

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اتصال تسويقي

من إعداد الطالب: قرادة بشير

بعنوان:

دور البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ : 2014/09/16

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة غرداية	الدكتور: عجيلة محمد
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	الدكتور: هواري معراج
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذ: سايح عبد الله
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذة: شرع مريم

السنة الجامعية 2014/2013

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد خاتم الأنبياء
والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين.

إلى الوالدين الكريمين

أمي الغالية وأبي العزيز حفظهما الله ورعاهما بعنايته

إلى أخي وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي، وزملائي في الدراسة

إلى كل من يحبني

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع.

شكر و عرفان

الحمد والشكر و المنة لله تعالى أولاً وأخيراً على نعمة التوفيق، و سداد الخطى على الطريق.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف، الدكتور الفاضل "هوارى معراج"، وإلى أستاذي المساعد "بهاز الجيلالي" وكل أساتذتي الكرام، وإلى موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط ومؤسسة عجائن السارسو الذين لم يدخلونا بإرشاداتهم ونصائحهم و توجيهاتهم

إلى كل أساتذة الكلية وموظفيها وكل من كان له دور بارز في إنجاز هذا العمل، إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث،

"شكراً جزيلاً".

الملخص

إن اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية يعتبر تحدي كبير لمسيرى هذه المؤسسات نظراً لطبيعة البيئة المتصفة بالتغير والتحول المستمر والمفاجئ والتي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها، كما تعتبر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من العمليات الصعبة كونها تعتمد على مدى قابلية المؤسسة للتأقلم مع البيئة المحيطة بها، لذا فإنه يتوجب على المسيرين القائمين على تسيير شؤون المؤسسة إيجاد الإستراتيجيات الأنسب والتي تسمح لهم بفهم أعمق للمتغيرات البيئية ومن ثم مرونة أكبر في مواكبتها والتكيف معها، وذلك بالاعتماد على أدوات التحليل الإستراتيجية المختلفة والتي من شأنها تحديد مسار المؤسسة وقيادتها نحو اتخاذ القرار الصحيح، ومن بين أحسن الأدوات وأجمعها في عملية التحليل نجد نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG نظراً لبساطته في عملية التحليل وسهولته في التطبيق وفعاليته في التسيير، ومن خلال دراستنا استنتجنا مايلي :

إن منتج السميد ذا مركز تنافسي عالي وحصصة سوقية منخفضة و يقع في خلية علامة الاستفهام ومنتج الفرينة ذا مركز تنافسي منخفض وحصصة سوقية مرتفعة ويقع في خلية البقرة الحلوب.

الكلمات المفتاحية: البيئة ، أدوات التحليل، الحصصة السوقية، معدل النمو.

ABSTRACT:

The selection of strategic commensurate with the environmental conditions surrounding the economic institutions is a challenge for managers of these institutions due to the nature of the environment characterized by constant change and transformation, and the sudden and that prevent the institution to achieve its goals and objectives

As is the decision-marketing process in the organization of the difficult processes being depends on the ability of the organization to adapt to the surrounding environment, so it is incumbent on the managers based on the conduct of the affairs of the institution to find the strategies best suited and that allows them a deeper understanding of the environmental changes and were much more flexibility in keep pace and adapt to , the spectrum depending on the different strategic analysis tools that will determine the path of the institution and its leadership towards marketing the right decision

Among the best tools and the most effective in the process of analysis, we find a model group, Boston Consulting BCG due to its simplicity in the process of analysis and ease of application and effectiveness in governance, The competitive position high and low market share and is located in the cell question mark and product milk The low competitive position and market share is high and is located in the cell milking cow.

Keywords: Environment ,appartus analysis ,allocation vularty ,atetable access

فهرس

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق

المقدمة

الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

01 تمهيد:

02 المبحث الأول: ماهية البيئة التسويقية وأدوات تحليلها

02 المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية ومكوناتها

04 المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

20 المطلب الأول: الدراسات السابقة

22 المطلب الثاني: اختلاف دراساتنا عن الدراسات السابقة

22 خلاصة الفصل الأول

23 تمهيد:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

- 24 المبحث الأول:مدخل لقطاع المطاحن بالجزائر
- 25 المطلب الأول: بطاقة فنية عن مطاحن الأغواط
- 27 المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وأهميتها
- 34 المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة
- المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة وأهدافها
- 42 المطلب الأول: رؤية المؤسسة
- 43 المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة
- 44 المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
- المبحث الثالث: واقع التحليل الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط
- 45 المطلب الأول: تحليل نشاط المؤسسة
- 57 المطلب الثاني: تطبيق نموذج BCG على مؤسسة مطاحن الأغواط
- 64 خلاصة الفصل الثاني

الخاتمة العامة

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	نموذج مصفوفة SWOT	01
16	خصائص دورة حياة النشاط	02
17	خصائص المواقف التنافسية للمنشأة	03
38	تقسيم الموارد البشرية على حساب الوظيفة	04
46	نشاط الزبائن لعامي 2013/2012	05
47	معدل نمو الزبائن لعامي 2013/2012	06
48	تطور رقم أعمال الزبائن	07
49	معدل نمو لرقم أعمال الزبائن 2013/2012	08
50	مساهمة كل زبون (منتج السميد) في رقم الأعمال الإجمالي	09
51	مساهمة كل زبون (منتج الفرينة) في رقم الأعمال الإجمالي	10
52	مساهمة كل زبون (منتج النخالة) في رقم الأعمال الإجمالي	11
53	تطور الإنتاج من سنة 2005 إلى 2013	12
55	تطور رقم الأعمال من سنة 2006 إلى 2013	13
60	الحصة السوقية المخصصة للمؤسسة في سوق غرداية	14
60	الحصة السوقية المخصصة للمؤسسة المنافسة في سوق غرداية	15
68	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	16
60	الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	17
61	معدل النمو في المؤسسة	18
62	إحداثيات كل نشاط في المصفوفة	19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة	01
05	نموذج بورتر- القوى الخمس	02
09	مصفوفة الحصص/النمو BCG	03
15	مصفوفة جنرال إلكتريك GE	04
18	نموذج ADL	05
29	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط	06
50	الدائرة النسبية توضح مساهمة كل زبون (سميد) في رقم الأعمال	07
51	الدائرة النسبية توضح مساهمة كل زبون (فرينة) في رقم الأعمال	08
52	الدائرة النسبية توضح مساهمة كل زبون (نخالة) في رقم الأعمال	09
54	أعمدة بيانية توضح تطور الإنتاج بالمؤسسة	10
56	أعمدة بيانية توضح تطور رقم الأعمال بالمؤسسة	11
63	نموذج BCG الخاص بالمؤسسة	12

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	أسئلة المقابلة
02	الحصة السوقية
03	نشاط مبيعات الزبائن
04	المنافسون في قطاع المطاحن

توطئة

إن دراسة البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة ضرورة حتمية ولازمة تزداد أهميتها مع ازدياد التطورات والتغيرات الحاصلة والسريعة في منظمات الأعمال والتي تتسم بيئة متغيرة ومتحركة باستمرار وظهور مفاهيم وتوجهات جديدة كالعولمة والخصوصية وبروز التحديات التي تواجه المؤسسات، الكليل يبحث عن مكان له في السوق ، ويعتبر احد الركائز المهمة لنجاح وتفوق أية مؤسسة ، كما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات التي تحيط بها.

ومن المنطلق السابق لم تعد البيئة مجرد محيط يحيط بالمؤسسة فقط بل يتعدى ذلك ليصبح مؤشر للبقاء و الاستمرار أو الزوال والخروج نهائيا من السوق.

إن توفر الموارد والإمكانيات المالية والمادية والبشرية لا يكفي ليمثل عوامل نجاح للمنظمة بل يتطلب منها القيام بتحليل محيطها ودراسة متغيراته وبناء مركز تنافسي وإستراتيجي مميز يضمن لها البقاء والنمو وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

ومن هنا فإن الفرص التسويقية واستغلالها يتوقف على مقدار ملائمتها للعوامل البيئية المؤثرة عليها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ومن خلال الاستغلال الأحسن لأدوات التحليل الإستراتيجي والتي بدورها تزود المسيرين بصورة دقيقة وواقعية عن الأنشطة والأعمال والمعلومات المتعلقة بمستقبل المؤسسة وتوجهاتها نحو الريادة. يعتمد التحليل الإستراتيجي على عدة أساليب وأدوات في تحليله للعوامل البيئية منها أسلوب تحليل الفجوة وأساليب التحليل الشاملة وأسلوب تحليل محفظة الأعمال وسنعمد هذا الأخير باستعمال نموذج جماعة بوسطن الاستشارية في دراستنا ونحاول تطبيقه على مؤسسة مطاحن الأغواط.

من خلال ما سبق تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

مامدى مساهمة البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجية في المؤسسة ؟

وينتق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات نذكر منها:

- هل للبيئة التسويقية تأثير علي نشاط المؤسسة ؟

- ما النتائج المترتبة عن تحليل نشاط مؤسسة مطاحن الأغواط ؟

- هل يعتبر تحليل BCG أداة فعالة في عملية التحليل الاستراتيجي ؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية الرئيسية وما إنبتق عنها من تساؤلات فرعية يمكننا وضع فرضيات تعتبر كإجابات احتمالية على هذه التساؤلات وسوف نحاول اختبار صحتها ضمن جدوى الدراسة .

1) إن دراسة البيئة التسويقية لمطاحن الأغواط قد يعطي نتائج إيجابية يحكم أن المؤسسة توجد في محيط مستقر نسبياً وتمتع بموقع إستراتيجي جيد وتملك حصص سوقية معتبرة.

2) إن تحليل نشاط المؤسسة قد ينتج عنه نتائج سلبية كون أن المؤسسة لازالت تابعة للقطاع العمومي والممثل في الطاحن الكبرى لغرب البلاد (رياض تيارت) وتخضع لسياسة الدولة من تسعير وتموين..... الخ

3) من شأن استخدام أسلوب تحليل BCG في عملية التسيير مساعدة المنشأة على تحديد موقعها التنافسي وذلك من خلال تحديد موقع كل نشاط في المصفوفة وسهولة تحديد إستراتيجية كل نشاط ، وهو ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تدعم تنافسيتها على المستويين المحلي والدولي.

مبررات الدراسة:

- تقريب الجانب النظري الدراسي من الواقع الميداني المؤسساتي
- إعطاء بعد ذا أهمية للتحليل الإستراتيجي ومدى فعاليته في تحقيق اهداف المؤسسة.
- اختصاصنا في علم التسويق كونه أقرب العلوم إلى الواقع دفع بنا إلى اختيار مواضيع مهمة وحساسة مثل موضوع البيئة التسويقية وأدوات تحليلها التي تلمس المؤسسات بشكل مباشرة وتحدد مكانها ضمن الساحة التنافسية وقد تتجه بها نحو طريق الزوال إذا لم يتم دراستها بالشكل المطلوب.

أهمية الموضوع:

- يكتسي الموضوع أهمية بالغة يمكن إبراز أهم نقاطها فيما يلي:
- يندرج الموضوع ضمن المواضيع الحساسة والمهمة التي يجب أن تهتم بدرستها مختلف المؤسسات الاقتصادية والتجارية كونه يعتبر أحد مبادئ علوم التسويق ومرتكزاته.
- يعطي إضافة لعملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من شأنه تحسين وتطوير الأداء التسويقي.

أهداف البحث:

تمثل اهداف هذا البحث في التوصل إلى تحقيق النقاط التالية:

مقدمة العامة

- 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 ركب المؤسسات الناجحة.

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

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة في ظرف زمني وجيز يقدر بحوالي ثلاثة أشهر من شهر فيفري إلى غاية شهر افريل.

الحدود المكانية: إن دراستنا شملت مؤسستين الأولى في مؤسسة مطاحن الأغواط بولاية الأغواط والثانية بمؤسسة عجائن السارسو بولاية غارداية.

المنهج المستخدم:

نظراً لطبيعة الدراسة كونها تميل إلى الجانب التطبيقي فإننا اعتمدنا في دراستنا عدة مناهج منها المنهج الوصفي التحليلي الذي أستعمل في الجزء النظري وأستعمل في الدراسة الميدانية بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

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 التحليل الاستراتيجي وتحديداً في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG .

صعوبة اختيار المؤسسة المراد تشخيصها كون الدراسة تطبق على الشركات الإنتاجية في الغالب.

مقدمة العامة

هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى فصلين ،الفصل الأول يحتوي على الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثاني يحتوي على الجانب التطبيقي وهو الدراسة الميدانية والهيكل التالي يوضح ذلك:

الفصل الأول: مدخل للبيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي	
المبحث الأول: ماهية البيئة التسويقية وأدوات تحليلها	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
لمحة عن البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي	اختلاف دراساتنا عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط		
المبحث الأول: مدخل لقطاع المطاحن بالجزائر	المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة وأهدافها	المبحث الثالث: واقع التحليل الإستراتيجي في المؤسسة
المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة. المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وأهدافها. المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة.	المطلب الأول: رؤية المؤسسة المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة	المطلب الأول: تحليل نشاط المؤسسة المطلب الثاني: تطبيق نموذج BCG على مؤسسة مطاحن الأغواط

الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

تمهيد:

مع تزايد التطورات المعاصرة في مختلف العلوم الإدارية والاقتصادية والتجارية والتغيرات الحاصلة في فلسفة المؤسسات الاقتصادية وكذا ظهور مفاهيم وتوجهات جديدة كالعولمة والخصوصية 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 بمحيطها البيئي الذي يحيط بها سواء أكان داخلياً أو خارجياً 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 لبور تر.

كل هذه الأدوات تساعد في رسم المسار الصحيح والسليم في توجه المؤسسة بشرط الاعتماد على معلومات صحيحة ودقيقة في عملية التحليل.

المبحث الأول: ماهية البيئة التسويقية وأدوات تحليلها:

تعمل المنظمات على شتى أشكالها وتخصصها في نظام بيئي كبير محيط بها تستمد منه قدراتها في اكتساب مدخلاتها وتوليد مخرجاتها المتوافقة مع السوق المستهدف الذي تعمل به¹. ويجب على المؤسسة الاهتمام كل الاهتمام بالعوامل البيئية والقيام بتحليلها تحليل جيد ودقيق أو على الأقل محاولة التأقلم معها، على ضوء ذلك فإن دراسة البيئة وتحليلها من خلال استخدام أدوات التحليل البيئي المستخدمة في هذا المجال يساعد على التخطيط السليم والفعال لوضع إستراتيجيات تسويقية في المنظمة والتي تمثل الجزء الأساسي والفعال من جملة أنشطة المنظمة المختلفة².

المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية ومكوناتها

1) يقصد بالبيئة التسويقية مجموعة المتغيرات الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة والمؤثرة عليها والمحددة للأنشطة التسويقية وتنقسم إلى البيئة الداخلية للمنظمة وتشمل على عدة متغيرات يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة المنظمة، والبيئة الخارجية للمنظمة وتمثل في المتغيرات الخارجية ذات العلاقة المستمرة والمباشرة مع المنظمة وتجدر الإشارة إلى بعض الكتاب يعتبر عناصر البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة القوى المباشرة والعناصر العامة للبيئة بالقوى غير مباشرة وتخضع البيئة التي تعمل فيها المنظمة للكثير من التغيرات التي تؤثر على عملها إما إيجاباً أو سلباً³.

ويمكن تعريف البيئة على أنها: كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوي أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد المجتمع⁴.

وجاء أيضاً في تعريف فليب كوتلر لبيئة التسويق marketing environment على أنهم مجموعة الممثلون والقوى الواقعة خارج التسويق التي تؤثر على مقدار التسويق على بناء علاقات مع العملاء المستهدفين والحفاظ عليهم⁵.

¹ ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان الأردن، 2008، ص80.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص187.

³ منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، ص85.

⁴ غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008 ص45

⁵ فليب كوتلر، جاري أمسترونج، أساسيات التسويق دار المريخ للترجمة و النشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص334.

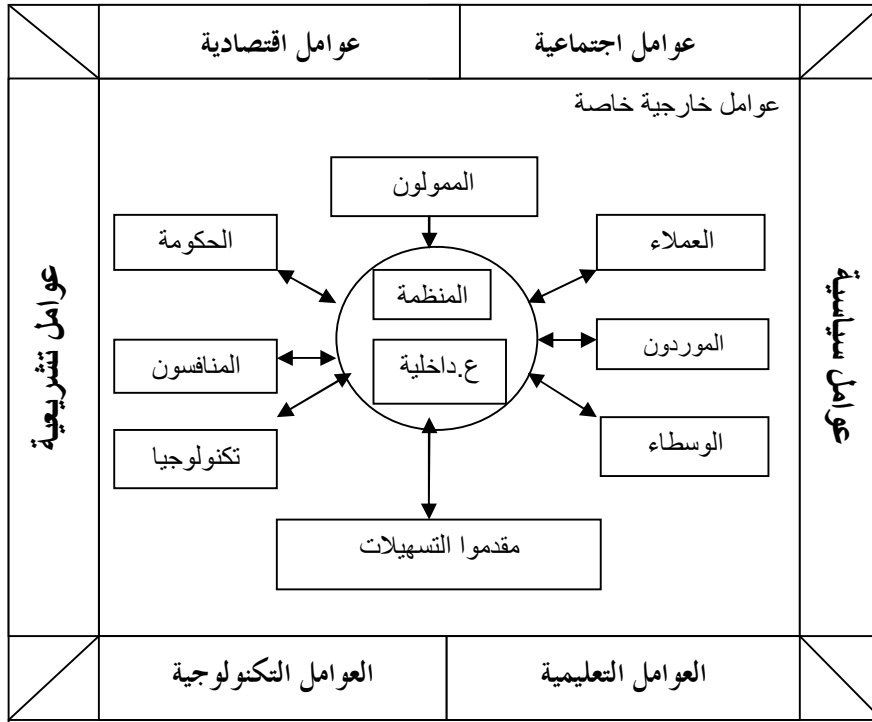
الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

(2) عوامل ومكونات بيئة المؤسسة: للبيئة الخارجية والداخلية عوامل نذكرها باختصار فيما يلي:
 1.2) عوامل البيئة الخارجية¹: تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة وإستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل الخارجية تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة فالعامة منها السياسية، والاقتصادية والاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية والثقافية.

هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين والممولين والمنافسين والوسطاء السوق... الخ.
 2.2) عوامل البيئة الداخلية: البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغيير وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير المؤسسة.

يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة والضعف كما يبين الشكل التالي .

شكل رقم (1) يوضح العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، القاهرة، 1999 ص 113

¹ خلفاوي فتحي ،دوريات علمية محكمة،مجلة الباحث،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 2007/05 ص39.

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي

إن محيط المؤسسة محيط يسوده الكثير من العراقيل والصعوبات والتي من شأنها أن ترهق المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنه قد تتوفر للمؤسسة فرص عديدة من خلال هذا المحيط وبالتالي فإن للمؤسسة بيئة تعمل فيها قد تحتوي على فرص وتهديدات ونقاط قوة ونقاط ضعف لذا فإنه يتوجب على المؤسسة دراسة محيطها دراسة دقيقة سواء الداخلي أو الخارجي، ولا يمكن للمؤسسة القيام بالدراسة الجيدة لهذه البيئة إلا باستعمال الأدوات التحليلية البيئية المساعدة على تشخيص الوضع الذي توجد فيه المؤسسة وحتى التنبؤ بالمستقبل والوضع والموقع الذي قد تكون فيه المؤسسة ولذا يجب علينا معرفة هذه الأدوات من خلال التطرق إلى نماذج ومصفوفات التحليل الإستراتيجي:

1) نموذج مايكل بورتر:

طبق نموذج بورتر على المنتجات وقد أجريت هذه الدراسة التي قام بها بورتر بهدف تقييم هيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنشأة، وهذه الطريقة تتضمن ثلاث خطوات أساسية هي¹

- التعريف بالقوى الخمس للتنافس.

- تحليل هيكل الصناعة.

- تحديد المزايا التنافسية.

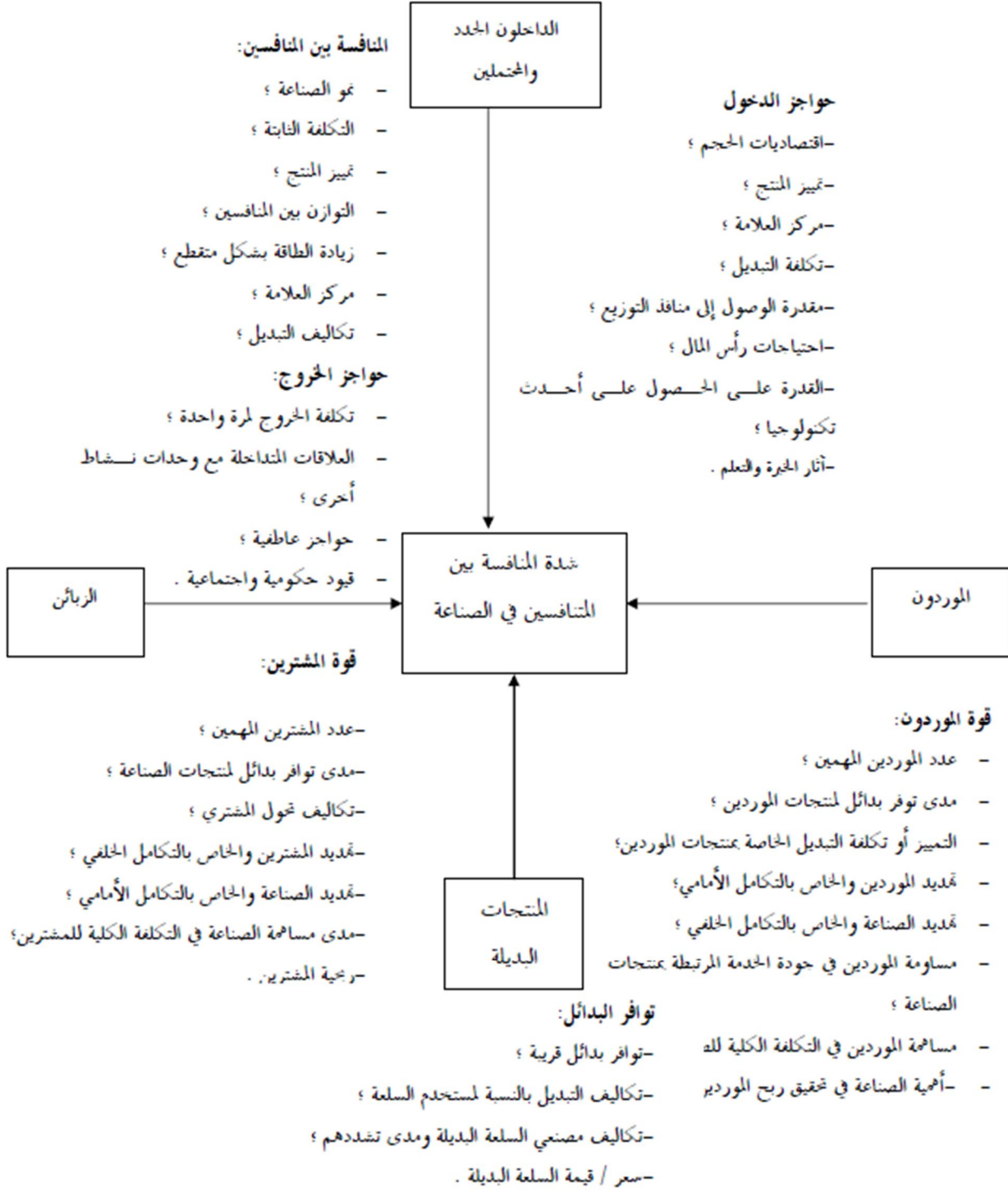
التعريف بالقوى الخمس للتنافس:

ويقصد بها التعريف بالقوى الخمس للتنافس: المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، خطر المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للمشتريين، والقوة التفاوضية للموردين.

كما هو مبين في الشكل التالي :

¹ Kamel Hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, édition es-selem, cheraga, Alger P104

شكل (2) : نموذج بورتر-القوى الخمس



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر،

الإسكندرية، 2003، 151.

الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

يرى "مايك بورتر" من جامعة هارفارد أن تركيز الشركة الرئيسي ينصب على درجة المنافسة القائمة داخل صناعتها ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة، ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة وهي التهديد بدخول المنافسين الجدد، المنافسة بين الشركات القائمة، التهديد بالمنتجات أو الخدمات البديلة، قوة المساومة عند المشتريين، قوة المساومة عند المورد، والقوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، كلما ازدادت قوة كل من هذه القوى كلما قلت قدرة الشركات على الرفع من أسعارها وتحقيق أرباح أكبر. بالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمسة قوى إلا أن هناك قوة سادسة آلا وهي جماعات أصحاب المصالح التي تم إضافتها بعد ذلك والتي تعكس الحكومة والنقابات والمجتمعات المحلية وغيرها من المجموعات المؤثرة في البيئة الخاصة بالصناعة⁽¹⁾.

2) التحليل التنائي swot

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها والتهديدات التي قد تواجهها. وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل swot اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تسميتها في بعض الأحيان على ذات الاختصار بالحروف tows ويمكن تحديد هذه العناصر ومتضمناتها بالآتي¹:

- القوة strengths:

تلك الأشياء الملموسة والغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

- الضعف weakness :

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

- الفرص opportunities :

هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

- التهديدات threats :

¹ ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 96-99

الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية والجدول التالي يوضح نموذج swot:

جدول رقم (1) يوضح نموذج مصفوفة swot :

تقييم المحيط الداخلي			
نقاط القوة:	نقاط الضعف:		
.....		
الفرص:	التحديات:	تقييم المحيط الخارجي	
.....		
.....		
الفرص:	التحديات:		
.....		
.....		

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 13.

أهمية تحليل swot :

إن هذا الأسلوب يعبر عن أداة تحليلية تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ومقارنتها والمزج بينها لإعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة من أجل بناء استراتيجيات تتوافق مع المتغيرات البيئية، ومن ثم إتخاذ القرار الصحيح من بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة¹

(3) تحليل مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG :

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 كل وحدة والسيولة.

¹ قرية معمر، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2012، ص 113.

الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعدين أساسيين هما¹:

معدل النمو والحصة السوقية النسبية.

أ) حصة السوق النسبية Relative market share :

والتي تتضح بالأحداث الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق والتي تعبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.

ب) معدل نمو السوق Market growth rate :

ويسمى هذا بالإحداثي العمودي أيضاً بمعدل الصناعة Industry 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 يكون السوق ذو موضع تهديد للشركات العاملة فيه²

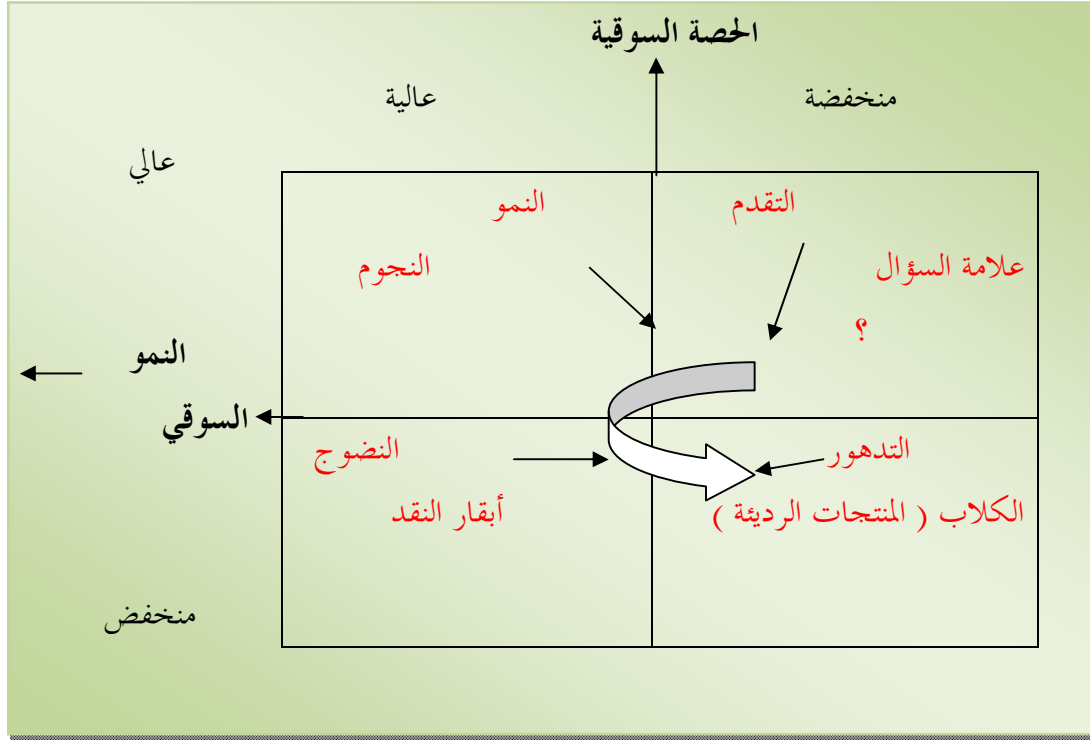
وهذه المصفوفة تنقسم إلى أربعة خلايا وكل واحد منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المنظمة وتعاملها ضمن هذه الخلية، ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن الدوائر الموجودة في هذه المصفوفة تختلف من حيث الحجم لكونها تمثل قوة وحجم المنتج في السوق أو قوة وحدة الأعمال الإستراتيجية.

وهذه الدوائر لا تكون مستقرة أو ثابتة بشكل دائم، بل يمكن أن تتحرك بأي اتجاه من الخلايا الأربع كما قد تخرج كلياً ويعني ذلك انسحابها من السوق .

والشكل التالي يوضح مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG والخلايا التي تمثل هذه المصفوفة :

¹ صقر محمد الفقيه، التحليل الاستراتيجي لموقف الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة، رسالة ماجستير، الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك، 2013، ص 73.
² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره ص 233.

شكل (3) يوضح مصفوفة الحصة/النمو (BCG)



المرجع: جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، 2010 ص 80

(1) المراكز الإستراتيجية لمصفوفة BCG¹ :

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.

¹ صقر محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 77.

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

2) إستراتيجيات مصفوفة الحصة/النمو¹ BCG :

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 استراتيجي يجب على المنظمة أن تتبناه وفقاً لمركز المنتج في المصفوفة، فالخطوة المهمة هنا هي أن نحدد الخيار الإستراتيجي الذي يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من منتجات محفظة المنتجات ويجب أن يكون هذا الخيار متوازناً ويحقق رسالة المنظمة، وفيما لا يمكن تحديد أي خيار إستراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة هل هو في علامة السؤال، النجوم، البقرة الحلوب، الكلاب.

- إستراتيجية البناء: وهي إحدى إستراتيجيات التوسع والنمو وتهدف إلى بناء وتقدير الحصة السوقية للمنتج، وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة أي تقابل الخلية الأولى وكذلك للمنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض منتجات أبقار النقد التي بدأت حصتها السوقية بالتراجع، وإن اعتماد إستراتيجية البناء يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر في الربحية على المدى القصير ولكن لا ضير في ذلك إذا كان يتم تعويضه مستقبلاً،

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص. 214-215.

الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

وإن تبني إستراتيجية البناء لا بد أن يكون مدروساً بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المنظمة لنفقات طائلة دون جدوى، وإن تحقيق إستراتيجية البناء يكون غير منهج علمي صحيح يتضمن تحشيد كافة السبل الإنتاجية والتسويقية والبشرية والتطويرية وغيرها والتي تؤدي إلى بناء وتعظيم الحصة السوقية، فتطوير المنتج وخلق منتجات جديدة يؤدي حتماً إلى تحسين المركز التنافسي في السوق وكذلك تحسين الأداء ويخلق مستويات أفضل للنمو ويفتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة.

- إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم: وهي إحدى إستراتيجيات الاستقرار، فموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه تتم المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، وتتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين، كذلك للمحافظة على اهتمامات المستهلك.

إن هذا الخيار الإستراتيجي مناسب لكل منتجات أبقار النقد القوية التي تدر تدفقات نقدية كبيرة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه لا يفضل تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة أبقار النقد في السوق لأن هذا يؤدي إلى تراجعها، كذلك لا يجذب تخصيص استثمارات كبيرة جداً لأنه إذا تم ذلك فإنه سيتم على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية لأبقار النقد.

إن منشآت الأعمال الرائدة في السوق تستطيع أن تحافظ على حصتها السوقية عبر فعاليات كثيرة مثل مواجهة نقاط القوة والضعف أو على الأقل تثبيتها لأن هذه النقاط هي فرصة للمنافسين والمحافظة على انخفاض التكاليف وأن تكون أسعار المنتجات مناسبة للقيمة التي يلمسها المستهلك.

- إستراتيجية الانكماش¹:

(أ) ماهية إستراتيجية الانكماش:

هي اتجاه المؤسسة نحو خفض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما تعني أيضاً تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها... الخ وهي ليست شائعة لأنها تدل على الفشل، أي هناك خطأ في الإستراتيجيات السابقة يؤدي تبنيها إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء.

ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى مثل هذه الإستراتيجيات:

- إما الإفلاس أو سوء الإدارة أو الكساد

- الضغوط التنافسية التي تواجهها، والظروف الاقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

¹ براهمي حياة، مساهمة تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، ص 46-47.

(ب) أشكال إستراتيجية الانكماش:

- إستراتيجية الانقباض: أحياناً يصبح الحجم الكبير للمؤسسة عبئاً عليها، فقد يتعقد النظام الإداري لها، وتتعدد العلاقة بين العمال والإدارة وتزداد تكاليف التسويق والمشاكل الفنية، وبعد حجم معين تصبح أي زيادة في الحجم تؤدي إلى وضع مزري، حيث تزداد التكاليف بمعدل أكبر من زيادة الإيرادات، ولهذا السبب يجب على المؤسسة دراسة سلوك التكاليف، وإذا وجدت أن حجمها قد زاد عن المعدل المطلوب وجب عليها أن تنقبض، ويعني الانقباض تصغير حجم المؤسسة، ويأتي ذلك في عدت صور أهمها:

✓ تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات

✓ تخفيض عدد الخدمات المكلفة مثل البحوث، الصيانة، النقل، والخدمات الاجتماعية للعاملين وأيضاً تخفيض الالتزامات الثابتة على المؤسسة مثل الإيجارات... الخ

- إستراتيجية التجرد: من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات المؤسسة إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي القطاعات فيها، ويأتباع المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها تحقق أحد الهدفين التاليين: إما اختيار الجزء الذي تلقي على عاتقه كل متاعبها، وإما تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع واستخدام هذه الإيرادات في سداد الديون وكسب الوقت.

- إستراتيجية البيع: تعني خروج المؤسسة من السوق، وذلك بنقل ملكية المؤسسة كلياً إلى مؤسسة أخرى، ولا يجب أن تلجأ إلى البيع إلا في حالة العجز عن الاستمرار أو وفاة صاحب ومدير المؤسسة، أو في حالة وجود فرص بديلة أنجح من الحالية، أو لأجود أحد المستثمرين المستعدين للدفع بسخاء وهو أمر شائع لرغبة البعض في توسيع أعماله أو لتحقيق نوع التكامل، وهناك عدة صور للبيع منها: البيع نقداً، البيع عن طريق قروض وسندات طويلة الأجل، عن طريق استبدال أسهم المؤسسة القديمة القديمة بأسهم في مؤسسة جديدة.

- إستراتيجية التصفية: تمثل إستراتيجية التصفية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين أفضل من الإفلاس في النهاية، ويفسر قرار التصفية بأنه اعتراف بالفشل من الإدارة العليا للمؤسسة مادامت هذه الإدارة في موقع القيادة.

ولا تلجأ المؤسسة إلى التصفية إلا إذا كانت هناك كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، وعند القيام بها يجب تجزئة مواردها في صورة قابلة للبيع مثل (سلع تامة الصنع، أجزاء نصف مصنعة، خدمات)

وكل جزء يباع على حدا في مرحلة التصفية، وهناك صور عديدة لهذه الإستراتيجية منها: البيع بالمراد العلني أو بالمناقصة، أو بإجراء تزييلات، أو بالاتصال من خلال السماسرة لجلب المشتريين المحتملين، أو دعوة المشتريين كلا على حدا والتفاوض معهم، كما يجب أن يحدد أسلوب التسوية المناسب لأصحاب المشروع: هل تتم بعد نهاية كل مرحلة من مراحل التصفية، أم تتم في نهاية كل مراحل التصفية.

(4) تحليل مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) General Electric:

تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG ومن قبل مكتب مكنتزي Mckinsey للاستشارات وبالتالي تسمى أحياناً بهذا الاسم، أو يمكن تسميتها في بعض الأحيان بمصفوفة إشارات المرور Matrix Traffic Lights لكون المصفوفة تتكون من ثلاثة ألوان هي الأخضر والأصفر والأحمر¹.

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 أساسيين هما:

1.4) 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.

2.4) جاذبية الصناعة: 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 للمنظمة².

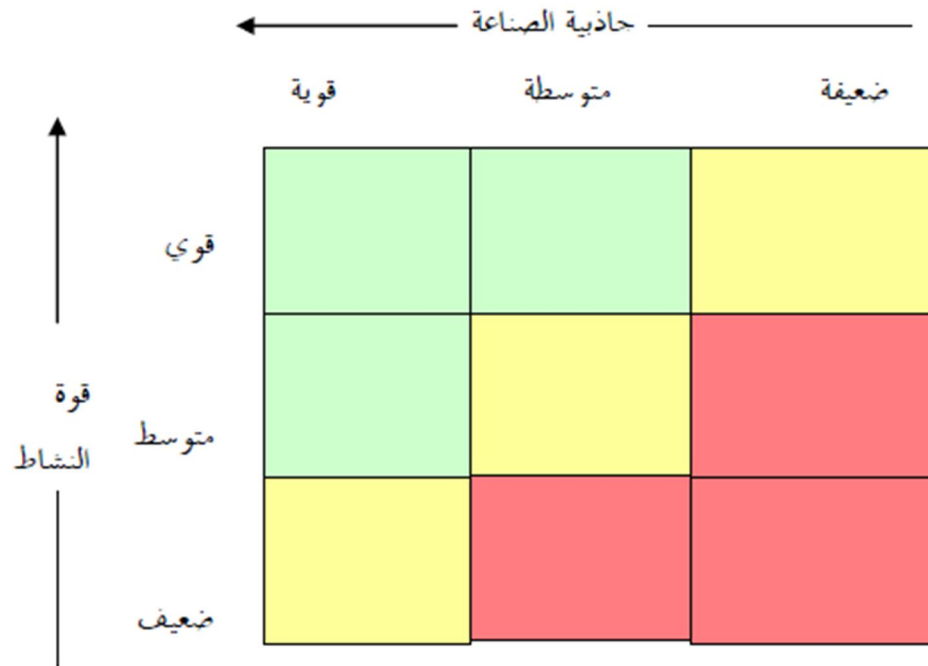
إن هذه المصفوفة إذن تتكون من (9) خلايا كل خلية تعبر عن خيار إستراتيجي يمكن للمنظمة أن تعمل به، وإن الفكرة الأساسية لهذه المصفوفة (التحليل) تعتمد على فكرة الإشارات الضوئية، بحيث يتم التعبير عن كل إستراتيجية بلون مقابل كل منها وكما هو موضح أدناه:

- مجموعة الضوء الأخضر تعبر عن إستراتيجية النمو والتوسع.
- مجموعة الضوء الأصفر تعبر عن إستراتيجية الاستقرار والتبات.
- مجموعة الضوء الأحمر تعبر عن إستراتيجية الانكماش، والشكل التالي يوضح تلك المصفوفة:

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

شكل رقم(4) :يوضح مصفوفة GE



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

(5) تحليل مصفوفة ADL

1.5) عرض النموذج: سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره، وهو Arther.D.Little ، ويستخدم هذا النموذج من طرف المنشأة لتطبيق إستراتيجية المحفظة، وحيث يقوم على بعدين هما :دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) ، والموقف التنافسي للمنشأة. (أ) دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط): يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي: مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا بمرحلة التدهور أو التراجع. والجدول التالي يوضح لنا بعض الخصائص في كل مرحلة في دورة حياة النشاط:

الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

جدول (2): خصائص النشاط حسب كل مرحلة من دورة حياته

المؤشرات	مرحلة التقديم	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/ممكن أن يرتفع العدد	أقصى/في تناقص	مستقر أو في تناقص	أدى
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

المصدر: براهيمي حياة، مساهمة تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفصل الأول: مدخل البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي

(ب) الوضعية التنافسية¹ : وهي تعكس قوة المنشأة مقارنة بمنافسيها، ويتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمنشأة..... الخ
والجدول التالي² يبين لنا المواقف التنافسية المختلفة للمنشأة وخصائص كل موقف:

جدول (3) خصائص المواقف التنافسية للمنشأة

المواقف التنافسية	الخصائص
مسيطر	-قادرة على رقابة سلوك المنافسين فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات. -لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.
قوي	-قادرة على إتباع سياسة معينة ، دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد
ملائم	-الوضع مؤهلا للاستغلال من أجل تطبيق إحدى استراتيجياتها. -لديها الإمكانية للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
غير ملائم	-أداء كافي ومرضي لتبرير مواصلة النشاط. -وجود عدد مهم من المنافسين. -لدى المنشأة قدرة متوسطة (أو أقل من المتوسط) للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
هامشي(ضعيف جدا)	-أداء غير مرضي حاليا، لكن يمكن تحسين وضعيتها التنافسية -إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين وضعيتها التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل

¹ صقر محمد الفقيه ، مرجع سبق ذكره، ص92.

² Kamel Hamdi, OP.cit,p101.

ج) خصائص الأنشطة على نموذج ADL¹ :

طبقاً لنموذج ADL : فإن الأنشطة على هذه المصفوفة تتميز بخصائص معينة يمكن تلخيصها في:

*الأنشطة في مرحلة البدء والنمو: الاستثمارات الكبيرة فيها تكون مهمة، عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية، وذلك لإمكانية التمويل الذاتي، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة أو هامشية فيفضل التحلي عنها.

*الأنشطة الناضجة أو المتقدمة: عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية، فإن هذه الأنشطة تدر موارد أكبر والخطر فيها يقل، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة فالعائد يتراجع وبالتالي يزداد الخطر الصناعي عليها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(4) يوضح نموذج ADL

		نضج النشاط						
		البدء	النمو	النضج	التراجع			
الوضعية التنافسية	مسيطر قوي	- عائد جيد	- عائد جيد	- تدفق نقدي موجب	- تدفق نقدي موجب	↑ العائد ↓ خطر التنافس		
	ملائم	- تدفق نقدي = 0	- خطر متوسط	- الحاجة إلى التمويل	- الحاجة ضعيفة للتمويل			
	غير ملائم	- عائد ضعيف	- تدفق نقدي سالب	- خطر قوي	- عائد ضعيف			
	هامشي	- حاجة كبيرة للتمويل	- حاجة ضعيفة للتمويل					
				← الحاجة للتمويل				
				← الخطر الصناعي				

Source :Strategor, **politique générale de l'entreprise**, 3eme éditons, dunod, parie, 1997. P109

¹ براهيمي حياة، مرجع سبق ذكره، ص68

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول أننا حاولنا في بحثنا هذا تسليط الضوء على موضوع البيئة التسويقية وأدوات تحليلها والدور الفعال و المهم التي تلعبه في المؤسسة الاقتصادية، فبعدا دراستنا لمفهوم البيئة التسويقية ومعرفة العوامل المكونة لها من بيئة داخلية وخارجية، تركز اهتمامنا على معرفة مختلف الأدوات التحليلية والتي يتم عبرها تطبيق التحليل الإستراتيجي على غرار نموذج SWOT والذي يعتمد في تحليله على نقاط القوة والضعف للمنظمة من جهة، والفرص والتهديدات التي تحيط بها من جهة أخرى وكذا نموذج BCG والذي بدوره يركز على المنافسة بشكل كبير من خلال الاعتماد على بعدين أساسيين وهما الحصة السوقية ومعدل النمو، وتم التطرق أيضاً إلى نماذج أخرى كـ نموذج جنرال إلكتريك (GE) وما كـتري ونموذج القوى الخمس لبورتر.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة بمثابة مرجع للدراسة الحالية كونها السبابة في دراسة موضوع التحليل الإستراتيجي والذي بدوره يعتبر من المواضيع الحساسة التي تؤرق مسيري المؤسسات، ومن خلال مسح الباحث لهاته الدراسات وقف على الآتي:

المطلب الأول: ملخص عن الدراسات السابقة

1) دراسة الطالبة قدايفة أمينة، أطروحة مقدمة لنيل درجة ماجستير (2007) بعنوان دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية:

تهدف إلى إبراز ضرورة الاهتمام بمكونات البيئة التسويقية ومحاولة تفهم ديناميكيتها وكذا تأثيرها على المنظمة، اعتمدت فيها المنهج الوصفي والتحليلي، حيث قامت الباحثة بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، كل فصل يتضمن أربعة مباحث.

قام باختيار الإستراتيجية التسويقية، تحديد نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات و طبق نموذج SWOT ، وكانت النتائج كالتالي:

- للمنظمة خبرة واسعة في إنتاج المشروبات الغازية من خلال الأقدمية التي تملكها المؤسسة ، وهذا ما أكسبها صورة وسمعة جيدة في الوسط الاستهلاكي.

- فضاء واسع للتخزين، عدم وجود انقطاع في المادة الأولية بالإضافة إلى قنوات توزيعية جيدة.

- تعاني منظمة "حمود بوعلام وشركائه" من عدم وجود وظيفة البحث والتطوير، قدرتها الإنتاجية غير كافية، غياب الحملات الإشهارية ، عدم وجود السياسات الترويجية.

3) دراسة الدكتور انعم حسين زويلف بعنوان النظام الفعال للتحكم المؤسسي:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد البيئة الداخلية والخارجية (بيئة المؤسسة) وإبراز دور هذه الأخيرة في تشخيص مواطن القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى وعلى غرار ذلك تطرق إلى التحليل الاستراتيجي وأدواته التي تساعد على تحليل البيئة الكلية تحليل swot وأدوات تحليل البيئة الخارجية PEST ومدخل PORTER لتحليل الصناعة ، وقد عالج الباحث الموضوع، متصوراً ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل بالبعد الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي بحيث قسمها إلى أبعاد داخلية وخارجية، ولم يتطرق إلى تحليل محفظة الأعمال المكونة من تحليل (BCG.GE.ADL.....) واستعمل في دراسته التطبيقية الاستبيان وحلله

بحساب المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية وتحقق من صحة الفرضيات باستخدام اختبار (T) ، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

تتمثل جوانب القوة بتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بشكل صحيح وتوفير أنظمة الرقابة الداخلية الكفوءة ونظم المعلومات والاتصالات المؤتمتة.

تتمثل الفرص المتاحة لتطوير دعائم وأركان التحكم المؤسسي بالتغيرات السياسية والقانونية للاستفادة منها بشكل صحيح.

بينت نتائج التحليل الاستراتيجي بأن أبعاد البيئة الداخلية والخارجية تساهم في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية.

2) دراسة صقر محمد الفقيه، أطروحة مقدمة لنيل درجة ماجستير (2013) ،الجامعة العربية المفتوحة في الدمامرك :

دراسة تحليلية كمية وصفية ميدانية تتحدث عن التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصص/النمو، تطرق فيها بشكل واسع ونوع من التفصيل عن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط والتحليل الاستراتيجي وأدوات التحليل (التحليل الثنائي_تحليل الموقف SOWT ،تحليل محفظة الأعمال بنماذجها وإدارة توازنها وحتى منهجية البحث ومجتمع الدراسة وأدوات البحث توسع فيها بنوع من التفصيل وركز في دراسته على مصفوفة الحصص/النمو وبين خصائصها والمضامين الإستراتيجية للمصفوفة والتحليل الديناميكي...الخ

حلل منشأة الاكساء الداخلي لشركة المدى بالمدينة المنورة حيث قسم الصناعة إلى ثلاث أنشطة نشاط السيراميك، نشاط الرخام والقرانيت، نشاط الصحية ، حلل كل نشاط على حدى مع إعداد مصفوفة كل نشاط ومن خلال التحليل توصل وضعية كل نشاط وإتخاذ القرارات اللازمة(الإبقاء اوالإستبعاد) الأنشطة.

4) دراسة براهيمى حياة (2007) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، تحت عنوان مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (condor):

تعد هذه الدراسة دراسة ذات منهج وصفي تحليلي تضم قسمين الجزء الأول تم التطرق فيه إلى مدخل للتحليل الاستراتيجي وتحليل محيط المؤسسة الداخلي والخارجي والبدايل والخيارات الإستراتيجية وكذا التجزئة الإستراتيجية و محفظة الأنشطة وذلك بنوع من التفصيل، أما الجزء الثاني فتمثل في محاولة إسقاط بعض ما جاء

في القسم النظري على مؤسسة عنتر تراد للإلكترونيات من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في عملية تشخيص بيئة المؤسسة وحالة منتجاتها وذلك باستعمال مصفوفة الحصاة/النمو BCG ونموذج بورتر حيث توصل الباحث إلى تحليل لوضع المؤسسة وحالة منتجاتها وبين فعالية أدوات التحليل في عملية التشخيص.

المطلب الثاني: مايميز دراستنا عن الدراسات السابقة

من خلال الدراسات التي تم الإطلاع عليها لم يتم العثور على أي دراسة تحمل عنوان البحث الحالي بشكله المتكامل، فهناك العديد من الدراسات التي دججت موضوع أدوات التحليل الاستراتيجي ضمن موضوع البيئة التسويقية ودراسات تتحدث عن البيئة التسويقية كمدخل لعلم الإدارة والتحكم المؤسسي وأخرى استخدمت التحليل الاستراتيجي كجزء من علم الإدارة الإستراتيجية بجميع عناصرها مثل الخيارات والبدائل الإستراتيجية .

لذا فإن مايميز دراستنا أنها قد جمعت بين الموضوعين في عنوان واحد "البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي" لا تعتبر من الدراسات الكلاسيكية التي تعتمد على تضخيم الجانب النظري على حساب الجزء التطبيقي حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب IMRAD ذات طابع ميداني.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة الأولى بالرغم من اتفاقيهما على نفس الهدف وهو محاولة تجنب المخاطر والأزمات إلا أنهما تختلفان في توجههما كون هذه الدراسة الأولى تهدف إلى إبراز ضرورة الاهتمام بمكونات البيئة التسويقية ومحاولة تفهم ديناميكيتها وتأثيرها على المنظمة بينما تهدف دراستنا إلى محاولة وضع إستراتيجية مستقبلية لسير عمل المؤسسة وتختلف أيضاً في الأداة المستعملة فالدراسة الأولى استعمل فيها تحليل الثنائي swot بينما استعملنا في دراستنا هذه تحليل BCG .

ما يميز دراستنا من الدراسة الثانية كون هذه الأخيرة تتحدث عن موضوع تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة بحيث أنه لم يتم التطرق فيها إلى أدوات محفظة الأعمال واكتفى الباحث بذكر أدوات التحليل الثنائي_تحليل الموقف SOWT واقتصرت دراسته الميدانية بالاستقصاء وتحليل النتائج.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة الثالثة والرابعة أنها ذات طابع مختصر بعكس ما جاء في هاتين الأخيرتين من سرد نظري كبير، مع أنها تتفق معهما في الأداة المستخدمة في عملية التحليل لآكنها تختلف عنهما في بيئة البحث، بحيث انه كل دراسة أجريت في بيئة مختلفة عن الأخرى.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصل الأول تقديم الإطار النظري الطي مكنا من فهم الأسس التي تتكون منها البيئة التسويقية وكذا معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل الإستراتيجي ومن خلال الدراسة النظرية سنحاول تطبيق ما تم دراسته على الواقع.

إن الغرض من الدراسة الميدانية هو معرفة مامدى دور البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي في صنع السياسات التسويقية والإستراتيجيات المستقبلية في مؤسسة مطاحن الأغواط ويمكننا التحليل أيضاً من معرفة الموقع التنافسي للمؤسسة في سوق المطاحن عامة وسوق ولاية غارداية خاصة.

وقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث مباحث رئيسية ومجموعة من المطالب الفرعية:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة.

المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

المبحث الثالث: واقع التحليل الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط.

وفي الأخير توصلنا إلى نتائج وتوصيات.

المبحث الأول: مدخل لقطاع المطاحن 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 بالاستثمار فيما بعد وذلك في 22 ماي 1964 م .

وبعد ذلك وضعت جميع الوحدات الخاصة بالطحن تحت تصرف السلطات الحكومية بدءاً 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 المؤسسات¹:

- 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.

¹ بلقاسم وزاني، تعظيم الأرباح باستعمال البرمجة الخطية، مذكرة الليسانس في العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة سنة 2003/2004

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

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 تمناست .

المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة

مؤسسة مطاحن الأغواط هي مؤسسة إنتاجية وتجارية ذات أسهم تابعة من مؤسسة رياض تيارت كما جاء في المرسوم 82/378 المؤرخ في 1982/11/27 وكما ذكرنا سالفاً إن الشركة السويسرية BUHLER قد تكفلت بإنشاء وحدت مطاحن الأغواط وذلك بتاريخ 1981/11/03 وأصبحت تحت وصاية المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ERIAD تيارت اثر إعادة هيكلتها سنة 1983 (SN-SEMPAC) على شكل فروع ذات القانون التالي:

- الصيغة القانونية: شركة ذات أسهم SPA .

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

- رأس المال الاجتماعي: 31200000000 مملوكة 100% لمجمع الرياض تيارت

- المقر الاجتماعي: منطقة الصناعية بوشاكر هاتف 93.22.60 فاكس 93.23.81

- تاريخ الانطلاق: جانفي 1980 (انطلاق الأشغال)

فيفري 1998 زيادة القدرة الإنتاجية

- قدرة تخزين القمح: 125000 قنطار قمح صلب ولين

- القدرة الإنتاجية: 3500 ق/ يوم منها

1000 ق/ يوم سميد 2500 ق/ يوم دقيق

- المساحة الإجمالية: 10 هكتار منها 06 مبنية

- المواد المصنعة:

تنتج المؤسسة عدة أنواع وتمثل في:

● سميد ممتاز: 25 كغ-10 كغ

● سميد عادي: 25 كغ

● دقيق ممتاز: 01 كغ، 02 كغ، 05 كغ، 10 كغ، 25 كغ

● دقيق المخابز: 50 كغ

● النخالة: من القمح الصلب واللين

- الطاقة البشرية: تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر بـ 130 عامل في 2012/11/30 موزعين على الشكل التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

26 إطار ، 28 عون تحكم ، 42 عون تنفيذ ، 34 مؤقتين

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

(الأغواط، آفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية، بريان، متليلي) بالإضافة إلى ذلك فإن زبائن المؤسسة من تجار الجملة والتجزئة يمثلون شبكة عريضة للتوزيع.

مراحل عملية الإنتاج

تمر منتجات المؤسسة بعدة مراحل يمكن ذكرها¹

1) مرحلة التموين الأولي: تقوم المؤسسة بجلب المواد الأولية من الديوان الوطني للحبوب والممثل 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 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 التقنيات في تحديد كمية الماء المضاف ودرجة الرطوبة وكذا تحديد المدة الزمنية حيث تستغرق حوالي ثماني ساعات كأقصى حد.

¹نائب المدير التقني، تقارير المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

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 الغربلة: بعد عملية الطحن تأتي عملية الغربلة الأولى وذلك حسب حجم القمح والعملية الثانية تتم على حسب الثقل النوعي لهذه القطع إذ تمر جزئيات القمح المكسرة عبر غربال مصنف تقنياً حسب درجة انفتاح وانغلاق المسامات، وتختلف هذه العملية جزئيات 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 والقياسات المباعة

كما يتم وضع العلامة التجارية على المنتج وكذا تاريخ الإنتاج والاستهلاك، الوزن، النوعية، التبيان..... الخ

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وأهميتها

أولاً: وظائف المؤسسة

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 يصم المديرية العامة وأربع مديريات فرعية تحتوي كل منها على مجموعة مصالح:

1) المديرية العامة: يرأسها المدير العام والذي يسهر على تسيير وتنظيم عمل المؤسسة وتطبيق القرارات الصادرة عن المديرية الجهوية بتيارت ، كما يسعى جاهداً على تطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة وكذا التنسيق بين مختلف مديريات الوحدة، وذلك بمساعدة كل من:

- المديرية الفرعية

- التدقيق والرقابة الداخلية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

كما توجد علاقة مباشرة للمدير العام مع بعض الموظفين وهم المراجع الداخلي، المسؤول عن الإعلام الآلي، مسؤول الموازنات.

مدير مركزي على رأس خلية التدقيق والرقابة الداخلية يقوم بمراقبة جميع المصالح وإعداد تقارير تشير إلى نقاط الضعف والقوة الداخلية، وتقديم التوصيات اللازمة والتي من شأنها القضاء على أي ضعف في المنظمة الذي من شأنه الرفع من مستوى كل الهياكل.

1.1) الأمانة العامة:

هي مصلحة مكلفة بإدارة البريد الوارد والصادر وكذا الفاكس بالإضافة إلى تحرير مختلف المراسلات واستقبال الأفراد وكذا وتعمل على التنسيق بين المصالح فيما يخص علاقات العمل الداخلية..... الخ

- مركز الإعلام الآلي: تكمن أهمية هذا المركز في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة أجهزة الإعلام الآلي وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها، مما يساعد المؤسسة على معالجة البيانات والمعلومات التي ترد إليها وتخزينها وذلك من خلال بنك معلومات والذي تستعمله في وقت الحاجة.

2.1) المكلف بالميزانية:

يقوم بعدة وظائف وذلك بالاعتماد على التقارير الدورية والشهرية ، ومن مهامه:

✓ إعداد الموازنة للمؤسسة ومتابعتها.

✓ إعداد التقارير الشهرية والدورية.

✓ إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة

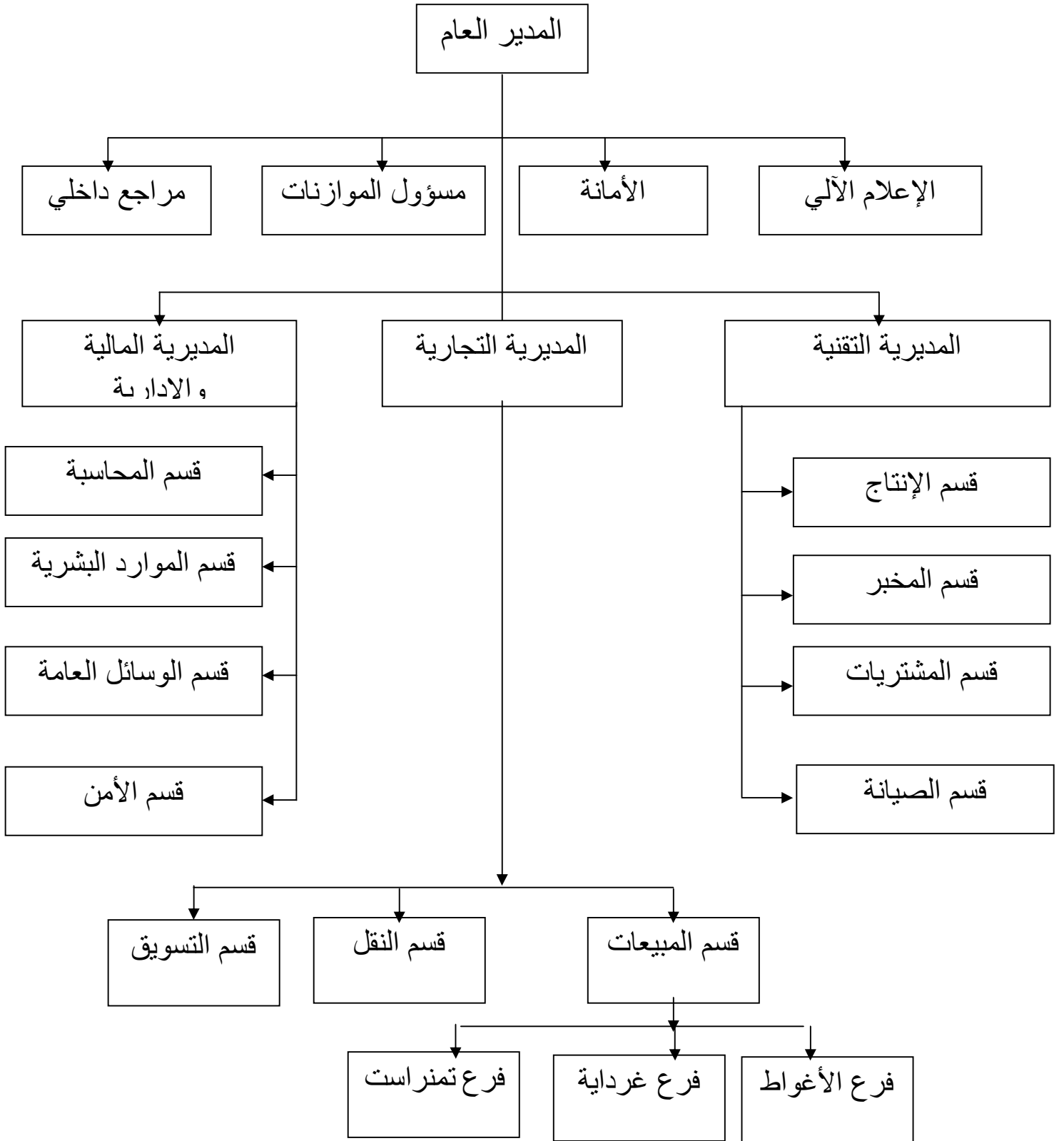
ويعمل على تحليل الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب مما يساعد المديرية على اتخاذ القرارات الصحيحة.

3.1) الشؤون القانونية: هي مصلحة مكلفة بجميع الأعمال القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء أكانت داخلية أو

خارجية من منازعات أو مشاكل عمل.... الخ، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط



المصدر: تقارير المؤسسة

2) المديرية الفرعية

1.2) مديرية الإدارة والمالية: يعتبر المال العمود الفقري لأي نشاط سواء أكان تجارياً أو إنتاجياً فهو يلبي الرغبات المادية والبشرية للنشاط إذ تسهر هذه المديرية على توجيه وتفعيل العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة كما يشرف على هذه المديرية مدير مكلف بالإدارة والمالية وتساعد في ذلك مجموعة من المصالح لتحقيق الأهداف المالية والإدارية التي تصبو إليها المنظمة وتسيير العمل وتنظيمه وتمثل هذه المصالح في كل من:

■ مصلحة المحاسبة

■ مصلحة الموارد البشرية

■ مصلحة الوسائل العامة

■ مصلحة الأمن

- 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 اعتماداً 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 وتمثل 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.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

- ✓ 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 وتتجلى أهميتها:

✓ المتابعة المستمرة لموجودات المؤسسة.

✓ تسيير مختلف الوسائل العامة.

✓ تسيير حظيرة النقل.

✓ المحافظة 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.

2.2) 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 كالآتي:

أ) مصلحة 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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

طاقاتها 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.
 - ✓ العمل على تطوير مهارات العاملين بما لضمان السير الحسن لعملية الصيانة وتوافقها مع التكنولوجيا الحديثة.
 - ✓ إعداد التقارير التي تخص مواد التوريد كقطع الغيار... الخ
- قسم الإنتاج: تتجلى 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 واتخاذ القرارات ومن أهم وظائفه:
- ✓ 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 والتمويل 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 للتمويل 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 ومستوى جودة المادة الأولية ومن ثم مطابقتها مع المواصفات والمعايير المعمول بها لتحديد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

الانحرافات وذلك من خلال قيام القسم بكشف تحليلي يبين النوعية، وذلك لضمان الجودة ، ويقوم القسم أيضاً بمراقبة ومتابعة المنتج في كل مراحلها 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.

3.2) 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، وتساعدته في ذلك مصالح تشرف على الأعمال التجارية كما تسهر المديرية على ضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال عمليتي التوزيع والتسويق للمنتج (السميد، الدقيق) عبر نقاط البيع المتواجدة ويمكن تحديد مهامها من خلال:

- ✓ توفير الطلايبات.
- ✓ المبيعات والتوزيع.
- ✓ الترويج لمنتجات المؤسسة.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة.
- ✓ متابعة التغيرات في البيئة الخارجية والقيام بدراسة السوق.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة لدى العملاء.

وتحتوي المديرية على مجموعة من المصالح نذكرها:

أ) مصلحة البيع: تشرف هذه المصلحة على عملية البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة عبر نقاط بيعية 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 الطلايبات المقدمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

✓ إعداد ومتابعة الفواتير وتسوية وضعية الزبائن.

✓ إعداد برنامج المبيعات لكل سنة.

✓ القيام بمختلف عمليات الترويج للمنتجات.

ب) مصلحة النقل: تشرف على عملية نقل المنتجات النهائية من المخازن إلى مختلف نقاط البيع المتواجدة بكل من ولاية الأغواط، غرداية، 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.

المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة

تتواجد مؤسسة مطاحن الأغواط في بيئة تتصف باللاإستقرار، وهي تسعى جاهدةً لمواكبة التغيرات الحاصلة، من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وفيما يلي نقوم بدراسة البيئة وذلك بالقيام بتحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة.

1) البيئة الخارجية العامة

1.1) العوامل السياسية والقانونية:

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 مدعومة، 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.

2.1) العوامل الثقافية والاجتماعية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

إن تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة بمطاحن الأغواط لاتقل 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 المتزلي 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.

3.1) العوامل الاقتصادية:

تتمثل في تلك العوامل الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة من جميع الجوانب والتي لها تأثير مباشر على أدائها ويجب على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات اللازمة حيال ذلك بعين الاعتبار قصد مواجهة هذه التحديات والمتغيرات من أجل خلق مزايا تنافسية تمكنها من زيادة حصتها السوقية، ويمكن اختصار هذه العوامل في:

- طبيعة السوق: إن تبني الدولة منهج اقتصاد السوق المفتوح وتحرير الاقتصاد الوطني من التسيير الإداري المركزي، والذي كان بدايته سنة 1990م ساعد المؤسسة بشكل كبير في المضي نحو الاستثمار والعمل على تحقيق عوائد مالية ضخمة وكذا الحرية التامة في اتخاذ القرارات .

- الأسعار: نظراً للتغيرات الحاصلة في أسعار الصرف والتي أدت إلى ارتفاع المادة الأولية ونذرهما في الأسواق العالمية فإنه أثر بشكل مباشر في الكميات المخصصة لمطاحن الأغواط من الديوان الوطني للحبوب OACI والذي يعتبر الممون الوحيد والمحتكر للسلعة الأمر الذي نتج عنه تدببب في الإنتاج ومنه تدهور في البيع ويعني خسران الحصة السوقية.

- الضرائب: تعتبر الضرائب عبئ على المؤسسة فهي ترهق عائقها من خلال عملية تسديد المستحقات المطبقة عليها من إدارة الضرائب، والضمان الاجتماعي وتعتبرها تهديد غير مباشر كونه نظام ضريبي غير مساعد على ترقية المؤسسات الوطنية ويقف عائقاً في وجه المؤسسة إلا انه عند تحليل العلاقة الموجودة بين مطاحن الأغواط وإدارة الضرائب تبين أنها جيدة لأن المؤسسة تسهر على تسديد المستحقات بصفة منتظمة وفي الآجال المحدود كما أنها تستفيد أحياناً من إعفاءات ضريبية مرتبطة بالرسم على القيمة المضافة ومختلف الامتيازات المرتبطة بالاستثمار في إطار الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ANDL .

4.1) العوامل التكنولوجية:

نظراً للتطورات التكنولوجية السريعة في ميدان الآلات ومعدات المصانع نجد أن المؤسسة على اطلاع مستمر ودائم على التكنولوجيا كما أنها تتوفر على آلات متطورة نسبياً مقارنة بالمنافسين المحليين والجهوبين أما على المستوى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

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.

2) البيئة الخارجية الخاصة

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدت عناصر ضرورية لعمل المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها ويجب على المؤسسة التأقلم معها بالشكل اللازم وتتكون هذه العناصر من:

1.2) المنافسون: 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 والخصص السوقية على حسب المناطق الجغرافية ، فبالنسبة للمؤسسة نجد أنها تعمل على مستوى وسط الجنوبي ابتداء من ولاية الأغواط مروراً بولاية غارداية وصولاً إلى ولاية تمنراست حيث تشمل مختلف الدوائر والبلديات ، أما المنافس الثاني والذي يشكل تهديد مباشر للمؤسسة وهم المنافسون 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 وستتطرق فيما بعد إلى الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة حيال المنافسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

2.2) 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 للمؤسسة الحرية المطلقة في اختيار المورد على حسب العروض المقدمة من مختلف الموردين والمفاضلة بينهم.

3.2) القروض: تتأثر المؤسسة ككل المؤسسات بالفوائد المترتبة عليها نتيجة الديون المستحقة والتي تشكل لها عبئ 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 خزيتها 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.

4.2) الوسطاء: تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة فقط بالإضافة إلى اعتمادها على رجال البيع الحصريين لتوزيع وبيع المنتجات كما تحرص على ضمان الجو الملائم والعلاقات الحسنة والتنسيق الجيد بينها وبين مختلف الوسطاء كما تسعى جاهدة لتوفير متطلباتهم كونهم يمثلون صورة المؤسسة لدى الجمهور.

4.2) 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 أحوال المنتجات وبالأسعار المعقولة و سنتطرق إلى ذلك بالتفصيل في المبحث الثاني والذي نعرض فيه تحليل نشاط زبائن المؤسسة.

5.2) النقابة: يقتصر 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 لاتعيق 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.

3) البيئة الداخلية للمؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

يقصد بالبيئة الداخلية مجموع طاقات وإمكانيات المؤسسة الإنتاجية، البشرية، والمادية والتي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات 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 الآتية:

1.3) وظيفة الإنتاج: تتمثل أهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة من خلال الوظيفة الإنتاجية في حداثة الآلات الإنتاجية، كما تسعى إلى تنوع 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 .

2.3) الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الهامة في المؤسسة، حيث تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير العنصر البشري وتقوم كذلك بتنفيذ مختلف البرامج التدريبية والتكوينية التي تساهم في تطوير الأفراد في المؤسسة الذي من شأنه مواجهة المستقبل الغامض وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر بـ 130 عامل موزعين على الشكل التالي:

جدول رقم (4): يوضح تقسيم الموارد البشرية على حسب الوظيفة

فرد تنفيذ	فرد تحكم	إطارات	
42	28	26	دائم
23	07	04	مؤقت
65	35	30	المجموع

المصدر: تقارير نشاط مصلحة المستخدمين 2013

يمثل الجدول رقم (4) تقسيم الموارد البشرية على أساس السلم المهني، حيث تصنف كل فئة على حسب مستوى الكفاءة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تحتوي على عمال دائمين تقدر بـ: 96 عاملاً من بينهم 26 إطاراً و28 فرداً تحكم و42 فرداً تنفيذ. وتحتوي أيضاً على عمال مؤقتين عددهم 34 فرداً، منهم 4 إدارات و7 أفراد تحكم و23 فرداً تنفيذ.

ونلاحظ أيضاً أن النسبة الأكبر تتمثل في فرد التنفيذ حيث تقدر بـ 50% من مجموع العمال وهذا شيء طبيعي نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة.

3.3 وظيفة التمويل: 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.

4.3 الوظيفة التسويقية: للوظيفة التسويقية دور مهم ككل الوظائف، حيث تعمل على تصريف المنتجات وجلب الزبائن وغيرها من الوظائف، وتتمثل الوظيفة التسويقية في المزيج التسويقي وهو كالآتي:

1.4.3 مزيج المنتجات: 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 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.

- القمح اللين: تستخدمه المؤسسة لاستخراج منتج الفريضة ويمكن تحويله إلى:

✓ الفريضة العادية

✓ الفريضة الممتازة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

وهذه الأخيرة موجهة للمستهلكين أما الأولى فهي موجهة للمخازن وتتحكم الدولة في سعرها .

2.4.3) السعر: إن تحديد السعر عملية معقدة بالنسبة للمؤسسة كونها تابعة للقطاع العام وتخضع لسياسة الدولة،

فبالنسبة إلى عملية تسعير منتجات الفرينة الموجهة للمخازن 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:

- فرينة ممتازة 1 كغ يتراوح سعرها ما بين 40.00 دج إلى 50.00 دج

- فرينة ممتازة 05 كغ يتراوح سعرها ما بين 160.00 دج إلى 190.00 دج

- فرينة ممتازة 10 كغ يتراوح سعرها ما بين 320.00 دج إلى 400.00 دج

- سميد عادي 10 كغ يتراوح سعره ما بين 430.00 دج إلى 500.00 دج

- سميد ممتاز 25 كغ يتراوح سعره ما بين 950.00 دج إلى 1000.00 دج

- سميد نصف خشن 25 كغ يتراوح سعره ما بين 750.00 دج إلى 800.00 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 ويقدر سعره بحوالي 800.00 دج، من خلال الأسعار المطبقة على مختلف المنتجات نلاحظ أن المؤسسة تتمتع بالمرونة في تحديد الأسعار وهذه إستراتيجية تعتمد على أسعارها في انتهاج أسعارها في ظل المنافسة الحادة في السوق، كما نلاحظ أيضاً أن المؤسسة تنشط في الأسواق الدولية بتصديرها منتج السميد الممتاز نحو دولة تونس.

3.4.3) الترويج: يمثل الترويج المرآة العاكسة للمؤسسة ومنتجاتها، فمن خلاله تتفاعل المؤسسة مع بيئتها

الخارجية، كونه وسيلة فعالة لإيصال رسالة للجماهير المستهدف وإقناعهم بها وأيضاً

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

- الإشهار: تقوم مؤسسة مطاحن الأغواط بحملات إخبارية 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 اقتناءه بحكم الجماعات المرجعية والكلام المتوتر 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 تبيع منتجاتها إلى المستهلكين النهائيين بشكل مباشر.

- التعبئة والتغليف: تعتمد مؤسسة مطاحن الأغواط في تعبئة منتجاتها والمتمثل في منتوج السميد بمختلف أنواعه في أكياس من فئة 10 كغ و 25 كغ.

أما منتجات الفرينة الموجهة للمخازن فتعيب في أكياس من فئة 50 كغ فقط، وبالنسبة لمنتوج الفرينة الممتازة والموجهة إلى المستهلكين فهي تعيب 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.

4.4.3) التوزيع: يعتبر 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 حصص سوقية معتبرة، تعتمد المؤسسة في توزيعها على تجار الجملة لنقل المنتج وتسويقه من خلال:

منتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

أي إستراتيجية دفع المنتج هذا بخصوص المنتجات الموجهة للمستهلكين أما بالنسبة للمنتوج الموجه إلى المخازن نجد أن المؤسسة تقوم بنفسها بنقل المنتج والمتمثل في الفرينة إلى المخازن ويترتب عن ذلك مصاريف نقل، كراء.... الخ تقوم الدولة بتعويضها نظراً للسياسة التي تنتهجها.

المبحث الثاني: إستراتيجية وأهداف المؤسسة

تتمثل مهمة المؤسسة في إنتاج السميد والدقيق الذي يكثر الطلب عليها في الأسواق كونه مادة غذائية لا يمكن الاستغناء عنها.

المطلب الأول: 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. وتمثل 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.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

- ✓ لا توجد 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 (الأغواط، غرداية، تمنراست).
- ✓ ضعف في عملية دراسة السوق وتكتفي فقط بتمويله بالمنتجات أي يقتصر عملها في البيع وتحقيق الأرباح.

المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة:

تسعى المؤسسة جاهدةً في تمويل السوق على مدار السنة، وتتمثل إستراتيجية المؤسسة من خلال طبيعة النشاط الذي تقوم به والنتائج المحققة باستمرار، كما أنها تفكر في إضافة خط إنتاجي واستثمار 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 نحو 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 التمويل بالمادة الأولية والمتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين حيث أنه أي ضعف وعجز في عملية التمويل ينجر عليه ضعف في القدرة الإنتاجية وتدبدب في الأسعار هذا يضر المؤسسة بشكل كبير ويقودها إلى خسارة زبائنها وبما أنها مقيدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

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

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

إن نشاط مؤسسة مطاحن الأغواط 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 تموين 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 الإنتاج.

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

المبحث الثالث: واقع التحليل الإستراتيجي لمطاحن الأغواط

يتمثل نشاط المؤسسة في الاستثمار في المنتجات الغذائية والمتمثلة في صناعة السميد والدقيق. بمختلف أنواعهم كما ذكرنا سلفاً، وستتطرق في هذا المبحث إلى تحليل كل من نشاط الزبائن ورقم أعمالهم وكذا تطور الإنتاج ورقم أعمال المؤسسة وسنحاول تطبيق مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية على منتجات المؤسسة، ويلى هذا مجموعة من النتائج والتوصيات التي تخص المنظمة والتي من شأنها أن تساعد المؤسسة في إيجاد حلول لمشاكلها.

المطلب الأول: تحليل نشاط المؤسسة

أولاً: تحليل نشاط الزبائن ورقم أعمالهم في المؤسسة

تتعامل المؤسسة في بيع منتجاتها مع زبائن محددين كالمخابز و تجار الجملة والمستهلكون هذا بخصوص منتج السميد والفرينة .

كما تتعامل أيضاً مع زبائن آخرين والمتمثلين في التعاونيات، والمربون، والتعاضديات هذا بما يخص منتج النخالة والذي يعتبر كفضلات تتخلص منها المؤسسة.

ونلاحظ من خلال الجدول التالي أن المؤسسة لاتتعامل مع تجار التجزئة في تصريف منتجاتها نظراً للإستراتيجية المتبعة في المؤسسة. وسنوضح من خلال الجدول الآتي أنواع زبائن المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول التالي رقم(5) لعام 2013 أن الكمية الأكبر من منتج السميد والمقدرة بـ 94817 كغ موجهة إلى بائعي الجملة وبنسبة تقدر بـ 70.3% ويليهما المستهلك بكمية تقدر بـ 39779 كغ أي بنسبة 29.5% وتوجه كمية قليلة من السميد إلى التعاضدية تقدر بـ 374 أي بنسبة 0.3% وكما يلاحظ أن المؤسسة لاتتعامل مع المخابز في تصريف منتج السميد أي بمجموع يقدر بـ 134970.6 كغ.

أما بخصوص منتج الفرينة لسنة 2013 نلاحظ أيضاً أن الكمية الكبيرة موجهة إلى بائعي الجملة وتقدر الكمية المباعة بـ 162594 كغ أي بنسبة 43% ويليهما الخبازين بكمية تقدر بـ 113312 كغ أي بنسبة 30% والثالث في التصنيف هم المستهلكون حيث تقدر الكمية المباعة لهم بحوالي 97727 كغ أي بنسبة 26% وفي الأخير والتعاضديات بكمية مقدرة 410 كغ بنسبة 0%

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

جدول رقم(5): يوضح نشاط الزبائن لعامي 2013/2012

الوحدة(قنطار)

	المنتج	المخازن	تجار الجملة	تجار التجزئة	المستهلك	التعاونيات	المربون	م،و تغذية و تربية الدواجن	التعاضدية	المجموع
نشاط 2013	القمح الكمية النسبة	0.00 0.00%	94817 70.3%	0.00 0.0%	39779 29.5%	0.00 0.00%	000. 000.	000. 000.	374 0.3%	134970.6 100%
	الفرينة الكمية النسبة	113312 30%	162594 43%	0.00 0.00%	97727 26%	0.00 0.00%	0.00 0.00%	0.00 0.00%	410 0.0%	374042 100%
	النخالة الكمية النسبة	0.00 0.0%	102946 64.1%	0.00 0.00%	0.00 0.00%	50193 31.3%	1347 0.8%	6082 3.8%	0.00 0.0%	160568 100%
نشاط 2012	القمح الكمية النسبة	0.00 0.0%	93090 72%	0.00 0.0%	37048 28%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	130138 100%
	الفرينة الكمية النسبة	114315 35%	126527 39%	0.00 0.0%	86681 26%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	327766 100%
	النخالة الكمية النسبة	0.00 0.0%	76321 55%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	45387 33%	271 0.0%	16787 12%	0.00 0.0%	138766 100%

المصدر: قسم الميزانية تقارير 2013/2012

و الجدول التالي يتضح لنا معدل نمو الزبائن لسنة 2013/2012

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

جدول رقم (06): يوضح معدل نمو الزبائن لسنتي 2013/2012

معدل النمو 2013/2012	المنتج	المخابز	تجار الجملة	تجار التجزئة	المستهلك	التعاونيات	المربون	م،و تغذية و تربية الدواجن	التعاضدية	المجموع
		القمح								
	الكمية	0.0%	2%	0.0%	7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4%
	النسبة	0.0%	-1.8%	0.0%	3.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	الفرينة									
	الكمية	-1%	29%	0.0%	13%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14%
	النسبة	-13%	13%	0.0%	-1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	النخالة									
	الكمية	0.0%	35%	0.0%	0.00	11%	397%	-64%	0.0%	16%
	النسبة	0.0%	17%	0.0%	0.00	-4%	330%	-69%	0.0%	0.0%

المصدر: قسم الميزانية تقارير 2013/2012

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) المقارن بين الكميات المباعة من السميد والفرينة لعامي 2013/2012 أن معدل نمو تجار الجملة المقتنين لمنتوج السميد زاد بحوالي 2% كما زاد معدل نمو المستهلكين بحوالي 7%، ونلاحظ أن معدل نمو زبائن السميد حقق نمو يقدر بحوالي 4%، كما نلاحظ أيضاً انخفاض في معدل نمو الحبازين المقتنين لمنتوج الفرينة حيث يقدر بحوالي -1%، ويقابله ارتفاع في معدل نمو تجار الجملة يقدر بـ 29% وكما سجل أيضاً ارتفاع في معدل نمو المستهلكين بحت قدر هذا الارتفاع بحوالي 13% أي بمجموع نمو يقدر بـ 14% .

أما بخصوص تطور رقم أعمال الزبائن لسنة 2013 فنجد أن رقم أعمال تجار الجملة المقتنين لمنتوج السميد يقدر بحوالي 328893525 دج بنسبة 68.7% من مجموع رقم أعمال الزبائن و يليه رقم أعمال المستهلكين والمقدر بـ 148823825 دج بنسبة 31.1% و يقدر رقم أعمال والتعاضديات بـ 1304350 دج ما بنسبة 0.3% .

بخصوص رقم أعمال الزبائن المقتنين لمنتوج الفرينة لعام 2013 نجد أن رقم أعمال تجار الجملة يحقق الرقم الأكبر والمقدر بـ 370010910 دج بنسبة مقدرة بـ 46.5% من مجموع رقم أعمال الزبائن، و يليه رقم أعمال الحبازين والمقدر بحوالي 217017390 دج أي بنسبة محققة تقدر بـ 27.3% ، تم والتعاضديات برقم أعمال يقدر بـ 906000 دج أي ما نسبته 0.1% .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

وبما يخص رقم أعمال زبائن النخالة نجد أن رقم أعمال تجار الجملة علي يقدر بحوالي 142408140 دج بكميات مقدرة بـ 102946 كغ، تم التعاوانيات برقم يقدر بـ 7367700 دج بكمية مقدرة بـ 50193 كغ، تم المربون برقم 2128700 دج وكميات مقدرة بـ 1347 كغ، تم المؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن والذي يقدر رقم أعمالها بـ 7298400 دج وبكمية تصل إلي حوالي 6082 كغ.

جدول رقم (07): يوضح تطور رقم أعمال الزبائن لعامي 2013/2012

الوحدة (دينار جزائري)

المنتج	المخابز	تجار الجملة	المستهلك	التعاونيات	المربون	م،و تغذية و تربية الدواجن	التعاودية	المجموع
نشاط 2013	القمح الكمية النسبة	0.00 0.00%	328893525 68.7%	148823825 31.1%	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00	479021700 100%
	الفرينة الكمية النسبة	217017390 27.3%	370010910 46.5%	208125535 26.1%	0.00 0.00	0.00 0.00	906000 0.1%	225512590 100%
	النخالة الكمية النسبة	0.00 0.0%	142408140 63%	0.00 0.00	73677350 33%	2128700 1%	7298400 3%	160568 100%
نشاط 2012	القمح الكمية النسبة	0.00 0.0%	318122800 69.6%	138681775 30.4%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	456804575 100%
	الفرينة الكمية النسبة	221771100 31.7%	294042220 42.1%	183168075 26.2%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	0.00 0.0%	698981230 100%
	النخالة الكمية النسبة	0.00 0.0%	110935300 56.3%	0.00 0.0%	65456730 33.2%	450800 0.2%	20144400 12%	196987230 100%

المصدر: قسم الميزانية تقارير 2013/2012

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

جدول رقم (08): يوضح معدل النمو لرقم أعمال الزبائن لسنتي 2013/2012

معدل النمو 2013/2012	المنتج	المخابز	تجار الجملة	تجار التجزئة	المستهلك	التعاونيات	المربون	م،و تغذية و تربية الدواجن	التعاضدية	المجموع
		القمح								
	الكمية	0.0%	3%	0.0%	7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4%
	النسبة	0.0%	-1%	0.0%	2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	الفرينة									
	الكمية	2%-	26%	0.0%	14%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14%
	النسبة	14%-	10%	0.0%	0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	النخالة									
	الكمية	0.0%	28%	0.0%	0.00	13%	372%	-64%	0.0%	14%
	النسبة	0.0%	12%	0.0%	0.00	-2%	312%	-68%	0.0%	0.0%

المصدر: قسم الميزانية تقارير 2013/2012

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين تطور أرقام مبيعات الزبائن المقتنين لمنتجات السميد والفرينة لعامي 2013/2012 أن معدل نمو تجار الجملة المقتنين لمنتوج السميد زاد بحوالي 3% كما زاد معدل نمو المستهلكين بحوالي 7%، ونلاحظ أن معدل نمو زبائن السميد حقق نمو يقدر بحوالي 5%، كما نلاحظ أيضاً انخفاض في معدل نمو الخبازين المقتنين لمنتوج الفرينة حيث يقدر بحوالي -2%، ويقابله ارتفاع في معدل نمو تجار الجملة يقدر بـ 26% وكما سجل أيضاً ارتفاع في معدل نمو المستهلكين بحد قدر هذا الارتفاع بحوالي 14% أي بمجموع نمو يقدر بـ 14%، وزاد معدل النمو لرقم أعمال الزبائن المقتنين لمنتج النخالة بحوالي 14% مقسمة على تجار الجملة بنسبه تقدر بحوالي 28% و 13% للتعاونيات الفلاحية .

و نسبة 372% للمربين، كما سجل انخفاض بـ -64% في المؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن.

والجدول الآتي يبين مساهمة كل زبون (منتج السميد) في رقم الأعمال الإجمالي:

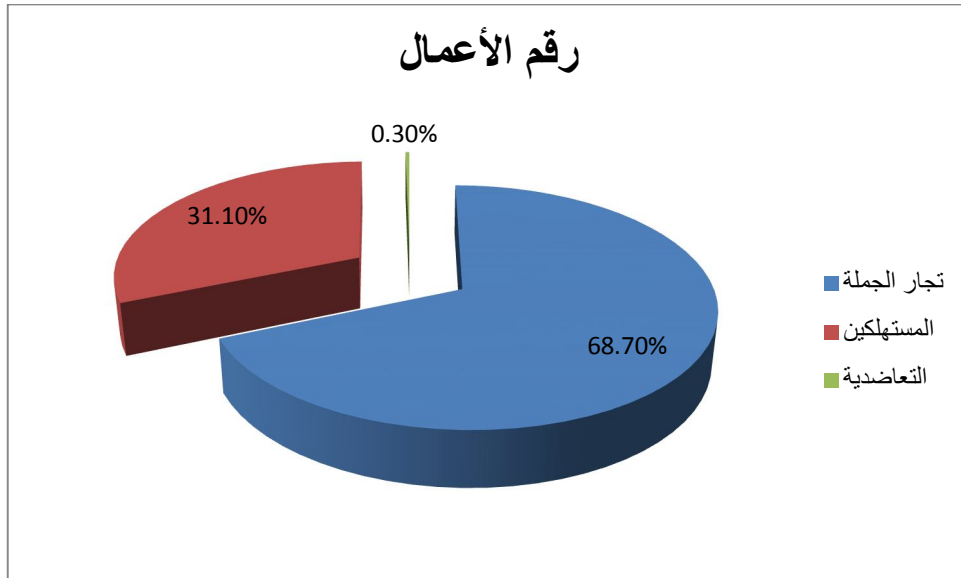
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

جدول رقم (09): يبين مساهمة كل زبون في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2013 بالنسبة لمتوج السميد

الزبائن	رقم الأعمال	%
تجار الجملة	328893525	68.7%
المستهلكين	148823825	31.1%
التعاضدية	1304350	0.3%
المجموع	479021700	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم (07)

شكل رقم (07) يوضح دائرة نسبية تبين مساهمة كل زبون (منتج السميد) في رقم الأعمال



المصدر من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (09)

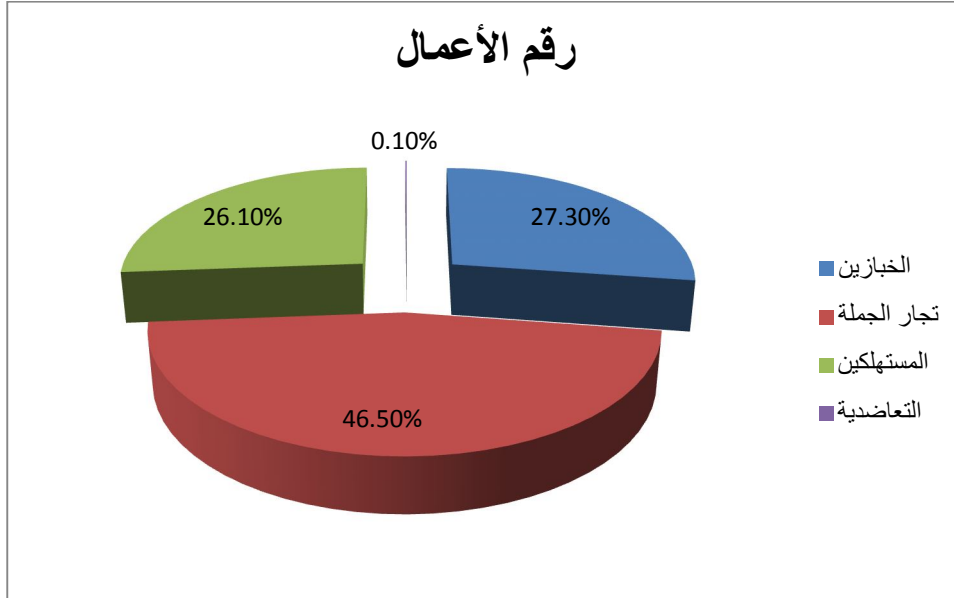
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

جدول رقم (10): يبين مساهمة كل زبون في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2013 بالنسبة لمنتج الفريضة

الزبائن	رقم الأعمال	%
الخبازين	217017390	27.3%
تجار الجملة	370010910	46.5%
المستهلكين	208125535	26.1%
التعاضدية	906000	0.1%
المجموع	796059835	100%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم (07)

الشكل رقم (08) دائرة نسبية تبين مساهمة كل زبون (منتج الفريضة) في رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (10).

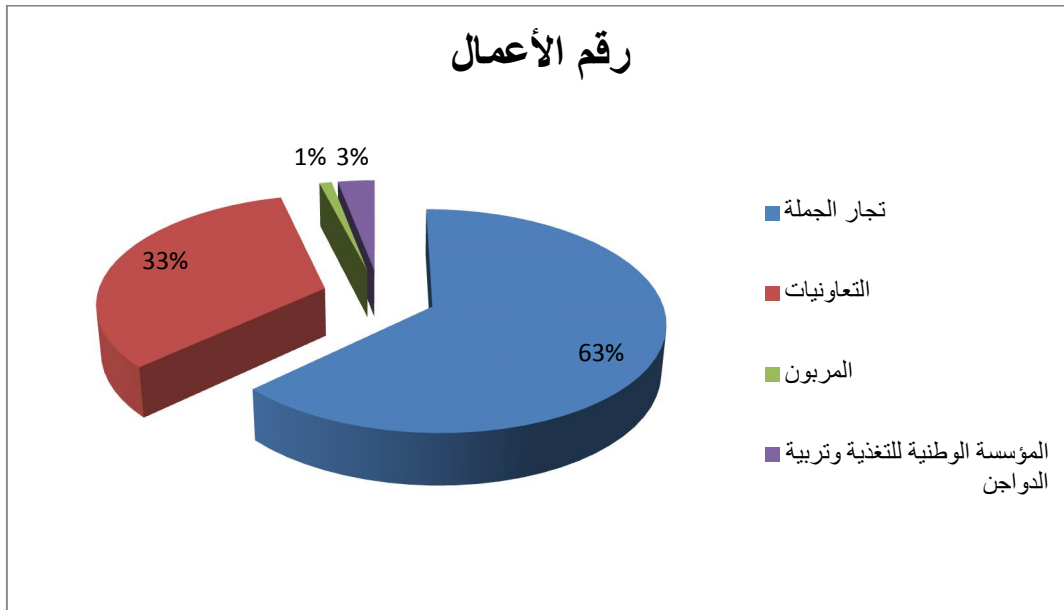
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

جدول رقم (11): يبين مساهمة كل زبون في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2013 بالنسبة لمنتج النخالة

الزبائن	رقم الأعمال	%
تجار الجملة	142408140	63%
التعاونيات	73677350	33%
المربون	2128700	1%
المؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن	7298400	3%
المجموع	225512590	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم (07)

الشكل رقم (09) دائرة نسبية تبين مساهمة كل زبون (منتج النخالة) في رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم (11).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

ثانياً: تطور الإنتاج بالمؤسسة

بدأت المؤسسة نشاطها في جانفي سنة 1980 واقتصر إنتاجها على السميد والفريضة.

تقدر الطاقة الإنتاجية اليومية:

2500 قنطار قمح لين

1000 قنطار قمح صلب

حيث كان تطور الإنتاج من سنة 2005 إلى سنة 2013 كالتالي:

جدول رقم (12): يوضح تطور الإنتاج من سنة 2005 إلى 2013

(الوحدة قنطار)

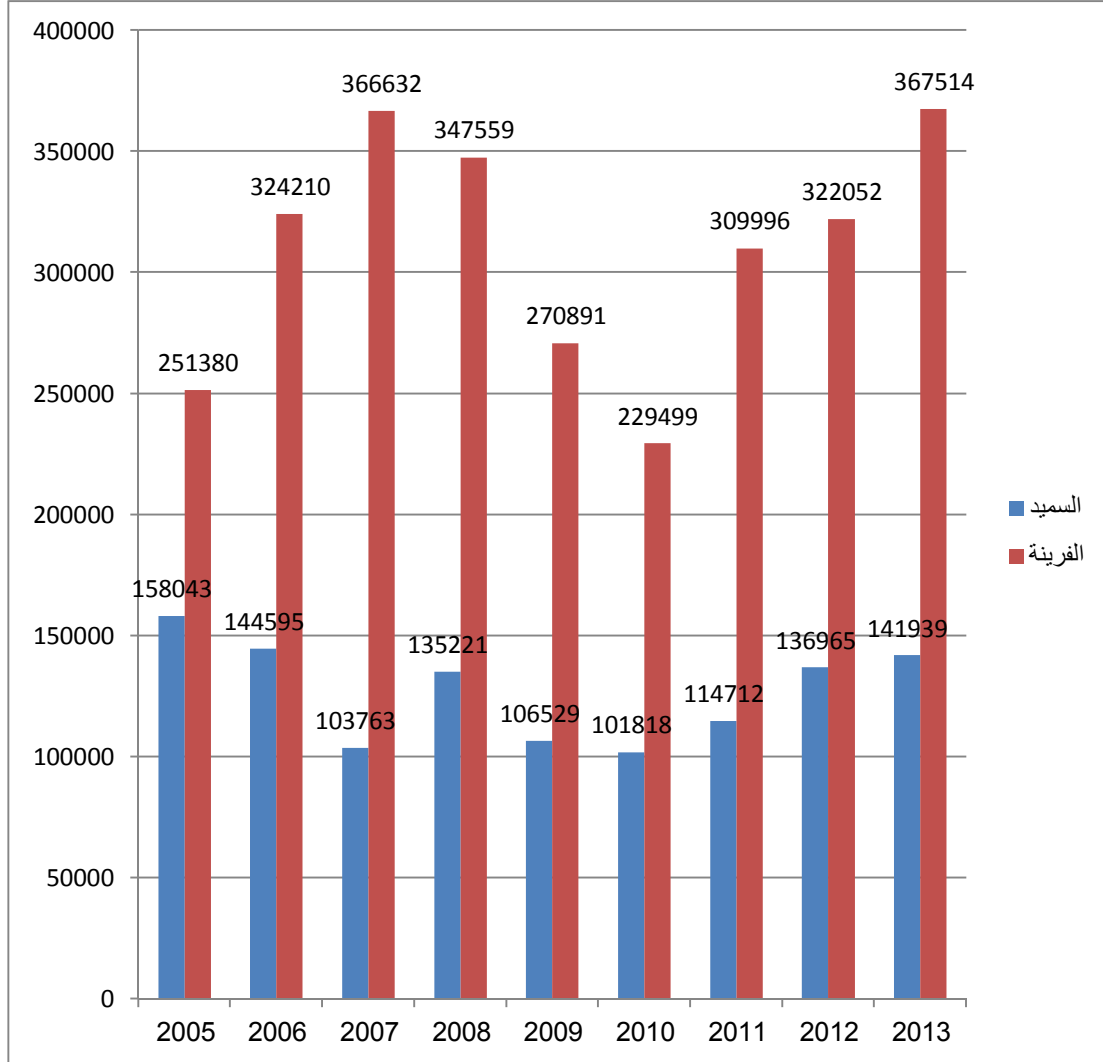
المنتج	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
السميد	158043	144595	103763	135221	106529	101818	114712	136965	141939
الفريضة	251380	324210	366632	347559	270891	229499	309996	322052	367514
مجموع	409423	468805	470395	482780	377420	331317	424708	459017	509453

المصدر: تقرير النشاط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

أعمدة بيانية تبين تطور الإنتاج بالمؤسسة

الإنتاج



السنوات

المصدر: من إعداد الطالب وفقا للجدول رقم (12)

من خلال الجدول رقم (12) وبالنسبة لمنتج السميد نلاحظ مايلي:

قدر إنتاج السميد في سنة 2005 بحوالي 158043 قنطار تم انخفاض في السنة الموالية 2006 ليصل 144595 قنطار أي بنسبة تقدر 8.5% واستمر في الانخفاض في السنة الموالية 2006 بحوالي 144595 قنطار بنسبة تقدر 28%، واستمرت الكمية في التراجع إلى أن وصلت سنة 2007 حيث قدرة الكمية بحوالي 103763 قنطار ، وارتفعت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

الكمية المنتجة في السنة الموالية 2008 بحوالي 135221 قنطار، تم عادت من جديد للانخفاض في السنة الموالية 2009 لتصل 106529 قنطار واستمرت في التراجع إلى غاية 2010 لتصل نحو 101818 قنطار، وفي السنة الموالية 2011 ارتفع الإنتاج ليصل 114712 قنطار، وتزايدت الكمية المنتجة في السنة الموالية 2012 بقيمة 136965 قنطار إلى أن وصلت في سنة 2013 إلى 141939 قنطار، وهذا التدبب مرتبب بالنقص في التوريد بالمادة الأولية والمتمثلة في القمح الصلب.

وبخصوص منتج الفرينة سجلت في سنة 2005 كمية منتجة قدرت بـ 251380 قنطار وارتفعت في السنة الموالية 2006 بقيمة 324210 قنطار واستمرت في الارتفاع إلى غاية سنة 2007 لتصل 366632 قنطار وفي السنة الموالية 2008 انخفضت الكمية المنتجة لتصل حوالي 347559 قنطار واستمرت في الانخفاض في السنة الموالية 2009 إلى أن وصلت حوالي 270891 قنطار تم ارتفاع من جديد لتصل 229499 قنطار في سنة 2010، واستمرت في الارتفاع في السنة الموالية 2011 لتصل 309996 قنطار إلى أن وصلت 367514 قنطار في سنة 2013.

وهذا التدبب في الإنتاج سببه أيضاً نقص التوريد بالمادة الأولية والمتمثلة في القمح اللين.

ثالثاً: تطور رقم المبيعات في المؤسسة

لم يعرف تطور رقم المبيعات في المؤسسة تطور كبيراً، نظراً للتدبب في الإنتاج، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (13) يوضح تطور رقم الأعمال (2006-2013)

الوحدة (دينار جزائري)

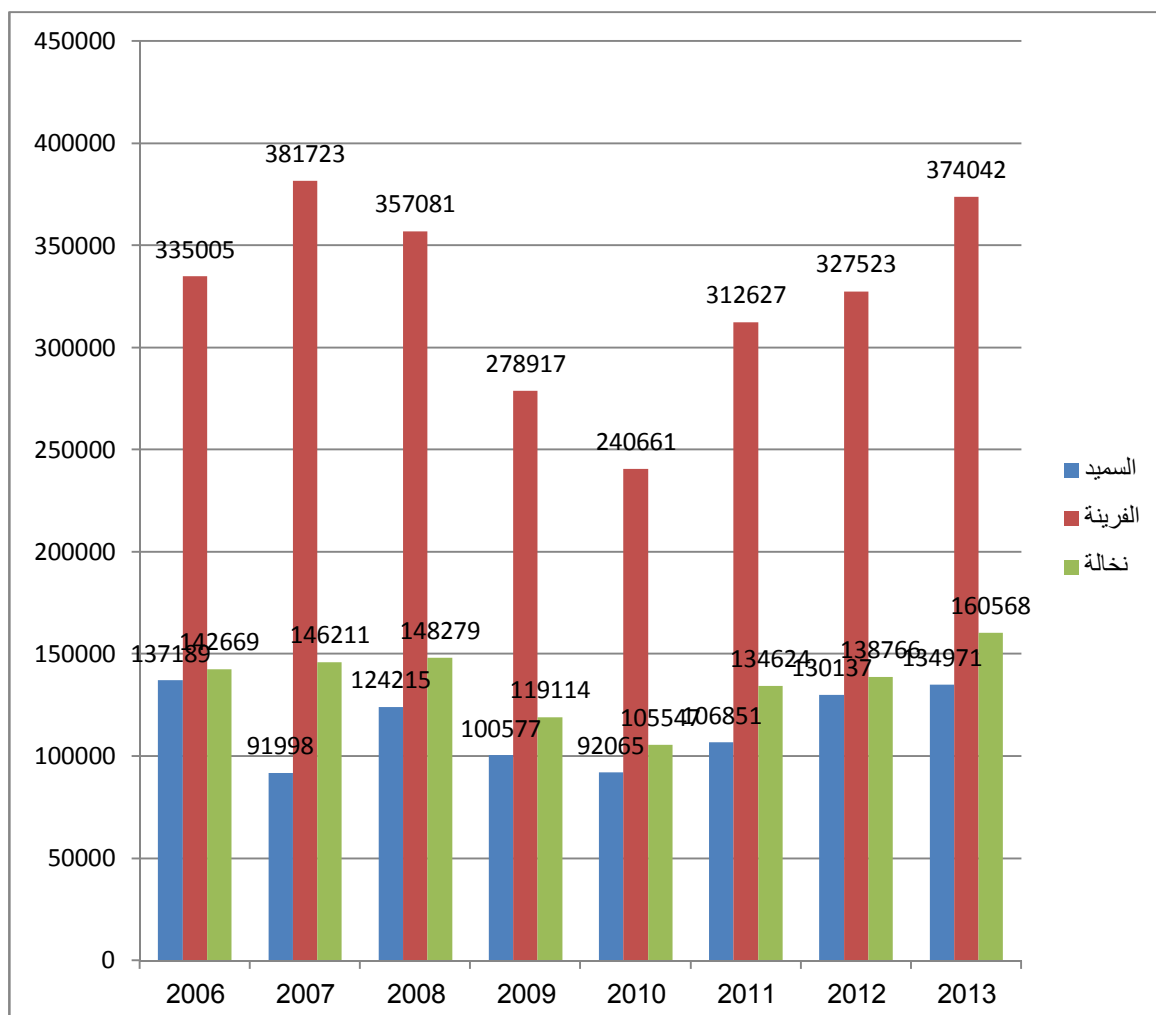
الإنتاج	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
السميد	137189	91998	124215	100577	92065	10851	130137	134971
الفرينة	335005	381753	357081	278917	240661	312627	327523	374042
نخالة	142669	146211	148279	119114	105547	134624	134766	160568

المصدر: تقارير الميزانية لعام 2013

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

أعمدة بيانية تمثل تطور رقم أعمال المؤسسة

رقم الأعمال



السنوات

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (13)

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

بالنسبة لرقم أعمال المؤسسة الخاص بمنتوج السميد نلاحظ أنه سجل في سنة 2006 قيمة 137189 دج وانخفض بعدها في السنة الموالية 2007 بحد قدر بـ 91998 دج أي بمعدل انخفاض يقدر بنسبة 33%، وارتفع بعدها في السنة الموالية 2008 ليصل إلى 124215 دج، تم عاد للانخفاض مرة أخرى في السنة الموالية 2009 وقدر بـ 100577 دج، واستمر في التراجع إلى أن وصل إلى قيمة 92065 دج سنة 2010، كما عاد للارتفاع مرة أخرى وذلك في السنة الموالية 2011 حيث قدر الارتفاع بـ 106851 دج، واستمر في الارتفاع في السنة الموالية 2012 وقدر بـ 130137 دج، واستمر في الارتفاع إلى أن وصل عتبة 134971 دج في سنة 2013.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

وبخصوص منتج الفريزة فقد سجل في سنة 2006 رقم أعمال يقدر بـ 335005 دج، وارتفع في السنة الموالية 2007 ليصل إلى 381723 دج، تم انخفاض في السنة الموالية 2008 وقدر هذا الانخفاض بقيمة 357081 دج، واستمر في التراجع في السنة التي بعدها 2009 ليصل إلى 278917 دج، واستمر في الانخفاض إلى أن وصل قيمة 240661 دج وذلك في سنة 2010، كما ارتفع مرة أخرى في السنة الموالية 2011 ليصل إلى 312627 دج، واستمر بعدها في النمو ليحقق قيمة 327523 دج وذلك سنة 2012، واستمر في الارتفاع إلى أن بلغ العتبة سنة 2013 والمقدرة بـ 374042 دج.

وبالنسبة لمنتج النخالة الناشئ عن مخلفات عملية الغريلة والطحن والذي يقدم للماشية فنلاحظ أن هذا المنتج حقق رقم أعمال يقدر بـ 142669 دج وذلك سنة 2006، كما ارتفع في السنة الموالية 2007 ليصل إلى 146211 دج، واستمر في الارتفاع إلى أن وصل 148279 دج وذلك سنة 2008، تم انخفاض في السنة الموالية 2009، حيث قدر هذا الانخفاض بـ 119114 دج واستمر في التراجع إلى أن وصل 105547 دج سنة 2010، تم عاد مجدداً للارتفاع في السنة الموالية 2011 ليصل 134624 دج، وسجل زيادة في السنة الموالية 2012 بقيمة 138766 دج، واستمر في الزيادة إلى أن وصل 160568 دج وذلك في سنة 2013.

نلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة عرف تدبب كبير عبر السنوات الموالية ويرجع ذلك إلى تدبب في الإنتاج، كما نلاحظ أن المؤسسة حققت أرقاماً كبيرة في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات الماضية عملاً بالإستراتيجية المطبقة والتي تسعى لتحقيق أقصى معدلات النمو.

المطلب الثاني: تطبيق نموذج BCG على مؤسسة مطاحن الأغواط

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

خطوات تطبيق نموذج BCG :

يتم تطبيق نموذج BCG بالخطوات التالية¹:

- تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية.

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

¹ براهمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007 ص 61.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

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

أولاً: الحصة السوقية للمؤسسة:

تتمثل 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 (14): يوضح الحصة السوقية المخصصة للمؤسسة في ولاية غرداية

السنة	السكان	الاستهلاك CAP/(Kg)		المتطلبات		النشاط البيع 2013(QL)		الحصة السوقية %	
		القميد	القمينة	القميد	القمينة	القمينة	القميد	القمينة	القميد
ولاية غرداية 2013	369161	59	75	217805	276871	16792	65179	8%	24%
ولاية غرداية	369161	20	25	217805	276871	16792	65179	8%	24%
ولاية غرداية 2012	363598	59	75	214523	272699	13906	61042	6%	22%
ولاية غرداية	363598	20	25	214523	272699	13906	61042	6%	22%
معدل النمو /2012 2013	1.5%	0.0%	0.0%	1.5%	1.5%	21%	7%	19%	5%

المصدر: تقارير المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13): أن حصة المؤسسة من السوق لولاية غرداية سجلت في سنة 2012 نسبة تقدر بـ 6% من منتج السميد، ونسبة 22% من منتج الفرينة.

وارتفعت النسبة في السنة الموالية 2013 بحيث قدرت بنسبة 8% من منتج السميد، ونسبة 24% 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 الغرداوية نجد أكبر منافس والمتمثل في مؤسسة عجائن السارسو المتواجد على مستوى المنطقة ، والتي يبلغ رقم أعمالها في السنتين الأخيرتين 2012 و2013 على التوالي 163076650.00 دج و 163817569.00 دج ، حيث حقق نمو ضعيف يقدر بنسبة 0.5% هذا بخصوص إنتاج السميد.

أما بالنسبة لمنتج الفرينة فقد حقق في السنتين الأخيرتين 2012 و 2013 وعلى التوالي 136558223.00 دج و 142354112.68 دج ، حيث حقق نمو يقدر بـ 4% .

تملك مؤسسة عجائن السارسو حصة سوقية معتبرة، بحث تسويق منتج السميد والفرينة على مستوى ولاية غرداية ، بينما تخرج باقي المنتجات الأخرى خارج الولاية (تمنراست، تلمسان... الخ)، والجدول التالي يوضح حصة جدول رقم (15): يوضح الحصة السوقية المخصصة للمؤسسة المنافسة في ولاية غرداية

السنة	عدد السكان	الاستهلاك (Kg)/CAP		المتطلبات السنوية (QL2013)		نشاط البيع (QL)2013		الحصة السوقية %	
		الفرينة	السميد	الفرينة	السميد	الفرينة	السميد	الفرينة	السميد
سنة 2013	369161	75	59	276871	217805	25563	29840	9%	14%
الولاية	369161	25	20	276871	217805	25563	29840	9%	14%
سنة 2012	363598	75	59	272699	214523	20813	28902	8%	13%
الولاية	363598	25	20	272699	214523	20813	28902	8%	13%

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على معطيات المؤسسة المنافسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

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.

جدول رقم (16): يوضح الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سنة 2013

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	الحصة السوقية لأكبر منافس	أكبر منافس	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	DAS
0.57	%13	مؤسسة عجائن السارسو	%8	سميد
2.66	%8	مؤسسة عجائن السارسو	%24	دقيق

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (17): يوضح الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سنة 2012

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة	الحصة السوقية لأكبر منافس	أكبر منافس	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	DAS
0.42	%14	مؤسسة عجائن السارسو	%6	سميد
2.44	%9	مؤسسة عجائن السارسو	%22	دقيق

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

حساب معدل النمو:

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

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}$$

ويتم حساب معدل النمو في المؤسسة (2013/2012) نحو التالي:

جدول رقم (18):

معدل النمو	مبيعات الصناعة 2013	مبيعات الصناعة 2012	البيان DAS
20.7	16792	13906	سميد
6.77	65179	61042	فرينة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على تقرير المبيعات في المؤسسة

ثالثاً: رسم إحداثيات كل نشاط على المصفوفة:

يتحدد موقع كل نشاط على المصفوفة على حسب الإحداثيات التي تحدد تقاطع الحصة السوقية مع معدل النمو

وتتمثل إحداثيات كل نشاط في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

جدول رقم (19): يوضح إحدائيات كل نشاط

الفرينة	السميد	مجال النشاط
2.66	0.57	حصة السوق النسبية
6.77	20.7	معدل النمو
(6.77، 2.66)	(20.7، 0.57)	إحدائيات النشاط

المصدر: من إعداد الطالب

🇩🇪 كيفية تمثيل كل مجال إستراتيجي على المصفوفة

نعلم أن المصفوفة تقزم على بعدين أساسيين تتمثلان في الحصة السوقية ومعدل النمو، واللذين هما إحدائيات المعلم. بالنسبة لقطر الدوائر الممثلة لكل مجال نشاط إستراتيجي:

لدينا أكبر نسبة مبيعات في السوق لسنة 2013 تحتلها مبيعات منتج الفرينة والتي تقدر بـ 65179 قنطار ، نختار مقياس لقطر الدائرة الممثلة لهذه المبيعات وليكن 3سم.

3سم ← منتج الفرينة
بالنسبة لقطر منتج السميد:

لدينا: 3سم ← (مبيعات الفرينة) 65179
قطر الدائرة الممثلة لمبيعات منتج السميد → (مبيعات السميد) 16792
وعليه يكون قطر الدائرة الممثل لمنتج السميد كالتالي :

$$3 * 16792$$

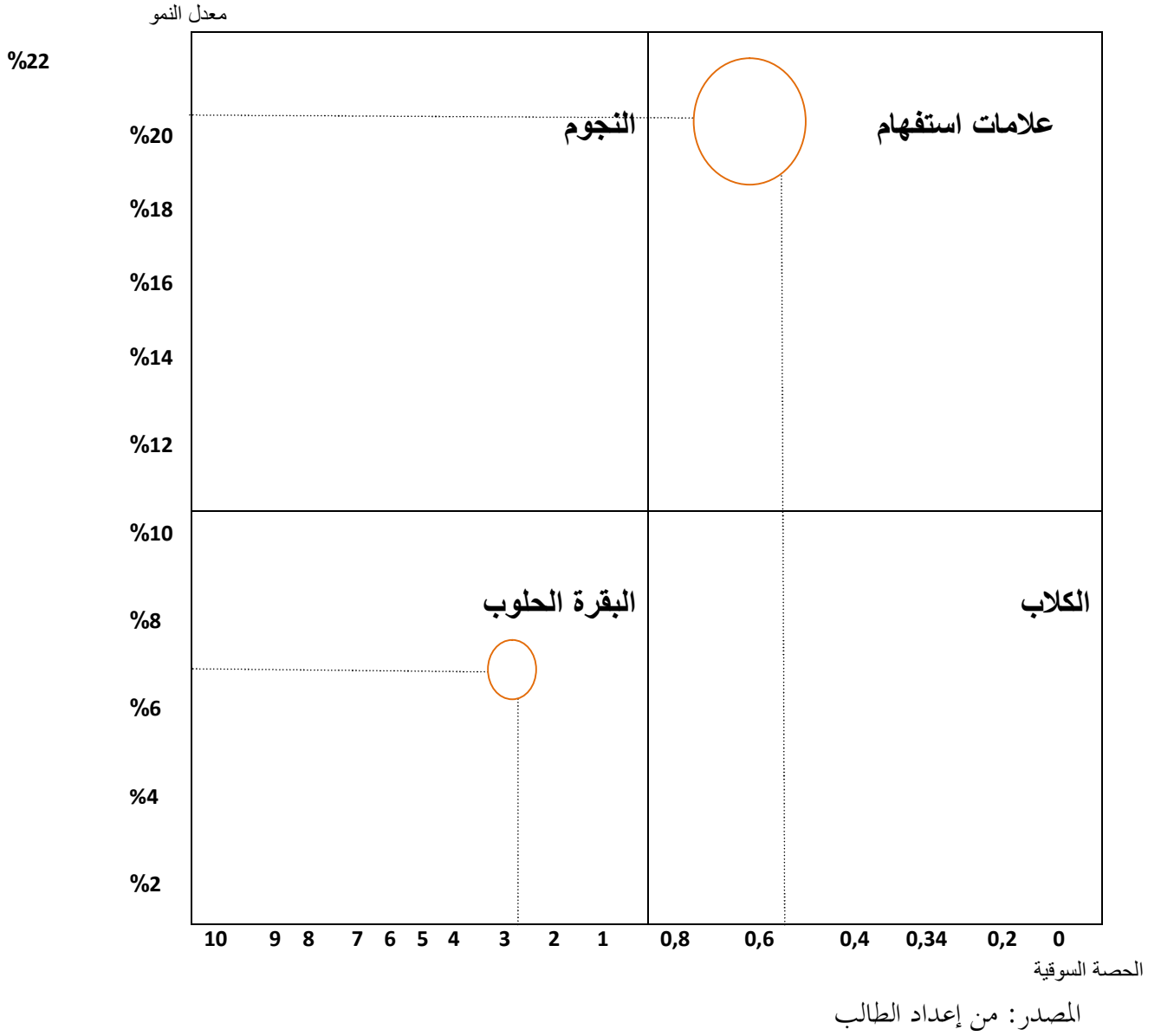
_____ = قطر الدائرة الممثلة في منتج السميد

$$65179$$

$$= 0.77 \text{ سم}$$

وبعد ذلك نقوم بتمثيل الدوائر ، بحيث يكون مركز كل دائرة يوافق نقطة تقاطع الإحدائيات الممثلة في الجدول رقم (14) لكل مجال نشاط إستراتيجي .

نموذج BCG الخاص بالمؤسسة



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

خلاصة الفصل

بعد قيامنا في الجانب النظري بالتعرف على البيئة التسويقية ومكوناتها وأدوات تحليلها أينا إلا أن نجسد هذه المفاهيم وإسقاطها على الواقع .

ومن خلال هذا الفصل قمنا بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط لصناعة مختلف أنواع السميد والفرينة، وبناء على المعلومات التي تم جمعها عن المؤسسة ومحيطها التنافسي من مؤسسات منافسة في نفس القطاع، تم تحليل المؤسسة تحليل استراتيجيا وذلك بتطبيق نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG على منتجات المؤسسة والذي من خلاله تم التعرف على وضعية كل منتج من منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيه من المؤسسات الأخرى ونم التوصل إلى أن وضعية منتج السميد ضعيف في موقعه التنافسي مقارنة بالموقع الذي يحتله منتج الفرينة، ونكون بذلك قد سلطنا الضوء على الموقع التنافسي الحالي لمطاحن الأغواط واستطعنا معرفة الصورة التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل .

الخاتمة العامة

يعتبر المحيط بالنسبة للمؤسسة بمثابة الهواء بالنسبة للإنسان، إذ لا تستطيع البقاء والاستمرار وهي منعزلة عنه فرغم التأثيرات السلبية التي قد يؤثر بها على المؤسسة فإنه قد يوفر لها كذلك فرصاً للنجاح، والمؤسسة بدورها تؤثر على المحيط.

وبذلك فالعلاقة بين المؤسسة والمحيط هي علاقة متبادلة، والمسير الاستراتيجي بدوره عليه المحافظة على بقاء واستمرار مؤسسته من خلال جعل تأثير المحيط على نشاط مؤسسته إيجابياً، من خلال الفهم الجيد للبيئة التي تعمل فيها مؤسسته والعمل على تحليل مختلف العناصر البيئية تحليل جيد وذلك لا يتم إلا من خلال الاستعمال الصحيح لأدوات التحليل الإستراتيجية العديدة والتي بدورها تساعد على تشخيص وضعية وحالة المؤسسة والتنبؤ بمستقبلها .

وعلى كل حال فإن أبرز ما أمكننا التوصل إليه سواء في الجانب النظري أو الميداني يمكن عرضه في ما يلي:

أهم النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها بفرضيات الدراسة.

تقديم توصيات يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في عملية التسيير

اقتراح الآفاق لمواصلة البحث في موضوع البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي .

نتائج الدراسة :

من خلال قيامنا بدراسة موضوع البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي توصلنا إلى مجموعة من النتائج وفق لأسلوب علمي ومنهجي على أساسه تم التأكد من مدى صحة الفرضيات المقدمة.

- بعد دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة (الداخلية والخارجية) تبين أن المؤسسة تتواجد في بيئة مستقرة نسبياً فمن حيث البيئة الخارجية العامة وجدنا أن المؤسسة ملزمة بالتبعية للدولة من حيث تحديد السعر ومن حيث التوريد بالمادة الأساسية وهي القمح كما أنها تتلقى دعماً من الدولة بخصوص عملية النقل، كما أن التدبذب في عملية الإنتاج ناتج عن التدبذب في عملية التوريد، مما يدل على أن المؤسسة تتأثر ببيئتها التي تحيط بها.

وبخصوص البيئة الخارجية الخاصة فإن أكبر عائق أمام المؤسسة هو المنافسة من الخواص أما البيئة الداخلية فإن أهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة هي حداثة آلات الإنتاج وطاقتهم كفاء من اليد العاملة وسيولة مالية كبيرة، وهذا ما يفسر عنه بنجاح المؤسسة في التأقلم مع البيئة المحيطة وبتببت صحة الفرضية الأولى.

- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية فقد أمكن لنا التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة حققت زيادة في الإنتاج ورقم الأعمال وذلك في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات الماضية ، حيث وصل الإنتاج في سنة 2013 إلى 509453 قنطار مقارنة بالنتائج التي حققت سنة 2012 والتي قدرت بحوالي 459077 قنطار بزيادة قدرت بـ 50436 قنطار ، وحققت المؤسسة زيادة في رقم أعمال في سنة 2013 قدر بحوالي 669581 دج مقارنة بالسنة السابقة 2012 والتي قدر رقم أعمالها بحوالي 592426 دج بزيادة مقدرة بـ 77155 دج، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحقق نتائج إيجابية في نشاطها، كما ينفي صحة الفرضية الثالثة ويجب في الوقت نفسه على السؤال الفرعي الثالث.

- من خلال تطبيق نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG على منتجات مؤسسة مطاحن الأغواط استنتجنا مايلي:

منتج السميد والذي معدل نموه كبير الذي يقدر بـ 20.7 وحصّة سوقية ضعيفة تقدر بـ 0.57 يقع في خلية علامة الاستفهام، ويعني بذلك ضعف 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 .

أما منتج الفرينة الذي معدل نموه منخفض والمقدر بـ 6.77 وحصّة سوقية معتبرة تقدر بـ 2.66، فإنه يقع في خلية البقرة الحلوب، ويعني ذلك إلى مركز تنافسي قوي لمؤسسة مطاحن الأغواط في سوق الفرينة لولاية غرداية أما معدل النمو للنشاط يتميز بالانخفاض والتدهور .

وتشير هذه النتائج إلى فعالية نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG في عملية التحليل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة كما يجب في نفس الوقت على التساؤل الرابع.

توصيات الدراسة:

بخصوص منتج السميد فإنه يتوجب على المؤسسة أن تحاول الرفع من حصتها السوقية والإستفادة 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

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 وبالتالي الانتقال من خلية الأبقار في مصفوفة BCG إلى خلية الكلاب ومن تم يفضل إزالة المنتج ، كما نوصي بإبقاء النشاط في محفظة الشركة محل الدراسة لأن حصته السوقية عالية ومعدل نمو السوق منخفض كما يجب على المؤسسة توسيع نشاطها والقيام بمختلف الحملات الدعائية والإعلانية وتحسين عمليات الأداء والرفع من كفاءة العاملين من خلال القيام ببرامج التدريب.

كما يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما بعملية التحليل الإستراتيجي في سياستها التسييرية وذلك باستخدام مختلف أدوات التحليل الإستراتيجي نظراً لفعاليتها في تحليل العوامل البيئية والمساعدة في عملية التخطيط والتنبؤ ويجب على المؤسسة اتخاذ تدابير وبرامج جديدة لمواجهة المنافسة وتعزيز موقعها التنافسي.

آفاق البحث:

من خلال معالجة إشكالية بحثنا المتمحورة حول دور البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال التحليل النظري والدراسة الميدانية بدت لنا بعض الإشكاليات التي يمكن الاهتمام بها لمواصلة البحث في هذا المجال ومنها:

- التحليل البيئي الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الخدمية والبنوك المصرفية ؟
- ما مدى تبني سياسة التحليل الإستراتيجي في مؤسسات تجارة الجملة والمخازن الصناعية؟

المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
 - 2) ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية عمان الأردن 2008
 - 3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النبل العربية، القاهرة، 1999.
 - 4) غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع 2008.
 - 5) فليب كوتلر، جاري آرسترونج، أساسيات التسويق دار المريخ للنشر والتوزيع
 - 6) محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2011
 - 7) مرسي جمال خليل، عبد الرحمان الإدريسي ثابت ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الخلدونية الإسكندرية
 - 8) منير نوري التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية.
 - 9) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- الرسائل الجامعية
- 1) قربة معمر، دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء وإِتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورا، جامعة سعد دحلب البليدة.
 - 2) براهيمى حياة، مساهمة تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة.

- 3) صقر محمد الفقيه، التحليل الاستراتيجي لموقف الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة، رسالة ماجستير، الجامعة العربية المفتوحة في الدانمارك، 2013
- 4) قدايفة أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.

المجلات

- 1) خلفاوي فتحي، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 2007/05
- 2) أنعام حسين زويلف، ادوار التحليل لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية وتجنب الأزمات المالية، جامعة الإسراء الخاصة، بغداد، العراق، عدد 20-أ
المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Kamel Hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, édition es-selem, cheraga, Alger
- 2) Strategor, **politique générale de l'entreprise**, 3eme édition, dunod, parie, 1997.