



مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق (حالة ملبة إيدوغ عنابة)

اسم الكاتب: د.روابينية كمال، أ. بوقة وفاء

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/1679>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 17:07 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق

(حالة ملبة إيدوغ عنابة)*

*** د. روائية كمال***

*** أ. بوقفة وفاء***

*تاریخ التسلیم: 16/11/2015م، تاریخ القبول: 13/8/2016م.
**أسناد محاضر -أ-/ جامعة باجي مختار-عنابة/ الجزائر.
***طالبة دكتوراه/ جامعة باجي مختار-عنابة-/ الجزائر.

مقدمة:

تنشط المؤسسة في بيئه يسودها عدم الاستقرار والتغير المستمر في المعطيات الخارجية وحتى الداخلية. ذلك 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. ونقطة الضعف التي يجب أن تعالجها وتحفيتها عن منافسيها. تسمى هذه العملية بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتمد على أدوات من منحنيات، ومصفوفات ونمذج يجعل هذه العملية أكثر آلية. وتسهل نقل المعلومات بين الأقسام كما يمكن من إشراك أكبر عدد من أعضاء الإدارة من مختلف التخصصات.

نظريا تستمد أدوات التحليل الاستراتيجي قوتها من تبنيها 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 يعي بهذا الجانب من طرف غالبية الممرين. كما أن هناك من يمارس مبادئ التحليل الاستراتيجي بطريقة غير مباشرة، وبعيدة كل البعد عن المنهجية الأكademie الصحيحة مما يعكس سلبا على أداء المؤسسة الجزائرية خصوصا بعد فتح السوق للمنتجات العالمية. وسوق الاستثمار للمستثمرين الأجانب وأدائها التسوقي كونه الآلة التي تمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف. (بكوش. 2013,41)

على ضوء ما سبق ذكره تم القيام بدراسة خلiliaة للبنية 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 الاستراتيجي؟ 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

ملخص:

تعود أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي إلى تصويرها حال المؤسسة في زمن محدد. ومن منظور معين من خلال تبنيه كم هائل من المعلومات في نموذج يسهل على آخذ القرارات التصرف بنسبه من الثقة. وعلى أساس ومنهج علمية في المضي نحو الأهداف المسطورة أي تحقيق الفعالية. وحسن تسيير الموارد. وربح الوقت الذي يعد تكلفة وبالتالي تحقيق الكفاءة. إذ ينعكس ذلك مباشرة على الأداء العام للمؤسسة. تضمنت الدراسة الميدانية التحليل الاستراتيجي للبنية إيدوغ -عنابة- من مجمع Giplait الجزائري 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.

2- دراسة د. عبد الملك مزهودة (2005) تحت عنوان: قراءة لأدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديغمات الجديدة للتسخير الاستراتيجي. وتمثل في دراسة خليلية معمقة لأدوات التحليل الاستراتيجي واحدة بوحدة حسب الترتيب الكرونولوجي لظهورها. فبدأ الباحث بأدوات المدرسة الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي المتمثلة في التجزئة الاستراتيجية، ومنحنى الخبرة، ومنحنى دورة الحياة، ونموذج PIMS، والمصفوفات مروراً بالنماذج والإسهامات البورترية في التحليل الاستراتيجي كسلسلة القيمة، ونموذج بورتر للمنافسة، ومصفوفة الاستراتيجيات العامة وصولاً للنماذج الحديثة للتحليل الاستراتيجي التي تناول الباحث منها إعادة الهندسة، والأرضية الاستراتيجية والتحليل المقارن. لقد تناول الباحث أدوات التحليل الاستراتيجي بطريقة خليلية حيث قدم كل أداة، ثم الاستعمال الاستراتيجي لها، وكذلك محدودية استعمالها. وبذلك تم تسلیط 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 خليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية (دراسة خليلية)

تعد هذه الدراسة محاولة أكاديمية خليلية للربط بين واحدة من أدوات التحليل الاستراتيجي 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 خليل SWOT على تقليل احتمالية المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصناعية في بيئة سريعة التغيير. هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية خليل SWOT بالإضافة إلى تحديد أثر استعماله على تقليل نسبة المخاطرة، كما تم التوصل إلى نتيجة أن خليل SWOT أصبح أداة ضرورية لمؤسسات 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 خليلية في صناعة الخدمات المصرفية.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار أنموذجًا تكاملياً للعلاقة السببية بين العوامل البيئية والتنظيمية والإدارية، وكثافة التحليل الاستراتيجي، والأداء التنافسي باستعمال بيانات لعينة من أربعteen مصارف خاصة أردنية، وأكّدت نتائج

الستينات، والدليل على ذلك عددها الكبير في كتب الإستراتيجية، لكن من خلال هذه الدراسة تم إسقاطها على مؤسسة عمومية جزائرية نحو 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 الاستراتيجي في رسم حالة المؤسسة وتوضيح الرؤية أمام صانعي القرارات فيها إذا ما تم استعمالها بطريقة سليمة سواء داخلياً أو خارجياً، كما توضح كيف يمكن أن تسهم هذه الأخيرة في الارتفاع بأداء المؤسسة.

فرضية الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن أدوات التحليل الاستراتيجي يمكن من رسم صورة خالدة للمؤسسة بطريقة مبسطة انطلاقاً 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 الارتفاع بأدائها.

الدراسات السابقة:

1- دراسة أ.د. إنعام حسن الزويلىف (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. فقادت 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 الواقع 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، والسعى نحو تطويرها للإفادة العملية في تأمين سلامة التحرك إتجاه الأهداف الاستراتيجية، وعزيز الموقف التنافسي للمنظمة حاضراً ومستقبلاً.

859 600 000 دينار جزائري راجع بصفة كلية 100% لجمع 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 كالتالي: 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 للملبنة إيدوغ: تعد أول خطوة في التحليل الإستراتيجي، ظهر مفهومها في الخمسينات من طرف Bernoussi, 2010, 15. Wendell Smith (Johnson et col, 2005, DAS). فالتجزئة الإستراتيجية تمثل في تقسيم المؤسسة لنشاطاتها إلى مجالات نشاط استراتيجي (Strategic, 2005, 263). ف المجال النشاط الاستراتيجي هو وحدة التحليل التي يعتمد عليها التفكير الإستراتيجي. وفيما يلي شكل يوضح جزئية نشاط ملبنة إيدوغ إلى مجالات نشاط استراتيجي:

البحث أن كثافة استخدام المصارف لعمليات التحليل الاستراتيجي لها أثر إيجابي على الأداء التنافسي للمصارف، كذلك وأشارت 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:

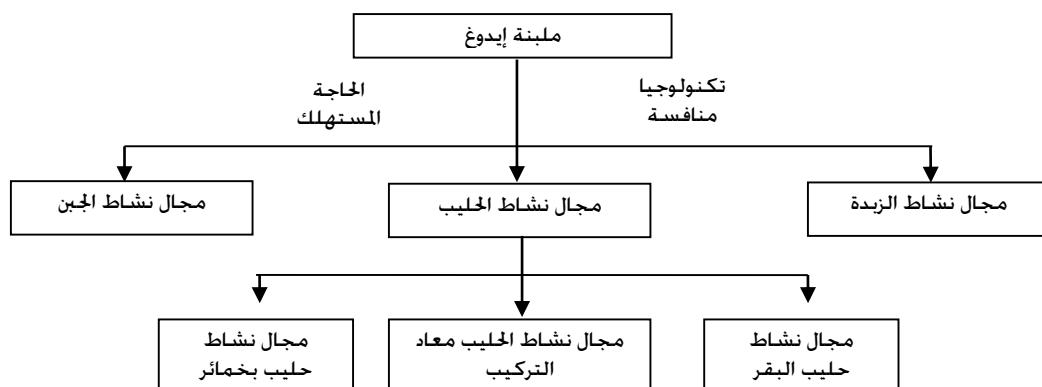
- المنهج الوصفي التحليلي: الذي تم استعماله في جمع المعلومات الثانوية من خلال البحث المكتبي في أدبيات التحليل الإستراتيجي وكذلك تصفح عدة مواقع رسمية للإنترنت.

- منهج دراسة الحال: 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 المخوض في عملية التحليل الإستراتيجي يمكن إعطاء نبذة عن المؤسسة محل الدراسة.

1-1- التعريف بالمؤسسة: ملبنة إيدوغ عناية الجزائر (LEA) هي شركة إنتاج وتجارة الحليب ومشتقاته، وهي شركة عمومية ذات أسهم (SPA) رأس مالها الاجتماعي يقدر ب 00,

الشكل رقم (01)

التجزئة الإستراتيجية لنشاط ملبنة إيدوغ -عنابة-



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة وملحوظة ورشات العمل. الجبن، ومجال الزبدة، كما تم تقسيم مجال الحليب بدوره إلى ثلاثة مجالات فرعية هي: مجال الحليب المعاد التركيب LPC،

تم جزئية نشاط المؤسسة إلى ثلاثة مجالات نشاط استراتيجي رئيسية هي على التوالي: مجال الحليب، ومجال

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

بـ- الموارد المنظورة للبنية إيدوغ: وتمثل في:

البني التحتية والممتلكات: تتمتع الملبنة بمساحة كبيرة تبلغ 6.8 هكتار منها 1,3 هكتار مبنية (أي هناك إمكانية توسيع بـ 5,5 هكتاراً) ما يسمح بحركية جيدة عند المبادرات داخل المؤسسة.

- تمتلك المؤسسة غرف تبريد بطاقة استيعاب تعادل 3972م³.

- مخازن مواد أولية وأغلفة بطاقة استيعاب 12000م³.

- 06 سكنات وظيفية داخل المؤسسة.

- آلات ومعدات وتجهيزات ذات طاقة إنتاجية عالية في مختلف الورشات تقدر بـ 102652000 لتر سنوياً للحليب ومشتقاته.

الموارد البشرية: توظف المؤسسة 249 عاملة منها 54 إطاراً (21,69%) و 82 تقنياً (32,93%) و 113 عاملة (45,38%).

وهو توزيع معتمد بالنسبة لهذا النوع من الصناعة.

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

- من طرف المؤسسة إتقان طرق الرقابة، التجديد، وإدارة الجودة. ومن هذه الجهة تتمتع ملبنة إيدوغ بخبرة طويلة لدى في المجالتمكنها من إتقان طرق التسخير والإدارة وكفاءة في الأداء.

- من طرف الأشخاص أي المعرف والطاقات وهو ما تعكسه نسبة اليد العاملة المؤهلة التي تبلغ 21,69% من مجموع عمال المؤسسة.

من أشهر الأدوات المستعملة في التحليل الداخلي ذكر:

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

ومجال حليب البقر LVC، والحليب بخسائر LFC. وذلك على أساس معايير التجزئة ل DF.ABELL⁽¹⁾.

من الجانب الإستراتيجي تفيد المؤسسة من خلال تجزئة نشاطها باكتساب فرص خلق أو تطوير نشاطات جديدة، ومعرفة أولوية تطوير أو ترك مجالات النشاط الحالية، والاستعمال الأمثل للموارد، وتوجيه استثماراتها. (Strategor, 2005, 93) كذلك تكيف 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، والجهودات حسب حاجة وأهمية كل مجال نشاط على حدة.

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

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

أ- الموارد غير المنظورة للبنية إيدوغ: وتمثل في: العالمة: 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 وتاريخ المنطقة، لذلك تلقى صدى كبيراً عند المستهلك العنابي. كذلك بالنسبة لجين الكامببى المسوق حتى عالمة St Augustin وهو اسم قديس شهر 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 كالتمويل والتوزيع وحتى الإنتاج.

(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 مما هو مستعملاً.

من سنة إلى أخرى يدل على مدى الخبرة والتعلم اللذين يمكن للمؤسسة الإفادة منهما. كما هو مبين في الجدول الموالي:

وخصوصاً في مجال نشاط الحليب الذي يعدّ أقدم نشاط للمؤسسة إذ تحقق فيه إنتاجاً بكميات هائلة. ويتحقق نسبة عالية من رقم الأعمال، أي أن تضاعف إنتاج الحليب

الجدول رقم (01)

تطور أعمال ملبنة إيدوغ حسب مجالات النشاط الواحدة: مليون دينار جزائري.

سنة	حليب مبستر معاد التركيب	الحليب بخمانز	حليب البقر	جين الكامبيير	المجموع
	القيمة %	القيمة %	القيمة %	القيمة %	النسبة %
2009	1205,33	96,97	21,42	6,57	0,53
2010	1380,03	96,80	16,23	22,54	1,58
2011	1664,99	94,49	43,61	42,06	2,38
2012	1678,47	89,91	123,21	49,76	2,67
2013	1754,89	92,56	78,65	57,85	2,89

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

فمفهوم دورة الحياة يعدّ الطلب العامل الأساسي في هيكلة السوق وتطور المنافسة. (Atamer, 2003, 107)

بعد الحليب ومشتقاته من السلع الاستهلاكية الميسرة. وهي التي يقوم المستهلك النهائي بشرائها لإشباع حاجاته، بشكل متكرر، و مباشر وبقليل من الجهد. ويتأثر المزيج التسويقي لهذه السلع بانخفاض أسعارها، وتوفيرها بشكل واسع. وبعد الغلاف عنصراً مهماً في المزيج التسويقي لهذه السلع ذلك لأنّ معظمها يباع على أساس الخدمة الذاتية. كما أن الإنفاق على الترويج يكون أقل. كما بعد الحليب من السلع الأساسية، لذلك فإنّ مفهوم دورة الحياة كأداة للتحليل الاستراتيجي ليس له دلالة كبيرة؛ لأنّ منحنى دورة حياة الحليب إيدوغ مستقر نسبياً في مرحلة النضج. أما بالنسبة لمشتقات الحليب، فنلاحظ تذبذب في دورات حياة الحليب بخمانز. وتبدل 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 الكامبيير فيلاحظ تزايد ملحوظ في رقم أعمالهما. وذلك يدل على أنهما منتجات في مرحلة النمو، ويمكن للملبنة زيادة أرباحها من هذين المنتوجين. وفيما يلي منحنى دورة حياة منتجات ملبنة إيدوغ:

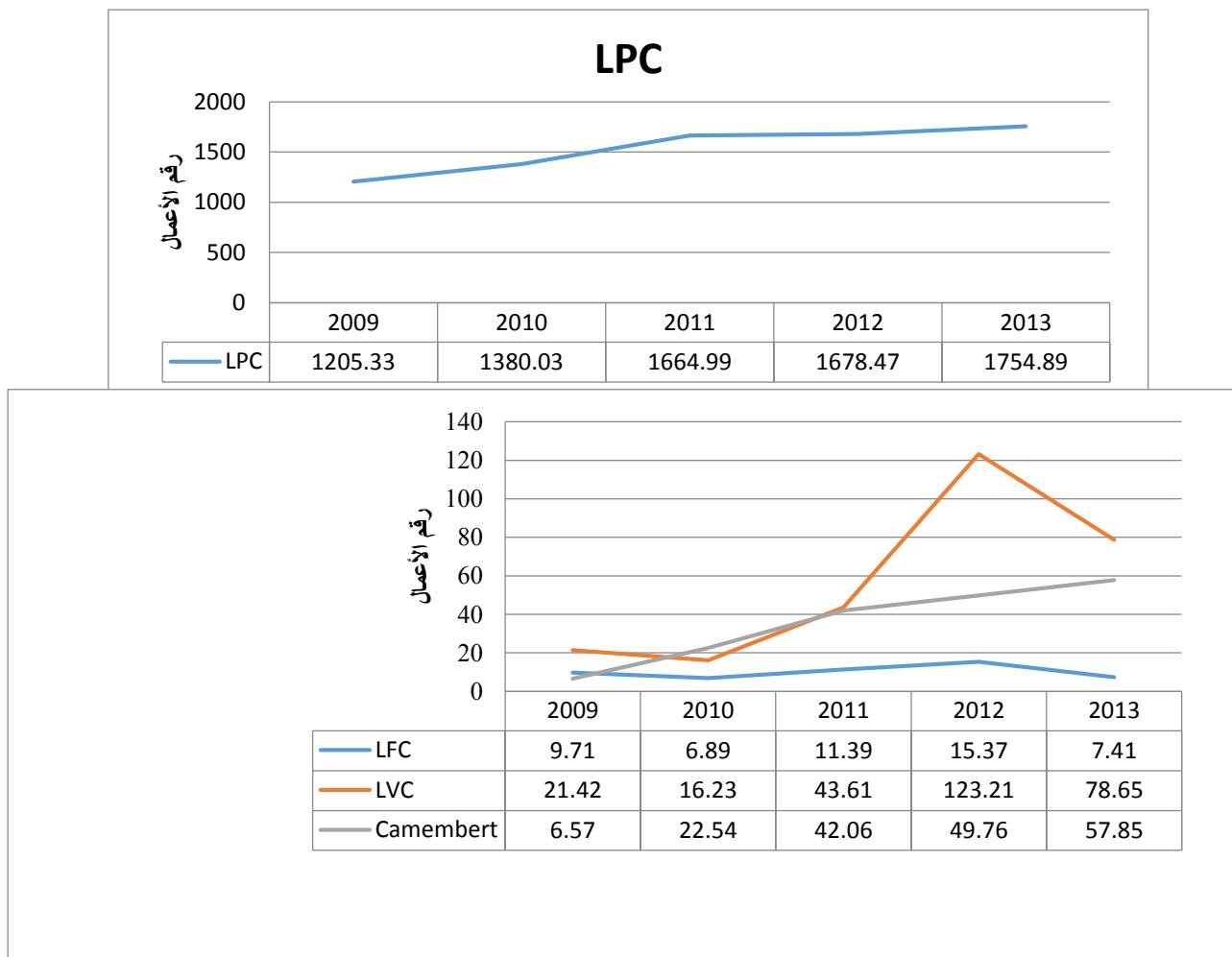
من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة تطور معتبر في رقم أعمال مجال الحليب المبستر معاد التركيب من 1205,33 مليون دج سنة 2009 إلى 1754,89 مليون دج سنة 2013 مع ثبات الأسعار، وهذا يدل على زيادة معتبرة في الإنتاج المتراكם والخبرة المحققة في المجال. إذ تم إثبات أن هناك انخفاضاً في تكاليف الإنتاج الوحدوية بحوالي 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكם. (Bouglet, 2010,84) فمنحنى الخبرة أو التجربة هو تمثيل لترابع التكاليف الوحدوية للمؤسسة مع زيادة حجم إنتاجها المتراكم. (Johnson et col, 2005, 149) إن منحنى الخبرة كأداة للتحليل الاستراتيجي قد فرض نفسه انطلاقاً من ملاحظات ميدانية كما أضفت بعدها كمياً على التحليل الاستراتيجي. فإستراتيجياً المؤسسة التي ترغب في تحسين مكانتها في السوق، وتطوير وضعيتها مطالبة برفع ميل منحنى تجربتها أكثر من منافسيها.

(مزهودة، 2005, 201)

ثانياً: منحنى دورة الحياة: يتركز مفهوم دورة الحياة على مقوله 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)

الشكل رقم (02):

منحنى دورة حياة منتجات ملبنه إيدوغ حسب السنوات الخمسة الأخيرة



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

القيمة، الذي يصف مختلف المراحل التي تحدد قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية وذلك بطرحها عرضاً ذات قيمة لدى زبائنها. (Johnson et col, 2005, 163). وبصيغة أخرى لا يزال مدى تحكمها في عوامل النجاح المفتوحة⁽¹⁾ FCS المتعلقة بالطلب مقارنة بالمنافسين. (Atamer, 2003, 173) ويقدم هذا النموذج وصفاً دقيقاً لمختلف مراحل خلق القيمة من طرف المؤسسة لزبائنها. فالهدف الأساسي لكل مؤسسة هو أن تكون القيمة الناجحة عن كل نشاط تفوق تكاليفه التي تتحملها.

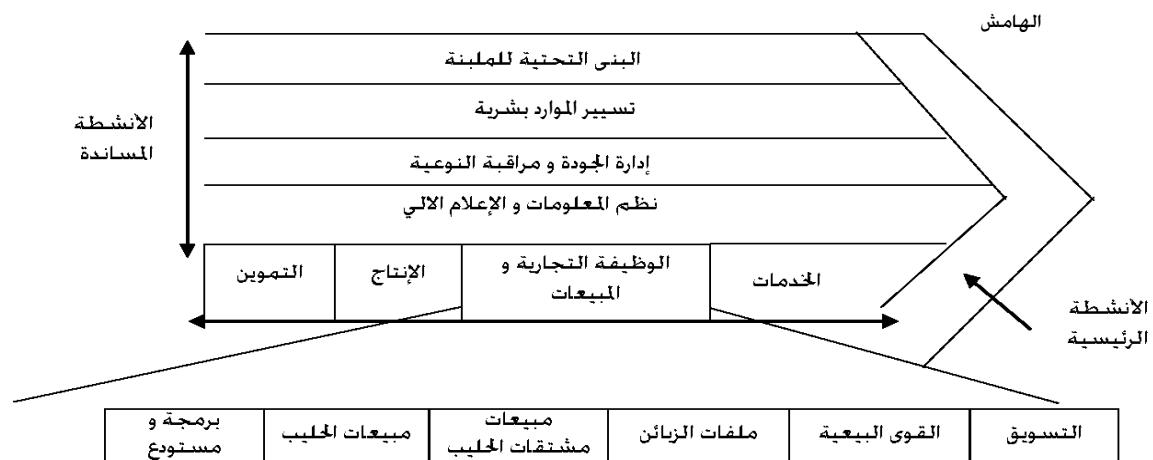
(Muller, 2011, 44)

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

إن الدور الأساسي لهذه الأداة هو تذكير المسيرين بأنه لا يوجد منتجات خالدة، لذلك على المؤسسة أن تكون يقظة في توظيف إبراداتها. فعلى سبيل المثال المؤسسة التي توجد جل منتجاتها في مرحلة النضج، هي من الجانب المالي تخسر 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 أدائها؛ لأن كل مرحلة لها خصوصياتها التي تميزها عن باقي المراحل. (طميلة, 2013, 162)

- ثالثاً: سلسلة القيمة لـ M. PORTER: داخلياً أثري M. Porter من خلال كتابه الميزة التنافسية 1986 عالم التحليل الاستراتيجي بنموذجه المعروف سلسلة

الشكل رقم (03)
سلسلة القيمة للبنية إيدوغ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة و

Bouget, Johan, Stratégie d'entreprise, Paris, édition Gualino, 1^{ère} édition, 2010, Page 50

- بالإضافة إلى موردي حليب البقر الذي يبلغ عددهم 60 جاماً 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، والتغليف، والرقابة. وتحلقي القيمة في هذا المستوى في مدى الجودة المدركة من طرف الزبائن.
- الوظيفة التجارية والمبيعات أو الإمداد الخارجي (نحو المصب): وتشتمل تسخير المخزون، والمبيعات، والنقل، والشحن والتسلیم. والقيمة المضافة هنا تتمثل في تقليل مدة أجل التفاعل مع الطلب. وبعد التسويق وظيفة إستراتيجية في هذه المرحلة إذ يسمح بإيصال المنتجات للمستهلك النهائي. والقيمة المضافة من خلاله هي إحساس الزبائن بصورة مكانة العلامة التي يضفيها السوق.
- تعتمد مبنية إيدوغ على شبكتها الخاصة في توزيع منتجاتها إذ يمثل نشاط التوزيع نشاطاً إستراتيجياً. وحالق للقيمة في قطاع الحليب ومشتقاته نظراً لحساسية هذه المادة، بالإضافة 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 يعودون مصدراً جيداً للمعلومات الأولية.

- الأنشطة الرئيسية للبنية إيدوغ: تمكن المؤسسة من عرض المنتجات أو الخدمات. (إدريس وبني حمدان. 2007، 87) وتمثل الأنشطة الرئيسية للبنية إيدوغ في:
 - وظيفة التموين أو الإمداد الداخلي (نحو النبع): يتمثل في سيرورة الحصول على الموارد (مواد أولية، ماقنات، أدوات...) والتي تسمح بإنتاج العرض من منتجات أو خدمات، تخلق القيمة في هذا المستوى عن طريق حسن اختيار هذه الموارد، والجهيزين، وقوه التفاوض معهم. وبعد هامش حرية المبنية في اختيار مورديها ضئلاً جداً كونها مؤسسة عمومية كما يشارك (ONIL) في هذا قرار تعامل مبنية إيدوغ مع عدة موردين ذكر منهم:
 - قطع غيار: PREPAC مؤسسة عمومية والممون الوحيد.
 - بودرة الحليب والمادة الدسمة السائلة الحيوانية MGLA :
 - GIPLAIT من الجمع نفسه MILK-TRADE
 - جهيزات وألات: ATLAS, WESTFALIA, ALFA-LAVAL ...PEUGEOT, MERLIN GERIN, COPCO
 - أكياس الحليب: Sofiplast وهي مؤسسة عمومية، والممون الوحيد في هذا المجال.
 - غلاف جبن الكامبب الداخلي Chirifi مقرها في تizi وزو، Algeria وهي مؤسسة خاصة، بالإضافة إلى مؤسسة emballage الجديدة في المجال.
 - علبة الزبدة: BENHILL في البلدية، وعلبة القشدة: Polymat في معسكر.

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

الجدول رقم (02)

نقطة قوة وضعف ملبنية إيدوغ عنابة

نقطة ضعف ملبنية إيدوغ	نقطة قوة ملبنية إيدوغ
- عدم امتلاك المؤسسة لنظم معلومات متطرفة.	- امتلاك المؤسسة لبني ختيبة معتبرة، ومساحات تسمح بتوسيع المؤسسة، وكذلك تسمح بتحرك الموزعين والموردين بكل أريحية داخل المؤسسة.
- الملبة لا تتمتع بحرية اختيار مورديها و التفاوض معهم، كما أنها تعاني من التبعية لمورديها.	- نسبة الموارد البشرية المؤهلة تعد عالية بالنسبة للقطاع، كما أن خبرة 40 سنة في المجال تعطي الملبة قدرات وكفاءات هائلة مقارنة بمنافسيها.
- سعر الحليب مقلن من طرف الدولة الجزائرية.	- خبرة المؤسسة تعطيها مصداقية أكبر بالنسبة لعملائها.
- الخلب و مشتقاته من المنتجات السريعة التلف.	- 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 مصدراً جيداً للمعلومات.
- ذلك فالمؤسسة في خدي دائم للوقت.	- في مجال حليب البقر تعد المؤسسة الرائدة وبالتالي تمتلك قوة تفاوض كبيرة بالنسبة للمربين، وحتى التجار من حيث فرض تسعيرتها.
- افتقار المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة مثل الحليب في عبوات كرتونية.	- السمعة الجيدة للمؤسسة في الشرق الجزائري كلها.
- ضعف تشكيلة المؤسسة بالنسبة للسوق المستهدف.	- الإفادة من أثر الخبرة في التحكم في التكاليف.
	- الحليب منتج أساسي وسوقه يعد دائماً سوقاً جذاباً.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الداخلي للمؤسسة.

نموذج PESTEL، والبيئة الجزئية التي بعد نموذج بورتر للمنافسة من أهم أدوات خليلها.

• التحليل الخارجي للبنية إيدوغ وأدواته: تمثل البيئة الخارجية في البيئة الكلية التي يتم خليلها باستعمال

- وظيفة الخدمات: تمثل 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 الملبة 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 المساعدة للبنية إيدوغ: تساعد الأنشطة المساعدة في دعم وتحسين فعالية وفاعلية الأنشطة الرئيسية، وتتمثل الأنشطة المساعدة للمؤسسة محل الدراسة في: البني التحتية للملبنة، وتسخير الموارد البشرية، وإدارة الجودة ومراقبة النوعية، ونظم المعلومات والإعلام الآلي.

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 للبنية إيدوغ: تنتمي المؤسسة محل الدراسة إلى قطاع الصناعة الغذائية وبالتالي صناعة الحليب ومشتقاته. والحليب هو مادة أساسية حيث قدرت الحاجة الوطنية لهذه المادة ب 5 مليار لتر سنوياً يغطي منها الإنتاج المحلي 3,5 مليار لتر، ويقدر العجز بـ 1,5 مليار لتر تستورده الدولة. (Le soir d'Algérie, 2014, 05)

فالسوق في غاية الجاذبية ويشهد الطلب فيه ارتفاعاً مستمراً كما هو مبين في الجدول الموالى:

■ أولاً: نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية الكلية للبنية 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 للبنية إيدوغ: تعد هذه المؤسسة مؤسسة عمومية، وهي شركة ذات أسهم رأس مالها ملك لجمع GIPLAIT. تتمثل الأطراف السياسية التي لها علاقة مباشرة مع البنية في: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، والصناعة وتنمية الاستثمار، والتجارة، والمالية. فكونها مؤسسة عمومية يعطيها فرصة الإفادة من

الجدول رقم (03)
تطور فاتورة واردات الحليب و مشتقاته

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

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات www.ONS.dz

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

كما أن القدرة الشرائية للمواطن الجزائري تشهد ارتفاعاً ملحوظاً 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:

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

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات www.ONS.dz

الجدول رقم (04)
تطور الأجر الوطني الأدنى للمضمون أ.و.أ.م

الولاية	عنابة	الطارف	سكككدة	قالة	سوق أهراس	تبسة	الجموع
	609500	408214	880251	506007	438127	648705	3 490 804

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

- البنية التكنولوجية للبنية إيدوغ: للبنية نظام يقتظة تكنولوجية مستمرة لما يحيط بها من تغيرات، لذلك فهي تناول باستمرار مواكبة الركب كون التطورات التكنولوجية في هذا المجال من حيث طرق البسترة، والتعليق، والتشكيلة تمثل تهديداً وخطراً على المؤسسة، لذلك فجميع المجهودات في البحث والتطوير

كما تعد البنية الثقافية فرصة للمؤسسة: لأن المجتمع الجزائري يستهلك الحليب في فطور الصباح. لجأة؟؟ المساء وطهي بعض الوجبات. كما تعدد مشتقات الحليب من جين وزبدة وغيرها من اللمنتجات المفضلة عند الأطفال. بالإضافة إلى عدم وجود مانع ديني أو عرقي لاستعمال هذه المادة خصوصاً المحلي منها.

أن الشركات الخاصة لها كل الصالحيات للوصول للسوق الخارجية مثلها مثل Milk-Trade الوطنية. وسوق الحليب يعني من غياب الحماية القانونية مما يؤدي إلى خطر التقليد. لا يمكن لأي مؤسسة خاصل بيئتها الكلية عند إعداد إستراتيجيتها أو تعديليها. كما يجب أن تبني نظام استخبارات مطور لتزويدها بالمعلومات والمستجدات لكي تكون بقطة ذكية. 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.

ثانياً: نموذج (1+5) قوى تنافسية ل M. Porter: بالإضافة إلى حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة على المقصة السوقية يضيف M. Porter: خطر الداخلين الجدد. وخطر الإخلال. وقوة التفاوض مع الموردين. وقوة التفاوض مع العملاء، والقوى الحكومية. في نموذجه المسمى (5+1) قوى تنافسية. (مار 2009، 38) كما ركز في خليله على مفاهيم عده: 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 تمكّنه من اكتساب الولاء لدى الزبائن. وهناك من يهرب من المنافسة بإتباعه إستراتيجية الوكر (Niche) وإنتاج منتجات خاصة. ومنهم من يلجأ إلى التحالفات. والتعاضديات. الاندماج. والتكمال. (مزهودة، 2003، 114)

كما أن الملبنة لا تتمتع بالحرية الكاملة من حيث مورديها. وشدة التفاوض معهم وهم على العموم: ONIL, MILK-TRADE, Sofiplast... في هذه النقطة ضئيل ويتمثل في: موردو حليب البقر. Chirifi, Algérie emballage BENHILL لعلبة الزيادة Polymat لعلبة القشدة. بالنسبة للمنتجات الجديدة فالمؤسسة تواجه خطر التكنولوجيا الجديدة في البسترة UHT. والليب المعلب في علب كرتونية. والليب في قارورات في معظم مجالات نشاطها. أما المنتجات البديلة فنجد حتى العصائر والشكولاتة للطلبي...

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

- البيئة البيئية للبنية إيدوغ تتمتع المؤسسة من هذه الناحية بزايا 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 الدولى. و 07 كم من ميناء عنابة الدولي وعلى الطريق الوطني رقم 16 ما يعطيها فرصة كبيرة لتوسيع نشاطها (سهولة التموين والتوزيع). وخصوصا أنها تتمتع بمساحة كبيرة تسمح بحركة المركبات داخلها. أما من ناحية البيئة فالملوثات الأساسية التي تطرحها المؤسسة هي: حمض النيترิก Acide nitrique الصود Soude caustique تطرح في واد سيبوس بدون محطة تصفية مما يمكن أن يشير جدلاً إيكولوجياً بمساحة المؤسسة.

تعد منطقة الشمال الشرقي للجزائر منطقة تتمتع بطاقات فلاحية عالية وخاصة في مجال تربية الماشي حيث وصل إنتاج حليب البقر لولاية عنابة وحدها 37 305 000 لتر سنويا. (Rapport ANDI, 2013, 18) كما تتمتع الولاية بمساحة تسمح لها برقة هذا النشاط متكونة من: 52,16% من المساحة الكلية أي 736 كم² جبال. والمتمثلة في كتلة إيدوغ. 25,82% من المساحة الكلية أي 365 كم² هضاب. و 18,08% من المساحة الكلية أي 225 كم² سهول. وعلى رأسها سهل خرازة.

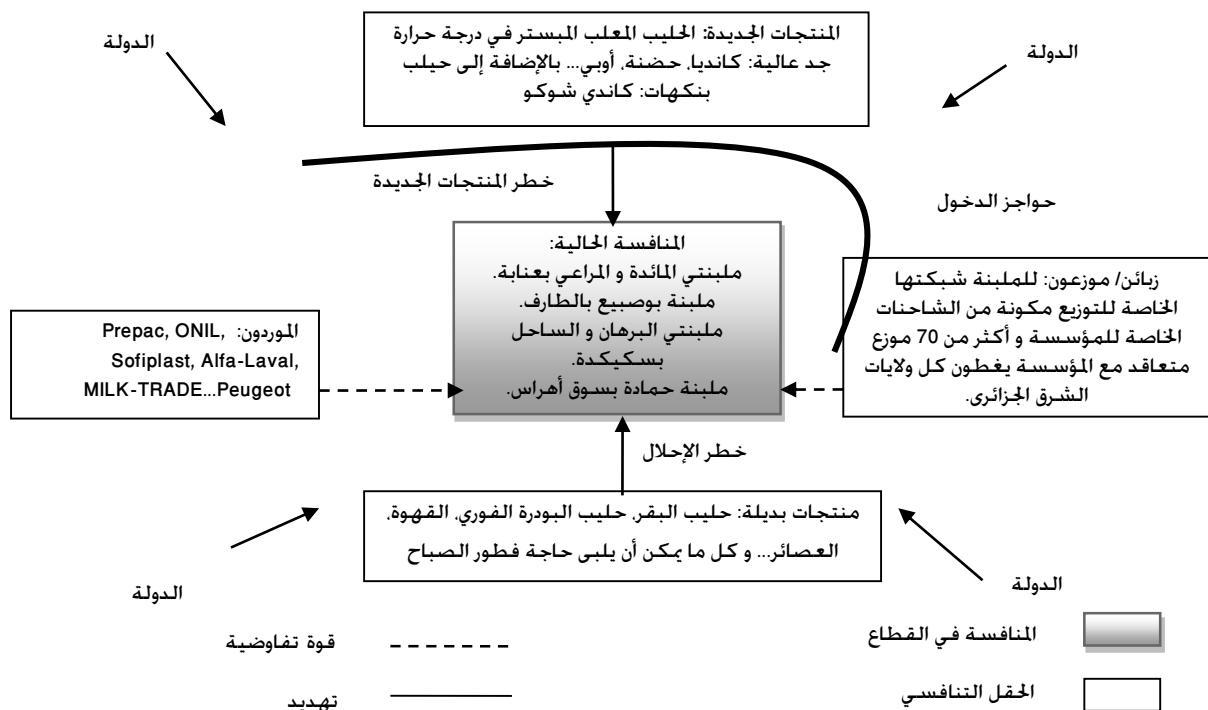
- البيئة القانونية للبنية إيدوغ: من أهم ميزات هذه البيئة تcenين سعر الحليب المبستر المعاد التركيب من طرف الدولة الجزائرية في مختلف مراحله من المنتج إلى المستهلك النهائي. حيث يخرج من المؤسسة للموزع بسعر 22,5 دج . وبيع من الموزع للمحلات التجارية بسعر 23,5 دج. ليصل للمستهلك النهائي بسعر 25 دج. بالإضافة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

بعد قطاع الحليب في غاية الحساسية كونه منتج أساسياً مدعماً من طرف الدولة، إذ أنه من أصل تنظيم القطاع والتحكم به الديوان الوطني ما بين الممارسين في الحليب و مشتقاته ONIL . والمكلف بكل مشتريات الحليب ومشتقاته لحساب الدولة. كما تحد الإشارة

للزيادة، ملبة المائدة وحتى اللبانة بالنسبة لحليب البقر، وفيما يلي إسقاط لنموذج بورتر للمنافسة على مجال نشاط الحليب المبستر معاد التركيب :

كما أن منتجات الملبنة يمكن أن تكون بديلاً لبعضها وتعاني من خطر المزاحمة الداخلية، وفيما يخص المنافسة الحالية فنجد عموماً Tassili و Président بين الكامبيير صومام، Président، المراعي للحليب الخام، Safilait للقشدة.

الشكل رقم (04):
نموذج بورتر للقوى التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

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

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

بتفكيره للمنافسة بهذه الدقة يمكن هذا النموذج المؤسسة من التفوق، وتحقيق الأداء من خلال البحث عن عوامل النجاح المفتاحية، ومحاولة تحقيقها حسب ما ت عليه 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.

جدول رقم (06)
الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة للملبنة إيدوغ

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

التهديدات التي تواجهها ملبنة إيدوغ

الفرص المتاحة للبنية إيدوغ

- مساحة المؤسسة الكبيرة تعطيها قابلية توسيع نشاطها، من خلال إضافة مباني جديدة أو حرية التعامل مع الأطراف الخارجية من موزعين وموردين.
- زيادة القدرة الشرائية للمواطن الجزائري ما يمثل فرصة، خصوصا لمشتقات الحليب، كما أن الزيادة الديمografie 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 الماشي.
- تهديد المنتجات الجديدة كالحليب المثلج واللبن بـنكهات، وغياب تقنية البسترة UHT مما 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 تقليل العلامة وتشويه السمعة مع غياب الحماية الازمة في قطاع الحليب و مشتقاته.
- كما تحد الإشارة إلى تهديد مرض الحمى القلاعية الذي أصاب الماشي في المناطق الحدودية المجاورة للمؤسسة التي تعد مصدرا مهما لحليب البقر المستعمل لإنتاج مشتقات الحليب في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالأعتماد على التحليل المخارجي للمؤسسة.

المصيرية بتشخيص وضعية كل مجال ونشاط، وما يمكن أن يكون عليه في المستقبل. ومن أشهر هذه النماذج ذكر: نموذج BCG، ADL، Mc Kinsey. ولتشخيص أهم خصائص المصفوفات وتسييل عملية المفاضلة بينهم تم إعداد الجدول المقارن التالي:

- التحليل المزدوج (داخلي/خارجي) للبنية إيدوغ: يعتمد التحليل المزدوج على بعدين. الأول داخلي والثاني خارجي.
- 1-4- المصفوفات لتحليل حافظة نشاطات المؤسسة: تعدد المصفوفات أداة تحصيل حاصل وداعمة لاتخاذ القرارات

جدول رقم (07):

مقارنة بين أشهر نماذج التحليل المصفوفي

Mc Kinsey	ADL	BCG	طبيعة المعايير
نوعية	كمية		
جاذبية السوق (قدرة التحكم في عوامل النجاح المفتاحية (FCS)	- أكثر تعقيدا من حيث جمع المعلومات. تأخذ بعين الاعتبار عدة معايير وترتتبها حسب الأهمية في المؤسسة والسوق. طابع استراتيجي.	- سهلة الإعداد. - أحادية المعيار. - طابع استراتيجي ومالى.	خصائص
الوضعية التنافسية	نضج السوق (04 مراحل دورة الحياة)	معدل نمو السوق الحاجة (للتمويل)	المتغير الخارجي
التميز	القدرة التنافسية	الحصة السوقية النسبية (DAS)	المتغير الداخلي
عوامل عدة	الحصة السوقية و التميز معا	الحصة السوقية	الميزة التنافسية
09	20	04	عدد المخانات
دقيقة ولها علاقة بالمؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار المقارنة مع بقية المنافسين	تطوير محاور إستراتيجية حسب دورة الحياة في كل دورة الحياة	توصيات عامة.	التصويتات
/	DAS	منحنى الخبرة	علاقة بأدوات التحليل الأخرى
-غير مختص أي عدة FCS - بهتم بالتميز.	احترام المركبة و اختلاف التركيبات التنافسية.	الآلية	نقطة القوة

Mc kinsey	ADL	BCG	طبيعة المعايير
نوعية	كمية		
-غير آلي. -خيالي ضعف التنفيذ.	-غير واقعي. -آلية محدودة. -نظري.	-اختصار عوامل النجاح الفنانية إلى واحدة فقط. التكليف.	نقاط الضعف
اختبار(ميز/خصوصية) لمؤسسات ذات نشاطات متربطة.	مؤسسات جد متنوعة مثل الجمعيات والشركات المتعددة الجنسيات.	نشاطات الحجم.	مبادئ التطبيق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

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

ومحيطها، الأول داخلي (الحصة السوقية النسبية).
والثاني خارجي (معدل نمو الصناعة).

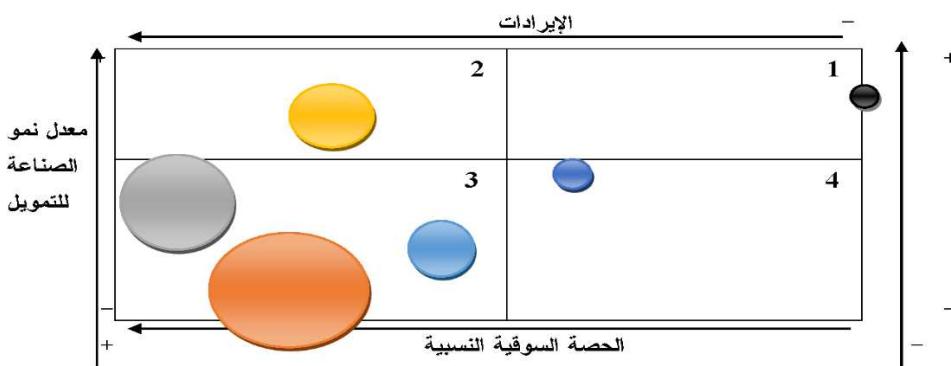
- ثالثاً: تمثل هذه الأجزاء بدوائر مساحتها تتناسب مع نسبتها من رقم الأعمال الكلي في مصفوفة ذات مدخلين للخروج بنوصيات حسب نسبة الخطر، وما يهليه التحليل المالي (النهاية للسيولة، المردودية والتدايق).
- رابعاً: خليل حافظة النشاطات ككل والوصول إلى إستراتيجية عامة.

حسب الجدول المقارن أعلاه فالنموذج الأكثر ملاءمة مع ملبة إيدوغ هو نموذج BCG. كونه يتماشى ونشاطات الحجم، ويعتمد على الخبرة في المجال. ويتم تصميم مصفوفة BCG للمنطقة إيدوغ مروراً بأربع مراحل:

- أولاً: خرزة المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية: كما سبق الذكر.
- ثانياً: تقييم الأجزاء الإستراتيجية حسب معايير يسمحان بتحديد مكانة المؤسسة بالنسبة لمنافسيها

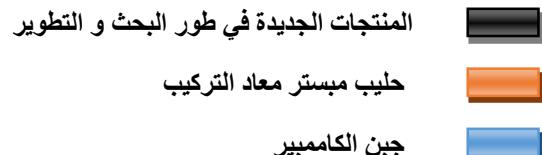
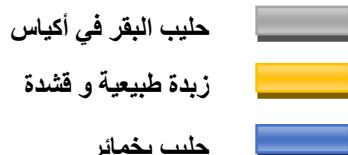
الشكل رقم (05):

توزيع مجالات نشاط ملبة 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, 4^{ème} édition, 2005, P106



الانطلاق التي تحتاج إلى التمويل لإتمام إجراءات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة ولكن مردوديتها لا تزال ضعيفة كما هي الحال لمنتجات UHT. والليب المعلب فالمؤسسة تطرح منتجاتها الجديدة في سوق تراه جذابا وبحصة سوقية صغيرة. تعد هذه المرحلة حرجة كون مجالات النشاط

يمثل الشكل أعلاه تمثيلاً مجالات نشاط ملبة إيدوغ في مصفوفة BCG. إذ يمكن ملاحظة أن هناك أربع خانات، الخانة الأولى (1) تمثل المنطقة الحرجية التي تميز مجالات النشاط الموجودة فيها بردودية منخفضة ونهاية للسيولة مع تدفق مالي سالب. وتتفق هذه الحالة المنتجات في حالة

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

من خلال خليل حافظة نشاط ملينة إيدوغ باستعمال نموذج BCG، يمكن استخلاص أن المؤسسة تتمتع بحافظة نشاطات متنوعة ومتوازنة (أي أن النشاطات موزعة على الخانات الأربع). وهذا ما يجب أن يكون في مؤسسة تطمح للبقاء والاستمرارية من خلال ضمان البقاء على المدى القصير بالمحافظة على نشاطات البقرة الحلوى المدرة للسبيولة. أما على المدى الطويل فعليها الاستثمار في خلق منتجات جديدة وبعثها لخانة النجوم، والتخلص من المنتجات التي تشكل عبئاً عليها، وبهذا تكون قد حققت كفاءة من حيث حسن تسيير الموارد وأداء جيد على العموم.

2-4- 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) وتمثل خلاصة التحليل في المعاينة لما تستطيع المؤسسة فعله (استنتاجاً من التحليل الداخلي). وعوامل النجاح المفتاحية لمجالات النشاط الاستراتيجي المستهدفة (استنتاجاً من التحليل الخارجي)، (Bouglet, Johnson et col, 2005, 141) 2010, 61 فتجد المؤسسة نفسها أمام خيارين:

- انطلاقاً من مجالات النشاط الإستراتيجية، وذلك يجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة لعوامل النجاح المفتاحية (اكتساب موارد وكفاءات إستراتيجية جديدة).

- انطلاقاً من المؤسسة وذلك بإيجاد مجالات النشاط الاستراتيجي بعوامل نجاح مفتاحية متطابقة مع الموارد والكافاءات الإستراتيجية التي بحوزة المؤسسة.

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

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

المؤسسة لإجراء تغييرات في التعبئة والبسترة خصوصاً في منتج القشدة الذي سيطر في صورته الجديدة Boite a bouchon opercule (3) فهي توافق مجالات نشاط البقرة الحلوى التي تميز بمردودية عالية، حاجة للسبيولة 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 البقر LVC، الذي تختل فيه ملينة إيدوغ وضعيّة 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 تتجلّى في التطور الملاحظ في كميات الحليب المجموعية من عند المربين، والتي قدرت بما يقارب 9,322 مليون لتر سنة 2012 لتترتفع إلى 17,196 مليون لتر في 2013 وتجاوزت الـ 24 مليون لتر سنة 2014.

- الحليب العاد التركيب LPC، وتحتل فيه المؤسسة وضعيّة الريادة بحصة سوقية تقارب 45% ومبيعات سنوية قدرت ب 1678478413 دج لسنة 2013 أي ما يعادل 89,91% من رقم أعمال الملبنة.

- جبن الكامبر وهو مجال ذو حصة سوقية متوسطة في السوق المستهدف، كما أن نطاق توزيعه أوسع من باقي المنتجات لسهولة نقله وحفظه، بلغت مبيعاته السنوية 49767074 دج لسنة 2013 أي ما يعادل 2,67% من رقم أعمال الملبنة.

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

الاستراتيجية، وعوامل النجاح المفتاحية في بيئه أعماليها،
كما هو موضح في الشكل الآتي:

جهة أخرى وذلك لوضع الاستراتيجية الملائمة. (مزهودة، 2003، 110) والتي تتماشى مع أهداف المؤسسة. وقدراتها

الشكل رقم (06):
نموذج SWOT للبنية إيدوغ

داخليا خارجيا	نقاط القوة ملبة إيدوغ	نقاط الضعف ملبة إيدوغ
الفرص المتاحة	إستراتيجية هجومية: ملبة إيدوغ تتمتع بقدرات عالية وخبرة في المجال بالإضافة إلى مساحتها وقابليتها للتوسيع ما يمكنها من استغلال فرصة دعم الدولة للمجال.	إستراتيجية علاجية: إذ يمكن للملبة علاج نقطه ضعف قابلية الحليب ومستقائه للتلاف بفرض شروطها على موزعها.
التهديدات الممكنة	إستراتيجية دفاعية: خبرة في المجال يمكنها 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 الخطير.	إستراتيجية انكمashية: تقليل نقاط الضعف وتفادي التهديدات بالانكمash. في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تنسحب من بعض مجالات النشاط غير المربحة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعابة بـ

Bouget, Johan, Stratégie d'entreprise, Paris, édition Gualino, 1^{re} édition, 2010, P 63.

- نشاط إستراتيجية ليتم خليل كل مجال على حدة. فالتجزئة الإستراتيجية كأداة تعد قاعدة، أي ترتكز عليها باقي أدوات التحليل الاستراتيجي. ثم خليل كل مجال على حدة داخليا وخارجيا. فداخلها 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 بعيارين الأول داخلي والثاني خارجي من تمثيل مجالات نشاط المؤسسة في مصفوفة تعكس مدى توازن المؤسسة على المدى القريب والبعيد.
- عملية التحليل الاستراتيجي التي بالإضافة لكونها مبسطة لعملية اتخاذ القرارات فيما يجب فعله، وما يمكن فعله فإنها تسمح بتمرير المعلومة بين الأقسام، وفتح باب التشاور، وسهولة تخزين النماذج في بنوك معلومات المؤسسة.
- للتطبيق على أرض الواقع تحتاج أدوات التحليل الاستراتيجي إلى كفاءة المورد البشري المؤهل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في مثل هذا النوع من الممارسات.
- تسهم أدوات التحليل الاستراتيجي في توضيح الرؤية أمام صانعي القرار وبالتالي فهي تسهم بقدر كبير في تحقيق أداء المؤسسة.

النتائج وتوصيات الدراسة:

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

- أهم نتائج الدراسة: مكنت هذه الدراسة من التوصل إلى بعض النتائج التي تعد إجابة للتساؤلات المطروحة في الإشكالية:
 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 بعد في تسييرها رغم الأهمية البالغة للتحليل الاستراتيجي في الارتقاء بأداء المؤسسة عن طريق منحها القدرة المستمرة على تكيف 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، فتلت جزئية نشاط المؤسسة إلى مجالات

5. على ملينة إيدوغ عنابة استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي بطريقة روتينية لتنضح الرؤية أمام صانعي القرار من مختلف الأقسام.
6. رغم النجاح الذي حققته ملينة إيدوغ عنابة في ميزانية السنة الماضية، إلا أنها تحتاج لتوخي المذر وتبني سياسة يقطة دائمة على الخيط الذي تنشط فيه.
7. لتعزيز مكانتها في السوق والحفاظ على استمراريتها يمكن للبنية إيدوغ عنابة أن تتخذ إجراءات عدة مثل: التكامل الخلفي، والتخلص من تبعيتها لجهزتها.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. الدوري، زكريا مطلوك، 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. بکوش، کریمہ، رفع الأداء التسويقي من خلال تطوير استراتيجية المؤسسة -شركة تریوتا کنمودج-. 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 والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
6. طميلة، إلهام فخرى، 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.

- علاقة الدراسة بالدراسات السابقة: ما تم ذكره سالفاً بهذه 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 والقدرة 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، نظرياً من خلال التعريف بها، و من ثم إسقاطها على أرض الواقع من خلال تطبيقها على المعلومات الجموعة على مستوى ملينة إيدوغ عنابة الجزائر مع مراعاة مراحل التحليل الاستراتيجي. لتكون هذه الدراسة ككتيب أو مرجع تحت تصرف المؤسسات الطامحة إدماج التحليل الاستراتيجي في نشاطاتها الدورية. وبالتالي فالدراسة الحالية تتمتع بحجية وإنقاص على ضرورة إدماج التحليل الاستراتيجي على أرض الواقع بقوة خصوصاً والمؤسسة تعيش حالياً في حالة عدم استقرار، وانفجار المعلومات، والمنافسة الشرسة.

توصيات الدراسة:

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

1. نظراً لأهميتها البالغة تعد أدوات التحليل الاستراتيجي حلاً جذاباً للدراسة، ومحاولة إدماجها بقوة ميدانياً في المؤسسات الجزائرية خصوصاً بعد تراجع أسعار البترول، وسعى الدولة للنهوض بالإنتاج المحلي لتقليل الضوء على نقصان كل أداة، ومحاولة إثراها بإضافات تصحيحية.
2. النظر في موضوع إمكانيات عصرنة هذه الأدوات من خلال التعاون بين البحث 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 أنواع 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 المدىين: القريب والبعيد.

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, 2^{ème} édition, 2003.*
3. Bernoussi, Nedjma, *La segmentation marketing, Algérie, Office des publications universitaires, 2010.*
4. Bouglet, Johan, *Stratégie d'entreprise, Paris, édition Gualino, 1^{ère} 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, 7^{ème} édition, 2005.*
8. Koenig, 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, 4^{ème} 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 régionale de la wilaya d'Annaba, 2013.*
3. *www.ONS.dz*