

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية  
دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر "كوليتال"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم التجارية  
تخصص : إدارة العمليات التجارية

إشراف الدكتور الأستاذ:  
يحه عيسى

إعداد الطالب :  
بوغمسة عبد الغني

نوقشت بتاريخ 2013 /01/10 من طرف لجنة المناقشة:

السيد: بلحيمر ابراهيم.....أستاذ محاضر.....رئيسا  
السيد: يحة عيسى.....أستاذ التعليم العالي.....مقرا  
السيد: غول فرحات.....أستاذ محاضر.....عضوا  
السيدة: ضحاك نجية .....أستاذة مساعدة.....عضوا  
السيد: شلبي مصطفى.....أستاذ محاضر.....عضوا

السنة الجامعية: 2012 /2011

## شكر و عرفان

"الحمد لله ربّ العالمين..."

وعملا بقول المصطفى صلى الله عليه و سلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فلا يسعني في هذا

المقام إلا أن أقدم كل الشكر و التقدير لكل من ساعدني في إتمام هذا البحث، و أخصّ بالذكر:

الأستاذ يحة عيسى، على إشرافه لتحضير هذه المذكرة، و كل التوجيهات و النصائح القيمة.

الأستاذ صبوغة عبد العزيز، مدير المدرسة العليا للتجارة على كل التوجيهات و النصائح و يد

العون المقدمة من طرفه.

السيد جبروني يوسف، و كل من قدّم لي يد العون على مستوى مؤسسة مركب الحليب بالجزائر

ببشر خادم.

فجزاهم الله خيرا و جعله في ميزان حسناتهم

## شكر خاص

أقدمه للزوجة الكريمة على صبرها، تشجيعاتها، تفهمها و مساندتها في " أيام المحنة".

فبارك الله فيك

# الإهداء

إلى والديّ الكريمين؛

إلى زوجتي ، حفظها الله و بارك فيها؛

إلى عزيزي و فلذة كبدي "لطفي" ، أصلحه الله و بارك فيه و جعله سنداً لأمتّه.

إلى أخواتي و إخوتي الأعزاء، و كل الأهل و الأقارب؛

إلى جميع الأساتذة الذين أخذت العلم عنهم، من ابتدائية "عبد العزيز بوغمسة" إلى جامعة

الجزائر3؛

إلى كل مجاهد في سبيل إعلاء كلمة الحق.

عبد الغني

ب

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة شكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الميزة التنافسية</b>	
2	تمهيد
2	1 – مراحل تطور مفهوم الميزة التنافسية
2	1 – 1 – نظريات التجارة الدولية التقليدية و مفهوم الميزة النسبية
4	1 – 1 – 1 – الميزة المطلقة حسب آدم سميث
4	1 – 1 – 2 – نظرية الميزة النسبية المقارنة لريكاردو
5	1 – 1 – 3 – نظرية نسب عناصر الإنتاج "هكشر-أولين
6	1 – 2 – النظريات المكملّة للميزة النسبية
7	1 – 2 – 1 – نموذج دورة حياة المنتج لفيرنون
9	1 – 2 – 2 – نموذج الفجوة التكنولوجية لبوزنر
10	1 – 3 – الميزة النسبية وفق النظريات الحديثة
10	1 – 3 – 1 – نظرية اقتصاديات الحجم
11	1 – 3 – 2 – نظرية الميزة التنافسية لميكائيل بورتر
13	1 – 3 – 3 – نموذج الموارد و الكفاءات
15	1 – 3 – 4 – تقييم و نقد نظرية الميزة التنافسية
17	1 – 4 – ماهية إدارة الميزة التنافسية
17	1 – 4 – 1 – تعريف الإدارة
18	1 – 4 – 2 – تعريف الميزة
18	1 – 4 – 3 – مفهوم التنافسية
20	1 – 4 – 4 – تعريف الميزة التنافسية
21	1 – 4 – 5 – خصائص الميزة التنافسية
22	1 – 6 – مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة و أساليب بنائها
26	1 – 6 – 1 – تطوير القدرات الإبداعية
29	1 – 6 – 2 – تحسين الإنتاجية
29	1 – 6 – 3 – النشاطات التسويقية

30	1 – 6 – 4 – التردد و اليقظة
33	1 – 6 – 5 – الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة
36	1 – 6 – 6 – التطوير التكنولوجي
38	1 – 6 – 7 – البحث و التطوير
39	1 – 6 – 8 – تطوير اليد العاملة
39	1 – 6 – 9 – دراسة الأسواق الخارجية
41	1 – 6 – 10 – تطوير نظم المعلومات
41	1 – 7 – مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
42	1 – 7 – 1 – الربحية
42	1 – 7 – 2 – التكلفة
43	1 – 7 – 3 – الحصة من السوق
44	1 – 7 – 4 – الإنتاجية الكلية للعوامل
45	1 – 8 – حدود الميزة التنافسية
45	1 – 8 – 1 – سياسات الإغراق
45	1 – 8 – 2 – التقليد
45	1 – 8 – 3 – تغير أذواق المستهلكين
46	1 – 8 – 4 – الممارسات ضد المنافسة
46	1 – 8 – 5 – ضغط منظمات حقوق المستهلك
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإستراتيجيات الإدارية و إدارة الميزة التنافسية</b>	
49	تمهيد
50	1 – تقديم مفهوم الإستراتيجية
52	1 – 1 – ماهية الإدارة الإستراتيجية
52	1 – 2 – بعض تعاريف الإستراتيجية
54	2 – التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية
56	2 – 1 – المرحلة الأولى
56	2 – 2 – المرحلة الثانية
56	2 – 3 – المرحلة الثالثة
57	3 – تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية
57	3 – 1 – مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي
57	3 – 2 – مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي
57	3 – 3 – مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي
58	3 – 4 – مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق

58	4 – مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية
59	4 – 1 – مرحلة إعداد و إقرار الإستراتيجية
60	4 – 2 – مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
61	4 – 3 – مرحلة مراقبة الإستراتيجية
61	5 – الاستراتيجيات الأساسية للتنافس
62	5 – 1 – إستراتيجية قيادة التكلفة
64	5 – 2 – استراتيجية التميز
67	5 – 3 – استراتيجية التركيز
69	6 – استراتيجيات أخرى للتنافس
69	6 – 1 – نماذج إستراتيجيات " ميلز و سنو (Miles & Snow)
70	6 – 2 – الإستراتيجيات المتعلقة بالسوق
73	6 – 3 – الإستراتيجيات المتعلقة بنمو المؤسسة
75	6 – 4 – الإستراتيجيات المتعلقة بعناصر النشاط التجاري
79	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: التشخيص الإستراتيجي و استقصاء الميزة التنافسية في المؤسسات التجارية</b>	
81	تمهيد
82	1 – ماهية التشخيص
82	1 – 1 – مختلف تعاريف التشخيص
83	1 – 2 – أهمية التشخيص
83	1 – 3 – أشكال التشخيص
84	1 – 4 – العوامل المؤثرة في التشخيص
85	1 – 5 – المٌكلف بالتشخيص
86	1 – 6 – وسائل التشخيص
87	1 – 6 – 1 – دورة حياة المنتج
90	1 – 6 – 2 – مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية (BCG)
94	1 – 6 – 3 – مصفوفة ماكينزي - جينرال إلكتريك (McKinsey)
96	1 – 6 – 4 – مصفوفة آرثير دي ليتل (Arthur D Little)
98	1 – 6 – 5 – المقارنة بين الأنظمة الثلاث (BCG, ADL, McK)
100	1 – 6 – 6 – نموذج التحليل الرباعي (SWOT)
101	2 – التجزئة الإستراتيجية
103	2 – 1 – معايير التجزئة الإستراتيجية
104	2 – 2 – الفرق بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة التسويقية
105	2 – 3 – مزايا التجزئة الإستراتيجية

106	3 – التشخيص الخارجي
106	3 – 1 – تشخيص البيئة التنافسية
106	3 – 1 – 1 – التعريف بنظام المنافسة
110	3 – 1 – 2 – تشخيص القوى التنافسية
113	3 – 1 – 3 – تحليل المركز الاستراتيجي
114	3 – 2 – تشخيص البيئة الجزئية
114	3 – 2 – 1 – تشخيص الطلب
117	3 – 2 – 2 – تشخيص العرض
119	3 – 3 – تشخيص البيئة الكلية
119	3 – 3 – 1 – تحليل البيئة السكانية ( الديمغرافية )
120	3 – 3 – 2 – تحليل البيئة الثقافية و الاجتماعية
121	3 – 3 – 3 – تحليل البيئة القانونية و التشريعية و الجبائية
122	4 – التشخيص الداخلي.
122	4 – 1 – أشكال التشخيص الداخلي
122	4 – 1 – 1 – التشخيص الوظيفي
132	4 – 1 – 2 – التشخيص عن طريق سلسلة القيمة لبورتر
135	خلاصة الفصل
<b>دراسة حالة: استقصاء واقع الميزة التنافسية لمركب الحليب بالجزائر ( كولييتال )</b>	
137	تمهيد
138	1 – 1 – المؤسسة التجارية الجزائرية
138	1 – 1 – 1 – التعريف العام للمؤسسة التجارية
138	1 – 1 – 2 – التعريف حسب التشريع الجزائري
140	1 – 1 – 3 – التعريف المحاسبي
141	2 – تقديم القطاع
142	2 – 1 – لمحة تاريخية عن القطاع
145	2 – 2 – ورقة بيانية للقطاع الفرعي لصناعة الحليب و المواد الدسمة
146	2 – 3 – تقديم المؤسسة
147	3 – التجزئة الإستراتيجية لمركب الحليب بالجزائر
147	3 – 1 – تعداد النشاطات الأساسية للمؤسسة
151	3 – 2 – تحديد عوامل النجاح أو القدرات الأساسية
152	3 – 3 – تقسيم النشاطات الأساسية للمؤسسة ضمن مجالات النشاط الإستراتيجية

152	3 – 4 – تجميع مجالات النشاط الإستراتيجية "DAS" ضمن قواعد إستراتيجية
154	4 – التشخيص الخارجي لمركب الحليب بالجزائر
154	4 – 1 – تحليل البيئة الاقتصادية
155	4 – 1 – 1 – تشخيص الطلب
159	4 – 1 – 2 – تحليل العرض
163	4 – 2 – تحليل البيئة التنافسية
163	4 – 2 – 1 – التعريف بنظام المنافسة
165	4 – 2 – 2 – تحليل شدة المنافسة (القوى التنافسية للقطاع)
172	4 – 2 – 3 – تشخيص المركز الاستراتيجي لمؤسسة كوليتال
173	4 – 2 – 4 – تقييم المركز التنافسي
174	4 – 2 – 5 – جدول المعايرة العام
175	4 – 3 – تشخيص البيئة الإجتماعية
177	4 – 4 – تشخيص البيئة الثقافية
178	4 – 5 – تشخيص البيئة السياسية
180	5 – التشخيص الداخلي لمؤسسة مركب الحليب بالجزائر
180	5 – 1 – تشخيص التنافسية المالية
183	5 – 2 – تشخيص التنافسية التجارية
188	5 – 3 – تشخيص التنافسية التنظيمية
193	5 – 4 – تشخيص التنافسية التقنية
193	5 – 5 – تشخيص التنافسية الإدارية
195	5 – 6 – تشخيص التنافسية التكنولوجية
196	5 – 7 – تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف
198	5 – 8 – توصيات التشخيص
202	خاتمة الدراسة
	المراجع

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	<b>الفصل الأول</b>	
14	اختبار القيمة الإستراتيجية للموارد و الكفاءات	1
23	المصادر الستة للميزة التنافسية	2
	<b>الفصل الثاني</b>	
59	عجلة الإستراتيجية التنافسية	1
62	الاستراتيجيات الأساسية للتنافس	2
77	استراتيجية الدفع (push) و السحب (pull)	3
	<b>الفصل الثالث</b>	
84	سريان عملية التشخيص	1
87	يمثل النموذج البسيط لدورة حياة المنتج	2
90	قراءة مصفوفة جماعة بوسطن من خلال دورة حياة المنتج	3
91	نموذج نمو حصة السوق	4
94	هيكل مصفوفة ماكينزي	5
101	مصفوفة آرثير دي ليتل (Arthur D Little)	6
104	مصفوفة التحليل الرباعي	7
106	عملية التجزئة الإستراتيجية	8
115	القوى التنافسية الخمس للقطاع حسب بورتر	9
119	الموقع التنافسي للمؤسسة	10
138	يوضح سلسلة القيمة حسب بورتر	11
	<b>الفصل الرابع</b>	
147	العلامة التجارية لمركب الحليب بالجزائر	1
148	مخطط تحويل الحليب لمركب الحليب بالجزائر	2
154	التجزئة الإستراتيجية لمركب الحليب بالجزائر	3
157	يمثل تكوين السلة الغذائية للفرد الجزائري	4
158	هيكل الطلب على الحليب و مشتقاته بالجزائر	5
168	توزيع مؤسسات الحليب و مشتقاته عبر الوط	6
170	ملخص للقوى التنافسية للقطاع	7
173	المطبقة على منتجات مؤسسة كوليبتال BCG مصفوفة	8
188	الهيكل التنظيمي لمركب الحليب بالجزائر	9
192	نسب توزيع العمال حسب الأصناف	10
199	المنتجات الوسيطة المقترحة	11



177	تقييم الموقع التنافسي للحليب العالي الحرارة "UHT"	11
177	جدول المعايرة العام	12
178	تطور السكان (المقيمين) و معدل الزيادة الطبيعية	13
184	عناصر تحليل الأخطار المالية	14
185	تطور نسب القيمة المضافة	15
185	تطور نسب المردودية	16
186	تطور حجم المبيعات من 2007 إلى 2009 لمؤسسة كوليتال	17
187	نسب هيكلية عوائد المنتجات على رقم الأعمال حسب السنوات	18
189	الشرائح الإستهلاكية	19
191	توزيع العمال حسب الصنف و حسب الخبرة	20

# المقدمة العامة

### الإشكالية:

في عالم يتسم بالحركية و التسارع في مختلف المجالات، تحاول المؤسسات التجارية التمتع في قطاعات السوق المختلفة عبر اعتماد العديد من الإستراتيجيات التي تتوافق وبيئتها. فمن نتائج عولمة التسويق أن بات الإنفتاح مفروضا على جميع المستويات، و أصبح لزاما على المؤسسة أن تكون تنافسية، باذلة في ذلك جهودا معتبرة من أجل اكتساب المزايا و الحفاظ عليها، على الأقل لضمان بقائها في السوق الذي يفرض درجة عالية من التنافس على قطاعاته. و مع تنامي سياسات الإنفتاح التي تتخذها الدول للحفاظ على المستويات العليا من أداء اقتصادياتها، كان من الضروري التفكير في صياغة استراتيجيات بعيدة المدى للمحافظة على تنافسيتها و تنافسية مؤسساتها عبر أشكال عدة، فمنها المتعلق بالمتغيرات الكلية و منها ما هو متعلق بالمتغيرات الجزئية، من ذلك، المزاحمة التي تمارسها القوى العظمى في مجال الحفاظ على تنافسية اقتصادياتها، من خلال السياسات المعتمدة من طرفها، و هو ما تؤكد الإجراءات المتخذة من طرف الصين - على سبيل المثال - بتخفيض عملتها للإبقاء على مستوى تنافسية منتجاتها في الأسواق العالمية للمحافظة على أداءها الإقتصادي، في مقابل الإجراءات المتخذة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية بضخ المزيد من العملات للضغط على سعر الدولار عالميا لجعل الصادرات الأميركية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية، وبخاصة السوق الصينية التي تعتبر من أكبر الأسواق الاستهلاكية.(1)

فبالنسبة للجزائر و من خلال الإحصائيات(2) نجد أنها تصدر حوالي 184 منتج، بينما العدد يرتفع إلى 1120 بالنسبة للمغرب و 1193 منتج بالنسبة إلى تونس، بغض النظر عن أوجه المقارنة الأخرى مع دول مجموعة الإتحاد الأوروبي و الولايات المتحدة الأمريكية و الصين باعتبارها رائدة التنافسية في العالم.

هذه المعطيات البسيطة تطرح العديد من التساؤلات حول ماهية الأسباب الحقيقية الكامنة وراء هذه الوضعية الحالية للمؤسسات التجارية الجزائرية.

فهل ذلك راجع لقلّة المنتجات؟ ارتفاع في التكاليف؟ خلل في المساعي التسويقية؟ خلل في المنظومة القانونية؟ محدودية السياسات و الإستراتيجيات الإدارية؟ ضعف المورد البشري؟ أم أن ذلك قد يكون لغياب المزايا التنافسية التي يمكن أن تتمفصل في جميع مكونات كل ما سبق؟

فهذه التساؤلات تدفعنا للبحث عن الخلفيات المسببة لهذه الوضعية و كذا مختلف السيناريوهات المعتمدة، إن على المستوى الجزئي، من خلال تشخيص وضعية التنافسية على مستوى المؤسسة، و كذا

<sup>1</sup>- فهد الثنيان و عمر إدريس - حرب أسعار صرف العملات - عن موقع جريدة الرياض الإقتصادي - السعودية - العدد 15448-10 أكتوبر 2010 ( <http://www.alriyadh.com/2010/10/10/article566699.html> )

<sup>2</sup> - Amar.I, à quand une économie diversifiée, L'ACTUEL INTERNATIONAL-Magazine- N° 116, Algérie, Juin 2010,PP 14-16

على المستوى الكلي من خلال الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لتحسين مستوى التنافسية، حيث أن من بين الأسباب التي دفعت بإعادة النظر في بروتوكول الشراكة الذي عقده الجزائر مع الإتحاد الأوروبي، و الذي دخل حيز التنفيذ في 2005، هو تداعيات التفكيك الجمركي على تنافسية المنتجات المحلية و الإقتصاد ككل، حيث تقدر الخسائر المترتبة عن ذلك بنحو 2,5 مليار دولار أمريكي، مع تسجيل اختلالات كبيرة في حجم الواردات و الصادرات خارج المحروقات، بواردات ارتفعت من مليار دولار إلى 20 مليار دولار، وصادرات خارج المحروقات في حدود 1,1 مليار دولار، و هو من بين الأسباب التي ينجر عنها تأخير تاريخ دخول منطقة التبادل الحر بين الطرفين إلى سنة 2020 بدلا من 2017، و ذلك بعد طلب الجزائر الإستفادة من فترات إعفاء إضافية من 5 إلى 8 سنوات من خلال الإجراءات الإحترازية لتهيئة المؤسسات الجزائرية للدخول للمنافسة (3)، هذا إضافة إلى مسألة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، و الذي تدور بشأنه مفاوضات عسيرة و طويلة منذ 1987، تاريخ أول مبادرة للجزائر للانضمام لهذه المنظمة، و كذا منطقة التجارة العربية الحرة التي تريدها الجزائر فضاء متكافئا للفرص، يسمح للمؤسسات التجارية الجزائرية بالتوقيع بصفة تضمن تنافسية أكبر للمنتوج المحلي، لذلك فالميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسة، هي أن تكون بذاتها متميزة، وليس فقط مجموعة من المنتجات المتميزة.

و بناءا على المد التنافسي المتنامي في اقتصاديات العالم و الشروع في اعتماد الأساليب الحديثة لبناء وتعزيز المزايا التنافسية ومواجهة المنافسين، و جب التركيز على معالجة الإشكالية التالية:

ما هي طبيعة إدارة الميزة التنافسية للمؤسسة التجارية الجزائرية و ما هي مصادرها ؟

و يترتب عن ذلك طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مصادر اكتساب الميزة التنافسية؟ و ماهي معوقاتهما ؟
- ما مدى ارتباط و تأثير تنافسية الدولة على الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- كيف يمكن للمؤسسات التجارية الجزائرية إدارة و اكتساب المزايا التنافسية؟ و كيف تحافظ عليها ؟
- ما مدى تباين مستوى التنافسية في القطاعين العام و الخاص؟

### فرضيات البحث:

بناءا على الإشكال المطروح و التساؤلات الفرعية سوف نستعرض مدى صحة الفرضيات التالية و توافقها مع الواقع المدروس، حيث أن :

- المؤسسة التجارية الجزائرية تهدف إلى بناء مزايا تنافسية.

- مستوى التأطير البشري و التقني في المؤسسات التجارية الجزائرية يعتبر موردا هاما في إدارة و اكتساب الميزة التنافسية.
- حداثة التوجه الإستراتيجي التسويقي للمؤسسة التجارية الجزائرية يؤثر على موقعها التنافسي.
- القطاع محل الدراسة يشهد منافسة قوية.
- تنافسية المؤسسة التجارية الجزائرية تركز على تنافسية الدولة.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال قياس مستوى إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات التجارية الجزائرية، و علاقته بمدى كونه متجانسا مع الأساليب الحديثة في التسويق، أم لا ؟ و هو ما يتطلبه بقاء المنتج في السوق بأداء أفضل و بشكل يطيل عمر المنتج بما يحقق أهداف المؤسسة الأنية و المستقبلية.

### أسباب اختيار الموضوع:

- تتلخص الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع في ما يلي:
- حداثة موضوع التنافسية مقارنة بالمواضيع الإقتصادية الكلاسيكية.
  - القرارات السياسية للدولة الجزائرية المتعلقة بالشراكة و مناطق التبادل الحر و خصوصا منها الإتفاقية العربية للتبادل الحر، و اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي التي تريد الجزائر أن تعيد النظر فيها لأسباب يمكن أن نعزوها إلى نقص تنافسية المنتجات الوطنية مقارنة بالمنتجات الأوروبية، و تداعيات التفكيك الجمركي على تنافسية المنتج الجزائري.
  - \* الإفتتاح الذي يشهده الإقتصاد الجزائري و الذي يتطلب رفعا في وتيرة الأداء بالنسبة للمؤسسات التجارية الجزائرية لمواجهة المنافسة الشرسة التي تنتظرها من نظيراتها الأوروبية و الأمريكية و الصينية و غيرها، إن كان هنالك مجال لإثارة وجه المقارنة بناء على المراتب التي تحتلها هذه الأخيرة عالميا<sup>(4)</sup>.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- الإلمام بمفهوم الميزة التنافسية؛
- رفع الغطاء على نمط إدارة المؤسسات التجارية الجزائرية؛
- استكشاف التوجه العام للمسير الجزائري، و قياس درجة الوعي التنافسي في المؤسسة التجارية الجزائرية.

<sup>4</sup> — استنادا إلى بعض المعطيات المنقولة عن " مجلة فوربس " و تقرير التنافسية العالمية 2010 2011

### منهج البحث:

حتى يستوفي الموضوع حقه من الدراسة سيتم الإعتماد على المنهج الاستقرائي، و ذلك بدراسة و تتبع مصادر الميزة التنافسية عبر مختلف مستوياتها التنظيمية و استقراء كل العناصر التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بتحليل المعطيات المتحصل عليها من مختلف الهيئات و المراكز الرسمية و غير الرسمية و التي لها علاقة بعينة الدراسة، و الذهاب أبعد ما يمكن للإحاطة بمختلف العناصر المتدخلة فيها ميدانيا.

### الدراسات السابقة:

الأمانة العلمية تستوجب على الباحث ذكر أهم الدراسات التي أنجزت في هذا الموضوع، و من هنا فإن الدراسات التي أمكننا الإطلاع عليها هي:

- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة 2008، و هي دراسة مستفيضة (حسب رأيي) لمفهوم الميزة التنافسية، قد اهتمت بالأساس بالجانب التسويقي في عملية خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
  - بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها، تميمتها وتطويرها- رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2002، و هي كذلك من أهم البحوث التي اقتصت بدراسة مفهوم الميزة التنافسية، غير أن غياب الدراسة الميدانية، لم يمكننا من الإستفادة أكثر من الحالات التطبيقية المصاحبة لإدارة الميزة التنافسية.
  - سمير صلحاوي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وحدة بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008
  - جماني مسعود - أثر التجارة الإلكترونية على إنتاجية وتنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008
  - تاهمي نادية، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية- دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة 2006
  - كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة 2007
  - طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، جامعة باتنة، 2009.
- و على العموم يمكن القول أن الدراسات السابقة (التي تمكنا من الإطلاع عليها)، أنها توصلت إلى إعطاء عرضا تحليليا لشدة المزاحمة، و كذا مختلف المكونات التي لها علاقة ببناء ميزة المؤسسة التنافسية من جهة، و التنافسية لمفهوم عام من جهة ثانية.

### مصادر البيانات:

تم الإعتماد في صياغة هذا البحث على مختلف الكتب و الأبحاث الأكاديمية و خصوصا منها المتخصصة في مجال التسويق و الإستراتيجيات التسويقية و الإدارية، مع التركيز على حداثه الإصدار حتى يتواكب مع السياق الحالي للبحث، إضافة إلى ذلك، تم الإعتماد على بعض الدوريات و بعض المقالات المتخصصة منها ما هو مطبوع و منها ما تم نقله عن المواقع الإلكترونية المتخصصة و التي سيتم حصرها بالترتيب في آخر البحث، مع الإشارة هنا إلى تواريخ التحديث لكل موقع لإعطاء أكثر مصداقية للمعلومة.

فبالنسبة للإحصائيات و البيانات، تم الإعتماد على الإحصائيات التي تصدرها الهيئات الرسمية (وزارة التجارة، وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار، وزارة الفلاحة، المركز الوطني للسجل التجاري، الديوان الوطني للإحصاء، الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، المركز الوطني للإعلام الآلي و الإحصائيات بالمديرية العامة للجمارك، الديوان الوطني للحليب، المجمع الصناعي لإنتاج الحليب، بالإضافة إلى المؤسسة محل الدراسة).

### صعوبات البحث:

إن إعداد بحث علمي، عملية تستدعي التفرغ و التركيز ليتمكن الباحث من القيام بمختلف الإجراءات، من جمع المادة العلمية مرورا بتحليلها و وصولا إلى دراسة الحالة الميدانية، و عليه فإن المعوقات المتعلقة بالمعالجة و استنتاج النتائج بالنسبة للباحث تتسبب في تعطيل مسار البحث و إنجائه في الآجال المحددة، كما أن ثقافة المسير الجزائري، في القطاع العمومي أو الخاص، في غالب الأحيان نجدها لا تتفاعل مع متطلبات البحث الميداني الذي يرتكز بالأساس على وفرة المعلومات المتعلقة بالموضوع، و هذا ما لا نجده إلا نادرا، حيث التحفظ على المعلومة هو سيد الموقف.

إضافة لذلك، فإن موضوع التنافسية و الذي يعتبر حديثا نسبيا، و خصوصا ما تعلق بالدراسات المنجزة محليا، هي قليلة مقارنة بما أنجز على مستوى جامعات العالم - و هذا قياسا على ما هو منشور في المواقع الإلكترونية - ما يجعل المادة العلمية و خصوصا منها المكتوبة باللغة العربية محدودة، مما يضاعف حجم العمل لاستخلاص المعطيات، من جمع و ترجمة و تحرير.

### حدود الدراسة:

هذه الدراسة محدودة في المكان كونها تأخذ سوق الحليب و مشتقاته ك مجال للبحث في نطاق السوق الجزائري بصفة عامة، و سوق الجزائر العاصمة بصفة خاصة، كما أنها محدودة زمانيا، كونها تأخذ في الحسبان الثلاث سنوات الأخيرة من حيث الإحصائيات المستقاة حول الموضوع.

### هيكل البحث:

حتى يستوفي الموضوع حقه من التعريف و التشخيص، و للوصول إلى عمق الموضوع و الوقوف على حقيقة و واقع الإستراتيجية الإدارية في المؤسسة التجارية الجزائرية و مقارنته مع ما تتطلبه رهانات الإقتصاد الجزائري المستقبلية، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول لدراسة الجانب النظري، بينما خصص الفصل الرابع لدراسة الحالة التطبيقية.

الفصل الأول: و يتناول الإطار النظري لمفهوم إدارة الميزة التنافسية مع إفراد المصطلحات الأساسية بتعريفات تساعد القارئ على تحديد أطر و حدود المفاهيم المدرجة في الموضوع.

الفصل الثاني : نستعرض من خلاله الإستراتيجيات الإدارية بشيء من التفصيل، على اعتبار العلاقة القائمة بينها و بين متطلبات إدارة الميزة التنافسية.

الفصل الثالث : و قد خصص لاستقصاء الميزة التنافسية في المؤسسة التجارية من خلال التشخيص الإستراتيجي، حيث نرى أنه السبيل الفعال للوصول إلى تحديد واقع إدارة الميزة التنافسية عن طريق استعراض الخطوات المنهجية في التشخيص من خلال تحليل المؤشرات المدرجة في العملية .

الفصل الرابع : و قد خصص لدراسة الحالة، و التي ما هي إلا محاولة لإسقاط الواقع المشخص للمؤسسة التجارية الجزائرية على عينة الدراسة، و هذا من أجل الوصول أبعد ما أمكن لمعرفة واقع إدارة الميزة التنافسية و مقارنته ببعض العينات الأخرى في نفس قطاع النشاط، مع الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة هي فقط محاولة لعرض منهجية عمل أكاديمية في سبيل القيام بعملية تشخيص إستراتيجي للميزة التنافسية في المؤسسة، و ليست دراسة استشارة، على اعتبار أن ذلك يتطلب الكثير من الوقت و الإمكانيات، إضافة لصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تتطلبها عمليات الدراسات الإستشارية.

# الفصل الأول

الإطار النظري لمفهوم الميزة التنافسية

## تمهيد

إن الإحاطة بالمفاهيم المرتبطة بإدارة الميزة التنافسية في المؤسسة التجارية تمكننا من الولوج إلى جوهر المصطلح الذي يختلف من باحث لآخر و من هيئة لأخرى، و على هذا الأساس وجبت الإشارة إلى كون هذه المفاهيم تتداخل في ما بينها بحسب طبيعة مصدرها و كذا الإتجاهات الفكرية لمنظرها. و عليه كان لابد من استعراض التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية الذي يعتبر امتدادا لمفهوم الميزة النسبية، و التي بدورها تجد أساسا لها من خلال طرح آدم سميث لمفهوم الميزة المطلقة، حيث أن ذلك من شأنه أن يكون لدينا فكرة مترابطة و متسلسلة حول التطور التاريخي و التداخلات الحاصلة في اعتماد المفاهيم بدقة، من بيئة لأخرى، ثم بعد ذلك سيتم تقديم المفاهيم المتعلقة بإدارة الميزة التنافسية، بما يتوافق و عنوان البحث.

### 1- تطور مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، الذي تجسد في الأدبيات الإقتصادية منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي، امتدادا للنظريات المفسرة للميزة النسبية، منذ آدم سميث إلى يومنا هذا، و عليه وجبت الإشارة إلى مختلف النظريات المرتبطة بهذا المفهوم الذي بني سابقا على أساس نسبية توفر الموارد الطبيعية و كلفة اليد العاملة، و مقارنة بذلك، نجد أن مفهوم الميزة التنافسية يرتكز بالأساس على العناصر المتعلقة بالقيمة، و المرتكزة على عمليات الإبداع و التحديث التي تعتمدها المؤسسة ضمن استراتيجيتها الإدارية، و اعتمادا على الإستثمار في مواردها و كفاءاتها، حيث أن هذا المفهوم شهد تطورا عبر الزمن انطلاقا من مفهوم الميزة المطلقة إلى الميزة التنافسية مرورا بالميزة النسبية.

### 1-1- نظريات التجارة الدولية و مفهوم الميزة النسبية

كرد فعل على فكر التجاربيين ( Merchantilist doctrine ) الذي نادى بتقييد التجارة الدولية للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعادن النفيسة، جاءت النظرية الكلاسيكية تنادي بعكس ذلك، معتبرة أن قوة الدولة لا تكمن فقط في ما تتوفر عليه من معادن نفيسة و إنما في مواردها الإقتصادية الحقيقية ممثلة في الأراضي و المنازل و سلع الإستهلاك.

و قد كان من رواد هذه المدرسة التي عرفت جيلين من المفكرين<sup>1</sup>:

- الجيل الأول: رواد المدرسة التقليدية و على رأسهم: (آدم سميث - Adam Smith )، (دافيد ريكاردو- David Ricardo)، (تورنز- Torrens)، (جون ستيوارت ميل - J.S.Mill)، حيث

<sup>1</sup>- جودة عبد الخالق، تم ذكره في سامي عفيفي حاتم، دراسات في الإقتصاد الدولي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثالثة 1989، ص 9.

تدرجت أفكارهم من نظرية النفقات المطلقة إلى النفقات النسبية مجمعين في ذلك في تحليلهم الإقتصادي لنمط و شروط التبادل الدولي على نظرية العمل في القيمة.

فنظرية القيم الدولية لجون ستوارت ميل ( 1806 – 1873 ) التي تضمنها كتابه " مبادئ الاقتصاد السياسي " في 1848، جاءت بمصطلح أو فكرة الميزة النسبية عوض التكاليف النسبية، حيث ترى أن نظرية التكاليف النسبية هو تثبيت لكمية الإنتاج لإظهار الفروق في نفقات الإنتاج، وهذا ما يحدد معدل التبادل الداخلي وهو لا ينطبق على معدل التبادل الدولي، كما تركز على تثبيت النفقة التي تدخل ضمن نظرية العمل في القيم التي تبرز الفرق في الإنتاج وبالتالي الفروق في الإنتاجية، ومن ثم فلا تعتبر إنتاجية العمل واحدة في كل من البلدين المتبادلين وترى نظرية القيم الدولية أن اختلاف الكفاءة النسبية لإنتاجية العمل هو أساس تفسير قيام التجارة الخارجية، وليس الاختلاف في التكاليف النسبية، كما بين كيفية تحديد معدل التبادل الدولي وشروطه، وكذلك الأساس الذي يتم به توزيع الكسب من التجارة بين البلدين المتبادلين

• الجيل الثاني: أو ما يعرف بجيل المدرسة الكلاسيكية الحديثة، و روادها: (إدجيوورث - Edgeworth)، (هابرلار - Haberler)، (ليوننتيف - Leontief)، (ليرنر - Lerner)، (مارشال - Marshal) و (ميد - Mead) و ارتكزت الأفكار التي جاء بها هؤلاء الإقتصاديون حول إرساء قواعد نظرية التوازن العام على جانبين أساسيين<sup>2</sup>:

• نظرية الفرص البديلة أو المضيعة كبديل عن نظرية العمل في القيمة، على اعتبار أن العمل ليس هو العنصر الوحيد في الإنتاج، و كذا عدم تجانس عنصر الإنتاج الواحد، بل ينقسم في داخله إلى مجموعات متخصصة تختلف كل منها عن الأخرى، و لا يوجد بينها تنافس، و قد تكون إحداها أصلح لإنتاج سلعة من الأخرى.

• إدخال منحنيات السواء الإجتماعية كأداة تحليلية في تحديد التوازن الدولي. و أهم مقومات الفكر الإقتصادي الكلاسيكي ما يلي<sup>3</sup>:

- عدم تدخل الدولة في الشؤون الإقتصادية؛
- الإنسجام التلقائي بين المصلحة الخاصة للأفراد و المصلحة العامة، على اعتبار أن كل منهما يؤثر و يتأثر بالآخر؛
- التوظيف الكامل للموارد؛

<sup>2</sup>- سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص 10

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 11

- أن العرض يخلق الطلب (المنتجات تتبادل مع المنتجات أو بتعبير آخر المنتجات تشتري المنتجات<sup>4</sup>).

### 1-1-1 - الميزة المطلقة حسب آدم سميث - 1776 - L'Avantage absolu

يعتبر " آدم سميث " أن نهاية كل سلعة في آخر المطاف هي السوق، ويرجع عملية قيام التجارة الدولية إلى كونها وسيلة لتصريف الإنتاج من خلال المنافع التي تجرّها العملية لكلا الأطراف المتبادلة، كما تعرف الميزة المطلقة حسبه بأنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج يمكن استخدامها في أي مكان آخر"<sup>5</sup>.

فاختلاف التكاليف المطلقة هو أساس قيام التبادل الدولي حسب سميث، غير أن بعض الإشكالات طرحت بخصوص هذه النظرية، و لم يجد لها إجابات حيث أن:

- بعض البلدان بالرغم من تفوقها المطلق في إنتاج منتجات معينة، إلا أنها لا تخصص فيها؛
- بالرغم من تفوق أحد البلدان في إنتاج سلعتين، و عدم تفوق بلد ثاني في أيّ منها، فإنه يمكن أن يقوم هنالك تبادل تجاري بين الدولتين.

و بناء على هذان الإشكالات، فهل يمكن القول أن البلد الأول سوف يتخصص إنتاج السلعتين، وتصدير الفائض إلى البلد الأول؟ و هل يبقى البلد الثاني دون تخصص، وبالتالي دون إنتاج ويعتمد على الفائض الذي يصدره له البلد الأول؟ وإذا كان كذلك فكيف يتم تمويل عملية التبادل هذه بالنسبة للبلد المستورد؟

### 1-1-2 - الميزة النسبية المقارنة لريكاردو (Ricardo et l'avantage comparatif -1817)

بعد النقد الذي عرفته نظرية الميزة المطلقة بزعامة "آدم سميث"، توجه الإهتمام إلى إيجاد تفسير أخرى لاتجاهات التجارة الدولية، حيث انتقد "دافيد ريكاردو" آراء " آدم سميث "حول موضوع الميزة المطلقة التي نادى بها مقدا طرحا جديدا سنة 1817 تجسد في ما سمي بنظرية الميزة النسبية، من خلال كتابه "مبادئ الإقتصاد السياسي و الضرائب".

و تعرف الميزة النسبية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج السلعة القابلة للتجارة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى"<sup>6</sup>.

فريكاردو ينطلق من فكرة أن كل بلد يتخصص في السلع التي ينتجها بتكلفة منخفضة نسبيا مقارنة بالدول الأخرى، و على العكس من ذلك يقوم باستيراد السلع ذات التكلفة المرتفعة نسبيا، معتمدا في ذلك

<sup>4</sup> - هو مفهوم ارتباط بالإقتصادي الفرنسي "جون باتيست ساي" و يعرف بقانون "ساي"، "قانون المنافذ أو قانون الأسواق" و قد صيغ في سنة 1803، و منطوقه أن العرض يخلق الطلب المساوي له عند كل مستوى من مستويات التشغيل.

<sup>5</sup> - PLATTEAU, J-P, Les économistes classiques et le sous développement, Tome 1, Belgique : Presses universitaires de NAMUR, 1978, Page 62-بتصرف

<sup>6</sup> - حمدي رضوان، الإقتصاد الدولي- الأصالة الفكرية والديناميكية الواقعية- دار البيان للطباعة والنشر - القاهرة، 2002، ص214 - 215

على دراسة إنتاجية عنصر العمل كمحدد لارتفاع أو انخفاض التكاليف النسبية للإنتاج كعنصر إنتاجي وحيد "واعتمد في مفهوم التكاليف النسبية على التكاليف الحقيقية دون النقدية، أي افتراض التناسب بين قيمة السلعة التي يتم إنتاجها وتكلفة عنصر العمل الذي يتم استخدامه في إنتاج هذه السلعة"<sup>7</sup>

[فنظرية الميزة النسبية ما هي إلا حالة ساكنة تعمل على تقديم شرحا لكفاءة اقتصاد دولة في إنتاج السلع في وقت محدد، بالإضافة إلى عدم الأخذ في الاعتبار المتغيرات الخارجية، حيث لم يشر "ريكاردو" مباشرة إلى الأسواق التي تعمل في ظل المنافسة الحرة أو أن هناك سياسات تنافسية تعمل على التحكم في الأسواق أو تعمل على التأثير في الأسعار أو أن هناك سعرا يتحدد وفق قوى العرض والطلب]<sup>8</sup>، و يؤخذ على هذه النظرية قصورها في ايجاد التفسير الحقيقي لقيام التجارة بين الدول.

### 1-1-3 - نظرية نسب عناصر الإنتاج "هكشر- أولين 1933 (H-O) Hechsher-Ohlin "

تركز اهتمام العالمين "هكشر و أولين" على مدى وفرة عناصر الإنتاج، و الميزة النسبية التي يتمتع بها كل بلد كأداة لتفسير اتجاهات التجارة الدولية، بعد أن أوضحا بأن هذا المفهوم غير راجع إلى اختلاف التكاليف النسبية اعتمادا على اختلاف إنتاجية عنصر العمل وحده، وإنما إلى الاختلاف في الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج (العمل ورأس المال)<sup>9</sup>.

فطبقا لهذا النموذج تعتبر الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج المعيار الأساسي لقيام التجارة الدولية، حيث "تقوم كل دولة بتصدير تلك السلعة التي تعتمد في إنتاجها على العنصر النادر نسبيا"<sup>10</sup>، كما يعتبر أن كذلك أن العرض هو المتغير المستقل و الطلب هو المتغير التابع.

فهذا النموذج يركز على فرضيتين إثنيتين هما<sup>11</sup>:

- تناظر هيكل النفقات و الأسعار النسبية للسلع مرده اختلاف نسب عناصر الإنتاج بين الدول، مما يؤدي إلى تميز كل دولة في السلع التي تتمتع فيها بوفرة نسبية (سلع كثيفة العمل أو سلع كثيفة رأس المال)؛
- يؤدي قيام التجارة الدولية مع مرور الوقت إلى التعادل الجزئي على الأقل لأسعار السلع و الخدمات و التي تؤدي بدورها إلى التعادل الجزئي على الأقل لأسعار خدمات عناصر الإنتاج.

و انطلاقا من ارتكاز مفهوم الميزة النسبية، في النظرية الكلاسيكية، في قيام التجارة الدولية على مبدأ الوفرة أو الندرة النسبية لموارد دولة ما مقارنة بأخرى، فإن ذلك لم يسلم من الإنتقادات التي وجهت

<sup>7</sup>- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2008، ص47.

<sup>8</sup>- لحول سامية، نفس المرجع، ص 47.

<sup>9</sup> - Pierre Salles, **Problème économiques généraux**, 6e édition, Paris, DUNOD, 1986, PP 213-215.

<sup>10</sup>- سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص 27

<sup>11</sup> - نفس المرجع، ص 27

لهذه النظرية و نخص بالذكر هنا نموذج هكشر- أولين الذي وجد قبولاً عاماً في الثلاثينات و الأربعينات من القرن العشرين، و استمر كذلك يمثل الأساس النظري لاختلاف النفقات و الميزات النسبية و قيام التجارة الدولية، حيث شهد تطورا بارزا بعد إضافات سامولسون و ليرنو حول موضوع الميزة النسبية.

و من الإنتقادات الموجهة لنموذج هكشر- أولين ما يلي<sup>12</sup>:

- أن النظرية أهملت عنصر المزايا المكتسبة المتأتية من البحوث والتطوير و ما ينعكس عنه من عدم تجانس دوال الإنتاج لسلعة ما من دولة لأخرى؛
- إهمال حالات الأسواق الاحتكارية للسلع و تركيزها على أن التبادل يتم في ظل شروط المنافسة الكاملة، و ما يترتب عنه من اختلاف مستويات أسعار المنتجات؛
- التركيز على عدم تنقل عنصر العمل و رأس المال بين الدول و إهمال دور الشركات المتعددة الجنسيات في نمو التجارة الدولية.

## 1- 2 - النظريات المكتملة للميزة النسبية

أدت التغييرات التي طرأت على الاقتصاد الدولي في القرن العشرين ( مثل الشركات متعددة الجنسيات، اقتصاديات الحجم، زيادة حدة الممارسات الاحتكارية في الأسواق الخارجية، تزايد دور الاستثمار الأجنبي المباشر وظهور أنماط جديدة من التجارة مثل التجارة داخل الصناعة) إلى عدم ملائمة النظرية التقليدية للميزة النسبية في تفسير أنماط التجارة الدولية الجديدة، الأمر الذي دفع العديد من الاقتصاديين إلى التفكير في بناء هيكل جديد لهذه النظرية، بحيث يكون متوافقاً مع المعطيات الجديدة وأكثر دقة على تفسير التجارة الخارجية في ظل ذلك.

حيث جاءت نظرية نسب عناصر الإنتاج الجديدة في سنة 1966 لتضيف عنصر رأس المال البشري، كعنصر إنتاجي مستقل يختلف عن العمالة غير الماهرة، فضلا عن النظرية القائمة على التغييرات التكنولوجية والتي قامت على إدخال اختلاف المستويات التكنولوجية كعامل مفسر لأنماط التجارة الدولية والتي تضمنت نموذجين لشرح هذه الأخيرة و القائمة على التغييرات التكنولوجية، وهما<sup>13</sup>:

- نموذج دورة حياة المنتج الذي صاغه الاقتصادي "ريموند فيرنون - Vernon. R" سنة 1961؛
- نموذج الفجوة التكنولوجية الذي صاغه "بوزنر - Posner" سنة 1966.

<sup>12</sup> - سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص 28

<sup>13</sup> - سامي خليل، الاقتصاد الدولي، ذكر في حول سامية، مرجع سابق، ص 50

### 1-2-1 - نموذج دورة حياة المنتج "فيرنون - 1961 - R. Vernon"

لقد تمكن المفكر الاقتصادي فرنون "R. vernon"<sup>(14)</sup> من الإجابة على السؤالين السابقين من خلال نظريته المعروفة باسم دورة حياة المنتج. فالواقع أن المنتجات الصناعية وخاصة سلع الإنتاج والسلع التي يستهلكها أصحاب الدخل المرتفعة تمر حسب هذا المفكر بثلاث مراحل منذ ظهورها للوجود، ويقدمها على النحو التالي:

أولاً- مرحلة المنتج الجديد: يتطلب ظهور منتج جديد توافر عدة شروط، أهمها:

- كفاءة تقنية مادية وبشرية عالية؛
- مستوى متقدم من البحوث النظرية والتطبيقية (R&D)؛
- سوق داخلي قادر على استيعاب المنتجات الجديدة؛
- طاقة تكنولوجية تسمح بإيجاد منتجات جديدة أو تحسين جودة المنتجات القائمة، (الإبداع التكنولوجي)<sup>(15)</sup>.

و انطلاقاً من ذلك فإن "فرنون" يفترض أن بلدا كالولايات المتحدة الأمريكية يكون مؤهلاً قبل غيره من البلدان الصناعية لظهور المنتجات الحديثة، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة أن إنتاج السلع الجديدة يقتصر عادة على السوق الداخلي، كما أن نفقات الإنتاج تكون مرتفعة، ويسود هناك احتكار للسوق من طرف المنتجين نتيجة احتكار التكنولوجيا.

ثانياً: مرحلة المنتج الناضج: ولعل ما يميز هذه المرحلة الإفرازات المتواصلة لبعض الظواهر على مستوى المنتج في منحنى تسلسلي من خلال ما يلي:

- انتشار المنتج تدريجياً وتحسن نوعيته كما يكتسب مزيداً من التطوير والتنويع؛
- تطور الطلب على المنتج من خارج الدولة المبتكرة له؛
- انخفاض نفقات الإنتاج بفعل التحسن في وسائل الإنتاج الفنية؛
- ظهور المنافسة المحلية بسبب تقليد التكنولوجيا من طرف شركات أخرى.

و مع هذه الأخيرة تبرز للوجود ظواهر أخرى إقتصادية، منها:

- الاستثمارات الأجنبية؛
- تحركات رؤوس الأموال الدولية؛
- تزايد دور الشركات المتعددة الجنسيات<sup>(16)</sup> في تسويق المنتجات دولياً.

<sup>14</sup>- ظهرت الدراسة في مؤلف قدمه المفكر بعنوان:

\*R. Vernon: International investment and International Trade in the product cycle, the quarterly journal of economic, 1966.

<sup>15</sup>- م. سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص ص 32-34

وهنا تبدأ الشركات الأمريكية صاحبة الاختراع في إنشاء فروع لها في الخارج، سواء كانت دولا صناعية متقدمة كبلدان أوروبا الغربية أو البلدان الأخرى المصنعة حديثا.

**ثالثا:** مرحلة المنتج النمطي: يرى مفكرو المناهج التكنولوجية أن هذه المرحلة تشهد عددا من التطورات الهامة، لعل أهمها<sup>17</sup>:

- تماثل دوال الإنتاج بالنسبة للسلعة الواحدة بين مختلف الدول، أي أن التكنولوجية تصبح نمطية وشائعة الاستعمال؛
- اختفاء ظاهرة اقتصاديات الحجم وخضوع الإنتاج لقانون الغلة الثابتة والمتناقضة؛
- سيادة المنافسة الكاملة في أسواق السلع وخدمات عناصر الإنتاج، لذلك يصبح السعر هو الأداة التنافسية الرئيسية؛
- تشابه ظروف الطلب نظرا لوجود شكل واحد ونهائي للسلعة في جميع الدول؛
- يترتب على نمطية السلعة استبعاد إمكانية حدوث انعكاس لدوال الإنتاج.

ويخلص فرنون إلى تقديم تفسير جديد للغز ليوننتيف يخالف الإفتراض القاضي بوجود تفوق بارز في إنتاجية العمل في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة مع الدول الأخرى، فالواقع أن الصادرات الصناعية الأمريكية تتشكل في معظمها من السلع الحديثة التي تكون فيها نفقة العنصر البشري مرتفعة بالاعتماد على العلماء والمهندسين والباحثين والفنيين المتخصصين، أما الواردات فهي تتشكل من السلع الناضجة والنمطية التي تكون فيها كثافة عنصر رأسمال أعلى نسبيا من كثافة عنصر العمل.

من كل ما سبق يمكننا القول أن تباين السلع التي تدخل في التجارة الدولية وتباين أثمانها يرجع إلى اختلاف الفن الإنتاجي السائد في الدول المختلفة، وإلى اختلاف ظروف الطلب، إضافة إلى الوفورات الناشئة عن حجم الإنتاج والتجارة في السلع المتميزة وتقسيم الأسواق.

و من جهة أخرى يمكن القول أن نظرية المناهج التكنولوجية تركز على عامل الإنفاق في البحث والتطوير (R&D) باعتباره مؤشرا هاما في تحديد نمط واتجاه التجارة الخارجية بين الدول المتطورة في سلع دورة المنتج.

- تمكنت النظرية من تقديم تفسير جديد لحل لغز ليوننتيف استنادا إلى أن صادرات الولايات المتحدة الأمريكية بها نسبة عالية من سلع دورة المنتج، ولما كان رأس المال البشري ممثلا في فئة العلماء والخبراء والفنيين والعمال المتخصصين والمهندسون أمرا لا غنى عنه لإنتاج هذا النوع من السلع. فإن ذلك يعد دلالة واضحة على أن الصادرات السلعية الأمريكية تعتبر كثيفة رأسمال البشري المؤهل.

<sup>16</sup> - Rainer Hellman, Puissances et limites des multinationales, éd maison MAME, France. 1973- P.P 36,37.

<sup>17</sup> - سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص 232

- عالجت النظرية القصور الموجود في التحليل الكلاسيكي من خلال عدم واقعية الفروض التي قام عليها، ومنه محدودية النتائج المتوصل إليها، حيث اعتبرت نظرية المناهج التكنولوجية أن كل من اقتصاديات الحجم ورأس المال إضافة إلى الإنفاق على البحوث والتطوير مصادر أساسية لاختلاف المزايا النسبية المكتسبة وقيام التجارة الخارجية بين الدول.
- استطاعت النظرية أن تبين وتكشف حقيقة الاستثمارات الأجنبية المباشرة والشركات المتعددة الجنسيات وتحديد علاقتها بالتجارة الخارجية، إضافة إلى أنها قد راعت الفروق القائمة بين الدول الصناعية الأكثر تقدما والدول الصناعية الأخرى<sup>18</sup>.

### 1 - 2 - 2 - نموذج الفجوة التكنولوجية - "بوزنر - Posner" سنة 1966

يركز بوزنر "M.V.Posner" في نظريته هذه على فكرة الاحتكار التكنولوجي، الذي يعطي لبلد ما ميزة نسبية في إنتاج سلع حديثة تمكنه من احتكار السوق العالمي لفترة زمنية معينة، وقد أوضح أن [الابتكارات و التطويرات التي تتم في بلد معين تكسبه ميزة نسبية جديدة في التجارة الدولية تستمر إلى حين انتقال استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة إلى العالم الخارجي، فالاختراع الحديث يؤدي في الواقع إلى نشأة فجوة تكنولوجية لصالح هذا البلد مقارنة مع غيره من البلدان، وتستمر هذه الفجوة مدة معينة قد تقصر وقد تطول]<sup>19</sup>.

ف نطاق هذه النظرية يكمن في أن الدولة صاحبة الاختراع تتمتع باحتكار مؤقت موروث عند المنبع في إنتاج وتصدير السلعة ذات التقدم التكنولوجي، ويزول هذا الاحتكار المؤقت بزوال التفوق التكنولوجي لهذه الدولة. وتتم هذه العملية الأخيرة عندما تأخذ العملية الإنتاجية شكلها النمطي، وتنشأ به دوال الإنتاج للسلعة محل الدراسة بين الدول، وتفقد بذلك العوامل التكنولوجية نتيجة لهذا التطور دورها الهام كعامل مفسر لنمط واتجاه التجارة الخارجية بين الدول في هذا النوع من السلع<sup>(20)</sup>.

ومن خلال ذلك نجد أن هناك تفسيراً مغايراً لتفسير هكشر - أولين، من حيث أن المزايا النسبية لا ترجع فقط للوفرة في عوامل الإنتاج ولكن قد ترجع للتفوق التكنولوجي الذي تحوزه بعض الدول وتحتل به موقعا متميزا في التجارة الدولية دون أن تكون بالضرورة تتمتع بوفرة نسبية في عوامل الإنتاج. ورغم هذا فقد ظل النموذج عاجزا عن الإجابة على سؤالين هامين في تفسير التبادل الدولي هما:

<sup>18</sup> - بوشنافة الصادق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، حالة مجمع صيدال،

أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 55

<sup>19</sup> - نفس المرجع، ص ص 52- 55

<sup>20</sup> - سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص 216- 221

- لماذا يقتصر ظهور الاختراعات والتجديدات على الدول الصناعية الأكثر تقدماً مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا واليابان دون غيرها من البلدان حتى ولو كانت متقدمة مثل فرنسا وإيرلندا؟
- ماهي الفترة الزمنية التي تستغرقها الفجوة التكنولوجية والمزايا النسبية التي تصاحبها؟

### 1-3 - الميزة النسبية وفق النظريات الحديثة

خلال ثمانينات القرن العشرين برزت نظرية اقتصاديات الحجم و المنافسة غير الكاملة، والتي قدمها كل من: "كروغمان و هلبمان - 1983 - Krugman & Helpman" و اللذان يعتبران من أنصار المدرسة الكينزية الحديثة، حيث أنه بالنسبة لكروغمان<sup>21</sup>، أن نظرية المزايا النسبية "الريكاردو" و نظرية نسب عوامل الإنتاج "الهكشر أولين"، لا يمكنهما الإجابة على إشكالية التبادل ما بين القطاعات في الدول المتقدمة، حيث أدخلت هذه النظرية مفعول اقتصاديات الحجم في تخفيض تكلفة الصنع و تنوع المنتجات في تفسير تفاوت المزايا النسبية كأحد محددات التجارة داخل الصناعة في ظل حرية التجارة الدولية.

#### 1-3-1 - نظرية اقتصاديات الحجم (أوائل الثمانينات - 1983) و المنافسة غير الكاملة

حسب هذه النظرية يمكن للمؤسسات الإستفادة من مفعول اقتصاديات الحجم الذي توفره البيئة خارجياً و داخلياً؛

خارجياً، من خلال بيئة الأعمال المناسبة التي تساعد على تخفيض التكلفة الوحودية من خلال تعظيم الإنتاج، و مثال ذلك، أن مؤسسات الإلكترونيك و المعلوماتية الأمريكية الناشطة في وادي السلكون "Silicon valley" تستفيد من خدمات لا بأس بها لمؤسسات المناولة المختصة الأخرى و عديد مراكز البحث و هياكل قاعدية ضخمة، و التي تعتبر مصدراً هاماً لتخفيض التكلفة، و بالتالي يمكن تفسير الميزة النسبية التي تحوزها دولة ما مقارنة بأخرى على قدر متساوي أو متقارب من التطور في حصول التبادل بينهما، حيث تختص كل دولة في تصدير منتجات القطاعات المستفيدة من مزايا مردود الحجم الخارجي، لتعوض نوعاً ما النشاطات الأخرى بالقيام بعمليات الإستيراد.

و داخلياً، من خلال تفعيل التنظيم الداخلي للمؤسسة، و يتعلق الأمر هنا بالمؤسسات الكبيرة التي تعتمد الإنتاج بكميات كبيرة لتعظيم الربح و تخفيض التكاليف الوحودية لوضع حد لكل منافس محتمل، أو اعتماد استراتيجيات تمييزية كذلك في حالة وجود مؤسسات أخرى مشابهة، عن طريق تقنيات متعددة (السمعة التجارية على سبيل المثال)، و ينسحب هذا المثال كذلك على مستوى الدول، حيث يتم إنتاج و

<sup>21</sup> - Philippe Deubel, Marc Montoussé, Serge d'Agostino, Dictionnaire des auteurs en sciences économiques et sociales, éd Bréal 2003, PP 138 – 140.

تبادل سلع متشابهة ولكن متميزة (سيارات ألمانية تقابلها سيارات يابانية).  
و على صعيد آخر، يدعم "كروغمان" أعمال الكندي "براندر" و الأسترالية "ب. سبنسر" المتعلقة بالسياسات التجارية الإستراتيجية للدول في التحالف في ما بينها و اعتماد مجموعة من الإجراءات التشجيعية لتطوير نشاطات القطاعات الإستراتيجية للحصول على ميزة نسبية مقارنة بالمجمعات الأخرى المنافسة (قطاع الصناعات الجوية مثلا).

و من جهة أخرى يشير "كروغمان" إلى حدود هذه السياسات بما يمكن أن تنتج من خلافات تجارية بين الدول نتيجة بروز اختلال في تخصيص الموارد بين المؤسسات لكون المؤسسات الموردة للقطاعات الإستراتيجية تكون في أحسن رواق مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن السياسات التجارية التي تنادي بحرية التبادل، كما تدّعي النظريات التقليدية، لا تختلف في الحقيقة على نظيراتها الحمائية في كونها أقل ايجابية أو سلبية، و لكنها حسب حل وسط "Second best" لما يمكن أن يكون.<sup>22</sup>

### 1-3-2 - نظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتر - Porter.M.E

وجد مايكل بورتر بأن مفهوم الميزة المطلقة لأدم سميث والميزة النسبية لريكاردو مازال لهما قدر من الأهمية في أدبيات التجارة الدولية. كما أكد على أن تحليل ريكاردو كان في الاتجاه الصحيح بسبب اعتماده على الاختلاف في الإنتاجية ( وإن كانت هذه الإنتاجية قاصرة على عنصر العمل وحده) في تحديد الميزة النسبية، إلا أن النظريات التي جاءت بعد ذلك وخاصة نظرية "هكشر أولين" غيرت الاتجاه، لأن الاعتماد على معطيات عناصر الإنتاج المتوفرة في الدولة كمحدد لاكتساب الميزة النسبية قد يعطي الفرصة للدولة التأثير على تلك الميزة بما تملكه من سلطات، فتستطيع أن تؤثر على عرض عناصر الإنتاج سواء بإتباع سياسات تحديد الأجور أو تطبيق سياسات الدعم المختلفة، مما يؤدي إلى اكتساب ميزة نسبية مصطنعة.

وقد دعمت وجهة نظر Porter ظهور تدفق كبير من التجارة العالمية بين دول صناعية متقدمة تتشابه من حيث مواردها، بل إن نسبة مرتفعة من التجارة الدولية تتم في منتجات تستخدم نفس عناصر الإنتاج، فكلا النوعين من التجارة كان من الصعب تفسيرهما في إطار النظرية التقليدية للميزة النسبية، وأضاف بأن هذه الأخيرة كانت صالحة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر عندما كانت تكلفة عناصر الإنتاج تشكل عنصرا هاما في العملية الإنتاجية، و بخصوص النظريات التي أعقبت نظرية الميزة النسبية، يرى بورتر أنها اقتصر على تفسير ظاهرة محددة دون غيرها.

<sup>22</sup>- Philippe Deubel, et les autres, opcit, P 140.

و بناءا على التراكم الفكري للنظريات المفسرة للتبادل التجاري الدولي، اقترح "بورتر" مصطلح "الميزة التنافسية" من خلال نموذج شامل لتفسير محددات التنافسية وكيفية تطويرها بالإضافة إلى تحديد الأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها الفاعلين الرئيسيين في كل صناعة (منتج، مستهلك، منظمات مساندة، الدولة) لتحقيق زيادة الإنتاجية والنمو.<sup>23</sup>

و من جهة أخرى يرتكز مايكل بورتر في صياغته لنظرية الميزة التنافسية على بعض الفروض أهمها:

- أن بورتر يستند في التحليل على الجانب الجزئي في تحقيق النمو؛
- تشكل المؤسسة دورا محوريا في التحليل؛
- أن تنافسية الدولة تنبني على تنافسية المؤسسة؛
- أن سياسات الإصلاح الإقتصادي التي تعتمدها الدول لتحقيق النمو لا تكفي وحدها ما لم تركز على المؤسسات؛
- أن المؤسسات هي التي تتنافس في ما بينها في صناعة أو قطاع ما؛
- أن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة مؤسساتها على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن.

و يمكن القول أن أهم الإضافات التي جاء بها فكر "مايكل بورتر" في ما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية هي<sup>24</sup>:

- التحليل القطاعي على اعتبار أن الصناعة تتكون من مجموعة قطاعات؛
- أن التحليل الإستراتيجي قد يتناول المنافسة داخل القطاع أو على مستوى الصناعة ككل؛
- المنافسة لا تتوقف عند المواجهة المباشرة وإنما تشمل خمس قوى تتمثل في:
  - ✓ المنافسة المباشرة؛
  - ✓ القوة التفاوضية للموردين؛
  - ✓ القوة التفاوضية للعملاء؛
  - ✓ تهديد الداخلين الجدد؛
  - ✓ تهديد منتجات الإحلال و البديلة.
- أن القيمة التي يمكن أن تنشأ من خلالها ميزة تنافسية هي تفاعل وظائف المؤسسة الداخلية الأساسية و المساعدة في ما يعرف بنموذج "سلسلة القيمة - La Chaine de valeur"، و التي تعتمد كأداة لتحليل المزايا التنافسية للمؤسسة؛

<sup>23</sup>- Michael E. Porter, Competitive Advantage, Simon and Schuster - USA , 1998, PP 26 – 30, cité dans:

لحول سامية، مرجع سابق، ص 48

<sup>24</sup>- سامي عفيفي حاتم، مرجع سابق، ص 27

- أن المؤسسة يمكنها المفاضلة بين ثلاث أنواع من الإستراتيجيات، في ما يعرف بالإستراتيجيات الأساسية "Les Stratégies génériques" و هي:
  - ✓ استراتيجية خفض التكلفة؛
  - ✓ استراتيجية التمييز؛
  - ✓ استراتيجية التركيز.

### 1-3-3 - نموذج الموارد و الكفاءات

إن أصول المؤسسة يمكن أن تكون ملموسة أو غير مادية، "فهوفر و شندل (1978) Hofer.C et Schendel " يقسمان موارد المؤسسة إلى خمسة أصناف:

1. مالية (cash flow)
  2. بشرية (عدد المستخدمين و مستوى تأهيلهم...)
  3. مادية (موقع الإنتاج، الآلات و المعدات المتوفرة، المخزون...)
  4. تنظيمية (نظام المعلومات، نظام المراقبة...)
  5. التكنولوجيا المستعملة (الخبرة، براءات الإختراع...)
- و هنالك صنف سادس يضيفه "غرانت (1991) Grant .R.M" و المتمثل في "السمعة"، مدعما بذلك الموارد غير المادية، حيث يعتبر "إيتامي (1987) Itami.H" أن لهذه الأخيرة أهمية بالغة لتدعيم قدرة المؤسسة التنافسية.

فعلى سبيل المثال، أن العلامة أو قاعدة البيانات التي تمتلكها المؤسسة حول زبائنها، هي في الحقيقة أصولا لا تقدّر بثمن، و على النقيض من ذلك، فإن تحديد هذه الموارد ليس من السهولة بمكان، على اعتبار أن أنظمة المعلومات التقليدية لا تركز في تقييمها إلا على الأصول الملموسة أو المادية.

و بالنظر إلى طبيعة الموارد و الكفاءات، نجد أن هنالك تسلسلا وظيفيا في ما بينها، و عموما فإن تشكيل توليفة من الموارد يمكن أن تشكل كفاءة، كما أن استعمال الموارد بصفة منفصلة عن بعضها البعض لا يشكل في الغالب أية قيمة مضافة (غرانت 1991)، و هذا انطلاقا من كون خلق كفاءة معينة يتطلب تداخل مجموعة معينة من الموارد مضافا إليها الجانب التعليمي أو التأهيلي للأفراد الذي يصاحب تكرار العملية الإنتاجية.<sup>25</sup>

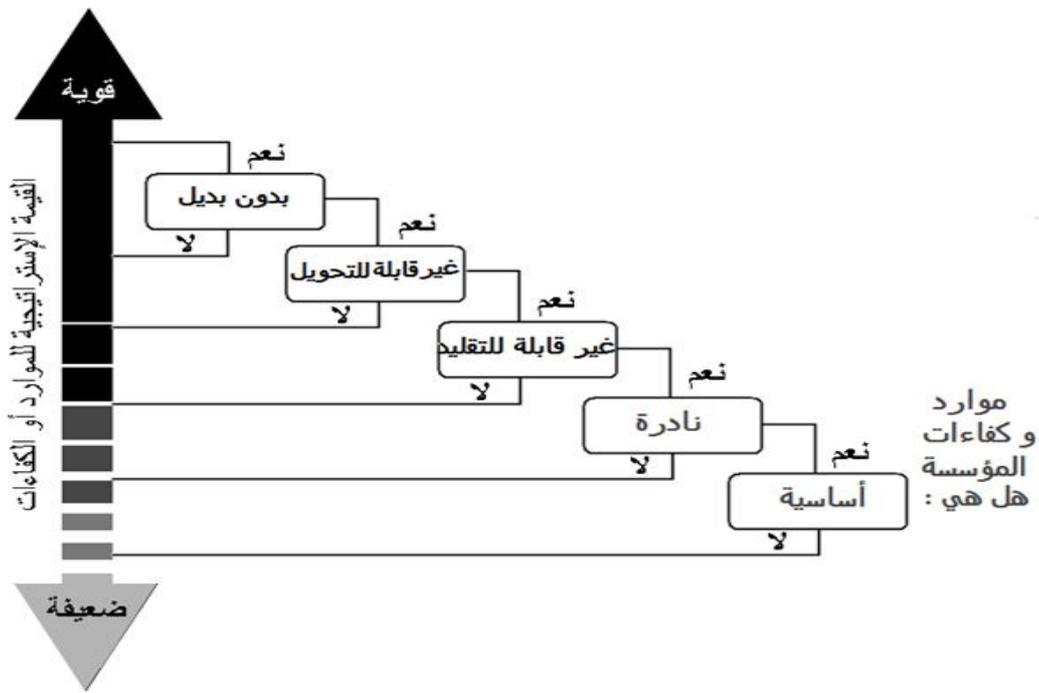
و لتوضيح هذه الظاهرة يرتكز "غرانت Grant .R.M" على مفهوم "الرتابة التنظيمية routines organisationnelles" المستمد من أعمال "نيلسون و وينتر (1982) Nelson.R et Winter.S"،

<sup>25</sup> - Puthod.D et Thévenard . C , La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: Une illustration avec le groupe Salomon

حيث أنه في ما مضمونه، أن المعارف المتحصل عليها عن طريق الخبرة تكمن في أنماط و عمليات التكرار أو الرتابة الإنتاجية التي من الصعب تحديد أبعادها نظرا لتعقيدها و تعدد أشكالها. فحسب (هاميل و براهالاد Hamel.G et Prahalad. C.K, 1990)<sup>26</sup>، أن من بين هذه الكفاءات ما هو أساسي، فهو يدخل في الإستراتيجية العامة للمؤسسة (Core Competence)، كما أن فرد بذاته لا يمكنه تحصيل كفاءة أساسية لكون العملية متعلقة بمسعى العلاقات الجماعية للموارد التي تملكها المؤسسة (بلاك و بوال Black.J et Boal.K 1994) و بناء على ذلك يمكن قياس مستوى المنافع المحصلة من وراء الميزة التنافسية و درجة استدامتها.

فبعد تحديد موارد و كفاءات المؤسسة الأساسية، و للقيام بعملية التقييم، والتي تعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة على اعتبار أنها تخضع لتخمينات المسيرين، و من خلال الأدبيات المعروفة في هذا السياق، يمكن استخلاص طريقة تعتمد على تتابع خمسة اختبارات مقترحة من طرف عدة مفكرين،<sup>27</sup> و التي تمكنا إلى حد ما من توجيه التحليل و تقدير القيمة الإستراتيجية لموارد المؤسسة و كفاءاتها<sup>28</sup>.

الشكل رقم : (1) يمثل اختبار القيمة الإستراتيجية للموارد و الكفاءات



Source : Puthod.D et Thévenard . C , La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>

<sup>26</sup> - يعتبر كتاب "التنافس للمستقبل، الذي أصدره هاميل و براهالاد في سبتمبر 1994 أهم عمل لهما في مجال التنافسية.

<sup>27</sup> - بناء على أعمال : I. Dierickx et K. Cool, 1989 ; J. Barney, 1991 ; J. Black et K. Boal, 1994

28 - Puthod.D et Thévenard, opcit

**الإختبار الأول :** و يتعلق بالتساؤل حول توافق الموارد، أو التساؤل حول ما إذا كانت موارد المؤسسة تمكنها من الحصول على فرص أو تفادي التهديدات المحتملة، و على ذلك أمكن اعتبار أن توافقية أو أهمية الموارد في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة و انعكاس ذلك على محيطها التنافسي.

**الإختبار الثاني :** و يتعلق بندرة الموارد، و هو يميز بين ما هو عادي (متوفر لدى جميع المنافسين)، و بين ما يمتلكه إلا القلة القليلة من المنافسين، على اعتبار أنه كلما كان المورد نادر كلما كان استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة.

**الإختبار الثالث:** و يتعلق بتحديد ديمومة أو استدامة الميزة التنافسية المحصلة عن طريق الموارد، حيث يتم تقسيم الموارد حسب درجة التقليد، من خلال التمييز بين الموارد سهلة التقليد و الموارد الصعبة التقليد، و على هذا الأساس، فإنه كلما كان المورد غير ملموس، أو ضمني، كلما كان غير ظاهر للعيان و بالتالي يصعب تقليده، كما أنه كذلك يتوقف على عامل الوقت الذي يتطلبه المورد للتكون أو الصقل، فالمورد الذي أخذ مدة طويلة ليتميز لا يمكن تقليده بسهولة.

**الإختبار الرابع:** و يتعلق بعملية تحويل الموارد، و بتعبير آخر خصوصية المورد (ويليامسون 1991 O.E. Williamson) و درجة المتابعة و المراقبة المفروضتين عليه، يجعلان منه صعب التحويل إلى بيئة أخرى، و في الغالب يتعلق بكفاءات الأفراد العالية المكتسبة من خلال نشاطهم المستمر و الطويل داخل المؤسسة (Ressource Idiosyncratique)، و على النقيض من ذلك فإن الكفاءات التي تحوزها المؤسسة بشكل عادي، أي أنها لا تستدعي الكثير من الجهد (كبعض الكفاءات الفردية) فهي في الغالب سهلة التحويل.

**الإختبار الخامس:** و يتعلق الأمر هنا بإحلالية المورد، أو بتعبير آخر قابلية التبديل للمورد بأخر مشابه له، حيث أن أهمية هذا الإختبار يكمن في الوقوف على وضعية الميزة التنافسية المحصلة.

فالكفاءات صعبة التقليد والتحويل قد لا يجعل منها محصنة ضد نشاطات الإبداع التي تعتمدها بعض المؤسسات في سبيل الحصول على تقنيات أو فنون جديدة تضاهي الكفاءات محل المنافسة اعتمادا على تطوير الكفاءات الإحلالية أو البديلة.

### 1-3-4 - تقييم و نقد نظرية الميزة التنافسية

تباينت الآراء حول نظرية الميزة التنافسية ما بين مؤيد ومعارض، حيث يرى الفريق الأول المؤيد أن "مايكل بورتر" نجح في تقديم تفسيراً أكثر واقعية لأنماط وتدفعات التجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة.

بينما يضم الفريق المعارض مجموعة الباحثين الرافضين وعلى رأسهم "Waverman" الذي يعتبر العمومية والشمول في هذا النموذج من أهم العيوب وليست ميزة من مزاياه كما ادّعى الفريق

المؤيد، فقد تضمن هذا المنهج عدد كبير من المتغيرات والمحددات التي جاءت متداخلة مع بعضها البعض واختلطت به الحقائق مع الاستنتاجات، الأمر الذي دفع دراسة Harris سنة 1993 لوصف هذا المنهج بأنه جاء متضمنا لكل شيء وأي شيء، كما وصفته بأنه يقدم فنا أكثر منه علما وأن هذا المنهج لا يرقى إلى مستوى النظرية نظرا لافتقاده القدرة التحليل السليم والتحديد الدقيق للعلاقات بين محددات الميزة التنافسية وبين إمكانية اكتساب الميزة التنافسية فعلا، كما إن الانتقادات التي وجهت لنظرية الميزة التنافسية، تركزت في معظمها حول العلاقة بين عناصر الإنتاج و استمرارية الميزة التنافسية، حيث يدفعون بالعديد من الأمثلة التي تؤكد قصور هذه النظرية، والتي من بينها ما انتهت إليه من علاقة إيجابية بين عوامل الإنتاج المتخصصة واستمرارية الميزة التنافسية وهو ما لم يتم إثباته بالدليل العلمي، كما لم يتم أيضا إثبات تآكل الميزة التنافسية التي تعتمد على عوامل الإنتاج الأساسية.

فمثلا، بالرغم من أهمية العنصر التكنولوجي كأحد عوامل الإنتاج الأكثر تقدما في خلق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات العاملة في مجال الكمبيوتر، إلا أن معظم الدراسات أوضحت أن هذه العلاقة ظرفية فقط بينما عجزت الدراسة عن إثبات العلاقة بين التكنولوجيا بمفهومها الواسع (الذي يشمل المهارات الإدارية والخبرات الفنية والبنية الأساسية) وبين الميزة التنافسية المستمرة في الأثر الإيجابي للمنافسة المحلية على الميزة التنافسية للمنظمة، كذلك شككت دراسة "لال - LalI" الأثر السلبي لاحتدام المنافسة المحلية على القدرة التنافسية للعديد من المنظمات في بعض الدول الأفريقية<sup>29</sup>.

و خلاصة النقد الموجه لنظرية مايكل بورتر يمكن إجماله في ما يلي<sup>30</sup>:

- عدم وجود علاقات قاطعة بين المحددات التي صاغها، كما أن النموذج يبقى متعلقا بمتغيرات آنية عديدة بما يصعب معه تقديم تفسير دقيق لهذه العلاقات وتحديد اتجاه لها، مما يصعب التنبؤ بالمزايا التنافسية المستقبلية؛
- الافتقار إلى الربط بين التنافسية على المستويين الجزئي و الكلي، حيث عجز بورتر عن تقديم تحليل سليم لكيفية الانتقال من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إلى تنافسية الدولة؛
- عدم صلاحية تطبيق هذا المنهج على الدول النامية، فالتطوير والابتكار قد يصلح فقط في الدول التي قطعت شوطا من النمو؛
- تجاهل العلاقات القطاعية؛
- غموض أنموذج سلسلة القيمة؛

<sup>29</sup> - L. Waverman, A critical Analysis of Porter's Framework of Competitive Advantage of Nations, Beyond the Diamond, Research In : Global Strategic Management, Vol. 5, Greenwich, Conn and London: JAI Press (1995), P 56 cité dans : (لحول سامية، مرجع سابق، ص: 56) :

<sup>30</sup> - لحول سامية، مرجع سابق، ص57

- الخلط بين القيمة المضافة والكلفة المضافة عند تطبيق سلسلة القيمة؛
- ربط المزايا التنافسية بالتمركز فقط؛
- إغفال الطاقات الكامنة للمنظمة كمصدر للتفوق التنافسي.

و خلاصة ما سبق أنه بالرغم من النقد الموجه لنظرية مايكل بورتر بخصوص الميزة التنافسية، إلا أنها ما زالت تحظى بكثير من الإهتمام و البحث من طرف المختصين، كما أن المؤسسات، تتجه أكثر فأكثر لتوجيه استراتيجياتها نحو الإعتماد على السياسات المبنية على التفوق التنافسي، و بالتالي تحصيل ما يمكن تحصيله من مزايا لضمان البقاء في السوق، حيث يمكن القول كذلك أن الوضع الحالي الذي تفرضه محددات الإقتصاد، إن على المستوى الداخلي أو الخارجي، لا يمكن اعتباره كما يقول "كروغمان" إلا حلا وسطا "Second best" لما يمكن أن يكون، و بالتالي فالتفوق على المنافسين تبقى شروطه موضوعة للنقاش إلى إشعار آخر.

#### 1-4-1. ماهية إدارة الميزة التنافسية

يستدعي الإلمام بمفهوم الميزة التنافسية و إدارتها في المؤسسة التجارية، استعراض مختلف المصطلحات الأساسية الواردة في عنوان الدراسة، و هذا لتأطيرها و تبيان مسار البحث، و من تم وجبت الإشارة إلى مصطلحات الإدارة و الميزة و التنافسية، و ربطها من خلال المفاهيم السائدة لدى المفكرين.

##### 1-4-1-1. تعريف الإدارة

يتعدد مفهوم الإدارة بتعدد المشارب الفكرية، و نسوق بعض التعاريف في محاولة لحصر المفهوم ما أمكن.

فالإدارة حسب "هنري فايول" هي تفاعل مجموعة من العناصر فيما بينها لتحقيق الأهداف و تشمل التوقع و التنظيم و التوجيه و التنسيق و المراقبة.<sup>31</sup>  
كما أن "غلادن - Gladen - 1949 : 28 ) يرى أنّ الإدارة ما هي إلا عملية "تنظيم علاقات بين الأفراد"<sup>32</sup>

و يعرف "يوسف خلوصي - 1969 : 82" (33) الإدارة على أنها "تنسيق جهود الأفراد و الجماعات لتحقيق هدف معين، و تشمل مرحلة التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و التنسيق و الإبلاغ و التمويل و الرقابة".

<sup>31</sup> - بتصرف - Fayol. E , Administration industrielle et générale, éditions ENAG, 1990

<sup>32</sup> - فيصل أحمد عابد شعبي، الإدارة العامة في العهد النبوي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م18، ع1، 2004، ص28

<sup>33</sup> - نفس المرجع، ص 28

و من المنظور التنظيمي فإن الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه و الرقابة)<sup>34</sup>. و من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة هي تفاعل عدة عناصر في ما بينها لتحقيق هدف أو أهداف معينة من خلال تنظيم العمليات الوظيفية التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات و تشمل التوقع و التوجيه و التنسيق و الإتصال و التمويل و الرقابة.

#### 1-4-2 - تعريف الميزة

المَيِّزُ: التمييز بين الأشياء. نقول: مزتُ بعضه من بعض فأنا أُمِيزُهُ مَيِّزاً، وقد أَمَازَ بعضه من بعض، ومزتُ الشيءَ أُمِيزُهُ مَيِّزاً: عزلته وقررتُه، وكذلك مَيِّزْتُهُ تَمِييزاً. و مَازَ الشيءَ مَيِّزاً وميِّزَةً، وميِّرُهُ: فصل بعضه من بعض.(35) وفي التنزيل العزيز في الآية 179 من سورة آل عمران: "حتى يَمِييزَ الخبيثَ من الطَّيِّبِ"، قرئ: يَمِييزَ من مَازَ يَمِييزُ، وقرئ: يُمِييزُ من مَيِّزَ يُمِييزُ.(36) و كذلك في الآية 59 من سورة يس: (وامتازوا اليومَ أيُّها المُجرِّمُونَ)؛ أي تَمَيِّزُوا، وقيل: أي انفردوا عن المؤمنين. واستمَازَ عن الشيء: تباعد منه، وهو من ذلك، وتَمَيَّزَ القومُ وامتازوا: صاروا في ناحية(37). فالميزة هي الخصلة أو الصفة التي يختلف فيها و بها طرف عن طرف آخر.

#### 1-4-3 - مفهوم التنافسية

رغم تعدد الآراء و المفاهيم المتعلقة بالتنافسية، على اختلاف مشارب الباحثين المختصين في هذا المجال و الفاعلين في السياسات الاقتصادية، إلا أن ما يمكن قوله أن التعاريف المتعددة تدور في مجملها حول الإنتاجية، و مستويات الأداء، و معدلات النمو، والكفاءة، والربحية، كما أنه بالنظر إلى العوامل المتعددة التي يرتكز عليها مفهوم التنافسية كان من البديهي التساؤل حول ماهية الوسائل المناسبة لتقييم تنافسية الدولة، تنافسية القطاع و تنافسية المؤسسة. فالتنافسية ليست سعر صرف جيد، أو تسجيل فائض في الميزان التجاري، كما أنها ليست تحقيق معدل تضخم منخفض، إنما هي الإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والرأسمالية والمعرفة وتطوير

34- عن موقع : <http://www.elebda3.com/sub306>

35- لسان العرب، عن موقع الباحث العربي : <http://www.baheth.info/>

36 - نفس المرجع

37 - نفس المرجع

استراتيجية جديدة، والقدرة علي خلق أصول جديدة من خلال الترشيح المدروس لاستخدام الموارد واستيعاب قيم التنظيم المتقدمة.

و برز هذا المفهوم إلى الوجود بصفة لافتة في الثمانينات من القرن الماضي و تطور مع التحولات الإقتصادية العالمية، ففي بداية السبعينات كان مرتبط بالتجارة الدولية ثم ارتبط بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبط بالسياسة التكنولوجية للدول، بينما تركز القدرة التنافسية للدولة في الوقت الراهن على مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

و يعتبر "مايكل بورتر" أحد أهم المنظرين في هذا المجال حيث كان أول من وضع الأسس النظرية لهذا المفهوم في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" الذي نشر عام 1990 في الولايات المتحدة الأمريكية. فحسب هذه التعاريف، التنافسية هي :

حسب (سبيتزكي هنري Spetzki.H) "تكون المؤسسة قادرة على المنافسة أو تنافسية عندما تكون قادرة على البقاء بصفة ثابتة و طوعية في سوق تنافسية و نامية، و محققة على الأقل معدل أرباح مساوي لتكلفة تمويل أهدافها"<sup>(38)</sup>

أما (ب. كوربيس - Courbis. B) "فإن تنافسية المنتجين الوطنيين (أو الأجانب) تتحدد بمدى قدرتهم الكبيرة على الحصول على حصة أكبر من السوق"<sup>(39)</sup>

أما (م. بورتر - Porter.M - 1990) فيرى أن البحث عن تفسير للتنافسية على المستوى الوطني أمر غير صائب، فما يجب معرفته هو محددات الإنتاجية و معدل نموها، حيث أنه لإيجاد الحل المناسب يجب التركيز على صناعات معينة و حتى على أجزاء معينة من هذه الصناعات و ليس على الإقتصاد بأكمله<sup>(40)</sup> فبالنسبة لبورتر فإن المفهوم الوحيد الذي له معنى بالنسبة لتنافسية الدولة هو الإنتاجية على المستوى الوطني.

وقد أدت نظريته إلى تحويل الأنظار عن الاهتمام بالميزان التجاري للدولة أو عوامل الإنتاج إلى دراسة عوامل الإقتصاد الكلي والجزئي المؤثرة على الإنتاجية والتي تعد المحرك الرئيسي للتنافسية والنمو على المدى الطويل<sup>41</sup>.

### تعريفات أخرى :

انطلاقاً من كون مفهوم التنافسية غير ثابت، و يتباين من منظمة إلى أخرى بحسب البيئة و بحسب الجهة التي تتبناه سوف نقوم بعرض عدة تعريفات<sup>42</sup>:

<sup>38</sup> - Spitezki.H, La stratégie d'entreprise, Compétitivité et mobilité, éditions Economica, 1995, P 53 بتصرف

<sup>39</sup> - ibid, P 53

<sup>40</sup> - Porter. M, the competitive advantage of nations, the free press editions, New york, 1990

<sup>41</sup> - المجلس المصري للتنافسية، عن الموقع الإلكتروني: [http://www.encc.org.eg/about\\_concept\\_ar.aspx](http://www.encc.org.eg/about_concept_ar.aspx)

**التعريف الأول** (تعريف المعهد العربي للتخطيط): تعرف التنافسية الوطنية على أنها "تتعلق بالأداء الحالي و الكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى"<sup>43</sup>.

**التعريف الثاني** (المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية 1992): "التنافسية هي القدرة على إنتاج سلع وخدمات طبقاً لمعايير ومتطلبات الأسواق الدولية مع توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين يزداد ارتفاعاً واستدامة على المدى الطويل"<sup>44</sup>.

**التعريف الثالث** (تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي - تقرير التنافسية العالمية 1996): "التنافسية هي قدرة دولة ما على تحقيق معدلات نمو سريعة ومتواصلة في متوسط دخل الفرد من إجمالي الناتج المحلي على مدى فترات طويلة"<sup>45</sup>.

**التعريف الرابع** (تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية 1996 OCDE): "التنافسية هي تدعيم قدرة المنشآت والقطاعات الإنتاجية، والمناطق والدول والأقاليم على تحقيق مستويات عالية نسبياً، في معامل الدخل ومعامل التوظيف في ظل ظروف المنافسة الدولية"<sup>46</sup>. و يعتبر التعريف الذي يتبناه التقرير العالمي للتنافسية الصادر عن المنتدى الإقتصادي العالمي أحد أهم تعاريف التنافسية والقائمة أساساً على أفكار "بورتر"، حيث يعتبر أن التنافسية هي مجموعة العوامل، والسياسات، والمؤسسات التي تحدد مستوى إنتاجية دولة ما، وبالتالي تحدد مستوى الرخاء الإقتصادي.

#### 1 - 4 - 4 - تعريف الميزة التنافسية

هنالك من يرجع ظهور الميزة التنافسية إلى تشامبرلين "Chamberlin" سنة 1939، و منهم ينسب هذا المفهوم إلى سلزنيك "Selznik" 1959، الذي أبرز تلازم مفهوم الميزة بالقدرة، و بعده بقليل هوف "Hofe" و شندل "Schendel" اللذان وصفا الميزة التنافسية على أنها "الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد"، ثم يأتي بعد ذلك داي "Day" و بورتر "Porter" في أوائل الثمانينات ليصوغا مفهوم الميزة التنافسية، حيث يعتبر هذا الأخير منظر الميزة

<sup>42</sup> - [http://www.encc.org.eg/about\\_concept\\_ar.aspx](http://www.encc.org.eg/about_concept_ar.aspx)

<sup>43</sup> - محمد عدنان ربيع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، عدد 24، ديسمبر 2003، ص 11

<sup>44</sup> - [http://www.encc.org.eg/about\\_concept\\_ar.aspx](http://www.encc.org.eg/about_concept_ar.aspx)

<sup>45</sup> - idem

<sup>46</sup> - idem

التنافسية لكونه قدم نموذجاً سميّ بإسمه من خلال كتابه الميزة التنافسية سنة 1985، حيث اعتبر الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع في آن واحد، مبررين هذا الطرح كون الميزة ترتبط بالتفوق.<sup>47</sup> و لتحديد المفهوم سوف نسوق تعريفين أساسين للميزة التنافسية:

#### التعريف الأول - (تعريف نبيل مرسي خليل):

"هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".<sup>48</sup>

#### التعريف الثاني - (تعريف مايكل بوتر M.Porter):

تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (...)"<sup>49</sup>.

و من خلال التعريفين نجد أن التعريف الثاني يركز على مفهوم الإبداع و القدرة، و هو ما يؤهله لكي يكون أكثر موضوعية من الأول على اعتبار أن هذا الأخير مرتبط بمدى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية معينة من عدمها.

### 1-4-5 - خصائص الميزة التنافسية

ما يميز المؤسسات التي توصف بالتنافسية أنها تمتلك مزايا تمكنها من المحافظة على مراكزها في السوق، هذه المزايا لكي تكون كذلك يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص تؤهلها لكي تكون مصدر قوة للمؤسسة في مواجهة المنافسين، و هي على هذا الأساس تنحصر في:

#### أولاً: الديمومة أو الإستدامة (La durabilité):

إن الإعتماد على ابتكار متوجات أو خدمات جديدة قد يشكل ميزة تنافسية إن كانت مدعّمة أو مستدامة، أي أن فعل المنافسة لا يمكنه النيل منها، على الأقل على المستوى القريب، ذلك أن التكنولوجيات المستعملة في الإنتاج هي في الغالب متشابهة، كما أنه من السهل في بعض الأحيان تقليد

<sup>47</sup> - حسن علي الزعبي، ذكر في: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص3

<sup>48</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2003، ص82

<sup>49</sup> - M. E. PORTER. Cité dans : بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادر ها-تتميتها-وتطويرها- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16

منتج أو خدمة معينة، لا سيما في بعض الحالات، كقطاع الخدمات التي هي في الغالب ليست براءات اختراع مسجلة، و بالتالي نجد أن كل خدمة جديدة قد لا يدور عليها الحول حتى تصبح معمة بين جميع المنافسين، فعلى سبيل المثال، نجد أن البنوك تسعى إلى خلق مزايا تنافسية لتحسين موقعها في السوق بالتوجه دائما لايجاد حلول للزبائن، كمشاكل أسعار الصرف المتغيرة، إصدار قروض ميسرة ...<sup>(50)</sup> فهذا الشكل من أشكال التميز لا يمكن اعتباره ميزة تنافسية لافتقاره لعنصر الإستدامة.

### ثانيا: الندرة :

يقتضي مفهوم الندرة في الميزة التنافسية أن تكون هنالك صعوبة في تقليدها و عدم وجود تشابه بينها و بين مزايا المنافسين، بحيث تشكل استثناء بالنسبة للزبون، أو المستهلك، مقارنة مع ما هو معروض من السلع و الخدمات في السوق، سواء على مستوى السعر أو على مستوى الاختلاف أو التميز<sup>51</sup>.

### ثالثا: الحماية :

و بخصوص ذلك، أن المؤسسة يجب عليها حماية ميزاتها و خصوصا من التقليد، حيث أن التغيرات التي تحدث على بيئة المؤسسة في الأمد القصير نتيجة محاولات التقليد من طرف المنافسين، توجب على المؤسسة أن تنتهج أساليب وقائية تمكنها من استشراف التهديدات المحتملة التي من شأنها المساس بوضعية الميزة التنافسية، حيث تلعب نظم المعلومات في هذا الجانب دورا أساسيا. فعلى سبيل المثال، تلجأ الكثير من المؤسسات إلى أسلوب المعايرة "Benchmarking" للحصول على التكنولوجيا أو التقنية المعتمدة من طرف مؤسسات أخرى منافسة في قطاع نشاطها لتكيفها حسب إمكانياتها لمسايرة المنافسة الحاصلة في السوق.

## 1 - 6 - مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة و أساليب بنائها

تتعدد المصادر التي تساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية بين ما هو متعلق بالحجم و ما هو متعلق بالموارد، و يبقى عليها البحث في التوليفات بين العناصر المختلفة لكلا المصدرين و التي تحقق أكبر فاعلية في دفع أداء المؤسسة للحصول على فارق معتبر مقارنة بالمنافسين في السوق، كما أن

<sup>50</sup> - Philippe Lê et Philippe Rivet, Piloter et réussir l'innovation en entreprise, éd Maxima, Paris 2006, P 100

<sup>51</sup> - J.L.Magakian et M.A. Payaud, 100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2éd Bréal. Paris 2007, P119

المؤسسات تمتلك العديد من الموارد التي يمكن أن تكون مصدرا هاما من مصادر الميزة التنافسية في أسواق منتجاتها، و التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

**الموارد المالية:** مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية؛

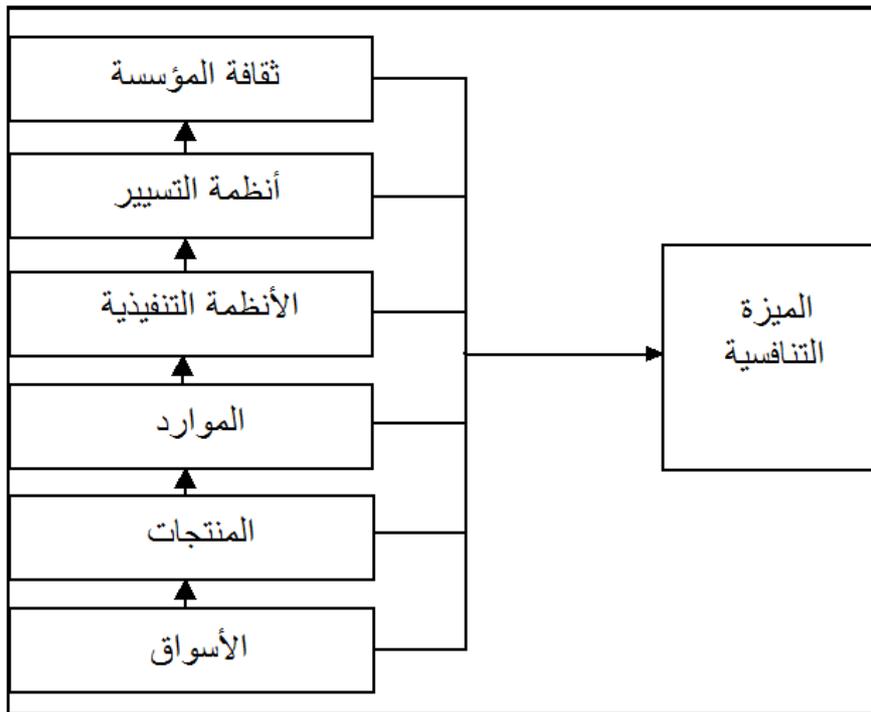
**الموارد التنظيمية:** مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية؛

**الموارد البشرية:** والتي تتعدى خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

حيث تقع على الإدارة أو القيادة مسؤولية التوفيق بين هذه المصادر لاكتساب المزايا التنافسية من خلال تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تساعد على تخصيص مواردها بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

و من خلال الشكل رقم (2) يمكن حصر أهم المصادر التي تنطلق منها المؤسسة لبناء مزاياها التنافسية، انطلاقا من القاعدة و هي السوق و وصولا إلى القمة و ما تعلق بثقافة المؤسسة.

الشكل رقم (2): يمثل المصادر الستة للميزة التنافسية



Source : ERIC FLAMHOLZ & WEI HUA, Searching for competitive advantage in the black box, European Management Journal , vol 21, N° 2 Elsevier Science Ltd, Great Britain, 2003, P 224

فعلى مستوى الأسواق، يجب على المؤسسة، في طريقها إلى النجاح أو البقاء في السوق، و في مرحلة أولى القيام بعملية تشخيص موجهة لحاجيات السوق من السلع والخدمات، حيث يتوقف نجاحها على مدى قرب الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من الإستراتيجية التسويقية المعتمدة بعد ذلك<sup>(52)</sup>.

فهذه العملية لا يقصد منها بالضرورة معرفة السوق ككل، وإنما استهداف القطاعات السوقية أو الأجزاء التي تشكل للمؤسسة ميزة تنافسية مدعمة أو مستدامة. كما أنه لتحديد القطاعات المستهدفة، نجد أن الإستراتيجية التسويقية الفعالة التي تتبناها المؤسسة في إطار بناء الميزة أو المزايا التنافسية قد تمكنها من اكتساب مكانة تنافسية قوية في القطاعات السوقية المستهدفة، وذلك من خلال محتوى سياسات المزيج التسويقي.

فأهم ملامح التوجه التسويقي الحديث هي التركيز على المستهلك كحجر زاوية لأية استراتيجية تسويقية، والتأكيد على تجزئة السوق وتطوير الأجزاء السوقية والقيام بعمليات ترويجية، والاهتمام بدراسات وبحوث السوق.

وعلى مستوى المنتجات والخدمات، يجب على المؤسسة أن تحدد المنتج الحقيقي الذي تنبني عليه الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة والذي يمكنها من تحقيق السبق على المنافسين، حيث يكون عامل الإبداع دائما من بين أهم المصادر التي تركز المؤسسات على استغلاله لتحقيق السبق على المنافسين.

و على مستوى إدارة الموارد، فالمؤسسة مجبرة على التوفيق بين الإمكانيات والأهداف، بشكل يمكنها من تلافي المشاكل أو العقبات المحتملة، من خلال المفاضلة بين الإستعمالات في الموارد المادية والبشرية وكذا التكنولوجيا المستعملة.

و على مستوى الأنظمة التنفيذية كذلك، فإن بناء الميزة التنافسية لا يجب أن يتوقف على إيجاد الموارد وتوزيعها عشوائيا، على اعتبار أنه لإدارتها بشكل فعال لا بد من وجود الكفاءات التي يمكنها استغلال الأنظمة المحاسبية اللازمة ومن وراء ذلك نظام إدارة المعلومات المالية (M.I.S)، الذي يمكنها من الوقوف على وضعية المنتجات والمؤسسة ككل في أي لحظة تفرضا معطيات المنافسة في السوق وكذا تطور المؤسسة عبر الزمن، و إلى ذلك تضاف الأنظمة الأخرى للعمليات وأنظمة البيع والتسويق، من حيث أن هذا الأخير يؤثر في تفعيل القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال دور متغيرات المزيج التسويقي في تنفيذ المزايا التنافسية، حيث أن عملية تقديم المنتج للمستهلك يجب أن تأخذ في الحسبان الفعالية التسويقية، بحيث يمكن للمؤسسة الوصول إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين.

و على مستوى أنظمة التسيير، يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات، عليا ووسطى وتنفيذية أو إشرافية، و على ذلك نجد أن الهياكل التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى، غير أن تكييف نظام التسيير

<sup>52</sup> - FLAMHOLZ. E & HUA .W , op.cit, P 224

مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، يستدعي صهر مواردها و كفاءاتها في وعاء الهدف الإستراتيجي المنشود، و من وراءه تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية، كما أن العلاقة التي تنشأ بين المستويات الثلاث، يجب أن تكون على قدر من التكامل التسلسلي في صياغة و فهم القرارات المتخذة.

و على مستوى ثقافة المؤسسة كذلك، فعلى سبيل المثال تقوم أغلب المؤسسات اليابانية بإشراك العامل مهما كان مستواه في هيكل المؤسسة التنظيمي، في حياة المؤسسة، مما يوحي بأن الأخير جزء لا يتجزأ من منظومة المؤسسة الكلية، و بالتالي فذلك يدفع بالعاملين إلى استحضار قواهم لبذل أحسن ما يمكن القيام به في سبيل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، و على اعتبار كذلك أن ثقافة التفوق التي تتبناها المؤسسة هي في الحقيقة ميثاق يتوارثه أفرادها، و بالتالي وجب الحفاظ عليه.

فالمؤسسات تسعى لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية لتدعيم مركزها في السوق ارتكازا على إستراتيجية محددة، هذه الأخيرة تدفع إلى التفكير بصفة جدية في الخيارات المتاحة على المدى البعيد، و من تم كانت الميزة التنافسية تشكل نقطة ارتكاز للقرار الإستراتيجي<sup>53</sup>، حيث أن المؤسسة يجب عليها أن تتحكم في عوامل النجاح الأساسية لمختلف أنشطتها و العمل على تطويرها، و يتعلق الأمر هنا بكل نقاط القوة مقارنة بالوضع التنافسي من أجل تلافي الصعاب أو المشاكل المحتملة.

فعلى سبيل المثال، لكي تتمكن من تطوير هذه المزايا التنافسية، كان لزاما عليها التحكم في عناصر النجاح الأساسية المتعلقة بالتكلفة، مما يسمح لها بتقديم أسعار تنافسية، و أكثر من ذلك اعتماد استراتيجية تمييزية تمكن المؤسسة من الأخذ بزمام الأمور مقارنة بمستوى العرض المرجعي، ولتأكيد هيمنتها على السوق يبقى عليها التركيز، إما على تطوير واحدة من بين مزاياها التنافسية و إما تعميم العملية، و هذا يتوقف على حجم المؤسسة و إمكانياتها المتاحة، و لذلك كان لزاما عليها اتباع استراتيجية محددة واضحة المعالم انطلاقا من معرفة جيدة لبيئتها و موقعها الإستراتيجي الحالي، من خلال خلق أو تدعيم ميزتها التنافسية، التي يجب أن يأخذ مسعى بناءها في الحسبان التساؤلات التالية<sup>54</sup> :

- ماهي الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة؟
- متى يمكن اختيار الميزة التنافسية؟
- متى يتسم سوقا ما بالتميز؟

حيث أنه من الأهمية بمكان معرفة ما طبيعة الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة، ثم تأتي بعدها المرحلة الحاسمة و هي رسم الإستراتيجية العملية لخلق هذه الميزة<sup>55</sup>، و التي بدورها تأخذ في الحسبان رغبات و ميولات المستهلك المتعددة الأشكال.

<sup>53</sup> - عن الموقع الإلكتروني - www.enovacom.fr - بتصرف

<sup>54</sup> - Philippe Lê et Philippe Rivet, Op.cit, P 96

<sup>55</sup> - ibid, P 98

فالمستهلك يريد نوعية معينة من المنتجات يرى من خلال مواصفاتها التقنية أنها تشكل له ضمانا يفي بحاجاته التي يطمح إلى تحقيقها، إضافة إلى ذلك أنه في بعض الحالات حينما لا يكون باستطاعته تقييم نوعية المنتج، فإنه يتوجه إلى الإعتماد على العلامة كشكل من أشكال التمييز باعتبارها مؤشرا على نوعية المنتج أو الخدمة، أو أنه يرى في سمعة المنتج أو الخدمة المقدمة شكلا آخر كذلك من التمييز في أوساط المستهلكين، و من جهة أخرى، فإن بعض المؤسسات تعتمد على براءات الاختراع كسبيل مغاير للسبل الأخرى لخلق مزاياها التنافسية، و خصوصا في بعض قطاعات النشاط، كالصناعات الدوائية، حيث تقوم المؤسسة بطرح منتوجا مغايرا تماما لما هو معروض في السوق<sup>56</sup>. و عموما يمكن حصر الأساليب المختلفة لاكتساب المزايا التنافسية في ما يلي:

### 1-6-1 - تطوير القدرات الإبداعية

"الإنسان هو المورد الأساسي الذي تملكه الدول"، هذا الشعار اعتمد من طرف المنتدى الإقتصادي العالمي في افتتاحية تقريره السنوي حول التنافسية العالمية الأول سنة 1991، و الذي تمت إعادة اعتماده في تقرير 2010، و إن دل على شيء، فإنما يدل على الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات التي تعنى بمجال التنافسية و من وراءها الدول لتكوين مصادر الإبداع التي تعتبر حجر الزاوية في عملية خلق المزايا التنافسية.

فحسب (بيتر دروكر Drucker.P): "الإبداع يعمل على إنشاء مستقبل مغاير أو مختلف"<sup>(57)</sup>، فهو يساعد المؤسسة على خلق قيمة جديدة.

و يمكن تعريف نظام الإبداع التكنولوجي بأنه "مجموعة النشاطات أو الوظائف المعدة لتحويل فكرة منتوج أو أسلوب إنتاج، إلى غاية إنجازها و تجسيدها في شكل ملموس"<sup>58</sup>، فنقطة البداية لنظام الإبداع التكنولوجي تنطلق من الإمكانيات المتاحة أو المركبة و المتواجدة في بيئة المؤسسة، و على هذه الأخيرة الاستفادة لأقصى حدّ من الطاقات و الإمكانيات الإبداعية المتاحة، من أجل تكوين نظام إبداعي متكامل مفرداته في تشابك إيجابي يسهم في تحقيق و تحسين الإنتاجية،<sup>59</sup> كما أن الخبرة التكنولوجية المترابطة في رأس المال و اليد العاملة المؤهلة تمثل عنصرا فعلا في سبيل التطوير التكنولوجي.

<sup>56</sup> - Philippe Lê et Philippe Rivet, Op.cit, P 99

<sup>57</sup> - J.C. Tarondeau, « Recherche et Développement », Vuibert, Paris 1994, P 41.

<sup>58</sup> - Ibid ; P 41.

<sup>59</sup> بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 57

و يضيف (أ. ب. شموكلر 1996 Andrew Bard Schmookler) عنصر الطلب في دفع الإبداع التكنولوجي، "إن البحث و الدافع للإبداع يتحرك عن طريق تواجد مشاكل تجابه العملية الإنتاجية و تم حلها، أو فرص اقتصادية متاحة رصدت و تم تحقيقها بشكل تقني".<sup>60</sup>

و تتعد أساليب التفكير الإبداعي التي تتبعها المؤسسات في حل مشاكلها الإدارية، و لاكتساب أفكار جديدة قد تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية حسب طبيعتها و تبعاً للإمكانيات المتاحة، المادية منها و البشرية، و كذلك حسب حجم المؤسسة، و هي على ذلك:

- **العصف الذهني (Brainstorming)** و هو اجتماع يضم مجموعة من الأفراد تحت إشراف منشط أو رئيس الجلسة، يقومون بعرض أفكارهم تباعاً، حتى الوصول في النهاية لاختيار أنسب الحلول أو الأفكار المطروحة، و يركز على المبادئ الأساسية التالية<sup>61</sup> :

- تجنب النقد للأفكار المطروحة من المشاركين؛
- ترك الحرية في استعراض الأفكار؛
- إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار؛
- تنمية أفكار الآخرين، بإضافة أفكار أخرى لما هو مقترح.

- **أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group)**:

و هو أسلوب يعتمد على استغلال الإمكانيات التفكيرية لكل فرد من المجموعة على حدة، بشكل يمكن تجنب سيطرة أفكار أحدهم على الآخرين، ويتم اتباع الخطوات التالية لتحقيق ذلك<sup>62</sup>:

- يقوم كل فرد على حدة بتسجيل أفكاره حول مشكلة معينة على قصاصة من ورق؛
- تعرض الأفكار المدونة من طرف رئيس الجلسة دون نقاش إلى أن ينتهي الكل من عرض أفكارهم؛
- يفتح باب النقاش بدون نقد؛
- يقوم بعد ذلك كل فرد بتقييم الأفكار المعروضة سرياً، ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الإهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

**أسلوب دلفي (Delphi) :**

أسلوب مساءلة الخبراء ويعتمد على تجميع آراء مجموعة من الخبراء في مجال اختصاصهم (ليس بالضرورة أن يكونوا في مكان واحد) حول موضوع معين أو مشكلة معينة عن طريق استبيانات أو قوائم استقصائية لاقتراح حل أو مجموعة من الحلول بشكل إجماعي.

<sup>60</sup>- J. Schmookler, « Invention and economic growth », Harvard University Press , 1996, cité par J.C. Taromdeau; Op cit, P 42.

<sup>61</sup> - يقابله في فرنسا و كندا مصطلح ( remue-méninges ) ابتكره الأمريكي "أليكس أوسبورن ( Alex Osborn ) سنة 1935

<sup>62</sup> - ابتكره (دليليك و فان دوفان - deleeck & Van de Ven)

## حلقات الجودة (Quality Circles):

بحيث يجتمع العمال في مجموعات تتكون من متطوعين ليعالجوا مشكلة ما، ويوصوا بإتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

حيث أنه من بين العوامل المؤثرة في عملية الإبداع، تشجيع الممارسات الإيجابية المتمثلة في تشجيع روح التحدي بين الأفراد لتقديم ما هو أفضل و إعطاء مجال أكبر لهامش المناورة للأفراد في تنفيذ أشغالهم داخل المؤسسة، وكذا توفير الموارد اللازمة لتأطير العملية من موارد مالية و وقت كافيين لذلك. و يتفق الكثير من المدراء و رؤساء المؤسسات والمنظمات العالمية، على أن المبادئ الأساسية للنجاح والإبداع تدور في مجملها حول الإستغلال الأمثل للإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسات و تنميتها مع ما تتطلبه تنفيذ إستراتيجياتها، مع الأخذ بعين الإعتبار بيئتها التنافسية، و على ذلك يمكن استخلاص ما يلي<sup>63</sup>:

- إعطاء الأفراد حرية كبيرة في الإفصاح عن إبداعاتهم، النظرية منها و التطبيقية، و عدم استبعاد أي من المقترحات البناءة بدون دراسة و تجربة؛
- اتباع مبدأ المكافأة و التحفيز على أساس الجدارة و الإستحقاق، على اعتبار أن الفرد هو مصدر قوة المؤسسة؛
- ضرورة احترام الفرد و اعتباره جزءاً أساسياً و فاعلاً في المؤسسة، و تشجيعه و تنميته و إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، فذلك كفيل بإيقاظ القدرات الفردية الداخلية و دفعه للأداء بأحسن صورة؛
- العمل على إزالة الحدود الإتصالية و تقريب العلاقة بين الوظائف في نسق لا مركزي، و محاربة الروتين السلبي؛
- نشر الطموح و روح المسؤولية بين الأفراد، و ربط أهدافه بأهداف المؤسسة العامة، فذلك يدفعه إلى الإبداع أكثر، فالتطلع إلى تحقيق الأفضل بين المنافسين من شأنه أن يحرك الأفراد إلى العمل وبذل مجهود أكبر، كما أن الرضا بما هو متوفر دون تجديد أو تحسين قد يعود سلبياً على المؤسسة و الفرد معاً مع الوقت، و ذلك كون البيئة تتغير باستمرار؛
- المنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية هي: إما قائمة أو تابعة أو نسخة مقلدة، و بالتالي كان لزاماً على المؤسسة أن تكون متفردة أو متميزة حتى تكون مبدعة، و أن الإستفادة من تجارب الآخرين يجب أن ينصب على استغلال ما هو مفيد و ايجابي و تطويره، و ترك ما هو رديء؛

<sup>63</sup> — يعتمد أسلوب دوائر الجودة على فلسفة (رينجي سايدو Ringi Seido) أو أسلوب الإدارة من أسفل إلى أعلى و قد ظهر إلى الوجود بناءً على أعمال كاورو إشيكاوا (Kaouru Ishikawa) الياباني سنة 1961، للمزيد حول الموضوع أنظر: بهيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995

- قد تتولد بين الفينة و الأخرى أفكارا جيدة لا تجد المجال لتنفيذها في حينها، و على هذا الأساس فإن النقاش المتكرر قد يوتي أكله في حينه إذا توفرت الظروف المواتية لذلك؛
- يشكل التعلم عن طريق العمل مصدرا هاما لتنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة و دمجهم في وظائفهم، فذلك يساعدهم في إضافة الكثير إلى مخزونهم الإبداعي و تطوير الأفكار.

### 1-6-2- تحسين الإنتاجية

تتعلق عملية تحسين الإنتاجية بعناصر عدة، منها ما هو متعلق بمراد المؤسسة المادية، و منها ما هو متعلق بمرادها غير المادية أو المعنوية، و عليه فإن تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تحسين الإنتاجية ما هو في الحقيقة إلا نتيجة حتمية من نتائج المنافسة الشرسة التي تواجهها المؤسسة من طرف منافسيها، على خلفية الرغبات و الميولات و الطلبات المستجدة للمستهلكين، و هذا حتى تتمكن من الحفاظ على هوامش ربحها أو موقعها التنافسي.

و لذلك وجب على المؤسسة تسخير الموارد اللازمة و تسييرها بكفاءة بما يمكنها من تقليص ما أمكن من اختلالات داخلية و القضاء على التبذير، و من تم تحسين الإنتاجية العامة، بما يسمح بتحسين نوعية المنتجات و زيادة نسبة رضا المستهلكين و كسب وفائهم.<sup>64</sup>

### 1-6-3- النشاطات التسويقية

يناط بمسئول التسويق البحث عن الفرص التي من شأنها تحقيق التفوق للمؤسسة، و تتوقف نوعية علاقة المستهلك بالمنتج إلى حد كبير بنوعية النشاطات التسويقية التي تديرها المؤسسة في السوق، فاكتماب ميزة تنافسية ارتكازا على هذا العنصر ليس بالأمر السهل، و على المؤسسة اتباع إستراتيجية محددة و مدروسة تأخذ في الحسبان عدة أمور تدور في مجملها حول تفعيل عناصر المزيج التسويقي في مختلف مستوياتها:

على مستوى المنتج: الحرص على تقديم الأفضل في السوق، و العمل على إبراز المزايا و المنافع التي تميز المنتج عن باقي المنتجات، سواء في شكله، من خلال مظهره الخارجي و طريقة تغليفه، أو مضمونه من خلال التطبيقات و الإمتيازات التي يوفرها للمستهلك، و لتمييز المنتج في السوق هناك عدة طرق أهمها<sup>65</sup>:

<sup>64</sup> - <http://www.qualite-conseil.com/ameliorer-productivite.htm>

<sup>65</sup> - ماك جريفر، واقع وتحديات السوق، ندوة عن صناعة الدواجن .. الواقع والأفاق، الشركة العربية للخدمات المتكاملة "إيمكو"، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2004م، ص 18

- التعريف بالمنتج: فقد يكون المنتج غير معروف لدى المستهلك، و على المؤسسة العمل على إثارة انتباهه؛
- التصور: بأن توجي للمستهلك بأن هذا المنتج هو فعلا مغايرا لما هو مألوف؛
- ابتداء جيل جديد: يعطي منحى دورة حياة المنتج فكرة عن مستوى أداء المنتج في السوق، و عليه فبمجرد وصوله إلى مرحلة النضج، تقوم المؤسسة بابتداع تشكيلات أخرى من المنتجات لمواجهة التغيرات المحتملة لميولات المستهلكين؛
- تغيير الاسم التجاري: حيث أن المنتج يرتبط بإسمه منذ إطلاقه في السوق، و تنطبع صورة هذا المنتج في ذهن المستهلك انطلاقا من الخصوصيات التي يمكن أن يتمتع بها مقارنة بباقي المنتجات المعروضة، و لما كان إسم المنتج لا يتناغم مع درجة الأداء، فإن المؤسسة مدعوة لإعادة النظر في الرسالة التي تريد إيصالها للمستهلك من خلال عبارة متميزة تدفع هذا الأخير إلى التفكير في التحول عن عاداته الشرائية نحو اكتشاف هذه الميزة الجديدة في السوق؛
- على مستوى السعر: يتوقف التسعير بالدرجة الأولى على نسبة التكاليف الكلية للمنتج مقارنة بالسعر المرجعي للمنتجات المنافسة في السوق، [كما أن رد الفعل الذي يمكن أن يؤدي إلى تدهور الحجم في وجه تغير السوق هو التخلي كليا عن الجهد التسويقي و التركيز فقط على السعر، اعتقادا أنها الوسيلة الأكيدة لاسترجاع الحجم المفقود، لكن بالطبع هذا نادرا ما ينجح باستثناء حالات المدى القصير جدا، فبمجرد أن تبدأ الشركة في تخفيض سعرها، لا تنتهي دوامة هبوط هذا السعر]<sup>66</sup>.

#### 1-6-4 - الترصد و اليقظة

تختلف مستويات فاعلية أنظمة الترصد و اليقظة في اكتساب المزايا التنافسية من مؤسسة لأخرى و بحسب درجة توفر الإمكانيات من موارد و كفاءات المؤسسة، حيث أن أبسط ما يمكن اعتباره نظاما للترصد و اليقظة هو شبكة التوزيع التي تمتلكها المؤسسة من خلال ما توفره من قاعدة بيانات لا يستهان بها لدراسة توجهات السوق و المستهلك، كما أن أعلاها مستوى، يمكنه أن يتشكل من أنظمة معلوماتية و إتصالية تدار من طرف كفاءات على قدر عال من التنافسية، تلم بكل ما هو جديد و متعلق بقطاع النشاط، لقياس مختلف المؤشرات المتعلقة بالسوق، الضعيفة منها و القوية، حتى يتم استغلال ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، و يتوقف مستوى الترصد و اليقظة في المؤسسة على مستوى الإمكانيات المتاحة، حيث يمكن التمييز بين الذكاء الإقتصادي الذي هو من صميم الخيارات العامة للدولة

<sup>66</sup> - ماك جريفز، مرجع سابق، ص 11

ككل و عمليات التردد و اليقظة، التكنولوجيا، التسويقية و التنافسية، و تلعب المعلومة في هذا الجانب دورا محوريا في تغيير مجريات الأحداث.<sup>67</sup>

ففي مجال الذكاء الإقتصادي تسعى المؤسسات المنافسة على مستوى السوق إلى اعتماد البحث و التطوير "R&D" و الإبداع كوسائل للحفاظ على مستوى تنافسيها، و التي كانت إلى أمد غير بعيد تعتبر القواعد الأساسية التي تركز عليها سياساتها التسويقية، غير أنه و مع مطلع الثمانينات تدخل مفهوم العولمة ليدفع بالإبداع إلى تغيير قواعد اللعبة التنافسية، حيث أصبح الذكاء الإقتصادي موردا هاما لدعم سياسات الإبداع و تنافسية المؤسسات<sup>68</sup>.

فحسب (م.بورتير Porter.M) أنه يجب التمييز بين مختلف مستويات عمليات الذكاء، التنافسي، التكنولوجي، التجاري والبيئي<sup>69</sup>، حيث أن :

- الذكاء التنافسي: يهتم بمعاينة و تجميع المعلومات حول المنافسين و الداخليين الجدد المحتملين.
- الذكاء التكنولوجي: يهتم بطرق إنتاج المنافسين، و المؤسسات التي يحتمل أن تقدم منتجات إحلال أو بديلة.
- الذكاء التجاري: و يخص متابعة تطورات و سلوك الموردین و الزبائن.
- الذكاء البيئي: و يلمّ بمبادئ التحليل الإستراتيجي القطاعي.

و من حيث أن عملية الذكاء بمختلف أبعادها، اقتصادية، تنافسية، تجارية، تكنولوجية أو بيئية تركز بالدرجة الأولى على عنصر المعلومة و كيفية معالجتها، باعتبارها العنصر الفاعل في نظام الذكاء الإقتصادي بصفة عامة و مستويات الذكاء المؤسساتية الأخرى بصفة خاصة، وتبرز أهمية العملية كونها تنذر مسبقا صاحب القرار الذي ليس بمقدوره إيجاد الحلول المناسبة لمشكلة معينة مع جهله لطبيعة و أهمية الصعوبات التي تواجهه<sup>70</sup>، و يتم تقييم ذلك من خلال عدة محددات أهمها : الإطار الذي وردت منه المعلومة، طريقة معالجتها و كذا طريقة نشرها.

فعملية التردد بصفة عامة تهدف بالأساس إلى احتواء المعلومة و وضع الآليات اللازمة لتسييرها بشكل يمكن المؤسسة من الوقوف على نقاط القوة و الضعف و كذا الحواجز المحتملة لآدائها و تحديد العوامل المساعدة على النجاح، و التي تتوقف بنسبة كبيرة كذلك على طبيعة المترصدين بحد ذاتهم، هؤلاء الذين يمكن تقسيمهم إلى أربعة أصناف حسب الشكل التالي:

<sup>67</sup> - يقول سون تسو في كتابه فن الحرب: "إن العنصر الذي يعين الحاكم الحكيم و القائد المحنك على تنفيذ الضربات القوية و تحقيق النصر، الذي لا يمكن للرجال التقليديين تحقيقه، هو المعرفة المسبقة بأمر العدو"

<sup>68</sup> - Ministère de l'Industrie et la promotion des investissements, Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, Septembre 2010, P138

<sup>69</sup> - Magakian. J.L et Payaud. M.A, Op.cit. P 201

<sup>70</sup> - Yves GUYON, Droit des affaires- T2,Economica- Delta, 9<sup>ème</sup> édition ,2003.

الجدول رقم (1): يمثل أصناف المترصدين

الأصناف	الممارسات الشرعية المعتمدة في العملية	فرنسا	الولايات المتحدة الأمريكية	المؤسسات الآسيوية
المحارب	ترصد مندمج مع استراتيجيات المؤسسة (وسائل جد معتبرة)	لوريال (L'Oréal) ألف (Elf) آيروسباسيال (Aérospatiale) بويغ (Bouygues) إسمنت فرنسا (Ciment Français)	بوينغ (Boeing) كورنينغ (Corning) آتي أند تي (AT&T) موتورولا (Motorola) زيروكس (Xerox)	لي سوغو شوشا (Les sogo shosha) نك (Nec) ميتسوبيشي (Mitsubishi) توشيبا (Thoshiba) كانون (Canon)
المهاجم	صعود بقوة لخلية الترصد (وسائل معتبرة)	طومسون سي أس أف (Thomson C S F) غاربت (Guerbet) نستله (Nestlé) سانت غوبان (St Gobain) ميشلان (Michelin) آربيس (Airbus)	ناتيراسويت (Naturasweet) فيديرال إكسبريس (Federal) (express) ماكدونيل دوغلاس (McDonnellDouglas)	تويوتا (Toyota) نيسان (Nissan) دايو (Daewoo) نامورا (Namura) المؤسسات الصينية وأغلبية الصغيرة والمتوسطة اليابانية
الفاعل	ملاحظ للمنافسة (وسائل محدودة)	لابوست (La Poste) لافيما (Lafuma) أغلبية المجمعيات الصناعية الفرنسية و بعض المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة	أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
المتفاعل	رد الفعل مبني على هجومات المنافسين	أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرنسية		

Source : Marie-Christine CHALUS – SAUVANNET, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Université Lumière – Lyon 2, 2000, P 70.

فحسب دراسة أجريت في كندا من طرف إختصاصيين، فإن نقاط قوة العملية تتباين بين ما هو سياسي (مرتبط بسياسة الدولة ككل) و تنظيمي (مرتبط بالتنظيم الداخلي للمؤسسة)، و هي كما يلي<sup>71</sup>:

- تحديد الأهداف المرجوة من العملية؛
- كفاءة الموارد البشرية؛
- القدرة على التعلم و التطور؛
- الإستغلال الأمثل لنظم تكنولوجيا المعلومات؛
- نوعية شبكة الدعم الإعلامي؛
- التوجه نحو المستهلك في كل ما يتعلق بالقرارات و المساعي التسويقية؛
- الإستقلالية المالية؛
- المرونة التنظيمية المساعدة على التغيير و التطور السريع؛
- تحسيس المؤسسات حول عملية التردد و اليقظة؛
- ديمومة المؤسسات و البرامج و النشاطات المتعلقة بعملية التردد؛
- السند أو الدعم السياسي و/أو التنظيمي (مدى اعتبار العملية كأولوية من طرف الهيئات الوصية)؛
- توحيد مراكز الإستعلام المخصصة للمستهلكين؛
- إقامة مراكز دعم على مستوى قطاعات النشاط لدعم المؤسسات على المضي قدما لفهم ما يمكن فعله.

### 1- 6- 5 - الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة

تعد جودة المنتج إحدى أهم العناصر التي تركز عليها المزايا التنافسية للمؤسسة، لا سيما و أن المنتج موصّف دوليا من الهيئات المتخصصة في توحيد القياسات<sup>72</sup>، على غرار أنظمة إدارة الجودة (QMS<sup>73</sup>) التي تعطي للمؤسسة صبغة جدية في ما يتعلق بسمعة منتجاتها في السوق، حيث أن هذا النظام ما هو إلا مجموعة من الإرشادات المتعلقة بتطبيق سياسة المؤسسة المتعلقة بالجودة بما يتوافق و تحسين كفاءة إدارة مختلف المساعي التنظيمية التي تؤدي إلى التحسن المستمر للنتائج، حيث تعد أنظمة إدارة الجودة<sup>74</sup> من بين العناصر الأساسية التي يجب على المؤسسة أن توليها أهمية، حيث أن عمليات

<sup>71</sup> -Pierrette Bergeron ,Veille stratégique et PME: comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presse de l'Université du Québec, 2000, P 46

<sup>72</sup> -تعد المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) الهيئة الرسمية في العالم التي يناط لها دور إصدار شهادات التوصيف لجودة المنتج، و في الجزائر يعد المعهد الجزائري للمعايير IANOR و الذي هو عضو في هذه المنظمة، الهيئة المشرفة على هذه العملية.

<sup>73</sup> - Quality Management System

<sup>74</sup> - من بين أنظمة إدارة الجودة يمكن ذكر :

• ISO 26000 : خاص بالمسؤولية الإجتماعية

التوصيف التي تقوم بها الهيئات المختصة عبر العالم يمكن أن تشكل ضمانا حقيقيا للمنتوج في سبيل الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين، فالمؤسسة، و لمسايرة نظام الجودة و تحقيق مفهوم نظام الجودة الشاملة، الذي يعتبر من بين الأهداف السامية التي تصبو إليها، يجب عليها الإلتزام بثمان مبادئ أساسية، و هي محددة من طرف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)<sup>75</sup> ، و نوجزها في ما يلي:

- **القيادة (Leadership):** أو بمعنى آخر ما يجب أن يناط بمجموع مسيري و إطارات المؤسسة من مميزات إدارية و أخلاقية مهنية، و كذا ما يتوجب عليهم القيام به من شرح و توضيح لأهداف لكل المستخدمين و توضيح المهام و النشاطات الموكلة لكل عنصر و العمل على إزالة كل ما من شأنه عرقلة عملية التواصل داخل المؤسسة.
- **التوجه نحو المستهلك:** باعتباره المعيار الأول الذي تتعلق به خصوصيات المنتج، كما أنه حجر الزاوية لكل سياسة تسويقية و المأل الأخير الذي ينتهي إليه المنتج في السوق، كما يعد رأي المستهلك مصدرا أساسيا لقياس فعالية جودة المنتج، على اعتبار أن التقارير الواردة من عملية التغذية العكسية لنظام مراقبة المنتجات، سواء كانت سبر آراء أو بحوث تسويق أو ردود أفعال الموزعين الذين يعتبرون كذلك موردا هاما لقياس أداء السوق و تطوراتها.
- **إشراك المستخدمين في العملية:** و ذلك بالقيام بعمليات التحسيس و التوعية و العمل على توضيح الأهداف إلى أقصى ما يمكن مع إعطاء الفرصة لإبداء الرأي حول مختلف المشاكل المحتملة و السهر على تكوين الكفاءات و الخبرات اللازمة لتحسين الجودة.
- **أسلوب العملية (Approche processus):** أو اعتماد مقاربة المسعى أو العملية الشاملة أو الكلية ، و ذلك من خلال العمل على إدارة الموارد في إطار كلي تترابط فيه جميع مكونات النظام بما يتيح للمؤسسة الوقوف على الإمكانيات و الفرص و التهديدات المحتملة لسير النظام منذ التفكير في بعث المنتج إلى أن يصل إلى المستهلك الأخير، و قياس ردة فعله من خلال عملية التغذية العكسية و هذا يؤدي إلى الإستعمال الأمثل و الفعال للموارد، كما يمكن المؤسسة من تحسين خطوط سير الأهداف، و كذا التركيز على إمكانيات تحسينها و ترتيبها أولا بأول.
- **اعتماد مقاربة الإدارة كنظام (Management par approche système):** إن تداخل مختلف العمليات المتعلقة بالإدارة توجب أن ننظر إليها كنظام واحد حتى يتسنى لنا تحقيق النجاحة و الكفاءة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و يتم ذلك عن طريق تحديد محددات هذا

- ISO 31000 : خاص بإدارة المخاطر
- ISO 50001 : خاص بإدارة الطاقة
- ISO 9000 : خاص بإدارة الجودة
- ISO 14000 : خاص بالإدارة البيئية

<sup>75</sup> — للمزيد من التفاصيل حول نظام "إيزو - ISO" أنظر في موقع المنظمة الدولية للتوحيد القياسي <http://www.iso.org>

النظام على مستوى أهدافه و إزالة الحواجز بين الأنشطة و نشر جو الثقة المتبادلة بين مختلف الفاعلين في النظام في تكامل و انتظام للوصول إلى الكفاءة و الفعالية المرجوتين.

● **التحسين المستمر (Amélioration continue) :** حيث أن المؤسسة يجب عليها وضع نصب عينيها التغييرات الحاصلة في السوق، سواء من خلال نظمها لإدارة المعلومات، أو حتى عن طريق عمليات الذكاء التجاري أو التنافسي، كما أن التدريب المتواصل يعد إحدى أهم العناصر التي من شأنها صناعة الفارق مقارنة بالمنافسين من حيث العمل على ثبات و استقرار و تحسين مراتب جودة منتجات المؤسسة، على اعتبار أن التعلم و التدريب المصاحب لكل عمليات التحسين المختلفة لسلسلة القيمة يساعد على رفع كفاءة العمال في الحصول على منتجات ذات جودة عالية، و يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفاً دائماً للمنشأة.

● **الواقعية في اتخاذ القرارات (Approche factuelle pour la prise de décision) :** القرارات الفعالة تبنى على تحليل البيانات والمعلومات، ويتحقق ذلك عن طريق أخذ القياسات وتجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالهدف، والتأكد من دقة وصحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها، وتحليل البيانات والمعلومات بالأساليب والطرق الصحيحة، وإدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، واتخاذ القرارات يبنى على نتائج التحليل المنطقي إضافة إلى الخبرة والحس، والقدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة.

● **علاقة تبادلية للمنافع مع الموردين (Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs) :** اعتماداً على علاقة المصلحة المتبادلة الموجودة بين المؤسسة والمورد، و انطلاقاً من كون كل واحد منهما يكمل الآخر، فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى تعظيم المنافع لكلا الطرفين، و يتأتى ذلك من خلال تحديد واختيار الموردين الرئيسيين، وإنشاء العلاقات مع المورد بحيث توازن بين المكاسب العاجلة والاعتبارات بعيدة المدى للمنشأة والمجتمع بوجه عام، وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصالات، والتطوير والتحسين المشترك للمنتجات والعمليات، والمشاركة معاً في إنشاء وإيجاد فهم واضح لاحتياجات العملاء، والمعلومات والخبرات والخطط المستقبلية، وتقدير التحسينات والإنجازات التي يقوم بها الموردون.

و انطلاقاً مما سبق، فإن الالتزام بهذه المبادئ الثمانية يؤدي بالمؤسسة إلى اكتساب مزايا لكل الأطراف و بالأخص، تعاضم المردود المالي قياساً بحجم الإستثمارات المنجزة، قيمة مضافة متزايدة و استقرار أكبر في إدارة المؤسسة على مختلف مستوياتها و مكوناتها.

كما أن الخطوات الأساسية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة تتلخص في<sup>76</sup>:

1. - تحديد سياسة الجودة وأهداف الجودة في المنشأة؛
2. - تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة؛
3. - تحديد الوسائل والمعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات؛
4. - فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات؛
5. - تحديد الوسائل لمنع العيوب وتخفيض الهدر وإعادة التشغيل؛
6. - التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.

### 1-6-6 - التطوير التكنولوجي

يعد هذا المجال مصدرا هاما و سلاحا فعالا لاكتساب المزايا التنافسية، حيث تعمل الكثير من المؤسسات على اصطياد الأدمغة المفكرة، و إنشاء أنظمة محفزة و خالقة للتطور التكنولوجي لاستغلالها في مجالات البحث و التطوير، بل تعدى ذلك إلى صياغة استراتيجيات وطنية بكاملها نظرا لكون ذلك يكتسي أهمية بالغة حتى بالنسبة للدول في صياغة استراتيجياتها الإقتصادية حتى تكون أكثر تنافسية، فكل مسعى للتطوير التكنولوجي بغض النظر عن طبيعته إن كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلد يركز في الغالب على الأسس التالية<sup>77</sup>:

- التركيز على تسويق الأبحاث؛
- تطوير التصنيع؛
- الإتجاه نحو العولمة.

و لإعطاء صورة واضحة حول ذلك يمكن ذكر على سبيل المثال أن الصين أجرت عملية تحول كبيرة في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي الموجه للصناعة و الإقتصاد، من خلال برنامج "طورش Torch" الذي شرع فيه سنة 1988، و المبني على المقومات التالية<sup>78</sup>:

- تقوية و تنشيط عمليات الإبداع التكنولوجي؛
- تنمية و تقوية التكنولوجيا العالية و تطبيقاتها؛

- إتمام تطوير و تحديث عمليات التصنيع و رفع المستوى التكنولوجي للمنتجات الصينية.

و قد أدى هذا البرنامج إلى خلق 54 حديقة تكنولوجية حتى أكتوبر 2002 م، و حوالي 400 حاضنة لمشاريع الشركات التكنولوجية المدعّمة من طرف الدولة و التي وصلت إلى 20796 شركة، و هي تقدم

<sup>76</sup> - حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 35

<sup>77</sup> - فهد العرابي الحارثي، المعرفة قوة... و الحرية أيضا، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2010، ص 218

<sup>78</sup> - نفس المرجع ص 218.

للسوق منتجات عالية التكنولوجيا، كما بلغت عوائد هذه الشركات في نهاية 2001 إلى 150 مليار دولار أمريكي<sup>79</sup>.

من جهة أخرى تمت إعادة هيكلة الجامعات الصينية لتكون أكثر مساندة لمتطلبات المرحلة الراهنة، كما سمح لها بإنشاء شركات خاصة بها لربط البحوث العلمية بالميدان التطبيقي و رفع التحفيز على الإبداع و تشجيع الباحثين.<sup>80</sup>

و يتجسد برنامج التطوير التكنولوجي في ماليزيا في مركز تطوير التكنولوجيا<sup>81</sup>، و تركز فلسفة العمل ضمن هذا المشروع على<sup>82</sup>:

- تنشيط تسويق نتائج الأبحاث و التنمية المحلية.
- تقريب شركات التكنولوجيا بالجامعات و مراكز البحث.
- العمل على تطوير الإتفاقيات و فرص التعاون الإستراتيجي طويل المدى بين الشركات من جهة و الجامعات و معاهد البحث من جهة أخرى.
- توفير وسائل العمل المتوفرة في الجامعة لهذه الشركات للإستفادة منها.
- تطوير علاقة العمل بين الباحثين و العاملين بمجال التكنولوجيا من جهة و العاملين في الشركات الصناعية من جهة أخرى.
- و تتمثل خدمات الدعم التي تقدمها المراكز التكنولوجية للشركات في ما يلي:
- البحث و التطوير و الإستشارات الهندسية.
- نقل التكنولوجيا العالية و التعاون الدولي المشترك.
- تنمية الموارد البشرية.
- خلق شبكات و مؤسسات للمشروعات.
- دعم برنامج إدارة الجودة.
- دعم برنامج تنمية عمليات التصنيع.
- تقديم خدمات التحليل المالي.
- و هنالك عدة شروط لتحقيق التطوير التكنولوجي داخل المؤسسة، منها ما هو متعلق بالمؤسسة، و منها ما هو متعلق بسياسة الدولة ككل، و هي على الخصوص:
- (أ)- **على مستوى المؤسسة:**

- ضرورة توفر المؤسسة على الموارد البشرية و المالية اللازمة لتأطير العملية.

<sup>79</sup>- نفس المرجع ص 218

<sup>80</sup>- فهد العرابي الحارثي، مرجع سابق، ص 219

<sup>81</sup>- شركة تطوير التكنولوجيا الماليزية MTDC – Malaysian Technologie Developpement Corporation : و هي الهيئة المشرفة على برامج التطوير التكنولوجي بماليزيا.

<sup>82</sup>- فهد العرابي الحارثي، مرجع سابق، ص 220

- من خلال الإستراتيجية التسويقية، فإن على المؤسسة العمل على توفير أو تحسين قنوات التوزيع، بما يسمح بتصريف المنتج و اختباره بصفة جيدة.
- امتلاك الخبرات التكنولوجية اللازمة، سواء بتطويرها من الداخل، أو اكتسابها من الخارج<sup>83</sup>
- دراسة مستفيضة للسوق.
- توفر موارد و كفاءات إدارية عالية لتأطير البحث و تطبيقه ميدانياً.

#### (ب)- على مستوى الدولة :

تساعد البيئة العامة للتطوير التكنولوجي المؤسسة عن طريق التوجه الإستراتيجي المدعوم من الدولة على النشاط في محيط متفتح على الإبداع و البحث عن ما هو أحسن و أمثل للمستهلك، و يتجلى ذلك من خلال<sup>84</sup>:

- إنشاء هيئات متخصصة و مسئولة تسهر على رسم السياسات المتعلقة بدراسات و بحوث الإبداع التكنولوجي ومتابعتها و وضعها حيز التنفيذ.
- توفير قواعد البحث و مدها بالوسائل اللازمة، من موارد مادية و بشرية، للقيام بالدراسات و البحوث الخاصة بالتطوير التكنولوجي.<sup>85</sup>
- ملازمة عمليات التطوير بعمليات التدريب و تحسين المستوى للإطارات المشرفة على بحوث السياسة التكنولوجية.
- ضرورة تحديد الأولوية المحلية من خلال الإستراتيجية العامة للتطوير التكنولوجي و جعلها تتماشى مع متطلبات السوق المحلي بالدرجة الأولى.

#### 1-6-7- البحث و التطوير

المؤسسات في السوق هي إما متغيرة أو مختفية، كما أن هنالك قوتان هائلتان تحددان خارطة الاقتصاد اليوم و هما التقنية و العولمة<sup>86</sup>.

إن مجال البحث و التطوير لا يختلف كثيراً عن ما سبق ذكره بخصوص التطوير و الإبداع التكنولوجي، على اعتبار أن كلا المفهومين متعلقان بمجالات الدراسات العلمية، غير أن طبيعة العملية المستهدفة هي التي تشكل الفارق في حجم النشاط أو المسعى المراد القيام به، إن على مستوى المؤسسات

<sup>83</sup> - قد تواجه عملية تطوير الإبداع التكنولوجي نتيجة اللجوء إلى الخبرة التكنولوجية الخارجية بعض المقاومة من الداخل من خلال ما يسمى متلازمة "غير مبتكر هنا" (NIH) (Not invented Here Syndrome) و هي ظاهرة تعبر عن عدم الثقة في الثقافة الأتية من خارج المؤسسة.

<sup>84</sup> - مركز دراسات الوحدة العربية، "السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية" مركز دراسات الوحدة العربية للنشر، 997، ص 91.

<sup>85</sup> - تتباين المصطلحات المتعلقة بهذا المجال من بلد لآخر، غير أن ما يتداول كثيراً هو مصطلح (وادي السيليكون Silicon Vally)

<sup>86</sup> - "http://www.marketinga2z.info/p/blog-page.html"

أو على مستوى أنظمة التكوين و التعليم، العمومية منها و الخاصة (الجامعات، مخابر البحث، مكاتب الدراسات و الخبرة...)

### 1-6-8 - تطوير اليد العاملة

تتباين طبيعة إدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، أولاً بحسب الطبيعة القانونية التي تميزها، و ثانياً بحسب سياسة التوظيف للنظام الإقتصادي والسياسي السائد، فبعضها يركز على التخفيض في التكاليف ما أمكن، فتلجأ إلى تخفيض عدد العاملين و الذي يبرز كحل أني لمواجهة ارتفاع التكاليف و توفير هامش إضافي لتدعيم التنافسية السعرية، و البعض الآخر تجده يستثمر في المكننة و تكوين و تطوير اليد العاملة لزيادة إنتاجيتها<sup>87</sup> و من تم رفع تنافسياتها، فمسايرة النسق التنافسي يدفع بالمؤسسة إلى البحث المستمر عن المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التهديدات الآنية و المستقبلية التي يشهدها السوق، كما أن هذا يعتمد بالدرجة الأولى على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، المادية و غير المادية، و من خلال ذلك يتدخل المورد البشري كعنصر فعال في هذا السياق لإعطاء الصبغة الواقعية أو التطبيقية لمختلف العمليات المتمخضة عن تطبيق الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، غير أنه في بعض الحالات نجد أن المؤسسة بعيدة عن أهدافها التنافسية المرجوة، لأسباب قد تكون، إما لخلل في صياغة الإستراتيجية نفسها أو قد يكون في عملية التنفيذ، و في كلتا الحالتين نجد أن كفاءة اليد العاملة تلعب دوراً محورياً في استثمار القدرات التنافسية لكل قطاع نشاط إستراتيجي، و على هذا الأساس يتوجب على المؤسسة الوقوف على مستوى كفاءة اليد العاملة و تقييمها دورياً لقياس درجة الجاهزية لبناء مزايا تنافسية جديدة أو حتى تطوير المزايا المحصلة سلفاً.

### 1-6-9 - دراسة الأسواق الخارجية

يتسم السوق المحلي بمحدودية الفرص المتاحة لتوسع نشاطات المؤسسة، لاسيما و هو يشهد درجة عالية من التنافس على قطاعاته، حيث تقل إمكانية الظفر بجزء إضافي آخر إلا ببذل جهوداً أخرى مضاعفة، إن على المستوى الإبداعي، بتوفير منتجات جديدة تنافسية أو على مستوى الجهود التسويقية التي تتعدد من جهتها حسب الحالة و حسب طبيعة السوق، و مع اشتداد التنافس يتضاءل هذا الإحتمال حتى يقارب العدم، و من تم فالمؤسسات التي تتعامل بحركية و واقعية قد تلجأ إلى التخلي عن هذا السوق، إما كلياً، و إما نشاط أو مجموعة من النشاطات الأساسية التي لا تحقق المردود المتوقع منها، لتنتقل إلى استكشاف ما اصطلح عليه باستراتيجية المحيط الأزرق، و هي الأسواق العذراء التي تتسم بفرص

<sup>87</sup> - Pierre Hamel et Yves Bélanger, Québec 2000, Presse de l'université du Québec, 1992, P 59

استثمارية و جاذبية كبيرين، و مستوى التنافس فيها يلامس العدم، أي أنها تشكل فرصا جيدة لاكتساب المزايا التنافسية بعيدا عن الضغوطات و العراقيل المختلفة لما يسمى المحيطات الحمراء<sup>88</sup>. و يمكن تحقيق ذلك من خلال الإلتزام بالمبادئ التالية<sup>89</sup>:

**( أ ) - إعادة بناء حدود السوق:**

في المحيطات الحمراء شديدة المنافسة، تكون حدود السوق قصيرة و مساحات المناورة ضيقة، و عليه كان على المؤسسة، في إطار مسعاها للإنتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق، أن تقوم بإعادة تقييم شامل لمواردها و كفاءاتها، و كذا استراتيجياتها التسويقية لتحديد محفزات المنافسة سواء تعلق الأمر بتفضيلات العملاء، جودة المنتج، سعره أو معايير الصناعة بصفة عامة .

**(ب) - التركيز على الصورة الكلية - للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي الصحيح - وليس على الأرقام:**

إن التركيز على الأرقام و البيانات في صياغة الإستراتيجية العامة للمحيط الأزرق دون الإعتماد على الصورة الكلية أو الشاملة للوضعية التنافسية للمؤسسة، سواء وضعيتها تجاه المنافسين، أو وضعية هؤلاء تجاه بعضهم البعض، قد يجعل الطريق إلى المحيط الأزرق كثير التعرجات، على اعتبار أن تطوير الأداء تبعا لما يتوق إليه العملاء يتطلب تنفيذ الإستراتيجيات المحددة بالترتيب الذي يتماشى مع تحقيق الأهداف المرجوة لكل مرحلة، كما أن الهدف الأساسي قد يضيع بين الكم الهائل من البيانات.

**(ت) - التركيز على أبعد من الطلب الحالي:**

يتطلب الإبداع الحقيقي إضافة الجديد لما هو كائن، و على ذلك فإن تخطي الطلب الحالي بمختلف أبعاده، الكمية و الكيفية، في إطار مساحات و حدود جديدة للسوق، أو المحيط الأزرق، من شأنه أن يشكل إبداعا حقيقيا.

**(ث) - إزالة العوائق الداخلية للمؤسسة :**

و هذا يتطلب ضمان التناسق و الفاعلية في الأداء بما يحقق الإستقرار و النجاح داخل المؤسسة، من خلال العمل على إزالة كافة أشكال الخلافات و الإشكالات التي قد تنشأ بين مختلف المصالح و الأقسام، و تفادي أية مشكلة قد يبرز للوجود نتيجة تغير بيئة أو استراتيجية المؤسسة نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع الإنتقال إلى المحيطات الزرقاء.

<sup>88</sup> - يطلق على السوق شديدة المنافسة بالمحيط الأحمر كتعبير عن حلبة الصراع التي تجمع المتنافسين و لون الدم الذي ينتج من الصراعات المتبادلة بين مختلف الأطراف، و يتدرج لون السوق (أو المحيط) تبعا لشدة المنافسة إلى أن يصبح محيطا أزرقا، المنافسة فيه ضعيفة أو شبه منعدمة.

<sup>89</sup> - لمزيد الإيضاحات عن الموضوع أنظر الموقع الإلكتروني : [www.piloter.org/strategie/strategie-ocean-bleu.htm](http://www.piloter.org/strategie/strategie-ocean-bleu.htm)

### (ج) - تلازم النظرية مع التطبيق:

إن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تحيطها الكثير من التجاذبات التي تتحكم فيها بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، و عليه فإن صياغة استراتيجيات لا تتوفر على عوامل النجاح الأساسية، قد يجعل منها مجرد نظريات لا تجد طريقها إلى التطبيق، تارة لافتقادها للواقعية و تارة أخرى لمحدودية الإمكانيات المسخرة لعملية التنفيذ، و بالتالي فعلى المؤسسة العمل على مسايرة كل خطوة مع متطلبات تنفيذها فعليا و العمل على شرح و تفصيل كل عملية لكل المعنيين بتنفيذها مع تحديد صلاحيات و علاقة كل طرف مع الآخر.

فهذا السوق، و لكي يحقق إمكانية الحصول على المزايا التنافسية، يجب أن يستوفي حقه من الدراسة في مختلف أبعاده للتمكن من رسم الإستراتيجية التسويقية المناسبة لاكتساحه، كما أن ذلك يتطلب الكثير من الإمكانيات، منها ما هو متعلق بموارد و كفاءات المؤسسة، و منها ما هو متعلق بالعناصر المتدخلة في البيئة العامة لهذا السوق، و على الخصوص: نظام الحكم في البلد المعني، و محفزات الإستثمار، و درجة الأمن، و غير ذلك من الشروط المساعدة على حرية النشاط.

### 1 - 6 - 10 - تطوير نظم المعلومات

يرتبط القرار و خصوصا منه المتعلق باستراتيجية المؤسسة بمدى مصداقية المعلومة المتحصل عليها في التشخيص، و من تم كان الإهتمام بنظم المعلومات من أولوية الأولويات بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للتنافس و التطور، أو على الأقل الحفاظ على مركزها التنافسي، فأليات اتخاذ القرارات تعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة و حقيقة المعلومة المستقاة، و بالتالي فإن توفر نظام معلوماتي فعال داخل المؤسسة من شأنه أن يشكل مصدرا هاما لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، كما أن ذلك من شأنه أن يعطي للمسير نظرة إستباقية حول التطورات الناجمة عن عمليات التحسين و التطوير لجودة المنتجات على المستويين المحلي و الخارجي، بما يسمح بإجراء المقارنات الموضوعية لخصائص المنتج، و لعل هذا المقام يوافقه المثل القائل "من يملك المعلومة يملك السلطة".

### 1 - 7 - مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، و حسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن

ثروتها تتضاءل أو تبتد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

ويقدم بورتر<sup>90</sup> نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

1. شدة المنافسة الحالية في السوق؛
2. تهديد الداخلين الجدد؛
3. القوة التفاوضية للموردين؛
4. القوة التفاوضية للمشتريين؛
5. تهديد المنتجات البديلة أو الإحلالية.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

### 1-7-1 - الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

<sup>90</sup>- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص 11

### 1-7-2 - التكلفة

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

### 1-7-3 - الحصة من السوق

تعتبر حصة المؤسسة من السوق على موقعها التنافسي مقارنة بباقي المنافسين، و من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

فعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر، و هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج<sup>91</sup>:

• أنه في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار

<sup>91</sup>- وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص13

وتكلفة عوامل الإنتاج.

- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال ( وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة ، علاقات العمل...)
- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أقل تكلفة.
- من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس كعامل إنتاج. إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى كفاءة إدارته.

يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال:

توفير استقرار الاقتصاد الوطني؛

خلق مناخ تنافسي وإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية؛

إزالة الحواجز أمام التعاون بين المشروعات؛

تحسين أنماط عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناعية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

#### 1 - 7 - 4 - الإنتاجية الكلية لعوامل للإنتاج

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الكمية كأطنان الورق أو أعداد السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

و من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو ( PTF)<sup>92</sup> بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة غير فاعلة من الاستثمار أو بكليهما معاً.

<sup>92</sup> — PTF: Productivité Totale des Facteurs

### 1-8- حدود الميزة التنافسية

من بين أكبر التهديدات التي تواجهها الميزة التنافسية للمؤسسة التجارية و تحدّد من تطورها يمكن ذكر خمسة أشكال، و ليس كلها على اعتبار أن هذه التهديدات متنوعة و متغيرة في الوقت و المكان.

#### 1-8-1 - سياسات الإغراق

لعل أول ظهور للإغراق التجاري بشكله الحديث يعود إلى مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، و تحديدا في سنوات الخمسينات من القرن العشرين، أين اعتمدت المؤسسات اليابانية هذه التقنية لإغراق السوق الأمريكي بالسلع اليابانية بأسعار جد تنافسية مما أدى إلى اختلال الوضعية التنافسية للمؤسسات الأمريكية، مما يستدعي في هذه الحالات تدخل الدولة لتحديد شروط المنافسة و حدودها، و ذلك للحفاظ على المستويات المطلوبة لأداء اقتصادياتها.

#### 1-8-2 - التقليد

يشكل التقليد أهم التهديدات التي يمكن أن يواجهها المنتج في السوق و هو يتباين بين التقليد الإيجابي أو التجاري و التقليد السلبي الذي يهدم كل الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في سبيل بناء ميزتها التنافسية.

فبالنسبة للتقليد التجاري، يمكن أن يكون المنتج المقلد شبيه بالمنتج الأصلي، من حيث التطبيقات و المنافع التي يوفرها، غير أن التكنولوجيات المستعملة في إنتاجه و كذا خصوصياته التجارية من شكل و إسم تجاري مغايرة تماما، مما يفتح مجال الإبداع أمام المؤسسات لمحاولة فرض منتجاتها بصفة نظامية تحترم فيها شروط المنافسة و حقوق كل طرف منافس.

أما التقليد السلبي فهو ما تلجأ إليه بعض المؤسسات التجارية، و هي في الغالب مؤسسات غير قانونية أو تعمل خارج النطاق القانوني للدولة محل المؤسسة موضوع التقليد، مما يوفر لها نوعا من الحماية على مثل هذه النشاطات التجارية، و ينصب هذا الشكل من التقليد في على تقليد الإسم و الشكل و حتى المواصفات التقنية للمنتج الرائج في السوق في سبيل الإستفادة من خصوصياته و سمعته في السوق.

#### 1-8-3 - تغير أذواق المستهلكين

قد يؤدي ظهور تطبيقات أو تكنولوجيات جديدة لمنتج معين إلى تغير نمط الإستهلاك، بحيث يتجه المستهلك نحو اكتشاف المنتج الجديد، و من تم التخلي عن المنتج الأول، و على هذا الأساس تلعب عملية

اليقظة التنافسية أو التجارية دورا فعّالا في استشراق التطور الحاصل على مستوى التكنولوجيات و كذا مستويات الإبداع المستجدة بخصوص المنتج في السوق، و محاولة المؤسسة استباق الطلب على المنتجات بمجارة الطلب، و ذلك باتباع الأساليب المناسبة في دراسة السوق.

#### 1 - 8 - 4 - الممارسات ضد المنافسة

تعتبر بعض الممارسات التجارية مضرّة بالميزة التنافسية للمؤسسة، و خصوصا إذا كانت هذه الأخيرة ليست في وضعية هيمنة في السوق، مما يفتح المجال لبعض المؤسسات الأخرى المسيطرة في من استغلال وضعيتها للإخلال بتوازن السوق، سواء عن طريق فرض أسعار تنافسية، أو استغلال بعض الإمتيازات الممنوحة من طرف الدولة للمؤسسات التجارية لتوجيهها في الإستثمار في بعض المنتجات الأخرى التي لا تشملها هذه الإمتيازات، و يتجلى ذلك بالخصوص إذا كان المنتج في مراحل الأولى من دورة الحياة، حيث لا يترك مجالا لنمو ميزة المؤسسة التنافسية.

#### 1 - 8 - 5 - ضغط منظمات حقوق المستهلك

في بعض البلدان، و خصوصا منها المتقدمة، يلعب الرأي العام دورا حاسما في انتشار أو اندثار سمعة المنتج في السوق، حيث تكون منظمات أو جمعيات حقوق المستهلك حبر الزاوية في هذه العملية، على اعتبار القوة التأثيرية التي تتمتع بها هذه الأخيرة في توجيه نظرة المستهلك للمنتج، و قد يكون ذلك نتيجة سوء تقدير من طرف المؤسسة في رسم سياساتها التسويقية بخصوص المعطيات المتعلقة بالسوق المستهدف، و من هنا كان حريا على القائمين على إدارة التسويق في المؤسسة الأخذ في الحسبان كل الشروط القانونية منها و الثقافية و الإجتماعية و غيرها في عملية الدراسة الميدانية للسوق و المستهلك على حد سواء.

فعلى سبيل المثال تواجه عمليات تسويق اللحم الحلال في أوروبا عامة و فرنسا على وجه التحديد حملة شرسة من طرف بعض المنظمات مستغلة في ذلك كل الإمكانيات المتاحة لوقف أو الحد من تسويق هذا النوع من المنتجات.

## خلاصة الفصل

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة الحلقة القوية في تحديد مفاتيح النجاح الأساسية للمؤسسة، حيث يجب على هذه الأخيرة إدارتها بشكل فعال، من خلال آليات تتعدى حتى طبيعة المنافسة في السوق إلى مجالات تركز فيها بالخصوص على عمليات الإبداع و استغلال نقاط القوة و تلافي المعوقات و التهديدات المحتملة التي يمكن أن تشكلها نقاط الضعف في سبيل التمتع بقوة في قطاعات السوق، كما أن هذه الميزة التنافسية، و لكي تحقق الأهداف الإستراتيجية المنشودة، يجب أن تكون:

- مستدامة (غير قابلة للتقليد، على الأقل على المدى القريب و المتوسط)؛
- مدعّمة (محمية من المنافسة)؛
- معرّفة (سهلة التحديد).

و على هذا الأساس فإن إدارة الميزة التنافسية تتعلق بمدى اعتماد المؤسسة على إدارة استراتيجية حكيمة لمواردها و كفاءتها، و اتباع الأمثل من القرارات أو الخيارات المتاحة للنمو و اكتساب مزايا جديدة أو على الأقل البقاء في السوق، بحيث يكون العنصر البشري حجر الزاوية في صياغة هذه الإستراتيجيات، و التي سيتم التطرق إليها في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

الإستراتيجيات الإدارية و إدارة الميزة التنافسية

### تمهيد:

سيتركز اهتمامنا في هذا الفصل من موضوع بحثنا على الإستراتيجيات الإدارية و علاقتها بتنافسية المؤسسة، و كيف أن المؤسسة - حتى تتمكن من الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية - يجب عليها البحث في العناصر المؤثرة على القرار الإداري الإستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

فالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهودا ثنائي الاتجاه، إذ تحتاج الشركة إلى تبني الاستراتيجيات التي تساعد على دعم مواردها وقدراتها التنافسية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية.

إن هذا المجهود الثنائي يساهم في تكوين الكفاءات المتميزة للمؤسسة، والتي تعتبرها هذه الأخيرة بمثابة القوة المتفردة التي تهيئ الفرصة لإنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة، والاستجابة للعملاء، وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية.

فالغرض من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية يكمن في مساعدة المؤسسة على أمثلية تخصيص مواردها بشكل يساعدها على تحسين أداءها و تحقيق مزايا تنافسية.

## 1 - تقديم مفهوم الإستراتيجية

أصل كلمة "استراتيجية" إغريقي و هو مأخوذ عن كلمة "استراتيجوس Strategos" و تعني القائد العسكري، و يعود أول ظهور لمفهوم الإستراتيجية إلى الصينيين (1)، و الذي كان بالأساس يعنى بدراسة المخططات و التخمينات حول خصائص العدو المحتمل من خلال نقاط ضعفه و قوته للتغلب عليه، و عموما حول تحديد الأهداف و القدرة على التغلب على المنافس و كذا أهمية المعلومة في الصراع أو المنافسة(2)، فالإستراتيجية بمعنى آخر، هي فن تنظيم و تنسيق القوى و وضع الخطط، و هي الخطة الشاملة، و يمكن القول أن للإستراتيجية أربعة مبادئ<sup>3</sup>:

1. توفير الموارد و الوسائل اللازمة؛

2. الإقتصاد في الوسائل، أو التوزيع الحكيم للإمكانات؛

3. السرعة في التطبيق و استغلال عامل الوقت؛

4. استحضار التحفيزات و تشجيع منفذي الإستراتيجية.

و صاحب التطور الحاصل على مختلف المستويات و خصوصا منها الإقتصادية تطور مفهوم الإستراتيجية الذي أصبح له مدلول آخر تباين بحسب استعماله من مجال لآخر و من مفكر لآخر، و بات لزاما على أصحاب القرار دراسة خصوصيات الإستراتيجية التي يجب على الهيئة أو المؤسسة اتباعها لتحقيق أكبر المنافع و تلافي ما أمكن من مضار.

فمع تطور الفكر الإقتصادي، اقترن ذلك بظهور عدة مفاهيم ارتبطت بالأساس بالتخطيط و الكفاءة في استغلال الموارد لتحقيق أحسن النتائج و العمل ما أمكن على المحافظة على ثبات المزايا المحصلة، حيث شهد القرن العشرين بروز مفهوم الإستراتيجية بشكل واسع في مجال الإدارة و الأعمال على اعتبار التقارب الكبير بين إدارة المؤسسة و إدارة الجيوش، و ظهرت في مجال التفكير الإداري عدة أسماء أبرزها "إيغور أنصوف - Ansoff. I" و "ألفرد شندلر - Chandler. A"

و عموما نجد للإستراتيجية ثلاث مستويات تختلف في ما بينها حسب ما يقتضيه كل مستوى من شروط التطبيق على أرض الواقع، و هي على التوالي<sup>4</sup>:

**أولا:** الإستراتيجية الشاملة (La stratégie totale)، و هي تسمية ارتبطت بالنشاطات الحربية و يقابلها تعبير إستراتيجية المؤسسة (stratégie d'entreprise - Corporate Strategy) و تقتضي تحديد احتياجات الأنشطة ثم بعد ذلك القيام بحشد الإمكانيات اللازمة لذلك.

<sup>1</sup> - "صن تسو Sun Tzu" قائد عسكري صيني (551 - 496 قبل الميلاد) كتب أطروحة عسكرية "فن الحرب" الذي يعد أول مرجع يؤرخ للإستراتيجية، و يؤخذ عنه قوله: "رؤية النصر حين يستطيع الرجل العادي رؤيته قادما، ليست هي قمة التميز، بل أن ترى النبتة قبل أن تثبت، و أن تتوقع ما سيحدث قبل حدوثه"

<sup>2</sup> - صن تسو Sun Tzu، فن الحرب - النسخة الإلكترونية، ترجمة رؤوف شبايك، (ص4)، عن موقع <http://shabayek.com/>

<sup>3</sup> - Jean-Pierre Jobard et Pierre Grégory, Gestion, Edition Dalloz, Paris. 1995, P 450.

<sup>4</sup> - Idem, P 450.

**ثانيا:** الإستراتيجية التنفيذية (Business Strategy ou Stratégie opérationnelle) و تقتضي تحديد شروط النجاح الأساسية لمختلف أنشطة المؤسسة و كذا التوزيع الفعال للإمكانيات على مختلف القطاعات المعنية بالنشاط.

**ثالثا:** الإستراتيجية الوظيفية ( La stratégie fonctionnelle ou Instrumentale ) و تقتضي التوزيع المناسب للإمكانيات على مختلف وظائف المؤسسة (وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، وظيفة المالية، وظيفة البحث و التطوير، وظيفة الموارد البشرية...إلخ).  
فالتوجه الإستراتيجي يحقق للمؤسسة مزايا عدة من بينها<sup>5</sup>:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة علي اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛
- القدرة علي تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد؛
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية؛
- القدرة علي إحداث التغيير؛
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.

<sup>5</sup> -Jean-Pierre Jobard et Pierre Grégory, Op.cit, P 451

## 1 - 1 - ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها " مجموعة المهام المنوطة بالإدارة العامة والتي تهدف إلى تحديد سبل تطور المؤسسة المستقبلية من خلال تخصيص الوسائل اللازمة لذلك"<sup>6</sup> ففي دراسة نشرت في مجلة الإدارة الإستراتيجية سنة 1995، تم التطرق لمختلف تيارات الإدارة الإستراتيجية، و التي قسمت إلى مدرستين، المقاربة الأولى يتزعمها "مينتزربرغ - H. Mintzberg" و الأخرى تضم مجموعة من المفكرين و على رأسهم كل من: "فيرنرفيلت، بارني، هاميل، براهالاد Wernerfelt, J. Barney, G. Hamel, C.K. Prahalad" و غيرهم. حيث تهتم المقاربة الأولى بالإستراتيجية من زاوية مسعى اتخاذ القرار في المنظمة، بينما تركز المقاربة الثانية على الموارد و الكفاءات (Ressource Based)، والتي تسمح للمؤسسة بالتميز عن باقي المنافسين، و على هذا الأساس فإن جدور الميزة التنافسية يجب البحث عنها في داخل المؤسسة، من خلال قيادة حكيمة و تفاعلية مع متغيرات السوق و بيئتها، حيث أن المؤسسة تحاول المحافظة على مواردها و كفاءاتها الموجودة و تعمل على اكتساب و تحصيل ما تراه نافعا و فعالا لمساعدتها المستقبلية.<sup>7</sup> فبارني (J. Barney) يرى أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنبع من مواردها و كفاءاتها، أي أن التحليل الداخلي يمكنه إعطاءنا فكرة عن إمكانيات المؤسسة، خلافا لذلك فإن بورتر (1985) أسس لفكرة مفادها أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتركز على كيفية تمركز المنتج في السوق بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق سبق، سواء على مستوى المنتج، من خلال خصائصه و طريقة تسويقه، أو من خلال دراسة للسوق و معرفة نقاط القوة و الضعف المحتملة لاستغلالها أو تفاديها. كما أن المؤسسة بحسب المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات تقيم أساسا على مواردها الداخلية، و ليس انطلاقا من تقييم نشاطاتها على مستوى المنتج و السوق فحسب، و تبعا لذلك فإن إستراتيجية المؤسسة لا يمكنها إلا أن تكون الهيكل الأساسي الذي من خلاله تتم قيادة و متابعة تطوير الموارد، حيث يتوجب عليها تحديد مواردها و كفاءاتها الأساسية، ثم بعدها تقوم بتقييمها بالنظر إلى بيئتها التنافسية، ثم تصل إلى إيجاد الإستراتيجية المناسبة التي تسمح بتسخيرها كلما دعت حاجة المؤسسة إلى ذلك.

## 1 - 2 - بعض تعاريف الإستراتيجية

قبل إدراج التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية رأينا أنه من الأهمية بمكان عرض أهم التوجهات الفكرية و تطورها من خلال الجدول التالي:

6- J. P. Helfer et autres, Op.cit, P11.

<sup>7</sup> — تعتمد بعض المؤسسات شعارا مفاده أنه "من أجل الربح، يجب تغيير قواعد السوق - changer les règles du marché pour gagner"

جدول رقم (1): يمثل أهم المدارس الإستراتيجية و تطورها

الملاحظات	رواد الفكر	النظام التمثيلي	التيار أو المدرسة
مقاربة عقلانية "تشكيلية" لمنتربرغ	أندروز، فريق هارفارد 1960-1965	سوت (SWOT)	مدرسة هارفارد استراتيجية المؤسسة
مقاربة نظامية و تحليلية "رسمية" لمنتربرغ	أونصوف، أكوف (1965-1975)	نظام التخطيط	التخطيط الإستراتيجي
الشبكات، مسعى تحليلي بالنسبة لمنتربرغ	ليفيت، كوتلر، هندرسون 1965-1980 أبيل	نظام المحفظة نظام التموقع الإستراتيجيات الأساسية	استراتيجية الأعمال الإستراتيجية التنفيذية التسويق الإستراتيجي
	هوفر و شندل (1978)	مجال النشاط الإستراتيجي (DAS)	الإدارة الإستراتيجية
مقاربات متعددة و غير مذكورة من طرف منتربرغ	أنصوف، ماريس بونروز (1960-1970)	أنظمة النمو: الإقتصادية، المالية التنظيمية... إلخ	استراتيجيات التطوير (Stratégie de développement)
خلاف بين المقاربات احتياطية بالنسبة لمنتربرغ	بورتر 1975-1990 نيلسن، وينتر 1980-90 ويليامسن 1975-1990	الأنظمة الأقتصادية و التنظيمية الصناعية المقاربة التطورية	التيار البيئي (Environnemental)
خلاف بين المقاربات بالنسبة لمنتربرغ فإنه يتبنى مقاربة (السياسة - الثقافة)	منتربرغ لورنس و لورش شندلر، سيارت و مارش (1960-1990)	نظام القدرات النظم الإحتياطية التحويلات (الداخلية) و اقتصاد المنظمات	التيار التنظيمي (Organisationnel)
مقاربة تجريبية بالنسبة لمنتربرغ يعتمد المقاربات المبنية على المعرفة و التعلم	سيمون و مينتربرغ كروزييه (1955 - 1990)	نظام "IMC" و أوربستيك لإتخاذ القرار مسعى فردي و تنظيمي لإتخاذ القرار	التيار القراري (Dicisionnel)
مقاربة نوعية مسعى رؤيوي	سميت، غاس (1960-1990)	بحسب نوع المؤسسات	التيار المؤسستي (Entrepreneurial)

Source : Michel Marchesnay, Management stratégique, éditions de l'ADREG, P 93

و لخصر المفهوم أكثر سنقوم بإدراج تعريفين أساسيين للإستراتيجية:

- فحسب أنصوف إيغور أونصوف ( ANSOFF .I ): "الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد" ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التكيف مع هذه التغيرات، حيث كان يرى الاستراتيجية على أنها "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق"، وحاول الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة المتمثل في تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى.

أما حسب شندلر (Alfred CHANDLER) فإن "الاستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

فالإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة هي "مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها وكذا نطاق الأزواج (منتجات، أسواق) التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد المتاحة لها والمزايا التنافسية التي تتمتع بها وأثر التعاضد بين مختلف وظائفها وأنشطتها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية، ويمكنها من تحقيق استجابة قصوى لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن".

و من تعريفات الاستراتيجية، يرى (غرانت - 1991 - Grant) أنها "عملية التوافق التي تقوم مؤسسة ما بين مواردها الداخلية و المهارات و الإمكانيات تخدمها، وبين الفرص الخارجية و المخاطر و التحديات التي تواجهها في معاملاتها المختلفة"<sup>8</sup>

ومن تعريفات الإدارة الإستراتيجية أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".

## 2 - التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية

تختلف التقسيمات لمراحل تطور الإستراتيجية من مفكر لآخر، على اعتبار أن ذلك لا يتوقف على محددات ثابتة بعينها، بل هو متروك لتقدير شخصي، حيث أن مجالات البحث في هذا المجال تتباين بين الكيفية التي تنبني عليها الإستراتيجية، كما يمكن أن تركز على كيفية اتخاذ القرار الإستراتيجي<sup>9</sup>.  
و يمكن أن نستعرض أهم المحطات التي مر بها مفهوم الإستراتيجية كما يلي:

<sup>8</sup> - ذكر في عبد الهادي سعدون العنبي و آخرون، التحليل الرباعي لمواطن القوة و الضعف و الفرص و المخاطر، دراسة حالة معهد الكويت للأبحاث العلمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، 2005، ص 49.

<sup>9</sup> -Jean-Louis Magakian, Marielle-Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Editions Bréal, Paris 2007, P 17

جدول رقم (2) : يمثل مراحل تطور الإستراتيجية حسب روبرت .م. غرانت

المرحلة	الخمسينات	الستينات	بداية السبعينات	نهاية 70 و بداية 80	نهاية 80 و بداية 90	نهاية 90 و بداية 2000	ما بعد 2000
المفاهيم السائدة	مخطط الميزانية و مراقبة المساعي الجماعية	تخطيط المؤسسة	استراتيجية المؤسسة	تحليل الصناعة و التنافسية	البحث عن الميزة التنافسية	الإقتصاد الجديد	المنافسة الشديدة و مفعول التحول الرقمي
الإضافات المفاهيمية	مراقبة العمليات و متابعة الميزانية	تخطيط النمو	تنويع و محفظة الأنشطة	تموقع المؤسسة و القطاعات السوقية	مصادر التنافسية انطلاقا من المؤسسة	ميزة الإبداع و المعارف	الصراع التنافسي بين الصناعات و اختلال حدود الصناعات

Source : Jean-Louis Magakian et Marielle-Audrey Payaud, Op.cit, P 17

و عموما يمكن حصر أهم المراحل التاريخية لتطور مفهوم الإستراتيجية المعتمد في الأدبيات الإدارية الحالية في ثلاثة مراحل<sup>10</sup>:

**2 - 1 - المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى الستينيات من القرن العشرين.**  
إن ما ميز هذه المرحلة هو التحول الذي شهده العالم بعد الحرب العالمية الثانية و توجه المؤسسات نحو تطبيق مفاهيم القيادة العسكرية و الذي كان سببه الأساسي هو تحول الكثير من الضباط في الجيش الأمريكي إلى العمل في الشركات الصناعية "كجنيرال موتورز" و " جنيرال إلكتريك"

**2 - 2 - المرحلة الثانية: من الستينات إلى مطلع الثمانينات من القرن العشرين**  
و تسمى كذلك مرحلة التخطيط بالمصفوفات : 1965 – 1980، هذه المرحلة تميزت بالإستقرار السياسي النسبي الذي عرفه العالم و انتقاله من مرحلة كانت فيها الإقتصادات العالمية تركز على الجانب الحربي أو العسكري في صياغة السياسات العامة، مما انعكس كذلك على مستوى المؤسسات، حيث نجد أن الإستراتيجية بالنسبة لهذه الأخيرة تدور حول تحديد العناصر التنفيذية و تسطير الأهداف، و انطلاقا من ذلك برز إلى الساحة مفهوم التخطيط الإستراتيجي، و الذي كان رائده "إيغور أنصوف Ansoff. I" و الذي يركز على :

- تحديد الأهداف العامة من طرف مجلس إدارة الشركة.
- القيام بتحليل الوضعية انطلاقا من التجارب السابقة لتحديد الأهداف الإستراتيجية من طرف الإدارة العامة للمؤسسة.
- تقييم الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف مسؤولي التنفيذ.

**2 - 3 - المرحلة الثالثة: من بداية الثمانينات إلى يومنا هذا.**  
وهي المرحلة التي قدم بها المفهوم الحديث للإستراتيجية والذي يؤكد على اقتران الإستراتيجية بالتخطيط و التنظيم في المؤسسات، حيث أن الإستراتيجيات الناجحة هي التي تبرز من عمق النظام، ففي الممارسات العلمية، الإستراتيجية هي مزيج من الإستراتيجيات المقصودة و الغير مقصودة. و من خلال ما ذكر نستخلص أن الإستراتيجية هي أسلوب تحرك مرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة، مع أخذ في الحسبان نقاط قوة وضعف التنظيم، قصد تحقيق أهداف و غايات المؤسسة المسطرة مسبقاً.

<sup>10</sup> - Armand Dayan et autres, cité dans: HANACHI.M.K ; La réalisation d'un diagnostic stratégique au sein d'une entreprise industrielle, Mémoire de Magistère, non publié, Ecole Supérieure de Commerce, Alger 2003, P 25

فالإستراتيجية تهدف بالأساس إلى تحديد مفهوم و قواعد و شروط الحصول على ميزة تنافسية معينة و الحفاظ عليها، حيث تمثل هذه الأخيرة المورد الأساسي للربح، كما تساعد المسير على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بمؤسسته.

### 3 - تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إن تطور التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، لم يكن في الحقيقة إلا محصلة للتغيرات التي شهدتها العالم منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، على اعتبار أن المعطيات التي تتخذ على أساسها قرارات المؤسسة الإستراتيجية ما فتئت تتغير و تتطور بحسب التطور الحاصل على مستوى الإقتصادات، و من تم وجبت الإشارة إلى المراحل الأساسية لتطور المفهوم التسويقي.

#### 3 - 1 - مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي

انطلاقا من المقولة الشهيرة "أن العرض يخلق الطلب الخاص به" اتجهت المؤسسات إلى إنتاج و توزيع المنتجات التي تعتبرها ذات كفاءة، حيث صاحب هذا التوجه الثورة الصناعية إلى غاية بداية العشرينات من القرن العشرين، و التي أعطت دفعا قويا لبروز أنماط جديدة في الإنتاج بكميات كبيرة لتغطية حجم الطلب على المنتجات.<sup>11</sup>

#### 3 - 2 - مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي

مع التطور الصناعي و انتشار المكننة على نطاقات واسعة، بلغت مستويات العرض من المنتجات إلى حدود يمكن وصفها بالمتوازية مع الطلب، و لكون القرارات المتخذة في الإنتاج لم تأخذ في الحسبان رغبات المستهلكين و ميولاتهم، بات لزاما على المؤسسات بذل جهودا إضافية لبيع منتجاتها من خلال عمليات الترويج و البيع الشخصي<sup>12</sup>

#### 3 - 3 - مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي

يرتكز المفهوم التسويقي على ثلاث مبادئ أساسية و هي:

- أن قرار الإنتاج ينطلق من دراسة مسبقة لرغبات و ميولات المستهلك؛
- أن المنظمة إن كانت تسعى للتطور أو البقاء في السوق يجب عليها تركيز جهودها على خدمة المستهلك؛

11- نوري منير ، مدخل المعلومات و الإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 16  
12- نفس المرجع، ص 17

• أن المؤسسة، في المدى القصير و المتوسط، لا يجب أن يكون هدفها تحقيق الربح و فقط، حيث أن القرارات الإستراتيجية المتخذة يكون مردودها على المدى الطويل. فهذا التوجه ساد بعد الحرب العالمية الثانية<sup>13</sup>، حيث توجهت المؤسسات إلى اعتماد المفهوم التسويقي، على اعتبار تنامي المنافسة على مستوى الأسواق، و الذي كان من جهة أخرى نتيجة للتطور الحاصل في المجال التكنولوجي، و تطور وسائل الإتصال، مما دفع بالتفكير إلى استغلال كل ذلك للوصول إلى المستهلك في محاولة لإشراكه في رسم القرار الإستراتيجي للمؤسسة بشكل يحدد فعليا ما يريد هذا الأخير و من تم ضمان بيع المنتج.

### 3-4 - مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق

و هو مدخل لاتخاذ القرارات يؤدي إلى تكامل كل أنشطة المنظمة لإشباع حاجات المجتمع ككل، ويتضمن إشراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في مساعيها التسويقية عن طريق خلق توازن بين حاجات المستهلك كفرد بحد ذاته من جهة، و حاجات و خصوصيات المجتمع ككل من جهة ثانية<sup>14</sup>، و من ذلك أيضا اهتمام المؤسسات أكثر فأكثر بالجانب الأخلاقي في صياغة رؤياها الإستراتيجية، من خلال إدخال المدونات الأخلاقية و تعميم الإلتزام بها على كل المستويات التنظيمية.

### 4 - مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية

ترتكز عملية الإدارة الإستراتيجية على خمسة عناصر أساسية يمكن توزيعها على ثلاثة مراحل متكاملة و مترابطة و هي<sup>15</sup>:

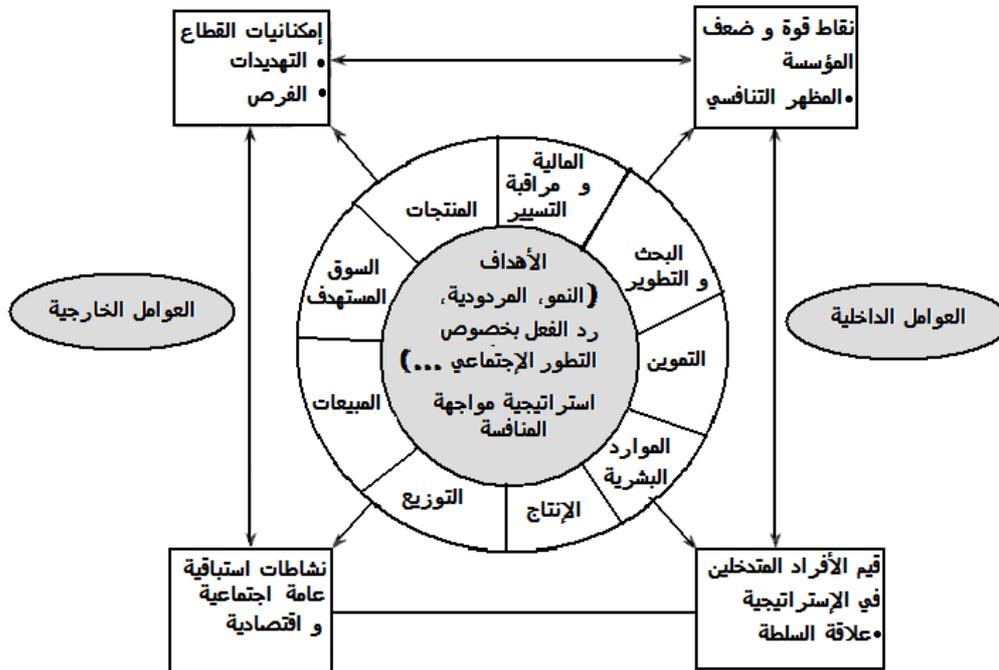
- أ. صياغة الرسالة؛
- ب. تحديد الغايات والأهداف؛
- ج. تحليل الفرص و التهديدات المميزة لبيئة المؤسسة الخارجية؛
- د. تحليل نقاط القوة والضعف لبيئة المؤسسة الداخلية؛
- هـ. صياغة الخيارات الإستراتيجية.

<sup>13</sup>- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 37

<sup>14</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 18

<sup>15</sup> بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير - دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 82

الشكل (1): يمثل عجلة الإستراتيجية التنافسية



Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, éditions De Boeck Bruxelles, 1995, Page: 05  
adapté de andrews 1978, Porter 1980

فالشكل يمثل مختلف العوامل المتدخلة في الإستراتيجية سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، حيث نجد أن العلاقة بين مختلف هذه العوامل متشعبة في جميع اتجاهات المساعي الإدارية، لتدور حول الأهداف الإستراتيجية، التي لا يمكنها أن تؤدي إلى تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية من دون تفاعل موارد المؤسسة الداخلية من خلال مستوى الكفاءات اللازمة التي تتدخل في مختلف مراحل الإستراتيجية، منذ الإعداد إلى المراقبة و مروراً بالتنفيذ الذي يعتبر حجر الزاوية لقياس مستوى نجاح أو فشل السياسات المعدة لتطبيق الإستراتيجية،

و يمكن استعراض أهم المراحل التي تمر عليها عملية صياغة الإستراتيجية حسب ما يلي:

أولاً: مرحلة إعداد الإستراتيجية؛

ثانياً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية؛

ثالثاً: مرحلة مراقبة الإستراتيجية.

#### 4 - 1 - مرحلة إعداد و إقرار الإستراتيجية

يحاول فريق التخطيط الإستراتيجي الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية

من خلال المراحل الفرعية التالية:

1. تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية؛
2. تحليل البيئي الخارجي؛
3. تحليل البيئي الداخلي؛
4. تعرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف؛
5. تنمية البدائل الإستراتيجية؛
6. تقييم هذه البدائل في ضوء قدرتها علي تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية؛
7. الاختيار الاستراتيجي.

#### 4 - 2 - مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

بعد عملية الإعداد و الإقرار، تأتي عملية التطبيق أو التنفيذ الفعلي للإستراتيجية، حيث تعتبر عملية الإقرار لخطة العمل ضرورية لضمان حسن التنفيذ و توفر الشروط اللازمة، ويتطلب ذلك:

1. إعداد الهيكل التنظيمي؛
  2. تخصيص الموارد؛
  3. التأكد من توفر الكفاءات اللازمة؛
  4. تطوير نظام التحفيز لدفع العاملين علي بذل الجهود الكافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- وبالنسبة للمشروعات القوية فإن هذه العملية لا تحدث بالتتابع السابق بالضرورة حيث تنطوي على عملية مستمرة لتوليد المعلومات واتخاذ القرارات.
- كما أن النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية.
- ومن تم فعند ممارسة الإدارة الإستراتيجية، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، حيث تساعد هذه الأخيرة في صياغة الإستراتيجية الملائمة لتحقيق المزايا التنافسية.
- كما أن تنفيذ الخطة الإستراتيجية يجب أن يترجم في شكل خطط عملية، هذه الأخيرة يجب أن تترجم إلى خطط وظيفية - على مستوى كل وظيفة - في ما يسمى إستراتيجيات وظيفية، و هذه بدورها تترجم بعد ذلك على شكل قرارات تنفيذية عملية أو برامج وأنشطة عمل يومية.

وبصفة عامة توجد خمسة متغيرات هامة تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية و يمكن اعتبارها أدوات التنفيذ التي ينبغي التركيز عليها لنجاح الإستراتيجية وهي:

- أ. ثقافة المؤسسة؛
- ب. الهيكل التنظيمي؛
- ج. تصميم المهام؛
- د. اختبار وتدريب وتنمية الأفراد؛
- هـ. نظام المكافأة؛
- و. جودة ونظم المعلومات .

ويتوقف تنفيذ الإستراتيجية إلى حد كبير على مستوى كفاءات المؤسسة الداخلية و مستوى إدارة مواردها، و أهم هذه الموارد عي الموارد البشرية.

#### 4 - 3 - مرحلة مراقبة الإستراتيجية

و هي مرحلة هامة كذلك، حيث يفترض أن تكون عملية التنفيذ في مستوى الأهداف الإستراتيجية المرسومة سلفاً، إلا أنه بالنظر للنتائج المحققة يمكن قياس درجة النجاح عن طرق عمليات المراقبة التي تصاحب المسعى الإستراتيجي، قبلها أو بعدها، و من تم اللجوء إلى عمليات التقويم اللازمة لتصحيح الخطأ في التنفيذ، و تقييم العملية من أصلها، بالرجوع حتى إلى المراحل الأولى من عملية صياغة الإستراتيجية إن كان ذلك ضروري.

#### 5 - الاستراتيجيات الأساسية للتنافس (les stratégies génériques)

تعتمد المؤسسات عدة استراتيجيات لتحقيق السبق على منافسيها، و اكتساب مزايا تنافسية، وقد ارتبط هذا المفهوم بشكل كبير بالأبحاث التي قدمها مايكل بورتر في بداية الثمانينات في هذا المجال، حيث ارتكز في بادئ الأمر على الإستراتيجيات الأساسية الثلاث (الريادة في تخفيض التكلفة، التميز عن المنافسين و استراتيجية التركيز- بورتر 1980)، ويلاحظ أن الهدف من هذه الاستراتيجيات الأساسية الثلاث التي قدمها بورتر هو محاولة زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، كما يلاحظ أنه يمكن تطبيق العديد منها بعدة طرق، ويتوقف اختيار هذه الطرق البديلة على الإمكانيات الداخلية وطبيعة الفرص والتهديدات التي تميز البيئة الخارجية<sup>16</sup>، و من تم إصدار القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف

المرسومة، و يقترح مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، و التي يمكن توضيحها حسب الشكل الآتي :

**الشكل رقم (2): يمثل الاستراتيجيات الأساسية للتنافس**

الميزة الاستراتيجية		الهدف الاستراتيجي
تكاليف أقل	تميز المنتج	
قيادة التكلفة	التميز	الصناعة ككل
التركيز		قطاع سوقي معين

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 112

**5 - 1 - إستراتيجية قيادة التكلفة**

منطوق هذه الإستراتيجية، أن المؤسسة تسعى للحصول على ميزة تنافسية بالتركيز على تذنية التكاليف من خلال الإستثمار في وسائل الإنتاج، فهي استراتيجية هجومية تعتمد بالدرجة الأولى على الإستفادة من وفورات اقتصاديات الحجم، و مفعول منحنى التعلم و الخبرة، و قوة كبيرة للتفاوض سواء تعلق الأمر بالموردين أم بالمستهلك، كما أنها تأخذ في الحسبان درجة وعي هذا الأخير بالسعر<sup>17</sup>.

حيث تعتمد هذه الإستراتيجية في بعض الأحيان إلى تحويل بعض النشاطات الأساسية، و ذلك تبعاً لمستوى التكاليف المتعلق بهذا النشاط.

و يمكن أن يكون التحويل أو التخريج (Délocalisation ou Externalisation)، حسب بيئة الأعمال السائدة، إلى خارج البلد، نظراً لما يوفره هذا الأخير من مزايا (تحفيزات جبائية، تكلفة متدنية لليد العاملة...)

و مثال ذلك ما تقوم به المؤسسات الأمريكية المختصة في صناعة الألبسة الرياضية مثل "نايكي" التي لها فروع إنتاج في الصين، و ما تقوم به الكثير من المؤسسات الأوروبية في نفس السياق.

<sup>17</sup> - Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Editions Bréal, Paris 2007, P 86

- ققياسا للقوى التنافسية الخمس لبورتر فإنه يمكن لهذه الإستراتيجية أن تحقق للمؤسسة ما يلي<sup>18</sup>:
  - على مستوى المنافسة الحالية : فالمنتجات ذات الأسعار التنافسية، يكون لديها موقع تنافسي أفضل مقارنة بباقي المنافسين؛
  - على مستوى قوة المستهلكين التفاوضية: حيث تكون المؤسسة في موقع جيد للمساومة حول الأسعار على اعتبار أن الأسعار المقترحة تكون جد تنافسية مقارنة بما يقترحه المنافسون، فهي محصنة ضد مساومات العملاء الأقوياء؛
  - على مستوى قوة الموردين التفاوضية: يتركز التهديد المتأتي من الموردين على المدخلات من المواد الأولية على وجه الخصوص، حيث يتجه اهتمام المؤسسة، اعتمادا على الكفاءات الخاصة بها، على امتصاص التكاليف المرتفعة في المواد الخام، من خلال هيكل التكاليف الكلية، كما يمكن أن تقوم على تنويع الموردين و التركيز على إبقاء السعر في مستواه التنافسي، و عليه فالميزة المحصلة من وراء ذلك أن المؤسسة تكون في مأمن من مساومة الموردين.
  - في ما يخص الداخلين الجدد إلى السوق: فإن السبق الذي تحققه المؤسسة من خلال موقعها في السوق يجعل من الداخلين الجدد في موقع ضعف، و بالتالي فالإنتاج بتكلفة أقل يمكن من تخفيض السعر ومواجهة أي تهديد من المنافسين الجدد؛
  - في ما يخص المنتجات البديلة: حيث يعتبر التهديد المتأتي من المنتجات البديلة، بدون مفعول أمام حصانة المنتج المدعم بسعر تنافسي و نوعية جيدة، و يصبح أكثر صعوبة بالنسبة لهذه التشكيلات من المنتجات أن تقوم بلعب دور البديل في سوق شديد المنافسة.

و يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية على أساس التكلفة، عند توفر شروط و عوامل محددة، يمكن إجمالها في خمس شروط أساسية هي<sup>19</sup>:

1. وجود طلب مرن مقارنة بالسعر، بحيث أن كل تخفيض في السعر يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين من السلعة؛
2. نمطية السلع المقدمة؛
3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
4. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

<sup>18</sup> — نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص. 115-118  
<sup>19</sup> — عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 117

- و ترتبط عملية تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة بمحددات أساسية، يتوقف عليها تحديد التكلفة النهائية للمنتج و التي يرتبط مستوى الميزة التنافسية المحققة بمدى توفرها، و يمكن إجمالها في ما يلي<sup>20</sup>:
- وفورات اقتصاديات الحجم، بحيث نجد أن خطوط المنتجات تنتج كميات كبيرة، مما يساعد على امتصاص التكاليف الإضافية بتقسيم التكاليف الثابتة؛
  - وفورات منحنى التعلم والخبرة، حيث أن التحكم الجيد في الآلات و تقنيات الإنتاج يزداد مع سنوات الخبرة و التعلم المكتسبة؛
  - النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة، و هي كذلك عامل أساسي في تحديد تكلفة المنتج النهائي؛
  - تجميع الأنشطة المترابطة بما يساعد على تخفيض تكاليفها المشتركة؛
  - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
  - استغلال عنصر المبادرة في السوق، و تحقيق الميزة التنافسية في حالة السبق، نظرا لأهمية عامل الزمن، و هذا بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ بإسم العلامة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع مما يساعد على تخفيض التكلفة؛

و يمكن للمؤسسة أن تفاضل بين خيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل<sup>21</sup>:

- تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛
- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء؛
- درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛
- مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

## 5 - 2 - استراتيجية التميز

حتى تكون المؤسسة في مأمن من عمليات المنافسة المبنية على التكاليف و الأسعار، تلجأ إلى تبني خيارات لتقديم عروض متميزة عما يقدمه المنافسون بالتركيز أساسا على التسويق و عمليات البحث و التطوير<sup>22</sup>، بحيث يسمح لها ذلك بالتفرد بميزة أو بمزايا تنافسية لمجاراة تطور الطلب في قطاع السوق، حيث أن هنالك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة، و من ذلك يمكن ذكر:

<sup>20</sup> - عمار بوشناف، مرجع سابق ص117

<sup>21</sup> - نفس المرجع، ص 118

22- Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, éditions De Boeck , Bruxelles, 1995, P 86

- تشكيلات مختلفة للمنتج؛
- سمات خاصة بالمنتج؛
- تقديم خدمة ممتازة؛
- توفير قطع الغيار؛
- تصميم هندسي وأداء متميز؛
- جودة عالية و متفردة؛
- مدى واسع من الخدمات المقدمة؛
- وجود خطأ متكاملأ من المنتجات؛
- سمعة جيدة.

و يمكن القول أن مجال التميز يشمل كل ما يمكنه أن يحقق للمؤسسة ما لا يمكن للمنافسين تحقيقه و تقليده بسهولة، على الأقل على المديين القريب و المتوسط، و تتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، و على ذلك فالأشكال التي يمكن أن تتخذها هذه الإستراتيجية بناء على ما سبق يمكن إجمالها في ما يلي:

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
- التمييز على أساس الجودة؛
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- التمييز على أساس القيمة المضافة التي يتميز بها المنتج مقارنة بسعره.

و لنجاح هذه الإستراتيجية يجب توفر عدة شروط، أهمها:

- ضرورة استيعاب مستوى القيمة و التميز التي يقدمها المنتج أو الخدمة من طرف المستهلك، مقارنة بما هو معروف في السوق؛
  - ضرورة تحقيق معدل مقبول من الإستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين؛
  - توفر فرص مقبولة للتمييز، مقارنة بعدد المنافسين الذين يتبعون نفس الإستراتيجية.
- و يمكن إتباع استراتيجيات تميّز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:
- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛

- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج؛
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج؛
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، و سهولة أكبر في إدارة الطلبات.

فاستراتيجية التمييز تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر والأرباح، ويتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية للدخول لسوق مشبع أو متعدد المنافسين يبيعون نفس المنتجات بطريقة متماثلة، وعلى هذا الأساس وجب على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية أو التوجه لقطاعات معينة من السوق من أجل التميز عن باقي المنافسين، كما يمكنها ابتكار مفاهيم أو أساليب تمكنها من الحصول على أحسن مردودية، وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من المؤسسات لها نظرة ضيقة في جانب التميز، حيث تتجه الفكرة إلى أن المنتج بحد ذاته أو الممارسات التجارية هي التي تساعد على التميز، بينما نجد أن ذلك يمكن أن يكون في أية مكونة من مكونات سلسلة القيمة<sup>(23)</sup>

من جهة أخرى فإنه تجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تسمى كذلك أو هي بالفعل ميزة مقارنة بباقي المنافسين عندما تكون لها صفة الديمومة أو البقاء لأطول مدة ممكنة بفارق مريح عن المنتجات الأخرى<sup>(24)</sup>، حيث يسمح تميز هذا الأخير بدفع المستهلك للإتجاه نحو اكتشاف الخدمة أو المنفعة الجديدة المعروضة.

و لتوضيح الفكرة نسوق مثالين أثبتنا حول هذه الإستراتيجية من خلال مؤسستين، الأولى و هي الألمانية "بانغ أند أوليفسن Bang & Olufsen" لصناعة الأجهزة الإلكترونية، والتي تمكنت على مر السنوات من تحقيق التميز عن باقي المنافسين بالتركيز على الجانب الشكلي للمنتج و كذا التقنية

23- Michon.C et autres, le marketeur- Fondement et nouveautés du marketing - Pearson éducation, 3éme édition, Paris, 2010, PP 321-329

24- Philippe Lê,Philippe Rivet , Piloter et réussir l'innovation en entreprise , Editions Maxima, 2007, P 100

العالية جدا لنظام تشغيل هذه المنتجات، التي رغم ارتفاع سعرها استطاعت الشركة أن تخلق لنفسها فئة من المستهلكين يقبلون بدفع أسعار مرتفعة للإستمتاع بالإمميزات التي توفرها هذه الأخيرة<sup>25</sup>. المثال الثاني يتعلق بشركة "آبل Apple"، حيث أنه رغم فعالية نظام التشغيل الذي تعمل به حواسيبها المماثل لأجهزة "إ بي أم IBM"، مع الإنتقادات الموجهة لها من كون أحد قراراتها كان نتيجة عدم قدرة الشركة على مواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها سوق الحواسيب، فإن الشركة فضلت التوجه إلى سوق أجهزة التصوير، لتحقيق هوامش ربح مضمونة، و هو قرار سمح لها بالفعل من التربع على أجزاء معتبرة من سوق أجهزة التصوير على اعتبار العدد المحدود الذي يعرفه من المنافسين، حيث قامت باستغلال مزاياها التنافسية المرتكزة على الخبرة في مجال تقنيات الإنتاج في الأسواق الأولية التي كانت تنافس فيها، و تحويلها إلى أجزاء أو قطع سوقية مختلفة من حيث تشكيلة المنتجات، مع مستوى تنافسي هو أقل حدة أو منعدم.

### 5 - 3 - إستراتيجية التركيز

و يمكن تسميتها كذلك إستراتيجية التخصص، و على اعتبار محدودية الموارد أو نظرا للمزايا و الفرص التي يتمتع بها قطاع السوق المستهدف، فإن المؤسسة تقوم بتركيز جهودها التسويقية لتقديم مزايا متفردة لهذا القطاع من السوق مع استهداف شريحة محددة<sup>26</sup>، و مثال ذلك ما تطبقه الشركة الألمانية "بورش" لصناعة السيارات، بحيث تقوم باستهداف شرائح معينة لطالبي السيارات الفارهة و الرياضية.

و تتوقف الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة بخصوص اعتماد إستراتيجية التركيز على مدى موضوعية القرار الإستراتيجي المتخذ من خلال :

أ. اختيار و تحديد البيئة التنافسية لقطاع النشاط.

ب. رسم الخطة الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانيات المنظمة و من ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره، فهذه الإستراتيجية تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس

25 - [http://www.drive-management.com/strategie\\_differenciation.php](http://www.drive-management.com/strategie_differenciation.php)

26 - Marc Ingham, Op.cit, P 86

كل السوق، ويعتمد ذلك على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

- تقديم المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- استغلال التكاليف المتدنية للمنتج لاستهداف المستهلكين؛
- التوفيق بين الخيارين الأولين و استغلالهما معا.

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بباقي المنافسين بناء على توفر شروطا عدة يمكن ذكر أهمها في ما يلي<sup>27</sup>:

- عندما توجد مجموعات مختلفة وتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء

على معرفة:

- حجم القطاع؛
- ربحية القطاع؛
- مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع؛
- الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين؛
- التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي.

غير أن الجدير بالذكر أن المؤسسة قد تتخذ أحد الخيارين التاليين كسبيل لتحقيق ميزة تنافسية في

ظل استراتيجية التركيز<sup>28</sup>:

إما النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛

<sup>27</sup> — عمار بوشناف، مرجع سابق، ص — ص 121 — 124

<sup>28</sup> — نفس المرجع، ص 124

أو التميّز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لذلك، ففي الحالة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل استراتيجية قيادة التكلفة، أما بالنسبة للحالة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل استراتيجية تميّز المنتج. كما يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه.

## 6 - استراتيجيات أخرى للتنافس

تجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين. حيث يمكن تصنيف المنظمات وفقاً للاستراتيجيات العامة التي ينتهجونها ، ومن المهم إدراك أن هذه الإستراتيجيات العامة ليست هي المقصود بالتخطيط الإستراتيجي ، بل إنها مجرد بدائل أو خيارات متاحة أمام المنظمات يمكن الاعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويوجد العديد من هذه النماذج:

### 6 - 1 - نماذج إستراتيجيات " ميلز و سنو " (Miles & Snow):

حسب "ميلز و سنو 1978" و من منظور مقاربة، المؤسسة - البيئة، فإن السلوك الإستراتيجي للمؤسسات ينقسم إلى أربع نماذج<sup>29</sup>:

#### • المدافعون (*Les défensifs*)

وهي المؤسسات التي تتمتع بوجود قطاع سوقي ضيق ومستقر نسبياً، حيث نجد أنها هذه المؤسسات تركز في استراتيجياتها على تفعيل النجاعة الإنتاجية موازاة مع توفرها على كفاءات إدارية و خاصة في ما يتعلق بالمالية، فهي في متابعة مستمرة لمتغيرات السوق بحيث تتفاعل معها طردياً للحفاظ على مركزها التنافسي.

#### • المحللون (*Les analystes*)

وهي المؤسسات التي تسعى إلى إحداث مزج بين فلسفة المدافعون والرواد فهم يعملون في ظل أسواق منتجات مستقرة وغير مستقرة ويحاولون مراقبة تصرفات المنافسين.

29- Marc Ingham, Op.cit, PP 112,113

### • الإستكشافيون (*Les prospecteurs*)

و هم بتعبير آخر روادا في السوق، على اعتبار، أنهم السباقون لاكتساب المزايا التنافسية، فهذه المؤسسات تبحث دائماً عن فرص جديدة للمنتجات أو الأسواق وستحاول إيجاد حالة من عدم التأكد بين منافسيها من خلال تنويع منتجاتها، أو خدماتها معتمدة في ذلك على مزايا البحث و التطوير (R&D) و خبرة و كفاءة لا يستهان بهما في مجال التسويق

### • المستجيبون (*Les réactifs*)

انطلاقاً من طبيعتها الهجينة نجد أن هذه المؤسسات يبدو أنها لا تتبنى إستراتيجية محددة ولا تفعل أكثر من محاولة الاستجابة أو تحقيق رد فعل يختلف عن السوق، حيث يكون التركيز على نجاعة العملية الإنتاجية بصفة عامة، بينما نجدها تكتفي بمراقبة المنافسين في حالة وجود نشاطات معقدة، و تعتمد على الإبداعات التي من شأنها أن توفر لها أكبر مردود في السوق، فهي<sup>30</sup> مؤسسات تناور في الغالب على المدى القصير، كما أن "ميلز و سنو" إضافة إلى "مينتزرغ Mintzberg" يعتبرون أن النماذج الثلاث الأولى تكون في أحسن رواق موازاة مع مقتضيات البيئة الخارجية، و تدعم هذا الطرح الدراسة التي أعدها "كوفن - 1991 - Covin" حول 111 مؤسسة صغيرة تنشط في حوالي 20 قطاع لفهم سلوك المؤسسات في ما يتعلق بالإستراتيجية، حيث يميز "مينتزرغ" بين ثلاث مستويات من القرار الإستراتيجي (المنظمات المتلائمة، المقاولاتية أو العملية و أخرى التي تتجه نحو التخطيط)<sup>31</sup>.

## 6 - 2 - الإستراتيجيات المتعلقة بالسوق

فالخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة في مواجهة متغيرات البيئة التنافسية تتغير حسب الحالة، حيث تتباين هذه الأخيرة بين ما هو خارجي، و ما هو داخلي، و يتوقف عليها بعد ذلك اعتماد الإستراتيجية المناسبة في الوقت و المكان المناسبين، و على ذلك فإنه يمكن حصر أهم الإستراتيجيات الأخرى للتنافس في ما يلي:

### 6 - 2 - 1 - الإستراتيجيات المتعلقة بالصراع التنافسي

يمكن ايجاز أهمها حسب الجداول التالية:

<sup>30</sup>- Conant, Mokwa, Varadarajan, cité dans: Marc Ingham, Op.cit, P 113

<sup>31</sup>-Marc Ingham, Op.cit, P 114

جدول رقم(3): يمثل ملخص للإستراتيجيات المتعلقة بالصراع التنافسي

الإجراءات	الإستراتيجية
العمل على تثبيت الموقع التنافسي بالتركيز على البحث و التطوير في محاولة لرفع مردودية المنتجات	استراتيجية التابع (Stratégie du suiveur)
التركيز على قطاع سوقي معين بالإعتماد على منتج مختص للزيادة في المردودية و يعتمد نجاح هذا المسعى على توفر الشروط التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرة شرائية كبيرة؛</li> <li>• معدل نمو سوقي معتبر؛</li> <li>• بعيد عن مجال استهداف المنافسين؛</li> <li>• أن يكون هنالك توافق ما بين المنتج و كفاءات المؤسسة؛</li> <li>• توفر الحماية اللازمة في حالة وجود التهديدات.</li> </ul>	استراتيجية المتخصص (Stratégie du spécialiste)
الريادة تستدعي من الرائد أن يحافظ على مركزه التنافسي بالإعتماد على: <ul style="list-style-type: none"> <li>• الزيادة في الحصة السوقية عن طريق الرفع في الطلب الأولي (البحث عن قطاعات سوقية جديدة، تحفيز الإستهلاك، أو تعريف المنتج لشرائح غير معروفة من المستهلكين)</li> <li>• حماية قطاع السوق من التهديدات المحتملة للمنافسين عن طريق:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. إبتكار منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتج؛</li> <li>2. تدعيم الحصة السوقية؛</li> <li>3. مواجهة هجمات المنافسين بالمفاضلة بين عناصر المزيج التسويقي.</li> </ol> </li> </ul>	استراتيجية القائد (Strategie du leader)
المتحدي يتبنى استراتيجية هجومية بهدف منافسة الرائد في السوق عن طريق مواجهته وجها لوجه، استغلال النقاط السلبية أو اعتماد ما يسمى باستراتيجية السمكة (المواجهة الهادئة و الخفية) و تتجلى هذه الإستراتيجية في الإجراءات التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• خفض السعر (إقناع المستهلك بقيمة المنتج مقارنة بالمنتج المنافس والتأكد من حساسية هذا الأخير للسعر مع تجنب التسعير في مستوى المنافس)؛</li> </ul>	استراتيجية التحدي (Stratégie du challenger)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● اقتراح منتج متوسط مشابه للمنتج المنافس؛</li> <li>● اقتراح منتج ذو مواصفات عالية للرفاهية و بسعر مرتفع؛</li> <li>● اقتراح عملية تفريخ للمنتجات (ابتكار منتجات متعددة)، مع كون تركيز الرائد منصب على قطاع وحيد، إضافة إلى توفر إمكانيات التطوير اللازمة؛</li> <li>● تفعيل البحث و التطوير لابتكار منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية لاستباق اكتساح السوق؛</li> <li>● تحسين خدمات ما بعد البيع؛</li> <li>● البحث عن طرق ووسائل جديدة للتوزيع؛</li> <li>● خفض التكاليف؛</li> <li>● التركيز على الإستثمار في الإشهار.</li> </ul>	
---	--

جدول رقم (4): يمثل الإستراتيجيات المتعلقة بالسوق المستهدف

المستهدف	الإجراءات	الإستراتيجية
الزبائن الحاليين للمؤسسة	التركيز على الزبائن الحاليين لتطوير المبيعات و دفعهم للشراء أكثر	تكتيف المردودية ( <i>Culture intensive</i> )
زبائن المنافسين	استقطاب زبائن المنافسين و تدعيم وفائهم	الصراع التنافسي
الزبائن غير الحاليين في السوق	استهداف الشرائح غير المستهلكة أو غير المستعملة للمنتجات لتنمية الطلب	الإنتشار حسب القطاعات السوقية ( <i>Culture extensive</i> )

جدول رقم (5): يمثل الإستراتيجيات المتعلقة بتقسيم السوق

المستهدف	الإجراءات	الإستراتيجية
الزبائن الحاليين للمؤسسة؛ زبائن المنافسين؛ الزبائن غير الحاليين في السوق.	تطبيق نفس الإستراتيجية على جميع قطاعات السوق	عدم التميز
الزبائن الحاليين للمؤسسة؛ زبائن المنافسين؛ الزبائن غير الحاليين في السوق.	التعامل مع كل قطاع سوقي بتطبيق إستراتيجية ملائمة له	التمييز
زبائن المنافسين	التركيز على قطاع معين من السوق	التركيز

3 - 6 - الإستراتيجيات المتعلقة بنمو المؤسسة:

إن الخيارات المتاحة لنمو المؤسسة تأخذ بعدين أساسيين من حيث اعتماد إستراتيجية معينة، فهي إما أن تتخذ مسلك المنتج كسبيل للنمو، أو سبيل السوق، و يمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (6): يمثل الإستراتيجيات المتعلقة بنمو المؤسسة

السوق	المنتج	السوق
السوق المنشود (الجديد)	السوق الحالي	السوق
● إستراتيجية توسيع السوق	● إستراتيجية الإختراق؛ ● إستراتيجية الإنكماش أو الإنسحاب؛ ● إستراتيجية البقاء؛ ● إستراتيجية الدفاع.	الموجود
● إستراتيجية التنويع؛ ● إستراتيجية الإستكشاف	● إستراتيجية التطوير	الجديد

فالتفعيل الإجراءات التي تستدعي تطبيق استراتيجية الإختراق، يجب على المؤسسة القيام بزيادة المبيعات من المواد المنتجة حاليا في نطاق الأسواق المستغلة من قبل، حيث يجب العمل على زيادة وفاء الزبائن الحاليين.

كما تعبر استراتيجية الإنكماش على كون المنتج بدون مردودية، كما أن تكاليفه تشكل عبئا على هيكل التكاليف الكلية للمنتجات، حيث يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في خطوط إنتاجها، بحذف خطوط الإنتاج المكلفة، و إعادة توجيه تكاليفها للمنتجات ذات المردودية الأكبر، و العمل على توجيه طلب المستهلك نحو تشكيلات أخرى من المنتجات.

و يمكن القول أن التحليل المستخلص من وراء تطبيق مصفوفة جماعة بوسطن على هذه الحالة، أن هذه المنتجات نجدها تقع في خانة المنتجات قليلة الحظ أو ما يطلق عليه تسمية "الكلاب الضارة" التي يجب التخلص من شرها.

غير أنه، و في سوق ثابت و قليل النمو نوعا ما، قد تحقق المؤسسة مردودية لا بأس بها، مما يدفعها إلى الإبقاء على السياسات المعتمدة في استراتيجيتها التسويقية، فهي لا تجازف بضخ المزيد من الإستثمارات، على اعتبار أن التوقعات المستقبلية لا تشجع على الرفع في الأسعار، حيث أن المنتجات المعنية بهذه الإستراتيجية هي في الغالب منتجات ذات طلب مستقر، كما أن حركة السوق قد تكون في قطاعات أخرى منه، و بالتالي فالمؤسسة تحتفظ بهذا القطاع المستقر للعوائد المالية التي توفرها المبيعات و التي تغطي إلى حد بعيد حجم التكاليف.

أما بالنسبة لاستراتيجيات الدفاع، و بحسب تسميتها، تعتمد لمواجهة هجومات المنافسين المحتملة، و المحافظة على أجزاء السوق التي لا يمكن للمؤسسة التنازل عنها، حيث أن ظهور تقنيات و تطبيقات جديدة تؤدي نفس وظائف المنتج الحالي قد يجعل من موقع المؤسسة التنافسي في وضعية هشة، و بالتالي وجب عليها الدفاع عن مركزها في السوق عبر عدة سياسات، و الإنتظار إلى حين ايجاد تشكيلة المنتجات المناسبة، كما يمكن أن تكون هنالك حالات أخرى متعلقة بدخول منافس جديد يطبق أسعارا منخفضة، و يترتب عن ذلك أن المؤسسة يمكن المفاضلة بين الخيارات التالية:

أولا: أن المؤسسة تركز مجهوداتها على المستوى التجاري، بالتقرب من المستهلكين بتقديم خدمات مكثفة، شروط ملائمة، و أسعار مخفضة مقارنة بالمنافسين؛

ثانيا: التركيز على الحملات الإشهارية لتدعيم الصورة التجارية للمؤسسة؛

ثالثا: مواجهة المنافس بنفس النسق و بنفس السياسة التسويقية، و ذلك قد يتطلب إمكانيات مالية كبيرة.

و على خلاف ذلك يمكن للمؤسسة أن تتجه نحو عمليات التطوير، و هي استراتيجية تتعلق أساسا بالعمل على المنتجات من خلال إما، إبداع منتجات جديدة، أو تحسين المنتجات الموجودة بإدخال عليها تحسينات مختلفة.

كما أن استراتيجية توسيع السوق تتعلق أساسا بالعمل على أجزاء أخرى من السوق بالإعتماد على المنتجات الموجودة، أو الإعتماد على اكتشاف أسواق جديدة، مثلها في ذلك مثل استراتيجية التنويع، و التي هي في الغالب تخص الأسواق غير المستهدفة من المنافسين، أو اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق، و التي سبق التطرق إليها في الفصل الأول.

إضافة إلى كل ذلك نجد أن المؤسسة قد تعتمد على عمليات الإستكشاف للقطاعات السوقية غير المستهدفة و التي يمكن أن تحقق مردود أكبر، حيث تتجه المؤسسة إلى استكشاف سوق جديد أو جزء منه تكون غير موجودة على مستواه، و يتوقف القرار المتخذ في هذا الصدد على عدة اعتبارات منها:

أولا: السوق يحقق أكبر مردود؛

ثانيا: سوق متنامي؛

ثالثا: منتج أو منتجات المؤسسة تتوافق مع طبيعة قطاع النشاط.

#### 6 - 4 - الإستراتيجيات المتعلقة بعناصر النشاط التجاري:

يمكن استعراض هذه الإستراتيجيات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (7): يمثل الإستراتيجيات المتعلقة بعناصر النشاط التجاري

استراتيجية الإبداع أو الريادة الهامشية	الإستراتيجية	
	السحب (pull)	الدفع (push)
استغلال أقصى للتفوق الذي تتمتع به المؤسسة مقارنة بمنافسيها (على مستوى المنتج أو السعر)	خلق حوافز قوية لدى المستهلك بحيث يصبح المنتج مطلوب بكثرة عند الموزع (تعظيم الرغبة)	تحريض الموزع على ترويج المنتج على مستوى مكان البيع

Source: David Simchi-Levi & the others , Designing and managing the supply chain, McGraw Hill Professional, 2003, P 122

فالدفع " Push " و "السحب Pull " هما مصطلحان يعبران عن جزء من الاستراتيجية التجارية للمؤسسة و المتعلق بعمليات سلسلة التوريد " Supply Push "، التي تزوج بصفة مستمرة بين نظامي الدفع " Push Model " تبعا لحاجة المؤسسات لتصريف منتجاتها المترتبة عن عمليات البحث و التطوير والإنتاج والتسويق في الأسواق بغض النظر عن ملائمتها لرغبات و حاجات المستهلكين من جهة، والسحب " Pull Model " تبعا لحاجة السوق أو المستهلك المحددة مسبقا ( تبعا لدراسة مسبقة للسوق...) من جهة ثانية.

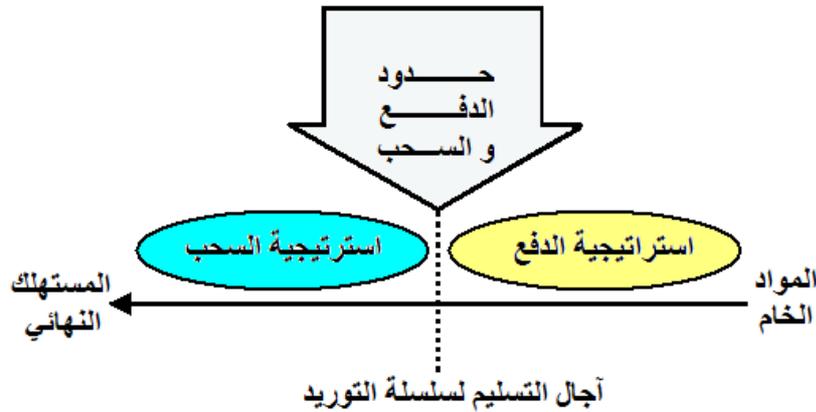
و تلعب عمليات الذكاء الإقتصادي في هذا المجال دورا فعّالاً في نجاح النظام، حيث يتوقف ذلك على فعالية عمليات التنفيذ و ما تستلزمه من مستوى عال من الكفاءة في تتبع حركة السوق من خلال أنظمة تسيير المعلومات و الإعلام و الإتصال.

فاستراتيجية الدفع تعبر عن سلسلة التوريد (Supply Chain) بمفهومها الكلاسيكي والذي تبنى فكرته على طرح المنتجات بشكل دوري ومنتظم من قبل الموردين دون أن تكون هنالك حاجة لطلب المنتج أو حصول نقص فيه، و ذلك حسب ما هو مبين في الشكل (4-II) الذي يوضح آلية عمل استراتيجية الدفع والسحب<sup>32</sup>.

و مثال ذلك، شركة ديل " Dell " لأجهزة الكمبيوتر التي تعتمد في سلسلة التوريد الخاصة بها على أساس مزيج من الدفع والسحب، حيث تكون مستويات المخزون من المواد النصف مصنعة أو القطع و آلات الغيار هي التي تحدد توقعات الطلب العام من المومنين أو المنتجين ولكن التجميع النهائي هو استجابة لطلب الزبائن.

<sup>32</sup>- David Simchi-Levi & the others , Op.cit, P 123

الشكل رقم: (II-4) يمثل استراتيجية الدفع (push) و السحب (pull)



David Simchi-Levi & the others, opcit, page : 123

فالمؤسسة تعتمد على استراتيجية الدفع "Push" لدفع منتجاتها نحو مخازن الموزعين باعتماد سياسات تخفيضية من خلال العروض الترويجية، ثم بعد ذلك تقوم باستدراج المستهلك النهائي اعتمادا على استراتيجية السحب "Pull" نحو هذه المنتجات المخزنة لدى الموزعين باعتماد سياسات أخرى، كتكثيف الحملات الإشهارية و الترويجية<sup>33</sup>.  
و من مميزات نموذج الدفع يمكن ذكر:

- التقليل من المخاطر مع الاحتفاظ بأعلى مستوى للمخزون في حال انخفاض مستوى الأرباح وزيادة حجم المنتجات الذي يرافقه زيادة في تكلفة التخزين، في هذه الحالة سوف يتجه المستهلكون إلى خيارات أخرى متوفرة في الوقت الحالي، ففي هذه الحالة فإن عملية التحول من نوع إلى آخر ليس المقصود بها فقدان عملية البيع هذه وإنما قد تتسبب في تبديل دائم من قبل المستهلك لهذه العلامة التجارية وهذا هو السبب الرئيسي لاستخدام نموذج الدفع "Push Models" من قبل الشركات؛
- السيطرة والقدرة على التنبؤ لسلسلة التوريد "supply Chain"، ولهذا فإن كثير من الشركات لها علاقة تاريخية بهذا النموذج "Push Models"، فإذا كان الطلب على منتجات معينة مستقر إلى حد ما، فإن عملية التصنيع والنقل تكون مبنية على مراقبة حركة المواد وتوقفها، كذلك فإن إدارة المخزون والتحكم به تكون أسهل سواء لتلبية متطلبات منتج جديد أو تجديد المنتج الحالي؛

<sup>33</sup> - Philippe Villemus, Le plan marketing à l'usage du manager, Editions Eyrolles, Paris 2009. PP 137-138

- التركيز على البحث في وسائل النقل باعتبارها عامل اقتصادي مهم ومؤثر في حجم الأعمال فإذا كانت كل عملية نقل يتم شحنها بكميات كبيره، فإنه من المتوقع أن سعر كل وحدة إنتاجه سينخفض، فالهدف هنا هو تخفيض تكلفة النقل وخدمات الإمداد لكل وحده إنتاجيه.
- و من أهم عيوب نموذج الدفع يمكن ذكر:
- ارتفاع درجة المخاطر المتعلقة بالخسائر في الأرباح؛
  - ارتفاع تكاليف عمليات الجرد على مستوى سلسلة التوريد " Supply Chain "؛
  - صعوبة تقييم الأداء لكل فروع المؤسسة نتيجة تداخل عمليات التموين و التوريد بين الوحدات.
- و لضمان فعالية إدارة نموذج الدفع لابد من إدارة وسائل النقل وطرق تنفيذ الأعمال بكفاءة مع المراقبة المستمرة لمستوى الأرباح.

## خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم الإستراتيجية أحد أهم المجالات التي ما فتئت تتطور و تأخذ حظها من الإهتمام أكثر فأكثر لدى الباحثين، و خاصة في مجال إدارة المؤسسات، و هذا للتجدد و التعدد الذي يشهده السوق يوميا، إن لم نقل في كل لحظة، و الذي مرده كذلك إلى التطور التكنولوجي الذي أفرز العديد من التطبيقات و سرّع عملية الإبداع، بحيث أصبح لزاما على المؤسسة الباحثة على موقع محترم في السوق التعامل بكل نكاه و حنكة مع كل تطور حاصل، إن على المستوى البيئية التنافسية الخارجية باستغلال الفرص المتاحة أو على مستوى تأهيل مواردها الداخلية.

فالمؤسسة بناء على ذلك، يمكنها المفاضلة ما بين الإستراتيجيات المقترحة لتعظيم الفوائد و تدعيم موقعها التنافسي في السوق، أو على الأقل الحفاظ عليه.

و عموما يمكن تحديد ثلاث مستويات من القرار في ما يتعلق بإدارة استراتيجية المؤسسة أو المنظمة حسب ما يلي:

- المؤسسات المتلائمة مع الواقع البيئي؛
  - المؤسسات المقاولاتية أو العملية، و هي التي تتابع تطور السوق أولا بأول؛
  - المؤسسات المخططة أو التي تعتمد على تخطيط سياساتها، و هي في الغالب منظمات ذات بعد استباقي لرؤيتها في ما يخص كل تطور في البيئية بصفة عامة و السوق بصفة خاصة.
- كما أن هذا القرار الإستراتيجي نابع من نتائج التشخيص المسبق للوضعيات المختلفة للمنتج و السوق على حد سواء، حيث تتطلب هذه العملية القيام بتحديد نقاط قوة و ضعف استراتيجيات المؤسسة في إدارة ميزتها التنافسية في مواجهة منافسيها و كذا استخلاص الفرص و التهديدات المحتملة لاستغلال الوضعيات المناسبة و رسم السيناريوهات المتاحة، ذلك ما سنعرض له في الفصل الموالي في محاولة لتبيان مفهوم التشخيص الإستراتيجي و تقنياته المتعددة.

## الفصل الثالث

التشخيص الإستراتيجي و استقصاء الميزة التنافسية  
في المؤسسات التجارية

## تمهيد

إن الوقوف على وضعية تنافسية المؤسسة تتطلب من صناع القرار و القياديين القيام بعمليات تحليلية و تشريحية لمختلف مكونات بيئة النشاط، و عليه كان من الضروري استعمال الوسائل المنهجية الفعّالة للوصول إلى نتائج واقعية تقرّب مضمون القرار الإستراتيجي ما أمكن من الفعالية المطلوبة، و من تم الفصل في القرارات المتعلقة بالإشكالات المطروحة و التي من شأنها أن تشكل نقاط ضعف أو تهديدات محتملة لهذه المؤسسة.

فانطلاقا من موارد المؤسسة و كفاءاتها (بارني 1990، 1995) يعتبر التحليل الداخلي مهما و أساسيا لتحديد ميزة المؤسسة التنافسية، غير أن التحليل المبني على مقارنة المنتج - السوق (بورتر 1985)، و المبني على المردودية يجعل من كلا البعدين (الداخلي و الخارجي) متكاملان لوضوح الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما أنه لاستقصاء واقع الميزة التنافسية في المؤسسات و خصوصا منها التجارية، يعتمد الإختصاصيون في الميدان، من باحثين و مكاتب الخبرة و الإستشارات، تقنيات عدة تدور في مجملها حول عملية التشخيص الإستراتيجي في أبعاده و أشكاله المتعددة، ذلك ما سنعرض له في هذا الفصل من خلال محاولة عرض المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الإستراتيجي في مختلف صورته، و كذا عرض أهم التقنيات المستعملة في العملية، و ليس كلها، على اعتبار تعددها و تباينها.

## 1 - ماهية التشخيص

التشخيص هو عملية تحليل للمعطيات المستقاة من بيئتي المؤسسة الخارجية و الداخلية، للوقوف على نقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات المحتملة التي من شأنها توجيه استراتيجية المؤسسة، حيث تلجأ العديد من المؤسسات إلى هذه العملية كإجراء احتياطي أو احترازي، و ليس بالضرورة أن تكون العملية متعلقة بمحاولة تحسين وضعية صعبة تمرّ بها المؤسسة.

### 1 - 1 - مختلف تعاريف التشخيص:

في قاموس المعاني فإن التشخيص و مصدرها شخّص، هو: في البلاغة، معناه إبراز المعنى المجردّ أو الشّيء الجامد كأنه شخص ذو حياة. في الطب، تعيين حالة أو مرض ما، ويعرّف ذلك بالفحص والاختبار المعملّي، و تشخيص المرض معناه تعيين طبيعته استنادًا إلى أعراضه.

كما أن أهم التعاريف التي يمكن سياقها بخصوص هذا المفهوم هي :

**التعريف الأول (تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس):** و المرتكز على المفهوم ذاته (التقييس) "التشخيص هو فحص إرادي لهيئة معينة (أفراد، منظمة، وظيفة، وسائل... إلخ) حسب مجموعة معينة من المعايير"<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، و تحليل خصائصها و كشف نقاط قوة و ضعفها، و تحديد عناصر بيئتها الخارجية بتحليل خصائصها و اتجاهاتها و تقييم ما بها من فرص أو تهديدات، و تستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.

**التعريف الثالث (فانسون بلوشو و أكيم تايرو- 2008):** "التشخيص هو حكم صادر عن وضعية و حركية مؤسسة أو منظمة انطلاقًا من خصائصها الأساسية و تأثيرات بيئتها، و هو يهدف إلى تحديد و تحسين هامش المناورة لديها للوصول إلى الأهداف المرسومة"<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** "التشخيص هو مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل و محاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة".

و من خلال ما سبق يمكن تعريف التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة على أنه عملية قراءة للمؤسسة التي تعاني مشاكل في أداءها من خلال تحليل مكونات البيئة الخارجية و الداخلية للوصول إلى تحديد نقاط القوة و الفرص المتاحة لاستغلالها و تطويرها من جهة، و نقاط الضعف و التهديدات المحتملة لتلافيها من جهة ثانية، واقتراح الحلول من خلال صياغة الإستراتيجية المناسبة.

<sup>1</sup> - قاموس المعاني عن موقع : <http://www.almaany.com>

<sup>2</sup> - Vincent Plauchu, Akim Tairou, Méthodologie du diagnostic d'entreprise, Editions L'Harmattan, Paris , 2008,

P 13

<sup>3</sup> - ibid, P 14

## 1 - 2 - أهمية التشخيص

الأهمية الكبرى للتشخيص هي الحصول على صورة واضحة و متكاملة على جوانب القوة و الضعف لدى المؤسسة و الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها و مستقبلها و محاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب و المخاطر المحتملة و استغلال الفرص. كما أن الأهمية الأخرى للتشخيص هي التهيئة التامة لاتخاذ القرارات، حيث تبرز في كون عملية اتخاذ القرار هذه ترتبط بطبيعة التشخيص المسبق الذي يركز بدوره على المعطيات التي توفرها البحوث الميدانية، و بالتالي كان لزاما على القائمين على شؤون الإدارة حسن اختيار الهيئة المشرفة على العملية، و توفير الوسائل اللازمة، المادية منها و البشرية، على اعتبار أن ذلك من شأنه:

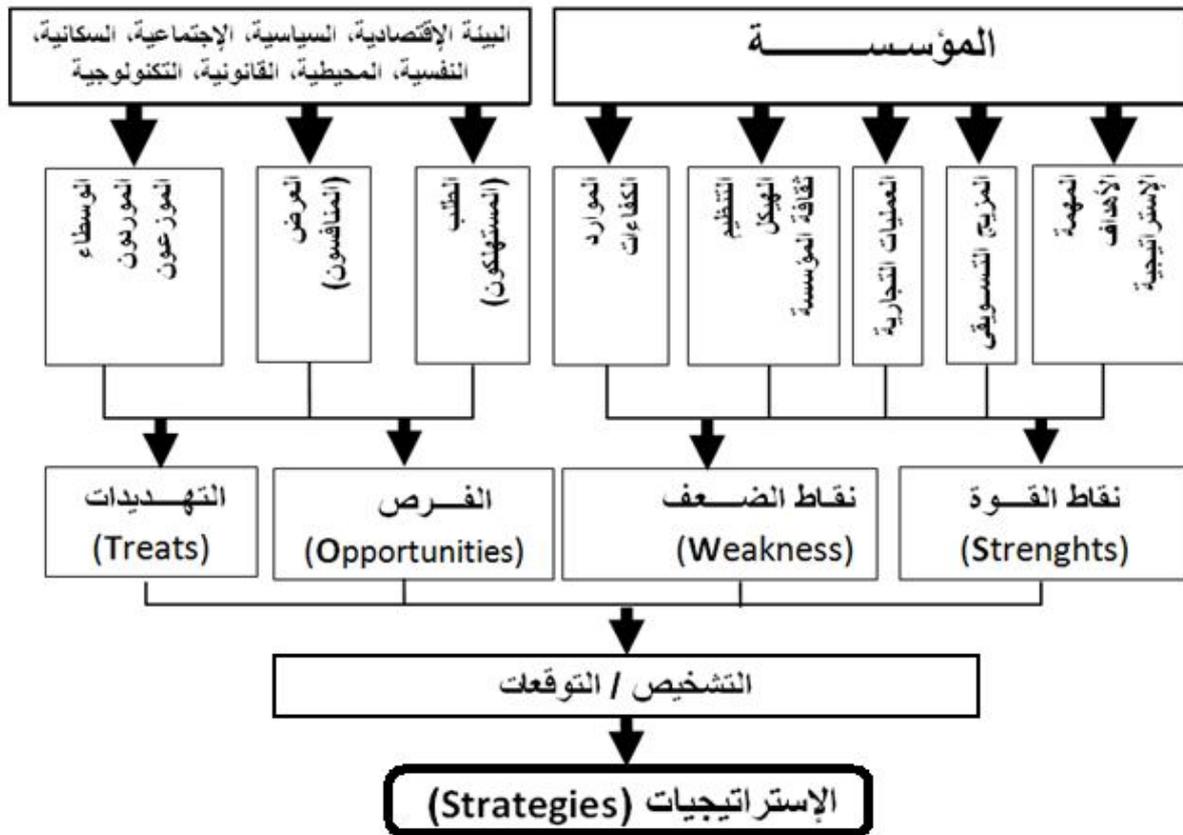
- تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة؛
- الوقوف على التهديدات و الفرص المتاحة لتطور المؤسسة؛
- اقتراح مسار افتراضي لتطور المؤسسة؛
- اقتراح الآليات اللازمة لمواجهة السيناريوهات المحتملة.

## 1 - 3 - أشكال التشخيص

تتعدد أشكال التشخيص بحسب الهدف المنوط بالعملية بحد ذاتها و كذا موضوعها و يمكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أساسية:

- ✓ التشخيص الإداري.
  - ✓ التشخيص الوظيفي.
  - ✓ التشخيص الاستراتيجي.
1. التشخيص الإداري: بغرض الوقوف على نقاط القوة و الضعف للمؤسسة تقوم الإدارة العليا بالقيام بعملية التشخيص على مستوى الإدارة السفلى، بإشراك مختلف المديريات في العملية من خلال إعطاء آرائهم حول نقاط القوة و الضعف لاستغلالها.
  2. التشخيص الوظيفي: و ينصب بدوره على تشخيص الوظائف الأساسية في المؤسسة (وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التخزين، وظيفة الإمداد، وظيفة التمويل...)
  3. التشخيص الاستراتيجي: و يشمل كل ما سبق و ما تعلق بالبيئة الداخلية بالإضافة إلى تشخيص البيئة الخارجية للمساعدة على صياغة القرار الإستراتيجي.

شكل رقم (1): يمثل سريان عملية التشخيص



فعلى صعيد مسار التشخيص، فإن الأخطاء المتراكمة المتعلقة باختيار الخبراء أو المشخصين، قد ترهن العملية و تحد من إيجابياتها<sup>4</sup>، حيث أن الوصول إلى مرحلة الصياغة النهائية للإستراتيجية تكون استنادا إلى النتائج المتحصل عليها من العملية في مختلف مستوياتها.

#### 1-4. العوامل المؤثرة في التشخيص

يتأثر التشخيص بعوامل عدة، تحدد في الغالب توجيه العملية إما سلبا أو إيجابا، و منها يمكن ذكر ما

يلي:

<sup>4</sup>- Van Frausum, DEVELOPPEMENT DE LA PME ALGERIENNE, les paramètres-clés d'une Mise à Niveau réussie, 10ème Symposium sur la compétitivité des PME, Alger, 22,23 Mai 2011

### أولاً: التكلفة:

عملية التشخيص عملية معقدة و متطلبة للكثير من الجهد و الوقت و المال لكي توتي ثمرها، و عليه فإن تخصيص الموارد المالية اللازمة تقتضي إعادة النظر في هيكل ميزانية المؤسسة التي قد تضطر في بعض الأحيان إلى التضحية بنسبة من الإستثمارات في سبيل تغطية العملية، فهي تكاليف إضافية غالباً ما تكون مرتفعة و بالنسبة لرجل الإدارة، هي غير مضمونة المردود، كما أن المؤسسات الصغيرة قد لا يسعها حجمها و هيكلها المالي من القيام بهذه العملية لاسيما إذا تم اللجوء إلى مكاتب الخبرة الخارجية.

### ثانياً: مستوى الكفاءة و الخبرة:

تتوقف نوعية القرارات المترتبة عن التشخيص الإستراتيجي على مستوى الكفاءات المهنية و خبرة القائمين بالعملية، و عليه فإن هذا العامل يعتبر أساسياً في توجيهها، على اعتبار أن التقنيات المعتمدة تتطلب المعرفة المسبقة بتأويلاتها و إسقاطها على العينة محل الدراسة.

### ثالثاً: درجة تجاوب النظام الإداري:

عملياً، قد تتوفر المؤسسة التي تريد القيام بتشخيص إستراتيجي على العنصرين الأوليين (المال و الكفاءة)، لكن يحدث و أن تصطم العملية بجمود و موجة رفض تسود النظام الإداري للمؤسسة ببعض المقاومة من الداخل في ما اصطلح عليه متلازمة "غير مبتكر هنا" <sup>5</sup> (NIH) و هي ظاهرة تعبر عن عدم الثقة في الثقافة الآتية من خارج المؤسسة، و بالتالي فقد يتجلى هذا السلوك في بعض التصرفات السلبية للأفراد من داخل المؤسسة مما يعكس على نوعية المعلومات المستقاة من مختلف المصالح و الوحدات، على اعتبار أنه في بعض الحالات، قد لا يعكس الإنطباع البارز حول نظم التسيير المتبعة الحقيقة الفعلية، و لذلك وجب القيام بتهيئة مسبقة للعملية في أوساط المستخدمين حتى يكون التجاوب في مستوى الأهداف المرجوة من عملية التشخيص.

فعلى سبيل المثال، و لكون التشخيص الإستراتيجي يشبه إلى حد بعيد عملية تشخيص المرض من طرف الطبيب، فإن هذا الأخير قد يجانب قراره الحقيقة، إذا كان المريض نفسه يخفي أعراضاً غير بارزة للعيان أو صعوبة التحديد.

## 1 - 5 - المكلف بالتشخيص

اعتباراً للأهمية التي يكتسيها التشخيص الإستراتيجي، كان لابد على القائمين على إدارة المؤسسات التفكير مسبقاً لتوكيل العملية لأهل الإختصاص، و ذلك حتى تؤدي إلى نتائج فعالة، و على هذا الأساس فإن المكلف بالتشخيص قد يكون:

<sup>5</sup> سبق التطرق لمصطلح متلازمة غير مبتكر هنا (Not invented Here Syndrome - NIH) في الفصل الأول، ص 38

- إما من داخل المؤسسة، و ذلك في حالة ما كانت المؤسسة تتوفر على الكفاءات و الخبرة اللازمة التي تؤهلها للقيام بالعملية من جهة، و لارتفاع تكاليف العملية من جهة أخرى، على اعتبار أن ذلك يشكل استثمارا إضافيا بالنسبة للمؤسسة.
- و إما اللجوء إلى مكاتب الدراسات و الإستشارات و الخبرة الخارجية، و هذا يتوقف على حجم المؤسسة، حيث أن الكثير منها لا يمكنه القيام بالعملية على هذا النحو لارتفاع تكاليفها كما سبق و أن ذكرنا، و بالتالي فالمؤسسات الكبرى في الغالب، هي الوحيدة التي يمكنها تحمل مثل هكذا أعباء.

### 1- 6 - وسائل التشخيص الإستراتيجي:

يعتمد المشخص على طرائق عدة للقيام بهذه العملية و التي ترمي في الأساس إلى تصويب الإستراتيجية، و هي كثيرة و متعددة، و تتباين من باحث لآخر و مدرسة لأخرى، بحسب طبيعة البيئة و التوجه الفكري لمتبنيها، و قد ظهر العديد منها و خصوصا مع النصف الأخير من القرن العشرين، و تزامن ذلك مع ظهور مفهوم التنافسية الذي من بين خصائصه تسابق المؤسسات في ما بينها حول اكتساح قطاعات السوق، و التي تتطلب هي الأخرى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في الوقت و المكان المناسبين، و عليه كان من الضروري اعتماد طرق التحليل و التمييز الدقيقة و المقربة ما أمكن من حقيقة الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر :

- التحليل عن طريق مجالات النشاط الإستراتيجي (DAS)؛
- مصفوفة أنصوف للتحليل الإستراتيجي؛
- مصفوفة ثيودور ليفيت (Théodor lifitt)؛
- مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)؛
- مصفوفة التحليل عن طريق مفاتيح النجاح الأساسية ( FCE-FCS )؛
- دورة حياة المنتج؛
- تحليل القوى الخمس لبورتر؛
- تحليل "بست PEST" (البيئة السياسية، القانونية، الإقتصادية، الإجتماعية)
- مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية (BCG)؛
- نظام ماكينزي - جينرال إلكتريك (Mc Kynzi- General electric)؛
- مصفوفة بورتر (تطوير السوق / الموقع الإستراتيجي)؛
- مصفوفة آرثير دي ليتل (Arthur the Little).

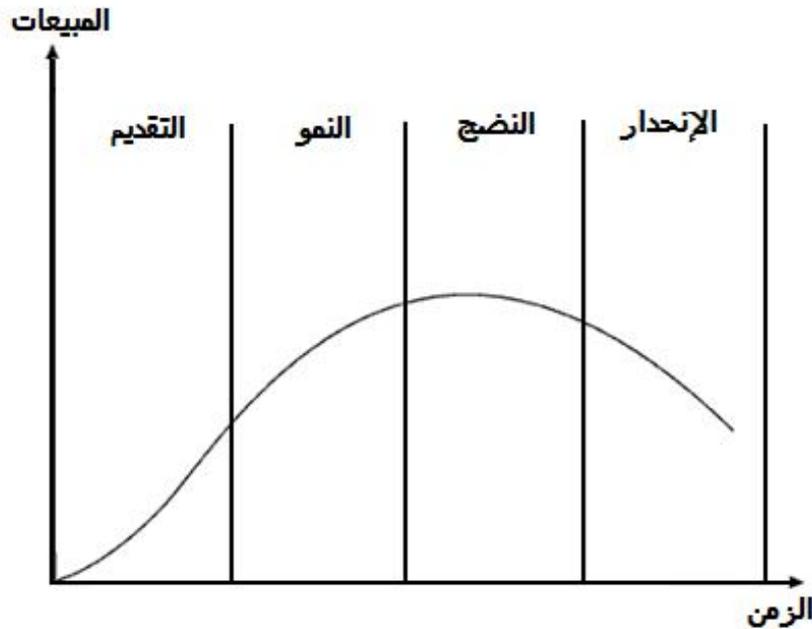
فخلال سنوات الستينات و السبعينات من القرن الماضي و بغرض عقلنة الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، تم تطوير العديد من أنظمة التحليل من طرف مكاتب الخبرة و الدراسات، حيث تتابع العمل و تطوير هذه التقنيات مع مر السنين و تم اعتمادها لتكون من بين أهم الوسائل التي يعتمد عليها في رسم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، و من بينها المصفوفات الثلاث (مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية، مصفوفة آرثير دي لينل و مصفوفة ماكينزي)، و يمكن إضافة مصفوفة بورتر لتحليل الموقع الإستراتيجي و مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT).

و سوف نعرض لبعض هذه التقنيات الأكثر شيوعا حسب المبادئ المرتكزة عليها و إستعمالات و حدود كل منها، مع الإشارة هنا لكون عملية التشخيص الإستراتيجي تسبقها مرحلة أولى، و هي عملية التجزئة الإستراتيجية و التي بدورها تعتبر مهمة في منهجية العمل.

### 1-6-1 - دورة حياة المنتج

تفسر لنا دورة حياة المنتج مختلف مستويات تطور المنتج، قطاع سوقي، نشاط صناعي معين أو تكنولوجيا معينة، و تنقسم هذه الدورة من أربعة إلى خمسة مراحل، بحسب المدارس التي تتبنى هذا المفهوم (التقديم، النمو، النضج، الإنحدار أو الإضمحلال)<sup>6</sup>.

الشكل رقم: (2) يمثل النموذج البسيط لدورة حياة المنتج



Alain Desreumaux, et autres, Stratégie, Pearson Education France, 2009. P 120

<sup>6</sup> - ibid, P 120

فالميزة التنافسية يمكن أن تكون ناتجة عن الإبداعات أو الإبتكارات، و تؤدي في الغالب إلى نشوء صناعات جديدة تقدم للمستهلك منتجات جديدة، و هي على هذا الأساس تمر عبر المراحل التالية (أنظر الشكل رقم III-2):

أولاً- مرحلة التقديم: و هي مرحلة تتسم بعدم اليقين بخصوص النتائج المنتظر تحقيقها على اعتبار أن سلوك المستهلك يتسم في بادئ الأمر بعدم المغامرة في اقتناء المنتجات التي لا يعرفها.  
ثانياً - مرحلة النمو:

ثالثاً - مرحلة النضج: و هي المرحلة التي تبلغ فيها مبيعات المؤسسة ذروتها، حيث يتسم الطلب على المنتج بالإستقرار، و يصبح من الصعب على المؤسسة اجتذاب مستهلكين آخرين، كما يبرز تهديد المنتجات الإحلالية أو البديلة نتيجة التقليد أو ظهور ابتكارات جديدة، مما يؤثر ذلك على نمو السوق.

رابعاً - مرحلة الإنحدار أو الإضمحلال: نتيجة النمو الذي يشهده السوق، تتجه مبيعات المنتج إلى الإنخفاض بفعل تدهور الطلب، هذه الوضعية تفرض على المؤسسة اتخاذ قرارات لاستدامة عمر المنتج في السوق من خلال ابتداع تكنولوجيات أو تطبيقات جديدة يمكن أن تشكل مرحلة نمو جديدة للمنتج.<sup>7</sup>  
و تتعلق القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف المؤسسة بشكل كبير بعمر قطاع النشاط، و يمكن تفصيل مختلف الإجراءات الإستراتيجية على مستوى وظائف المؤسسة حسب الجدول التالي:

<sup>7</sup> - Alain Desreumaux, et autres, Op.cit P 120

جدول رقم (1): يمثل الإستراتيجيات الوظيفية بحسب دورة حياة المنتج (تيتار 1990, Thiétart)

الإندثار	النضج	النمو	التقديم	المراحل الإجراءات
المالية	التسويق و التوزيع	الإنتاج	تقنية (تطوير المنتج)	الأولوية الوظيفية
توقيف كل الأبحاث المتعلقة بالمنتج الأولي	تطوير الأصناف الصغيرة إدخال التغييرات المهمة	انطلاق المنتج الموالي	التحسينات التقنية	البحث و التطوير
المناولة تبسيط عملية الإنتاج المراقبة الدقيقة للمخزون	تقليل التكاليف اعتماد سلاسل إنتاج صغيرة عدم التركيز تنميط الإجراءات العادية	تركيز الإنتاج إحتمال إلغاء المناولة اعتماد أكبر سلاسل إنتاج ممكنة	المناولة و إعداد و وسائل إجراءات الإنتاج	الإنتاج
تخفيض الخدمات المقدمة للزبائن، تخفيض مخزون المنتجات التامة	تخفيض التكاليف، تحسين الخدمات المقدمة للزبائن، مراقبة مخزون المنتجات التامة	إدخال نظام التسليم	اعتماد نظام إمداد مناسب	التوزيع المادي
تحويل المستخدمين، التشجيع على التقاعد المسبق	تحسين الإنتاجية اعتماد نظام التحفيزات من أجل فعالية أكبر	تحسين إطار الإنتاج اعتماد الساعات الإضافية	تكوين المؤطرين تشجيع الأطارات السامية	المستخدمون
التخلص من الأصول غير المفيدة	انخفاض في الأرباح تحقيق مستوى محدود من الموارد المالية	أرباح معتبرة، تمويل النمو	خسائر معتبرة تمويل الإستثمارات	المالية

Source : Alain Desreumaux, Op.cit, P 121

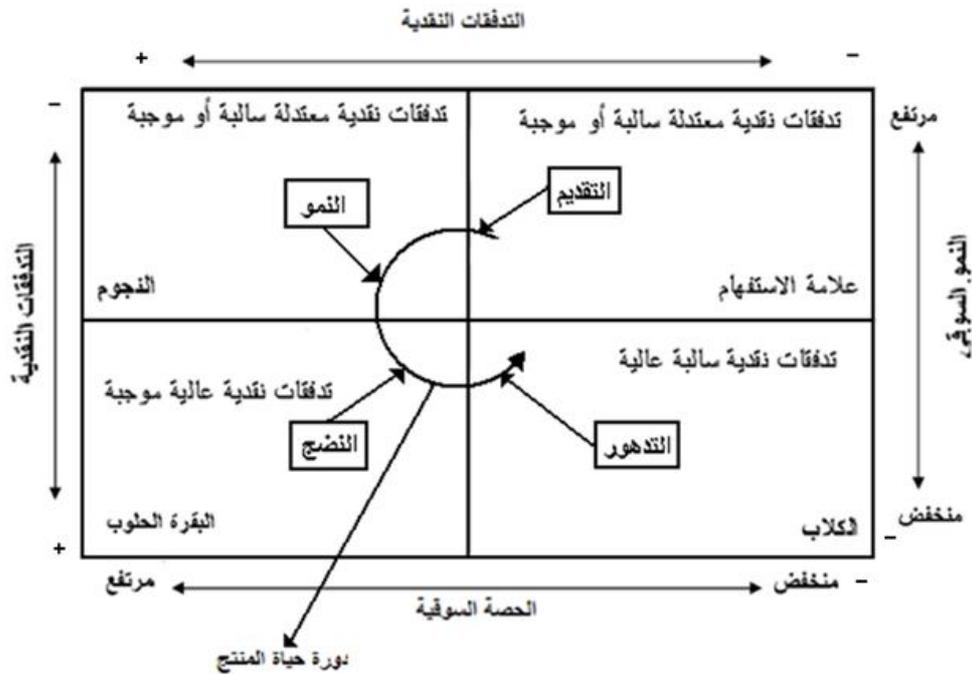
و خلافاً للتحليل التسويقي الذي يركز على المنتج بحد ذاته، فإن التحليل الإستراتيجي يأخذ بعين الإعتبار تحليل قطاع النشاط بأكمله، حيث أن تموقع المنتج يجب أن يكون تبعاً لمراحل دورة حياة المنتج، فرغم كون هذه التقنية فعّالة و مفيدة على المستوى التنفيذي من الإدارة الإستراتيجية إلا أن ما يؤخذ عليها كونها<sup>8</sup>:

- تركز على قياس تطور المبيعات من المنتجات مما لا يمكنها التنبؤ بالوضعيات المستقبلية؛
- دروات حياة المنتجات ليست متجانسة و هي تخضع لتقديرات المشخص أو صاحب القرار؛
- تطور المنتجات يخضع أساساً للقرارات التسويقية للمؤسسة.

### 1 - 6 - 2 - مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية (Boston Consulting Group - BCG)

منطوق هذه المصفوفة « أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مهنتها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة. وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل محفظة أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة، نمو الحصة السوقية»<sup>9</sup>

الشكل رقم (3): يمثل قراءة مصفوفة جماعة بوسطن من خلال نموذج دورة حياة المنتج



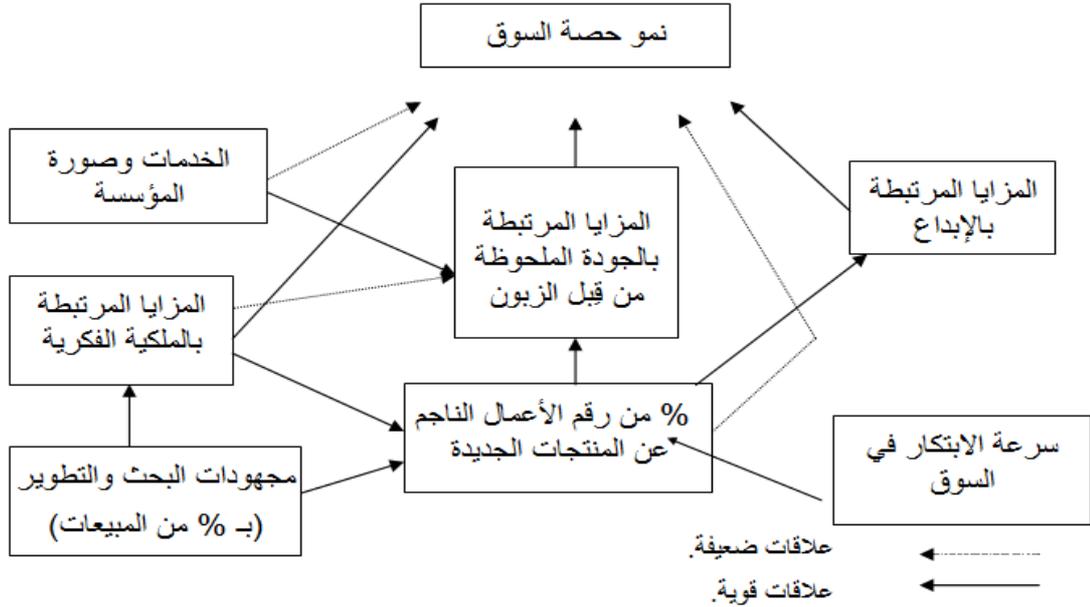
المصدر : محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص. 76

8- Marc Vandercammen, Marketing, De boeck 2ème édition, 2006, P 226

9 - A.HAMADOUCHE. Méthodes et outils d'analyses stratégiques. éd. CHIHAB. 1997, P 55

فمؤذج جماعة بوسطن يُستعمل في المؤسسات متعددة المنتجات، و التي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلفة، و بالتالي فمن المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدى، فالنموذج لا يصلح للمؤسسات التي تتعامل مع منتج واحد و لها نشاط وحيد، كما أن هذا النموذج يعبر بيانيا عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة التي ينتمي لها و الاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، و بالتالي فإن نموذج بوسطن يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي الاستراتيجي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات و الأنشطة، و تحسب الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة قيمة مبيعات المؤسسة و حصتها في السوق إلى حصة أكبر منافس في السوق.

#### الشكل (4): نموذج نمو حصة السوق



Source : A. BOUNFOUR, le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, 1998, P 216.

ذكر في عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 57

فعادة ما يعبر عن الحصة السوقية في محور السينات و ذلك في مدى معين من الصفر إلى الواحد (شكل 3)، فإذا كانت القيمة تساوي 0.5 فمعنى ذلك أن حصة المؤسسة تعادل نصف حصة أكبر المنافسين في الصناعة في النشاط المعين.

أما محور العيانات فهو يمثل نمو الصناعة ممثلة في النسبة المئوية السنوية لارتفاع مبيعات

الصناعة، و يمكن أن يتراوح المعدل من (-10) إلى (+10) أو من (-20) إلى (+20) تبعاً لنوع الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة مع وضع قيمة الصفر في منتصف محور العينات. و بناءاً على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل السابق، و يتم شرح هذه المصفوفة كما يلي<sup>10</sup>:

#### أولاً - المنتجات الأولى بالرعاية (علامة الإستفهام):

تعتبر المنتجات الواقعة في هذه الخانة من المصفوفة، منتجات ذات حصة سوقية منخفضة مقارنة مع باقي منتجات المنافسين، رغم كون معدل نمو السوق مرتفع، مما يطرح علامة الإستفهام حول طبيعة المشكلة التي تواجهها المؤسسة، و ماهية الحلول الممكنة التي من شأنها رفع معدل حصة هذه المنتجات من الطلب الكلي في السوق، ثم يمتد التساؤل إلى التفكير في الإستراتيجية المتبعة و ما يمكن للمؤسسة القيام به في ما يتعلق بالبدائل الإستراتيجية، إتباع إستراتيجية تنمية السوق، اختراق السوق، تطوير المنتج أو أية إستراتيجية إصلاحية من شأنها تغيير وضعية هذه المنتجات في السوق، أم أنه من الضروري للمؤسسة أن تتخلص من هذه الأنشطة نهائياً.

و من جهة أخرى تكون هذه المنتجات في المصفوفة عادة في مرحلتها الأولى من دورة حياة المنتج (مرحلة التقديم)، فهذه المنتجات تمتاز بما يلي<sup>11</sup>:

- نمو عالي؛
- قليلة المردود؛
- تتطلب استثمارات كبيرة لمتابعة نمو السوق؛
- تتطلب موقع تنافسي جيد لتجنب الوقوع في منطقة الكلاب الضارة.

#### ثانياً - المنتجات النجوم:

هي منتجات تمتاز بمعدل نمو مرتفع و حصة سوقية مرتفعة نسبياً مقارنة بمعدل نمو السوق المرتفع كذلك، و تبعاً لذلك فهي بحاجة مستمرة لتمويل استثماراتها و جهود متواصلة في الإشهار و التوزيع، لمواجهة النمو السريع، وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات قد تتراجع لتصبح كلاباً، كما أنه من بين أهم الإستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذا المربع، استراتيجيات التكامل الأمامي و الخلفي و الأفقي و اختراق السوق و تطوير المنتج و المشروعات المشتركة، و تكون هذه المنتجات في المصفوفة في مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، كما أن ما يميزها:

<sup>10</sup> - عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 57

<sup>11</sup> - <http://flestation.e-monsite.com/medias/files/ch-0.pdf>

### ثالثا - المنتجات البقرة الحلوب:

إن العوائد التي توفرها المنتجات التي تقع في هذا المربع تؤهلها لحمل هذه التسمية على اعتبار أنها لا تكلف كثيرا و بالمقابل فهي توفر إيرادات عالية للمؤسسة، و لعل ما يميزها أنها:

- تحوز حصة تسويقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين؛
- أن معدل نمو السوق ضعيف؛
- أن دورة حياة المنتج يكون في مرحلة النضج؛
- أن هذه المنتجات توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه للتمويل؛
- تتميز هذه المنتجات بطول بقائها في السوق.

و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها، و يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج و التوسع المتجانس من أفضل الاستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات، بينما تعد استراتيجية الإنكماش الأنسب في حالة تدهور الحصة السوقية للمؤسسة.

### رابعا - المنتجات قليلة الحظ في السوق (الكلاب الخطرة أو الضارة):

تمثل شرائح المنتجات الواقعة في هذه المنطقة من المصفوفة المنتجات ذات النشاط الجامد أو كما يصطلح عليه "أنشطة الجثة الهامدة"، فهي تشكل عبئا على الهيكل التسويقي للمؤسسة نتيجة انخفاض حصتها السوقية مع التوقع بانخفاض حجم المبيعات مستقبلا، كما أن حظها في البقاء ضئيل و يرتبط أساسا بأهمية تكاملية منتجات المؤسسة مقارنة بالمزيج السلعي حيث يجب العمل على إجراء تحسينات أو حتى تغييرها نهائيا نظرا للتهديد الذي تشكله على سمعة المؤسسة بالتصفية أو الإنكماش، و من جهة أخرى فهذه المنتجات تكون في مرحلة التدهور من مراحل دورة المنتج، و عموما فهي تتسم بما يلي:

- نمو ضعيف؛
- لا تتطلب الكثير من رؤوس الأموال؛
- لا توفر سيولة منتظمة؛
- مردودية ضعيفة أو سالبة؛
- لا تشكل أولوية للمؤسسة.

فالخيارات الإستراتيجية المترتبة عن تطبيق مصفوفة بي سي جي (BCG)، يمكن إجمالها في ما يلي:

- رفع مردودية منتجات البقرة الحلوب؛
- التخلي أو الإحتفاظ دون الإستثمار للمنتجات القليلة الحظ؛
- الإبقاء على الموقع الريادي للنجوم؛
- الإستثمار أو التخلي لمنتجات علامة الإستفهام.

فالمؤسسة يجب عليها إذا، التوفر على البقرة الحلوب لتمويل منتجات علامة الإستفهام لضمان تحويلها لنجوم.

### 1 - 6 - 3 - مصفوفة ماكينزي - جينرال إلكتروك (McKinsey - General electric):

خلافاً لمصفوفة (بي سي جي BCG)، فإن مصفوفة ماكينزي تركز على الكيف، حيث أن المتغيرات التي تشكل محور السينات و العينات (على التوالي: درجة جاذبية القطاع و مزايا مجالات النشاط الإستراتيجي) تضم كل منها معطيات متعلقة بكل صناعة على حدا، حيث أن هذه المصفوفة تتبنى بالأساس استراتيجية التمييز كمصدر لاكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أن اقتصاديات الحجم لا يمكن اعتبارها مصدراً لنجاح المؤسسة في ذلك<sup>12</sup>.

شكل رقم (5): يمثل هيكل مصفوفة ماكينزي

جاذبية السوق				
ضعيفة	متوسطة	قوية		
انتقائية	تطور انتقائي	استثمار و تطور	قوية	الموقع
تخلي انتقائي	انتقائية	تطور انتقائي	متوسطة	التنافسي
تخلي	تخلي انتقائي	انتقائية	ضعيفة	للمؤسسة

Source: Alain Desreumaux, et autres, Op.cit, P 118

فلقياس جاذبية القطاع ضمن هذه المصفوفة يمكن اعتماد تحليل القوى الخمس لبورتر، و كذا اعتماد

<sup>12</sup> - Alain Desreumaux, et autres, Op.cit, PP 118-119

مقاربة مبنية على القيمة لتحليل المزايا التي تتمتع بها المؤسسة ضمن مجال النشاط الإستراتيجي، و نتاجا لذلك فإن التوصيات التي تخلص لها مصفوفة ماكينزي تركز على جانب الإستثمار، حيث أن:

- المؤسسة ذات مجال نشاط استراتيجي (das) متمتع بمركز تنافسي قوي، يجب عليها متابعة استثماراتها من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي في قطاع النشاط؛
- في حالة كون الوضعية التنافسية متوسطة و قطاع النشاط أكثر جذبا، أو أن وضعية هذا الأخير متوسطة و وضعية مجال النشاط الإستراتيجي (das) مرتفعة، فإنه من الأجدر للمؤسسة الإستثمار بصفة عقلانية تماشيا مع معطيات السوق؛
- يجب البحث في مجالات النشاط الإستراتيجي (das) الأكثر نفعية أو مردودية بالقيام بعملية إعادة تجزئة استراتيجية؛
- في حالة ما إذا كان بعدي المصفوفة (درجة جاذبية القطاع و مزايا مجالات النشاط الإستراتيجي) غير مناسبين لمجال النشاط الإستراتيجي (das) المشخص، فإنه من الأنسب للمؤسسة الإستفادة من إيرادات هذا الأخير لإعادة ضخ المزيد من الإستثمارات في مجالات النشاط الإستراتيجي ذات الموقع التنافسي الجيد، فكما هو معمول به في مصفوفة بي سي جي (bcg)، فإن وضعية مجال النشاط الإستراتيجي غير ثابتة في المصفوفة، و هي متعلقة باستغلال ما أمكن من موارد المؤسسة بإعادة توزيعها حسب فاعليتها و ذلك تماشيا مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

و برغم مزاياها و ما تتميز به من عمق في التحليل، إلا أن حدود ما يمكن أن تصل إليه مصفوفة ماكينزي تتمثل في<sup>13</sup>:

- بتركيزها على الجانب الكيفي، فإنه يؤخذ عليها عدم فاعليتها في تقييم جاذبية السوق، و ذلك بسبب تعدد العوامل و صعوبة تحديد وزن متغيرات المصفوفة بصفة دقيقة (شدة المنافسة، عدد المستهلكين، حجم السوق... إلخ)؛
- بناء على الفرضية الأولى، فإن ذلك ينطبق كذلك على تحليل الموق التنافسي، من قبيل أن تحليل مكونات المصفوفة يجب أن يكون أكثر عمقا على اعتبار كذلك أن مجالات النشاط الإستراتيجي (das) غير ثابتة، و يجب على المؤسسة معرفة جيدا ما لها و ما عليها.

و رغم ما ينادي به مبتكروها على أنها مختلفة عن مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية، إلا أن ما يمكن قوله بخصوص ذلك، أن التوصيات التي يمكن اعتمادها من خلال مصفوفة ماكينزي هي إلى حد بعيد مشابهة لما تنص عليه مصفوفة بي سي جي (bcg).

<sup>13</sup> -Alain Desreumaux, et autres, Op.cit, P 120

### 1 - 6 - 4 - مصفوفة آرثير دي ليتل ( Arthur D Little ):

كروولوجيا، فإن مصفوفة آرثير دي ليتل تعتبر ثاني مصفوفة ابتكرت من طرف المحللين الإستراتيجيين، و هي تركز بصفة أساسية على مفهوم دورة حياة المنتج في تحليل متغيرات المصفوفة من خلال<sup>14</sup>:  
 أ. درجة نضج السوق، و التي تمكننا من قياس أهمية القطاع الإقتصادي محل الدراسة، و كذا الأخطار المحتملة و شدة احتياجات التمويل للبقاء في السوق؛  
 ب. الموقع التنافسي للمؤسسة، و ذلك يتعلق بمقارنة درجة تنافسية المؤسسة بباقي المنافسين في السوق.

و يتعلق الأمر هنا بادئ ذي بدء بإحصاء مهن المؤسسة أو نشاطاتها الأساسية و تجميعها في ما أطلق عليه "المركز الإستراتيجي"<sup>15</sup> (الأجزاء الإستراتيجية حسب بورتر)، و من تم تجميعها و ترتيبها حسب درجة نضج القطاع الذي تنتمي إليه، للوصول بعد ذلك إلى قياس تنافسية كل منها، و يمكن بناء هذه المصفوفة انطلاقا مما يلي:

- بالنسبة لنضج القطاع، يعتبر آرثير دي ليتل أنه مثل المنتج يمر بأربعة مراحل أساسية من خلال دورة حياة المنتج (التقديم، النمو، النضج، الإضمحلال أو الإنحدار)، و عليه فهو يقترح كذلك نفس المفهوم لقياس درجة نضج القطاع<sup>16</sup>.

### الشكل رقم (6): يمثل مصفوفة آرثير دي ليتل ( Arthur D Little )

نضج القطاع		النمو	التقديم	الموقع التنافسي
ريادية	قوية			
مقبولة	مناسبة			
ضعيفة				
				الإنحدار
				النضج

Source: Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Editions Eyrolles, 2007, P 285

<sup>14</sup> – Robert v.l Wright, Arthur D. Little, Cité dans: Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Editions Eyrolles, 2007, P 284

<sup>15</sup> – يعتبر مصطلح الأجزاء الإستراتيجية (Segments stratégiques) الذي جاء به مايكل بورتر في بداية الثمانينات من القرن الماضي امتدادا لمصطلح مركز الإستراتيجية (Strategy center) الذي اعتمده آرثير دي ليتل في بداية السبعينات. للمزيد حول الموضوع يرجى الرجوع لموسوعة الإدارة الإستراتيجية: Derek F. Channon, the Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management , Volume 2, John Wiley & Sons.2008

<sup>16</sup> - Alain Desreumaux, et autres, Op.cit, P 119

و يرى البعض أن التوصيات التي جاءت بها مصفوفة آرثير دي لیتل مقارنة بنماذج التحليل الإستراتيجي الأخرى و على الخصوص مصفوفتي جماعة بوسطن و ماكينزي، هي أكثر استيفاء و شمولية من سابقتها، على اعتبار أنها تقترح توجيهات استراتيجية متعددة بخصوص مجالات النشاط الإستراتيجي (das) في كل المواقع و الحالات الممكنة، غير أن ما يؤخذ عليها أنها لم تأتي بجديد بخصوص مكونات المصفوفة بحد ذاتها كونها تعتمد على مفهوم سابق لدورة حياة المنتج مقارنة بالمصفوفتين المذكورتين آنفا، حيث أن ذلك يقابله في مصفوفة بي سي جي "نمو السوق" و "جاذبية الصناعة" في مصفوفة ماكينزي، حيث أن قطاعا جذابا هو قطاعا ذا نموا مرتفعا أو صاعدا، و على العكس م ذلك فإن قطاعا في مرحلة الإنحدار لا يعتبر ذا جاذبية و غير نامي<sup>17</sup>.

### 1 - 6 - 5 - المقارنة بين الأنظمة الثلاث (BCG, ADL, McK)

تشكل المصفوفات الثلاث السالفة الذكر (ماكينزي - جينرال إكتريك، آرثير دي لیتل، جماعة بوسطن الإستشارية) مجتمعة وسيلة هامة للتحليل الإستراتيجي من خلال المزايا التي تتمتع بها :

- البساطة و الوضوح الذي يميز مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية؛
- المقاربة المبنية على الكيف الذي تميز مصفوفة ماكينزي؛
- التوجيهات الإستراتيجية المفصلة لمصفوفة آرثير دي لیتل.

غير أن ذلك لم يشفع لها لتكون بعيدة عن النقد الموجه لبعض عناصرها و خصوصا ما تعلق بتحديد فعالية مجالات النشاط الإستراتيجي (das) و كذا آليات إدارة محفظة القيم، فعلى سبيل المثال:

- أن هذه المصفوفات لا تأخذ بعين الإعتبار تأثير تكاملية و توافقية مجالات النشاط الإستراتيجي (das) بعضها مع بعض؛
- أن تقييم فعالية مجالات النشاط الإستراتيجي (das)، يخص كلا منها على حدا و بصفة منفردة دون الأخذ بعين الإعتبار علاقاتها مع بعضها؛ حيث أن وجود مؤسسات متعددة النشاطات له ما يبرره م قبيل أن ذلك يمكن المؤسسة من تحصيل فوائد أكبر من خلال، إما بخلق قيمة مضافة للزبون أو بتخفيض التكلفة؛
- أنها ساكنة؛
- بافتراضها لإمكانية إيجاد التوازنات المالية ما بين مجالات النشاط الإستراتيجي (das)، فإن ذلك يتعارض مع كون إمكانيات التمويل الخارجية (القروض البنكية، الأسواق المالية... إلخ) يمكن أن تضمن تطوير المؤسسة، بغض النظر عن وجود توازن مالي عل المستوى الداخلي.

<sup>17</sup> - Alain Desreumaux, et autres, Op.cit, P 123

جدول رقم (2): مقارنة بين الأنظمة الثلاث (BCG, ADL, McK)

مصنوفة بوسطن	مصنوفة آرثير دي لیتل	مصنوفة ماكينزي	
استعمال مرتکز على الوسائل	احترام حركية و تنوع الهياكل التنافسية	غير تخفيضي (الشروع في التمييز)	نقاط القوة
تخفيضية (عامل نجاح وحيد FCS : التكلفة)	استعمال محدود للوسائل	لا تركز على الوسائل نسبية شبكة فرز النشاطات	نقاط الضعف
نشاطات حجمية	مؤسسات تنويعية (مثل مجتمعات المؤسسات المالية المتعددة الخدمات)	اختيار (تنويع - تقليم) بالنسبة للمؤسسات ذات النشاطات المتصلة	مجال الإستعمال

Source : <http://flestation.e-monsite.com/medias/files/ch-0.pdf>

و كخلاصة للنقاط المشتركة بين الأنظمة الثلاث، أو المصفوفات السابق ذكرها، فإن المؤسسة يجب عليها أن تكتسب محفظة متوازنة و متنامية و بالأخص ما تعلق برقم الأعمال و السيولة ، حيث يتحدد بناءا على ذلك مستوى نضج النشاطات، و من تم المحفظة ككل، كما يمكن للمؤسسة أن تبحث في كيفية استبدال النشاطات عديمة المردود بأخرى ذات نمو مرتفع، و يمكنها كذلك الإبقاء على النشاطات التي تكون في مرحلة الإطلاق، و التي يمكن أن تكون كذلك ذات نمو مرتفع لاحقا، و بالتالي فمن الضرورة بمكان أن تقوم المؤسسة بالإستثمار في الأنشطة الجديدة رغم ما تكلفه من موارد و ما يشوبها من مخاطر و لمواجهة هذا الإختلال في التوازن، يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بالأنشطة الناضجة القليلة المخاطر و عائد سيولة مرتفع، و بتعبير آخر فإن الإدارة الإستراتيجية لمحفظة القيم للمؤسسة تتسم بازدواجية عكسية إن صح التعبير، حيث من جهة يجب على المؤسسة اعتماد منهج تجديد النشاطات للإبقاء على تنافسيتها، و من جهة أخرى الحفاظ على توازن هذه الأنشطة، إن على مستوى النمو أو على مستوى الموارد اللازمة، فالإستراتيجية العامة تتمثل في إدارة نظام متوازن من السيولة<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> - Source : <http://flestation.e-monsite.com/medias/files/ch-0.pdf>

## 1 - 6 - 6 - نموذج التحليل الرباعي (SWOT)

### (Strengths Weaknesses Opportunities Threats)

يهدف التحليل الرباعي إلى دمج نتائج البيئة الخارجية و ما تعلق بها من فرص و تهديدات، مع نتائج تحليل الموارد الداخلية للمؤسسة التي تشمل قدراتها الأساسية، للوقوف على نقاط القوة والضعف، في مصفوفة مشتركة، للحصول على صورة واضحة للإستراتيجيات الممكنة، و التي من خلالها يمكن للمؤسسة تحديد مجالات نجاحها للإستثمار فيها، و مكامن الفشل لتلافيه.

شكل رقم (7): يمثل مصفوفة التحليل الرباعي

		البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
نقاط الضعف	نقاط القوة		
إستراتيجية إصلاحية	إستراتيجية هجومية	الفرص	
إستراتيجية انكماشية	إستراتيجية دفاعية	التهديدات	

Source: Alain Desreumaux, et autres, Op.cit, P 72

حيث أنه، بناء على هذه المصفوفة ، فإن المؤسسة لديها إمكانية المفاضلة ما بين أربع استراتيجيات أو سيناريوهات، على اعتبار أن:

**نقاط القوة :** هي كل إمكانيات النجاح التي تتوفر عليها المؤسسة لاستدامة الميزة التنافسية لمنتجاتها و خدماتها؛ فقد تكون كفاءات عالية، سيولة مرتفعة، تحصيل جيد للديون، تكنولوجيا متقدمة، شبكة توزيع سلسة و منظمة...

**نقاط الضعف:** و هي كل ما من شأنها أن تحدّ من تطوّر المؤسسة داخليا، و قد يكون؛ نقص في التمويل، ضعف التأطير الإداري و التقني، ارتفاع التكاليف...

**الفرص:** هي كل ما توفره البيئة الخارجية من إمكانيات النجاح و التوسع في السوق، و قد نعني بذلك؛ بيئة أعمال مناسبة، سوق جديد غير مستهدف من طرف المنافسين، مستهلكين متقهمين و أوفياء، اكتشاف تكنولوجيا جديدة....

**التحديات:** و هي كل ما م شأنه تهديد موقع المؤسسة في السوق، فقد تكون؛ دخول منافسين أقوى للسوق، قرارات سياسية تستهدف القطاع (عملية تأمين، زيادة في الضرائب...إلخ)، ظهور تكنولوجيات جديدة، توقع انخفاض في النمو، تدهور الوضع الأمني و غير ذلك.

فبناء على ما سبق يمكن استعراض الأربع حالات الممكنة كما يلي:

**الحالة الأولى:** المؤسسة لديها عوامل نجاح أساسية ومتعددة متعلقة بطبيعة النشاط، مع وجود فرص كبيرة للاستثمار أو التطور في السوق، و بالتالي فالأنسب لها أن تتبع استراتيجية هجومية.

**الحالة الثانية:** المؤسسة لديها عوامل نجاح أساسية ومتعددة متعلقة بطبيعة النشاط، و بالتالي فإن ذلك يشكل نقاط قوة بالنسبة لها، لكن في المقابل، هنالك تهديدات محتملة،

**الحالة الثالثة:** المؤسسة تعاني داخليا من نقاط ضعفها، و بالمقابل فإن البيئة الخارجية تتوفر على فرص كبيرة للنمو و التطور، و مع عدم قدرتها على المواجهة، فإنه يتوجب عليها إصلاح هيكلها الداخلية لتطوير مواردها و كفاءتها، عن طريق اعتماد حلول متعددة قد تكون:

- البحث عن تمويلات إضافية إن كان هنالك مشكل في التمويل؛
- استقطاب كفاءات عالية للتسيير؛
- تقليل التكاليف إن كان ذلك متعلق بهيكل التكاليف المرتفع.

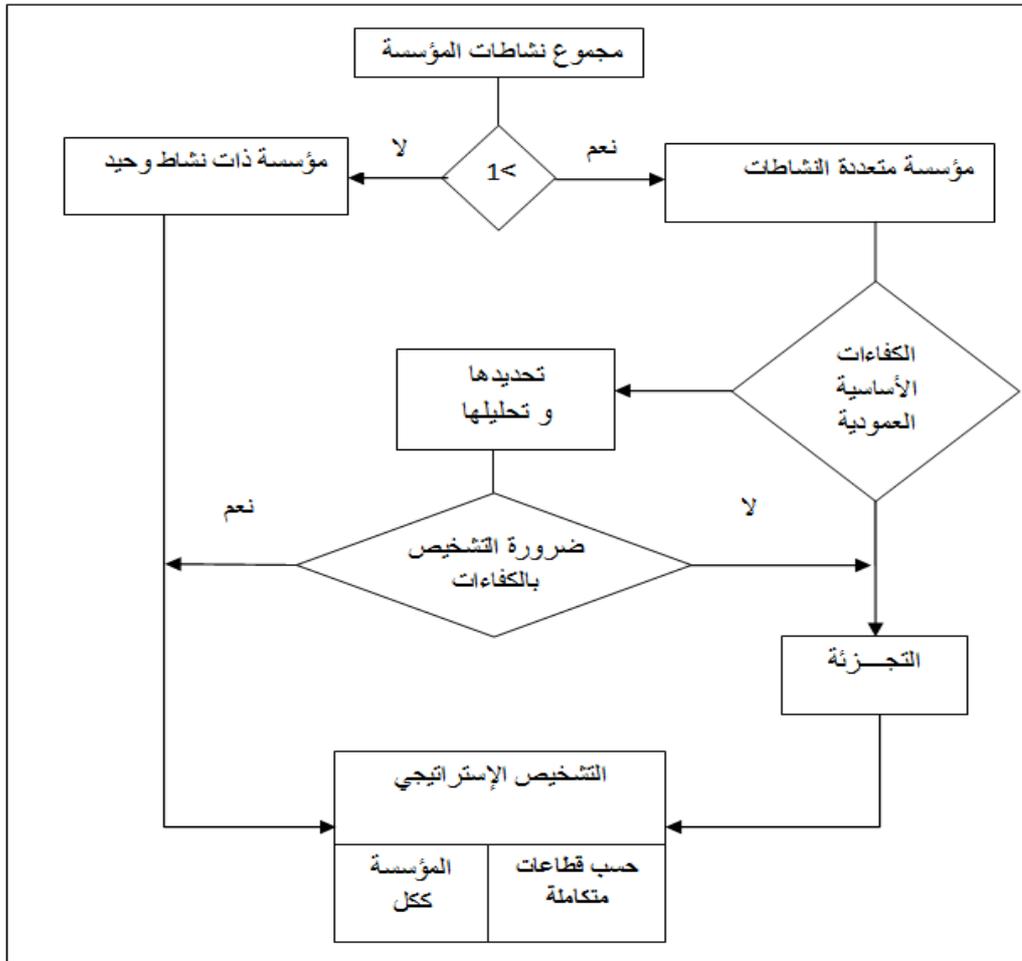
أو كل ما سبق، و غيرها من الحلول التي تراها المؤسسة مناسبة لمواجهة الوضع.

**الحالة الرابعة:** المؤسسة تعاني من ضعف داخلي لا يمكنها من مجاراة المنافسة الشرسة التي يفرضها المنافسون في السوق، مع وجود تهديدات فعلية أو محتملة، و بالتالي فعلى المؤسسة النظر بعين الموضوعية في صياغة قراراتها تجنباً للنتائج السلبية التي تترتب عن ذلك بالإنكماش، سواء على مستوى منتج وحيد أو على مستوى تشكيلة المنتجات أو الخدمات بأكملها.

## 2 - التجزئة الإستراتيجية

تعتبر عملية التجزئة الإستراتيجية أولى مراحل التشخيص الإستراتيجي، و تنقسم إلى خمسة خطوات أساسية (حصر النشاطات الأساسية للمؤسسة، البحث عن عوامل النجاح الأساسية، تقسيم النشاطات الأساسية للمؤسسة ضمن مجالات النشاط الإستراتيجية "DAS"، تجميع مجالات النشاط الإستراتيجية "DAS" ضمن قواعد إستراتيجية و أخيرا التجزئة الإستراتيجية)، تمكن المشخص من تحديد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة على جميع المستويات، و خصوصا منها فاعلية نظام المعلومات في المؤسسة أو وضعية قاعدة البيانات لنظام المعلومات، "فالتجزئة الإستراتيجية تمكننا من تقسيم المؤسسة إلى وحدات متناسقة إن على المستوى الداخلي أو الخارجي"<sup>(19)</sup>، و يترتب عليها بعد ذلك رسم المسار التشخيصي للمؤسسة - من حيث أهمية العناصر المقترحة التي ينصب عليها التحليل.

شكل رقم (3): يمثل عملية التجزئة الإستراتيجية



Source: J .P. Helfer et autres, Management stratégie et organisation, Edition Vuibert, 1998. P 53

<sup>19</sup> - J.P.Helfer et autres, Op.cit. P 53

- حيث أن التجزئة هي عملية تجميع للنقاط المشتركة للنشاطات الأساسية للمؤسسة في مجالات النشاط الإستراتيجية (DAS) مع افتراض كون محدداتها واضحة المعالم، و يتسنى ذلك من خلال:
- عوامل النجاح الأساسية، من حيث أن لكل جزء سوقي إستراتيجيته الخاصة به؛
  - منحنيات الخبرة لكل نشاط؛
  - المسؤوليات أو المهام؛
  - الأسواق؛
  - مدى تداخل الأجزاء السوقية مع بعضها؛
  - درجة الإستجابة لرغبات المستهلكين؛
  - محاور الإتصال للمؤسسة؛
  - أنظمة التوزيع؛

مع الإشارة إلى كون عملية التجزئة الإستراتيجية لها علاقة كذلك بالتنظيم، كما يمكن إبراز ضرورتها من عدمها تبعا لخصوصية المؤسسة، حيث أنه إذا كانت هذه الأخيرة ذات نشاط وحيد، فإنها تشكل بالتالي كلا متكاملًا قد يعبر عنه تشخيص وحيد داخليا و خارجيا، أما إذا كانت المؤسسة متعددة النشاطات، فإن ذلك يستوجب طرح تساؤل حول تكاملتها من وجهة نظر الكفاءات الأساسية، و تجزئتها إلى عناصر متكاملة للوقوف على المصادر التي يمكن أن تشكل للمؤسسة ميزة تنافسية، و كذا تحديد نقاط قوتها و ضعفها.

حيث أن مجال النشاط الإستراتيجي ( **Domaine d'Activités Stratégiques - DAS** ) هو جزء من مجموعة نشاطات المؤسسة، و لها عوامل نجاح أساسية (FCS) مشتركة، حيث أن هذه الأخيرة تختلف من مجال نشاط إستراتيجي لآخر.

عوامل النجاح الأساسية ( **Facteur Clé de Succès - FCS** )، أو ما يمكن اعتباره المصادر الأساسية للمزايا التنافسية، سواء تعلق الأمر بمنتج أو عنصر من المنتج أو الخدمة بحد ذاته يحقق للعميل قيمة أو كفاءة معينة أو ميزة في التكلفة متعلقة بعنصر ما من عناصر سلسلة القيمة، حيث أن التحكم بصفة فعالة في عنصر من عناصر النجاح الأساسية مقارنة بباقي المنافسين، يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية.

## 2 - 1 - معايير التجزئة الإستراتيجية

تتوقف التجزئة الإستراتيجية على معايير عدة، يمكن إجمالها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4): يمثل معايير التجزئة الإستراتيجية

المعايير	نفس مجال النشاط الإستراتيجي	مجال النشاط الإستراتيجي مختلف
عوامل النجاح الأساسية	نفس التوليفة	توليفات مختلفة
العوامل الخارجية: • الزبائن • السوق • التوزيع • المنافسة	نفس الزبائن نفس السوق نفس قنوات التوزيع نفس المنافس	زبائن مغايرين سوق مغاير قنوات توزيع مغايرة منافسين مختلفين
العوامل الخارجية: • التكنولوجيا • الكفاءات • مستوى التنسيق و التكامل • هيكل التكاليف	نفس التكنولوجيا نفس الكفاءات مستوى عالي تكاليف موزعة	تكنولوجيا مغايرة كفاءات مغايرة مستوى ضعيف تكاليف موزعة خاصة
سلسلة القيمة	سلسلة قيمة وحيدة	سلاسل قيمة متعددة

Source : Johnson.G, et les autres, Stratégique, 2ème édition, Pearson Education, Paris, 2002.

فالجزء الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة السلع أو الخدمات الموجهة إلى فئة معينة من الزبائن في محيط تنافسي محدد، حيث تلجأ المؤسسة من خلال عملية التجزئة إلى طرح مجموعة من التساؤلات لمعرفة التشكيلات المحتملة من المنتجات المكونة لمختلف الأجزاء الإستراتيجية، و يمكن

حصرها في ما يلي 20:

(1) هل المنافسين الأساسيين لم يتغيروا ؟

(2) هل الزبائن لم يتغيروا ؟

(3) عوامل النجاح هل هي متماثلة ؟

(4) هل التخلي عن الاستثمار من قبل المؤسسة يضايق المؤسسات الأخرى ؟

فإذا كانت الإجابة إيجابية، فإن ذلك يبين أن المنتجين أو السوقين ينتميان إلى نفس الجزء، وإذا كانت الإجابة سلبية فهذا يدل على أن المنتجين أو السوقين لا ينتميان إلى نفس الجزء. إن التفكير الغالب على التجزئة يدفع إلى تعريف الأجزاء بدقة أكبر، وعرض منتجات أكثر فأكثر تميزا واستهدافا لاحتياجات خاصة، وبالتالي سهولة في البيع، وتعد التجزئة فعالة إذا ما كانت سديدة وعملية في أن واحد من حيث أن:

- التجزئة سديدة إذا اختلفت الأجزاء عن بعضها، على أسس متعلقة مباشرة بسلوك المستهلك تجاه المنتجات المعنية؛
- تكون التجزئة عملية عندما تصل إلى اكتشاف أجزاء متجانسة ومختلفة الواحدة عن الأخرى؛ حتى يتم تحديد استراتيجية كل جزء.

كما أنه بعد تحديد مهن المؤسسة، تأتي الخطوة الموالية وهي الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما هو الموقع الاستراتيجي في كل مهنة ؟
- لماذا تسخر الموارد لمهنة دون أخرى ؟

و تكون الإجابة بواسطة طريقة التجزئة الاستراتيجية، التي تتيح إمكانية استغلال الأجزاء التي تقدم مردودية عالية، والتي تكون مصدرا لميزة أو مزايا تنافسية تؤمن الأسبقية على المنافس، وتكشف عن الفرص المستقبلية.

## 2 - 2 - الفرق بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة التسويقية

خلافًا لما سبق ذكره في ما يتعلق بمفهوم التجزئة الإستراتيجية، يتعين علينا أيضا فهم التجزئة التسويقية حتى يتم وضع كل مصطلح في مضماره الخاص، فالتجزئة الإستراتيجية هي أوسع نطاقا من التجزئة التسويقية، و يمكننا القول أن هذه الأخيرة محتواة فيها، حيث أن التجزئة التسويقية تنصب على قطاع معين من مجالات نشاطات المؤسسة (DAS)، و هي تهدف إلى تجزئة المستهلكين حسب

<sup>20</sup> - A.HAMADOUCHE, Cité dans :  
بوشناف عمار، مرجع سبق ذكره، ص

مجموعات سلوكية متجانسة للشراء، و تسمح هذه العملية بالوقوف على ملائمة المنتجات مع الطلب، كما تسمح للمسير بالإجابة على عدة أسئلة أهمها<sup>21</sup>:

- ما هي طبيعة المؤسسة، و كيف هو هيكل أنشطتها؟
- ما الذي يحدد وحدة أو اختلافات هذه الأنشطة؟

و هي من خلال ذلك تمكنا من تفسير بعض الخيارات السابقة، و التي قد تبدو غير عقلانية، كما تمكنا من الوقوف على المشاكل المحتملة.

و لتوضيح الصورة يمكن استعراض ذلك وفق جدول المقارنة التالي:

#### جدول رقم (5): يمثل مقارنة بين التجزئة الإستراتيجية و التجزئة التسويقية

التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يخص نشاطات المؤسسة في مجملها</li> <li>• يهدف إلى تقسيم المستهلكين إلى مجموعات ذات حاجات و عادات و سلوكيات مشتركة.</li> <li>• تسمح بتوفيق المنتج حسب ميولات المستهلك، و اختيار القطاعات المستهدفة المفضلة، و كذا تحديد المزيج التسويقي.</li> <li>• تؤدي إلى التغيير على المديين القصير و المتوسط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يخص قطاع نشاط معين للمؤسسة</li> <li>• يهدف إلى تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متناسقة، تستعمل نفس التكنولوجيا، و نفس السوق، و نفس المنافسين.</li> <li>• تسمح باكتشاف فرص إنشاء أو إضافة نشاطات جديدة، و إمكانية تطوير أو التخلي عن النشاطات الحالية.</li> <li>• تؤدي إلى التغيير على المديين المتوسط و الطويل</li> </ul>

Source : Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Editions Bréal, 2007. PP 59 -61

#### 2 - 3 - مزايا التجزئة الإستراتيجية

باعتبارها المرحلة التمهيديّة لكل عملية تحليل للمنافسة، و يتوقف عليها إلى حد بعيد رسم محددات الإستراتيجية المناسبة للموقع التنافسي للمؤسسة، فإن ذلك يمكن أن يحقق ما يلي:

- انطلاقاً من تحديد عوامل النجاح الأساسية، يمكن للمؤسسة معرفة مجالات تطورها؛

<sup>21</sup>- HANACHI.M.K, Op.cit, P 25

- انطلاقا من تحديد عوامل النجاح الأساسية لكل نشاط، يمكن للمسير كذلك تحديد مضمون نظام المعلومات المناسب لإدارة و توجيه و مراقبة النتائج على مختلف المستويات (المحاسبة التحليلية، جداول المراقبة، جداول المعايير...)
  - تمكن المؤسسة من الوقوف على هيكل النشاطات الفاعلة مقارنة بهيكل تنظيمها؛
  - انطلاقا من القواعد الإستراتيجية يمكن للمؤسسة المفاضلة ما بين الخيارات المتاحة لتوزيع و إعادة التوزيع للموارد و الكفاءات بين نشاطات المؤسسة، و بالتالي إمكانية رسم الإستراتيجيات الأفقية المناسبة.
- فنظريا، تهدف الإستراتيجية إلى تحسين خلق القيمة، من حيث أن التجزئة الإستراتيجية هي في الحقيقة عملية إعادة ترتيب للأوراق الرابحة لكل نشاط بشكل يسمح بإجراء التوليفات اللازمة لتعظيم هذه القيمة، فهي إذا تهدف إلى:
- إيجاد الوحدات الإستراتيجية المختلفة التي تكون المؤسسة، و كذا صياغة الإستراتيجيات المناسبة لكل منها.
  - التحقق من كون نظام المعلومات الإستراتيجي يتوافق و هذه التجزئة.

### 3 - التشخيص الخارجي

يتمثل التشخيص الخارجي في مجموع التحاليل التي تستهدف البيئة الخارجية للمؤسسة و ما يميزها من فرص متاحة، يمكن للمؤسسة استغلالها، و تهديدات محتملة يجب العمل على تفاديها أو إعداد السيناريوهات الإستباقية لمواجهتها، حيث أن هذه الأخيرة تكون نتاج التغيرات التي تحدث، على اعتبار أن البيئة الساكنة لا ينتج عنها فرصا أو تهديدات.

و تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة و تتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق و بدرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة و حجم المؤسسة و المرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها.

### 3-1 - تشخيص البيئة التنافسية

#### 3-1-1 - التعريف بنظام المنافسة

ينصب التحليل المتعلق بنظام المنافسة حول الإطار القانوني الذي يتحكم في عملية المنافسة، و عليه يتأتى من الخصوصيات التي تميز كل نظام، القواعد العامة للتعامل في السوق، أو بتعبير آخر ضبط حقوق وواجبات كل طرف و كل متعامل، حيث أن حرية التعامل التجاري مفهوم قديم متجدد ما فتئ

يتطور مع تطور فكر الإقتصاد السياسي.

ففي أوروبا و منذ منتصف القرن الثامن عشر - حيث لم يكن بالإمكان التعامل في عدة نشاطات في وقت واحد - أصبح هذا المفهوم يحظى بحماية دستورية، و تم تأسيسه كحق أساسي من الحقوق العامة، و هو في ذلك يتأثر مداه عبر محاور ثلاث<sup>22</sup>:

- البرلمان، باعتبار طبيعته الدستورية؛
- الإدارة، باعتبارها تمثل السلطة التنفيذية للقوانين و التشريعات، مع كون تدخلها في الأمر يتسم بصفة التحكيم بين مختلف المتعاملين، و لا يتعدى ذلك إلى إعطاء الأفراد الحق في التعامل بحرية أو منعه لكونه مكفول قانونياً؛
- الأشخاص، سواء كانوا طبيعيين أو معنويين، حيث أن سريان مفعول القوانين تجري عليهم.

و بالتالي كانت الإشارة إلى حدود مجال المنافسة في مختلف التشريعات الدولية تركز عموماً على هذا المبدأ (حرية التعامل التجاري)، مع ما يترتب عن ذلك من تداخل بين مصالح الأطراف الفاعلة في السوق، مؤسسات و أفراد، حيث يجب تدخل الإدارة كطرف لتوفير الحماية اللازمة ضد كل الممارسات التي من شأنها تغليب حق طرف على حساب الآخر، ويمكن القول أن نظام المنافسة يتسم بالخصوصيات التالية:

#### أ - حماية المؤسسة ضد المنافسة

في نظام المنافسة يمكن لأي مؤسسة استهداف زبائن المنافسين، و في المقابل فإنها ملزمة بالدفاع عن نفسها من المنافسين في إطار مشروع، و بذلك فإن محاور ثلاث تشكل الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة للحفاظ على حقوقها، ساعية في ذلك لإيجاد التوازن بين مبدأ حرية التعامل، و حرية المنافسة من جهة، و حماية حقوقها الشرعية من جهة أخرى.

**المحور الأول:** أن المؤسسة قد تلجأ إلى إبرام اتفاقيات مع أحد المنافسين بغرض حماية زبائنهم.

**المحور الثاني:** أن المؤسسة تعمل على حماية نفسها من المنافسة غير الشرعية.

**المحور الثالث:** أن المؤسسة تعمل على حماية نفسها من كل استغلال غير شرعي لإسمها و سمعتها.

و بالتالي يجب التعامل مع الوضع من خلال حدود الإلتزامات المتعلقة بالمنافسة ( اتفاقيات عدم المنافسة،

<sup>22</sup> - Blaise Jean Bernard, Droit des affaires, commerçants, concurrence, distribution, éditions Delta, Beyrouth, Liban, 1999, PP 328-331.

الممارسات المترتبة عن المنافسة غير الشرعية، و الممارسات التجارية الإنتهازية)<sup>23</sup>.

(ب) - إتفاقيات عدم المنافسة (Convention de non concurrence) و هي عقود مبرمة بين طرفين، أين يلتزم أحدهما بعدم القيام بأعمال تجارية من شأنها منافسة الطرف الآخر و الإضرار بمصالحه التجارية<sup>24</sup>.

فعل سبيل المثال: يقوم الطرف "أ" ببيع محله التجاري للطرف "ب"، و من خلال بنود عدم المنافسة التي يتضمنها العقد فإن "أ" يلتزم بعدم ممارسة أي نشاط مشابه أو قد يؤثر على النشاط التجاري لـ "ب" في مساحة جغرافية محددة، و لمدة زمنية معينة.

(ج) - حظر المنافسة غير الشرعية (Interdiction de la concurrence déloyale)

إن مفهوم المنافسة غير الشرعية غير محدود، و هو على اختلاف التشريعات يتعلق بنشاطات معينة تعتبر غير شرعية، فهي تزيد منافع أطراف، على حساب أطراف أخرى، و يمكن تعريفها بأنها "مجموعة من القواعد التي تحظر اللجوء إلى الممارسة غير الشرعية و غير القانونية في المنافسة التجارية"<sup>25</sup>

كما أنه يجب التفريق بين المنافسة غير الشرعية و المنافسة غير القانونية، فالأولى تستمد فلسفتها من الإجهادات التشريعية، و تخص في المقام الأول حفظ حقوق المؤسسات، بينما يتعدى مجال الثانية (المنافسة غير القانونية) إلى الحفاظ على حقوق الزبائن و المستهلكين، و هي بالتالي تخضع لقوانين مسطرة.

و تجدر الإشارة إلى أن حركية هذا المفهوم قد تجعل من بعض الممارسات التي كانت تعتبر غير شرعية، أي أن الإجهاد القضائي أو التشريعي فقط يشير إلى كونها غير شرعية، قد يتم استدراجها مع مرور الوقت في خانة الممارسات غير القانونية، بإصدار نصوص تؤطرها.<sup>26</sup>

و تعتبر ممارسات غير شرعية كل ما تعلق بـ<sup>27</sup> :

- التشهير و القذف ضد المنافسين (Le Dénigrement)
- حملات الإشهار الموازي أو المشابه (La Publicité comparative)

<sup>23</sup> -Blaise Jean Bernard, Op.cit, P 339

<sup>24</sup> - ibid, P 341

<sup>25</sup> - ibidem, P 356

<sup>26</sup> - ibidem, P 357

<sup>27</sup> - ibidem, PP 358-365

- الممارسات التي من شأنها الخلط بين المنتجات بطريقة غير قانونية (La Confusion) (من خلال العلامة، الشكل، الإسم التجاري... إلخ)
- زعزعة مؤسسات المنافسين ( La Désorganisation de l'entreprise d'un concurrent )  
سواء كانت بنية أو عن غير قصد (كاستقطاب مستخدمي المنافسين إذا أدى ذلك إلى زعزعة إنتاج المنافس)
- الممارسات المؤدية إلى نشر الفوضى في السوق.

#### د - حظر الممارسات التجارية الإنتهازية (Le Parasitisme commercial)

تعرف الممارسات التجارية الإنتهازية على أنها "اكتساب مؤسسة لمنافع بطريقة غير شرعية من خلال نجاحات مؤسسة أخرى " و سواء تعلق الأمر باستغلال إسمها أو سمعتها في السوق، أو القيام بحملات إشهارية تركز على أفكار سابقة للمنافس.<sup>28</sup>

و على العموم، فإن هذا المفهوم كثيرا ما يطرح إشكالات كثيرة في المحاكم لضبط حقيقة وقوعه من عدمها، و لتوضيح الصورة أكثر يمكن إدراج المثال التالي:

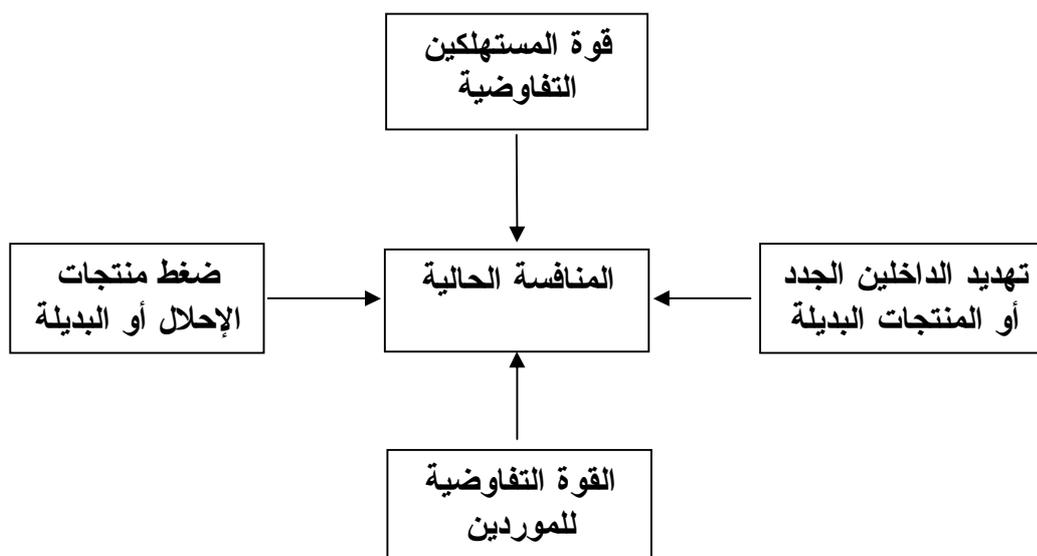
قامت مؤسسة متخصصة في إنتاج الثلاثجات باستغلال علامة تجارية لأحد أشهر مصنعي السيارات الفخمة، باعتبارها ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين، و على هذا فإن دعوى المؤسسة صاحبة العلامة لم تجد صداها الإيجابي في المحكمة في ما يتعلق بعملية التقليد (La Contrefaçon)، لكن في المقابل تم إثبات أن هنالك فعل إنتهاري من طرف مؤسسة الثلاثجات على حساب صانع السيارات لكون الإسم المستخدم في العملية هو فعلا نفسه، لكن حقوق تسجيل العلامة محمية فقط في ما يخص مجال صناعة السيارات و المنتجات المشابهة، و لا يتعدى ذلك إلى صناعة الثلاثجات.

<sup>28</sup> - Blaise Jean Bernard, Op.cit, PP 370- 371

### 3 - 1 - 2 - تشخيص القوى التنافسية:

تتباين أهمية القوى التنافسية من قطاع نشاط لآخر، حيث أن المؤسسة يجب عليها تقدير هذه الأهمية وفق موقعها في السوق<sup>29</sup>، و سوف نعتد في تشخيصنا للقوى التنافسية على تحليل مايكل بورتر

الشكل (9): يمثل القوى التنافسية الخمس للقطاع حسب بورتر



Source: M.E. Porter: Choix Stratégique et concurrence, Paris, 1986, P 04

#### 1 - المنافسة الحالية

إن استهداف قطاع سوقي معين مقارنة بآخر يركز على عدة محددات، يتوقف عليها قياس شدة المنافسة الحالية بين مختلف المنافسين، و أهم هذه المحددات هي<sup>30</sup> :

أ - حركية العرض و الطلب: حيث أن ارتفاع أو انخفاض حجم الطلب على المنتج في سوق معين، يعد مؤشرا هاما بالنسبة للمؤسسات لصياغة استراتيجيتها التسويقية، ففي سوق شديد المنافسة، يتجه الطلب عموما إلى الهبوط، حيث تعتمد المؤسسات المتنافسة على تقليل الإنتاج أو تقليل الأسعار. فإذا كانت نسبة التكلفة الثابتة إلى التكلفة المتغيرة عالية فإن هذا يدفع المتنافسين إلى تقليل الأسعار حتى يستطيعون تغطية التكلفة الثابتة، و نفس الأمر يحدث عند ارتفاع التكاليف بسبب زيادة حجم الإنتاج.

<sup>29</sup> - Ulrike Mayrhofer, Op.cit, P 54

<sup>30</sup> - ibid, P 55

(ب) - عدد المنافسين : و بعبارة أخرى درجة تركيز المنافسين، حيث أن عملية التجزئة الإستراتيجية المرتكزة على دراسات مستفيضة لخصوصيات القطاعات السوقية المستهدفة، تتيح للمؤسسة الوقوف على أعداد المنافسين المحتملين في السوق، فكلما كان هذا العدد كبير كانت فرص المؤسسة في الحصول على مردود أكبر صغيرة، و العكس صحيح.

(ج) - حجم المنافسين: و يتعلق الأمر بمعرفة درجة الإستثمارات الموجهة للسوق المستهدف من طرف المنافسين، حيث أن المؤسسات الكبيرة تكون لها فرصا أكبر في البقاء في السوق على خلاف الأخرى ذات الحجم الصغير و المتوسط و خصوصا بالنسبة لقطاعات النشاط ذات الحجم الكبير (صناعة السيارات مثلا) ، غير أن هذه الفرضية لا يمكن الجزم بها، إذا ما تعلق الأمر بالصناعات الصغيرة و المتوسطة، حيث يكون حجم القطاع السوقي أصغر أكثر فأكثر بحجم المؤسسة.

(د) - استراتيجيات المنافسين: كلما كان هنالك فعل يقابله رد فعل، فارتكازا على هذه القاعدة فإن استراتيجية المؤسسة تؤثر و تتأثر باستراتيجيات المنافسين، على اعتبار أن ما تحوزه المؤسسة من زبائن مرتبط بالإستراتيجيات المعتمدة من طرف المنافسين.

(هـ) - اختلاف المنتجات / الخدمات: إن المنتج ذو الخصوصيات المتميزة يتمتع بفرص كبيرة في النمو بشكل مريح، و بعيدا عن منافسة المنتجات الأخرى التي لها خصوصيات متشابهة في ما بينها.

#### (و) - صعوبة الخروج من السوق:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى الخروج من السوق بسبب كساد منتجاتها، و يرتبط قرار الخروج هذا بحجم التكاليف المترتبة على ذلك، غير أنه في بعض الحالات يكون الخروج صعبا نتيجة ارتفاع تكاليف الخروج، و يتعلق الأمر غالبا بالصناعات ذات الحجم الكبير، إضافة على ذلك قد يكون الأمر متعلق بطبيعة النظام السياسي أو الإقتصادي القائم، و الذي تمنع قوانينه عمليات تخفيض أو تسريح العاملين.

#### (2) - احتمال دخول منافسين جدد

إن التهديد الذي يمكن أن يتأتى من دخول منافس جديد يرتفع كلما كانت الحواجز على دخول السوق ضعيفة، كما أن سلوك المنافسين لا يتسم بالردعية، و تتعدد هذه الحواجز بين ما هو مالي، تجاري أو تشريعي<sup>31</sup>.

الإعتبرات المالية: و هي مجموع التكاليف التي تتطلبها عملية الدخول، فكلما كانت التكاليف مرتفعة كلما قل خطر دخول منافسين جدد في السوق، و من ذلك صناعة السيارات أو الطائرات التي تتطلب تكاليف جد مرتفعة لدخول السوق

<sup>31</sup> - Ulrike Mayrhofer, Op.cit, P 55

**الإعتبرات التجارية :** تتطلب عملية بناء السمعة التجارية و تموقع المنتج في السوق عدة جهود تسويقية، تملئها شروط المنافسة، حيث تسعى المؤسسات جاهدة للوصول إلى مستوى معين من الأداء، يضاهاي حجم المؤسسات المنافسة، و بالتالي فالتكاليف المقابلة تعتبر جد هامة، إضافة إلى الجهود التسويقية اللازمة لاكتساب ثقة الزبائن على اعتبار نمط الإستهلاك السائد في السوق، و الذي يتطلب من المنتج أو الخدمة الداخلة أن تحقق منافع إضافية للمستهلك.

**الإعتبرات القانونية :** تتسم بعض الأسواق بكونها شبه مغلقة، و بتعبير آخر أنها تخضع لشروط قانونية خاصة، لاسيما تلك التي تحكم فيها الدولة جزئيا أو كليا، حيث يكون من الصّعب الحصول على ترخيص لإنشاء شركة في مجال معين (سوق الإتصالات على سبيل المثال).

### (3)- تهديد المنتجات البديلة

تتوقف درجة الخطر القادم من المنتجات البديلة كلما كانت هذه الأخيرة تتسم بالإحلالية، أو صفة التبديل، بحيث تتوقف عملية التبديل هذه على درجة المنافع و القيم المضافة التي يحصلها المستهلك. و لتوضيح الصورة يمكن إعطاء مثالين بسيطين، أولهما الثورة التي أحدثتها شبكة الأنترنت و الهاتف النقال في مجال الإتصالات، حيث أصبح إرسال الرسائل آني و بمقابل ذلك قليل التكلفة، مما أثر سلبا على البريد التقليدي، كما أن تطور التحميل الرقمي وتطور أجهزة الإستقبال التلفزيوني، اثر على سوق الاشرطة و محلات كراءها

### (4) - القوة التفاوضية للعملاء

تتوقف قوة العملاء التفاوضية على اعتبارين أساسيين، درجة تركيز قنوات التوزيع و عدد المؤسسات التي تباع نفس النوع من المنتجات<sup>32</sup>، و من تم فهذان العنصران متعلقان بالدرجة الأولى بمستوى العرض من المنتجات في السوق، حيث يقابله في ذلك أن يكون:

- حجم شراء العميل كبيرا؛
- عدد الموردين كبيرا؛
- تماثل الخدمات أو المنتجات فيما بينها؛
- تكلفة التبديل ما بين المنتجات محدودة؛
- إمكانية الحصول على الخدمة أو المنتج بصفة فردية، بحيث يمكن للعميل الإستغناء عن المورد.

<sup>32</sup> - Ulrike Mayrhofer, Op.cit, P 55

### 5 - قوة الموردين التفاوضية

كما سبق ذكره في الفقرة السابقة في ما يخص قوة العملاء التفاوضية، فإن قوة الموردين التفاوضية، تنبع من عددهم و الكفاءات الخاصة التي يتمتعون بها، من خلال ما يمكن تحقيقه للعملاء من منافع. فكلما كان عدد الموردين كبير، و درجة المفاضلة بينهم كبيرة<sup>33</sup>، كلما كانت وضعيتهم التفاوضية ضعيفة، و على العكس من ذلك، أن وضعية الإحتكار تتيح للمورد فرض سياسته في السوق، على اعتبار أن البدائل المتاحة أمام العميل محدودة، مما يجعله في موضع تفاوضي قوي.

و إضافة إلى هذه القوى الخمس، و التي أطلق عليها اسم القوى الخمس لبورتر، نجد أن هنالك قوة سادسة، متمثلة في الصناعات التكميلية أو المساعدة، حيث نجد أن بعض النشاطات تؤثر بصفة مباشرة على مردود نشاطات أخرى، هي في الحقيقة غير منافسة لها، و منهم من يصف القوة السادسة هذه في تدخل الدولة، متمثلة في النظم القانونية التي تؤطر القطاع محل الدراسة. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة ميكروسوفت ببرامجها التي تنتجها تؤثر ايجابا على مبيعات أجهزة الحاسوب.

فالتحليل المنصب على هذه القوى الخمس، يجب أن يأخذ في الحسبان كل العناصر السالفة الذكر، لشرائح السوق المستهدفة، و مقارنتها بعضها ببعض لدراسة تأثيرها على ربحية القطاع، فكلما قلت البدائل وضعفت فرص الداخلين الجدد، وضعفت قوة الموردين و العملاء التفاوضية وضعفت المنافسة الحالية كلما زادت فرص الربحية، فهذا التحليل يتيح لنا الوقوف كذلك على فرص نجاح المؤسسة في قطاع معين

### 3-1-3 - تحليل الوضع الاستراتيجي (المركز الاستراتيجي)

لتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق، نقوم بالمقارنة بأحسن المنافسين، كما أن عملية التحليل الإستراتيجي تنصب على تشخيص قيمة المؤسسة من خلال قيمة مجموع نشاطاتها في الوضعية التنافسية، و تطبق على مجموع قطاعات النشاط الإستراتيجية (DAS) للمؤسسة في فترة زمنية محددة، حيث يتم اللجوء إلى طرائق تحليل مختلفة تركز في مجملها على بعدي الوضع التنافسي و القيمة، مع اختلافها في الشكل و طرق القياس.

<sup>33</sup> - Ulrike Mayrhofer, Op.cit, P 55

شكل رقم: ( 10 ) يمثل الموقع التنافسي للمؤسسة

الموقع التنافسي للمؤسسة		قوية	جاذبية و قيمة كل نشاط
ضعيفة/ هامشية	قوية/ ريادة		
التوفر على الموارد و الكفاءات اللازمة للوصول لموقع قوي، تخلي أو تجزئة	تطور، تدعيم الموقع التنافسي، تطور طبيعي، مجارة تطور السوق	قوية	جاذبية و قيمة كل نشاط
لا استثمار، تحضير الإنسحاب	المحافظة على الموقع التنافسي باستثمارات أقل أو منعدمة	ضعيفة	

Source: Gérard Garibaldi, Op.cit P 285

### 3-2-2- تشخيص البيئة الجزئية

ينصبّ تشخيص البيئة الجزئية على تحليل عنصري الطلب و العرض للمنتج، و دراسة تطوره لمعرفة الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة للقيام بعملياتها الإستثمارية، و تحديد استراتيجياتها.

#### 3-2-1- تشخيص الطلب

و يتوقف التحليل على تحديد الطلب الحالي و آفاق تطوره مستقبليا، سواء تعلق الأمر بالمؤسسة محل الدراسة أو بالمؤسسات المنافسة الحاضرة في قطاع النشاط، و يمكن الإرتكاز في ذلك على:

- تطور عدد المستهلكين، من خلال دراسة الكثافة السكانية و مستويات الطلب على منتجات المؤسسة و المنتجات المنافسة في السوق.
- تحديد موقع المنتج، و كل ما تعلق بقياس درجة آدائه مقارنة بمنتجات المنافسين، الحاليين و المستقبليين، الكمية المباعة، سعر المنتج، السياسات الترويجية، قنوات التوزيع، ميولات المستهلكين و محفزات شرائهم...

و يركز تحليل الطلب على العناصر التي من شأنها تحديد توجه الطلب، و يكون ذلك بوضع قائمة

أسئلة تتمركز في مجملها حول خصوصيات الطلب، مثل<sup>34</sup> :

جدول رقم (6) : يمثل كيفية تشخيص الطلب

+	؟	-	الإجابات	الأسئلة
				• ما هي الكمية المباعة؟
				• من يشتريها؟
				• متى تشتريها؟
				• لأي حاجة؟
				• ما هي الحاجات؟
				• ما هي المحفزات؟
				• ما مدى مرونة السعر؟
				• ما تأثير الإشهار؟
				• ما هو مكان الشراء؟
				• ما هو قطاع السوق؟

HELFER. J.P et autres, Op.cit, P 62

<sup>34</sup> - HELFER. J.P et autres, Op.cit, P 61

كما أنه بالنسبة لتطور الطلب، يمكن طرح الأسئلة التالية<sup>35</sup>:

جدول رقم (7): يمثل تشخيص تطور الطلب

+	?	-	الإجابات	الأسئلة
				• ما هو معدل النمو الإجمالي؟
				• ما هي مرحلة دورة حياة المنتج؟
				• ما هو معدل النمو لكل قطاع؟
				• كيف هو النمو الإقتصادي؟
				• كيف هو النمو الديمغرافي؟
				• كيف هو النمو التكنولوجي؟
				• ما هو توجه الرغبات و الميولات؟
				• من هم المستهلكون الجدد؟
				• ما هي المنتجات البديلة؟
				• ما هو موقف الدولة؟

Source : HELFER. J.P et autres, Op.cit, P 63

مع الإشارة إلى أن هذه الأسئلة ليست نمطية و يمكن طرح أي سؤال نراه مناسباً للتحليل، حيث أن الإجابة عليها من شأنه رسم الصورة المراد الحصول عليها لتحديد موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها،

<sup>35</sup> - HELFER. J.P et autres, Op.cit, P 61

فعلى سبيل المثال يتعلق تحليل النمو الديمغرافي بقدرة السوق على مجاراة تطور الطلب الفعلي على المنتجات، حيث تعطينا الإحصائيات المتعلقة بالمواليد و الوفيات بتحديد حجم الطلب الإفتراضي بالإرتكاز كذلك على بعض المؤشرات مثل:

- القدرة الشرائية
- تغير أذواق المستهلكين
- سياسة التعمير
- الأجور و مستوى مداخيل العائلات
- القيم الجديدة المصاحبة لموجة المساحات الكبرى

حيث أنه من خلال الجدول يقوم المشخص بإدراج الإجابات إلى جانب التقييم المصاحب لها من طرف المجيبين بالتعبير عن ايجابية العنصر و ملائمة بالنسبة للمؤسسة من عدمه في الخانتين (+ -) مع ترك الأسئلة غير الأكيدة جانبا (?).

### 3 - 2 - 2 - تشخيص العرض

يرتكز تشخيص العرض على تحليل بعض المؤشرات التي تشمل (الجدول رقم 8) :

#### جدول رقم (8) : يمثل كيفية تشخيص العرض

+	؟	-	الإجابات	الأسئلة
				<p><b>طاقة القطاع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل القطاع في حاجة للمزيد من الإستثمارات أو متشبع؟</li> </ul>
				<p><b>هيكل التكاليف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أهمية التكاليف الثابتة و المتغيرة؟</li> <li>• وزن تكاليف اليد العاملة؟</li> <li>• وجود إقتصاديات السلم؟</li> <li>• ما هو حجم القيمة المضافة؟</li> <li>• هل هنالك مفعول للخبرة؟</li> </ul>

				<p><b>اقتصاد القطاع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود حواجز للدخول للسوق؟</li> <li>• وجود حواجز للخروج من السوق؟</li> <li>• درجة تركيز مؤسسات القطاع؟</li> <li>• درجة اندماج النشاط؟</li> <li>• دور الدولة في اقتصاد القطاع؟</li> <li>• توزيع القيمة المضافة؟</li> </ul>
				<p><b>شبكة التوزيع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تركيز التوزيع؟</li> <li>• المنافسة بين الموزعين؟</li> <li>• سهولة و صعوبة الدخول لشبكة التوزيع؟</li> <li>• عدد مستويات شبكة التوزيع؟</li> </ul>
				<p><b>تمويل القطاع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• احتياجات التمويل؟</li> <li>• مصادر التمويل المعتادة؟</li> </ul>
				<p><b>التكنولوجيا:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التطور التكنولوجي؟</li> <li>• خطر انقطاع التكنولوجيا؟</li> <li>• الإنعكاسات على التنافسية؟</li> </ul>

Source :d'après Thiétart, Cité dans: HELFER. J.P et autres, Op.cit, P 63

فمن خلال الإجابة على هذه الأسئلة المتعلقة بما سبق، يمكن للمشخص الوقوف على الوضعية الحقيقية للعرض عن طريق:

- قياس حجم تشبع القطاع، حيث يعطينا فكرة عن فرص المؤسسة في الإستثمار من عدمه؛
- هيكل التكاليف، الذي يعطينا فكرة عن فرص المنتج في المنافسة مقارنة بالمنتجات المنافسة؛
- دراسة طبيعة اقتصاد القطاع، تعطينا فكرة عن الإمكانيات المتاحة أمام المؤسسة للتوسع، من قبيل أن بعض القطاعات تتسم بتعدد أنشطتها، حيث أن التفكير في تغيير نشاطاتها أو انسحابها من السوق يعد أمرا صعبا نوعا ما، و هذا بالنظر إلى الحواجز التي يمكنها أن تكون كذلك، و خصوصا بالنسبة للصناعات الثقيلة، و من ذلك التشريعات التي تعتمدها بعض الدول في مجال سياسات التشغيل، حيث تمنع هذه الأخيرة تسريح العمال لأسباب إقتصادية، مما يدفع بالمؤسسات بالتفكير في حلول أخرى من أجل بقاءها في السوق و لو على حساب المنافع المنخفضة المحتمل تحقيقها على المدى القريب و المتوسط.
- دراسة شبكة التوزيع، توضح للمؤسسة المسالك الفعالة لتصريف المنتجات؛
- دراسة تمويل القطاع، تمكننا من الوقوف على الإمكانيات المالية التي يتوفر عليها القطاع و كذا المصادر التوفرة لتمويل الإستثمارات و شروطها؛
- دراسة التكنولوجيا، تمكننا من الوقوف على درجة تقدم القطاع و تأثير براءات الإختراع و مستويات الإبداع على تنافسية المؤسسة.

### 3-3-3- تشخيص البيئة الكلية

تشمل البيئة الكلية كل العناصر التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة في السوق، كالبيئة الديمغرافية، و الثقافية و الإجتماعية و القانونية، مع ما يرتبط بها من تشريعات و خصوصا الجبائية و الضريبية، و كذا البيئة التكنولوجية

### 3-3-3-1 تحليل البيئة السكانية ( الديمغرافية )

#### أ) - النمو السكاني:

يتعلق حجم الطلب على منتج معين في زمن و مكان معين، بعدد المستهلكين الموجودين فيه و على هذا الأساس كانت عملية التشخيص الخارجي تهتم بصفة خاصة بدراسة تطورات الساكنة في القطاعات السوقية المستهدفة، كما أن الأرقام المتحصل عليها خلال عملية التشخيص هذه تحدد لنا طبيعة السياسات التجارية الواجب اخذها بعين الإعتبار بخصوص طبيعة المستهلكين المحتملين و كذا ميولاتهم الإستهلاكية، و كذا حجم العرض الموازي للطلب في قطاع السوق المستهدف.

### (ب) - تطور العمران

و هو عنصر أساسي كذلك على اعتبار التباين الموجود بين الأنماط الإستهلاكية المتبعة من طرف المستهلكين على اختلاف انتماءاتهم الجغرافية، من حيث كون التطور العمراني يؤثر بصفة مباشرة في سلوك المستهلكين، كما أن طبيعة المنتج المعروض في السوق يجب أن يأخذ في الحسبان طبيعة السوق المستهدف، هل هو مدني أم ريفي؟ و إذا كان على مستوى المدينة، فيجب التفريق بين نمط الإستهلاك في الأحياء الشعبية و آخر المتبع في المجمعات السياحية و الحكومية.

فالإجابة على هذا السؤال تجرنا إلى اتباع الإستراتيجية المناسبة لكل منهما، و تحديد الأولويات التسويقية لكل قطاع سوقي، و من جهة أخرى تلعب عمليات اليقظة التنافسية أو التجارية دورا فعّالا في استشراف الأسواق الجديدة من خلال المعطيات التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها بخصوص سياسات التعمير المستقبلية، باعتبارها كذلك أسواقا تتيح فرصا جديدة لتسويق المنتجات من كون المؤسسة تكون سباقة في استهداف هذه السوق.

### (ج) - هيكل العائلات

تحدد الإستراتيجية التسويقية من خلال تشخيص وضع السوق في مختلف مكوناته، و على هذا الأساس يمثل هيكل العائلات بالنسبة للمؤسسة معطى محوريا في استهداف المستهلكين المحتملين، و ذلك لكون العائلات ذات العدد الكبير تختلف على مثيلاتها ذات العدد المحدود.

### 3-3-2 - تحليل البيئة الثقافية و الاجتماعية

يتأثر مستوى أداء المنتج في سوق معين بالطبيعة الثقافية و الاجتماعية لمجموع المستهلكين، حيث أن دراسات السوق التي تقوم بها المؤسسة لا يجب أن تهمل الميولات فكرية أو الثقافية و كذا الطبيعة أو التركيبية الاجتماعية التي تميز هؤلاء المستهلكين، كما يجب الأخذ في الحسبان المعتقدات و العادات و التقاليد التي تميزهم.

فعلى سبيل المثال كان قرار تسويق عصير برتقال موجه للإستهلاك كمكمل لفظور الصباح في فرنسا من طرف مؤسسة أمريكية، نابعا من النمط الإستهلاكي الأمريكي، و بالتالي كان الفشل حليف هذا المنتج الذي لم يدم طويلا في السوق، كما أن اليابانيين لا يحبذون اللون الأبيض كثيرا لارتباطه في معتقداتهم بالموت، و من تم كان تسويق دمي بهذا اللون أمر غير مرغوب فيه بالنسبة للمستهلك الياباني، ضف إلى ذلك أنه من غير المعقول أن تأتي مؤسسة لتفتح خطا إنتاجيا لتحويل و تسويق لحم الخنزير في الجزائر لتعارض ذلك مع المعتقدات الدينية للمستهلك الجزائري.

## 2 - 3 - 3 - تحليل البيئة القانونية و الجبائية

اعتبارا لأهمية البيئة القانونية و الجبائية في توجيه مناخ الأعمال من جهة و التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى، حيث أن تدخل الدولة يعتبر كذلك نوعا من أنواع القوى التي تؤثر في السوق إما سلبا أو إيجابا، فلذلك كان لابد من التطرق لطبيعة النظام السياسي و القوانين و التشريعات و كذا النظام الجبائي و الضريبي.

### (أ) - النظام السياسي

يحدد النظام السياسي طبيعة العلاقة بين المؤسسة و هيكل الدولة بمختلف مكوناتها، و عليه فإن المؤسسات التي تستهدف أسواقا معينة تأخذ في الحسبان طبيعة النظام السياسي القائم في البلد المستهدف، حيث تختلف السياسات الاقتصادية المتبعة من طرف الحكومات من بلد لآخر، و على اعتبار كذلك أن السياسات الحمائية المطبقة على المنتجات الوطنية تحد من تطور المنتجات الأجنبية المنشأ، صف على ذلك توجه بعض الحكومات إلى سياسات التأميم، و من خلال كل ما سبق فإن التباين الموجود بين نظام سياسي يدعم حرية المعاملات التجارية و نظام آخر يحد منها يعتبر عاملا أساسيا في تحديد مستوى و طبيعة التعامل مع المستهلكين المستهدفين.

### (ب) - القوانين و التشريعات

يمكن اعتبار المنظومة القانونية سلاحا نو حديين، فهي إما أن تكون مصدرا مساعدا لنمو المؤسسة في السوق من خلال التفضيلات و التسهيلات التي توفرها هذه الأخيرة للمؤسسات الناشطة في قطاع معين، و إما أن تكون مصدرا معرقلا من خلال ما تفرضه من شروط و إجراءات صعبة و معقدة في سبيل الحصول على رخص الإستثمار و التعامل في السوق المستهدف.

### (ج) - النظام الضريبي و الجبائي

عطفا على ما سبق ذكره في العنصر السابق بخصوص القوانين و التشريعات، فإن النظام الضريبي و الجبائي، و الذي ما هو إلا مجموعة من الإجراءات القانونية التي تفرضها النصوص التنظيمية المحددة لشروط التعامل في سوق معين في بلد معين، حيث أن مستويات الجباية و طبيعة الضرائب المفروضة على التعاملات التجارية في هذه السوق تحدد بشكل أساسي مستويات الإستثمارات التي يمكن للمؤسسة أن تبادر بها، حيث نجد أن المؤسسات تتجه في غالب الأحيان إلى الأسواق ذات الضرائب المنخفضة أو ذات الإعفاءات الضريبية، سواء تعلق ذلك بالضرائب المفروضة على أرباح الشركات، أو ما تعلق بالضرائب المطبقة على تحويلات الأرباح إلى خارج السوق المستهدف.

#### 4 - التشخيص الداخلي:

يهدف التشخيص الداخلي الي تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة من خلال وظائفها الداخلية بغرض اختيار الاستراتيجيات الملائمة لكل فرع نشاط أو وحدة استراتيجية، أو بنشاطات المؤسسة ككل، حيث يتيح لها ذلك بالمقابل معرفة فرص اكتساب مزايا تنافسية مقارنة بقدراتها الأساسية مثل:

- تدعيم الموقع الريادي من خلال تدعيم الحصة السوقية؛
- ابتكار أو تطوير منتجات جديدة؛
- تدعيم الهيكل المالي للمؤسسة؛
- تطوير سياسة الترويج؛
- تدعيم صورة المؤسسة أو العلامة التجارية لدى المستهلكين.

#### 4 - 1 - أشكال التشخيص الداخلي

نظريا ليس هنالك شكلا محددًا بذاته لعملية التشخيص، فالعملية برمتها هي عبارة عن مجموعة من التقنيات المتعارف عليها و التي جرى العمل بها من طرف مختلف الهيئات و مكاتب الخبرة و الدراسات على الخصوص، فمنها من يركز التحليل على مجالات النشاط الإستراتيجية (DAS) من خلال تحليل المنصبه على و منها من يركز على تحليل محفظة النشاطات ككل

#### 4 - 1 - 1 - التشخيص الوظيفي

يدور موضوع التشخيص الوظيفي حول تحديد نقاط القوة و الضعف التي تتميز بها المؤسسة من خلال دراسة قائمة من المعايير المقترحة و التي تشكل في ما بعد العناصر المميزة التي تركز عليها وظائف المؤسسة لبناء ميزاتها التنافسية، على أن هذه المعايير لا تعتبر في حد ذاتها مثالية، حيث يتوقف ذلك بحسب حالة الدراسة، و مجالات نشاط كل مؤسسة و علاقة ذلك بهيكل وظائفها كل على حده.

#### أ) - تشخيص الوظيفة التجارية:

تشمل العناصر المكونة لتشخيص الوظيفة التجارية مختلف المؤشرات التي لها علاقة برقم الأعمال و نوعية المنتج و كذا سياسة البيع و ما كل ما تفرزه العلاقة مع المستهلكين، حيث يمكن استعراض هذه العناصر كما يلي:

الجدول رقم (9): يمثل تشخيص الوظيفة التجارية

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		● محفظة المنتج
		● حجم المبيعات
		● جزء السوق
		● توزيع رقم الأعمال جغرافيا
		● توزيع رقم الأعمال بحسب قنوات التوزيع
		● سمعة العلامة
		● نوعية المنتج/ الخدمة
		● سياسة التسعير
		● درجة ولاء المستهلكين
		● نجاعة قوى البيع
		● نجاعة الإشهار و الترويج
		● نجاعة التسويق المباشر

Source: J.P.Helfer et autres, Op.cit, P 73

ب) - تشخيص الوظيفة المالية

ينصب التشخيص المالي عادة على عناصر التحليل المالي بذاته، و تتوقف النتائج المتحصل عليها على درجة فاعلية المعلومات المالية المقدمة للتحليل و قربها من واقع المؤسسة، حيث يمكن استخلاص المؤشرات التي يمكن أن تشكل نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة من خلال ذلك.

فالتشخيص المالي يهدف إلى إجراء فحص و تشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها، و من نتائج التحليل المالي نجد:

خارجيا: وضع تقييم مالي و الوقوف على مدى ضغط القروض على الهيكل المالي للمؤسسة.

داخليا: إعطاء حكم على التسيير، اتخاذ قرارات متعلقة بالإستثمار.

و يمكن حصر المؤشرات التي ينصب عليها التحليل المالي في العناصر التالية<sup>36</sup>:

<sup>36</sup> - J.P.Helfer et autres, Op.cit, PP 94 - 95

- تقييم خطر الإستغلال: و يتسنى ذلك من خلال الوقوف على حجم التكاليف مقارنة بالتوازنات العامة للمؤسسة و المعبر عنها بنقطة التعادل؛
- تحليل الأرقام الأساسية للمؤسسة؛
- تحليل نسب الهيكل المالي؛
- تحليل نسب الخلاصة المالية؛
- تحليل نسب التحليل المالي.

#### الجدول رقم (10) يمثل تشخيص الوظيفة المالية

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		• نسبة المردودية
		• الديون المتوسطة و الطويلة الأجل
		• درجة الملاءة
		• المخزون و درجة دورانه
		• معدل دوران رأس المال
		• نسبة الإستقلالية المالية
		• نسبة قدرة الوفاء
		• ديون العملاء
		• ديون الموردين
		• نسبة المصاريف المالية إلى رقم الأعمال

Source: J.P.Helfer et autres, Op.cit, P 73

و تعطي الوضعية المالية في الزمن " ن " أجوبة كثيرة حول الحالة الصحية للمؤسسة، و مع إدراج تحاليل أخرى قد تكون في الغالب للسنوات (ن - 1) و (ن - 2) و (ن - 3) حول نسب التحليل المالي تتضح لدينا الصورة أكثر فأكثر ، حيث يمكن الحكم بعد ذلك اعتمادا على الأرقام و النسب المستخلصة من التشخيص على القرارات التي من الممكن أن تتخذ بخصوص تسيير أصول المؤسسة و ما تعلق بالإستثمارات، إضافة إلى الصورة التي تتجلى حول الهيكل المالي للمؤسسة، و مدى تحملها للقروض.

ت - تشخيص وظيفة الإنتاج:

يدور موضوع تشخيص وظيفة الإنتاج في الغالب حول العناصر التالية :

- إنتاجية الموارد و مؤشر الفعالية؛
- قيمة الوسائل المتاحة؛
- ملائمة الوسائل المتاحة مع الإستراتيجية المنتهجة.

و يلخص الجدول التالي نقاط القوة و الضعف لوظيفة الإنتاج من خلال قياس قدرات المؤسسة على مسايرة الطلب على منتجاتها في الوقت و المكان اللازمين،

الجدول رقم ( 11 ) يمثل تشخيص وظيفة الإنتاج

المعايير	نقاط القوة	نقاط الضعف
• القدرات الإنتاجية		
• نوعية الإنتاج		
• مرونة الإنتاج الكيفية و الكمية		
• معدل المناولة أو المقاوله من الباطن		
• آجال الإنتاج		
• عمر التكنولوجيا		
• عمر الآلات		
• تكاليف الإنتاج		
• هيكل التكاليف		
• نوعية خدمات ما بعد البيع		

Source: J.P.Helfer et autres, Op.cit, P 74

ث - تشخيص وظيفة البحث والتطوير:

و هو ما تعلق بدرجة مسايرة المؤسسة للتطور الحاصل في قطاع نشاطها و مستوى الإمكانيات المادية و البشرية المسخرة لذلك، و على الخصوص درجة تمويل مشاريع و برامج البحث و التطوير (R&D) المخصصة لابتكار منتجات جديدة، و يمكن استعراضها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم ( 12 ) يمثل تشخيص وظيفة البحث والتطوير

المعايير	نقاط القوة	نقاط الضعف
• الإبتكارات التكنولوجية		
• الإبتكارات المتعلقة بنمط الإنتاج (process)		
• الإبتكارات المتعلقة بالمنتجات		
• الإبتكارات المتعلقة بالخدمات		
• تسجيل براءات الإختراع		
• إمكانيات البحث		
• الوسائل المسخرة للبحث و التطوير		
• موقع البحث و التطوير من الهيكل التنظيمي		
• مسايرة سوق الإبداع و الإبتكار		

Source: J.P.Helfer et autres, Op.cit, P 74

ج) - تشخيص وظيفة الموارد البشرية :

و هو تحديد كل ما يمكن تحديده بخصوص فاعلية الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة، من عدد العمال و مستوى التأطير، مستوى الخبرة، مستوى التعلم و الكفاءة، دوران العمالة، أنظمة التكوين و الرسكلة و غير ذلك، و يشمل تشخيص الموارد البشرية على الأساس:

- التقييم الكمي للموارد البشرية؛
- الهيكل التنظيمي؛
- تقييم الكفاءات؛
- تحليل مؤشر الأثر الاجتماعي؛
- جرد سياسة إدارة المستخدمين.

فعملية إعداد الإستراتيجية تتم عادة على مستوى الإدارة العليا في المنظمة أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض، وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل مرحلة

من المراحل السالفة الذكر ، كما يمكن أن تنصب عملية تشخيص الموارد على العناصر المبينة في الجدول التالي:

الشكل رقم ( 13 ) يمثل تشخيص وظيفة الموارد البشرية

المعايير	نقاط القوة	نقاط الضعف
• هرم الأعمار		
• معدل التآطير		
• التكوين		
• دوران العاميين		
• التغيب		
• الأجور والمنح و نظام التحفيزات		
• نسبة الأجور إلى رقم الأعمال		
• القدرة على اجتذاب الكفاءات و المحافظة عليها		

Source: J.P.Helfer et autres, Op.cit, P 74

ومن هنا نقول أن نوعية المدخلات التي يمكن أن تساهم بها إدارة الموارد البشرية في ظل هذا المستوي من الارتباط تكمن في :

- المساعدة في تحديد رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسية؛
- تتعلق العديد من الفرص والتهديدات التي تفرزها بيئة المنظمة بالعنصر البشري؛
- يتطلب التحليل الداخلي للمنظمة وما يترتب عليه من الإلزام بنواحي القوة أو الضعف إلي وجود مساهمة فعالة لوظيفة الموارد البشرية؛

كما أن التشخيص الإستراتيجي لهذه الوظيفة من شأنه أن يساهم في تحديد أهم المشاكل التي قد تعرفها المؤسسة في ضبط مستوى أداء مواردها، و ذلك بناء على بعض المؤشرات، و يمكن ذكر على الخصوص<sup>37</sup>:

<sup>37</sup> -بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، السادس الثاني، 2009، ص ص 273 - 285

- معدل دوران العمالة؛
- تسرب كفاءات المؤسسة إلى المنافسين؛
- ضعف العلاقة بين الأجر والإنتاجية، وإعادة تصميم نظم الأجور والحوافز؛
- نقص الخبرة والحاجة للتدريب؛
- تعيين الموظفين الجدد ونقل الموظفين بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
- تعويض النقص في العمالة؛
- التنسيق بين أساليب عمل الأفراد والاستراتيجية العامة للشركة؛
- إدارة النزاعات وتسوية الخلافات بين العاملين؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية روح التعاون بينهم؛
- تدعيم روح الابتكار؛
- الحفاظ على منظومة القيم الثقافية المؤسسية والمجتمعية وتطويرها.

فحسب بيتر دروكر (P. Drucker) "المنظمات تحتاج إلى المرونة في عمليات التوظيف كي تواصل مسيرتها".

و من جهة أخرى يرى بيفر (J. Pfeffer) أن "زيادة الضغط التنافسي على المؤسسات أدى إلى إعادة النظر في كيفية إدارتها لمواردها البشرية، كنتيجة حتمية للتعايش والبقاء على قيد الحياة بالأسواق". و من بين التوصيات الهامة التي من شأنها رسم مسار الخلاص للمؤسسة في ما يتعلق بتسيير مواردها البشرية يمكن ذكر ما يلي<sup>38</sup>:

- تحديد رؤية المنظمة، من خلال توضيح الأهداف المرجوة و خصوصا على المديين المتوسط و البعيد.
- تحديد الغرض من إدارة الموارد البشرية؛
- تحديد الثقافة التنظيمية، من خلال ترسيخ قيم الإنتماء للمؤسسة و الإدماج فيها؛
- تحديد القيم المطلوبة، من خلال رسم المثل العليا المراد بلوغها؛
- تحديد رؤية وبرامج الموارد البشرية، و يتأتى ذلك عن طريق البرامج التنفيذية التي يجب عليها الأخذ في الحسبان متطلبات تنفيذ الموارد ككل؛
- تحديد معايير الأداء الفنية والسلوكية، من خلال حصر طرائق العمل عبر كل الوحدات و كذا حصر طبيعة و مستوى العلاقات المهنية التي تربط المستخدمين بعضهم ببعض؛

<sup>38</sup> — <http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaid/posts/235425>

- تحديد الوقت اللازم، حيث يجب الأخذ في الحسبان التغير المستمر للبيئة بمختلف مكوناتها؛
- تحديد وسائل التواصل، و يعتبر من أهم العناصر التي يجب الإستثمار فيها، على اعتبار أن كل ما سبق هو بحاجة إلى عملية توصيل حتى تتوضح الرسالة في حينها لكل من يهمه الأمر؛
- تحديد ممارسي الموارد البشرية، و ذلك عبر تحديد المسؤوليات المناطة و حدود الصلاحيات للمشرفين على الموارد البشرية.

حيث أن للموارد البشرية دور محوري في اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية.

#### ح - تشخيص التنظيم:

و يتم فيه القيام بعملية قياس لفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة من خلال مكوناته و العلاقات الوظيفية بعضها ببعض، و كذا تحديد مستوى فهم العاملين في مختلف المستويات لمهامهم و مسؤولياتهم، و يمكن اختصار هذه العملية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (14) يمثل تشخيص التنظيم

المعايير	نقاط القوة	نقاط الضعف
• وضوح الهيكل التنظيمي		
• ملائمة الهيكل التنظيمي مع استراتيجيات المؤسسة		
• فاعلية آليات التنسيق بين الوظائف		
• فاعلية نظام الإعلام و ملائمته مع الهيكل التنظيمي		
• مرونة الهيكل التنظيمي مقارنة بتطور البيئة		
• مدى تحديد و تعريف المهام و الإجراءات على كل المستويات		

Source: J.P.Helfer et autres, Op.cit, P 75

**مسعى اتخاذ القرار:** حيث أن مسعى اتخاذ القرار في المؤسسة له الأهمية القصوى في رسم طبيعة المزايا التنافسية المراد تحصيلها

**درجة هيمنة المسيرين:** من كون درجة هيمنة المسيرين لها الأثر البالغ في نجاعة المسعى المتخذ في مجال إدارة الميزة التنافسية و استدامتها أطول ما يمكن.

جدول رقم (15) : يمثل تصنيف سلوك المديرين والتسيير في المؤسسة

التصنيف المعيار	الميراثي	التقاولي	التسييري
البحث عن الميزة التنافسية	الوقاية من الأخطار: حماية السوق، تكوين الشبكات	مواجهة الأخطار بتطوير أسواق جديدة	تسيير الخطر التكيف مع تحولات السوق
الموقف من الأداء	الكفاية الإنتاجية، الاقتطاع	دخول ناتجة من الإبداع أو التمييز	الكفاية الإنتاجية أجور وسلطة
الرؤية الإستراتيجية	التقليد، الإلتباع	إستراتيجية التمييز	أن تكون الأفضل والأقل سعرا
الأهداف الإستراتيجية	البقاء و الاحترام الاجتماعي	تطوير المؤسسة	النمو
السلوك الاستراتيجي الشامل	تفاعلي - ضعيف الإبداع	استباقي - انتهازي ومبدع	محلل ومحاسب ديناميكية مبرمجة للإبداع
الاستثمارات	احترافية	نمائية	عقلانية /مخططة

Source: COUDERC . J.P et E. STEPHANY

ذكر في : مداح عرابي الحاج، التسيير الإستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة أقيمت في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006.

فحسب الجدول أن مديري المؤسسات تتباين مميزاتهم وسلوكياتهم التسييرية أو القيادية في المؤسسة من صنف لآخر، فهو إما ميراثي، تقاولي أو تسييري، مما ينعكس كذلك على مستوى أداء المؤسسة و طبيعة الحلول المقترحة و القرارات الإستراتيجية المعتمدة حيال ذلك، و من خلال ذلك فإنهم ينزعون كل حسب طبيعته إلى<sup>39</sup>:

- المخاطرة، أو تحمل تبعات القرارات و التعامل الايجابي مع المشاكل؛
- روح المشاركة والانتماء؛
- الرغبة في الاستقلالية وروح المسؤولية؛

<sup>39</sup> - IBRAHIM.A.B et GOODWIN, in: P.A. Julien, J. Chicha, et A. Joyal, La PME dans un Monde en Mutation, , Presses de l'Université du Québec, 1986, PP 223-230.

- المهارات التسييرية ( أسلوب التسيير والكفاءة التقنية).
- فبدون شك للمشرفين أهمية في إدارة مؤسساتهم بالنظر لعدة عوامل تتعلق أساسا بطبيعتهم وشخصيتهم وهي كالتالي<sup>40</sup>:
- أهمية الصورة النفسية وروح التسيير للمدير (وخاصة الحدس، التبسط، الابتكار، المرونة، الرغبة في الاستقلالية، التعامل مع الخطر)؛
- نوعية العلاقات المتبادلة مع البيئة المحيطة (شبكة العلاقات - بنوك، زبائن، عمال...)

#### ( خ ) - تشخيص ثقافة المؤسسة :

حسب (فلامهولز و هوا - ERIC FLAMHOLZ & WEI HUA 2003)<sup>41</sup> فإن ثقافة المؤسسة تعتبر معيارا و مصدرا هاما لبناء المزايا التنافسية، على اعتبار أن السلوك و القيم المعتمدة من قبل المستخدمين داخل المؤسسة تلعب دورا محوريا في مختلف مراحل إدارة الميزة التنافسية، و من خلال تشخيصها يمكن الوقوف على مستوى بلوغ الفكر التنافسي المدعم بحب الإلتناء و الدفاع عن قيم المؤسسة التقليدية، و يمكن استعراض أهم العناصر التي من شأنها إعطاءنا فكرة حول ثقافة المؤسسة في ما يلي:

#### الشكل رقم ( 16 ) يمثل تشخيص ثقافة المؤسسة

المعايير	نقاط القوة	نقاط الضعف
• وجود قيم مشتركة و معرفة للجميع		
• معرفة العاملين بتاريخ المؤسسة		
• مدى وجود مثل عليا في المؤسسة (أفراد متميزين)		
• روح الإلتناء		
• وضوح الخطاب		
• مستوى تفتح أو انغلاق ثقافة المؤسسة		
• طبيعة التوجه الثقافي (السوق، البحث، الإنتاج...)		
• ملائمة الثقافة مع استراتيجية المؤسسة		
• ملائمة الثقافة مع طبيعة قطاع النشاط		

Source: J.P.Helfer et autres, Op.cit, P 75

<sup>40</sup> - P.A. Julien, et autres, idem.

<sup>41</sup> - أنظر الفصل الأول - حول مصادر بناء الميزة التنافسية، ص 23

( ر ) - تشخيص نظام الإدارة :

و يتعلق الأمر بالأساس بمستويات فعالية القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، حيث ترتبط النتائج المحصلة بمدى كفاءة و انسجام الفريق المسيّر، كما أن هذه الأخيرة يجب أن تتناغم مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، و هي على ذلك يمكن أن تشخص حسب المعايير التالية:

الجدول رقم ( 17 ): يمثل تشخيص نظام الإدارة

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		• مستوى فاعلية مجلس الإدارة
		• كفاءة و تناسق الفريق المسيّر
		• الأهداف الخاصة لأعضاء الفريق المسيّر
		• مستوى و طبيعة تكوين المسيّرين
		• عمر أعضاء الفريق المسيّر
		• توازن المهام بين مختلف الوظائف

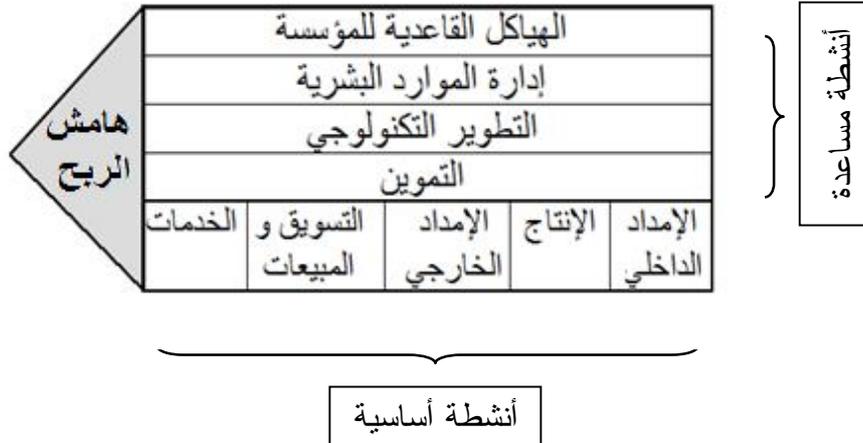
Source: J.P.Helfer et autres, Op.cit, P 76

4 - 1 - 2 - التشخيص عن طريق سلسلة القيمة لبورتر

ركز مايكل بورتر لتحديد المصادر الداخلية للميزة التنافسية للمؤسسة على تحليل ما يسمى بسلسلة القيمة، و التي تجلت في كتابه حول الميزة التنافسية سنة 1985، حيث يتجلى ذلك من خلال تحليل محفظة الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، و بالتالي تحديد عناصر القوة و الضعف الداخلية الأنية و المستقبلية. و تركز فكرة سلسلة القيمة على أن المؤسسة هي مجموعة من الموارد التي تتسلسل تباعا في شكل تكاملي يؤدي في الأخير إلى تعظيم هامش الربح للمؤسسة، يمكن اعتبارها مقارنة بالمنافسين، مزايا تنافسية، من حيث أنها تحقق ما يلي:

- منافع مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع و نقل السلع الجاهزة إلى الأسواق؛
- منافع زمنية تتم بتخزين المواد و السلع لحين الحاجة لها؛
- منافع حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع و الخدمات لإشباع حاجات العملاء و رغباتهم؛
- منافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد و السلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل.

الشكل (11): يوضح سلسلة القيمة حسب بورتير



Source : Porter. M. l'avantage concurrentiel, inter éditions, 1986, page : 53

فحسب الشكل نجد أن سلسلة القيمة للمؤسسة مقسمة إلى تسعة أنشطة، ما بين أنشطة أساسية و أنشطة مساعدة أو داعمة، و التي يمكن أن تنقسم بدورها إلى أنشطة فرعية أخرى، تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة.

فالأنشطة الأساسية، هي كل الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بالعملاء من حيث أنها ذات قيمة محصلة من طرفهم.

أما الأنشطة المساعدة، و كما هي تسميتها فهي تساعد في زيادة فعالية الأنشطة الأساسية، و لا يعتبرها العميل ذات قيمة مباشرة، غير أن تفاعل كل هذه الأنشطة بعضها مع بعض يؤدي إلى زيادة هامش الربح للمؤسسة.

كما أن هنالك أشكالاً أخرى من التشخيص لا يسع المجال لذكرها، كالتشخيص بالموارد و الكفاءات حيث ينصب بدرجة كبيرة على موارد المؤسسة بصفة أساسية، اعتباراً أن هذه الأخيرة تمثل حجر الزاوية في عملية التشخيص، على اعتبار أن ذلك يمكن المؤسسة من الوقوف على الإمكانيات الحقيقية المتاحة للمؤسسة، المادية منها و البشرية لرسم الإستراتيجية المستقبلية في سبيل الحصول على مزايا تنافسية أو تدعيم و تطوير الموجود منها، حيث تمكن هذه العملية من:

- تقييم حجم الموارد المالية للمؤسسة؛
- تقييم الموارد التقنية و البشرية؛
- تحديد المشاكل التي تعيق تطور المؤسسة؛
- الكشف عن مصادر النجاح الأساسية؛

• التحقق من أمثلية إجراءات إدارة المزايا التنافسية للمؤسسة.

حيث أن عملية تشخيص الموارد تمر بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في :

1. جمع المعلومات؛
2. البحث عن المعايير المرجعية؛
3. معالجة المعلومات و تحديد نقاط القوة و الضعف.

و كحوصلة نهائية لعملية التشخيص، حيث يتم فيه استخلاص مختلف الفرص و التهديدات من خلال التشخيص الخارجي ، و كذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة من خلال التشخيص الداخلي، حيث يترتب على ذلك إعطاء التوصيات اللازمة أو الحلول الممكنة، و التي تتجسد في ما يمكن اعتباره الإستراتيجية الإدارية للمؤسسة التي تترجم إلى سياسات عملية من خلال القرارات التنفيذية التي يتولى القيام بها كل العاملين بالمؤسسة كل في ما يخصه، و ما يتيح له الهيكل التنظيمي للمؤسسة من صلاحيات على مختلف المستويات.

## خلاصة الفصل

ينقسم التشخيص الإستراتيجي حسب البيئة، إلى داخلي و خارجي، و يعتبر كذلك كأحد المهام الإدارية الهامة في المؤسسة لتحديد الانحرافات و التدخل لعلاجها، و هو في مفهوم آخر عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالعمل أو النشاط بشكل صحيح، و تبرز أهميته في الوقاية من مختلف الأخطار التي قد تهدد المؤسسة، و اقتراح الحلول الممكنة للعلاج في حالة وقوع الخطر.

و من الأحسن أن تستعمل المؤسسة التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية و ليس كطريقة علاجية.

و يمثل التشخيص الإستراتيجي إحدى أهم المراحل التي تتطلبها عملية صياغة القرار الإستراتيجي في المؤسسة، و خصوصا ما تعلق باستقصاء قدراتها الأساسية، و من تم تحديد مكامن نجاحها و قوتها من جهة، و مكامن فشلها و ضعفها من جهة ثانية، حيث يترتب على ذلك بالأساس تقييم وضعية المزايا التنافسية التي من الممكن تحقيقها، فهذه العملية هي في الواقع تساعد المؤسسة على تقويم و تصويب المسار الإستراتيجي لإدارة مواردها و كفاءاتها بطريقة فعالة.

كما أن تقييم الميزة التنافسية يمكن أن يتحقق بناء على عملية التشخيص هذه، و هو من جهة أخرى يمكن أن ينعكس على أداء المؤسسة على عدة مستويات:

- على مستوى المنتج، فإنه يحقق للمؤسسة قيمة مضافة مقارنة بالمنافسين؛
- على المستوى التكنولوجي، فإنه يمكن المؤسسة من تلبية مستوى التكاليف، مع إمكانية عرض منتجات ذات خصوصيات متفردة؛
- على مستوى السوق، فإنه يمكن المؤسسة من التمتع بشكل جيد.

ذلك ما سنحاول إسقاطه على الواقع المشخص من خلال دراسة الحالة التي سنتناولها في الفصل الموالي لفهم مستوى الأداء الإداري للميزة التنافسية عبر المراحل الأساسية لعملية التشخيص الإستراتيجي.

## الفصل الرابع

دراسة حالة مركب الحليب بالجزائر

- كوليتال - COLAITAL

## تمهيد:

إن البحث عن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة عملية ليست بسيطة، و يكتنفها الكثير من التعقيد، كما أنها في بعض الأحيان، و نتيجة لنقص المعلومات قد لا تؤدي الغرض المنوط بها، مما قد يؤثر على النتائج المتحصل عليها، حيث أن نوعية العمل تتوقف على مستوى التحليل المقدم من طرف المكلف بالتشخيص. فقبل الشروع في تفصيل مراحل التشخيص الإستراتيجي، بدءا من عملية التجزئة الإستراتيجية، ووصولاً إلى النتائج، رأينا أنه من الضروري استعراض منهجية العمل التي اعتمدها للحصول على البيانات و المعلومات التي مكنتنا من إصدار الأحكام حول طبيعة كل عنصر، بما يتوافق مع العملية حسب كل مرحلة، حيث أنه تم الإعتماد على المعاينات الشخصية و المحادثات و آراء الخبراء و المسيرين من داخل و خارج المؤسسة.

و تجدر الإشارة كذلك إلى أن الإستبيان المقدم (أنظر الملحق) كان الغرض منه تحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة و كيفية التعامل معها من طرف الإدارة، و تم الإرتكاز عليه كذلك في إعداد جدول المعايرة (Tableau de benchmarking) للوقوف على أحسن التطبيقات الممكنة في سوق الحليب و مشتقاته بالجزائر، إلا أنه في جانب آخر كان له الأثر البارز في توجيه عملية التشخيص، هذا إضافة إلى التقرير الذي أعدته وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة في سنة 1997، و المتعلق بالتنافسية في القطاع الصناعي، و كذا مدونة الإجراءات التي أصدرها صندوق تنمية التنافسية الصناعية لوزارة الصناعة و إعادة الهيكلة في سنة 2001 و المتعلق بعملية تشخيص تنافسية المؤسسات ، و الذي تم الإعتماد عليهما كذلك في تحديد العناصر الملائمة لطبيعة الدراسة.

و سوف نحاول أن نستعرض وضعية الميزة التنافسية في مؤسسة "مجمع الحليب بالجزائر- كوليئال" باعتبارها عينة من المؤسسة الجزائرية الناشطة في القطاع محل الدراسة من خلال عملية التشخيص الإستراتيجي التي يتم التركيز فيها على تشخيص وظائف المؤسسة بغرض الوقوف على حقيقة إدارتها مزاياها التنافسية عبر مختلف المراحل، و كذا مقارنة ذلك مع بعض المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.

و يمكن حصر أهم أهداف هذه العملية في ما يلي :

- إعداد تحليل للوضعية العامة لإدارة الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- محاولة إبراز القدرات الأساسية للمؤسسة بالنظر للسوق المحلي، و الدولي إن أمكن، من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف، و كذا الفرص و التهديدات المحتملة؛
- تقديم الإقتراحات الممكنة للإجابة على الإشكالات المطروحة في المؤسسة و آفاق الإستثمار أو تحصيل مزايا تنافسية جديدة.

## 1-1 - المؤسسة التجارية الجزائرية

لدواعي حصر مجال البحث الذي يخص بالدرجة الأولى، المؤسسة التجارية عموماً، و الجزائرية على وجه الخصوص، كان لابد من تقديم التعريفات المقترحة على كل مستوى.

### 1-1-1 - التعريف العام للمؤسسة التجارية

بالنظر إلى الخصوصية التي يكتسبها مفهوم المؤسسة التجارية فإنه من غير الممكن الإتفاق على مفهوم محدد شكلاً و مضموناً، حيث تميل جميع التعاريف إلى الجانب القانوني، و هذا بناءً على الإلتزامات و الحقوق المترتبة عن العملية التجارية، و بالتالي فالتعاريف المتعددة تصب في مجملها على أن المؤسسات التجارية تتشكل من شركات تجارية أو مؤسسات فردية يكون المالك المتعامل "Entrepreneur" له صفة التاجر، و هو يمارس نشاطه التجاري بصفة دائمة لحسابه الخاص، و هو يتميز بذلك عن الحرفيين و أصحاب الأعمال الحرة. (1)

ويعرف "تثيبولت 1989 THIBAULT.J.P " المؤسسة، على أنها "عبارة عن مجموعة منظمة من الوسائل البشرية و المادية و المالية،"<sup>2</sup> من جهة أخرى يعرف التاجر حسب التشريع الفرنسي على أنه "يعتبر تاجراً كل مزاول للنشاط التجاري و يتخذ مهنة معتادة، و هو على هذا الأساس يمكن أن يكون شخصية طبيعية أو معنوية" (3) كما نجد تعريفاً آخر للمؤسسة التجارية على أنها "كل كيان اقتصادي مهما كانت طبيعته و شكله القانوني (شركة تجارية، مدنية، خاصة أو عمومية أو مختلطة، مجموعة من المؤسسات...) يمكنه تجميع و تنظيم، مجموعة من الموارد للوصول إلى هدف معين تحت إدارة واحدة و يخضع لمراقبة المساهمين الرئيسيين في الموارد."<sup>4</sup>

### 1-1-2 - التعريف حسب التشريع الجزائري

إن التطرق إلى نظرة المشرع الجزائري للأعمال التجارية و من خلالها إلى المؤسسات التجارية موضوع متشعب و يحتاج إلى دراسات طويلة و مستفيضة لوضعه في إطاره القانوني، و هذا لتعدد المصادر التشريعية، حيث أن ما يهمنا في هذا المقام هو تحديد المفهوم المتعلق بالمؤسسة التجارية إجمالاً. و تتلخص الجذور أو الخلفيات المعتمدة في التعريف التجاري للمؤسسة التجارية. استناداً إلى النصوص القانونية الصادرة في هذا الشأن و على الخصوص :

<sup>1</sup>- T.ANELKA , J.F.DHENIN, M.POUMIROULIE, Economie – Droit, éditions Bréal. 2004, P 205

<sup>2</sup>- THIBAULT.J.P, cité dans: HANACHI.M.K ; Op.cit, P 91.

<sup>3</sup> - المادة 121 - 1 من القانون التجاري الفرنسي

<sup>4</sup> - Vincent Plauchu, Akim Tairou, Méthodologie du diagnostic d'entreprise, Editions L'Harmattan, 2008

- الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري.
  - المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25/04/1993 يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري.
  - القانون رقم 05-02 المؤرخ في 27 ذي الحجة 1425 الموافق 6 فبراير 2005 يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري.
- فطبقا للنصوص التنظيمية السالفة الذكر، لا سيما نص القانون التجاري الجزائري، نجد أن المؤسسات هي تجارية إما بشكلها أو موضوعها، حيث "يحدد الطابع التجاري لشركة ما، إما بشكلها أو موضوعها" (5) فمن حيث الشكل نجد أن نص القانون صريح في ذلك، حيث ينص على أن الشركات تنقسم إلى ثلاثة أنواع<sup>6</sup>، و هي:
- أ- **شركات الأشخاص:** وتقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، و تشمل شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة وشركات المحاصة؛
- ب- **شركات الأموال:** وتقوم على الاعتبار المالي أي الحصص التي يقدمها الشريك لتكوين رأسمال الشركة، وتشمل شركات المساهمة و شركة التوصية بالأسهم؛
- ج - **الشركات ذات الطبيعة المختلطة:** وتقوم على الاعتبار الشخصي والمالي مثل الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- كما يعد عملا تجاريا بحسب شكله (7)، كل عمل يتعلق بـ :
- التعامل بالسفحة بين كل الأشخاص؛
  - الشركات التجارية؛
  - وكالات ومكاتب الأعمال مهما كان هدفها؛
  - العمليات المتعلقة بالمحلات التجارية؛
  - كل عقد تجاري يتعلق بالتجارة البحرية والجوية؛
- أما بحسب الموضوع (8) فإن الأعمال التجارية هي جميع العمليات المتعلقة بـ :
- كل شراء للمنقولات لإعادة بيعها أو بعينها أو تحويلها و شغلها؛
  - كل شراء للعقارات لإعادة بيعها و كل مقاوله لتأجير المنقولات أو العقارات؛
  - كل مقاوله للإنتاج أو التحويل أو الإصلاح؛

5 - المادة 544 من الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري، المعدلة بالمادة 04 من المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25/04/1993

6 - المادة 544 من القانون التجاري الجزائري

7 - المادة 03 من القانون التجاري الجزائري

8- المادة 02 من القانون التجاري الجزائري

- كل مقاوله للبناء أو الحفر أو لتمهيد الأرض؛
  - كل مقاوله للتوريد أو الخدمات؛
  - كل مقاوله لاستغلال المناجم أو المناجم السطحية أو مقالع الحجاره أو منتوجات الأرض الأخرى؛
  - كل مقاوله لاستغلال النقل أو الانتقال؛
  - كل مقاوله لاستغلال الملاهي العمومية أو الإنتاج الفكري؛
  - كل مقاوله للتأمينات؛
  - كل مقاوله لاستغلال المخازن العمومية؛
  - كل مقاوله لبيع السلع الجديدة بالمزاد العلني بالجملة أو الأشياء المستعملة بالتجزئة؛
  - كل عملية مصرفية أو عملية صرف أو سمسة أو خاصة بالعمولة؛
  - كل عملية توسط لشراء وبيع العقارات أو المحلات التجارية والقيم العقارية؛
  - كل مقاوله لصنع أو شراء أو بيع وإعادة بيع السفن للملاحة البحرية؛
  - كل شراء وبيع لعتاد أو مؤن للسفن؛
  - كل عقود التأمين والعقود الأخرى المتعلقة بالتجارة البحرية؛
  - كل الاتفاقيات والاتفاقات المتعلقة بأجور الطاقم و إيجارهم؛
  - كل الرحلات البحرية؛
- و من جهة أخرى يمكن أن تكتسي المؤسسة طابعها التجاري نتيجة الأعمال التي تقوم بها و التي هي تابعة للأعمال السابق ذكرها، أي أنها أعمالا تجارية بالتبعية(9)، و هي على هذا الشكل:
- الأعمال التي يقوم بها التاجر والمتعلقة بممارسة تجارته أو حاجات متجره؛
  - الالتزامات بين التجار؛

### I-1-3- التعريف المحاسبي

تحدد الطبيعة التجارية للمؤسسة حسب التعريف المحاسبي بالنظر إلى التركيبية المحاسبية لميزانياتها، فالقراءة التي نتحصل عليها من خلال استعراض مكونات الأصول و الخصوم للميزانية، و كذا النسب المالية، حيث أن المؤسسات التي يغلب على نشاطها الطابع التجاري هي في الغالب المؤسسات التي تتسم بارتفاع في نسب المخزونات و الأصول المتداولة.

## 2 - تقديم قطاع الحليب بالجزائر

قبل الدخول في عملية تشخيص واقع إدارة الميزة التنافسية في المؤسسة، كان لابد من التعريف بالقطاع محل الدراسة، حيث رأينا أنه من الأنسب القيام باستعراض أهم المحطات التي مرّ بها هذا القطاع، و من خلاله مؤسسة مركب الحليب بالجزائر.

### 2-1 - لمحة تاريخية عن القطاع

نظرا للآثار الاقتصادية المترتبة عن القرارات السياسية التي اتخذت منذ الإستقلال، و كذا انعكاساتها على قطاع صناعة الحليب بالجزائر، كان من الضرورة معرفة المراحل التي مرّ بها، و ذلك تماشيا مع التحولات التي شهدتها البلاد من خلال التوجهات الاقتصادية التي عرفتها كل مرحلة، و على هذا الأساس يمكن استعراض هذه المراحل على النحو التالي:

#### 2-1-1 - المرحلة الأولى: (من الإستقلال إلى سنة 1970)

ورثت الجزائر عن الإستعمار الفرنسي اقتصاد مهلهل بالي الهياكل يرتكز في الأساس على تحقيق منافع ضيقة لمجموعات المعمرين الذين كانوا يسيطرون على أغلب قطاعات النشاط الاقتصادي، و من تم فإن قطاع الحليب و مشتقاته لم يشكل استثناء بل على العكس من ذلك، تركّز نشاط هذا الأخير في بعض الوحدات الصناعية الخاصة (الحليب و الأجبان) و الموجهة عموما للتصدير، و يمكن استعراض ذلك من خلال ما يلي :

- **الملبنات الخاصة:** و عددها تسع وحدات، مختصة في تحضير و توضيب الحليب المبستر المستورد من طرف شركتين أساسيتين، "غوبكسلي - Gopexalait" و "بيريني لي - Pyrénées Lait" و اللتان توقفتا عن النشاط مع مطلع الثمانينيات لعدم توفر المواد الأولية.

- **المجبنات :** و تتشكل بالأساس من :

- الورشات التقليدية المختصة في صناعة الأجبان و الياغورت بطرق هي في الغالب بعيدة عن المواصفات القانونية.

- ثلاث وحدات لإنتاج الجبن المذوب، إثنان منها في وهران و أخرى في قسنطينة.

- **الملبنات العمومية :** و هي ثلاثة وحدات:

- تعاونية الحليب لوهران "CLO"، بطاقة إنتاج حوالي 100.000 لتر في اليوم و الموضوعت تحت وصاية ولاية وهران.

- مركب الحليب بالجزائر - بيئر خادم "COLAITAL"، بطاقة إنتاج حوالي 40.000 لتر في اليوم و المسيرة ذاتيا و الموضوعه تحت وصاية وزارة الصناعة.
- تعاونية الحليب لقسنطينة "COLAC"، بطاقة إنتاج حوالي 10.000 لتر في اليوم و المسيرة من طرف الديوان الوطني للإصلاح الزراعي (ONRA).

## 2-1-2- المرحلة الثانية: (من سنة 1970 إلى سنة 1980)

مع التحولات التي صاحبت التوجه الإشتراكي للبلاد و في إطار المخططين الرباعيين 1970 - 1973 و 1974 - 1977، تم تأسيس الديوان الوطني للحليب "ONALAIT" في سنة 1970 و الذي ضم الوحدات الثلاث سالفة الذكر، و التي شهدت بدورها عمليات تحويل و توسيع مع إنشاء ستة وحدات إنتاجية أخرى على المستوى الوطني، هذه الإجراءات كانت بمثابة القاعدة الأساسية الأولى لصناعة الحليب و مشتقاته، و لعل أهم تواريخ بداية النشاط للوحدات المستحدثة هي:

- جويلية 1972 : على مستوى ملبنة بئر خادم، بداية النشاط في ورشة الحليب المشكل ووحدة البسترة.
- أكتوبر 1972 : إعادة تجهيز ملبنة مدينة قسنطينة.
- فيفري 1973 : إعادة تجهيز ملبنة وهران، و بداية نشاط وحدة الحليب المعاد تشكيله.
- جوان 1974 : بداية نشاط وحدة صناعة الجبن و الياغورت بيئر خادم.
- أوت 1974 : بداية نشاط وحدة صناعة الحليب و الجبن بدراع بن خدة.
- نوفمبر 1975 : بداية نشاط وحدة صناعة الحليب و الجبن بعنابة.
- جانفي 1976 : بداية نشاط وحدة صناعة الحليب بتلمسان.
- ديسمبر 1977 : بداية نشاط وحدة صناعة الحليب و الجبن بسيدي بلعباس.
- أفريل 1978 : بداية نشاط وحدة صناعة الحليب و الجبن ببودواو.
- مارس 1980 : بداية نشاط وحدة صناعة الحليب و الياغورت بقسنطينة.

فبعد ما كانت طاقة الإنتاج و المعالجة للحليب و مشتقاته في القطاع العمومي تقدر بحوالي 150.000 لتر في اليوم في سنة 1970، قفز هذا الرقم في سنة 1980 إلى حوالي 1.750.000 لتر في اليوم، موزعة على المنتجات التالية:

- 366 مليون لتر من حليب الإستهلاك (مبستر و عالي الحرارة "UHT")؛
- 40 مليون لتر من اللبن؛
- 115 مليون عبوة ياغورت؛
- 9000 طن من مختلف الأجبان؛
- 500 طن من الزبدة الطازجة.

## 2-1-3 - المرحلة الثالثة: من سنة 1980 إلى سنة 1997

شهدت هذه المرحلة في الجزائر تغيرات عدة على جميع المستويات، و خصوصا منها الاقتصادية، حيث أن انخفاض العوائد من العملة الصعبة نتيجة تدني قيمة البترول في سنة 1988 مع ما صاحبه من تغيرات في الاقتصاد الوطني ككل كان له الأثر البارز في السياسات المتعاقبة بعد ذلك، حيث توجهت الإستراتيجية التجارية الجزائرية نحو محاولة تنويع الصادرات لتغطية العجز في الميزان التجاري، كذاك و من خلال سياسات الإصلاح التي انتهجت و المجسدة في البرنامج الأول لإعادة الهيكلة الذي شمل العديد من المؤسسات، بدأ تخلي الدولة عن سياسة التسيير الممركز للإقتصاد على اعتبار أن العبء أصبح ثقيلًا على كاهلها، حيث سنت قوانين و تشريعات جديدة، و لعل أهمها هو القانون 88 - 01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية، و الذي تضمن العديد من الإجراءات كان الغرض منها تحسين تنافسية المؤسسات. هذه الأخيرة التي طالما غيبت طلب المستهلك و رغباته المتعاضمة، حيث فتح هامش حرية أكبر للمبادرة في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسات الإشتراكية، و هذا عن طريق صناديق المساهمة الثمانية التي تحولت في منتصف التسعينيات إلى مجتمعات إقتصادية كبرى (هولدينغ - Holding).

من جهة أخرى اتخذت عدة إجراءات على مستوى التجارة الخارجية، و التي كانت في السابق تتسم باختكار كلي للدولة، ففي إطار قانون المالية التكميلي لسنة 1990 تم إدخال نظام شركات الامتياز وشركات البيع بالجملة حيز التطبيق، وهو ما ساعد بقدر كبير على تفكيك الاحتكار التي كانت تمارسه المؤسسات العمومية في مجال الاستيراد، مما أدى إلى تحسين العرض من السلع، وسمح لكل من يحمل سجلا تجاريا أن يمارس التجارة الخارجية وذلك ابتداء من أفريل 1991، ما أدى إلى بروز المنافسة.

ومع مطلع سنة 1994 شرع في وضع برامج أخرى للإصلاح الاقتصادي، واتخاذ إجراءات واسعة لتحرير التجارة الخارجية تنفيذا لشروط صندوق النقد الدولي، حيث تم تحرير تمويل الواردات (10)، ليتم بعدها في سنة 1996 تحرير الواردات من المعدات الصناعية والمهنية المستعملة، كما تم اتخاذ إجراءات أخرى على مستوى التعريف الجمركية لتكريس سياسة الإنفتاح الإقتصادي، كما شهدت نفس الفترة إلغاء الحظر على الصادرات في جوان من نفس السنة.

و قطاع الحليب و مشتقاته كمثلييه من القطاعات، كان موضوع إعادة هيكلة كذلك، حيث خضع الديوان الوطني للحليب "ONALAIT" إلى عملية تجزئة على المستوى الجهوي، سامحا بذلك لبروز ثلاثة دواوين جهوية هي على التوالي:

### 1. الديوان الجهوي للحليب للوسط " ORLAC "

<sup>10</sup> - تعليمة رقم 94 - 20 لبنك الجزائر، مؤرخة في 12 أفريل 1994 متعلقة بتمويل الواردات.

2. الديوان الجهوي للحليب للشرق " ORELAIT "

3. الديوان الجهوي للحليب للغرب " OROLAIT "

عملية إعادة الهيكلة هذه مكنت من تحقيق بعض الأهداف، يمكن إيجازها في ما يلي:

**على مستوى المعالجة و التحويل:**

- تم تحقيق ما يقارب 750.000 طن من الحليب المعالج في سنة 1984 بما يعادل 2.500.000 لتر في اليوم.

- تم تحقيق ما يقارب 1.350.000 طن من الحليب المعالج في سنة 1990 بما يعادل 4.500.000 لتر في اليوم.

**على مستوى تجميع الإنتاج الوطني:**

- تم تحقيق ما يقارب 240 م ل من الحليب في سنة 1984 بما يعادل 50% من الإنتاج الوطني.

- تم تحقيق ما يقارب 660 م ل من الحليب في سنة 1990 بما يعادل 75% من الإنتاج الوطني.

## 2-1-4 - المرحلة الرابعة: ( من سنة 1997 إلى يومنا هذا )

رغم المجهودات المبدولة للنهوض بالقطاع مقارنة مع متطلبات السوق المتعاضمة، إلا أن ذلك لم يكن كافيا لتلبية حاجيات المستهلكين، مما استدعى القيام بدراسات تشخيصية من طرف شركة تسيير مساهمات الدولة "تراغرا - TRAGRAL" للصناعات الغذائية في جانفي 1997، و خلص ذلك باتخاذ قرار يقضي بتوكيل تسيير قطاع الحليب إلى مجمع صناعي فرعي، كما شهدت نفس الفترة إعادة ترتيب وحدات الإنتاج الجهوية تحت وصاية الدواوين الجهوية، هذه الأخيرة تمت إعادة إدماجها في الديوان الجهوي للحليب للوسط بداية من سنة 1998، ليصبح ابتداءا من شهر ماي من نفس السنة شركة مساهمة "المجمع الصناعي لإنتاج الحليب - "جيبي - GIPLAIT" و الذي يضم تسعة عشر وحدة فرعية مضافا إليها شركة "ميلك ترايد - MILK-TRADE" التي أوكل إليها القيام بعمليات التموين عن طريق استيراد مسحوق الحليب و المواد الأولية الأخرى، مع الإبقاء على نفس الوصاية على مستوى شركة تسيير مساهمات الدولة.11

## 2 - 2 - ورقة بيانية للقطاع الفرعي لصناعة الحليب و المواد الدسمة

يضم القطاع الفرعي موضوع الدراسة أربعة نشاطات:

1. إنتاج الحليب.
2. إنتاج مشتقات الحليب (زبدة، جبن، ياغورث و تحليات محلبة)
3. إنتاج المتلجات و العصائر
4. إنتاج الزبدة الإصطناعية (مارغرين)

و يعتمد جدول التصنيف الجزائري للنشاطات و المنتجات "ناب - 2000 - NAP" الترميز التالي(12):

الجدول رقم (1): يمثل تصنيف الجزائري الرسمي للنشاطات و المنتجات

تعيين المواد	تخصيص
الصناعات اليدوية	الفصل "ج - D"
الصناعات الفلاحية و الغذائية	الفصل الفرعي "ج أ - D A"
الصناعات الغذائية	القسم 15
صناعة المواد الدسمة	المجموعة 4.15
زبدة اصطناعية	الفئة 43.15
زبدة اصطناعية (مارغرين)	الصف 00.43.15
صناعة الحليب	المجموعة 5.15
الحليب و مشتقات الحليب	الفئة 51.15
حليب سائل	• الصف 11.51.15
قشدة الحليب	• الصف 12.51.15
زبدة	• الصف 30.51.15
جبن	• الصف 40.51.15
ياغورث و تحليات محلبة	• الصف 52.51.15
المتلجات و العصائر	الفئة 52.15
المتلجات و العصائر	1. الصف 00.52.15

Source: Kaci.M et Sassi.Y, L'industrie laitière et des corps gras, EDPME, 2007,P 09

و نظرا لطبيعة الدراسة فإن الجدول أعلاه يعطينا فكرة عن مجال النشاط الإستراتيجي الذي سوف تركز عليه هذه الدراسة، و المتمثل في مجال صناعة الحليب بكل مكوناته.

<sup>12</sup> - تصنيف الديوان الوطني للإحصائيات

## 2 - 3 - تقديم المؤسسة

التسمية: مركب الحليب بالجزائر

الإسم التجاري: "كوليتال - COLAITAL"

العلامة التجارية : عجلة مدرجة في إشارة إلى عملية التحويل في المصنع، بداخلها بقرة تشير إلى طبيعة النشاط و هو الحليب، مع استعمال لمزيج من اللونين الأحمر الفاتح لرسم التفاصيل و الأبيض كواجهة خلفية.

شكل رقم (1) : يمثل العلامة التجارية لمركب الحليب بالجزائر



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المقر الإجتماعي : حي البساتين، بئر خادم، الجزائر العاصمة

تاريخ التأسيس : 1955

الرأسمال الإجتماعي : 250 000 000 دج

نشاط المؤسسة : إنتاج و تسويق الحليب و مشتقاته.

الوصاية القانونية: المجمع الصناعي لإنتاج الحليب (جيبلي - ش.أ. - GIPLAIT - SPA) الواقع تحت وصاية

شركة مساهمات الدولة للتحويلات الفلاحية الغذائية (ش.ت.م - تراغرال - SGP - TRAGRAL).

قيم المؤسسة: تركز المؤسسة في استراتيجيتها التسويقية على القيم التالية<sup>13</sup>:

- منتج صحي.
- ذوق يناسب المستهلك.
- المواطنة.

<sup>13</sup> - حسب مقابلة مع مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالتسويق في مؤسسة كوليتال.

### 3 - التجزئة الإستراتيجية لمركب الحليب بالجزائر

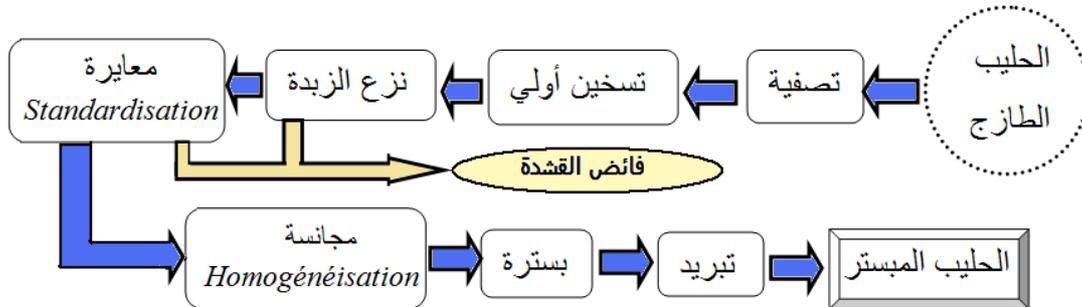
كما سبق ذكره في الفصل الثالث تعتبر التجزئة الإستراتيجية أولى مراحل التشخيص الإستراتيجي، و من خلال المراحل الخمس المذكورة (حصر النشاطات الأساسية للمؤسسة، البحث عن عوامل النجاح الأساسية، تقسيم النشاطات الأساسية للمؤسسة ضمن مجالات النشاط الإستراتيجية "DAS"، تجميع مجالات النشاط الإستراتيجية "DAS" ضمن قواعد إستراتيجية وأخيرا التجزئة الإستراتيجية) يترتب على ذلك رسم المسار التشخيصي للمؤسسة - من حيث أهمية العناصر المقترحة التي ينصب عليها التحليل سواء بالنسبة للتشخيص الخارجي أو للتشخيص الداخلي.

#### 3-1 - تعداد النشاطات الأساسية للمؤسسة

قبل الشروع في تعداد النشاطات الأساسية للمؤسسة، يجب القيام أولا بإحصاء التكنولوجيات المستعملة و كذا التطبيقات المقابلة و مجموع المستهلكين المستهدفين من طرف المؤسسة، حيث قمنا بإجراء جرد أساسي لنشاطات المؤسسة بناء على المعايير الشخصية، و اللقاءات المباشرة مع بعض المسؤولين في المؤسسة، و على الخصوص اللقاءات التي تمت مع مسؤولي مختلف المديريات و مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالتسويق بالمؤسسة، و كذا بعض المراجع البحثية التي أستعنا بها كذلك بغرض الوقوف على التقنيات و التكنولوجيات المستعملة في صناعة الحليب و مشتقاته، و أهمها البحث الذي أعدته منظمة الأغذية و الزراعة "FAO" حول الحليب و مشتقاته(14).

فالحليب يخضع لعدة معالجات قد تكون فيزيائية، كيميائية أو بيولوجية من أجل إطالة مدة صلاحيته أو تحسين مظهره أو نسيجه أو خصائصه، و نتيجة لهذه المعالجة نحصل على منتجات حليبية متعددة كالحليب المبستر و الحليب المعقم و الحليب المجفف و الجبن و الياغورث و اللبن وغيرها(15).

الشكل رقم (IV-2): يبين مخطط النشاطات الأساسية لتحويل الحليب



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من الوثائق الداخلية للمؤسسة

<sup>14</sup> - Le lait et les produits laitiers dans la nutrition humaine, Département de l'agriculture, FAO 1995  
<http://www.fao.org/docrep/T4280F/T4280F08.htm>

<sup>15</sup> - بتصريف عن مخطط تحويل الحليب و مشتقاته لمركب الحليب بالجزائر (Diagramme de Fabrication).

فالشكل أعلاه يخص بالدرجة الأولى خط الإنتاج الأساسي للمؤسسة و هو حليب الأكياس (LPC)، بينما تختلف نسبيا النشاطات الأساسية بحسب مخطط تحويل الحليب لمؤسسة "كوليتال" (Diagramme de Fabrication) ما بينه و بين الحليب العالي الحرارة (UHT)، و على ذلك فيمكن عرض النشاطات الأساسية كما يلي:

جدول رقم (2) :يمثل التكنولوجيات و التطبيقات و مجموع المستهلكين لمركب الحليب بالجزائر

مجموع المستهلكين	المنتجات	التكنولوجيات و المهارات الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بائعوا الجملة</li> <li>• بائعوا التجزئة</li> <li>• المستشفيات</li> <li>• المراكز الجامعية و الحكومية</li> <li>• الفنادق و المطاعم</li> <li>• الملبات</li> <li>• الموزعون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حليب مبستر</li> <li>• حليب معقم</li> <li>• حليب معقم "قارورة"</li> <li>• حليب مبستر بدرجة حرارة عالية "UHT"</li> <li>• حليب البقرة</li> <li>• عجينة طازجة</li> <li>• قشدة طازجة</li> <li>• زبدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المعالجة و التصفية (Recombinaison)</li> <li>• المعايرة و المجانسة (Standardisation et Homogénéisation)</li> <li>• البسترة و التعقيم (Pasteurisation)</li> <li>• التوضيب و التغليف (Conditionnement)</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

و استنادا إلى محتويات الجدول أعلاه، كان من الضروري إضافة الملاحظات التالية:

❖ بخصوص التكنولوجيات المستعملة من طرف المؤسسة في مسعى تحويل الحليب، و اعتمادا على مخطط التحويل المفصل الخاص بتحويل و انتاج الحليب العالي الحرارة (uht) كان لابد من إضافة التوضيحات التالية:

- أ. بخصوص المعالجة و التصفية (Recombinaison): هذه التقنية تخص المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج و هي مسحوق الحليب 0 % و 26 % بالإضافة إلى المواد الدسمة (MGLA)، حيث يتم<sup>16</sup>:
- استقبال المادة الخام من الحليب الطازج و مسحوق الحليب؛
  - تحضير الحليب المركز في درجة حرارة 45° مئوية؛

<sup>16</sup> — حسب مخطط التحويل للمؤسسة (Diagramme de fabrication)

- تصفيته و تبريده ثم نزع الغازات في درجة حرارة 60° مئوية؛
- خلط المواد الدسمة مع الحليب المركز في نفس درجة الحرارة؛
- المعالجة تحت الضغط و المجانسة (Homogénéisation) في درجة حرارة ما بين 55° و 60° مئوية؛
- تخزين الحليب المركز الكامل الدسم في درجة حرارة 15 ° مئوية.

ب. بخصوص عملية البسترة و التعقيم (Pasteurisation): على مستوى ورشة البسترة، حيث يتم:

- استقبال الحليب المعالج و المعاد تشكيله غير المبستر؛
- القيام بعملية البسترة تحت درجة حرارة 87° مئوية/20 ثانية؛
- تبريد المنتج و تخزينه في درجة حرارة من 4° إلى 6° مئوية؛

ج. التوضيب و التغليف (Conditionnement): من خلال هذه المرحلة يحضّر الحليب العالي الحرارة في مرحلته النهائية حيث يتم:

- إعادة تسخين الحليب المبستر في درجة حرارة 80° مئوية؛
- القيام بعملية بسترة تحت درجة حرارة 137° مئوية/ثانية؛
- تبريد المنتج إلى درجة حرارة 20° مئوية(درجة المحيط)؛
- تعبئة و تغليف الحليب العالي الحرارة في درجة حرارة 20° مئوية؛
- تأريخ العبوات؛
- وضع دبوس الإغلاق؛
- وضع العبوات في العلب.

❖ بخصوص التطبيقات المتعلقة بالمنتجات فيمكن تفصيلها في ما يلي:

- حليب الأكياس المبستر: و هو منتج مقدم في أكياس بلاستيكية من "البوليثلين" بسعة 1 لتر للكيس الواحد، و يمثل حصة الأسد في رقم أعمال المؤسسة بحوالي 96 %.
- الحليب المبستر بدرجة حرارة عالية "UHT": و هو منتج معبأ في عبوات ذات سعة 1 لتر، و رغم عائذاته الضعيفة على رقم الأعمال(حوالي 0,003 %) في الوقت الحالي فإن المؤسسة يمكن أن تستغل جودته و سمعته في أوساط المستهلكين لكي تدعم مركزها التنافسي السوق.
- الحليب المعقم: هو منتج مقدم في أكياس بلاستيكية من "البوليثلين" بسعة 1 لتر للكيس الواحد، و يمثل حوالي 0,006 % من رقم أعمال المؤسسة، و هو كذلك ليس له وزن معتبر، حيث أنه في الغالب، يعتبر نتاج تقنية عملية استرجاع الكميات الضائعة في سلسلة إنتاج حليب الأكياس، كما أن المبيعات من هذا

المنتج ترتفع بشكل أساسي في المواسم و المناسبات كشهر رمضان، و يجري القياس كذلك على الحليب المعقم (رايب).

- حليب البقرة: هو منتج مقدم في أكياس بلاستيكية من "البوليثيلين" بسعة 1 لتر للكيس الواحد، و يمثل حوالي 0,002 % من رقم أعمال المؤسسة، و ما يمكن قوله بخصوص هذا المنتج هو الجودة الطبيعية العالية التي يتمتع بها، لكن ضعف التوريدات من المادة الخام المتوفرة في السوق المحلي تجعل منه، على الأقل في الوقت الحالي، بعيدا عن مجال الإستثمار.
- العجينة الطازجة و القشدة الطازجة: و هما منتجان يقدمان في عبوات متعددة الأوزان و يمثلان مجتمعين حوالي نسبة 0,002 % من رقم الأعمال، و هي نسبة ضعيفة، كما أن هذان المنتجان هما نتاج عمليات الكشط و التحويل للحليب الكامل الدسم.
- الزبدة: و تمثل 0,01 % من رقم الأعمال، و هو منتج ذو نوعية جيدة، يقدم في أوزان مختلفة، و نظرا للطلب المرتفع عليه فإن الكميات المنتجة توجه مباشرة للزبائن، و على الخصوص الفنادق و المطاعم و ورشات صناعة الحلويات.

#### ❖ بخصوص مجموع المستهلكين:

- بائعوا الجملة: هذا الوسيط بين المؤسسة و المستهلك يحتل مكانة معتبرة في استراتيجية المؤسسة التسويقية على اعتبار الإتفاقيات المبرمة، و المتعلقة بالأساس بالحليب العالي الحرارة و المنتجات الأخرى عدا حليب الأكياس و الحليب المعقم، حيث يستفيد هؤلاء من التفضيلات الممنوحة من طرف المؤسسة و خصوصا ما تعلق بأجال الدفع على الحساب.
- بائعوا التجزئة: إضافة إلى نقطتي البيع التابعتين للمؤسسة، فهؤلاء يمثلون مجموع البائعين الذين يبيعون مباشرة للمستهلك النهائي، و لا يمثلون نسبة تذكر.
- المستشفيات و المراكز الجامعية و الحكومية: و هي شريحة معتبرة من السوق، و خصوصا ما تعلق بحليب الأكياس المبستر، و ما يميز العلاقة التجارية مع هذه الشرائح خصوصيتهم، حيث يمثلون في الغالب مؤسسات عمومية، هي انخفاض خطر عدم الدفع مقارنة ببائعي الجملة، و ذلك رغم بطء المسعى نتيجة التعقيدات الإدارية المصاحبة لعمليات الدفع لهذه المؤسسات، إلا أنهم يحتلون قسما كبيرا في خارطة التوزيع للمؤسسة.
- الفنادق و المطاعم: تستعمل هذه الشريحة من الزبائن منتجات الحليب بشكل يومي و أساسي، و بالتالي فهم يعتمدون على مكانة المؤسسة في السوق للتموين المستمر، إضافة إلى المزايا السابق ذكرها بخصوص أشكال الدفع و مدد الإرجاء.

- الملبينات: و هي شريحة تعتمد على منتجات المؤسسة، و خصوصا ما تعلق بالمواد الخام اللازمة لعمليات التحويل لمشتقات الحليب.
- الموزعون: و هم حوالي 75 موزع متعاقد مع المؤسسة، يشتركون مباشرة من رصيف المصنع و يقومون بتوزيع منتجاتها عبر القطاعات السوقية المستهدفة من طرف المؤسسة، و يمثلون حجر الزاوية في استراتيجية التوزيع للمؤسسة، إضافة إلى الدور الذي يلعبونه في نظام اليقظة التجاري و التنافسي للمؤسسة، من خلال المعلومات التي يوفرونها عن تطور السوق.

### 3- 2 - تحديد عوامل النجاح ( القدرات الأساسية للمؤسسة )

بناء على المقابلات التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسة و انطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من المرحلة السابقة، فإن القدرات الأساسية أو عوامل النجاح التي يمكنها أن تشكل مزايا تنافسية للمؤسسة هي كما يلي:

الجدول رقم (3): يمثل عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة

عوامل النجاح الأساسية	طبيعة النشاط	النشاطات الأساسية
تسيير المخزون	المعالجة و التصفية	النشاط الأساسي رقم 01
التحكم التقني	المعالجة و التصفية	النشاط الأساسي رقم 02
تسيير المخزون	المعالجة تحت الضغط	النشاط الأساسي رقم 03
التحكم التقني	المعالجة تحت الضغط	النشاط الأساسي رقم 04
تسيير المخزون	المجانسة	النشاط الأساسي رقم 05
التحكم التقني	المجانسة	النشاط الأساسي رقم 06
تسيير المخزون	البسترة و التعقيم	النشاط الأساسي رقم 07
التحكم التقني	البسترة و التعقيم	النشاط الأساسي رقم 08
تسيير المخزون	التوضيب و التغليف	النشاط الأساسي رقم 09
التحكم التقني	التوضيب و التغليف	النشاط الأساسي رقم 10
تسيير المخزون	التوزيع	النشاط الأساسي رقم 11
العلاقة مع الزبائن	التوزيع	النشاط الأساسي رقم 12
شبكة التوزيع	التوزيع	النشاط الأساسي رقم 13
سمعة المنتج	التسويق	النشاط الأساسي رقم 14
أسعار المنتجات	التسويق	النشاط الأساسي رقم 15

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات المباشرة مع مسؤولي المؤسسة

### 3-3 - تقسيم النشاطات الأساسية للمؤسسة ضمن مجالات نشاطات إستراتيجية

لتحديد مجالات النشاط الإستراتيجي (das) بشكل فعّال، يجب الإعتماد على التقسيم العمودي في نفس الفرع الصناعي، و على محددات التقسيم الأفقي لحساب مجموعات المستهلكين و الوظائف و التكنولوجيات المستعملة.

و نظرا للخصوصيات المشتركة التي أمكن معاينتها، و التي تتمتع بها تشكيلة منتجات المؤسسة، و من خلال التحليل السابق، فإن مجموع النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة يمكن عرضها على النحو التالي:

جدول رقم (4): يمثل مجالات النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة

المنتجات	مجالات النشاطات الإستراتيجية
• حليب الأكياس المبستر	01 مجال النشاط الإستراتيجي رقم (DAS 01)
• حليب مبستر بدرجة حرارة عالية "UHT"	02 مجال النشاط الإستراتيجي رقم (DAS 02)
• حليب معقم • حليب معقم "قارورة" • حليب البقرة	03 مجال النشاط الإستراتيجي رقم (DAS 03 )
• عجينة طازجة • قشدة طازجة • زبدة	04 مجال النشاط الإستراتيجي رقم (DAS 04)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات المباشرة مع مسؤولي المؤسسة

### 3-4 - تجميع مجالات النشاط الإستراتيجية "DAS" ضمن قواعد إستراتيجية "BS"

بناء على خصوصيات مجالات النشاطات الإستراتيجية المقترحة، فإن التحليل يؤدي بنا إلى تجميع هذه الأخيرة ضمن قاعدتين إستراتيجيتين:

أ. القاعدة الإستراتيجية الأولى (Base stratégique 1): و تضم مجال النشاط الإستراتيجي الأول

(das1) و مجال النشاط الإستراتيجي الثاني (das2).

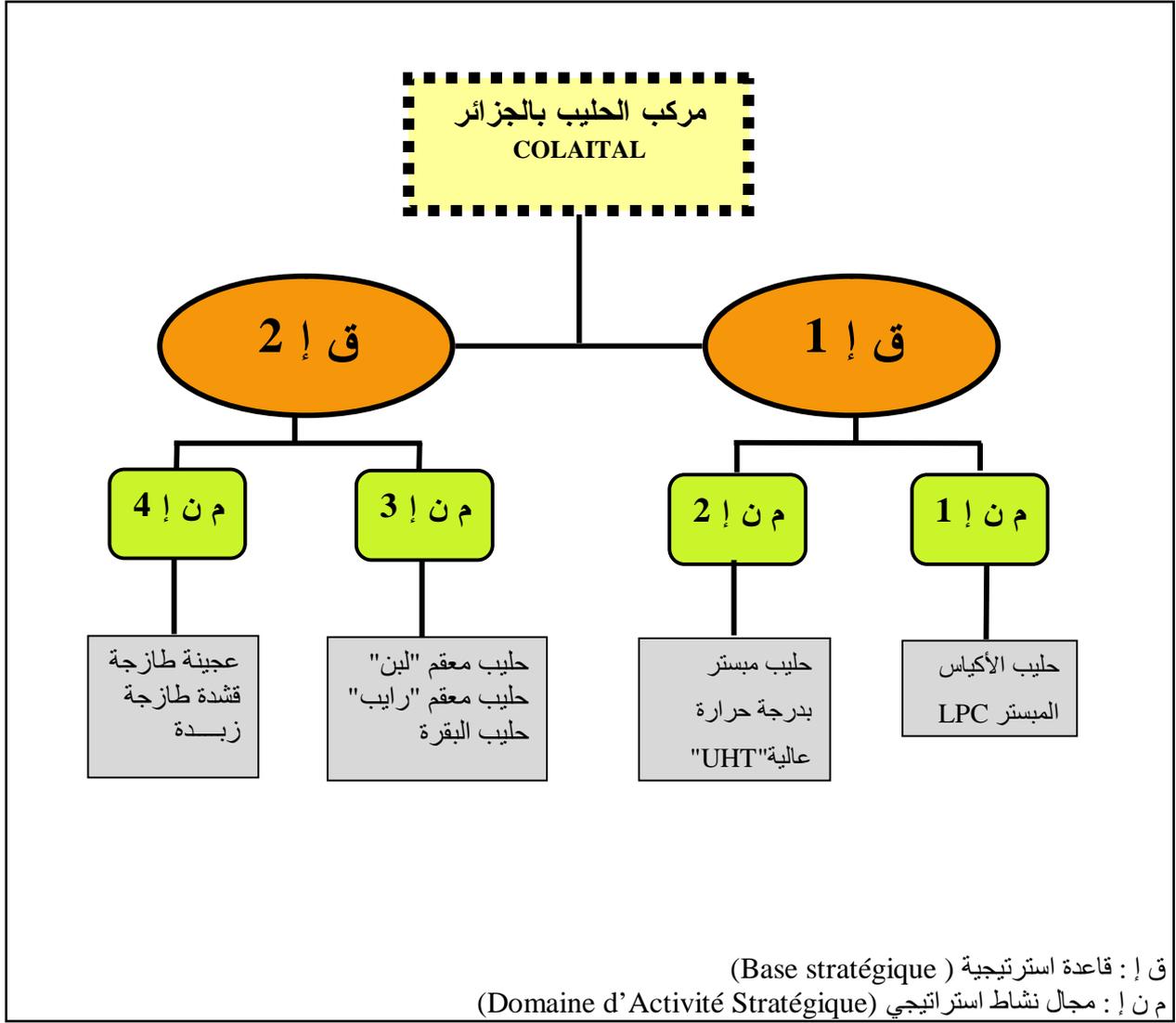
ب. القاعدة الإستراتيجية الثانية (Base stratégique 2): و تضم مجال النشاط الإستراتيجي الثالث

(das3) و مجال النشاط الإستراتيجي الرابع (das4).

حيث أن التشابه القائم في التكنولوجيات المستعملة، وكذا اشتراكها في العناصر المتعلقة بمجموع المستهلكين من جهة، و عائداتها على رقم أعمال المؤسسة من جهة أخرى، يحدد طبيعة التقاطع في المهارات و الكفاءات اللازمة لإدارة ميزة المؤسسة التنافسية.

و على هذا الأساس يمكن عرض التجزئة الإستراتيجية لمركب الحليب بالجزائر حسب الشكل التالي:

شكل رقم (3) يمثل التجزئة الإستراتيجية لمركب الحليب بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالب

فالشكل يبين أن القاعدة الإستراتيجية الأولى تكنسي الأهمية القصوى بالنسبة للمؤسسة، حيث أن الأولويات التسويقية تركز على هذه القاعدة باعتبارها تضم النشاطات الأكثر ربحية و ذات مردود عالي على رقم أعمال المؤسسة، بينما نجد أن القاعدة الإستراتيجية الثانية تعتبر مكتملة للأولى، كما تمثل مجالا خصبا لاكتساب مزايا تنافسية و ذلك لطبيعة المنتجات التي تشملها، و خاصة ما تعلق بالنشاط الإستراتيجي الرابع.

## 4 - التشخيص الخارجي

إن الغرض من التشخيص الخارجي هو معرفة محددات البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة و التي بطبيعتها تؤثر إما سلبا أو إيجابا على أدائها

### 4 - 1 - تحليل البيئة الاقتصادية

من بين المؤشرات الاقتصادية المتعلقة بالإقتصاد الجزائري يمكن ذكر ما يلي<sup>17</sup>:

- يمثل النشاط الزراعي ما نسبته 8 % من الناتج الداخلي الخام.
- يركز الإقتصاد الجزائري على واردات المحروقات و النفط بما نسبته 60% من إيرادات الميزانية العامة، و يقابل ذلك ما نسبته حوالي 30% من مجموع الناتج الداخلي الخام، و 97% من الصادرات.
- بلغ معدل النمو الإقتصادي حوالي 2,4% سنة 2009 لينتقل في 2010 إلى 3,8%.
- كما أنه في القطاع محل الدراسة يمكن استعراض بعض المعطيات التي لها علاقة مباشرة بالبيئة الإقتصادية للقطاع، و التي تؤثر بشكل كبير على توجيه العرض و الطلب من الحليب و مشتقاته، حيث يمكن ذكر على الخصوص ما يلي:

- تحتل الجزائر المرتبة الثانية في استيراد مسحوق الحليب في العالم، بعد الصين و قبل الهند، و يستهلك الفرد الجزائري حوالي 100 إلى 109 كغ من الحليب في السنة.<sup>18</sup>
- بلغت الواردات الجزائرية من الحليب في سنة 2011، ما نسبته 70% من الإستهلاك الإجمالي من مختلف أنواع الحليب، بما يعادل 800 مليون دولار، و هذا رغم الإنخفاض النسبي للواردات من مسحوق الحليب الموجه للتحويل بمعدل 46,78% من الإستهلاك الكلي لنفس الفترة.<sup>19</sup>
- بلغ إنتاج الحليب الطازج في سنة 2011 حوالي 500000 لتر، و يتوقع تحقيق 700000 لتر في 2012<sup>20</sup>
- تتوفر الجزائر في الوقت الحالي على 900000 بقرة حلوب.
- من بين الإجراءات التشجيعية التي تقوم بها الدولة الجزائرية لتشجيع إنتاج الحليب الطازج - في ما يسمى ببرنامج تكثيف إنتاج الحليب الطازج - تقديم منحة الإنتاج المقدرة بإثني عشر دينار (12 دج)

17- Ambassade du Canada en Algérie, Agroalimentaire, Rapport sur le passé, le présent et l'avenir, Algérie, Mai 2011, <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/afr/3832-fra.htm#f>

18 - [http://www.sial-dz.com/communiquede\\_presse.php](http://www.sial-dz.com/communiquede_presse.php)

19 - ibid

20 - **sonia.B**, L'Algérie deuxième plus grand importateur de poudre de lait au monde ;

<http://algeriepatiotique.com/article/lalgerie-deuxieme-plus-grand-importateur-de-poudre-de-lait-au-monde>

للتتر للمنتجين، و خمسة دنانير (5 دج) للتتر للمجمعين، و أربعة دنانير (4 دج) كمنحة اندماج لكل لتر للوحدات التي تستعمل هذه المادة في عملية التحويل.<sup>21</sup>

#### 4-1-1-1. تشخيص الطلب

سيتركز تحليل الطلب على مادة الحليب و مشتقاته على المستوى المحلي فقط، على اعتبار القطاعات السوقية المستهدفة من طرف المؤسسة هي مدينة الجزائر العاصمة و المدن المجاورة لها في ما يخص حليب الأكياس و يضاف إلى ذلك الجهة الجنوبية بالنسبة لبعض المواد الأخرى كالحليب العالي الحرارة و حليب الغبرة الجديد<sup>22</sup> و باعتبار أن المؤسسة كذلك لا تستهدف السوق الخارجي.

جدول رقم (5): يبين مكونات السلة الغذائية للفرد الجزائري

الرقم	المواد	وحدة القياس	القطاع الحضري	القطاع الريفي	المجموع	النسبة في السلة الغذائية (%)
1	الحبوب	طن	98 196	69 527	167 723	24,60%
2	اللحوم الحمراء	طن	100 215	25 324	125 539	18,40%
3	مواد غذائية أخرى <sup>(23)</sup>	طن	69 095	36 712	105 807	15,50%
4	الخضر و الفواكه	طن	61113	32 347	93 460	13,70%
5	الحليب و مشتقاته	3x10 هل	33 153	18 166	51 319	7,50%
6	الزيوت و الدهون	3x10 هل	26 204	20 170	46 374	6,80%
7	اللحوم البيضاء و الأسماك	طن	28 232	11 416	39 648	5,80%
8	البن و مواد أخرى منبهة	طن	16 436	10 741	27 177	4%
9	السكر و مواد أخرى	طن	15 977	9 637	25 614	3,80%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات لسنة 2010

من خلال الجدول أعلاه، فإن الحليب يمثل ما قيمته 7,50 % من السلة الغذائية للفرد الجزائري، بما

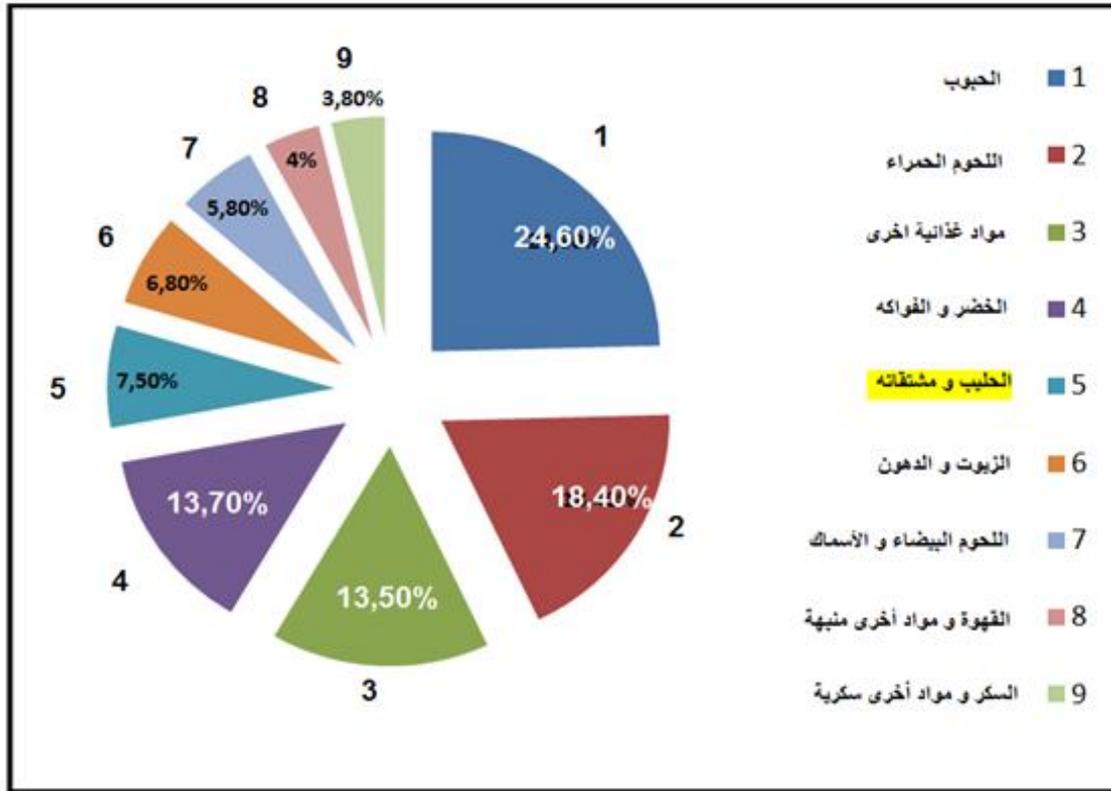
<sup>21</sup> عن موقع الديوان الوطني لمهنيي الحليب (onil) - [http://www.onil.dz/primes\\_production\\_collecte.php](http://www.onil.dz/primes_production_collecte.php)

<sup>22</sup> تسوق المؤسسة منتج جديد على مستوى الجنوب الجزائري متمثل في مسحوق حليب للتذويب معلب في أظرفة بسعة 1 لتر للكمية، غير أن حدثته و نقص المعلومات بخصوصه لم تمكننا من القيام بدراسته.

<sup>23</sup> المواد الغذائية التي لا تتعدى نسبة قيمتها 2.5 من مجموع مصاريف السلة الغذائية أدرجت تحت بند مواد أخرى (يتعلق الأمر بالبقول و الفواكه الجافة، المشروبات الكحولية و غير الكحولية، المصبرات، التوابل و البهارات)

يمثل 44,8 % حليب أكياس و حليب عالي الحرارة (UHT)، و 25 % حليب غبرة.

شكل رقم (4): يمثل تكوين السلة الغذائية للفرد الجزائري



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات لسنة 2010

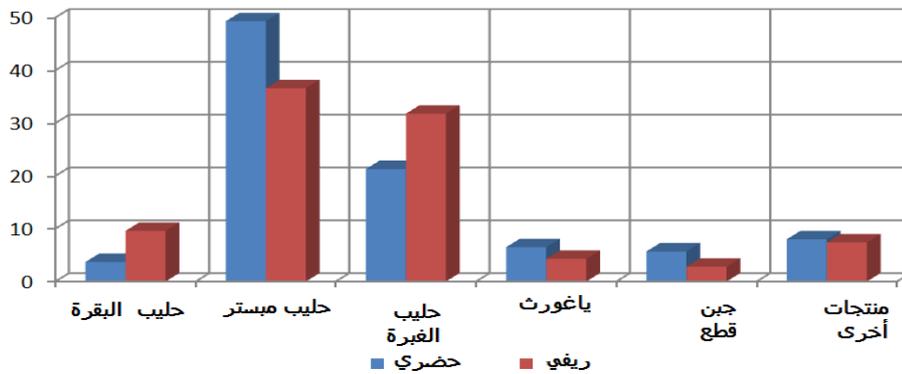
و ما يمكن استخلاصه من الشكل (رقم 4) أن مادة الحليب و مشتقاته تحتل المرتبة الخامسة في السلة الغذائية من بين تسعة مواد أساسية يتركز عليها الإستهلاك اليومي للفرد الجزائري بعد الحبوب و اللحوم و الخضر و الفواكه و المواد الغذائية الأخرى (البقول، الفواكه الجافة، المشروبات الكحولية و غير الكحولية، المصبرات و التوابل و البهارات )

جدول رقم (6): يبين توزيع الطلب على الحليب و مشتقاته بين القطاعين الحضري و الريفي في الجزائر (لكل 1000 هل)

المنتجات	القطاع الحضري	%	القطاع الريفي	%	المجموع	%
1 حليب البقر	1 239	3,7	1 752	9,6	2 991	5,8
2 حليب الأكياس المبستر	16 346	49,3	6 646	36,6	22 992	44,8
3 حليب معقم "رايب"	1 800	5,4	1 347	7,4	3 148	6,1
4 حليب الغبرة	7 074	21,3	5 780	31,8	12 855	25,0
5 ياغورث	2 148	6,5	785	4,3	2 933	5,7
6 جبن - قطع	1 903	5,7	505	2,8	2 408	4,7
7 مواد أخرى	2 643	8,0	1 351	7,4	3 992	7,8
<b>المجموع</b>	<b>33 153</b>	<b>100</b>	<b>18 166</b>	<b>100</b>	<b>51 319</b>	<b>% 100</b>

المصدر: بتصرف، اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات لسنة 2010

شكل رقم (5): يمثل هيكل الطلب على الحليب و مشتقاته بالجزائر



المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات 2010

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن نسبة استهلاك حليب الأكياس و الحليب عالي الحرارة (UHT) في المناطق الحضرية ترتفع على مثليه في المناطق الريفية بنسبة 49,3 % مقابل 36,6 %، و على العكس من ذلك فإن حليب الغبرة تعتبر نسبة استهلاكه مرتفعة في المناطق الريفية مقارنة بالحضرية بنسبة 31,8 % مقابل 21,3 % على التوالي، و مرد ذلك إلى سهولة تسويقه مع ما يتطلبه حليب الأكياس من شروط صحية و لوجيستكية لإيصاله للمستهلكين، و من جهة أخرى نجد أن الوسط الريفي المساعد على النشاطات الفلاحية يعطي أفضلية في استهلاك حليب البقر الطازج مقارنة بالوسط الحضري الذي يتميز بدوره بارتفاع مستويات الطلب على المواد الأخرى كالياغورث و الأجبان.

#### (أ) - تغير أذواق المستهلكين:

إن ظهور العلامات التجارية الجديدة الناتجة عن دخول ملحوظ للمؤسسات الأجنبية للسوق الجزائري، و التحول نحو تقليد النمط الإستهلاكي الأوروبي سيؤدي لا محالة إلى توسيع قاعدة تشكيلة المنتجات المعروضة من الحليب و مشتقاته على مستوى السوق المحلي، و على ذلك يمكن لهذا القطاع أن يشهد التطورات التالية<sup>24</sup>:

- ارتفاع الإنتاج بالنسبة للحليب الطويل الحفظ (الحليب عالي الحرارة UHT) المعبأ في القارورات و العلب "تترا باك Tetra pack"؛
- تواصل عمليات الإبداع و الابتكار في ما يخص الياغورت و المحليات على نفس النسق الأوروبي، و ذلك لتوسع مجال و فرص الحصول على التقنيات الإنتاجية بفعل ثورة المعلوماتية؛
- تطور تشكيلات المنتجات و خصوصا منها الأجبان بظهور أنواع متعددة؛
- تمديد الإستهلاك من المثلجات على طول السنة.

#### (ب) - القدرة الشرائية و الأجور و مستوى مداخل العائلات

في دراسة أجريت في سنة 2005 من طرف المجلس الوطني الإقتصادي و الإجتماعي (CNES)، و بناء على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات، حول المداخل و البطالة و التضخم فإن القدرة الشرائية للفرد الجزائري كانت تعاني من تدهور بنسبة 1,7 % منذ 2001، و تلتها دراسة أخرى في نفس السنة تشير إلى أن 68,2 % من العائلات تلجأ إلى الإستهانة لتغطية المصاريف اليومية.

لكن هذه المعطيات عرفت تغيرا نسبيا منذ سنة 2009، حيث عرفت القدرة الشرائية للفرد الجزائري تطورا إيجابيا في الثلاث سنوات الموالية لهذه السنة نتيجة الزيادات في الأجور المعطن عنها في مختلف القطاعات الإقتصادية، حيث ارتفع الأجر الوطني الأدنى المضمون من 12000 دج إلى 15000 دج سنة 2010، مع توقع ارتفاعه إلى 18000 دج بحلول 2012، كما شهدت المنح و العلاوات الأخرى زيادة كذلك، مما يعني أن ذلك سيؤدي إلى تطور نسبي للقدرة الشرائية، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التضخم المصاحب لهذه الزيادات.

و في سياق آخر تشير الإحصائيات<sup>25</sup> إلى أن أكثر من ثلاثة ملايين (3000000) أجير جزائري لا يدفعون الضرائب بسبب قلة مداخلهم الشهرية التي لا تصل حد الأجر القاعدي الأدنى المضمون والمقدرة حاليا بـ 15 ألف دينار.

و من خلال العلاقة الموجودة بين ما سبق و تأثيراته على مستوى الطلب على مادة الحليب و مشتقاته و رغم كون حليب الأكياس مادة محمية من طرف الدولة و سعرها وتعريفها مقننين، إلا أن مستوى استهلاكها

<sup>24</sup> - Kaci.M et Sassi.Y, Op.cit, P 12

<sup>25</sup> - عن موقع الصندوق الوطني للتقاعد - <http://www.cnr-dz.com>

يبقى مرتبط بعدد السكان، حيث أن ذلك يمكن أن ينعكس بالزيادة في الطلب على مشتقات الحليب الأخرى كالأجبان و المواد الأخرى المشابهة.

### (ج) - القيم الجديدة المصاحبة لموجة المساحات الكبرى:

يعتبر الحليب و مشتقاته من المواد ذات الإستهلاك الواسع على خلفية الأهمية الغذائية و الصحية التي تتمتع بها، و من جهة أخرى فإن بروز منتجات جديدة في الأسواق أدى إلى تحول الكثير نم المستهلكين إلى اتباع نمط استهلاك أوروبي.

و خلاصة ما يمكن عرضه بخصوص مميزات الطلب على الحليب و مشتقاته، يمكن ذكر ما يلي:<sup>26</sup>

- أن الحليب يعتبر مادة أساسية في السلة الغذائية للفرد الجزائري نظرا لقيمه الغذائية؛
- تتسم مادة الحليب بكونها تحقق نوعا من التوازن الإجتماعي، و يمدّه في ذلك التوجه التدعيمي للدولة للمنتجات ذات الإستهلاك الأساسي؛
- تتأثر مرونة الطلب على المواد الأخرى من مشتقات الحليب (الياغورث، الأجبان، المثلجات) بنسبة كبيرة بمستوى دخول العائلات؛
- تتميز مشتقات الحليب بكونها مواد كمالية، كما تحقق منافع كبيرة بالنسبة لأصحاب الدخل المرتفعة؛
- يتناسب الطلب على الحليب و مشتقاته طرديا مع معدّل النمو الديمغرافي وكذا نوعية المنتجات المعروضة (الإبتكار و السّعر)

## 4 - 1 - 2 - تحليل العرض

سوف نقوم باستعراض محددات العرض على منتجات الحليب و مشتقاته وفق الإحصائيات المستقاة من الهيئات الرسمية التي أمكن الإتصال بها، و كذا تقارير هيئات أخرى خارجية.

فمستوى العرض يتأثر بنسبة كبيرة بتوفر المواد الخامة الداخلة في تحويل الحليب، و على الخصوص، مسحوق الحليب الذي يحتل نسبة كبيرة في التكلفة الكلية، هذا الأخير الذي نجد أن الجزائر تقوم باستيراد ما يعادل نسبة 80% من الإحتياجات الكلية لاقتصاد القطاع، مقابل نسبة 20% تنتج محليا من خلال المربين<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> - Kaci.M et Sassi.Y, Op.cit, P 17

<sup>27</sup> - تقديرات مجمع الحليب (GIPLAIT) و الديوان الوطني لمهنيي الحليب (ONIL)

ومن خلال إحصائيات أخرى<sup>28</sup>، نجد أن خمس دول إضافة إلى الإتحاد الأوروبي تستحوذ على ما قيمته 80 % من مجموع التوريدات العالمية من الحليب و مشتقاته، حيث تحتل زيلندا الجديدة المرتبة الأولى عالميا بنسبة 33%، يليها الإتحاد الأوروبي بنسبة 23%، فالولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 8%، فأستراليا بـ 7%، و بعدها بيلاروسيا بنسبة 5%، و الأرجنتين بنسبة 4%، و الباقي متوزع بين باقي دول العالم، كما أن الإستهلاك العالمي من الحليب يتعدى 700 مليار لتر سنويا، بمعدل حوالي 1917808219 لتر في اليوم<sup>29</sup>.

و على مستوى الجزائر، فإن الأرقام المتحصل عليها في ما يخص مستويات العرض من الحليب و مشتقاته للفترة 2006 - 2010 ، و هي تشمل التراب الوطني ككل، حيث يمكن الإستناد إليها فقط لمعرفة مستويات العرض بصفة عامة، و ذلك لافتقادنا لدراسات و معطيات دقيقة حول القطاع محل الدراسة، و هي على النحو التالي:

#### جدول رقم (7): يمثل الإنتاج السنوي للحليب و مشتقاته في القطاع العمومي 2006 - 2010

السنوات	وحدة القياس	كمية الإنتاج لسنة 2006	كمية الإنتاج لسنة 2007	كمية الإنتاج لسنة 2008	كمية الإنتاج لسنة 2009	كمية الإنتاج لسنة 2010
حليب أكياس مبستر أو معقم بدرجة حرارة عالية " UHT "	3×10 هـل	4382,8	5847,8	6872,4	6191,7	6731,7
مشتقات أخرى للحليب	3×10 هـل	266,9	251,7	174,9	191,1	191,4
جبين	طن	2738,6	2393,7	1527,6	1361,8	2366,4
زبدة و مواد أخرى	طن	716,5	381,9	521	955,8	902,3

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء 2010

**هيكل التكاليف:** بالنسبة للتكاليف الداخلة في عملية التحويل و الإنتاج للحليب و المواد الأخرى الناتجة عن هذه العملية تتعلق بالأساس بتكاليف المواد الأولية و تكاليف اليد العاملة، فهيكلكلفة تحويل 1 لتر من حليب

<sup>28</sup> - [http://www.infolait.gc.ca/pdf/FIL-IDF2011-%20World%20Dairy%20Situation%20-%20Benoit%20Rouyer\\_fra.pdf](http://www.infolait.gc.ca/pdf/FIL-IDF2011-%20World%20Dairy%20Situation%20-%20Benoit%20Rouyer_fra.pdf)

(المركز الكندي للإعلام حول الحليب موقع المركز الكندي للإعلام حول الحليب، تاريخ التحديث (2011/11/17)

<sup>29</sup> — FAO, cité dans: <http://globometer.com/boissons-lait-monde.php> (mai 2012)

الأكياس المبستر هي على النحو التالي:

جدول رقم (8): يمثل هيكل تكلفة حليب الأكياس المبستر (LPC)

المبالغ (دج)	تعيين التكاليف الوحدوية
9,180	مسحوق الحليب 0 %
9,280	مسحوق الحليب 26 %
1,162	بوليتيلين
0,560	مواد أخرى
<b>20,182</b>	<b>المجموع الجزئي (1)</b>
0,20	خدمات
1,46	مصاريف المستخدمين
0,11	ضرائب و رسوم
0,03	مصاريف مالية
0,03	مصاريف مختلفة
0,45	اهتلاكات
<b>2,28</b>	<b>المجموع الجزئي (2)</b>
<b>22,462</b>	<b>مجموع (1) + (2)</b>
0,89	هامش الإنتاج
<b>23,35</b>	<b>سعر البيع - على الرصيف</b>
0,75	هامش التوزيع
<b>24,10</b>	<b>سعر البيع - (خارج الرسوم)</b>
0,90	المنحة المخصصة للموزعين
<b>25,00</b>	<b>سعر البيع النهائي (للمستهلك)</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مديرية المالية و المحاسبة للمؤسسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المواد الأولية الداخلة في عملية التحويل لواحد لتر من حليب الأكياس المبستر تمثل ما نسبته 86 % من التكلفة الكلية، و مقارنة بالتكاليف الأخرى المنخفضة فإن ذلك يمكن أن يدفع بالمؤسسة للعمل على تركيز الجهود الإبداعية للحصول على مزايا تنافسية، من خلال ابتكار منتجات جديدة، و ذلك على خلفية الدعم الذي تستفيد منه المؤسسة في ما يخص الضرائب على القيمة المضافة (TVA) و كذا تكاليف المواد الأولية، الممتصة مسبقا من طرف الديوان الوطني لمهنيي الحليب (ONIL) الذي يتكفل باستيراد و توزيع هذه المادة.

جدول رقم (9): يمثل هيكل تكلفة الحليب العالي الحرارة (O'LAIT)

المبالغ (دج)	تعيين التكاليف الوحدوية
18,50	حليب طازج 15 غ مواد دسمة
11,60	علبة المنتج (أولي - O'LAIT)
1,33	دبوس الإغلاق
0,11	غراء
1,39	علبة التغليف (كرتون)
0,60	مواد تغليف أخرى
<b>33,53</b>	<b>المجموع الجزئي (1)</b>
5,00	مواد و لوازم أخرى
0,005	خدمات
3,50	مصاريف المستخدمين
0,005	ضرائب و رسوم
0,028	مصاريف مالية
0,003	مصاريف مختلفة
4,50	اهتلاكات
0,43	تكاليف خارج الإستغلال
<b>13,47</b>	<b>مجموع التكاليف غير المباشرة</b>
<b>47,00</b>	<b>التكلفة الكلية للإنتاج</b>
<b>70,00</b>	<b>سعر البيع النهائي (للمستهلك)</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق مديرية المالية و المحاسبة للمؤسسة

تشكل التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة على التوالي ما نسبته 71 % و 29 % من التكلفة الإجمالية للإنتاج، و عليه يمكن القول أن التكاليف المباشرة تشكل عبئا كبيرة على هيكل التكاليف، حيث تمثل المواد الأولية المتمثلة في الحليب الطازج وحدها ما نسبته 39 % إضافة إلى العنصر الآخر و المتمثل في العلب المخصصة لتوضيب الحليب و التي تمثل هي الأخرى ما نسبته 17 % ، و يمثلان مجتمعا ما نسبته 56 %، أي أكثر من نصف التكلفة الإجمالية، و هذا ما يجب على المؤسسة أخذه بعين الإعتبار في رسم إستراتيجياتها المستقبلية، بحيث يجب البحث في مصادر أخرى قد تكون داخلية للحصول على المواد الأولية المستوردة من الخارج.

## 2-4 - تحليل البيئة التنافسية

### 1-2-4 - التعريف بنظام المنافسة

يجد نظام المنافسة جذوره القانونية في النصوص و التشريعات المتعلقة بهذا المجال، و التي ما فتئت تتغير حسب التغيرات التي يشهدها الإقتصاد الجزائري و كذا انعكاسات ذلك على السوق و المتعاملين فيه، و هي على التوالي:

- الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003، يتعلق بالمنافسة  
- القانون رقم 12-08 مؤرخ في 25 جوان سنة 2008 ، يعدل و يتم الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2003 و المتعلق بالمنافسة.

- القانون رقم 05-10 مؤرخ في 15 أوت سنة 2010 ، يعدل و يتم الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 يوليو سنة 2003 و المتعلق بالمنافسة.

- المرسوم التنفيذي رقم 11-241 مؤرخ في 10 يوليو سنة 2011، يحدد تنظيم مجلس المنافسة و سيره.

- المرسوم التنفيذي رقم 11-242 مؤرخ في 10 يوليو سنة 2011، يتضمن إنشاء النشرة الرسمية للمنافسة و يحدد مضمونها و كفاءات إعدادها.

إضافة إلى ذلك، و في إطار تفصيل أحكام تطبيق الأمر سالف الذكر المتعلق بالمنافسة، تم نشر مرسومين تنفيذيين يتعلقان بتنظيم الإتفاقات و وضعية الهيمنة و كذا عمليات التجميع، و هما على التوالي:

- المرسوم التنفيذي رقم 05-175 المؤرخ في 12 ماي 2005 المحدد لكفاءات الحصول على الشهادة السلبية المتعلقة بالاتفاقات و وضعية الهيمنة، و المرسوم التنفيذي رقم 05-219، المؤرخ في 22 جوان 2005 المتعلق بترخيص عمليات التجميع.

و يحدد النص الأول كفاءات إيداع الشهادة السلبية من طرف الأعوان الإقتصاديين لدى مجلس المنافسة، كما يحدد النص الثاني شروط و إجراءات إيداع طلب ترخيص عملية التجميع.

فبعد موجة الإصلاحات التي عرفتها الجزائر في بداية التسعينات، و ظهور القطاع الخاص، تم تحرير التجارة، أو بالأحرى تم بعث نظام المنافسة طبقا للأمر رقم 95-06 المؤرخ في جانفي 1995 و المتعلق بالمنافسة، هذا القانون (الأمر) كرس مبدأ حرية الأسعار، و هذا رغم المراجعات التي تمت بموجب الأمر رقم 03-03 أعلاه و الذي كرس مبدأ حرية الأسعار كذلك، كما أنه و بعد أزمة الحليب التي عرفتها الجزائر سنة 2007، تم اعتماد بعض التعديلات في سنة 2010، مست بالدرجة الأولى هوامش الربح و أسعار السلع والخدمات أو الأصناف المتجانسة من السلع والخدمات أو تسقيفها أو التصديق عليها وذلك على أساس إقتراحات القطاعات المعنية، و بموجب ذلك أصبح من الممكن تحديد هوامش الربح و أسعار السلع والخدمات أو تسقيفها أو التصديق عليها قصد تثبيت إستقرار مستويات أسعار السلع والخدمات الضرورية أو ذات

الإستهلاك الواسع في حالة إضطراب محسوس للسوق، و مكافحة المضاربة بجميع أشكالها والحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلك، كما تم الإحتفاظ بمبدأ تسقيف أو تقنين الأسعار وتعريفاتها بالنسبة لبعض الخدمات و المنتوجات ذات الإستهلاك الواسع و الإستراتيجية، و المتمثلة أساسا في:

- فريضة الخبازة.

- الخبز ( العادي والمحسن).

- السميد.

- حليب الأكياس.

- مياه الشرب.

- المنتوجات البترولية.

- الكهرباء والغاز.

- النقل بالسكة الحديدية للمسافرين وللسلع.

- نقل المسافرين عبر الطريق.

كما تجري متابعة يومية لتطور أسعار كل المنتوجات الغذائية الأساسية لوضع الآلية المناسبة للنظر في أي طارئ يخص تغير أسعار المنتجات، و التي قد تؤدي إلى التأثير على سير المنافسة في السوق.

#### أ- الممارسات المقيدة للمنافسة:

بغض النظر عن التراخيص المتعلقة ببعض النشاطات و التعاملات التي تؤدي إلى التطور الإقتصادي أو التقني، أو تساهم في تحسين التشغيل أو ما تعلق بتحسين وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التنافسية، فإن نظام المنافسة الذي تتضمنه القوانين و التشريعات الجزائية لا سيما الأمر رقم 03-03 السالف الذكر، المعدل و المتمم، يحدد الممارسات المقيدة للمنافسة في ما يلي:

- ممارسة الاتفاقات غير الشرعية.<sup>30</sup>
- التعسف في استغلال وضعية الهيمنة.<sup>31</sup>
- تكوين احتكارات عند الاستيراد عن طريق عقود شراء استثنائية.<sup>32</sup>
- التعسف في استغلال وضعية التبعية.<sup>33</sup>
- تخفيض الأسعار بشكل تعسفي للمستهلكين مقارنة بتكاليف الإنتاج و التحويل و التسويق.<sup>34</sup>

<sup>30</sup> المادة 6 من الأمر 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 المتعلق بالمنافسة المعدل و المتمم.

<sup>31</sup> المادة 7 ، نفس المرجع.

<sup>32</sup> المادة 10 نفس المرجع.

<sup>33</sup> المادة 11، نفس المرجع.

### ب) - التكتلات الاقتصادية

تحدد النصوص التنظيمية المتعلقة بالمنافسة الشروط الأساسية لكل تكتل اقتصادي، حيث أن اختصاص مجلس المنافسة يمتد إلى الإشراف على، حيث يجب على المتعاملين الاقتصاديين إبلاغ المجلس عن عملياتهم التكتلية عندما تكون ذات طابع قد يمس بالمنافسة وتصل إلى حد يفوق 40 % من المبيعات أو عمليات الشراء التي تجري في السوق.

غير أنه يحدث استثناء لهذا المبدأ بتخويله للحكومة القدرة على أن تأذن بالتكتلات الاقتصادية التي رفضها مجلس المنافسة عندما يبرر ذلك بأنه في الصالح العام وكلما تبرره الظروف الاقتصادية الموضوعية، لاسيما لتطوير وضمان القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية تجاه المنافسة الدولية وخلق تكنولوجيات جديدة<sup>35</sup>

### ج) - مجلس المنافسة

يتكون مجلس المنافسة من تسعة أعضاء دائمين، وذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 11-241 المؤرخ في 10 يوليو 2011، الذي يحدد تنظيم مجلس المنافسة و سيره.

و هو هيئة موضوعة تحت وصاية وزارة التجارة، و من بين أعضائه التسعة، عضوين اثنين يختاران من رجال القانون والباقي (سبعة أعضاء) من بين الشخصيات المعروفة بأهليتها القانونية، الاقتصادية أو في ميدان المنافسة، التوزيع و الإستهلاك، و هو هيئة تنظيمية يقع على عاتقها تنظيم السوق في ما يخص التحكيم بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين، و كذا احترام تطبيق القوانين و التشريعات المتعلقة بالمنافسة.

و نظرا لحدثة هذه الهيئة فإنه من السابق لأوانه الحكم على فعالية العمل الذي تقوم به، غير أن ما يمكن قوله في هذا السياق، هو أن مجلس المنافسة يلعب مستقبلا دورا فعّالا في تنظيم التعاملات التجارية، و خاصة مع الإثراءات الممنوحة لصلاحياته، على غرار توسيع مجال التدخل على المستوى الاستشاري، وذلك بإدخال إجراءات جديدة تسمح بالتعاون وتبادل المعلومات مع سلطات التنظيم القطاعية وكذا مع السلطات الأجنبية النظرية.

## 4 - 2 - 2 - تحليل شدة المنافسة (القوى التنافسية للقطاع )

لتحليل القوى التنافسية للقطاع سوف نركز على القوى الخمس لبورتر:

### أولا : المنافسة الحالية:

يشهد سوق الحليب و مشتقاته منافسة قوية، تتجلى في العدد المتزايد للوحدات الإنتاجية عبر التراب الوطني، حيث يقارب العدد حوالي 606 متعامل<sup>36</sup>، ما بين عمومي و خاص، وتتجمع الغالبية العظمى من

<sup>34</sup> - المادة 12، نفس المرجع.

<sup>35</sup> - عن الموقع الإلكتروني لوزارة التجارة : [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz)

<sup>36</sup> - حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2009.

المؤسسات في الوسط (شكل رقم 6) بنحو 336 متعامل، 127 في الشرق، 118 في الغرب، و 25 متعامل موزع على الجنوب الكبير<sup>37</sup>.

غير أن المثير للإنتباه أن هذه الإحصائيات تشمل جميع المتعاملين في قطاع الحليب و مشتقاته، سواء كانوا: منتجين، مستوردين، بائعوا الجملة، بائعوا التجزئة، على أن مجال المنافسة المقصود بالدراسة، هو على الخصوص ما تعلق بحليب الأكياس و الحليب العالي الحرارة (UHT)، و بالتالي فمقياس شدة المنافسة الحالية سنركز على أهم المنافسين و يمكن ذكر على الخصوص:

- مؤسسة "بطوش BETTOUCHE" لإنتاج الحليب و مشتقاته بدرقانة بالجزائر.
- مؤسسة "بودواو BOUDOUAOU" لإنتاج الحليب و مشتقاته ببودواو ببومرداس.
- مؤسسة "ميرامار MIRAMAR" لإنتاج الحليب و مشتقاته بالحمامات بالجزائر.
- مؤسسة الحليب الجديدة "NOUVELLE LAITERIE D'ALGER CENTRE" بالجزائر
- مؤسسة "تشرين لي - TCHIN LAIT" لإنتاج الحليب و مشتقاته ببجاية.

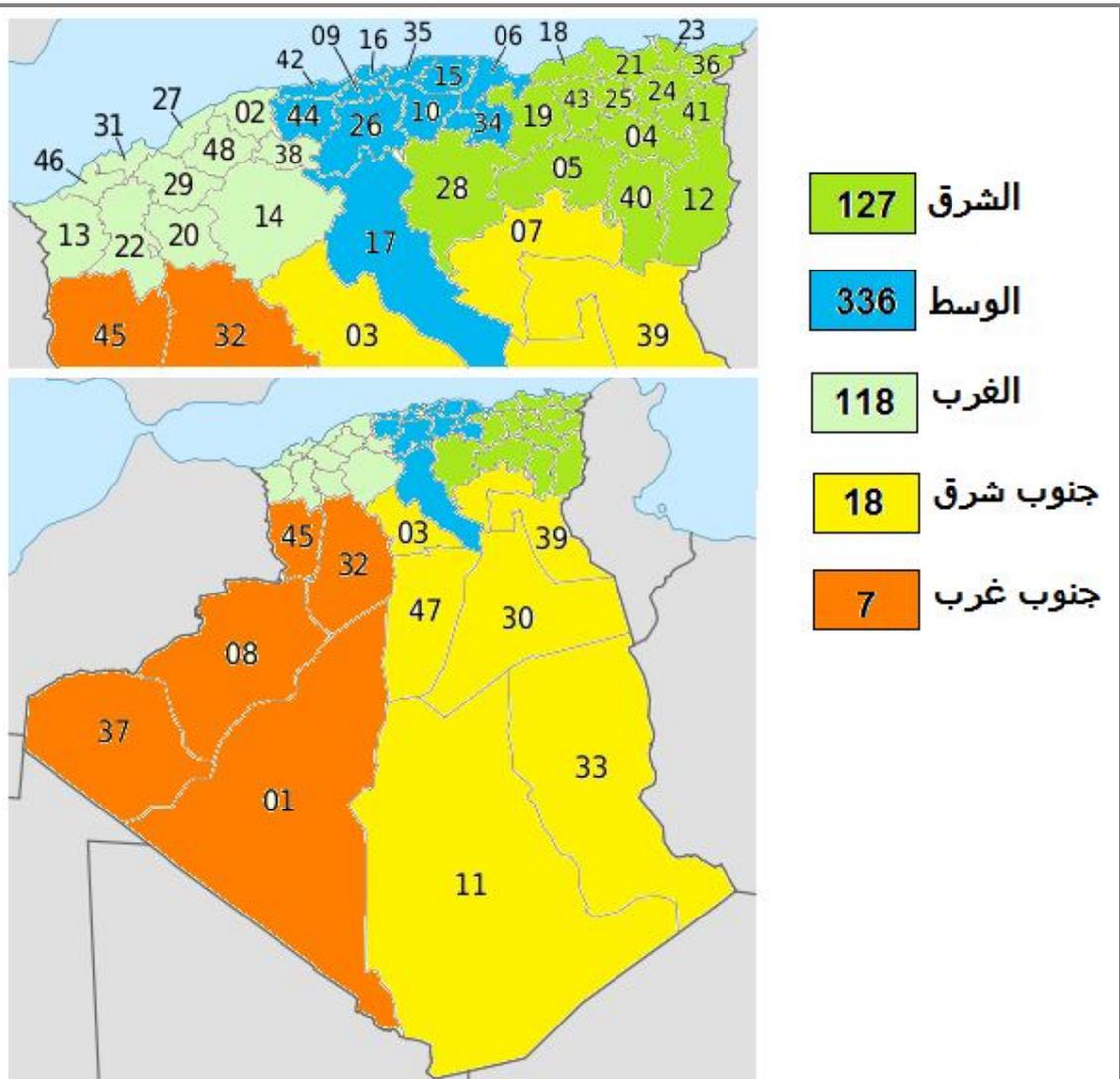
و تجدر الإشارة إلى أن سوق حليب الأكياس على مستوى القطاع محل الدراسة، و إضافة إلى المؤسسات المنافسة الأساسية المذكورة سابقا، يستقبل ما قيمته 833000 لتر في اليوم على أن آفاق الطلب على هذه المادة يصل إلى حدود 866000 لتر في اليوم<sup>38</sup>.

بالإضافة إلى ذلك سوف يتم الإعتماد على مؤسسة واحدة منافسة في مجال الحليب المعبأ في درجة حرارة عالية (UHT) و ذلك لانعدام المعطيات المتعلقة ببعض المؤسسات التي تنتج هذا النوع من الحليب على غرار إيفكي "IFKI" الناشطة على مستوى الغرب الجزائري و التي دخلت مؤخرا القطاع السوقي للوسط بتشكيلات متعددة من المنتجات.

<sup>37</sup> - إحصائيات المركز الوطني للسجل التجاري.

<sup>38</sup> - أرقام مركب الحليب بالجزائر، نقلا عن الديوان الوطني لمهنيي الحليب 2011

شكل رقم (6): يمثل توزيع مؤسسات الحليب و مشتقاته عبر الوطن



المصدر: اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2011

مؤسسة "بطوش BETTOUCHE" لإنتاج الحليب و مشتقاته بدرقانة بالجزائر: و هي مؤسسة خاصة مختصة في تحويل الحليب تنشط على مستوى الوسط بحصة سوقية تقدر بحوالي 160000 لتر في اليوم من حليب الأكياس (LPC) بما يساوي نسبة 20% من قطاع السوق<sup>39</sup>.

مؤسسة "بودواو - BOUDOUAOU" لإنتاج الحليب و مشتقاته ببودواو ببومرداس:

و هي مؤسسة خاصة كذلك مختصة في تحويل الحليب و تنشط على مستوى الوسط الشرقي بحصة

<sup>39</sup> \_ إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2011

سوقية تقدر بحوالي 120000 لتر في اليوم من حليب الأكياس (LPC) بما يساوي نسبة 15 % من قطاع السوق<sup>40</sup>.

#### مؤسسة "ميرامار - MIRAMAR" لإنتاج الحليب و مشتقاته بالحمامات بالجزائر:

و هي مؤسسة خاصة مختصة في تحويل الحليب تنشط على مستوى الوسط الغربي بحصة سوقية تقدر بحوالي 15388 لتر في اليوم من حليب الأكياس (LPC) بما يساوي نسبة 1,85 % من قطاع السوق<sup>41</sup>.

#### مؤسسة الحليب الجديدة "NOUVELLE LAITERIE D'ALGER CENTRE" بالجزائر:

و هي مؤسسة خاصة مختصة في تحويل الحليب تنشط على مستوى الوسط بحصة سوقية تقدر بحوالي 11729 لتر في اليوم من حليب الأكياس (LPC) بما يساوي نسبة 1,41 % من قطاع السوق<sup>42</sup>.

#### مؤسسة "تشين لي - TCHIN LAIT" لإنتاج الحليب و مشتقاته ببجاية:

و هي مؤسسة ذات مسئولية محدودة مختصة في تحويل الحليب و مشتقاته، برأسمال قدره 497000000 دج، كانت نتاج شراكة مع المجمع الدولي "كانديا" باستثمار قدر بحوالي 7 مليون أورو، و تم الشروع في الإنتاج في سنة 2001، بالدخول إلى السوق بحليب معبأ تحت درجة حرارة عالية تحت علامة "كانديا"، و هذا انطلاقا من كون الحليب اليومي الذي كان يسوق في السوق الجزائرية هو الحليب الطازج و المبستر الغير قابل للحفظ لمدة طويلة.

إستراتيجية التميز هذه سمحت للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية لعدة سنوات. حيث تم تحقيق رقم أعمال قدر في 2006 بـ: 2,274 مليار دينار، و بطاقة إنتاج 400000 لتر في اليوم بالنسبة للعلب ذات سعة 1 لتر، و 30000 لتر في اليوم للعلب بسعة 20 سل.

و تتألف تشكيلة منتجات المؤسسة الأساسية من عدة منتجات يمكن تقسيمها إلى مجالين للنشاط الإستراتيجي (DAS):

- مجال النشاط الإستراتيجي رقم 1 (DAS1): الحليب المعبأ تحت درجة حرارة عالية (UHT) و يضم ثلاث منتجات:

1. الحليب المنزوع الزبدة جزئيا 1لتر (Partiellement écrémé)؛
2. الحليب الكامل 1لتر (Lait entier)؛

<sup>40</sup> \_ إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2011

<sup>41</sup> \_ نفس المرجع

<sup>42</sup> \_ نفس المرجع

3. الحليب المنزوع القشدة المحتوي على الفيتامينات 1 لتر (سيلوات Silhouette).

- مجال النشاط الإستراتيجي رقم 2 (DAS2): و يخص الحليب المشروب على شكل عصير و يضم ثلاث منتجات:

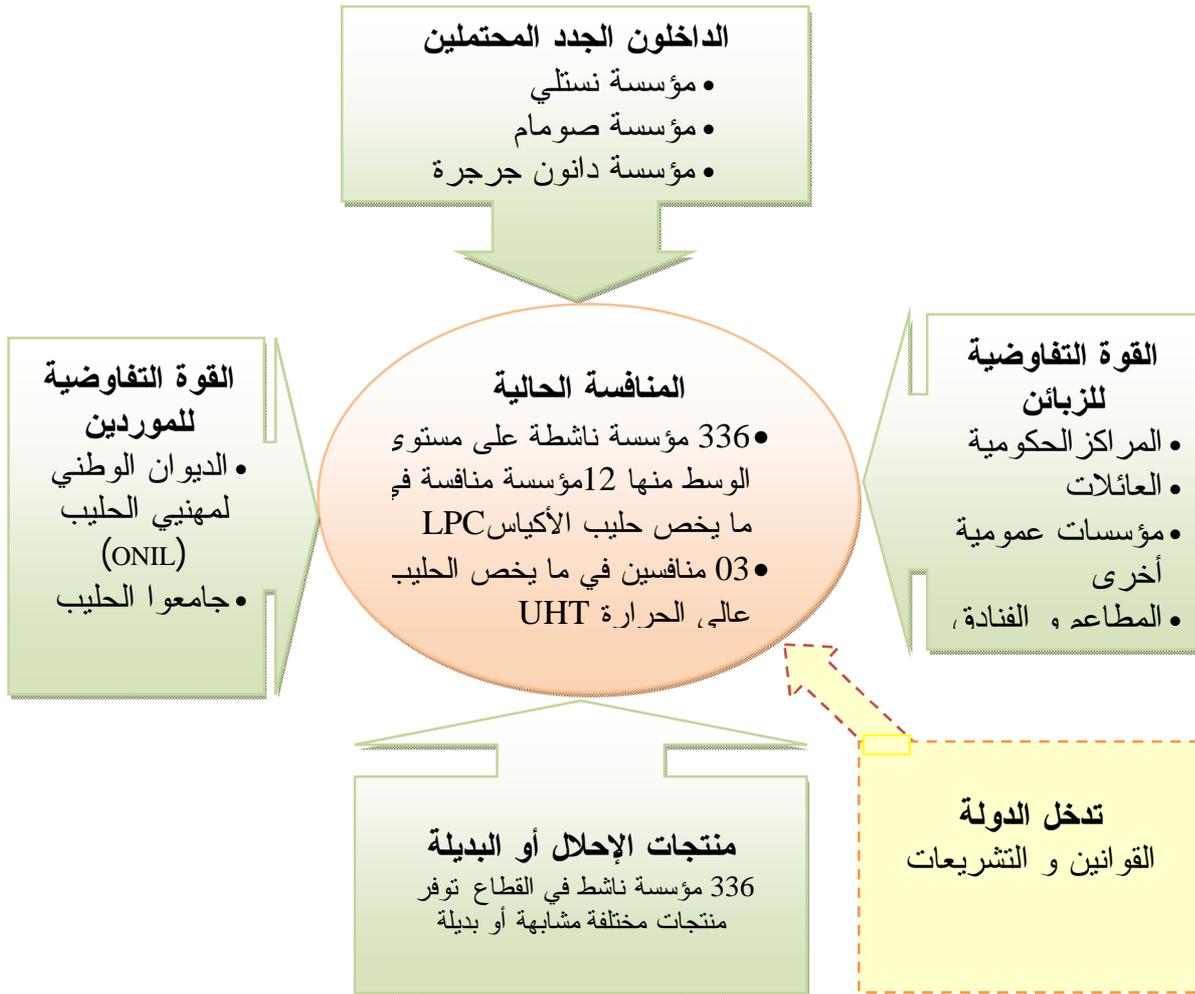
1. كاندي شوكو 1 لتر و 20 سل ( Candy Choco 11 et 20 cl)؛

2. كاندي فراولة 20 سل (Candy Fraise 20 cl)؛

3. حليب و عصير بمختلف النكهات (برتقال - أناناس، خوخ - إجاص، فواكه الغابة) 1ل و كاندي عصير 20 سل.

فبالنسبة للمنافسة المحتملة من طرف هذه المؤسسة تتعلق على الخصوص بمجال النشاط الإستراتيجي الأول الذي تعتبر مؤسسة "تشين لي كانديا" رائدة فيه.

شكل رقم (7): يمثل ملخص للقوى التنافسية للقطاع



المصدر: من إعداد الطالب، مستوحى من نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر.

### ثانيا: القوة التفاوضية للمستهلكين

حسب مايكل بورتر فإن الشراء بكميات كبيرة يعطي للزبون هامش أكبر من قوة التفاوض، و لعل ذلك ما تعمد إليه بعض المؤسسات المتعاقدة مع مؤسسة كوليتال، ونظرا لخصوصيتها، بإبرام صفقات متوسطة و طويلة الأجل من أجل التموين بمختلف منتجات المؤسسة، على أن تستفيد من الإمتيازات المتعددة التي من بينها إرجاءات في الدفع و اعتماد مبدأ الزبون الأولى بالرعاية، و بالمقابل فإن العدد المتعاضم من المؤسسات الناشطة في القطاع قد يدعم من موقع الزبائن في التفاوض.

### ثالثا: تهديد الداخلين الجدد:

بالنسبة للداخلين الجدد و حسب الإحصائيات المستقاة من المركز الوطني للسجل التجاري فإن عدد المسجلين ما بين سنتي 2010 و 2011، و سنقوم بعرض الداخلين الجدد بحسب الإستثمارات الجديدة المسجلة خلال الثلاث سنوات الماضية:

### نستله الجزائر (Nestlé):

و هي شركة سويسرية، و بناءا على الإستثمارات المعلن عنها من طرف هذه المؤسسة (10 ملايين فرنك سويسري أي ما يفوق 11 مليون دولار بقدرة إنتاج سنوية تبلغ 5 آلاف طن) و يتمثل في إقامة مصنع لإعادة تعبئة الحليب المجفف في منطقة وادي السمار بالجزائر العاصمة، بتعداد يقدر بخمسين(50) عاملا، حيث أن المؤسسة تنوي تعزيز موقعها في السوق من خمسمائة ألف (500000) زبون إلى حدود مليون زبون يوميا، و رغم حداثة عهد المؤسسة في السوق الجزائرية إلا أنها تنظر إلى السوق على أنها موقع استراتيجي مهم تعتمد عليه لتوسيع تواجدها في السوق الإفريقية، التي من المفترض أن تصبح أهم سوق عالمية خلال بضعة عقود.

و يتمثل التهديد الذي يمكن أن تشكله هذه المؤسسة على مؤسسة "كوليتال" في احتمال تحولها إلى إنتاج حليب الإستهلاك اليومي بنوعيه العادي المبستر (LPC) و العالي الحرارة (UHT)، و بالتالي فالمؤسسة يجب عليها تبني خيارات استراتيجية في تنويع منتجاتها، عبر اعتماد استراتيجية تمييز من خلال منتجات أخرى غير المنتجين المذكورين أنفا، أو على الأقل اعتماد استراتيجية دفاعية، باستغلال موقعها في السوق عبر توطيد العلاقة مع الزبائن، و استغلال إمكانيات التوزيع الضخمة للمؤسسة.

#### رابعاً: ضغط منتجات الإحلال أو البديلة

بالنسبة إلى هذا الجانب، فإن الأمر يتعلق ببعدي الصفة الإحلالية للمنتجات، من قبيل أن صفة التبديل، يمكن أن تكون على مستوى الذوق، أو على مستوى القيمة الغذائية، كما أن الأمر يختلف بين الحالتين مع الأخذ بعين الاعتبار كذلك مستوى ثقافة المستهلك الجزائري.

فعلى مستوى الذوق نجد أن تشكيلة المنتجات المتوفرة في السوق من الحليب و مشتقاته قد تعني مجموعة محددة من المستهلكين، لكون مستويات الدخل تتباين بين الشرائح الإستهلاكية، و بالتالي فإن السعر المرتفع نسبياً لهذه المنتجات لا يشجع المستهلكين ذوي الدخل الضعيف من التوجه نحو استهلاكها، فعلى سبيل المثال نجد أن سعر علبة الحليب العالي الحرارة (UHT) يتراوح ما بين 70 دج و 80 دج، بخلاف حليب الأكياس الذي يبقى سعره المدعم من طرف الدولة في حدود 25 دج، بينما تتراوح علبة الحليب المسحوق بسعة 500 غ (le lait en poudre) ما بين 260 دج و 320 دج.

و على مستوى القيمة الغذائية، فإن المنتجات الحليبية الأخرى، كالأجبان و الياغورث و الزبدة و القشدة الطازجة و المارغرين و اللحوم بكل أصنافها، يمكن أن تعوّض الحاجات من البروتينات إلا أنها لا يمكن أن تشكل منتجات تبديل حقيقية لتعلق المستهلك بالحليب بالدرجة الأولى.

#### خامساً: القوة التفاوضية للموردين

تتجلى قوة الموردين التفاوضية من خلال ثلاثة أقطاب أساسية في مجال توريدات المواد الأساسية الداخلة في تحويل الحليب و مشتقاته، و هي الديوان الوطني لمهنيي الحليب في ما يخص مسحوق الحليب و الذي يتكفل باستيراده و إعادة توزيعه على المتعاملين، و مربيي المواشي و الأبقار و المجمعين في ما يتعلق بتوفير الحليب الطازج، و مؤسسات الإستيراد و التصدير التي تقوم باستيراد المواد الأخرى التي تدخل في تحويل الحليب و مشتقاته، و كذا المواد الأخرى التي لها الصبغة الإحلالية أو البديلة.

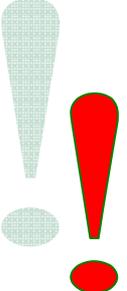
و على اعتبار أن مجال الدراسة هنا يخص على وجه التحديد الحليب المبستر و الحليب العالي الحرارة، هذا لكون هذان المنتجان يمثلان تقريباً 97% من هيكل منتجات المؤسسة موضوع الدراسة و اللذان يعتبران كعنصران أساسيان في قياس تنافسية القطاع، مع التحفظ على باقي المنتجات كالياغورث و الأجبان، فإن قوة الموردين التفاوضية و التي نجد أن مؤسسة "كوليئال" معنية بالتعامل معها، هي التوريدات من المواد الأولية الداخلة في عملية التحويل (مسحوق الحليب بكل أنواعه)، و الذي يتكفل بتوزيعه الديوان الوطني لمهنيي الحليب "ONIL"، و هذا بغض النظر عن سياسة الدعم المطبقة على حليب الأكياس (كما تمت الإشارة إليه في أول الفصل)، هذا الأخير الذي يبقى رهينة التقلبات المسجلة في سوق الحليب عبر العالم، و الذي يشهد

بدوره منافسة قوية، ضيف إلى ذلك و بدرجة أقل مجموع المربين و الموزعين للحليب الطازج (حليب البقر) بتوريدات تمثل حوالي 20 % من مشتريات المؤسسة من المواد الأولية<sup>43</sup>

#### 4-2-3 - تشخيص المركز الاستراتيجي لمؤسسة كوليتال

لتشخيص المركز الإستراتيجي للمؤسسة، سوف نعتمد على تحليل مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية

شكل رقم (8) : يمثل مصفوفة BCG المطبقة على منتجات مؤسسة كوليتال

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● حليب معقم</li> <li>● حليب البقرة</li> <li>● حليب معقم "قارورة"</li> <li>● قشدة طازجة</li> <li>● زبدة</li> <li>● عجينة طازجة</li> </ul> 
 <p>حليب الأكياس المبستر "LPC"</p>	<p>جبين معقم (Petit suisse)</p> 

المصدر: من إعداد الطالب بالتنسيق مع مسؤول التسويق بالمؤسسة

فحسب الشكل يعتبر حليب الأكياس بمثابة البقرة الحلوب، اعتبارا للإيرادات التي يحققها هذا المنتج على رقم أعمال المؤسسة، مقارنة بتكلفته الكلية، كما أن المنتجات الأخرى التي تشكل علامة الإستفهام هي في الحقيقة مصادر خفية لمزايا مستقبلية للمؤسسة إن هي أحسن استغلالها من خلال عمليات الإبداع في جانبه التسويقي و التكنولوجي، و بالتالي فالمؤسسة خيارات مرتبطة أساسا بتوجهها الإستراتيجي، و من جهة أخرى نجد أن الحليب العالي الحرارة يمكن إعداده ليصبح المنتج النجم الذي يجب الإستثمار فيه مستقبليا بتنوع

<sup>43</sup> - إحصائيات مجمع الحليب "GIPLAT" 2011

التشكيلات تماشيا مع قدرة المستهلكين الشرائية، و لكون الأعباء أو التكاليف المرتفعة التي تميز منح الجبن المعقم، فقد عمد إلى التخلي عنه لمؤسسة (صومام).

و خلاصة ذلك أن المؤسسة يجب عليها استغلال الإيرادات الإيجابية لحليب الأكياس و استثمارها في المنتجات الواقعة في خانة علامة الإستفهام لتحويلها إلى منتجات نجوم.

#### 4-2-4 - تقييم المركز التنافسي

كتقييم للمركز التنافسي لمركب الحليب بالجزائر، و اعتمادا على عناصر التشخيص السابق، و مقارنة بالمنتجات المنافسة<sup>44</sup> يمكن استعراض الموقع التنافسي للمؤسسة على النحو التالي:  
أولا: بالنسبة لتقييم الموقع التنافسي لحليب الأكياس المبستر:

جدول رقم (10): يمثل تقييم الموقع التنافسي لحليب الأكياس المبستر

3	2	1	درجة التقييم
	×		المنتج
		×	السعر
×			الإشهار
	×		التوزيع
3	4	1	المجموع
12/8			المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالب بالتنسيق مع مسئول التسويق بمؤسسة كوليتال

1- ضعيف ، 2- متوسط ، 3 - جيد (تنافسي)

و هو معدل مقبول مقارنة بالمنافسين على اعتبار أن هذا التقييم داخلي، و مبني على آراء مستنقاة من داخل المؤسسة نفسها مما لا يعطي بعدا تقييميا فعّالا، نظرا لما تتطلبه العملية من توفر و غزارة في المعلومات لكل مؤسسة على حده.

<sup>44</sup> - تمت المقارنة من خلال المعايير الميدانية لبعض المراكز التجارية و بالتنسيق مع مسئول التسويق بمؤسسة كوليتال في الفترة من جانفي 2011 إلى ديسمبر 2011.

أما بالنسبة لتقييم الموقع التنافسي لحليب الأكياس المبستر فيمكن استعراضه حسب الجدول التالي :

جدول رقم (11): يمثل تقييم الموقع التنافسي للحليب العالي الحرارة "UHT"

3	2	1	درجة التقييم المعايير
×			المنتج
×			السعر
		×	الإشهار
	×		التوزيع
6	2	1	المجموع
12/9			المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالب بالتنسيق مع مسئول التسويق بمؤسسة كوليتال

2- ضعيف ، 2- متوسط ، 3 - جيد (تنافسي)

نفس الشيء بالنسبة لهذا الجدول بخصوص معيارية التقييم التنافسي للحليب العالي الحرارة

#### 4- 2- 5 - جدول المعايرة العام (Tableau de benchmarking):

حتى يتسنى لنا الوقوف على الوضعية التنافسية لمؤسسة كوليتال مقارنة ببعض المنافسين سوف نقوم بإعداد جدول مقارنة (Tableau de benchmarking)، مركزين على بعض العناصر التي نراها تشكل انعكاسا فعليا لحقيقة الميزة التنافسية للمؤسسة على الوضعية التنافسية في سوق الحليب و مشتقاته.

جدول رقم (12): يمثل جدول المعايرة العام

المؤسسات المعايير	كوليتال بنر خادم Colaital	تشين لي كانديا TchinLait	بطوش Bettouche	ميرامار Miramar	ملبنة بودواو L.Boudouaou
المنتج					
السعر					
الإشهار					
التوزيع					

المصدر: من إعداد الطالب بالتنسيق مع مسئول التسويق بمؤسسة كوليتال

ملاحظة: نظرا لانعدام المعطيات الكافية حول المؤسسات المنافسة المعنية بالدراسة، فإنه لا يمكن القيام بعملية مقارنة معيارية

### 4-3 - تشخيص البيئة الإجتماعية

سوف يتركز اهتمامنا في دراسة هذا الجانب على عنصرين أساسيين، النمو السكاني لعلاقته المباشرة بمستويات الإستهلاك اليومي من المواد موضوع الدراسة، و تطور العمران لانعكاساته على التوجه التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد القطاعات السوقية الآتية و المستقبلية.

#### (أ) - النمو السكاني:

بلغ عدد سكان الجزائر حوالي 36,3 مليون نسمة في أول جانفي 2011، في مقابل 35,6 مليون نسمة لنفس الفترة من سنة 2010، كما تم تسجيل حوالي 849000 ولادة، و 159000 وفاة، و 341000 زواج بالنسبة لسنة 2009. (45)

و إضافة إلى ذلك، و لإعطاء نظرة حول النمو السكاني بالجزائر يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

- منذ سنة 2003 إلى بداية سنة 2011، يلاحظ استقرار في الحركية الديموغرافية في الجزائر، مع ارتفاع محسوس لعدد حالات الزواج و الولادة و الوفاة.
  - عدد الولادات شهد تطور بـ 4 % مقارنة بسنة 2008
  - ارتفاع معدل الزواج بـ 3% مقارنة بسنة 2008
  - عدد الوفيات شهد كذلك تطور بـ 6000 وفاة مقارنة بسنة 2008
- و انطلاقا من هذه المعطيات، و بافتراض ثبات معدلات الولادة و الوفيات، يمكننا رسم صورة لتطور الساكنة في السنوات القادمة حسب الجدول التالي<sup>46</sup>:

جدول رقم (13): يبين تطور السكان (المقيمين) و معدل الزيادة الطبيعية (بالآلاف)

2009	2008	2007	2006	السنوات تعيين
35268	34591	34096	33481	السكان في منتصف السنة
690	663	634	595	النمو الطبيعي
1,96	1,92	1,86	1,78	معدل النمو الطبيعي (%)

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات 2010

<sup>45</sup> - أرقام الديوان الوطني للإحصائيات 2010

<sup>46</sup> - نفس المرجع

فعدد السكان المقيمين في الجزائر يقدر بحوالي 35.6 مليون نسمة في أول جانفي 2010 و بلغ حجم النمو الطبيعي لهذه السنة 690 015 نسمة مما أدى إلى ارتفاع طفيف في معدل النمو الطبيعي حيث انتقل من 1.92 % إلى 1.96 % ما بين 2008 و 2009، و في حالة ما إذا استقر هذا النمو، فإن عدد السكان قد يصل إلى 36.3 مليون نسمة في أول جانفي 2011.<sup>47</sup>

و تتميز التركيبة السكانية في الجزائر بكون 28.2 % من إجمالي السكان هم من فئة البالغين دون الـ15 سنة و أما الباقي فهم يتوزعون إلى 64.4 % من السكان البالغين ما بين 15 و 59 سنة (سن النشاط الاقتصادي) و 7.4 % فئة السكان البالغين 60 سنة وأكثر، أما فيما يخص النساء في سن الإنجاب ( 15-49 سنة) فقد تجاوز عددهن العشرة ملايين امرأة.<sup>48</sup>

كما أن الإحصائيات تبين أن هنالك ارتفاعا محسوسا للولادات في سنة 2010 بتسجيل زيادة تقدر بـ 32 000 ولادة حية مقارنة بسنة 2008، و أن المعدل الخام للولادات لم يتأثر كثيرا إذ بلغ 24.07 ‰ بينما كان يقدر بـ 23.62 ‰ في سنة 2008، و هي نسب مرتبطة بطبيعة الحال، بالدرجة الأولى للزيادة في نسب الزواج، حيث تم تسجيل 341365 عقد زواج على مستوى مصالح الحالة المدنية، أي ما يعادل نسبة نمو 3 ‰ مقارنة بسنة 2008. و قد انتقل المعدل الخام للزواج من 9.58 ‰ إلى 9.68 ‰ خلال نفس الفترة.<sup>49</sup>

كما ارتفع عدد الوفيات بـ 6 000 حالة مقارنة بسنة 2008 و هذا ما يؤكد الارتفاع المتواصل للوفيات خلال السنوات الأخيرة، مع احتفاظ معدل وفيات الرضع بوتيرة انخفاض بطيئة حيث تراجع بـ 0.7 نقطة ما بين 2008 و 2009، و ذلك قد يعزى إلى التطور النسبي الحاصل في قطاع الصحة، و كذا مستوى العناية الصحية على مستوى مراكز الولادة.<sup>50</sup>

وبالنظر إلى هذه المعطيات نجد أنها يمكن أن تمثل مجالا خصبا للإبداع، في مجال ابتكار منتجات يمكنها أن تشكل للمؤسسة مزايا تنافسية في المستقبل، و خصوصا ما تعلق بالمواد الحليبية الموجهة لاستهلاك الرضع و الأطفال، و اعتبارا كذلك لغياب شبه كلي للإنتاج المحلي من هذه المواد<sup>51</sup>

## (ب) - تطور العمران:

إن الخيارات الإستراتيجية للدولة الجزائرية المنتهجة بعد الإستقلال بالتوجه نحو التصنيع المتركز على مستوى الشمال، أدى إلى تطور غير متوازن للعمران بين الجهات الأربعة للبلاد، و ظهور مدن جديدة امتدادا للمدن القديمة، حيث نجد أن الشريط الساحلي يتميز بكثافة عمرانية عالية مقارنة بالمدن الداخلية و مدن

<sup>47</sup> - إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2010.

<sup>48</sup> - نفس المرجع.

<sup>49</sup> - نفس المرجع.

<sup>50</sup> - نفس المرجع.

<sup>51</sup> - حسب إحصائيات مستقاة من وزارة التجارة بخصوص استيراد حليب الأطفال 2010.

الجنوب، و لعل ذلك ما يؤثر بصفة كبيرة على التباين في خصوصيات القطاعات السوقية في ما بينها.

فالجزائر تحتل المرتبة الخامسة و الثلاثون في العالم من حيث عدد السكان، حيث أنه من المتوقع أن يصل عدد السكان بحلول 2020 حوالي أربعون مليون نسمة، و البالغ عددهم في أول جانفي 2011 ، حيث أن خارطة السكان تبين أن 91% منهم يعيشون في الشمال محتلين بذلك ما مساحته 12% من المساحة الإجمالية للبلد<sup>52</sup>، كما أن 45% من السكان يعيشون في المناطق الحضرية، بينما يشكل البدو الرحل و شبه الرحل ما يقارب 1,5 مليون نسمة، و مع السياسات التشجيعية الموجهة لتركيز السكان في المناطق الريفية، و مع تواصل تحسن الأوضاع الأمنية، يتوقع أن تبقى هذه النسبة ثابتة على الأقل في العقد القادم.

ومن جهة أخرى و على مستوى الجزائر العاصمة، التي تمثل قطاع السوق المستهدف بالدراسة، تمثل الكثافة السكانية الأعلى على المستوى الوطني بحوالي مليوني نسمة<sup>53</sup>، و بالإضافة إلى ذلك فإن المشاريع المبرمجة في إطار المخطط العمراني الجديد، تجعل من ذلك سوقا واعدة في السنوات القادمة لا سيما مع الشروع في إعمار المدينة الجديدة "سيدي عبد الله" و استكمال الأحياء الجديدة على أطراف الجزائر و المخصصة لإعادة إسكان مئات الآلاف من العائلات، بالإضافة إلى ذلك تشهد الصناعة الفندقية تطورا مهما أدى إلى ظهور مراكز سياحية من مطاعم و فنادق، مما قد يساعد على دفع الطلب على المواد الغذائية و على رأسها الحليب و مشتقاته.

#### 4 - 4 - تشخيص البيئة الثقافية

تمثل الجزائر إحدى أكبر الدول الناطقة بالعربية، و يدين الغالبية العظمى من السكان الإسلام، و إضافة إلى كون اللغة العربية هي اللغة الرسمية نجد أن الأمازيغية و الفرنسية لهما موقع قدم كذلك في التحدث بين السكان، كما أن اللغة الفرنسية تعتمد بكثرة في الإدارة و التعاملات التجارية<sup>54</sup> و خصوصا على مستوى الجزائر العاصمة و المدن الكبرى، مما ينعكس بالضرورة على البيئة الثقافية برمتها، و خصوصا منها ما تعلق بالخط الترويجي الذي تعتمد المؤسسات في التوجه نحو المستهلك.

و بالنظر إلى ثقافة الإستهلاك التي تميز الفرد الجزائري يمكن القول أن ارتفاع الدخل الفردي نتيجة الزيادات الأخيرة في الأجور و المعاشات، أدى إلى بروز توجه جديد نحو المنتجات المعلبة، و المستوردة ، و تنامي كذلك حجم تجارة التجزئة<sup>55</sup>.

52- Ambassade du Canada en Algérie, Agroalimentaire, Rapport sur le passé, le présent et l'avenir, Algérie, Mai 2011, cité dans : <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/afr/3832-fra.htm#f>

53 - Ambassade du Canada en Algérie, Agroalimentaire, op cit

54- ibid

55- idem

#### 4-5 - تشخيص البيئة السياسية

##### أ - النظام السياسي

يلعب النظام السياسي دورا فعالا في توجيه السياسة التجارية كون حدود البيئة الخارجية للمؤسسة تؤثر إما سلبا أو إيجابا على أدائها، و بالتالي وجبت الإشارة إلى أن التطورات التي توالى منذ نهاية الثمانينات، و بالخصوص بعد صدور القانون 88-01 المتعلق بتوجيه المؤسسات، أعطى دفعا جديدا و تحررا نسبيا بالنسبة للمبادرات في مجال التسيير، بعدما كانت جل المؤسسات الإشتراكية تسيير بطريقة ممرضة، لتتطور الأمور بعد ذلك و خصوصا في التسعينات من القرن الماضي مع الإنفتاح الإقتصادي و بروز مظاهر المنافسة التي أفرزها التطور الهائل في عدد المؤسسات، و خصوصا منها الخاصة.

##### ب - القوانين و التشريعات

شهد الجانب التشريعي المتعلق بالقطاع محل الدراسة تطورات معتبرة، أملتتها بالدرجة الأولى موجة الإصلاحات التي يعرفها الإقتصاد الجزائري منذ مطلع التسعينات (كما تمت الإشارة إليه في بداية الفصل)، فإضافة إلى القوانين و التشريعات المتعلقة بالنشاط التجاري و المنافسة بصفة عامة، نجد أن القاعدة القانونية التي تؤطر هذا النشاط تضم مجموعة من النصوص التنظيمية، لاسيما:

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 أوت 1993، المتعلق بخصوصيات و شروط تقديم أنواع معينة من الحليب؛
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 مايو 1997، المتعلق بالخصوصيات التقنية لحليب الغبرة، و شروط و أشكال تقديمه؛
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 أوت 1997، المتعلق بالخصوصيات التقنية للحليب المركز، غير المحلى و المحلى، و شروط و أشكال تقديمه؛
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 أكتوبر 1998، المتعلق بالخصوصيات التقنية للياغورت، و شروط و أشكال تقديمه؛
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 ديسمبر 1998، المتعلق بالخصوصيات التقنية لحليب الغبرة، و شروط و أشكال تقديمه؛
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 أكتوبر 1999، المتعلق بخصوصيات حليب الغبرة الصناعي، و شروط و أشكال تقديمه، حفظه، استعماله و استهلاكه؛
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 أكتوبر 1999، المتعلق بخصوصيات المادة الدسمة المشتقة من الحليب، و شروط و أشكال تقديمه، حفظه، استعماله و تسويقه.

حيث أن أزمة نذرة الحليب التي عرفتها البلاد كذلك في سنة 2007 دفعت إلى إعادة التفكير في السياسة المنتهجة في مجال التموين بهذه المادة الأساسية، حيث تم إنشاء الديوان الوطني لمهنيي الحليب، و الذي صاحبه كذلك سن العديد من التشريعات لتشجيع الإنتاج المحلي

#### ت - النظام الضريبي و الجبائي

شهد النظام الضريبي و الجبائي خلال السنوات الأخيرة تحسينات معتبرة و هذا استجابة للمتطلبات الإقتصادية الجديدة، و تجلى ذلك من خلال قرار الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة التي سنتها الحكومة لتدعيم قدرة المؤسسات الناشطة في القطاع على المحافظة على مستوى العرض من المنتجات الحليبية و على الخصوص حليب الأكياس المبستر الذي يشكل أحد العناصر الأساسية للسلة الغذائية للفرد الجزائري.

## 5 - التشخيص الداخلي لمركب الحليب بالجزائر

من بين أهم العناصر التي سترتكز عليها عملية التشخيص الداخلي، و التي نعتبرها كافية لإعطاء صورة عن تنافسية المؤسسة يمكن ذكر:

1. التنافسية المالية؛
2. التنافسية التجارية؛
3. التنافسية التنظيمية؛
4. التنافسية التقنية؛

### 5 - 1 - تشخيص التنافسية المالية

سوف تنصب عملية التشخيص للوقوف على التنافسية المالية للمؤسسة على الأخطار المالية، و ما يتعلق بتأثير المديونية على الوضعية المالية للمؤسسة، كما سنركز في تحليلنا لوضعية التنافسية المالية للمؤسسة على المعطيات التي تحصلنا عليها من عناصر ميزانيات و جداول النتائج لسنوات: 2006، 2007، 2008، 2009. و يتعلق الأمر بالمؤشرات التالية:

1. الأخطار المالية، و يتعلق الأمر هنا بدراسة:

- أثر الرافعة؛

- نسبة الإستقلالية المالية؛

- نسبة السيولة المالية.

2. نسب النشاط؛

- مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة؛

- الإهلاكات إلى القيمة المضافة؛

- المردودية الإستغلالية؛

- المردودية الإقتصادية؛

- المردودية المالية.

و عليه يمكن استعراض أهم المؤشرات التي اعتمدت في قياس التنافسية المالية للمؤسسة حسب الجداول

التالية :

#### ( أ ) - تحليل الأخطار المالية

ويتعلق الأمر بدراسة ثلاث نسب أساسية، هي على التوالي:

نسبة أثر الرافعة، نسبة الإستقلالية المالية و نسبة السيولة العامة

جدول رقم (14) : يمثل عناصر تحليل الأخطار المالية

الرقم	البيانات	سنة 2006	سنة 2007	سنة 2008
1	الأموال الخاصة	407723973.29	253476848.93	211219578.51
2	الديون الكلية	13014618051.45	14871730722.09	15244699703.69
3	الديون ق . أ	4783168878.04	6349532079.48	6804140740.10
4	الأصول المتداولة	6134451609.55	7659469745.67	7437082658.11
5	مجموع الأصول	13422342024.74	15125205564.02	15455919282.20
5/2	أثر الرافعة	% 0.97	% 0.98	% 0.99
2/1	الإستقلالية المالية	% 3.13	% 1.70	% 1.39
3/4	السيولة العامة	% 128.25	% 120.63	% 109.30

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

● بالنسبة لأثر الرافعة: تبين هذه النسبة أن الهيكل المالي للمؤسسة ضعيف نسبيا على اعتبار أن التطور الملاحظ عبر السنوات الثلاث يتجه أكثر فأكثر نحو الإعتماد على الديون لتمويل الأصول، ولعل ذلك يرجع بالأساس إلى الأزمة التي عرفتها المؤسسة و القطاع من ارتفاع في تكاليف المواد الأولية خلال هذه الفترة.

● بالنسبة للإستقلالية المالية: ما يمكن ملاحظته بخصوص الإستقلالية المالية للمؤسسة، هي أن هذه الأخيرة لا تتمتع باستقلالية مالية كبيرة نتيجة ضعف الأموال الخاصة مقارنة بمجموع الديون، مما لا يعطيها أفضلية في طلبات التمويل الإضافية التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة بغرض القيام باستثمارات أخرى.

● بالنسبة للسيولة العامة: تتمتع المؤسسة بسيولة عامة جيدة، و ذلك يرجع بالأساس إلى سياسة التحصيل المتبعة من طرفها تجاه زبائنها و كذا الموارد المالية المحصل عليها من الأصول المتداولة.

( ب ) – تحليل نسب النشاط : و هي النسب التي تتركز على حسابات النتائج للفترة قيد

الدراسة، كما سيتم التركيز على عنصري القيمة المضافة و رقم الأعمال كمرجعين أساسيين<sup>56</sup>

<sup>56</sup> – ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، ترانس ميديا، 1990 ، ص 82

جدول رقم (15): يمثل تطور نسب القيمة المضافة

الرقم	البيان	سنة 2006	سنة 2007	سنة 2008
1	القيمة المضافة	331494067.83	171327293.17	97568391.56
2	مصاريف المستخدمين	69362292.93	100413660.73	126876511.10
3	الإهتلاكات	8125664.56	10826581.16	13327785.87
4	رقم الأعمال	210000000.00	320000000.00	912209656.42
1/2	نسبة مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة	0.209	0.586	1.30
1/3	نسبة الإهتلاكات إلى القيمة المضافة	0.02	0.06	1.14

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

ما يلاحظ من النتائج المحصل عليها في الجدول أن هذه النسب تأخذ منحاً تصاعدياً من سنة لأخرى، وخصوصاً في سنة 2008 حيث بلغت درجات حرجة، وقد يعزى ذلك إلى الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة بزيادتها لعدد العمال، و مل يتبعه من مصاريف إضافية و انعكاساتها على رقم الأعمال الذي رغم ارتفاعه في السنوات المقابلة إلا أن ارتفاع التكاليف لم يسمح بتحقيق نتائج مرضية.

#### ت) - تحليل المردودية الإستغلالية و الإقتصادية و المالية

و يتعلق الأمر بالمردوديات، الإستغلالية و الإقتصادية و المالية، و مقارنتها مع عناصر التحليل الأخرى

جدول رقم(16): يمثل تطور نسب المردودية

الرقم	البيان	سنة 2006	سنة 2007	سنة 2008
1	النتيجة الإجمالية	6000000.37	-0.99	-194631268.79
2	النتيجة الصافية	6000000.37	-0.99	-194631268.79
3	رقم الأعمال	210000000.00	320000000.00	912209656.42
4	مجموع الأصول	13422342024.74	15125205564.02	15455919282.20
5	الأموال الخاصة	407723973.29	253476848.93	211219578.51
3/1	المردودية الإستغلالية	3 %	-0.0000003 %	21.34 % -
4/1	المردودية الإقتصادية	0.04 %	-0.0000001 %	1.26 % -
5/2	المردودية المالية	1.47 %	-0.0000004 %	92.15 % -

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

إن النتائج المحصل عليها من خلال الجدول تؤكد ما سبق ذكره سابقا بخصوص الوضعية الصعبة التي مرت بها المؤسسة بعد أزمة الحليب في سنة 2007 ، حيث أن ارتفاع التكاليف يؤثر على هامش الربح الإجمالي، و ذلك ما تفسره النسب المحصل عليها بالنسبة للمردودية الإستغلالية، حيث أن هذه الأخيرة تنخفض تدريجيا من سنة لأخرى من 3% سنة 2006 إلى - 21.34 % في سنة 2008 و هذا فارق كبير ، يفسره التوجه البيعي للمؤسسة و الذي يمكن القول أنه خدمني أكثر منه تجاري.

أما بالنسبة للمردودية الإقتصادية و ما يتعلق بمردودية أصول المؤسسة مقارنة بالنتيجة الإجمالية في هذه الفترة فنفس التعليق ينطبق كذلك على المعطيات المحصل عليها، حيث أن المؤسسة تبيع ما قيمته 0.04 دج لكل 100 دج في سنة 2006 لينخفض هذا الرقم إلى خسارة ب (- 1.26) لكل 100 دج أما بالنسبة للمردودية المالية و ما تعلق بنسبة النتيجة الصافية إلى الأموال الخاصة فإن المؤسسة حققت ما قيمته 1.47 كربحا صافيا لكل 100 دج مستخدم في الإنتاج في ذلك بالنسبة للسنة الأولى (2006) أما بعد ذلك فهذه النسبة ما فتئت تنخفض لمستويات حرجة في سنة 2008 نتيجة للإعتبارات السالفة الذكر.

## 5 - 2 - تشخيص التنافسية التجارية

للتطرق للتنافسية التجارية كان لا بد من استعراض أولا حجم المبيعات و تطورها، و هي على النحو التالي:

جدول رقم (17) : يمثل تطور حجم المبيعات من 2007 إلى 2009 لمؤسسة كوليتال - (دج)

2009	2008	2007	تعيين المواد
125 126 817,00	122 933 703,00	102 506 579,00	حليب مبستر
864 498,00	1 067 701,00	687 570,00	حليب معقم
46 461,00	0,00	2 941,00	حليب معقم "قارورة"
389 362,00	555 022,00	903 643,00	حليب عالي الحرارة "UHT"
371 426,00	250 640,00	361 760,00	حليب البقرة
0,00	28 097,00	9 391,00	عجينة طازجة
371 400,00	358 765,00	489 150,00	قشدة طازجة
2 016 607,00	1 489 793,00	1 788 187,00	زبدة
<b>129 186 571,00</b>	<b>126 683 721,00</b>	<b>106 749 221,00</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات الداخلية للمؤسسة

ما يلاحظ حول الجدول أن حجم المبيعات يتطور من سنة لأخرى و خصوصا بالنسبة لحليب الأكياس الموجه للإستهلاك اليومي على اعتبار الطلب المتزايد من سنة لأخرى طرديا مع معدلات زيادة السكان في القطاع محل الدراسة، غير أن ذلك لا ينطبق على الحليب العالي الحرارة، و مرد ذلك أم المؤسسة أعادت توجيه سياستها التجارية نحو توفير حليب الإستهلاك اليومي على حساب الإستثمار في الحليب العالي الحرارة الذي يعتبر الطلب عليه ضعيف و يخص شرائح معينة من المستهلكين، ضف إلى ذلك الطبيعة العمومية و الإطار القانوني الذي يميز المؤسسة التي تعمل بالدرجة الأولى على توفير هذه المادة الأساسية للمستهلكين.

( أ ) - عائد كل منتج على رقم الأعمال.

اعتمادا على المعطيات المبينة في الجدول أعلاه سنقوم باستعراض عوائد المنتجات على رقم الأعمال

كما يلي:

جدول رقم (18): يمثل نسب هيكلية عوائد المنتجات على رقم الأعمال حسب السنوات

السنوات	المنتجات	2009	2008	2007
		%	%	%
	حليب مبستر	0,96857	0,97040	0,96026
	حليب معقم (لبن)	0,00669	0,00843	0,00644
	حليب معقم (لبن) "قارورة"	0,00036	0,00000	0,00003
	حليب معقم بدرجة حرارة عالية "UHT"	0,00301	0,00438	0,00847
	حليب البقرة	0,00288	0,00198	0,00339
	عجينة طازجة	0,00000	0,00022	0,00009
	قشدة طازجة	0,00287	0,00283	0,00458
	زبدة	0,01561	0,01176	0,01675
	المجموع	% 100	% 100	% 100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الوثائق الداخلية المؤسسة

يلاحظ من خلال الجدول أن عائد الحليب المبستر المعبأ في الأكياس البلاستيكية و الموجه للإستهلاك اليومي، يحتل حصة الأسد في هيكل رقم الأعمال للمؤسسة بأكثر من 96 %، و تبقى عوائد المنتجات الأخرى للمجمع هامشية، و هي في الغالب منتجات مشتقة أو ناتجة عن عمليات التحويل التي يخضع لها الحليب المبستر.

غير أنه، و نظرا للمنافسة المتصاعدة في سوق الحليب و مشتقاته، و هذا بناء على الإستثمارات التي

يمكن لبعض المؤسسات المنافسة القيام بها في السنوات القادمة ، و المشاكل المتعلقة بتسويق هذا النوع من الحليب، يمكن أن يقلب الموازين لصالح التوجه نحو الحليب عالي الحرارة (UHT).  
و بالتالي، فإن الميزة التنافسية التي تتمتع بها مؤسسة كوليتال في ما يخص حليب الأكياس يجب النظر إليها على أنها ظرفية و بحاجة إلى تطوير، من خلال الإستثمار و الإبداع في المنتجات الأخرى التي لها سمعة جيدة في أوساط المستهلكين.

### ب - مؤشرات التوزيع

من أهداف المؤسسة في ما يخص سياسة التوزيع ما يلي:

1. الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة باعتبارها رائدة السوق في مجال حليب الأكياس و الحليب عالي الحرارة.
  2. تنويع المنتجات المسوقة بإسم المركب و المنتجة على مستوى وحدات أخرى<sup>57</sup>
  3. توسيع شبكة التوزيع.
  4. تحقيق رضى الزبائن و المستهلكين وكسب ولائهم.
- و يمكن عرض أهم المؤشرات المتعلقة بالتوزيع كما يلي:

### أولا : نوعية و تكلفة شبكة التوزيع:

تتلقى مديريةية التوزيع طلبات متزايدة من طرف الموزعين الخواص للتعاقد على توزيع منتجات المؤسسة، على أن عملية التسليم تجري على مستوى المقر و بالتالي فالتكاليف المتعلقة بالتوزيع على مستوى الجزائر و المدن المجاورة ليست بالمهمة، لكن الأمر يختلف نسبيا في ما يتعلق ببعض المنتجات المسوقة في الجنوب، نظرا لبعدها المسافة، و بناءا على نقص المعطيات فإنه من غير الممكن تفصيل هذه النقطة.

### ثانيا: عدد قنوات التوزيع المستعملة:

تعتمد المؤسسة على نقطتي بيع مباشر على مستوى الجزائر العاصمة، إضافة إلى 75 موزع متعاقد مع المؤسسة، يقومون بتقديم المنتجات لبائعي التجزئة<sup>58</sup>.  
فمقارنة بقطاع السوق المستهدف يعد كافيا نسبيا لتغطية الطلب اليومي على منتجات المؤسسة، و

<sup>57</sup> - يحصي مجمع الحليب بالجزائر "جيبيلي GIPLAIT" 21 وحدة إنتاج للحليب و مشتقاته عبر التراب الوطني و تعتبر وحدات بني تامو و ذراع بن خدة و بودواو من بين الوحدات الإنتاجية التي يتعامل معها مركب الحليب ببيتر خادم في ما يخص تسويق مشتقات الحليب.

<sup>58</sup> - حسب مسئول التوزيع بالوحدة

خصوصا ما تعلق بحليب الأكياس على مستوى الجزائر العاصمة و المدن المجاورة لها، غير أن ذلك لا يعتبر كافيا إذا نظرنا إلى التطور الذي يمكن أن يسلكه حليب "أولي O'Lait" العالي الحرارة في المستقبل و هذا نتيجة المنافسة المتزايدة التي يفرضها بعض المتعاملين و خصوصا مؤسسة "تشرين لي" من خلال حليب "كانديا" العالي الحرارة، و مؤسسة إيفكي ببلعباس التي تتحى بدورها نحو اعتماد سياسة هجومية على القطاعات السوقية لوسط البلاد، من خلال تشكيلة متعددة من المنتجات.

### ثالثا: عدد الشرائح الإستهلاكية المعنية بالمنتجات:

يمكن استعراض الشرائح الإستهلاكية لمنتجات مؤسسة كوليتال كما يلي:

#### جدول رقم (19): يمثل الشرائح الإستهلاكية

المنتجات	الشرائح الإستهلاكية
حليب مبستر	بائعوا التجزئة، المستشفيات، المراكز الجامعية و الحكومية، الفنادق و المطاعم ، الملبينات، الموزعين.
حليب معقم (لبن)	بائعوا الجملة بائعوا التجزئة، المستشفيات، المراكز الجامعية و الحكومية، الفنادق و المطاعم ، الملبينات، الموزعين.
حليب معقم (لبن) "قارورة"	بائعوا التجزئة، المستشفيات، المراكز الجامعية و الحكومية، الفنادق و المطاعم ، الملبينات، الموزعين.
حليب معقم بدرجة حرارة عالية "UHT"	بائعوا الجملة، بائعوا التجزئة، المستشفيات، المراكز الجامعية و الحكومية، الفنادق و المطاعم ، الملبينات، الموزعين.
حليب البقرة	بائعوا التجزئة، المستشفيات، المراكز الجامعية و الحكومية، الفنادق و المطاعم ، الملبينات، الموزعين.
عجينة طازجة	بائعوا الجملة، بائعوا التجزئة، المستشفيات، المراكز الجامعية و الحكومية، الفنادق و المطاعم ، الملبينات، الموزعين.
قشدة طازجة	بائعوا الجملة، بائعوا التجزئة، المستشفيات، المراكز الجامعية و الحكومية، الفنادق و المطاعم ، الملبينات، الموزعين.
زبدة	بائعوا الجملة، بائعوا التجزئة، المستشفيات، الفنادق و المطاعم، الملبينات، الموزعين.

المصدر : من إعداد الطالب

و نظرا للثقة و السمعة التي تتميز بهما منتجات المؤسسة، انطلاقا من شعارها المبني على قيم المواطنة

و الجودة التي تناسب ذوق المستهلك و كذا الضمان الصحي، فإن مرتكز الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة يكمن في حجم الإتفاقيات المبرمة مع المؤسسات العمومية و بائعوا الجملة، الذي يشكل صمام أمان لتصريف منتجاتها و كذا المخاطر المحتملة لعدم التسديد.

كما أنه بالنسبة لنوعية المنتجات فإن الميزة المحصلة بالنسبة للمؤسسة هي على مستوى الذوق و خصوصا ما تعلق بالمنتجات المشتقة من عملية تحويل الحليب (الزبدة و القشدة الطازجة و الحليب العالي الحرارة "UHT" "أولي - O'LAIT") التي لها صدى في أوساط المستهلكين، لكنها لا تتوفر بكميات كبيرة على اعتبار أن سياسة المؤسسة الإنتاجية تتوجه أساسا لتوفير الحليب اليومي (حليب الأكياس) و هذا تماشيا مع الإطار القانوني الذي تعمل فيه المؤسسة (مؤسسة عمومية)، و الذي يفرض على المؤسسة أن توفر بالدرجة الأولى خدمة للمواطن

### 3-5 - تشخيص التنافسية التنظيمية

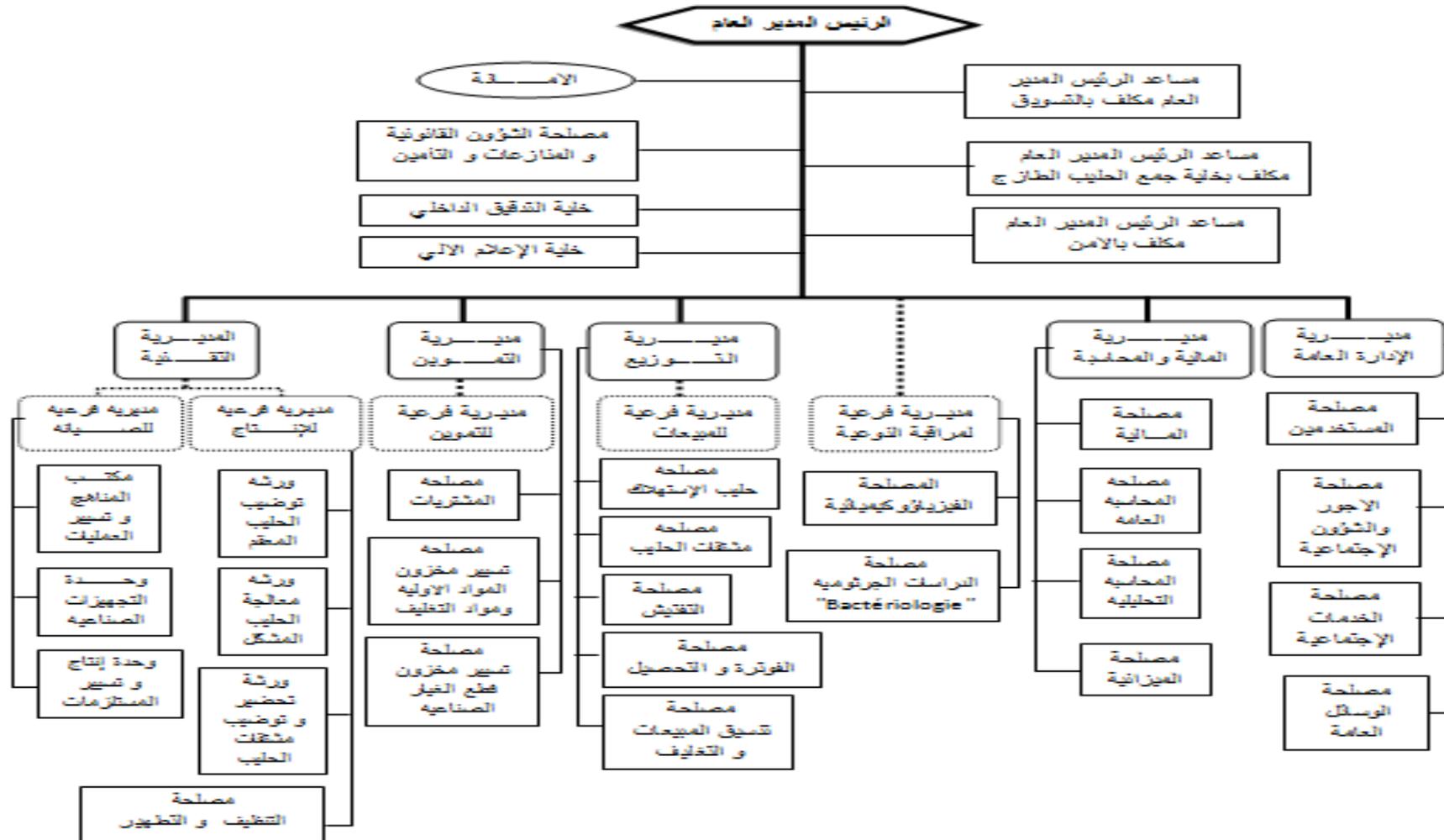
من بين المؤشرات التي تعتمد كمرجع لقياس التنافسية التنظيمية للمؤسسة يمكن ذكر :

- نوع الهيكل التنظيمي المعتمد؛
- درجة الاندماج مع أهداف المؤسسة؛
- نظام أو أنظمة القرار المعتمد في الإدارة.

#### أ) - نوع الهيكل التنظيمي المعتمد:

تتسلسل الوظائف داخل المؤسسة هرميا في تنظيمها الهيكلي، و على هذا الأساس فإن المآخذ التي يمكن أن تترتب على ذلك هي الصعوبات المسجلة في عملية التواصل بين القمة و القاعدة صعودا و نزولا، حيث يمكن تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي ينقسم التدرج التسلسلي فيه إلى ثلاث مستويات (حسب ما هو مبين في الشكل التالي):

شكل رقم (9): يمثل الهيكل التنظيمي لمركب الحليب بالجزائر - COLAITAL - SPA



المصدر: مصلحة لمستخدمين لمجمع الحليب بالجزائر

**المستوى الأول:** الإدارة العليا و يمثلها الرئيس المدير العام، و يساعده في مهامه ثلاث مساعدين مكلفين بالتسويق، و جمع الحليب و الأمن، بالإضافة إلى خليتي الإعلام الآلي و التدقيق الداخلي، و أمانة تعنى بالمهام الإدارية.

**المستوى الثاني:** و يشمل المديریات و المديریات الفرعية.

**المستوى الثالث:** و يشمل المصالح و الورشات و الوحدات.

و نظرا لتداخل المستويين الثاني و الثالث، فإن توزيع الوظائف يمكن عرضه حسب ما يلي:

**1. مديرية الإدارة العامة، و تضم :**

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الأجور والشؤون الإجتماعية.
- مصلحة الخدمات الإجتماعية.
- مصلحة الوسائل العامة.

**2. مديرية المالية والمحاسبة، و تضم :**

- مصلحة المالية
- مصلحة المحاسبة العامة
- مصلحة المحاسبة التحليلية
- مصلحة الميزانية

**3. مديرية التوزيع، و تضم:**

- مديرية فرعية للمبيعات؛
- مصلحة حليب الإستهلاك؛
- مصلحة مشتقات الحليب؛
- مصلحة التفيتش؛
- مصلحة الفوترة و التحصيل؛
- مصلحة تنسيق المبيعات و التغليف.

4. مديرية التموين، و تضم:

- ❖ مديرية فرعية للتموين؛
- مصلحة المشتريات؛
- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية ومواد التغليف؛
- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار الصناعية.

5. المديرية التقنية، و تضم مديريتين فرعيتين:

❖ المديرية الفرعية للإنتاج، و تضم:

- ورشة توضيب الحليب المعقم؛
- ورشة معالجة الحليب المشكل؛
- ورشة تحضير و توضيب مشتقات الحليب.

❖ المديرية الفرعية للصيانة، و تضم:

- مكتب المناهج و تسيير العمليات؛
- وحدة التجهيزات الصناعية؛
- وحدة إنتاج و تسيير المستلزمات.

6 - المديرية الفرعية لمراقبة النوعية، و هي هيكلية تابعة مباشرة للمديرية العامة و تضم:

- المصلحة الفيزياوكيميائية؛
- مصلحة الدراسات الجرثومية. "Bactériologie"

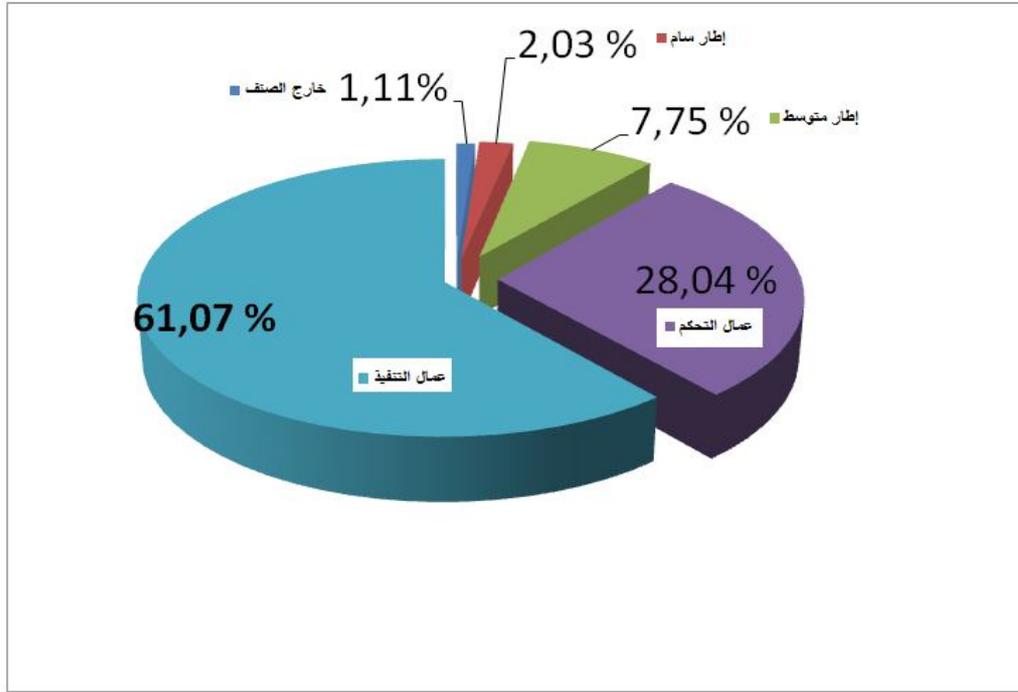
جدول رقم (20) يبين توزيع العمال حسب الصنف و حسب الخبرة

النسب المئوية	المجموع	32 سنة فأكثر	أقل	أقل	أقل	أقل	أقل	أقل	أقل	أقل	أقل من سنتين	الخبرة	
			من 32	من 31	من 30	من 25	من 20	من 15	من 10	من 5		الفئات	
1,11%	<b>06</b>	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	خارج الصنف
2,03%	<b>11</b>	1	0	0	1	2	1	1	1	2	3	0	إطار سام
7,75%	<b>42</b>	3	0	0	3	9	3	9	3	3	5	7	إطار متوسط
28,04%	<b>152</b>	6	0	0	21	38	27	8	15	11	11	26	عمال التحكم
61,07%	<b>331</b>	4	1	1	51	67	44	3	25	29	29	106	عمال التنفيذ
<b>100%</b>	<b>542</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>76</b>	<b>116</b>	<b>75</b>	<b>21</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>140</b>	المجموع العام

المصدر : مصلحة المستخدمين بالمؤسسة - بتصرف

و بالنظر للتعداد الذي تتوفر عليه المؤسسة و الموزع حسب الشكل الهرمي أعلاه، فإن ذلك يمكن أن يشكل عقبات في كيفية تنظيم الوظائف و متابعتها ميدانيا و أنيا، حيث أنه وفق المشرفين على الموارد البشرية في المؤسسة، هنالك صعوبات ملحوظة في متابعة المستخدمين و تقييمهم بصفة فعالة.

شكل رقم (10): يمثل نسب توزيع العمال حسب الأصناف



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إحصائيات مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

كما أنه بالنسبة لنظام المراقبة تعتمد المؤسسة على الطرق الكلاسيكية لمتابعة الحضور و الغيابات، على اعتبار أنه سبق و أن تم وضع نظام آلي للمراقبة، إلا أنه لم يف بالغرض نتيجة تعطله مما استدعى اعتماد التوقيع الشخصي على مستوى وحدات و مصالح المركب.

#### (ب) - نظام أو أنظمة القرار:

- مركزي، في ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية للمؤسسة، و كل ما يتعلق بتسيير مواردها (سواء تعلق الأمر باستثمارات جديدة، زيادة رأس المال، بعث منتوجات جديدة).
- لا مركزي، في بعض الحالات و خصوصا ما تعلق بإدارة العلاقة مع الزبائن و الموزعين.

#### (ج) - درجة الإندماج مع أهداف المؤسسة:

بناء على المحادثات التي أجريت على مستوى المصالح و المديرية، يلاحظ أن هنالك التزام

نسبي بأهداف المؤسسة، و ذلك يرجع بالأساس إلى عدم توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، أو لنقل عدم إشراك العاملين في مختلف مستوياتهم في صياغة القرار.

#### 5 - 4 - تشخيص التنافسية التقنية

##### (أ) - إنتاجية الآلات

حسب مديرية الإنتاج، فإن المصنع يعمل بدون انقطاع 24 ساعة على 24 ساعة و سبعة أيام على سبعة أيام في الأسبوع، و هذا للحيوية و الأهمية التي تكتسيها مادة الحليب في السلة الغذائية للفرد الجزائري، و عالية فإن إنتاجية الآلات يمكن قياسها بالنظر إلى العلاقة التالية:  
ساعات عمل الآلات/ساعات عمل المصنع و تساوي :  $1 = 24/24$   
و بالتالي فإن الآلات وصلت إلى طاقتها القصوى مما قد يؤشر أن حدود القدرة على المنافسة مستقبلا، في حالة تغير البيئة التنافسية، هي ضعيفة و لا يمكنها الصمود في وجه المنافسين.

##### (ب) - نوعية الآلات و الأجهزة (درجة الحداثة)

تتشكل خطوط الإنتاج في المؤسسة من أجهزة يرجع أغلبها إلى أكثر من 20 سنة و بالتالي فهي لا تشكل مؤشرا إيجابيا لإمكانية الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة في السنوات المقبلة، و ذلك بالنظر إلى مستوى المنافسة المنتظرة من المؤسسات الخاصة و التي تسعى إلى أخذ زمام المبادرة بناء على الإستثمارات التي شرعت فيها لحد الآن<sup>59</sup>

#### 5 - 5 - تشخيص التنافسية الإدارية

##### (أ) - درجة التأهيل ( degré de qualification )

ما يمكن قوله بخصوص هذا الجانب و نظرا لغياب المعطيات الكافية، أن المؤسسة لديها مستوى مقبولا من المؤهلات البشرية لاكتساب مزايا تنافسية، و ذلك انطلاقا من المقابلات الشخصية التي أجريت على مستوى بعض المصالح، غير أن الغلاف المالي المخصص لتأهيل العمال و المخصص في الميزانية العامة للمؤسسة يعتبر غير كاف، للتحويل لاعتماد تكنولوجيات جديدة في صناعة الحليب و مشتقاته دون الحديث عن التوجه نحو نشاطات أخرى أكثر تعقيدا.

<sup>59</sup> - تسعى مؤسسات دانون جرجرة و صومام و تشين لي، إلى اعتماد استراتيجيات جديدة في مجال صناعة الحليب و مشتقاته، و خصوصا منها ما تعلق بالمادة الأولية، حيث تعتمد إلى إقامة حظائر لتربية الأبقار الطوب عن طريق وسطاء مزارعين.

(ب) - معدل التأطير (taux d'encadrement)

يبلغ عدد إطارات المؤسسة 59 إطارا، من بين 542 عامل تعدهم المؤسسة من بينهم 6 خارج الصنف، 11 إطار سام، و 42 هم من الإطارات المتوسطة، و هم يمثلون على التوالي نسب، 1,11 % و 2,03 % و 7,75 % من المجموع العام للعمال، بمجموع 10,89 % من النسبة الكلية للعمال، و هو معدل متوسط على العموم إذا ما قارناه بمعدلات التأطير في دول الإتحاد الأوروبي<sup>60</sup> على سبيل المثال.

(ج) - البيئة الإجتماعية (climat social):

من بين الهياكل التي يمكن أن تشجع الاندماج في البيئة الإجتماعية و تنمية روح الإنتماء للمؤسسة، كما تساعد العامل على التركيز و زيادة المردودية، المرافق ذات الصبغة الإجتماعية، كلجنة الخدمات الإجتماعية، التي تتكفل بحيز لا يستهان به من انشغالات العامل من خلال النوادي و تعاونيات الإستهلاك و التي تفتقدها المؤسسة.

(د) - نظام التحفيزات (système de motivation)

يعتمد نظام التحفيزات على تقديم منح و علاوات تبعا لمردودية العمال سواء كانت فردية أو جماعية، إضافة إلى ذلك، تخصص إدارة المؤسسة جوائز لأحسن العمال كل سنة لدفعهم للعمل و بذل مجهودات أكبر بما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

(هـ) - القدرة على استقطاب و الحفاظ على يد عاملة نوعية (بما في ذلك الإطارات)

يرتبط هذا الجانب إلى حد كبير بالعنصر السابق، حيث أن إدارة الميزة التنافسية يتطلب مستوى لا بأس به من الكفاءة و الخبرة، و على ذلك فإن استقطاب اليد العاملة النوعية في سوق يشهد منافسة متنامية، يستلزم توفير الشروط اللازمة و خصوصا منها المادية، على اعتبار أن ذلك يشكل حافزا كبيرا بالنسبة للعامل للبقاء في المؤسسة و عدم التفكير في النزوح نحو المؤسسات الأكثر جذبا.

فبالنسبة لمؤسسة كوليتال، تعتبر تعقيدات الإجراءات و جمودها في هذا الجانب و خصوصا ما تعلق منها بالجانب المالي، غير مناسبة للحفاظ على اليد العاملة النوعية.

<sup>60</sup> - يبلغ معدل التأطير (لكل 100 عامل) في بعض دول الإتحاد الأوروبي على التوالي: لوكسمبورغ: 20,5 %، المملكة المتحدة: 20 %، فرنسا: 14 %، الدانمارك: 11 %

## 5 - 6 - تشخيص التنافسية التكنولوجية

تتجلى التنافسية التكنولوجية من خلال نوعية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة، حيث أن التكنولوجيا المستعملة في مختلف مراحل تحويل الحليب لا تستجيب لمستوى عال من المنافسة المفتوحة، من حيث أن ميزة التكلفة التي تتميز بها منتجات المؤسسة التي تتمتع بدعم الدولة لا يمكنها الصمود في حالات المنافسة الحرة، على اعتبار كذلك أن المصلحتين المكلفتين بالمتابعة و الرقابة على نوعية المنتجات و المتمثلتين في المصلحة الفيزيائيةوكيميائية و مصلحة الدراسات الجرثومية تكتفیان بضمان الرقابة الصحية لنوعية المنتجات الموجهة للإستهلاك، و على اعتبار كذلك أن هامش المبادرة في القيام بدراسات و بحوث لابتكار منتجات جديدة يعتبر ضئيلا نتيجة التكاليف الإضافية التي تتطلبها هذه العملية.

و عموما فإن ما يمكن قوله بخصوص تفسير وضعية الإستقرار في نمط الإنتاج و مستوى التكنولوجيا المستعملة منذ أكثر من عشرين سنة على مستوى مركب الحليب بالجزائر، هي وضعية الهيمنة (domination) التي تتمتع بها المؤسسة على باقي المنافسين و خصوصا في ما يخص حليب الأكياس سواء على مستوى قنوات التوزيع و الإمكانيات الضخمة التي تتمتع بها لإيصال المنتجات إلى المستهلك، أو على مستوى حجم جهاز الإنتاج الكبير.

## 5-7 - تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف

بناء على المعاينات الشخصية و المقابلات المباشرة مع المسؤولين عبر مختلف المصالح و المديريات، و من خلال تحليل وظائف المؤسسة يمكن استخلاص النتائج التالية:  
أولاً: فرص المؤسسة:

- التطور العمراني و بروز قطاعات سوقية جديدة غير مستغلة.
- صفة المواطنة التي تتمتع بها المؤسسة و الثقة الموضوعية فيها من طرف المستهلكين.
- الإمكانيات المتوفرة في الجنوب بخصوص استغلال حليب الناقة و التي يمكن أن تكون فرصة لاكتساب ميزة تنافسية.
- إمكانيات التطوير و الإبداع في ما يتعلق بمشتقات الحليب، بإضافة خطوط أخرى للإنتاج، و خصوصا ما تعلق بالعصائر و الأجبان و غيرها.

### ثانياً: التهديدات المحتملة:

بناء على المقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين على مستوى المؤسسة، و كذا المتابعات الشخصية لتطور القطاع عن طريق وسائل الإعلام و التظاهرات التجارية (معرض الإنتاج الوطني، معرض الجزائر الدولي، يمكن حصر النقاط التي يمكنها أن تكون كذلك، و التي يمكن تقسيمها حسب درجة التهديد، إلى آنية و مستقبلية، في ما يلي:

### أ)- التهديدات الآنية:

- احتمال وقوع توقفات في عملية الإنتاج نتيجة قدم جهاز الإنتاج.
- إرتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة في الأسواق الدولية تبعاً لانعكاسات الأزمة المالية العالمية التي تعصف باقتصادات الدول الأوروبية و الولايات المتحدة الأمريكية.

### ب)- التهديدات المستقبلية:

- توسع المنافسين على حساب القطاعات السوقية للمؤسسة و بالخصوص مؤسسات: تشين لي، صومام و دانون - جرجرة التي تتبع استراتيجية توطين الإنتاج من المواد الأولية عن طريق استيراد بقرات حلوب و توزيعها على المزارعين عبر مختلف مناطق البلاد، مما قد يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، و خصوصا ما تعلق بالحليب عالي الحرارة (UHT)، الذي يعد البديل التسويقي المستقبلي.

- السياسة الهجومية التي تتبعها مؤسسة تشين - لي في ما يخص تسويق الحليب الموظب تحت درجة حرارة عالية (UHT) كانديا بمختلف تشكيلاته.

#### أولا: نقاط القوة:

- تتلخص نقاط قوة مؤسسة كولايتال، و التي يمكن اعتبارها مصدرا لتنمية قدراتها التنافسية، و كذا المحاور الرئيسية التي ينبغي عليها استغلالها لرسم استراتيجيتها التنافسية في ما يلي:
- القدرة على الإنتشار و التوسع عبر مختلف جهات الوطن.
- التجربة الطويلة المكتسبة والتي تجعل من عمليات التطوير و عمليات التحول نحو نشاطات أخرى سهلة نسبيا.
- الوضعية المهيمنة للمؤسسة على السوق، لا سيما في ما يتعلق بحليب الأكياس و كذا الحليب الموظب تحت درجة حرارة عالية (UHT)، بالإضافة إلى النوعية الجيدة للمنتجات الأخرى، على غرار الزبدة و القشدة الطازجة.

#### ثانيا: نقاط الضعف:

- غياب روح الجماعة داخل المؤسسة.
- المناخ العام المتأثر بالوضع الإقتصادي العام للبلاد، الذي يدفع لعدم الرضا على مستوى الإمتيازات المقدمة للعمال.
- درجة الإندماج في الإقتصاد الضعيفة لا سيما في ما يتعلق في توفير المواد الخام محليا.
- المقاومة للتغيير.
- غياب مخطط واضح لتطوير و تحسين مستوى العمال لربطه بعمليات الترقية.
- ضعف النظام المعلوماتي و الإتصالي.
- غياب روح التنافسية لدى أصحاب القرار مما ينعكس على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، إن حاضرا أو مستقبلا، لا سيما و أن المنافسة تشهد اشتداد مع الأيام و أن وضع المؤسسة لا يمكنه أن يبقى على ما هو عليه في مستوى التوجه البيعي.
- باعتبار أن المؤسسة عمومية، فهوامش المناورة جد محدودة و لا تسمح بالتعامل مع مختلف الأوضاع بكل مرونة نظرا للشروط القانونية و الإدارية المفروضة من طرف الوصاية العليا و المتمثلة في شركة مساهمة الدولة (تراغرال) التابعة لمجلس مساهمات الدولة.

- غياب مديرية التسويق، حيث تنحصر المهمة في شخص واحد لا يمتلك الوسائل اللازمة للإحاطة بالنشاطات التسويقية المختلفة.
- عدم وضوح الرؤية بخصوص رسم الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.
- عدم استقرار نظام التوزيع.
- قدم وسائل الإنتاج و عدم مسايرتها للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الحليب و مشتقاته.

## 5- 8 - توصيات التشخيص

بالنظر إلى النتائج المبنية على البيانات و المعلومات المتحصل عليها من مختلف مديريات و مصالح المؤسسة محل الدراسة و مقارنة بما هو معمول به، لا سيما في المؤسسات التي لها باع في مجال إنتاج و تسويق منتجات الحليب و مشتقاته و المؤسسات المنافسة على المستوى المحلي، كان من الأهمية بمكان إعطاء التوصيات التالية:

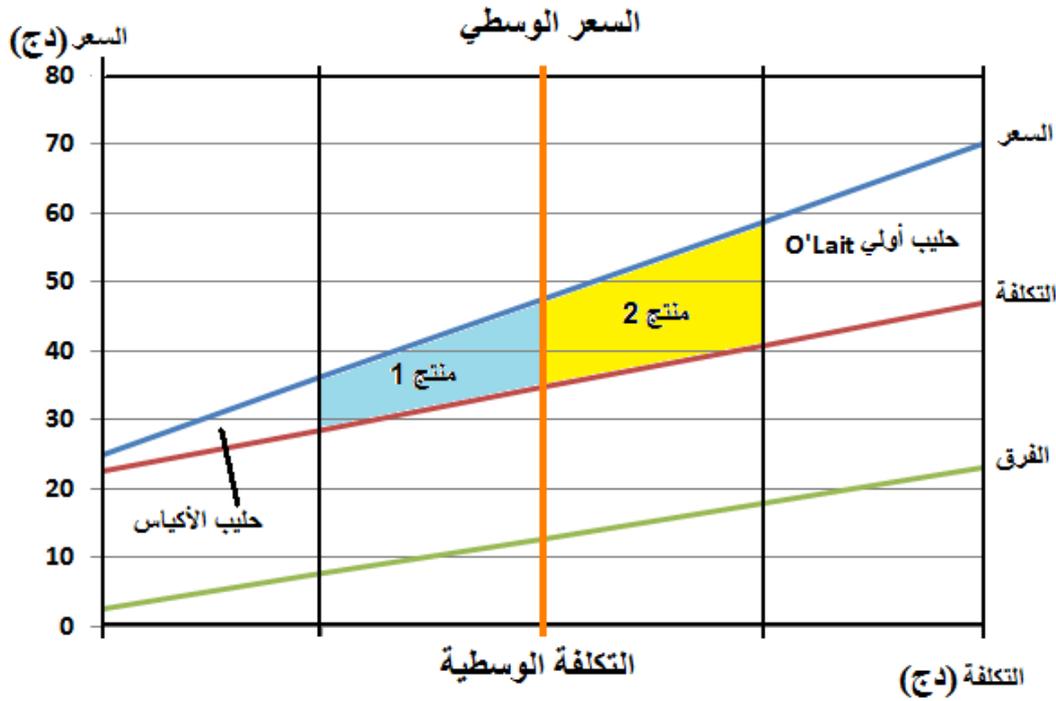
### 5- 8 - 1 - إدارة التسويق:

يعتمد المجمع في مساعيه التسويقية على مساعد للرئيس المدير العام مكلف بالقيام بعمليات المتابعة و التشخيص و المساعدة على توجيه السياسة التسويقية، و بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة، المادية و البشرية، فإن هذه الوضعية لا تساعد في مسايرة التغير الحاصل على مستوى السوق، و الوقوف على الحقائق الخفية التي يمكن أن تشكل عقبات لتطور الإستراتيجية التسويقية للمجمع، و على هذا وجبت التوصية بما يلي:

- توسيع مجال عمل مكتب التسويق، و إلحاق كفاءات إضافية مختصة في مجال الذكاء الصناعي و التجاري بالمكتب، و الذي يجب أن يشكل مستقبلا مديرية قائمة بحد ذاتها أو على الأقل مصلحة تعنى بالجانب التسويقي.
- ضرورة الإستثمار في مجال الإتصال، من خلال تدعيم مكتب التسويق بالوسائل المادية اللازمة، و خصوصا منها التكنولوجية ووسائل الإعلام و الإتصال.
- ضرورة تحسين العلاقة مع الزبون بشكل يضمن ولاءه لمنتجات المؤسسة، و خصوصا منها المنتجات التي تواجه منافسة في السوق على غرار منتج "أو لي - O'Lait" و التركيز على الإستثمار فيه، على اعتباره يمكن أن يشكل البقرة الحلوب في المستقبل، مع

- احتمال توجه السلوك الإستهلاكي للأفراد إلى هذا الصنف من الحليب نظرا لقيمته الغذائية مقارنة بحليب الأكياس الذي يشكل تقريبا 95% من مجموع مبيعات المؤسسة.
- العمل على تحسين المنتجات و خصوصا ما تعلق بالتغليف و التوضيب، بما يتماشى مع أذواق المستهلكين، وضرورة الأخذ في الحسبان تطور السوق، و الإستثمار في المزايا التي توفرها التكلفة المنخفضة لمسحوق الحليب المدعم من طرف الدولة لابتكار منتجات جديدة تتماشى و المستوى المعيشي للفرد الجزائري، بحيث تمثل منتجات و بسيطة، سواء على مستوى السعر أو على مستوى القيمة الغذائية (أنظر الشكل رقم 11).

شكل رقم (11): يمثل المنتجات الوسيطة المقترحة



المرجع: من إعداد الطالب بمساعدة مسئول التسويق بمؤسسة كولايتال

فمن خلال الشكل يتضح أن الفرق بين سعر الحليب العالي الحرارة و حليب الأكياس يمكن تجزئته، بحيث يمكن للمؤسسة اكتساب مزايا تنافسية على أساس التكلفة باستهداف شرائح أخرى من المستهلكين، و ذلك بامتصاص التكاليف المتغيرة على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي رقم واحد (حليب الأكياس و الذي يحظى بدعم الدولة) و العمل على تشجيع المنتجات ذات القيمة المضافة العالية.

(ب) - المديرية التقنية

إن العمل بالطاقة القصوى (24/24 و 7/7)، يبين أن آلات الإنتاج قد وصلت إلى الحد الأقصى، كما يمكن أن يفسر ذلك على أن هذه الآلات لا تستجيب لمنحى تزايد الطلب على الحليب، و من جهة أخرى فإن التكنولوجيات المستجدة في ما يتعلق بهذا النشاط يمكن أن تفصح على إمكانيات غير مستغلة للمجمع، و عليه نوصي بما يلي :

- التفكير في التحضير لإنتاج منتجات أخرى مساعدة أو مكملة أو بديلة لحليب الأكياس.
- ضرورة متابعة تطور السوق، و خصوصا ما تعلق باستراتيجيات المنافسين، حيث يكون التكوين محور الإنشغال على مستوى المديرية التقنية، ليكون العامل أكثر جاهزية في حالة ما إذا تبنت المؤسسة اعتماد تقنيات جديدة في الإنتاج.
- ضرورة الإستثمار في تجديد أجهزة الإنتاج، و تكيفها للمتغيرات التكنولوجية، و النظر في إمكانية الزيادة في الإنتاج.

(ت) - مديرية التموين:

ضرورة الإسراع في وضع الآليات المناسبة للقضاء على مشكل التموين من المادة الأولية، التي تبقى رهينة التجاذبات التجارية بين المجمعات الصناعية الخارجية و خصوصا منها الأوروبية، سواء على مستوى القوانين بسن مزيد من التسهيلات و التفضيلات للمنتجين المحليين لحليب البقرة، على غرار التجارب الناجحة لبعض المؤسسات مثل "دانون جرجرة Danone djurdjura" التي تعمد إلى عقد اتفاقيات مع بعض الفلاحين و مربيي المواشي بتموينها بمادة الحليب، مقابل التكفل بعمليات توفير الأبقار الحلوب المستوردة من الخارج، و كذا مؤسسة "صومام Saummam" التي تعمل على تكثيف مراكز جمع الحليب عبر الوطن.

و علاوة على ذلك، تمكن الإمكانيات المتوفرة في مناطق الجنوب بخصوص البيئة المناسبة لتربية النوق و الإستثمار في حليبها، و الذي تنصح به منظمة الأغذية و الزراعة التابعة للأمم المتحدة، حيث أنه يمكن أن يشكل موردا أساسيا في المستقبل لاكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة إن هي قامت بالإستثمارات اللازمة في المكان و الوقت المناسبين، و الشروع منذ الآن في إعادة صياغة استراتيجية المؤسسة التسويقية، و خصوصا مع بقاء وضعية السوق العالمية على حالة من اللتا استقرار و التذبذب، مما قد يساعد على تقليص تكاليف المادة الأولية كما يمكن أن يشكل حلا مستقبليا لمشكل نذرة الحليب<sup>61</sup>.

(مقال حول الحليب و مشتقاته)، <http://www.fao.org/docrep/T4280F/T4280F08.htm> - <sup>61</sup>

**ث) - مديرية الإدارة العامة**

- ضرورة الإهتمام بالعمال من خلال برامج التكوين و تحسين المستوى.
- ضرورة تحسين إطار العمل داخل المكاتب.
- تكثيف قنوات الإتصال مع المديریات و المصالح الأخرى.

**ج) - مديرية المالية والمحاسبة:**

- تعتبر معالجة المعلومة المحاسبية من بين أهم الجوانب التي توليها المؤسسات الناجحة عناية خاصة، و بغض النظر عن مستوى التأطير البشري الجيد، و جب التنويه إلى النقاط التالية:
- ضرورة العمل على توفير الوسائل المادية اللازمة من تجهيزات معلوماتية و برامج خاصة بتسيير الجوانب المالية و المحاسبية.
  - برمجة دورات تكوين و تحسين للمستوى لصالح عمال المصالح المعنية لوضعهم في سياق تحديات الثورة الرقمية التي باتت عنصرا حاسما في حسم المنافسة على قطاعات السوق و اكتساب المزايا التنافسية.

**ح) - مديرية التوزيع:**

- ضرورة إعادة النظر في قنوات التوزيع، لتحسين عملية توزيع حليب الأكياس.
- تدعيم الميزة المحصلة في مجال التوزيع عن طريق عملية إعادة إنتشار عبر نقاط التوزيع، و ذلك من شأنه أن يوفر فرصا أخرى لتسويق المنتجات التي تعاني من مشاكل على غرار حليب أو لي "O'LAIT" الذي يجب العمل على دفعه ليكون بديلا مستقبليا من بين البدائل الأخرى المقترحة.

**خ) - المديرية الفرعية لمراقبة النوعية:**

بالنظر للهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن الشيء الملاحظ هو أن هذه المديرية (المديرية الفرعية لمراقبة النوعية) ترتبط مباشرة بالمديرية العامة و ذلك للأهمية الكبيرة التي تكتسبها هذه الأخيرة بالنسبة للخط الإستراتيجي المتبنى من طرف المؤسسة، غير أن طبيعة العمل الذي تقوم بها المصلحتين المعنيتين (المصلحة الفيزياوكيميائية و مصلحة الدراسات الجرثومية) و المتمثل أساسا في ضمان النوعية الصحية للمنتجات، يجب أن يكمل بمصلحة أخرى و لو على سبيل التجربة للشروع في عمليات البحث و التطوير و كذا استقطاب كفاءات و خبرات، سواء عن طريق التوظيف المباشر أو عن طريق عقد إتفاقيات مع الهيئات العلمية المتخصصة، كالمعاهد و الجامعات، لدفع مستويات الإبداع و ابتكار منتجات جديدة على المدى البعيد.

# خاتمة الدراسة

## خاتمة الدراسة

إن الوقوف على احتياجات المستهلك، الآنية و المستقبلية، يستدعي استغلال موارد و كفاءات المؤسسة، و خصوصا منها التكنولوجيات الحديثة، بشكل يمكن للمؤسسة تفهم احتياجات السوق في ما من شأنه أن يحقق للمؤسسة ميزة أو مزايا تنافسية على باقي المنافسين.

و عموما فإن الرؤية الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة التجارية الجزائرية، ترتبط أساسا بالمعطيات التي تميز الإقتصاد الوطني ككل، و الذي بدوره يبقى رهينة القرارات السياسية التي من شأنها توفير شروط و حوافز أو محركات النمو من [استقرار للإقتصاد الكلي و سوقا مالية تعمل بشكل جيد و ذات عمق كاف و انفتاح على التجارة الخارجية و نوعية حكم مساند للنشاط الإقتصادي و ترسيخ الأمن و القانون و القضاء على الفساد أو الحد منه، و برامج تعليمية متماشية مع متطلبات سوق العمل، و بنية تحتية مناسبة و الإنفتاح على الإقتصاد الجديد و المشاركة فيه]<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك فإنه من الضروري الإسراع في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحريك النمو، [كالبينة المناسبة لتشجيع إنشاء المؤسسات الجديدة و ضرائب منخفضة نسبيا و دورا محدودا للقطاع العام في الإقتصاد و نسبة مرتفعة من الإنفاق الإستثماري للنتائج المحلي الإجمالي و حركة الإبداع و تطبيق التكنولوجيات الجديدة و نمو الصادرات]<sup>2</sup>.

"فالمسير الجزائري تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم أن لا يكون موضع تقييم فلا يقيم الغير كما أنه لا يعامل وفقا للنتائج التي يحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين حيث أنه يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها"<sup>3</sup>.

و حرصا منها على ضمان المكانة المرموقة التي تسعى للوصول إليها تعمل مؤسسة كوليطال "Colaital" إلى الإنخراط في مساعي التطوير و التحسين لمستوى الإطارات المسيرة من خلال البرنامج الذي سطرته وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار في مجال الذكاء الإقتصادي و خصوصا بعد استحداث مديرية عامة على مستوى هذه الأخيرة في سنة 2008 تهتم بهذا المجال، حيث يندرج مخطط التكوين ضمن متطلبات الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في المدى المتوسط و البعيد، على اعتبار أن مجال الذكاء الإقتصادي له علاقة مباشرة بتنافسية المؤسسة.

<sup>1</sup> - قراءة نقدية في تقرير "دافوس" للاقتصادات العربية، مجلة الإقتصاد و الأعمال، لبنان، العدد 274، أكتوبر 2002 ص51

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 51

<sup>3</sup> - علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، جامعة البليدة، كلية الإقتصاد، ملتقى وطني حول: الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، ماي 2002، ص 110

## نتائج الدراسة:

بناء على الإشكال المطروح و الفرضيات المسبقة ووفقا للتحليل السالف الذكر في التشخيص الإستراتيجي سوف نستعرض مدى صحة الفرضيات و استعراض نتائج الدراسة من خلال ما يلي :

**الفرضية الأولى:** المؤسسة التجارية الجزائرية تهدف إلى بناء مزايا تنافسية.

بناء المزايا التنافسية يتباين ما بين القطاعين العمومي و الخاص، و هذا بناء على المعايير الشخصية من خلال عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق، و خصوصا ما تعلق بالحليب و مشتقاته، حيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير استراتيجياتها على عدة مستويات، إدارية و إنتاجية و تسويقية، هذا بالنسبة للقطاع الخاص.

أما بالنسبة للقطاع العمومي فإن المزايا المكتسبة هي واقع مفروض على المؤسسة (و نخص بالذكر هنا مؤسسة كوليتال بئر خادم)، و ذلك نتيجة الخط الإستراتيجي المنتهج من طرف هذه الأخيرة، و الذي يأخذ في الحسبان تحقيق المواد الإستهلاكية اليومية للفرد الجزائري بالدرجة الأولى، أما ما تعلق ببناء المزايا التنافسية فيأتي في الدرجة الثانية، حيث أن المؤسسة لا تتبع استراتيجية تسويقية هجومية، كما أن الموقع الريادي للمؤسسة محل الدراسة (في ما يخص حليب الأكياس المبستر) يجعلها لا تفكر في احتلال أجزاء أخرى من السوق، كما أن مستوى تشغيل و نوعية خط الإنتاج الذي يعمل بالطاقة القصوى، لا يمكن المؤسسة من إضافة منتجات أخرى (على الأقل في الوقت الحالي).

**الفرضية الثانية:** مستوى التأطير البشري و التقني في المؤسسات التجارية الجزائرية يمكن اعتباره موردا هاما من مصادر اكتساب الميزة التنافسية.

قياسا بحجم التأطير البشري في المؤسسة محل الدراسة يعتبر عامل الخبرة موردا هاما من موارد الميزة التنافسية، غير أن ذلك يتوقف على مستوى التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، و التي لا تعتبر فعليا حديثة، مضافا إلى ذلك عدم تفعيل برامج التكوين المسطرة من طرف الإدارة رغم توفير الموارد المالية اللازمة لذلك.

**الفرضية الثالثة:** حداثة التوجه الإستراتيجي التسويقي للمؤسسة التجارية الجزائرية يؤثر على موقعها التنافسي.

تعاني الكثير من المؤسسات الصغيرة في مجال النشاط محل الدراسة، و خصوصا منها الخاصة، من مشاكل في التمويل من المواد الخام، و بالتالي فهي رهينة التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، كما أن السياسات الترويجية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة هي في الواقع ردود أفعال للسياسات التي تفرضها المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الناشطة في القطاع، و خصوصا منها التي عقدت شراكات مع أخرى أجنبية التي لها باع طويل في إدارة التميز على مستوى أجزائها السوقية.

#### الفرضية الرابعة: القطاع محل الدراسة يشهد منافسة قوية.

بالنظر إلى العدد المتزايد للمؤسسات الناشطة في القطاع و حجم الإستثمارات المسجلة، فإن القطاع محل الدراسة يشهد فعلا منافسة قوية و خصوصا من طرف المؤسسات التي عقدت شراكات مع أخرى أجنبية.

#### الفرضية الخامسة: تنافسية المؤسسة التجارية الجزائرية تركز على تنافسية الدولة.

يمكن التفريق بين المؤسسات العمومية و الخاصة في هذا الخصوص، على اعتبار أن مستوى الإدارة (أو المانجمنت) في الأولى يساير مستوى بيعي لا غير، لكون مردودية المؤسسة الفعلية متعلقة بتحقيق منافع عامة إملاءا لسياسة الدولة في هذا المجال، بينما مستوى الإدارة في الثانية له هامشا محترما للمناورة و الإبداع.

و بناء على ما سبق يمكن حصر النتائج المتوصل إليها في هذا البحث في ما يلي:

- تركز إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات التجارية بالأساس على المقومات البشرية التي تتجسد في الكفاءات التنظيمية و التقنية التي يتمتع بها الأفراد في مؤسسة معينة على اعتبار أن محور التنافس هو المنتج، و لضمان استقراره و تفوقه في السوق لا بد من تعبئة الإمكانيات اللازمة لذلك مادية كانت أم بشرية للوصول إلى رضى المستهلك.
- عدم الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة لا يعني أنها لا تملك ميزة تنافسية، حيث أن عدم استغلال الإمكانيات المتاحة يترتب عنه فقدان فرص غير معلومة للتفوق.
- تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، و بالتالي اكتساب

- حصص سوقية، كما تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة المقدمة للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية المهارات التسويقية.
- إن إتباع المؤسسة للطرق الحديثة في التسويق، يجب أن يصاحب بمساعي تحسين و تطوير المنتجات، بشكل يتلائم مع تطلعات المستهلك.
  - أنّ أمثلية نظام تسيير الميزة التنافسية المكتسبة حالياً قد لا يكون كذلك على المدى المتوسط أو البعيد، على اعتبار أن التغير المتسارع في مستويات الإبداع، و خصوصاً منه التكنولوجي، يدفع بالمؤسسة إلى مجاراة المنافسة حسب الشروط التي تفرضها هذه الأخيرة في الوقت و المكان المحددين.
  - يعتبر المورد البشري أهم مصدر للمؤسسة لإكتساب المزايا التنافسية، كما يعتبر كذلك العنصر الأساسي في صياغة استراتيجية المؤسسة المتعلقة بإدارة هذه الميزة في مختلف أبعادها، و يعتبر كذلك المسؤول الأول و الأخير على نجاح أو فشل إعداد و تنفيذ و مراقبة هذه الإستراتيجية.
  - إن التركيز على الجوانب الكمية وحدها في صياغة القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على تنافسية المؤسسة قد لا يفي بالغرض المنشود، و مردّ ذلك إهمال الطبيعة البشرية التي تتحكم فيها اعتبارات أخرى غير كمية، أو لنقل إنسانية.

# المراجع

## (1) - الكتب

(أ) - باللغة العربية:

1. القرآن الكريم.
2. الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
3. أوكيل.م.سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
4. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
5. بهيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
6. جودة عبد الخالق، مدخل إلى الإقتصاد الدولي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978.
7. حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، المملكة العربية السعودية، 2002.
8. حمدي رضوان، الاقتصاد الدولي: الأصالة الفكرية والديناميكية الواقعية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
9. دادي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، ترانس ميديا، 1990
10. سامي خليل، الاقتصاد الدولي :نظرية التجارة الدولية، الجزء الأول، القاهرة: دار النهضة العربية، 2001
11. سامي عفيفي حاتم، دراسات في الإقتصاد الدولي، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثالثة، 1989.
12. صن تسو، فن الحرب، ترجمة رؤوف شبايك، النسخة الألكترونية، 2007، عن موقع <http://shabayek.com>
13. فهد العرابي الحارثي، المعرفة قوة... و الحرية أيضا، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2010،
14. مجموعة من الباحثين، السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية للنشر، 1997
15. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، دط، 1995.
16. محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001
17. منير نوري، مدخل المعلومات و الإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
18. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2003.

19. ANELKA. T et Autres, Economie – Droit, éditions Bréal, 2004.
20. Bergeron Pierrette, Veille stratégique et PME: comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presse de l'Université du Québec, 2000.
21. Blaise Jean Bernard, Droit des affaires, commerçants, concurrence, distribution, éditions Delta, Beyrouth, Liban, 1999
22. BOUNFOUR. A, le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, 1998.
23. DAYAN Armand et autres, Manuel de gestion, Volume 1, Ed Ellipses, Paris, 1999.
24. Derek F. Channon, the Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management , Volume 2, John Wiley & Sons. 2008
25. Desreumaux. A et les autres, Stratégie, Pearson Education France, 2009
26. Deubel Philippe et les autres, Dictionnaire des auteurs en sciences économiques et sociales, éd Bréal 2003.
27. Dioux Jacques et Marc Dupuis, La distribution, Pearson éducation, 2005
28. Dupuis. M. et Andrieu. F, Marketing expérientiel et performances des enseignes de distribution, 2004
29. FAYOL. E , Administration industrielle et générale, éditions ENAG, 1990
30. Garibaldi Gérard, Analyse stratégique, Editions Eyrolles, 2007
31. HAMADOUCHE. A, Méthodes et outils d'analyses stratégiques. Ed CHIHAB, 1997
32. HAMEL Pierre et BELANGER Yves, Québec 2000, P. U. Québec, 1992.
33. HELFER. J.P et autres, Management ; Stratégie et Organisation, Vuibert 2ème Edition, 1998

34. IBRAHIM.A.B et GOODWIN. J.R, La PME dans un Monde en Mutation, Presses de l'Université du Québec, 1986
35. INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, éditions De Boeck, Bruxelles, 1995
36. Jobard Jean-Pierre et Pierre Grégory, Gestion, Edition Dalloz, Paris. 1995.
37. Johnson. G, Scholes. K, Fréry. F, Stratégique 2ème édition, Pearson Education, 2002.
38. Joris J. A. Leeman, Supply Chain Management, BPM Institute, Düsseldorf, 2010.
39. Lê Philippe et Rivet Philippe, Piloter et réussir l'innovation en entreprise, Editions Maxima, 2006.
40. Lendrevie.J, Lévy.et Lindon.D, Mercator, 6 éd, Paris : DALLOZ, 2000
41. Magakian. J.L et Payaud. M.A, 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, éditions Bréal. 2007.
42. Mathé Jean Charles, Analyse et management stratégique, éditions l'Harmattan, 2010.
43. Michon. C et autres, Le Marketeur, Fondement et nouveautés du marketing, Pearson éducation, France, 2010.
44. PLATTEAU. J-P, Les économistes classiques et le sous développement, Tome 1, Belgique, Presses universitaires de NAMUR, 1978.
45. Porter. M.E: Choix Stratégique et concurrence –Paris– 1986.
46. Porter. M.E, The competitive advantage of nations, the free press editions, N.Y, 1990.
47. Porter. M.E, Competitive Advantage, Simon and Schuster - USA, 1998.
48. Rainer Hellman: Puissances et limites des multinationales, éditions maison MAME, France, 1973.
49. SALLES Pierre, Problème économiques généraux, 6e édition, Paris, Dunod, 1986.

- 50.Schmookler. J, Invention and economic growth, USA : Harverd University Press, 1996.
- 51.Simchi-Levi.D and the others, Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies, McGraw Hill, 2003.
- 52.SPITEZKI Henri, La stratégie d'entreprise, Compétitivité et mobilité, éditions Economica, 1995.
- 53.Tarondeau. J.C, « Recherche et Développement », Paris, Vibert, 1994.
- 54.Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Editions Bréal, 2007.
- 55.Valsecchi Y, cours complet de marketing, éditions Las Cresentinas, 2009.
- 56.Vandercammen Mark, Marketing, De boeck 2ème édition, 2006.
- 57.Villemus Philippe, Le plan marketing à l'usage du manager, Editions Eyrolles, 2009.
- 58.Waverman.L, A critical Analysis of Porter's Framework of Competitive Advantage of Nations Beyond the Diamond Research In : Global Strategic Management, Vol. 5, Greenwich, Conn and London: JAI Press,1995.
- 59.Yves GUYON, Droit des affaires- Tome 2, Economica-Delta, 9ème édition, 2003.

## (2) - الرسائل و المذكرات:

### ( أ ) - رسائل الدكتوراه:

1. بوشنافة الصادق، الآثار المحتملة لانظام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية، حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007
2. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
3. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2008.

4. Marie-Christine CHALUS – SAUVANNET, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Université Lumière – Lyon 2, 2000.

( ب ) - مذكرات الماجستير:

5. بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
6. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادر ها-تنميتها-وتطويرها- رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002.
7. تاهمي نادية ، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية- دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة 2006.
8. جماني مسعود - أثر التجارة الإلكترونية على إنتاجية وتنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.
9. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة ، 2007
10. صلحايي سمير، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وحدة بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.
11. طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، جامعة باتنة، 2009.
12. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة 2007.
13. HANACHI.M.K, La réalisation d'un diagnostic stratégique au sein d'une entreprise industrielle, Mémoire de Magistère, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2003.

## (3)- المقالات و التقارير

1. - بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع، السداسي الثاني 2009
2. حسن علي الزعبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان - المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12 - 14 ماي 2003
3. عبد الهادي سعدون العتيبي و آخرون، التحليل الرباعي لمواطن القوة و الضعف و الفرص و المخاطر، دراسة حالة معهد الكويت للأبحاث العلمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، 2005.
4. علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، ملتقى وطني: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، مايو 2002.
5. فيصل أحمد عابد شعبي، الإدارة العامة في العهد النبوي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م18، ع1، 2004.
6. ماك جريفز، واقع وتحديات السوق، ندوة عن صناعة الدواجن - الواقع والآفاق، الشركة العربية للخدمات المتكاملة " إيمكو"، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2004م.
7. مجلة الإقتصاد و الأعمال، قراءة نقدية في تقرير "دافوس" للإقتصادات العربية، لبنان، العدد 274، أكتوبر 2002
8. مداح عرابي الحاج، التسيير الإستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة أقيمت في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006.
9. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
10. Amar.I,à quand une économie diversifiée,L' ACTUEL INTERNATIONAL-Magazine- N° 116, Algérie, Juin 2010
11. Ambassade du Canada en Algérie, Service d'exportation agroalimentaire, agroalimentaire, Rapport sur le passé, le présent et l'avenir, Mai 2011.
12. FLAMHOLZ. E & HUA .W , Searching for compétitive advantage in the black box, European Management Journal , vol 21, N° 2 Elsevier Science Ltd, Great Britain,2003.

- 13.Kaci.M et Sassi.Y, L'industrie laitière et des corps gras, EDPME, 2007
- 14.L'Actuel International « Magazine » – Algérie, N° 116, JUIN 2010  
Ministère de l'industrie et de la restructuration, fonds de promotion de la compétitivité industrielle, Manuel des procédures, Alger, 2001.
- 15.Ministère de l'Industrie et la promotion des investissements, Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, Septembre 2010.
- 16.Ministère de l'industrie et de la restructuration, rapport d'étude sur la compétitivité dans le secteur industriel, Alger, 1997.
- 17.Petrella riccardo,Critique de la compétitivité, l'idéologie de la guerre économique et de la survie sociale des meilleurs à la lumière du 11 septembre Texte pour la conférence de Valencia du 26 novembre 2001.
- 18.PUTHOD.D et THEVENARD .C, La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: Une illustration avec le groupe Salomon.
- 19.Van Frausum - «DEVELOPPEMENT DE LA PME ALGERIENNE», les paramètres-clés d'une Mise à Niveau réussie, 10ème Symposium sur la compétitivité des PME, Alger,22,23 Mai 2011 .
- 20.sonia.B, L'Algérie deuxième plus grand importateur de poudre de lait au monde ;<http://algeriepatriotique.com/article/lalgerie-deuxieme-plus-grand-importateur-de-poudre-de-lait-au-monde>

#### (4) - النصوص القانونية

1. القانون التجاري الجزائري.
2. الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 يوليو 2003، المتعلق بالمنافسة.
3. القانون رقم 12-08 مؤرخ في 25 جوان سنة 2008 ، يعدل و يتم الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 و المتعلق بالمنافسة.
4. القانون رقم 05-10 مؤرخ في 15 أوت سنة 2010 ، يعدل و يتم الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 يوليو سنة 2003 و المتعلق بالمنافسة.
5. المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25/04/1993 المعدل للقانون التجاري.
6. المرسوم التنفيذي رقم 05-175 المؤرخ في 12 ماي 2005 المحدد لكيفيات الحصول على الشهادة السلبية المتعلقة بالاتفاقات ووضعية الهيمنة.

7. المرسوم التنفيذي رقم 05-219، المؤرخ في 22 جوان 2005 المتعلق بترخيص عمليات التجميع.
8. المرسوم التنفيذي رقم 11-241 المؤرخ في 10 يوليو 2011، المحدد لتنظيم مجلس المنافسة و سيره.
9. المرسوم التنفيذي رقم 11-242 مؤرخ في 10 يوليو 2011، يتضمن إنشاء النشرة الرسمية للمنافسة و يحدد مضمونها و كفاءات إعدادها.
10. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 أوت 1993، المتعلق بخصوصيات و شروط تقديم أنواع معينة من الحليب.
11. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 31 مايو 1997، المتعلق بالخصوصيات التقنية لحليب الغبرة، و شروط و أشكال تقديمه.
12. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 أوت 1997، المتعلق بالخصوصيات التقنية للحليب المركز، غير المحلى و المحلى، و شروط و أشكال تقديمه.
13. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 أكتوبر 1998، المتعلق بالخصوصيات التقنية للياغورت، و شروط و أشكال تقديمه.
14. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 ديسمبر 1998، المتعلق بالخصوصيات التقنية لحليب الغبرة، و شروط و أشكال تقديمه.
15. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 أكتوبر 1999، المتعلق بخصوصيات حليب الغبرة الصناعي، و شروط و أشكال تقديمه، حفظه، استعماله و استهلاكه.
16. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 أكتوبر 1999، المتعلق بخصوصيات المادة الدسمة المشتقة من الحليب، و شروط و أشكال تقديمه، حفظه، استعماله و تسويقه.
17. التعليمية رقم 94 - 20 لبنك الجزائر، مؤرخة في 12 أفريل 1994 متعلقة بتمويل الواردات .
18. القانون التجاري الفرنسي.

#### ( 5 ) المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/afr/3832-fra.htm#f>
2. <http://www.baheth.info/>
3. <http://www.drive-management.com>
4. <http://www.elebda3.com/sub306>
5. [http://www.encc.org.eg/about\\_concept\\_ar.aspx](http://www.encc.org.eg/about_concept_ar.aspx)

6. <http://www.enovacom.fr>
7. <http://www.fao.org/docrep/T4280F/T4280F08.htm>
8. <http://www.giplait.dz>
9. [http://www.infolait.gc.ca/pdf/FIL-IDF2011-%20World%20Dairy%20Situation%20-%20Benoit%20Rouyer\\_fra.pdf](http://www.infolait.gc.ca/pdf/FIL-IDF2011-%20World%20Dairy%20Situation%20-%20Benoit%20Rouyer_fra.pdf)
10. <http://www.islammemo.cc/2006/02/07/4267.html>
11. <http://www.iso.org>
12. <http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaïd/posts/235425>
13. <http://www.maison-du-lait.com/Prodlait/prodlait.html>
14. <http://www.marketinga2z.info/p/blog-page.html>
15. <http://www.mincommerce.gov.dz>
16. <http://www.onil.dz>
17. <http://www.piloter.org/strategie/strategie-ocean-bleu.htm>
18. <http://www.qualite-conseil.com/ameliorer-productivite.htm>
19. <http://www.shabayek.com>
20. [http://www.sial-dz.com/communique\\_de\\_presse.php](http://www.sial-dz.com/communique_de_presse.php)
21. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>.
22. Consommation de lait dans le Monde, <http://globometer.com/boissons-lait-monde.php>