مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق (حالة ملبنة إيدوغ عنابة)
اسم الكاتب: د.روابنية كمال، أ. بوقفة وفاء
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1679
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق (حالة ملبنة إيدوغ عنابة)*

د. رواينية كمال**
أ. بوقفة وفاء***

*تاريخ التسليم: 2015/11/16م، تاريخ القبول: 2016/8/13م.
**أستاذ محاضر -أ-/ جامعة باجي مختار-عنابة-/ الجزائر.
***طالبة دكتوراه/ جامعة باجي مختار-عنابة-/ الجزائر.

ملخص:

تعود أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي إلى تصويرها لحالة المؤسسة في زمن محدد، ومن منظور معين من خلال تبنيد كم هائل من المعلومات في نموذج يسهل على آخذ القرارات التصرف بنسبة من الثقة، وعلى أسس ومناهج علمية في المضي نحو الأهداف المسطرة،أي تحقيق الفعالية، وحسن تسيير الموارد، وربح الوقت الذي يعد تكلفة وبالتالي تحقيق الكفاءة، إذ ينعكس ذلك مباشر على الأداء العام للمؤسسة. تضمنت الدراسة الميدانية التحليل الاستراتيجي لمبنة إيدوغ -عنابة- من مجمع Giplait الجزائر، إذ تم استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، ثم استعمال أدوات التحليل المزدوج للوصول للإستراتيجية العامة الممكن إتباعها.

الكلمات المفتاحية: أدوات التحليل الإستراتيجي، مجال النشاط الإستراتيجي، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

The Tools of Strategic Analysis between Theory and Practice:
Edough Annaba Dairy Company as a Case Study

Abstract :

The importance of the tools of strategic analysis is illustrating the general state of the enterprise in a certain period through using a specific approach through categorizing a vast amount of information to have an inventory of data that is essential for making decisions at the enterprise which eventually leads to a better performance of the enterprise.

The Field Study includes the use of strategic analysis tools to evaluate the performance of Edough Annaba Dairy Company in Algeria in order to determine its strengths, weaknesses though using internal analysis tools and external Strategic analysis tools to identify opportunities and threats. Finally, mixed analysis tools were used to create a general strategy for the company.

***Keywords**: Strategic analysis tools, strategic business unit, Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.*

مقدمة:

تنشط المؤسسة في بيئة يسودها عدم الاستقرار والتغير المستمر في المعطيات الخارجية وحتى الداخلية، لذلك هي في حاجة إلى نظام لرصد البيئة الخارجية، ومعرفة كل طارئ أو جديد، وتحليله والتعرف على الفرص المتاحة أمامها والتهديدات الممكنة، وكذلك القيام 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، تسمى هذه العملية بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتمد على أدوات من منحنيات، ومصفوفات ونماذج تجعل هذه العملية أكثر آلية، وتسهل نقل المعلومات بين الأقسام كما تمكن من إشراك أكبر عدد من أعضاء الإدارة من مختلف التخصصات.

نظريا تستمد أدوات التحليل الاستراتيجي قوتها من تبنيدها لكم هائل من المعلومات في شكل يرسم حالة المؤسسة ويصف ما يحدث بالتفصيل، فالتحليل يساعد على رسم حالة المؤسسة في وقت معين. (Levenson, 2015, 26)

في الواقع من خلال بعض الاتصالات مع مؤسسات جزائرية تم ملاحظة أن هناك شبه لا وعي بهذا الجانب من طرف غالبية المسيرين، كما أن هناك من يمارس مبادئ التحليل الاستراتيجي بطريقة غير مباشرة، وبعيدة كل البعد عن المنهجية الأكاديمية الصحيحة مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة الجزائرية خصوصا بعد فتح السوق للمنتجات العالمية، وسوق الاستثمار للمستثمرين الأجانب وأدائها التسويقي كونه الآلية التي تمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف. (بكوش،2013،41)

على ضوء ما سبق ذكره تم القيام بدراسة تحليلية لمبنة إيدوغ عنابة، وتطبيق أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي عليها ،لإظهار مدى التغيير الذي يمكن أن تحدثه كل أداة في طريقة عرض المعلومات عن حالة المؤسسة الداخلية، الخارجية أو الاثنين معا، وبهذا تكون الإشكالية المطروحة هي: ما هي أشهر الأدوات في أدبيات التحليل الإستراتيجي؟ وكيف يمكن استعمالها في الواقع؟ وهل يمكن لأدوات التحليل الاستراتيجي أن تؤثر في أداء المؤسسة؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كون أدوات التحليل الاستراتيجي قد حظيت بكم وافر من الأبحاث النظرية منذ

الستينات، والدليل على ذلك عددها الكبير في كتب الإستراتيجية، لكن من خلال هذه الدراسة تم إسقاطها على مؤسسة عمومية جزائرية لمحو التباعد الموجود في أذهان المسيرين بين النظرية التطبيق، وفتح شهية المؤسسات الجزائرية للخوض في هذه الممارسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لإظهار فعالية أدوات التحليل الإستراتيجي في رسم حالة المؤسسة وتوضيح الرؤية أمام صانعي القرارات فيها إذا ما تم استعمالها بطريقة سليمة سواء داخليا أو خارجيا، كما توضح كيف يمكن أن تسهم هذه الأخيرة في الارتقاء بأداء المؤسسة.

فرضية الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن أدوات التحليل الاستراتيجي تمكن من رسم صورة لحالة المؤسسة بطريقة مبسطة انطلاقا من كم هائل من المعلومات ،مما يساعد على أخذ القرارات بأكثر عقلانية، وسرعة الشيء الذي يدعم قدرة المؤسسة على التأقلم باستمرار مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، والنتيجة هي الارتقاء بأدائها.

الدراسات السابقة:

1- دراسة أ.د. إنعام حسن الزويلف (2004) تحت عنوان:

دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية.

تناولت هذه الدراسة مدى إسهام أدوات التحليل الاستراتيجي في التحكم المؤسسي من خلال مراقبة البيئة الداخلية لتشخيص جوانب القوة والضعف، والبيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، لتحديد أثر التغيير فيها على عملية اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف، والمركز الاستراتيجي للمنظمة. فقامت الباحثة بتشخيص الأبعاد الرئيسية الداخلية والخارجية للتحكم المؤسسي، وبيان مساهمتها في استمرارية المنظمة وتفادي الأزمات المالية، وذلك باستخدام المنهج التحليلي الوصفي. وخلصت الدراسة إلى أن جميع الأبعاد التي تم تحديدها تسهم في فاعلية التحكم المؤسسي واستمرارية المنظمة وتجنبها الوقوع في الأزمات المالية، وأن أبعاد البيئة الداخلية أكثر مساهمة من أبعاد البيئة الخارجية. كما أفادت الدراسة أن تعدد أدوات التحليل الاستراتيجي يعكس مدى اهتمام الباحثين بها، والسعي نحو تطويرها للإفادة العملية في تأمين سلامة التحرك اتجاه الأهداف الإستراتيجية، وعزيز الموقف التنافسي للمنظمة حاضرا و مستقبلا.

2- دراسة د. عبد المليك مزهودة (2005) تحت عنوان:

قراءة لأدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديغمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي.

وتتمثل في دراسة تحليلية معمقة لأدوات التحليل الإستراتيجي واحدة بواحدة حسب الترتيب الكرونولوجي لظهورها، فبدأ الباحث بأدوات المدرسة الكلاسيكية للتحليل الإستراتيجي المتمثلة في التجزئة الإستراتيجية، ومنحنى الخبرة، ومنحنى دورة الحياة، ونموذج PIMS، والمصفوفات مرورا بالنماذج والإسهامات البورترية في التحليل الاستراتيجي كسلسلة القيمة، ونموذج بورتر للمنافسة ،ومصفوفة الاستراتيجيات العامة وصولا للنماذج الحديثة للتحليل الاستراتيجي التي تناول الباحث منها إعادة الهندسة، والأرضية الإستراتيجية والتحليل المقارن. لقد تناول الباحث أدوات التحليل الاستراتيجي بطريقة تحليلية حيث قدم كل أداة، ثم الاستعمال الاستراتيجي لها، وكذلك محدودية استعمالها، وبذلك تم تسليط الضوء على مزايا استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي، ومواطن ضعف كل أداة، وكذلك الترابط الموجود بين الأدوات.

3- دراسة عبد الستار حسين يوسف (2007) تحت عنوان:

تقدير المخاطر في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية(دراسة تحليلية)

تعد هذه الدراسة محاولة أكاديمية تحليلية للربط بين واحدة من أدوات التحليل الإستراتيجي الواسعة الانتشار، وأسلوب تقدير المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال الصناعية في ظل بيئة سريعة التغير والنمو، إذ تم معالجة إشكالية مدى تأثير تحليل SWOT على تقليل احتمالية المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصناعية في بيئة سريعة التغيير. هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تحليل SWOT بالإضافة إلى تحديد أثر استعماله على تقليل نسبة المخاطرة، كما تم التوصل إلى نتيجة أن تحليل SWOT أصبح أداة ضرورية لمنظمات الأعمال؛ لأنه يوفر المؤشرات الموضوعية لتحديد المخاطر المحتملة بدقة، وصياغة الخطط والأساليب الموضوعية لمواجهتها.

4- دراسة د. عبد السلام إبراهيم عبيد (2008) تحت عنوان:

التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار أنموذجا تكامليا للعلاقة السببية بين العوامل البيئية والتنظيمية والإدارية، وكثافة التحليل الاستراتيجي، والأداء التنافسي باستعمال بيانات لعينة من أربعة مصارف خاصة أردنية، وأكدت نتائج

البحث أن كثافة استخدام المصارف لعمليات التحليل الاستراتيجي لها أثر إيجابي على الأداء التنافسي للمصارف، كذلك أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن العلاقة بين الأداء التنافسي والتحليل الاستراتيجي هي علاقة تبادلية، فالتحليل الاستراتيجي يسبب الأداء الأفضل وبالمقابل فإن التفوق في الأداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية والقدرات الإستراتيجية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجين:

- المنهج الوصفي التحليلي: الذي تم استعماله في جمع المعلومات الثانوية من خلال البحث المكتبي في أدبيات التحليل الإستراتيجي وكذلك تصفح عدة مواقع رسمية للإنترنت.
- منهج دراسة الحالة: الذي تم استعماله في جمع المعلومات الأولية من المؤسسة محل الدراسة من خلال معالجة الوثائق الداخلية للمؤسسة، وأسلوب الملاحظة، كما تم إجراء العديد من المقابلات مع إطارات في المؤسسة.

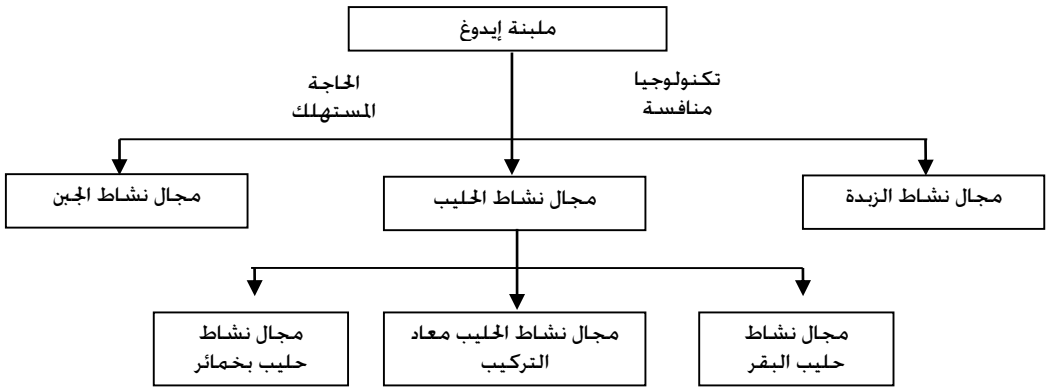
تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومجالات نشاطها قبل الخوض في عملية التحليل الإستراتيجي يمكن إعطاء نبذة عن المؤسسة محل الدراسة.

1-1- التعريف بالمؤسسة: ملبنة إيدوغ عنابة الجزائر (LEA) هي شركة إنتاج وتجارة الحليب ومشتقاته، وهي شركة عمومية ذات أسهم (SPA) رأس مالها الاجتماعي يقدر ب 00, 000 600 859 دينار جزائري راجع بصفة كلية 100% لمجمع الحليب ومشتقاته GIPLAIT، تأسست الملبنة سنة 1975 تحت شعار L'ONALAIT، ومهمتها صناعة وتجارة الحليب ومشتقاته في إطار البرنامج الوطني لإنتاج الحليب وجمع حليب البقر. وتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة 99375 مليون لتر من الحليب مقسمة كالآتي: 90750 مليون لتر أو ما يوافق 91,32 % من الإنتاج الكلي موجهة لإنتاج الحليب المبستر المعاد التركيب (LPC) ما يعادل 8625 مليون لتر أي 8,68% لإنتاج باقي مشتقات الحليب. فيما يخص حليب البقر الطازج فخلال سنة 2013 تم جمع 17,2 مليون لتر وخلال سنة 2014 تم جمع 27,3 مليون لتر. وتوظف المؤسسة 249 عاملا (2013/12/31)، وحققت رقم أعمال يعادل 2,011 مليار دينار جزائري بقيمة مضافة تقدر ب 0,426 مليار دينار جزائري، وفائض خام للاستغلال يقدر ب 0,253 مليار دينار جزائري.

1-2- التجزئة الإستراتيجية لملبنة إيدوغ: تعد أول خطوة في التحليل الإستراتيجي، ظهر مفهومها في الخمسينات من طرف Wendell Smith. (Bernoussi, 2010, 15) فالتجزئة الإستراتيجية تتمثل في تقسيم المؤسسة لنشاطها إلى مجالات نشاط استراتيجي (DAS). (Johnson et col, 2005, 284) متجانسة فيما بينها ومختلفة عن بعضها بعضا. فمجال النشـــاط الاستراتيجي هو وحدة التحليل التي يعتمد عليها التفكير الإستراتيجي.(Strategor, 2005, 263) وفيما يلي شكل يوضح تجزئة نشاط ملبنة إيدوغ إلى مجالات نشاط استراتيجي:

الشكل رقم (01)

التجزئة الاستراتيجية لنشاط ملبنة إيدوغ -عنابة-



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة وملاحظة ورشات العمل.

تم تجزئة نشاط المؤسسة إلى ثلاثة مجالات نشاط استراتيجي رئيسية هي على التوالي: مجال الحليب، ومجال الجبن، ومجال الزبدة، كما تم تقسيم مجال الحليب بدوره إلى ثلاثة مجالات فرعية هي: مجال الحليب المعاد التركيب LPC،

ومجال حليب البقر LVC، والحليب بخمائر LFC. وذلك على أساس معايير التجزئة ل DF.ABELL.[1]

من الجانب الإستراتيجي تفيد المؤسسة من خلال تجزئة نشاطها باكتساب فرص لخلق أو تطوير نشاطات جديدة، ومعرفة أولوية تطوير أو ترك مجالات النشاط الحالية، والاستعمال الأمثل للموارد، وتوجيه استثماراتها. (Strategor, 2005, 93) كذلك تكثيف جهودها حول ميزة معينة وبالتالي التحكم في عوامل النجاح في مجال نشاطها. (Wilson and Giligan, 2013, 26) فبتجزئتها لنشاطها تستفيد ملبنة إيدوغ من سهولة تحديد أهدافها وحساب نسبة تحقيق الفعالية[2]، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة[3] من خلال حسن تسيير الموارد، وتوجيه التدفقات المالية، والمجهودات حسب حاجة وأهمية كل مجال نشاط على حدة.

2- التحليل الداخلي لملبنة إيدوغ و أدواته:

على المستوى الداخلي يجب على المؤسسة تحليل مواردها وكفاءاتها لمعرفة قدرتها على القيام به، وتحديد نقاط قوتها التي يجب عليها تعزيزها، ومعرفة نقاط ضعفها التي يجب أن تقويها. ومن أشهر أدوات التحليل الداخلي المطبقة على المؤسسة محل الدراسة: منحنى الخبرة، ومنحنى دورة حياة المنتج، وسلسلة القيمة.

2-1-تحليل موارد ملبنة إيدوغ: تتمثل الموارد في القدرات المفتاحية الموجودة لدى المؤسسة دون غيرها. (Volger, 2004, 37) يمكن تقسيم موارد ملبنة إيدوغ إلى:

أ- الموارد غير المنظورة لملبنة إيدوغ: و تتمثل في:

العلامة: التي لها صدى كبير في منطقة الشرق الجزائري ككل، وبالتحديد في ولاية عنابة. فتسمية إيدوغ ترجع إلى بحيرة على بعد 27 كم غرب الولاية، وكذلك على الجبال الموجودة في الولاية التي ترمز للأصالة و تاريخ المنطقة، لذلك تلقى صدى كبيرا عند المستهلك العنابي. كذلك بالنسبة لجبن الكامبير المسوق تحت علامة St Augustin وهو اسم قديس شهير عاش في المنطقة.

الخبرة في المجال: إن خبرة 40 سنة في المجال تكسب ملبنة إيدوغ التي أسست عام 1975 مهارات خاصة في هذا المجال، ومعرفة أكثر للسوق المستهدف، مما يسهل عليها وظائف عدة كالتموين والتوزيع وحتى الإنتاج.

المعلومات: تمتلك المؤسسة شبكة خاصة من الموزعين في الشرق الجزائري مما يجعلها على علم دائم بأحوال السوق ؛ لأن موزعيها مصدر موثوق منه للمعلومات.

ب- الموارد المنظورة لملبنة إيدوغ: و تتمثل في:

البنى التحتية والممتلكات: تتمتع الملبنة بمساحة كبيرة تبلغ 6.8 هكتار منها 1,3 هكتار مبنية (أي هناك إمكانية توسيع ب 5,5 هكتار) مما يسمح بحركية جيدة عند المبادلات داخل المؤسسة .

- تمتلك المؤسسة غرف تبريد بطاقة استيعاب تعادل 972م3.
- مخازن مواد أولية وأغلفة بطاقة استيعاب 12000م3.
- 06 سكنات وظيفية داخل المؤسسة.
- آلات ومعدات وتجهيزات ذات طاقة إنتاجية عالية في مختلف الورشات تقدر ب 102652000 لتر سنويا للحليب ومشتقاته.

الموارد البشرية: توظف المؤسسة 249 عاملا منها 54 إطارا (21,69%) و 82 تقنيا (32,93%) و113 عاملا (45,38%) وهو توزيع معتدل بالنسبة لهذا النوع من الصناعة.

2-2- تحليل كفاءات تسخير الموارد: يقصد بالكفاءة إتقان طرق العمل، أو التوظيف الرشيد للموارد لتعظيم المنفعة منها. فلا معنى لوجود مورد دون وجود الكفاءة اللازمة لتسييره. كما أن الكفاءة يمكن أن تكون:

- من طرف المؤسسة إتقان طرق الرقابة، التجديد، وإدارة الجودة. ومن هذه الجهة تتمتع ملبنة إيدوغ بخبرة طويلة المدى في المجال تمكنها من إتقان طرق التسيير والإدارة و كفاءة في الأداء.
- من طرف الأشخاص أي المعارف والطاقات وهو ما تعكسه نسبة اليد العاملة المؤهلة التي تبلغ 21,69% من مجموع عمال المؤسسة.

من أشهر الأدوات المستعملة في التحليل الداخلي نذكر:

- أولا: منحنى الخبرة أو التجربة لملبنة إيدوغ: ترجع بدايات منحنى الخبرة إلى الثلاثينيات في قطاع صناعة الطيران، وكذلك في صناعة السفن في الحرب العالمية الثانية. وكانت الملاحظة كالأتي: زمن تركيب الوحدة الواحدة ينخفض بانتظام عند إنتاج كمية معينة. (Koening, 2004, 294) أي كلما زاد حجم الإنتاج تنخفض التكاليف، وبالتحديد التكاليف المتغيرة. (Garant, 2010, 332) وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسة محل الدراسة

(1) الحاجة، الزبائن المستهدفين،التكنولوجيا المستخدمة،المنافسة.
(2) إذ تعتبر الفعالية مدى تحقيق الأهداف المرجوة.
(3) إذ تعتبر الكفاءة حسن تسيير الموارد بكل أنواعها وذلك من خلال تقليل الاستعمال، أو تعظيم المنفعة من ما هو مستعمل.

وخصوصا في مجال نشاط الحليب الذي يعد أقدم نشاط للمؤسسة إذ تحقق فيه إنتاجا بكميات هائلة، ويحقق نسبة عالية من رقم الأعمال، أي أن تضاعف إنتاج الحليب من سنة إلى أخرى يدل على مدى الخبرة و التعلم اللذين يمكن للمؤسسة الإفادة منهما. كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01)

تطور أعمال ملبنة إيدوغ حسب مجالات النشاطالوحدة: مليون دينار جزائري.

سنة	حليب مبستر معاد التركيب		الحليب بخمائر		حليب البقر		جبن الكاممبير		المجموع
	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	
2009	1205,33	96,97	9,71	0,78	21,42	1,72	6,57	0,53	1243,03
2010	1380,03	96,80	6,89	0,48	16,23	1,13	22,54	1,58	1425,69
2011	1664,99	94,49	11,39	0,64	43,61	2,47	42,06	2,38	1762,05
2012	1678,47	89,91	15,37	0,83	123,21	6,60	49,76	2,67	1866,81
2013	1754,89	92,56	7,41	0,39	78,65	4,14	57,85	2,89	1895,80

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

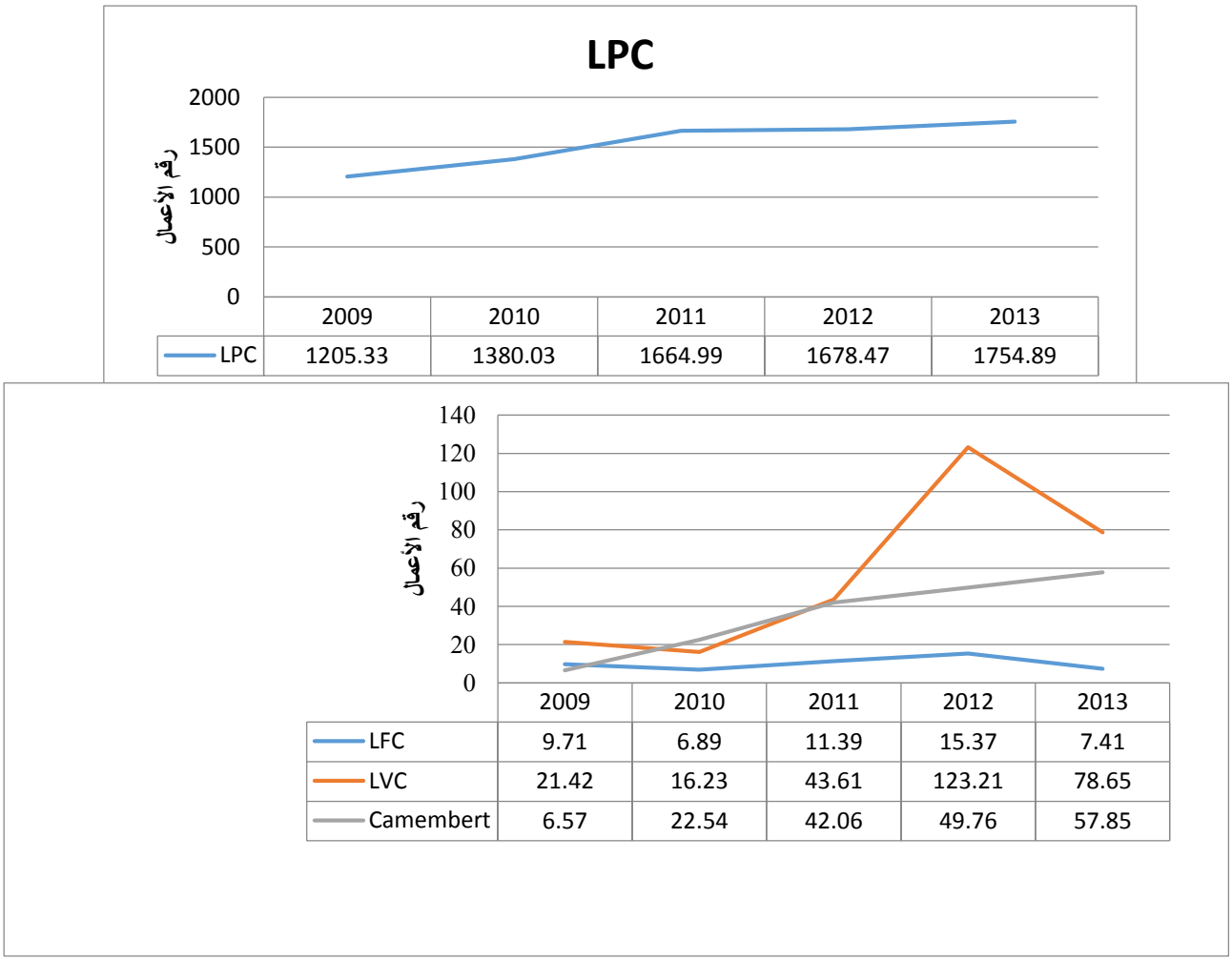
من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة تطور معتبر في رقم أعمال مجال الحليب المبستر معاد التركيب من 1205,33 مليون دج سنة 2009 إلى 1754,89 مليون دج سنة 2013 مع ثبات الأسعار، وهذا يدل على زيادة معتبرة في الإنتاج المتراكم والخبرة المحققة في المجال. إذ تم إثبات أن هناك انخفاضا في تكاليف الإنتاج الوحدوية بحوالي 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكم. (Bouglet, 2010,84) فمنحنى الخبرة أو التجربة هو تمثيل لتراجع التكاليف الوحدوية للمؤسسة مع زيادة حجم إنتاجها المتراكم. (Johnson et col, 2005, 149)

إن منحنى الخبرة كأداة للتحليل الإستراتيجي قد فرض نفسه انطلاقا من ملاحظات ميدانية كما أضفى بعدا كميا على التحليل الإستراتيجي. فإستراتيجيا المؤسسة التي ترغب في تحسين مكانتها في السوق، وتطوير وضعيتها مطالبة برفع ميل منحنى تجربتها أكثر من منافسيها. (مزهودة، 2005، 201)

ثانيا: منحى دورة الحياة: يرتكز مفهوم دورة الحياة على مقولة أن المنتج يمكن أن يطرح في السوق بقدر كبير من النجاح، والإقبال الشديد على التعامل معه سيتغير مع مرور الزمن، ومع هذا التغيير في حجم التعامل يدخل المنتج أطوار النمو، والنضج والتشبع. (الصيرفي، 2009، 255) فمفهوم دورة الحياة يعد الطلب العامل الأساسي في هيكلة السوق وتطور المنافسة.(Atamer, 2003, 107)

يعد الحليب ومشتقاته من السلع الاستهلاكية الميسرة. وهي التي يقوم المستهلك النهائي بشرائها لإشباع حاجاته، بشكل متكرر، ومباشر وبقليل من الجهد. ويمتاز المزيج التسويقي لهذه السلع بانخفاض أسعارها، وتوفرها بشكل واسع، ويعد الغلاف عنصرا مهما في المزيج التسويقي لهذه السلع ذلك لأن معظمها يباع على أساس الخدمة الذاتية، كما أن الإنفاق على الترويج يكون أقل. كما يعد الحليب من السلع الأساسية، لذلك فإن مفهوم دورة الحياة كأداة للتحليل الاستراتيجي ليس له دلالة كبيرة؛ لأن منحنى دورة حياة الحليب إيدوغ مستقر نسبيا في مرحلة النضج. أما بالنسبة لمشتقات الحليب ، فنلاحظ تذبذب في دورات حياة الحليب بخمائر . وتبذل المؤسسة قصارى جهدها لإعادة بعثه إلى النمو، كما أنه يتميز بزيادة الطلب عليه في فصل الصيف أي دورة حياة موسمية، أما بالنسبة إلى حليب البقر المبستر وجبن الكاممبير فيلاحظ تزايد ملحوظ في رقم أعمالهما، وذلك يدل على أنهما منتجات في مرحلة النمو، ويمكن للملبنة زيادة أرباحها من هذين المنتوجين. وفيما يلي منحنيات دورة حياة منتجات ملبنة إيدوغ:

الشكل رقم (02):
منحنى دورة حياة منتجات ملبنة إيدوغ حسب السنوات الخمسة الأخيرة



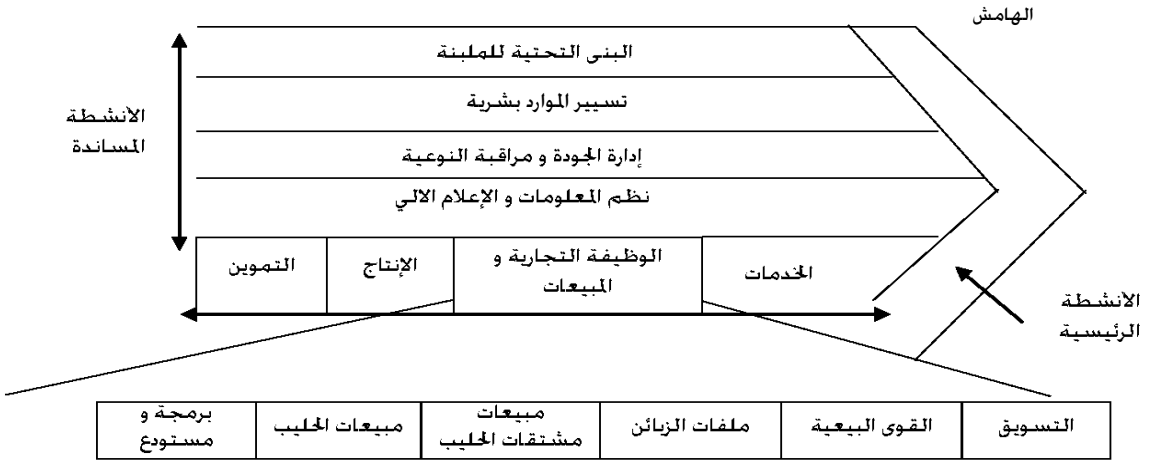
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات داخلية للمؤسسة وبرنامج Excel

إن الدور الأساسي لهذه الأداة هو تذكير المسيرين بأنه لا يوجد منتجات خالدة، لذلك على المؤسسة أن تكون يقظه في توظيف إيراداتها. فعلى سبيل المثال المؤسسة التي توجد جل منتجاتها في مرحلة النضج، هي من الجانب المالي تجني الأرباح، لكن لا تضمن مستقبلها كونها لا تطور منتجات جديدة. إذن من منظور دورة الحياة على المؤسسة أن تكون حافظة منتجات متوازنة. عند تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج تتمكن المؤسسة من معرفة الإستراتيجية الواجب إتباعها للحفاظ على أداءها؛ لأن كل مرحلة لها خصوصياتها التي تميزها عن باقي المراحل. (طميلة، 2013، 162)

- ثالثا: سلسلة القيمة لـ M. PORTER: داخليا أثرى M. Porter من خلال كتابه الميزة التنافسية 1986 عالم التحليل الإستراتيجي بنموذجه المعروف سلسلة القيمة، الذي يصف مختلف المراحل التي تحدد قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية وذلك بطرحها عرضا ذا قيمة لدى زبائنها. (Johnson et col, 2005, 163). وبصيغة أخرى لإبراز مدى تحكمها في عوامل النجاح المفتاحية[1] FCS المتعلقة بالطلب مقارنة بالمنافسين. (Atamer, 2003, 173) ويقدم هذا النموذج وصفا دقيقا لمختلف مراحل خلق القيمة من طرف المؤسسة لزبائنها. فالهدف الأساسي لكل مؤسسة هو أن تكون القيمة الناتجة عن كل نشاط تفوق تكاليفه التي تتحملها. (Muller, 2011, 44)

عمد M Porter في نموذجه هذا إلى تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعتين: أنشطة رئيسية، وأنشطة مساندة. كما هو مبين في الشكل الموالي الذي يوضح شكل سلسلة القيمة لملبنة إيدوغ.

الشكل رقم (03)
سلسلة القيمة لملبنة إيدوغ



المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة و

Bouglet, Johan, Stratégie d'entreprise, Paris, édition Gualino, 1ère édition, 2010, Page 50

- الأنشطة الرئيسية لملبنة إيدوغ: تمكن المؤسسة من عرض المنتجات أو الخدمات. (إدريس وبني حمدان، 2007، 87) وتتمثل الأنشطة الرئيسية لملبنة إيدوغ في:

- وظيفة التموين أو الإمداد الداخلي (نحو المنبع): يتمثل في سيرورة الحصول على الموارد (مواد أولية، ماكنات، أدوات...) والتي تسمح بإنتاج العرض من منتجات أو خدمات. تخلق القيمة في هذا المستوى عن طريق حسن اختيار هذه الموارد، والمجهزين، وقوة التفاوض معهم. ويعد هامش حرية الملبنة في اختيار مونيها ضئيلا جدا كونها مؤسسة عمومية كما يشارك (ONIL) في هذا قرار، تتعامل ملبنة إيدوغ مع عدة مونين نذكر منهم:
- قطع غيار: PREPAC مؤسسة عمومية والمون الوحيد.
- بودرة الحليب والمادة الدسمة السائلة الحيوانية MGLA : MILK-TRADE من المجمع نفسه GIPLAIT.
- تجهيزات وآلات: ALFA-LAVAL، WESTFALIA، ATLAS COPCO، MERLIN GERIN، PEUGEOT...
- أكياس الحليب: Sofiplast وهي مؤسسة عمومية، والمون الوحيد في هذا المجال.
- غلاف جبن الكامبير الداخلي: Chirifi مقرها في تيزي وزو، وهي مؤسسة خاصة، بالإضافة إلى مؤسسة Algerie emballage الجديدة في المجال.
- علبة الزبدة: BENHILL في البليدة، وعلبة القشدة: Polymat في معسكر.

- بالإضافة إلى موردي حليب البقر الذي يبلغ عددهم 60 جامعا للحليب وما يقارب من 4000 مربي أبقار.
- وظيفة الإنتاج أو العمليات: استعمال الموارد (أولية، بشرية، فكرية، مالية...) لخلق المنتج (حليب ومشتقاته)، وتتمثل في التحويل، والتجميع، اولتغليف، والرقابة. وتخلق القيمة في هذا المستوى في مدى الجودة المدركة من طرف الزبون.
- الوظيفة التجارية والمبيعات أو الإمداد الخارجي (نحو المصب): وتضم تسيير المخزون، والمبيعات، والنقل، والشحن والتسليم. والقيمة المضافة هنا تتمثل في تقليل مدة أجل التفاعل مع الطلب. ويعد التسويق وظيفة إستراتيجية في هذه المرحلة إذ يسمح بإيصال المنتجات للمستهلك النهائي. والقيمة المضافة من خلاله هي إحساس الزبون بصورة مكانة العلامة التي يضفيها السوق.

تعتمد ملبنة إيدوغ على شبكتها الخاصة في توزيع منتجاتها إذ يمثل نشاط التوزيع نشاطا إستراتيجيا، وخالق للقيمة في قطاع الحليب ومشتقاته نظرا لحساسية هذه المادة، فبالإضافة للقيمة المكانية التي يضفيها التوزيع على المنتج فمؤسسة إيدوغ بامتلاكها شبكتها الخاصة للتوزيع تتمتع بخاصية إيصال منتجاتها في أحسن أحوال للمستهلك النهائي، كما أن هذا يمكنها من ربط علاقة جيدة مع باعة التجزئة الذين يعدون مصدرا جيدا للمعلومات الأولية.

(1)عوامل النجاح المفتاحية : FCS : Facteurs Clés de Succès

- وظيفة الخدمات: تتمثل الخدمات عادة في التركيب، والتصليح، والتكوين وتوفير قطع الغيار، أي كل خدمات ما بعد البيع والخدمات المرافقة. وتمثل قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة. (Johnson et col, 2005, 163) أما في حالة الحليب ومشتقاته فتتمثل هذه المرحلة في عملية الرصد المستمر لصدى منتجات المؤسسة عند استهلاكها من طرف المستهلك النهائي، أي ممارسة اليقظة في السوق، وهذا ملموس لدى الملبنة من خلال الخط المفتوح ، ورقم الهاتف المسجل على أغلفة كل المنتجات، ومصلحة الزبائن التي تدرس انطباعات المستهلكين، وتأخذها بعين الاعتبار من خلال القيام باستطلاعات الرأي في نقاط البيع.

- الأنشطة المساندة لملبنة إيدوغ: تساعد الأنشطة المساندة في دعم وتحسين فعالية وفاعلية الأنشطة الرئيسية، وتتمثل الأنشطة المساندة للمؤسسة محل الدراسة في: البنى التحتية للملبنة، وتسيير الموارد البشرية، وإدارة الجودة ومراقبة النوعية، ونظم المعومات والإعلام الآلي.

يهدف التحليل الاستراتيجي من خلال سلسلة القيمة للملبنة إلى خلق قيمة يدركها المستهلك النهائي، ومحاولة تعظيمها لتحقيق ميزة تنافسية دائمة (تميز، سعر) وهذا ما يؤدي إلى الحصول على حصة سوقية معتبرة، والحفاظ عليها، وتحقيق مكانة تنافسية جيدة من خلال التحكم الجيد في مختلف أنشطة السلسلة المذكورة أعلاه ومنه ميزة تنافسية دائمة، وربط علاقة جيدة مع العملاء من خلال الرصد المستمر لانطباعاتهم على المنتج النهائي وأخذها بعين الاعتبار.

خلاصة التحليل الداخلي لملبنة إيدوغ عنابة: إن الهدف الأساسي من التحليل الداخلي هو تعريف نقاط قوة و ضعف المؤسسة، إذ تعد نقطة القوة صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها المنظمة وتكون بمستوي أفضل مما هو عليه في المنظمات المنافسة. (الزعبي، 2005، 120)، أما نقاط الضعف فتتمثل في صفات، وموارد، ومؤهلات، وقابليات تكون بمستوى أقل عند المؤسسة مقارنة مع المنظمات المنافسة مما ينعكس بشكل سلبي مباشر على تنفيذ استراتيجيات المنظمة بشكل فعال. (الزعبي، 2005، 122) والجدول الآتي يلخص أهم نقاط قوة وضعف ملبنة إيدوغ عنابة:

الجدول رقم (02)
نقاط قوة و ضعف ملبنة إيدوغ عنابة

نقاط قوة ملبنة إيدوغ:	نقاط ضعف ملبنة إيدوغ:
- امتلاك المؤسسة لبنى تحتية معتبرة، ومساحات تسمح بتوسيع المؤسسة، وكذلك تسمح بتحرك الموزعين والمونين بكل أريحية داخل المؤسسة. - نسبة الموارد البشرية المؤهلة تعد عالية بالنسبة للقطاع، كما أن خبرة 40 سنة في المجال تعطي الملبنة قدرات وكفاءات هائلة مقارنة بمنافسيها. - خبرة المؤسسة تعطيها مصداقية أكبر بالنسبة لعملائها. - بامتلاكها شبكة خاصة للتوزيع في مجال نشاط حساس يمكن المؤسسة من إيصال منتجاتها في حالة جيدة للمستهلك النهائي وتحقيق علاقة ثقة معه، كما أن الموزعين يعدون مصدرا جيدا للمعلومات. - في مجال حليب البقر تعد المؤسسة الرائدة وبالتالي تمتلك قوة تفاوض كبيرة بالنسبة للمربين، وحتى التجار من حيث فرض تسعيرتها. - السمعة الجيدة للمؤسسة في الشرق الجزائري كله. - الإفادة من أثر الخبرة في التحكم في التكاليف. - الحليب منتج أساسي وسوقه يعد دائما سوقا جذابا.	- عدم امتلاك المؤسسة لنظم معلومات متطورة. - الملبنة لا تتمتع بحرية اختيار مورديها و التفاوض معهم، كما أنها تعاني من التبعية لمورديها. - سعر الحليب مقنن من طرف الدولة الجزائرية. - الحليب و مشتقاته من المنتجات السريعة التلف، لذلك فالمؤسسة في تحدي دائم للوقت. - افتقار المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة مثل الحليب في عبوات كرتونية. - ضعف تشكيلة المؤسسة بالنسبة للسوق المستهدف.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الداخلي للمؤسسة.

- التحليل الخارجي لملبنة إيدوغ وأدواته: تتمثل البيئة الخارجية في البيئة الكلية التي يتم تحليلها باستعمال نموذج PESTEL، والبيئة الجزئية التي يعد نموذج بورتر للمنافسة من أهم أدوات تحليلها.

- أولا: نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية الكلية لمللبنة إيدوغ: يهدف هذا النموذج إلى تقسيم تأثيرات البيئة الكلية إلى 06 مجموعات كبرى متمثلة في: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، والبيئية والقانونية. (الدوري، 2005، 87)

- البيئة السياسية لمللبنة إيدوغ: تعد هذه المؤسسة مؤسسة عمومية، وهي شركة ذات أسهم رأس مالها ملك لمجمع GIPLAIT، تتمثل الأطراف السياسية التي لها علاقة مباشرة مع المللبنة في: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، والصناعة وتنمية الاستثمار، والتجارة، والمالية. فكونها مؤسسة عمومية يعطيها فرصة الإفادة من سياسة الدولة الجزائرية في دعم المنتج المحلي وكذلك سياسة التأهيل التي أفادت منها المشاريع المحلية، كما أنها تعاني من تهديد البيروقراطية كونها تتعلق بأطراف عدة تؤثر في حريتها عند أخذ القرارات الإستراتيجية.

- البيئة الاقتصادية لمللبنة إيدوغ: تنتمي المؤسسة محل الدراسة إلى قطاع الصناعة الغذائية وبالتحديد صناعة الحليب ومشتقاته. والحليب هو مادة أساسية حيث قدرت الحاجة الوطنية لهذه المادة ب 5 مليار لتر سنويا يغطي منها الإنتاج المحلي 3,5 مليار لتر، و يقدر العجز ب 1,5 مليار لتر تستورده الدولة. (Le soir d'Algerie, 2014, 05) فالسوق في غاية الجاذبية و يشهد الطلب فيه ارتفاعا مستمرا كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03)

تطور فاتورة واردات الحليب و مشتقاته

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
الكمية(10^6دج)	35235,9	53756,4	49456,9	46504,1	67881,8	75781,7	58104,1	62207,7	99380,9

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات www.ONS.dz

كما أن القدرة الشرائية للمواطن الجزائري تشهد ارتفاعا ملحوظا في السنوات الأخيرة رغم زيادة نسبة التضخم والذي بلغ 4,5%. وذلك راجع إلى الزيادة المصاحبة في الأجور والتي بلغت 80% ما بين 2004 و 2012 كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(04)

تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون أ.و.أ.م

السنة	جانفي 2001	جانفي 2004	جانفي 2007	جانفي 2010	جانفي 2012
أ.و.أ.م	8000	10000	12000	15000	18000

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات www.ONS.dz

- البيئة الاجتماعية والثقافية لمللبنة إيدوغ: بالنسبة للبيئة الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة فمتكونة من جميع المستهلكين المكونين للسوق المستهدف، وهو الشرق الجزائري لأغلب مجالات نشاط المؤسسة ما عدا جبن الكامبير الذي يسوق حتى في الغرب الجزائري. ويصل عدد المستهلكين المحتملين إلى 804 490 3 مستهلك موزعين على ولايات الشرق كما يلي:

الجدول رقم(05):

توزيع المستهلكين المحتملين لمللبنة إيدوغ حسب ولايات الشرق الجزائري.

الولاية	عنابة	الطارف	سكيكدة	قالمة	سوق أهراس	تبسة	المجموع
العدد	609500	408214	880251	506007	438127	648705	3 490 804

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

كما تعد البيئة الثقافية فرصة للمؤسسة؛ لأن المجتمع الجزائري يستهلك الحليب في فطور الصباح، لجة؟؟؟ المساء وطهي بعض الوجبات، كما تعد مشتقات الحليب من جبن وزبدة وغيرها من اللمجات المفضلة عند الأطفال. بالإضافة إلى عدم وجود مانع ديني أو عرفي لاستعمال هذه المادة خصوصا المحلية منها.

- البيئة التكنولوجية لمللبنة إيدوغ: للملبنة نظام يقظة تكنولوجية مستمر لما يحيط بها من تغييرات، لذلك فهي تحاول باستمرار مواكبة الركب كون التطورات التكنولوجية في هذا المجال من حيث طرق البسترة، والتعليب، والتشكيلة تمثل تهديدا وخطرا على المؤسسة، لذلك فجميع المجهودات في البحث والتطوير

تصبو نحو إنتاج تشكيلة أكثر تنوعا (حليب في علب Tetrapack، حليب بنكهات، قشدة في قارورات بغطاء دوار Opercule)، كذلك تطمح المؤسسة خلال هذه السنة لإدخال تقنية البسترة على درجات حرارة عالية UHT.

- البيئة البيئية لملبنة إيدوغ تتمتع المؤسسة من هذه الناحية بمزايا عدة ككونها تتمركز في ولاية عنابة التي تعد عاصمة الشرق الجزائري، والمؤسسة توجد في المنطقة الصناعية للبوني على بعد 12 كم من مطار رابح بطاط الدولي ، و 07 كم من ميناء عنابة الدولي وعلى الطريق الوطني رقم 16 مما يعطيها فرصة كبيرة لتوسيع نشاطها (سهولة التموين والتوزيع)، وخصوصا أنها تتمتع بمساحة كبيرة تسمح بحركية المركبات داخلها. أما من ناحية البيئة فالملوثات الأساسية التي تطرحها المؤسسة هي: حمض النيتريك Acide nitrique، وملح الصود Soude caustique، ومنظف مصل الحليب. وهي تطرح في واد سيبوس بدون محطة تصفية مما يمكن أن يثير جدلا إيكولوجيا يمس بسمعة المؤسسة.

تعد منطقة الشمال الشرقي للجزائر منطقة تتمتع بطاقات فلاحية عالية وخاصة في مجال تربية المواشي حيث وصل إنتاج حليب البقر لولاية عنابة وحدها 000 305 37 لتر سنويا. (Rapport ANDI, 2013, 18) كما تتمتع الولاية بمساحة تسمح لها بترقية هذا النشاط متكونة من: (Rapport ANDI, 2013, 7,8) 52,16% من المساحة الكلية أي 736 كم^2 جبال، والمتمثلة في كتلة إيدوغ، 25,82%من المساحة الكلية أي 365 كم^2 هضاب، و 18,08% من المساحة الكلية أي 225 كم^2 سهول، وعلى رأسها سهل خرازة.

- البيئة القانونية لملبنة إيدوغ: من أهم ميزات هذه البيئة تقنين سعر الحليب المبستر المعاد التركيب من طرف الدولة الجزائرية في مختلف مراحله من المنتج إلى المستهلك النهائي، حيث يخرج من المؤسسة للموزع بسعر 22,5 دج ، ويباع من الموزع للمحلات التجزئة بسعر 23,5 دج، ليصل للمستهلك النهائي بسعر 25 دج. بالإضافة إلى ذلك المؤسسة معفاة من الضريبة على القيمة المضافة TVA بالنسبة إلى الحليب والمادة الدسمة السائلة الحيوانية MGLA الموجهة لإنتاج الحليب.

يعد قطاع الحليب في غاية الحساسية كونه منتجا أساسيا مدعما من طرف الدولة، إذ أنشأت الجزائر من أجل تنظيم القطاع والتحكم به الديوان الوطني ما بين الممارسين في الحليب و مشتقاته ONIL ،والمكلف بكل مشتريات الحليب ومشتقاته لحساب الدولة. كما تجدر الإشارة أن الشركات الخاصة لها كل الصلاحيات للوصول للسوق الخارجية مثلها مثل Milk-Trade الوطنية، وسوق الحليب يعاني من غياب الحماية القانونية مما يؤدي إلى خطر التقليد.

لا يمكن لأي مؤسسة تجاهل بيئتها الكلية عند إعداد إستراتيجيتها أو تعديلها، كما يجب أن تبني نظام استخبارات مطور لتزويدها بالمعلومات والمستجدات لكي تكون يقظة وذكية. فاتخاذ أي قرار في غياب المعلومات عن البيئة الكلية يمكن أن يؤدي بالمؤسسة لمشاكل متفاوتة الخطورة تتراوح من سوء الاستهداف، وهو خطأ قابل للتعديل عن طريق إعادة الاستهداف، إلى أخطاء لا تغتفر مثل التجاوزات القانونية.

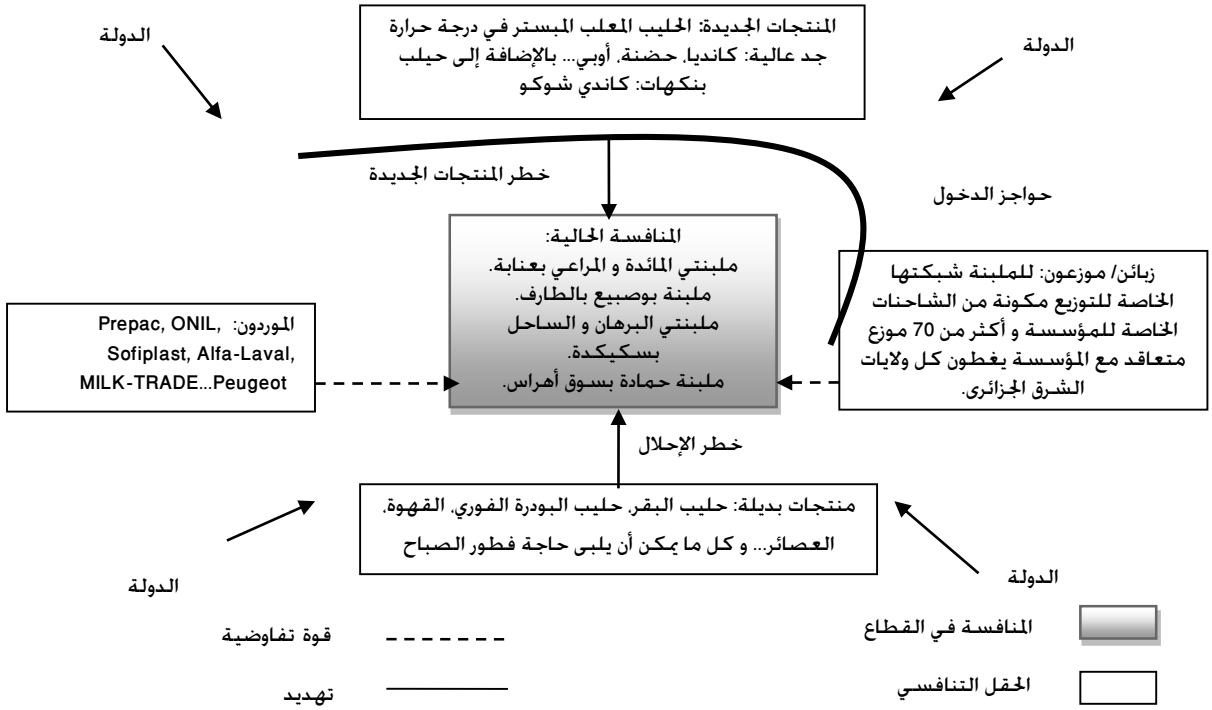
- ثانيا: نموذج (1+5) قوى تنافسية ل M. Porter: بالإضافة إلى حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة على الحصة السوقية يضيف M.Porter: خطر الداخلين الجدد، وخطر الإحلال، وقوة التفاوض مع الموردين، وقوة التفاوض مع العملاء، والقوى الحكومية. في نموذجه المسمى (1+5) قوى تنافسية. (مار، 2009، 38) كما ركز في تحليله على مفاهيم عدة : حواجز الدخول ، والخروج، وعوامل النجاح المفتاحية، والميزة التنافسية. (Bousquet, 2007, 104) فشدة المنافسة هي كل المتدخلين الذين لديهم القدرة على التأثير على الميزة التنافسية في مجال نشاط ما. فيما يخص العلاقات بين المنافسين فقد اتضح من واقع الأسواق بأن هناك اختلافات كبيرة بين التصرفات التنافسية التي تتبناها المؤسسات في الصناعة الواحدة والمواجهة والهروب فهناك من يدخل في الحرب التنافسية بمحاولة التعرف على عوامل النجاح المفتاحية (FCS) وجعلها مزايا تنافسية تمكنه من اكتساب الولاء لدى الزبائن، وهناك من يهرب من المنافسة بإتباعه إستراتيجية الوكر(Niche) وإنتاج منتجات خاصة. ومنهم من يلجأ إلى التحالفات، والتعاضديات، الاندماج، والتكامل. (مزهودة، 2003، 114)

كما أن الملبنة لا تتمتع بالحرية الكاملة من حيث مورديها، وشدة التفاوض معهم وهم على العموم: ONIL, MILK-TRADE, Sofiplast...، والاختلاف بين مجالات النشاط في هذه النقطة ضئيل ويتمثل في: موردو حليب البقر، Chirifi, Algérie emballage لرقائق تغليف الكامبير و BENHILL لعلبة الزبدة، Polymat لعلبة القشدة. بالنسبة للمنتجات الجديدة فالمؤسسة تواجه خطر التكنولوجيا الجديدة في البسترة UHT، والحليب المعلب في علب كرتونية، والحليب في قارورات في معظم مجالات نشاطها. أما المنتجات البديلة فنجد حتى العصائر والشكولاطة للطلي...

كما أن منتجات الملبنة يمكن أن تكون بديلة لبعضها و تعاني من خطر المزاحمة الداخلية، وفيما يخص المنافسة الحالية فنجد عموما: Président و Tassili لجبن الكامبير، صومام، حضنة، المراعي للحليب المخمر، Safilait للقشدة، Président للزبدة، ملبنة المائدة وحتى اللبانة بالنسبة لحليب البقر. وفيما يلي إسقاط لنموذج بورتر للمنافسة على مجال نشاط الحليب المبستر معاد التركيب :

الشكل رقم (04):

نموذج بورتر للقوى التنافسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

Koening, Gerard, management stratégique, paris, édition Dunod, 2004, p 153.

بتفكيكه للمنافسة بهذه الدقة يمكن هذا النموذج المؤسسة من التفوق، وتحقيق الأداء من خلال البحث عن عوامل النجاح المفتاحية، ومحاولة تحقيقها حسب ما تمليه الظروف الخارجية والداخلية للمؤسسة. لذلك على الملبنة إيدوغ تحديد القوى التنافسية المؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في حصتها السوقية، وكذلك تحديد عوامل النجاح المفتاحية لتفادي تهديد كل قوة.

خلاصة التحليل الخارجي لملبنة إيدوغ عنابة: أن الهدف الأساسي من التحليل الخارجي هو التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة، حيث تعد الفرصة أي موقف، فكرة، أو موقع يتناسب ايجابيا مع الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها. (الزعبي، 2005، 112) أما التهديد فهو موقف، فكرة، أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها. (الزعبي، 2005، 114)

جدول رقم (06)

الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة لملبنة إيدوغ

الفرص المتاحة لملبنة إيدوغ	التهديدات التي تواجهها ملبنة إيدوغ
-تشجيع الدولة لإنتاج حليب البقر الذي تحتل فيه الملبنة وضعية الرائد. -سياسة الدعم، التمويل، والتأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. -سوق جذاب وفيه إمكانية للتوسيع.	-تواجه الملبنة تهديد خطر البيروقراطية كونها تتعلق بأطراف عدة تؤثر في حريتها عند أخذ القرارات فيما يخص اختيار مورديها. -الملبنة مرتبطة بدعم الدولة لبودرة الحليب المستوردة، أما إذا تغيرت سياسة الدعم تكون أمام إشكالية.

الفرص المتاحة لملبنة إيدوغ	التهديدات التي تواجهها ملبنة إيدوغ
-مساحة المؤسسة الكبيرة تعطيها قابلية لتوسيع نشاطها، من خلال إضافة مباني جديدة أو حرية التعامل مع الأطراف الخارجية من موزعين وموردين. -زيادة القدرة الشرائية للمواطن الجزائري مما يمثل فرصة، خصوصا لمشتقات الحليب، كما أن الزيادة الديموغرافية تؤدي إلى زيادة الطلب على المواد الأساسية، وخصوصا مع العادات الاستهلاكية للجزائريين. - وجود المؤسسة بالقرب من المطار 12 كم ، و الميناء 7 كم ، وعلى محور الطريق الوطني رقم 16 الذي يربط عنابة بالولايات الأخرى يعطيها فرصة تقليل تكاليف النقل، و توسيع مساحة التعامل الخارجي. -طبيعة المنطقة الشمالية الشرقية التي تشجع على الاستثمار في تربية المواشي.	-تبعية الملبنة 100% ل ONIL كمورد وحيد لبودرة الحليب أي مشكل في التموين من حيث النوعية أو الآجال ينعكس عليها مباشرة، بالإضافة إلى فقدانها قوتها التفاوضية مع مورديها. -تهديد المنتجات الجديدة كالحليب المعلب والحليب بنكهات، وغياب تقنية البسترة UHT ما يمكن أن يؤثر في الحصة السوقية للمؤسسة. -خطر منظمات حماية البيئة التي يمكن أن تثير جدلا على ما ترميه المؤسسة في واد سيبوس دون تصفية. -خطر تقليد العلامة وتشويه السمعة مع غياب الحماية اللازمة في قطاع الحليب و مشتقاته. -كما تجدر الإشارة إلى تهديد مرض الحمى القلاعية الذي أصاب المواشي في المناطق الحدودية المجاورة للمؤسسة التي تعد مصدرا مهما لحليب البقر المستعمل لإنتاج مشتقات الحليب في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الخارجي للمؤسسة.

- **التحليل المزدوج (داخلي/خارجي) لملبنة إيدوغ: يعتمد التحليل المزدوج على بعدين، الأول داخلي والثاني خارجي.**

4-1- المصفوفات لتحليل حافظة نشاطات المؤسسة: تعد المصفوفات أداة تحصيل حاصل وداعمة لاتخاذ القرارات المصيرية بتشخيص وضعية كل مجال ونشاط، وما يمكن أن يكون عليه في المستقبل. ومن أشهر هذه النماذج نذكر: نموذج BCG, ADL, Mc Kinzey. ولتلخيص أهم خصائص المصفوفات وتسهيل عملية المفاضلة بينهم تم إعداد الجدول المقارن التالي:

جدول رقم (07):
مقارنة بين أشهر نماذج التحليل المصفوفي

طبيعة المعايير	BCG كمية	ADL نوعية	Mc kinsey
خصائص	-سهلة الإعداد. -أحادية المعيار. -طابع استراتيجي ومالي.	-أكثر تعقيدا من حيث جمع المعلومات، تأخذ بعين الاعتبار عدة معايير وترتيبها حسب الأهمية في المؤسسة والسوق، طابع استراتيجي.	
المتغير الخارجي	معدل نمو السوق (الحاجة للتمويل)	نضج السوق (04 مراحل دورة الحياة)	جاذبية السوق (قدرة التحكم في عوامل النجاح المفتاحية FCS)
المتغير الداخلي	الحصة السوقية النسبية (التدفق المالي لكل DAS)	القدرة التنافسية	الوضعية التنافسية
الميزة التنافسية	الحصة السوقية	الحصة السوقية و التميز معا	التميز
عوامل نجاح المفتاحية	عامل واحد: حجم الإنتاج.	ععوامل عدة.	عوامل عدة
عدد الخانات	04	20	09
التوصيات	توصيات عامة.	تطوير محاور إستراتيجية حسب دورة الحياة في كل DAS	دقيقة ولها علاقة بالمؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار المقارنة مع بقية المنافسين
علاقة بأدوات التحليل الأخرى	منحنى الخبرة	دورة الحياة	/
نقطة القوة	الآلية	احترام الحركية و اختلاف التركيبات التنافسية.	-غير مختص أي عدة FCS -يهتم بالتميز.

طبيعة المعايير	BCG كمية	ADL نوعية	Mc kinsey
نقاط الضعف	-اختصار عوامل النجاح المفتاحية إلى واحدة فقط. -التكاليف.	-غير واقعي. -آلية محدودة. -نظري.	-غير آلي. -خيالي ضعف التنفيذ.
ميادين التطبيق	نشاطات الحجم.	مؤسسات جد متنوعة مثل المجمعات والشركات المتعددة الجنسيات.	اختيار(تميز/خصوصية) لمؤسسات ذات نشاطات مترابطة.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

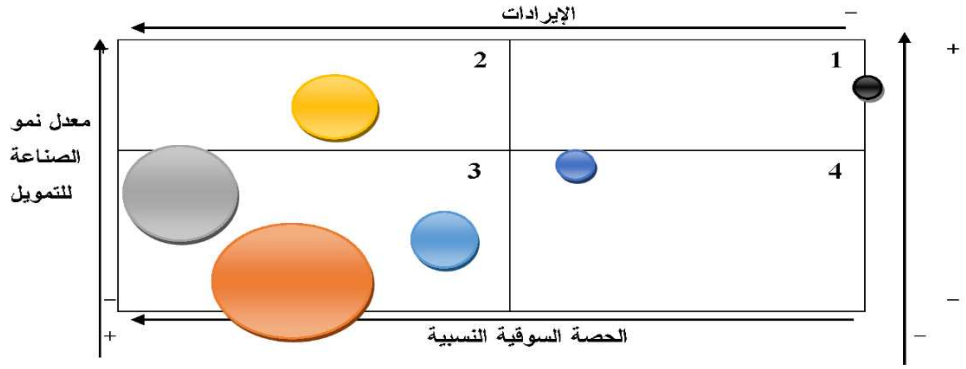
- Atamer, Tugrul, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Paris, Edition Dunod, 2ème édition, 2003, p 180-211,

حسب الجدول المقارن أعلاه فالنموذج الأكثر ملاءمة مع ملبنة إيدوغ هو نموذج BCG، كونه يتماشى ونشاطات الحجم، ويعتمد على الخبرة في المجال. ويتم تصميم مصفوفة BCG لملبنة إيدوغ مرورا بأربع مراحل:(Strategor, 2005, 112)

- أولا: تجزئة المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية: كما سبق الذكر.
- ثانيا: تقييم الأجزاء الإستراتيجية حسب معيارين يسمحان بتحديد مكانة المؤسسة بالنسبة لمنافسيها ومحيطها، الأول داخلي (الحصة السوقية النسبية)، والثاني خارجي (معدل نمو الصناعة).
- ثالثا: تمثيل هذه الأجزاء بدوائر مساحتها تتناسب مع نسبتها من رقم الأعمال الكلي في مصفوفة ذات مدخلين للخروج بتوصيات حسب نسبة الخطر، وما يليه التحليل المالي (الحاجة للسيولة، المردودية و التدفق).
- رابعا: تحليل حافظة النشاطات ككل والوصول إلى إستراتيجية عامة.

الشكل رقم (05):

توزيع مجالات نشاط ملبنة إيدوغ عنابة حسب نموذج BCG



+ المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة و

L'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Paris, Stratégor, Paris, Edition Dunod, 4ème édition, 2005, P106

المنتجات الجديدة في طور البحث و التطوير

حليب مبستر معاد التركيب

جبن الكاممبير

حليب البقر في أكياس

زبدة طبيعية و قشدة

حليب بخمائر

يمثل الشكل أعلاه تمثيلا لمجالات نشاط ملبنة إيدوغ في مصفوفة BCG، إذ يمكن ملاحظة أن هناك أربع خانات، الخانة الأولى (1) تمثل المنطقة الحرجة التي تتميز مجالات النشاط الموجودة فيها بمردودية منخفضة وحاجة عالية للسيولة مع تدفق مالي سالب، وتوافق هذه الحالة المنتجات في حالة الانطلاق التي تحتاج إلى التمويل لإتمام إجراءات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة ولكن مردوديتها لا تزال ضعيفة كما هي الحال لمنتجات UHT، والحليب المعلب فالمؤسسة تطرح منتجاتها الجديدة في سوق تراه جذابا وبحصة سوقية صغيرة، تعد هذه المرحلة حرجة كون مجالات النشاط

الموجودة فيها قد تواجه مصيرين، إما الرفض من طرف المستهلكين فتتخلى عنها المؤسسة، أو القبول فتطورها المؤسسة بالاستثمار أكثر فيها، ورفع حصتها السوقية مما يترتب عنه زيادة مردوديتها وهذا ما يوافق مرحلة النمو في دورة الحياة أي تصبح في الخانة (2)، وهي خانة النجوم التي توافق مردودية عالية، حاجة عالية للسيولة وتدفق معدوم، كما هو الحال لمجال نشاط الزبدة والقشدة الذي يتميز بحصة سوقية منخفضة بالنسبة للمنافسين الأساسيين (President ، Safilait) على التوالي، أما الحاجة العالية للسيولة فهي نتيجة الاستثمارات الموجهة من طرف

المؤسسة لإجراء تغييرات في التعبئة و البسترة خصوصا في منتج القشدة الذي سيطرح في صورته الجديدة Boite a bouchon opercule. أما الخانة (3) فهي توافق مجالات نشاط البقرة الحلوب التي تتميز بمردودية عالية، حاجة للسيولة منخفضة وتدفق موجب أي مصدر نجاح المؤسسة على المدى القصير إذ توافق مرحلة النضج في دورة الحياة، وتوجد ثلاثة مجالات نشاط في هذه الخانة:

- الحليب البقرLVC، الذي تحتل فيه ملبنة إيدوغ وضعية الريادة في السوق المستهدف بحصة سوقية تقارب 80%، ومبيعات
- سنوية قدرت ب 123210195 دج لسنة 2013 أي ما يعادل 6,6% من رقم أعمال الملبنة، كما أن سياسة الدولة التي تهدف لترقية هذا القطاع تتجلى في التطور الملحوظ في
- كميات الحليب المجموعة من عند المربين، والتي قدرت بما يقارب 9,322 مليون لتر سنة 2012 لترتفع ل 17,196 مليون لتر في 2013 و تتجاوز ال 24 مليون لتر سنة 2014.
- الحليب المعاد التركيب LPC، وتحتل فيه المؤسسة وضعية الريادة بحصة سوقية تقارب 45% ومبيعات سنوية قدرت ب1678478413,1دج لسنة 2013 أي ما يعادل 89,91% من رقم أعمال الملبنة.
- جبن الكامبير وهو مجال ذو حصة سوقية متوسطة في السوق المستهدف، كما أن نطاق توزيعه أوسع من باقي المنتجات لسهولة نقله وحفظه، بلغت مبيعاته السنوية 49767074دج لسنة 2013 أي ما يعادل 2,67% من رقم أعمال الملبنة.

تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على مجالات النشاط المدرة للسيولة لأطول مدة ممكنة من خلال الحملات الترويجية للحفاظ على علاقة وفاء مع زبائنها.

أما الخانة رقم (4) فتوافق النقطة الميتة وتوجد فيها مجالات النشاط ذات مردودية منخفضة، وحاجة للسيولة منخفضة و تدفق معدوم، ويوجد في هذه الخانة مجال نشاط الحليب المخمر LFC، وبلغت مبيعاته السنوية 15371180دج لسنة 2013 أي ما يعادل 0,83% من رقم أعمال الملبنة، ويواجه هذا المجال خيارين: إما أن تتخلى عنه المؤسسة نهائيا و إما أن تحتفظ به و تحاول إعادة بعثه إلى مرحلة النمو من خلال إجراء بعض التعديلات Relooking، وهذا ما تريد المؤسسة محل الدراسة القيام به من خلال تعديلات في التغليف برسم خطة لاستبدال الأكياس بقارورات.

من خلال تحليل حافظة نشاط ملبنة إيدوغ باستعمال نموذج BCG، يمكن استخلاص أن المؤسسة تتمتع بحافظة نشاطات متنوعة ومتوازنة (أي أن النشاطات موزعة على الخانات الأربعة) ، وهذا ما يجب أن يكون في مؤسسة تطمح للبقاء و الاستمرارية من خلال ضمان البقاء علي المدى القصير بالمحافظة على نشاطات البقرة الحلوب المدرة للسيولة، أما على المدى الطويل فعليها الاستثمار في خلق منتجات جديدة وبعثها لخانة النجوم، والتخلي عن المنتجات التي تشكل عبئا عليها، وبهذا تكون قد حققت كفاءة من حيث حسن تسيير الموارد وأداء جيد على العموم.

4-2- نموذج SWOT لتحليل الموقف: وضع هذا النموذج من طرف Harvard Business School سنة 1960 حيث يرى أن التحليل الاستراتيجي لا يكتمل إلا بعد المقابلة المنطقية لكل من البعدين الداخلي والخارجي في النموذج نفسه. (ACTA, 2012, 26) وتتمثل خلاصة التحليل في المعاينة لما تستطيع المؤسسة فعله(استنتاجا من التحليل الداخلي). وعوامل النجاح المفتاحية لمجالات النشاط الاستراتيجي المستهدفة (استنتاجا من التحليل الخارجي). (Bouglet, 2010, 61)فتجد المؤسسة نفسها أمام خيارين: (Johnson et col, 2005, 141)

- انطلاقا من مجالات النشاط الإستراتيجية، وذلك يجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة لعوامل النجاح المفتاحية (اكتساب موارد وكفاءات إستراتيجية جديدة).
- انطلاقا من المؤسسة وذلك بإيجاد مجالات النشاط الاستراتيجي بعوامل نجاح مفتاحية متطابقة مع الموارد والكفاءات الإستراتيجية التي بحوزة المؤسسة.

ففكرة SWOT أو ما يسمى بخلاصة التحليل للمؤسسة محل الدراسة تتمثل في: المقابلة المنطقية بين الفرص والتهديدات المحيطة أي ما يمكن على المؤسسة فعله من جهة، وما يجب فعله أي نقاط القوة ونقاط الضعف من

جهة أخرى وذلك لوضع الإستراتيجية الملائمة. (مزهودة، 2003، 110) والتي تتماشى مع أهداف المؤسسة، وقدراتها الإستراتيجية، وعوامل النجاح المفتاحية في بيئة أعمالها، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06):
نموذج SWOT للمبنة إيدوغ

داخليا خارجيا	نقاط القوة ملبنة إيدوغ	نقاط الضعف ملبنة إيدوغ
الفرص المتاحة	إستراتيجية هجومية: ملبنة إيدوغ تتمتع بقدرات عالية وخبرة في المجال بالإضافة إلى مساحتها و قابليتها للتوسيع ما يمكنها من استغلال فرصة دعم الدولة للمجال.	إستراتيجية علاجية: إذ يمكن للملبنة علاج نقطة ضعف قابلية الحليب ومشتقاته للتلف بفرض شروطها على موزعيها.
التهديدات الممكنة	إستراتيجية دفاعية: خبرة في المجال تمكنها من مواجهة تهديد البيروقراطية، ولأن الحليب منتج أساسي يمكن المؤسسة من حماية حصتها السوقية من المنتجات الجديدة، كما يمكن للمؤسسة استغلال قوتها لتطوير منتجات جديدة بتغليف جديد لتفادي هذا الخطر.	إستراتيجية انكماشية: تقليل نقاط الضعف وتفادي التهديدات بالانكماش. في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تنسحب من بعض مجالات النشاط غير المربحة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة ب

Bouglet, Johan, Stratégie d'entreprise, Paris, édition Gualino, 1ère édition, 2010, P 63.

النتائج وتوصيات الدراسة:

ختاما لهذه الدراسة يمكن التطرق لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما تجدر الإشارة لبعض التوصيات المرجوة والمستوحاة منها.

- أهم نتائج الدراسة: مكنت هذه الدراسة من التوصل إلى بعض النتائج التي تعد إجابة للتساؤلات المطروحة في الاشكالية:

1. نظريا تعد أدوات التحليل الإستراتيجي من إبداعات الباحثين في علم الإدارة التي أثرت العديد من الكتب عبر العقود السابقة، أما في أرض الواقع فالمؤسسات الجزائرية تفتقر إلى هذا البعد في تسييرها رغم الأهمية البالغة للتحليل الاستراتيجي في الارتقاء بأداء المؤسسة عن طريق منحها القدرة المستمرة على تكييف معطياتها الداخلية مع متطلبات بيئتها بطريقة أكثر ديناميكية.
2. لقد أوضحت الدراسة الميدانية أن أدوات التحليل الاستراتيجي ذات فعالية عالية في عملية التحليل الاستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي، إذ يتم استعمالها لتبنيد كم هائل من المعلومات في نماذج تسمح بتوضيح الرؤية واستخلاص النتيجة وبالتالي، فهي تسهم بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار الرشيد إذا تم استعمالها كما ينبغي.
3. تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال تطبيق خطوات التحليل الإستراتيجي بأدواته على المؤسسة محل الدراسة، فتمت تجزئة نشاط المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية ليتم تحليل كل مجال على حدة، فالتجزئة الإستراتيجية كأداة تعد قاعدة، أي ترتكز عليها باقي أدوات التحليل الاستراتيجي، ثم تحليل كل مجال على حدة داخليا وخارجيا، فداخليا تستعمل عدة أدوات أشهرها منحنى الخبرة، منحنى دورة حياة المنتج، سلسلة القيمة، وذلك لتعريف نقاط القوة والضعف في المؤسسة أي ما تستطيع المؤسسة فعله، أما خارجيا فهناك نموذجان شهيران هما: نموذج PESTEL للبيئة الكلية ونموذج Porter للمنافسة، والغرض الأساسي من التحليل الخارجي هو التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة، أي ما يمكن للمؤسسة فعله، كما يسمح التحليل المزدوج بمعيارين الأول داخلي والثاني خارجي من تمثيل مجالات نشاط المؤسسة في مصفوفة تعكس مدى توازن المؤسسة على المدى القريب والبعيد.
4. عملية التحليل الاستراتيجي التي بالإضافة لكونها مبسطة لعملية اتخاذ القرارات فيما يجب فعله، وما يمكن فعله فإنها تسمح بتمرير المعلومة بين الأقسام،و فتح باب التشاور، وسهولة تخزين النماذج في بنوك معلومات المؤسسة.
5. للتطبيق على أرض الواقع تحتاج أدوات التحليل الاستراتيجي إلى كفاءة المورد البشري المؤهل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في مثل هذا النوع من الممارسات.
6. تسهم أدوات التحليل الاستراتيجي في توضيح الرؤية أمام صانعي القرار وبالتالي فهي تسهم بقدر كبير في تحقيق أداء المؤسسة.

- علاقة الدراسة بالدراسات السابقة: مما تم ذكره سالفا فهذه الدراسة جاءت معززة لنتائج الدراسات السابقة المذكورة أعلاه لأنها تؤكد أن أدوات التحليل الاستراتيجي تدعم عملية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق نسبة من التقدم في الأداء والقوة التنافسية. أما عن أهمها، فهناك شبه إجماع بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها، هو تناولها لأشهر الأدوات كل واحدة على حدة، نظريا من خلال التعريف بها، و من ثم إسقاطها على أرض الواقع من خلال تطبيقها على المعلومات المجمعة على مستوى ملبنة إيدوغ عنابة الجزائر مع مراعاة مراحل التحليل الإستراتيجي، لتكون هذه الدراسة ككتيب او مرجع تحت تصرف المؤسسات الطامحة إدماج التحليل الاستراتيجي في نشاطاتها الدورية. بالتالي فالدراسة الحالية تتمتع بحجة وإقناع على ضرورة ادماج التحليل الاستراتيجي على أرض الواقع بقوة خصوصا والمؤسسة تعيش حاليا في حالة عدم استقرار، وانفجار المعلومات، والمنافسة الشرسة.

توصيات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن استخلاص التوصيات التالية:

1. نظرا لأهميتها البالغة تعد أدوات التحليل الاستراتيجي حقلا جذابا للدراسة، ومحاولة إدماجها بقوة ميدانيا في المؤسسات الجزائرية خصوصا بعد تراجع أسعار البترول، وسعي الدولة للنهوض بالإنتاج المحلي لتقليص فاتورة الواردات وذلك بتسليط الضوء على نقائص كل أداة، ومحاولة إثرائها بإضافات تصحيحية.
2. النظر في موضوع إمكانيات عصرنة هذه الأدوات من خلال التعاون بين البحوث في علم الإدارة، والإعلام الآلي للوصول لبرمجيات لهذه الأدوات توضع تحت تصرف المؤسسة لتسهيل عملية التحليل الاستراتيجي وجعلها أوتوماتيكية.
3. على المؤسسة الجزائرية الاعتناء بهذا الجانب بخلق أقسام دراسة وتحليل، والاعتماد على موظفين أكفاء، كما يجب الاعتناء بجانب الاتصال والتنسيق.
4. على المؤسسة تفادي أخذ القرارات على شكل ردود أفعال لتحافظ على استمراريتها على المديين: القريب والبعيد.
5. على ملبنة إيدوغ عنابة استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي بطريقة روتينية لتتضح الرؤية أمام صانعي القرار من مختلف الأقسام.
6. رغم النجاح الذي حققته ملبنة إيدوغ عنابة في ميزانية السنة الماضية، إلا أنها تحتاج لتوخي الحذر وتبني سياسة يقظة دائمة على المحيط الذي تنشط فيه.
7. لتعزيز مكانتها في السوق والحفاظ على استمراريتها يمكن لملبنة إيدوغ عنابة أن تتخذ إجراءات عدة مثل: التكامل الخلفي، والتخلص من تبعيتها لمجهزيها.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. الدوري، زكريا مطلك، الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2005.
2. الزعبي، حسين علي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، الأردن، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
3. الصيرفي، محمد، الإستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري، مصر، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
4. د. بكوش، كريمة، رفع الأداء التسويقي من خلال تحضير استراتيجية المؤسسة -شركة تريوتا كنموذج-، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013.
5. بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
6. طميلة، إلهام فخري، إستراتيجيات التسويق، إطار نظري وتطبيقي، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
7. مار، برنارد، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، مصر، دار الفاروق، الطبعة الأولى، 2009.
8. مزهودة، عبد المليك، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى النظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، ماي 2003.
9. مزهودة، عبد المليك، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 12، جوان، 2005.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *ACTA, Universitatis Ouluensis, Strategy analysis, From work for strategy orientation and focus, University of Oulu, C 416, 2012. On line*
2. *Atamer, Tugrul, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Paris, Edition Dunod, 2ème édition, 2003.*
3. *Bernoussi, Nedjma, La segmentation marketing, Algérie, Office des publications universitaires, 2010.*
4. *Bouglet, Johan, Stratégie d'entreprise, Paris, édition Gualino, 1ère édition, 2010.*
5. *Bousquet, Julien et col, Marketing stratégique, Canada, édition de la chenelière inc, 2007.*
6. *Garant, Robert, Contemporary strategy analysis, Text and cases edition, 7th edition, 2010. On ligne*
7. *Johnson, Gerry et col, Stratégique, France, Pearson Education, 7ème édition, 2005.*
8. *Koening, Gerard, management stratégique, paris, édition Dunod,2004.*
9. *L'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Paris, Stratégor, Paris, Edition Dunod, 4ème édition, 2005.*
10. *Levenson, Alec, Strategic analytics: Advancing strategy executionand organizational effectiveness, EBook, Berret Koehler publishers, Inc, on 02 november 2015, by Scribed*
11. *Muller, Christoph, Case study and comparative strategic analysis of Toyota and Ryanair, Alemagne, GRIN Verlag publishing, 2012.*
12. *Volger, Eric, Management stratégique des services, Paris, édition Dunod, 2004.*
13. *Wilson, Richard and Giligan, Colin, Strategic Marketing, Management, Planning, Implementation and Control, London and New York, Routledge edition, 3rd edition, 2013. EBook*

ثالثاً- مصادر أخرى

1. *Journale quotidien : Le soir de l'Algérie, Lait en sachet : ouverture d'une nouvelle unité de production a Rouiba, rédigé par S.A, Lundi 1décembre 2014.*
2. *Rapport annuel de l'ANDI, invest in Algeria, direction regionale de la wilaya d'Annaba, 2013.*
3. *www.ONS.dz*