)، ويرجع ذلك إلى التوسع في أنشطة الملمبة، ونمو إيراداتها، حيث أن إيرادات الملمبة تغطي أعباءها بشكل كلي، وقد عرفت سنة 2009 أعلى قيمة لنتيجة الإستغلال وبمعدل نمو 189.78%، وهي مرشحة للزيادة نظرا لتوقع الإستغلال الكامل لوحدة الجبن التي تشتغل حاليا بنسبة ضعيفة، ويدل التزايد المستمر لنتيجة الإستغلال بالملمبة على أن المؤسسة في وضعية مالية جد مقبولة.

6- النتيجة الصافية:

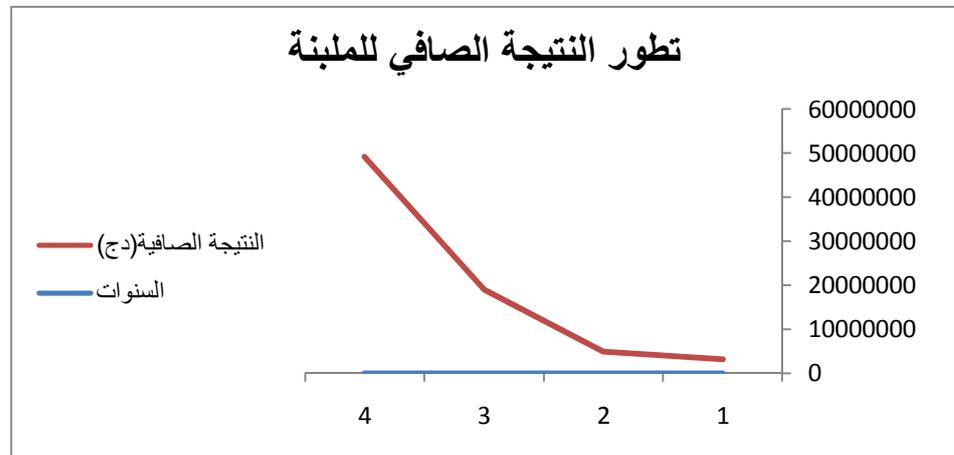
من خلال جدول حسابات النتائج للسنوات الأربع الأخيرة، تظهر لنا النتيجة الصافية موجبة، كما أنها في تزايد ملحوظ، وهذا يدل على أن المؤسسة تحقق أرباح صافية مرضية، هذه الأرباح تساعد على تحسين الوضعية المالية للملمبة، والجدول الموالي يبين تطور النتيجة الصافية لملمبة الحضنة خلال الفترة 2009/2006.

جدول رقم (4-20): تطور النتيجة الصافية لملمبة الحضنة.

السنوات	النتيجة الصافية(دج)	معدل النمو%	النسبة إلى ر ع
2006	31718530.62	----	1.43%
2007	49605053.60	56.39%	1.68%
2008	189434526.14	281.88%	5%
2009	491469550.19	159.44%	9.82%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للملمبة (الملحق 5).

ويمكن تمثيل تطور النتيجة الصافية للملمبة بالشكل التالي:
الشكل رقم(4-20): تطور النتيجة الصافية للملمبة.



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن النتيجة الصافية للملمبة في تزايد مضاعف حيث وصل معدل النمو سنة 2008 إلى 281.88%، ويعود هذا إلى تطور نشاط المؤسسة ومبيعاتها، وكذلك التنوع في المنتجات، كما أن نسبة النتيجة الصافية إلى ر ع في تزايد مستمر خاصة سنتي 2008 و2009 حيث بلغت 5 و9.82 على التوالي، وهو ما يدل على أن وضعية المؤسسة في تحسن مستمر.

الفرع السادس: تحليل وظيفة الجودة والبحث و التطوير.

تعمل مصلحة الجودة و البحث و التطوير على مراقبة الجودة ونظافة المنتوجات النهائية، حيث يتم مراقبة جودة المنتوجات فور خروجها من المصنع، وتسعى المؤسسة دائما على ترسيخ مفهوم الجودة لدى مختلف العاملين، لأنها ترى أن الجودة أحد شروط المنافسة. أما فيما يخص النظافة، فإن المنتوجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتوجات ذات الإستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك استحدثت المؤسسة فرع خاص بالنظافة حتى يتسنى لها تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة و الأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك و المحافظة على صحته من أهم أولويات المؤسسة و أحد الأهداف الإجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها، ويقوم هذا الفرع بالتنظيف الفوري للآلات، وكذلك أرضية الورشات الرئيسية المغطاة ببلاط مقاوم للحموضة، وتنظيف مساحات التخزين و غرف التبريد.

أما فرع البحث و التطوير فقد تم استحداثه نتيجة لإدراك المؤسسة لأهمية البحث و التطوير في المنافسة، من أجل تحسين المنتوجات الحالية، والسعي إلى إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وتعتبر وحدة الجبن من نتائج عمل هذا الفرع الذي توصل بعد عدة تجارب وأبحاث مخبرية إلى إنتاج هذا المنتج، حيث يوجد بالمؤسسة مخبر كبير مجهز بكافة التجهيزات الضرورية، إضافة إلى وجود طاقم متنوع من الخبراء و المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا، يهتم بالبحث لإنتاج منتجات جديدة، إضافة إلى نوعية المنتوجات، كما يقوم كذلك بمراقبة كل المواد الأولية الواردة إلى المصنع، ويضع هذا الفرع ملاحظات الزبائن وشكاويهم محل الإهتمام لدراستها وتصحيح العيوب و النقائص في المنتوجات، حيث يوجد هناك سجل خاص بتسجيل ملاحظات الزبائن حول منتوجات المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل الأداء الداخلي وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.

تدعيما لما جاء في تحليل الوظائف المختلفة للملمبة قمنا باستخدام أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية من أجل تحديد مختلف نقاط القوة و الضعف بالملمبة، حيث قمنا بطرح مجموعة الأسئلة التي يتضمنها هذا الأسلوب على بعض مسؤولي الملمبة كل حسب اختصاصه و المصلحة التي ينتمي إليها، لكي يتسنى لنا تحليل هذه الأسئلة وتقييم الوضع الداخلي للملمبة. ويتم استخدام هذا الأسلوب لتنظيم سياسات وأساليب عمل المؤسسات ونتائج أعمالها في كل المجالات: الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والموارد البشرية... الخ. ويقدم لنا هذا الأسلوب وسيلة لاكتشاف مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويوضح الجدول في الملحق رقم (4) إجابات مسؤولي مختلف المصالح بالملمبة الحضنة كل حسب اختصاصه عن أسئلة القائمة المختصرة للمراجعة الإدارية الداخلية.

ومن خلال إجابات مسؤولي مختلف المصالح بالمؤسسة على أسئلة قائمة أسلوب المراجعة الإدارية نجد أن مجموع الإجابات كانت كالتالي:
جدول رقم (4-21): تحليل إجابات أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.

المجموع (3) = (2) × (1)	العلامة (2)	النسبة %	العدد (1)	خيارات الإجابة
48	04	%48	12	نعم
26	02	%52	13	إلى حد ما
00	00	%00	00	لا
74		%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال التحليل في الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة في وضع جيد وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية، ذلك لأن علامة تنقيط إجابات مسؤولي المؤسسة عن الأسئلة هي 74 أي محصورة بين 70 و 84 درجة، لذلك ووفقا لهذا الأسلوب فإن المؤسسة تتمتع بوضع داخلي جيد و مناسب إلى حد كبير لاستغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة.

المطلب الثالث: تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة.

من خلال تحليل الأداء بمختلف الوظائف بالمؤسسة، وكذلك تحليل الأداء وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية يمكن التوصل إلى أهم نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة، وهي كالتالي:

الفرع الأول: تحديد نقاط القوة.

- 1- وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة، على اعتبار أنها تعمل في سوق منافسة احتكارية، والذي يتميز بوجود عدد قليل من المنتجين مقارنة بالعدد الكبير من المشتريين والمستهلكين، لذلك فإن المؤسسات التي تعمل في مثل هذه الأسواق دائما تكون لديها طاقة فائضة، مما جعل لملمبة الحضنة تسعى لاستغلال هذه الطاقة الفائضة.
- 2- لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع، فهي تعتمد على آلات جد متطورة و ذات تكنولوجيا عالية في عملياتها التصنيعية.
- 3- تعتمد لملمبة الحضنة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، فبعض العاملين بها لديهم خبرة سابقة في مؤسسات أخرى على غرار مؤسسة الصومام، وهناك من يتم تكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة، إضافة إلى أن هذه المؤسسة تتجه نحو تشغيل الطاقات الشبانية خاصة خريجي الجامعات في مختلف التخصصات للإستفادة من طاقاتهم الشابة والطموحة.
- 4- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية Hodna Lait، وكل منتج له إسم تجاري خاص به مثل ياغورت القارورات لديه إسم : Yourty، ياغورت علب Yourty Day، والقشدة Fury... الخ.
- 5- يوجد بالمؤسسة نظم رقابة مناسبة، فلديها مصلحة خاصة بمراقبة الجودة و النوعية، إضافة إلى تكثيف عمليات البحث و التطوير لتحسين نوعية المنتجات و إنتاج منتجات

- جديدة، فهي تملك مهارات جيدة في البحث و التطوير، ولديها مصلحة خاصة بالبحوث و التطوير وتقوم بالتنبؤ بما يحدث في السوق.
- 6- مديرو المؤسسة يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على أساليب علمية في الإدارة الإستراتيجية، من خلال تحسس متغيرات البيئة الخارجية و ما تنتجها من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات يجب مواجهتها.
- 7- اعتماد المؤسسة على بعض نظم المعلومات في أدائها لوظائفها خاصة نظم المعلومات التسويقية.
- 8- الوضعية المالية للمؤسسة في حالة جيدة مما يساعدها في التوسع و النمو، و كذلك أداء أنشطتها المختلفة بنجاح، و ضمان تمويل كافي خاصة في الأجل القصير الذي يتطلب توفير السيولة اللازمة.

الفرع الثاني: تحديد نقاط الضعف.

- إضافة إلى الأوضاع الجيدة السالفة الذكر، إلا أن المؤسسة تعاني من بعض نقاط الضعف و أهمها:
- 1- إرتفاع تكاليف التصنيع نظرا لارتفاع تكاليف المواد الأولية .
- 2- اعتماد المؤسسة على تجار الجملة فقط في تسويق منتجاتها يقلل من استعمالها لخطط تسويقية جديدة.
- 3- ضعف العمليات الترويجية لأنها تعتمد فقط على الملصقات في مدخل المدينة وشاحنات النقل عبر الطرقات، إضافة إلى بعض الملصقات الإعلانية في بعض الملاعب الخاصة بكرة القدم، لذلك فمعظم عملياتها الترويجية تعتمد على الموزعين وتجار الجملة، وقد قامت مؤخرا ببعض المحاولات الإعلانية عبر إذاعة الحضنة.
- 4- مشكل التزويد بالمياه التي تدخل بصفة أساسية في إنتاج الحليب و مشتقاته، فالمؤسسة تملك مجموعة من الآبار الإرتوازية داخل أسوار المؤسسة، لكن في فصل الصيف يقل مستوى هذه الآبار مما يؤثر سلبا على إنتاج المؤسسة ومبيعاتها، و أكبر دليل على ذلك انخفاض إنتاج المؤسسة إلى حوالي 50% في شهري جويلية و أوت 2010 بسبب تأخر السلطات الولائية في منح الترخيص بزيادة عمق الآبار على مستوى المؤسسة، وتسعى المؤسسة حاليا لزيادة عدد الآبار لكنها لم تستطع الحصول على تراخيص الحفر بسبب منع حفر مثل هذه الآبار على مستوى الولاية.
- 5- ارتفاع تكاليف المستخدمين بسبب ضيق نطاق الإشراف، و يعود ذلك إلى نقص فعالية التنظيم داخل الوحدات، و تقسيم المداومة في المؤسسة إلى أربعة فرق و العمل لمدة 24سا / 24سا.
- 6- عدم وجود أنظمة تحفيز جيدة للعاملين، واقتصره فقط على تحفيز مادي خاص بالعمل لساعات إضافية و أيام العطل.

المطلب الرابع: تحليل نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي لملمبة الحضنة.

بعد تحليل متغيرات المحيط الداخلي لملمبة الحضنة واستخلاص مختلف نقاط القوة والضعف، قمنا بمقابلة مع نائب المدير العام للملمبة من أجل تحليل مختلف نقاط القوة و

الضعف و تحديد أثرها و احتمال حدوثها مستقبلا في المؤسسة، وذلك وفق نموذج تحليل العناصر الداخلية الذي جاء في الفصل الثاني وكانت مختلف الدرجات المعطاة كالتالي:

جدول رقم (4-22): تحليل العناصر الداخلية (نقاط القوة والضعف) الخاصة بالملمبة.

أهمية العنصر (3)×(2) (4)=	الدرجة (3)	الوزن (2)	نقاط القوة و الضعف (1)
			نقاط القوة :
7200	80	90	- وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة.
7200	90	80	- لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع.
7650	90	85	- تعتمد ملمبة الحضنة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية.
7200	80	90	- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية Hodna Lait.
3900	65	60	- يوجد بالمؤسسة نظم رقابة مناسبة.
6800	85	80	- مديرو المؤسسة يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على أساليب علمية في الإدارة الإستراتيجية.
4800	80	60	- اعتماد المؤسسة على بعض نظم المعلومات في أدائها لوظائفها.
4900	70	70	- الوضعية المالية للمؤسسة في حالة جيدة.
49650			المجموع
			نقاط الضعف:
5600	70	80	- إرتفاع تكاليف التصنيع نظرا لارتفاع تكاليف المواد الأولية.

4900	70	70	- اعتماد المؤسسة على تجار الجملة فقط في تسويق منتجاتها. - ضعف العمليات الترويجية. - مشكل التزويد بالمياه. - ارتفاع تكاليف المستخدمين. -عدم وجود أنظمة تحفيز جيدة للعاملين.
1600	40	40	
4500	75	60	
3150	70	45	
3000	60	50	
22750			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على تقييم نائب المدير العام للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تتمتع بثمان نقاط قوة، و في المقابل تعاني من ست نقاط ضعف، لكن الملاحظ من خلال الجدول أن أهم نقطة قوة تتمتع بها المؤسسة هي امتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة عالية خاصة في المستويات العليا للإدارة و كذلك الكفاءات التقنية بحيث تقدر أهمية هذه النقطة حسب الجدول بـ (7650)، يليها بعد ذلك النقاط التالية : وجود الطاقة الفائضة، الكفاءة في عمليات التصنيع و السمعة الطيبة للعلامة التجارية بنفس الأهمية و التي تقدر بـ(7200)، ليأتي فيما بعد نقطة اعتماد المدراء على الأساليب العلمية و الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرار بأهمية تقدر بـ(6800).

هذه النقاط الهامة تدل على أن المؤسسة تتمتع بأداء جيد على العموم، على اعتبار أن أهمية مجموع نقاط القوة تقدر بـ (49650) وهي أكبر بكثير من مجموع أهمية نقاط الضعف و التي تقدر بـ(22750).

أما فيما يخص نقاط الضعف فإن النقطة الأكثر تأثيرا هي ارتفاع تكاليف التصنيع بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية بأهمية تقدر بـ(5600)، تليها فيما بعد اعتماد المؤسسة على تجار الجملة فقط في تسويق المنتجات بأهمية تقدر بـ(4900)، ثم نقطة مشكل التزويد بالمياه بأهمية تقدر بـ(4500)، لكن الملاحظ على هذه النقاط أن أهميتها منخفضة مقارنة بأهمية نقاط القوة، فالمؤسسة تستطيع معالجة أغلب نقاط الضعف بسهولة وذلك باعتمادها على نقاط القوة لديها، ومثل ذلك استخدام الطاقات الفائضة، واستغلال الكفاءة في عملية التصنيع في تخفيض تكاليف التصنيع، وذلك بإنتاج منتجات جديدة تكون مترابطة في بعض مراحل الإنتاج مع المنتجات القديمة، وأيضا يمكن استخدام السمعة الطيبة للمؤسسة في الترويج لمنتجات المؤسسة حتى ولو كان الأمر عن طريق الملصقات و الموزعين... الخ.

وعموما فإن وضع المؤسسة الداخلي يتميز بمجموعة من نقاط القوة التي تساعد المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، لذلك يجب الربط بين متغيرات كل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي لملمبة الحضنة من أجل تحديد موقفها الإستراتيجي أو وضعها التنافسي.

المطلب الخامس: التحليل الثنائي لمتغيرات بيئة الصناعة و المحيط الداخلي للملمبة.

بعد تحليل كل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي لملمبة الحضنة، و التعرف على مختلف الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة، وكذلك نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها، لا بد من الربط بين هذين التحليلين في نموذج واحد وهو التحليل الثنائي الذي يجمع بين

الفرص و التهديدات من جهة و نقاط القوة و الضعف من جهة ثانية وفق ما جاء في الفصل الثاني، وما تجدر الإشارة إليه هو أننا سوف نعتمد في التحليل فقط على مختلف المتغيرات التي تشكل أهمية كبيرة أو ذات تأثير استراتيجي .

جدول رقم (4-23): التحليل الثنائي الخاص بملمبة الحضنة.

<p>نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكاليف المواد الأولية. - الإعتدال فقط على تجار الجملة في التسويق. - مشكل التزويد بالمياه. - ارتفاع تكاليف المستخدمين. - عدم وجود أنظمة تحفيز جيدة للعاملين. 	<p>نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - موارد بشرية ذات كفاءة عالية. - طاقة إنتاجية فائضة. - كفاءة في عملية التصنيع. - سمعة طيبة للعلامة التجارية. - الإعتدال على الأساليب العلمية في الإدارة. 	<p>تقييم البيئة الداخلية</p> <p>تقييم البيئة الخارجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة التكامل الخلفي لتخفيض تكاليف المواد الأولية. - ضرورة تنويع العملاء وإتباع أساليب تسويقية جديدة. - إيجاد سبل لتخفيض تكاليف المستخدمين. - الحصول على الترخيص لحفر آبار 	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال الكفاءات البشرية والطاقة الفائضة في التكامل الرأسي أماميا وخلفيا. - استغلال الطاقة الفائضة في تنويع المنتجات وتوسيع مجالات النشاط الرئيسية وزيادة الحصة السوقية. - استخدام المهارات الإدارية والإستراتيجية في 	<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية التكامل الرأسي. - وجود مجال واسع للتنويع في المنتجات. - وجود فائض طلب. - دعم الدولة للقطاع الفلاحي. - التوسع في مجالات النشاط الرئيسية.

المياه.	تحقيق الأهداف التوسعية.	
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام المهارات الإدارية في تخفيض التكاليف و مواجهة المنافسة. - العمل على تنويع أنظمة الحوافز لزيادة الإنتاجية. - تنويع العملاء لزيادة المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الطاقة الفائضة والكفاءة التصنيعية في مواجهة المنافسة. - التكامل الرأسي لتخفيض الواردات. - الإستفادة من اقتصاديات الحجم لمنع دخول منافسين جدد. - استخدام السمعة الطيبة في تنويع العملاء. 	<p>التحديات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة. - ارتفاع تكاليف الإستيراد. - توسع المنافسين في تشكيلة منتجاتهم. - إمكانية دخول منافسين جدد. - اعتماد المؤسسة على نوع واحد من العملاء.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي.

من خلال الجدول السابق نستنتج أنه على لملمبة الحضنة استخدام نقاط القوة لديها والتي تتميز بأهمية كبيرة، واحتمال حدوثها واستغلالها كبير من أجل استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، حيث يمكن استغلال الطاقات الفائضة و كذلك الكفاءة في عملية التصنيع من أجل تنويع المنتجات، وإنتاج منتجات جديدة وتقديمها للسوق طالما أن المؤسسة تتمتع بسمعة طيبة، وأن السوق قابل لاستقبال منتجات جديدة، وطالما أن هناك فائض طلب.

كما يمكن أن تقوم المؤسسة بالتكامل الرأسي أماميا وذلك بإنشاء مراكز توزيع ملك للمؤسسة، أو شراء شاحنات خاصة بنقل وتوزيع المنتجات بدلا من تأجير الشاحنات، إضافة إلى التكامل الخلفي كتربية الأبقار وإنشاء مراكز لتجميع الحليب الطازج لتخفيض كمية واردات غبرة الحليب، وأيضا الإستفادة من الدعم المقدم من ديوان الحليب للمربين و الجامعين للحليب.

كما يمكن أن تقوم المؤسسة باستغلال الكفاءة التصنيعية في تمييز منتجاتها إما عن طريق السعر أو الجودة من أجل مواجهة المنافسة وزيادة الحصة السوقية.

كما تستطيع المؤسسة تقديم منتج نمطي من الياغورت وبكميات كبيرة والموجهة للثكنات العسكرية و المطاعم الجامعية، بأسعار منخفضة وذلك بعد الإستفادة من اقتصاديات الحجم.

المبحث الرابع: تحديد الخيارات الإستراتيجية لملمبة الحضنة.

في هذا المبحث سوف نحاول تنمية مجموعة من الخيارات الإستراتيجية في ضوء تحليل كل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي لملمبة الحضنة، هذه الخيارات الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها من أجل تحقيق أهدافها، حيث سنعتمد في هذه الخطوة على النموذج الذي تناولناه في الفصل الثالث والذي يربط بين تحليل كل من الفرص و التهديدات و نقاط القوة والضعف من جهة و الخيارات الإستراتيجية من جهة ثانية، وبعد تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للملمبة نقوم بتحديد مدى اعتماد الملمبة على مختلف الإستراتيجيات المحددة في النموذج.

المطلب الأول: تحديد موقع الملمبة في نموذج الخيارات الإستراتيجية.

ومن خلال تحليل بيئة الصناعة الخاصة بملمبة الحضنة والذي جاء في المبحث الثاني من هذا الفصل وجدنا أن وضع بيئة الصناعة جيد و مناسب للمؤسسة لما يحتويه من فرص سانحة، حيث توصلنا في هذا المبحث من خلال تحليل الفرص و التهديدات إلى أن بيئة الصناعة تتيح مجموعة من الفرص، وبالتالي فالوضع جيد بالنسبة للملمبة.

أما فيما يخص وضع المحيط الداخلي فمن خلال تحليل نقاط القوة و الضعف في المبحث الثالث توصلنا إلى أن الوضع الداخلي جيد بناء على تحليل الوظائف و أسلوب المراجعة الإدارية، وأنه هناك مجموعة من نقاط القوة التي تساعد الملمبة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة.

ويمكن تصنيف الملمبة من خلال وضع بيئة الصناعة و المحيط الداخلي في نموذج الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-21) : نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية لملمبة الحضنة.

- وضع بيئة الصناعة الخاص بالمؤسسة-

جيد

سيء

	(1) المؤسسات الناجحة	(2) المؤسسات المهتدة
قوي	- التركيز - التنوع الأفقي - التكامل الرأسي - التمييز	
وضع المحيط الداخلي	(3) المؤسسات المحظوة	(4) المؤسسات ذات المشاكل
ضعيف		

من خلال النموذج السابق نلاحظ أن الملمبة تصنف في المربع الأول، فهي إذن من المؤسسات الناجحة وهو ما يتفق مع ما نلاحظه على واقع الملمبة حالياً، حيث استطاعت وفي فترة وجيزة احتلال موقع تنافسي جيد ومكانة مرموقة في السوق الوطنية، ومن خلال النموذج فإن الخيارات الإستراتيجية المناسبة للوضع التنافسي لملمبة الحضنة هي الخيارات الإستراتيجية التالية:

- استراتيجية التركيز.
- استراتيجية التنوع الأفقي.

- استراتيجية التكامل الرأسي.

- و استراتيجية التمييز.

على لملمبة الحضنة أن تعتمد على هذه الإستراتيجيات من أجل تحسين وضعها التنافسي و تحقيق أهدافها، وستتعرف في المطلب الثاني على مدى اعتماد الملمبة على هذه الإستراتيجيات حالياً.

المطلب الثاني: مدى اعتماد الملمبة للإستراتيجيات المحددة في النموذج.

الفرع الأول: إستراتيجية التنوع الأفقي في لملمبة الحضنة.

يمتاز قطاع الحليب بالتغير السريع في أشكال وأنواع المنتجات، وبالتالي ظهور عدة منافسين يقدمون تشكيلات متنوعة لمنتجاتهم، لذلك فإن مؤسسة لملمبة الحضنة تتواجد في سوق يتميز بالتغير السريع، وتعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع، لذلك هذا الوضع يحتم عليها اتباع استراتيجية التنوع في المنتجات التي تقدمها، وقبل التطرق إلى واقع التنوع في المؤسسة يجب التطرق إلى العوامل والأسباب التي جعلت لملمبة الحضنة تتبع هذه الإستراتيجية.

1- العوامل المساعدة على اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي بالملمبة:

1- عوامل بيئة الصناعة: هناك العديد من المنافسين في قطاع الحليب وبالضبط منافسين مباشرين لملمبة الحضنة في الجزائر، وهم على التوالي: دانون، الصومام، ترافل، وهم أكبر المنافسين في السوق، ونظرا لطول مدة تواجدهم في السوق (دخولهم للسوق الوطنية قبل لملمبة الحضنة) جعلهم يحصلون على حصة سوقية أكبر من لملمبة الحضنة، أما هذه الأخيرة فقد نشأت حديثا، ولكنها استطاعت أن تحوز على جزء من السوق نظرا لاحتياجات السوق المحلي الكبيرة جدا، ولم يتم تغطيتها كليا إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن لملمبة الحضنة ومنافسيها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم وضع مجموعة من الحواجز تمنع دخول منافسين جدد، ومن بين هذه الحواجز اقتصاديات الحجم، بسط السيطرة الكلية على السوق، تغطية السوق بكل ما يحتاجه من منتجات، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لمنتجاتهم.

2- عوامل المحيط الداخلي: من خلال معرفة مختلف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، فنقاط القوة تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجية التنوع بنجاح، وذلك من خلال نقاط القوة التالية:

- وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة على اعتبار أنها تعمل في سوق منافسة احتكارية، والذي يتميز بوجود عدد قليل من المنتجين مقارنة بالعدد الكبير من المشتريين و المستهلكين، لذلك فالمؤسسات التي تعمل في سوق المنافسة الإحتكارية دائما تكون لديها طاقة إنتاجية فائضة، مما جعل لملمبة الحضنة تستغل هذه الطاقة الفائضة في إنتاج منتجات جديدة مرتبطة جزئيا بمنتجاتها الحالية.

- لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع، فهي تعتمد على آلات جد متطورة وذات تكنولوجيا عالية.

- تعتمد لملمبة الحضنة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، فبعض العاملين بها لديهم خبرة سابقة في مؤسسات أخرى، وهناك من يتم تكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة، إضافة إلى أن

هذه المؤسسة تتجه نحو تشغيل الطاقات الشبانية خاصة خريجي الجامعات في مختلف التخصصات للإستفادة من طاقاتهم ومعارفهم.

- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية HODNA LAIT وكل منتج له إسم تجاري خاص به مثل ياغورت القارورات لديه إسم yourty، ياغورت العلب له إسم day و yourty... الخ، والقشدة لها إسم fury... الخ.

- المؤسسة لها نظم رقابة مناسبة، فلديها مصلحة خاصة بمراقبة الجودة والنوعية، إضافة إلى تكثيف عمليات البحث والتطوير لتحسين نوعية المنتجات وإنتاج منتجات جديدة، فهي تملك مهارات جيدة في البحث والتطوير، ولديها قسم خاص بالبحث والتطوير، وتقوم بالتنبؤ بما يحدث في السوق.

لذلك استغلّت الملمبة نقاط القوة لديها في إنتاج منتجات جديدة مكنتها من استغلال الطاقة الفائضة أحسن استغلال من خلال استراتيجية التنوع الأفقي المترابط الذي مكنها من تحقيق وفورات في التكاليف، على اعتبار أنها تنتج منتجات تشترك في بعض مراحل الإنتاج، وكذلك اشترك هذه المنتجات في نفس قنوات التوزيع ساعد المؤسسة على التوفير في تكاليف التوزيع.

وفي ما يلي عرض لمدى اعتماد ملمبة الحضنة على استراتيجية التنوع الأفقي لمنتجاتها:

2- التنوع الأفقي المترابط في ملمبة الحضنة:

1- الخصائص المميزة للمنتجات: تتميز منتجات ملمبة الحضنة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تتميز منتجات المؤسسة بالترابط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، مواد التغليف، قنوات التوزيع وشرائح المستهلكين.

- منتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في برامج مع دول أوروبّا لتحسين الأداء من أجل الحصول على شهادة ISO.

- تعتبر منتجات المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية والمرونة في الأداء.

- حداثة التكنولوجيا والآلات المستعملة في الإنتاج، على اعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة، وبالتالي دخلت بتكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في التصنيع.

- تبني المؤسسة لأبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل إدخال منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية.

- طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق المستهلكين، والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

2- مساهمة مختلف منتجات الملمبة في رقم الأعمال: لقد أدى اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في الملمبة إلى ارتفاع رقم الأعمال للملمبة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مساهمة كل نوع من هذه المنتوجات في رقم الأعمال.

جدول رقم (4-24): مساهمة أنواع المنتوجات في رقم الأعمال.

التعيين	الحليب والرائب	% من ر ع	الياغورت(دج)	% من ر ع	الجبن(دج)	% من ر ع
2007	1421290407	48.85%	1488579286	51.15%	-----	-----
2008	1729149862	46.2%	2014387129	53.8%	-----	-----

2009	1785929132	%36.22	3125379356	%63.38	19611047.32	%0.4
------	------------	--------	------------	--------	-------------	------

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم (7).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه في سنتي 2007،2008 كانت الملمبة تعتمد على نوعين من المنتجات هما الحليب والياغورت، وكانت النسبة من رقم الأعمال متقاربة، لكن سنة 2009 كان هناك منتج آخر وهو الجبن والذي ساهم بنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ0.4% نظرا لكونه في بداية مراحلته الأولى، وكذلك ساهم منتج الياغورت بأعلى نسبة على الإطلاق تقدر بـ63.38% ما يفسر الإعتماد الكبير للملمبة على هذا المنتج.

3- دور استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في تحقيق وفورات التكاليف:

استفادت المؤسسة من أثر التعاضد (اشتراك منتوجين أو أكثر في نف المادة الأولية، أو في بعض مراحل الإنتاج، أو نفس قنوات التوزيع... الخ.) من أجل الحصول على منتجات جديدة، وذلك باستخدام الطاقة الزائدة أو الفائضة لإنتاج منتجات جديدة، فهناك نوعان من التعاضد؛ تعاضد تقني وتعاضد تجاري.

1- بالنسبة للتعاضد التقني :

- تستخدم المؤسسة نفس المادة الأولية وهي حليب البقر لإنتاج نوعين من المنتجات هما الحليب المبستر والياغورت POT.

- استخدام غبرة الحليب poudre de lait من أجل إنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات هي: yaourt pot، yaourt bouteille، leben.

- استخدام الخمائر لإنتاج نوعين من المنتجات هما: yaourt bouteille و

yaourt pot.

- استخدام نوع آخر من الخمائر لإنتاج raib وleben.

- استخدام نفس الآلات لإخراج نوعين من المنتجات وهما:

* الآلات المستخدمة في إنتاج الياغورت 125g pot حيث تنتج 200000 pot يوميا وتبقى عندها طاقة فائضة تستغلها في إنتاج القشدة .

* الآلات المستخدمة في إنتاج الياغورت 110g تنتج كذلك الياغورت بالفواكه.

- بالنسبة للبلاستيك المستخدم في التغليف فهو يستعمل لإنتاج نوعين من الأغلفة هي pot للياغورت و pot للقشدة.

2- أما بالنسبة للتعاضد التجاري، فإن جميع المنتجات تتوزع عن طريق نفس قنوات التوزيع وهي تجار الجملة والموزعين، وكل منتجات المؤسسة موجهة إلى نفس المستهلك النهائي.

لذلك فالمؤسسة تحقق الوفورات في التكاليف، وهي ناتجة عن اعتماد استراتيجية التنوع المترابط، الذي يعود على المؤسسة بالفائدة من ناحيتين :

- الناحية الأولى: تتمثل في توفير مختلف المنتجات التي يحتاجها المستهلكون في السوق الوطنية، وتحقيق أرباح عن كل منتج، وكذلك استغلال الطاقة الفائضة.

- أما الناحية الثانية: فتمثل في توفير تكاليف الآلات و التشغيل والتوزيع و المواد الأولية من خلال اشتراك المنتجات المختلفة في بعض مراحل الإنتاج أو المواد الأولية أو قنوات التوزيع.

الفرع الثاني: استراتيجية التركيز.

إن استراتيجية التركيز غير معتمدة بشكل كبير في ملمبة الحضنة بالنسبة للمنتجات، فهي لا تركز على منتج معين من منتجاتها، بل تعطي لكل منتج حصته من الإنتاج حسب الطلب السوقي المقدم من خلال الطلبات، إلا أنها تعتمد على هذه الإستراتيجية فيما يخص الزبائن، حيث ومن خلال تحليلنا لوظيفة التسويق بالملمبة لاحظنا أنها تركز كافة جهودها التسويقية على نوع واحد من الزبائن وهو تجار الجملة، لكن كان من المفترض على ملمبة الحضنة أن تقوم بتركيز جهودها على أحد منتجاتها من أجل التميز في هذا المنتج، دون إهمال باقي المنتجات الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن لملمبة الحضنة أن تركز جهودها في تطوير منتج الياغورت الممزوج بالفواكه Brassé و الذي يلقي إقبالا كبيرا في السوق الوطنية نظرا لاحتوائه على بعض الفواكه الطبيعية، كما يمكن أن تركز على الياغورت الموجه لمرضى السكري، وهو الياغورت الخالي من السكر Light، حيث أن هذه الفئة كثيرة في الجزائر نظرا للنسبة الكبيرة التي تعاني من داء السكري في الوطن.

الفرع الثالث: إستراتيجية التمييز في ملمبة الحضنة.

هناك نوعين من التمييز في ملمبة الحضنة حسب تصريح مدير المصلحة التجارية للملمبة، حيث تقوم الملمبة بالتمييز في المنتجات و التمييز في الأسعار.

1- التمييز في المنتجات: هذا النوع من التمييز في الملمبة هو تمييز شكلي فقط يتمثل في

الغلاف الخارجي للمنتجات، حيث أنه يوجد لكل نوع من المنتجات إسم خاص به وكذلك الغلاف الخارجي المميز له، كما يوجد هناك تمييز في حجم العبوات مثل الياغورت في علب صغيرة و الياغورت في قارورات، وربما التمييز الحقيقي الذي يوجد بالملمبة والذي يركز على جودة المنتج يوجد في مادة الحليب المبستر وحليب البقر حيث يمكن ملاحظة التمييز من خلال جودة المنتج، كما يوجد هناك تمييز حقيقي في الياغورت بدون سكر Light و الموجه لمرضى السكري.

2- التمييز السعري: هذا النوع من التمييز يتمثل في عرض منتجات الياغورت بدرجات

جودة مختلفة و بأسعار خاصة بكل نوع من هذه المنتجات، فعلى سبيل المثال هناك ثلاثة أنواع من الياغورت:

- الياغورت العادي 110غ: وهو ياغورت عادي ويتم إنتاجه بكميات كبيرة وهو موجه للثكنات العسكرية وبعض المطاعم الجامعية كما يباع أيضا في السوق، وهو يباع بسعر 10دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- الياغورت المعطر بكافة أنواعه: وهو ياغورت أكثر جودة من النوع الأول ويمكن تمييز ذلك من خلال الذوق الجيد و القيمة الغذائية، وهو يباع بسعر 12 دج للعبوة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- الياغورت المعطر بالفواكه: هذا النوع هو أكثر جودة من النوعين السابقين، وهو أكثر تركيزا منهما ويحتوي على مكونات ذات قيمة غذائية كبيرة، ويباع بسعر 15دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

- الياغورت الممزوج بالفواكه: وهو أحسن نوع من الياغورت تنتجه المؤسسة وهو ياغورت ممزوج بخليط من الفواكه، كما نجده ممزوج بنوع واحد من الفواكه، مثل

التوت و المشمش و الموز...الخ، وهو يباع بسعر 20دج للعبوة الواحدة بالنسبة للمستهلك النهائي.

وحسب المقابلة التي تمت مع مدير الإنتاج في الملمبة ونظرا لحدة المنافسة، فإن المؤسسة حاليا تسعى إلى الإعتماد على استراتيجيات التمييز بالمنتجات، ووفق هذا الخيار الإستراتيجي فإنه يتوجب على المؤسسة أن تفعل دور البحث و التطوير في المؤسسة من أجل التميز في المنتجات بالتركيز على الجودة، والتحديث الداخلي و الخارجي لمنتجاتها خاصة الذوق والغلاف التسويقي للمنتج، وكذلك التمييز في الخدمات التي تقدمها لعملائها (تجار الجملة)، وذلك بالتركيز على عنصر الإستجابة لمطالبهم و العمل على تحفيزهم بشكل أكبر لضمان ديمومة التعامل مع المؤسسة، إضافة إلى تنويع الأدوات الإعلانية ووضعها تحت تصرف أعضاء القنوات للمساهمة في الترويج لمنتجات المؤسسة.

الفرع الرابع: استراتيجية التكامل الرأسي بملمبة الحضنة.

أولاً: الفرص ونقاط القوة المساعدة على اعتماد استراتيجية التكامل الرأسي بالملمبة.

1- الفرص: من خلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة الخاصة بملمبة الحضنة و المتمثلة في:

- 1- الدخول في قطاعات سوقية جديدة، فهي تسعى إلى التغطية الكاملة لكل ولايات الوطن وبكل تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى محاولة التصدير نحو الخارج.
 - 2- إمكانية التكامل الرأسي، فمثلا وحدة الجبن التي تم البدء في الإنتاج بها في مارس 2010 تعتمد في إنتاجها على مخرجات مزرعة الأبقار التي توكل مهمة العمل بها إلى الفلاحين من أجل الحصول على كميات كبيرة من الحليب الطازج لاستغلاله في إنتاج الأجبان، كما أن المؤسسة تسعى إلى توسيع نشاطها بالتكامل أماميا من خلال امتلاك وسائل النقل، وكذلك إنشاء نقاط توزيع ملك للمؤسسة.
 - 3- السوق الوطنية غير مغطاة كليا، مما يسمح للمؤسسة بالتوسع و النمو، على اعتبار أن الطلب على الحليب و مشتقاته في تزايد مستمر.
 - 4- الدعم المقدم من طرف الدولة لهذا القطاع، من خلال تدعيم أسعار الحليب، حيث أن الدعم يشمل كل من المربين، المجمعين، المصنعين و حتى الناقلين.
 - 5- التطور التقني المتسارع في العالم، مما أدى إلى إنتاج آلات جد متطورة وحديثة في تصنيع الحليب و مشتقاته، وبالتالي سهولة استفادة المؤسسة من هذه الآلات واستغلالها في العملية الإنتاجية.
 - 6- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة تربية الأبقار الحلوب، حيث وصل عدد الأبقار الحلوب في الجزائر سنة 2010 إلى 900 ألف بقرة، وهذا الرقم مرشح للزيادة، هذا العدد الكبير ساعد على تخفيض كمية الواردات من غبرة الحليب بقيمة تقدر بـ40000 طن مقارنة بسنة 2009، وبالتالي مع تقدم السنوات ممكن أن تحقق المؤسسة الإكتفاء الذاتي، وبالتالي التخلي عن استيراد غبرة الحليب التي تعتبر مادة أساسية في الإنتاج، وهي تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة و تكاليفها بسبب ارتفاع أسعارها.
- 2- نقاط القوة: وكذلك هناك نقاط القوة التي تساعد الملمبة في استغلال وانتهاز الفرص المتاحة في بيئتها و المتمثلة في :

- 1- وجود طاقة إنتاجية فائضة في المؤسسة، على اعتبار أنها تعمل في سوق منافسة احتكارية، والذي يتميز بوجود عدد قليل من المنتجين مقارنة بالعدد الكبير من المشتريين و المستهلكين،
- 2- لدى المؤسسة كفاءة في عملية التصنيع، فهي تعتمد على آلات جد متطورة و ذات تكنولوجيا عالية في عملياتها التصنيعية.
- 3- تعتمد لملمبة الحضنة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، فبعض العاملين بها لديهم خبرة سابقة في مؤسسات أخرى على غرار مؤسسة الصومام، وهناك من يتم تكوينهم داخليا لاكتساب الخبرة.
- 4- لدى المؤسسة سمعة طيبة للعلامة التجارية Hodna Lait، وكل منتج له إسم تجاري خاص به مثل ياغورت القارورات لديه إسم : Yourty، ياغورت علب Yourty Day، و القشدة Fury... الخ.
- 5- يوجد بالمؤسسة نظم رقابية مناسبة، فلديها مصلحة خاصة بمراقبة الجودة و النوعية، إضافة إلى تكثيف عمليات البحث و التطوير لتحسين نوعية المنتجات و إنتاج منتجات جديدة، فهي تملك مهارات جيدة في البحث و التطوير، ولديها مصلحة خاصة بالبحوث و التطوير وتقوم بالتنبؤ بما يحدث في السوق.
- 6- مديرو المؤسسة يعتمدون في اتخاذهم للقرارات على أساليب علمية في الإدارة الإستراتيجية، من خلال تحسس متغيرات البيئة الخارجية و ما تنتجها من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات يجب مواجهتها.
- 7- الوضعية المالية للمؤسسة في حالة جيدة مما يساعدها في التوسع و النمو، و كذلك أداء أنشطتها المختلفة بنجاح، وضمن تمويل كافي خاصة في الأجل القصير الذي يتطلب توفير السيولة اللازمة.

ثانيا: التكامل الرأسي الأمامي و الخلفي بملمبة الحضنة.

كل من هذه النقاط تعمل الملمبة على استغلالها من أجل اعتماد استراتيجية التكامل الرأسي أماميا وخلفيا لتحسين موقفها التنافسي و استغلال الفرص المتاحة،ويمكن ملاحظة اعتماد الملمبة على هذا النوع من الخيارات الإستراتيجية في:

1- التكامل الرأسي الخلفي بالملمبة:

إن أهم ما قامت به لملمبة الحضنة فيما يخص هذا النوع من التكامل الرأسي هو إنشاء وحدة تربية الأبقار الحلوب،وقد تمثل محتوى هذا المشروع في استيراد 3000 بقرة حلوب من النوع الممتاز موزعة بين 120 مربي (25 بقرة لكل مربي)،وقسم بيطرة مؤلف من 20 مختص، وذلك من أجل تموين وحدة الجبن بمادة الحليب الطازج حيث أن وحدة الجبن تستغل طاقة إنتاجية قدرها 200000 لتر يوميا من أجل إنتاج كل أنواع الجبن (طري،قطع،...)وقد تم انطلاق الأشغال بهذه الوحدة، لكن العملية مازالت في بدايتها نظرا لأن هذا المنتج الجديد غير معروف في السوق، فالمؤسسة بدأت في إنتاج الجبن بأنواعه في بداية شهر مارس 2010، وهذه الوحدة لا تنتج حاليا بطاقتها الإجمالية نظرا لكونها في مرحلة التجريب حيث تقوم حاليا بإنتاج المنتجات التالية:(جبن طري طبيعي،جبن طري معطر،جبن طري بالفاكهة) وهذه المنتجات الثلاث يتم إنتاجها بطاقة تقدر بحوالي 20% من الطاقة الإنتاجية للألة، لذلك فالمؤسسة تسعى حاليا إلى إيصال هذا المنتج إلى كل أنحاء السوق الوطنية، وذلك بالإعتماد على الموزعين وتجار الجملة، إضافة إلى مختلف نقاط البيع.

إن القيمة الإجمالية لمشروع إنشاء الوحدتين (تربية البقر، وحدة الجبن) تقدر بـ1مليار دينار جزائري موزعة كالتالي :

- وحدة تربية البقر 550000000 دج.

- وحدة الجبن 450000000 دج.

ويشغل المشروع 250 عامل مقسمة على الوحدتين: 170 عامل لوحدة تربية الأبقار و 80 عامل لوحدة الجبن.

و من المتوقع أن تقوم وحدة تربية الأبقار الحلوب بتموين وحدة إنتاج الجبن بنسبة 100%، إضافة إلى تموين وحدة إنتاج الحليب بنسبة 20%، حسب تصريح نائب المدير العام للملمبة، في انتظار التوسيع في نشاط تربية الأبقار حيث أن هناك مشروع قيد الدراسة متمثل في استيراد دفعة ثانية من الأبقار الحلوب تقدر بـ4000 بقرة.

2- التكامل الرأسي الأمامي في ملمبة الحضنة:

فيما يخص هذا النوع من التكامل الرأسي فإن الملمبة لا تعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات بشكل واضح، وما لاحظناه من خلال تحليلنا هو قيام المؤسسة ببعض أنشطة النقل لمنتجاتها بواسطة شاحناتها الخاصة وأحيانا تأجير بعض شاحنات الخواص للقيام بهذا النشاط، وحسب رئيس المصلحة التجارية للملمبة فإن المؤسسة تمتلك مجموعة متنوعة من شاحنات النقل المجهزة بالمبردات اللازمة لحفظ المنتجات، حيث أن الملمبة تملك 09 مقطورات نصفية للتبريد بحمولة 20طن، و07 شاحنات تبريد بحمولة 05طن، و04 شاحنات تبريد بحمولة 07طن، وهي تستأجر 15 شاحنة بحمولة 05طن، و08 شاحنات تبريد بسعة 07طن، و03 شاحنات تبريد بحمولة 10طن.

إضافة إلى نشاط النقل فإن الملمبة قامت بإنشاء مجموعة من مراكز التوزيع لمنتجاتها في محاولة منها لتتوسع قنوات التوزيع، وحسب نفس المصدر فإن الملمبة تملك نقاط توزيع تابعة لها في بعض ولايات الوطن مثل الجزائر العاصمة (هناك نقطتين للتوزيع)، عنابة (نقطة واحدة)، وهران (نقطة واحدة)، بشار (نقطة واحدة)، ورقلة (نقطة واحدة)، تامنراست (نقطة واحدة)، عين أمناس (نقطة واحدة).

وتعتمد المؤسسة بالإضافة حسب ما أكد نفس المصدر استحداث 852 مجمعا للحليب على مستوى الولايات المجاورة مع تزويدها بأحدث التجهيزات التي تضمن سلامة ونقاوة المنتج من المصدر إلى الوحدة حيث سيتم التعامل مع مستخدمي هذه المجمعات أو المحطات بنفس طريقة توزيع الأبقار إذ سيتم تسديد قيمة التجهيزات على مدى 36 شهرا من دعم الدولة الموجه لمجمعي الحليب المقدر بـ 5 دج للتر الواحد.

لكن هذه النشاطات ليست كافية لتحقيق نمو في مبيعات الملمبة لذلك على المسؤولين بالملمبة أن يفعلوا هذا النوع من الإستراتيجيات من أجل تخفيض قوة مساومة الزبائن التي من المتوقع أن تتزايد مع تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة وكذلك تهديد الداخلين الجدد، لأن سوق الحليب و مشتقاته في الجزائر يتميز بجاذبية كبيرة، لذلك فمن المتوقع دخول منافسين جدد، وبالتالي سوف يتجه السوق الوطني نحو حالة التشبع و تقل الفرص، ونتيجة لهذه الاعتبارات فإنه يتحتم على مسؤولي ملمبة الحضنة تفعيل استراتيجية التكامل الرأسي لأنها تمثل النجاح للملمبة مستقبلا.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل القيام بنظرة تحليلية لكل من بيئة الصناعة و المحيط الداخلي لملمبة الحضنة بالمسيلة، و التي تعتبر من بين المؤسسات الوطنية التي حققت قفزة نوعية في قطاعها، و بالنظر إلى معيار عدد العمال فإنه يمكن تصنيفها مع المؤسسات الكبيرة على اعتبار تجاوز عدد عمالها 600 عامل، حيث تقدم هذه المؤسسة منتوجات متنوعة في مجال الحليب و مشتقاته، وقد قمنا في هذه الدراسة بتحليل بيئة الصناعة لملمبة الحضنة من خلال نموذج القوى الخمس لبورتر من أجل تحديد الفرص و التهديدات و تحليلها، ثم قمنا بتحليل نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي للملمبة من خلال تحليل مختلف الوظائف، وكذلك أسلوب المراجعة الإدارية، و بعد ذلك قمنا بدمج التحليلين الداخلي و الخارجي لتحديد الموقف الإستراتيجي للملمبة، بهدف تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للملمبة، حيث تم اقتراح أربع خيارات استراتيجية وهي التمييز، التنويع الأفقي المترابط، التكامل الرأسي و التمييز، ثم قمنا بربط هذه الخيارات الإستراتيجية بواقع الملمبة فوجدنا أنها تتقارب إلى حد كبير مع الإستراتيجيات التي تعتمد عليها الملمبة، مع وجود بعض الضعف في تنفيذ كل من استراتيجية التمييز و التكامل الرأسي الأمامي.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: تحليل بيئة الصناعة

المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية وبيئة الصناعة

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وبيئة الصناعة
المطلب الثاني: خصائص بيئة الصناعة

المبحث الثاني: عوامل إستراتيجية في بيئة الصناعة.

المطلب الأول: الظروف والاشتراطات الأساسية
المطلب الثاني: هيكل الصناعة
المطلب الثالث: أقسام هيكل الصناعة

المبحث الثالث: مكونات بيئة الصناعة

المطلب الأول: مكونات بيئة الصناعة وفقا لنموذج «Porter».

المطلب الثاني: المجموعات الإستراتيجية
المبحث الرابع: اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات

المطلب الأول: اكتشاف الفرص و التهديدات
المطلب الثاني: تحليل الفرص والتهديدات البيئية

الفصل الثاني: تحليل المحيط الداخلي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المحيط الداخلي ،التحليل الداخلي والأداء الداخلي

المطلب الأول: مفاهيم حول المحيط الداخلي
المطلب الثاني: مفاهيم حول التحليل الداخلي.
المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء الداخلي.
المطلب الرابع: أهمية تحليل المحيط الداخلي.

المبحث الثاني: مراجعة الأداء الداخلي وأدواته.

المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة.
المطلب الثاني: أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.

المبحث الثالث: مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها.

المطلب الأول: مكونات المحيط الداخلي.
المطلب الثاني: كيفية تحليل نقاط القوة و الضعف(العناصر الداخلية).
المطلب الثالث: الإعتبارات الواجب مراعاتها في التحليل الداخلي.
المطلب الرابع : تحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية.

المبحث الرابع: التحليل الثنائي لبيئة الصناعة والمحيط الداخلي.

المطلب الأول: مفاهيم حول التحليل الثنائي. المطلب الثاني: نموذج التحليل الثنائي.
المطلب الثالث: التحليل الثنائي و الخيار الإستراتيجي.

الفصل الثالث: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية. المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
المطلب الثاني: الصعوبات و التحديات التي تواجه الإستراتيجية.
المطلب الثالث: مستويات وضع الإستراتيجية.
المطلب الرابع: خطوات صياغة الإستراتيجية.

المبحث الثاني:مدخل إلى الخيارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي.
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.
المطلب الثالث: الإعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.

المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر.
المطلب الثاني: استراتيجيات النمو المحدود
المطلب الثالث: استراتيجيات التوسع و النمو
المطلب الرابع: استراتيجيات التخفيض (الإنكماش).
المطلب الخامس: تحديد الخيارات الإستراتيجية.

الفصل الرابع:دراسة حالة لمبنة الحضنة.

المبحث الأول:منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول:منهجية البحث.
المطلب الثاني:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل بيئة الصناعة لمبنة الحضنة.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن السياسات المتعاقبة لتطوير قطاع الحليب في الجزائر.
المطلب الثالث: تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة لمبنة الحضنة وفقا لنموذج القوى الخمس.
المطلب الثالث: اكتشاف الفرص و التهديدات.
المطلب الرابع: تحليل الفرص و التهديدات الخاصة بمبنة الحضنة.

المبحث الثالث: تحليل متغيرات المحيط الداخلي لمبنة الحضنة.

المطلب الأول: تحليل مختلف الوظائف بالملبنة.
المطلب الثاني: تحليل الأداء الداخلي وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.
المطلب الثالث: تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة.
المطلب الرابع: تحليل نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي لملبنة الحضنة.
المطلب الخامس: التحليل الثنائي لمتغيرات بيئة الصناعة و المحيط الداخلي للملبنة.

المبحث الرابع: تحديد الخيارات الإستراتيجية لملبنة الحضنة.

المطلب الأول: تحديد موقع الملبنة في نموذج الخيارات الإستراتيجية.
المطلب الثاني: مدى اعتماد الملبنة للإستراتيجيات المحدد في النموذج.
خاتمة.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أشكال هياكل السوق	1.1
20	محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب " Porter "	2.1
48	بعض المؤشرات الخاصة بتحليل عناصر المحيط الداخلي	1.2
58	نموذج التحليل الثنائي	2.2
113	تطور إنتاج الحليب في الجزائر	1.4
116	تطور الطلب على منتجات الملبنة	2.4
118	توزيع الحصص السوقية بين المؤسسات	3.4
119	أهم المواد المستخدمة ومصادرها	4.4
124	تحليل الفرص والتهديدات الخاصة بملبنة الحضنة	5.4
130	مبيعات ملبنة الحضنة	6.4
132	توزيع عمال الملبنة على مختلف المصالح حسب المناصب	7.4
134	تطور مصاريف المستخدمين لملبنة الحضنة	8.4
134	تطور إنتاجية العامل الواحد في ملبنة الحضنة	9.4
136	توزيع مختلف العاملين في وظيفة الإنتاج حسب المؤهلات	10.4
139	تشكيلة منتجات الملبنة	11.4
140	تطور إنتاج الملبنة	12.4
140	تطور القيمة المضافة للملبنة	13.4
141	بعض نسب السيولة الخاصة بالملبنة	14.4
142	تطور استثمارات الملبنة	15.4
143	تطور المصاريف المالية للملبنة	16.4
144	تطور ديون ملبنة الحضنة	17.4
145	تطور ديون الإستثمار بالملبنة	18.4
145	تطور نتيجة الإستغلال لملبنة الحضنة	19.4
146	تطور النتيجة الصافية لملبنة الحضنة	20.4
148	تحليل إجابات أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية	21.4
151	تحليل العناصر الداخلية (نقاط القوة والضعف) الخاصة بالملبنة	22.4
153	التحليل الثنائي الخاص بملبنة الحضنة	23.4
157	مساهمة أنواع المنتوجات في رقم الأعمال	24.4

ملحق رقم (1): تحليل الفرص والتهديدات

أهمية العنصر (2) x (3) (4)	إحتمال الحدوث (3)	الأثر (2)	الفرص والتهديدات (1)
			<u>أهم الفرص :</u>-----
			<u>أهم التهديدات :</u>-----
			المجموع

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 87.

الملحق رقم (2): قائمة مختصرة للمراجعة الداخلية.

لا	إلى حد ما	نعم	أجب على الأسئلة التالية
			<p>مركز المؤسسة</p> <p>1- هل حصة المؤسسة في السوق في نمو؟ 2- هل منتجات المؤسسة متطورة باستمرار؟ 3- هل تحقق المؤسسة عائدا مرتفعا مقارنة بباقي المؤسسات؟</p>
			<p>الإنتاج</p> <p>4- هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة؟ 5- هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة؟ 6- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟ 7- هل لدى المؤسسة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الإنتاج؟</p>
			<p>التسويق</p> <p>8- هل لدى المؤسسة فكرة عن شكل السوق الذي تعمل فيه؟ 9- هل منتجات المؤسسة في أقل مراحل نموها؟ 10- هل أسعار المؤسسة تنافسية؟ 11- هل يعتقد المستهلك أن المؤسسة في وضع جيد؟</p>
			<p>التمويل</p> <p>12- هل لدى المؤسسة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟ 13- هل لدى المؤسسة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل؟ 14- هل لدى المؤسسة إمكانية ابتكارية في التخطيط الرأسمالي؟ 15- هل لدى المؤسسة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة؟</p>
			<p>المعلومات</p> <p>16- هل لدى المؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟ 17- هل تستخدم المؤسسة الحواسيب الآلية كجزء من نظام المعلومات؟ 18- هل لدى المؤسسة تقاليد علمية في إدارة الاجتماعات والاتصالات؟</p>
			<p>فلسفة الإدارة</p> <p>19- هل مديرو المؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟ 20- هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذهم للقرارات؟ 21- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة؟</p>
			<p>الموارد البشرية</p> <p>22- هل يتمتع العاملون لدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟ 23- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟</p>
			<p>المواد والإمداد</p> <p>24- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون؟ 25- هل المؤسسة على علاقة طيبة بالموردين؟</p>

المصدر: نادية العارف، مرجع سابق، ص ص 125- 126.

الملحق رقم (3): ملخص تحليل العناصر الداخلية.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
-----	-----	-----	-----	-----

التعليقات	الوزن المرجح	الدرجة	الوزن	العناصر الداخلية
				نقاط القوة نقاط الضعف
	----			الإجمالي

المصدر: نادية المعارف: مرجع سابق، ص 128.

الملحق رقم (4) : تحليل الأداء الداخلي وفق أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.

أجب على الأسئلة التالية			مركز المؤسسة
لا	إلى حد ما	نعم	1- هل حصة المؤسسة في السوق في نمو؟ 2- هل منتجات المؤسسة متطورة باستمرار؟
	x		
	x		

	×		3- هل تحقق المؤسسة عائدا مرتفعا مقارنة بباقي المؤسسات؟	
الإنتاج	×		4- هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة؟	
		×	5- هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة؟	
	×	×	6- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟ 7- هل لدى المؤسسة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الإنتاج؟	
التسويق		×	8- هل لدى المؤسسة فكرة عن شكل السوق الذي تعمل فيه؟	
	×		2- هل منتجات المؤسسة في أقل مراحل نموها؟	
		×	10- هل أسعار المؤسسة تنافسية؟ 11- هل يعتقد المستهلك أن المؤسسة في وضع جيد؟	
التمويل		×	12- هل لدى المؤسسة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟	
	×		13- هل لدى المؤسسة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل؟	
	×	×	14- هل لدى المؤسسة إمكانية ابتكارية في التخطيط الرأسمالي؟ 15- هل لدى المؤسسة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة؟	
المعلومات	×		16- هل لدى المؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟	
		×	17- هل تستخدم المؤسسة الحواسيب الآلية كجزء من نظام المعلومات؟	
		×	18- هل لدى المؤسسة تقاليد علمية في إدارة الاجتماعات والاتصالات؟	
فلسفة الإدارة	×		19- هل مديرو المؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟	
		×	20- هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذهم للقرارات؟	
	×		21- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة؟	
الموارد البشرية	×		22- هل يتمتع العاملون لدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟	
	×		هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟	
المواد والإمداد		×	24- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون؟	
		×	25- هل المؤسسة على علاقة طيبة بالموردين؟	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات مختلف المصالح بملبنة الحضنة.

الملحق رقم (5): جدول حسابات النتائج للملينة 2006-2009

الملحق رقم (6): الميزانية المحاسبية للملينة 2006-2009

الملحق رقم (6): الميزانية المحاسبية للمبنة 2006-2009

الملحق رقم (6): الميزانية المحاسبية للمبنة 2006-2009

الملحق رقم (6): الميزانية المحاسبية للمبنة 2006-2009

الملحق رقم (7): رقم الأعمال الحقيقي للملينة 2007-2009

الملاحق رقم (7): رقم الأعمال الحقيقي للملينة 2007-2009

الملاحق رقم (7): رقم الأعمال الحقيقي للملينة 2007-2009

الملاحق رقم (8): نموذج فاتورة

الملحق رقم (9): نموذج وصل تسليم

الملحق رقم (10): نموذج وصل استلام

الملحق رقم (11): واجهة اشهارية

الملحق رقم (11): واجهة اشهارية

الملحق رقم (11): واجهة اشهارية

Nv

الصفحة	الموضوع
II	ملخص الدراسة.....
II	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال.....
أ-و	مقدمة.....
1	الفصل الأول: تحليل بيئة الصناعة
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية البيئة الخارجية وبيئة الصناعة.....
3	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وبيئة الصناعة.....
3	الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية.....
5	الفرع الثاني: مفهوم بيئة الصناعة.....
6	المطلب الثاني: خصائص بيئة الصناعة.....
9	المبحث الثاني: عوامل استراتيجية في بيئة الصناعة.....
9	المطلب الأول: الظروف والاشتراطات الأساسية.....
9	الفرع الأول: الطلب و العرض.....
10	الفرع الثاني: التطور التكنولوجي.....
10	الفرع الثالث: نمو الصناعة في الأعمال ودورة الأعمال.....
11	المطلب الثاني: هيكل الصناعة.....
12	المطلب الثالث: أقسام هيكل الصناعة.....
12	الفرع الأول: المنافسة التامة.....
14	الفرع الثاني: الاحتكار التام.....
15	الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية.....
16	الفرع الرابع: احتكار القلة.....
19	المبحث الثالث: مكونات بيئة الصناعة.....
19	المطلب الأول: مكونات بيئة الصناعة وفقا لنموذج «Porter».....
20	الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين.....
21	الفرع الثاني: قوة مساومة الموردين.....
22	الفرع الثالث: قوة مساومة الزبائن.....
22	الفرع الرابع: تهديد المنتجات البديلة.....

23	الفرع الخامس :شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة.....
24	الفرع السادس :أصحاب المصالح الآخرون.....
25	المطلب الثاني: المجموعات الإستراتيجية.....
25	الفرع الأول :مفهوم المجموعات الإستراتيجية.....
25	الفرع الثاني:المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية.....
26	المبحث الرابع: اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات.....
26	المطلب الأول: اكتشاف الفرص و التهديدات.....
26	الفرع الأول :التشخيص.....
27	الفرع الثاني :جمع المعلومات عن البيئة الخارجية.....
28	الفرع الثالث :تحديد الفرص و التهديدات البيئية.....
28	المطلب الثاني: تحليل الفرص والتهديدات البيئية.....
29	خلاصة الفصل.....
31	الفصل الثاني: تحليل المحيط الداخلي
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المحيط الداخلي ،التحليل الداخلي والأداء الداخلي.....
33	المطلب الأول: مفاهيم حول المحيط الداخلي.....
34	المطلب الثاني: مفاهيم حول التحليل الداخلي.....
35	المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء الداخلي.....
36	المطلب الرابع: أهمية تحليل المحيط الداخلي.....
37	المبحث الثاني: مراجعة الأداء الداخلي وأدواته.....
37	المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة.....
39	الفرع الأول : الأنشطة المساعدة.....
40	الفرع الثاني :الأنشطة الأساسية.....
40	المطلب الثاني: أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.....
41	المبحث الثالث: مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها.....
41	المطلب الأول: مكونات المحيط الداخلي.....
41	الفرع الأول: الهياكل التنظيمية.....
42	الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية.....
43	الفرع الثالث: الوظائف الأساسية للمؤسسة.....
48	المطلب الثاني: كيفية تحليل نقاط القوة و الضعف(العناصر الداخلية).....
49	المطلب الثالث: الإعتبارات الواجب مراعاتها في التحليل الداخلي.....
50	المطلب الرابع: تحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية.....
51	الفرع الأول: استراتيجيات القيادة في التكلفة.....
52	الفرع الثاني: استراتيجيات التمييز.....

52	الفرع الثالث: استراتيجية التركيز.....
54	المبحث الرابع: الربط بين عوامل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي.....
54	المطلب الأول: مفاهيم حول التحليل الثنائي.....
56	المطلب الثاني: نموذج التحليل الثنائي.....
58	المطلب الثالث: التحليل الثنائي و الخيار الإستراتيجي.....
60	خلاصة الفصل.....
61	الفصل الثالث: الخيارات الإستراتيجية
62	تمهيد.....
63	المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية.....
63	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية.....
63	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية.....
64	الفرع الثاني: خصائص الإستراتيجية.....
65	المطلب الثاني: الصعوبات و التحديات التي تواجه الإستراتيجية.....
66	المطلب الثالث: مستويات وضع الإستراتيجية.....
67	المطلب الرابع: خطوات صياغة الإستراتيجية.....
70	المبحث الثاني:مدخل إلى الخيارات الإستراتيجية.....
70	المطلب الأول:مفهوم الخيار الإستراتيجي.....
70	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.....
73	المطلب الثالث: الإعتبارات المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.....
75	المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.....
75	المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر.....
76	الفرع الأول: استراتيجية القيادة في التكلفة.....
77	الفرع الثاني: استراتيجية التمييز.....
79	الفرع الثالث:استراتيجية التركيز.....
80	المطلب الثاني: استراتيجيات النمو المحدود.....
83	المطلب الثالث: استراتيجية التوسع و النمو.....
83	الفرع الأول: استراتيجية التوسع.....
83	الفرع الثاني: استراتيجية النمو.....
90	المطلب الرابع: استراتيجية التخفيض (الإنكماش).....
93	المطلب الخامس: تحديد الخيارات الإستراتيجية.....
95	خلاصة الفصل.....
96	الفصل الرابع: تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي لتحديد الخيارات الإستراتيجية لمدينة الحضاة
97	تمهيد.....
98	المبحث الأول:منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.....

98	المطلب الأول: منهجية البحث.....
100	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
107	المبحث الثاني: تحليل بيئة الصناعة لملمبة الحضنة.....
107	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن السياسات المتعاقبة لتطوير قطاع الحليب في الجزائر..
107	الفرع الأول: سياسة إرساء تعزيز إنتاج الحليب.....
109	الفرع الثاني: سياسة إعادة الاعتبار لصناعة الحليب.....
110	الفرع الثالث: سياسة التصحيح لمؤسسات صناعة الحليب.....
112	الفرع الرابع: السياسة الإستراتيجية لإنعاش مؤسسات الحليب.....
115	المطلب الثاني: الطلب على منتجات الحليب و مشتقاته.....
117	المطلب الثالث: تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة لملمبة الحضنة وفقا لنموذج القوى الخمس...
117	الفرع الأول: المنافسة بين المؤسسات القائمة.....
119	الفرع الثاني: الموردون.....
120	الفرع الثالث: العملاء.....
120	الفرع الرابع: الداخلون المحتملون.....
121	الفرع الخامس: المنتجات البديلة.....
122	المطلب الثالث: اكتشاف الفرص و التهديدات.....
122	الفرع الأول: تحديد الفرص المتاحة لملمبة الحضنة.....
123	الفرع الثاني: تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.....
123	المطلب الرابع: تحليل الفرص و التهديدات الخاصة بملمبة الحضنة.....
125	المبحث الثالث: تحليل متغيرات المحيط الداخلي لملمبة الحضنة.....
125	المطلب الأول: تحليل مختلف الوظائف بالملمبة.....
125	الفرع الأول: تحليل وظيفة التمويين للملمبة.....
128	الفرع الثاني: تحليل المصلحة التجارية و مصلحة التسويق.....
132	الفرع الثالث: تحليل وظيفة الموارد البشرية.....
135	الفرع الرابع: تحليل الأداء الإنتاجي للمؤسسة.....
141	الفرع الخامس: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.....
147	الفرع السادس: تحليل وظيفة الجودة والبحث و التطوير.....
148	المطلب الثاني: تحليل الأداء الداخلي وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية.....
148	المطلب الثالث: تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة.....
148	الفرع الأول: تحديد نقاط القوة.....
149	الفرع الثاني: تحديد نقاط الضعف.....
150	المطلب الرابع: تحليل نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي لملمبة الحضنة.....
152	المطلب الخامس: التحليل الثنائي لمتغيرات بيئة الصناعة و المحيط الداخلي للملمبة.....
154	المبحث الرابع: تحديد الخيارات الإستراتيجية لملمبة الحضنة.....

154	المطلب الأول: تحديد موقع الملبنة في نموذج الخيارات الإستراتيجية.....
155	المطلب الثاني: مدى اعتماد الملبنة للإستراتيجيات المحددة في النموذج.....
155	الفرع الأول: إستراتيجية التنويع الأفقي في ملبنة الحضنة.....
158	الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز في الملبنة.....
159	الفرع الثالث: إستراتيجية التمييز في ملبنة الحضنة.....
160	الفرع الرابع: إستراتيجية التكامل الرأسي بملبنة الحضنة.....
163	خلاصة الفصل.....
166	خاتمة عامة.....
173	قائمة المراجع.....
	الملاحق