

تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

Application of strategic analysis tools in Algerian economic institutions

راهم لخديري¹¹ مخبر المالية، المحاسبة، الجباية والتأمين، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس

l.rahem@univ-soukahras.dz

تاريخ النشر: 2025/03/17

تاريخ القبول: 2025/ 02/23

تاريخ الاستلام: 2024/ 05/17

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التحليل الاستراتيجي في مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس كأحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال مجموعة من الأدوات أهمها الاستبيان، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن هناك إدراك بأهمية التحليل الاستراتيجي من قبل أفراد عينة الدراسة ومعرفة ببعض أدواته التقليدية دون الحديثة، وأن المؤسسة اعتمدت في تحليلها لبيئتها التقليدية والحديثة على مصفوفة SWOT .

كلمات مفتاحية: التحليل الاستراتيجي، أدوات التحليل الاستراتيجي، المؤسسة الجزائرية

تصنيفات JEL : C61، D78، ...

Abstract:

The objective of this study is to know the reality of the strategic analysis in the institution of the Fat market unit and souk Ahras as one of the Algerian economic institutions. The descriptive approach was based on the theoretical side and the methodology of the applied case study. The recognition of the importance of strategic analysis by the members of the study sample and the knowledge of some of its traditional tools without modern, and that the institution has adopted in its analysis of the traditional environment and modern on the SWOT matrix

Keywords: Strategic Analysis, Strategic Analysis Tools, Algerian Foundation.

Jel Classification Codes: C61, D78, ...

1. مقدمة:

تنشط المؤسسة في بيئة يسودها عدم الاستقرار والتغير المستمر في المعطيات الخارجية وحتى الداخلية، لذلك فهي في حاجة إلى نظام لرصد البيئة الخارجية ومعرفة كل طارئ أو جديد، تحليله والتعرف على الفرص المتاحة أمامها والتهديدات الممكنة، والقيام بالتحليل الداخلي لمواردها وكفاءاتها من أجل تحديد نقاط القوة التي تمكنها من اقتناص الفرص وتفادي التهديدات، ونقاط الضعف التي يجب أن تعالجها وتخفيها عن منافسيها، و تعرف هذه العملية بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتمد على أدوات من منحنيات، مصفوفات ونماذج تجعل هذه العملية أكثر أماناً نظرياً، فرغم تعدد أدوات التحليل الاستراتيجي في كتب الاستراتيجية والإدارة إلا أنها لاقت انتقادات لاذعة، لكن هذا لا يلغي فعاليتها عند حسن تكييفها مع الحالة المدروسة، فكون منحنى الخبرة لا يتلاءم مع حالة الإنتاج بالحجم، و الهيمنة بالتكاليف، وذات الحساسية العالية للسعر، والصناعات المعتمدة على التمييز و الابتكار وغيرها لا يلغي فعاليته في مجالات أخرى كثيرة تعتمد عليه في الواقع، و من خلال بعض الاتصالات مع عدة مؤسسات جزائرية تمت ملاحظة أن هناك شبه لا وعي بهذا الجانب من طرف غالبية المؤسسات، كما أن هناك من يمارس مبادئ التحليل الاستراتيجي بطريقة غير مباشرة وبعبدة كل البعد عن المنهجية الأكاديمية الصحيحة، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة الجزائرية خصوصاً بعد فتح السوق للمنتجات العالمية وسوق الاستثمار للمستثمرين الأجانب، وأدائها التسويقي كونه الوسيط بين التغير والتكيف البيئي، فهو بمثابة الآلية التي تمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف.

وعلى ضوء ما سبق ذكره تم القيام بدراسة تحليلية وطنية للدهن وحدة سوق أهراس وتطبيق أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي عليها لإظهار مدى التغير الذي يمكن أن تحدثه كل أداة في طريقة عرض المعلومات عن حالة المؤسسة الداخلية و الخارجية أو الاثنين معاً، وبهذا تكون الإشكالية المطروحة هي: كيف يمكن إدماج أدوات التحليل الإستراتيجي النظرية في واقع المؤسسة الجزائرية؟

فرضية الدراسة: تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن أدوات التحليل الاستراتيجي تمكن من رسم صورة لحالة المؤسسة بطريقة مبسطة انطلاقاً من كم هائل من المعلومات مما يساعد على أخذ القرارات بأكثر عقلانية.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كون أدوات التحليل الاستراتيجي تحظى بكم وافر من الأبحاث النظرية منذ الستينيات والدليل على ذلك عددها الكبير في كتب الإستراتيجية، لكن من خلال هذه الدراسة تم إسقاطها على مؤسسة عمومية جزائرية لحو التباعد الموجود في أذهان المسيرين بين النظرية والتطبيق .

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لإظهار فعالية أدوات التحليل الإستراتيجي في رسم حالة المؤسسة وتوضيح المؤسسات الجزائرية للخوض في هذه الممارسة، الرؤية أمام صانعي القرارات فيها إذا ما تم استعمالها بطريقة سليمة سواء داخلياً أو خارجياً،

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهجين

المنهج الوصفي التحليلي: الذي تم من خلاله جمع المعلومات الثانوية من خلال البحث المكتبي في أدبيات التحليل الاستراتيجي، وكذلك تصفح عدة مواقع رسمية للإنترنت.

- **منهج دراسة الحالة:** الذي تم من خلاله جمع المعلومات الأولية من المؤسسة محل الدراسة من خلال معالجة مع إطارات المؤسسة، الوثائق الداخلية للمؤسسة، و الاعتماد على أسلوب الملاحظة.

2- الإطار النظري لأدوات التحليل الاستراتيجي

تسعى المؤسسات لفرض نفسها في المحيط الذي تنشط فيه من خلال التوقع المناسب لها في السوق، وهذا بإتباعها لسياسات واستراتيجيات تناسب إمكانياتها الداخلية وكذا طبيعة المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية، مما يحتم على المؤسسة إجراء دراسات حول بيئتها الداخلية والخارجية وتحليلها من أجل الاختيار بين مختلف البدائل الإستراتيجية، وتسمى هذه العملية في أدبيات الفكر الإداري بالتحليل الاستراتيجي.

هذا الأخير الذي حظي باهتمام بالغ من باحثي ومفكري علم الإدارة، وخير دليل هو احتواء جميع النظريات والنماذج الفكرية المقدمة على إشارة صريحة له جزئياً أو كلياً له.

2-1- مفاهيم عامة حول التحليل الاستراتيجي: تسعى أي منظمة إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة وذلك عن طريق التوفيق بين الأوضاع الداخلية والخارجية، وللوصول إلى هذا الخيار عليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، هذا الأخير الذي ورد في علم الإدارة بمعان ومضامين متنوعة ومختلفة.

2-1-1- مفهوم التحليل الاستراتيجي: تعددت مفاهيم التحليل الاستراتيجي فمنها:

- ما يعتبر كمدخل لبناء وتطوير طموح المنظمة ومستقبلها بعيد المدى فيشير إلى آليات خلق التكامل الحركي بين القدرات الإستراتيجية والضغط التنافسية فهو جوهر الفكر الاستراتيجي؛

- كما أنه العملية التي يراقب الاستراتيجيون من خلالها قطاع البيئة لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة فالتحليل الاستراتيجي تقييم اقتصادي لبيئة العمليات والمنظمة نفسها، متطرقا إلى الأدوات المساعدة في تحديد التأثيرات والتقييم النسبي لتلك التأثيرات وتحليل طبيعة ودرجة التغيير في البيئة لأنها تزود بمعرفة موقع المنظمة نسبة إلى المنظمات الأخرى. (إبراهيم، 2008، ص 194)

ومما سبق ذكره يمكن تعريف التحليل الاستراتيجي على أنه:

مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات.

2-1-2- أهمية التحليل الاستراتيجي: للتحليل الاستراتيجي أهمية بالغة في إدارة أي منظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

(حسين، 2008، ص 80) :

- تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف تحديد العوامل البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.

- تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

- البحث عن موقع استراتيجي أفضل من خلال استغلال الفرص وتعزيز نقاط القوة وتفادي التهديدات وتدارك نقاط القوة والضعف.

- معرفة الموقف الحالي للمنظمة والتحول إلى مركز تنافسي جديد أو تدعيم المركز الحالي.

2-1-3- مراحل التحليل الاستراتيجي:

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من المراحل هي (الخفاجي، 2010، ص 104):

التحليل البيئي: هو القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية التي ترتبط بهما المؤسسة لذلك يعمل التحليل الاستراتيجي على دراسة الفئة

المستهدفة من المستهلكين وتحديد طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يريدون الحصول عليها، وعندها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المناسبة.

الصياغة الإستراتيجية: هي وضع الصيغ المناسبة بالاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها في خطوة التحليل من أجل صياغة خطط العمل وإعداد الموظفين والموارد المتاحة لمباشرة التنفيذ.

التنفيذ: هو التطبيق الفعلي للإستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها في المرحلة القادمة في بيئة عمل المؤسسة والتي تهدف إلى جعل كل المكونات الداخلية والخارجية تتأقلم معها حتى يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها.

التقييم: هو التأكد من نجاح تنفيذ الإستراتيجية وأنها تسير في المسار الصحيح والمخصص لها ويساهم التقييم في تدارك أية أخطاء حدثت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها (الجميلة، 2013، ص 75).

2-2- أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية

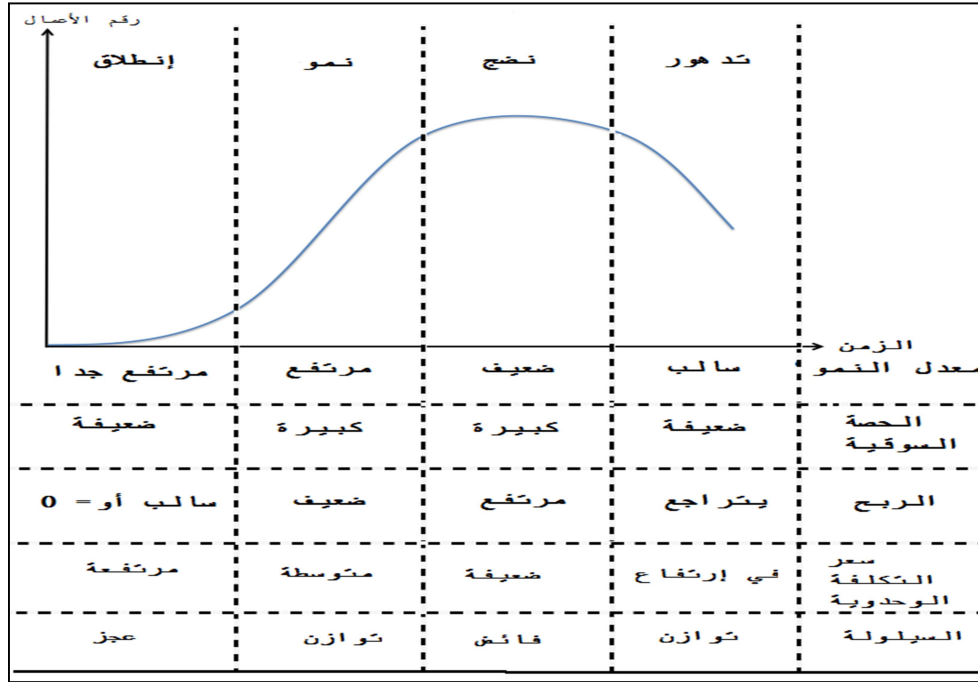
تعددت أدوات التحليل الإستراتيجي التقليدية باختلاف الأسس التي تبنى عليها في اتخاذ القرار الإستراتيجي، لذا سيتم التطرق لأكثرها شيوعاً، والتي لا تشترك تقريباً في أسسها.

2-2-1- نموذج دورة حياة المنتج ونموذج منحنى الخبرة

نموذج دورة حياة المنتج: يقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل الأنشطة أو المنتجات على ضوء حياة المنتج والتي تقسم إلى أربعة مراحل: مرحلة الانطلاق؛ مرحلة النمو؛ مرحلة النضج؛ مرحلة التدهور أو الزوال.

ويسمح هذا الأسلوب بمعرفة المرحلة التي يمر بها المنتج وبالتالي اعتماد الاستراتيجيات المناسبة لذلك وذلك على ضوء المؤشرات الإستراتيجية الأساسية كما يوضح لك في الشكل التالي:

الشكل 01 : علاقة دورة حياة المنتج بالمؤشرات الإستراتيجية



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 89

فإذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحدا تكون دورة حياتها هي دورة حياة المنتج، أما إذا كانت المؤسسة تنتج عدة منتجات فإن كل منتج يتموقع في مرحلة معينة، وتبعاً لذلك يكون لكل منتج إستراتيجية خاصة به.

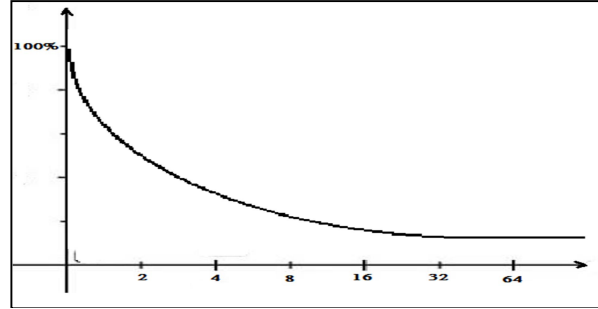
فعلى سبيل المثال تعتمد المؤسسة إستراتيجية التجديد حينما يكون المنتج في نهاية مرحلة النضج حتى تعطيه حياة جديدة أو بالأحرى دورة حياة جديدة في حين تتخلى عن منتج أو بعض المنتجات وبالتالي تكون بصدد إستراتيجية تصفية وحدة النشاط الخاصة بهذا المنتج. (حسين، 2008، ص 91)

منحنى الخبرة: قدم من طرف مجموعة BCG كنتيجة لدراسة أجريت سنة 1966 في مجال صناعة أشباه الموصلات ليصبح في السبعينات وبداية الثمانينات بمثابة قانون وأداة أساسية في التحليل الاستراتيجي.

ويعبر منحنى الخبرة عن العلاقة بين حجم الإنتاج وتكلفة الوحدة المنتجة ويتلخص مضمونه في العبارة التالية:

تنخفض تكلفة القيمة المضافة بنحو 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكم وتشمل التكلفة المقصودة تكاليف الإنتاج والتوزيع ولا تدخل بالطبع تكاليف شراء المواد الأزمة لعملية الإنتاج وتختلف نسبة انخفاض التكلفة من صناعة إلى أخرى وتتراوح هذه النسبة عموماً ما بين 10% و 30%.

الشكل 02 : نموذج منحنى الخبرة



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الانخفاض والذي يتعلق بالتكلفة الكلية للوحدة لا يحدث تلقائيا وإنما هو نتيجة جهود تحسين تقوم به المؤسسة لتحسين أداء العاملين، تطويرات المنتج والعمليات الإنتاجية وتحقيق وفورات الحجم، وبذلك يمكن تجزئة أثر الخبرة إلى: أثر التأهيل، أثر الاستثمار، أثر وفورات الحجم.

وفضلا عن ذلك يقتضي تطبيق هذه الأداة تجزئة التكلفة للوحدة إلى عناصرها (مواد أولية، يد عاملة، إدارة، بحث وتطوير...) ودراسة تطورها حيث يمكن معرفة تطوراتها، حيث يعبر كل مكون منها في شكل نسبة مئوية من التكلفة الكلية للوحدة. (حسين، 2008، ص 92)

2-2-2- نموذج أثر الربح التسويقي الاستراتيجي (PIMS):

يشير برنامج PIMS إلى أن ربحية الأعمال متأثرة بـ 37 عاملا أساسيا تفسر أكثر من 60% من نسبة اختلاف الربحية بين الأعمال المدروسة وبرهنت كذلك على أهمية سبعة عوامل أساسية منها ما هو مرتبطة مع العائد على الاستثمار، والمخارج الرئيسية للربح هي (الخفاجي، 2008، ص 175):

- العائد على الاستثمار: نسبة صافي دخل العمليات قبل الضريبة إلى معدل الاستثمار؛
- الحصة السوقية: نسبة المبيعات للأعمال في مدة زمنية معطاة إلى إجمالي مبيعات جميع المنافسين في نفس السوق؛
- نوعية المنتج أو الخدمة: نوعية كل جزء يشترك بمعروضات المنظمة؛
- النفقات التسويقية: الكلف الإجمالية لقوة المبيعات والإعلان وترويج المبيعات وبحوث التسويق وإدارة التسويق، لا تشمل الأرقام كلف التوزيع المادي؛
- نفقات البحث والتطوير: الكلف الإجمالية لتطوير المنتج وعمليات تحسينه تشمل هذه الكلف على مستوى وحدات المنظمة التي تصف مباشرة الأعمال الفردية.

- كثافة الاستثمار: نسبة إجمالي الاستثمار إلى المبيعات؛

- التنوع في المنظمة: مؤشر يعكس اختلاف معايير تصنيف الصناعات في المنظمة ونسبة الاستخدام الإجمالي في كل صناعة ودرجة التماثل والاختلاف بين الصناعات.

2-2-3: نموذج مصفوفي BCG وADL

مصفوفة بوسطن الاستشارية: تقدم هذه المجموعة أداة إرشادية لإدارة المنظمة لتطوير مصفوفة نمو وحدات الأعمال بدلالة معدل النمو السوقي ونسبة الحصة السوقية، لما يمثل معدل نمو السوق معدل النمو السنوي في القطاع الذي تؤدي له الأعمال بمدى يتراوح من 0 إلى 20 %، ويكون معدل النمو مرتفعا إذا بلغ 10% ما يفوق.

ويصف المحور الأفقي الحصة السوقية التي تشير إلى نسبة الحصة السوقية لوحدة الأعمال بنسبة أكبر للمنافسين في ذلك الجزء، فهي تدخل في قياس جوانب تمكن المنظمة في ذلك الجزء من السوق فعندما تكون حصة السوق 0.1 تعني أن حجم المبيعات المنظمة 10% من حجم مبيعات القائد،

ونسبة (10) تعني أن حجم مبيعات المنظمة أكبر ب 10 مرات من مبيعات أكبر المنافسين اللاحقين في السوق، ويقسم نسبة حصة السوق إلى حصة مرتفعة ومنخفضة باستخدام 1 الذي يقسم الخط. (الاسطة، 2016، ص 208).

الشكل 03: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG		معدل النمو السوقي
علامات الإستفهام Question Marks	النجوم Stars	14
معدل نمو عال / حصة سوقية منخفضة	معدل نمو عال / حصة سوقية عالية	12
○		10
الوضع المضطرب Dogs	إدراج النقدية Cash Cows	8
معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية منخفضة	معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية مرتفعة	6
		4
		2
الحمية السوقية		

المصدر: حسين محمد احمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008

تمثل كل دائرة قسم مستقل في المنشأة أو وحدة الأعمال، ويتناسب حجم الدائرة مع نسبة إيرادات المنشأة الذي تحققه تلك الوحدة، أما المساحة المظللة فهي تشير إلى تلك النسبة من أرباح المنشأة التي حققتها تلك الوحدة.

تتكون مصفوفة BCG من أربع مربعات:

- المربع الأول: هو علامة الاستفهام.
- المربع الثاني: هو خانة النجوم.
- المربع الثالث: يمثل خانة الكلاب.
- المربع الرابع: يمثل خانة البقرة الحلوب.
- خانة علامة الاستفهام: هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل النمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه الموارد يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع؛
- خانة النجوم: تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزا تنافسيا قويا أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع استراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي، وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة. ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات وذلك لكي يزيد حصتها السوقية الكبيرة والمحافظة عليها؛

- خانة البقرة الحلوب: تقع في خانة ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية عالية، وهي وحدات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تحتاجه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، وتعتبر إستراتيجية الاستقرار والتركيز أفضل إستراتيجية تتبع في هذا الوضع؛

- خانة الأوزان الميتة أو الكلاب: وهي أنشطة ووحدات متغيرة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجي من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم أو المزايا التعاونية أو تكامل خط الإنتاج، وعادة ما تقوم بتوفير الاستثمار في هذا المنتج فتتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي تحقق أرباحاً. (الاسطة، 2016، ص 210)

نموذج مصفوفة ADL: تعتبر مصفوفة Arthur.D.little بمثابة تطور لمصفوفة BCG، حيث أنها انطلقت من أن معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية ونهائية على المركز التنافسي لوحدة النشاط، ذلك أن هذا الأخير يخضع لمجموعة كبيرة من العوامل الكمية والنوعية وبالتالي يجب اعتبار على الأقل العوامل المفتاحية منها.

ومن ناحية أخرى تعتبر المجموعة الاستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كاف للدلالة عن جاذبية الصناعة، فجاذبية مجال النشاط مرتبطة بدورة حياة المنتج أي أنها تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها: انطلاق، نمو، نضج، تدهور. ومن هنا اعتمد نموذج ADL على بعدين هما: درجة نضج النشاط والمركز التنافسي.

- **درجة نضج النشاط:** يعبر هذا البعد عن المرحلة التي يمر بها النشاط أي من الانطلاق إلى التدهور، ويمكن تحديد درجة النضج من خلال توليفة من المؤشرات الخارجية: معدل نمو السوق، طاقة النمو، نطاق تشكيلة المنتج، عدد المنافسين، ولاء الزبائن، حواجز الدخول ... هذه المؤشرات ليس لها نفس الدرجة بالنسبة لكل مراحل دورة حياة المنتج.

فالصناعة الناشئة تتميز بنمو سريع وتغيرات تكنولوجية متكررة وحصص سوقية مجزأة واستقطاب زبائن جدد وعلى العكس تتميز الصناعة التي هي في مرحلة تدهور بطلب متناقص وانخفاض المنافسين وتشكيلة منتجات ضيقة في أغلب الأحيان؛

- **المركز التنافسي:** وهو يعكس قوة المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها ويعتمد هذا المركز على مجموعة من العوامل الداخلية للمؤسسة يطلق عليها العوامل المفتاحية للنجاح، ويتم تقدير المركز التنافسي من خلال تفحص حصة السوق النسبية وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التموين، التوزيع وغيرها... ويأخذ هذا المركز حسب ADL وضعيات هي: مسيطر، قوي، ملائم، مقبول، هامشي (حسين، 2008، ص 117)

الشكل 04: مصفوفة ADL



المصدر: رحيم حسين، استراتيجية مؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع قسنطينة، ط1، 2008، ص. 117

2-2-4- نموذج مصفوفة ماكزني GE وشال

مصفوفة إشارة المرور GE: طورت إدارة ماكزني للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال والتي طبقت لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة GE تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية. وتتضمن هذه المصفوفة تسع مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما: جاذبية الصناعة وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

- يقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة وجوانب القوة الخاصة بوحدة أو نشاط الأعمال محل التقييم فهذا النموذج لاستخدام معدل النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة مثل النماذج السابقة كما أنه لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق، كما يقدم هذا النموذج مستويات وسطى في التقييم وذلك على عكس النموذج السابق.

فبعدا هذه المصفوفة هما:

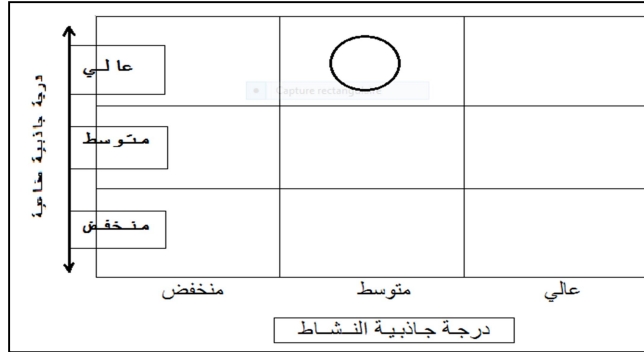
* **قوة النشاط (المركز النسبي له):** أن قوة النشاط محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر أهمها (مصطفى، 2010، ص 52):

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق؛
- درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة؛
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين؛
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة؛

- المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل.

***درجة جاذبية الصناعة:** تتحدد درجة جاذبية الصناعة بنفس الطريقة التي تتحدد بها قوة النشاط مع اختلاف فقط في عناصر التقييم: حجم السوق؛ درجة الموسمية في النشاط؛ درجة وشدة تركيز المنافسة؛ درجة استخدام الطاقة المتاحة؛ درجة التمايز التكنولوجي.

شكل 05: نموذج إشارة المرور "GE" (مختار، 2008، ص192)



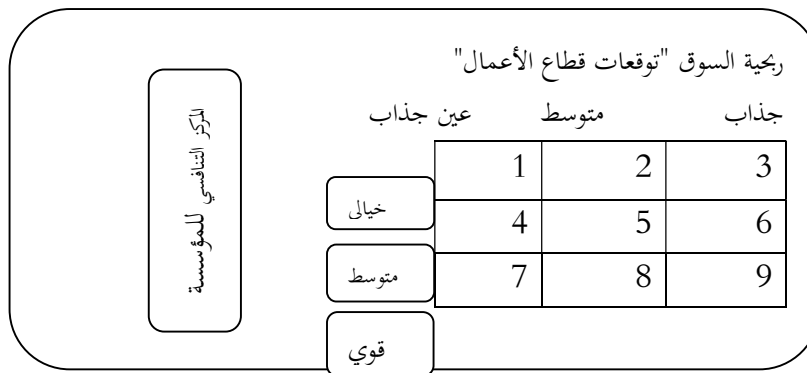
المصدر: حسن محمد احمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2008

نموذج مصفوفة شال Shell group:

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة السياسة الاتجاهية لشركة Shelle ، وهي محصلة تطوير مصفوفة BCG حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة، وتتضمن تسع خلايا بديلة يمكن استخدامها في تسعة مواقف، يمثل المحور الرأسي المركز التنافسي لمنظمة الأعمال والذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG ، المحور الأفقي عن ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة في مصفوفة BCG، وتتحدد درجة ربحية السوق في ضوء عدة متغيرات من أهمها : نوع المنتج ، معدل نمو السوق، موقف الصناعة، والظروف البيئية.

ويتم تقسيم ربحية السوق على المحور الأفقي إلى: جذاب، متوسط، غير جذاب، ويتحدد المركز التنافسي لمنظمة الأعمال في ضوء عدة متغيرات أهمها : طبيعة السوق، الطاقة الإنتاجية، بحوث السوق، فيما يتم تقسيم المركز التنافسي لمنظمة الأعمال على المحور الرأسي إلى: قوي، متوسط، ضعيف. ويوضح الشكل نموذج مصفوفة السياسة الاتجاهية المقترحة من قبل شركة Shelle . (مساعدة، 2013، ص286)

الشكل 06: نموذج مصفوفة shell



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ط1-2013، ص286

من الشكل تتضح أن هناك تسع خلايا هي:

***الخلية الأولى:** تشير إلى أن الإمكانات التنافسية للمنظمة ضعيفة في القطاع وأن ربحيتها المتوقعة متدنية جداً وغير جذابة، لذلك فإن الخيارات الإستراتيجية المعتمدة هي الانسحاب؛

***الخلية الثانية:** تشير إلى أن الإمكانيات التنافسية ضعيفة للمنظمة في قطاع متوسط الربحية وهنا على الإدارة أن تجري تحليلا معمقا تقرر في ضوءه الانسحاب وترك القطاع إذا كان لا يشير بمستقبل واعد أو البقاء بحذر في هذا القطاع إذا كانت المؤشرات تشير إلى تغيير ايجابي مستقبلي؛

***الخلية الثالثة:** إن الربحية لهذا القطاع جذابة لكن المنظمة لا تمتلك ميزات تنافسية تؤهلها لأن تكون بموقع استراتيجي ملائم، وعلى الإدارة إما اعتماد استراتيجيات تدريجية للارتقاء بالإمكانيات التنافسية أو يتم التخلص من الأنشطة في هذا القطاع إذا لم تستطع؛

***الخلية الرابعة:** إن الربحية المتوقعة للقطاع غير جذابة لكن المنظمة تمتلك إمكانيات تنافسية متوسطة، يتطلب الأمر استخدام استراتيجيات تراجع وترك هذا القطاع لأنه لا داعي للتطوير في قطاع غير جذاب؛

***الخلية الخامسة:** تشير إلى قطاع متوسط الربحية والمنظمة لديها ميزات تنافسية وسطى وهنا على المنظمة أن تكون أكثر حذرا عند إتباع استراتيجيات النمو؛

***الخلية السادسة:** رغم أن القطاع جذاب من ناحية الربحية المتوقعة إلا أن المنظمة في موقع تنافسي وسط، وذلك يتطلب منها بذل جهود في تحسين إمكانياتها التنافسية وموقعها الاستراتيجي؛

***الخلية السابعة:** تجد المنظمة نفسها تمتلك إمكانيات تنافسية كبيرة في قطاع غير جذاب على الإطلاق، وعليها أن تعتمد استراتيجيات تصفية والحصول على الفوائد المالية قبل أن يصبح القطاع أكثر سوءا وعليها أن تخفف الاستثمار بشكل جدي وكبير حتى لو تطلب الأمر البيع الجزئي والمهم لبعض الوحدات في القطاع؛

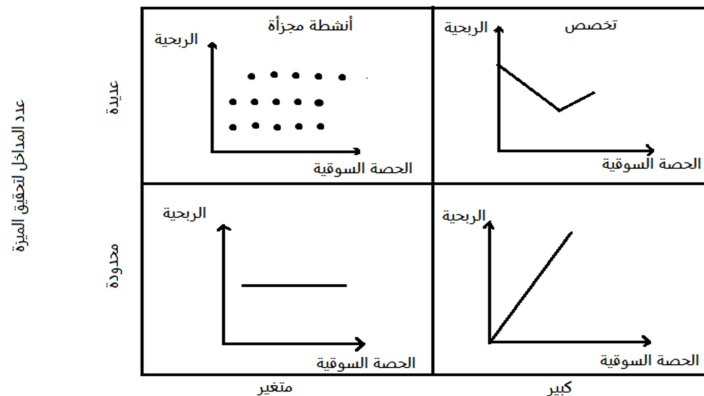
***الخلية الثامنة:** تحتوي على الأنشطة ذات الإمكانيات التنافسية القوية في السوق متوسط الربحية ويمكن أن تكون استراتيجيات النمو المفضلة بعد أن يتم اختيار الطرق الملائمة للنمو في هذا النوع من القطاع.

***الخلية التاسعة:** تمثل الخيارات الإستراتيجية المفضلة حيث أن الجاذبية عالية القطاع من ناحية الربحية وتأتي منسجمة مع وجود قوة تنافسية كبيرة للمنظمة وبالتالي فإن المنظمة تحتل مركزا قياديا يجب أن تحافظ عليه.

2-3- أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة: نتيجة لوجود بعض النقص في أدوات التحليل التقليدية من أجل تحديد الموقع الاستراتيجي للمنظمة في الكثير من الجوانب طورت أساليب حديثة سنتطرق لها كما يلي:

2-3-1 مصفوفة BCG2 المطورة : تقوم المصفوفة الجديدة BCG2 على بعدين مختلفين هما: الميزة التنافسية وعدد المداخل المتاحة لاستخدام الميزة التنافسية، وتستند هذه المصفوفة على منطق التكلفة أو السعر كمصدر للميزة التنافسية على اعتبار أن التكلفة-ة هي المحددة لربحية المؤسسة، وأن الحصة السوقية مرتبطة بمعدل العائد على الاستثمار. (حسين، 2008، ص 114)

الشكل 07 : العلاقة بين الربحية والحصة السوقية في مصفوفة BCG2



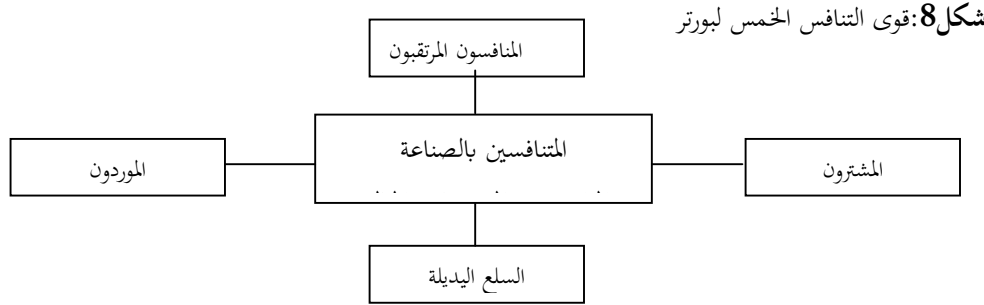
المصدر: راجح حسين، استراتيجية مؤسسة، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة ط 1، 2008، ص 115.

- **أنشطة التخصص:** وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي يمكن فيها تعظيم الربحية عن طريق التخصص أو التركيز ويقوم منطق هذه الأنشطة على مبدأ التعلم والخبرة؛

- **أنشطة الحجم:** وهي مجموعة الأنشطة التي ما تزال فيها إمكانية استخدام اقتصاديات الحجم كأسلوب للسيطرة على التكلفة وتعظيم الحصة السوقية والربحية؛
- **أنشطة التجزئة:** في هذا النمط من الأنشطة لا ترتبط الربحية بمستوى الحصة السوقية، ولكنها ترتبط بعوامل أخرى وهي تستخدم طرقاً مختلفة لتحقيق الميزة الإستراتيجية التميز، فقد تتحقق ربحية مرتفعة في ظل حصة سوقية متواضعة؛
- **أنشطة المآزق:** وهي أنشطة تتميز بربحية منخفضة وغالباً ما يرجع ذلك إلى ظروف الصناعة التي تنتمي إليها أي أنها صناعات في مأزق ومن الملاحظ أيضاً أنه في هذه الأنشطة لا ترتبط الربحية بالحصة السوقية.

2-3-2- نموذج سلسلة القيمة لبورتر

يرى بورتر أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، و يقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها البعض مثل السلع الغذائية، أو الخدمات الفندقية... الخ، و يتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية يوضحها الشكل التالي و لذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة و تقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر الخمسة و درجة تأثيرها على نجاح المنظمة، و كلما ازدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع اسعار منتجاتها أو خدماتها و ضعفت مقدرتها في الحصول على ارباح أكثر (الأسطة، 2016، ص215):



المصدر: عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، الاردن، ط، 2016، 1، ص 215.

*تهديد المنافسون المرتقبون: يسعى المنظمون الجدد للصناعة الى جلب قدرات جديدة، كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة، خاصة وأن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء، وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

*القوى التفاوضية للموردين: يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلاً، ولا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية:

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم قدرة الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
- عندما تكون المواد الداخلية عي الانتاج جزءا كبيرا أو مكون من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخدامها... الخ)
- تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة ان فكرت في مصادر التوريد الحالية.
- مركز الصناعة الموردة للمواد والمستلزمات.
- عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.

*تهديد السلع البديلة تنتج الكثير من المؤسسات منتجات البديلة خصوصا إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر وتقارب القيمة

*القوة التفاوضية للمشتريين: يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ويكون المشتري قويا اذ توفرت ماييلي:

-احتمال التكامل الخلفي بانتاج السلعة نفسها.

-كثرة عدد الموردين.

-شراء جزء كبير منمن سلعة او خدمة البائع.

-فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

* المزاخمة بين المؤسسات الخالية: تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مركزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد خالة طبيعية أو مألوقة بين المنافسين الموجودين في السوق، كما ان استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعة افضل وبالتالي تستطيع المنظمة المنافسة تحقيق أرباح عالية جدا.

2-3-3- المقارنة المرجعية

ظهر مفهوم المقارنة المرجعية بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات كأداة تسييرية تركز على طريقة عمل متكونة من ملاحظة المحيط والمنافسة لتحريك المؤسسة ودفعها للوصول إلى إطارها المرجعي.

تعرف المقارنة المرجعية على أنها عمليات مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات، والممارسات ضد أقوى المنافسين أو المؤسسات التي تنظر لها على أنها رائدة في الصناعة. وهي إجراءات مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات بمقارنتها بالمنافسين الأكثر سيطرة. يعد تقييم أداء المنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة في الصناعة أحد الأساليب التي من خلالها تتمكن المنظمة من تحديد وتقويم أنشطتها الداخلية المختلفة وتحديد نواحي القوة والضعف لديها وتقويم أداؤها مقارنة بأداء المنظمات المنافسة الأخرى التي تمارس أنشطة مماثلة أو متشابهة لأنشطتها وفي نفس الصناعة.

تقوم هذه المنظمة وفق هذا الأسلوب ب:

- تحديد نقاط القوة والضعف لأداء أنشطتها الداخلية للأنشطة الأخرى في المنظمة؛

- تحديد رتبة المنظمة في الصناعة مقارنة مع المنظمات المنافسة لها في نفس الصناعة؛

وعليه يعد التحليل الاستراتيجي عملية لتقييم العناصر الداخلية "بيئة داخلية" للمؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والعناصر الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات، فهو مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة مع تغيرات المحيط وتعقيداته وبذلك يعتبر من بين أهم العوامل لنجاحها واستمرارها.

3-أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية للدهن وحده سوق أهراس

كما تم ذكره سابقا فإن المؤسسة تتوافر أمامها عدد كبير من أدوات التحليل الاستراتيجي، سواء التقليدية أو الحديثة، التي تساعد المؤسسات على تحديد ثم الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها.

وسنحاول إسقاط ما تم تناوله على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتواجدة على مستوى ولاية سوق أهراس وهي المؤسسة الوطنية للدهن وحده سوق أهراس، وهذا من خلال التعرف على أهم الأدوات المعتمدة من قبلها قبل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

3-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأدوات الدراسة

3-1-1- التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

المؤسسة الوطنية للدهن ENAP هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج شيء شتى انواع الدهون العضوية (الدهون، الطلاء المبرنق، مواد صيغية، مستحلبات، مجففات، وأنواع من الغراء والصمغ).

نشأت هذه المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)، في جانفي 1983 تطبيقا للمرسوم رقم 419/82،

الصادر بتاريخ 1982/12/04. وفي 13 مارس 1990 دخلت الاستقلالية وتحولت إلى شركة مساهمة (SPA) برأس مال يقدر ب:

2000000000 دج والذي ارتفع ليصبح سنة 2005: 5000000000 دج.

تزخر المؤسسة بخبرة مهنية تفوق الثلاثين عاما، وكذا بقدرة إنتاج تصل إلى 125000 طن من الدهون سنويا، بالإضافة إلى 75000 طن من المنتجات شبه الجاهزة (مواد صمغية، مستحلبات ومجففات) .

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن ENAP من ست وحدات للإنتاج موزعة على التراب الوطني:

❖ منطقة الشرق: وحدة سوق أهراس.

❖ منطقة الوسط: وحدة الأخضرية بولاية البويرة (المقر الرئيسي)، وحدة الشارقة، ووحدة السمار بولاية الجزائر العاصمة.

❖ منطقة الغرب: وحدة وهران ووحدة السيق بولاية معسكر.

تعتبر وحدة سوق أهراس من أهم الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث كان تاريخ فتح المناقصة في جوان 1974، وبدأت الأشغال في 22 نوفمبر 1974 لمدة 21 شهرا، بتكلفة نهائية للمشروع قدرت بـ 510800103 دج بمساعدة شركات أجنبية وهي شركة BECSA وشركة

MIBZI البلجيكيين، ومؤسسات وطنية أخرى أهمها ECTA.

تحتوي وحدة سوق أهراس على 19 مصلحة منها 03 ورشات عمل، 09 ورشات صيانة، وتبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 05 هكتارات مغطاة.

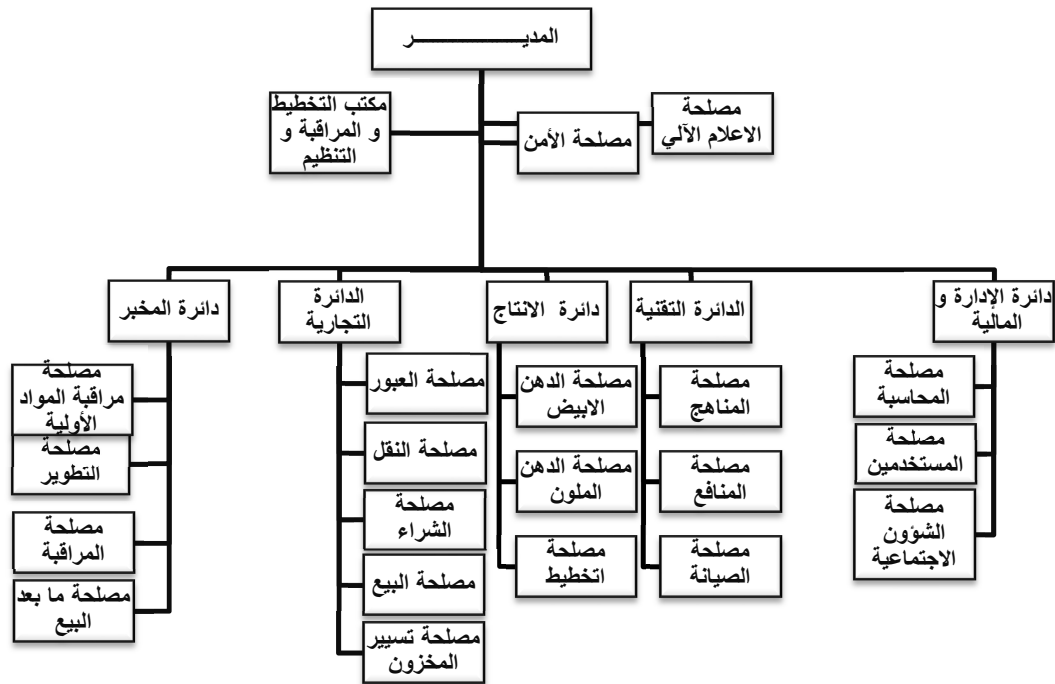
تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن أي ما يعادل 20% من إنتاج المؤسسة ككل (وثائق مقدمة من المؤسسة، الملحق رقم 03).

3-1-2- الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المديرية العامة المسؤولة عن خمسة دوائر أساسية وهي: دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية، دائرة المخبر حيث تحتوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية حسب مهامها وأدوارها، بالإضافة إلى مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأمن ومكتب التخطيط والمراقبة والتخطيط (PCO) والتي ترتبط مباشرة بالمديرية العامة.

ويمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لوحدة سوق أهراس لإنتاج الدهن.



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

3-1-3- مهام كل مصلحة:

مكتب التخطيط والتنظيم والمراقبة: من بين مهامه:

- جمع المعلومات اليومية والسنوية المتعلقة بالإنتاج وكذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.
 - تعمل كحلقة بين الوحدة والمديرية العامة من أجل التعامل مع كل ما يطرأ على حياة الوحدة.
 - يتم إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح وذلك إبتداء من أكتوبر بناء على معطيات السوق.
- مصلحة الأمن:** تتكفل بضمان الأمن داخل الوحدة.

● **دائرة الإنتاج:** تتكون من:

- ✓ المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج: الراتنج، المخضبات، مواد مقومة، المذيبات، المواد المساعدة.
- ✓ سيرورة العملية الإنتاجية: تتكون من تشكيلة منتجات المؤسسة (الدهن، الراتنج، المجففات، الغراء).

● **الدائرة التجارية:**

- ✓ مصلحة الشراء، مصلحة العبور، مصلحة النقل، مصلحة تسيير المخزون، مصلحة المبيعات.

● **دائرة الإدارة والمالية:** تتكون من:

- ✓ مصلحة المحاسبة والمالية الذي بدوره ينقسم إلى: فرع المحاسبة العامة، فرع المالية، فرع المواد والاستثمارات.
- ✓ مصلحة المستخدمين والشؤون الاجتماعية والتي بدورها تهتم بجميع عمال الوحدة وشؤونهم.

3-1-4 التعريف بأدوات الدراسة

سنعتمد للإجابة على الإشكالية المتعلقة بهذا العنصر على الأدوات العلمية التالية:

-الوثائق المستلمة من قبل المؤسسة:

وتتمثل هذه الوثائق في: الوثائق التعريفية بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي، دراسة قامت المؤسسة لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية باستخدام مصفوفة SWOT.

-الاستبيان:

لقد عرفت الاستبانة بأنها هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها.

إن الاستثمار لا غنى عنها في البحوث الميدانية لأنها تستعمل على نطاق واسع للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده، إضافة إلى ذلك فهي توفر الجهد والوقت إذا ما قارناها بالمقابلة.

3-2- أدوات التحليل الاستراتيجي المعتمدة في مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس ENAP

سنحاول في هذا العنصر من البحث التعرف على إمكانية تطبيق مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس لأدوات التحليل الاستراتيجي، وما هي الأدوات المعتمدة من قبلها.

3-2-1 البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة الدهن

وفقا لإدارة المؤسسة فقط تم إجراء تحليل استراتيجي حول البيئة الداخلية والخارجية لها اعتمادا على مصفوفة SWOT، وكانت نتائج التحليل ما يلي:

نقاط ضعف مؤسسة الدهن سوق أهراس: وتتمثل في:

-عدد قليل من الموظفين؛

-مركزية القرار؛

-تتميز العبوة المعدنية بأنها ذات نوعية رديئة مقارنة بالمنافسة؛

- الإعلانات لا تجذب المستهلك وذلك بسبب شركات الإعلان؛
- موقع الوحدة؛
- نفقات النقل الكبيرة.
- نقاط قوة وحدة الدهن سوق أهراس : وتتمثل في :
 - حضور وهيمنة على السوق الجزائرية؛
 - أهمية التعاون مع الوكلاء والشركاء؛
 - الأفراد العاملين مشبعين بثقافة المنظمة ومندمجين مع منهجها؛
 - انتقاء دقيق للموظفين؛
- لا تزال صورة العلامة التجارية موجودة، ويعتقد السوق أن منتجات ENAP ذات جودة جيدة؛
- خبرة رأس المال لأكثر من 30 عام، شكل مجموعة كاملة لجميع التطبيقات؛
- شبكة توزيع تضم 7 نقاط بيع في الشرق (عين عبسة، العلة، بومرزوق، برحال، سكيكدة، عناية وبوسعادة)؛
- الطاقة الإنتاجية السنوية 32000 كن من الدهانات و 14000 طن من نصف النهائي
- يحيط بها وجود قوة في المنطقة من قبل 15 ولاية؛
- منتجات ذات جودة معتمدة.
- التهديدات التي تواجه مؤسسة الدهن سوق أهراس :**
 - عدم استقرار النشاطات الاقتصادية نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة؛
 - كوابح لخفض الأرباح حتى غير الموجودة حاليا (تهديد المنافسين الجدد)؛
 - هناك منافسة قوية في مجال الطلاء في السوق الجزائرية بما في ذلك 35 علامة تجارية أجنبية و 17 شركة وطنية؛
 - التقنيات الترويجية المستخدمة لجذب الموزعين مثل البيع على الائتمان والتخفيضات والمكافآت على ترتيبات تسليم البنايب الحرة من ألان العرض لصبغة وتلوين المجسات المقدمة؛
 - يتم استيعاب حصة سوقية مهمة من قبل بعض المنافسين لأنها تقترح مجموعة من منتجات البنايب من الخيار الثاني لمروجي الإسكان الاجتماعي بأسعار منخفضة جدا؛
 - المظهر على طلاء الدهان المطلي بالماء والذي يتمتع بقبول جيد من المستخدمين النهائيين؛
 - اتجاه مبيعات المنتجات الإستراتيجية لقطاع البناء أخذ في الانخفاض بسبب الأسعار على الرغم من الجودة التي تعتبر جيدة جدا ولكن بصرف النظر اصفرار غريلاك.
 - اللجوء للمتقاعدين من الشركة المصنعة الخاصة.
- الفرص المتاحة أمام مؤسسة الدهن سوق أهراس :**
 - جاذبية السوق الجزائرية؛
 - القدرة على الابتكار وإزالة المنافسين الرئيسيين؛
 - سوق الطلاء في تطور مستمر؛
 - التشريع الجديد وقم 13 في 7.9.2017 المتعلق بالحد من استيراد وتعزيز الإنتاج الوطني وضمان ميزان المدفوعات.
 - تمكنت المؤسسة من اختراق مجموعة الديكور بفضل دورات التدريب لأرباح التطبيقات من خلال الولاية المختلفة وكذلك نسبة الجودة والسعر وهي جذابة للغاية، ويقترح بعض الموزعين حاليا زيادة التعريفات من التحسن، جودة التغليف لتقليل الفجوة السعرية مع المنافسين؛
 - قواعد اكريليك a.b.c مطلوبة بشكل كبير من قبل الموزعين لأنها متوافقة مع قواعد الألوان الخاصة بهم وآلات التلوين.

- مستوى منخفض من المنافسين في المنطقة ما عدا nova peint و Sapent.

3-2-2- تحليل نتائج الاستبيان

التعريف بمجتمع وعينة الدراسة : يقصد بمجتمع البحث "مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأشياء أو الأحداث التي نريد أن نصل إلى استنتاج بخصوصها. (الوادي، 2011، ص205)

ويتمثل مجتمع دراستنا في إطار وموظفي المؤسسة المتكون من 40 إطار وموظف واستئينا باقي العمال، ترجع أسباب تحديدنا لهذا المجتمع إلى أن موضوع الدراسة يتطلب ذلك حيث أن التحليل الاستراتيجي يتم عادة على مستوى الإدارة العليا والتنفيذية، كما أن مضمون أسئلة الدراسة تتطلب مؤهل علمي. وكانت عينة الدراسة متكونة من 35 مجيب وهذا بسبب شروط وضعتها المؤسسة.

التعريف بالاستبيان المعتمد: اعتمدنا في دراستنا على استمارة لنختبر من خلالها صحة أو رفض فرضيتنا السابقة، ويتضمن 21 سؤالاً وقسمت إلى محورين وسلم يتكون من درجتين (نعم، لا)، حيث يضم كل محور عددا من الأسئلة حول جانب معين من الموضوع تمثلت في:

-**المحور الأول:** الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

-**المحور الثاني:** الأسئلة المتعلقة بمعلومات عن مدى تطبيق مؤسسة الدهن للأدوات التحليل الاستراتيجي، و ينقسم إلى 4 فروع: أهمية التحليل الاستراتيجي.

-دراية وتحكم موظفي وإطارات المؤسسة بالجانب النظري لأدوات التحليل الاستراتيجي.

-استخدام بعض أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية.

-استخدام بعض أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة.

3-2-3- تحليل نتائج الاستبيان: سنقوم بتحليل الاستمارة فيما يلي:

خصائص عينة الدراسة

متغير الجنس: جدول1: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	التكرار النسبي
أنثى	15	42,85%
ذكر	20	57,15%
المجموع	35	100%

المصدر: بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط

متغير العمر: جدول2: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 40 سنة	10	28,57%
من 40 إلى 49 سنة	16	45,71%
50 سنة فأكثر	9	25,72%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة.

متغير المؤهل العلمي: جدول 3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي أو أقل	3	8,57%
تقني سامي	12	34,29%
ليسانس	5	14,28%
مهندس	9	25,71%
ماجستير	4	11,43%
دكتوراه	2	5,72%
المجموع	35	100%

المصدر: بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أغلبية العينة من حملة دبلوم تقني سامي بنسبة 34,29% تليها حملة شهادة الهندسة بنسبة 25,71%، ونسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه تمثل 5,71%.

متغير الخبرة المهنية: جدول 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	15	42,86%
من 5 إلى 10 سنوات	8	22,86%
11 سنة فأكثر	12	34,28%
المجموع	35	100%

المصدر: بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 42,86% بينما بلغت نسبة الخبرة الأكثر من 11 سنة 34,28%، وحصلت باقي الفئة على 22,86%.

المركز الوظيفي: جدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المتغير الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	التكرار النسبي
الإدارة العليا	0	0%
إدارة التخطيط والمراقبة	14	40%
إدارة الإنتاج	7	20%
إدارة المالية	7	20%
إدارة المبيعات	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر: بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العينات تساوت في جميع الوظائف بنسبة 20% ما عدا وظيفة التخطيط والمراقبة بنسبة 40%، بالمقابل لم تشمل العينة على موظفي الإدارة العليا حيث كانت النسبة معدومة.

3-2-4- تحليل عبارات المحور الثاني: حيث كانت إجابات عينة الدراسة حول مدى إدراكها لأهمية التحليل الاستراتيجي وفقا للجدول التالي:

الجدول 6: يمثل إجابات الأفراد حول أهمية التحليل الاستراتيجي

رقم العبارة	التكرار		النسب	
	نعم	لا	نعم	لا
01	15	20	42.85	57.14
02	10	25	28.57	71.42
03	26	9	74.28	25.71
04	23	12	65.71	34.28
05	29	6	82.85	17.14
المتوسط	20.6	14.4	58.86	41.14

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

رغم أن أفراد العينة لا يرون أن الهدف من دراسة التحليل الاستراتيجي هو تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسستهم (العبارة 01) ولا يعتبرون أن التحليل الاستراتيجي أداة مساعدة على تقييم الأداء الكلي للمؤسسة (إجابات العبارة 02)، إلا أنهم ووفقا للإجابات على العبارات (03، 04، 05) يعتبرونه أداة رئيسية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد والموجهة للمنافسين والزبائن. ولأن المتوسط الأكبر لإجابات حول مدى إدراك أفراد العينة لأهمية التحليل الاستراتيجي بلغ 20.6 بمتوسط 58.86% للمستوى "نعم"، فيمكن القول أن هناك وعي لدى أفراد العينة بأهمية التحليل الاستراتيجي.

الجدول (7): إجابات الأفراد حول دراية وتحكم موظفي وإطارات المؤسسة بالجانب النظري لأدوات التحليل الاستراتيجي

رقم العبارة	التكرار		النسب	
	نعم	لا	نعم	لا
6	16	19	45.71	54.28
7	12	23	34.28	65.71
8	10	25	28.57	71.42
9	24	11	68.57	31.42
المتوسط	15.5	19.5	44.28	55.71

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال إجابات أفراد العينة حول العبارات (06، 07، 08) والتي كان تكرارها الأكبر "لا" نستنتج أن أغلب أفراد العينة ليس لهم دراية كافية بأدوات التحليل الاستراتيجي المعروفة في أدبيات الفكر الاستراتيجي حيث لم يتم إلمامهم بها لا من معارف مسبقة كالدراسة ولا من عن طريق دورات تكوينية، غير أنهم ومن خلال الإجابة على العبارة (09) فهم يتحكمون في بعض الأدوات، قد تكون الأدوات التقليدية، وربما يرجع هذا إلى المعلومات المقدمة من قبل زملائهم ممن لديهم دراية بأدوات التحليل الاستراتيجي وكذا عامل الخبرة. وعموماً فإن المتوسط العام الأكبر للإجابات حول هذه الفقرة بلغ 19.5 بنسبة 55.71% كان "لا" وهو ما يدل على أن أكثر من نصف أفراد العينة لا يدركون ولا يتحكمون في استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي. وهذا ما يستدعي من إدارة المؤسسة تدارك هذا الضعف نظرا لأهمية البالغة للتحليل الاستراتيجي، من خلال الدورات التكوينية أو التدريبية في هذا المجال.

الجدول(8): يمل إجابات الأفراد حول استخدام بعض أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية

رقم العبارة	التكرار		النسب	
	نعم	لا	نعم	لا
10	12	23	34.28	65.75
11	20	15	57.14	42.85
12	30	5	85.71	14.28
13	26	9	74.28	25.71
14	16	19	45.71	54.28
15	25	10	71.42	28.57
16	28	7	80	20
المتوسط	22.42	12.57	64.05	35.91

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنه ورغم أن أغلب أفراد العينة ليس لديهم إطلاع كافي حول الجانب النظري لأدوات التحليل الاستراتيجي، إلا أنهم يستعملون بعض من الأدوات التقليدية أو جزء من أحدها دون دراية منهم بتسمياتها في الفكر الاستراتيجي، حيث أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" حول العبارات 11 (تدور حول منحى الخبرة) والعبارتين 12 و 13 (بعض جوانب مصفوفة BCG) والعبارتين 15 و 16 (مصفوفتي GE و شال)، في حين كانت الإجابات حول العبارتين 10 (منحى دورة حياة المنتج) والعبارة 14 (مدى معرفة المؤسسة بالخصص السوقية للمنافسين) بـ "لا".

ونظرا لأن المتوسط الأكبر للإجابات حول مدى استخدام بعض أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية كان بـ "نعم" بنسبة 64.05 % فإنه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يستخدمون بعض أدوات التحليل الاستراتيجي أو على الأقل جوانب من الأداة.

الجدول (9): يمثل إجابات الأفراد حول استخدام بعض أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة

رقم العبارة	التكرار		النسب	
	نعم	لا	نعم	لا
17	20	15	57.14	42.85
18	25	10	71.42	28.57
19	12	23	34.28	65.71
20	10	25	28.57	71.42
21	13	22	37.14	62.85
المتوسط	16	19	45.71	54.28

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ نعم على العبارة 17 (مداخل ومصادر الميزة التنافسية وهي أحد ركائز مصفوفة BCG2) حيث يعتبرون أن منتجاتهم تتميز بعدة مميزات على المنافسين وأحد هذه المميزات السعر وهو ما تأكده العبارة 18، غير أنهم لا يعتبرون أن منتجاتهم تتميز بالجودة (العبارة 19) ولأنهم يتميزون بما تقدمه المؤسسة من خدمات ما بعد البيع (العبارة 20)، كما أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة 20 (المتعلقة بسلسلة القيمة لبورتر) فهم لا يدركون الأنشطة المولدة للتكلفة أو الخالقة للقيمة.

وإجمالاً من خلال المتوسط الأكبر لإجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة والذي قدر بـ 19 إجابة بـ "لا" بنسبة 54.28 % من أفراد العينة لا تستخدم أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة رغم ما تتميز بها هذه الأخيرة من مزايا خاصة دقة تحليل وضعية المؤسسة.

4-الخاتمة

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في الأنظمة والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح أي منظمة.

فتزايد هذا التركيب والتعقيد في محيط المنظمات يؤدي إلى يزداد الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي الذي ينتج عنه رؤية إستراتيجية، ويعتبر التحليل الركيزة الأساسية للتسيير الاستراتيجي، حيث يهتم بدراسة محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات ومن بينها أدوات التحليل التقليدية والحديثة.

وهذا ما حاولنا دراسته في بحثنا هذا عن تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية ألا وهي مؤسسة الدهن -وحدة سوق أهراس- التي بدورها تواجه منافسة من قبل المنتجات المستوردة والظروف الاقتصادية التي يواجهها اقتصاد السوق الوطني بصفة عامة. وبعد أن تمت عملية دراسة وتحليل الجانبين النظري والتطبيقي في هذا البحث والقيام بتحليل إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان لاختبار فرضيات البحث تم التوصل جملة من النتائج.

4-1-النتائج: تتمثل أهم نتائج الدراسة في:

- يتمثل التحليل الاستراتيجي عملية تقييم العناصر الداخلية والخارجية وهو مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة مع تغيرات المحيط وتعقيدها وبذلك يعتبر من بين أهم العوامل لنجاحها واستمرارها؛
- نظراً لهذه الأهمية عكف الباحثين والممارسين للإدارة على تحسين وتطوير عدة أدوات للتحليل الاستراتيجي منها ما هو تقليدي ومنها الحديثة؛
- تواجه مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس العديد من التحديات سواء الداخلية وأهمها نقص التأطير وكفاءة اليد العاملة أو الخارجية وأهمها حدة المنافسة؛
- تمتلك المؤسسة محل الدراسة عدة نقاط قوة خاصة رواج علامتها التجارية وحضورها القوي في السوق الجزائري إذ تنتج 70% من الانتاج العام الوطني للدهن فهي الأولى على مستوى الوطن، وأمامها عدة فرص منها جاذبية السوق الجزائري وكذا صدور القانون رقم 13 في 7.9.2017 المتعلق بالحد من استيراد وتعزيز الإنتاج الوطني وضمان ميزان المدفوعات الذي من شأنه أن يكبح حدة منافسة المنتجات المستوردة؛
- رغم إدراك المؤسسة بأهمية التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قراراتها وتحديد استراتيجياتها إلا أن أغلب إطاراتها لا تتحكم وليست على دراية بأهم هذه الأدوات؛
- من خلال النتائج السابقة لمؤسسة الدهن -وحدة سوق أهراس- فإن أدوات التحليل الاستراتيجي المعتمدة هي أدوات التحليل التقليدية والمتمثلة في مصفوفة SWOT؛

- رغم أهمية ونجاعة أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة من خلال قلة عيوبها وكثرة مزاياها، إلا أن إطارات المؤسسة وموظفيها لا يجدون استخدامها، مع ملاحظة أنه يتم استخدام بعض من جوانب الأدوات التقليدية للتحليل الاستراتيجي.

4-2-الاقتراحات

بناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة وإدراكها لأهمية التحليل الاستراتيجي في تسهيل تقييم الأداء الكلي واتخاذ عدة قرارات تم خاصة السوق والمنافسين من أجل ضمان توقع مناسب وجيد لها في السوق؛
- ضرورة اعتماد أدوات أكثر حداثة في عملية التحليل الاستراتيجي وأن تكون هذه العملية مستمرة نظراً للتغير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية؛
- ضرورة تكوين وتدريب موظفي وإطارات المؤسسة في كيفية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.

5-قائمة المراجع:

- 1- عبد السلام إبراهيم، التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي-دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد العاشر، 2008
- 2- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008
- 3- نعمة عباس خيضر الخفاجي، الادارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010
- 4- ظفر ناصر حسن عزيز الجميلة، محاضرة في مقياس "الاقتصاد الصناعي" مقدمة لطلبة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل العراق، 2013 في الموقع الالكتروني www.uobabylon.edu.iq
- 5- نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والمعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2010،
- 6- عبد القادر محمد الاسطة، اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1-2016
- 7- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 2010
- 8- حسن احمد محمد مختار، الادارة الإستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
- 9- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1-2013
- 10- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2008
- 11- وثائق مقدمة من المؤسسة، الملحق رقم 03.
- 12- محمود حسين الوادي، أساليب البحث العلمي، مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.