

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية دراسة حالة: " ملبنة الأوراس باتنة"

مشروع إشكالية مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

حبه نجوى

إعداد الطالب:

سلاوي حنان

رقم التسجيل:/L-L.M.D/Ge-Manag/2011
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبِّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَالْأَرْضِ وَالْعَرْشِ الْمَجِيدِ
مَجِيدِ

شکر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يجعله صدقة جارية و أن يجعل فيه ما هو صلاح للأمة.

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان و التقدير إلى الأستاذة المشرفة " حبه نجوى" التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، فكانت لي نعم الأستاذة الناصحة و الصبورة، و التي لم تبخل علي بوقتها و جهدها و لم تتوانى لحظة في تشجيعي و إرشادي، فقد ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام، الذين وفروا لنا الدعم المعرفي أثناء انجاز البحث. و مني خالص الشكر و اتم التقدير لكل عمال ملبنة الأوراس -بياتنة - الذين ساهموا في تسهيل مختلف الإجراءات المتعلقة بدراسة الحالة، و بالأخص مدير الادارة العامة، و مختلف رؤساء الأقسام.

كما نخص بالشكر كل من ساعدنا و وقف معنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع:
إلى التي زرعت في روحي الكفاح و علمتي معنى التفاني و النجاح و التي سهرت من
أجلي الليالي الطوال رمز الحب والحنان
امي الغالية حفظك الله و أطال عمرك
إلى من صنع بشقائه سعادتنا و احتمل من أجلنا كل عناء إلى من منحني الإرادة و العمل
إلى الذي سهل لي الدرب و أنار لي الطريق و شق بي بحر العلم و التعلم و الحياة
أبي الغالي حفظك الله و أطال عمرك

إلى سر سعادتي و سندي في الحياة: إخوتي: فاتح ، أسامة ، محمد الأمين

و إلى أختي سلمى

إلى من شاركتني ذكرياتي ، إلى مطرح ثقتي و أسرارتي ، إلى من قاستني ألام ساعاتي
و قاسمتني فرحة أيامي ، إلى الغالية دوما أختي و صديقتي ريمة

إلى كل زميلات الدراسة التي جمعتنا أحلى الأيام

إلى من يعرفني من قريب أو من بعيد

و إلى كل من طلب العلم مهتديا بقول الرسول -صلى الله عليه و سلم-:

" من أراد الآخرة فعليه بالعلم و من أراد الدنيا فعليه بالعلم

و من أرادهما معا فعليه بالعلم"

المقدمة العامة

مقدمة

تهدف أي مؤسسة إلى تحقيق النجاح وضمان البقاء الاستمرار، ولتحقيق ذلك فإنها تقوم بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة عن المحيط الداخلي و المحيط الخارجي لها ، لتواكب التغيرات الحاصلة و تحافظ على حصتها السوقية ، ونظرًا لحساسية ودقة هذه المهمة، فإن الأمر يستلزم تبني إستراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها ، إذ تعتبر الإستراتيجية محورًا هامًا في رسم نجاح مستقبل المؤسسات على اختلاف أنواعها إنتاجية كانت أو خدمية ، خاصة أو عامة .

والمحيط السوقي اليوم يفرض تبني إستراتيجية واضحة و مدروسة المعالم من أجل ضمان البقاء في الحقل التنافسي حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمي إليها هذه الأخيرة .

و اختيار الموقع الجغرافي السليم للمؤسسة يقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في حالات من المخاطرة و عدم التأكد و تقلب العوامل البيئية المناسبة لضمان وضع تنافسي متميز لتحقيق رسالة المؤسسة .

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

● الإشكالية:

كيف يؤثر الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ؟

على ضوء هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- 1- ماذا نعني بالموقع الجغرافي ؟ و ماهي أهميته للمؤسسة ؟
- 2- ماذا نقصد بالإستراتيجية و الخيارات الإستراتيجية ؟
- 3- كيف يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة انطلاقًا من موقعها الجغرافي ؟

● الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- 1- يحقق الموقع الجغرافي للمؤسسة (مقر المؤسسة) نقطة قوة تستفيد منها في تحديد خياراتها الإستراتيجية للمؤسسة.
- 2- يؤثر الموقع الجغرافي للمؤسسة في تحديد السوق المستهدفة التي تحدد طبيعة الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.
- 3- يسمح الموقع الجغرافي للمؤسسة بالاستفادة من المنافسة في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

● أهداف البحث و أهميته :

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تعكس أهميته، نوجز أهمها فيما يلي:

- 1- محاولة توضيح أهمية الموقع الجغرافي للمؤسسة .
- 2- توضيح الخيارات الإستراتيجية المتوفرة لدى المؤسسة .
- 3- التعريف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالموقع الجغرافي.
- 4- إبراز كيفية تحديد الإستراتيجية المناسبة وفق الموقع الجغرافي للمؤسسة.

● مبررات اختيار الموضوع :

يعود سبب اختيارنا لموضوع البحث إلى :

- 1- ميل شخصي للبحث في هذا المجال.
- 2- طبيعة الموضوع الذي يندرج ضمن تخصصنا التسيير الاستراتيجي للمنظمات.
- 3- محاولة توضيح القيمة التي يكتسبها البعد الاستراتيجي لموضوع الموقع الجغرافي.

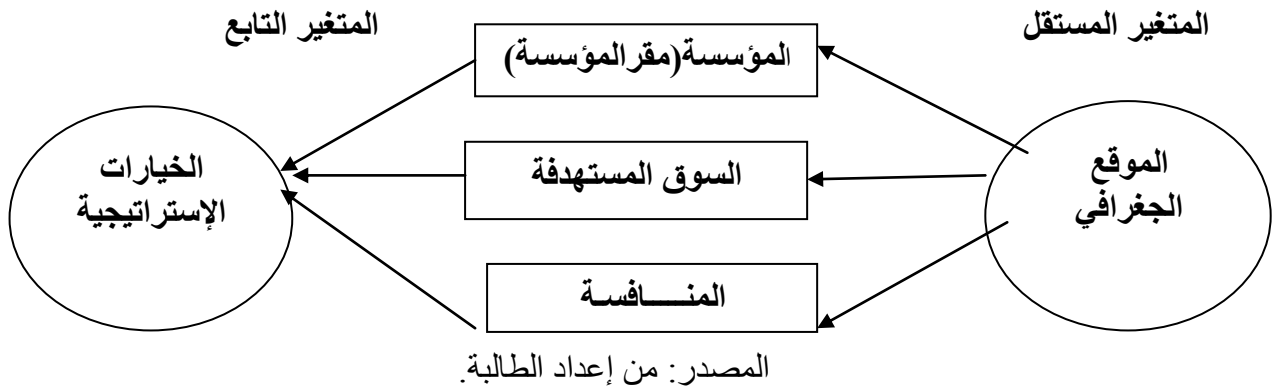
● المنهج المتبع :

في إطار الإجابة على إشكالية البحث الأساسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها قمنا بإتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من مختلف المراجع العلمية بهدف توصيف الظاهرة محل الدراسة وتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه.

و قد تم الاعتماد في هذا البحث على إجراء الدراسة الميدانية من أجل الكشف عن مدى التطابق بين الجانب النظري و ما هو كائن على أرض الواقع ، باعتمادنا على منهج دراسة الحالة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ، حيث اخترنا ملبنة الأوراس -باتنة-، و تم اعتماد على المقابلة والملاحظة لجمع المعلومات حول بعدي الموضوع نظرا لعدم توفر أي أداة أخرى لتوفير المعلومات الميدانية.

● نموذج الدراسة:

الشكل (01): هيكل النموذج المقترح للدراسة



● أبعاد الدراسة :

نميز في هذه الدراسة بين ثلاث حدود:

- **البعد الموضوعي:** يتمثل في بحث و توضيح التأثير الموجود بين الموقع الجغرافي و الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

- **البعد المكاني:** تدور الدراسة حول ملبنة الأوراس كمؤسسة ناشطة في قطاع تنافسي وتسمح لنا معطياتها باعتمادها كدراسة حالة.

- **البعد الزمني:** بما أن محور الدراسة يدور حول موضوع الإستراتيجية فقد كانت مجموعة الأسئلة المطروحة في المقابلة ، تهدف إلى معرفة واقع المؤسسة و المميزات التي أضافها الموقع الجغرافي لها ، وكذا الوضع المستقبلي لها.

● الدراسات السابقة:

لم نوفق في الحصول على دراسات سابقة للمتغيرين معا (الموقع الجغرافي و الإستراتيجية)، فمعظم الدراسات تتناول بعد الإستراتيجية ، و من بين الدراسات التي تم الحصول عليها و الاستفادة منها نذكر:

1- بوزيدي دارين : مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز – بسكرة -)، مذكرة ماجستير، فرع : تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004 – 2005.

تناولت هذه الدراسة مجموعة من جوانب الإدارة الإستراتيجية في محاولة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء و كانت نتائج الدراسة كالآتي:

- غياب وندرة الدراسات المتخصصة حول مؤسسات قطاع البناء و كيفية إدارتها نظرا لأن طبيعة النشاط في هذا القطاع متميزة من حيث خصوصية منتوج قطاع البناء المركب و عملياته الإنتاجية.

- انطلقت الدراسة من فرضية عدم كفاءة مديري المؤسسات و تجاهلهم للإدارة الإستراتيجية و عدم قدرتهم على تشكيل الإستراتيجيات التي تضمن المسلك القوي و الأمين لمؤسساتهم إلا أن دراسة الحالة قد أظهرت أن لدى المؤسسة إستراتيجيون لهم القدرة على الابتكار و اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة و بالسرعة المناسبة.

2- بوقصبة شريف : دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة شركة سوناطراك – الجزائر) ، مذكرة ماجستير ، فرع اقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر – بسكرة -2008-2009.

تناولت هذه الدراسة مجموعة من جوانب البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في محاولة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة من بين الخيارات المتوفرة أمامها ، في محيط متغير ، و كانت نتائج الدراسة كالآتي :

- مكافحة الاغتراب البيئي أداة المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- تحليل البيئة الخارجية الاقتصادية هي عملية مستمرة باستمرار تغير و تعقد هذه البيئة .

- إن تشخيص الفرص و التهديدات عملية يجب أن تحظى بنوع خاص من الاهتمام ، وذلك لأهمية نتائج هذا التشخيص .

- لا يجب على المؤسسة الاقتصادية تحديد أهم الفرص و التهديدات ببيئتها الخارجية فقط بل يجب عليها أيضا توجيه استراتيجياتها لاغتنام تلك الفرص و اجتناب أو التقليل من مخاطر تلك التهديدات ، بما يعرف بالتناسب البيئي .

* صعوبات الدراسة :

1- قلة المراجع المتخصصة في دراسة الموقع الجغرافي .

2- صعوبات أثناء الدراسة الميدانية كون أغلب المؤسسات ترفض تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة .

• هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل نظري لمقومات الموقع الجغرافي لتوضيح أهم المفاهيم المتناولة في هذا المجال، و أبرز النظريات التي درست هذا الموضوع كما تطرقنا لدراسة السوق ثم حددنا مختلف الآليات التي تتحكم في اختيار الموقع المناسب.

و احتوى الفصل الثاني على عموميات حول الخيارات الإستراتيجية، من خلال دراسة مفاهيم عامة حول الموضوع، ثم حددنا أهم الخيارات الإستراتيجية، وحاولنا تحديد خطوات اختيار الإستراتيجية المناسبة.

في الجانب التطبيقي قمنا بمحاولة التوفيق بين الجانب النظري للبحث و ما يجري في واقع المؤسسات، حيث تم أخذ ملبنة الأوراس -باتنة- كحالة للدراسة، والتي قمنا بتعريفها و تحديد أهدافها، وهيكلها التنظيمي لتتوصل في الأخير إلى عرض و تحليل المقابلة التي أجريت في المؤسسة. وأنهينا بحثنا بخاتمة نلخص فيها أهم الملاحظات المتوصل إليها والاقتراحات التي نراها مناسبة.

تمهيد:

يعد اختيار المواقع الجغرافية من الموضوعات الحيوية لما لها من أهمية إستراتيجية تخدم أهداف المؤسسة ، وقد حاول العديد من الاقتصاديين من خلال نظرياتهم تفسير ظاهرة الموقع والعوامل التي تتحكم في اختياره ، فالعقلانية الاقتصادية تحتم اختيار الموقع الذي يحقق ادنى تكلفة ممكنة بأكبر عائد اقتصادي، ونظرا للأهمية البالغة للموقع الجغرافي ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: عموميات حول الموقع الجغرافي.

المبحث الثاني: دراسة السوق.

المبحث الثالث: آليات اختيار الموقع الجغرافي.

المبحث الأول: عموميات حول الموقع الجغرافي.

يعتبر قرار اختيار الموقع الجغرافي من القرارات التي تتطلب الدراسة والتحليل المستفيض لتحديد الموقع المناسب، هذه الأسس العلمية تستند على أفكار تبلورت وتطورت عقبه مراحل تاريخية من تطور المعارف المتعلقة بالموقع.

المطلب الأول: ماهية الموقع الجغرافي.

زاد الاهتمام بموضوع الموقع الجغرافي حيث أصبح من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها المؤسسة.

الفرع 1: مفهوم الموقع الجغرافي وأهميته.

أولاً: مفهوم الموقع الجغرافي.

تعتبر الجغرافيا الاقتصادية العلم الذي يدرس الموقع الجغرافي ، وتعني الجغرافيا الاقتصادية ، بأنها ذلك الفرع من فروع الجغرافيا البشرية ، الذي يختص بدراسة النشاط البشري في كفاحه من اجل العيش ومحاولة تفسير أسباب اختلاف هذا النشاط من إقليم إلى آخر، أو تعتبر آخر دراسة مظاهر الجهد البشري من اجل البقاء متمثلة في عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق والاستهلاك في إطارها المكاني،⁽¹⁾ ونتيجة للتطور السريع في النشاط الاقتصادي والتطور المذهل في العلوم ومناهجها وتقنياتها فقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع طبقاً لهذا التطور ، فاهتمت بالنشاطات الصناعية والزراعية والنقل والمواصلات وغيرها ، ويعد الألمان الرواد والأوائل في مجالات النشاط الصناعي في إطاره المكاني ، فعملوا فان هناك إجماع على انه إذا ما ذكر الموقع الجغرافي لا بد أن نذكر أعلام كالفردي فيبروا، دجار هوفر ، وأوجست لوش وغيرهم ، ثم تلي ذلك اعتماد دراسات عديدة في العديد من دول العالم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وبريطانيا والاتحاد السوفيتي سابقاً، واستمر هذا التيار في الانتشار ليغطي العديد من دول العالم، بما فيه دول العالم النامية عامة والعربية خاصة، وبرزت العديد من البحوث والدراسات في هذا المجال.⁽²⁾

* وقد وردت العديد من التعاريف للموقع الجغرافي نذكر منها :

- " هو العلم الذي يدرس إنتاج السلع وتوزيعها " .⁽³⁾

حدد لنا هذا التعريف الهدف الأساسي للموقع الجغرافي ، وهو التحديد الصحيح للحيز المكاني لإنشاء المؤسسة الذي يمكنها من توزيع منتجاتها وتقديم خدماتها .

- " هو العلم الذي يدرس العوامل الطبيعية والظروف الاقتصادية ودراسة إنتاج الحرف والنشاط الاقتصادي " .⁽¹⁾

ويعتبر هذا التعريف اشمل لأنه ابرز العلاقة بين العوامل الطبيعية والظروف الاقتصادية ، اللذان يعتبران عاملان أساسيان فتأثيرها على المؤسسة يحدد نجاحها أو فشلها .

- " هو الدراسة لكافة أنواع النشاط الذي يقوم به الإنسان على سطح الأرض ، لإنتاج وتوزيع موارد الثروة الاقتصادية واستهلاكها " .⁽²⁾

أن تحديد الحيز المكاني المناسب المؤسسة يكون في إطار علمي حيث تتم دراسة مختلفة للنشاطات التي يقوم بها الإنسان في أقاليم متنوعة ، وهذه الدراسة تمكن المؤسسة من اتخاذ القرار الصحيح.

وبصفة عامة يمكن القول أن الموقع الجغرافي هو الحيز المكاني الذي تتخذه المؤسسة مركزاً لها بعد دراسات علمية لمختلف الجوانب التي تؤثر في نشاط المؤسسة مستقبلاً.

- وقياساً على ما سبق يمكن أن نوجز أهم مجالات الموقع الجغرافي: ⁽³⁾

¹ محمد أزهري السمك، اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم المشروعات، ودراسة الجدوى، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 1998، ص ص30-33.

² مرجع نفسه، ص33.

³ عزت عوض زغلول، البرنامج التدريبي في مجال إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وجداها الاقتصادية والتسويقية، متوفر في الموقع <http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=2013/4/2> بتاريخ

⁽¹⁾ عزت عوض زغلول، مرجع سابق .

² محمد أزهري السمك، مرجع سابق، ص31.

³ عزت عوض زغلول، مرجع سابق.

1- جغرافية الزراعة : تتناول دراسة العوامل الطبيعية والبشرية التي تؤثر في الإنتاج الزراعي والتي تجعله متباينا من منطقة لأخرى ، وتبحث كذلك في زراعة المحاصيل الزراعية وتوزيعها الجغرافي والظروف المناسبة لها ، وتبين العلاقات المتبادلة بين العوامل المؤثرة في النشاطات الزراعية بشقها النباتي والحيواني ، والتطورات التي أصابت الزراعة على الصعيدين التقني والعلمي ، وهي تسعى جاهدة لصياغة مفاهيمها الداخلية التي تعبر عن علاقاتها الداخلية ، في قوانين يمكن الاستفادة منها عند دراسة الظواهر الزراعية وتبايناتها الإقليمية والمكانية ، وتهتم جغرافية الزراعة بعمليات نقل المنتجات الزراعية وتسويقها واستهلاكها ، وتنتظر جغرافية الزراعة لموضوعاتها المتباينة على المستويات الأربع التالية :

- 1- على المستوى الحقل الزراعي كوحدة أساسية في دراسة النشاطات الزراعية المتنوعة .
- 2- على مستوى المزرعة التي تعد وحدة الدراسة الأساسية لما تلقي فيها مجموعة العوامل المؤثرة في النشاطات الزراعية لمنطقة جغرافية مكونة من عدد من الحقول الزراعية .
- 3- على المستوى الإقليمي الذي تتجمع فيه منظومات متشابهة من العوامل المؤثرة في النشاطات الزراعية المكونة للإقليم الزراعي وعمليات النقل والتسويق .
- 4- على مستوى الدولة التي تتكون من الأقاليم الزراعية وفي تنوع المحاصيل الزراعية وعمليات التسويق والاستهلاك وتلعب سياسة الدولة الزراعية دورا هاما ما فيتبدل وتطور موضوعات الجغرافيا الزراعية ضمن الدولة ذاتها على المستويين الإقليمي والقطاعي .

2- جغرافية النقل والتجارة : تعد احد مكونات الجغرافية الاقتصادية التي كانت تعتمد على الزراعة والصناعة ، وقد نشأ نتيجة التطور الكبير في كميات الاقتصاد العالمي ، ونتيجة للنمو السكاني وتزايد عدد المدن الكبيرة ، وبالتالي تكونت ضرورات اقتصادية واجتماعية وسياسية ومحلية وإقليمية وعالمية أدت إلى التوسع الكبير في شق الطرقات وتحسين شبكاتها وتنوع وسائل النقل داخل المدن .

3- جغرافية الصناعة : تتناول دراسة المناطق الصناعية والتركيب الصناعي للمدن والعلاقات المتبادلة بين المناطق الصناعية والمدن الصناعية والمواقع الصناعية وكذلك توزع الخامات الأولية ومصادر الطاقة قوة العمل والخدمات وطرق النقل ، وهناك نقطتين هامتين في جغرافية الصناعة :

- 1- التباين الإقليمي الصناعي القائم على عوامل الطبيعة وعلى الاختلاف في درجات التطور الاقتصادي
- 2- التفاعلات والتأثيرات المتبادلة بين عناصر النشاط الاقتصادي واثار ذلك على الصناعة والإنتاج الصناعي.

ثانيا : أهمية الموقع الجغرافي : يكتسب الموقع الجغرافي أهمية بالغة في ضوء العناصر التالية: (1)

- يمثل الموقع الجغرافي استثمارا كبيرا لرأس المال في الأجل الطويل ، في ظل عوامل عدم التأكد بالنسبة للمتغيرات البيئية المستقبلية .
- يصعب بعد تحديد الموقع الجغرافي للمؤسسة الرجوع في القرار أن اتضح خطأ في تحديد الموقع الأنسب للمؤسسة .
- يحدد موقع المؤسسة تكاليف الإنشاء ، وفقا لطبيعة التربة ، كما يؤثر على تكاليف النقل وتمثل تكاليف النقل سواء لمستلزمات الإنتاج أو السلع الجاهزة أو العاملين جزء كبيرا من الإنفاق ، وهي عناصر تختلف من موقع إلى آخر ، ويؤثر قدر هذه التكاليف بشكل مستمر على مستوى المؤسسة وكفاءتها .
- يتم عمل المؤسسة من خلال فروع موزعة جغرافيا على السوق ، وقوة الجذب تؤثر بمدى حسن اختيار ومناسبة الموقع للعملاء المستهدفين ، كما يتأثر تحديد خصائص الخدمات أو المنتجات المقدمة بخصائص ورغبات العملاء أو المستفيدين المتواجدين بالمنطقة أو السوق التي تعمل فيها المؤسسة .
- **الفرع 2: أسباب دراسة الموقع الجغرافي :**

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة تدرس الموقع الجغرافي الذي سوف يتم إنشاؤها فيه نوجزها

كما يلي : (2)

¹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، دار النشر كلية التجارة ، جامعة بنها ، مصر ، ط4 ، 1999 ، ص ص103- 104 .

² محمد أزهري السماك ، مرجع سابق ، ص ص33- 34 .

- تحليل عوامل التوطن الصناعي ومقومات الموضع للوحدات الصناعية من خلال التحليل المكاني المقارن ، في ضوء الترابط والتفاعل بين العناصر وبيئات الوطن تلك الوحدات طبيعية أو بشرية .
- دراسة الأنماط الإقليمية لتوزيع النشاطات الصناعية للمساهمة في تخطيط نماذجها مستقبلا .
- دراسة التركيب والبنية الصناعية القائمة .
- دراسة العلاقات المتبادلة بين المناطق الصناعية والمراكز الحضرية المجاورة .
- إبراز الجانب المكاني عند التخطيط لمواقع وحدات المؤسسة .
- التحليل الموقعي للأقاليم والمناطق الصناعية في العالم بمختلف المستويات العالمية والإقليمية والدولية والمحلية.

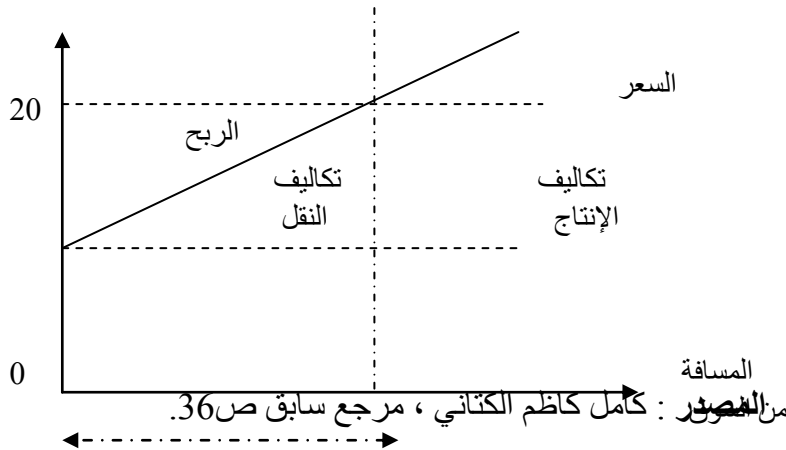
المطلب الثاني : نظريات الاتجاه الكلاسيكي للموقع الجغرافي .

إن اختيار مواقع المؤسسات السليم يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية ، ولا يكون الاختيار سليما إلا إذا اعتمد على الأساليب العلمية التي يحقق لها الاستخدام الكفاء لكل الموارد الطبيعية والبشرية في الموقع الجغرافي .

الفرع 1: تحليل فون ثونن ووبير :

لقد شهدت هذه النظريات جهود العديد من الباحثين، حيث كان من الصعب البحث في تفسير الموقع الجغرافي للمؤسسات في ذلك الزمن، ولكن رغم ذلك نمت أسس عدة نظريات منها: (1)
أولا : تحليل فون توتن von thunen : وهذه النظرية تفسر العلاقة بين المدينة والريف ، وكانت أولى محاولات الاقتصاديين ، حيث حاول هذا الباحث رسم اقتصاديات المواقع الزراعية ضمن حيز جغرافي مفترض ، والمشكلة التي طرحها كانت : كيف يتم توقيع المحاصيل الزراعية على مساحة تحيط بمدينة مركزية تمثل السوق الوحيد لهذه المحاصيل ؟ ويتساءل لماذا نجد هنا زراعة البقوليات وهناك زراعة الحبوب وفي مكان آخر المراعي ؟ وفي تحليله لهذه الأسئلة توصل إلى نظام من الموقع الدائري المحيط بالمدينة تنتوع فيه المحاصيل الزراعية حسب البعد أو القرب من السوق الحضرية.

ويرى أن العامل المتغير الوحيد في تحليله بين الأراضي الزراعية والسوق هي المسافة لأنها تحدد تكاليف النقل وبالتالي تكاليف الإنتاج ، وعند ترتيب الأراضي بين موقع السوق إلى الضواحي الخاضعة لهذا السوق نحصل على خط أفقي لتكاليف الإنتاج ، وسعر موحد في السوق ، ولكن تكاليف النقل هي التي ترتفع كلما ابتعدنا عن السوق إلى الضواحي وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم-2-
تكاليف النقل

منظمة الإنتاج

¹ كامل كاظم الكتاني، دراسة في نظرية الموقع الصناعي، دار صفاء للنشر ، عمان، 2005، ص ص 34-36.

الفصل الأول عموميات حول الموقع الجغرافي

يبين الشكل رقم 1- أن المسافة هي العامل المتغير الوحيد ، وهناك فائض في الأرض الزراعية الأقرب إلى السوق ، ولكنه يتناقص تدريجياً ، بفعل تكاليف النقل كل ما ابتعدنا عن السوق ، وعند مسافة معينة من السوق ، فإن جميع الفائض يختفي بحيث تبدأ الزراعة مستحيلة (مع افتراض بقاء الأسعار ثابتة) ، وبعبارة أخرى ربح المزارع يتحدد وفق الصيغة الآتية :

$$h: pm-(cp+ct)$$
 حيث أن :

h ربح المزارع
 Pm: سعر المحصول في السوق
 Cp: تكاليف الإنتاج
 Ct: تكاليف النقل

إن أهمية تحليل v.thunen تنعكس في إبراز دور تكاليف النقل في تحديد التباين في مستوى الربح للأراضي الزراعية بالاعتماد على عامل المسافة .

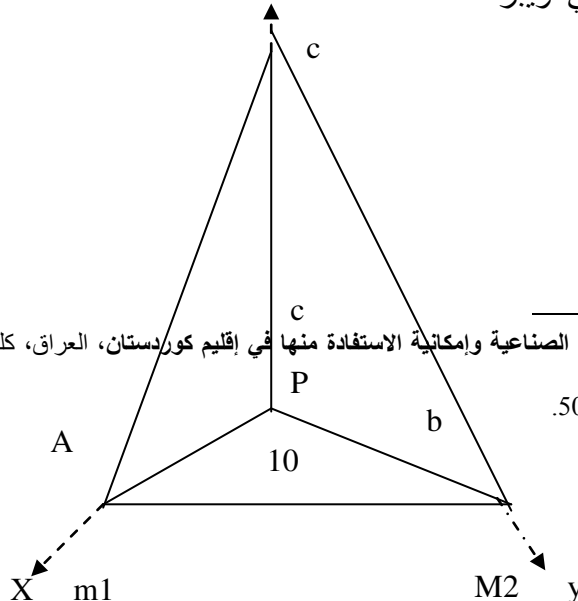
ثانياً : تحليل ويبير a.weber: لقد كان التحليل السابق محدوداً في إطار تكاليف النقل ومناطق السوق فقط ، وقد حظي تحليل ويبير بالشمولية وطريقته في التحليل هي :
 " محلولة إدخال الحيز الجغرافي في التحليل الاقتصادي المجرّد ، بأعداد نماذج مجردة ، ميكانيكية ، مستقلة عن جميع الأنظمة الاقتصادية ، ثم البحث عن الأنماط الخاصة لهذه النماذج في الحياة الحديثة " (1)
 والمرتكزات الأساسية لتحليل ويبير تتلخص بان الموقع الأفضل للمؤسسة ، هو ذلك الموقع الذي يحقق أقل كلفة ممكنة استناداً إلى افتراض أن كلفة الإنتاج هي العامل الرئيسي الذي يتحكم في اختيار الموقع الجغرافي مع ثبات السوق ، وقد اعتمد على عدة فرضيات لتدعيم هيكل تحليله ، وهي: (1)

- وجود منظمة معزولة تتشابه فيها ظروف المناخ .
- ندرة المواد الأولية ومصادر الطاقة وتباين توزيعها مكانياً .
- تباين توزيع قوة العمل مكانياً وتركزها في مناطق معينة (عرض العمل غير محدود) .
- وجود ظروف المنافسة الكاملة وسهولة الوصول إلى أماكن السوق .
- وبذلك لم يبق سوى الاختلاف في تكاليف النقل التي تتحملها المؤسسة للتمييز بين الموقع ضمن الحيز المدروس ، حيث يتم اختيار ذلك الموقع الذي يحقق أقل التكاليف ، انه تحليل اقتصادي جزئي في إطار من التوازن الجزئي .

- * وقد وصف ويبير عملية الإنتاج والتوزيع بأربعة مراحل :
- تحديد الموقع وتجهيزه .
- الحصول على المواد الأولية ومصادر الطاقة .
- تنظيم عملية الإنتاج .
- توزيع المنتجات .

أن آليات اتجاهات الموقع وفق تكاليف النقل يمكن تحديدها من خلال التمثيل البياني الذي يربط بخطوط مستقيمة مناطق الاستهلاك مع مصادر المواد الأولية والطاقة :

مصدرين للمواد الأولية ومصدر للسوق فيما أطلق عليه بمثلث الموقع ، كما في الشكل الموالي :



¹ أحمد محمد إسماعيل، اختيار المواقع الصناعية وإمكانية الاستفادة منها في إقليم كردستان، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة دهوك الموصل، ص28.
¹ كامل كاظم الكناني، مرجع سابق، ص50.

المصدر : كامل كاظم الكناني ، مرجع سابق ، ص 50.

حيث أن : m_1, m_2 : مصادر المادة الأولية .

C: السوق.

a, b, C: المسافات .

ا- موقع المؤسسة .

X, i, z: الوزن لكل من m_1, m_2 والمنتجات النهائية .

1-2- انتقادات الموجهة لويبر : هناك عدة انتقادات نذكر منه: ¹⁰

- ثبات حجم السوق (الطلب) : لم يحدد ويوضح المدى أو المستوى من الإنتاج الذي يمكن أن يتأثر عند الطلب ، إذ من الممكن أن يؤثر ذلك في اختيار الموقع الملائم للمؤسسة فزيادة الطلب على الإنتاج في موقع ما قد يؤدي إلى اختياره موقعا للمؤسسة .

- أن عدم التطرق إلى باقي عناصر الإنتاج (رأس المال ، الأرض ،) والتأكيد على النقل وكلفته ، قد حددا من استخدام النظرية .

- افتراض ويبر أن مستويات الأجور ثابتة لعدة مواقع ، وان تجهيز العمال غير محدود ، هو افتراض غير واقعي

- أن استخدام أسلوب المنحنيات المتساوية صعب واقعيًا ، خاصة عندما تكون منطقة الدراسة ذات طبيعة جغرافية متباينة .

- أن اختيار الموقع للمؤسسات موجودة أصلا في موقعها بفعل عامل التكتل سينطوي على تكاليف أخرى غير تكاليف النقل الإضافية .

أن هذه الانتقادات لا تعني أن التحليل غير معمول به بل على العكس هذا النموذج شكل قاعدة أساسية للدراسات لللاحقة في الموقع الجغرافي .

الفرع 2: تحليل هوفر ولوش:

أولا : تحليل هوفر Hoover: اتسمت هذه المرحلة بالتأكيد على أهمية السوق وعليه فقد اهتمت بدراسة موقع المواد الخام وموقع المشروع الصناعي فالسوق هي المحدد الرئيسي للموقع ، ويعد هوفر ابرز من اهتم بهذا الموضوع ، ولكن ليس لهذا الاقتصادي نظرية خاصة في اقتصاديات الموقع بل انه أضاف إلى ما جاء به سابقه فيبر في موضوع كلفة النقل .

وقد توصل هوفر إلى انه ليس من الضروري أن يكون الموقع المفضل للمؤسسة هو القرب من مصادر المواد الخام أو السوق ، وإنما الموقع المفضل الذي يتوسطهما ، وبعبارة أخرى فان تكاليف إيصال المواد الخام للمؤسسة وتكاليف نقل المنتجات الصناعية هما العاملان المحددان للموقع المناسب

كما أكد أن كلفة النقل تزداد بمقدار نسبة ازدياد المسافة وان قوة جذب السوق سواء كان تجمعات حضرية أم وحدات صناعية للمؤسسة تزداد بزيادة كلفة توزيع المنتجات مقارنة بكلفة الحصول على المواد الخام. ⁽¹⁾

1-3- الانتقادات الموجهة إلى هوفر : تتمثل في: ⁽²⁾

- لم يعالج هوفر في إضافته موضوع اقتصاديات النقل للمسافات الطويلة عند اختيار موقع المؤسسة .
- وتكلفة النقل تختلف حسب المسافة المقطوعة والنفقات تتغير حسب طبيعة وسائل النقل المستخدمة
- أن موقع السوق ليس نقطة بل مساحة تمتد في حيز مكاني محدد ، لذلك يصعب إيجاد وسيط محدد بين المتغيرين .

ثانيا : تحليل لوش a. loech: جاء هذا التحليل ليظهر أن الموقع المفضل هو الذي يحقق أقصى ربح ممكن ، وقد وضع لوش عدة افتراضات منها: ⁽³⁾

¹ كامل كاظم الكناني ، مرجع سابق ، ص 51.

¹ محمد أزهري السماك، مرجع سابق، ص173.

² مرجع نفسه ، ص174.

³ مرجع نفسه، ص172.

- عدم وجود تناقضات مكانية بالنسبة إلى الأقاليم ، أي أنها موزعة على شكل متجانس مع وجود كثافات سكانية متجانسة
- ثبات أذواق المستهلكين
- معرفة المنتجين لأذواق المستهلكين معرفة تامة
- اعتبار الحد الأعلى للكلفة وعامل السعر في جانب واحد من الأهمية على الرغم ممن وجود اختلافات جوهرية بينها .

أن هذا التحليل يفترض إتباع سياسة سعرية موحدة تقوم على أن جميع العملاء ، يدفعون ذلك السعر في المكان الذي يتبضعون فيه

• والانتقاد الموجه إلى هذا التحليل مفاده أن :

كل عميل يدفع سعر مختلف يتناسب مع المسافة المقطوعة بين موقعه وموقع المؤسسة .(4)

المطلب الثالث : نظريات الاتجاه الحديث.

جاءت هذه النظريات لتكمل نظريات الاتجاه الكلاسيكي ، لتعالج النظريات السابقة ومن أهمها :

الفرع 1:تحليل بلاندي t.balander : أن ما أثاره بلاندي من تساؤلات في تحليله لمنطقة السوق كانت تركز على محورين أساسيين:

الأول : تكاليف بيع السلعة في ظروف المنافسة.

الثاني : تحديد الموقع الأفضل للنتاج في ظل أسواق معلومة.

وقد ركز بلاندي في تحليله على أساسيات تحليل ويبر حيث :⁽¹⁾

- استخدم مثلث الموقع .

- تحديد موقع الإنتاج بالاعتماد على كلفة النقل الأدنى على ضوء مناطق الأسواق المنتشرة وقد افترض

بلاندي في تحليله مجموعة من الأسواق مع ثبات في مصادر المواد الأولية ، علما أن هذه الأسواق تمثل مناطق استهلاك منتشرة في موقع جغرافي أوسع .

أولا : نموذج بلاندي:

بدا بلاندي نمودجه بمصدرين للمواد الأولية m_1 و m_2 مع مجموعة من النقاط تمثل مناطق الأسواق

$c_1, c_2, c_3, c_4, \dots$ الخ ، ومن أي نقطة لهذه الأسواق يمكن تشييد مثلث الموقع وبافتراض موقع

الاستهلاك (c) ، فان مثلث الموقع يتمثل بالنقاط (cm_1m_2) :⁽²⁾

C: موقع للسوق.

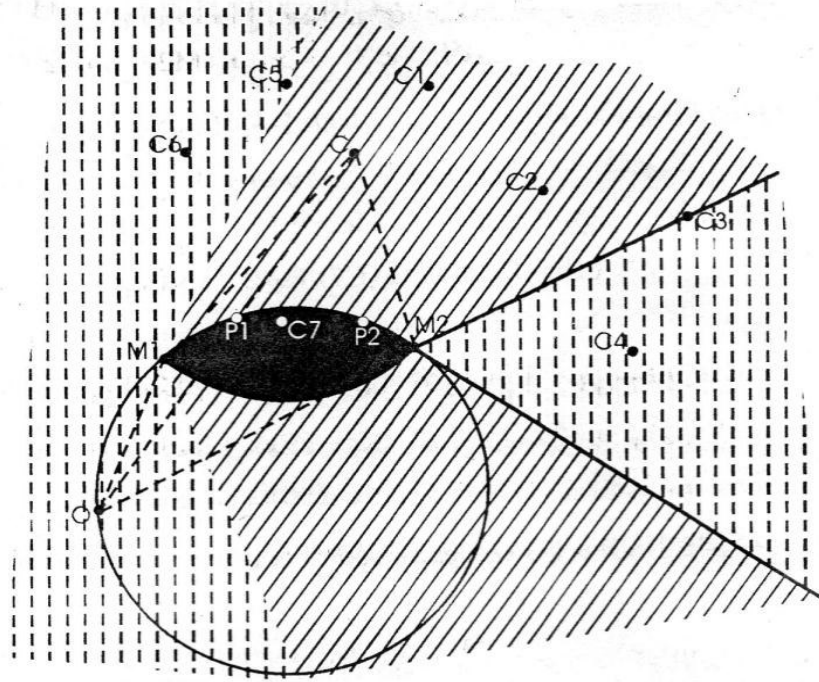
m_1, M_2 : موقعين للمواد الأولية .

الشكل رقم -4- تحليل منطقة السوق

⁴ كامل كاظم الكناني، مرجع سابق، ص152.

¹ كامل كاظم الكناني ، مرجع سابق ، ص ص173- 176.

² مرجع نفسه ، ص 176.



M = مصادر المواد الأولية

C = الأسواق

P = مناطق الإنتاج

المصدر : كامل كاظم الكناي ، مرجع سابق ، ص 174 .

ثانيا تحليل نموذج بلاندي :

نفترض وجود نقطة مثل (0) *، يتم اختيارها على أساس مواقع الأسواق من الوزني (om1m2)، بعبارة أخرى يكون المضلع (m1m2) مشتركا بين المثلثين ، وبعد رسم دائرة ثابتة حول المثلث الوزني تمس النقاط m1، m2، 0 فان الحيز الناتج من تقاطع الدائرتين يمثل جهة وان تكون الأقرب من المواد الأولية الأكثر تأثيرا في المشروع المقترح من جهة أخرى ، وبذلك يتشكل المثلث مساحة ملائمة لموقع الإنتاج الأفضل ولمصدري المواد الأولية m1m2 تحيط بها مجموعة أسواق (1) عند اخذ أي نقطة من مناطق السوق أعلاه مثل (c) وإيصالها بخط مستقيم مع (o) فان نقطة التقاطع مع الدائرة المحيطة بالمثلث الوزني عند (p1) تمثل الموقع المرغوب والأفضل للإنتاج ، لكونها نقطة الكلفة الأدنى للنقل لخدمة المستهلك في (c).

اعتمد بلاندي على وجود مستهلك آخر في (c1) ، وعلى ضوء تسلسل خطوات تحليله كما في c ، استنتج أن (p1) هي موقع الإنتاج الأفضل لخدمة المستهلك ليس في (c) فحسب وإنما أيضا في (c1) ، وبطريقة مماثلة برهن أن (p1) هي الموقع الأفضل للإنتاج لجميع المستهلكين على طول الخط القطبي (oc1) والنقاط الأبعد منها ، على نفس الخط ، لكونها تمثل الكلفة الأدنى للنقل (2).

وبنفس الطريقة برهن بلاندي بان (p2) هي موقع الإنتاج الأفضل لخدمة المستهلك في السوق (c2) ، كذلك فان مواقع الأسواق خارج دائرة مثلث الموقع ، تكون مواقع الإنتاج الأفضل لها في m1 و m2. أما المستهلك في مناطق السوق و c3 و c4 فانه سوف يخدم في الموقع m2، حيث أن الخط oc4 لا يقطع دائرة المثلث الوزني إلا في نقطة خارج مثلث الموقع (c4m1m2) ، وبالتالي فان الزاوية الخارجية لمثلث الموقع هي اقل من الزاوية المناظرة للمثلث الوزني بالنسبة إلى (c4) مما يجعل (m2) هي موقع الإنتاج الأفضل .

¹ كامل كاظم الكناي ، مرجع سابق ، ص 173 .

² مرجع نفسه ، ص 173 .

وكما في (c4c3) اشتق بلاندي بان مواقع الاستهلاك c4 c5 تخدم كذلك من موقع إنتاج في مصدر المواد الأولية (m1) ، أما المستهلك في الموقع (c7) ، فان وضع الخط القطبي (oc7) لا يقطع دائرة المثلث الوزني ، وبذلك فان موقع الإنتاج الأفضل يتحدد في النقطة (c7) ذاتها كنقطة منطوقية للإنتاج لخدمة المستهلك في (c7).

وكذلك برهن بان تحليل أوضاع منطقة المستهلكين أسفل الخط المستقيم (m1 m2) هي انعكاس عفيفي لتحليل الأوضاع في أعلى الخط المستقيم

ثالثا : نتائج النموذج: على ضوء التحليل ، يمكن تحديد أربعة أنواع لمواقع الإنتاج الأفضل كما هو موضح في الشكل السابق، كما يلي : (1)

- المناطق المشار إليها بالخطوط المتقطعة المستقيمة فان مواقع الإنتاج لها تكون عند m2.
- المناطق الواقعة ضمن الخطوط المتقطعة العمودية ، فان مواقع الإنتاج الأفضل لها تكون عند m1.
- الخطوط المائلة المتصلة ، تمثل تلك المناطق التي يكون فيها المستهلكين على طول أي خط قطبي معين ، موقع الإنتاج الأفضل لهم يجب أن يكون في تقاطع ذلك الخط القطبي والدائرة المرسومة
- المناطق المشار إليها بالنقاط تشير إلى أن مواقع الإنتاج تكون في مواقع أسواق تلك المناطق (منطقة قوسي الدائرة).

الفرع 2 : تحليل ايزارد isard : أكد بلاندي على أن التغيرات التكنولوجية في استخدام المواد الأولية المعتمدة في التحليل سيكون لها التأثير الواضح في تحديد مناطق السوق لمواقع الإنتاج ، وهي النقطة التي انطلق منها ايزارد في تحليله لمنطقة السوق ومعاد هذا التحليل أن عملية اختيار مواقع المؤسسات يجب أن يحقق للمؤسسات أقل وأدنى تكلفة ممكنة للمستهلك بالنسبة للوحدات المنتجة .

● وحدد الموقع الأفضل من خلال المؤشرات التالية : (2)

- منهج الكلفة الأقل .
 - تحليل السوق.
 - تحقيق أقصى الأرباح.
- وحاول ايزارد الربط بين الموقع الجغرافي وفروع النظرية الاقتصادية ، وذلك بالاعتماد على مبدأ الإحلال وتفسيره لوظيفة التحول وتشكيل خط التحول لجميع الحالات الموقعية وقد استند ايزارد في تحليله لهذه المعطيات على حالات مثلث لوبيير ، وهو الذي ارتكز على مجموعة من الفرضيات : (3)
- أن المؤسسة منفردة أي لا توجد وحدات إنتاجية أو خدمية أخرى تابعة لها في موقع آخر .
 - عناصر الإنتاج (عاملة ، ارض رأس مال) متيسرة ومتوفرة في كل مكان وفي جميع الأوقات وبالكميات المطلوبة وبتكاليف متماثلة .
 - المواد الأولية تكون قابلة للنقل ، أما إذا كانت غير قابلة للنقل ، فان الفعالية الإنتاجية سوف تنم في نفس الموقع .
 - توفر خطوط نقل مباشرة بين المؤسسة والسوق ومواقع تواجد المواد الأولية الأساسية .
 - تسهيلات النقل تكون بكلف متجانسة وتنطلق في جميع الاتجاهات من جميع النقاط .

وفي ضوء هذه الفرضيات تظهر لنا حالات موقعية ناتجة عن مختلف مواقع المواد الأولية والسوق وهي كما يلي : (1)

أولا : الحالة الخطية : بافتراض أن c موقع السوق الذي يرتكز فيه جميع مستهلكي المؤسسة ، m1 موقع تتركز فيه المواد الأولية الأساسية والضرورية للعملية الإنتاجية ، أن الخط (c-m1) هو المحل

¹ كامل كاظم الكناني ، مرجع سابق، ص174.

² محمد أزر السماك، مرجع سابق، ص173.

³ كامل كاظم الكناني، مرجع سابق، ص103.

¹ كامل كاظم الكناني، مرجع سابق ، ص ص106-109.

الهندسي لجميع النقاط الممكنة لتوقيع المؤسسة عليها ، وهذا ما يبينه الشكل 1- وعلى مستوى المسافة المقطوعة هناك متغيرين :

- المسافة من النقطة c

- المسافة من النقطة m1.

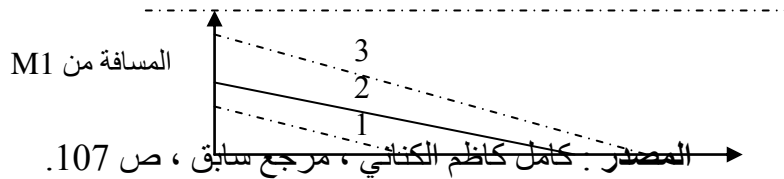
وفي تجسيد لهذين المتغيرين بالمقارنة مع موقع المؤسسة نحصل على الشكل ب ، الذي يعكس العلاقات النسبية بين هاتين المسافتين .

الشكل رقم 5-

الحالة الخطية في تحديد الموقع الجغرافي

المادة الأولية Im السوق c

أ - الخط الموقعي، الحالة الخطية



ب- خط التحول للحالة الخطية المسافة من c

مسافة تقل عن (m1) وتزداد عن (c) أي أن في نقطة أخرى . وعند إضافة منحنيات الناتج المتساوي (منحنى التحول) فإنه سينطبق على إحدى خطوط الكلف المتساوية وهي كما في الشكل 4 ب- خط التحول (v-w) ، بعبارة أخرى أن جميع النقاط للحظ (v-w) لها نفس المقدار من كلفة النقل ، ومجموع متغيري المسافة من (c) و (m1) يكون متساويا لجميع نقاط خط التحول (v-w) ، وهكذا فإن جميع نقاط الخط الموقعي (cm1) في الشكل 1- يتمتع بنفس الفرصة لإقامة المؤسسة عليها .

ثانياً : مثلث الموقع : وهذه الحالة منبثقة عن الحالة السابقة ، عند إضافة مصدر ثاني للمواد الأولية الأساسية في العملية الإنتاجية (m2) وبذلك يتكون مثلث الموقع من مصدرين للمواد الأولية (m1) و (m2) والسوق (c).

وقد أضاف ازارد على هذا المثلث المنحنى (ts) كمنحنى للتحول ، حيث تكون النقاط الواقعة على هذا المنحنى تمثل نقاط أقل كلفة نقل بالنسبة للمتغيرين المعتمدين في التحليل وبالتأثير عامل المسافة ، بحيث أن مدخلات النقل في نقطة معينة سوف تحل محل مدخلات النقل في نقطة أخرى كما هو موضح في الشكل 4- أ.

وحيث أن المواد الأولية متحركة وقابلة للنقل ، فإن لكل مسافة واقعية ممكنة من احد هذه المواقع هناك منحنى تحول للمسافة بين الموقعين الآخرين وهكذا : الشكل ب- إذا يوضح أن التحول من (s) إلى (t) سوف يؤدي إلى تقليل المسافة من (m1) وزيادتها عن (m2) ⁽¹⁾.

أن كل مسافة ممكنة من (c) هناك منحنى تحول بين متغيرين:

- المسافة من (m1).

- المسافة من (m2) .

ولكل مسافة ممكنة من (m1) هناك منحنى تحول بين متغيرين:

- المسافة من (c).

- المسافة من (m2) .

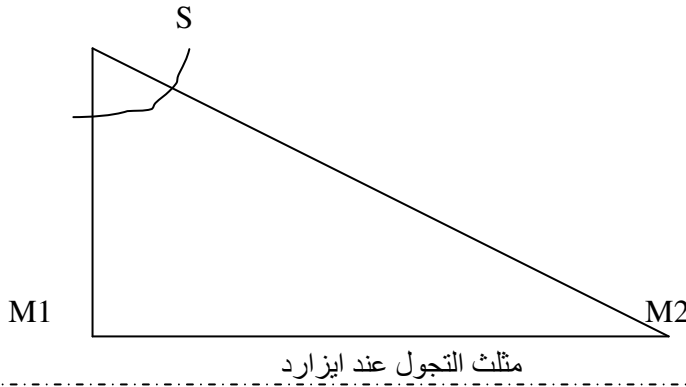
ولكل مسافة ممكنة من (m2) هناك منحنى تحول بين متغيرين :

- المسافة من (c).

¹ كامل كاظم الكناي: مرجع سابق، ص108.

- المسافة من (m1).

الشكل رقم 6- أساسيات مثلث الموقع عند ايزارد



الشكل - ب-
المصدر : كامل كاظم الكتاني ، مرجع سابق ص 109

ثالثا : مضلع الموقع : إذا رمزنا إلى مصدر المادة الثالثة (m3)، والمسافة من (m1) مصدر المادة الأولية (m2)، نحصل على مضلع رباعي الأضلاع، والإحلال فوق مضلع الموقع تختلف عن الحالة السابقة لمثلث الموقع، إذ يتم فحص العلاقات التبادلية بين اثنين من المتغيرات مع نبات المتغيرات الأخرى، فمثلا نحدد قيم ثابتة للمتغيرين : المسافة من (m1) والمسافة من (m2)، ولتكن (rm1) و (rm2) هذه القيم تسمح بموقع عند نقطة (r)، ضمن مضلع الموقع، بعدها قيم المتغيرين الآخرين : المسافة من (c) والمسافة من (m3) هي (rc) و (RM3) الشكل - أ- يوضح ذلك (1).

وبالإسناد إلى افتراضات ايزارد، فإن تكاليف النقل متناسبة مع المسافة، ومع أوزان متساوية من المواد الأولية وهي هنا (M1) و (M2) نستطيع تحديد المحل الهندسي للمواقع الممكنة بواسطة منحنى بيضوي يكون عند أي نقطة عليه مقدار المسافة من (M1). والمسافة بين (M2) وبالتالي تكاليف النقل على المواد المنقولة من (M1) و (M2) تكون ثابتة.

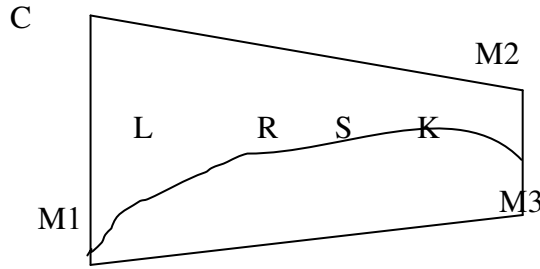
¹ كامل كاظم الكتاني: مرجع سابق، ص 112.

الفصل الأول عموميات حول الموقع الجغرافي

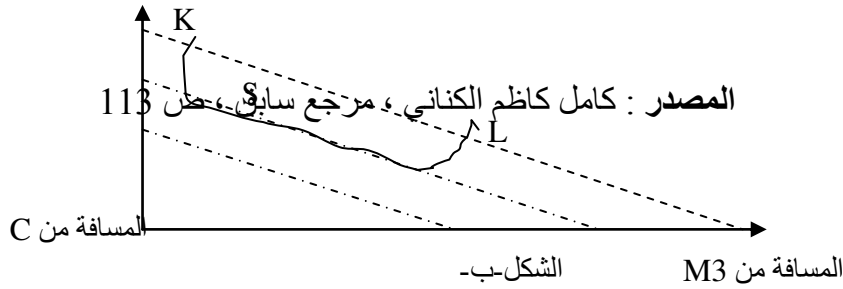
إن هذا المنحنى يمثل المجاميع الممكنة من نقاط الإحلال للمتغيرين : المسافة من (ح) والمسافة من (M3) كما في الشكل - ب- (1).

وبنفس الطريقة نستطيع استخراج منحنى التحول لأي متغيرين من المتغيرات المسافة ضمن مضلع الموقع ، وهذا الأسلوب يمكن أتباعه في حالة (4,5,6,.....n) من المواد الأولية وأماكن الاستهلاك ، أي في حالة المضلعات المتعددة الأضلاع : خماسية ، سداسية.....الخ.

الشكل رقم-7- المضلع الموقعي عند ايزارد



الشكل- أ-



الشكل-ب-

المبحث الثاني : دراسة السوق .

أن هدف المؤسسة الأساسي هو الحصول على حصة سوقية ، لذلك فإن دراسة الموقع يجب أن يتضمن دراسة شاملة لكافة جوانب السوق ، لما يكتسبه من أهمية بالغة للمؤسسة ، وبالتالي فإن جمع المعلومات عن السوق يساعد على قياسه ومن ثم التنبؤ به واستخلاص النتائج المساعدة للمؤسسة للحصول على حصة سوقية .

المطلب الأول: ماهية السوق.

أن تحديد الموقع الجغرافي للمؤسسة لا يتم إلا بدراسة شاملة للسوق تحدد كافة جوانبه ، والحصة السوقية التي ستحصل عليها المؤسسة يعتبر حافزا لإنشائها في تلك المنطقة.

الفرع الأول : تعريف السوق وأنواعه .

أولا : تعريف السوق : لقد وردت العديد من التعاريف نستعرض مجموعة من المفاهيم وهي كما يلي :

¹ كامل كاظم الكناني ، مرجع سابق، ص 112.

- "مجموع القوى أو الشروط التي في ضوءها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات".⁽¹⁾

حدد لنا هذا التعريف وجود شروط وعوامل تحدد قرارات المشترين والبائعين في تبادل السلع والخدمات ، وتتحكم هذه الشروط في مختلف جوانب السوق من حيث اتساعه والمكان الذي يقع فيه .

- والسوق يعني أيضا : "مجموعة المشترين الحاليين و المرتقبين من ذوي الحاجات الغير مشبعة و يمتلكون القدرات الشرائية و يمكن كسبهم وإشباعهم بالسلع و الخدمات".⁽²⁾

وهنا يمكن القول أن السوق لها مشترين مرتقبين يمكن الوصول إليهم عن طريق توفير كل الحاجات و اللوازم الغير مشبعة لديهم ، و يجب توفر القدرة الشرائية لدى الأفراد الحاليين و المرتقبين لإتمام عملية البيع و الشراء .

* من خلال ما سبق يمكن القول أن السوق هو المكان الذي يجتمع فيه الأفراد والمؤسسات لتلبية مختلف الحاجات سواء كانت منتجات أو خدمات ، بشرط أن تتوفر لديهم القدرة الشرائية الكفيلة بإشباع تلك الحاجات وبالتالي فان :

- السوق تتكون من متعاملين البائع والمشتري .

- السوق حيز جغرافي تنتقل فيه ملكية السلع.

- السوق تتحكم فيه قوة العرض والطلب .

- السوق مكان يلبي رغبات الأفراد من المنتجات والخدمات .

* وللسوق أهمية بالغة تظهر بالنسبة لجميع المتعاملين الاقتصاديين على وجه الخصوص :

- المستهلك : يستطيع الحصول على مختلف السلع والخدمات لإشباع جميع رغباته.

- المنتج " المؤسسة لاقصادية " : يمثل السوق النقطة المركزية بالنسبة للوحدة الإنتاجية لان جميع أعمالها تتركز على السوق ، فمن خلال يتم :

- الحصول على جميع المداخل.

- رسم السياسة الإنتاجية على المدى القصير والطويل.

- تحديد المنتجات كما ونوعا .

- الاستمرار في الحياة والتوسع مع تقديم جميع الخدمات.

- المركز الأساسي للدورة الاقتصادية بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين .

* يرى البعض أن البعد الجغرافي قد تراجع في ظل العالم الافتراضي و مع ذلك يبقى بعدا مهما في الإطار المادي ، كما أن المجال الافتراضي لا بد له من أساس مادي .

الفرع 2: أنواع الأسواق حسب التقسيم الجغرافي : يمكن النظر إلى الأسواق حسب عدة معايير وعوامل مختلفة فقد يتم تحديدها وفقا للتقسيم الاقتصادي لها أو وفقا للتقسيم الجغرافي أو وفقا لطبيعة السلعة أو وفقا لطبيعة وتركيب السوق، وسننتمد في هذا البحث على التقسيم الجغرافي وفيما يلي عرض له:

1/ الأسواق المحلية: ويقصد بها الأسواق القريبة من مناطق الإنتاج وتكون صغيرة الحجم وعددها

كبير، ويتم بيع السلع وتقديم الخدمات فيها لأول مرة، حيث يتم تجميعها في تلك الأسواق حسب حجم السوق ويتم البيع مباشرة للمستهلك أو عن طريق الوسطاء المحليين بالمنطقة، وتتميز تلك الأسواق ب: ⁽¹⁾

- تسبير عملية البيع بسرعة وبأقل مجهود نظرا لتقابل المنتج والمستهلك مباشرة.

- سهولة تعرف المشترين على السلع ودرجة جودتها ونوعيتها نظرا لقلة الكمية.

- تجميع السلع والمنتجات في أقرب مناطق إنتاجها.

2/ الأسواق الدولية: وعادة ما تعكس أو تمثل مجموعة من الدول على المستوى العالمي، وقد كونت

بعض الدول مناطق تجارية حرة أو مجتمعات اقتصادية مجاميع من التجمعات منظمة للعمل باتجاه أهداف

¹ قحطان العبدلي، وآخرون، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر عمان، 1999، ص51.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة 2003)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص122.

¹ عزب عوض زغلول، مرجع سابق.

عامة في تنظيم التجارة الدولية، وإحدى تلك التجمعات على سبيل المثال الاتحاد الأوروبي الذي على فيما بعد بالسوق العامة، وقد وضع لخلق سوق أوروبي منفرد من خلال تقليص العوائق أمام التدفق الحر للمنتجات وتطوير السياسات التجارية مع البلدان الأعضاء.⁽²⁾

* وتتعامل المؤسسة مع الأسواق الدولية لعدة أسباب نذكر منها: (1)

- انخفاض الطلب في السوق المحلي.

- ارتفاع نسبة الضرائب المحلية.

- الرغبة في تحقيق هامش ربح أكبر.

- زيادة حجم الإنتاج لتخفيض التكاليف الحدية.

- توثيق العلاقات الاقتصادية بين البلدان.

- وجود فائض في حجم الإنتاج.

المطلب الثاني: دراسة السوق وأهميتها.

تهدف دراسة السوق إلى تحديد مدى إمكانية تسويق المنتج (سلعة أو خدمة) المراد إنتاجه أو تقديمه إلى السوق.

الفرع 1: تعريف دراسة السوق.

تعني دراسة السوق القيام بجمع وتسجيل البيانات الخاصة بالمشتريين الحاليين والمرقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.⁽²⁾

ودراسة السوق تعني أيضا تحليل كمي ونوعي للسوق، أي أنها تحليل العرض والطلب الحقيقي والافتراضي لسلعة أو خدمة لكي تستطيع تحديد واتخاذ القرارات التجارية.⁽³⁾

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن دراسة السوق تعني بجمع المعلومات عن السوق المراد تقديم المنتجات أو الخدمات إليه وتحليلها، وذلك بعرض تعريف وتوظيف وتحديد حجم السوق، وبالتالي فإن دراسة السوق تشمل:

- جمع البيانات والمعلومات عن السوق لتحديد الحيز المناسب للمؤسسة.
- دراسة أنماط الشراء لدى الزبائن وميولاتهم والاحتياجات الخاصة بهم.
- دراسة حجم الموردين والمنافسين المتواجدين في السوق المدروسة.
- تحديد احتياجات السوق والمواصفات المطلوبة.
- التنبؤ بحجم الطلب في المستقبل بالإضافة إلى تقدير حجم العرض الحالي.

الفرع 2: أهمية دراسة السوق.

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة، والغرض الأساسي من هذه الدراسة هو الوصول إلى المعلومات التي تساعد على فهم عوامل السوق (الزبائن، المنتجات المنافسة، الأسعار، التوزيع) فالمؤسسة التي تبحث عن الموقع الجغرافي المناسب لها للحصول على الحصة السوقية يجب عليها أن تدرك طبيعة هذه الأسواق، وتقوم بتحليل وتوصيف عوامل السوق وهي: (1)

- تحليل الزبائن: يتم تحليل الزبائن من خلال طرح العديد من الأسئلة.

² محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 281.

¹ نظام موسى سويدان وآخرون، مرجع سابق، ص 361.

² بن الشيخ الحسين محمد، دور المخطط التسويقي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012، ص 25.

³ مرجع نفسه، ص 25.

¹ بن الشيخ الحسين محمد، مرجع سابق، ص 26-27.

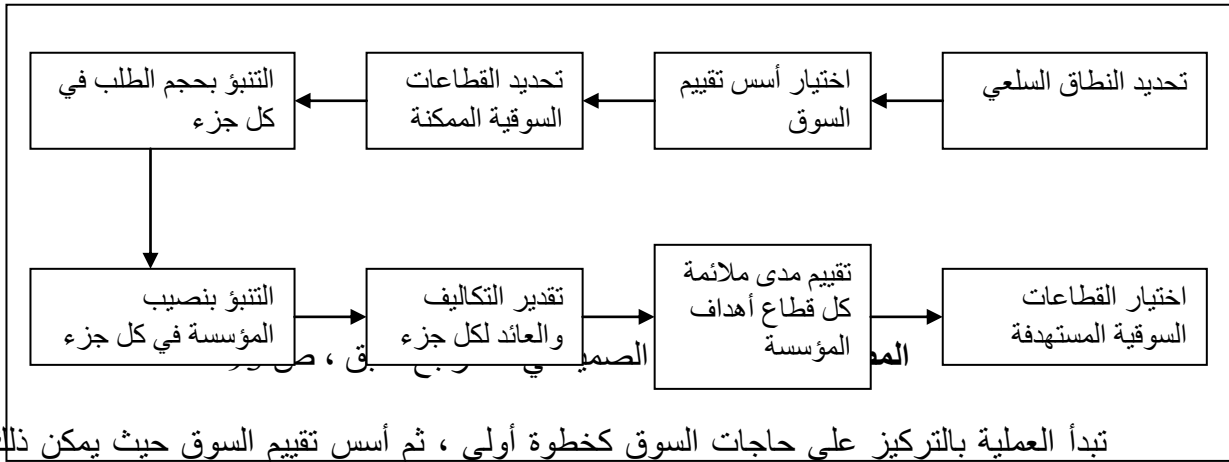
- تحليل المنتجات: يتم تحليل المنتجات التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة.
- تحليل المنافسين: إن تحليل السوق يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها.
- تحليل الأسعار: وهذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة طريقة تحديد السعر المناسب.
- تحليل قنوات التوزيع: من خلال هذا التحليل تعرف المؤسسة على قنوات التوزيع الموجودة.

المطلب الثالث: السوق المستهدفة .

على أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية تحديد واختيار الأسواق المستهدفة وإعداد إستراتيجية المناسبة لها .

الفرع 1: خطوات عملية الاستهداف ومتغيراته: أن أهم شيء تعني به الإستراتيجية التسويقية هو تحديد القطاعات الممكنة للاستهداف (2) ، وحتما هذا الأخير يمر من خلال مجموعة خطوات موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم :-8- يوضح خطوات اختيار السوق المستهدفة.



تبدأ العملية بالتركيز على حاجات السوق كخطوة أولى ، ثم أسس تقييم السوق حيث يمكن ذلك إلى تقسيم السوق إلى قطاعات حسب أسس مختلفة مثل :

الأسس الديموغرافية أو الجغرافية أو أي أسس أخرى (سبق التطرق إليها) وهي التي تعبر عن الخطوة الثانية ، أما الخطوة الثالثة فهي تحديد القطاعات السوقية الممكنة ، ويجب هنا مراعاة حالة مهمة عند اختيار أسس تقسيم السوق الذي يؤدي تطبيقها في نهاية الأمر إلى تجزئة السوق إلى قطاعات بحيث يتكون كل قطاع من مجموعة من المستهلكين الذين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة . أما ما يتعلق بالخطوة الرابعة فهو التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع ، حيث يتم تحديد احتمالات فرص البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج .

والخطوة الخامسة هي التنبؤ بنصيب المؤسسة في كل قطاع بتحديد نصيب المؤسسة من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها، وتأتي بعد ذلك خطوة تحديد أو تقرير التكلفة، والعائد من خدمة كل قطاع، حيث أن المقارنة ما بين التكلفة والعائد لكل قطاع من تلك القطاعات هي النسبة التي يمكن أن تحقق بها النجاح أو عدم النجاح في ذلك القطاع.

ثم بعد ذلك مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المؤسسة حيث يجب التأكد من أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر بأهداف المؤسسة ومن ثم اختيار الهدف السوقي.

* كما أن اختيار هذا الجزء السوقي أو الأجزاء المستهدفة لا تتم إلا من خلال توفر متغيرات أهمها: (1)

- **توافقت مع أهداف المؤسسة :** الإستراتيجية التسويقية تنطوي في إطار الإستراتيجية العامة، الهدف المحدد يجب أن يتوافق مع التوجهات الكبرى للسياسة العامة المحددة من طرف المسيرين.

- **الملائمة مع صورة المؤسسة:** فالاختيار يقع على الأجزاء التي تمتلك المؤسسة انطباعا حسنا أو متميزا لصورتها التي تتم بعملية مطولة من الأعمال التجارية والخدماتية.

² محمد جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ص ، 93

¹ أحمد بن مويضة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006، ص60.

- جاذبية الجزء المحدد والمخاطر المرتبطة به: فكل جزء يتم من خلال تحليل فرصة ومخاطرة أو تهديداته وهذا التحليل يركز على مفهوم المزامنة لكل قطاع.

- حجم ونمو الجزء (الهدف): موارد المؤسسة تكون كقيد طبيعي في اختيار الهدف وكذلك يجب أن يتوافق مع قدرات المؤسسة، وهذا ما يفسر اقتحام المؤسسات المتوسطة والصغيرة للأجزاء الصغيرة لتجنب المجابهة الشرسة مع المؤسسات الكبيرة، على عكس هذه الأخيرة ذات الموارد الضخمة والتي باستطاعتها استهداف الأسواق الوطنية وحتى الأسواق الدولية.

- احتمال نجاح المؤسسة: وهو مرتبط بمجموعتين من المتغيرات المتداخلة:

* عوامل القوى والضعف للمؤسسة والمنتج المعروف.

* التقبل الملحق للجزء السوقي المدروس لهذا المنتج.

وهذا ما يؤدي بنا إلى تعريف المتغيرات التي يريدها المستهلك المحتمل عند أخذ القرار الشرائي من بين هذه المتغيرات (الاختلاف حسب المنتج المدروس) منها السفر.

الجودة، الأداء، الصورة، جودة الخدمات... الخ.

الفرع 2: أنواع القطاعات السوقية المستهدفة .

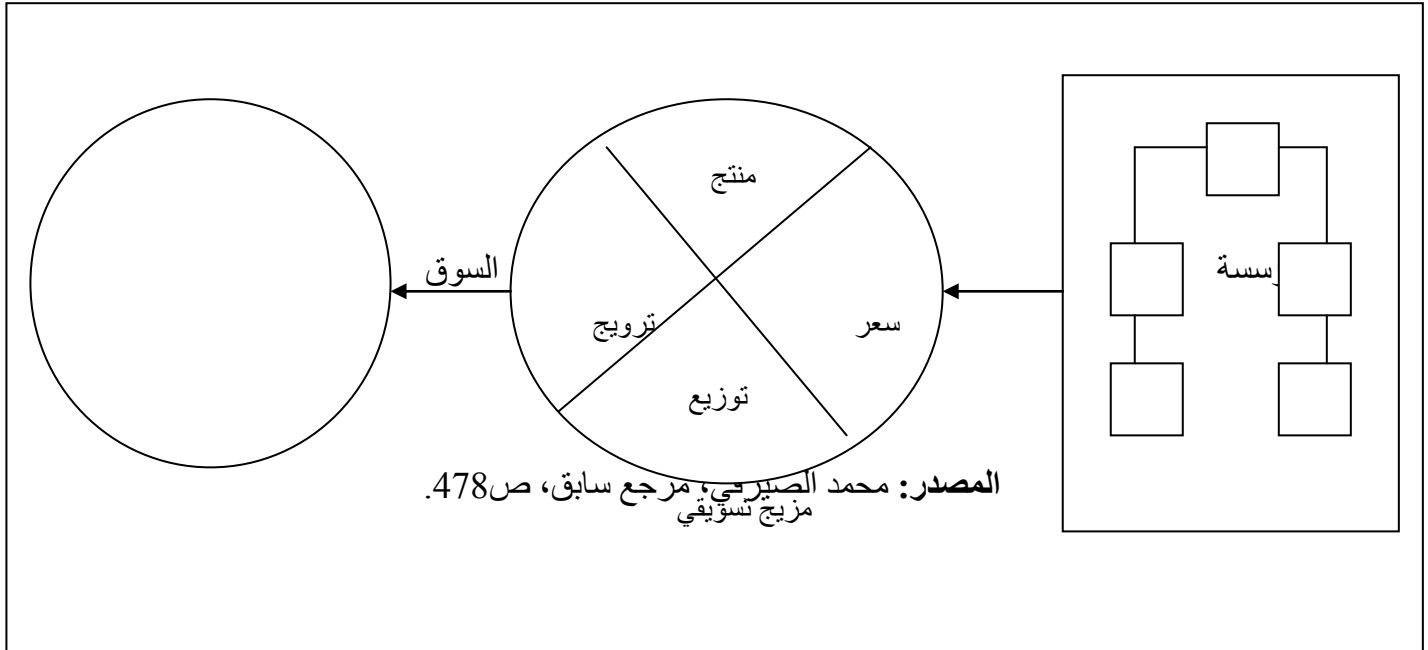
تتوافر لدى المؤسسة ثلاث أنواع في تحديد التغطية السوقية وذلك على النحو التالي:

1- السوق المستهدف الموحد: يتجاهل هذا النوع فكرة اختلاف حاجات المستهلكين وتعامل السوق كله واحدة

وكهدف واحد، ويرتكز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية لفكرة أن حاجات المستهلكين متشابهة أي يمكن

لمنتج واحد أن يخدم جميع المستهلكين وبمزيج تسويقي واحد.⁽¹⁾

الشكل رقم - 9 - استهداف السوق الموحد.



2- السوق المستهدف غير الموحد:

وفقا لهذا النوع فإن كل قطاع عن القطاعات السوقية المختلفة يعتبر سوق مستهدف منفصل عن

القطاعات الأخرى، وتقوم المؤسسة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، وتستخدم هذه

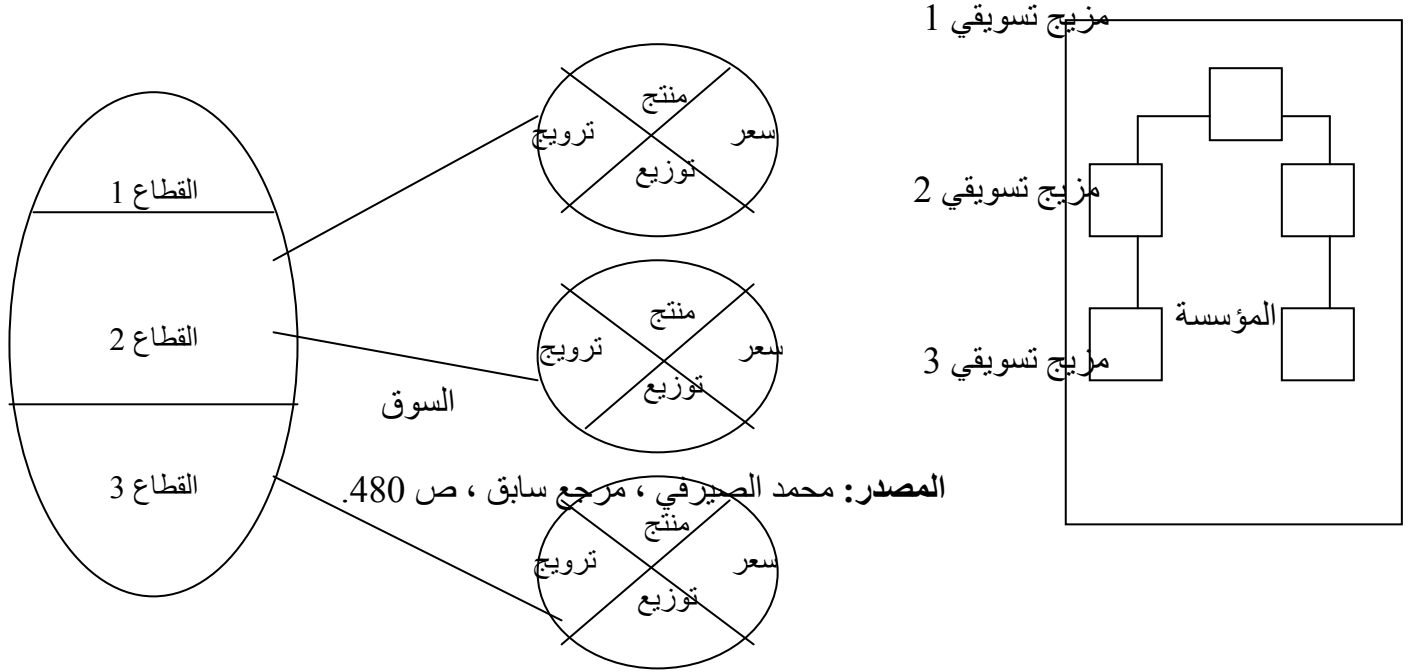
الإستراتيجية مع أكثر من منتج واحد، وان كل منتج موجه لقطاع معين.⁽¹⁾

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص 58.

¹ محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، 2005، ص 481.

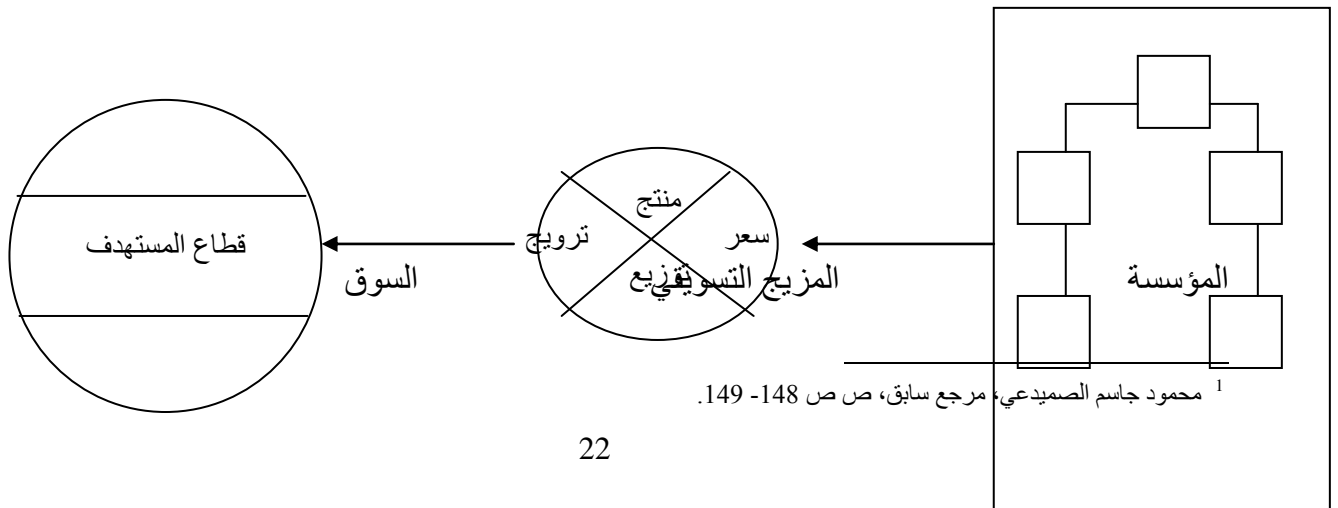
والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجية:

الشكل رقم- 10 - السوق المستهدف غير الموحد.



3-السوق المستهدف المركز : تقوم المؤسسة بإتباعها هذه السوق يتركز جهودها التسويقية في قطاع واحد من قطاعات السوق من خلال مزيج تسويقي واحد ، وذلك بدلا من الانتشار في السوق ككل ، أما من خلال مزيج تسويقي واحد (التسويق غير الموحد) أو أكثر من مزيج تسويقي (التسويق الموحد) ويقوم هذا النوع على افتراض أساسي مؤداه انه قد يكون من صالح المؤسسة خاصة ذات الموارد المحدودة أن تتغلغل بعمق في احد قطاعات السوق بدلا من أن تستهدف حصة صغيرة من سوق كبيرة (1). ويوضح الشكل الموالي مضمون الإستراتيجية :

الشكل رقم - 11 - السوق المستهدف المركز.



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص482.

المبحث الثالث: آليات اختيار الموقع الجغرافي .

إن أهمية الموقع الجغرافي للمؤسسة من أهمية موقع السوق، فالمؤسسة تحدد موقعها الجغرافي حسب عوامل ومحددات مدروسة مسبقا، وموقع السوق من محددات موقع المؤسسة بل أهمها لأن من خلال يظهر إذا كان الموقع مناسب أولا وإذا كانت هناك منافسة في القطاع أولا، وهذا ما سيتم دراسته في المبحث.

المطلب الأول: محددات اختيار الموقع الجغرافي للمؤسسة .

أن موقع وحجم المؤسسة لهما انعكاسات كثيرة لأنهما ليسا نتيجة لعملية اختيار أو حساب ، بل لأنهما يحددان التطور الثابت والدائم للمحيط الاقتصادي والإنساني ، ولأنه لا يمكن التراجع عند اتخاذ القرار لا بد من اخذ الحيطة والتعقل في الاختيار .

أولا-العوامل والشروط الاقتصادية : نذكر منها :

1- **القرب من مصادر المواد الخام ومراكز البيع** : ويتوقف أهمية هذا العامل ودرجة تأثيره على الطبيعة المؤسسة ونوع السلعة المنتجة .

- **القرب من مصادر المواد الخام** : ويفضل اختيار الموقع بالقرب من مصادر المواد الأساسية التي ستخدمها المؤسسة حيث تنخفض تكاليف النقل ، وتزداد أهمية هذا العامل في الصناعات التي تتميز بارتفاع نصيب تكاليف النقل من هيكل التكلفة الكلية. (1) حيث يتحقق من خلال هذا العنصر الوفرة الخارجية من المواد الخام وتعدد الموردين في مواقع جغرافية متعددة. (2)

- **القرب من الأسواق ومراكز البيع** : إن الأسواق تحدد إلى حد كبير موقع المؤسسة فهي تختلف أن كانت المنتجات موجهة أساسا نحو السوق الداخلي أو الخارجي . (3) وتبرز أهمية هذا العامل عندما يكون المؤسسة قريبا من تجمعات المستهلكين ، حيث تتولد وفرة خارجية خاصة بنقل المنتجات وانخفاض تكاليف التخزين ، وتقليل تكاليف التعرف على الأذواق وغيرها ، ويساعد أيضا على تقديم خدمات أفضل ، للمستهلكين ، (4) وبالتالي فإن إقامة المؤسسة بالقرب من الأسواق ومراكز البيع ضروريا خاصة في حالات المنتجات القابلة للتلف السريع ، غير أن هناك مؤسسات يمكن إن تقع بمسافات مختلفة من مصادر المواد الخام والأسواق الرئيسية دون أن يؤثر ذلك بشكل كبير على اقتصاديات المؤسسة .

¹ عاطف وليم اندراوس ، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات (الأطر والخطوات الأسس والقواعد ، المعايير) ، دار الفكر الجامعي ، مصر 2008، ص 253

² عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، دار الجامعية ، مصر ، 2006 ص 192.

³ عبد الرسول عبد الرزاق الموسمي ، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار وائل للنشر ، 2004، ص 59.

⁴ عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق، ص 192.

2- **تكلفة الأرض** : تتمثل تكلفة الأرض عنصرا هاما في تحديد الموقع ، وعادة ما تتوفر المعلومات عن تكلفة الأرض ، وتتمثل المناطق الصناعية بدائل ممكنة لموقع المؤسسة توفر مؤشرات عن تكلفة الأرض في المنطقة (1) وهكذا فان طبيعة التربة ، وتكلفة الأرض تسهم في اختيار موقع المؤسسة.

3- **تحديد نوع الإنتاج والعمليات الإنتاجية**: يعتبر تحديد العمليات الإنتاجية من العوامل الرئيسية المحددة للتكاليف الاستثمارية والتشغيلية ، ولذا يجب إعطاء العناية الكافية لهذه المرحلة من الدراسة ، لأنها أيضا تحدد الآلات ومعدات الإنتاج الضرورية والمطلوبة للقيام بالعمليات الإنتاجية اللازمة (2)

4- **مدى القرب من أماكن توافر العمالة**: وهنا يتم التركيز لي أماكن تركز العمالة والمهارة والتخصص ومستويات الأجور ، والنشاط النقابي للعمال ، فإذا توافرت العمالة في الموقع بالمهارات والتخصصات المطلوبة ومستويات أجور مناسبة مع تقديم خدمات عمالية من النقابات الموجودة ، فان ذلك يزيد الوزن النسبي لهذا العامل ويجعله مؤثرا على اختيار موقع المؤسسة بالقرب من أماكن العمالة (3)

ويعتبر هذا العامل من العوامل الهامة للمفاضلة بين المواقع المقترحة ، نظرا لأهمية العنصر البشري في العمليات الإنتاجية ، لا سيما العمال المتخصصين الذين يضمنون الأداء الأفضل للمؤسسة (4)

5- **مدى توافر التيسيرات وحوافز الاستثمار**: حيث توجد العديد من التيسيرات وحوافز الاستثمار مثل : الإعفاء من الضرائب أو تخفيضها أو دعم مستلزمات الإنتاج الداخلة في إنتاج المنتج النهائي ، وخاصة المؤسسات التي تقام في مناطق معينة ، وأحيانا تلجا البنوك إلى عدم تزويد المؤسسات بالأموال المطلوبة، إلا إذا اختاروا مؤسساتهم في مواقع معينة ، كما قد تمنح الدولة تسهيلات وحوافز وضمانات للاستثمار متميزة في مناطق معينة ، لتشجيع المستثمرين على إقامة مؤسسات في مثل تلك المناطق والمجمعات العمرانية الجديدة عموما ، ومن هنا تبرز أهمية هذا العامل وتأثيره في موقع المؤسسة (5)

ثانيا- العوامل والشروط غير الاقتصادية: وتتضمن العوامل الاجتماعية والسياسية ، ومختلف العوامل الطبيعية نذكرها في النقاط التالية:

ا- **مدى توافر خدمات البنية الأساسية** : ويمثل احد العوامل الأساسية لعمل أي مؤسسة ومن ثم تحديد موقعها وتتمثل في :

- **الكهرباء والطاقة** : يمكن إن يرتب العرض غير الكافي من الكهرباء أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها في منطقة معينة قيدا على المؤسسة أو على تطبيق تكنولوجي معين ، ويتم تحديد احتياجات المؤسسة من الكهرباء في ضوء حجم الطاقة الإنتاجية المحددة للمؤسسة ومدى توافر الكهرباء وتكلفتها لمختلف بدائل الموقع المقترح للمؤسسة (1)

- **النقل** : يتضمن النقل كافة الوسائل من سكك حديدية وطرق ، ونقل جوي ، ونقل مائي ، وثمة ضرورة لان تتوفر وسائل النقل التي تضمن تدفق مواد ومدخلات الإنتاج إلى داخل المؤسسة ، وتسويق المنتجات النهائية لها للعملاء والمستهلكين .

وتأسيسا على ذلك ، يجب أن يوضح بشكل تفصيلي مدى توافر وسيلة النقل المناسبة وتكلفة النقل للحجم الكلي من المدخلات المتعين نقله إلى المؤسسة وللحجم الكلي من المنتجات المتعين نقله خارج المؤسسة إلى مناطق ومراكز التسويق المختلفة (2)

والطرق تمثل احد أهم المقومات البنية الأساسية في جميع الحالات ، حيث يجب الاهتمام بدراسة جوانبها المختلفة والمتمثلة في : (3)

- عرض الطرق الكبرى المتاحة .

- الأتقال المسموح بها المرور على الطرق المتاحة .

1 عاطف وليم اندراوس ، مرجع سابق ، ص 261.

2 عاقل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي) ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ط2 ، 1999 ص ص 56-57

3 مرجع نفسه ، ص 192 .

4 احمد طرطار ، ترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 42 .

5 عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 195.

1 عاطف وليم اندراوس ، مرجع سابق ، ص 254 .

2 مرجع نفسه ، ص 255.

3 نبيل شاكر ، اعداد دراسات الجدوى و تقييم المشروعات ، مصر ، 1996 ، ص 211 .

- نوعية الطرق وإمكانية استخدامها في كل الأجواء.
- وضع احتمالات إغلاق الطرق تحت ظروف موسمية وخلافه .
- شبكة السكك الحديدية وطاققتها الاستيعابية وأسعارها .
- المواني وشبكة القنوات والأنهار وعرض عمق المجرى المائي وطاققتها الاستيعابية وأسعارها .
- * **مصادر المياه** : تعدد استخدامات المياه في المؤسسة سواء للاستخدامات البشرية العادية أو للاستخدامات المرتبطة بالعملية الإنتاجية ذاتها ، حيث تزداد درجة الاهتمام بها كلما ازدادت استخداماتها في العملية الإنتاجية وخاصة بالنسبة للصناعات الغذائية والكبماوية ، الأمر الذي يحتم دراسة خواص المياه المتوافرة من حيث المواد الذاتية والمواد العالقة وقوة ضغطها في حدية الأدنى والأقصى ، بالإضافة إلى أهمية تحديد مصادر الحصول عليها من المرافق العامة أو عن طريقا لمؤسسة من خلال الموارد السطحية والجوفية وطرق معالجتها من حيث إزالة المواد العالقة والمواد الذاتية وتكلفة هذه المعالجة. (4)
- الاتصالات** : يجب التأكد من وجود تسهيلات اتصالات جيدة ، ويكون التحديد لكافة البدائل المقترحة لتمرکز المؤسسة ، (5) لأنها تمثل احد المقومات الأساسية المميزة للبيئة الأساسية المتكاملة والمطلوبة لإقامة المؤسسة والتمثلة في مختلف وسائل الاتصال المستعملة سواء الثابتة أو النقالة .
- ب-**الظروف الاجتماعية والسياسية** : وهي كل القوى المرتبطة بالمجتمع والمؤثرة في نشاط المؤسسة ، كالعادات والتقاليد السائدة ، والمناخ الثقافي وقوانين العمل المعمول بها ، والمعتقدات الاجتماعية .
- بالإضافة إلى عوامل أخرى كعدد السكان ، واتجاهات أذواق المستهلكين وهذه كلها عوامل يجب على المؤسسة أن تدرسها قبل تحديد موقعها وتحاول التأقلم معها ، بغية تحقيق اكبر العائدات من هذه الموارد ، بما يضمن مردودا جيدا وأداء أفضل. (1)
- والظروف السياسية هي كل التشريعات والأحكام السائدة في المنطقة ، والتي تؤثر في عمل المؤسسة ، كما هو الحال بالنسبة للسياسة المالية والائتمانية المتبعة ، ومستوى المعيشة السائدة ، وطبيعة النظام السياسي في حد ذاته ، والقوانين التي تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع باقي المتعاملين الاقتصاديين بشكل عام. (2)
- التخلص من النفايات** : في كثير من الأحيان قد يمثل التصرف في المخلفات عاملا هاما في اختيار الموقع ، إذ يترتب في ممارسة الكثير من المؤسسات الصناعية لأنشطتها الإنتاجية ، إنتاج مخلفات مادية وانبعاثات قد يكون لها أثار حظيرة على المجتمع لذلك على المؤسسة أن تحدد مدى نطاق الوسائل الممكنة للتخلص من هذه المخلفات وذلك بالنسبة للبدائل المختلفة المقترحة لموقع المؤسسة ، وفي هذا الإطار يجب إن يؤخذ في الحسبان القوانين أو لوائح أو تعليمات تحدد خطوات معينة ومستويات المعالجة أو التصرف في مخلفات المؤسسات الصناعية. (3)
- ج-**الظروف الطبيعية** : المتمثلة في : (4)
- **طبيعة التربة** : هناك ارتباط بين طبيعة التربة (رملية – صخرية – طينية) وطبيعة النشاط الذي ستمارسه المؤسسة موضع الدراسة ، لان طبيعة التربة الغير ملائمة سوف تحمل المؤسسة تكاليف مادية كبيرة لتحويلها إلى تربة ملائمة ، لذلك يجب إجراء دراسات معمقة لتفادي زيادة التكاليف .
- **درجة الحرارة** : وهنا يتم تحديد درجاتها القصوى والدنيا ومتوسطها حيث تناسب درجات الحرارة المرتفعة بعض المؤسسات وتعوق أداء بعضها الآخر .
- **درجة الحرارة** : وهنا يتم تحديد درجاتها القصوى والدنيا ومتوسطها حيث تناسب درجات الحرارة المرتفعة بعض المؤسسات وتعوق أداء بعضها الآخر .
- **درجة الرطوبة** : وهنا يتم تحديد درجاتها القصوى والدنيا ومتوسطها حيث يعوق درجة الرطوبة المرتفعة بعض الصناعات وتفيد البعض الآخر .

4 مرجع نفسه ، ص 212.

5 أحمد طرطار ، مرجع سابق، ص45.

1 أحمد طرطار ، مرجع سابق ، ص46.

2 عاطف وليم اندراوس ، مرجع سابق ، ص 257-258

3 نبيل شاكر ، مرجع سابق ، ص 214

4 مرجع نفسه ، ص 214.

- **الرياح** : وهنا يتم تحديد قوة الرياح واتجاهاتها وعدد أيام هبوبها ، وذلك في اتجاه تحقيق هدفين أساسيين أولهما التأكد من عدم وجود تأثير سلبي على العمليات الإنتاجية وما يرتبط بها من مدخلات ومخرجات ، في حين يتمثل ثانيهما في التصميم الفني للمؤسسة بالشكل الذي يسمح باتجاه الأدخنة والأتربة والناجثة عكس المناطق الأهلة بالسكان وهو الأمر الذي يستوجب دراسته بعناية .

- **معدل سقوط الأمطار** : حيث يتم تحديد فترات سقوطها ومدى غزارتها وتحديد مدى ملائمة ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة ومتطلباتها .

-**الأتربة والأدخنة** :والمتمثلة في الرياح الترابية والرمال المنجرفة والأدخنة الناتجة من المصانع المجاورة والتي تعكس أثرها السلبي على جميع أنواع المؤسسات .

* وهناك عوامل طبيعية متعددة أخرى تؤثر في اختيار الموقع الجغرافي منها الزلازل و البراكين ،.....

المطلب الثاني: محددات الموقع الجغرافي للسوق : أن الاستقرار على سياسة معينة يجب أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار جميع القوى الداخلية والخارجية المؤثرة في الموقع . وكلما اتسع حجم المؤسسة كلما أصبح من الضروري تجديد هذه المتغيرات بقصد الوصول إلى قرار سليم للسوق.

الفرع 1 : الطلب .

1- **تعريف الطلب هو:** مجموعة السلع والخدمات التي يكون المتعاملون الاقتصاديون على استعداد لشرائها ، لتلبية رغباتهم المختلفة في حدود إمكانياتهم ، وعند أسعار مختلفة خلال فترة زمنية معينة .⁽¹⁾

2- **أنواع الطلب** : يتخذ الطلب عدة أنواع :⁽²⁾

1-**الطلب الفردي** : يقصد به الكميات المختلفة من السلع التي يكون المستهلك الفرد ، على استعداد لشرائها عند الأسعار المختلفة خلال فترة زمنية معينة.

2-**طلب المؤسسة** : مجموع مورديها الخدمات بمختلف أنواعها التي تريد المؤسسة الاقتصادية الحصول عليها للقيام بمختلف النشاطات " إنتاجية، توزيعية ، استهلاكية ، استثمارية " .

3- **طلب السوق** : مجموع طلب الوحدات الفردية ، للتوصل إليه يمكن إتباع إحدى الطريقتين :

أ- **الطريقة الأولى** : نبدأ من جدول المستهلكين ، نقوم بجمع الكميات المختلفة التي يكون المستهلكون الأفراد على استعداد لشرائها عند كل سعر ، ويمثل النتائج الكمية التي يطلبها السوق عند هذا السعر .

ب- **الطريقة الثانية** : وفق هذه الطريقة نجمع منحنيات طلب المستهلكين الأفراد أفقياً إلى منحنى طلب السوق

4-**الطلب الكلي** : مجموع الإنفاق الكلي على السلع والخدمات بالأسعار الجارية ، بعبارة أخرى الطلب الكلي هو نفسه إجمالي الناتج الوطني الاسمي إذ تعتبر التغييرات في حجم الطلب الكلي السبب الرئيسي وراء التغييرات الحاصلة في حجم الناتج الوطني الاسمي ، ومستوى البطالة كما يعتبر عدم استقراره المشكلة الرئيسية في التحليل الاقتصادي الكلي ، إذ يؤدي الانخفاض غير المرغوب في الطلب الكلي إلى وجود فجوات تضخمية ، ومنه فان الهدف في السياسات الاقتصادية الكلية تحقيق الاستقرار والتوازن في مستويي الطلب الكلي والعرض الكلي .

• العوامل المحددة للطلب " محددات الطلب "

مجموعة من العوامل تحدد الميل إلى الاستهلاك ، وتقسّم إلى قسمين : معطيات موضوعية ، ومعطيات ذاتية " شخصية" .

1- **عوامل موضوعية** : تفرض نفسها مع الفرد لتحديد طلبه وهي :⁽¹⁾

- سعر السلعة .

- أسعار السلع الأخرى .

- دخل المستهلك .

2- **عوامل ذاتية** : مجموعة من العوامل نابعة من ذاتية وميول المستهلك وهي :⁽²⁾

- ذوق المستهلك .

¹ نبييل شاكر ، مرجع سابق ، ص 53.

² مرجع نفسه ، ص 56 .

¹ هاني حامد المنصور ، هدى مهدي عايش ، أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق خمس نجوم في الاردن على الصورة المدركة من قبل السياح ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 1 ، العدد 1، 2005 ص 108 .

² مرجع نفسه، ص 10 .

- الرؤيا التي يضعها المستهلك لنفسه في الزمان والمكان .
 - صعود السلم الاجتماعي .
 - مستوى الاستهلاك في المرحلة السابقة .
 - العادات والمعتقدات الدينية .
 - نمط توزيع الدخل بين الفئات .
- ان اختيار الحيز الجغرافي المناسب لمنتجات المؤسسة يزيد من الطلب عليها ، و العكس اذا قدمت المؤسسة منتجاتها في منطقة غير مناسبة للمنوج فان الطلب ينخفض مما يعرض المؤسسة للخسارة .

الفرع 2: العرض .

- 1- تعريف العرض هو :** الكمية التي يكون البائع " المنتج " مستعد لبيعها عند سعر معين وفي فترة زمنية معينة ، ومنه فقد تختلف الكمية المعروضة عن الكمية المنتجة لعدة أسباب لعل أهمها : (1)
- قد يتألف جزء من الإنتاج " خصوصا الزراعي " قبل عرضه في السوق بفضل العوامل الطبيعية المختلفة .
 - قد يكون المنتج نفسه يتجنب بيع جزء من الكمية المنتجة ويخصه للاستهلاك الذاتي .
 - قد يكون المنتج يخزن جزء من إنتاجه وعدم عرضه في السوق اعتقادا منه أن السعر السائد خلال تلك الفترة غير موافق ، وعلى أمل أن يقوم بإعادة عرض هذا الجزء المخزون فيما بعد عندما ترتفع الأسعار .
- كذلك فالكمية المعروضة ليست المبيعات الفعلية فقد يكون المنتج مستعدا لعرض وبيع كمية معينة ولكنه لا يستطيع فعلا تحقيق ذلك ، حيث أن الكمية المعروضة هي كمية متوقعة ، أما المبيعات فهي كمية محققة .
- *مما سبق يتضح أن البائع أو العارض يختلف عن المنتج بمعنى أن البائع لا يشترط أن يكون منتجا والعكس صحيح ، إضافة إلى إن دوافع ومحددات الإنتاج تختلف عن دوافع ومحددات العرض .
- ## 2- العوامل المحددة للعرض :

- أن الكمية المعروضة من أية خدمة أو سلعة خلال فترة زمنية تعتمد على عدة عوامل أهمها : (2)
- سعر السلعة أو الخدمة نفسها .
 - أسعار السلع والخدمات الأخرى .
 - تكاليف الإنتاج: "أسعار عوامل الإنتاج" .
 - المستوى التكنولوجي .

بديها مع بقاء العوامل الأخرى على حالها توجد علاقة طردية بين الكمية المعروضة من السلعة ومستوى الفن التكنولوجي المطبق في العملية الإنتاجية، فكلما ارتقى المستوى التكنولوجي وتطورت المعارف التكنولوجية المستخدمة في عمليات الإنتاج، تقل التكاليف، وبالتالي تزيد الكمية المعروضة والعكس صحيح.

¹ ابن حديثة العراقي ، الأقتصاد و الأعمال ، متوفر في الموقع <http://www.startimes.com> php?idex=32280455 /fasps !t اطلع عليه بتاريخ 2013 /4/22

² ابن حديثة العراقي ، مرجع سابق .

إن عملية العرض تتأثر بالموقع الجغرافي للمؤسسة حيث أن المسافة المقطوعة تؤثر في الكمية المعروضة وخاصة إن كانت المنتجات سريعة التلف ، فالمؤسسة لايمكنها أن تغامر بعرض كمية كبيرة .

الفرع 3: السعر .

1- تعريف السعر:

أن المنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء سلعة أو خدمة، يتم ترجمتها لقيمة معينة تدفع المؤسسة في شكل سر يدفعه المستهلك مقابل هذه المنفعة، وعليه يمكن التعبير عن السعر بأنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة يتم التعبير عنها في شكل نقدي.

ونظرا لعوامل متعددة كالتنوع في السلع وقانون العرض والطلب يجعل السعر متعرض للتغيير لمواجهة المنافسة من هذا المنطلق تعددت التعاريف للسعر منها على سبيل المثال:

- "السعر هو ما يدفعه المشتري البائع مقابل السلعة أو الخدمة أو المنفعة التي يشتريها، وقد يكون هذا المشتري هو المستهلك النهائي، أو قد يكون احد الوسطاء الذين يتعاملون مع المنتج أو مع بعضهم البعض".⁽¹⁾
- "التسعير هو عملية وضع قيمة نقدية أو عينية لسلعة أو خدمة يمكن استخدامها لتلبية حاجة معينة، وتتضمن هذه القيمة غالبا تكاليف تصنيع وبيع السلعة مضافا إليه هامش محدد من الربح، مع الإشارة إلى أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذا السعر كالمنافسة، العرض والطلب ، قيمة الاستخدام ... الخ".⁽²⁾

2- أهمية السعر:

أن أهمية السعر لا يستند تأثيره من الأداء الكلي للمؤسسة بل يتعدى ليشمل الاقتصاد الوطني برمته، ومنه يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:⁽³⁾

- أن السعر يمكن تغييره وتعديله بسرعة كلما دعت الضرورة لذلك، فهي سمة يمتاز بها عن بقية عناصر المزيج التسويقي، حيث أن النقصان في السلع يلزمه تعديل مناسب في التكلفة بالانخفاض وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة.
- يلعب السعر دورا هاما في التأثير على المستهلك ودفعه للشراء، حيث يؤثر على الطلب بالزيادة عند انخفاضه وبالنقصان في حالة ارتفاعه.
- يمكن اعتبار السعر أسلوب منافسة في سوق المنتج، مع الأخذ في الحسبان جانب الحيطة والحذر.
- يعتبر السعر معيارا هاما في تحديد الربح لأنه يعود على المؤسسة في شكل إيراد، فهناك علاقة وطيدة بين سعر السلعة والأرباح المنتظرة، فأى تعديل في السعر بالنقصان أو بالزيادة سيكون له تأثير مباشرة على عوائد المؤسسة.
- يلعب السعر دورا اقتصاديا هاما عن طريق توزيع السلع والخدمات تبعا لظروف الطلب والعرض، وتزداد أهميته في مستويات مدا خيل الأفراد المنخفضة حيث يسعون إلى الحصول "على أكبر كمية من السلع والخدمات في ظل دخلهم المحدود".
- يعد السعر عامل كمي يسهل ملاحظته من طرف المستهلك عند التغيير فيه على خلاف العوامل الأخرى للنوعية كالجودة، والخدمات المقدمة.
- يوضح السعر العلاقة بين العرض والطلب الذي تتوقف عليه المرونة السعرية للسلعة (كما بينا سابقا).
- عند اتخاذ قرار التسعير يجب الأخذ بعين الاعتبار القوانين والتشريعات والمراسيم الحكومية التي قد تتدخل في عملية التسعير للحد من تغالي المنتجين وجشع الموزعين.

• العوامل المؤثرة في تحديد السياسة السعرية.

يتأثر سعر السلعة بالكثير من العوامل الاقتصادية، و لكن ليس بالضرورة أن تظهر جميع هذه القوى مجتمعة مع بعضها عند تسعير سلعة معينة، وتشكل الأسعار وفق اعتبارات كثيرة تابعة من البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية.⁽¹⁾

¹ هاني حامد المنصور، هدى مهدي عايش، مرجع سابق، ص106.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص214.

³ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص39.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص ص 215-218.

*** العوامل الداخلية:** أن دراسة العوامل الداخلية للمؤسسة تسمح لها بتحديد واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، وبالتالي المحافظة على وضعية جيدة في عملية تحديد الأسعار المناسبة ومن أهم العوامل الداخلية مايلي:

1/ الأهداف التسويقية: تختلف استراتيجيات السعر باختلاف الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فكلما كانت الأهداف واضحة كان من السهل تحديد الأسعار، فإذا هدف المؤسسة إتباع سياسة كشط السوق يعني هذا أن منتجاتها ذات جودة عالية وأسعار مرتفعة لتغطية التكاليف، أما إذا كان الهدف هو الوصول إلى عدد كبير من المستهلكين فيطلب وضع أسعار منخفضة.

2/ المزيج التسويقي: لا يمكن بأي حال فصل السعر عن باقي عناصر المزيج التسويقي بل يتم معالجته داخل إطار إستراتيجية التسويق والعناصر المكونة لهذا. فعند وضع المؤسسة أسعار مرتفعة يجب أن يرافقها جودة عالية وحملة اشهارية مكثفة واختيار منفذ توزيع مناسب لتدفق السلعة بما يبرر سعرها المرتفع.

3/ التكلفة: تهدف المؤسسات عموما إلى تغطية كل التكاليف وإضافة هامش ربح لتحديد السعر المناسب لمنتجاتها الذي يحقق معدل عائد مقابل الجهد المقدر والمخاطرة التي تتحملها المؤسسة، والتكلفة عامل هام في إستراتيجية التسعير فالمؤسسة التي تكون تكاليفها منخفضة تستطيع وضع أسعار اقل، مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات فالأرباح .

4/ فلسفة الإدارة: تتبنى بعض المؤسسات فلسفة خاصة بالسعر بحيث تتفق مع أهدافها وأغراضها، وفلسفة الإدارة في هذا الشأن توجه القائمين على تحديد السعر بالوجهة التي تتبناها المؤسسة، فبعض المؤسسات تضع أسعار منخفضة لمنتجاتها، لتكون صورة ذهنية لدى جماهيرها وقطاعاتها المستهدفة. وبالمثل بالنسبة للمؤسسات التي تضع أسعار منتجاتها على من الأسعار السائدة في السوق. وبالتالي تحديد السعر يتشكل وفقا لفلسفة الإدارة.

5/ اختلاف السلعة: كلما كانت منتجات المؤسسة متميزة ومنفردة بمزايا تختلف عن منتجات المنافسين. كلما كسبت القدرة على التحكم بكل حرية في تحديد الأسعار فالمؤسسات التي لها اسم تجاري معروف في السوق وتتميز منتجاتها بجودة عالية تضع أسعارا أعلى من منافسيها نظير هذه الخاصية على عكس المنتجات النمطية التي تتصف بنفس الخصائص حيث تقل قدرة المؤسسة على وضع أسعار منتجاتها أكثر من الأسعار السائدة.

*** العوامل الخارجية:** مجموعة المتغيرات التي تؤثر في مسار المؤسسة، فيتوقف نجاح أي مؤسسة في قدراتها على خلق درجة عالية من التوافق بين أنشطتها والبيئة المحيطة بها، فبينما يمكن لمدير التسويق أن يتحكم بدرجة كبيرة في العوامل الداخلية للمؤسسة فان العناصر الخارجية تعتبر من المتغيرات غير القابلة للتحكم، ومن ثم يجب على إدارة أي مؤسسة أن تأخذ في حسابها التأثير الذي تحدثه هذه العوامل ومنها:

1/ الطلب: هو الكمية المطلوبة من سلعة ما في فترة زمنية محددة وعند سعر محدد والسياسة السعرية يمكن من تقدير الطلب على تلك السلعة حيث أن السعر يعتبر من العوامل المؤثرة على حجم الطلب الكلي، والعلاقة بين السعر والطلب علاقة عكسية فزيادة السعر يؤدي إلى نقصان الطلب والعكس(سبق شرح هذا العامل).

2/ المنافسة: تكون المنافسة قائمة مع السلع المماثلة والمشابهة والبديلة. فعند وضع أسعار المنتجات يجب مراعاة المنافسين والعمل على التنبؤ بسلوكياتهم حيث أن العديد من المؤسسات تضع أسعار مساوية أو أعلى أو اقل من أسعار منافسيها(حسب وضعية السوق الذي تتواجد فيه) سنتطرق إليها بالتفصيل فيما بعد.

3/ التشريعات والقوانين: في بعض الدول تتدخل الحكومة في تحديد سعر محدد لبعض المنتجات كالذبيق الخبز.. الخ كما هو الحال في الجزائر، وبالتالي تكون المؤسسة ملزمة بإتباعه أو قد تضع مجالا للأسعار يمكن للمؤسسة التحرك في حدوده، وتظهر أهمية هذا التدخل في الدول النامية خاصة وفي الأسواق التي تتميز بعجز الغرض عن تغطية الطلب..

4/ الظروف الاقتصادية: تمثل الوضعية الاقتصادية التي تمر بها الدول من رواج أو كساد. ففي حالة الرواج تزيد قدرة المؤسسة على تحديد الأسعار الموجودة، والعكس في حالة الكساد حيث تحاول المؤسسة أن تزيد من الطلب عن طريق تخفيض الأسعار. كما أن معدلات التضخم المتزايدة تمثل تحديا أمام العديد من المؤسسات عند تحديد أسعارها فتضطر إما إلى رفع أسعارها أو تخفيض الإنتاج.

و تجدر الإشارة إلى أن الموقع الجغرافي للمؤسسة من العوامل الأساسية في تحديد سعر السلعة أو الخدمة المقدمة ، حيث أن المسافة المقطوعة تزيد في التكاليف و كلما كانت المسافة طويلة كلما زاد سعر المنتج أو الخدمة .

المطلب الثالث: المنافسة ومكوناتها.

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر قوة تنافسية شديدة ومختلفة في جميع الأسواق ، لأنه من الصعب جدا أن تجد المؤسسة نفسها تسيطر على الأسواق لوحدها من دون وجود مؤسسات منافسة .

الفرع 1: مفهوم المنافسة وأنواعها.

إن التعرف على مفهوم المنافسة وأنواعها يعد البداية في فهم طبيعة المنافسة السائدة الأسواق وأنواعها

أولاً: مفهوم المنافسة :

المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تتيح منتجاً واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة من منتجات ، وبعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبية نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات (1).

إن الفهم العميق للمنافسة وتحليلها سيساعد المؤسسة حتماً على اتخاذ القرارات الصحيحة في اختيارها للموقع الجغرافي المناسب لها ، وتحديد السوق الذي يضمن لها قوة تنافسية قادرة على مهاجمة المنافسين من أجل تحديد حصتها السوقية والحفاظ عليها ، وهذا ما يسمى بالقدرة التنافسية والقدرة التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد ، وتسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية ، وتحقق القدرة التنافسية من خلال (2).

- التحكم في عناصر التكاليف .

- محو الإسراف .

- الابتكار والتجديد والتطور .

- إدارة الوقت والقضاء على المضيعات .

- الاستثمار في البحوث والتطوير .

- تطوير العلوم والتكنولوجيا والمعرف .

- إدارة الجودة الشاملة .

- ضمانات وتوكيد الجودة .

- الصيانة والمaintenance والعلاجية .

ثانياً : أنواع المنافسة : إن الفرص المتاحة أمام المؤسسة تختلف باختلاف طبيعة المنافسة في السوق ، ولذلك تم تقسيم المنافسة وفقاً لطبيعة السوق إلى : (1)

1- المنافسة الكاملة : في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار والكمية المعروضة من المنتجات ، ولذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب عليها وتقوم هذه المنافسة على عدة خصائص أبرزها :

- وجود عدد كبير من المنتجين والمستهلكين ، حيث يكون نصيب كل فرد أو عدة من السوق ضئيلاً جداً .

- المنتجات الموجودة في السوق تكون متجانسة

- العلم التام بأحوال السوق ، سواء للمنتجين أو المستهلكين .

- عدم وجود عوائق أو حواجز لنقل عوامل الإنتاج من نشاط الأخر .

2- المنافسة الحرة : إن المنافسة الحرة تتماثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة ، ولكن مع وجود بعض الاختلافات يمكن إيجازها بما يلي :

¹ محمود جاسم الصميدعي، رندية عثمان يسوف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011، ص228.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص11.

¹ محمود جاسم الصميدعي، رندية عثمان يسوف، مرجع سابق، ص ص 230- 235.

- ان عدد البائعين في المنافسة الحرة اقل من المنافسة التامة.
 - هناك اختلاف بسيط في السياسة السعرية من قبل البائعين.
 - هناك بعض القيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع والمشاريع.
 - 3- **المنافسة غير التامة** : وهذا النوع من المنافسة يمكن تصنيفه إلى ثلاث أنواع وهي :
 - * **المنافسة الاحتكارية** : وتتميز هذه المنافسة بعدة خصائص نذكر منها :
 - وجود عدد كبير من المنتجين أو من البائعين والمشتريين .
 - تشابه السلع المنتجة في هذه السوق تعتبر السلع المتشابهة بدائل لبعضها البعض .
 - حرية الدخول والخروج من والي السوق .
 - * **منافسة القلة** : تتميز بسيطرة عدد قليل من منتجي السلعة او الخدمة على السوق ، ولذلك تسمى أيضا احتكار القلة ، من خصائصها :
 - وجود عدد قليل من المنتجين ومقدمي الخدمة.
 - نسبة تركيز إنتاجي عالية .
 - صعوبة دخول منتجين جدد إلى السوق السلعة.
 - وجود عوائق كبيرة لدخول السوق.
 - السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة قد تكون متشابهة وقد تكون غير متشابهة.
 - * **الاحتكار** : وهي الحالة العكسية للمنافسة التامة ، إذ انه يوجد مؤسسة واحدة تقوم بتقديم السلع أو الخدمات في السوق ، وتتصف هذه السوق بما يلي :
 - سيطرة المؤسسة المحتكرة على المصادر الأساسية للمواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج .
 - عدم وجود منتجات بديلة.
 - وجود الكثير من العوائق والعقبات للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج أو بائع جديد.
- الفرع 2: المكونات الأساسية للمنافسة :**
- في ظل بحث المؤسسات عن تطوير نفسها ، يتوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل التي تدفع المؤسسات للمنافسة⁽¹⁾
- 1- **الداخلون الجدد** : يستلزم من المؤسسة عند دراسة وضعها التنافسي أن تقيم احتمالية دخول منافسين جدد ، فزيادة المنتجين يزيد من طاقة القطاع الإنتاجية والذي يؤدي إلى تخفيض الأسعار ، ولهذا من الضروري دراسة إمكانية توفر عوائق وحواجز لدخول مؤسسات جديدة إلى السوق
 - 2- **القوى التفاوضية للمشتريين والمجهزين** : ففوة المشتريين تظهر إذا كان عددهم قليلا ، أو إذا كان المنتج يمثل حصة هامة من التكاليف الإجمالية للمشتريين ، أما المجهز فيحصلون على القوة عندما يكون المنتج ذو أهمية بالغة للمشتريين.
 - 3- **المنافسين الحاليين والمنافسون المنتجات البديلة** : تعتمد الضغوط التنافسية بين المنافسين الحاليين على درجة نمو القطاع الذي تنتمي إليه ، ففي حالة سوق نمو منخفض ، فإن المنافسة تشتغل إذا ظهرت بوادر لأية مكاسب في الحصة السوقية وتأثير التكاليف الثابتة العالية في زيادة الضغوط التنافسية بين المؤسسات لمليء الطاقة الإنتاجية .
- تعتبر المنافسة عنصرا مهما في قرار اختيار الموقع الجغرافي للمؤسسة ، فمن خلال دراسة السوق يتضح للمؤسسة إن كانت قادرة على دخول هذه السوق و الحصول على حصة سوقية أم لا ، و بالتالي فموقع السوق و المنافسة المتواجدة يؤثران بشكل كبير في اختيار الموقع الجغرافي للمؤسسة .

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص ص61-62.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله هو أن المزايا الاقتصادية التي تتمتع بها منطقة جغرافية معينة عن غيرها، تشكل عامل مهم في تحديد الموقع الجغرافي المناسب للمؤسسة، فكل منطقة تتمتع بموقع جغرافي متميز يستأثر المزايا النسبية على غيره من المناطق كالمزايا الطبيعية والبشرية وتوفر مستلزمات الصناعة والقرب من الأسواق، كل ذلك يجعل الموقع يمتاز بأهمية كبيرة، وتجدر الإشارة إلى أن العوامل المحددة للموقع الجغرافي متباينة وليست بنفس مستوى من الأهمية، لذلك لا يمكن أن تجد اتفاق عام وشامل حول تصنيف عوامل المحددة للموقع.

تمهيد:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت صناعية أو خدمية العديد من التغيرات والتحديات بصفة مستمرة، مما يستوجب عليها تغيير سلوكياتها الاقتصادية تحت وطأة واشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل، وهو ما دفع بها إلى الاهتمام أكثر بوضع استراتيجيات متكاملة وأهداف محددة لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، مما يضمن المؤسسات البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الحادة، ولذلك يجب على المؤسسات تغيير أساليبها التقليدية، وتبني أساليب جديدة ومتطورة تمكن المؤسسات من مواجهة كافة التغيرات الحاصلة ومواكبة التكنولوجيا، وكل ذلك يعتمد على قدرتها على اختبار الإستراتيجية الملائمة من بين الخيارات الإستراتيجية المتوفرة أمامها، وسنحاول في هذا الفصل عرض مفاهيم أساسية حول الخيارات الإستراتيجية في ثلاث مباحث أساسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أنواع الخيارات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: خطوات اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المبحث الأول: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية.

مع سعي المؤسسة إلى تحقيق مكانة متميزة في بيئة أعمالها، وتحقيقها مركز تنافسي متميزا بين منافسيها الحاليين والمحتملين، لا يكون أمامها سبيل سوى تحركها وفق رؤية إستراتيجية متكاملة ورسالة واضحة وأهداف إستراتيجية محددة لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة.

المطلب الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي.

لكي تتمكن المؤسسة من تحديد الإستراتيجية المناسبة تكون أمامها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، وسنقوم بعرض ماهية الخيارات الإستراتيجية، ولكن قبل ذلك سنتعرف على مفهوم الإستراتيجية.

مفهوم الإستراتيجية: ظهرت الإستراتيجية في الميدان العسكري وتطورت ثم انتقلت إلى ميدان إدارة الأعمال، وقد تم تعريف الإستراتيجية على أنها: " تحديد الأهداف على المدى الطويل، تطوير الأنشطة وتخصيص الموارد التي تسمح ببلوغ هذه الأهداف".⁽¹⁾

¹ Giorgio pellicelle (2007) *gestion de l'entreprise*, edition de bock bruxelles p17

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

الفرع 1: تعريف الخيار الاستراتيجي .

لقد وردت العديد من التعاريف للخيار الاستراتيجي ، ومن أهم هذه التعاريف نذكر منها: (1)
* **تعريف قلوك وجوش (glueck et jauch):** " هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف الم من بين عدد من الخيارات قد تكون على المستوى العام أو مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف "

* **تعريف : ديموك وسات (dimmock et setk):** " ان الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي الذي تتفق عليه جماعات التحالف المسيطرة والذي ينبع من تفاعل عناصر القوة والإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة ، ومن هذا التفاعل فانه يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة "
* **تعريف ساوي (sauwyer):** أن الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة الخيارات الممكنة ، بعد أن يتم غربلة الخيارات والإبقاء على أفضلها ، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالخيارات التي يحقق الأهداف "

* من خلال ما سبق نستخلص إن الخيار الاستراتيجي هو بديل من الخيارات المتاحة ، أمام المؤسسة يتم الأخذ به لتوفر كل الشروط اللازمة فيه لتحقيق الأهداف والذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد .

* وهناك تعاريف أخرى للخيار الاستراتيجي منها :

الخيار الاستراتيجي: هو " بديل تعتمد المؤسسة وتجد انه يحقق أهدافها الإستراتيجية ، ومهما كانت الصيغة المعتمدة في تشكيل هذه الإستراتيجية " . (2)

- أما mc glashan فيرى أن الخيار الاستراتيجي " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى " . (3)
- وقد عرفه stanton و thompson على انه " ذلك القرار الذي يتم اختياره من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية ، والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى الهدف المؤسسة " . (4)

* التعاريف السابقة توحى إن الخيار الاستراتيجي يعتمد على التحليل البيئي للمؤسسة (التحليل الداخلي والخارجي) لاتخاذ القرار المناسب باختيار الخيار الأفضل الذي سوف تعتمد المؤسسة ، ويجب إن يكون ملائم لوضعها الداخلي ، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية ، ليضمن نجاحها المستقبلي .
الفرع 2: أساليب اختيار البديل الاستراتيجي .

يقدم johnson et scholes اساليب مختلفة يمكن إن تتبعها الإدارة العليا في اختيار الخيار الملائم لها ، وهي: (5)

1- **الانتقاء لتحقيق الأهداف:** إذا يتم تكيم لأهداف المؤسسة كقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية من بين البدائل .

2- طلب القائمين على عملية الخيار من جهة اعلي الموافقة على ما تم التواصل إليه بشأن الخيار المنتقى

3- **التنفيذ الجزئي:** وهو بمثابة اختيار الخيار المنتقى ، إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للخيار الذي وقع الاختيار عليه .

4- **الوكالات الخارجية:** وهي عملية اللجوء إلى مكاتب استشارية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة حول الخيار الذي يمكن اختياره ، وبالتالي فان القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية .

1 فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص150.

2 طاهر محسن الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص321.

3 محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص102.

4 مرجع نفسه، ص102.

5 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص215.

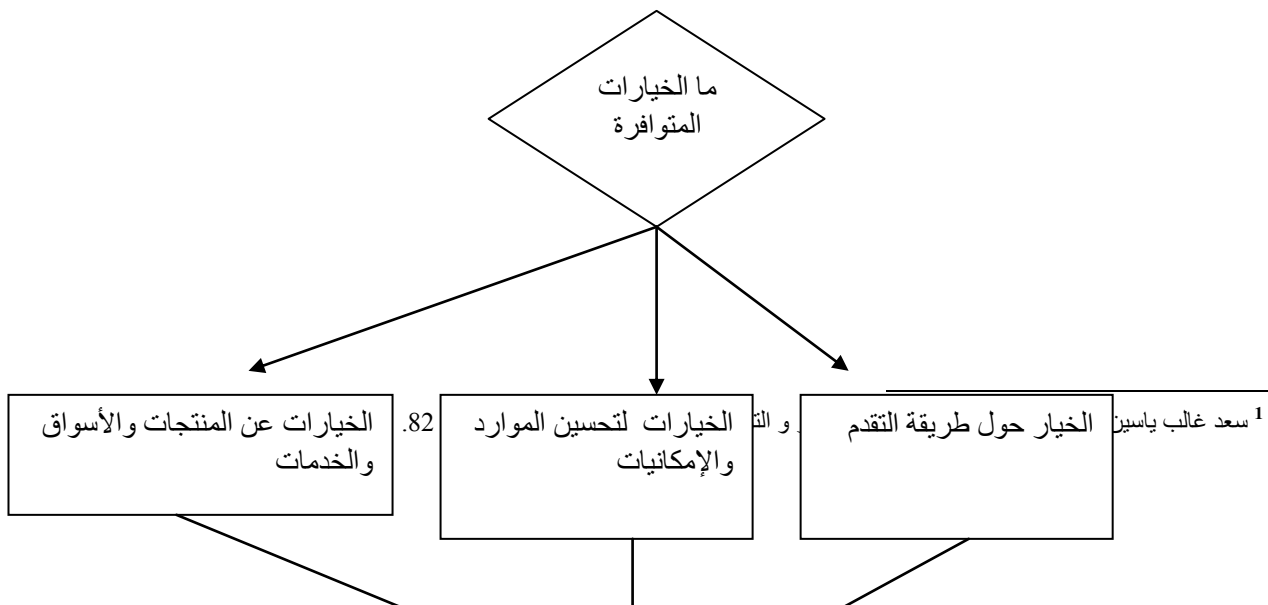
المطلب الثاني: هيكل ومراحل صنع الخيارات الإستراتيجية .

سننظر في هذا الجانب إلى هيكل صنع الخيار الاستراتيجي الذي يتم تحديده من خلال عدة محاور ،
وسنعرض مراحل صنع الخيار الاستراتيجي للوصول إلى مرحلة التطبيق.

الفرع 1: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي.

يقدم **macmillon et tampes** هيكلًا لصنع الخيار الاستراتيجي ، يبتدئ باستفسار عن الخيارات المتوفرة مشكل عام ، والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور ، فهناك الخيارات التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات ، وهناك الخيارات الذي يوضع كيفية التقدم، أن يمكن إن يتم الاختيار منها على أساس معايير محددة معبرة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي (1)، والشكل التالي يبين ذلك :

الشكل -12- هيكل صنع الخيار الاستراتيجي .



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004، ص 402

الفرع 2 : مراحل صنع الخيار الإستراتيجي.

أولاً: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي .

يتفق اغلب الكتاب والباحثين على إن المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي :

1- **مرحلة توليد الخيارات الإستراتيجية :** إذ لابد من وجود مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوظائف ، وان تكون هذه الخيارات قابلة للتطبيق وتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية : (1)

ا-مجموعة المعايير الكمية : والتي تشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح ، سعر الأسهم ، الحصة السوقية ، وغيرها .

ب- مجموعة المعايير النوعية : وهي مجموعة من المعايير وتشمل مايلي :

- أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية ، وان تكون متجانسة مع الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة للوصول إلى الانجاز المطلوب .
- أن تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمؤسسة
- أن تكون الإستراتيجية قابلة للتعديل وتتماشى مع الحالة وتلبي المتغيرات البيئية للبيئة الخارجية .
- أن تكون الإستراتيجية ذات فائدة ومتضمنة ميزة تنافسية
- أن تكون الإستراتيجية قابلة للتطبيق وذات جدوى .
- إن تكون الإستراتيجية متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات البيئية .
- إن تكون الإستراتيجية متطابقة مع رسالة المؤسسة وفلسفتها .
- إن تحقيق أهداف المؤسسة بأقل قدر ممكن من الموارد وبأقل النتائج السلبية

2- **مرحلة اختيار الخيار الاستراتيجي المناسب :** وهي عملية اختيار بين الخيارات المتاحة ، وتتضمن هذه العملية اختيار الخيار الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة ، فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات ، وعادة تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل. (2)

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص108.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 103-104.

ثانيا : حدود الخيار الاستراتيجي .

- هناك العديد من المحددات والصعوبات التي تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي الصحيح وهي : (1)
- 1- **المعلومات** : قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي ، أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة ، وفي كلتا الحالتين ، يتأثر العدد المتاح من الخيارات ، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدوا أمرا غير مناسباً .
 - 2- **الوقت وضوابط التكلفة** : إذ انه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز كل ما هو مسموح به ، فإن فاعلية قراره ستتدهور ، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ .
 - 3- **انقطاع الاتصال** : إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المؤسسة ، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي .
 - 4- **السوابق المماثلة** : إذ إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي ، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم الخيارات المغربية .
 - 5- **الإدراك والتبصر** : أن الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي ، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة ، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي ، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية ، يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير .

المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة في نجاحه .

يعد الاختيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدبر الاستراتيجي على اختيار الإستراتيجية من بين عدة خيارات.

الفرع 1: مفهوم الاختيار الاستراتيجي .

الاختيار الاستراتيجي قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بين الفرد والمؤسسة والبيئة ، أن هذا القرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار ، والأهداف السابقة الأداء ، ويمكن للخيار المختار تحقيق إنجازات على المستوى الوظيفي ، ومستوى النشاط ، والمستوى الاستراتيجي للمؤسسة . (2)

ويعرف أيضا على انه قرار اختيار بديل من الخيارات الإستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ، ويتضمن القرار التركيز على بعض الخيارات المنتخبة ، والقيام بتقويم تلك الخيارات وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد الخيار الاستراتيجي الأكثر ملائمة ، وبالتالي فإن عملية الاختيار الاستراتيجي ليست بالسهولة المتوقعة ، بل تتطلب نوعا من التفكير والتحليل الاستراتيجي ، وتستلزم كذلك عددا من الأدوات التي تستخدم في تقويم الخيارات الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك الخيارات وبالنتيجة تتوفر الفرصة أمام المديرين الاستراتيجيين باتخاذ الاختيار الاستراتيجي للخيار المناسب. (3)

تحتاج عملية الاختيار الاستراتيجي قيام المؤسسة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية ، سواء على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ، أو على مستوى خطوط الإنتاج وتقويم الخيارات الإستراتيجية المتاحة التي تتطلب الاستعانة بعدد من الأدوات التحليلية والتي تطلق عليها غالبا نماذج تحليل محفظة الأعمال ، لتساعدها في تقويم مستوى أداء ، واعتماد الاختيار الاستراتيجي المناسب. (4)

الفرع 2: العوامل المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي .

هناك مجموعة من العوامل ذات التأثير الواضح على عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية وهي: (5)

1 محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق ، ص ص216-217.

2 مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص207.

3 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص173-174.

4 مرجع نفسه، ص176.

5 محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 16.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

1-العوامل الداخلية : وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، النمط الإداري حجم المؤسسة التي تمثل نقاط القوة والضعف ، والتي على أساسها يتم بناء إستراتيجية المؤسسة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح ، ومحاولة تقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسها القوة .

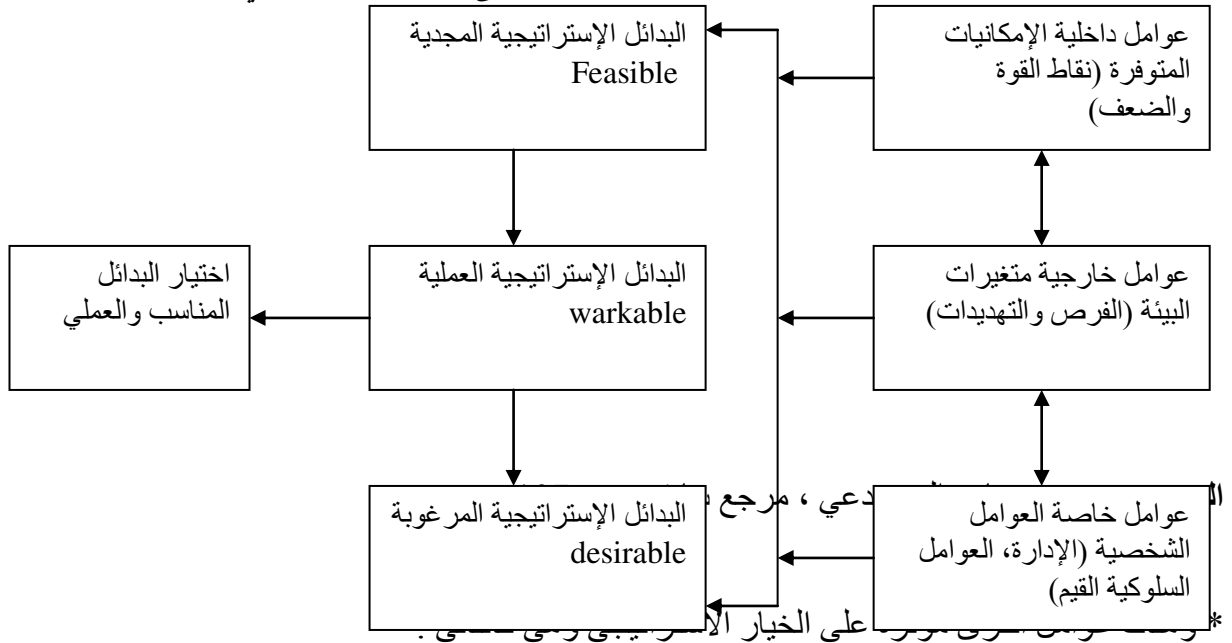
2-العوامل الخارجية :

وهي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية والبيئة المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات وبالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات نمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات .

3-العوامل الخاصة :

وهي عوامل تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمدرء الاستراتيجيين ، والتي تمثل محددات عوامل الاختيار الاستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم ، وكذلك القيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة ، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية الاختيار الاستراتيجي الذي يكون ذا تأثير مباشر وغير مباشر على المخرجات التنظيمية .

الشكل-13- يبين العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي.



1- الأهداف: تمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الإستراتيجية احد العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة ، أي ينبغي عند اختيار الخيار الاستراتيجي النظر إلى إمكانية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة سواء أكانت تلك الأهداف عامة أم خاصة ، رئيسية أم فرعية ، طويلة الأمد أم قصيرة الأمد .⁽¹⁾

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص214.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

2- **عامل الوقت** : فهذا العامل يعد هاما لنجاح الإستراتيجية واستمرارها أو فشلها ، فالمجال الزمني المتاح للاختيار بين الاستراتيجيات ، وكذلك الوقت المتوقع لتحقيق الإستراتيجية للنتائج المرجوة منها ، بعد من الأمور 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 ، وهما كالتالي: (1)

- **الموعد النهائي للقرار** : في بعض الأحيان يكون الموعد النهائي لاتخاذ القرار بشأن الخيار الاستراتيجي بعيدا عن سيطرة وتحكم المؤسسة التي تتولى القيام باتخاذ القرار ، فمثلا اختيار إستراتيجية التنويع الخارجي من خلال الاندماج لا يتحدد موعده بناء على رأي المؤسسة ، ولكن قد يتحدد فيها الموعد النهائي للقرار بواسطة المؤسسة نفسها ، فان ذلك الموعد قد يؤدي من النقص من عدد الخيارات 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 والمحيط الداخلي وكذلك على الخيارات المتاحة .
- **وقت الإنفاق والعائد** : إن الوقت الذي سوف تحتاج إليه المؤسسة إلى أموال للإنفاق منها على الأنشطة المرتبطة بالإستراتيجية التي سوف يتم إتباعها بعد عاملا مهم ، والمؤسسة عادة ما تركز إنما على الأجل القصير ، وعلى الرغم من ذلك ضروري للاستمرار المؤسسة في الأجل الطويل إلا إن التركيز على الأجل القصير لا يتضمن حسن الأداء للمؤسسة في الأجل الطويل ، كذلك فان النتائج والعائد من النشاط يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الإستراتيجية .

3- **درجة المخاطرة التي يمكن تحملها مستقبلا** : يعد فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا والتعامل معها ، وتتوقف تلك الدرجة على كل من متغيرات البيئة الخارجية غير المتحكم فيها ، ومتغيرات المحيط والسوق ، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من السوق الحالية وتكلفة البقاء فيها ، وعموما يمكن القول انه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة ، لذا ينبغي إن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستوجهها الداخلية ، إما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ، ومدى رغبة المدير في تحمل المخاطرة. (2)

4- **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 اقل وهنا يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: (3)

- **المؤسسات الرائدة** : هذه المؤسسات تهدف إلى المحافظة على سيطرتها وريادتها في السوق وعليه فهي تبني استراتيجيات تحقق لها هذا الهدف مثل : استراتيجيات النمو والتوسع كما قد تتبع استراتيجيات دفاعية للحفاظ على المركز المالي.

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

5- **الموارد المتاحة** : تعد الموارد المتاحة من بين أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد الخيارات الإستراتيجية ، وتتلى هذه الأهمية في أن الموارد المتاحة تمثل مصدرا من مصادر القوة التي تميز المؤسسة تنافسيا ، كما يمكن أن تكون بسبب في الحد من إمكانية نية تحقيق المؤسسة لأهدافها بسبب نقصها أو عدم كفاءتها (4)

* ولكي تتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية الملائمة لها يجب إن تتوفر لديها الموارد التالية: (5)

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

1 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية مصر، 2000، ص ص 311-312.

2 نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، ط3 الدار الجامعية، مصر، 2005، ص162.

3 مرجع نفسه، ص133.

4 كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص167.

5 نادية العارف، مرجع سابق، ص230.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

- **التسهيلات المادية** : يقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة مهمة فحص وتقييم المباني والآلات والمعدات والأراضي ، وتحديد طريقة استغلالها والتصرف فيها في سبيل تسهيل عملية اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة .

- **الموارد البشرية** : أي مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية وخاصة في تلك المجالات التي لها علاقة بالإستراتيجية الجديدة .

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

المبحث الثاني: أنواع الخيارات الإستراتيجية.

تهدف تنمية الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في بيئة أعمال معينة إلى تحديد المسالك والأساليب التي تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة، وتمتلك الإدارة العليا مجموعة من الخيارات ويترتب عليها تقسيمها وتطبيق التشكيلية التي تتلاءم مع إمكانياتها الداخلية وتناسب مع بيئتها الخارجية.

وتتكون الخيارات الإستراتيجية أساسا من ثلاث مجموعات الأولى تعبر عن الاستراتيجيات الشاملة لبوتر تر، أما المجموعة الثانية تعبر عن الاستراتيجيات على المستوى المحلي، والمجموعة الثالثة فهي تعبر عن الاستراتيجيات على المستوى الدولي.

المطلب الأول: الخيارات الإستراتيجية الشاملة لبوتر تر.

وتتضمن هذه الخيارات أهم البدائل المتوفرة أمام المؤسسة لتحديد الإستراتيجية المناسبة لها في المدى الزمني البعيد، فهي بذلك تحدد المسارات الأساسية لنمو المؤسسة على المستوى المحلي والدولي.

الفرع الأول: إستراتيجية التركيز.

تتمثل في تخصيص المؤسسة لقدراتها وإمكانياتها في نشاط واحد، تكنولوجيا واحدة، سوق واحدة وعلى مجموعة معينة من المستهلكين سواء أفراد أو مؤسسات، لكنها قد تصنع المؤسسة في موقف خطر عند أي تغيير مفاجئ في الظروف البيئية أو طرح المؤسسات منتجات بلا جودة أفضل... الخ (1).

* وتأخذ إستراتيجية التركيز شكلين أساسيين هما: (2)

¹ عامر عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص5.

² محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية مصر، 2004، ص275.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

1- إستراتيجية التركيز بالتكاليف:

وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل.

2- إستراتيجية التركيز بالتمايز:

في هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمييز (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين) مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين.

* ولهذه الإستراتيجية مزايا ومخاطر يصاحب تطبيقها، حيث تستطيع المؤسسة أن تدرس السوق وأن تخدمه بكفاءة ومن ثم تحقق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرات التي تمتلكها والسمة الجيدة التي تحصل عليها من السوق، كما تتميز هذه الإستراتيجية بالانخفاض النسبي في التكلفة، ولهذا فهي تتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الإمكانيات المادية والبشرية المحدودة. (1)

* وهذه المزايا لا تنفي وجود عدة مخاطر تواجه المؤسسة عند تطبيق إستراتيجية التركيز منها: (2)

- ضعف القدرة المؤسسة للتفاوض مع الموردين .
- تغيير أنماط الطلب على المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- كون القطاع ضيق لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة.

الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز:

وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف الجهود على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع...

● والتمييز هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق، وبعبارة أخرى تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تخترار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع أهميتها. (3)

● ومن أهم مجالات التمييز تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول: (4)

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة اكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمته اكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

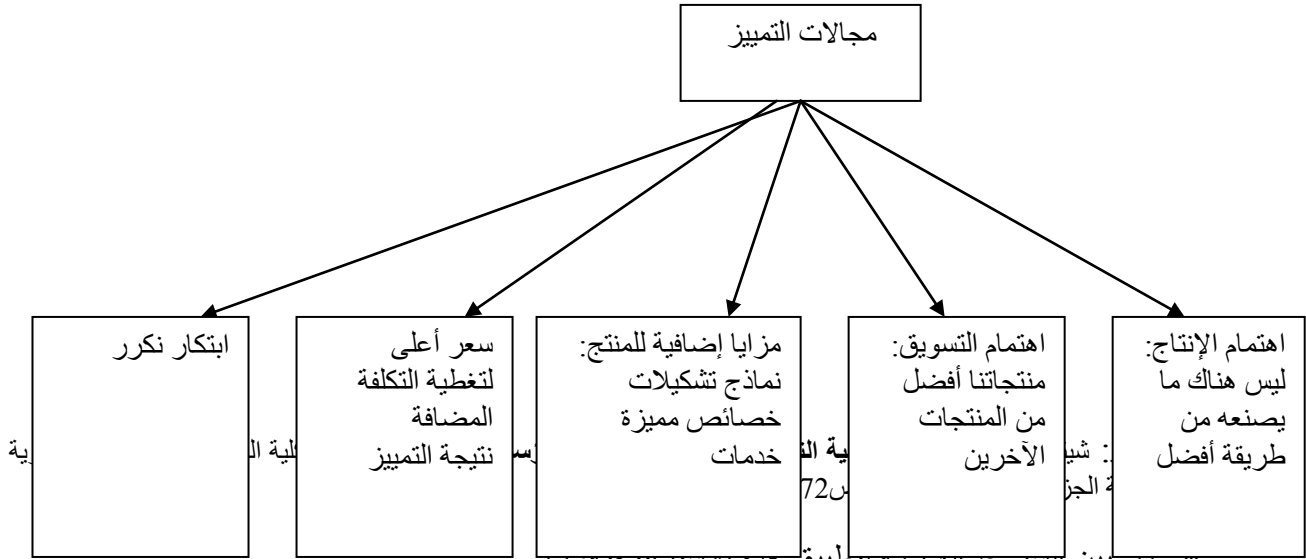
¹ فريد محمد الصحن وآخرون، مرجع سابق ، ص 61.

² ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة علاء الدين ناظورية. دار الزهران، الأردن، 2009، ص 345.

³ M.porter. l'avantage concurrentielle op.cit, P26.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية مصر، 1996، ص ص 118 - 119.

الشكل -14- يبين مجالات التمييز



- عندما يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

* مزايا إستراتيجية التمييز ومخاطرها:

- أ- مزايا إستراتيجية التمييز: تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من: (2)
- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء: حيث تمكنها الإستراتيجية من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء.
- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة السعرية في الصناعة بتقديمها منتجات عالية التمييز مطلوبة من المستهلكين.
- تشكيل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين في الصناعة.
- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد فيه تميزه لمنتجاتها في السوق لدى المستهلك.

ب- مخاطر إستراتيجية التمييز: أهم هذه المخاطر هي: (3)

- **الوحدانية ليس لها دوما قيمة:** إن وحدانية المؤسسة مهما كانت طبيعتها لا تعادل دوما التمييز فهي لا تصل إلى هذا الأخير إلا إذا أخفضت تكاليف الزبون أو تحسنت نتائجها بصفة بقدرها هذا الأخير.
- **التمييز المبالغ فيه:** إن نوعية المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتجاوز حاجات الزبائن فإنها ستكون معرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل.
- **ارتفاع فائض السعر:** إذا لم تبنى المؤسسة تكاليفها متقاربة مع تكاليف منافسيها فإنه من الممكن إن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.

¹ نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص112.

² فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008-2009، ص31.

³ M.porter. l'avantage concurrentielle (paris.dumod)1999, PP198-200.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

- التركيز على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة: بعض المؤسسات لا تفكر في التمييز إلا فيما يتعلق بالمنتج المادي، وتمهل إمكانات التمييز التي توجد في بعض نقاط سلسلة القيمة.
- عدم تحديد القطاعات السوقية للزبائن: أن معايير الشراء تتغير حسب الزبائن، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن فإنها تسلب حاجاتهم بصفة سيئة.

الفرع الثالث: إستراتيجية خفض التكاليف:

تسعى المؤسسة من وراء إتباع إستراتيجية الزيادة بالتكاليف إلى تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، ويترتب على هذه الإستراتيجية ميزتين أساسيتين هما: (1)

- نظرا لانخفاض التكاليف المرتبطة بها، فإن المؤسسة القادرة في مجال التكلفة تكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح.

- إذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي، وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار، نجد ان المؤسسات ذات التكلفة الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

* ويمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية خفض التكاليف عن طريق: (2)

- التسويق إلى قطاعات سوقية كبيرة وخفض تكلفة الإنتاج، وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، وهي تردي لقدرة المؤسسة على تقديم عروض لعملائها بأسعار أقل من تلك التي يقدمها منافسوها، وبالتالي فهي تنتج للمؤسسة مركزا سوقيا قويا إزاء القوى التنافسية المختلفة بالسوق.

- وتتنخفض التكلفة في نشاط ما بأثر التكوين والخبرة الذي ليس وليد الصدفة، أو انه جاء من العدم، بل هو نتيجة حرص وتراكم جهود الإطارات والعاملين مع مرور الزمن، كما قد تدخل عوامل وميكانيزمات أخرى في تخفيض التكلفة، كمتغير في التركيب والتنظيم الفيزيائي للآلات والتجهيزات، وتحسين البرمجة في الإنتاج، وتحسين وتطوير تكنولوجيا الإنتاج، ورفع معدل استغلال موارد المؤسسة بفعل الإبداع التكنولوجي. (3)

ويتضح أثر الخبرة من خلال تراكم الإنتاج، فكلما أصبحت حصة المؤسسة كبيرة فإن ذلك بدل على تراكم الخبرة لديها، وقد اثبتت الدراسات انه كلما تراكم الإنتاج بالضعف تنخفض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة بحوالي 20% إلى 30% هذا من جهة ومن جهة أخرى عندما تحدد المؤسسة نشاطها الاقتصادي بدقة، ويكون رصيدها من الخبرة والمعرفة الفنية واليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم الإنتاج وتنخفض التكاليف. (4)

* ويظهر منحى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها:

- منحى التعلم عن طريق تكرار العمل الذي يؤدي إلى كسب الوقت.

- اقتصاديات الحجم وذلك من حيث تخفيض التكاليف الوحوية.

- تحسين العملية الإنتاجية.

- اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكيف وتطورا.

* ويمكن تلخيص أهم مزايا هذه الإستراتيجية فيما يتعلق ب: (5)

- المنافسين : المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- تمتع المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة بحصانة ضد العملاء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

- الموردين : المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

- دخول المنافسين المحتملين: المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض الأسعار ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

- السلع البديلة: المؤسسة يمكنها مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي) ، الدالر الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص313.
² جيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص101.

³ M.porter. l'avantage concurrentielle op.cit, P96.

⁴ Ahmed hamadouche, mthodes et outils danalyse strategique, dar echihab, alger, 1997, p68.

⁵ فروجي نوح، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار البديل التسويقي ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011- 2012، ص62.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

- * على الرغم من ايجابيات هذه الإستراتيجية إلا أن هناك بعض المخاطر منها: (1)
- إمكانية إبتاع المنافسين لنفس الإستراتيجية، وبالتالي ظهور ما يعرف بحرب الأسعار حيث لا يستفيد أي منافس من تخفيض التكاليف، بل على العكس يؤدي ذلك إلى تقليص مردودية القطاع.
- إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة باستخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج.
- مخاطر التركيز على التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.
- الخسائر الفادحة في حالة انخفاض حجم الطلب سواء المتعلقة بزيادة تكاليف التخزين أو المتعلقة بارتفاع التكلفة الثابتة، حيث يتم تحميلها على عدد قليل من وحدات الإنتاج في هذه الحالة.

المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية على المستوى المحلي.

وتتضمن هذه الإستراتيجيات أهم الخيارات المتوفرة أمام المؤسسة للتوسع والنمو على المستوى المحلي.

الفرع 1: إستراتيجية النمو والتوسع .

- تسعى المؤسسات التي تنبع هذه الإستراتيجية تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات، الحصة السوقية، توسيع مستوى نشاطها، وأعمالها، بإضافة منتج أو خدمة جيدة، أو تدخل أسواق جديدة أو تصنيف وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي. (2)
- * تحظى هذه الإستراتيجيات شعبية كبيرة لدى معظم المؤسسات الأعمال لان النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة أهمها: (3)
- زيادة المبيعات والأرباح.
- تدعيم مكانة المؤسسة.
- الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- اقتران النمو بالنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات المستهلكين .
- استفادة المؤسسة من الأسواق التي تنمو بسرعة ، وإذا لجأ المتنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية اكبر.

* وتستخدم المؤسسات إستراتيجية النمو والتوسع لسببين هما: (4)

- كلما نمت المؤسسة أصبحت أكثر قدرة على استغلال مواردها العاطلة، والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع، كما إن المؤسسات الكبيرة، يمكن أن تتمتع بقدرة تساويه اكبر بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة والحصول على دعم وتأييد أكثر من أصحاب المصالح مثل: البنوك، حملة الأسهم، العملاء، الموردين في حالة التعرض إلى صعوبات أو مشكلات معينة.
- يوجد مزيد من فرص الترفي والصعود في المؤسسات السريعة النمو، فالنمو في حد ذاته مميز للاهتمام، حيث أن السوق والمستثمرين المحتملين يميلون إلى المؤسسة النامية على أنها كائن مفعم بالحيوية والحركة، كما أن المؤسسات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها مقارنة مع المؤسسات الصغيرة، ومن ثم فإن هناك أمان وظيفي للعاملين فيها.

* وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجية:

1-1- إستراتيجية التكامل:

- * هي إستراتيجية تهدف إلى تحقيق النمو في اتجاه الموردين أو العملاء أو في اتجاه المؤسسات المنافسة وتنقسم إلى: (5)

¹ محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بكرة، 2006-2007، ص ص 59-61.

² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر، ص 211.

³ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 301.

⁴ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 168.

⁵ سليمان سلامة، أبو خزمة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في تطوير القطاع العام، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، الأردن، 2008، ص 14.

الفصل الثاني

عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

أ- إستراتيجية التكامل الرأسي: وتدخل المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية، مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنع أو توزيع منتجاتها بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، وتتمثل إشكال التكامل الرأسي: (1)

- التكامل الرأسي الخلفي: الذي يتحقق عند رغبة المنظمة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية، أو عند رغبتها في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة.

- التكامل الرأسي الأمامي: يهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المؤسسة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي أو فتح منافذ توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

ب- إستراتيجية التكامل الأفقي: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق النمو عن طريق شراء مؤسسات منافسة في نفس القطاع أو زيادة السيطرة عليها عن طريق مجموعة من الأشكال أهمها: (2)

- الاندماج: عن طريق انضمام مجموعة من المؤسسات لتكون مؤسسة جديدة باسم جديد أو تحت اسم احدها.

- الاستيلاء: عن طريق استحواذ مؤسسة على أخرى ضد رغبة إدارتها بسبب عدم الموافقة على السعر أو للمحافظة على استقلاليتها.

- الشراكة: عن طريق إنشاء مؤسسة مختلطة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا ذلك، وهي إستراتيجية تنتشر بشكل كبير في الأعمال الدولية التي سيتم التطرق إليها.

1-2- إستراتيجية التنوع: تعني هذه الإستراتيجية إن تقوم المؤسسات بالتوسع من خلال: (3)

- تقديم منتجات/ خدمات جديدة.

- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.

* وهذه الإستراتيجية تكون مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي، ومن أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية: (4)

- تنوع المخاطر.

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.

- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

* وتصنف هذه الإستراتيجية إلى:

1- التنوع المترابط وغير المترابط: ويعني هذا التنوع إضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى عمل المنظمة الحالي، بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً إستراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المنظمة وهو ما يعرف بالتنوع المترابط، أما التنوع غير المترابط يحدث عندما تدخل المؤسسة إلى بعض المجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية. (5)

2- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي: ويرتكز التنوع الداخلي على اعتماد المؤسسة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية أشكالاً متعددة. (6) وهي ممثلة في المصفوفة التالية:

الشكل 15- مصفوفة النمو : منتج/ سوق

منتج السوق	منتج جديد
احتراق السوق	تنمية السوق
تطوير السوق	التنوع

سوق حالي

سوق جديد

1 جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 302.

2 بوقصبة الشريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2008-2009، ص 38-39.

3 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 410-411.

4 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ص 411.

5 إسماعيل محمد السيد، الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص ص 248-250.

6 نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 212-213.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

المصدر: بوقره رابح، جيجع نبيلة، اثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة CONDOR الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص6.
أما التنوع الخارجي فيحدث بدخول المؤسسة مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع شركات أخرى، أو عبر الاكتساب أو الاستحواذ.

الفرع 2: استراتيجيات الاستقرار والثبات.

وهي الإستراتيجية التي تكون فيها المؤسسة في حالة سكون، أما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها، أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد للتحتم في محيطها، وبفضل هذا النوع من الاستراتيجيات فيما إذا كانت تضمن المؤسسة تحقيق عائدات كافية.⁽¹⁾

*والهدف من هذه الإستراتيجية هو ضمان الاستمرار والبقاء، حيث تظل المؤسسة في نفس مجال الأعمال دون إضافة أعمال جديدة أو حذف أعمال قائمة، وبالتالي تتمكن المؤسسة من الحفاظ على محفظة الأوراق المالية الحالية، وغالبا ما تحتفظ المؤسسة بنفس المنتجات، والخدمات والأسواق الحالية.⁽²⁾

*وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:⁽³⁾

- إذا كان النمو مكلفا كثيرا ويؤثر على ربحيتها.
- إذا كانت المؤسسة تعمل في قطاع قليل النمو.
- إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم وتسيطر بقوة على سوقها، وهذا ما يجنيها عمليات الرقابة والضغوط الحكومية.

* واهم الاستراتيجيات المتعارف عليها في مجال الثبات أو الاستقرار هي:

أ- **إستراتيجية عدم التغيير:** يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على الثبات في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، ويكون النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها أسلوب عمل يرتبط بالفكر الإداري السائد في المؤسسة في فترة محددة.⁽⁴⁾

ب- **إستراتيجية الربح في الأجل القصير:** تركز هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في الأجل الطويل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، تؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القصير مصحوبة بركود في الأجل الطويل.⁽⁵⁾

د- **إستراتيجية التريث والتوقف:** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كفترة راحة أو فرصة المتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى تقليص أنشطتها، وهي إستراتيجية مؤقتة يمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية الحالية لتصبح أكثر ملائمة للمؤسسة.⁽⁶⁾

د- **إستراتيجية الحركة مع المحيط (الحركة الواعية):** تتبع عند اتخاذ قرار بالحركة البطيئة بسبب ظهور عوامل مؤثرة (في البيئة الخارجية للمؤسسة) فقد تشعر الإدارة العليا بأنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة كالنقص في الموارد تشريعات حكومية تدهور في الأوضاع الاقتصادية...⁽⁷⁾

الفرع 3: إستراتيجية الانكماش.

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص أعماله بطريقة ما.

¹ مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف 2006، ص107.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، مصر، 2003، ص131، الموقع الإلكتروني:

www.kotobarabia.com اطلع عليه في: 2013/02/18

³ سليمان سلامة أبو خزيمة، مرجع سابق، ص 14.

⁴ حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ملتقى التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب، 2008، ص72.

⁵ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص172.

⁶ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص172.

⁷ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص115.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

* واهم الأسباب التي تقود إلى الاعتماد بهذه الإستراتيجية هي: (1)

- الضغوط التنافسية.

- الظروف الاقتصادية.

- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

* واهم أشكال استراتيجيات الانكماش:

1- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات: وتقوم المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى إلغاء بعض

الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل. (2)

2- إستراتيجية تغيير النشاط: حيث تتحول المؤسسة على نوع آخر من الأعمال، يختلف في خصائصه

وأبعاده عما كانت تمارسه، ومن أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية. (3)

- الاتجاه إلى الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب أصول وموارد أقل.

- وجود فرص للدخول في مجالات عمل جديد ذات خصائص مختلفة.

- عندما تصبح الأنشطة الحالية عديمة الجدوى أو أقل جاذبية.

كما انه يمكن إن نكون لهذه الإستراتيجية انعكاسات على المؤسسات كصعوبة التخلص من الإمكانيات

المتاحة وصعوبة التأقلم عند الانتقال إلى نشاط آخر و بروز المشكلات والضغوط الداخلية.

3- إستراتيجية التصفية: وتعني هذه الإستراتيجية إنهاء وجود المؤسسة وتوقفها الكامل عن ممارسة

أنشطتها والبيع الكامل لكل ممتلكاتها وأصولها، وعادة لا تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية إلا إذا كانت هناك

أسباب قوية تبرز إتباعها، مثل: الحريق، الكوارث، صدور أحكام قضائية بالتصفية أو وفق نشاط المؤسسة، ..

وتمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير للمؤسسة عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش. (4)

4- إستراتيجية المختلطة: تقوم المؤسسة باعتماد أكثر من إستراتيجية (نمو، استقرار، انكماش) أو

المزج المناسب بينهم وفقا لدراسة متأنية للظروف المحيطة بالمؤسسة. فكل اختيار شروط واعتبارات، إذ إن

البيئة الحركية تساعد في اختبار إستراتيجية النمو وقد يكون هناك تصحية بأسبقيات الكلف في مبادئ الأمر، وفي

حين تتناسب إستراتيجية الاستقرار مع البيئة التي يمكن التنبؤ فيها، وعندما يذهب تركيز الإدارة نمو توظيف

مواردها في مجال أعمالها الحالية وتقوية قدراتها التنافسية من خلال أسبقيات الكلف. (5)

وتهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق

من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على استخدامات معينة

المنتج، فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة معينة من السوق الكلي وليس كل

السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال: (6)

- قابلية الصمود في وجه المقلدين بوضع عراقيل تواجه به التقليد.

- الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة.

- قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر.

المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الدولي.

في ظل انفتاح السوق واندماج الأسواق العالمية انبثقت أسواق جديدة، وظهرت قواعد جديدة للعبة

الأعمال الدولية، وبهذه بعض الاستراتيجيات المنتهجة من قبل المؤسسات التي تتعامل مع الأسواق الدولية.

الفرع 1: إستراتيجية التصدير.

وتعتبر هذه الإستراتيجية أول إستراتيجية تستهل بها معظم المؤسسات دخولها إلى الأسواق الخارجية لكونها

أبسط أساليب الدخول.

• ويوجد أسلوبين للتصدير: (7)

1 فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص174.

2 جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص309.

3 بوقصبة شريف، مرجع سابق، ص42.

4 حاتم قابيل، مرجع سابق، ص76.

5 طارق شريف يونس، عادل ذاكر نعمة، التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة والأسبقيات التنافسية في إطار عينة من الشركات الصناعية للقطاع الخاص بالموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ص4-5.

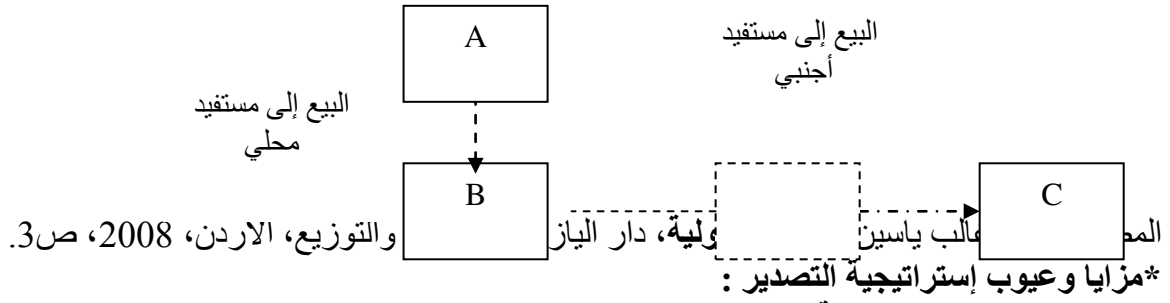
6 (M.porter. l'avantage concurrentielle op ,cit ,P320.

7 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص38-39.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

- 1- **الأسلوب المباشر:** وهو يتطلب وجود صلة مباشرة في الشركة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت، ويفيد التصدير المباشر في تعميق معرفة وخبرة المؤسسة.
بالأسواق الدولية، ويساعدها على زيادة كفاءة الإدارة في ميدان الأعمال الدولية أيضا.
- 2- **الأسلوب غير المباشر:** النشاط الذي يترتب على قيام مؤسسة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج يشكله الأصلي أو بشكله المعدل، والشكل التالي يوضح هذا الأسلوب:

الشكل- 16- التصدير غير المباشر.



- المم
- *مزايا وعيوب إستراتيجية التصدير:
- (1) - **مميزات إستراتيجية التصدير:** من خلال التعريف نستخلص المميزات التالية: (1)
 - يعتبر التصدير إستراتيجية جذابة لأنها أبسط أساليب الدخول المباشر للأسواق الدولية .
 - تتميز هذه الإستراتيجية بقلّة المخاطر مقارنة بالإشكال الأخرى .
 - وسيلة لاكتساب الخبرة الدولية .
 - قليلة التكاليف

2- **عيوب إستراتيجية التصدير :** وتتمثل في: (2)

- الفشل في تكوين خبرات نوعية عالية أو الاستفادة من الخبرات المتاحة في مجال التصدير .
- عدم الاهتمام الكافي باختبار الوكلاء المحليين ، أو الممثلين التجاريين ، أو الموزعين في الأسواق المستهدفة .
- ضعف التزام الإدارة العليا للمؤسسة في توفير الموارد المالية ، وغيرها اللازمة لتلبية احتياجات الأنشطة التصديرية .
- التوجه السريع وغير المنظم للتصدير إلى أسواق مختلفة من دون اعتماد أسلوب التدرج البطيء .
- إهمال الأسواق المحلية المجاورة وتأسيس قاعدة عمليات في هذه الأسواق لمساندة الأنشطة التصديرية للمؤسسة .
- ضعف الرغبة في تحديث وتطوير منتجات وخدمات المؤسسة لكي تكون أكثر ملاءمة لرغبات واحتياجات المستهلكين وفي بعض الأحيان ترسل المؤسسة إشارات خاطئة إلى هؤلاء المستهلكين بسبب عدم معرفة الاختلافات في الأذواق ، الثقافات ، البيئات ،
- الخلل في تسعير منتجات وخدمات المؤسسة وعدم الاهتمام الكافي بخدمات ما بعد البيع .

¹ سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 39

² مرجع نفسه ، ص ص46-47.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

- الفصل في معاملة الموزعين الدوليين على أسس متساوية مع العملاء المحليين في الأسواق .

الفرع 2 : إستراتيجية التراخيص والامتياز .

أولاً-إستراتيجية التراخيص: بعض المؤسسات تلجا إلى طلب تراخيص لتصميم معين ، من إحدى المؤسسات العالمية بدلا من عمل تصميم خاص بمنتجها . (1) والمؤسسة التي تمتلك التكنولوجيا يمكن أن تمنح تراخيص لمؤسسة أخرى لنقوم بإنتاجه أيضا ، مما يمكنها من توسيع استثماراتها ، وبالتالي زيادة المر دودية ، بالإضافة إلى اختراق أسواق جديدة وطنية ودولية ، ويظهر هذا الشكل كثيرا في المؤسسات الصيدلانية .

-**واتفاق التراخيص الدولي:** هو عقد تجاري أساسي بين المرخص والمرخص له ، يتضمن تحديد دقيق للحقوق الممنوحة ، والمبالغ المدفوعة مقابل استخدام هذه الحقوق خلال محددة من الزمن ، وحقوق التراخيص نأخذ عادة شكل استخدام العلامات التجارية ، التصاميم الصناعية المسجلة ، التكنولوجيا الأسرار التجارية ، حقوق التأليف ، كما يجب أن يرتكز اتفاق التراخيص على أساس جوهري ، يتمثل بالمنتجات أو الخدمات بالإضافة إلى الحقوق غير المنظورة الخاصة بحق استعمال الملكية الفكرية . (2)

*وتلجا المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية للاعتبارات التالية : (3)

- تحقيق الشهرة والإنتاج الواسع

- الإعفاء من التفكير في تصميمات جديدة .

- الدخول في مجال ثبت نجاحه وقبوله من طرف المستهلكين

*مزايا وعيوب إستراتيجية التراخيص :

- **مميزات إستراتيجية التراخيص:** وتعتمد المميزات على حجم المؤسسة ونوع التكنولوجيا ، ودورة حياة

المنتج ، ومنحنى الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة ، وهذه المزايا تتمثل في : (4)

- لا تتحمل أي تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق خارجي ، حيث يتحمل المرخص له بكل رأس المال اللازم لاستمرار عمليات التشغيل داخل الدولة .

- التراخيص يعتبر جذابا للمؤسسات التي لها أي استعداد لاستثمار موارد مالية : كبيرة في سوق في سوق أجنبي غير مألوف .

- الوقت والجهد والمال للمرخص له ، ويعطيه فرصة إجراء تنويع في المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جيدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له .

2-المخاطر المرفقة للتراخيص الدولي :واهم هذه المخاطر نوجزها في النقاط التالية : (5)

- أهم المخاطر تأثير في اتفاق التراخيص هو سرفه حقوق الملكية والأسرار التكنولوجية بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له .

- يواجه المرخص مشكلة أن تتحول المؤسسة التي تم التراخيص لها باستخدام التكنولوجيا أو العلامة التجارية إلى منافس قوي يهدد وجود ومصالح المؤسسة الأصلية في السوق ، أي بدلا من كسب شريك تكسب المؤسسة منافس جديد في نفس السوق .

- قد يؤدي اتفاق التراخيص إلى تحديد فرص الطرفين في الأسواق .

- قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص اقل بكثير من المزايا والأرباح التي تحصل عليها المؤسسة المرخص لها ، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق التراخيص .

ثانيا - إستراتيجية الامتياز الدولي : يشبه حق الامتياز التراخيص في العديد من الجوانب ، وعادة ما يتم إتباع التراخيص أساسا من قبل المؤسسات الصناعية ، إلا أن حق الامتياز يستخدم كإستراتيجية من قبل مؤسسات الخدمات ، لذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز . (6)

1 عبد الفتاح دياب، إدارة الإنتاج (رؤية جديدة)، 2001، ص211.

2 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، صص52-53.

3 عبد الفتاح دياب، مرجع سابق، ص212.

4 نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا(أعداد، تنفيذ، مراجعة)، جامعة الإسكندرية، 2006، صص 323- 324.

5 سعد غالب ياسين، مرجع سابق، صص53-54.

6 نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص324.

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

● **عقد الامتياز:** هو عقد تمنح بموجبه مؤسسة مؤسسة أخرى حق استغلال اسمها التجاري في صنع سلع أو بيعها ، وفي حالة حق الامتياز تقوم المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علامتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ إجمالي من المال وحصة من أرباح المتمتع بحق الامتياز. (1)

ويتضمن اتفاق الامتياز الدولي أن يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية وأنظمتها التشغيلية ، وسمعته ، وخدمات مساندة مستمرة مثل : التدريب ، برامج السيطرة النوعية ، الإعلان ، الترويج ، إلى الطرف الآخر مقابل أجور ورسوم يتفق عليها الطرفين . (2)

الفرع 3: إستراتيجية التحالف والاندماج :

أولا - إستراتيجية التحالف: في معناه البسيط هو تعاون مابين طرفين على الأقل ، وهناك عدة تعاريف للتحالف الاستراتيجي نذكر منها :

- التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات عبارة عن اتفاقيات تتميز بالطابع الشخصي وتختلف عن الفروع المشتركة واتفاقيات التنوع ، كما أنها تعقد بين المؤسسات المتنافسة بهدف تحسين قدراتها ومواقعها التنافسية في خطوط إنتاجية لا تتنافس فيها هذه المؤسسات . (3)

- يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج احد الأطراف من السوق -التحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات - وتشارك المؤسسات المتحالفة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة . (4)

* أسباب عقد التحالف الاستراتيجي :تعتقد التحالفات لظروف كثيرة منها : (5)

- متطلبات السوق الدولية والطلب والمنافسة الحادة .
- الإسراع بنقل التكنولوجيا .
- الضغوط التي تتعرض لها المؤسسات لزيادة حماية نصيبها من السوق المحلي والدولي .
- تحسين قدرة المؤسسة على تغطية المحلية والدولية .
- التغلب على القصور الموجود لدى بعض المؤسسات في بعض الموارد الإستراتيجية
- التسويق عن طريق تكوين علاقات قوية مع الموردين والعملاء .
- اكتساب المعرفة والمقصود بالمعرفة هنا تلك التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الترخيص ، أي المعارف التي تكتسب عن طريق المخاطرة فقط .
- تخفيض تكلفة التبادل ولمخاطرة .
- التحالف يحد من المنافسة القاتلة بين المنافسين .

● **مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف:**

1- مزايا إستراتيجية التحالف: تسمح هذه الإستراتيجية للأطراف المتحالفة بتحقيق جملة من المزايا، ومن أهمها: (6)

* **تحسين المركز التنافسي:** إن التعاون ما بين طرفين سيؤدي حتما إلى الاستفادة من تكنولوجيا متاحة أو متطورة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص54.

² رفعت السيد العوضي وآخرون، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية الإدارية، مصر، ط2، 2007، ص175.

³ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص15.

⁴ رفعت السيد العوضي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 205-207.

⁵ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 81-82.

⁶ عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الدارة والتنظيم، الداعم الأساسية ومقومات النجاح، مذكزه دراسات الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1996 ، ص ص 130-131.

* نقل الخبرة وتطوير المعرفة: يسمح التحالف لأحد الأطراف من الاستفادة من التكنولوجيا التي يوفرها الطرف الآخر.

* زيادة الدخل: شرط أساسي لبقاء التحالفات واستقرارها في الاقتصاديات الأكثر نمواً.

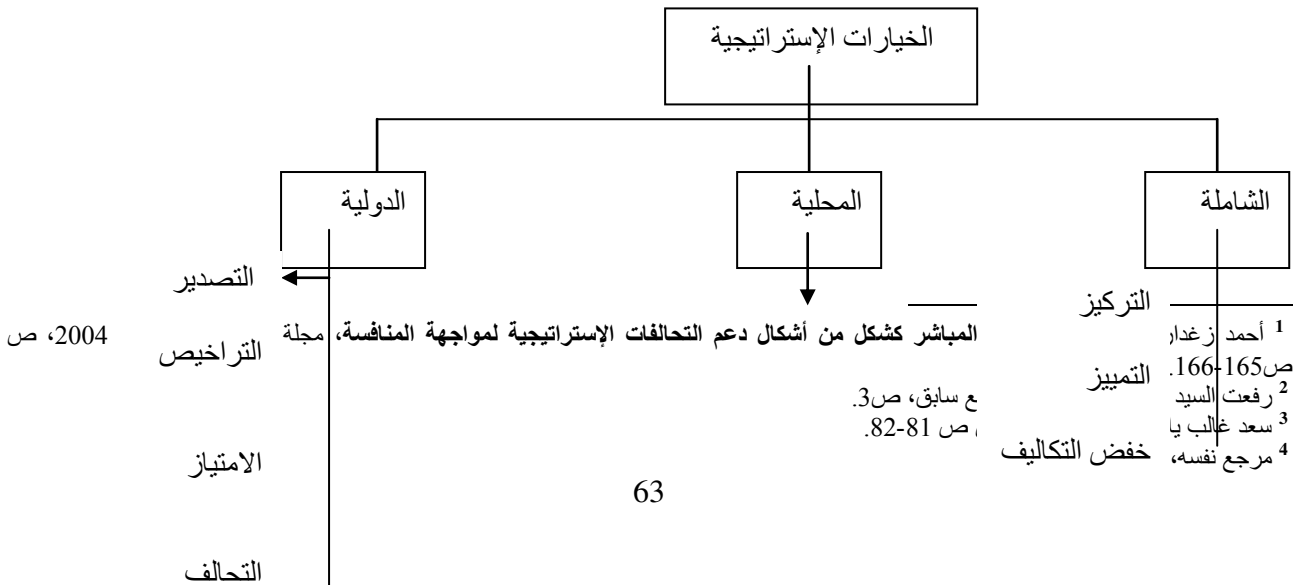
2- عيوب إستراتيجية التحالف: يترتب على عقد التحالف مجموعة من المشاكل متمثلة في: (1)

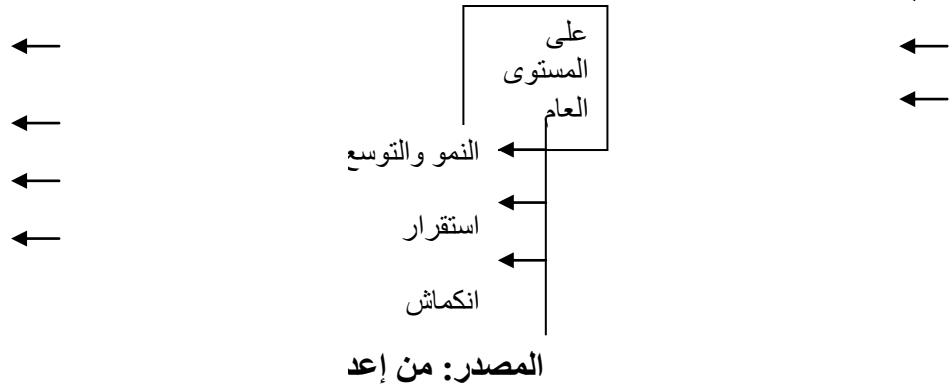
- سرقة المعرفة: يقوم احد الأطراف التحالف إلى استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف.
- تأجيل العديد من الأمور وعدم لبث فيها.
- عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف.
- التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل.
- عدم الالتزام احد أطراف التحالف ببنود عقد التحالف.
- التحالفات تؤدي إلى تقليص دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أن قيام التحالفات بين المؤسسات الكبرى قد يعرض مواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخطر ويهددها بالزوال.

ثانياً- إستراتيجية الاندماج: ويعني مصطلح الاندماج أن مؤسستين ينضم بعضهما إلى بعض، بحيث تفقد كل منهما كيانهما المستقل وينشأ كيان جديد، وغالباً باسم جديد. (2)

- نعتبر عمليات الاندماج في عالم الأعمال الدولية جزءاً مهماً من دورة حياة الأعمال، لان عمليات الاندماج فوائد عديدة منها: (3)
- التوافق الاستراتيجي والتعاقد في الإنتاج والتسويق والتوزيع والأنشطة الأخرى.
- دمج الموارد المادية وغير المادية المتاحة واستثمارها بكفاءة عالية.
- الاندماج وتكوين مؤسسة اكبر بدلاً من المنافسة في نفس قطاع السوق أو في هيكل الصناعة.
- حل المشكلات المالية للطرفين وتخفيف الأعباء والالتزامات الأخرى.
- الحصول على حصة أكبر في السوق والدفاع عنها بقوة.
- توفير فرصة لإعادة هندسة محليات وأنشطة الأعمال للمؤسسة المندمجة الجديدة.
- إلى جانب المزايا المذكورة توجد مصاعب تعيق عملية الاندماج منها: (4)
- عدم وجود ضمانات لتحقيق مواءمة كاملة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة الجديدة.
- وجود اختلافات غير عادية دائماً في أساليب العمل.
- وجود اختلافات في ثقافة المؤسسة، وأنظمة الأعمال المستخدمة.
- عملية الاندماج تتطلب جهود كبيرة ومكثفة لإعادة تنظيم الأعمال وتكوين التجانس المطلوب.
- وتجدر الإشارة إلى أن هذه هي أهم الإستراتيجيات و لم يتم ذكرها كلها، و التقسيم المعتمد ليس الوحيد و إنما هناك العديد من التقسيمات ، فإستراتيجية التحالف و الاندماج تندرج أيضا ضمن إستراتيجيات المحلية ، و كل الإستراتيجيات على العموم تندرج ضمن الإستراتيجيات الشاملة لبورتر ، الشكل الموالي يلخص أهم الإستراتيجيات المنتهجة من قبل المؤسسة:

الشكل - 17- الخيارات الإستراتيجية.





- وتجدر الإشارة إلى أن الموقع الجغرافي للمؤسسة يمكن أن يؤثر على المؤسسة بطريقة سلبية إذا لم تحسن اختيار الموقع المناسب لها ، إلا أن هناك خيارات إستراتيجية يمكن إتباعها لتخفيف الأضرار التي لحقت بها جراء هذا الخطأ ، وبالتالي على المؤسسة تصحيح الخطأ بتبني إستراتيجية تغطي العجز الذي سببه الاختيار الخاطئ للموقع .

المبحث الثالث : خطوات اختيار الإستراتيجية المناسبة .

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة مرحلة هامة لها، و يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة ، و تشمل هذه العملية تحديد الرسالة و الرؤية الإستراتيجية، تحديد الأهداف و الغايات، تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة و أخيرا اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية و تقويمها .

إن صياغة الإستراتيجية من المراكز الأساسية للمؤسسة ، فمن خلالها تسطر المؤسسة الأهداف المبدئية للمؤسسة ، و بالتالي هذه المرحلة هي الركيزة الأساسية للمؤسسة.

الفرع 1: صياغة الإستراتيجية .

- و تعرف صياغة الإستراتيجية على أنها: " وضع خطط طويلة الأجل لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف بأسلوب فعال " (1)
- و تتضمن هذه المرحلة التحديد الدقيق لكل من المجالات التالية: (2)

1- **تحديد الرسالة و الرؤية الإستراتيجية:** وهي الخطوة التي تعبر عن التصورات و التوجهات التي ترسمها المؤسسة لنفسها في المستقبل بصفة عامة .

- و تعرف الرسالة على أنها: "الغرض الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة أو المشابهة، تحدد الرسالة مجال عمليات المؤسسة، و تتناول تحديد مجال عملها، كما تصف الرسالة الواضحة القيم و الأولويات في المؤسسة، حيث قد تكون لفظية أو مكتوبة " (3)

- أما الرؤية الإستراتيجية فتعرف: " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها " (4)

و يتضح مما سبق أن الرسالة تجيبنا على السؤال: ما هو عملنا؟ بينما تعكس النظرة المستقبلية الإجابة على السؤال: ما الذي نريد أن نصل إليه؟ و هذا يعني أن الرسالة تهتم بالنشاط الحالي للمؤسسة في حين تخص الرؤية التوجه المستقبلي، إلا أن المفهومين يصبحان شيئاً واحداً في حالة ما إذا لم تقتصر الرسالة على النشاط الحالي لتشمل التوجهات المستقبلية و وضعية النشاط المأمول في السنوات المقبلة.

1 كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 240 .

2 وائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالبي ، مرجع سابق ، ص ص 79-80 .

3 مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 27 .

4 حاتم قابيل ، مرجع سابق ، ص 8

الفصل الثاني

عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

و يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة و مميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء و تحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادي أو كصانع للإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط، و الذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي لإشباعها، و نوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات و رضا هؤلاء العملاء، و كذلك نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين. و عليه فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة، و لكنها منهج في الفكر الإستراتيجي، المتعلق بمستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة و مكانتها السوقية المتوقعة، و الذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار إستراتيجي فعال و الذي تلتزم الإدارة به إلى أقصى حد ممكن. و من هنا فإن الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات و تحديد ملامح إستراتيجية المؤسسة و التأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط، و هو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية لدى أعضائها⁽¹⁾

و تجدر الإشارة إلى أن الموقع الجغرافي للمؤسسة يؤثر في صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، فالمميزات التي يضيفها الموقع للمؤسسة تحدد الخيار الاستراتيجي المناسب لها .

2- تحديد الأهداف و الغايات: يساعد وضع الأهداف و الغايات في تحويل الرسالة و الرؤية الإستراتيجية إلى

مستويات مرغوبة للأداء، و تعتبر النتيجة النهائية المطلوبة تحقيقها أو الوصول إليها في مدة معينة .

* و تعرف الأهداف على أنها: "النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين، و هي إما أن تكون أهداف مالية، إستراتيجية أو أهداف طويلة الأجل، قصيرة الأجل" (2)

* أما الغايات ما هي إلا " أهداف عامة و شاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، و هي تتسم بالعمومية و الشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد و الضيق فيقصد بها

النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية محددة و هي قابلة للقياس"⁽³⁾

* أهمية تحديد الأهداف و الغايات:

تؤدي الأهداف و الغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، و في الواقع فإن الأهداف و الغايات تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال و ذلك من خلال المساعدة في التوجيه و الرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال و التنسيق و أداة للتحفيز كذلك.

• و عملية تحديد الأهداف و الغايات تساعد في الآتي:⁽⁴⁾

- تحديد بيئة المؤسسة و شرعيتها القانونية و أسباب وجودها في ذلك الموقع بالتحديد و ماهي المميزات التي أضافها .

- تحديد رسالة المؤسسة.

- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.

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

الفرع 2: تقويم الخيارات الإستراتيجية .

تتم عملية تقويم الخيارات الإستراتيجية بالاعتماد على مجموعة من المعايير النوعية و الكمية ، نوضحها كما يلي :⁽⁵⁾

1- **المعايير الكيفية** : و تتمثل في مجموعة من المعايير التي تقيم بواسطتها الخيارات الإستراتيجية ، أهمها:

- الوضوح من حيث الصياغة و القابلية للتطبيق العلمي .
- مدى تضمنها لمزايا تنافسية ايجابية .
- مدى اتساقها مع باقي الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة بمختلف مستوياتها .
- درجة المرونة التي تتسم بها .

1 عطا الله ياسين ، مرجع سابق ، ص ص 18- 19 .

2 حسن محمد مختار: مرجع سابق، ص50.

3 عطا الله ياسين: مرجع سابق، ص20.

4 عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ص: 29. 30.

5 بوقصبة شريف ، مرجع سابق ، ص 52 .

الفصل الثاني عموميات حول الخيارات الإستراتيجية

- مدى اتفاقها مع رسالة المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية .
- مدى تأييد أصحاب المصالح بالمؤسسة لها .
- درجة المخاطرة التي ترافقها .
- مدى تلاؤمها مع الموقع الجغرافي للمؤسسة و قدراتها الذاتية .
- 2- **المعايير الكمية :** و التي من أهمها :
 - الحصة السوقية .
 - العائد من الاستثمار .
 - العائد من حق الملكية .
 - معدل دوران العمل .
 - صافي الربح .
 - سعر السهم .
 - مقسوم الأرباح .

المطلب الثاني : تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية .

إن مرحلة التنفيذ الإستراتيجية مرحلة هامة و حاسمة في الإدارة الإستراتيجية ، و لضمان نجاح هذه المرحلة لابد من تحديد خطوات مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ، والتعرف على الأدوات التي تدعم نجاحها .

الفرع 1: مراجعة ملائمة الإطار العام للإستراتيجية .

من الملائم قبل الشروع في تنفيذ الخطة الإستراتيجية مراجعتها و دراسة مدى ملاءمتها ، وتكون هذه المراجعة بمثابة رقابة وقائية سريعة للتأكد من صحة ما سبق لضمان نجاح ما يتبع ، ويمكن ذلك بالاستعانة بمجموعة من التساؤلات :⁽¹⁾

- ماهي حقيقة الوضع الحالي في المؤسسة داخليا ؟ حول تاريخ المؤسسة و العوامل المؤثرة على مستقبلها، و التعرف على الإمكانيات و القدرات المالية ، و نقاط القوة ، و نقاط الضعف الحالية للاستفادة منها (للتعامل معها ومحاولة تصحيحها) ، وإذا كانت المؤسسة على معرفة دقيقة بموقعها الحالي .

- فماهي حقيقة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة ؟ مثل البحث في اتجاهات الثبات و التغير في هذه المتغيرات ، و الفرص وإمكانية استثمارها و التهديدات و التعامل معها ، وإذا كانت المؤسسة على علم بعناصر بيئتها الخارجية .

- ثم لما وجدت المؤسسة ؟ وذلك بمراجعة الغايات وغيرها و كل ما يتعلق بالرسالة التي يجب تحقيقها .

- ثم هل تعرف المؤسسة ما الذي ترغب فيه أن تكونه ؟ ولما تكون المؤسسة على معرفة بأهدافها ومخططاتها التي ترغب في تحقيقها .

- فما هي اتجاهات التحرك التي تريد أن تتبناها ؟ أي ما هي الخيارات الإستراتيجية التي اختارت تتبعها؟ و إذا كانت للمؤسسة ثور واضح و متكامل لما ترغب تحقيقه .

- وعندما تكون المؤسسة كذلك فلها أن تبدأ مرحلة التنفيذ الاستراتيجي مع احتمالات نجاح أكبر .

الفرع 2: ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى برامج عمل .

¹ بوزيدي دارين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز – بسكرة -)، مذكرة ماجستير، فرع : تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004 – 2005.

بعد اختيار المؤسسة للإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة أمامها لا بد لها من تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع ، لذلك لا بد من :

1- **تحديد الأهداف الرئيسية الإستراتيجية :** بعد دراسة الجوانب المختلفة للخيار الاستراتيجي المختار ، يقوم المديرين بتحديد الأهداف العملية التي تستخدم كمعايير ، يمكن بها الحكم على درجة نجاح تنفيذ الإستراتيجية ، فان حققت هذه الأهداف في المستقبل ، فهذا يدل على نجاح مرحلة التنفيذ ، فتعتبر هذه المعايير كمؤشرات نجاح⁽¹⁾.

ويساهم في تحديدها المدراء التنفيذيون كل في اختصاصه ، فتناقش المؤشرات المقترحة ليحتفظ بالأكثر ملاءمة (أسلوب دلفي) ، ويجب وضع حدود زمنية لتحقيق كل مؤشر ، و عموما يجب أن تتميز مؤشرات النجاح بالوضوح وقابلية القياس ، كما يجب أن تكون مفهومة ومقبولة من الجميع⁽²⁾.

2- **تحديد مدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف :** بأسلوب المشاركة أيضا ، تعقد اجتماعات بين المجموعة المسؤولة على الإشراف على الإدارة الإستراتيجية و المديرين لكي تتحدد مساهمة كل وظيفة في تحقيق كل مؤشر من مؤشرات النجاح (الأهداف) ويمكن أن تشترك أكثر من وظيفة في تحقيق مؤشر نجاح واحد ، ويبدأ ذلك أولا بشكل عام ، إذ تحدد ما إذا كانت الوظيفة على ثلة بتحقيق الهدف ، ثم تبدأ الخطوات الأكثر تفصيلا في شكل مخططات عمل ، إجراءات و ميزانيات تقديرية و جداول زمنية .

المطلب الثالث : الرقابة الإستراتيجية و خطواتها .

بعد ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية و توزيع المهام على العاملين في المؤسسة ، لا بد على المؤسسة التأكد من السير الحسن للعملية و ضمان التقدم لتحقيق أهداف المؤسسة .

الفرع 1: الرقابة الإستراتيجية .

إن عملية السير الحسن للعمليات يتطلب متابعة مستمرة و ملاحظة دقيقة لطريقة انجاز العمل ، لضمان نجاح العمليات و تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذه مهمة الرقابة الإستراتيجية .

- **تعريف الرقابة:** هي "نظام يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها ، و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية و اهتمام"⁽³⁾ .
- وتهدف هذه العملية إلى متابعة نشاطين :⁽⁴⁾

- 1- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفعالية التنفيذ ، أي التأكد من انجاز الأهداف حسبما خطط لها .
- 2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة تساوي الأهداف مع النتائج ، وتبدأ عملية التغذية العكسية كعملية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ، بالعودة إلى مرحلتها التنفيذية و الصياغة .

الفرع 2 : خطوات الرقابة الإستراتيجية .

إن أي عملية تتطلب مجموعة من الخطوات لتتمكن الإدارة من تنفيذها بطريقة صحيحة ، وللرقابة الإستراتيجية أربعة أنشطة رئيسية و هي :

- أ- تحديد مستويات الأداء المستهدفة : و تعبر على المعايير أو المقاييس التي يتم على أساسها تقييم الأداء، وهنا على الإدارة تحديد بعض النقاط التي تكون حرجة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة ، أي

¹ مرجع نفسه ، ص 195 .

² جمال الدين محمد مرسي ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 337 .

³ عامر عامر أحمد ، جميلة أحسن ، مرجع سابق ، ص 13 .

⁴ مرجع نفسه ، ص 13 .

تمثل أفضل من غيرها ، ما إذا كانت الأعمال تتم حسب الخطة أم لا ، فيتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة ، على ضوء الإستراتيجية المتبعة من المؤسسة (1).

ب- قياس الأداء: و هي الخطوة الثانية من عملية الرقابة ، هي قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير السابقة ، ويكون القياس سهلا إذا كانت المعايير محددة بطريقة سليمة وواضحة ، وإذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأداء الفعلي و العكس (2).

ج- مقارنة الأداء بالمعايير : لتتمكن المؤسسة من قياس مدى الانحراف ، وإذا كان مستوى الأداء مرتفع عما هو مستهدف ، فهل يعني نجاح تنفيذ الإستراتيجية ، أو لتحديد مستويات أداء منخفضة ، و على ضوء ذلك تقرر الإدارة رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة ، أما إذا كان الانحراف ساليا تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة ويسهل ذلك معرفة أسباب الأداء المنخفض (3).

د- تقييم النتائج و اتخاذ القرار الملائم لتصحيح الخطأ : في هذه المرحلة يتم إجراء تعديلات عند الحاجة إلى ذلك ، أي إجراء التصحيحات للانحرافات بين ما تم فعلا و ما أريد إتمامه ، وإذا كانت مرحلة تحديد المعايير و مرحلة قياسها سليمتين فان تصحيح الانحرافات يمكن أن يتم بسرعة نظرا بمعرفة و بدقة أين تطبق التعديلات (4).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه يمكن القول أن الإستراتيجية مفهوم واسع و متشعب، نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه و كذا تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، لذلك اختلفت التعاريف التي قدمت لهذا لمصطلح الخيارات الإستراتيجية إلا أنها في العموم تشير إلى أسلوب التحرك الذي تنتهجه المؤسسة و الذي يأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي و حدود الأداء الداخلي، و هو ما يبرز أهمية الإستراتيجية حيث تساهم في استخدام الموارد التي يوفرها موقع المؤسسة بطريقة مثلى و كذا تحقيق التناغم بين موقعها الجغرافي و بين الأنشطة التي تقوم بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها.

و للإستراتيجية أنواع كثيرة تتعدد باختلاف الموقف الذي تواجهه المؤسسة فنجد الاستراتيجيات الشاملة لبورتر، و استراتيجيات خاصة بالتعامل مع البيئة الخارجية المحلية وهي استراتيجيات على المستوى العام و أخرى دولية تحدد التعامل مع الأسواق الدولية ، و تجدر الإشارة إلى أن هذه هي أهم الاستراتيجيات وليست كلها ، ومهما تعدد تقسيم الإستراتيجية فهي تندرج ضمن الاستراتيجيات الشاملة لبورتر .

إن كل ما سلف ذكره يؤكد على أن الإستراتيجية تتميز بمجموعة من المكونات و الخصائص التي تجعل منها حجر الزاوية في السير بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكل مرونة و ديناميكية على المدى الطويل إذا نجحت في تحقيق التناغم بين الموقع الجغرافي و بين الإستراتيجية التي تتبعها .

بما أنه في النظري وجدنا أن المتغيرين يؤثران في بعضهما يبقى أن نبين ذلك في التطبيقي .

¹ بوزيدي دارين ، مرجع سابق ، ص 222 .

² زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 334 .

³ عامر عامر أحمد ، جميلة أحسن ، مرجع سابق ، ص 16 .

⁴ بوزيدي دارين ، مرجع سابق ، ص 222 .

تمهيد:

بعد إتمام الجانب النظري لموضوعنا والمتمثل في تأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، تم التطرق إلى الدراسة التطبيقية الشاملة لكل جوانب الموضوع ولهذا كان اختيارنا لمدينة الأوراس - باتنة - محل الدراسة لإبراز أهمية الموقع الجغرافي بالنسبة للمؤسسة و السوق ، لذلك تناولنا في هذا الجانب العوامل المتعلقة بموضوع الدراسة ، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي :

- منهجية الدراسة .
- لمحة عامة عن المؤسسة .
- عرض و تحليل نتائج المقابلة .

المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة.

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لتأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ، للتوصل إلى معرفة مدى تأثير الموقع الجغرافي على اختيار الإستراتيجية المناسبة وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالمقابلة والملاحظة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة و خصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. و في موضوع بحثنا المتعلق بتأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، تم الاعتماد بصورة أساسية عدة أساليب كأداة لجمع البيانات .

1- المقابلة :

و تعرف المقابلة بأنها: " أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفويا في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه و بين الباحث (1) يقوم الباحث بإعداد دليل للمقابلة أو استمارة للمقابلة لمساعدته في جمع البيانات المطلوبة لتحقيق عناصر الدقة و التوجيه للمقابلة (2)

و للمقابلة عدة أنواع، و قد اعتمدنا في دراستنا على نوع واحد و هي المقابلة المفتوحة. و تتميز المقابلة المفتوحة بمنح الحرية المطلقة للمستجيب في الإجابة عن الأسئلة، حيث يقوم المقابل بطرح السؤال بأكثر من صيغة للحصول على المعلومات التي يرغب فيها، كما يتيح للمستجيب حرية طلب توضيحات إضافية حول الأسئلة، حيث تتميز هذه المقابلة بالمرونة و البعد عن القيود كما أن وقتها مفتوح، و يمكن تعديل أو تبديل أسئلتها حسب الظروف. (3)

2- الملاحظة :

تمت الاستعانة بصورة جزئية بأسلوب الملاحظة الشخصية و ذلك بالاعتماد على ملاحظة الأحداث و مشاهدة كيف تتم العمليات في مجتمع الدراسة ، بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من مصادر مختلفة حيث تعرف على أنها : " مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع ، أو في الطبيعة بهدف إنشاء الواقعة العملية و تكون الملاحظة علمية حين تكون إشكالية ."(4)

3- تحليل المحتوى : و ذلك بناء على استجابات المجتمع المدروس بحث يعرف تحليل المحتوى على :

" أنه أسلوب بحث يهدف إلى الوصف الموضوعي المنتظم و الكمي للمحتوى الظاهر للاتصال "(5)، بهدف التعرف على التركيب الداخلي لعينة الدراسة ، و التأكد من مطابقة الموضوع المدروس مع الواقع في مجتمع الدراسة .

• **أساليب التحليل و المعالجة المستعملة في الدراسة :** يتكون الأسلوب العلمي من مجموعة من الأساليب التي تتم استعمالها من أجل تحليل مبسط و الوصول إلى نتائج واضحة ، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوب الكيفي بشكل أساسي من خلال التحليل و الوصف المتمثل في الإطار النظري من الدراسة، بالإضافة إلى تحليل مختلف الآراء و الاستجابات و الوثائق المتحصل عليها من الأطراف التي استجوبناها تماشيا مع منهجية تحليل المقابلة من أجل تفسيرها بطريقة موضوعية للوصول إلى نتائج هذه الدراسة .

المطلب الثاني: عينة الدراسة.

تمت هذه الدراسة الميدانية في مدينة الأوراس -باتنة- نظرا لطبيعة الموضوع ، و اعتمادنا على أسلوب المقابلة، و تتكون عينة الدراسة من رؤساء الأقسام المتواجدة بالمؤسسة، بالإضافة إلى مديرها. و قد حاولنا من خلال هذا الاختيار الوقوف على بعض أو أغلب المحاور الأساسية التي تقوم عليها صياغة الإستراتيجية و الموقع الجغرافي، إذ ارتأينا أن نحصل على المعلومات الخاصة بكل قسم، و الأقسام المعنية بهذه المقابلة هي (الإدارة العامة ، الإنتاج، المحاسبة، التموين، التسويق).

¹ باسل محمد سعيد العبيدة: مهارات تصميم و تنفيذ البحوث و الدراسات العلمية و تحليلها احصانيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005، ص 41.

² مدحت أبو النصر: قواعد و مراحل البحث العلمي (دليل ارشادي في كتابة البحوث و اعداد رسائل الماجستير و الدكتوراه)، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 161

³ عدنان حسين البادري و يعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية، دار اثراء، الأردن، 2009، ص 127.

⁴ صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، الدار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص 35 .

⁵ صلاح الدين شروخ ، مرجع سابق ، ص 36 .

المبحث الثاني: لمحة عامة عن المؤسسة .

نظرا للمكانة الاقتصادية للمدينة والدور الذي تلعبه في توفير المادة الأساسية للمستهلك، سنحاول إعطاء صورة مبسطة عنها .

المطلب الأول: ماهية المدينة .

الفرع 1 : الشركة الأم .

أنشئ ديوان الوطني للحليب ومشتقاته في السبعينات، حيث كان عبارة عن وحدة وطنية مركزية لها عدة فروع منتشرة في الجزائر منها في الشرق والغرب وفي الوسط وبعد ظهور عدة مشاكل أعاققت السير الجيد للديوان بجميع فروع الموزعة عبر الوطن الأمر الذي دعا إلى إعادة هيكلته حيث تم تقسيمه إلى 3 دواوين جهوية وذلك في 1981 هي:

- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للشرق.
- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للغرب.
- الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته الوسط.

لقد تأسس الديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته بموجب المرسوم رقم 81/352 المؤرخ في 1981/12/19 ومقره في مدينة عنابة، والذي يتكون من عدة وحدات في الشرق منها ملبنة الأوراس- باتنة- كانت ملبنة الأوراس في السابق تابعة للديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته، أما الآن فيعود القرار فيها للمجمع الصناعي لإنتاج الحليب وبدأ التفكير في إنشاء ملبنة الأوراس من أجل تغطية السوق الشرقية للبلاد، التي كانت تشهد نقصا فادحا في هذه المادة الأساسية في ذلك الوقت، وبعد البحوث والدراسات التقنية التي قام بها خبراء أجانب من الشركة الفرنسية Alfa-Laval وبمساعدة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته آنذاك تأسست ملبنة الأوراس سنة 1984 وتم وضع الحجر الأساسي لها سنة 1986 وقد دامت مدة الأشغال بها 5 سنوات.

الفرع 2: البطاقة التعريفية للمدينة :

أولا: الموقع الجغرافي: تقع ملبنة الأوراس في المنطقة الصناعية (كشيدة) بمدينة باتنة على بعد حوالي 4 كم من متوسط المدينة بمساحة إجمالية تقدر بـ 39439م² منها 7340م² مغطاة وهي مقسمة إلى البنايات التالية:

- بناية الإنتاج تتربع على 4280م².

الفصل الثالث

تأثير الموقع الجغرافي لملمبة الأوراس -باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

- بناية خاصة لتخزين الحليب تتربع على 900م².
- بناية اجتماعية تتربع على مساحة 720م².
- ومساحة تقدر بـ 720م² ليست مغطاة خاصة بتخزين المادة الدهنية.

ثانياً: الإنجاز: مدة الإنجاز كما ذكرنا سابقاً استغرقت 5 سنوات حيث انطلقت فترة الاستغلال سنة 1986 وقد تولته شركات جديدة وطنية وأجنبية كما يلي:

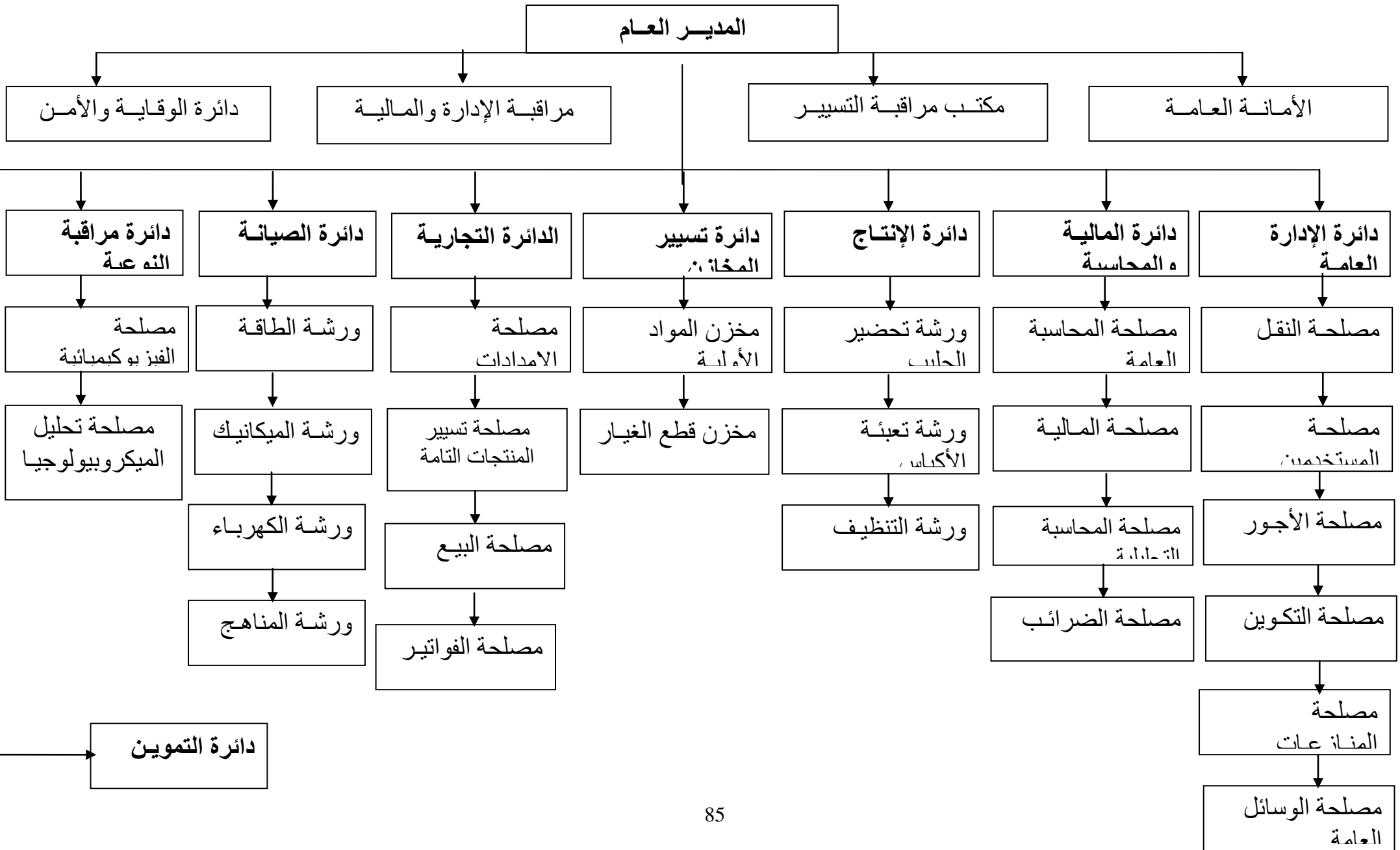
- البناية من الخارج تمت من طرف شركة وطنية.
- عملية تجهيز الملمبة بالآلات والمعدات قامت بها الشركة الفرنسية ALFA-Laval.
- عملية مراقبة الأشغال بالوحدة قامت بها المؤسسة دراسة الحديد والصلب وهي مؤسسة وطنية.
- الاسمنت والكهرباء وتولته مؤسسة ENSID.
- وكانت سنة 1990 سنة انتهاء الأشغال بالوحدة بتكاليف قدرت سنة 1986م
✓ أراضي: 153.100.000 دج.
- ✓ تجهيزات الإنتاج: 32.984.314.65 دج.
- ✓ تجهيزات اجتماعية: 1.057.699.21 دج.
- ✓ تكاليف ابتدائية (دراسة تقنية) 9.160.677.252 دج.
- ✓ تجهيزات جارية: 5.489.122.738 دج.

وقد ارتفعت التكاليف الحقيقية عما كانت مقدره وهذا راجع للظروف الاقتصادية التي مرت بها البلاد خلال السنوات (1986-1991) وقد انطلقت عملية الإنتاج بالملمبة في 7 أكتوبر 1991 وتقدر عدد العمال حالياً: 199 عامل، الدائمين 189 المؤقتين 10، إطارات مسيرة 2، إطارات سامية 10 إطارات متوسطة 44، أعوان التحكم 53، أعوان التنفيذ 90.

الفرع 3: أهداف ملمبة الأوراس.

- بما أن الحليب مادة غذائية ذات استهلاك واسع ومطلوب من طرف المواطنين بشكل كبير، فقد رسمت ملمبة الأوراس لنفسها أهدافاً ترمي لتحقيقها:
- تسعى الملمبة أن يكون لكل مواطن 100 لتر في العام وكما تسعى مستقبلاً لإصلاح آلة معطلة للتعقيم من شأنها حماية الحليب من التعفن لمدة 3 أشهر مما يمكنها من تسويق منتجاتها في الصحراء (الجنوب الشرقي).
 - محاولة القيام بالتنبؤ والتوقع في مجال التسويق بعد ارتفاع الأسعار الذي أنجر عنه نقص في الطلب وخاصة بالنسبة للجبن وبنسبة أقل فيما يخص الياغورت.
 - توسيع المصنع وتطوير نوعية الإنتاج فم يخص الجبن والياغورت، فقد استطاعت الملمبة جلب آلة تعبئة الحليب في الأكياس وبدأت الوحدة في استغلالها 1996/01/04.

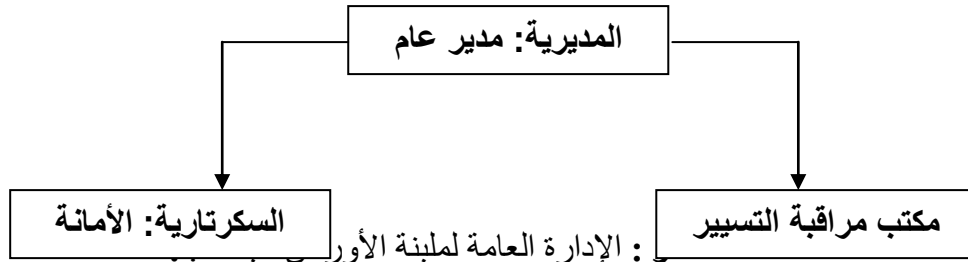
الهيكل التنظيمي لمدينة الأوراس - باتنة



المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمدينة .

❖ المديرية: مدير عام.

الشكل رقم -19- الهيكل التنظيمي لمكتب المدير .

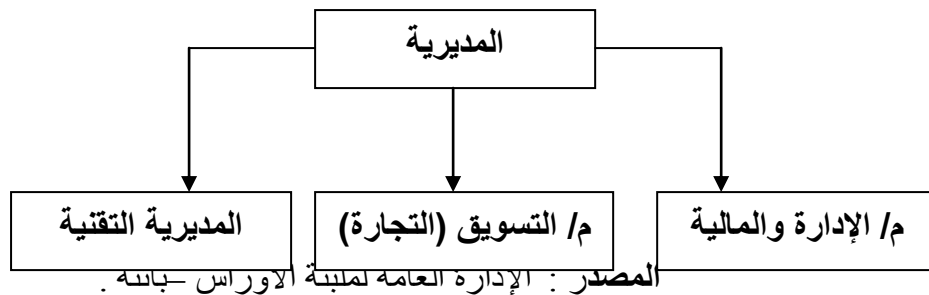


يقوم بإدارتها المدير العام وتعتبر المحرك الرئيسي للوحدة وتكمن مهامها الرئيسية فيما يلي:
✓ المحافظة على:

- المحافظة على أسرار المدينة.
- تسجيل وتنظيم البريد الوارد والصادر.
- تنسيق مواعيد عقد الاجتماعات مع إدارات المدينة أو مع العملاء الخارجية.
- تسجيل كل الاتصالات الواردة للسيد المدير العام.
- تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى.

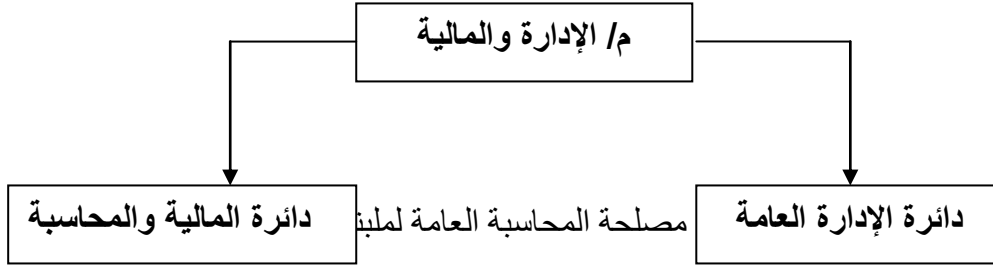
✓ مكتب مراقبة التسيير: هذا المكتب له علاقة بكل الدوائر المتواجدة في الوحدة حيث تحول له مهمة أساسية وهي مراقبة التسيير هذه الدوائر على أحسن وجه، ويتحصل رئيس هذا المكتب على تقارير شهرية حول تسيير كل دوائر، فيقوم بتحليلها وتقديم اقتراحات حول النقائص أو التعديلات الخاصة بالأخطاء المرتكبة وهذا من أجل الوصول إلى هدف معين ألا وهو السير الحسن للوحدة ككل وتتفرع من المديرية ثلاث مديريات المبينة في الشكل التالي :

الشكل رقم -20- الهيكل التنظيمي لمكتب مراقبة التسيير .



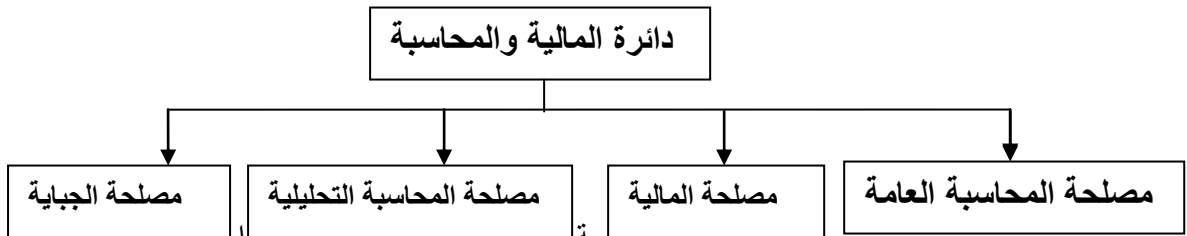
✓ * مديرية الإدارة والمالية: تتكون هذه المديرية من دائرتين هما:

الشكل رقم -21- الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة و المالية .



1. دائرة الإدارة العامة: تعتبر الهيئة العليا في الوحدة مهمتها الإشراف على كل ما يتعلق بالإدارة من توظيف، ترقية، تكوين، حل النزاعات، تسيير الأجور... الخ وتنظم المصالح التالية:
 - ❖ **مصلحة الأمن والوقاية:** تتمثل مهامها في العمل على سلامة العمال من الحوادث والأخطار التي قد تلحق بها.
 - ❖ **مصلحة المستخدمين:** تهتم بجميع مصالح الموظفين وحالاتهم الاجتماعية كالترقية الضمان الاجتماعي، الاهتمام بصحة العامل.
 - ❖ **مصلحة الأجور:** تقوم بالمهام التالية:
 - إعداد البطاقة للعمال وملف تكوينهم.
 - مراقبة الحضور اليومي مع الاهتمام بالغيابات.
 - إصدار شهادات العمل.
 - ❖ **مصلحة التكوين:** تقوم بتكوين الإطارات والرفع من كفاءتهم ورفع قدرات العمل.
 - ❖ **مصلحة العتاد:** تهتم بتوفير وسائل النقل للعمال وكذلك للمنتوجات وصيانتها.
 - ❖ **مصلحة الوسائل العامة:** توفير مستلزمات المؤسسة (أدوات، مكتب، أوراق).
 - ❖ **مصلحة النزاعات:** تهتم بحل الخلافات داخل المؤسسة أو خارجها (شيك، عقود ضمان حق المصاب بحادث عمل).
2. دائرة المالية والمحاسبة: تعتبر هذه الدوائر طرف مهما في الوحدة وتضم المصالح التالية:

الشكل رقم -22- الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبة .



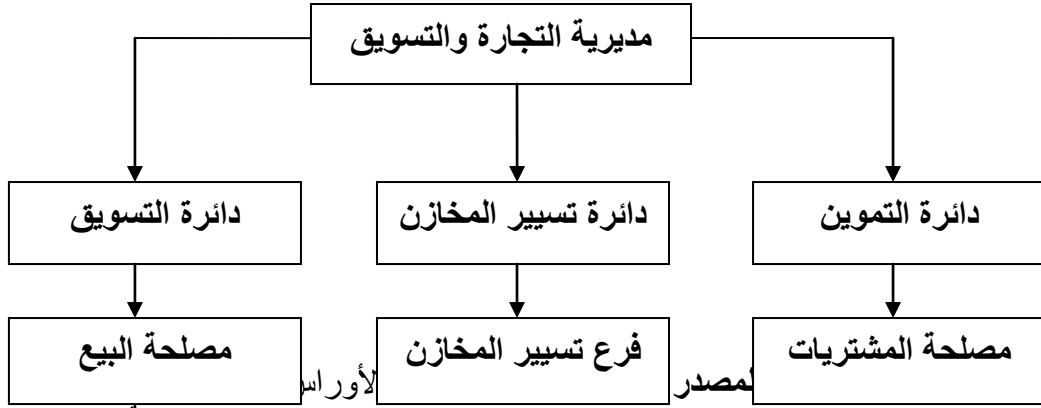
- ❖ **مصلحة المحاسبة العامة:** ومن مهامها:
 1. مسك مختلف الوثائق والملفات (الملفات الخاصة بالمشتريات والخدمات الاستثمارات)، عمليات البنك، دخول أموال وخروجها وتقوم بإعداد اليوميات الملحقة بهذه العمليات بالاستناد إلى الوثائق الأصلية.
 2. تقوم بمراقبة كل الوثائق كل سنة.
 3. تسجيل الاهتلاكات والمؤونات كل سنة.
 4. تسجيل عملية تخزين المواد واللوازم وهذا بالموازاة مع مصلحتي المحاسبة والمواد.
 5. تسجيل الضرائب والرسوم ومختلف عمليات الضمان والهيئات الاجتماعية.
 6. تشكيل الميزانية الختامية.

الفصل الثالث تأثير الموقع الجغرافي لمدينة الأوراس-باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

7. مراقبة الجرد المادي للاستثمارات.
 8. مراقبة وتحليل عناصر الميزانية الختامية حساب بحساب.
 9. إعداد الميزانية السنوية.
 10. تحويل الميزانية الختامية والميزانية السنوية إلى مصلحة الإدارة العامة.
- ❖ **مصلحة المالية:** تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:
- إعداد الموازنات النقدية.
 - الاهتمام بجميع النفقات والإيرادات التي تحدث على مستوى الوحدة.
 - مراقبة الفواتير ومدى مطابقتها مع إذن الاستلام.
 - إعداد الشيكات لتسديد فواتير الموردين.
 - إعداد حالة التقارب البنكي.
- تعد مصلحة المالية الخطوة الأولى لدراسة كل العمليات المالية التي تقوم بها الوحدة وبعد ذلك ترسل إلى المصالح الموالية:
- * مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة الجباية، مصلحة المحاسبة العامة.
- ❖ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تهتم هذه المصلحة بحساب التكاليف وسعر التكلفة لكل منتج كذلك تهتم بمحاسبة المواد وعليه تقسم المصلحة إلى:
1. **قسم محاسبة المواد:** يكمن دوره في:
 - متابعة العمليات المتعلقة بحركة المخزون.
 - التأكد من صحة وثائق المستهلك في هذه المصلحة.
 - إعداد ملف المحاسبة التحليلية من أجل المواد واللوازم المستعملة.
 2. **قسم حساب وتحليل التكاليف:** إن أهم عمل يقوم به هذا القسم هو:
 - تحديد سعر تكلفة المنتوجات.
- ❖ **مصلحة الجباية:** يمكن تلخيص دورها الأساسي في إعداد التصريحات الجبائية المتضمنة للضرائب والرسوم التي تخضع لها الوحدة والمتمثلة في:
- الرسم على القيمة المضافة TVA.
 - الرسم على النشاط التجاري والصناعي TRIC.
 - الضريبة على الدخل الإجمالي IRG.

❖ مديرية التجارة:

تعتبر أهم المديرية داخل المدينة، وهي بمثابة سلك لسير عمليات الشراء والبيع وتحتوي على: الشكل-23- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة و التسويق .



1. دائرة التموين: وتعمل على ضمان التموين الدائم للمدينة بما تحتاجه من المواد الأولية وغيرها من اللوازم كقطع الغيار خاصة بالتجهيزات وهي تضم مصلحتين:

1.1. مصلحة المشتريات: وظيفتها تكمن في حالة إصدار طلب الشراء بما يلي:

- الاتصال بالموردين بعد موافقة مجلس الإدارة.
- وبعد الرد والذي يكون في أظرفه مغلقة من الموردين تقوم الوحدة بإرسال لجنة تقنية للمعاينة إلى الموردين وقيامهم بعد ذلك بتحرير محضر المعاينة.

- فتح الأظرفه وتحرير محضر الشراء من طرف لجنة الصفقات في اقتناء استثمار ساهم في إنتاج منتج غير خاضع للرسم فإن الوحدة تستفيد من شهادة الشراء بالإعفاء التي ترفقها إلى ملف المشتريات.
- القيام بعملية الشراء والتكفل بعملية النقل والاستلام "الفاتورة".

2. مصلحة تسيير المخازن: يهتم هذا القسم بكل المخزونات التي تتعلق بالإنتاج إذ يقوم بـ:

- تخزين المنتجات والحفاظ على سلامتها وعلى نظافة المخزن.
- شحن الحليب ومشتقاته في شاحنات المدينة أو شاحنة الزبائن.

ويتفرع من هذه المصلحة فرع تسيير المخازن والذي يشرف عليه مسيرين المخازن وهما:

- ✓ مخزن قطع الغيار: هذا المخزن يتبع نظام الترقيم لكل آلة وهو مسؤول عن توفير قطع الغيار في أي وقت من الدورة الإنتاجية وهذا لضمان السير الحسن لنشاط الوحدة أو لنفاذي أي تعطل في الإنتاج.

- ✓ مخزن المواد الأولية والمعلبات: وهي عبارة عن مخازن مهيأة ومغطاة تحتوي على مختلف المواد الأولية ما عدا المواد الدسمة التي خصصت لها قطع أرضية محاطة بسيج.

2. دائرة التسويق: تعتبر من أهم الدوائر في أي مؤسسة اقتصادية مهمتها تسطير برامج تجارية وإيجاد طرق لتنفيذها وتتكون من أربعة مصالح:

1.2. مصلحة البيع: مهمتها العمل على تسويق كل المنتجات بعد خروجها عبر سلسلة من المراحل الإنتاجية وتنفيذ القرارات بشأن عملية البيع.

2.2. مصلحة البرمجة: تقوم باستلام طلبات الزبائن وتقوم ببرمجة سلعهم وفق شروط العملاء وكذا شراء منتجات لا تنتج بالوحدة وإعادة بيعها مثل: البياغورت، الجبن كما تقوم بإعداد برامج التوزيع.

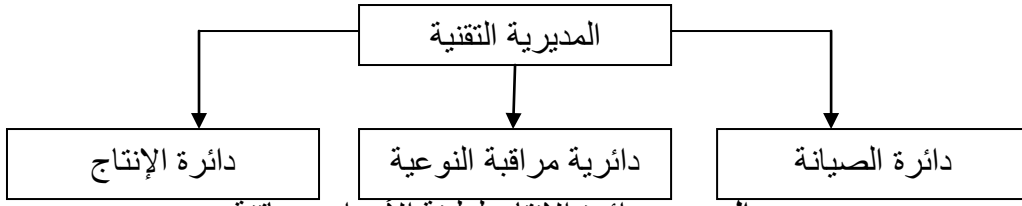
3.2. فرع تسيير المخازن: يقوم بتخزين المنتجات النهائية (اللبن الحليب) بينما الحليب المبستر فيشحن من الورشات مباشرة.

4.2. فرع الفاتورة: يتم على مستوى هذا الفرع استلام وصل الطلب مع تحرير وصل تسليم، وبعد التأكد من البضاعة يقوم المفوتر بإعداد الفواتير للعملاء حيث النسخة الأصلية تسلّم للعميل ونسختان إلى أمين الخزانة والنسخة الرابعة يحتفظ بها مع نسخة من وصل الطلب ووصل الاستلام.

❖ المديرية التقنية:

وتندرج تحت هذه المديرية ثلاث دوائر هي:

الشكل رقم -24- الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية .



المصدر: دائرة الإنتاج لمدينة الأوراس -باتنة-

1. إدارة الصيانة: الدور الأساسي لهذه الدوائر هو صيانة وإصلاح الآلات وتضم أربعة مصالح هي مصلحة الكهرباء، مصلحة الميكانيك، مصلحة المناهج مصلحة وسائل الطاقة.
- 2- دائرة مراقبة النوعية: وهي مختصة بمراقبة جودة المنتج ونوعيته في الملبنة، منذ حصول الموافقة على الإنتاج والحصول على المواد الأولية وبعد عملية الإنتاج إلى غاية الحصول على المستوى النهائي وتصريفه إلى المستهلك وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين هما: مصلحة الفيزيوكيميائية، مصلحة المراقبة البكتيريولوجية.
- 3.دائرة الإنتاج: هي العمود الفقري في الملبنة ولها علاقة مع جميع الدوائر من مهامها التسيير التقني لورشات الإنتاج (الآلات) والتسيير الإداري لعمال الورشات (في إطار العطل، الحوادث) لدائرة الإنتاج هي تضم أربع ورشات:
 - ورشة تحضير الحليب.
 - ورشة تصنيع وتعبئة حليب القارورات.
 - ورشة تعبئة حليب الأكياس.
 - ورشة التنظيف.

المطلب الثالث : عرض مراحل عملية إنتاج حليب الأكياس بملبنة الأوراس.

تقوم ملبنة الأوراس بإنتاج عدة أنواع من المنتوجات وهي: الحليب المبستر " حليب الأكياس" الحليب المخمر " لبن الأكياس" الياغورت الجامد بالإضافة إلى الحليب النيئ الذي تمت معالجته داخل الملبنة، الجبن ، الزبدة .

وتمر عملية إنتاج ومعالجة الحليب النيئ للحصول على حليب الأكياس بعدة مراحل وخطوات وسنحاول اختصارها فيما يلي:

1: استقبال الحليب النيئ ومعالجته: تشكيلة الحليب النيئ توضع في صهاريج ذات قدرة عالية مزودة بنظام تبريد لكي يخضع الحليب النيئ لعدة تحاليل تكشف عن نسبة الكثافة الحموضة والمادة الدسمة فإذا كان الحليب مطابق للمعايير يمر إلى المعالجات الأخرى.

إن الحليب الطازج يصب بال جذب ثم يتجه نحو مزيل الغازات وبعدها تتولى مضخة الطرد المركزي إرسال الحليب إلى صهاريج التبريد ثم عملية التعبئة في أكياس ذات سعة 1 لتر.

2: إعادة التركيب والبسترة.

❖ إعادة تشكيل الحليب:

الحليب المعاد تشكيله هو عبارة عن خليط بين غيرة الحليب والماء لتحضير كمية مقدارها 15000 ل من الحليب المعاد تشكيله يجب تعبئة على الناقل 57 كيس من الغيرة (كيس واحد=25 كلغ) تسقط الغيرة عبر شبك متحرك للتصفية لتمر من خلاله إلى الخلاط، بمزج الماء المسخن بمحول حراري بدرجة 45 درجة مئوية مغبرة الحليب وتتم عملية الخلط لمدة 15 دقيقة.

الجدول (01) التالي يبين كيفية تحضير منتج حليب الأكياس بالغبرة 0 %، 26%

MGLA	MGLA	المنتج ل	المستخلص الجاف	غبرة 26 %	غبرة 0 %	كمية الماء/ل	منتج غبرة 0 %	حليب الأكياس
15غ/ل	225كغ	15000ل	69غ/ل	-	57كيس	13600	منتج غبرة 0 %	
15غ/ل	-	15000ل	96غ/ل	34 كيس	31 كيس	13600	منتج غبرة 26 %	

المصدر: مصلحة الإنتاج لملمبة الأوراس - باتنة -

❖ إعادة تركيب الحليب " حليب مشكل + مادة دسمة".

● **تذويب المادة الدسمة:** تنقل براميل المادة الدسمة إلى غرفة التذويب المسخنة بدرجة 65-70 درجة مئوية أين تبعة هناك لمدة 20 ساعة، بعد عملية التذويب تحول المادة الدسمة بفضل مضخة باتجاه صهريجين حافظ للحرارة لأجل التخزين.

● **مزج المادة الدسمة بالحليب المعاد تشكيله:** يضخ الحليب المعاد تشكيله بسرعة مستقرة في محول حراري لأجل تسخينه بدرجة 70 درجة مئوية، ثم يوجه الحليب إلى مزيل الغازات للتخلص من الرغوة والروائح الكريهة، بعدها يصب الحليب بالصهاريج أين يمزج بالمادة الدسمة الذائبة، حيث أن هذه الأخيرة تضخ عن طريق مضخة خاصة حتى نتحصل على حليب متجانس ومستقر وبعدها يوجه الحليب نحو التخزين في خزانات كبيرة ذات سعة 20000 لتر و 30000 لتر حافظ للبرودة من 4-8 درجة مئوية أين تأتي مباشرة عملية البسترة وذلك من خلال التسخين من 85 إلى 90 درجة مئوية في المحولات الحرارية وأخيرا يبرد الحليب بـ 4-8 درجة مئوية ويخزن.

3- تعبئة الحليب المبستر في الأكياس.

انطلاقا من شريط البلاستيك الخاص بحليب الأكياس تشكل الأكياس بواسطة آلة خاصة ثم تتم تعبئة الحليب المبستر في أكياس ذات سعة واحد لتر " 1 لتر".

* توزيع المهام والتنسيق بين مختلف الدوائر.

● العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

* و تجدر الإشارة أن ورشة تعبئة الياغورت ومشتقاته كانت متوقفة بسبب المنافسة الحادة من طرف الخواص، وقد تم فتح هذه الورشة منذ فترة قصيرة فقط ، و عملية إنتاج هاتين المادتين تتم أغلبها يدويا ، و لا يتم إضافة أي مواد إلى هذه المنتجات بل هي طبيعية .

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج المقابلة .

بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة ، سنحاول في هذا المبحث دراسة أوجه صياغة الإستراتيجية والذي من خلاله سنحاول التعرف على تأثير الموقع الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: عرض نتائج المقابلة.

لقد تم إجراء المقابلة بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد التي نراها أساسية من حيث تحديد الموقع و الإستراتيجية، حيث خصصنا سوؤالا أو أكثر لكل بعد و سنحاول فيما يلي عرض أسئلة المقابلة مرفقة بالأجوبة.

المحور الأول: موقع المؤسسة .

الفصل الثالث

تأثير الموقع الجغرافي لمدينة الأوراس-باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

و قد تم طرح الأسئلة المتعلقة بهذا المحور، على كل رئيس الإدارة العامة ، مكلفة بالعلاقات الخارجية ، وكانت الأسئلة و الإجابات عنها كالآتي:

س: لماذا تم اختيار هذا الموقع بالتحديد للمؤسسة ؟

ج: يعتبر هذا الموقع استراتيجي للمؤسسة ، و قد تم اختياره لأنه يتميز بعدة مميزات تتميز بها المؤسسة عن غيرها .

س- ماهي المزايا التي قدمها الموقع الجغرافي للمؤسسة ؟

ج- وفر العديد من المزايا منها:

- القرب من مصدر المياه .

- القرب من مصادر المواد الأولية .

- القرب من الأسواق .

- توفر قنوات التوزيع .

- مناخ المنطقة يساعد على القيام بالمهام .

- سهولة الوصول الى المؤسسة .

س- هل سبب الموقع الجغرافي عراقيل للمؤسسة ؟

ج- على العموم يعتبر الموقع استراتيجيا ، و لم يتسبب باي عراقيل للمؤسسة ، بل على العكس و كما سبق فموقع المؤسسة سهل العديد من العمليات .

س- هل تمتلك المؤسسة وسائل نقل خاصة بها ، أم تعتمد على أطراف خارجية ؟

ج- نعم ، المؤسسة تمتلك وسائل نقل خاصة بها ما هو خاص بنقل المواد الأولية و المنتجات التامة ، ومنها خاص بنقل العمال .

س- كيف يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ؟

ج- يتم اختيار الإستراتيجية على أساس السوق و المتغيرات الحاصلة فيه .

س- هل يؤثر الموقع الجغرافي للمؤسسة على اختيار الإستراتيجية ؟

ج- نعم يؤثر على اختيار الإستراتيجية ، لكن بطريقة غير مباشرة و كما سبق يتم اختيار الإستراتيجية حسب السوق و ، و الموقع الجغرافي للمؤسسة سهل لها دخول العديد من الأسواق .

س- ماهي الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة ؟

ج- المؤسسة تركز على جودة المنتجات ، وتحاول التميز في تقديم هذه المنتجات .

س- هل يتوافق الموقع الجغرافي مع الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة ؟

ج- نعم ، بما أن الموقع لايسبب أي عراقيل للمؤسسة بل سهل لها العديد من العمليات كما سبق و قلنا فبطبيعة الحال فانه يتوافق مع الإستراتيجية المتبعة .

س- من يختار الإستراتيجية المناسبة في المؤسسة هل هي الملبنة أم المؤسسة الأم ؟

ج- هناك قوانين تتحكم بكل الفروع الموجودة للمؤسسة الأم ، و الإستراتيجية العامة المؤسسة الأم هي التي تحددها أما باقي العمليات فالملبنة هي التي تتعامل معها ، مثلا دخول منافس في نفس المنطقة الجغرافية فهي مسؤولية الملبنة في تحديد كيفية التعامل معها .

س- ماهي مواقع المواد الأولية التي تستخدمها المؤسسة ؟

ج- المؤسسة تحصل على المواد الأولية من مختلف ولايات الوطن المجاورة لموقع المؤسسة، و تتعامل مع العديد من الموردين أكثر من 2000 مورد .

س- هل تحصل المؤسسة على دعم من قبل الدولة ؟

ج- هنا دعم للمادة الأساسية فقط (الحليب) فالدولة تقوم بشراء المادة الأولية(غبرة الحليب)، و تعتبر مورد للمؤسسة و تبيعه للمؤسسة بسعر رمزي .

س- هل هناك تحفيزات مقدمة للموردين ؟

ج- نعم ، بطبيعة الحال فالمؤسسة لها موردين دائمين تقدم لهم العديد من التسهيلات لتحافظ على ولائهم .

س- هل يتم توفير النقل للموردين و الزبائن أم لا ؟

الفصل الثالث

تأثير الموقع الجغرافي لملمبة الأوراس-باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

ج- كل مورد أو زبون يستخدم وسائل النقل الخاصة به ، و المؤسسة تقدمها كتسهيلات فقط في حالات خاصة عندما تتعطل وسائلهم .

س- كيف هي حالة الأجهزة و المعدات التي تمتلكها المؤسسة ؟

ج- الأجهزة بحالة ممتازة ، وقد قمنا بتغيير بعض الأجهزة المهلكة عام 2012.

س- هل يتم استبدال الأجهزة في فترات محددة أم أن أي آلة تستبدل فور تعطلها؟

ج- هناك اهتلاك لأي آلة ، و لكن إذا تعطلت قبل ذلك و لا يمكن إصلاحها بطبيعة الحال نقوم باستبدالها لكي لا يتعطل العمل .

س- ماهي السياسة التي تتبعها المؤسسة في حالة غياب الموردين ؟

ج- تركز المؤسسة في هذه الحالة على المنتج الأساسي الذي هو الحليب المدعم ، لتعويض أي خسائر يمكن أن تحصل .

س- من يقوم بتحديد سعر المادة الأولية المؤسسة أم المورد ؟

- المؤسسة هي التي تقوم بتحديد سعر المادة الأولية و تتعامل على أساس الجودة و هذا معروف لدى كل الموردين الذين نتعامل معهم ، فعند جلب المورد للمادة الأولية يتوجه مباشرة إلى المخبر أين يتم تحليل جودة المادة ، وكلما كانت المادة غنية بالدهون زاد سعرها و العكس .

المحور الثاني: موقع السوق .

تم طرح الأسئلة المتعلقة بهذا المحور، على كل مدير التسويق ، مكلفة بالعلاقات الخارجية ، و كانت الأسئلة و الإجابات عنها كالآتي:

س- ماهي الأسواق التي تنشطون فيها ؟ و لماذا ؟

ج- الأسواق التي تركز عليها المؤسسة هي : باتنة ، بسكرة ، خنشلة ، الواد ، ورقلة . و المؤسسة تركز على الأسواق التي لا تمتلك وحدا إنتاج ، لأن المؤسسة تسوق في السوق الأقرب لها جغرافيا و تحاول تشبيعه ، ثم تنتقل إلى الذي يليها و هكذا .

س- من يحدد دخول السوق ؟

ج - إن المؤسسة الأم حددت الموقع الجغرافي للمؤسسة و التعليمات التي نسير بموجبها تمنع دخول الأسواق التي فيها وحدة إنتاج أخرى ، أي انه لا توجد منافسة بين الفروع ، أما الانتشار في المناطق الأخرى فالملمبة هي التي تحدد ذلك .

س- ما مدى تأثير موقع المؤسسة على اختيار الأسواق ؟

ج- الموقع الجغرافي للمؤسسة له تأثير كبير في اختيار الأسواق ، فالمؤسسة تغطي الأسواق القريبة منها ثم تنتقل إلى الأسواق التي تليها و هكذا ، وكما قلنا فكل فرع مسؤول عن المناطق التي تجاوره .

س- ماهي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في الإنتاج ، البيع ، التوزيع ؟

ج- بالنسبة للإنتاج : المؤسسة تعمل بصورة مستمرة بدون توقف لمدة 24 ساعة متواصلة لتلبية الطلبات، أما بالنسبة للمادة الأولية فلمؤسسة تمتلك مخبر الذي يعمل وفق معايير دولية ،حيث يقوم بتحليل المادة قبل دخولها إلى المصنع .

بالنسبة للتوزيع : تمتلك المؤسسة العديد من قنوات التوزيع و تقوم بالتعامل مع مختلف الموزعين في أنحاء الوطن ، و تحرص المؤسسة على توفير المنتجات النهائية في الوقت المحدد.

بالنسبة للبيع : تتعامل المؤسسة بواسطة فواتير قانونية.

تقدم الطلبات في الوقت المناسب .

تبيع الكمية المطلوبة و حسب الطلب .

س- ماهو حجم الطلب على المنتجات؟

ج- حجم الطلب متزايد خاصة المادة الأساسية (الحليب) ، و المؤسسة تنتج حوالي 3000 كيس حليب يوميا ، أما باقي المنتجات فهي في تذبذب وقد قامت المؤسسة مؤخرا بإضافة منتجين جديدين غالي التشكيلة وهما الجبن و الزبدة ، تنتجها المؤسسة حسب الطلب .

س- كيف تتم المعاملات بين المؤسسة و زبائنها؟

الفصل الثالث

تأثير الموقع الجغرافي لملمبة الأوراس-باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

ج- إذا كانت قيمة الفاتورة أقل من 50 مليون دج ، فإن المؤسسة تطبق قانون عقود الشراء العادية ، أما إذا كانت أكثر من 50 مليون دج فإنها تطبق قانون الصفقات .

س- هل يؤثر قرب أو بعد المسافة على جودة المنتجات و صلاحيته ؟

ج- ان المنتجات التي ننتجها تسوق مباشرة ، أي أننا لانتعدي الفترات المحددة و بالتالي حتى و لو كانت المسافة طويلة لا تؤثر على الصلاحية ، و جودة منتجاتنا لا يمكن أن تؤثر عليها المسافة مهما كانت طويلة

س- هل تمتلك المؤسسة مخازن خاصة بها ؟

ج- نعم المؤسسة تمتلك مخازن خاصة بها ، لتخزين مشتقات الحليب ، لان الحليب يتم إنتاجه حسب الطلب و تخزينه .

س - من يقرر إدخال منتجات جديدة الملمبة أم المؤسسة الأم ؟

ج- المؤسسة الأم هي التي تقرر ذلك ، و بطبيعة الحال باقتراح من الملمبة .

س- ماهي قنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة ؟

ج- المؤسسة لديها قنوات توزيع في مختلف الدوائر و الولايات .

س- من هم عملاء الجبن و الزبدة و ما هو موقعهم و لماذا هناك تذبذب في المبيعات ؟

ج- ليس هناك عملاء محددين للمنتجين ، لأن المنتجين جديدين و غير معروفين لذلك فالمبيعات متذبذبة .

س- هل هناك إمكانيات فتح فروع جديدة ؟

ج- لا ، المؤسسة لا تفكر في ذلك حاليا ، لأنها تعتبر فرع في حد ذاتها ، و تتعامل المؤسسة حسب تشريعات و قوانين تضعها الدولة ، و حب التعليمات التي تصدرها المؤسسة الأم .

س- كيف ترى المؤسسة حصتها السوقية ؟

ج- المؤسسة تعتبر نفسها مسيطرة على السوق المحلي ، و خاصة المناطق التي لا توجد فيها وحدات إنتاج ، و يمكن القول أننا نسيطر على المناطق الجنوبية .

س- كيف يتم تحديد أسعار المنتجات ؟

ج- يتم تحديدها عن طريق حساب تكاليف الإنتاج و التوزيع ، هذا ماعدا الحليب المدعم ، و باقي منتجاتنا تعتبر مرتفعة الأسعار لأن المؤسسة تركز على الجودة فقط ، و تعتبره الأساس في النجاح .

س- هل تؤثر المسافة المقطوعة على سعر المنتجات ؟

ج- نعم ، بطبيعة الحال و لكن المؤسسة تتعامل بسعر موحد ، و فرق المسافة تتحمله المؤسسة في هامش الربح .

س- هل تحصل المؤسسة على امتيازات جمركية ؟

ج- نعم نحصل على بعض الامتيازات ، فالحليب المدعم له امتيازات دائمة ، أما باقي المنتجات لها تحصل على الامتيازات حسب الصفة التي تقوم بها المؤسسة .

المحور الثالث : المنافسة .

تم طرح الأسئلة المتعلقة بهذا المحور، على كل مدير التسويق ، مكلفة بالعلاقات الخارجية ، و كانت الأسئلة و الإجابات عنها كالآتي:

س- هل للمؤسسة منافسون ؟

ج- المؤسسة تعتبر نفسها الرائدة في هذا المجال ، و لكن الأمر لا يخلو فهناك مؤسسة تيمقاد لصنع الحليب و هي تنشط في حيز صغير و موقعها الجغرافي غير مناسب و لا يساعدها في التسويق .

س: هل يؤثر الموقع الجغرافي للمؤسسة على المنافسة ؟

ج- كما قلنا سابقا موقعنا استراتيجي و قد سهل العديد من العمليات ، و مقارنة مع منافسينا نعتبر أن موقعنا ميزة للمؤسسة .

س: هل هناك تخوف من دخول منافسين جدد في القطاع؟

نعم هناك تخوف من دخول منافسين جدد للقطاع و هذا نظرا لما يتميز به المحيط العام من توسع في الشبكة التكنولوجية و التي تتطلب موارد هائلة لمواكبتها و هو ما قد يكون أمرا مستعصيا بالنسبة لنا .

الفصل الثالث

تأثير الموقع الجغرافي لمدينة الأوراس-باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

س- ما هي الميزة التنافسية الحالية و المستقبلية للمؤسسة؟

ج: في الحقيقة نحن نرى أن الميزة الرئيسية للمؤسسة هو أنها تركز على الجودة ، و كل منتجاتنا طبيعية ، لأننا نركز على صحة المستهلكين و جودة المخرجات، لذلك تعتبر منتجاتنا الأوسع من ناحية المبيعات و الاستهلاك، و هو ما يميز منتجاتنا على نظيرتها من المنافسين.
أما الميزة المستقبلية، فإننا نطمح إلى تدعيم الميزة الأولى عن طريق تطوير العلامة التجارية لتصبح المنتجات أكثر جاذبية، رواجاً و اقتناء.

س- هل تعتمدون على دراسة واقع القطاع؟

نعم بالتأكيد، باعتبار أن هذا القطاع أصبح يتميز بتعدد الناشطين (المؤسسات المنتجة لنفس المنتج) فيه. لا سيما بعد تبني الدولة لفتح مشاريع و مساعدات للراغبين في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (خاصة بعد سنة 2007)، حيث نستطيع القول أنه تم تخفيض حواجز الدخول إلى القطاع، و عليه فقد أصبح القطاع يخضع أكثر للمنافسة.

س- كيف ترون موقع المؤسسة داخل القطاع؟

يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بموقع جيد ، خاصة و أننا نعتبر من بين أقدم المؤسسات الناشطة في القطاع، فعنصر الخبرة و الأقدمية غالباً ما يلعب دوراً بارزاً في تفضيل المستهلكين لمنتج دون آخر. و هو ما يفيد بطريقة آلية وجود عدد لا يستهان به من المستهلكين المفضلين لمنتجاتنا سواء على الصعيد الجهوي أو الوطني.

س- كيف تقومون بالإستراتيجيات المتبعة من طرف منافسيكم في القطاع؟

في حقيقة الأمر يصعب كشف الإستراتيجيات المتبعة من طرف المنافسين نظراً لسرية هذا الأمر، إلا أننا و من خلال ملاحظة تحركاتهم على مستوى الواقع العملي، و بالإضافة إلى التغذية العكسية الواردة من طرف العملاء و الموردين فإننا نستطيع أن نقول أن معظم المؤسسات الناشطة في القطاع إنما تعتمد على إستراتيجيات التميز في المنتج (التعبئة و التغليف، خدمات ما بعد البيع، بساطة الإجراءات المالية...)، أو التميز عن طريق التكلفة المنخفضة أو التركيز على منطقة معينة.

س- هل يتوافق الخيار الاستراتيجي للمؤسسة مع استراتيجيات المنافسين ؟

ج- بالطبع ، فلو كانت إستراتيجيتنا غير مناسبة ، لما حصلنا على هذه الحصة من السوق و الدليل أن منتجاتنا يتم توسيعها كل مرة .

س- كيف تتعامل المؤسسة مع المنافسة الدولية ؟

ج- هذا القطاع نشط و هناك منافسة دولية حادة ، لذلك فإن المؤسسة تركز على جودة المنتجات أكثر من أي شيء آخر لتواكب المنافسة .

س- ماهي مراكز قوة المؤسسة و ضعفها ؟

ج- * مراكز القوة :

- في البداية نحن نعتبر الموقع الجغرافي مركز قوة للمؤسسة .
- الجودة ، و منتجاتنا طبيعية و لا نضيف أي إضافات .
- توفير الطلبات في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة .
- منتجاتنا تعتبر مادة أساسية .

● مراكز الضعف :

- وجود فائض في العمل.
- انعدام الصيانة و التصليح البطيء للآلات.
- مشكلة تبريد الحليب و يعود ذلك إلى عطب آلة التبريد فمن 3 آلات بقيت آلة واحد صالحة للاستعمال.
- مشكلة تسويق الياغورت مع ظهور المنافسين الخواص الذين يتبعون طريقة البيع بدون TVA أي البيع بدون فاتورة عكس الملبنة، مما يؤدي إلى تهرب العملاء من التعامل مع الوحدة إضافة إلى النوعية الرديئة و قدم الغلاف المستخدم.

الفصل الثالث

تأثير الموقع الجغرافي لمدينة الأوراس-باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

- كل الآلات الموجودة في الملبنة مستوردة، وذلك أي خلل يصيبها يؤثر على وتيرة الإنتاج في انتظار وصول قطع غيار من الخارج عندما تكون غير متوفرة في المخزن وهو الأمر الغالب.

س- ماهي توجهات المؤسسة المستقبلية؟

ج- هناك خطط لتطوير و تحسين في جودة المنتجات ، وهناك مشروع بانجاز قاعدة في المناطق الصحراوية ، لتفادي تلف الحليب و فتح أسواق جديدة .

و المؤسسة تحاول كسب زبائن جدد و نركز على الثكنات العسكرية في الوقت الحالي .

المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج المقابلة.

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل الإجابات المتحصل عليها تبعا للأسئلة المطروحة على مدير ملبنة الأوراس و رؤساء المصالح التابعة للوحدة، بغية التعرف على واقع مدى اعتماد المؤسسة على الموقع الجغرافي في تحديد مختلف توجهاتها ، و سيتم التحليل بناء على الأبعاد المعتمدة في طرح أسئلة المقابلة .

المحور الأول: المتعلق بموقع المؤسسة .

من خلال الأجوبة المقدمة نلمس إدراكا واضحا من طرف جل المسيرين الذين وجه لهم الأسئلة ، لا يكاد يختلف عن المفهوم النظري الذي تم تناوله في الجانب النظري ، حيث أن للموقع الجغرافي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ، و المؤسسة تستغل المزايا التي قدمها الموقع ، ولعل أهم هذه المميزات هي التي طرحها ويبر في نظريته (تطرقنا إليها سابقا) و التي تعبر على أن الموقع الأفضل هو ذلك الموقع الذي يحقق أقل كلفة لأنه قريب من مصادر المواد الأولية ، و مصادر الطاقة و مناطق السوق لتخفيض المسافة المقطوعة و لأن المؤسسة تمتلك وسائل نقل خاصة بها و الطرق المؤدية إلى الأسواق سهلة هذا خفض العديد من التكاليف ، هذا من جهة و من جهة أخرى الموردون و الزبائن لا يجدون صعوبة للوصول إلى المؤسسة و هذا ما حقق للمؤسسة نوع من الرضا لدى الموردين و الزبائن ، وهذا ما جعل المؤسسة تركز على الجودة بما أن كل الظروف مناسبة ، حيث أن المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة تتمتع بمناخ معتدل و لم تسجل أي كوارث طبيعية قد تتسبب في تعطل عمل المؤسسة ، و من خلال اجرائنا للمقابلة لمسنا لدى مختلف رؤساء الأقسام بمعرفتهم بالتسهيلات التي قدمها الموقع الجغرافي و هذا يدل على نوع من الفعالية و المنهجية في التسيير .

و لكن من السلبيات التي تم طرحها في المقابلة هي مشكلة الآلات المستوردة لأنه يصعب إيجاد قطع الغيار الخاصة بها ، و عملية استبدال الآلة مهتلكة بالة جديدة يتطلب وقت مما يستدعي تعطيل العمل لمدة معينة ، و لكن المؤسسة قامت بإتباع إستراتيجية التنويع لهذا السبب من أجل تغطية نفقات تعطل وتيرة العمل بتسويق المنتجات التي لم تتأثر بتعطل الآلة .

المحور الثاني : المتعلق بموقع السوق .

من خلال المقابلة التي أجريناها استخلصنا أن المؤسسة اعتمدت على تحليل لوش و هو فخر لمنطقة السوق الذي يتضمن أن الموقع الأفضل للمؤسسة ليس بالضرورة القريب من مصادر المواد الخام أو السوق وإنما يتوسطهما و يحقق أقصى ربح ممكن ، وهذا ما لمسناه في المقابلة مع مدير التجارة حيث أكد لنا أن موقع المؤسسة يتوسط العديد من الأسواق وقريب من المواد الخام و مصادر المياه الأمر الذي سهل الوصول إلي الأسواق بأقل التكاليف ، و موقع المؤسسة وفر ميزة أخرى هو القرب من الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة وهذا ما جعل الطلب على منتجات المؤسسة متزايد ، وكل ذلك فسح المجال أمام المؤسسة للتوسع و فتح أسواق جديدة و التفكير للوصول إلى المناطق الصحراوية و فتح قاعدة للمؤسسة هناك ، و هذه الأخيرة لتفادي مشكلة التلف و زيادة إنتاج الملبنة ، هذا لا يعني أن الموقع الجغرافي صعب علينا فكرة التوسع بل على العكس ، فإنشاء قاعدة جديدة هي للتقرب جغرافيا لتخفيض التكاليف و تجنب تلف المنتجات ، و لضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد و بالسعر المناسب .

المحور الثالث : المتعلق بالمنافسة .

من الإجابات التي تلقيناها عند إجراء المقابلة تبين أن المؤسسة تلتخص أهدافها في رسالة واحدة و هي "بيع و إنتاج ما يرضي الزبون بجودة عالية ، و هو دائما ما تسعى إليه المؤسسة و لعل ثقة زبائنها في منتجاتها و اقتنائها دون غيرها يجسد رسالتها على أرض الواقع نوعا ما، حيث نجدها تهتم بدراسة القطاع الذي تتواجد فيه لوجودها في بيئة صناعية لا تخلو من المنافسين لكن المؤسسة لديها ثقة كبيرة في إمكانياتها و الحصة السوقية التي تمتلكها ، و لعل خبرتها في المجال و ثقة زبائنها بجودة منتجاتها كانت أحد أسباب

الفصل الثالث

تأثير الموقع الجغرافي لمدينة الأوراس-باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

المحافظة على الموقع التنافسي في السوق ، و بالرغم من هذا الموقع فإن المؤسسة تتخوف من دخول منافسين جدد في القطاع و هو ما أكده المدير عند أجابته حول السؤال (هل تتخوفون من دخول منافسين جدد في القطاع) ، خاصة و أن الدولة الجزائرية منحت حرية النشاط في القطاعات الصناعية من خلال تدعيمها لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و التي أصبحت تمثل عنصر الداخول المحتملون في قطاع مثل قطاع إنتاج الحليب و مشتقاته ، لذلك نجد أن المؤسسة ترصد تحركات المنافسين و اكتشاف بعض من نقاط قوتهم من خلال العمل على دراسة تحركاتهم و محاولتها الحفاظ على حصتها السوقية و تعظيمها في ظل بعض المخاوف التي تواجهها ، بالرغم من امتلاكها لحصة سوقية كبيرة .

و يمكن القول أن المؤسسة تتبع تحليل بلاندي الذي ارتكز على محورين أساسيين وهما: تكاليف بيع السلعة في ظروف المنافسة ، و تحديد الموقع الفاضل للإنتاج في ظل أسواق معلومة . فالمؤسسة اعتمدت على موقعها الجغرافي لتحديد الأسواق التي تنشط فيها أي إنها تركز على إشباع الأسواق القريبة منها ثم تنتقل إلى الأسواق التي تليها و هكذا هذا ما يخفض تكاليف بيع السلعة في ظل المنافسة . أما فيما يخص الميزة التنافسية للمؤسسة فهي تركز على الجودة ، و كل منتجاتها طبيعية ، لأنها تركز على صحة المستهلكين و جودة المخرجات، لذلك تعتبر منتجاتها الأوسع من ناحية المبيعات و الاستهلاك، و هو ما يميز منتجاتها على نظيرتها من المنافسين.

و نلاحظ أن أجوبة السادة رؤساء مصلحتي الإنتاج و التسويق يدلان على اهتمام المؤسسة بإرضاء زبائنهم من خلال التركيز على عامل الجودة .

المطلب الثالث : تحديد الخيار الاستراتيجي .

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل الإجابات المتحصل عليها تبعا للأسئلة المطروحة في المقابلة، بغية التعرف على واقع رسم الإستراتيجية بالمؤسسة و التي تبين توجهها المستقبلي، و كذا تحديد مدى اعتماد هذه الأخيرة على الموقع الجغرافي في تحديد الإستراتيجية المناسبة لها، و سيتم التحليل بناء على الأبعاد المعتمدة في الجانب النظري .

و الجدول التالي يبين أهم منتجات المؤسسة و أهم الخيارات الإستراتيجية المتوفرة أمامها:
الجدول رقم -2- أهم منتجات لمدينة الأوراس- باتنة .

منتجات الملبنة	الإستراتيجية المتبعة
الحليب المدعم	إستراتيجية التركيز، التميز .
حليب البقرة	إستراتيجية التركيز
الجبن بنوعية (مثلثات، وقطعة واحدة)	إستراتيجية التنوع
الياغورت	إستراتيجية التركيز
القشدة	إستراتيجية التركيز

المصدر : من إعداد الطالبة حسب ما جاء في المقابلة .

أولا : الإستراتيجية الشاملة لبورتر.

الفصل الثالث

تأثير الموقع الجغرافي لمدينة الأوراس-باتنة- على خياراتها الإستراتيجية

- 1- اعتمدت المؤسسة على خيار التركيز عن طريق التركيز على الجودة في منتجاتها، حيث كثفت جهودها لتقديم منتج متميز من حيث الجودة عن منتجات المنافسين ، وحاولت الانفراد بتقديم منتج طبيعي بدون أي إضافات ، وهذا ما اعتدته المؤسسة كحاجز دخول أمام المنافسين المحتملين في القطاع، و لكن هذه الإستراتيجية زادت من تكاليف المؤسسة مما جعل الأسعار مرتفعة نوعا ما مقارنة مع منافسيها.
- 2- وفي حالات تغير مفاجئ مثل : غياب الموردين تعتمد المؤسسة على خيار التمييز و التركيز على منتجها الأساسي وهو الحليب المدعم لتعويض الخسائر المحتملة للمنتجات الأخرى و هذه الإستراتيجية تعتمد المؤسسة لتخفيض تكاليفها و اقتصرها على جزء معين من السوق ، لأن هذا المنتج يغطي كافة السوق لذلك تتبع إستراتيجية التميز ، لأنه مادة حيوية وأساسية للحياة اليومية .
- ومهما كانت الإستراتيجية المتبعة فهي تدرج ضمن الإستراتيجية الشاملة لبورتر فالمؤسسة تتبع إستراتيجية واحدة أو المزج بينهما .

ثانيا: الإستراتيجية على المستوى المحلي.

- 1- تسعى المؤسسة في توجهاتها المستقبلية إلى خيار النمو و التوسع في الأسواق و زيادة حصتها السوقية ، و محاولة توسيع المؤسسة لزيادة الإنتاج لتحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات ، الحصة السوقية ، توسيع مستوى نشاطها و أعمالها لتدعيم مكانة المؤسسة و استغلال مواردها العاطلة التي يوفرها الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه، و هذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتدعيم مكانتها و الاستفادة من النجاح في المدى الطويل .
- و لتضمن الاستمرار و البقاء تتبع خيار الاستقرار و الثبات خاصة و أن لديها الثقة الكاملة في التحكم بالمتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي ، و هذه الثقة حصلت عليها من الموقع الجغرافي الذي تنشط فيه و الذي وفر المناخ المناسب للعمل .
- و تجدر الإشارة إلى أن موقع المؤسسة وفر لها العديد من التسهيلات سهل لها الحصول على حصة سوقية معتبرة ، نذكر منها :
 - مناخ تنافسي ملائم لأنه لا توجد فيه منافسة قوية في إطارها الجغرافي خاصة في منتجها الحليب الطبيعي .
 - قرب المؤسسة من الموردين خاصة للمادة الأساسية الحليب الطبيعي .
 - قربها من مصادر المياه التي تستخدمها المؤسسة بكميات كبيرة جدا .

ثالثا : الإستراتيجية على المستوى الدولي .

- في ظل انفتاح السوق و اندماج الأسواق العالمية ، انبثقت أسواق جديدة و ظهرت قواعد جديدة للعبة الأعمال الدولية و تطمح مدينة الأوراس -باتنة- إلى تبني خيار التصدير كإستراتيجية مستقبلية ، لتسهل لها دخول الأسواق الخارجية وتعرفهم بمنتجاتها التي تحاول أن تواكب المنتجات الدولية في الجودة .

خلاصة الفصل :

سمحت لنا الدراسة الميدانية لموضوع تأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ، بالتعرف على أهمية الموقع الجغرافي في تحديد إستراتيجية المؤسسة .
و قد أوضحت الدراسات أن المؤسسة تركز على العديد من الخيارات الإستراتيجية فهي تتبع خيار التركيز على جودة المنتجات كإستراتيجية دائمة للمؤسسة ، نظرا لأن منتجاتها واسعة الاستهلاك و ضرورية في الحياة اليومية و بالتالي فإنها تتميز بأسعار بيع مرتفعة نوعا ما، و تتبع خيار التمييز والتركيز على المادة الأساسية المدعمة من طرف الدولة ، و لتضمن الاستمرار تتبع خيار النمو و التوسع لزيادة حصتها السوقية .

كما بين تحليل الدراسة أن القائمين على المؤسسة يعمدون إلى أن الموقع الجغرافي للمؤسسة وفر لها مناخ تنافسي ملائم لأنه لا توجد فيه منافسة قوية في إطارها الجغرافي ، و سهل لها دخول العديد من الأسواق، وبما أن منتجات المؤسسة قابلة للبيع و الاستهلاك بشكل مستمر نظرا لخصائصها، وهذا ما جعلها تحاول تطوير و تحسين منتجاتها ، لان لديها آمال كبيرة للوصول إلى الأسواق الدولية و تعريفهم بمنتجاتها .

الخاتمة:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من المتغيرات الحاصلة في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية و التي تضطر إلى مواجهتها حيث تجعلها أمام وضع يحتم عليها خلق درجة عالية من التناغم مع هذه البيئة ، لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب في كل حالة ، و لتحقيق ذلك لابد لها من مرتكزات أساسية تعتمد عليها ، ومن خلال هذه الدراسة ارتقينا إلى تحديد تأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

و لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بتوضيح العديد من المفاهيم المتعلقة بالموقع الجغرافي و الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة و ذلك في الجزء النظري، و قمنا بدراسة ميدانية في ملبنة الأوراس- بباتنة - كجزء تطبيقي ، للإجابة على الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها.

و فيما يلي دراسة صحة الفرضيات و النتائج و التوصيات.

اختبار صحة الفرضيات :

من خلال نتائج الدراسة و بناء على ماتم التوصل إليه يمكن اختبار الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: يحقق الموقع الجغرافي للمؤسسة (مقر المؤسسة) نقطة قوة تستفيد منها في تحديد خياراتها الإستراتيجية للمؤسسة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة ، بحيث يؤثر الموقع الجغرافي للمؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة و يعتبر هذا التأثير ايجابيا ، لأن الموقع الجغرافي يوفر العديد من المزايا إذا تم اختيار الموقع المناسب للمؤسسة .

2- الفرضية الثانية : يؤثر الموقع الجغرافي للمؤسسة في تحديد السوق المستهدفة التي تحدد طبيعة الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، لأن موقع المؤسسة يلعب دورا مهما في تحديد السوق المستهدفة السوق ، مما يعني أن موقع السوق يؤثر في اختيار الإستراتيجية المناسبة كما تؤثر مختلف التغيرات التي تحصل فيه .

3- الفرضية الثالثة : يسمح الموقع الجغرافي للمؤسسة بالاستفادة من المنافسة في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

هذه الفرضية صحيحة أيضا ، لأن الموقع الجغرافي للمؤسسة يوفر لها العديد من المميزات التي تستفيد منها في المنافسة و تتمكن من اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل كافة المتغيرات التي تفرضها المنطقة .

وقد توصلنا في هذه الدراسة ككل بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

➤ على المستوى النظري:

- تعبر الإستراتيجية عن عملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط الظروف الاقتصادية المتغيرة ونمط التعامل مع المنافسين.

- تهدف دراسة الموقع الجغرافي للمؤسسة إلى تحديد الموارد الإستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة، بمعنى إبراز مميزات الموقع التي بإمكان المؤسسة أن تعتمد عليها في الحاضر و المستقبل.
- تهدف دراسة و تحليل السوق إلى توضيح الجزء السوقي المستهدف المتناسب مع أهداف المؤسسة ، و تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم له.
- كلما كان فهم المنافسين أكبر كلما ساعد ذلك المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، فحسب بورتر فان المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة: المنافسين في القطاع و الداخلون الجدد، القوة التفاوضية للموردين والعملاء، تهديد المنتجات البديلة ، ففوة هذه العوامل هي التي تحدد موقع المؤسسة السوقي .

➤ بالنسبة للجانب الميداني:

- لمسنا من خلال المقابلة إدراك المسيرين في المؤسسة لمفهوم الإستراتيجية و أهمية الموقع الجغرافي بصورة لا تختلف كثيرا عما تم التطرق له في الجانب النظري.
- اعتماد المؤسسة على السوق في تحديد الإستراتيجية المناسبة لها من بين الخيارات الإستراتيجية المتوفرة أمامها .
- اعتماد المؤسسة على موقعها الجغرافي في اختيار الأسواق .
- يعتبر المحيط التنافسي محفزا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن وجود المنافسة الأجنبية في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يجعل هذه الأخيرة تعمل على تحسين وتطوير نوعية منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى ذلك محاولتها لإدخال تكنولوجيا متطورة والاعتماد على يد عاملة أكثر تأهيل و مهارة.

الاقتراحات:

من خلال جملة النتائج المتوصل إليها لا سيما في الجانب النظري يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم مساهمة بسيطة لتفعيل الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، و التي نوردها فيما يلي:

- ضرورة اعتماد المؤسسة على إستراتيجية معينة تضمن لها وضعا أهداف، إستراتيجية طويلة المدى تمكنها من تخصيص مواردها والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة.
- ضرورة الاهتمام بالمنافسة الموجودة أكثر لتفادي خسارة الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالموردين الذين تتعامل معهم أكثر كتوفير لهم وسائل النقل ، أو المادة الأولية بنفسها لتسهيل التعامل معهم .
- التفكير في تبني إستراتيجية التكامل مع الموردين .
- تبني إستراتيجية التكامل مع الخلف بالنسبة للموزعين .
- العمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي، وضرورة تشجيع التحسين المستمر، تشجيع الإبداع وخدمة العملاء وتهيئة بيئة العمل الجماعي، الأمر الذي يمكنها من تحسين جودة منتجاتها مع إمكانية تصديرها إلى الأسواق الدولية .
- لا بد من التقليل من تكاليف الإنتاج من أجل تخفيض أسعار منتجاتها وبالتالي قدرتها على التحكم في هذه الأسعار وهذا ما يمكنها من مواجهة المنافسة المحلية.
- لا بد للمؤسسة من وضع حواجز دخول لتفادي دخول منافسين جدد في القطاع .
- محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي العملاء باعتبارهم العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه تسويق منتجات المؤسسة.
- تحسين من نوعية التغليف ، لأن التغليف هو الذي يجذب المستهلك مبدئيا .

- اعتماد سياسة ترويجية أكثر فعالية في جلب المستهلكين، بحيث تطلعهم على كل مواصفات المنتج وكذلك كل ما طرأ عليه من تغيرات في حالة وجودها، وذلك للحد من ميل المستهلكين لاقتناء المنتجات المستوردة.
- الاطلاع الدائم والمتسمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا وبالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك دور كبير في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة أمام المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية بحيث يساعدها ذلك في التطور والتوسع.

آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لموضوع تأثير الموقع الجغرافي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ، تبين أنه موضوع مستفيض رغم المحاولة بإمام بجوانب الموضوع ظهرت العديد من النقائص بسبب الصعوبات التي واجهتنا (نقص المراجع و ضيق الوقت) ، و عليه يمكن طرح بعض المواضيع في ظل الدراسة التي أجريت و النتائج المتحصل عليها :
- تأثير الموقع الجغرافي للمؤسسة في تحديد الخيار المناسب .
 - تأثير الموقع الجغرافي للمؤسسة على فعاليتها .
 - تحديد فعالية الموقع الجغرافي للمؤسسة في ظل اشتداد المنافسة .

الملخص:

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات كثيرة ومتسارعة تؤثر على المؤسسة لعل أهمها انفتاح السوق، الأمر الذي يؤدي إلى تصادم مصالح المؤسسات، في ظل هذه المنافسة الشديدة تجد المؤسسة نفسها ملزمة بالاهتمام أكثر فأكثر بدراسة وتحليل الخيارات الإستراتيجية لاختيار الأنسب لتحقيق أهدافها. يعد الموقع الجغرافي للمؤسسة من العناصر المعتمد عليها في تحليل وتحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة كونه يؤثر بأشكال مختلفة على بقاء واستمرار المؤسسة . انطلقا من ذلك فإن المؤسسة الجزائرية: ملينة الأوراس – باتنة – تحاول إعداد استراتيجياتها بالاعتماد على موقعها الجغرافي الذي وتحديد الأسواق التي تنشط فيها انطلقا من المميزات التي خصها بها موقعها الجغرافي ، و هذا يبين طبيعة تأثير الموقع الجغرافي على اختيار إستراتيجية المؤسسة .

Résumer :

Aujourd'hui le monde connaît des changements et développements très accélérés qui influent sur les entreprises par leur ouverture ; l'essence qui provoque leur confrontation des intérêts de leurs entreprises .

En ce qui concerne leur pénible concurrence de la société ou l'entreprise est obligées ou prendre en considération à étudier et analyser les choix stratégiques qui conviennent pour obtenir l'objectif voulu .

La laiterie Awress _BATNA_ met une stratégie préférée pour pouvoir compter sur son choix de l'endroit géographique et précise les marchés choisies qui démontrent et éclairent la nature qui joue le rôle du choix de l'endroit géographique des entreprises.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
94	كيفية تحضير منتوج حليب الأكياس بالغبرة 0 %، 26%	01
103	أهم منتجات ملبنة الأوراس- باتنة .	02

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هيكل النموذج المقترح للدراسة.	ج
02	تكاليف النقل	11
03	المثلث الموقعي لويبر	12
04	تحليل منطقة السوق	15
05	الحالة الخطية في تحديد الموقع الجغرافي	18
06	أساسيات مثلث الموقع عند ايزارد	20
07	المضلع الموقعي عند ايزارد	21
08	خطوات اختيار السوق المستهدفة.	25
09	استهداف السوق الموحد.	27
10	السوق المستهدف غير الموحد.	28
11	السوق المستهدف المركز.	29
12	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي.	49
13	العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي.	53
14	يبين مجالات التمييز.	58

- 1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار النشر كلية التجارة ، جامعة بنها ، مصر، ط4، 1999.
- 2- احمد طرطار ، ترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 .
- 3- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية مصر، 2000.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، مركز التنمية الإدارية ، مصر ، 1998 .
- 5- باسل محمد سعيد العيدة، مهارات تصميم و تنفيذ البحوث و الدراسات العلمية و تحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005.
- 6- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007.
- 7- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 8- ديفيد هاريستون، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة علاء الدين ناظورية- دار الزهران، الأردن، 2009.
- 9- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 10-سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
- 11-صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، الدار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003 .
- 12- طاهر محسن الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 13- عاطف وليم اندراوس ، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات (الأطر والخطوات الأسس والقواعد ، المعايير) ، دار الفكر الجامعي ، مصر، 2008.
- 14- عاقل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي) ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ط2 ، 1999 .
- 15- عبد الرسول عبد الرزاق الموسمي ، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات،،دار وائل للنشر ، 2004.
- 16- عبد السلام أبو قحص، التجربة اليابانية في الدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مذكره دراسات الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1996.

- 17- عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 .
- 18- عدنان حسين البادري ، يعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية، دار اثراء، الأردن، 2009.
- 19- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 20- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 21- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 22- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 23- قحطان العبدلي، وآخرون، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر عمان، 1999.
- 24- كامل كاظم الكناني، دراسة في نظرية المواقع الصناعي، دار صفاء للنشر ، عمان، 2005.
- 25- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 26- محمد أزهر السماك، اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم المشروعات، ودراسة الجدوى، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 1998.
- 27- محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي ،المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، 2005 .
- 28- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ التسويق ، الدار الجامعية ، مصر، بدون سنة نشر .
- 29- محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية مصر، 2004.
- 30- محمود جاسم الصميدعي، رندية عثمان يسوف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر، والتوزيع الأردن، 2011.
- 31- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى ، 2000 .
- 32- مدحت أبو النصر، قواعد و مراحل البحث العلمي (دليل ارشادي في كتابة البحوث و اعداد رسائل الماجستير و الدكتوراه)، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 33 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، ط3 الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 34- نبيل شاكر ، اعداد دراسات الجدوى و تقييم المشروعات ، مصر ، 1996 .
- 35- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا(أعداد، تنفيذ، مراجعة)، جامعة الإسكندرية، 2006.
- 36 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية مصر. بدون سنة نشر .

37- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة 2003)، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، 2003.

38- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع،

الأردن، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر.

2- المذكرات:

1- أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006.

2- بن الشيخ الحسين محمد، دور المخطط التسويقي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011 - 2012.

3- بوزيدي دارين : مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز – بسكرة-) مذكرة ماجستير، فرع : تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004 – 2005.

4- بوقصبة شريف: دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سوناظراك – الجزائر)، مذكر ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

5- جعيج نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

6- شيقارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

7- عطا الله ياسين : دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر)، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009.

8- فروجي نوح، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار البديل التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011-2012.

فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008-2009.
9- محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير
غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006-2007.

3- المجالات:

- 1- أحمد زغدار، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث ، عدد03، 2004.
- 2- أحمد محمد إسماعيل، اختيار المواقع الصناعية وإمكانية الاستفادة منها في إقليم كردستان، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة دهوك الموصل، ص28.
- 3- طارق شريف يونس، عادل ذاكر نعمة، التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة والأسبقيات التنافسية في إطار عينة من الشركات الصناعي للقطاع الخاص بالموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 4- الطيب الداودي: أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، بلد النشر غير مذكورة، العدد05، 2007.
- 5- عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مذكوره دراسات الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1996.
- 6- هاني حامد المنصور ، هدى مهدي عايش ، أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق خمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 1 ، العدد 1، 2005 .

4- الملتقيات

- 1- حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الإستراتيجية، ملتقى التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب، 2008.
- 2- سليمان سلامة أبو خرمة: التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول " إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، الأردن، 2008.

3- عاصم عبد الفتاح ثروت: مبادئ و أساسيات التخطيط الإستراتيجي، ورقة بحث مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للتفوق و التميز في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

4- عامر عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
5- مداح عرابي الحاج: التسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2006.

5- المواقع الإلكترونية:

1- ابن حديثة العراقي ، الاقتصاد و الأعمال ، متوفر في الموقع <http://www.startimes.com/fasps!t32280455/idex> اطلع عليه بتاريخ 22/4/2013

2- عزت عوض زغلول، البرنامج التدريبي في مجال 'إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وجداها الاقتصادية والتسويقية، متوفر في الموقع <http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=2013/4/2>

3- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، مصر، 2003 ،الموقع الإلكتروني: www.kotobarabia.com اطلع عليه في: 2013/02/18.

6-المقابلات

- 1- مقابلة مع السيد: غوفي مصطفى ، رئيس الإدارة العامة .
- 2- مقابلة مع السيد: الصالح بوقرورة ، مدير التجارة و التسويق.

3- مقابلة مع السيدة: بدري غربي ، مكلفة بالعلاقات التجارية .

4- مقابلة مع السيد: رئيس قسم التسيير .

5- مقابلة مع السيد : مدير المؤسسة .

7-المراجع الاجنبية

1- Ahmed hamadouche, mrthodes et outils **danalyse strategique**, dar echihab, alger.

2- Giorgio pellicelle (2007) **gestion de l'entrepris**, edition de bock bruxelles .

3-M.porter. **l'avantage concurrentielle** (paris.dumod)1999.

63	مصفوفة النمو : منتج/ سوق.	15
67	التصدير غير المباشر.	16
72	أهم الخيارات الإستراتيجية.	17
86	الهيكل التنظيمي لمبنية الأوراس جاتنة -	18
87	الهيكل التنظيمي لمكتب المدير.	19
88	الهيكل التنظيمي لمكتب مراقبة التسيير .	20
88	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة و الأعمال .	21
89	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبة .	22
91	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة و التسويق.	23
92	الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية.	24