



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية  
شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: بيشي بشير – بيشي حسين  
بعنوان:

أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة – مؤسسة مطاحن الأغواط-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	غرداية	د / محاضر – ب-	أ.عبد القادر قطيب
مشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ مساعد- أ-	أ. عبد الله سايح
مناقشاً	غرداية	د/ محاضر – أ-	أ. يوسف خنيش

السنة الجامعية: 2017/2018م



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية  
شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبين: بيشي بشير – بيشي حسين  
بعنوان:

أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة – مؤسسة مطاحن الأغواط-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم	واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. سايح عبد الله		أستاذ مساعد-أ-	غرداية	رئيساً
			غرداية	مشرفاً ومقرراً
			غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2017/2018م



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

# الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة.

إلى أمي الغالية ، إلى الأخوة والأخوات

إلى العائلة الصغيرة زوجتي و قرّة عيني البرعمتين الصغيرتين

إلى كل الأصدقاء في ميدان الدراسة

إلى كل من يعرفني و كل من عائلة بيشي وبوطبة والكيوص

والى كل دفعة ماستر إدارة الأعمال سنة 2018.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

بشير

# شكر وعرفان

بسم الله و الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الأستاذ المشرف: أ/ سايح عبد الله

على إشرافه وتبعية إنجاز هذه المذكرة وتشجيعه لي لإنهاء هذا العمل مقدماً لي كل النصائح والتوجيهات اللازمة.

كما نتقدم بالشكر الخاص للأستاذة: قريدة مباركة، على التوجيهات والإرشادات المقدمة التي كانت توجهها لنا.

إلى كل من ساعدني ومددني يد العون من قريب أو بعيد.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين داعيا للمولى عز وجل أن

يحفظهما وإلى أخواتي كل باسمه

إلى كل من علمني حرفا وجلست متعلما بين يديه وكل من أعانني على إنجاز هذا العمل

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

حسين

## الملخص:

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجدد في جميع مجالات الحياة، وتلاشت فيه قضايا التأكد والثبات والانفصال، ما يفرض عليها أن تنتهج إستراتيجيات فعالة لأخذ مكان لها على خريطة العالم الجديد، وذلك بإجراء تغييرات للمواكبة على الصعيدين التنظيمي والوظيفي وهو ما يستوجب على المدراء إدراك ومعرفة المخاطر التي تحول حول مؤسساتهم نتيجة هذه المتطلبات البيئية. وفي هذا الإطار، تعتبر نماذج التشخيص الإستراتيجي التي تسمح بكشف الإختلالات وتحديد أسبابها، أحد أهم الوسائل المتبعة من طرف المتخصصين في سبيل إعداد إستراتيجية تتناسب مع تلك الظروف. وقد تم الاعتماد في هذا البحث الموسوم " أدوات التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية " على الأدوات التي تساعد في عملية التحليل والتشخيص تحليل محفظة الأعمال (تحليل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG و مصفوفة جنرال إلكتريك GE و مصفوفة ADL و التحليل الثنائي تحليل SWOT، تحليل القوى الخمس لبورتر.

في حين تم إسقاط الجانب النظري للبحث على المؤسسة مطاحن الأغواط وخلصت الدراسة إلى أنّ لنماذج التشخيص الإستراتيجي دور وأهمية تكمن أساساً في تمكين المسؤولين من إعداد الإستراتيجية، حيث تعتبر وسائل فعالة داخل المؤسسة تتيح لهم ترجمة البيانات المتحصل عليها إلى معلومات هامة تساهم في إعداد إستراتيجية ناجحة للمؤسسة تضمن لها النمو والتطور.

## Summary

Today, economic institutions are active in a world where change and renewal factors in all spheres of life have been intertwined. Conflicts of certainty, isolation and separation have been resolved. They have to adopt effective strategies to take their place on the map of the new world by making organizational and career changes. Requires that managers understand and know the risks that are being diverted around their institutions as a result of these environmental requirements.

In this context, the models of strategic diagnosis that allow the detection of imbalances and determine the causes, one of the most important means used by specialists in the development of a strategy commensurate with those circumstances.

In this research, we have relied on the term "strategic diagnostic tools in the economic institution" On tools that assist analysis and diagnosis Business Portfolio Analysis (BCG Matrix Analysis, GE Matrix, ADL Matrix, BOT Analysis, SWOT analysis, Porter's Five Strength Analysis.

While the theoretical aspect of the research was dropped on the Agwat Mills Est. The study concluded that the models of strategic diagnosis have a role and importance, Responsible for the preparation of the strategy, which is an effective means within the institution allows them to translate the data obtained to important information contribute to the preparation of a strategy

Successful enterprise ensures its growth and development.

# قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	كلمة شكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الاختصارات والرموز
أ-و	المقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لأدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية</b>
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
45	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
48	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لاستخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في مطاحن الاغواط</b>
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الأغواط
63	المبحث الثاني: ملامح التسيير في المؤسسة محل الدراسة.
74	المبحث الثالث: كيفية استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة
87	خلاصة الفصل
89	الخاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الفهرس



# قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	التحديات والفرص	1_1
21	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	2_1
23	"swot" الهيكل العام لمصفوفة	3_1
42	نتائج التقييم الداخلي والخارجي	4_1
27	تأثير مراحل دورة حياة المنتج على مختلف وظائف المؤسسة	5_1
32	مصفوفة BCG	6_1
37	خصائص النشاط حسب كل مرحلة من دورة حياته	7_1
42	الخيارات الإستراتيجية في مصفوفة ADL	8_1
47	مصفوفة ماكينزي	9_1
64	الإحصائية الخاصة بالمقابلة	1_2
65	محاور المقابلة وعدد فقرات كل مجال	2_2
75	يوضح الحصة السوقية المخصصة للمؤسسة في ولاية غرداية	3_2
76	يوضح الحصة السوقية المخصصة للمؤسسة المنافسة في ولاية غرداية	4_2
77	إحصائيات نسبة حصة المؤسسة وحصة أكبر منافس للمؤسسة DM	5_2
77	يوضح الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سنة 2016	6_2
78	يوضح الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سنة 2015	7_2
78	حساب معدل النمو	8_2
80	يوضح إحدائيات كل نشاط	9_2
83	يوضح كيفية تمثيل كل مجال إستراتيجي على المصفوفة ADL	10_2
84	يوضح الخصائص الإستراتيجية للمصفوفة ADL	11_2
85	يوضح قدرة تنافسية المؤسسة	12_2

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	مقارنة ما بين التشخيص في الميدان الطبي والإقتصادي	1_1
20	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	2_1
26	مراحل التشخيص الاستراتيجي	3_1
27	نموذج دورة حياة المنتج	4_1
31	نموذج القوى الخمس المنافسة (نموذج بورتر)	5_1
33	مصفوفة BCG	6_1
37	تموقع مجموعة DAS المؤسسة على مصفوفة BCG	7_1
40	مصفوفة ADL	8_1
43	متغيرات التموقع في مصفوفة ADL	9_1
44	يوضح المصفوفة GE	10_1
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط	1_2
81	مصفوفة نموذج BCG الخاص بالمؤسسة	2_2

## قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	وثائق المؤسسة
02	أسئلة المقابلة

## قائمة الاختصارات الرموز

الترجمة	التفسير	الرمز
<b>Boston Consulting Group</b>	جماعة بوسطن الإستشارية	BCG
	مجالات النشاط أو قطاعات النشاط الإستراتيجية	DAS
<b>Arthur D. Little</b>	التحليل الثنائي	ADL
<b>General Electrix</b>	جنرال إلكتروك ( مجموعة ماكينزي)	GE
<b>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</b>	تحليل القوة والضعف والفرص والتحديات	SWOT

# المقدمة

## أ- توطئة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، والتي تفرض عليها أن تنتج إستراتيجيات فعالة، فعلى كل مؤسسة إذا أرادت الديمومة والنمو أن تنظر إلى الأمام وتهتم بالممارسات الإستراتيجية فتعد الإستراتيجيات لمقابلة الظروف البيئية الجديدة التي توصف بالزبقية لكثرة متغيراتها فلا شك أن حركة وقوة المؤسسة مرتبطة بإعداد إستراتيجيتها وخطط عملها التي تحدد الأهداف والوسائل، فالأداة المفضلة لدى الباحثين والإداريين لقياس الفعالية التنظيمية هو التشخيص الإستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لإعداد الإستراتيجية كونه يتطلب معرفة وفهم تنظيم المؤسسة فضلاً عن غيرها من العناصر التي تشكل منها، لذا فتطبيق هذا الأخير يتمحور عموماً حول نموذج إستراتيجي يسمح بتبسيط الإستراتيجية من خلال أبعاد مختلفة والتي تختلف من نموذج لآخر، ويعتبر نجاح بل واستمرار المؤسسة مرتبط إلى حد كبير ببيئتها، إن التشخيص الإستراتيجي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد إستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات و اكتشاف التهديدات و الفرص، و تحديد آثارها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و يعتمد التشخيص الإستراتيجي على عدة أساليب وأدوات في تحليله للعوامل البيئية منها أسلوب تحليل الفجوة وأساليب التحليل الشاملة وأسلوب تحليل محفظة الأعمال وسنعمد هذا الأخير في دراستنا ونحاول تطبيقه في الميدان.

ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى تطبيق جملة من الآليات والأساليب التي تسمح لها بجعل ظروفها تتوافق مع ظروف المحيط الذي تتوجد فيه بإستغلال فرصة ومواجهة تهديداته من خلال الإعتماد على قدراتها وإمكاناتها والتخفيف من نقاط ضعفها، ولعل من أهم الآليات الواجب أن تتحكم فيها وفي ظل هذا التغير الدائم والمستمر في ظروف محيطها ما يصطلح عليه بعملية التشخيص الإستراتيجي والذي يهدف إلى مساعدة المؤسسة للتحقيق أهدافها المسطرة في ظل نتائج تحليل محيطها خاصة التنافسي والوظيفي وذلك بتوظيف أدوات ونماذج تساعد على إتخاذ القرار الإستراتيجي، و المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها

وفي هذا الإطار، جاء هذا البحث لتوصل إلى إشكالية الرئيسية:

## ب\_ إشكالية الدراسة:

ما مدى استخدام أدوات التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في تحسين الميزة التنافسية

لمطاحن الأغواط ؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات نذكر منها:

- ما المقصود بالتشخيص الإستراتيجي وأدوات تحليله ؟

- ما أهمية التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط؟
- كيف تؤثر البيئة المحيطة على مسار مؤسسة مطاحن الأغواط؟
- هل تُستخدم نماذج BCG و ADL لعملية التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط؟

### ت\_ فرضيات الدراسة:

ولتحليل التساؤلات السابقة سنحاول الاجابة عليها من خلال الفرضيات التالية:

- \_ إن التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة و تحديد أدوات تحليله يمكنها تغيير نظرتها إلى الأسواق و المنافسين و المنتجات، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.
- \_ هناك أهمية لتشخيص الاستراتيجي وذلك لتحديد مكانتها ضمن المؤسسات المنافسة التي بدورها قد تتسبب في زوال المؤسسة .

\_ هناك تأثير لتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة والتي تتصف بأسلوبها المفاجأ واتخاذ الاستراتيجيات دفاعية فعلية المناسبة لتجنب الخطر، كما إنه يستفاد منها إذا تم استغلالها بالشكل الصحيح.

- \_ إن استخدام نماذج التشخيص الإستراتيجي BCG و ADL استخداماً صحيحاً يساعد المؤسسات على وضع برامج وقواعد يمكن الاستفادة منها من عدة جوانب، طبيعة السوق، تحديد مركزها التنافسي، الحصة السوقية، التعرف على نقاط القوة والضعف، الفرص التهديدات، المؤسسات المنافسة.

### **ث- مبررات اختيار الموضوع:**

هناك أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع و خصه بالدراسة و التحليل و من أهم هذه الأسباب:

- تقريب الجانب النظري الدراسي من الواقع الميداني المؤسساتي؛
- \_ يعرف المحيط تغيرات كبيرة تؤكد ضرورة اعتماد المؤسسة، أين ما كانت، على تقنيات علمية حديثة كافية لمواجهة هذا المحيط؛
- \_ قلة الدراسات الخاصة في حد علمنا بتشخيص للمؤسسات ، و بالأخص ما يتعلق بجانبها التسييري، مع أن أغلب الدراسات الحالية تركز على أهميتها و دورها الفعلي في تحقيق التنمية؛
- \_ إعطاء بعد ذا أهمية للتشخيص الإستراتيجي ومدى فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة.

### **ح- أهمية الدراسة**

يمكن إبراز أهمية الموضوع بإبراز أهم النقاط التالية:

- \_\_ تكمن أهمية البحث في كونه يخصص مجالاً اقتصادياً قلّت فيه الدراسات، مقارنة بغيره من المجالات، ساد الاعتقاد بأهميته البالغة سواء كان ذلك بالنسبة للتنمية الاقتصادية أو الميزات الاجتماعية التي يوفرها؛
- \_\_ يندرج الموضوع ضمن المواضيع الحساسة والمهمة التي يجب أن تهتم بدراساتها مختلف المؤسسات الاقتصادية والتجارية كونه يعتبر أحد مبادئ علوم التسويق ومرتكزاته؛
- \_\_ يمكن أن يمنح هذا البحث للباحثين والدارسين المختصين في مجال التشخيص الاستراتيجي وأدوات تحليله إضافة معتبرة ويساهم مساهمة فعلية في زيادة رصيدهم المعرفي ويمكن اعتباره كمرجع من مراجع التشخيص الإستراتيجي؛
- \_\_ يعطي إضافة للمؤسسة محل الدراسة لاستخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي من شأنها تحسن وتطوير أداءها؛
- \_\_ تقدم توصيات ومقترحات للمسيرين في المؤسسة وفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص على استخدام نماذج التشخيص الاستراتيجي BCG و ADL لتحقيق أهدافها.

### ج- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذا البحث في التوصل إلى تحقيق النقاط التالية:

- \_\_ نهدف من خلال هذا البحث إلى محاولة جمع ما كتب حول الموضوع مع محاولة ضبط للمفاهيم الشائعة الاستخدام في المجال الإستراتيجي؛
- \_\_ كما نهدف إلى حث المنظمين في المؤسسات إلى ضرورة تطوير أداء مؤسساتهم عن طريق اعتماد آليات تسييرية حديثة و من بينها أدوات التشخيص الاستراتيجي؛
- \_\_ يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في محاولة التعرف على أهم عوامل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية من خلال الأدوات المستعملة في عملية التحليل كما يعتبر تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال؛
- تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة أصحاب المؤسسات ومسيرها على تشخيص دقيق لحالات مؤسساتهم ويمكنهم من تحديد جوانب القوة والضعف والتنبؤ بمختلف الأخطار المتوقعة وتدارك الأوضاع ومواكبة لركب المؤسسات الناجحة؛



- يهدف بحثنا إلى تسليط الضوء الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة وإبراز أهمية العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في صنع القرار الرشيد لمسار المنظمة؛

\_ تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات والتوصيات.

### خ - صعوبة الدراسة :

\_ تكمن الصعوبة في عملية التحليل كون الدراسة تعتمد على إحصائيات دقيقة، حيث واجهنا في بحثنا صعوبة إيجاد الحصة السوقية للمؤسسة المنافسة، والتي يعتمد عليها في عملية التشخيص الاستراتيجي وتحديدًا في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG و ADL ؛

\_ صعوبة اختيار المؤسسة المراد تشخيصها كون الدراسة تطبق على المؤسسة الاقتصادية في الغالب.

### و - حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول لإجابة عن الإشكالية المطروحة و ذلك بطريقة موضوعية، و الوصول للنتائج المرجوة لا بد من ضبط حدود الدراسة:

**1 - الحدود الموضوعية:** تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة مدى استخدام نماذج التشخيص الاستراتيجي لدى المؤسسة الاقتصادية، حيث تهتم هذه الدراسة بتحديد نماذج التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط محل الدراسة.

**2- الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة مؤسسة مطاحن الأغواط.

**3- الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في شهر أفريل من سنة 2018 (و تناولت الدراسة الفترة الممتدة بين 2014 و 2017).

### د - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية و معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج المسحي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد اقتضى المنهج الوصفي، ومنهج التحليلي، حيث تمت معالجته باستخدام المقابلة التي اجرينها مع جملة من المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، تم تصميمها انطلاقاً من مراجعات سابقة في الموضوع، حيث تقيس

عباراتها آراء و تصورات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الأغواط، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبرنامج معالج الجداول Excel .

## ز\_ هيكل الدراسة:

سوف يتم تحليل إشكالية مدى استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي، و المتمثل في معرفة مدى استغلال هذه الأدوات في مؤسسة مطاحن الأغواط، فقد عالجنا دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع، ولذلك تم تصميم خطة حيث تم تناول الموضوع من خلال فصلين:

الفصل الأول: متعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن : مفاهيم أساسية حول التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية, أمّا المبحث الثاني فقد كان تحت عنوان مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم تطرق فيه للدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على ثلاث مباحث. المبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام حول المؤسسة مطاحن الأغواط أما المبحث الثاني ملامح التسيير في المؤسسة محل الدراسة ,أما المبحث الثالث تناول فيه كيفية استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة و(الطرق و الإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، و أدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها و تمّ التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

الفصل الأول  
الإطار النظري لأدوات  
التشخيص الاستراتيجي  
في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

تشهد العديد من المؤسسات الاقتصادية حول العالم العديد من التحديات و التحولات بتكنولوجيا و مع تزايد التطورات المعاصرة في مختلف العلوم الإدارية والاقتصادية والتجارية والتغيرات الحاصلة في فلسفة المؤسسات الاقتصادية وكذا ظهور مفاهيم وتوجهات جديدة كالعولمة و الخصوصية وغيرها، وتزايد التنافس الشديد بين المؤسسات الاقتصادية في الإستحواذ على حصص سوقية معتبرة أو على الأقل محاولة البقاء والاستقرار وتجنب التوجه نحو طريق الزوال والإفلاس.

لذا فإنه يجب على كل مؤسسة أن تراعي وتهتم بالبيئة التي تحيط بها سواء أكان داخليا أو خارجيا ويجب عليها أيضاً أن تتنبأ بمصيرها المستقبلي وذلك من خلال القيام بعملية التحليل الإستراتيجي واختيار أنجع وأحسن الأدوات المساعدة في ذلك ، ومن أهم الأدوات التي تساعد في عملية التحليل والتشخيص تحليل محفظة الأعمال ( تحليل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG ، مصفوفة جنرال إلكتريك GE، مصفوفة ADL)، التحليل التنائي تحليل SWOT، تحليل القوى الخمس لبورت، و كل هذه الأدوات تساعد في رسم المسار الصحيح والسليم في توجه المؤسسة بشرط الاعتماد على معلومات صحيحة ودقيقة في عملية التحليل .سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

**المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية**

إن العملية الإستراتيجية التي تتناول أساسا إعداد الاستراتيجية وتفعيل جميع العناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجبة الأخذ بعين الاعتبار من جهة ، وبين مختلف المراحل التي تمر بها من جهة أخرى ، ومع الألفية الثالثة بدأ الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة يتزايد لدى المسيرين ، فمن هذا سنتطرق في هذا المبحث للأدبيات النظرية لكل من التشخيص الاستراتيجي ، وقد قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب :

المطلب الأول متعلق بماهية ماهية التشخيص الاستراتيجي ؛

المطلب الثاني تحت عنوان تشخيص الأنظمة التنافسية و المركز الاستراتيجي ؛

المطلب الثالث: أدوات التشخيص الاستراتيجي .

**المطلب الاول : ماهية التشخيص الاستراتيجي**

إن أهم المراحل التي يمر بها المسار الاستراتيجي العام في المؤسسة تتمثل في التشخيص الاستراتيجي. حيث يرى " دراكر " بان اهداف المؤسسة تُحدد وفق ثمانية ميادين اساسية هي : الوضعية في السوق ، التجديد ، الانتاجية ، الموارد المالية و اللوجستية ، تطور اداء الاطارات ، اتجاه اداء الاجراء ، المسؤولية الاجتماعية وذلك وفق عدة أدوات و نماذج تستخدم في التشخيص الإستراتيجي.

**الفرع الاول: تعريف التشخيص الاستراتيجي وأهميته**

يعد التشخيص الاستراتيجي اساس تفسير السلوك الاستراتيجي ، المتجسد بالاختبار الاستراتيجي ، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة استراتيجية ، وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول ، فهو يشكل احدى الاركان الاساسية للتسيير الاستراتيجي ، وذلك لتخصصه بتقييم وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط ، من فرص متاحة ، وتهديدات تحد من فترة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة و الضعف الداخلية بها

**أولاً: التشخيص Diagnostic**

يرجع المفكرين أصل كلمة تشخيص (Diagnostic) إلى الكلمة اليونانية \_دياغو ستيكوس- حيث أُشتقت منها والتي تعني القدرة على التمييز ؛ فجد التشخيص يُستعمل في الميدان الطبي؛ والذي يعني القدرة على تحديد طبيعة مرض ما عن طريق متابعة الأعراض بتحليل وتحديد الأسباب ثم محاولة إيجاد الدواء المناسب لمعالجة الداء أما في الميدان الاقتصادي؛ فينصب اهتمامه في دراسة تطور المؤسسة ومستقبلها وبالتالي فهو يعمل على تشخيص الداء وذلك باكتشاف نقاط القوة والضعف. ونبرز من خلال الشكل الموالي نقاط الاختلاف والتشابه بين التشخيص الطبي والتشخيص لوضعية المؤسسة.

الشكل رقم(1\_1): مقارنة ما بين التشخيص في الميدان الطبي و الاقتصادي



المصدر: فوراية بلبشير نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجي E.MORIN & A.SAVOIE و McKinsey 7'S، بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفظال، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة، 2013\_2014 ص 98.

من خلال هذا الشكل يتبين أنّ هناك فرق بين التشخيص الذي يهدف إلى معرفة الوضعية الصحية للمريض والتشخيص الذي يهدف إلى معرفة الوضعية التي عليها المؤسسة؛ وذلك مرراً بمراحل إلى أن نصل إلى وصف العلاج المناسب لكل منهما؛ فالأول يهدف إلى الشفاء والثاني يهدف إلى التصحيح. حالياً مصطلح التشخيص أصبح يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المؤسسات

التشخيص هو مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل و محاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001

## تانيا: التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي يعد وسيلة لتحديد المجالات المسببة للمشاكل على مستوى المؤسسة وهو أساس تفسير السلوك الاستراتيجي و يعتبر الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص ، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة

ويعرف بأنه وسيلة لإنشاء قاعدة للمعلومات؛ (معلومات حالية أو مستقبلية) والتي تسمح بتعريف مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة وهو مرحلة هامة في حل المشاكل بعد الكشف عن أسبابها<sup>1</sup>

أما Ph. Lorino فيعرف التشخيص على انه " القدرة على تحليل وفهم أداء " كذلك " : التشخيص، هو ربط للأسباب " كما انه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية<sup>2</sup>

ويشير جيرفي M. Gervais ، أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وليئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات، فالمنهجية التشخيصية، هي التحديد الجيد للمشاكل<sup>3</sup>. ونجد في العديد من المجالات ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي، وهو يفيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية.

أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى تعريف شامل: التشخيص الاستراتيجي هو إجراءات فحص للمؤسسة، و ذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب و النتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف و القوة للمؤسسة و كذا الفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة، و من ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها و تحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.

<sup>1</sup> مباركة سواكري؛ وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية ص 124.

<sup>2</sup>Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, édition ECONOMICA , paris, France, 1999  
p:10,11

<sup>3</sup> عامر عامر احمد، جميلة احسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي ال ا ريع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08 \_ 09 نوفمبر 2010، ص11

<sup>4</sup> دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2006/2005، ص82 .



## الفرع الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي

تتحلي أهمية التشخيص الاستراتيجي في 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 بالإضافة إلى التهيئة التامة لاتخاذ القرارات.

تحضي عملية التشخيص الإستراتيجي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي:

✓ تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة ، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.<sup>1</sup>

✓ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ، وبدرجة تأثير كل منهما ، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب ، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.<sup>2</sup>

✓ سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة ، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني<sup>3</sup>

✓ تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.

✓ يسمح التشخيص الاستراتيجي بالتنبؤ بمستقبل المؤسسة بالاطلاع على ماضيها ووصف حاضرها فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسيير فعال في وضع الاهداف المرجوة واتخاذ القرارات الملائمة.<sup>4</sup>

✓ لذا يمكن القول بأن التشخيص الاستراتيجي هو مرحلة من مراحل التي تستوجب اهتمام والمرور بها لنجاح المؤسسة

✓ وتحقيق أهدافها. ومن الدوافع التي تقوم المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي في حالتين:

<sup>1</sup> أحمد القطامين , الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية , دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , عمان , 2002-2003 , ص 73

<sup>2</sup> محمد جمال الدين المرسي وآخرون , التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي - , الدار الجامعة , الاسكندرية , 2002 , ص : 153 - 154

<sup>3</sup> د.عثمان حسن عثمان , المؤسسات الاقتصادية والمحيط , مجلة العلوم الانسانية , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة منتوري , قسنطينة , 2003

<sup>4</sup> هوارى سويسى , تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر

✓ معاناة المؤسسة من الاضطرابات و الإحتلالات.

✓ إرادة من المؤسسة في تحسين و تفعيل نشاطها

حيث يقوم بالتشخيص الاستراتيجي الكفاءات على شكل هيئات من الداخل و هيئات من الخارج، و على العموم فإن المكلف بالتشخيص هم الكفاءات من الموارد البشرية للمؤسسة و المسيرين الفعالين و الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية، و ذلك لان عملية التشخيص الاستراتيجي عملية تتصف بالديمومة و الاستمرارية، و ذلك قصد البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف و مواجهة التغيرات البيئية، فالإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها و قصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور و الضعف الحالية و التهديدات المتوقعة قصد تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها و الحد منها أو القضاء عليها، و حالة اليقين لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص الاستراتيجي ذا طابع تفاعلي وقائي و ليس علاجي. وعلى الرغم من المزايا التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام التشخيص الاستراتيجي إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه المرحلة و يعود ذلك إلى عدة عوامل منها: تكاليف التشخيص؛ الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص

و يتطلب تحقيق استمرارية التشخيص الاستراتيجي العديد من المقومات:<sup>1</sup>

✓ بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي و الرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بحياد و موضوعية.

✓ تطوير النظام الإداري و إعداد الأنظمة و وضع السياسات.

✓ تصميم و ربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

على الرغم من المزايا التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام التشخيص الاستراتيجي إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة و يعود ذلك إلى عدة عوامل منها: تكاليف التشخيص؛ الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص

### الفرع الثالث: مستويات التشخيص الاستراتيجي

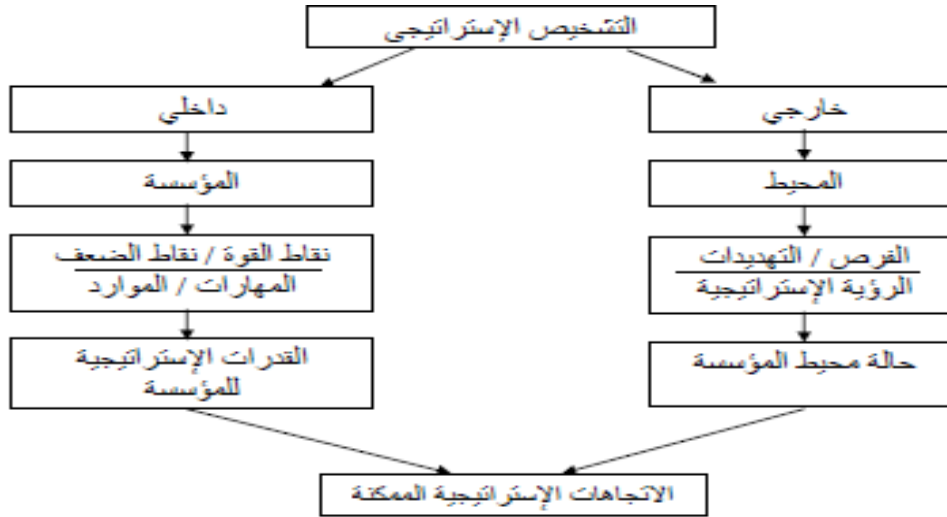
يركز التشخيص الاستراتيجي<sup>2</sup> على بعدين مكملين ، بعد داخلي ( التشخيص الداخلي ) للمؤسسة ، وبعد خارجي (التشخيص) خاص بمحيط المؤسسة ، و يرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار محمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، ص21.

و هذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما يوضح الشكل التالي :

### الشكل رقم(1\_2) أبعاد التشخيص الاستراتيجي



، 3<sup>ème</sup> édition, Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation:Source  
. P55 ، 2000، France،Vuibert

### أولا - مفهوم التشخيص الخارجي :

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية ، والتكنولوجية ، والسياسية ، و الاجتماعية والثقافية ، وقوى المنافسة ، وذلك من اجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر ، او اجزاء فرعية ، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة ، وبينها ومؤسسة الاعمال من جهة اخرى <sup>1</sup> ويعرف المحيط أيضا بأنه ذلك الحقل القوي الذي يقسم إلى خمس مركبات :سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، علمية، تكنولوجية ، ومن زاوية استراتيجية ،فإن المحيط هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إنشاء الفرص والتهديدات للمؤسسة <sup>2</sup> و هو يعني تشخيص البيئة الخارجية و رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، و رصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار البازوري ، عمان، 2002،ص65 .

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي ، الادارة الاستراتيجية ( العولمة والمنافسة)،دار وائل،ط1 ،عمان، 2004،ص119 .

✓ **الفرص:** هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي. وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.

✓ **التحديات:** وهي الاحداث او الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى اداء اقتصادي حسن، او على الاقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة امام المؤسسة للوصول الى اهدافها<sup>1</sup>

**تحليل الفرص والتحديات:** في عملية تقييم البيئة الخارجية لابد من تحليل الفرص والتحديات وذلك باتباع الخطوات التالية : \_وضع الفرص والتحديات في شكل قائمة ، وتحديد تأثير كل عنصر من عناصر الفرص والتحديات على المؤسسة ، ويتم ذلك بإعطاء قيمة معينة تعكس مدى التأثير ، ثم يؤخذ الوسط الحسابي أو أي وسط حسابي آخر للاقتراحات المختلفة والخاصة بمدى تأثير كل عنصر.

- تحديد احتمال حدوث كل عنصر ، أي إمكانية ظهور ( الفرص أو التحديات ) وفي النهاية ضرب مدى التأثير في احتمال ظهور كل عنصر من العناصر المحيطة بالمؤسسة لتحديد أهمية كل عنصر ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

### الجدول رقم 1\_1 التهديدات والفرص

التهديدات والفرص	الأثر	الاحتمال	الأهمية
التهديدات			
-1			
-2			
-3			
-4			
-5			
المجموع			
الفرص			
-1			
-2			
-3			
-4			
-5			
المجموع			

المصدر: د لعور سليمان ،محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية 2017

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن ، عمان، 2020، ص 051

نأخذ بعين الاعتبار العنصر الذي له أهمية كبيرة ونقوم بتحليل هذا العنصر سواء كان فرصة أو تهديدا  
مراحل التشخيص الخارجي الاستراتيجي : تمر عملية التشخيص الاستراتيجي بعدة مراحل وتمثل هذه المراحل  
فيما يلي

- \_\_ تحديد وفهم طبيعة المحيط .  
\_\_ تحديد اثار المحيط .  
\_\_ تحليل قوى المنافسة ( المحيط التنافسي )  
\_\_ تحديد الموقع التنافسي .  
\_\_ تحديد الفرص و المخاطر

ومن خلال تتبع المراحل السابقة ، تنتج لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة ، ويتضح ذلك من خلال الشكل  
التالي :

الشكل رقم (1\_2): مراحل التشخيص الاستراتيجي



Source : gerry johnson ، hevanscholes ، op ، cit ، p116

**تحديد وفهم طبيعة المحيط :** تتمثل في الغالب المشاكل الرئيسية للتسيير الاستراتيجي في قدرة على التحكم والسيطرة على الغموض والتعقيد و الحالة التي يتميز بها هذا المحيط.

**تحديد اثار المحيط :** التغيرات المحيطة بالمؤسسات كثيرة ومتعددة ، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل او باخر ، وعلى المؤسسة ان تتعرف مكونات الذي تنشط فيه ، وتمثل هذه المكونات في العوامل الاقتصادية ، والتكنولوجية ، والقانونية والسياسية ، والاجتماعية والثقافية ، والتنافسية . وهكذا فتحليل المحيط اذا يمكن في ادراك حجم ونوع المتغيرات وفهم طبيعة التأثير ، و لتقديم امثلة على هذه المتغيرات

الجدول رقم (1\_2) : عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة

1- ما هي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟	
2- أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر؟ وفي المستقبل؟.	
اقتصادية	سياسية / قانونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الدورة الاقتصادية.</li> <li>➤ معدل الفائدة.</li> <li>➤ السياسة النقدية.</li> <li>➤ التضخم.</li> <li>➤ البطالة.</li> <li>➤ الدخل المتاح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ قوانين الاحتكار.</li> <li>➤ قوانين حماية المحيط.</li> <li>➤ السياسة المالية.</li> <li>➤ تنظيم التجارة الخارجية.</li> <li>➤ قانون العمل.</li> <li>➤ الاستقرار الحكومي.</li> </ul>
تكنولوجية	اجتماعي - ثقافي
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الإتفاق العام للبحث والتطوير .</li> <li>➤ الاستثمارات العامة والخاصة.</li> <li>➤ الاكتشافات والتطورات الجديدة.</li> <li>➤ سرعة التحولات التكنولوجية.</li> <li>➤ معدل التقدم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الديمغرافيا (علم السكان).</li> <li>➤ توزيع الدخل.</li> <li>➤ قدرة التنقل اجتماعيا.</li> <li>➤ التأخير في أسلوب الحياة.</li> <li>➤ الوقيات.</li> <li>➤ مستوى التربية.</li> </ul>

Source : Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLÉS , op.cit , P122.

\_\_ تحديد الفرص و التهديدات:

ويقصد بالفرص تلك الاوضاع الافضل لدى المؤسسة ، والمجالات التي يمكن ان تحقق فيها ميزة تنافسية بينما التهديدات في المشاكل والاضرار المحتملة للمؤسسة ، ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة والمحاولة توقع بسلوك والمتغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة .

تانيا\_ مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي :

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة ، وكذا مهنة المؤسسة و الكفاءات التي تتوفر لديها ، ونظام المعلومات فيها ، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا ، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ، ومقارنتها مع المنافسين ، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المتالي (profil idéal ) وفق الشروط التنافسية للمحيط . وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

❖ **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها<sup>1</sup>

❖ **نقاط الضعف<sup>2</sup>:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة

بالآخرين)

أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمؤسسة، وقد تنتج عيوبها الداخلية عن:

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها

- قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.

- الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل

### ➤ تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية

يتم اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بعد جمع المعلومات والخاصة بالأداء الداخلي ، يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل.

من خلال : - مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين ، - ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة.

ويتم تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف بنفس طريقة تحليل الفرص والتهديدات السابقة ، ( أنظر تحليل البيئة الخارجية)

كما تبين سابقا أن الهدف من التشخيص الاستراتيجي هو تحقيق ما يلي :

- تعظيم نقاط القوة - تعظيم الاستفادة من الفرص - إصلاح نقاط الضعف - مواجهة التهديدات

والنموذج المستخدم في التشخيص لتحديد الموقف الاستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي أو النموذج المزدوج للبيئة والأداء أو النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويطلق عليه بالإنجليزية ( SWAT analysis ) وهو اختصار للكلمات: نقاط القوة strengths ، ونقاط الضعف weak nesses الفرص opportunitres والتهديدات threats.

- باستخدام مصفوفة "swot" تتمكن من معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة والإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما بين نقاط القوة والضعف لها، والفرص والتهديدات التي تواجهها، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة "swot"

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقاته، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2006 ص219

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

جدول: رقم (1\_3) الهيكل العام لمصفوفة "swot"

التهديدات	الفرص	O-T S-W
التكيف بين نقاط القوة والتهديدات إستراتيجيات استقرار	التكيف بين نقاط القوة والفرص إستراتيجيات هجومية	نقاط القوة -
التكيف بين نقاط الضعف والتهديدات إستراتيجيات دفاعية	التكيف بين نقاط الضعف والفرص إستراتيجيات تنافسية	نقاط الضعف -

المصدر: عايدة سيد الخطاب، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص116

نلاحظ من الجدول التالي أن مصفوفة SWot تشير إلى توافر أربعة إستراتيجيات بديلة قد تتداخل وتتابع في نفس الوقت، ونحدد الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذها<sup>1</sup>، وتمثل هذه الإستراتيجيات حسب المصفوفة فيما يلي:

1- **إستراتيجيات هجومية:** وتعكس أفضل المواقف المرغوب فيها، حيث تستفيد المؤسسة من العديد من الفرص، وتمتلك في نفس الوقت العديد من نقاط القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص، وكذلك تعظيم هذه الفرص، ونقاط القوة لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

2- **إستراتيجيات الاستقرار:** وهذا موقف تكون فيه المؤسسة تملك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها تهديدات غير مرغوب فيها، ويجب على الإستراتيجيات المتبناة في هذه الحال أن تعمل على تعظيم نقاط القوة وتدنية التهديدات التي تواجهها، وبناء فرص على الأقل طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى<sup>2</sup>

3- **إستراتيجيات تنافسية:** في هذا الموقف تكون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف تحول دون قدراتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها، لذا على الإستراتيجيات المختارة العمل للوصول إلى الحد من نواحي الضعف، وتطوير وتنمية قدراتها وإمكاناتها على مستوى جميع وظائفها لتستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003. ص 285

<sup>2</sup> محمد جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي -، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 243



4- إستراتيجيات دفاعية: وأكثر المواقف غير المرغوب فيها من طرف المؤسسة لما تعانيه من نقاط ضعف وفي ظل تهديدات تواجهها، والإستراتيجيات المجسدة في هذا الموقف تتضمن التقليل من التهديدات، ومعالجة نقاط الضعف

ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول: رقم (1\_4) نتائج التقييم الداخلي والخارجي

تقييم البيئة الداخلية			تقييم البيئة الخارجية
ضع هنا نقاط القوة :	ضع هنا نقاط الضعف :		
-	-	-	
ضع هنا أهم الفرص :	1- عدم إستغلال الفرص	3- عدم إستغلال الفرص .	-
-	2- عدم إستغلال نقاط القوة .	4- قلة نقاط الضعف .	-
ما هو القرار المناسب ؟.	ما هو القرار المناسب ؟.	ما هو القرار المناسب ؟.	
ضع هنا أهم التهديدات :	1- قلة التهديدات.	3- قلة التهديدات .	-
-	2- عدم إستغلال نقاط القوة .	4- قلة نقاط الضعف .	-
ما هو القرار المناسب ؟ .	ما هو القرار المناسب ؟ .	ما هو القرار المناسب ؟ .	

المصدر : احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 134

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة<sup>1</sup> : التسويق ، الانتاج ، البحث و التطوير ، المالية ، و الموارد البشرية وذلك من اجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة الى جانب تشخيص وظائف المؤسسة يجب ان لا نهمل الانشطة العرضية التي تؤثر على اداء المؤسسة والمتمثلة في عمليات التنظيم ، الرقابة ، المعلومات ...

1 \_ تشخيص الوظيفة التسويقية : يتم الكشف عن نقاط القوة و الضعف في التسويق ، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها

<sup>1</sup> أحمد القطامين ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، مرجع سبق ذكره، ص70 .

- 2\_ تشخيص وظيفة الانتاج : للقيام بتشخيص وظيفة الانتاج وجب تحديد العوامل الانتاجية من خلال معرفة مزايا وعيوب انظمة التصنيع ، والتقنيات المستعملة ، وفعالية انظمة الرقابة على المخزون
- 3 \_ تشخيص وظيفة البحث و التطوير : يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث و التطوير ، من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة
- 4 \_ تشخيص الوظيفة المالية : تحلل العوامل المالية للمؤسسة عبر تشخيص القدرة على زيادة راس المال باقل كلمة
- 5 \_ تشخيص وظيفة الموارد البشرية : يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية ،ومزايا وعيوب برامج التعليم .

### المطلب الثاني : تشخيص الأنظمة التنافسية و المركز الاستراتيجي

هو تشخيص يمكن من تحديد البنية المستقبلية المحتملة للأنظمة التنافسية و تحتوي هذه المرحلة على خمس خطوات

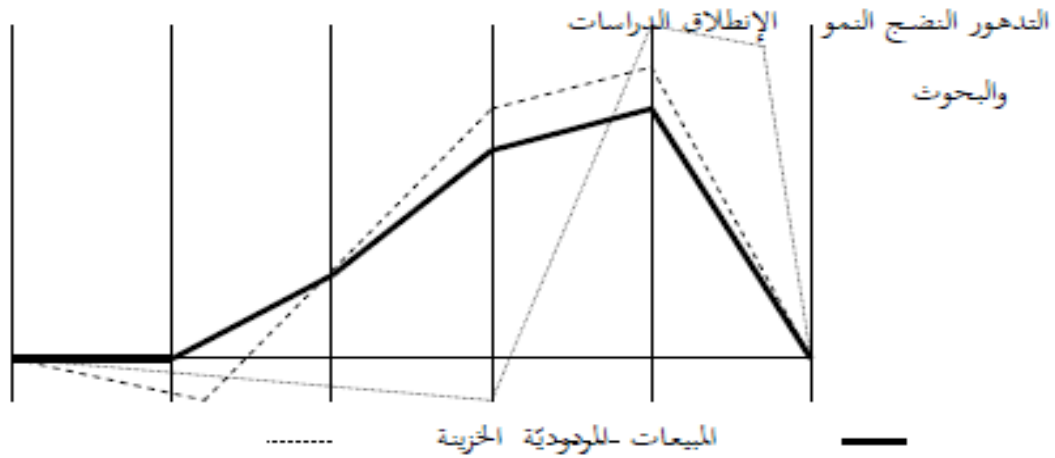
- **تحديد النظام التنافسي:** \_ السوق الجغرافي: أي تحديد جغرافية السوق، فقد يكون السوق هو البلد أو القارة أو العالم و ذلك على حسب نوعية الصناعة. \_ تحديد أقسام الصناعة.
- و تتميز الأنظمة التنافسية من خلال : \_ دورة حياة التكنولوجيا \_ دورة حياة المنتج

تم استعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة للتشخيص الإستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وذلك باستعمال النسبة المئوية لزيادة للمبيعات لتحديد نقطة الانتقال من مرحلة لأخرى، فعندما تزيد المبيعات بنسبة أكثر من 10% سنويا فالمنتج في مرحلة النمو، أما إذا كانت الزيادة السنوية محصورة بين (0 و 10%)

فالمنتج في مرحلة النضج، وعندما يكون الميل السنوي سلبى أي أن المبيعات في انخفاض فالمنتج في مرحلة التدهور. وهناك خبراء آخريين اقترحوا مقاييس أخرى تحدد المرحلة التي بها المنتج مثل: عدد المنافسين، معدل التغيرات التكنولوجية، سرعة تغير المنتجات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Ahmed Hamadouche: Méthodes et outils d'analyse stratégique, Chihab, Batna, 1997, P71 .

الشكل رقم(1\_3) نموذج دورة حياة المنتج



P182., 2001, Lasary. Source: Economie de l'entreprise

ومن الشكل نلاحظ كل المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، تشارك في تطور المبيعات والخزينة ومردودية المنتج كما أن المنتجات تختلف من حيث فترة حياتها حتى ولو كانت من نوع واحد خاصة بعد الثورة الصناعية التي أحدثت تطوراً تقنياً واقتصادياً، والتي جعلت أغلب المؤسسات تسعى لجعل دورة حياة المنتج أقل.

ومن هذا نصل إلى أن والفائدة الأساسية لنموذج دورة حياة المنتج هي بعث المؤسسة لمنتجاتها التي لا تتصف بالإستمرارية، ومطلوب منها استبدالها بمنتجات جديدة يسمح بتحديد المؤسسة، وأفضل إشباع لحاجات المستهلكين.

وتعتبر دورة حياة المنتج أولى الأدوات الأكثر استعمالاً لتحليل المراحل المتوالية للمنتجات مع الأخذ في الحسبان بيئة المؤسسة، أهدافها، مسؤولياتها، كما تسمح بتعيين إستراتيجية لكل مرحلة، كما تقيد في تحديد درجة ملائمة الأداء في مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين خلال مرحلة معينة، كما يوضحه الجدول أدناه.

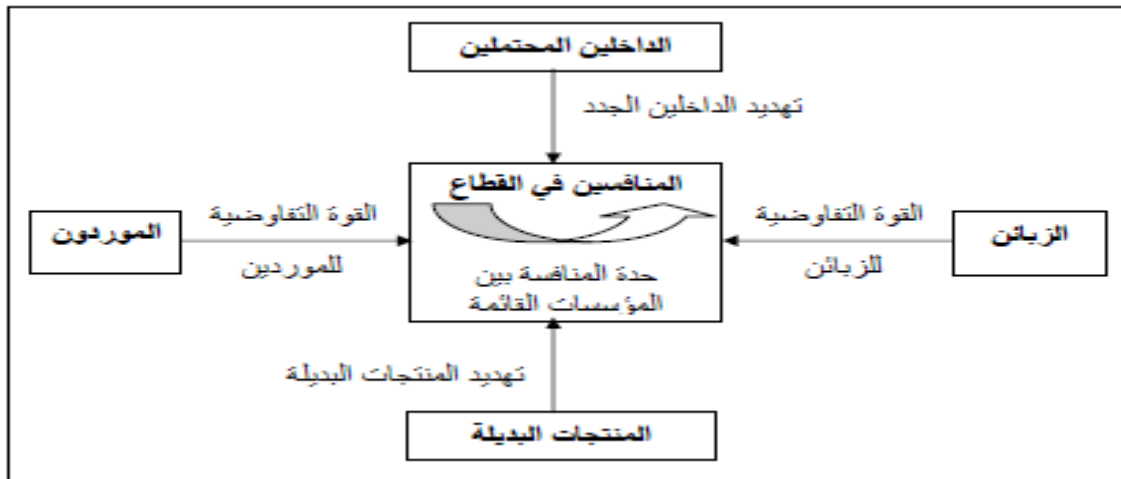
الجدول رقم(1\_5) :تأثير مراحل دورة حياة المنتج على مختلف وظائف المؤسس

المراحل	الوظائف	التسويق	التمويل	الإنتاج والعمليات	الموارد البشرية	البحوث والتطوير
الإطلاق إستراتيجية الإبتكار والتطوير	- التعرف بالمنتج - متابعة ردود أفعال المستهلكين - البحث عن منافذ التوزيع - حصة سوقية ضئيلة - منافسة محدودة	- تدفقات نقدية سلبية - توفير الأموال اللازمة - مديونية مرتفعة	- الإنتاج بأحجام صغيرة - تحسين المنتج باستمرار من حيث الحجم والخصائص	- جذب كفاءات تسيرية عالية - اختيار وتدريب عمال الإنتاج ورجال البيع - تحفيز الأفراد	- تحسين المنتج - تطوير الأسلوب الفني للإنتاج - تسجيل براءة لإختراع منتج جديد	
النمو إستراتيجية النمو والتطوير	- إرتفاع حجم المبيعات - نفاط ترويج محدود - دخول منافسين - زيادة الحصة السوقية	- تدفقات نقدية موجبة ناشئة - عن زيادة الأرباح - الإستثمار في الطاقة الإنتاجية - إنخفاض تكاليف الإنتاج	- إختيار وتدريب عمال جدد في قسم الإنتاج - الترقية - اللجوء للساعات الإضافية	- تمييز المنتج وتحسينه (إبداع تكنولوجي) - تصور أفكار منتجات بديلة مستقبلا		
النضج إستراتيجية الإستقرار	- يصل حجم المبيعات إلى أقصى حديه - التركيز على تنمية ولاء المستهلكين - إستقرار للمنافسة - البحث عن منافذ جديدة وحماية الحصة الحالية	- ارتفاع الأرباح - سيولة كبيرة - تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية تخفيض السعر	- الإهتمام بالطاقة العاملة - الرقابة على المخزون - التنوع في الإنتاج - تخفيض تكاليف الإنتاج	- تخفيض القوى العاملة وتحويلها إلى أنشطة أخرى. - رفع الروح المعنوية والدافعية - الأخذ بنظام الاقتراحات	- استخدامات جديدة للمنتج (شكل و جودة) - تحسين فعالية الإنتاج (تخفيض التكاليف) - تقديم بدائل للمنتج	
التدهور إستراتيجية الإتكماش	- إنخفاض حجم المبيعات - الترويج في حده الأدنى - الترويج للمنتج الجديد	- إنخفاض الإيرادات - تنوع مصادر الربح - التخلص من الأصول الزائدة عن الحاجة	- زيادة فعالية الإنتاج (المعاولة من الباطن) - الرقابة على المخزون - تخفيض تنوع المنتج	- الإحتفاظ بالروح المعنوية والدافعية. - تحويل العاملين إلى مجالات وأنشطة أخرى	- التركيز على المنتجات البديلة - تخفيض تكلفة المنتج الحالي لحدها الأدنى	

. P 268, 2000, Paris, Ed d'organisation, Source: Hutin .H: Le gestion financière

تحليل القوى المنافسة : ويطلق على تلك القوى التنافسية القوى الخمسة لبورتر وهي تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة

الشكل رقم (1\_4) : نموذج القوى الخمس المنافسة (نموذج بورتر)



Source: Michael PORTER, L'Avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999, P16.

**1\_ حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة ( الكثافة التنافسية ):** تأخذ حدة المنافسة بين المؤسسات الناشطة أشكالاً من المناورات و الكثافة التنافسية مركز نموذج بورتر ، لأنه تشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى وتزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الحالات الموالية<sup>1</sup> :

\_\_ ضعف التميز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية؛

\_\_ الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع ، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة؛

\_\_ تعدد المنافسين ، وتنوع مصادرهم ، أدى إلى ظهور ثقافات متنوعة كثيرة ، الأمر الذي أحل باستقرار الأنشطة؛

\_\_ عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني؛ و ارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي.

**2 \_ القوة التفاوضية للزبائن .** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع ، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة ، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع ، وترتبط قوة التفاوض للزبائن بعدد من العناصر أهمها: نمطية منتجات القطاع ، حجم المشتريات ، ضعف ربحية الزبائن

**3 \_ القوة التفاوضية للموردين :** تحتاج عملية إنتاج المنتجات أو الخدمات إلى الموارد الأولية وتجهيزات أخرى ، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة ومؤسسات أخرى ، أو الهيئات الموردة لهذه الطلبات ، ولهذا السبب فان مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها من خلال زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض جودتها . وهناك عدد من الحالات التي يمكن للموردين ممارسة ضغوطهم على المؤسسة منها<sup>2</sup>

\_\_ وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة.

\_\_ ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.

-إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المؤسسة فيها.

-عدم وجود منتجات بديلة كما هو الحال في إنتاج الطاقة الكهربائية.

\_\_ التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق.

**4 \_ تهديد الداخلين المحتملين .** يتميز وجود داخلين المحتملين ما يجلبهم لقدرات جديدة ، إضافة لرغبتهم في الحصول على حصة من السوق ، وفي كثير من الأحيان مزاحمتهم للشركات الكبيرة في الموارد وتعتمد قوة الداخلين

<sup>1</sup> Gérard GARIBALDI, l'analyse stratégique , édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, P.143, 144

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 122, 123 .

الجدد إلى الصناعة على وجود ضوابط وقيود الدخول إلى هذه الصناعة، وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup> إقتصاديات الحجم ، تميز المنتج، الموارد المالية المطلوبة، تكاليف التحول، الوصول إلى منافذ التوزيع، التشريعات السياسية

**5 \_ تهديد المنتجات البديلة ( منتجات الاحلال ):** يعد توفر منتجات بديلة عاملا رئيسيا يؤثر على استعداد الزبائن لدفع سعر علاوة نظير منتج ما .وتدل هذه الحساسية السعرية من جانب الزبائن على المرونة السعرية للطلب على المنتج، فإذا كانت هناك بدائل متشابهة متاحة يكون هناك حد الثمن الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه وفي هذه الحالة يكون الطلب مرنا فيما يتعلق بالثمن ، أي أن الزبون سوف يستجيب للثمن الأعلى بالتحول إلى المنتج البديل .ويتوقف مدى تقييد البدائل للتسعير في الصناعة على ثلاثة<sup>2</sup>:

-مدى توفر المنتجات البديلة.

-خصائص السعر /الأداء النسبية للبدائل.

-الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

**\_ تحديد الموقع التنافسي :** على اعتبار ان جميع المؤسسات في حالة منافسة ، فان المؤسسات الخاصة تتسابق لأخذ حصة من السوق ، بينما المؤسسات العمومية تنافس من اجل الحصول على الموارد ، وبالتالي على مديري المؤسسات ان يتعرفوا على الموقع التنافسي ، و الموقع الاستراتيجي لمؤسستهم .

فالموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا والعيوب ، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير ، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل<sup>3</sup>

إن تحليل الوضع الاستراتيجي (المركز الاستراتيجي) في هذه المرحلة تقود إلى تشخيص قيمة المؤسسة من خلال قيمة مجموع نشاطاتها في الوضعية التنافسية، و تطبق على مجموع قطاعات النشاط الإستراتيجية (DAS) للمؤسسة في فترة زمنية محددة. هناك عدة طرق طُورت خلال الستينات و السبعينات من القرن الماضي، و كلها تستعمل البعدين (القيمة و الوضع التنافسي) و تختلف في طريقة القيا

### المطلب الثالث: أدوات التشخيص الاستراتيجي

يتوفر امام المؤسسة العديد من الادوات والنماذج التي يجب أن تفاضل بينها لاختيار تلك التي تناسبها في مجال التشخيص الاستراتيجي.وتعد نماذج تحليل محفظة الانشطة، أحد أساليب التحليل المستخدمة في عملية اختيار

<sup>1</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص321,322

<sup>2</sup> فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008 ص 133

<sup>3</sup>stratégor, politique générale de l'entreprise, dunod, 3eme édition, Paris 1997, P52.

البدائل الاستراتيجية، كما تسمح هذه الأخيرة بإعطاء صورة للمسيرين عن كيفية سير ونظرا لكثرتها نحاول التركيز على عرض أبرزها والتي تساعد المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لها ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية والثائية ( سوق / منتج). وتشير معظم الأبحاث في المجال الإستراتيجي أن أكثر من 50 % من المؤسسات العالمية تعتمد على هذه النماذج عند اتخاذ القرار الاستراتيجي و فيمايلي عرض لأهم أدوات التشخيص الاستراتيجي BCG و ADL و Mackinesy

### الفرع الأول: نموذج مصفوفة BCG. ( Boston Consulting Group )

ظهرت مجموعة بوسطن الاستشارية BCG من طرف مجموعة استشارية أمريكية هي مجموعة بوسطن الاستشارية، بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع محفظة أنشطتها، واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو الحصة السوقية كل وحدة، وسيولتها و يُستخدم نموذج بوسطن 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 حدة، فالنموذج لا يصلح للمؤسسات التي تتعامل مع منتج واحد و لها نشاط واحد.

و 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.

يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعدين أساسيين هما : ومزج المعيارين (تحليل الحصة السوقية / معدل نمو السوق ) وتكون المصفوفة مجزأة إلى أربع وضعيات أساسية، تسمح بمعرفة موقع المؤسسة الاستراتيجي<sup>1</sup>

أ) حصة السوق النسبية **Relative market share**: تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS<sup>2</sup> مقارنة مع أكبر المنافسين، و يمثل على المحور الأفقي، ويقاس بالعلاقة التالية<sup>3</sup>

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين}}$$

<sup>1</sup> محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 69

\* DAS: Domaine d'Activité Stratégique مجال النشاط الاستراتيجي

<sup>3</sup> أحمد مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008\_2009، ص 88

ب) معدل نمو السوق Market growth rate<sup>1</sup>: ويسمى هذا المحور العمودي أيضا بمعدل نمو السوق الذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق ( الصناعة ). فكلما ازدادت النسبة كلما أشر ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للشركات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا كانت النسبة منخفضة فإن على السوق ذو موضع تهديد للشركات العاملة فيه و الذي يقيس جاذبية كل مجال إستراتيجي DAS للمؤسسة وفق العلاقة التالية<sup>2</sup>

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h+1) - \text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h)}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h)}$$

ويشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مرتبطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة.

وهذه المصفوفة تنقسم إلى أربعة خلايا وكل واحد منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخالية، وهذه الخلايا هي موضحة في الشكلين المفسرين لنفس مصفوفة BCG

الشكل رقم (1\_5): مصفوفة BCG



المصدر: طاهر محسن منصور غالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 367

<sup>1</sup> الدكتور ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2008، ص 233

<sup>2</sup> أحمد مالكية، مرجع سبق ذكره، ص 88



الجدول رقم (6\_1): مصفوفة BCG

الموارد المالية									
↑ معدل نمو السوق	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النجم</th> <th>المازق</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توليد و استهلاك للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة منخفضة</li> <li>• استثمارات مرتفعة</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استهلاك كبير للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة مرتفعة</li> <li>• استثمارات مرتفعة</li> </ul> </td> </tr> <tr> <th>البقرة الحنوب</th> <th>النبطة المتعثرة</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توليد و استهلاك للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة ضعيفة</li> <li>• استثمارات ضعيفة</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سيولة متوازنة</li> <li>• تنازل عن الاستثمارات</li> <li>• أرباح ضعيفة</li> <li>• استدانة ضعيفة</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	النجم	المازق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توليد و استهلاك للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة منخفضة</li> <li>• استثمارات مرتفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استهلاك كبير للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة مرتفعة</li> <li>• استثمارات مرتفعة</li> </ul>	البقرة الحنوب	النبطة المتعثرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توليد و استهلاك للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة ضعيفة</li> <li>• استثمارات ضعيفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سيولة متوازنة</li> <li>• تنازل عن الاستثمارات</li> <li>• أرباح ضعيفة</li> <li>• استدانة ضعيفة</li> </ul>
النجم	المازق								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توليد و استهلاك للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة منخفضة</li> <li>• استثمارات مرتفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استهلاك كبير للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة مرتفعة</li> <li>• استثمارات مرتفعة</li> </ul>								
البقرة الحنوب	النبطة المتعثرة								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توليد و استهلاك للسيولة</li> <li>• أرباح مرتفعة</li> <li>• استدانة ضعيفة</li> <li>• استثمارات ضعيفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سيولة متوازنة</li> <li>• تنازل عن الاستثمارات</li> <li>• أرباح ضعيفة</li> <li>• استدانة ضعيفة</li> </ul>								
	↓ الاحتياجات المالية								
الحصة السوقية									

المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي : دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، طبعة 1

2006، ص 57

و لإستخدام مصفوفة BCG فإنه لا بد من إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- حساب معدل نمو السوق بالنسبة ل DAS المؤسسة.

- حساب حصة السوق النسبية ل DAS المؤسسة مقارنة بأكبر منافس.

- تحديد نسبة مبيعات المؤسسة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.

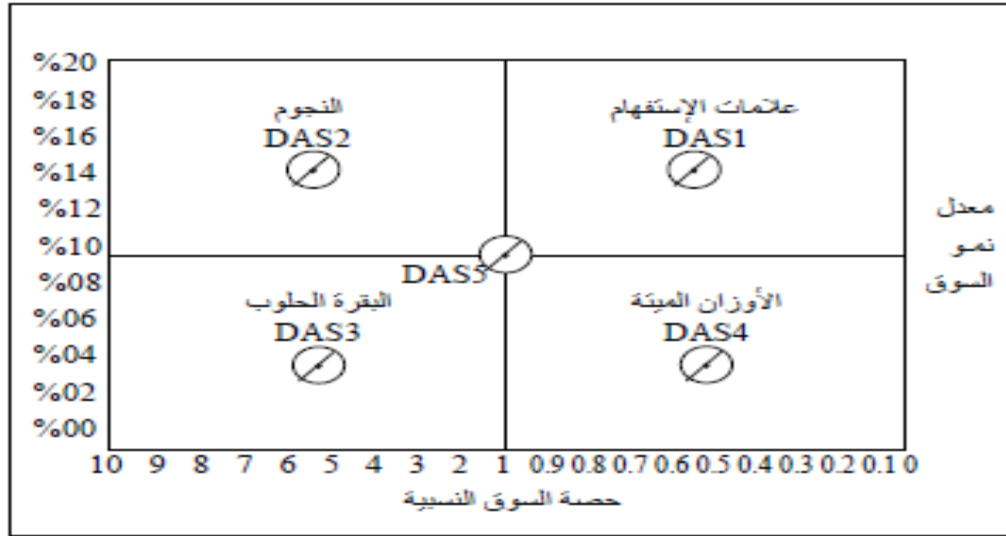
- رسم موقع كل DAS داخل خانات المصفوفة باستخدام إحداثيات ( حصة السوق النسبية، معدل نمو السوق).

\_ تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدوائر (d) والذي يعبر عن الحجم النسبي من رقم الأعمال (n) حيث:  $d = \frac{1}{2}\sqrt{n}$ .

بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربع ليغير عن موقف المؤسسة بالنسبة ل DAS والشكل الموالي يمثل تموقع مجموعة DAS على مصفوفة BCG

<sup>1</sup> احميده مالكية , مرجع سبق ذكره ص90

الشكل رقم(1\_6): تموقع مجموعة DAS المؤسسة على مصفوفة BCG



المصدر: نبيل محمد المرسي، ص 292

إن كل خلية من خلايا الأربعة التي تتكون منها حصة/النمو تعبر عن المركز الإستراتيجي الذي يتمتع به المنتج ، وحيث إن لكل مركز إستراتيجي خيار استراتيجيا يجب على المنظمة أن تتبناه وفقاً لمركز المنتج في المصفوفة هل هو في علامة الاستفهام ، النجوم، البقرة الحلوب، الكلاب.

**المربع الأول:** علامات الاستفهام (معدل نمو عالي /حصة سوقية منخفضة )

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمنشأة مقارنة بغيرها من المنشآت التي تعمل في نفس مجال نشاطها، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي:

- انخفاض مبيعات المنشأة مقارنة بغيرها من المنشآت في نفس النشاط.

- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات.

- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنشأة.

- عدم استقرار سمعة ومكانة المنشأة في السوق.

لذا على المنشأة أن تحاول تدعيم مركزها، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى المربع الثاني، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تحمي المنشأة مميزات هذا المربع.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي محاولة المنشأة للرفع من حصتها السوقية، والاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المنشأة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش

#### المربع الثاني: النجوم (معدل نمو عالي / حصة سوقية مرتفعة)

ويشير هذا المربع إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة، ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، مما يعني كبر حصة المنشأة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المنشآت، ومن أهم مميزات هذا المربع: \_ تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق، وزيادة مبيعاتها بصورة منتظمة.

- تتسم المنشآت التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإتفاق على البحث والتطوير، واستمرار الإعلان، والتوسع في التوزيع، ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها

#### المربع الثالث: البقرة الحلوب (معدل نمو منخفض / حصة سوقية مرتفعة)

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنشأة من جهة، ومعدل النمو للنشاط يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي: \_ كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.

- غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضج من دورة حياة المنتج.

- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابيا وبقوة.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع استراتيجيات الاستقرار.

#### المربع الرابع: الكلاب (معدل نمو منخفض / حصة سوقية منخفضة)

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها، ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي:

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.

- تناقص الأرباح، بل قد تحقق المنشأة بعض الخسائر.

- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.

- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها .

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

### الفرع الثاني : نموذج مصفوفة ADL (Arthur D.Little)

هناك العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي بعرض نموذج المصفوفة ADL

#### 1\_ مفهوم نموذج مصفوفة ADL<sup>1</sup> :

وهو نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضا مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

-**درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: - معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، إتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، إنتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

جدول رقم (7\_1): خصائص النشاط حسب كل مرحلة من دورة حياته

المؤشرات	مرحلة التقدم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التراجع أو التدهور
معدل النمو	أكثر سرعة من معدل نمو الناتج الوطني الإجمالي	أسرع من معدل نمو الناتج الوطني الإجمالي	أقل أو يساوي نحو الناتج الوطني الإجمالي	لمعدل نمو ضعيف جدا
احتمال النمو (الزيادة)	غير معروف/غير مقبول	غير مقبول جزئيا/غير معروف	مقبول إجمالا/مقبول	مقبول/معروف جدا
عدد المنافسين	لا توجد قاعدة عامة	أقصى/في تناقص	مستقر أو في تناقص	أدنى

<sup>1</sup> براهمي حياة، مساهمة تطبيق أسلوب تحليل مخفضة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، ص66.

			/ممكن أن يرتفع العدد	
الحصة السوقية	غير ثابتة	ثبات بالتدرج	ثابتة	جد ثابتة
ثبات العملاء	غير ثابت	أكثر ثباتا	أقل ثباتا	-
سهولة الحصول على القطع	سهل	أكثر صعوبة	جد صعب	هادف قليلا
التكنولوجيا	تطور سريع	متغير	معرفة وسهل الحصول عليها	معرفة وسهل الوصول إليها

cheraga, édition es-selem, diagnostic et redressement d'entreprise, Kamel Hamdi, Alger, 2002, p 102.

**-الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلًا. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: (مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة)

و تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05 و المصنفة إلى الفئات ( مهيمنة، قوية، مقبولة، ضعيفة، حدية)

الجدول أدناه يوضح الوضعيات التنافسية و خصائصها حسب ADL

جدول رقم(1\_8): الوضعيات التنافسية وخصائص

الخصائص	الوضعية التنافسية
- القدرة على رقابة سلوك المنافسين ( أداء واستراتيجيا ). - لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.	مهيمنة
- قدرة على إنتاج سياسة معينة ، دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويل.	قوية
- وضع قدرات الاستغلال للمؤسسة من اجل تطبيق إحدى استراتيجياتها. - لديها الحظ للحفاظ على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة.	مقبولة
- أداء غير كافي لتبرير مواصلة النشاط. - وجود عدد مهم من المنافسين. - حظ متوسط للمحافظة على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة.	ضعيفة
- أداء غير مرضي حاليا ، لكن يمكن تحسين الوضعية التنافسية. - إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل.	حدية

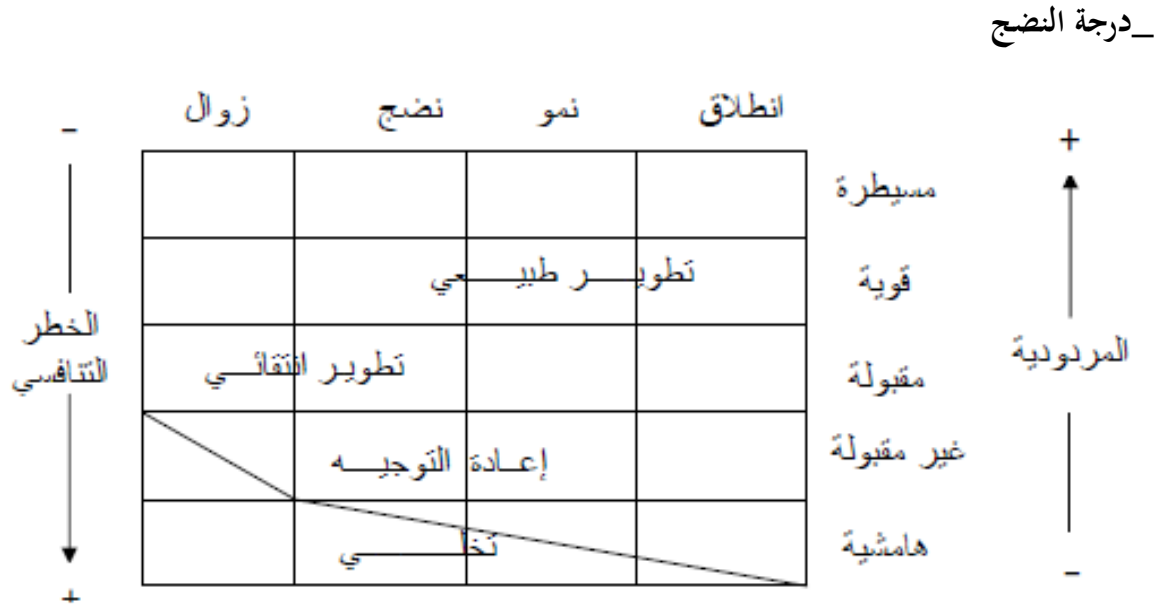
المصدر: kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition es-selem, Alger, 2002, p101.

2\_ مصفوفة ADL : أولا- بنية مصفوفة<sup>1</sup> ADL: تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المدخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:

-محور الفواصل: يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التموغ في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الإنطلاق إلى التدهور.

-محور الترتيب: يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(1\_7) : مصفوفةADL



Source : Jacques ORSONI, Jean Pierre HELFER, op.cit , P130

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك أربعة أنظمة إستراتيجية، يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزاً في المناطق التي حدودها أقل تحديداً، وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة علي مجال النشاط الاستراتيجي (الانطلاق ، النمو ، النضج ، الزوال ) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية ، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة و التي تتعلق بالإنتاج ، التسويق ، التموين ، التوزيع و ذلك للتوصل إلي وضعية تنافسية وتتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي:

-تطوير طبيعي: تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية ، فتتبع هذه الإستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية

<sup>1</sup> مرسي جمال خليل، عبد الرحمان الإدريسي ثابت ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الخلدونية الإسكندرية، 2002، 2001 ص 301

التنافسية ومواصلة الاستثمارات ، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق وحتى الأسواق التي في بداية حياتها. والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.

-تطوير الانتقائي: وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية

الانتقاء ، وبالتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمرحبة. تكون بالنسبة للمؤسسات التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردودية.

-إعادة التوجيه : المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها ، وعليه هذه النشاطات

تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية. في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.

-التخلي (الانسحاب) : تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في

مرحلة الزوال ، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها. ويعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

والجدول الموالي يوضح الخيارات الإستراتيجية المناسبة في كل خانة.

الجدول رقم (1\_9): الخيارات الإستراتيجية في مصفوفة ADL

درجة نضج الصناعة.

	تدهور	نضج	إنتلاق نمو	
الوضعية التنافسية	الدفاع عن المركز الحالي النمو مع الصناعة في السوق	الدفاع عن المركز الحالي إحفاظة على قيادة التكلفة - التجديد النمو السريع	قيادة التكلفة - التجديد الدفاع عن المركز الحالي	مهيمنة نمو سريع
	التخلي عن الأنشطة التي تعيق الأنشطة الأخرى - النمو مع الصناعة في السوق - الحصاد	التمييز التركيز قيادة التكلفة - التجديد	نمو سريع تمييز قيادة التكلفة	قوية تمييز نمو سريع
	التحول تخفيض النفقات	الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد التحول - التمييز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	التمييز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	ملائمة التمييز التركيز نمو سريع
	التجديد - الإنكماش تخفيض النفقات	الحصاد - التشذيب إيجاد موقع ملائم تخفيض النفقات	اللاحاق بالحصاد إيجاد موقع ملائم التشذيب - التركيز	يمكن الدفاع عنها التركيز لللاحاق بنمو الصناعة في السوق
	الانسحاب	الانسحاب التجريد التشذيب	التحول - التشذيب تخفيض النفقات الإنكماش	مهيمنة إيجاد بيقة ملائمة لللاحاق بنمو الصناعة في السوق

المصدر: سعد غالب يس: مرجع سابق، ص 136.

والشكل الموالي ومن خلال تموقع المؤسسة على مصفوفة ADL يوضح مردوديته واحتياجاته للسيولة وكذا الخطر التنافسي الذي يمكن أن يواجهه.



الشكل رقم (8\_1): متغيرات التموقع في مصفوفة ADL

درجة نضج الصناعة

		الوضعية التنافسية		الاحتياجات للسيولة	
		نضج	تدهور	نمو	انطلاق
المردودية	+	مردودية جيدة FFN ++ الخطر ضعيف حاجة ضعيفة للسيولة	مردودية جيدة FFN = 0 الخطر متوسط حاجة قوية للسيولة	مردودية جيدة FFN = 0 الخطر متوسط حاجة قوية للسيولة	مردودية جيدة FFN = 0 الخطر متوسط حاجة قوية للسيولة
	-	حاجة ضعيفة للسيولة FFN ++ الخطر متوسط مردودية ضعيفة	حاجة قوية للسيولة FFN -- الخطر قوي مردودية ضعيفة	حاجة قوية للسيولة FFN -- الخطر قوي مردودية ضعيفة	حاجة قوية للسيولة FFN -- الخطر قوي مردودية ضعيفة
		-		+	

Source: Stratigor: Op.cit, P109

## FFN<sup>1</sup>

كما يوضحه الشكل أعلاه يمكن ملاحظة أربعة خانات مختلفة تكون كل الكيانات المتجانسة في حدود التموقع بالنسبة لدرجة النضج والوضع التنافسي وبالإمكان تكوين مميزات لوضعها المالي ومستوى الخطر التنافسي، ففي الأنشطة التي تمر بمرحلة الإنطلاق أو النمو تتطلب استثمارات كبيرة ضرورية، إلا أنه في حالة الوضعية التنافسية المهيمنة فإنها تسمح بتمويل ذاتي، وفي حالة الوضعية التنافسية الضعيفة فهناك عجز أكثر للسيولة رغم الحاجة لها، والخطر التنافسي كبير.

أما الأنشطة التي تمر بمرحلة النضج أو التدهور فتكون احتياجاتها المالية أقل والمردودية جيدة مما يعني توفر التمويل الذاتي، وفي حالة الوضعية التنافسية القوية تترجم بمخاطر تنافسية ضعيفة، أما في الوضعية التنافسية الضعيفة تكون المردودية ضعيفة فالتمويل الذاتي يقل ودرجة الخطورة تزيد.

ثانيا- حدود نموذج مصفوفة ADL: هذا النموذج، وبطبيقه يمكن تفادي الأضرار التي جاءت عند عرض نموذج BCG وماكينزي، كما يقدر الوضعية التنافسية للمؤسسة بافتراض أنها لا تستند فقط على التكاليف والأسعار

<sup>1</sup> FFN: Flux de Fonds Net = تدفق رأسمال صافي

لكن أيضًا على التنافسية النسبية للمؤسسة مقارنة إلى منافسيها، وباستكمال تحليل المتغيرات التنافسية الأخرى في الوقت نفسه، وبتنوع الوضعيات التنافسية يتم اختيار الوصول إلى أفضلها.

واختيار دورة حياة المنتج كمتغير ثاني لقياس مدى نضج الصناعة والمتغير الأكثر ثقة به لمعرفة المرحلة التي يمر بها المنتج هو معدل النمو الآني القادر على معرفة التغيرات المتعلقة بالظروف الحالية والأكثر حركية، فمهما يكن لا يجب تحليل الماضي والحاضر فقط بل يجب توقع المستقبل أيضًا، فإذا تم إضافة لكل مرحلة نموذج يناسب المميزات المالية لبناء مزايا تنافسية، وتحديد السلوك الاستراتيجي الذي يسمح بأفضل مواجهة للمخاطر التنافسية، فتحديد درجة النضج يخلق أقل مشاكل، فلا توجد طريقة علمية محددة لتقييم الوضع التنافسي فالمسيرون هم الذين يحددون لكل نشاط المتغيرات الأساسية التي تقيم الوضع التنافسي، لذا فإنه يتم إدخال العوامل الشخصية في التحليل والتحول عن الدقة العلمية.

**ثالثًا- نقاط القوة والضعف في مصفوفة<sup>1</sup> ADL:** يتمتع نموذج مصفوفة ADL وكباقي نماذج التحليل الاستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1- نقاط القوة: يمكن ذكر البعض منها في النقاط التالية:

- تعرض مصفوفة ADL توزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي حيث قسمت إلى 20 خانة كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الاستراتيجية.

- تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للأنشطة والمنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن محفظة أعمالها متوازنة.

- تزيد من تركيز انتباه المديرين في المؤسسة على مختلف الاستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج هي من المحددات المهمة في الاختيار الاستراتيجي.

2- نقاط الضعف: يمكن ذكرها فيما يلي:

- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة.

- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج

ومن الواضح أن مصفوفة ADL تتجه إلى حد ما نحو تبسيط عملية الاختيار الاستراتيجي، وهي بالتأكيد ليست على هذا النحو، ومع ذلك تعتبر أداة مفيدة في عملية التحليل الاستراتيجي، وبالنظر إلى المدى

<sup>1</sup> أحمد زغدار: أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1998، ص 80-81.

الواسع للبدائل والخيارات الاستراتيجية الممكنة للمؤسسة، تبقى القيمة الحقيقية للمصفوفة هو في تأسيس موائمة بين الاستراتيجيات من جهة ودرجة نضج الصناعة والوضعية التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

### الفرع الثالث: تحليل مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) General Electrix

تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG ومن قبل مكتب مكنزي Mckinsey للاستشارات وبالتالي تسمى أحياناً بهذا الاسم، أو يمكن تسميتها في بعض الأحيان بمصفوفة إشارات المرور Matrix Traffic Lights وقد قدمت مجموعة مكنزي McKinsey - الاستشارية حيث يتمثل المبدأ الأساسي لهذا النموذج في أن لكل مؤسسة سبعة ( 7 ) عوامل داخلية ينبغي عليها دراستها وأن تتماشى مع بعضها حتى تضمن تحقيق أهدافها.

ينبغي أن يعالج على الأقل سبعة ( 7 ) عناصر أساسية متارطة فيما بينهما، هي الإستراتيجية، النظم - ، Style- أسلوب الإدارة، الأفراد، الهيكل، والقيم المشتركة، المهارات والذي أُصطلح عليه بنموذج مكنزي McKinsey 7'S-7'S أين يبقى طريقة عملية للتفكير تساعد في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

الميزة الرئيسية لإجراء التشخيص الاستراتيجي بالاعتماد على نموذج McKinsey 7'S هو أنه يسمح بإجراء التشخيص التنظيمي بطريقة مُنهجة وشاملة وذلك بالارتكاز على سبعة ( 7 ) ركائز أو عوامل مشتركة لكل مؤسسة.

لكون المصفوفة تتكون من ثلاثة ألوان هي الأخضر والأصفر والأحمر<sup>2</sup>

إن التحليل المعتمد من جنرال إلكتريك (GE) هو مشابه لتحليل مصفوفة (Shell) ولكن هذا التحليل يعطي المؤشرات للتوجيهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة على ضوء بعدين أساسين هما:

1) قوة نشاط الأعمال: وينقسم هذا البعد إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، عال) ويتم قياس هذا البعد بعدة معايير مثل معدل النمو، الحصة السوقية، المركز التنافسي، الربحية.

2) جاذبية الصناعة<sup>3</sup>: وينقسم إلى ثلاثة أبعاد هي (منخفض، متوسط، عال) ويتم اعتماد عدة معايير لقياس هذا البعد مثل العوامل البيئية (القانونية، والبشرية) والحجم وهيكل المنافسة، أسعار السوق، وتعتبر هذه المصفوفة من الأدوات المهمة والتخطيطية لصناعة القرارات الإستراتيجية لإدارة الأعمال التابعة للمنظمة

<sup>1</sup> فوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي و دور في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة E.MORIN & A.SAVOIE و McKinsey 7'S، بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفظال، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق - جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة، 2013\_2014، ص 119.

<sup>2</sup> الدكتور ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 237

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 210

إن هذه المصفوفة إذن تتكون من (9) خلايا كل خلية تعبر عن خيار إستراتيجي يمكن للمنظمة أن تعمل به، وإن الفكرة الأساسية لهذه المصفوفة (التحليل) تعتمد على فكرة الإشارات الضوئية، بحيث يتم التعبير عن كل إستراتيجية بلون مقابل كل منها وكما هو موضح أدناه:

✓ مجموعة الضوء الأخضر تعبر عن إستراتيجية النمو والتوسع

✓ مجموعة الضوء الأصفر تعبر عن إستراتيجية الاستقرار والتبات

✓ مجموعة الضوء الأحمر تعبر عن إستراتيجية الانكماش

والشكل رقم(1\_09) يوضح المصفوفة

		جاذبية الصناعة ←		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
قوة النشاط ↑	قوي			
	متوسط			
	ضعيف			

المصدر: مرسي جمال خليل، عبد الرحمان الإدريسي ثابت ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الخلدونية الإسكندرية،2001،2002، ص 301

ونجد من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة ماكينزي: المردودية ، معدل النمو السوق، وكثافة رأس المال ،وامكانية التمييز ،حجم السوق ، نوع المنافسة،.....والجدول التالي يوضح الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في كل خانة

جدول رقم(1\_10): مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة				
ضعيفة	متوسطة	قوية		
مردودية مرتفعة	البقاء واتباع وضعيّة النمو	البقاء في وضعيّة السيطرة بالتكاليف	قوية	الوضعيّة التنافسيّة
الانسحاب الانتقائي (التجزئة)	مردودية متوسطة	تحسين الوضعيّة	متوسطة	
التنازل عن الاستثمار	الانسحاب التدريجي والانتقائي	التنازل والتخلي	ضعيفة	

المصدر: محمد رشدي سلطاني، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه ، أهميته وشروط تطبيقه ، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ،جامعة بسكرة ،2005، ص22\_2006.

وتتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث إستراتيجيات أساسية هي:

ـ إستراتيجية النمو ،وذلك في المناطق أو الأنشطة التي لها وضعيّة تنافسيّة مهمة؛

ـ إستراتيجية الاستقرار المردودية في المناطق التي تكون فيها الوضعيّة التنافسيّة متوسطة الأهمية؛

ـ إستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار ، وذلك في المناطق الضعيفة.

وتعتبر مصفوفة ماكينزي هي الأفضل من بين المصفوفات السابقة الذكر ،وذلك لكونها تهم بمتغيرات عديدة ولا تقود إلى نتائج بسيطة.

وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه النماذج المصفوفية السابقة ( Mckinesy ) ، ADL ، BCG، وخاصة في ظل الاقتصاد الحالي القائم على المعارف والكفاءات ،إلا أنها مفيدة جدا في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات ، كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولاً وذلك في مختلف مجالات التسيير .

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها**

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة ، ولكن عند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة لم نعث على أية دراسة سابقة تصب في صلب الموضوع، بشكل مباشر وواضح، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات عن أدوات التشخيص الاستراتيجي مع متغيرات أخرى، من أجل استخلاص بعض الأفكار لأثرها هذا البحث ، ويتناول هذا المبحث أربع مطالب: المطلب الأول للدراسات باللغة المحلية و المطلب الثاني للدراسات باللغة العربية، المطلب الثالث إلى الدراسات باللغة الاجنبية، المطلب الرابع علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .

**المطلب الأول: الدراسات السابقة**

الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي:

أ. دراسة: احמידة مالكية، بعنوان: محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية- تبسة)-، رسالة ماجستير، قسم العلوم - 2002. الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 2000

هدفت الدراسة إلى: التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي على ضوء تفردتها في الحجم، إضافة إلى تحديد مجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها المسطرة. واهم ما توصلت إليه:

-أولاً: أن أساليب التحليل الإستراتيجي يجري تطبيقها بشكل محدود، لتقتصر على الوظائف الأساسية مثل وظيفة التسويق، مع الاكتفاء بمؤثرات قليلة يتم الإحاطة بها خلال التحليل.  
-الاعتماد على الأساليب التقليدية في التحليل، واللجوء إلى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الإستراتيجي بشكل دوري وعلمي.

-غياب عملية التحليل الإستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة، والتي توفرت فيها عملية التحليل كانت تعاني من ضعف عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي.

ب . دراسة محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، عمان، . 2007

هدف الدراسة إلى: إبراز وتشخيص العلاقة بين الميزة التنافسية بمختلف أبعادها والتحليل البيئي الداخلي والخارجي لبنوك القطاع المصرفي الأردني في عمان واريد والزرقاء.

واهم ما توصلت إليه الدراسة:

إن القطاع البنكي مازال يطبق طرق بدائية في عملية التحليل الإستراتيجي، ورغم إدراك البنوك للعلاقة التي تربط التشخيص الناجح بتحقيق ميزة تنافسية، إلا أن هذه البنوك مازالت عاجزة عن الاستغلال الأمثل لأدوات التحليل من اجل الوصول إلى تحقيق تلك ميزة تنافسية.

دراسة للباحث ياسين جليد، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية :دراسة حالة مؤسسة \_ العجائن الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر. 2011/2010.

هدف البحث إلى تقديم دليل للعمل التنظيمي والإستراتيجي داخل المؤسسة يساعد المديرين ومنتخذي القرارات بالمؤسسات على اختيار أشكال تنظيمية ونماذج إستراتيجية أكثر توافقاً تكون منطلقاً لتحقيق أهداف المؤسسة ومحاولة تحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة مسار التطورات الهيكلية و التغيرات الإستراتيجية، التي حدثت في المؤسسات الجزائرية كما خلص البحث إلى أن الهيكل التنظيمي يتضمن أبعاد ومكونات عديدة تفرض على المؤسسة استخدام أساليب إدارية متطورة كالاعتماد على شبكة اتصالات فعالة ونظم معلومات عصرية من أجل إيجاد التكامل السليم بين هذه المكونات، كما يمكن تصميم الهيكل التنظيمي بأشكال مختلفة بحكم أنه محصلة تفاعل عوامل و المتغيرات عديدة مما يسمح أن يكون لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي تتميز به عن غيرها من المؤسسات الأخرى، أي عدم وجود هيكل مثالي يصلح لكل المؤسسات، فالهيكل التنظيمي الفعال هو الذي تجتمع فيه خصائص محددة من بينها تسهيله لعمليتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

Diagnostic Organisationnel du « Modèle Evolutif » Appliqué à la ،\_ Anita UKA  
Fonction aide aux Requérants d'Asile de l'Hospice Général et  
Travail ،Recommandations pour la Mise en Place du Nouveau Modèle « Amig »  
Filière Economie ،de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES  
، Genève، Haute Ecole de Gestion de Genève HEG-GE،d'Entreprise  
31 mai 2013،Suisse

## المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

## أولا : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية نظرية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات اعتمدت عليها هذه الدراسة ،وقد استفادت في العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي :

- ✓ بناء الإطار النظري والعلمي للدراسة من خلال ما أتاحتها العديد من الدراسات السابقة حول أدبيات التمكين الإداري وخلق القيمة والمفاهيم المختلفة المرتبطة بهما وبلورة إشكالية الدراسة ومبررات إجرائها؛
- ✓ تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة ( الاستبيان ) من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واختبار فرضيات والاستفادة من مناقشة وتحليل نتائج الأدوات القياس المناسبة وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات؛
- ✓ الاطلاع على الدراسات التي تميل أو تشير إلى تأكيد علاقة ارتباط بين المتغيرين في المؤسسات الاقتصادية مما عزز لنا الدافع لدراسة أدوات التشخيص الاستراتيجي لتنطلق منها الدراسة الحالية.

## ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- رغم استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة اذ انها تعتبر امتدادا لها من حيث التأثير النظري للمفاهيم :
- \_\_تميزت دراسة احمدة مالكية بتقييم أدوات التحليل الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- \_\_ وتميزت دراستنا بتقييم مدى استخدام أدوات التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط
- \_\_الإعتماد على الوسائل التقليدية للتحليل ونحن لجأنا إلى استخدام الوسائل الحديثة ADL و BCG في مؤسسة مطاحن الأغواط



### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توضيح بأن لكي تأخذ عملية الإدارة الإستراتيجية طريقها الصحيح لابد لها أن تشمل على ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي و ذلك كأحد المهام الإدارية الهامة في المؤسسة لتحديد الانحرافات و الأخطاء و التدخل لعلاجها والوقاية منها قبل وقوعها، كما يقدر الوضعية التنافسية للمؤسسة. وأن عملية التشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالعمل أو النشاط بشكل صحيح، و تبرز أهمية استخدام أدوات أو نماذج التشخيص الاستراتيجي ( BCG،ADL ،Mckinesy ) تكمن في الوقاية من مختلف الأخطار التي قد تهدد المؤسسة، و كذا العلاج في حالة وقوع الخطر، إلا أنها مفيدة جدا في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات ، كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولا وذلك في مختلف مجالات التسيير ، ومن الأحسن أن تستعمل المؤسسة التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية و ليس كطريقة علاجية.

حاولنا الاستفادة من هذه الدراسات لبعض أدوات التشخيص الاستراتيجي كل على حدا للوصول إلى استخداماتهم وسنتطرق في الفصل الموالي استكمال لدراسة وذلك بالتطرق للإطار التطبيقي وفق منهجية تبسط الدراسة.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي لاستخدام أدوات

التشخيص الاستراتيجي

في مطاحن الأغواط

**تمهيد :**

أن عملية التشخيص الاستراتيجي ليست بالوظيفة الروتينية في المؤسسة رغم كونها تتصف بالاستمرارية، وطبيعتها هذه تفرض على المدراء الإستراتيجيون امتلاك معارف ومهارات وخبرات، كبيرة جدا حتى يتمكنوا من تحليل هذه المتغيرات الكثيرة بأفضل طريقة ممكنة يمكن ان تحقق للمؤسسة النجاح والاستمرار في بيئتها على المدى الطويل والقصير، وكما سبق وان رأينا مساهمة كفاءة المدراء المكلفين بالتشخيص بطرق عديدة، مثل تقليل تكاليف التشخيص الاستراتيجي ومدته، وزيادة حالة اليقين، إضافة إلى استخدام مهاراتهم في تحسين الحصول على المعلومات من خلال الاتصال الناجح، وغيرها من المساهمات الأخرى العديدة في هذا المجال. وبهذا تتطلب كل دراسة نظرية ، عملية اسقاط لمحتوياتها على الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية وهذا لإثبات صحة فرضيات البحث الموضوعية ،لذا سيتم في هذا الفصل تحليل معطيات ووثائق المؤسسة محل الدراسة وتقييم مدى استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ،لذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم عام حول المؤسسة مطاحن الأغواط.

**المبحث الثاني:** ملامح التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثالث:** كيفية استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة مطاحن الأغواط

## المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة

## الفرع الأول: لمحة تاريخية عن قطاع الصناعة بالجزائر

أنشئ قطاع الطحن قبل الاستقلال من طرف المعمرين الأوربيين الذين كانوا يملكون وحدات قديمة للطحن، وبعد الاستقلال بدأ التفكير في مشروع التجديد لهذه الوحدات لأن هذه الأخيرة بقية مهمشة ودون عناية من طرف قداماء مسؤولي المطاحن وهم بصفة خاصة قداماء العاملين الجزائريين والذين سمحت لهم السلطات المعنية آنذاك بالإستثمار فيما بعد وذلك في 22 ماي 1964 م .

وبعد ذلك وضعت جميع الوحدات الخاصة بالطحن تحت تصرف السلطات الحكومية بدأ من تاريخ 25 مارس 1965 وعلى إثره تم تأسيس الشركة الوطنية للدقيق والطحن المختصة بصناعة العجائن الغذائية والكسكسي طبقاً للمرسوم التنفيذي وتحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة أثناء احتكار الصناعة الغذائية على أساس زرع الحبوب، الشركة الوطنية السابقة SEMPAC ، كانت لها في الفترات الأولى صلاحية الإدارة العامة. واستمرت على هذا المنوال أين وفي المرحلة الثانية وضعت خطة لتجديد المصانع الضرورية وخطة أخرى لوضع وحدات أخرى وفي بعض المناطق أين يوجد الطلب بكثرة، وفي سنة 1982م ثمة إعادة هيكلة شركة SEMPAC والتي انبثقت عنها مجموعة من المؤسسات<sup>†</sup>:

- المؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الغذائية ANIAL والتي تتكفل بتنمية الصناعات الغذائية استيراد السميد والعجائن.

- المكتب الوطني المهني للحبوب OAIC المكلف باستيراد الحبوب.

- خمس مؤسسات صناعية غذائية من الحبوب ومشتقاتها LES ERIAD وهي:

✓ رياض سطيف

✓ رياض الجزائر

✓ رياض قسنطينة

✓ رياض سيدي بلعباس

✓ رياض تيارت

وتعتبر رياض تيارت كمؤسسة جهوية لصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها وتم إنشاء هذه المؤسسة من طرف شركة سويسرية SUISE BUHLER بتاريخ 1981/11/03 وتمت عملية الانطلاق الفعلي سنة 1989 حيث اهتمت المؤسسة بتطوير المنتجات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها وتسيير وتطوير وحدات الإنتاج والعمل على رفع قيمة الموارد الوطنية.

<sup>†</sup> بلقاسم وزاني، تعظيم الأرباح باستعمال البرمجة الخطية، مذكرة الليسانس في العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، 2004/2003

وفي شهر جانفي من عام 1993 تم إنشاء المركب التجاري والصناعي تحت الوصاية الإدارية للمديرية العامة بتيارت وذلك بإدماج كل من وحدتي الإنتاج والتجارة الموجودتان في ولاية الأغواط وولاية غرداية وتمنراست .

### الفرع الثاني: معلومات عامة عن مؤسسة مطاحن الأغواط

مؤسسة مطاحن الأغواط هي مؤسسة إنتاجية وتجارية ذات أسهم نابعة من مؤسسة رياض تيارت كما جاء في المرسوم 82/378 المؤرخ في 1982/11/27 وكما ذكرنا سالفاً ان الشركة السويسرية BUHLER قد تكفلت بإنشاء وحدت مطاحن الأغواط وذلك بتاريخ 1981/11/03 وأصبحت تحت وصاية فرع الأغواط للحبوب طبقاً لجلسة المداولة المؤرخة في 2016 /05/05 حيث قررت الجمعية الغير العادية لشركة المساهمة فرع الاغواط للحبوب إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل مركبات ذات الطابع القانوني التالي:

\_التسمية: المركب صناعي وتجاري مطاحن الاغواط

- الصيغة القانونية: شركة ذات أسهم SPA .

- المساهمون: الجمع العمومي للصناعات الغذائية (AGRO ALIMENTAIRE HOLDING).

- رأس المال الاجتماعي: 432000000 دج .

- تاريخ الانطلاق: جانفي 1980 ( انطلاق الأشغال )، فيفري 1998 زيادة القدرة الإنتاجية

- قدرة تخزين القمح: 125000 قنطار قمح صلب ولين

- القدرة الإنتاجية: (3500 ق) في اليوم منها: (1000 ق) في اليوم سميد و (2500 ق) في اليوم فرينة

- المساحة الإجمالية: 10 هكتار منها 06 مبنية

- المواد المصنعة: تنتج المؤسسة عدة أنواع وتمثل في:

• سميد ممتاز و سميد عادي: 25 كغ - 10 كغ .

• فرينة ممتاز: 01 كغ، 02 كغ، 05 كغ، 10 كغ، 25 كغ

• فرينة المخابز: 50 كغ

• النخالة: من القمح الصلب واللين

• الكسكس (1كلغ، 10كلغ)

- الطاقة البشرية: تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر بـ 182 عامل في 2015/12/31 موزعين على الشكل التالي:

20 إطار ، 50 عون تحكم ، 112 عون تنفيذ .

شبكة التوزيع: شبكة توزيع المؤسسة تتكون من نقاط البيع التالية:

( الأغواط، آفلو، تمنراست، المنيع، غرداية، بريان، متليلي، زلفانة، البيض، عين صالح ، تيارت) بالإضافة الى ذلك فإن زبائن المؤسسة من تجار الجملة والتجزئة يمثلون شبكة عريضة للتوزيع.

رؤية المؤسسة تسعى المؤسسة إلى بلوغ الريادة في قطاع الصناعات الغذائية وذلك على المستوى الوطني وحتى المستوى الدولي.

ويتضح ذلك من خلال العمل الدؤوب والحرص على تحقيق الأهداف المسطرة التي تمكنها من بلوغ أقصى أنواع الجودة بالمواصفات والمعايير العالمية.

إن المؤسسة تفكر من خلال إستراتيجيتها المستقبلية إلى التخلص من التبعية في التموين وتخطط في امتلاك أراضي زراعية لضمان الاستقلالية التامة ، وهذا للدليل واضح على التوجه نحو النمو والتطور وتعزيز المركز التنافسي.

وتتمثل رسالة المؤسسة في( تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات في مجال الصناعات الغذائية للاستعمال البشري والحيواني ) .

تعتمد المؤسسة على نقاط قوة تأهلها إلى بلوغ الأهداف المرجوة وتحقيق ما تصبو إليه المنظمة، ومن هذه بين نقاط القوة التي تتمتع بها مطاحن الأغواط:

✓ الاستقرار في المناخ الاجتماعي.

✓ موارد بشرية ذات كفاءة عالية .

✓ نقابة عمالية لاتعيق عمل المؤسسة.

✓ تموقع جيد في الأسواق.

✓ سيولة نقدية كبيرة وغير مستغلة.

✓ تكنولوجيا حديثة مستخدمة.

كما يجب عليها أيضاً تدارك النقص الحاصل داخلها والمتمثل في نقاط الضعف والتي من شأنها زعزعة استقرارها، ومن بين نقاط ضعف المنظمة نجد:

✓ القيود والحواجز التي تطبق على المؤسسة وتعيق عملها والمتمثلة في التبعية إلى مؤسسات أخرى كرياض

تيارت والديوان الوطني للحبوب.... الخ

✓ نقص ملحوظ في وسائل النقل بالمؤسسة حيث تلجأ إلى تأجير معدات النقل والاستعانة بالناقلين

الخواص.

✓ نقص فاضح في الترويج وعدم إعطائه أهمية كبيرة في عملية التسويق.

✓ لاتوجد في المؤسسة إدارة مكلفة بالبحث والتطوير.

✓ ضعف مسجل في الطاقة التخزينية للمنتجات النهائية مما يرهق عمل المسوقين للمنتوج في المؤسسة.

✓ الاعتماد على مورد واحد للمواد الأولية والمتمثلة في القمح.

✓ لا تملك المؤسسة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات التسويقية المتمثلة في اختيار الأسواق بل تخضع لسياسة الدولة والتي تجبرها بالعمل في منطقة جغرافية محددة والتي تتمثل في الوسط الجنوبي ( الأعواط، غرداية، تمنراست ).

✓ ضعف في عملية دراسة السوق وتكتفي فقط بتموينه بالمنتجات أي يقتصر عملها في البيع وتحقيق الأرباح.

**أهداف المؤسسة:** إن نشاط مؤسسة مطاحن الأعواط وكما ذكرنا سابقاً أنها تنتج وتسوق الدقيق السميد ككل المؤسسات تعمل في هذا القطاع، إلا أن المؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى في وضع أهدافها والتي ترمي لها في الأمد المتوسط والبعيد ومن بين هاته الأهداف نذكر منها:

#### أولاً: مهمة المؤسسة

تقتصر أهمية المؤسسة في إنتاج السميد والدقيق الذي يكثر عليه الطلب في السوق كونه من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، فإن من أهداف المؤسسة ضمان تمون السوق على مدار السنة.

#### ثانياً: الأهداف الإستراتيجية

التجديد والإبداع وتحسين تكنولوجيا تحويل القمح وكذا زيادة الحصة السوقية وقيادة السوق من باللعب على الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم أحسن وأجود المنتجات في السوق.

#### ثالثاً: الأهداف الوظيفية

1) الأهداف التسييرية: تقتصر على تحديد المسؤوليات ووضع النظام الفعال في الإعلام وتسيير الوثائق ووضع برامج التكوين والتدريب بكل المصالح والعمل على المحافظة بالعلاقات العامة التي تربط العمال فيما بينهم أو بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

2) أهداف وظيفة الإنتاج: إعداد ميزانية التسيير المتعلقة بالآلات والمعدات، وكذا إعداد برامج الإنتاج على أساس البرامج المسطرة والمخطط لها، والعمل على تعظيم الإنتاج وزيادة المردودية وتحسين قدرات الإنتاج.

3) أهداف تسويقية: العمل على تطوير المنتجات واختراق الأسواق الجديدة وزيادة نقاط توزيعية جديدة ، وكذا تحسين صورة العلامة في ذهن المستهلك وضمان ولائه نحوها.

#### الفرع الثالث: مراحل عملية الإنتاج

تمر منتجات المؤسسة بعدة مراحل يمكن ذكرها\*

\* نائب المدير التقني، تقارير المؤسسة

- 1) **مرحلة التموين الأولي:** تقوم المؤسسة بجلب المواد الأولية من الديوان الوطني للحبوب والمتمثل في مؤسسة OAIC الموجودة في المنطقة الصناعية بوشاكر حيث يعتبر الممون الوحيد والمحتكر للمؤسسة وذلك طبقا لسياسة الدولة التي تجبر على المؤسسة أن تتمون منه فقط، ومن حيث جودة القمح فإنه يتم فحص نوعية القمح من كلا الطرفين وذلك بالقيام بكشف تحليلي يبين النوعية .
- يمر القمح عبر ميزان 50 كغ وبعده يشرع في عملية التنظيف والفصل الأولي إذ يتم نزع مختلف الشوائب والحصى والأوساخ ذات الأحجام الكبيرة ، تم يتم استقبال القمح من طرف خلايا تخزين المادة الأولية وتعتبر هذه العملية عن انتقال المادة الأولية من المخازن الموجودة في المؤسسة إلى مخازن ورشات التصنيع، وهي عملية مستمرة لا تتوقف إلا بتوقف الآلات أو العطل.
- 2) **مرحلة التنظيف:** في هذه الحالة يمر القمح بميزان 25 كغ ومن ذلك إلى المغناطيس والذي بدوره يقوم بفصل الشوائب الحديدية ومن تم يمر القمح بعملية التنظيف النهائي من خلال مروره بمروحة بمفرزة خاصة لفصل البذور الداخلية وتنظيفها من الغبار.
- 3) **مرحلة إضافة المياه:** حيث يتم في هذه المرحلة غسل القمح استكمالاً للمراحل السابقة وتمر هذه العملية على مرحلتين:
- في هذه المرحلة وككل المراحل تترك الحبوب لتستريح وتتشبع بالمياه إلى درجة رطوبة ما بين 15° و 158.5° على حسب المعايير التقنية والتقارير المخبرية المستخدمة .
- في هذه المرحلة وأثناء مروره إلى عملية الطحن تستعمل عليه مختلف الأجهزة والتقنيات في تحديد كمية الماء المضاف ودرجة الرطوبة وكذا تحديد المدة الزمنية حيث تستغرق حوالي ثماني ساعات كأقصى حد.
- 4) **مرحلة الطحن:** تمر الحبوب عبر ميزان 25 كغ تم تسحق عبر مساحيق، تقوم بتكسير وطحن حبيبات القمح وفق تقنيات موضوعة من طرف الخبراء المختصين في مصلحة الإنتاج وذلك للحرص على ضمان النوعية اللازمة للمنتجات المصنعة
- 5) **مرحلة الغزيلة:** بعد عملية الطحن تأتي عملية الغزيلة الأولى وذلك حسب حجم القمح والعملية الثانية تتم على حسب الثقل النوعي لهذه القطع إذ تمر جزيئات القمح المكسرة عبر غربال مصنف تقنياً حسب درجة انفتاح وانغلاق المسامات، وتختلف هذه العملية جزيئات خشنة يتم إعادة طحنها من جديد ومنه يتضح نوع المنتج و يتم إرساله إلى خلايا أخرى بعد القيام بوزنها ومنه إلى التخزين على حسب كل نوع.
- 6) **مرحلة التوضيب والتخزين:** تعتبر هذه المرحلة الأخيرة في عملية الإنتاج بحيث يتم تعبئة المنتجات النهائية في أكياس على حسب كل منتج والفيئات المباعة كما يتم وضع العلامة التجارية على المنتج وكذا تاريخ الإنتاج والاستهلاك، الوزن، النوعية، التبيان..... الخ



المطلب الثاني: وظائف المؤسسة و أهميتها

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة مطاحن الأغواط من مجموعة إدارات، مصالح وأقسام تتضح العلاقة بينها من خلال الهيكل التنظيمي وتسير المؤسسة من طرف المدير العام الذي يعمل على تطبيق القرارات الصادرة عن مجالس اللجان المختلفة والتنسيق بين المديرية والوظائف المختلفة للمؤسسة، كما توجد علاقة مباشرة للمدير العام مع بعض الموظفين وذلك في إطار التشاور.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد أنه يضم المديرية العامة وأربع مديريات فرعية تحتوي كل منها على مجموعة مصالح والشكل الموالي يوضحه:

الشكل رقم (2\_1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : التعريف بمختلف مصالح المؤسسة

\* المديرية العامة: يترأسها الرئيس المدير العام وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف، يمكن حصرها فيمايلي: \_المسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة.

\_المسؤول عن متابعة تطور الإنتاج وسير العمل والعمال.

إن كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة ترجع إليه، وله الأحقية بالتصرف وأخذ القرارات، وكل المصالح المذكورة أدناه تابعة مباشرة إلى الإدارة العامة.

\* **السكرتارية:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالرئيس المدير العام، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

\* **مصلحة الإعلام الالي:** تكمن أهمية هذه المصلحة في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة أجهزة الإعلام الالي وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها.

\* **مصلحة المنازعات:** تكمن أهمية هذه المصلحة في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة أجهزة الإعلام الالي وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها.

\* **مصلحة المنازعات:** هي مصلحة مكلفة بجميع الأمور القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية

\* **التدقيق والرقابة الداخلية:** تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق والرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام، يترأسها مدقق داخلي يقوم بمراقبة جميع المصالح و اعداد التقارير التي تشير الى نقاط الضعف و القوة فيها و الى الأساليب التي يمكن القضاء بها على أوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة وهذا ما يسمح لها من تحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها و يعتمد في ذلك على دليل التدقيق و المراقبة الداخلية المصادق عليه في سبتمبر 2013 و تم تهيئته في نوفمبر 2015 من قبل مجلس ادارة المؤسسة

\* **مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:** هي عبارة عن بنك معلومات بالنسبة الى المؤسسة من خلال وظائفها المتمثلة في:

- إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة و متابعتها .
- إعداد التقارير الشهرية والدورية .
- إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة .

\* **قسم تسيير الموارد البشرية:** يهتم بتسيير شؤون العاملين داخل المؤسسة وكل ما يتعلق بالعلاقات الخاصة بالعمل ، كتحديد الأجور وتحفيز العاملين وتدريبهم وتكمن مهامها أيضاً:

- ✓ إعداد الموازنات والبرامج المتعلقة بالتشغيل.
- ✓ إنشاء عقود التشغيل والعمل وضمان سياسة التشغيل في المؤسسة.

- ✓ معالجة المشاكل الاجتماعية والقضايا المتنازع عنها.
  - ✓ تسيير الملفات الإدارية للعمال.
  - ✓ العمل على إعداد برامج التكوين وتدريب العمال.
  - ✓ تنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المترتبة بتسيير الموارد البشرية.
  - ✓ إعداد كشوف الأجور ورواتب العمال.
  - ✓ إعداد تقارير النشاط بصفة دورية وتقارير السنوية لنشاط المصلحة.
  - \* **قسم المحاسبة:** يقوم هذا القسم بمختلف العمليات المحاسبية اعتمادا على المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية في بعض الأحيان حيث تعتبر الركيزة الأساسية في إدارة أموال المؤسسة والحفاظة عليها وعلى مواردها المالية والمادية من خلال مختلف المهام والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتتمثل في:
    - ✓ المسك اليومي للسجلات المحاسبية والعمليات اليومية ( دفتر الأستاذ ).
    - ✓ إعداد القوائم المالية التي يعتمد عليها في اتخاذ القرار.
    - ✓ القيام بعمليات الجرد والرقابة على موجودات المؤسسة وتسييرها محاسبياً
    - ✓ البحث عن مصادر التمويل المدرة للربح.
    - ✓ تحديد السياسة المالية للمؤسسة وذلك بتحقيق التوازن المالي والاستغلال العقلاني لها.
    - ✓ العمل على تأمين التمويل الضروري للعمليات التي تقوم بها المؤسسة و المساعدة على تحقيق أهدافها.
    - ✓ تحليل وشرح الحسابات السنوية وتبريرها.
    - ✓ تسيير الخزينة ومراقبتها وتتبع خطواتها
    - ✓ العمل على إعداد الوثائق المحاسبية وفق القواعد والقوانين والإجراءات المعمول بها.
    - ✓ إعداد ومراقبة مخططات التمويل.
    - ✓ تنفيذ مختلف الأعمال الضريبية والتصريحات المتعلقة بها وبنشاطها.
- قسم الوسائل العامة:**

يهتم هذا القسم بمختلف مصالح الأفراد العاملين في مجال الأمن والصيانة والنظافة والحفاظة على البيئة الداخلية للمؤسسة وكذا ضمان جميع الوسائل المرتبطة بالإنتاج، النقل، الموارد الأولية الضرورية لنشاط والتجهيزات الإدارية اللازمة لمتابعة النشاط كما تعمل كذلك على متابعة ومراقبة الاستثمارات وتحلى أهميتها أكثر فيما يلي:

- ✓ المتابعة المستمرة لموجودات المؤسسة.
- ✓ تسيير مختلف الوسائل العامة.
- ✓ تسيير حظيرة النقل.
- ✓ الحفاظة على الملفات والأرشيف من التلف والسرقة.

\* **قسم الأمن:** يعمل هذا القسم على توفير الأمن والسلامة لجميع أفراد المؤسسة ويسهر على سلامتهم من العوامل الخارجية ويحي هياكل المؤسسة من أي خطر يحيط بها ومن مهامه أيضاً:

- ✓ إعداد قواعد الأمن الداخلي.
  - ✓ تمرير مختلف شاحنات النقل والتوريد على الميزان.
  - ✓ مراقبة النظافة والوقاية داخل الورشات.
  - ✓ ضمان الجو الملائم للعمل.
  - ✓ القيام بالتحاليل المتعلقة بحوادث العمل التي تقع داخل المؤسسة.
  - ✓ تنظيم تمارين وتدريبات مثل التدرّب على مكافحة الحرائق داخل المؤسسة.
- \* المديرية التقنية:**

يقوم بالإشراف عليها المدير المكلف بالجانب التقني الذي يعمل على التنسيق بين مختلف المصالح التابعة له والمتمثلة في قسم الصيانة، قسم المخبر وهي كالاتي:

أ) **مصصلحة الصيانة:** لهذه المصلحة أهمية بالغة في نشاط المؤسسة حيث تقوم بصيانة مختلف التجهيزات الخاصة بوسائل الإنتاج إضافة إلى صيانة الكهرباء والميكانيك داخل المؤسسة مما يساعد على المحافظة عليها واستغلال طاقتها الإنتاجية بصفة عقلانية، تظم هذه المصالح مختصين وتقنيين في كل الورشات وبمختلف التخصصات وتبرز مهامها فيما يلي:

- ✓ صيانة مختلف التجهيزات لضمان سيرورة العمل.
- ✓ ضمان برمجة الآلات القديمة وتجديدها.
- ✓ القيام بالدراسات التقنية فيما يتعلق بالصيانة.
- ✓ استلام أوامر العمل وتوزيعها حسب طبيعتها.
- ✓ العمل على تطوير مهارات العاملين بها لضمان السير الحسن لعملية الصيانة وتوافقها مع التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ إعداد التقارير التي تخص مواد التوريد كقطع الغيار... الخ

- **قسم الإنتاج:** تتحلى أهميته في متابعة مسار المادة الأولية في العملية الإنتاجية من دخولها إلى الورشة إلى غاية خروجها كمنتجات نهائية كما يسهر على مراقبة آلات الإنتاج والتبليغ على الأضرار والأعطال وتقديم طلب توفير المواد الأولية من قسم المشتريات كما يعمل على بناء سياسة إنتاجية وإتخاذ القرارات ومن أهم الوظائف التي يقوم بها:

- ✓ المتابعة اليومية لعملية الإنتاج.

- ✓ العمل على السير الحسن والمتواصل للعملية الإنتاجية.
- ✓ الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج بمختلف أشكالها.
- ✓ التخطيط والإعداد لبرامج الإنتاج.
- ✓ المتابعة اليومية والمستمرة لعملية الإنتاج.

- **قسم المشتريات:** يهتم هذا القسم بوظيفة والتموين بمختلف المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج وكذا توفير قطع الغيار التي تحتاجها وسائل الإنتاج، وكذا تسيير المخزون داخل المؤسسة وتبرز مهامه أكثر فيما يلي:

- ✓ شراء المواد اللازمة للإنتاج.
- ✓ وضع البرنامج السنوي للتموين حسب حالات الإنتاج.
- ✓ إجراء المفاوضات مع الموردين.
- ✓ الاختيار بين البدائل والعروض المقدمة من طرف الموردين.
- ✓ إعداد التقارير السنوية والدورية حول سير المصلحة.

(ب) **قسم المخبر:** يعمل هذا القسم على فحص ومتابعة العينات من المواد الأولية وكذا من المنتج النهائي وذلك لتحديد مقاييس ومستوي جودة المادة الأولية ومن تم مطابقتها مع المواصفات والمعايير المعمول بها لتحديد الانحرافات وذلك من خلال قيام القسم بكشف تحليلي يبين النوعية، وذلك لضمان الجودة، ويقوم القسم أيضاً بمراقبة ومتابعة المنتج في كل مراحله وتتلخص أهم وظائفه في:

- \* قياس نسبة الرطوبة في المواد الأولية وتحديد نسبة الصلاحية.
- \* القيام بمختلف الأبحاث والدراسات المرتبطة بالجودة.
- \* تحديد معدل الجودة المقبول في المنتجات والمواد الأولية.
- \* القيام بطلب إرجاع المادة الأولية إذا لم تتوفر على المعايير والمواصفات اللازمة.
- \* العمل على الرقي بالمنتج إلى المواصفات العالمية.

#### \*المديرية التجارية:

يشرف على تسييرها مدير مكلف بالجانب التجاري، يهتم بمتابعة المنتج منذ خروجه من قسم الإنتاج، حيث يقوم بمختلف الوظائف التسويقية وكذا التنسيق بين مختلف العاملين الذين هم تحت نطاق إشرافه، وتساعده في ذلك مصالح تشرف على الأعمال التجارية.

تسهر هذه المديرية على ضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال عمليتي التوزيع والتسويق للمنتج ( السميد، الدقيق ) عبر نقاط البيع المتواجدة في ولاية الأغواط، غارداية، تمنراست ويمكن تحديد مهامها من خلال:

- ✓ توفير الطلبات.

- ✓ المبيعات والتوزيع.
  - ✓ الترويج لمنتجات المؤسسة.
  - ✓ تحسين صورة المؤسسة.
  - ✓ متابعة التغيرات في البيئة الخارجية والقيام بدراسة السوق.
  - ✓ تحسين صورة المؤسسة لذا العملاء.
- وتحتوي المديرية على مجموعة من المصالح نذكرها:

أ) **مصلحة البيع:** تشرف هذه المصلحة على عملية البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة عبر نقاط بيع تابعة لها وذلك لضمان أوصول السلع للمستهلك والحفاظ على الحصة السوقية مع البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة في السوق، ومن أهم المهام التي تقوم بها المصلحة:

- ✓ تحليل المبيعات وتطورها عبر الزمن.
- ✓ متابعة العقود المبرمة مع الزبائن.
- ✓ معالجة وتنفيذ الطلبات المقدمة.
- ✓ إعداد ومتابعة الفواتير وتسوية وضعية الزبائن.
- ✓ إعداد برنامج المبيعات لكل سنة.
- ✓ القيام بمختلف عمليات الترويج للمنتجات.
- ✓ القيام بأبحاث ودراسات السوق.
- ✓ السعي لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وضمان ولاءهم نحو العلامة.

ب) **مصلحة النقل:** تشرف على عملية نقل المنتجات النهائية من المخازن إلى مختلف نقاط البيع المتواجدة بكل من ولاية الأغواط، غارداية، تمنراست وكذا جلب المواد الأولية بمختلف معدات النقل سواء أكانت تابعة للمؤسسة أو مؤجرة من الخواص وتبرز أهميتها فيما يلي:

- ✓ دراسة وتحليل العروض المقدمة من طرف الناقلين الخواص.
  - ✓ تنظيم وتنفيذ خطة التوزيع والنقل.
  - ✓ العمل على ضمان النقل لإيصال المنتجات إلى مختلف نقاط البيع.
  - ✓ التنسيق بين تجار الحملة والناقلين الخواص.
- تتمثل المؤسسات المنافسة لمطاحن الأغواط فيما يلي:

- مجموعة بن حمادي
- رياض سطيف
- مجموعة سوسيمي موزايا البليدة

- مجموعة سفينة مستغانم
- مؤسسة جبل عمور الأغواط
- مؤسسة سبع سنابل بريان
- مؤسسة عجائن السار سو غرداية

تسعى مؤسسة مطاحن الأغواط جاهدة في تحقيق حصة سوقية معتبرة في ظل المنافسة الحادة، حيث تولي أهمية بالغة لجودة ونوعية منتجاتها كميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة وتحاول التقرب من الزبائن والعملاء لضمان ولائهم نحو العلامة وذلك من خلال السعر المرن الذي تتبناه .

وتسهر مؤسسة مطاحن الأغواط على تقديم مختلف أنواع المنتجات وبأحسن جودة، وتنقسم منتجات المؤسسة إلى الأنواع التالية:

- القمح الصلب: تستخدمه المؤسسة لاستخراج منتج السميد ويمكن تحويله إلى:

- ✓ السميد الخشن
- ✓ السميد النصف خشن
- ✓ السميد الممتاز
- ✓ السميد الممتاز الرفيع
- ✓ السميد العادي
- ✓ سميد الفريضة

وهذا الأخير تضيفه المؤسسة إلى منتج الفريضة كون أن سعره منخفض في السوق ويوجه لصنع الخبز التقليدي في المنازل.

## المبحث الثاني: ملامح التسيير في المؤسسة محل الدراسة

تتواجد مؤسسة مطاحن الأغواط في بيئة تتصف بالإستقرار، وهي تسعى جاهدةً لمواكبة التغيرات الحاصلة، من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وفيما يلي نقوم بدراسة البيئة وذلك بالقيام بتحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة بعد اجراء المقابلة الشخصية مع مسؤولي الإدارة العليا في المؤسسة والممثلين في المسير العام ومسؤول العلاقات والوسائل العامة بالإضافة الى مسؤولي الإدارة الوسطى كونهم المعنيون بموضوع البحث أكثر من غيرهم، وبالاعتماد على مجموعة من الأسئلة حددناها بدقة لتتلاءم مع متطلبات البحث وفق الإشكالية والفرضيات التي صغناها. وذلك بهدف التعرف على مدى سير المؤسسة على المنهج الاستراتيجي في إدارتها، وللتعرف على ذلك قمنا بالتحليل الاستراتيجي لهذه المعلومات المتحصل عليها والتي أدلى بها مسؤولي المؤسسة محل الدراسة وكذا مناقشتها للوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها التطبيقية

## الفرع الأول: منهجية الدراسة

طبقت هذه الدراسة على مؤسسة مطاحن الاغواط في ولاية غرداية لمعرفة مدى استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتبر علم استنباط الحقائق بالأرقام وبطريقة عملية والمعلومات ذات العلاقة كيفاً وكماً لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال دراسة، حيث أخذت المقابلة الشخصية كأداة رئيسية لجمع البيانات من المؤسسة. نظرا لكون عدد العاملين في مستوى الإدارة العليا قليل، فقد تم الاعتماد على اجراء المقابلة مع كل مسؤولي المؤسسة، وستعتمد الدراسة على وثائق المؤسسة محل الدراسة بهدف الوصول لدلالات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

## الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة :

تصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة، بسبب الصعوبات الكبيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، والتكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك. وفي دراستنا هذه قمنا بالتوجه إلى مقر ولاية الأغواط، وبالتحديد إلى مؤسسة مطاحن الاغواط، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مديرها الذي مدنا بمعلومات تتعلق بالمؤسسة ونوعية نشاطها حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفين مسؤولين وعاملين، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية، حيث تمثلت عينة البحث في مجموع العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة (4 ادره عليا و 12 إدارة وسطى) ما نسبته 15% من مجموع العاملين في المؤسسة كونهم المعنيين بموضوع البحث بشكل أكبر من غيرهم



الجدول رقم (2\_1) : الإحصائية الخاصة بالمقابلة

عدد العاملين		المقابلة
النسبة	العدد	
11%	20	عدد الموظفين في الادارة العليا
28%	50	عدد الموظفين في الادارة الاوسطى
61%	112	عدد العاملين
100%	182	عدد الاجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

### المطلب الثاني : طرق جمع البيانات:

لقد تم الاستعانة ببعض الطرق والادوات لجمع البيانات لمعرفة مدى استخدام متغيرات الدراسة، انطلاقا من الاسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الطرق والادوات لجمع البيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميم البحث. حيث مرّت طرق جمع البيانات قبل الشروع في عملية البحث بالمرحلة التالية:

1. المقابلة: يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف

الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف

الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف ملامح أو مشاعر أو

تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

حيث أن عملية جمع البيانات تتطلب إجراء عدة عمليات مقابلة مع الموظفين المسيرين والعاملين في المؤسسة محل الدراسة، نظرا لكون عدد الموظفين في مستوى الإدارة العليا والوسطى ( 70 موظف)، فقد تم الاعتماد على اجراء المقابلة الشخصية مع كل مسؤول عن مصلحة في المؤسسة عينة البحث.

حيث تم تصميم المقابلة الشخصية من خلال تقسيم الأسئلة حسب متطلبات موضوع الدراسة الى المحاور:

## الجدول رقم(2\_2): محاور المقابلة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	محور المحيط الخارجي	05
02	محور المحيط الداخلي	06
مجموع		11

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

2. **الملاحظة:** تُعتبر الملاحظة الخطوة الأولى في البحث للتحقق من صحة الفرضيات، ومن أجل ذلك يهتم العلم بما كأداة بحث لملاحظة الظواهر، وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم فهي من إحدى أدوات جمع البيانات تُستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، كما تُستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق وغيرها.

وقد تم الإعتماد على الملاحظة المباشرة كأداة مكتملة للمقابلة الشخصية الموجهة، بغرض تفحص وتشخيص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، فمن خلال زيارات المتكررة للمؤسسة محل الدراسة، نظرا لكوني تعاملت مع مسيري المؤسسة من قبل، فقد تسنى لي ملاحظة كيفية سير الاعمال بها وأخذ بعض الانطباع على المستوى التسييري والتنظيم لها، وعلاقات العمل خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين ومعرفة الكثير من التفاصيل الخاصة بها.

3. **وثائق المؤسسة:** تُعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تُساعد الباحث في جمع المعلومات المُ وثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمؤسسة مطاحن لأغواط، حيث تحصلنا على وثائق تخص المؤسسة ومختلف مديرياتها، من قرارات تنظيمية، قواعد التسيير، والمجالات الدورية الخاصة بالمؤسسة وغيرها من الوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث مثل الهيكل التنظيمي، رقم الأعمال، الأرباح، مخططات سير الأنشطة وغيرها.

### المطلب الثالث: تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة محل الدراسة

تتم عملية تحليل محيط المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا فيحقق المسؤولين والمسيرين فهم معطيات ومتغيرات المحيط التي تؤثر على أداء المؤسسة من جهة، وتؤثر فيها المؤسسة من جهة أخرى حاليا ومستقبلا وهذا بالتعرف على الفرص وتهديدات المحيط الخارجي، ونقاط قوة وضعف المحيط الداخلي، من خلال هذا المطلب سيتم توضيح واقع عملية تحليل محيط المؤسسة محل الدراسة.

**السؤال الثالث: ما المدى الزمني للأهداف المصاغة في مؤسستكم؟**

تحليل إجابة السؤال الثالث: من خلال المقابلة التي أجريناها مع المديرين والمسؤولين تبين أن المؤسسة هي التي تحدد أهدافها على المدى الطويل والمتوسط وتسعي إلى تعديلها ومن خلال إجاباتهم يتحدثون عن الأهداف العامة التي يطمحون للوصول إليها وذلك من خلال مخطط التطوير حيث تقوم مؤسسة مطاحن الاغواط بتحديد الآلات ومعداتها وإنجاز مصنع كسكس حيث يقوم بإنتاج 288 قنطار في اليوم، وتبين مدى كفاية الموارد المتاحة وتحديد النطاق الذي تنشط فيه ومن خلاله. حيث نرى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمثل هذه العملية وذلك راجع إلى المدى القصير لأهدافها الموضوعية، وإن مستوى المخاطرة، وتمثل الأهداف القصيرة الاجل في تطوير المنتج، ووحدات التوزيع، والتصدير.

**السؤال الرابع: هل المجالات التي تمسها الأهداف الموضوعية من بينها؟:**

✓ الربحية ، ✓ النمو و الاستمرار ، ✓ الحصة السوقية ، ✓ جودة المنتجات  
\_وما أهم مجال تركز عليه المؤسسة؟

تحليل إجابة السؤال الرابع: من خلال المقابلة التي أجريناها مع المديرين والمسؤولين تبين أن المؤسسة تضع هدف الربحية كأهم الأهداف والواجب تحقيقها، وأساس إنشائها وقيامها، وأكدت المسؤولون أن جميع هذه المجالات تمس الأهداف المسطرة للمؤسسة، التي سبب اهتمامها بهذا المجال من أجل تحقيق أكبر الأرباح بجودة عالية لمنتجاتها ( الفرينة، السميد، الكسكس، النخالة)، وهذا للمنافسة التي تواجهها المؤسسة مع غيرها وهي منافسة شرسة لتحقيق الاكتفاء السكاني لهذه المنتجات رغم الدعم وتدخلات الحكومة .

**السؤال الخامس: ما مدى كفاية الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة؟**

تحليل إجابة السؤال الخامس: من خلال المقابلة التي أجريناها مع المديرين والمسؤولين تبين أن المؤسسة ترى أن الموارد المتاحة كافية نوعا ما لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والقصيرة الأجل وهذا راجع علاقتها الطيبة مع الديوان المهني الحبوب بالمنطقة والذي يحصل على دعم من الحكومة.

**الفرع الاول: تحليل بيانات محور المحيط الخارجي**

من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض مديري المؤسسة محل الدراسة للإجابة على التساؤلات التي تقوم بتحليل متغيرات محيطها الخارجي ولكننا صادفنا صعوبات كثيرة في تحقيق ذلك، وبعد بذل جهد كبير في الوصول إلى تحقيق المقابلة مع أكبر عدد ممكن تحصلنا على الاجابة لأسئلة المقابلة وفق مايلي:

**\_ السؤال السادس: هل المؤسسة تقوم بتحليل محيطها الخارجي؟**

تحليل إجابة السؤال السادس: تأكد من خلال المقابلة أن المؤسسة تنشط في مجال صناعي وتجاري وبالتالي تقوم بتشخيص متغيرات محيطها الخارجي من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ووعي مؤهلات الموظفين تمكنهم قدراتهم للقيام بهذه العملية.

\_ السؤال السابع : ما مصادر المعلومات التي تساعدنا في تحليل محيطها الخارجي ( تقارير الهيئات الحكومية، مجلات والصحف ،الأنترانت، مقابلات واجتماعات مع أطراف التعامل الخارجي ،تقارير وأبحاث الجمعيات المتخصصة) ؟

تحليل إجابة السؤال السابع: تبين أن المؤسسة تقوم بعملية تحليل محيطها الخارجي وتولي أهمية لمصادر المعلومات التي تساعدنا وتأتي التقارير وأبحاث الجمعيات ومقابلات والاجتماعات مع أطراف التعامل الخارجي على رأسها وبإجماع مسيري المؤسسة وباعتبار الصحف والمجلات تتميز بإلمامها بشتى المواضيع التي تمس متغيرات المحيط الخارجي ،وكذا الانترنت بعد أن أصبحت متاحة بشكل كبير خاصة بعد التحفيزات التي تقوم بها الدولة لدع الفلاحة والحبوب والاعتماد على التقارير الحكومية ومعرفة الاوامر والنواهي التي تعرقل أو تيسر وسائل الاستيراد والتصدير والضوابط التنافسية للمؤسسات الأخرى.

\_ السؤال الثامن : ما المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط السياسي والتشريعي ( مستوى الاستقرار الأمني، قوانين المحافظة على البيئة، قوانين الاستيراد والتصدير ،قوانين حماية المستهلك ،قوانين العمل) وما درجة الاولوية لكل منها ؟

تحليل إجابة السؤال الثامن: تتأثر مؤسسة مطاحن الأغواط بعدة عوامل تؤثر على إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية، وتعتبر العوامل السياسية عاملاً أساسياً للاستقرار الأمني كونه يؤثر تأثير مباشر على أداء المؤسسة من حيث الحد من أنشطتها و العمل على تهديدها باستمرار ويحدد مصيرها وبقائها في السوق.

إن سياسة تدعيم الدولة للقمح باعتباره مادة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها وذات استهلاك واسع ساعد المؤسسة في المضي قدماً نحو الأمام وذلك من خلال الحصول على القمح بأسعار مدعمة، كما تتلقى المؤسسة دعماً من الدولة بخصوص تكاليف النقل كونها شركة عمومية فإنها مجبرة على توصيل المنتج إلى أقصى نقطة توزيع لديها، وما يراه القائمين على إدارة المؤسسة أنه يوجد استقرار سياسي ملائم لنشاطها وأن نشاطها لم يتعرض لأضرار سلبية نتيجة العشرية السوداء التي عاشتها البلاد وأن الجانب الأمني لم يؤثر كثير على نشاطها مثلما آلت إليه جل الشركات الوطنية وهذا مساعدتها في الاستمرار ومنافسة الشركات القوية في السوق وأنه تهتم بشدة بقوانين حماية المستهلك لأن منتجاتها موجهة لاستهلاك البشري و الحيواني .

ـ السؤال التاسع : ما المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط الاجتماعي والطبيعي (توزيع كثافة السكانية ، المستوى المعيشي للأسر ، المناخ ، الموارد الطبيعية ومدى توفرها، متغيرات تكنولوجيا ) وما درجة الأولوية لكل منها ؟

تحليل إجابة السؤال التاسع : إن تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة بمطاحن الأغواط لا تقل أهمية عن باقي العوامل حيث تعتبر معياراً أساسياً للتنبؤ بسلوك المستهلك وخصائصه ويجب على المؤسسة أن تراعي ثقافة المجتمع وقيمه والتعرف على ميولاته ورغباته كونه مجتمع تقليدي يميل إلى الأكلات الشعبية ويجب صناعة الخبز المنزلي فإنه يتوجب على المؤسسة العمل على إشباع رغباته بالشكل المطلوب لضمان ولائه نحوها والرفع من الحصة السوقية وهذا ما يساعدها على تحقيق الأهداف المستقبلية المراد بلوغها وتحقيقها.

نظراً للتطورات التكنولوجية السريعة في ميدان الآلات ومعدات المصانع نجد أن المؤسسة على إطلاع مستمر ودائم على التكنولوجيا كما أنها تتوفر على آلات متطورة نسبياً مقارنة بالمنافسين المحليين والأجانب أما على المستوى الوطني فهي متقاربة وهذا يعبر عن تهديد مستقبلي للمؤسسة إلا أنها على تسعى جاهدة على امتلاك أحسن المعدات المتطورة لتنمية قدراتها ومهاراتها.

كما أقدمت المؤسسة مؤخراً بطلب آلات جديدة ومتطورة لفتح خط إنتاج جديد متمثل في إنتاج الكسكسي بمختلف أحجامه.

ـ السؤال العاشر ما المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط التنافسي (القوة التفاوضية للعملاء ، القوة التفاوضية للموردين ، تهديدات المنتجات البديلة ، تهديدات المنافسين المحتملين ، حدة المنافسة) ؟

تحليل إجابة السؤال العاشر: إن مستوى الاهتمام بمتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط التنافسي تختلف من متغير لآخر و تتكون البيئة الخارجية من عدت عناصر ضرورية لعمل المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها ويجب على المؤسسة التأقلم معها بالشكل اللازم وتتكون هذه العناصر من:

✓ **تهديدات المنافسين المحتملين:** إن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يعتبر من القطاعات الصعبة ذات المنافسة الشديدة، حيث تتنافس مؤسسة مطاحن الأغواط مع عدة شركات منها العمومية التابعة للدولة و الخاصة التابعة للمستثمرين الخواص بالنسبة للحالة الأولى فإن المنافسة ضعيفة نظراً لإستراتيجية الدولة والتي قسمت مجالات الأنشطة والحصص السوقية على حسب المناطق الجغرافية ، فبالنسبة للمؤسسة نجد أنها تعمل على مستوى وسط الجنوبي ابتداء من ولاية الأغواط مروراً بولاية غرداية وصولاً إلى ولاية تمنراست حيث تشمل مختلف الدوائر والبلديات ، أما المنافس الثاني والذي يشكل تهديد مباشر للمؤسسة وهم المنافسون الخواص.

تمثل المؤسسات المنافسة لمطاحن الأغواط فيما يلي: مجموعة بن حمادي ، رياض سطيف ، مجموعة سوسيمي موزايا البليدة ، مجموعة سفينة مستغانم، مؤسسة جبل عمور الأغواط، مؤسسة سبع سنابل بريان، مؤسسة عجائن السار سو غرداية.

✓ **حدة المنافسة:** تسعى مؤسسة مطاحن الأغواط جاهدة في تحقيق حصة سوقية معتبرة في ظل المنافسة الحادة، حيث تولي أهمية بالغة لجودة ونوعية منتجاتها كميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة وتحاول التقرب من الزبائن والعملاء لضمان ولائهم نحو العلامة وذلك من خلال السعر المرن الذي تتبناه وسنتطرق فيما بعد إلى الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة حيال المنافسة.

✓ **القوة التفاوضية الموردون:** تتعامل المؤسسة مع نوعين من الموردين، موردي المادة الأولية وموردي قطع الغيار، بالنسبة للنوع الأول فإن المؤسسة مجبرة على التعامل مع مورد واحد وهو الديوان الوطني للحبوب OAIC كونه المحتكر الوحيد للمادة الأولية، أما النوع الثاني فإن المؤسسة الحرة المطلقة في اختيار المورد على حسب العروض المقدمة من مختلف الموردين والمفاضلة بينهم، وتتأثر المؤسسة ككل المؤسسات بالفوائد المترتبة عليها نتيجة الديون المستحقة والتي تشكل لها عبئاً من طرف البنوك والتي تتحكم في الشروط وتفرضها على المؤسسة مما يؤثر بشكل فعال على سيرورة النشاط ومع ذلك فإن للمؤسسة علاقة تمتاز بالثقة المتبادلة والحسنة بينها وبين البنوك نتيجة للجدية في تسديد المستحقات من الديون في الوقت المناسب وهذا مما ساعدها في الحصول على تسهيلات من البنوك لتغطية خزينتها في حالة العجز الظرفية، إذ تقتصر عملية التمويل على الاستغلال الأمثل ولفترة محددة وهو ما يعرف بالسحب على الكشوف أو الشيك على بياض مما سمح لها بالتفكير في عملية توسعة لنشاطها وإضافة خط إنتاج جديد وتحديد آلات الإنتاج المستعملة مع جلب تكنولوجيا متطورة وهذه تعتبر فرصة للمؤسسة يجب استغلالها بالشكل اللازم .

✓ **القوة التفاوضية الزبائن:** تحرص المؤسسة على تصريف منتجاتها إلى زبائنها بصفة مستمرة وفي الوقت المناسب وذلك لما تتميز به من العلاقات الجيدة مع العملاء والثقة المتبادلة بينهم ، نظراً للرابط القوي الذي يربطهم ، كما أن المؤسسة تقدم لزبائنها أجود المنتجات وبالأسعار المعقولة ، و تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة فقط بالإضافة إلى اعتمادها على رجال البيع الحصريين لتوزيع وبيع المنتجات كما تحرص على ضمان الجود الملائم والعلاقات الحسنة والتنسيق الجيد بينها وبين مختلف الوسطاء كما تسعى جاهدة لتوفير متطلباتهم كونهم يمثلون صورة المؤسسة لدى الجمهور، ويقتصر عمل النقابة في مؤسسة مطاحن الأغواط في تقريب وجهات النظر بين المؤسسة وعمالها والتوفيق بينهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، كما تتدخل النقابة بشكل مباشر في حالة وجود منازعات تخص العمال، حيث تسعى جاهدة لإعادة حق أي عامل بالمؤسسة، إلا أنها لا تعيق عمل المؤسسة نظراً لعدم وجود منازعات قائمة بين العمال ومختلف المصالح، مما يدل على وجود علاقة قوية تربط المؤسسة بعمالها، وهذه نقطة من نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة.

## الفرع الثاني: تحليل المحيط الداخلي

## \_ السؤال الحادي عشر: هل المؤسسة تقوم بتحليل محيطها الداخلي ؟

تحليل إجابة السؤال الحادي عشر: تأكد لنا من خلال المقابلة مع المديرين أن المؤسسة تقوم بتحليل متغيرات محيطها الداخلي و يقصد بالبيئة الداخلية مجموع طاقات وإمكانيات المؤسسة الإنتاجية، البشرية، والمادية والتي تؤثر على أهداف و إستراتيجيات المؤسسة ،كما أنها تمثل لها قوة إذا تم استغلالها بالشكل المطلوب، والتي من شأنها دفع المؤسسة نحو النمو وكسب حصص سوقية على حساب المنافس، وتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة من مختلف الوظائف.

السؤال الثاني عشر: ما المتغيرات التي يتم تحليلها في وظيفة المستخدمين (نظام التوظيف، الاجور، المهارات والقدرات، دوران اليد العاملة، رضا العاملين، برامج التدريب) وما درجة الأولوية لكل منها ؟

تحليل إجابة السؤال الثاني عشر: من خلال نتائج المقابلة مع العاملين و الموظفين في المؤسسة نجد مستوى الاهتمام ضعيف فيما يخص تحليل وظيفة المستخدمين، ما عدى الأجور لاعتبارها من ضمن التكاليف، أما المهارات والقدرات تهتم بها المؤسسة فيما بعد التوظيف، أما دوران العمل والرضا الوظيفي لا تسعى لتحسين وتغيير أهدافها واستراتيجيات من أجل تحقيق رضا عامليها فتواجههم أو انسحابهم لا يؤثر بالنسبة لهم، أما برامج التدريب فتهتم المؤسسة به وتقيم علاقات مع التكوين والمعاهد والجامعات من خلال نظام التمهين أو في بعض الأحيان يتدربون داخل المؤسسة من خلال الممارسة، حيث تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير العنصر البشري و التي تساهم في تطوير الأفراد في المؤسسة الذي من شأنه مواجهة المستقبل الغامض وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

السؤال الثالث عشر: ما المتغيرات التي يتم تحليلها في الوظيفة التجارية (مدى توفر مصادر التوريد، تكاليف المشتريات، الحصة السوقية للمنتج، التسعير حجم المبيعات وتوزيعها، الترويج) وما درجة الأولوية لكل منها ؟

تحليل إجابة السؤال الثاني عشر: تركز المؤسسة على عملية تحليل وظيفتها لتجارية بصفة عامة على التغيرات التالية: مدى توافر مصادر التوريد وتكاليف مشترياتها لضمان التوريد الدائم واللازمة لأنشطتها و بأقل التكاليف الممكنة وكذا متغير حجم المبيعات وتوزيعها الجغرافي حول المنتج الأكثر تسويقا، والمنطقة التي بها أكبر مستوى قبول لمنتجاتها ، حيث أن التسعير في المؤسسة يتم من خلال تحديد السعر وهو عملية معقدة بالنسبة للمؤسسة كونها تابعة للقطاع العام وتخضع لسياسة الدولة، فبالنسبة إلى عملية تسعير منتجات الفرينة الموجهة للمخابز تتحكم فيه الدولة مع مراعاة هامش ربح المؤسسة، أما بالنسبة للمنتجات الأخرى فإن للمؤسسة الحرية التامة في تسعيرها كما تخضع لقانون الطلب والعرض في السوق حيث ترتفع وتنخفض حسب الطلب .

تتبع المؤسسة إستراتيجيات سعرية بحت تمنح تخفيضات لتجار الجملة كلما زادت حجم المبيعات ( اقتصاديات الحجم ) وتهدف إستراتيجيتها إلى تحفيز الموزعين لتعامل معها وجلبهم نحو العلامة وتدعيم ولاءهم لها، وفيما يلي أسعار منتجات المؤسسة على حسب النوع:

- فريزة ممتازة 1 كغ يتراوح سعرها ما بين 50.00 دج إلى 70.00 دج
- فريزة ممتازة 05 كغ يتراوح سعرها ما بين 210.00 دج إلى 230.00 دج
- فريزة ممتازة 10 كغ يتراوح سعرها ما بين 420.00 دج إلى 500.00 دج
- سميد عادي 10 كغ يتراوح سعره ما بين 530.00 دج إلى 650.00 دج
- سميد ممتاز 25 كغ يتراوح سعره ما بين 950.00 دج إلى 1200.00 دج
- سميد نصف خشن 25 كغ يتراوح سعره ما بين 100.00 دج إلى 1500.00 دج
- سميد ممتاز رفيع 01 كغ يتراوح سعره ما بين 65.00 دج إلى 45.00 دج

وهذا الأخير تعمل المؤسسة على توجيهه نحو التصدير إلى دولة تونس بحجم 10 كغ وسعره بـ 800.00 دج.

من خلال الأسعار المطبقة على مختلف المنتجات نلاحظ أن المؤسسة تتمتع بالمرونة في تحديد الأسعار وهذه إستراتيجية تعتمد المؤسسة في انتهاج أسعارها في ظل المنافسة الحادة في السوق، كما نلاحظ أيضاً أن المؤسسة تنشط في الأسواق الدولية بتصديرها منتوج السميد الممتاز نحو دولة تونس.

و يمثل الترويج المرآة العاكسة للمؤسسة ومنتجاتها، فمن خلاله تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية، كونه وسيلة فعالة لإيصال رسالة للجمهور المستهدف وإقناعهم بها وأيضاً تعريفهم بالمنتجات.

إن المؤسسة تعرف تأخراً كبيراً في جانب الترويجي مقارنة بالمنافسين ومع ذلك فقد قامت مند فترة بالترويج لمنتجاتها كخطوة لتعزيز مكانتها في السوق وتعريف جمهورها بمنتجاتها، من بين الأدوات المستعملة نجد:

- الإشهار: تقوم مؤسسة مطاحن الأغواط بحملات إشهارية مقتصرة في الإعلان الإذاعي عبر الإذاعة المحلية لولاية الأغواط تستهدف من خلالها فئة محددة وهي شريحة النساء الماكثات في البيت وتسعى إلى جلب هذه الفئة نحو شراء منتجات المؤسسة.

- الطمبولة: لم تقم المؤسسة بوضع طمبولة منذ سنة 2003 حيث شملت جميع شرائح المستهلكين بهدف دفع المنتج وإعطائه فرصة جديدة للتموقع في السوق وبقية العملية متواصلة حوالي تسعة أشهر.



- الدعاية: رغم أن هذا النوع من الترويج يقل لاستخدامه في غالب المؤسسات إلا أن مؤسسة مطاحن الأغواط استفادت منه بشكل كبير، وذلك من خلال تجار الجملة اللذين روجوا للمنتج بشكل عفوي في عمليات بيعهم، وما ساعد على ذلك جودة المنتجات والتموقع في السوق مقارنة بالمنافسين، كما أن أغلبية المستهلكين يفضلون اقتناؤه بحكم الجماعات المرجعية والكلام المتوثر عنه لاحتلاله مكانة عالية لدى المستهلك خاصة ربات البيوت.

- البيع الشخصي: بخصوص هذا العنصر فإن المؤسسة لا تعتمد عليه كونها تتعامل مع تجار الجملة فقط ولا تباع منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين بشكل مباشر.

- التعبئة والتغليف: تعتمد مؤسسة مطاحن الأغواط في تعبئة منتجاتها والمتمثل في منتج السميد بمختلف أنواعه في أكياس من فئة 10 كغ و25 كغ. أما منتجات الفرينة الموجهة للمخابز فتعبى في أكياس من فئة 50 كغ فقط، وبالنسبة لمنتج الفرينة الممتازة والموجهة إلى المستهلكين فهي تعبى في أكياس من فئة 1 كغ، 2 كغ، 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ، 50 كغ .

كما يشترط أن تحتوي على مجموعة من الخصائص اللازمة في عملية البيع والمتمثلة في التبيان ومدة الصلاحية والعلامة التجارية والرقم الهاتفي للمؤسسة، ويعتبر التوزيع أحد الركائز الأساسية في عملية التسويق فهو حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك، تمتلك مطاحن الأغواط قنوات توزيع واسعة تنشط على المستوى الجهوي والولائي، مما سمح لها بتحقيق خصص سوقية معتبرة، تعتمد المؤسسة في توزيعها على تجار الجملة لنقل المنتج وتسويقه من خلال: منتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

وتمثل أهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة من خلال الوظيفة الإنتاجية في حداثة الآلات الإنتاجية، كما تسعى إلى تنويع حافظة نشاطها ومحاولة التكامل الخلفي من خلال إضافة خط إنتاجي جديد والمتمثل في إنتاج الكسكسي، وكذلك سهولة الحصول على الموارد من المواد الأولية بحت تنعكس بالإيجاب على المردودية .

**السؤال الرابع عشر: ما المتغيرات التي يتم تحليلها في الوظيفة المالية (مصادر التمويل، ديون العملاء، ديون الموردين، توزيع الأرباح، هيكل التكاليف، مجالات الاستثمار)؟**

**تحليل إجابة السؤال الرابع عشر:** إن أهم نقاط القوة التي تتمتع بها مؤسسة مطاحن الأغواط أنها مؤسسة عمومية تابعة لرياض تيارت هذا ما يساعدها بشكل جيد في سهولة الحصول على السيولة المالية ومختلف التسهيلات المقدمة من طرف البنوك التجارية، كما تستفيد من الإعفاءات الضريبية وللوظيفة التسويقية دور مهم ككل الوظائف، حيث تعمل على تصريف المنتجات وجلب الزبائن وغيرها من الوظائف، وتمثل الوظيفة التسويقية في المزيج التسويقي وهو كالاتي: يعتبر المنتج العنصر الفعال الذي تتفاعل من خلاله المؤسسة مع مستهلكيها، وتسهر مؤسسة مطاحن الأغواط على تقديم مختلف أنواع المنتجات وبأحسن جودة، وتنقسم

منتجات المؤسسة إلى الأنواع التالية: - القمح الصلب: تستخدمه المؤسسة لاستخراج منتج السميد وهذا الأخير تضيفه المؤسسة إلى منتج الفرينة كون أن سعره منخفض في السوق ويوجه لصنع الخبز التقليدي في المنازل.

- القمح اللين: تستخدمه المؤسسة لاستخراج منتج الفرينة ويمكن تحويله إلى: الفرينة العادية ، الفرينة الممتازة وهذه الأخيرة موجهة للمستهلكين أما الأولى فهي موجهة للمخابز وتتحكم الدولة في سعرها .

أي إستراتيجية دفع المنتج هذا بخصوص المنتجات الموجهة للمستهلكين أما بالنسبة للمنتوج الموجه إلى المخابز نجد أن المؤسسة تقوم بنفسها بنقل المنتج والمتمثل في الفرينة إلى المخابز ويترب عن ذلك مصاريف نقل، كراء..... الخ تقوم الدولة بتعويضها نظراً للسياسة التي تنتهجها وفي حين أن بعض الاستفسارات لم نصل إلى إجاباتها

**السؤال الخامس عشر: ماهي الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة للمحافظة على نشاطها في السوق المنافسة؟**

**تحليل إجابة السؤال الخامس عشر:** تتمثل مهمة المؤسسة في إنتاج السميد والدقيق وفي الوقت الحالي الكسكسي الذي يكثر الطلب عليه في الأسواق كونه مادة غذائية لا يمكن الاستغناء عنها في ثقافتنا وتقاليدنا لأنه يعتبر الأكلة الشعبية لدينا ، حيث تسعى المؤسسة جاهدةً في تموين السوق على مدار السنة، وتتمثل إستراتيجية المؤسسة من خلال طبيعة النشاط الذي تقوم به والناتج المحققة باستمرار، كما أنها قامت بإضافة خط إنتاجي و استثمار جديد والمتمثل في إضافة منتج الكسكسي، مما يدل على أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية النمو والتوسع في السوق من خلال بدل الجهد الكافي لتحقيق مجموعة من الأهداف:

✓ زيادة الطاقة الإنتاجية ونقاط توزيع جديدة.

✓ تحقيق مردودية عالية

✓ العمل على المقاييس والمعايير العالمية لضمان الجودة في النوعية.

✓ التوجه نحو الأسواق الدولية.

وهذا كله على نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، والتي من شأنها التوجه بالمؤسسة نحوى التقدم والتطور ومسايرة الواقع والتأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، حيث تتمثل نقاط القوة في كونها تتمتع بسيولة مالية مما تساعدها في تنويع حافظة نشاطها وكذا امتلاك موارد بشرية جديدة ذات كفاءة عالية وخبرة مهنية ، كما أنها تمتلك قنوات توزيعية كفؤة ذات توسع جغرافي وبما أنها محيطة ببيئة متغيرة باستمرار، فيجب على المؤسسة تدارك نقاط ضعفها التي من شأنها زعزعة حصتها السوقية منها: أن المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية في التموين بالمادة الأولية والمتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين حيث أنه أي ضعف وعجز في عملية التموين ينجر عليه ضعف في القدرة الإنتاجية وتبددب في الأسعار هذا يضر المؤسسة بشكل كبير ويقودها إلى خسارة زبائنها وبما أنها مقيدة

بشروط مفروضة من قبل الدولة فإنها لا تتحكم في جودة القمح المنوح من طرف الديوان الوطني للحبوب OAIC مما ينجر عليه ضعف في جودة المنتجات النهائية.

### المبحث الثالث: استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة

تشكل عملية التشخيص الاستراتيجي تحديا حقيقيا للمؤسسات، ذلك لان المكلف بهذه العملية عليه أن يمتلك معارف واسعة جدا، حتى يتمكن من تحليل قاعدة هائلة من المعطيات والمعلومات المتنوعة وفي مجالات عديدة مثل: تحليل المخاطر والصناعة، تحليل السوق والمنافسين، التحليل المالي، وتحليل البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسات، وغيرها، كل هذا يتم عادة خلال ظرف قياسي استجابة لتغيرات البيئة السريعة. كما تتطلب عملية التشخيص الاستراتيجي خبرة واسعة، ناتجة عن تراكم تجارب المدربين والمأمهم واحاطتهم بمشكلات وحالات مهنية كثيرة مرت بها المؤسسة سابقا، تساعدهم في التنبؤ بتطور الأمور، وإيجاد الحلول الخلاقة والاستباقية لها، لهذا تجد المؤسسة صعوبة في استقطاب هذه الكفاءات التي تتطلبها عملية التشخيص، أو تلقين المكلفين بها بالمهارات والمعارف الخاصة، التي تتطلبها العملية.

### المطلب الاول: تطبيق نموذج BCG على مؤسسة مطاحن الأغواط

يعتمد نموذج BCG في تحليله على بعدين أساسيين ( الحصة السوقية ، معدل النمو ).

#### إعداد المصفوفة:

محور السينات: الذي يمثل الحصة السوقية النسبية للمؤسسة في منتج الفرينة وسميد

-محور العينات: يمثل هذا المحور درجة جاذبية الصناعة او السوق ، حيث أن السميد و الفرينة لدولة يعد قطاع جذاب وواعد ومليء بفرص الاستثمار، كما ذكرنا سابقا .وعادة ما يكون محصور بين 0+25% معدل نمو مرتفع و - 25% و 0 ضعيف.

يأخذ التمثيل شكل دوائر يتناسب حجمها مع نسبة ايراد او رقم الاعمال مجال النشاط الى اجمالي رقم الاعمال و/او الإيرادات

- تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية.

- تقدير كل مجال نشاط إستراتيجي مقارنة بمنافسيه، وذلك باستخدام البعدين الأساسيين للمصفوفة.

وتجدر الإشارة هنا أن كل DAS تتمثل على المصفوفة بدائرة تمثل مبيعات الصناعة ككل، وجزء مشطب يمثل حصة المؤسسة من هذه المبيعات.

يمثل حصة المؤسسة من هذه المبيعات.

### أولاً: الحصة السوقية للمؤسسة

تمثل الحصة السوقية للمؤسسة في الجزء المخصص لها من السوق والذي تسوق فيه منتجاتها، والجدول الآتي يبين الحصة السوقية لمؤسسة مطاحن الأغواط بولاية غرداية:

#### مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي

#### مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس

جدول رقم (2\_3): يوضح الحصة السوقية المخصصة للمؤسسة في ولاية غرداية

السنة	السكان	الاستهلاك CAP/(Kg)		المتطلبات السنوية (QL2016)		نشاط البيع (QL)2016		الحصة السوقية %	
		السميد	الفرينة	السميد	الفرينة	السميد	الفرينة	السميد	الفرينة
ولاية غرداية 2016	455705	62	106	252879	520699	25305	255345	12%	38%
ولاية غرداية	455705	30	45	252879	520699	25305	255345	12%	38%
ولاية غرداية 2015	447385	62	106	259697	546877	38350	257946	10%	26%
ولاية غارداية	447385	30	45	259697	546877	38350	257946	10%	26%
معدل النمو /2015 2016	1.8%	0.0%	0.0%	2%	1.5%	34%	10%	19%	5%

المصدر: تقارير المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه: أن حصة المؤسسة من السوق لولاية غرداية سجلت في سنة 2015 نسبة تقدر بـ 10% من منتج السميد، ونسبة 26% من منتج الفرينة.

وارتفعت النسبة في السنة الموالية 2016 بحيث قدرت بنسبة 12% من منتج السميد، ونسبة 38% من منتج الفرينة أي بزيادة تقدر بـ 2% .

نلاحظ أيضاً حصة المؤسسة من سوق الفرينة مرتفعة مقارنة بحصتها من منتج السميد.

من بين المنافسين لمنتجات مطاحن الأغواط في السوق غرداية نجد أكبر منافس والممثل في مؤسسة عجائن السارسو المتواجد على مستوى المنطقة ، والتي يبلغ رقم أعمالها في السنتين الأخيرتين 2015 و2016 على التوالي 253075450.00 دج و 263947539.00 دج ، حيث حقق نمو ضعيف يقدر بنسبة 0.7% هذا بخصوص إنتاج السميد.

أما بالنسبة لمنتج الفرينة فقد حقق في السنتين الأخيرتين 2015 و2016 حقق نمو يقدر بـ 8% . تملك مؤسسة عجائن السارسو حصة سوقية معتبرة، بحث تسوق منتج السميد والفرينة على مستوى ولاية غرداية ، بينما تخرج باقي المنتجات الأخرى خارج الولاية (تمنراست، تلمسان... الخ) والجدول التالي يوضح حصة مؤسسة عجائن السارسو ( سميد ، فرينة ) في السوق غرداية

جدول رقم(2\_4): يوضح الحصة السوقية المخصصة للمؤسسة المنافسة في ولاية غرداية

السنة	عدد السكان	الاستهلاك (Kg)/CAP		المتطلبات السنوية (QL2016)		نشاط البيع (QL)2016		الحصة السوقية %	
		الفرينة	السميد	الفرينة	السميد	الفرينة	السميد	الفرينة	السميد
سنة 2016	455705	106	62	520699	252879	51523	35876	12%	17%
الولاية	455705	45	30	520699	252879	51523	35876	12%	17%
سنة 2015	447385	106	62	546877	259697	53713	38202	10%	13%
الولاية	447385	45	30	546877	259697	53713	38202	10%	13%

المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على معطيات المؤسسة المنافسة

## حساب الحصة السوقية النسبية

نعلم أن الحصة السوقية للمؤسسة هي الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة مقارنة بأكبر منافس لها، والجدول التالي يوضح الحصة المطلقة للمؤسسة ولأكبر منافس لها

الجدول رقم (2\_5): إحصائيات نسبة حصة المؤسسة وحصة أكبر منافس للمؤسسة DM لسنة 2016

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	الحصة السوقية لأكبر منافس	أكبر منافس	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	DAS
0.29	17%	مؤسسة عجائن السارسو	12%	سميد
2.16	12%	مؤسسة عجائن السارسو	38%	الفرينة

المصدر: من إعداد الطلبة

جدول رقم (2\_6): يوضح الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سنة 2015

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	الحصة السوقية لأكبر منافس	أكبر منافس	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	DAS
0.15	13%	مؤسسة عجائن السارسو	10%	سميد
1.6	10%	مؤسسة عجائن السارسو	26%	دقيق

المصدر: من إعداد الطلبة

## ثانياً: معدل النمو

يكون على المحور العمودي للمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة ، ويعرف بالعلاقة التالية:

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة(ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة للسنة(ن)

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة(ن)

ويتم حساب معدل النمو في المؤسسة (2016/2015) نحو التالي:

جدول رقم(2\_7) : معدل النمو في المؤسسة (2016/2015)

معدل النمو	مبيعات الصناعة 2016	مبيعات الصناعة 2015	البيان DAS
34%	25305	38350	سميد
10%	255345	257946	فرينة

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على تقرير المبيعات في المؤسسة

ثالثاً: رسم إحداثيات كل نشاط على المصفوفة

يتحدد موقع كل نشاط على المصفوفة على حسب الإحداثيات ، وتمثل إحداثيات كل نشاط في الجدول التالي:

جدول رقم (2\_8): يوضح إحداثيات كل نشاط

مجال النشاط	السميد	الفرينة
حصة السوق النسبية	0.15	1.6
معدل النمو	34	10
إحداثيات النشاط	(0.15 ، 34)	(1.6 ، 10)

المصدر: من إعداد الطلبة

## رابعاً: كيفية تمثيل كل مجال إستراتيجي على المصفوفة

نعلم أن المصفوفة تقسم على بعدين أساسيين تتمثلان في الحصة السوقية ومعدل النمو، واللذين هما إحداثيات المعلم.

بالنسبة لقطر الدوائر الممثلة لكل مجال نشاط إستراتيجي:

لدينا أكبر نسبة مبيعات في السوق لسنة 2016 تحتلها مبيعات منتج الفرينة والتي تقدر بـ 255345 قنطار ، نختار مقياس لقطر الدائرة الممثلة لهذه المبيعات وليكن 3سم.

3سم ← منتج الفرينة

بالنسبة لقطر منتج السميد:

لدينا: 3سم ← ( مبيعات الفرينة ) 255345

قطر الدائرة الممثلة لمبيعات منتج السميد → ( مبيعات السميد ) 25305

وعليه يكون قطر الدائرة الممثل لمنتج السميد كالتالي

$$3 \times 25305$$

$$\frac{\quad}{255345} = \text{قطر الدائرة الممثلة في منتج السميد}$$

$$255345$$

$$= 0.29 \text{ سم}$$

وبعد ذلك نقوم بتمثيل الدوائر ، بحيث يكون مركز كل دائرة يوافق نقطة تقاطع الإحداثيات الممثلة في الجدول السابق لكل مجال نشاط استراتيجي



الجدول رقم (2\_9) إحدائيات النشاط

الفريئة	السميد	مجال النشاط
1.6	0.15	حصة السوق النسبية
10	34	معدل النمو
(10 ، 1.6)	(34 ، 0.15)	إحدائيات النشاط

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (2\_2): مصفوفة نموذج BCG الخاص بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة عن طريق برنامج Excel واستعمال المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه

يظهر من الشكل أعلاه أن المنتج الرئيسي للمؤسسة الفريضة يقع في وضعية نقطة الاستفهام ، وهي خاتنة تعكس وضعية استهلاك كبيرة للسيولة وضعية الأرباح عالية، بشكل متزايد لتدفق النقدي، واستثمارات مرتفعة ومقبولة

بالنسبة للمنافسة في سوق مزدهرة وناعمة. وذلك بمعدل نمو 34 يساهم في النمو لكن يحتاج إلى سيولة وحصّة سوقية مقبولة وثبات بالتدرج ونظرا لكون المؤسسة تملك ميزة تنافسية قوية في حظيرة مطاحن الأغواط الخاصة بها لولاية غرداية، ما يجعلها تتجنب المشاكل المتعلقة بمنتجاتها. وبالتالي العمل بأقل التكاليف بأحسن جودة وفي أقل أجال الإنجاز و الاستراتيجيات الملائمة هي استراتيجية النمو والاستثمار وزياد و الحصّة والاستبعاد، كما أن منتج السميد يقع منطقة البقرة الحلوب التي تقع في وضعية توليد واستهلاك للسيولة، وأرباح مرتفعة واستثمارات ضعيفة تشكل أعباء كبيرة للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها حيث الحصّة السوقية ثابتة و عدم ثبات العملاء .

إن الاستراتيجية المناسبة التي على المؤسسة انتهاجها فإن كان التميز ممكنا في منتج الفرينة، لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأوفق أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق أو تطوير المنتج أو أي إستراتيجية إصلاحية، أم أنه من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة و بيعها و التوقف عن إنتاج المنتجات التي تقع في هذا المربع، لذا فإن مصادره محدودة، وقد تبدو استراتيجية الريادة بالتكاليف الأكثر ملائمة من حيث انها حصيلة لمجموعة من عناصر البيئة خارجية: السعر هو أهم عامل من عوامل النجاح في القطاع. أما داخلية: ما يعني الاقتصاد في اليد العاملة مقارنة بالأسلوب التقليدي في الإنجاز، كذلك الاستفادة من خبرة افرادها في المؤسسة. ويجب الانتباه الى إلا تأتي هذه الاستراتيجية على حساب جودة المنتجات ونوعيتها، وإلا فلن تكون مجدية.

أما بالنسبة لمنتج السميد الاستراتيجيات الملائمة على المؤسسة أن تحافظ على مكائنها و تطيل دورة حياتها بقدر الإمكان، و يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج و التوسع المتجانس من أفضل الاستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات، و لكن عندما تضعف المنتجات التي تقع في هذا المربع و تبدأ تفقد مركزها السوقي، و تبدأ حصتها السوقية في التدهور فمن الأوفق تطبيق استراتيجية الانكماش أو إنتهاج إستراتيجية التوسع أي إستغلال هذا المنتج في صناعة الكسكسي بشتى أنواعه و توسيعها على جميع الولايات لأن هذا المنتج قد وصل إلى حدة منافسة شرسة مع مثيلاتها من المؤسسات المنافسة سرسوا وعمر بن عمر....وأصبح رائدا الذي ينتقل في وقتنا هذا إلى منطقة النجوم، ومواجهة هذه التحديات يتطلب من المؤسسة تسييرا إداريا متميزا مبني على أسس علمية ومنهجية، يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة فيه، ويدعم طبيعتها بما فيها من إيجابيات.

وإن المفاضلة بين مصفوفات التحليل الاستراتيجي يمكن أن نطبق مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG وذلك للأسباب التالية:

-أما الأكثر شيوعا واستخداما؛

-نظرا لما تتمتع به من سهولة التطبيق على أرض الواقع؛

-هي الأكثر ملائمة لحالة المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: تطبيق نموذج ADL على مؤسسة مطاحن الأغواط

يعتمد نموذج ADL في تحليله على بعدين أساسيين: القوة التنافسية، ودرجة النضج ( الحصة السوقية ، معدل النمو ).وبالاعتماد على نفس المعطيات السابقة في الجداول الحصة السوقية ومعدل النمو لسنتين 2015/2016.

خطوات تطبيق نموذج ADL:

أولاً: الحصة السوقية للمؤسسة: من الجداول الحصة السوقية ومعدل النمو لسنتين 2015/2016.السابقة الذكر ونحاول تطبيق المعطيات على نموذج مصفوفة ADL

الجدول رقم (2\_10) كيفية تمثيل كل مجال استراتيجي على المصفوفة ADL:

الوضعية التنافسية	الزوال	النضج	النمو	الإنطلاق	
					هيمنة
		فرينة ( تطوير طبيعي )			قوية
					ملائمة
			سميد (إعادة التوجيه )		غير ملائمة
					ضعيفة

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال تطبيق نموذج ADL على منتجات مؤسسة مطاحن الأغواط استنتجنا مايلي:

منتج الفرينة والذي معدل نموه كبير الذي يقدر بـ 34 وحصصة سوقية غير مقبولة تقدر بـ 0.15 يقع في خلية التطوير الطبيعي ، ويعني بذلك قوة المركز التنافسي لمؤسسة مطاحن الأغواط لولاية غرداية ، وذلك مقارنة بغيرها من المنشآت التي تعمل في نفس مجال نشاطها، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، هذا بخصوص منتج السميد هنا لا بد من تغيير النشاط أو حشد مواردها من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.

أما منتج السميد الذي معدل نموه منخفض والمقدر بـ 10 وحصصة سوقية معتبرة تقدر بـ 1.6، فإنه يقع في خلية إعادة التوجيه، ويعني ذلك إلى مركز تنافسي في خلية يمكن الدفاع عنها لمؤسسة مطاحن الأغواط والحاق بالحصاد وإيجاد موقع ملائم التشذيب والتركيز في السوق لولاية غرداية أما معدل النمو للنشاط يتميز بالانخفاض والتدهور .

الجدول رقم (2\_11) الخصائص الاستراتيجية للمصفوفة ADL : على مؤسسة مطاحن الأغواط

	تدهور	نضج	إطلاق نمو	
الوضعية التنافسية	الدفاع عن المركز الحالي النمو مع الصناعة في السوق	الدفاع عن المركز الحالي إحفاظة على قيادة التكلفة - التجديد النمو السريع	قيادة التكلفة - التجديد الدفاع عن المركز الحالي	مهمية نمو سريع
	التخلي عن الأنشطة التي تعيق الأنشطة الأخرى - النمو مع الصناعة في السوق - الحصاد	التمييز التركيز قيادة التكلفة - التجديد	نمو سريع تمييز قيادة التكلفة	قوية نمو سريع
	التحول تخفيض النفقات	الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد التحول - التمييز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	التمييز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	ملائمة التمييز التركيز نمو سريع
	التجديد - الإنكماش تخفيض النفقات	الحصاد - التشذيب إيجاد موقع ملائم تخفيض النفقات	اللاحاق بالحصاد إيجاد موقع ملائم التشذيب - التركيز	يمكن الدفاع عنها التركيز لللاحاق بنمو الصناعة في السوق
	الانسحاب	الانسحاب التجديد التشذيب	التحول - التشذيب تخفيض النفقات الإنكماش	مهمية إيجاد بيئة ملائمة لللاحاق بنمو الصناعة في السوق

المصدر: سعد غالب بين: مرجع سابق، ص 136.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن منتج الفرينة كان في مرحلة النضج وموقف تنافسي قوي فالخصائص الاستراتيجية المحصل عليها بالنسبة لمنتج الفرينة كما يلي: درجة النضج لها كانت في مرحلة النضج يعني نمو

سريع و تتميز بقيادة التكلفة، أما الموقف التنافسي قوي يعني المؤسسة قادرة على إتباع سياسة معينة ، دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد بالإضافة أن منتج السميد في درجة النضج كانت في مرحلة النمو وموقف تنافسي غير ملائم فالخصائص الاستراتيجية المحصل عليها بالنسبة لمنتج السميد كما يلي: درجة النضج لها كانت في مرحلة النمو يعني إيجاد موقع ملائم وتخفيض النفقات أما الموقف التنافسي غير ملائم يعني أداء كافي ومرضي لتبرير مواصلة النشاط، وجود عدد مهم من المنافسين، أي أن للمؤسسة قدرة متوسطة أو أقل من المتوسط للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.

الجدول رقم (2\_12): يوضح قدرة تنافسية المؤسسة

		انهيار	نضج	نمو	انطلاق	
↑ خطير المنافسة ↓	+	مردودية جيدة FFN ++ الخطر ضعيف	مردودية جيدة FFN = 0 الخطر متوسط	مردودية جيدة حاجة قوية للسيولة	مردودية جيدة حاجة قوية للسيولة	مهيمنة قوية ملائمة
	-	حاجة ضعيفة للسيولة FFN ++ الخطر متوسط	حاجة ضعيفة للسيولة FFN -- الخطر قوي	حاجة قوية للسيولة FFN -- الخطر قوي	حاجة قوية للسيولة FFN -- الخطر قوي	يمكن الدفاع عنها ضعيفة
		← الإحتياجات للسيولة →				

Source: Stratigor: Op.cit, P109

كما يوضحه الشكل أعلاه يمكن ملاحظة أربعة خانات مختلفة تكون كل الكيانات المتجانسة في حدود التموقع بالنسبة لدرجة النضج والوضع التنافسي وبالإمكان تكوين مميزات لوضعها المالي ومستوى الخطر التنافسي، ففي الفرينة تمر بمرحلة النضج تتطلب استثمارات كبيرة ضرورية، إلا أنه في حالة الوضعية التنافسية المهيمنة فإنها تسمح بتمويل ذاتي وأنها في حاجة قوية إلى السيولة ، والخطر التنافسي متوسط.

أما السميد يمر بمرحلة النمو فتكون احتياجاته المالية أقل والمردودية جيدة مما يعني توفر التمويل الذاتي، وفي هذه الحالة الوضعية التنافسية الضعيفة تكون المردودية ضعيفة فالتمويل الذاتي يقل ودرجة الخطورة تزيد.

و في الاخير يمكن ان نستنتج الخيار الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاغواط حسب مصفوفة ADL كما يلي:

- بخصوص منتج السميد فإنه يتوجب على المؤسسة أن تحاول الرفع من حصتها السوقية والاستفادة من معدل نمو نشاط منتج السميد، كما يجب عليها العمل على زيادة المبيعات في السوق، وزيادة نقاط البيع ، كما يتوجب

عليها أيضاً استقطاب مختلف العملاء وجلبهم نحو منتجات المؤسسة (السميد) ويتطلب ذلك القيام بمختلف عمليات الترويج ، وكذا إدخال تحسينات على المنتج كالزيادة في جودة المنتج أو حتى التخفيض من الأسعار المطبقة على منتج السميد الاهتمام بالمنتجات البديلة مثل الكسكسي الذي أصبح منتج إستراتيجي للأفراد

- أما منتج الفرينة فالملاحظ أنه في مرحلة النضج ويتمتع بمركز تنافسي كبير إلا أنه يتوجب على المؤسسة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة أو أخرى مساعدة مثل زيادة خط إنتاجي جديد، أو على الأقل المحافظة على الاستقرار في السوق وتفاذي الانتقال بالمنتج إلى مرحلة التدهور

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى إستخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، إذ تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث ، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة حول مؤسسة مطاحن الاغواط والمبحث الثاني ملامح التسيير في المؤسسة محل الدراسة حيث تم فيه إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها وهذا بالاعتماد على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل محاور المقابلة وإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المقابلة، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها.

وتطرقنا في المبحث الثالث لاستخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ، بالاعتماد على الوثائق والمعطيات السنوية الخاصة بالمؤسسة فتوصلنا إلى حساب متوسط حسابي للمردودية الاقتصادية والربحية ، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة وهذا ما سنتناوله في خاتمة هذه الدراسة.



# الخاتمة

## الخاتمة

في ظل التحولات الاقتصادية الأخيرة يصبح من الحتمي على المؤسسة الاستعداد لأي شكل من أشكال التغيير البيئي في المحيط الذي تنشط فيه، من خلال التشخيص الإستراتيجي لبيئتها الداخلية لتحديد نقاط قوتها وإمكانية تحويلها إلى مزايا تنافسية ومحاولة إصلاح نقاط الضعف، وتشخيص لبيئتها الخارجية التي تتضمن تحليل المحيط والمنافسين بغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات. لتحقيق الأهداف للمؤسسة محل الدراسة حيث أن استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي بات اليوم يشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، وذلك بسبب التغيرات السريعة ضمن أدبيات الفكر الإداري، حيث تعددت الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول مفهوم أدوات التشخيص الاستراتيجي، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه، فمنهم من ركز على نموذج BCG والحصول على مميزاته ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة نماذج (نموذج ADL، نموذج ماكينزي)، وهذا ما ولكي تأخذ الإستراتيجية طريقها الصحيح لابد لها أن تمر على ما يُعرف بالتشخيص الاستراتيجي وذلك كأحد المراحل الهامة لإعدادها. فالتشخيص الاستراتيجي هو مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة الذي يسمح بكشف الاختلالات وتحديد أسبابها ومنه إيجاد حلول مناسبة.

فلقد تم استعراض الجوانب النظرية لكل من موضوع التشخيص الاستراتيجي حيث انطلقنا من مجموعة نظريات ومفاهيم إدارية متطورة التي تشكل في مجموعها أدبيات الدراسة وعليه جاءت الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط المفاهيم لتشخيص الاستراتيجي وكيفية استخدام أدواته على الواقع العملي للمؤسسة مطاحن الاغواط التي تتمتع باحترافية كبيرة في مجال تخصصها.

## - النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا في نهاية البحث إلى اثبات وصحة فرضيات الدراسة المتمثلة في النتائج نوردها اهمها فيما يلي:

- تم كشف ملامح التسيير وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة محل الدراسة؛
- تبين لنا صحة الفرضية بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحليل محيطها الداخلي والخارجي و كان بشكل دوري ؛
- تعتبر أساليب التشخيص الإستراتيجي بمثابة أدوات يمكن استخدامها كخطط ذات بعد إستراتيجي من شأنها رسم المسار الصحيح الذي يقود المؤسسة نحو التقدم ومن خلال هاته الأدوات يمكن قياس قدرات وإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة بحيث أنه أي خطأ في عملية التحليل والقياس قد يجلب ضرر ويقود إلى الهاوية ؛
- إن استخدام أدوات التشخيص الإستراتيجي استخداماً صحيحاً يساعد المؤسسات على وضع برامج وقواعد يمكن الاستفادة منها من عدة جوانب، طبيعة السوق، تحديد مركزها التنافسي، الحصة السوقية، التعرف على نقاط القوة والضعف، الفرص التهديدات، المؤسسات المنافسة ؛
- يعتبر التشخيص بنموذج BCG, و بنموذج ADL أدوات فعالة في عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

- إن التغيرات التي تحدث في منتجات (الفرينة , السميد ) المؤسسة والتي تتصف بأسلوب المفاجأ من فرص تهديدات ناجمة عنها من شأنها أن تؤثر في المؤسسة تأثير كبير بحيث أن أي تهديد من المنافس سواء أكان مباشر أو غير مباشر يمس في صميم المؤسسة ويؤدي بها إلى دق ناقوس الخطر واتخاذ تدابير واحتياطات دفاعية فعلية لتجنب الخطر، كما إنه قد يكون لصالح المؤسسة من خلال فرص متاحة يعود عليها بالنفع إذا تم استغلالها بالشكل الصحيح. وفي مجمل هذه الدراسة يمكن لمؤسسة مطاحن الاغواط أن تحقق أهدافها بكل نجاح من خلال استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي.

### -اقتراحات وأفاق الدراسة:

اعتماداً على نتائج الدراسة ولتأمين البحث نتقدم ببعض التوصيات التي نضعها بين يدي صناع القرار في المؤسسة اعتقاداً منا أنها ستفيد في المجال الذي انصب بحثنا عليه ومن أهمها:

1. ضرورة إعادة المؤسسة النظر في وظائفها التقليدية في إطار التشخيص الاستراتيجي ، إذ ينبغي توسيع الأهداف المتبادلة ,والتخطيط للقرارات قبل اتخاذها.
2. تعد المنافسة التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الصناعية من بين أهم العناصر التي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار، حيث يتميز كل قطاع صناعي بمميزات قد تزيد او تضعف من جاذبيته بالنسبة للمؤسسات الناشطة و المؤسسات التي تود الدخول ضمنه ، و هذا نظرا لوجود حواجز الدخول و الخروج، كما يرجع الى طبيعة الأنشطة التي تزاولها المؤسسة في حد ذاتها
3. بخصوص منتج السميد فإنه يتوجب على المؤسسة أن تحاول الرفع من حصتها السوقية و الإستفادة من معدل نمو نشاط منتج السميد، كما يجب عليها العمل على زيادة المبيعات في السوق، وزيادة نقاط البيع ، كما يتوجب عليها أيضاً استقطاب مختلف العملاء وجلبهم نحو منتجات المؤسسة (السميد) ويتطلب ذلك القيام بمختلف عمليات الترويج ، وكذا إدخال تحسينات على المنتج كالزيادة في جودة المنتج أو حتى التخفيض من الأسعار المطبقة على منتج السميد.....الخ
4. أما منتج الفرينة فالملاحظ أنه في مرحلة النضج ويتمتع بمركز تنافسي كبير إلا أنه يتوجب على المؤسسة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة أو أخرى مساعدة مثل زيادة خط إنتاجي جديد، أو على الأقل المحافظة على الاستقرار في السوق وتفادي الانتقال بالمنتج إلى مرحلة التدهور وبالتالي الانتقال من خلية الاستفهام في مصفوفة BCG إلى خلية النجوم وضرورة توفير بنية تقنية تحتية داعمة لإنتاجها و لتحقيق مردودية عالية.
5. ترسيخ ممارسة الإدارة العليا في مؤسسة مطاحن الأغواط لأدوات التشخيص الاستراتيجي لتطوير مستوى إنتاجية الموارد لديها ومستوى المنافسين العام.

6. ولأن موضوع بحثنا متعدد الجوانب ولا يمكن لهذه الدراسة أن توفيقها فإننا نعتقد أنها يمكن أن تفتح شهية الباحثين إلى تناول الموضوع من جوانب أخرى حتى تكتمل صورته وأهم المحاور التي نرى أنها يمكن أن تكون محاور بحوث مستقبلية نقترح منها:

- \* \_ دور أدوات التشخيص الاستراتيجي في تفعيل المنافسة؛
- \* \_ التشخيص الاستراتيجي كأداة لخلق قيمة للمؤسسة؛
- \* \_ إدارة علاقات الزبون لخلق القيمة للمؤسسات الخدمية؛
- \* \_ دور الريادة في تفعيل المنافسة.



# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1- كتب:

1. أحمد القطامين ،الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003-2002 .
2. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2006 .
4. الدكتور ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2008.
5. سعد غالب ياسين ،الإدارة الإستراتيجية،دار البازوري ،عمان، 2002.
6. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية :مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
7. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
8. فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008 .
9. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية ( العولمة والمنافسة)، دار وائل، ط1، عمان، 2004.
10. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001 .
11. محمد جمال الدين المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي - ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 .
12. محمد جمال الدين مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي - ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 .
13. محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
14. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 .

15. مرسي جمال خليل، عبد الرحمان الإدريسي ثابت ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الخلدونية الإسكندرية، 2002، 2001 .
16. ناصر دادي عدون، اقتصاد وتسيير المؤسسة ،دار المحمدية العامة ،ط1،الجزائر ، 1998 .
17. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، 2003 .
18. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن ، عمان، 2002 .

## 2- مذكرات ورسائل الجامعية:

19. أحمد زغدار: أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1998 .
20. أحمد مالكية ،محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم اقتصادية ،جامعة ورقلة ، 2008\_2009 .
21. براهيم حياة، مساهمة تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة.
22. بلقاسم وزاني، تعظيم الأرباح باستعمال البرمجة الخطية ،مذكرة الليسانس في العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة ، 2003/2004
23. دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2005/2006.
24. فوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي و دوره في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة E.MORIN & A.SAVOIE و McKinsey 7'S ، بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة ، 2013\_2014.

## 3- مجلات:

25. عثمان حسن عثمان ، المؤسسات الاقتصادية والمحيط ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003.
26. DAS: Domaine d'Activité Stratégique مجال النشاط الاستراتيجي

4- ملتقيات:

27. عامر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08 \_ 09 نوفمبر 2010.
28. هواري سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر .

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 29.Ahmed Hamadouche: Méthodes et outils d'analyse stratégique، Chihab، Batna، 1997.
- 30.Alain Marion، le diagnostic d'entreprise méthode et processus،
- 31.édition ECONOMICA ، paris، France، 1999 .
- 32.Gérard GARIBALDI، l d'organisation،3<sup>eme</sup> édition، Paris، 2001.'analyse stratégique ،édition.
33. stratégor، politique générale de l édition، Paris 1997'entreprise، dunod، 3eme



# الملاحق

## ملحق رقم ( ) أسئلة المقابلة:

— ما طبيعة نشاط في مؤسستكم؟

— كم العدد الاجمالي للعمال في المؤسسة وعدد العمال في الادارة العليا والادارة الوسطى و العمال التنفيذيين؟

— ما المدى الزمني للأهداف المصاغة في المؤسسة؟

— هل المجالات التي تمسها الأهداف الموضوعية من بينها ؟ :

✓ الربحية ، ✓ النمو و الاستمرار ، ✓ الحصة السوقية ، ✓ جودة المنتجات

— وما أهم مجال تركز عليه المؤسسة؟

— ما مدى كفاية الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة؟

### \* محور المحيط الخارجي:

— هل المؤسسة تقوم بتحليل محيطها الخارجي؟

— ما مصادر المعلومات التي تساعدنا في تحليل محيطها الخارجي ( تقارير الهيئات الحكومية، مجالات والصحف

، الأنترانت، مقابلات واجتماعات مع أطراف التعامل الخارجي، تقارير وأبحاث الجمعيات المتخصصة)؟

— ما المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط السياسي والتشريعي ( مستوى الاستقرار الأمني، قوانين المحافظة على

البيئة، قوانين الاستيراد والتصدير، قوانين حماية المستهلك، قوانين العمل)؟ وما درجة الأولوية لكل منها؟

— ما المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط الاجتماعي والطبيعي (توزيع كثافة السكانية، المستوى المعيشي للأسر،

المناخ، الموارد الطبيعية ومدى توفرها، متغيرات تكنولوجيا)؟ وما درجة الأولوية لكل منها؟

— ما المتغيرات التي يتم تحليلها في المحيط التنافسي (القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديدات

المنتجات البديلة، تهديدات المنافسين المحتملين، حدة المنافسة)؟

### \* محور محيط الداخلي

— هل المؤسسة تقوم بتحليل محيطها الداخلي؟

— ما المتغيرات التي يتم تحليلها في وظيفة المستخدمين (نظام التوظيف، الاجور، المهارات والقدرات، دوران اليد

العاملة، رضا العاملين، برامج التدريب)؟ وما درجة الأولوية لكل منها؟

— ما المتغيرات التي يتم تحليلها في الوظيفة التجارية (مدى توفر مصادر التوريد، تكاليف المشتريات، الحصة

السوقية المنتج، التسعير حجم المبيعات وتوزيعها، الترويج)؟ وما درجة الأولوية لكل منها؟

— ما المتغيرات التي يتم تحليلها في الوظيفة المالية (مصادر التمويل، ديون العملاء، ديون الموردين، توزيع الارباح،

هيكل التكاليف، مجالات الاستثمار)؟

\* ماهي الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة للمحافظة على نشاطها في السوق المنافسة؟

\* ما الادوات التشخيص الاستراتيجي التي تعتمد عليها المؤسسة ؟

## فهرس المحتويات

III	الإهداء
IV	كلمة شكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ- و	المقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري لأدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الأول: ماهية التشخيص الاستراتيجي
25	المطلب الثاني: تشخيص الأنظمة التنافسية و المركز الاستراتيجي
29	المطلب الثالث: أدوات التشخيص الاستراتيجي
45	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مجالات الاستفادة منها
45	المطلب الأول: الدراسات السابقة
47	المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
48	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لاستخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في مطاحن الأغواط

50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الأغواط
51	المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة
56	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة و أهميتها
63	المبحث الثاني: ملامح التسيير في المؤسسة محل الدراسة
63	المطلب الأول منهجية الدراسة الميدانية و اجراءاتها التطبيقية
64	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
65	المطلب الثالث: تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة محل الدراسة
74	المبحث الثالث: استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة
74	المطلب الأول: تطبيق نموذج BCG على مؤسسة مطاحن الأغواط
83	المطلب الثاني: تطبيق نموذج ADL على مؤسسة مطاحن الأغواط

87

خلاصة الفصل

89

الخاتمة

94

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

الفهرس