

جامعة حسيبة بن بو علي-الشلف-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية
ضمن هيكل الصناعة

دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست SOFIPLAST مجمع ENPC بسطيف

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية
تخصص: إدارة أعمال و تجارة دولية

إعداد الطالب: إسحاق خرشي
إشراف: الدكتور: الحاج مداح عرايبي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الأستاذ
رئيساً	جامعة الشلف	د/ مزريق عاشور
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشلف	د/ الحاج مداح عرايبي
عضواً ممتحناً	جامعة الشلف	أ.د/ نوري منير
عضواً ممتحناً	جامعة المدية	أ.د/ يرقى حسين
عضواً ممتحناً	جامعة المدية	د/ بوفاسة سليمان
عضواً ممتحناً	جامعة المسيلة	د/ سنوسي علي

السنة الجامعية: 2014-2015

التشكر

أتقدم وأخص بالشكر والتقدير إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى رمز التواضع والعطاء، الذي منحني الكثير من وقته، جهده، توجيهاته

إرشاداته وآرائه القيمة ومدد يد العون لي دون ضجر للسير قدماً بالدراسة نحو الأفضل

أستاذي الدكتور مداح عرابي الحاج

كما يسرني ويشرفني أن اسطر كل عرفان بالجميل إلى من زرع التفاؤل في دربنا و قدم لنا المساعدات و التسهيلات و الأفكار و المعلومات، مثال الأمل والتفاؤل:

لمحمد فلاق

كما يسرني تقديم الشكر الجزيل إلى الذي أفادني بالكثير من المقالات والكتب التي ساعدتني في كتابة هذا البحث وإثرائه

البروفيسور Germain olivier أستاذ بمدرسة علوم التسيير بجامعة مونتريال بكندا

كما لا يفوتني التنويه بفضل الدكتور نجيم سمش الدين أستاذ بجامعة فرحات عباس بسطيف بالإضافة إلى الإطار الإداري و المسير في مؤسسة SOFIPLAST الذي قدم لي يد المساعدة و التسهيلات اللازمة ليصل هذا البحث إلى صورته النهائية السيد عمراني، بالإضافة إلى إدارة جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف.

توطئة:

تميزت فترة السبعينات من القرن الماضي بضغط مكاتب الدراسات الاستشارية على المؤسسات لتخفيض التكاليف و هذا باستغلال أثر الخبرة و تحقيق اقتصاديات الحجم، حيث اتجهت معظم المؤسسات الصناعية إلى رفع قدراتها الإنتاجية، كما قامت برفع حجم أنشطتها بإتباع سلوك التنوع الاستراتيجي للنشاطات، الاندماج، و التحالف مع المؤسسات المتنافسة. هكذا أصبحت هذه المؤسسات تسيطر على هيكل الصناعة بإزاحة معظم المنافسين خاصة من خلال عمليات الاستحواذ و الاندماج و أصبح الهيكل الصناعي أكثر تركيز بوجود عدد قليل من المؤسسات التي تتحكم في الصناعة ككل، و منه أصبحت هذه المؤسسات تحقق أرباح على المدى القصير رغم أنها تنشط في صناعات خارج النشاطات الأصلية لها.

لكن في نهاية السبعينات و بداية الثمانينات من القرن الماضي تغير مفهوم المنافسة ببروز منافسين جدد و تم استعمال أساليب تنافسية جديدة مغايرة تركز على الجودة و الإبداع التكنولوجي، و منه أصبح هيكل الصناعة يتغير شيئاً فشيئاً من الاحتكار إلى المنافسة و من السكون إلى الديناميكية و أصبحت هذه المؤسسات تواجه صعوبة في التسيير الاستراتيجي لمحظة النشاطات بالنظر إلى كبر حجم محفظة الأنشطة المتضمنة للعديد من النشاطات و صعوبة إدارتها من جهة و ضغط المنافسة للمؤسسات المتخصصة من جهة أخرى، هذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه صعوبة في التسيير العملي لنشاطاتها مع عدم القدرة على التحكم في التكاليف و هذا ما نتج عنه انخفاض في حجم الأرباح و ضعف في الوضعية التنافسية .

في ظل هذه التغيرات فإنه من غير الممكن أن تبقى هذه المؤسسات تنافس في نفس الصناعة بنفس النشاطات، كما لا يمكن تصور أن هناك إمكانية لتحسين الوضعية التنافسية لهذه المؤسسات ضمن هيكل الصناعة دون تكييفها مع الظروف الجديدة للمنافسة، لذا أصبحت هذه المؤسسات ملزمة بالبحث عن أساليب جديدة للتنافس بعيداً عن سلوك التكتل و ممارسة الاحتكار.

و ينطبق الأمر نفسه على المؤسسات الجزائرية لم تكن في منأى عن هذه التطورات التي شهدتها الصناعة العالمية حيث أنها شهدت بعض التغيرات التي مست أكثر الجانِب القانوني و التنظيمي و لم تشمل الجانِب التسييري الاستراتيجي، بحيث تميزت فترة الستينات بنظام التسيير الذاتي من خلال تسمية مؤسسة عمومية و إدارة (EPA: Entreprise publique et administrative) إلى مؤسسة صناعية و تجارية (EPIC: Entreprise publique industrielle et commercial)، و أصبحت الدولة المتكفل بعمليات الإنتاج من خلال مؤسساتها العمومية، بعد ذلك في نهاية الستينات و بداية

السبعينات تم استخدام مفهوم الشركة الوطنية (SN: Société nationale) و هذا بعد التوسع في سياسة التأميم و امتصاص الشركة الوطنية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المسيرة ذاتيا. في فترة السبعينات تحول تسيير المؤسسة العمومية إلى المؤسسة الاشتراكية التي كانت تقوم بمهام أكبر مما هو مسند إليها و تميز هذا التسيير الاشتراكي بتركيزه على تحسين ظروف العمل أكبر من تركيزه على محاولة رفع أداء المؤسسة و هذا ما انعكس سلبا على التسيير و الإدارة. أما مرحلة الثمانينات فقد عرفت عمليات إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية الاشتراكية بحيث تم استبدالها بعدد كبير من المؤسسات الأصغر حجما و لكن لم يعتمد هذا التقسيم على أساس الحرف التي تتحكم فيها كل مؤسسة و إنما كان الهدف هو خفض الحجم الكبير للمؤسسة العمومية الاشتراكية إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة لمواجهة بعض مشاكل الأداء من حيث تعقد التسيير المركزية و تعقد المهام.

بالرغم من هذه التغيرات الهادفة لتحسين الأداء إلا أن هذه المؤسسات واجهت العديد من العراقيل من قبل السلطة، الإشراف، التمويل و فلسفة التسيير المتبعة و عليه تميزت فترة نهاية الثمانينات ببعض الإصلاحات الاقتصادية الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية حيث تم إصدار قانون استقلالية المؤسسات و تمويلها من خلال صناديق المساهمة، بالإضافة إلى قانون الخوصصة في منتصف التسعينات و الذي كانت الدولة تهدف من وراءه إلى خوصصة بعض المؤسسات على أن تسيير بقية المؤسسات الأخرى عن طريق القابضة (الهولدينغ) و يدخل رأس المال الخاص في بعض المؤسسات العمومية عن طريق البورصة، بعد ذلك جاءت طريقة التسيير بمساهمات الدولة التي حلت محل الشركات القابضة و رغم كل هذه التغييرات إلا أن المؤسسات الجزائرية بقيت في وضعية تنافسية ضعيفة. أما من نهاية التسعينات إلى غاية هذه السنوات الأخيرة و كنتيجة لمعدلات النمو المرتفعة لبعض الصناعات من جهة، و لمواجهة الطلب المحلي من جهة أخرى فقد لجأت المؤسسات الصناعية الجزائرية إلى إتباع سلوك التنوع المفرط لمحفظه النشاطات بالدخول إلى أسواق و صناعات لا تتعلق تماما بحرفتها الأساسية و نتج عن هذا السلوك صعوبة في تسيير محفظه النشاطات مع ارتفاع في تكاليف التنسيق بين النشاطات و العودة مجددا إلى انخفاض الأرباح و ارتفاع نسبة الديون، و معالجة هذا الوضع الجديد فقد تم التركيز أكثر على البعد التسييري في المؤسسات الصناعية الجزائرية بحيث تم تطهير ديون المؤسسات العمومية مع إنشاء العديد من البرامج و المشاريع لإعادة تأهيل المؤسسات و المجمعات الصناعية، رغم ذلك لازالت في وضعية تنافسية ضعيفة و هذا ما يجعلها في تهديد دائم بالغلق أو الخوصصة.

و كنتيجة لمعظم التغييرات التنظيمية السابقة التي مرت بها معظم المؤسسات الصناعية الجزائرية بالإضافة إلى انخفاض أدائها تصبح ملزمة بالبحث عن البديل الاستراتيجي الذي يسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية، بحيث يمكن أن يمثل خفض النشاط نقطة البداية لهذا التحول و الذي يمكن أن يتم بإعادة تركيز هذه المؤسسات بالرجوع إلى النشاطات الأساسية التي تمثل الحرف التي تتقنها أكثر من غيرها من النشاطات الأخرى و من المؤسسات المنافسة إذا ما أرادت تحقيق البقاء و النمو ضمن هيكل الصناعة.

لذا و بناء على ما سبق فسنحاول في هذه الدراسة التطرق إلى مدى مساهمة إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية و عليه تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما هي مداخل و متطلبات إستراتيجية إعادة التركيز على الحرفة الأساسية؟ و ما مدى مساهمتها في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها الصناعي ؟
و تنبثق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كمايلي :

- ما هي محددات هيكل الصناعة ؟ و ما مدى مساهمتها في توجيه سلوك المؤسسة ؟
- ما مدى مساهمة التشخيص الاستراتيجي في تبرير إتباع خيار إعادة التركيز ؟
- ماذا يقصد بإستراتيجية إعادة التركيز ؟ و ما هي الخيارات الإستراتيجية لإعادة التركيز على الحرف الأساسية للمؤسسة ؟
- كيف يساهم إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة ؟

الفرضيات :

- تمثل حواجز الدخول مع القوى الخمس للمنافسة أهم محددات هيكل الصناعة، و هي تعمل على توجيه و تحديد سلوك المؤسسة.
- يسمح التشخيص الاستراتيجي بتبرير إتباع خيارات إعادة التركيز على الحرفة الأساسية لكل ميدان نشاط استراتيجي.
- يمثل إعادة التركيز عودة المؤسسة إلى النشاطات الأصلية و يمثل كل من رجوع المؤسسة إلى الحرفة التقليدية، إعادة الانتشار، إعادة تحديد المحيط، أهم مداخل إعادة التركيز الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة.
- يسمح إعادة التركيز الاستراتيجي بالتأثير على هيكل الصناعة لصالح المؤسسة و رفع تنافسية محفظة النشاطات، و هذا ما يحسن في الوضعية التنافسية للمؤسسة.

أهداف البحث:

- إن الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على مداخل و متطلبات إستراتيجية إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة و مدى مساهمتها في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية ضمن هيكل الصناعة من خلال تحقيق مايلي:
- تقديم إطار نظري للمفاهيم المتعلقة بهيكل الصناعة و المنافسة، إستراتيجية إعادة التركيز و الوضعية التنافسية للمؤسسة.
 - التأكيد على أهمية و ضرورة الرجوع إلى الحرف الأساسية كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية.
 - التركيز على الأثر الايجابي لعمليات إعادة التركيز لأنشطة المؤسسة على الحرف الأساسية في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية.
 - التوصل إلى بعض النتائج و التوصيات التي من شأنها أن تساعد على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

أهمية البحث:

يعتبر موضوع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أهم الموضوعات التي أضحت تشغل فكر الإدارة الجزائرية و ذلك من كون أن الاقتصاد الجزائري يعتمد بشكل كبير في إيراداته على قطاع المحروقات في حين أن المؤسسات الصناعية الأخرى لا تساهم إلا بنسبة ضئيلة في الاقتصاد الجزائري، هذا بالنظر إلى ضعف وضعيتها التنافسية فهي بالكاد تستطيع تحقيق البقاء بالإضافة إلى ذلك فان معظم المؤسسات الصناعية العمومية مهددة بالزوال بفعل قوة تنافسية المؤسسات المحلية الخاصة من جهة و المنافسة الأجنبية من جهة أخرى .

انطلاقا من هذه الزاوية تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تتفق مع برامج تأهيل المؤسسات العمومية الجزائرية و مع خطط تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي من بين أبرز مضامينها إعادة تقسيم و تنظيم المؤسسات الصناعية الجزائرية لتوفير التمويل من جهة و لتحسين تنافسيتها من جهة أخرى.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة و بيان الدور الذي يمكن أن تؤديه إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، و أخيرا فان نتائج هذه الدراسة قد تساهم في جعل إعادة التركيز

الاستراتيجي مدخل تنافسي يفتح الطريق أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتصبح أكثر تنافسية كما يفتح الباب أمام المزيد من الدراسات التي يمكن أن يقوم بها الباحثين.

المنهج المستخدم:

بالنظر إلى طبيعة الأهداف التي يسعى هذا البحث للوصول إليها و من خلال الأسئلة التي يسعى هذا البحث للإجابة عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات ووصف الظواهر و تحليلها و الوصول إلى استنتاجات.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- الميل الشخصي للبحث في علوم التسيير خاصة المتعلقة بالإستراتيجية و التنافسية.
- انخفاض الوعي لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية للدور المهم لإعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين تنافسية محفظة النشاطات.
- نقص الدراسات العربية المتعلقة بإعادة التركيز الاستراتيجي.
- الرغبة في تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات للمؤسسات الصناعية الجزائرية بغية تحسين وضعيتها التنافسية .

الدراسات السابقة :

تم الاطلاع على بعض الدراسات العربية و الأجنبية التي لها علاقة بالدراسة، و أهم النتائج التي توصلت إليها و فيما يلي عرض لعدد من الدراسات المختارة كمايلي:

- دراسة (John.G.Matsusaka,Vikram Nanda,1994) بعنوان **a theory of the**

diversifiedfirm,Refocusing,and Divestitures، كانت هذه الدراسة تهدف إلى محاولة

التعرف على مصادر تحقيق الأرباح للمؤسسات التي تنشط في صناعات غير مترابطة، الظروف التي تجبر

المؤسسة على التنوع أو إعادة تركيز أنشطتها، بالإضافة إلى الخيارات الإستراتيجية المتاحة لخفض

النشاط و توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبع التنوع غير المترابط لها ممتلكات قابلة للنقل بين

مختلف النشاطات و الصناعات و بتكلفة منخفضة، هذه المرونة تفيد المؤسسة في الاستجابة لكل

الفرص المربحة في الصناعة إلا أنه قد ترغب المؤسسة في التخلي عن هذه المرونة لمواجهة خطر الداخلين

الجدد و هذا من خلال تخصيص كل الموارد في الصناعة أو النشاط المهدد، كما توصلت الدراسة إلى أن

إعادة التركيز الاستراتيجي كان كاستجابة مثلى لارتفاع خطر الدخلاء الجدد إلى أحد أسواق المؤسسة.

- دراسة (Richard A. Johnson 1996) بعنوان **Antecedents and Outcomes of Corporate Refocusing**

،هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب و نتائج عمليات إعادة التركيز و هذا من خلال دراسة معظم الأبحاث المنشورة ما بين 1983 و 1996 و الخاصة بإعادة التركيز، و توصلت الدراسة إلى أن أهم الأسباب لإعادة التركيز هي التغير في شروط بيئة المؤسسة نظام حوكمة المؤسسة، الإستراتيجية غير الفعالة التي تتبعها المؤسسة، الأداء الضعيف، إعادة الهيكلة المالية أما النتائج فقد كان لإعادة التركيز أثر ايجابي على الموظفين، إستراتيجية المؤسسة، و على الأداء.

- دراسة (Diane K. Denis, Dilip K. Shome, 2004) بعنوان **An empirical investigation of corporate asset downsizing**

، كانت هذه الدراسة تهدف إلى دراسة 130 حالة لخفض النشاط للمؤسسات في الفترة ما بين 1985 و 1994 و توصلت الدراسة إلى أن خفض النشاط يكون غالبا من خلال خيار بيع الأصول، و أن قرار خفض النشاط يرتبط سلبا مع الأداء التشغيلي، غير أنه يرتبط ايجابيا بمعدل الدين للمؤسسة يرفع في تركيز المؤسسة.

- دراسة (Germain Oliver, 2008) بعنوان **Le processus de recentrage des grandes entreprises sur les métiers**

، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة سيرورة عمليات إعادة التركيز على الحرف الأساسية، و توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن سيرورة إعادة التركيز على الحرف تختلف من مؤسسة لأخرى، متمثلة في ثلاثة خيارات أساسية هي : العودة إلى الحرف التاريخية، إعادة الانتشار، إعادة تحديد المحيط.

- دراسة (مداح عرايبي الحاج، 2009) بعنوان " **التسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية، حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر** "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي في تكيف المؤسسة مع المحيط و في تحسين تنافسيتها و توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التسيير الاستراتيجي يضمن تسيير العلاقة بين المؤسسة و محيطها من جهة و تفعيل دور الموارد و الكفاءات من جهة أخرى ، و هذا بهدف اكتساب الميزات التنافسية الضرورية لبقاء و تفوق المؤسسة حاليا و مستقبليا.

- دراسة (Besbes Imen, 2010) بعنوان **(Evolution du périmètre d'activité et Système de gouvernance d'entreprise Le cas du groupe Danone)**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة نظام الحوكمة بالتوجه نحو سلوك التنوع أو إعادة التركيز الاستراتيجي، و توصلت الدراسة إلى أن نظام الحوكمة الفعال يرتبط دائما بسياسات إعادة التركيز و هذا ما يخلق القيمة في المؤسسة.

- دراسة (CUI Shijuan, LIU Jun, WANG Qing, SUN Li ,2010) بعنوان **The Impact of Refocusing on Performance of Chinese Firms** كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة أثر إعادة التركيز على أداء المؤسسة، و من خلال دراسة 403 مؤسسة صينية خلال الفترة ما بين 2004 و 2008 أظهرت النتائج أن إعادة التركيز يحسن في أداء المؤسسة، و كلما كان مستوى التنويع كبير كلما كان إعادة التركيز أحسن، كما يؤثر نظام الحوكمة و مستوى التنويع على نتائج إعادة التركيز.

- دراسة (Bahtiyar Babanazarov, M.S, 2012) بعنوان **(Effects of Mergers and Acquisitions (M&A) and Joint Ventures on Longterm Firm Performance and Idiosyncratic Risk)** حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات الاندماج، الاستحواذ، المشاريع المشتركة على أداء المؤسسة و خطر الخصوصية، توصلت الدراسة إلى نتائج متباينة حيث أن أداء المؤسسة يرتفع من جراء إتباع خيارات الاندماج، الاستحواذ و المشاريع المشتركة في بعض الصناعات فقط مثل الصناعات الصيدلانية و ينخفض أداء المؤسسة في بعض الصناعات مثل الصناعات الترفيهية و الصناعات الخاصة بالبناء عند إتباع المؤسسة لهذه الخيارات و نفس الأمر بالنسبة لخطر الخصوصية .

مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

في ضوء الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحث، فإن الدراسة الحالية تميّزت عن سابقتها بالآتي:

- أظهرت جميع الدراسات الأجنبية اهتماما واسعا بعمليات إعادة التركيز على الرغم من الاختلاف في الموضوعات التي تناولتها الدراسات.
- لم تتناول الدراسات السابقة بصفة واضحة و مفصلة الإطار النظري لإعادة التركيز الاستراتيجي.
- لم تتناول الدراسات السابقة إعادة التركيز الاستراتيجي من مقارنة إستراتيجية و إنما تم التركيز فقط على على المقارنة المالية من خلال قياس مدى تحسن أداء المؤسسة بعد عمليات إعادة التركيز.
- بالرغم من أن بعض الدراسات قد حاولت توضيح سيورة إعادة التركيز إلا أنه و حسب الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث فانه لا يوجد نموذج يوضح سيورة إعادة التركيز لأنشطة المؤسسة.
- لم تربط الدراسات السابقة إعادة التركيز الاستراتيجي بتنافسية المؤسسة ككل و إنما تم التركيز فقط على عنصر الأداء.

- لم تقدم أي دراسة تصور للوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في ظل اتباع خيارات إعادة التركيز
- جاء هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة و محاولة جادة لتوضيح أثر و أهمية إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة و بما يتلائم مع الدراسات السابقة.
- استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد أوجه الاختلاف و التكامل بينها و بين ما يسعى الباحث للتوصل إليها و هو تقديم مقارنة إستراتيجية لإعادة التركيز لأنشطة المؤسسة و اعتباره كإستراتيجية لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة.

تقسيمات البحث :

- لمعالجة الفرضيات قمنا بإعداد الجانب النظري الذي تم تقسيمه إلى أربعة فصول، تناولنا في الفصل الأول المفاهيم الخاصة بهيكل الصناعة و المنافسة و هذا بتحليل هيكل الصناعة، الإطار النظري لمفهوم المنافسة و محددات هيكل الصناعة.
- في حين تناولنا في الفصل الثاني مدخل لإستراتيجية المؤسسة و تنافسية ميادين النشاط و تطرقنا فيه إلى مفهوم الإستراتيجية و الحرفة، أنواع و مستويات الإستراتيجية، الإستراتيجية و سيورة تكوين الحرفة الأساسية، التشخيص و التقسيم الاستراتيجي، نماذج تحليل الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط، تنافسية المؤسسة و الوضعية التنافسية.
- في الفصل الثالث تطرقنا إلى مساهمة إعادة التركيز الاستراتيجي في إدارة مخاطر محفظة النشاطات و علاقته بنظام الحوكمة. من أجل ذلك نتناول مدخل لإعادة التركيز الاستراتيجي بتقديم المفهوم و المقاربة النظرية لإعادة التركيز، لمحة تاريخية عن إعادة التركيز الاستراتيجي، أسباب إعادة التركيز الاستراتيجي، بعد ذلك نتناول مفهوم و هيكل تنظيم إدارة المخاطر في المؤسسة، أنواع و مصادر إدارة المخاطر في المؤسسة إعادة التركيز الاستراتيجي و مخاطر تكاليف الوكالة. كما حاولنا تقديم مدخل لنظام الحوكمة في المؤسسة الإطار النظري و التحليلي لحوكمة المؤسسة، مبادئ و مقومات نظام الحوكمة بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين طبيعة نظام الحوكمة و إعادة تركيز أنشطة المؤسسة.
- في الفصل الرابع تطرقنا إلى إستراتيجية إعادة التركيز و دورها في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال تناول خيارات خفض النشاط، الخيارات الإستراتيجية لإعادة التركيز على الحرفة بالإضافة إلى خيارات توسيع الحرفة، كما أوضحنا مساهمة إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة.

أما في الشق الثاني من البحث و المتعلق بالجانب التطبيقي فقد قسم إلى ثلاثة فصول ; تطرقنا في الفصل الأول إلى تحليل المنافسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر من خلال تقديم مؤسسات تصنيع البلاستيك و حرف التصنيع، بالإضافة إلى الإنتاج الصناعي لقطاع البلاستيك في الجزائر. بعد ذلك تطرقنا إلى مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC و مؤسسة SOFIPLAST و قمنا بتحليل هيكل الصناعة و المنافسة لمؤسسة SOFIPLAST.

أما الفصل الثاني من الشق التطبيقي فقد كان حول التحليل الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST، بحيث قمنا بتحليل التنافسية المالية العامة للمؤسسة بتحليل رقم الأعمال و النتيجة الصافية و مقارنة مؤشرات التنافسية المالية العامة لمؤسسة SOFIPLAST بمؤسسات صناعة البلاستيك، كما قمنا أيضا بتقديم التقسيم الاستراتيجي الحالي المعتمد لدى المؤسسة، بالإضافة إلى عمليات التشخيص الداخلي و الخارجي، في آخر الفصل قمنا بتقييم الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط الإستراتيجية مع تحديد المخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات للمؤسسة.

أما الفصل الثالث و الأخير من الشق التطبيقي فقد تمحور حول إستراتيجية إعادة التركيز و تحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST حيث قدمنا المبررات الكافية لإعادة التركيز، خيارات إعادة التركيز على الحرفة و مبررات إعادة التقسيم بالاعتماد على الحرفة، كما قدمنا توضيح لسيرورة إعادة التركيز من خلال تقديم تقسيم استراتيجي مقترح للمؤسسة، توفير مجموعة من الخيارات الممكنة و المتاحة لخفض النشاط و التركيز على الحرفة بالإضافة إلى خيارات توسيع الحرفة.

في آخر الفصل الثالث أوضحنا أثر إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST بتبيان أثر إعادة التركيز على هيكل الصناعة، أثر سيرورة إعادة التركيز في تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية، كما قدمنا تصور للوضعية الإستراتيجية المستقبلية لمحفظة نشاطات مؤسسة SOFIPLAST، في الأخير قدمنا نموذج للدراسة يوضح خيارات إعادة التركيز و أثرها في تحسين الوضعية الإستراتيجية المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST ضمن هيكل الصناعة.

الفصل الأول:

هيكل الصناعة

والإطار النظري المفهوم

المنافسة

تمهيد:

تتأثر المؤسسة بالبيئة الخارجية مثل جميع المؤسسات المتنافسة ضمن نفس البيئة بشكل عام و بهيكل الصناعة بشكل خاص فهو المؤثر الأكبر على المؤسسة و المحدد لقواعد اللعبة التنافسية في الصناعة، لذلك نحاول من خلال هذا الفصل تحليل هيكل الصناعة لتحديد طبيعة وشدة المنافسة، لذلك نتناول مفهوم هيكل الصناعة، تحليل قوى التنافس في الصناعة، و تحليل نموذج أوستن للصناعة.

بالنظر إلى أهمية هيكل الصناعة ضمن بيئة المؤسسة و أثره على المؤسسة و من أجل التعمق أكثر لتحليل المنافسة و فهم قواعد اللعبة التنافسية ضمن هيكل الصناعة سنتطرق إلى مفهوم المنافسة في النظرية الاقتصادية من خلال المدارس الثلاثة للفكر الاقتصادي و المتمثلة في المدرسة الكلاسيكية النيوكلاسيكية و المدرسة النمساوية.

بعد ذلك نتطرق إلى مفهوم المنافسة في الاقتصاد الصناعي و مدى مساهمة نموذج بورتر في توسيع مفهوم المنافسة، نختتم دراسة المنافسة بمساهمة نظرية إستراتيجية المؤسسة و لتوضيح ارتباط و تداخل نوع المنافسة بهيكل الصناعة فإننا سنتطرق إلى تحليل التركز الصناعي، عوائق الدخول، و نموذج SCP (الهيكل، السلوك، الأداء)

المبحث الأول: مدخل إلى هيكل الصناعة

على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فهي تؤثر و تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها و رغم توسع بيئة المؤسسة التي تشمل العوامل الثقافية، الاجتماعية، السياسية و الاقتصادية إلا أن المكون الرئيسي الذي له الأثر الأكبر على المؤسسة هو هيكل الصناعة الذي تنافس فيه المؤسسة و هو المحدد لإستراتيجية المؤسسة و لقواعد اللعبة في الصناعة، من أجل توضيح ذلك نحاول التطرق إلى مفهوم هيكل الصناعة، تحليل قوى التنافس في الصناعة و نموذج أوستن لتحليل هيكل الصناعة.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة

قبل التطرق إلى هيكل الصناعة، نتناول مفهوم الصناعة بحد ذاتها حيث نجد من يربط هذا المفهوم بالعملية التحويلية، و على هذا الأساس تعتبر الصناعة « مجموعة من العمليات المركبة و المحققة من طرف الفرد أو الآلة و التي يتولد عنها منتج غير موجود في الحالة الطبيعية »¹.
في حين نجد من يربط مفهوم الصناعة بالمؤسسة في حد ذاتها باعتبارها «مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق محددة و لها القدرة للقيام بتقديم منتجات أو خدمات»² و تعرف أيضا على أنها « مجموعة الكيانات الاقتصادية التي تعمل لإنتاج خدمات متماثلة »³.

انطلاقا من التعاريف السابقة التي ركزت في تعريف الصناعة على كل من المنتج و المؤسسة يمكننا أن نعتبر أن الصناعة هي « مجموعة المؤسسات التي تتنافس فيما بينها ضمن الهيكل الصناعي لتقديم منتجات و خدمات غير موجودة في الحالة الطبيعية لها».

يوجد تنافس بين المؤسسات في الصناعة و يعتبر هيكل الصناعة مكان للتنافس و تحقيق الأرباح و هو يتضمن خمسة أنواع من العوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع و اتجاهات التأثير على ربحية المؤسسة في الصناعة التي تعمل بها (أنظر الشكل رقم (I-1)) و تتمثل هذه القوى في:⁴

1 – القوى التفاوضية للزبائن

2 – القوى التفاوضية للموردين

3 – تهديد المنتجات البديلة

¹ Goussot .M (1998) , p 12

² زكريا مطبك الدوري (2005)، ص 97
³ محمد إبراهيم عبد الرحيم (2006)، ص 23

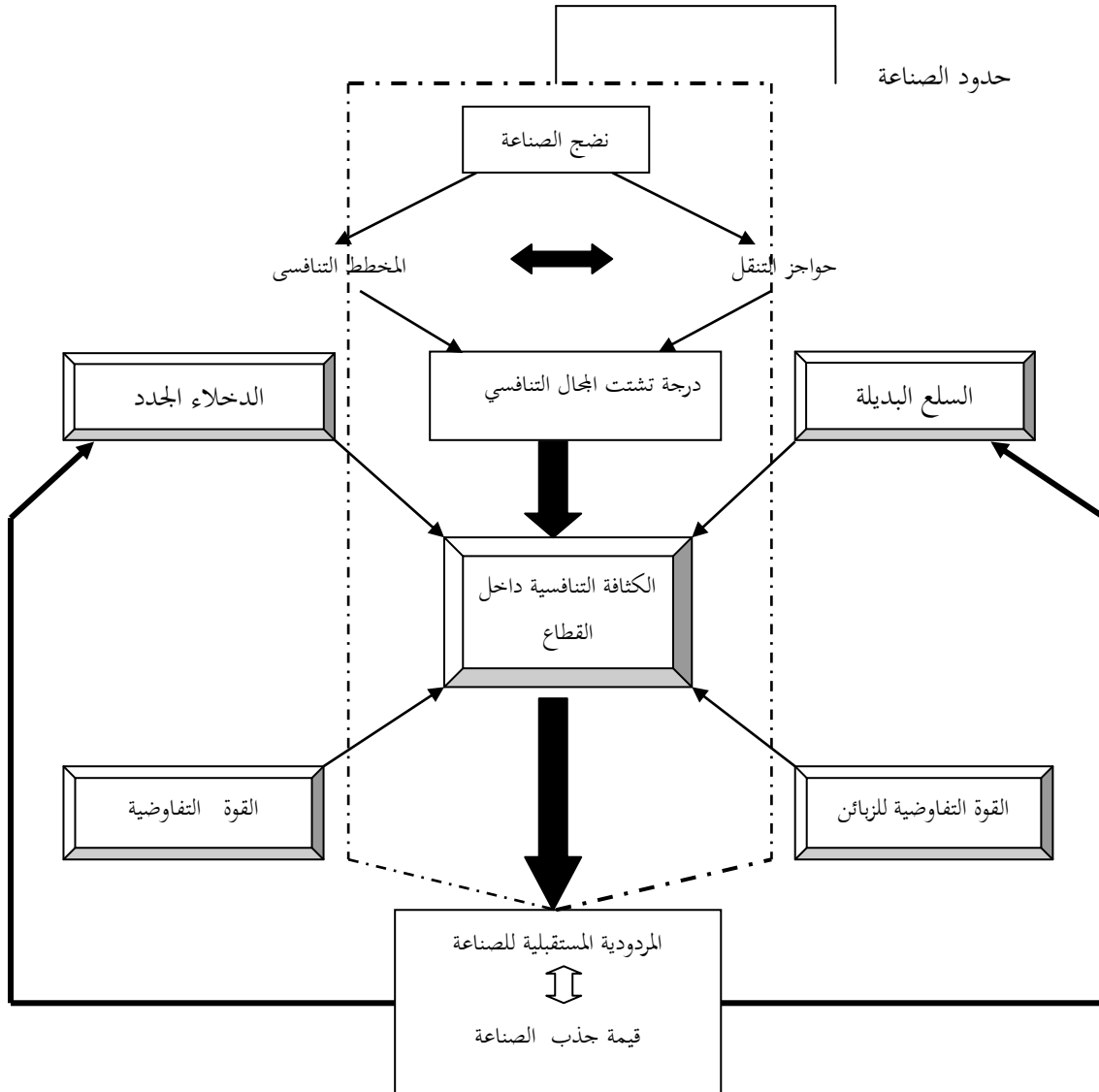
⁴ Martinet,A.C (1988),p33

4- تحديد المنافسين الجدد

5- المنافسة بين الشركات.

الشكل رقم: (1- I)

نموذج القوى الخمس للتنافس عند (Porter)



المصدر: Martinet, A.C (1988), p34

1 – القوى التفاوضية للزبائن:

يطالب الزبون دائما بخفض سعر المنتج و إلا اللجوء إلى المنافس أو إلى المنتجات البديلة، بالإضافة إلى ذلك تعاضم في الوقت الراهن تدخلات جمعيات حماية المستهلك من خلال الدفاع عن حقوق المستهلك في إطار التسويق الأخضر و الشروط التي تطالب بتوفيرها في المنتج، كل هذا منح قوة أكبر للزبون مقابل انخفاض في القوة التفاوضية للمؤسسة.

و يكون الزبون في حالة قوة في الحالات التالية :¹

1 – للزبون دراية كافية بالسلعة أو الخدمة

2 – احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها

3 – وجود البدائل

4 – تجانس المنتجات

5 – ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار المنتجات.

2 – القوة التفاوضية للموردين:

يملك الموردين قوة تفاوضية كبيرة لتوريد الموارد من ناحية الأسعار، الكميات، النوعية، أجال التسليم

و غير ذلك كما أن « عدد الموردين الحاليين و المستقبليين تحدد قوتهم و مدى مساهمتهم في عملية البيع».²

3 – تهديد المنتجات البديلة:

غالبا ما يلجأ الزبون إلى المنتجات البديلة بالنظر إلى انخفاض أسعارها و توفرها بالكميات الكافية

و هذا ما يخفض من أرباح المؤسسة في الصناعة، في بعض الصناعات يؤدي هذا إلى تغيير النشاط و في حالات أخرى إلى الخروج من المنافسة، خاصة في ظل الاتجاه أكثر نحو استخدام الطاقات البديلة و التوجه نحو التنمية المستدامة.

4 – تهديد الداخلين الجدد:

لا يقتصر التهديد على المؤسسات العاملة في الصناعة فقط و إنما يمتد التهديد ليشمل التهديد الناجم عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، هذا ما يهدد فعلا المؤسسة فهي لا تمتلك المعلومات عن المنافس الجديد من حيث الموارد، التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج و القدرة على تحقيق الأرباح.

¹ فلاح حسن عداي الحسني (2006)، ص 83

² أحمد ماهر (2007)، ص 151

فالداخلين الجدد « يجلبون معهم قدرات و لهم رغبة في أخذ الحصص السوقية، و يتمثل خطر أو تهديد الداخلين الجدد في التأثير على الأرباح المستقبلية للصناعة فعندما يكون التهديد أكبر فإن الأرباح لن ترتفع و ستجذب الصناعة منافسين جدد»¹.

5 – المنافسة بين الشركات داخل نفس القطاع

يتحدد شكل المنافسة بين المؤسسات في الصناعة من خلال مجموعة من العوامل و التي يمكن ذكر البعض منها على النحو التالي:²

1 – عدد المؤسسات المتنافسة: حيث تزداد المنافسة بازدياد عدد المؤسسات في الصناعة.

2 – حجم و قوة المؤسسات المتنافسة: بحيث تزداد المنافسة كلما تقاربت المؤسسات أكثر في الحجم و القوة.

3 – معدل نمو الصناعة: و هنا تزداد المنافسة عندما ينخفض معدل النمو.

4 – تميز المنتجات: كلما قل تميز المنتج كلما ارتفعت شدة المنافسة

5 – حواجز الخروج: و التي تحدد مدى إمكانية البقاء و المنافسة

6 – تكاليف التحول للزبون: كلما انخفضت كلما زادت شدة المنافسة.

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس ضمن هيكل الصناعة

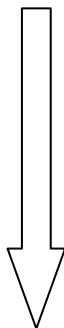
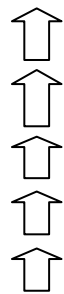
تعمل قوى الصناعة مع بعضها البعض لتحديد اتجاهات التأثير على ربحية المؤسسة في الصناعة لذا سنحاول تحليل طريقة تأثير هذه العوامل ضمن الهيكل الصناعي للمؤسسة. تزداد ربحية المؤسسة في الصناعة بانخفاض كثافة هذه القوى الخمس و تنخفض بازديادها كما هي موضحة في الشكل رقم: (I-2). من خلال الشكل البياني رقم (I-2) نرى أن قوى التنافس تؤثر على ربحية الصناعة و يمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

¹ Porter.M.E (1998),p7

² أحمد ماهر (2007)، ص 154

الشكل رقم: (I- 2)

عوامل و قوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة

التأثير على	القوى / العوامل
متوسط ربحية الصناعة 	 <ul style="list-style-type: none"> المنافسة بين الشركات قوة الموردين قوة الزبائن تهديد المنتجات البديلة تهديد الداخلين الجدد

المصدر: عبد السلام أبو قحف (2002)، ص 123

1- أثر القوة التفاوضية للزبائن على ربحية المؤسسة :

يفرض الزبائن قوة تفاوضية تخفض من أرباح الصناعة، بحيث تزداد قوة تفاوض الزبائن في حالة:¹

- 1 – تحمل الزبون لتكلفة تحويل منخفضة.
- 2 – عند تركيز مجموعة الزبائن أو تكون عمليات الشراء بكميات كبيرة.
- 3 – عندما تكون منتجات الصناعة عامة و غير مميزة، فالزبائن يعتقدون أنهم سيجدون بديلا لهذه المنتجات.
- 4 – كثرة عدد الزبائن.

2- أثر القوة التفاوضية للموردين على ربحية المؤسسة :

يفرض الموردين قوة تفاوضية تخفض من أرباح الصناعة للمؤسسات، و يكون المورد في حالة قوى في الحالات التالية:²

- 1 – عندما يكون المورد في حالة تركيز صناعي.
- 2 – ممثلي الصناعة يواجهون تكلفة مرتفعة لتغيير الموردين.
- 3 – عندما يعرض الموردين منتجات متميزة مثل أسواق الصناعة الصيدلانية التي تتحكم في المستشفيات الصحية و غير ذلك.

¹ Porter.M.E (1998),p25

² Porter.M.E (1998),p27

4- لا يوجد بديل لما يقدمه مجموع الموردين.

5- عندما لا يعتمد مجموع الموردين اعتمادا كليا على الصناعة.

6- قلة عدد الموردين.

3- أثر تهديد المنتجات البديلة على ربحية المؤسسة:

تظهر قوة تهديد المنتج البديل في كون أنه « يجد من الأرباح المستقبلية للصناعة عن طريق تسقيف الأسعار و التي يمكن للمؤسسة أن تتحملها، فالصناعة يجب أن تميز نفسها عن صناعات المنتجات البديلة و إلا ستسجل معدلات نمو منخفضة، أبعد من ذلك فإن المنتجات البديلة لا تحد فقط من الأرباح المستقبلية فقط للصناعة و إنما تخفض من الأرباح التي يمكن أن تكون على مستوى الصناعة في حالة غياب تأثير المنتجات البديلة»¹.

بالإضافة إلى ذلك يزداد تهديد المنتجات البديلة عندما تمتلك هذه الأخيرة لتكاليف إنتاج منخفضة أو في حالة إنتاجها بتكنولوجيا تصنيع أساسية (متطورة) هذا ما يجعل المنتج البديل متميز بجودة عالية و سعر منخفض.

4- أثر التنافس بين مؤسسات القطاع على ربحية المؤسسة :

يخفض التنافس بين المؤسسات من أرباح بعضهم البعض و تأخذ المنافسة بين الشركات عدة أشكال كالمنافسة السعرية، إطلاق منتجات جديدة، حملات إعلانية، و يكون السعر في الغالب هو الأساس للتنافس على أرباح الصناعة. و يتجه التنافس بين المؤسسات إلى المنافسة السعرية في حالة:²

- 1- افتقاد المنتج أو الخدمة لخاصية التميز، أو انخفاض تكلفة التحويل.
- 2- عندما يكون المنتج قابل للتلف، حيث يتم اللجوء إلى خفض الأسعار قبل أن تفقد المنتجات قيمتها.

كما تتأثر شدة المنافسة ضمن هذا الهيكل بعدة عوامل بحيث يمكن ذكر البعض منها كالآتي:³

- 1- معدل نمو الصناعة: فالعلاقة عكسية بين معدل نمو الصناعة و درجة المنافسة.
- 2- الطاقة الإنتاجية: حيث أن زيادة الإنتاج و محاولة التوسع في السوق يعتبر كفعل من طرف المؤسسة و يقابله رد فعل على مستوى السوق و هذا ما يرفع من شدة المنافسة.
- 3- الصناعات القوية: تكون المنافسة فيها شديدة للاستحواذ على أكبر نصيب من الأرباح.

يتغير و ينمو هيكل الصناعة عبر الزمن « فكثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد صدفة حسن الحظ

¹ Porter.M.E (1998),p18

² Porter.M.E (1998),p19

³ نعمة عباس الخفاجي، (2004)، ص 59

أو سوء الحظ و لكن تمد جذورها إلى هيكلها الاقتصادي و إلى ما بعد السلوك الظاهري للمنافسين الحاليين»¹ أما التغيير في هيكل الصناعة فيحصل بسبب « القوى المشتقة من أعضاء الصناعة (المنافسين - الموردین- الزبائن) »².

يمكن القول أن المؤسسات عادة ما تنافس في هياكل صناعية محددة و معرفة من ناحية المنتجات و المنافسين، كما أن قواعد اللعبة غالبا ما تكون واضحة و يصبح من السهل تقاسم الأرباح مع المؤسسة ضمن نفس هيكل الصناعة، لذا يتطلب الأمر من المؤسسة تغيير قواعد اللعبة و إعادة تعريف المجال التنافسي لنفس الصناعة بتغيير دائم لحواجز الدخول و شروط المنافسة لجعلها أكثر صعوبة بغية خفض تهديد الداخلين الجدد أو المنافسين المحتملين.

يمكن أن يتم خفض شدة المنافسة المحتملة و تغيير قواعد اللعبة من « خلال إستراتيجية زعزعة السوق (Déstabiliser le marché) و إستراتيجية إعادة فتح السوق (Déverrouillage de marché) »³

يتمتع هذا التحليل أهميته من كون أن هيكل الصناعة الذي تنافس فيه المؤسسة يحدد بشكل كبير نوع المنافسة السائدة و الذي يفرض على المؤسسة ضرورة إتباع سلوك إستراتيجي يكون له الأثر على أداء المؤسسة، لذا يصبح من المهم جدا معرفة مدى نمو هيكل الصناعة و أي تغيير أو تعديل يمكن أن يؤثر على أرباح المؤسسة في الصناعة.

يكون التغيير في هيكل الصناعة « عندما لا يقصد بمصطلح الهيكل السوق فقط و إنما أيضا شبكة العلاقات بين الأعوان الاقتصاديين (التنافس و التعاون، السوق و السوق الموازي) »⁴ حيث تساهم شبكة العلاقات هذه في تغيير هيكل الصناعة و « الذي يتطور تحت قيد حواجز الدخول، حواجز الخروج و ديناميكية الحصة السوقية »⁵.

بطبيعة الحال فإن فهم ديناميكية التنافس ضمن الصناعة لا يقتصر على القوى الخمس فقط بل لا يمكن إغفال دور و أثر السياسات الحكومية، جماعات الضغط و غير ذلك من القوى التي لها أثر على نسبة أرباح المؤسسة و هذا ما لم يرد في نموذج بورتر الذي واجه بعض مثل هذه الانتقادات و اعتبر على أنه يصلح أساسا للأسواق و الصناعات في الدول المتقدمة من حيث الاقتصاديات الحرة، و التي يكون فيها

¹ ثابت عبد الرحمن (2003)، ص 165

² نعمة عباس الخفاجي (2004)، ص 135

³ Hervé.D,Alain.G (2004) , p203

⁴ Franco .M (2006) , p26

⁵ Kleinand.P.G,Lien.L.B (2009) , p310

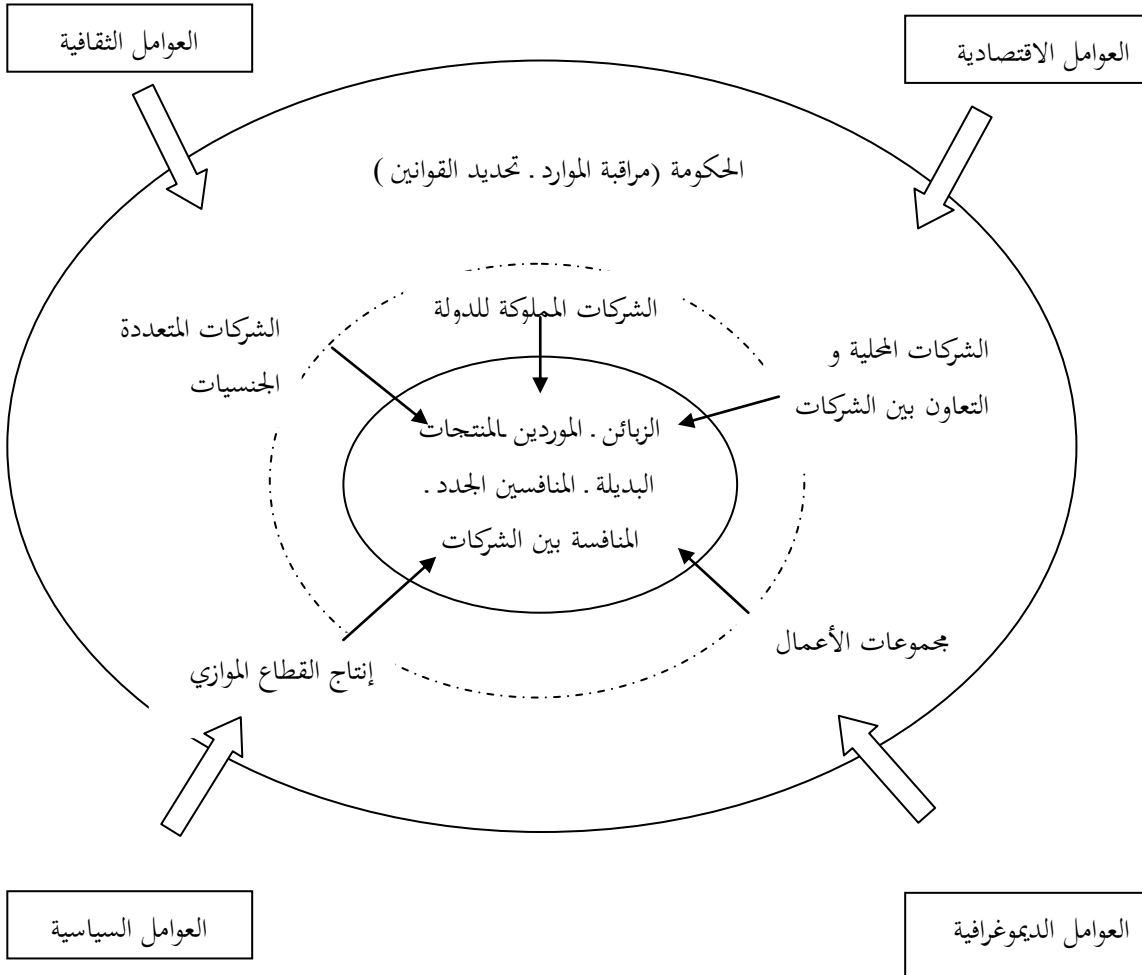
التدخل الحكومي محدود، لكن في الدول النامية يصبح تأثير قوى بورتر على المؤسسة ضئيل نسبياً مقارنة بآثر و قوة السياسات الحكومية و جماعات الضغط التي تتحكم في سلوك المؤسسة و في تحديد قواعد اللعبة ضمن الهيكل الصناعي للمؤسسة، لذا تظهر الحاجة إلى نموذج يضم متغيرات و قوى أخرى لفهم أفضل لديناميكية التنافس ضمن الهيكل الصناعي للمؤسسة و هذا ما سنتناوله لاحقاً.

المطلب الثالث : نموذج أوستن لتحليل الصناعة

قدم أوستن تعديلات على نموذج بورتر كي يتماشى مع بيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية حيث قام بإجراء تعديلين : يتعلق الأول بإضافة العوامل البيئية و يتعلق التعديل الثاني بإضافة تدخل الحكومة باعتبارها قوة كبرى مؤثرة كما هو موضح في الشكل رقم (I-3).

الشكل رقم: (I-3)

نموذج أوستن لتحليل الصناعة



التعديل الأول: العوامل البيئية

بحيث تؤثر هذه العوامل البيئية على هيكل الصناعة و على أرباح المؤسسات ضمن الهيكل الصناعي و هذا من خلال العناصر الموضحة في الشكل رقم (I-4) والتي نوضحها على النحو التالي:¹

1 – العوامل الاقتصادية: مثل العمالة، رأس المال التكنولوجي، معدلات النمو، الأزمات الاقتصادية المساعدات الحكومية و غير ذلك.

2 – العوامل السياسية: كالوعي السياسي، الاستقرار السياسي، المؤسسات السياسية

3 – العوامل الثقافية: الهيكل الاجتماعي و ديناميكيته، مستوى الأمية، نظام التعليم

4 – العوامل الديموغرافية: نمو السكان، الفئات العمرية و الاتجاه نحو المدن.

الشكل رقم: (I-4)

العوامل البيئية المؤثرة على هيكل الصناعة

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
الموارد الطبيعية و مدى توفرها العمالة (ماهرة، غير ماهرة) رأس المال (محلي، أجنبي) البنية الأساسية التحتية التكنولوجيا (المستويات و الهيكل)	الاستقرار الايدولوجيا المؤسسات السياسية العلاقات الدولية
العوامل الثقافية	العوامل الديموغرافية
الهيكل الاجتماعي و ديناميكيته منظور الطبيعة البشرية التوجه بشأن الزمان و المكان الديانة اللغة	نمو السكان الهيكل العمري الاتجاه نحو المدن الهجرة الحالة الصحية

المصدر: نبيل محمد مرسي، 2003، ص 49

¹ نبيل محمد مرسي، 2003، ص 49

التعديل الثاني:

يتعلق التعديل الثاني بتدخلات الحكومة باعتبارها قوى كبرى « ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة و ديناميكيتها باعتبارها القوة السادسة و المطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر»¹. تمتلك الحكومة القدرة للتأثير على هيكل الصناعة و بالتالي طبيعة و شدة المنافسة فهي تستطيع التدخل لتحديد الأسعار، منع الاحتكار، تقديم تراخيص لإنشاء مؤسسات جديدة و غير ذلك، كما يسمح تحديد هذه العوامل بتحديد خصائص بيئة الأعمال في الدول النامية بحيث تستطيع الحكومة لوحدها التأثير على هذه العوامل مجتمعة و هذا من خلال نوع المناخ السياسي و الاقتصادي السائد و الذي ينبغي أن يكون ملائماً لجذب الاستثمارات، كما تمتلك القدرة على توجيه السلوك الاجتماعي للأفراد بالإضافة إلى هذا بعض الصناعات تصبح أقل ربحية و أقل جاذبية من غيرها من الصناعات فقط بسبب التدخلات الحكومية بحيث يمكن ذكر بعض هذه التدخلات على النحو التالي:

- 1 - السياسات الاقتصادية غير المشجعة على الاستثمار.
 - 2 - عدم محاربة الاحتكار والتواطؤ بين المؤسسات.
 - 3 - التوجه الحديث نحو فرض استخدام الطاقة البديلة ضمن التسويق الأخضر و حماية البيئة قد يخفض من أرباح بعض المؤسسات في الصناعة و هذا بالنظر إلى الشروط المفروضة خاصة شروط التصنيع، بالإضافة إلى إمكانية دخول منافسين جدد بتكنولوجيا جديدة و صديقة للبيئة.
- و نرى أن الأثر الأكبر لقوة الحكومة على هيكل الصناعة يكون من خلال تحديد حواجز الدخول و الخروج من الصناعة و تحديد عدد المؤسسات في الصناعة، هذا ما يؤثر على طبيعة و شدة المنافسة أبعد من ذلك فالحكومة لها القدرة على خلق سوق جديد بالكامل.
- يعتبر هيكل الصناعة أوسع من مكوناته المتمثلة في القوى الخمس للصناعة و التي تطرقنا إليها في محور تحليل هيكل الصناعة، بحيث يمتد تحليل هيكل الصناعة إلى تحليل خصائص الهيكل و التي تؤثر على القوى الخمس بحيث يمكن ذكر البعض منها على النحو التالي:²

¹ نبيل محمد مرسي، 2003، ص 49² Porter.M.E (1998),p18-21

1 – معدل نمو الصناعة:

يتمثل الخطأ الشائع في الاعتقاد بأن الصناعات ذات النمو المرتفع هي صناعات جذابة و لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن أثر النمو يشمل جميع القوى المشكلة لهيكل الصناعة، فالنمو السريع قد يعطي قوة أكبر للموردين، قد يمنح قوة تفاوضية أكبر للزبائن، كما أن حواجز دخول تكون ضعيفة بالنظر إلى معدل النمو المرتفع.

2 – دور الحكومة :

يعتبر دراسة تأثير الحكومة عملية ضرورية لمعرفة إذا ما كانت الحكومة تحسن أو تقوض هيكل الصناعة من حيث مساعدة و تمويل المؤسسات المفلسة على إعادة تنظيم نشاطاتها في الوقت الذي كان من المفترض فيه أن تخرج هذه المؤسسات من الصناعة و ترتفع نسبة الأرباح لصالح المؤسسات المتبقية، و أفضل طريقة لمعرفة ذلك هو تحليل تأثير السياسات الحكومية على القوى التنافسية.

3 – التكنولوجيا و الإبداع:

يظهر أثر التكنولوجيا على جاذبية الصناعة في الطريقة التي تؤثر بها التكنولوجيا على القوى الخمس للمنافسة.

4 – دور المنتجات و الخدمات المكملة:

في بعض الحالات يكون المنتجين مكملين لبعضها البعض رغم أنهما ينتميان إلى صناعتين مختلفتين مثل صناعة برامج الكمبيوتر و صناعة أجهزة الكمبيوتر، وعليه يجب دراسة الصناعة المكملة الأخرى لمنتجات المؤسسة.

المبحث الثاني: الأبعاد النظرية لمفهوم المنافسة

من أجل فهم أفضل للهيكل الصناعي للمؤسسة و ديناميكية التنافس بين المؤسسات ضمن هيكل الصناعة لابد من التطرق إلى تحليل مفهوم المنافسة بحد ذاتها، حيث سنحاول تناول مفهوم المنافسة في النظرية الاقتصادية من خلال المدارس الثلاثة للفكر الاقتصادي و المتمثلة في المدرسة الكلاسيكية، المدرسة النيوكلاسيكية و المدرسة النمساوية، بعد ذلك نتطرق إلى مفهوم المنافسة في الاقتصاد الصناعي و نختم دراسة المنافسة بمساهمة نظرية إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: : المنافسة في النظرية الاقتصادية.

يعتبر مفهوم المنافسة من بين أهم المواضيع التي لاقى الاهتمام بالدراسة و التحليل في الفكر الاقتصادي، و رغم ذلك مازال هذا المفهوم يثير الجدل حيث لا يوجد تعريف موحد أو نظرية موحدة لمفهوم المنافسة. عند تحليل المنافسة لا بد من التعرض إلى المدارس الثلاثة الفكر الاقتصادي و هي: المدرسة الكلاسيكية المدرسة النيوكلاسيكية، و المدرسة النمساوية.

1 – المنافسة في النظرية الكلاسيكية :

يتجه الاقتصاديون في النظرية الكلاسيكية و على رأسهم ادم سميث إلى اعتبار المنافسة حالة طبيعية و لا توجد ضرورة للتدخل في النشاط الاقتصادي على اعتبار أن « اليد الخفية تضمن عملية التنسيق في مختلف الأسواق »¹ و عليه فالمدرسة الكلاسيكية اقترحت قوانين طبيعية تحكم الأسواق. نرى أن المدرسة الكلاسيكية لا تقدم نظرية تفسيرية للمنافسة و إنما تكتفي بتبرير حالة المنافسة بوجود قوى خفية تنظم و تنسق بين الأسواق، و لكن بظهور اليد المرئية أو المدير الذي يتخذ قرارات إستراتيجية تمثل سلوك للمؤسسة من أجل التنافس و التفوق على المنافسين يصبح من غير المقبول قبول تفسيرات النظرية الكلاسيكية.

2 – المنافسة في النظرية النيوكلاسيكية:

من بين رواد هذه النظرية Léon Walras الذي اقترح مجموعة من الشروط لحل إشكالية القيمة و السعر و تتحدد المنافسة في النظرية النيوكلاسيكية بشروط محددة حتى نصل إلى المنافسة التامة، تتمثل شروط المنافسة التامة فيمايلي:²

- 1- عدد كبير من البائعين و المشترين : حتى لا يستطيع أي منهم التأثير في العرض و الطلب.
- 2- تجانس المنتجات: أي أن كل المؤسسات تعرض نفس السلعة من حيث المواصفات.
- 3- حرية الدخول و الخروج من السوق بدون أي تكاليف: أي عدم وجود حواجز للدخول أو الخروج من السوق.
- 4- الشفافية و الإعلام التام: أي أن المشترين على علم بكل معطيات السوق.
- 5- حرية تنقل عوامل الإنتاج.

¹ Brasseul.J.J (2007) , p 14

² ناصر داداي عدون (1998)، ص 94

فحسب Walres فإن « سعر التوازن لا يحدد من طرف البائع و لا المشتري و لا حتى التوافق بينهما، و عليه فالمؤسسة ضمن نظرية المنافسة التامة هي عبارة عن نقطة سوداء و غير مؤثرة»¹ فوجودها أو غيابها لا يؤثر على السوق. و تظهر « المؤسسة في ظل المنافسة التامة بأنها قابلة للسعر و ليست محددة له »².

نرى أن الشروط التي قدمتها النظرية النيوكلاسيكية هي جد مثالية و غير براغماتية، في ظل هذه الشروط يصبح وجود المؤسسة أو غيابها لا يؤثر على السوق و هذا غير مقبول لدى نظرية التكاليف التي ترى أن هناك ضرورة لوجود المؤسسة و هذا من أجل خفض التكاليف (تكاليف التنسيق و التنظيم في المؤسسة أقل من تكاليف التفاوض و البحث عن الأسعار في السوق) بالإضافة إلى أنه يتعارض أيضا مع مقارنة الموارد و الكفاءات التي ترى أن المؤسسة تؤثر على السوق بمواردها و كفاءاتها.

3 – المنافسة في النظرية النمساوية:

تعرض نموذج المنافسة التامة إلى انتقادات شديدة خاصة من أمثال Hayek الذي ينتمي إلى المدرسة النمساوية و التي ترى « أن المنافسة هي عبارة عن سيورة استكشافية و ليست حالة توازن، هي صراع و نشاط مستمر، بدون نهاية و ليست حالة اقتصادية ثابتة »³.

4 – المنافسة عند شوميتتر :

يتفق J.A.Champuter مع Hayek على أن المنافسة ليست حالة توازن و أنها غير ثابتة و يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يعتبر المنافسة كأداة للتغيير الدائم للنشاطات و يسميها " بالفوضى الخلاقة " « فالإبداعات التي يتوصل إليها المفاوض هي الأساس للنمو الاقتصادي في المدى الطويل رغم أنها تؤدي إلى القضاء على وضعية المنافس القوي في السوق، فمنافسة المنتجات الجديدة هي التي تمثل ديناميكية التغيير الصناعية، و ينتقل النظام التنافسي إلى حالة الاحتكار و العكس بالعكس »⁴.

5 – المنافسة غير التامة:

رغم أن مبادئ المنافسة التامة التي وضعها Walres كانت المنطلق لكل النماذج و التحليلات الاقتصادية النيوكلاسيكية إلا أنها واجهت انتقادا من طرف A.Cournout⁵ الذي قدم نموذج المنافسة غير التامة و الذي يرى بأن البائع يمكن أن يؤثر في السوق و يؤثر على ربحية المنافسين و هذا من خلال

¹ Fribonlet .J.J . (2004), p 109

² ضياء مجيد الموسوي (1989)، ص 197

³ Brasseul.J.J (2007) , p 16

⁴ مداح عرابي الحاج (2009)، ص49

⁵ Blaug.M (1981) , p 371

الكمية التي يعرضها في السوق (المنافسة الاحتكارية و احتكار القلة).

انتقد Partrand¹ الحل الذي قدمه Cournot و قدم اقتراح مفاده أن البائعين هم من يحددون الأسعار و من خلالها يؤثرون على المنافسة في السوق، و ليس الكمية المعروضة للبيع.

المطلب الثاني : المنافسة في نظرية الاقتصاد الصناعي

في حين ركز الفكر الاقتصادي على السوق و خاصة المدرسة النيوكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة نقطة سوداء و التي لا يمكن أن تؤثر على السوق بأي حال من الأحوال و هذا ضمن شروط المنافسة التامة يتجه الاقتصاد الصناعي إلى محاولة فهم و دراسة سلوك المؤسسة و معرفة طبيعة المنافسة عند قيام المؤسسة بالفعل مقابل رد الفعل من السوق و أثر ذلك على أداء المؤسسة.

يمثل نموذج (SCP) (الهيكل - السلوك - الأداء) أساس الاقتصاد الصناعي، فالتطرق إلى هيكل

المنافسة و سلوك المؤسسة يسمح أكثر للإلمام بمفهوم المنافسة. يشير E.Mason في أطروحته حول العلاقة بين السوق و سلوك المؤسسة و يعتبر أننا « نقوم بدراسة سلوك المؤسسات الصناعية انطلاقاً من هيكل الأسواق و مقارنة أدائها و معرفة ما يجب أو ما يمكن أن تكون عليه »².

كما نرى في الشكل البياني رقم (I-5) يمكن القول أن « نقطة بداية منهج التفكير تقع أسفل الشكل البياني حيث تفرض المصلحة العامة على المنتجين للسلع و الخدمات مستوى عال من الفعالية في الإنتاج (الكمية، الجودة، السعر) في المجهود التقني، في تخصيص الموارد و التشغيل، إذ لم يتم بلوغ هذا المستوى من الفعالية بما يتناسب و حالة المنافسة التامة فإن الحل يكمن في تعديل، تغيير أو إلغاء الهيكل إلا إذا كانت الشروط الأساسية تؤدي إلى تعظيم سوق خاص كحالة الاحتكار الطبيعي مثلاً »³.

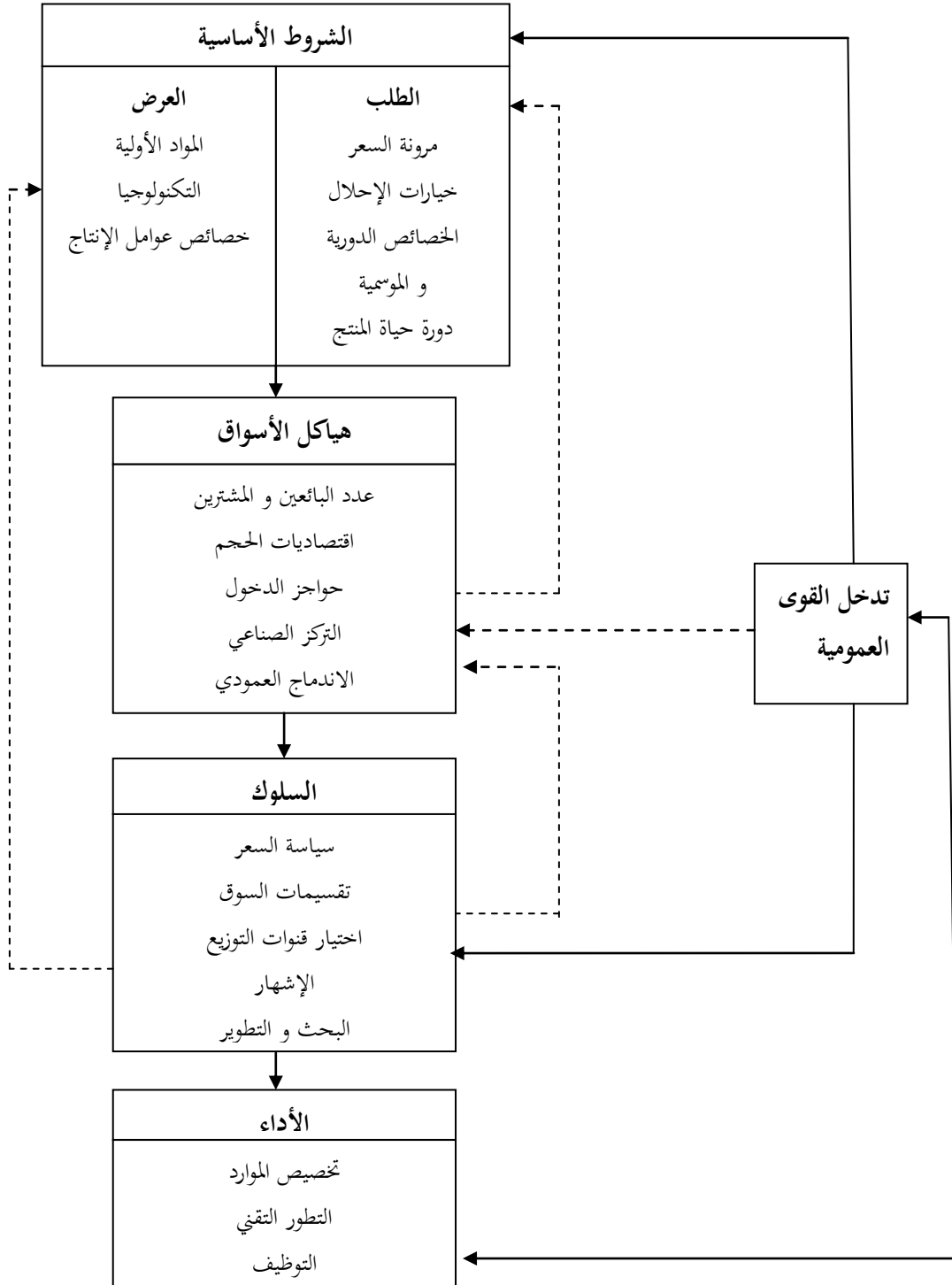
من الصعب تحديد مفهوم المنافسة في الاقتصاد الصناعي فأشكالية العلاقة بين الهيكل - السلوك - الأداء لم تجد حل يلقي الإجماع لدى الاقتصاديين و الباحثين، و التي على أساسها يتم تحديد طبيعة العلاقة السائدة، فهل هيكل السوق يفرض نوع معين من المنافسة؟ أم أن سلوك المؤسسة هو من يحدد هيكل السوق و شكل المنافسة؟ و هل أداء المؤسسة يؤثر أم يتأثر بهيكل السوق؟ هل أداء المؤسسة يتأثر بهيكل السوق أم بسلوك المؤسسة؟ بطبيعة الحال الإجابة على هذه الإشكالية صعبة و يتطلب الأمر المزيد من الدراسات

¹ Blaug.M (1981) , p 372

² Chevalier .J.M (2000), p 9

³ Chevalier .J.M (2000), p 9

الشكل البياني رقم (5- I) نموذج (SCP) (الهيكل - السلوك - الأداء)



المصدر: Leroux.F (1980), p157

مع ظهور الاقتصاد الصناعي الجديد ظهر نموذج هيكل الصناعة لبورتر و الذي يعتبر أن « المنافسة في القطاع لا تكون صدفة أو عشوائية حيث تعود لحدود الهيكل الاقتصادي الأساسي للقطاع و تتجاوز التأثير الوحيد لسلوك المنافسين الموجودين فيه »¹ فحالة المنافسة في القطاع هي نتيجة لخمس قوى أساسية و المتمثلة في:

1 – تهديد الدخلاء الجدد

2 – التنافس بين المؤسسات المتواجدة في القطاع

3 – تهديد السلع البديلة

4 – القوة التفاوضية للزبائن

5 – القوة التفاوضية للموردين

ما يمكن ملاحظته من نموذج (Porter) هو « أن مفهوم المنافسة تم توسيعه ليشمل أكبر من المنافسة المباشرة مما يجعله أكثر تعقيد و يؤكد بورتر على العلاقات بين الهيكل و الأداء باعتبار أن القوى الخمس هي التي تحدد شدة المنافسة و المردودية في القطاع »².

يرى بورتر أن هناك أربعة عناصر محددة لتحليل هيكل المنافسة و هي على النحو التالي:³

1 – الأهداف المستقبلية على كل مستويات الإدارة.

2 – الإستراتيجية الحالية و تخص الطريقة التي تتنافس بها المؤسسات.

3 – الفرضيات التي تحدد المنافسين.

4 – القدرات أو الإمكانيات التي تخص نقاط القوة و نقاط الضعف.

كما توصل (Porter) أيضا إلى أن المجموعات الإستراتيجية تضاعف من شدة المنافسة بحيث يمكن أن نعتبر المجموعات الإستراتيجية كأداة لدراسة العلاقة بين هيكل المنافسة، السلوك الاستراتيجي و الأداء داخل القطاع.

يمثل سلوك المنافسين مستوى آخر لفهم المنافسة و هو يساهم في تحديد شدة المنافسة في القطاع « فكل سلوك المؤسسة يعبر عن فعل إزاء المنافسين و الذي يقابله رد فعل على مستوى السوق، مما يشكل مجموعة من العلاقات التبادلية التنافسية المتعددة الأشكال، فهذه الخيارات و السلوكيات الإستراتيجية يمكن

¹ Porter.M.E (1998), p3

² مداح عرابي الحاج (2009)، ص54

³ Porter.M.E (1998), p4

المزج بينها للحصول على عدد أكبر من السلوكيات الإستراتيجية و التي تؤثر بشكل مباشر على هيكل المنافسة»¹.

المطلب الثالث : المنافسة في نظرية إستراتيجية المؤسسة

إذا كان الاقتصاد الصناعي قد ركز على مفاهيم السوق، الصناعة و القطاع، فإن نظرية إستراتيجية المؤسسة تستخدم مصطلحات أخرى كمحافظة النشاطات، ميدان النشاط الاستراتيجي و غير ذلك. لفهم المنافسة في نظرية إستراتيجية المؤسسة يتطلب الأمر تحديد المجال التنافسي و الذي على أساسه تقوم المؤسسة بتحديد الخيارات الإستراتيجية و معرفة طبيعة و شدة المنافسة. يعود استخدام مصطلح المجال التنافسي إلى « الفن العسكري (ميدان المعركة) و يعرف المجال التنافسي على أنه المحيط (المنظمات الأسواق، و الموارد) الذي يعبر فيه الممثلين (المؤسسات، المستهلكين، و المنظمات المختلفة) على استراتيجياتهم و الذي على مستواه يتم وضع و فهم المشاريع الجديدة»². يمكن أن يتمثل المجال التنافسي للمؤسسة في الصناعة ككل، ميدان نشاط استراتيجي، قسم سوقي معين و الذي على أساسه نحدد طبيعة و شدة المنافسة.

كما تؤثر الوضعية التنافسية للمؤسسة في تحديد طبيعة و شدة المنافسة بين المؤسسات ضمن نظرية إستراتيجية المؤسسة، فالموقع بوسائل الدخول، بتشكيلة المنتجات أو حسب الحاجيات يحدد المجال التنافسي و طبيعة المنافسة.

لكن في ظل التنافس العالي (Hyper Compétition) نفقد أهمية تحديد المجال التنافسي الذي يصبح غير محدد المعالم، لذا كان لا بد لنظرية إستراتيجية المؤسسة أن تنتقل من البحث عن الوضعية التنافسية إزاء المحيط الخارجي إلى الموارد و الكفاءات كأساس داخلي للتنافسية لفهم طبيعة و شدة المنافسة. تظهر مساهمة نظرية الموارد و الكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة في فهم طبيعة المنافسة من خلال أعمال (Tmymoniak و Prahaled) « فتحليل المنافسة حسب Tmymoniak يأخذ بعدا فرديا على مستوى المؤسسة بأخذ بعين الاعتبار كل من المنافسين الحاليين (الذين يستهدفون نفس السوق) و المرتقبين (الذين يمتلكون نفس الموارد) أما بالنسبة لـ Prahaled فإن الاعتماد على الموارد كأساس للمنافسة يسمح

¹ مداح عرابيبي الحاج (2009)، ص 56

² مداح عرابيبي الحاج (2009)، ص 60

بخلق فضاء تنافسي جديد حيث تمثل القدرة الداخلية على استغلال الموارد شرط مسبق لاكتشاف أنشطة جديدة، و الذي يمكن أن نسميه فضاء تنافسي جديد، و الذي يمثل المنافسة المستقبلية»¹.

كما لا يمكن إغفال ديناميكية التنافس في نظرية إستراتيجية المؤسسة و هذا من خلال المناورات التنافسية كالفعل و رد الفعل حيث يمكن أن نميز بينهما « فالفعل (Action) يعتبر كحركة تنافسية خاصة (مثل تخفيض السعر، حملة إشهارية، إدخال منتج جديد... الخ) تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على ميزة تنافسية إزاء المنافس أو العديد من المنافسين، تحسين أو الدفاع عن وضعيتها التنافسية، أما رد الفعل (Réaction) فهو حركة معاكسة من طرف مؤسسة منافسة لحماية أو تحسين وضعيتها، أدائها أو وضعيتها في القطاع كرد فعل على المؤسسات الأخرى»².

يقدم Bensebaa.F مجموعة من الخصائص و المميزات لكل فعل يقابله رد فعل على مستوى السوق فبالنسبة للفعل فهو يتميز بمايلي:³

1 - غير قابل للمراجعة. (Irréversibilité)

2 - الكثافة. (Intensité)

3 - الخصوصية. (Spécificité)

4 - الإبداع. (Action innovante)

أما مميزات رد الفعل فهي تتمثل فيمايلي:

1 - توارد رد الفعل. (Occurrence)

2 - أجل رد الفعل. (Délai)

3 - التقليد. (Imitation)

لكن ما علاقة الفعل و رد الفعل بتحديد طبيعة و شدة المنافسة ؟

يمكن القول أن مجرد القدرة على القيام بالفعل تلغي مسبقا أنواع محددة من المنافسة كالمنافسة التامة و الاحتكار و غير ذلك كما أن المجال التنافسي للمؤسسة يمكن أن يتحدد من خلال رد الفعل على اعتبار أن المؤسسات التي تنافس خارج المجال التنافسي للمؤسسة لا تولي اهتمام لفعل المؤسسة و عليه هذا ما يسمح لنا بمعرفة طبيعة و شدة المنافسة.

¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص64

² مداح عرابي الحاج (2009)، ص65

³ Bensebaa.F (2000) , p62

المبحث الثالث: المنافسة و محددات هيكل الصناعة

كنتيجة لسلوك القوى المكونة لهيكل الصناعة بالإضافة إلى المتغيرات البيئية الأخرى، تأخذ المنافسة شكلا محددًا ضمن الهيكل الصناعي للمؤسسة و في نفس الوقت يصبح هيكل الصناعة يتميز بمجموعة من المحددات، هذه المحددات هي أساس بناء أي إستراتيجية تحاول من خلالها المؤسسة أن تنافس ضمن هيكل الصناعة لذا يصبح من الضروري التطرق إليها، و عليه سنحاول تحليل التركيز الصناعي ثم التطرق إلى عوائق الدخول إلى الصناعة، لتعرض في الأخير إلى المنافسة و نموذج (SCP) الهيكل - السلوك - الأداء

المطلب الأول: تحليل التركيز الصناعي

يعتبر التركيز الصناعي من بين المحددات لهيكل أي صناعة و قد يشير إلى السيطرة على أكبر حصة سوقية في الصناعة أو إلى انخفاض في درجة المنافسة بين عدد قليل من المؤسسات أو إلى وجود مؤسسة عملاقة تتبع سلوك المسيطر على السوق، لذا نجد اختلاف بين الباحثين عند محاولة تعريف التركيز الصناعي.

حيث نجد من يركز في تعريفه للتركز الصناعي باعتباره نوع من المنافسة التي تكون أقرب لحالة الاحتكار و في هذا الإطار يعبر التركيز الصناعي عن « درجة تحكم عدد قليل من الشركات الرائدة في إنتاج و تصنيع المنتجات ضمن نفس الصناعة »¹، في حين نجد من يعتبر التركيز الصناعي كنتيجة للثورة الصناعية و يعتبره كحدث تاريخي فهو « النزعة التي تولدت من جراء الثورة الصناعية و التي تتضمن خفض لعدد المؤسسات الناشطة في القطاع، مع زيادة إنتاجية و القوة الاقتصادية للمؤسسة في القطاع »².

يمكن أن نعتبر التركيز الصناعي بأنه سلوك استراتيجي يظهر كنتيجة لنمو و توسع حجم عدد قليل من المؤسسات الناشطة في القطاع و الذي يتجه نحو التفاهم و خفض لدرجة المنافسة لاحتكار و تصنيع المنتجات ضمن نفس الصناعة.

من أجل تحليل التركيز الصناعي ضمن الهيكل الصناعي للمؤسسة يتطلب الأمر ضبط محددات التركيز الصناعي و التي نختصرها في محددتين أساسيين و هما: حجم المؤسسات ضمن هيكل الصناعة و المجموعات الإستراتيجية ضمن هيكل الصناعة.

¹ Chen .I-Ju, Jung-Ho Lai, Cha-Cha Chen (2012) , p 150

² Maury .G,Mall.C (1979),p 153

1- حجم المؤسسات ضمن هيكل الصناعة:

ظهر التركيز الصناعي بشكل بارز في الستينات و السبعينات من القرن الماضي و تزامنت هذه الفترة مع ضغط مكاتب الدراسات الاستشارية خاصة جماعة بوسطن التي كانت تحث على خفض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم للمؤسسات الكبيرة، كما ارتبط بفكرة التنوع الاستراتيجي لمحفظة النشاطات و عليه لجأت معظم المؤسسات العملاقة إلى إتباع خيارات النمو كالاندماج، الاستحواذ و التحالف و اتجهت نحو التفاهم و عدم التنافس فيما بينها، هذا ما جعل الهيكل الصناعي لمعظم المؤسسات يتميز بوجود عدد قليل من المؤسسات العملاقة التي تحتكر و تتحكم في عملية تصنيع المنتجات ضمن هيكل الصناعة.

قد يظهر التركيز الصناعي كنتيجة للنمو السريع لبعض المؤسسات في الصناعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة و عليه تتجه هذه المؤسسات إلى التركيز و التفاهم بينها بدلا من التنافس، و هذا من أجل تحقيق أرباح أكثر و نمو أكبر.

2- المجموعات الإستراتيجية ضمن هيكل الصناعة:

من أجل فهم أفضل لسلوك المنافسين يصبح هيكل الصناعة يمثل مجالا واسعا للتحليل لذا عند محاولة تحليل محددات التركيز الصناعي نتطرق إلى المجموعات الإستراتيجية التي تمثل مجال محدد و دقيق لفهم سلوك المؤسسات ضمن هيكل الصناعة.

تمثل المجموعات الإستراتيجية بعدا آخر في تحليل التركيز الصناعي و تعرف على أنها « مجموعة من وحدات الأعمال أو الشركات التي تمتلك إستراتيجية متشابهة بخصوص موارد متشابهة »¹ و يمكن أن يتم « تجميع أو تصنيف المنشآت المتنافسة في صناعة واحدة على أساس تشابه أنماط سلوك كل نوع من الأنواع الأربعة التالية : المدافع - المنقب - المحلل - المستجيب، فكل نوع منها له إستراتيجية خاصة به و مزيجها الخاص من الهيكل و الإستراتيجية المتبعة »².

ضمن هيكل الصناعة تلجأ بعض المؤسسات إلى التركيز ضمن مجموعة إستراتيجية معينة و في حالات أخرى تتجه عدد قليل جدا من المجموعات الإستراتيجية إلى التركيز و التفاهم فيما بينها على حساب المجموعات الإستراتيجية الأخرى ضمن نفس هيكل الصناعة و عليه يصبح هيكل الصناعة ملائم أكثر للمؤسسة بانخفاض درجة التركيز الصناعي و العكس بالعكس صحيح.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني (2006)، ص 84

² مؤيد سعيد السالم (2005)، ص 99

ضمن المجموعة الإستراتيجية تكون درجة المنافسة بين المؤسسات المكونة للمجموعة نفسها أكبر من المنافسة الموجودة بين المجموعات الإستراتيجية المكونة لنفس الصناعة، و عليه تلجأ بعض المؤسسات إلى وضع حواجز للدخول إلى المجموعة الإستراتيجية.

كما أن « و ضع هذه الحواجز لا يحمي المؤسسة المتواجدة ضمن المجموعة الإستراتيجية من المنافسين المحتملين في الصناعة فقط، و إنما يحمي أيضا أعضاء المجموعة من دخول أي منافس قادم من مجموعة إستراتيجية أخرى »¹ بمعنى أن « حواجز الدخول قد تصبح خاصة بالمجموعة الإستراتيجية فقط و لا تحمي جميع المؤسسات الموجودة في الصناعة بالتساوي »².

يرتبط التركيز الصناعي أيضا بإنتاجية القطاع، حيث « تشير الدراسات إلى أن ارتفاع نسبة التركيز الصناعي تؤثر سلبا على مستوى الإنتاجية الكلية »³. أكثر من ذلك يرتبط التركيز الصناعي أيضا بنوع المنافسة ضمن هيكل الصناعة، و يشير بعض الباحثين إلى وجود علاقة ما بين التركيز الصناعي و المنافسة في الصناعة حيث أنه « كلما ارتفعت نسبة التركيز الصناعي انخفضت شدة المنافسة و العكس صحيح »⁴.

يواجه الباحثون في مجال المنافسة ضمن هيكل الصناعة إشكالية مصدر تحقيق الربحية، من حيث ارتباطها بالحصة السوقية، أم بدرجة التركيز الصناعي و في هذا الصدد « نجد اتجاهين حيث يتمثل الأول في نموذج هيكل السوق، والثاني في نموذج الفعالية، حيث يشير الأول إلى أن التفاهم بين عدد قليل من المنافسين هو ما يحدث فعلا في السوق و يتولد عن هذا علاقة إيجابية بين التركيز الصناعي و الربحية أما النموذج الثاني فيقترح علاقة إيجابية بين الربحية و الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة و ليس على أساس التركيز و قوة السوق »⁵ ..

يمكن القول أن التركيز الصناعي يحدد بشكل كبير طبيعة هيكل الصناعة و يفرض نوع المنافسة السائدة و هذا بالرغم من مراقبة الحكومة للصناعة إلا أن السلوك الانتهازي للمؤسسات يخلق الميل للتفاهم و عدم التنافس لاحتكار أرباح الصناعة.

تجدر الإشارة إلى أنه و رغم وجود التركيز الصناعي ضمن هيكل الصناعة إلا أنه « يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تنافس ضمن نفس هيكل الصناعة المركز و تحقق الأرباح شرط أن يكون معدل

¹ Caves.R.E ,Porter.M.E (1977) , p 254

² Jerry .B,Durall and George .S.Ford (2011) , p28

³ Pilat.D (1993) , p 145

⁴ Sohrab Uddin.S.M, Gupta.A.D (2012), p 85

⁵ Obaidan.A.M - (2008),p104

النمو مرتفعاً، أما إذا كان منخفضاً فإنها ستكون مجبرة على إضافة أنشطة أخرى خارج المجال التنافسي للمؤسسات الرائدة»¹.

المطلب الثاني: عوائق الدخول إلى الصناعة

بالإضافة إلى التركيز الصناعي، يتطلب تحليل محددات هيكل الصناعة عدم إغفال دور حواجز الدخول في تشكيل و تكوين محددات هيكل الصناعة حيث يعتمد المتنافسون ضمن قوى الصناعة على تكوين و تطوير هذه الحواجز في محاولة لمنع أي منافس محتمل للدخول إلى الصناعة.

عند محاولة تعريف حواجز الدخول إلى الصناعة نجد العديد من التعاريف فهناك من يربط مفهوم حواجز الدخول إلى الصناعة بالسعر الذي تفرضه المؤسسة و الذي عنده لا يستطيع أي منافس محتمل التفكير في الدخول إلى هيكل صناعة المؤسسة و على هذا الأساس تعرف حواجز الدخول على أنها « مقدرة الشركات القائمة أو الموجودة على وضع سعر لا تستطيع أي مؤسسة، أو شركة محتملة أن تدخل إلى السوق عنده أو دونه دون أن تحقق خسائر»².

قد يرتبط أيضاً مفهوم حواجز الدخول بعنصر التكلفة الذي تفرضه المؤسسات الناشطة في الصناعة و على هذا الأساس تعرف حواجز الدخول على أنها « أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلية أن تتحملها دون أن تتحملها المؤسسات الموجودة في الصناعة»³.

يتضح لنا مما سبق أن حواجز الدخول إلى الصناعة تمثل مجموع الموارد القيمة، النادرة و التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها و التي تقوم المؤسسة بتحويلها إلى منتج نهائي تنافسي يجعل من عملية الدخول إلى هيكل الصناعة صعبة بالنسبة لأي منافس محتمل.

من خلال التعاريف المقدمة يتضح أن هناك اختلاف في النظر إلى حواجز الدخول فهي ترتبط بالسعر المنخفض، بالتكلفة و غير ذلك، لذا يوجد العديد من أنواع الحواجز للدخول إلى الصناعة، و عليه نحاول تقديم البعض منها على النحو التالي:⁴

1- حواجز الدخول الخارجية:

و هي تلك التي تنشأ من هيكل الصناعة نفسه و لا تستطيع المؤسسات المتواجدة في الصناعة مسبقاً التحكم فيها.

¹ Galbraith.C.S, Stiles.C.H (2008),p11

² Perston.R,Mcafee,Hugo.M.Mialon,Micheal.A.W (2004),p461

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية (1997)، ص 54

⁴ Dilek.S, Top.S (2012),p776

2- حواجز الدخول الداخلية :

و هي موضوعة من طرف المؤسسات المتواجدة مسبقا في الصناعة لردع المنافسين المحتملين مثل: رفع حجم الإعلانات، خفض الأسعار، و الترتيبات الجديدة.

يقترح (Bain) ثلاثة مصادر لحواجز الدخول و هي:¹

1 - ميزة التكلفة المطلقة للمؤسسات المتواجدة في الصناعة.

2 - ميزة التمييز للمؤسسات المتواجدة في الصناعة.

3 - اقتصاديات الحجم المحققة من طرف المؤسسات المتواجدة في الصناعة.

توجد العديد من المصادر التي قد تمثل حاجزا للدخول إلى الصناعة لأي منافس محتمل، يمكن ذكر بعضها على النحو التالي:²

1- ميزة التكلفة المطلقة :

و التي تتمتع بها المؤسسة نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد أو نتيجة الحصول على موارد رخيصة.

2- وفرات الحجم :

فالإنتاج بكميات كبيرة يخفض في التكاليف و يزيد في الأرباح و هذا ما يمثل حاجز أمام المنافسين.

3- متطلبات رأس المال :

فالاستثمار في بعض الصناعات يتطلب رأسمال ضخم، و هذا ما قد لا يكون متوفرا لدى المنافس و عليه يجد المنافس صعوبة للدخول إلى مثل هذه الصناعات.

4- السيطرة الكاملة على المادة الأولية لصناعة المنتج:

تمثل السيطرة الكاملة على المادة الأولية لصناعة المنتج مانعا لدخول أي مؤسسة لتصنيع هذا المنتج في الصناعة.

5- تمييز المنتجات :

و هذا ما يجعل الزبون وفي منتج المؤسسة و يصعب على المنافسين الجدد جذب الزبائن.

6- تكاليف التحول للزبون :

تؤدي ارتفاع هذه التكاليف إلى الرفع من قوة حواجز الدخول، أما إذا كانت تكلفة التحول منخفضة فهناك احتمال كبير لتقاسم الأرباح مع المنافس، كما أن « الطلب المرتفع الذي تتمتع به المؤسسات في

¹ Niu.Y, Dong.L.C, Chen.R (2012), p69

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية (1997)، ص 56-69

الصناعة يصعب من عملية الدخول، في حين تسهل عملية الدخول عندما يكون الطلب على منتجات المؤسسات في الصناعة منخفض¹»

ضمن هيكل الصناعة يمكن القول أن تهديد المنافسين الجدد يتوقف من جهة على حواجز الدخول و من جهة أخرى على رد فعل المنافسين داخل الهيكل، فإذا كانت حواجز الدخول ضعيفة و رد فعل مؤسسات الصناعة ضعيف فإن تهديد المنافسين الجدد يكون قوي و تكون أرباح الصناعة متقاسمة (متوسطة).

يتوقف قرار الدخول إلى الصناعة بالنسبة للمؤسسة، أو للمنافسين الجدد على العناصر التالية²:

- 1 - رد الفعل السابق للمؤسسات في الصناعة اتجاه المنافسين الجدد.
- 2 - مدى امتلاك المؤسسات الرائدة في الصناعة للموارد الضخمة للرد على هذا السلوك بما في ذلك السيولة النقدية الزائدة، القدرة الكبيرة على الاقتراض و التي تكون غير مستغلة، القدرة الإنتاجية المتاحة و غير المستغلة، النفوذ في قنوات التوزيع و العلاقات مع الزبائن.
- 3 - مدى قدرة المؤسسات الرائدة على خفض الأسعار لرفع الحصة السوقية أو أن الصناعة قد تمتلك طاقة فائضة.
- 4 - معدل نمو الصناعة الذي قد يكون مرتفع أو منخفض.

المطلب الثالث: نموذج SCP (الهيكل - السلوك - الأداء)

من أجل فهم أفضل لعلاقة هيكل الصناعة بالمنافسة نحاول التطرق إلى متغير آخر و المتعلق بسلوك و أداء المؤسسة و ماله من أثر على هيكل السوق و المنافسة. يهتم الاقتصاد الصناعي بتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة و هذا من خلال نموذج (SCP)، حيث كانت الانطلاقة في الثلاثينات في الولايات المتحدة الأمريكية و التساؤل حول محددات السوق الملائم (Marché pertinent) و معرفة طبيعة و شدة المنافسة في السوق.

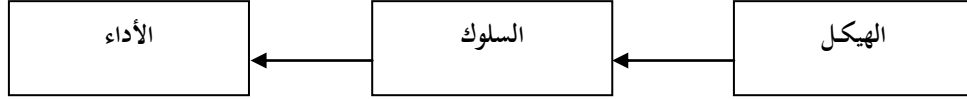
ظهر نموذج (SCP) الذي حدده Mason لحل إشكالية العلاقة بين المؤسسة و السوق، و ترجم إلى العلاقات الثلاثية: الهيكل - السلوك - الأداء (SCP) كما يظهر في الشكل رقم (I-6).

¹ Avinash dixit (1979) , p 32

² Porter.M.E (1998),p14

الشكل رقم: (I- 6)

نموذج: SCP (الهيكل - السلوك - الأداء) للاقتصادي (Mason)



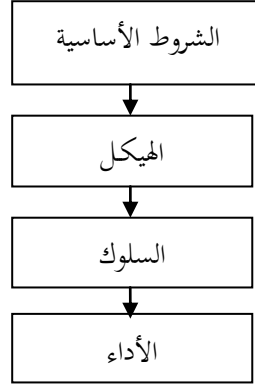
المصدر: بتصرف Chevalier.J.M (2000), p10

- بعد (Mason 1939)، قدم (Bain 1968) إضافات على النموذج و تمحورت هذه الإضافات حول تحليل الصناعة و الاستراتيجيات التنافسية حيث تطرق إلى إشكالية العلاقة بين الهيكل - السلوك - الأداء، و في هذا يمكن أن نطرح مجموعة من الأسئلة على النحو التالي :
- هل يؤثر هيكل السوق على السلوك الاستراتيجي للمؤسسة؟ أم أن سلوك المؤسسة هو من يؤثر على هيكل السوق؟
 - إلى أي مدى يتأثر أداء المؤسسة بسلوكها الاستراتيجي الناجم عن هيكل السوق؟ و هل يتوقف السلوك الاستراتيجي للمؤسسة فقط على أدائها في السوق؟

في الاقتصاد الصناعي التقليدي فإن هيكل السوق (عدد البائعين و المشترين، حواجز الدخول و الخروج، تميز المنتجات) يؤثر على السلوك الاستراتيجي للمؤسسة (سياسة التسعير، الإنتاج، البحث و التطوير) و هذا ما يؤثر على أداء المؤسسة (الفعالية في الإنتاج و تخصيص الموارد) و «يولي نموذج (SCP) أهمية كبيرة للتركز الصناعي، حواجز الدخول و الخروج، و نمو الطلب»¹ كما هو موضح في الشكل رقم (I- 7).

¹ Fidalgo.E.G , Victoria.J.V (2002), p2

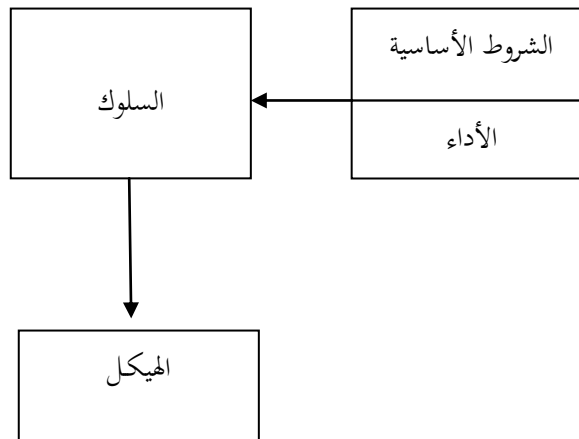
الشكل رقم (7- I):
نموذج (SCP) في الاقتصاد الصناعي التقليدي



المصدر : بتصرف Nguyen.G.D(1995) , p 8

حسب مدرسة شيكاغو فإن مستوى الفعالية الذي تبلغه المؤسسة في الإنتاج، التوظيف، و تخصيص الموارد يوجه المؤسسة نحو سلوكيات محددة و يكون لهذه السلوكيات أثر على هيكل السوق كما هو موضح في الشكل رقم (8- I).

الشكل رقم (8- I):
نموذج (SCP) حسب مدرسة شيكاغو



المصدر: Nguyen.G.D (1995), p 8

كما ساهمت نظرية السوق التنافسي (la théorie de marché contestable) في تفسير العلاقة الثلاثية (الهيكل - السلوك - الأداء) و هذا من خلال إضافة الداخلين الجدد « فدخل منافسين جدد لا يسمح للمؤسسة بالحصول على نفس الإيرادات المتحصل عليها من قبل جراء السعر المرتفع ... و في ظل

هذا فإن تحديد الداخلين الجدد يؤثر و يجبر المؤسسات الموجودة سلفا في الهيكل على تعديل سلوكها الاستراتيجي، و هذا ما يؤثر على الأداء¹، كما هو موضح في الشكل رقم (9-I)

الشكل رقم (9- I)

علاقات السوق في نظرية السوق التنازعي

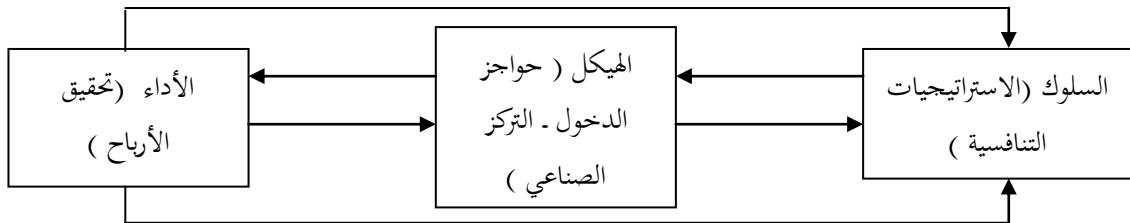


المصدر: Nguyen.G.D (1995), p10

حسب Frédéric.L.R² فإن المؤسسات المتنافسة هي التي تقرر رفع أو خفض شدة المنافسة داخل نفس القطاع و عليه لا ينبغي دراسة أثر هيكل السوق على السلوك و إنما ندرس أثر السلوك على السلوك. و نرى أن هناك علاقة تأثيرية متبادلة بين الهيكل - السلوك - الأداء فكل عنصر من هذه العناصر يؤثر و يتأثر بالأخر، كما هو موضح في الشكل رقم (10-I).

الشكل رقم (10- I)

نموذج (SCP) المقترح



المصدر: من إعداد الباحث

تجدر الإشارة إلى أنه ضمن نموذج (SCP) تتوقف نسبة « الأرباح على درجة تركيز السوق و توجه نحو التفاهم بين المؤسسات الكبيرة في الصناعة، كما أن هذه الأرباح موزعة على المجموعات الإستراتيجية المكونة للصناعة، لذا يصبح من الضروري أن تتموقع المؤسسة ضمن المجموعات المكونة للصناعة و إلا فهي مهددة بالخروج من المنافسة³ .

¹ Wguyen .G.D(1995) , p 9

² Frédéric.L.R (2004), p 149

³ Seelanatha.L (2010), p 21

خلاصة الفصل :

نستخلص من خلال هذا الفصل أن هيكل الصناعة هو المحدد الأساسي لقواعد اللعبة التنافسية في الصناعة كما أن تحليل هيكل الصناعة يتوقف على معرفة نوع المنافسة السائدة و في نفس الوقت معرفة نوع المنافسة يتطلب تحليل هيكل الصناعة الذي تنافس فيه المؤسسة، لذا كنا بحاجة للرجوع إلى مختلف نظريات المنافسة.

فبالنسبة للنظرية الاقتصادية فإنها لم تقدم تفسير كاف لمفهوم المنافسة حيث وجدنا أن المدرسة الكلاسيكية تكتفي بتبرير حالة المنافسة بمفهوم اليد الخفية، أما النظرية النيوكلاسيكية فقد حددت مجموعة شروط لتحديد مفهوم المنافسة، في حين وجدنا أن المدرسة النمساوية و من خلال الاقتصادي Hayek تعتبر أن المنافسة ليست حالة توازن و إنما هي سيرورة استكشافية، في نفس السياق يعتبرها Schumpeter كأداة للتغيير الدائم للنشاطات و أسماها بالفوضى الخلاقة.

أما بالنسبة للاقتصاد الصناعي فتبقى العلاقة بين الهيكل، السلوك و الأداء هي المحدد الرئيسي لمفهوم المنافسة. توصلنا أيضا ضمن نظرية إستراتيجية المؤسسة إلى أن مفهوم المنافسة مرتبط بالمجال التنافسي بديناميكية التنافس، بالموارد و الكفاءات و بالوضعية التنافسية للمؤسسة.

انطلاقا من النظرية الاقتصادية مرورا بالاقتصاد الصناعي و في الأخير مساهمة نظرية إستراتيجية المؤسسة توصلنا إلى أن هناك اختلاف في أوجه النظر إلى مفهوم المنافسة من مدرسة لأخرى و من نظرية لأخرى.

كما استخلصنا أيضا أن تحليل التركيز الصناعي و حواجز الدخول إلى الصناعة يسمح بفهم أفضل لهيكل الصناعة و نوع المنافسة السائدة فيه، كما أن التطرق إلى نموذج (SCP) يسمح بفهم أفضل لعلاقة المنافسة بهيكل الصناعة من خلال توضيح العلاقة بين هيكل السوق، سلوك و أداء المؤسسة.

الفصل الثاني:

الإستراتيجية

و الوضعية التنافسية لميادين

النشاط

تمهيدي:

يعتبر تحليل هيكل الصناعة و المنافسة المنطلق الأساسي لبناء أي إستراتيجية تحاول من خلالها المؤسسة الدخول إلى الصناعة أو إعادة صياغة استراتيجيات الأعمال الخاصة بمحفظات النشاطات، لذا كان لزاما علينا تحليل هيكل الصناعة و المنافسة على أن نتناول في هذا الفصل إستراتيجية المؤسسة.

ترتبط الإستراتيجية بحرفة المؤسسة لتوضيح ذلك نحاول تناول مفهوم، مكونات و مستويات الإستراتيجية في المؤسسة، الحرفة و سيرورة تكوينها في المؤسسة، كما تتطلب صياغة إستراتيجية المؤسسة ضرورة تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة ميادين نشاط إستراتيجية و أقسام سوقية لتكوين محفظة النشاطات لذلك نتطرق للتقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة و بعد ذلك نقوم بالتشخيص الاستراتيجي لميادين نشاط المؤسسة من أجل الوقوف على نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات التي يقدمها المحيط.

بعد ذلك نقوم بتقييم محفظة النشاطات للمؤسسة من أجل معرفة الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط و هذا بعرض مصفوفة جماعة بوسطن (BCG)، مكتب الدراسات (Mckinsey)، بالإضافة إلى مكتب الدراسات (ADL).

في نهاية الفصل نتطرق إلى مؤشرات قياس الوضعية التنافسية للمؤسسة لدى مكاتب الدراسات الإستراتيجية المعتمدة، كما نتناول مفهوم و متطلبات التنافسية، بالإضافة إلى عرض مختلف مصادر و مداخل تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل عام لإستراتيجية و حرفة المؤسسة

تصاغ إستراتيجية المؤسسة بناء على حرفة المؤسسة و في نفس الوقت تتأثر حرفة المؤسسة بالاستراتيجيات المتبعة على مستوى محفظة النشاطات للمؤسسة، بالنظر إلى تداخل مفهوم الإستراتيجية بحرفة المؤسسة فإننا نحاول تناول مفهوم، مكونات و مستويات الإستراتيجية و بعد ذلك مفهوم الحرفة و سيرورة تكوينها في المؤسسة و مدى الارتباط بين المفهومين.

المطلب الأول: الإطار النظري لمفهوم الإستراتيجية

استعمل مصطلح الإستراتيجية لأول مرة في الميدان العسكري و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بالميدان العسكري الذي أصبح يمثل مرجعا فكريا لإستراتيجية المؤسسة بالنظر لأسبقيته و التقارب الاصطلاحي بين الميدان العسكري و ميدان الأعمال، بين المؤسسة و الجيش، و بين المنافسة و الحرب.

عند محاولة تعريف الإستراتيجية لا نجد تعريف موحد يلقي الإجماع لدى خبراء الإستراتيجية، فحسب R.M.Grant¹ تعرف الإستراتيجية على أنها عملية ربط الموارد و المهارات الداخلية للمؤسسة مع الفرص و التهديدات الخارجية.

كما يرتبط مفهوم الإستراتيجية بالميزة التنافسية، و على هذا الأساس تعرف الإستراتيجية على أنها « خلق ميزة تنافسية ليوم غد بطريقة أسرع من أن يقلد منافسوننا الميزة التنافسية الحالية »². كما نجد من يعرف الإستراتيجية بالتركيز على العنصر البشري و على هذا الأساس تعرف الإستراتيجية على أنها « تسيير عملية اندماج الأفراد في المؤسسة، و إرادة كل فرد في تقديم المساهمة لتحقيق بقاء المؤسسة »³.

كما يرتبط مفهوم الإستراتيجية بعملية تخصيص الموارد و على هذا الأساس يعرفها M.S.Djitli⁴ على أنها عمليات ضبط و موائمة الموارد و الحاجات الحالية للمؤسسة، مع الموارد و الحاجيات المستقبلية، كما تمثل أيضا « فن القتال ضمن مجال المنافسة و الذي يستهدف التفوق و الحصول على الأفضلية مقارنة مع المنافسين »⁵.

¹ Grant .R .M (1991) , p 4

² Jeffery .P,Shay and Frank .T (1999) , p590

³ Hafsi (2000) , p 149

⁴ Djitli.M.S (2002) , p 14

⁵ Philippe .L , Jean-Claude.T (2006) , p 310

أكثر من ذلك يرتبط مفهوم الإستراتيجية أيضا بالتموقع في الصناعة و يعرفها M.Ulrik¹ على أنها تحديد و الحصول على الوضع الأمثل ضمن الصناعة و الذي يسمح للمؤسسة أن تدافع عن نفسها ضمن القوى الخمس أو التأثير عليهم لصالحها.

و يوضح Mintzberg أن « الإستراتيجية هي مجموع ما يمثل خطة (Plan)، وضعية (Position) خدعة (Piége)، أفاق (Perspective)، نموذج (un pattern)»².

ما يمكن استخلاصه هو أنه و لا أحد من هذه التعريفات المقدمة أكثر قبولا من الآخر أو يلقي الإجماع لدى الباحثين و عليه فالإستراتيجية هي ظرفية و متعددة الأبعاد (Situationsnelles et Multidimensionnelles). للمساهمة أكثر في إثراء هذا الموضوع سنحاول تقديم مفهوم الإستراتيجية ضمن مختلف مدارس الفكر الاستراتيجي التي اختلفت في محتوى الإستراتيجية، منهجية صياغتها و تنفيذها حيث يمكن ذكرها على النحو التالي:³

1 - مدرسة سيرورة التصميم:

يقترح رواد هذه المدرسة (P.Selznick, A.D.Chandler.LCAG) نموذج استراتيجي يهدف للبحث عن نقطة تقاطع بين الإمكانيات الداخلية و الخارجية للمؤسسة بتحديد نقاط القوة و الضعف و اكتشاف فرص و تهديدات المحيط و يعود الفضل لمجموعة (Harvard Business School) في وضع أسس هذه المدرسة التي تركز بشكل كبير في عملية الصياغة الإستراتيجية حيث تقترح سبعة شروط أساسية كمايلي:

- 1 - الإستراتيجية هي من صلاحيات مالك المؤسسة.
- 2 - يجب أن تكون الإستراتيجية ذات تميز خاص.
- 3 - تصل سيرورة التصميم مداها عند إتمام صياغة الإستراتيجية كأفق.
- 4 - يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة.
- 5 - تبدأ عملية التنفيذ مباشرة بعد عملية الصياغة.

2 - مدرسة التخطيط:

ترى مدرسة التخطيط أن تحديد الأهداف هي نقطة الانطلاق في صياغة الإستراتيجية، تعتبر

¹ Ulrike.M (2007),p 90

² Hafsi (2000) , p 75

³ مداح عرابي الحاج (2009)، ص 133

الإستراتيجية هي نتيجة لسيورة محكمة وواعية للتخطيط مقسمة إلى مراحل مختلفة، أين كل مرحلة محددة بقوائم و مفصلة بالتقنيات.

3 – مدرسة التموقع:

ترتكز هذه المدرسة على المبادئ التالية:

- 1 – تمثل الاستراتيجيات بوضعية شاملة مشتركة و معروفة في السوق.
- 2 – يعتبر السوق اقتصادي و تنافسي في نفس الوقت.
- 3 – صياغة الإستراتيجية هي سيورة اختيار بين الوضعيات الشاملة.
- 4 – يلعب المحلل دور أساسي في هذه السيورة.
- 5 – يفرض هيكل السوق استراتيجيات التموقع و التي بدورها تفرض هيكل المؤسسة.

4 – مدرسة المقابلة:

تعتبر مدرسة المقابلة، الإستراتيجية سيورة استشرافية (Visionnaire) تبحث عن وصف و فهم كيف يتم إعداد الإستراتيجية.

5 – المدرسة المعرفية:

يتجه الباحثين في هذه المدرسة إلى معرفة ما يدور في ذهن المشرف على المؤسسة في كيفية إعداد الإستراتيجية، بمعنى أن صياغة الإستراتيجية تتوقف على الأنماط و الخرائط المعرفية و النفسية التي يمتلكها صاحب القرار.

6 – مدرسة التعلم:

تقترح هذه المدرسة منهجية التعلم لممارسات الإستراتيجية أي أن الإستراتيجية تتجسد شيئاً فشيئاً مع أفعال و حركات الأفراد و الجماعات، أين يكتسب الأفراد المهارات و المعلومات حول مختلف الوضعيات.

7 – مدرسة السلطة:

ضمن هذه المدرسة تتحول الإستراتيجية من سيورة عقلانية إلى سيورة سياسية مبنية على التفاوض و التنازلات بين الأفراد و الجماعات من جهة و من جهة أخرى بين المؤسسة و محيطها.

8 – المدرسة الثقافية:

تعتبر هذه المدرسة أن صياغة الإستراتيجية تمثل بسيورة تأثير اجتماعي مبني على المعتقدات

و القناعات التي يكتسبها الفرد، و منه تكون الإستراتيجية على شكل أفاق و ليس وضعية، كما تشجع الثقافة سياسة حماية بقاء الإستراتيجية أكثر من التغيير الاستراتيجي.

9 – مدرسة المحيط:

تعتبر هذه المدرسة أن المحيط الخارجي هو الممثل الحقيقي و الحاسم في المؤسسة بحيث تجعله سابقا لها و تتأثر به كردة فعل، فهي تعتبر أن المحيط هو الممثل الرئيسي في سيرورة إعداد الإستراتيجية.

10 – مدرسة التشكيل:

تعتبر هذه المدرسة تيار للجمع بين كل الاتجاهات السابقة الذكر، و منه فهذه المدرسة تسعى إلى تحقيق مظهران أساسيان يهدف الأول إلى وصف حالات المؤسسة كتشكيلات، ويتعلق الثاني بسيرورة إعداد الإستراتيجية كتحول.

نستخلص من خلال المدارس العشرة أن للإستراتيجية عدة مداخل، كما نلاحظ أنها ركزت بشكل كلي على عملية صياغة الإستراتيجية و ليس على الإستراتيجية كمفهوم ضمن التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثاني : مكونات إستراتيجية المؤسسة

لا يمكن الحديث عن إستراتيجية المؤسسة دون التطرق إلى مكونات هذه الإستراتيجية، حيث يمكن ذكرها كالآتي :

1 – هوية المؤسسة :

و هي ما هو موجود في أذهان الفرد الأفراد حول هذه المؤسسة و هي تمثل « المعنى الأعمق للثقافة

كما يتمثل جوهرها في التصوير الواعي و غير الواعي و الذي يكونه الفرد حول المؤسسة والحياة التنظيمية»¹ ينتج هذا التصور عن عدة عوامل تتمثل فيما يلي:²

- 1 – العوامل السياسية: مثل نوع السلطة، طبيعة تأثيرات الممثلين.
- 2 – العوامل الهيكلية: مثل نمط التنظيم
- 3 – التصور التنظيمي: بما فيه الأفكار، القيم، الضوابط التنظيمية
- 4 – نظام العمل: من حيث تقسيم العمل، نوع المكافآت، طرق المراقبة

¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص145

2 - الغاية

و هي الهدف من ممارسة الأنشطة، أو طموح مستقبلي لصاحب المؤسسة.

3 - المهمة (الرسالة) :

و التي تركز لانجاز جزء من الغاية و هي تمثل « الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة لترسيخها في أذهان الأفراد و هي تعبر عن شخصية المنظمة و ما تقدمه من منتجات و خدمات للسوق الذي تعمل فيه، كما أنها تعبر عن الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تمارسه »¹. يرى Altiokap² أن رسالة المؤسسة تشرح سبب وجود المؤسسة و هي ميثاق يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، و يمنحها هويتها.

4 - الحرفة و المهارة الداخلية

تعبر الحرفة عن مجموع المهارات و المعارف التقنية التي تسمح للمؤسسة بالتواجد في ميادين النشاط

5 - الأهداف و الرؤيا الإستراتيجية:

تمثل الأهداف جزء من الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، و هي تشير إلى « النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهمة و رسالة المؤسسة إلى واقع عملي »³.

أما بالنسبة لرؤيا الإستراتيجية فهناك اختلاف في تعريفها حيث نجد من يركز على عملية التنبؤ مثل Deavision, Waerdley, p. Powell⁴ الذين يعتبرون أن الرؤيا الإستراتيجية هي ادراك يعطي انطباع عن الوضع الحالي و هي التنبؤ الذي يشكل صورة عن الأحداث المستقبلية أو الشروط المتصلة بسياق معين.

يرى Andrew.C, Young.S⁵ أن المهمة هي المصطلح الأكثر قوة و دلالة من الرؤيا لكن لا يجب الفصل بين المفهومين فهما يتماشيان مع بعضهما البعض غير أن المهمة و بدلا من الرؤية هي وراء وجود القائد العظيم في المؤسسة. أبعد من ذلك يتجه C.Pierre⁶ إلى اعتبار الرؤية الإستراتيجية أنها لا تمثل المسار الذي تريد المؤسسة أن تتبعه فقط و إنما تمثل أيضا الإطار المرجعي الذي نضع ضمنه أهداف

¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص146

² Altioka.P (2011) , p 71

³ جمال مرسي، مصطفى محمود (2002)، ص 121

⁴ De avision, Waerdley ,Powell.A (1998) , p 446

⁵ Campbell.A , Yeung.S (1991) , p 145

⁶ Pierre.C.(2003) , p 7

المؤسسة كما أنها تنشط من عملية الاتصال بين الموظفين بعضهم البعض. يمكن اعتبار الرؤيا الإستراتيجية كأفق واسع لما يمكن أن تحققة المؤسسة لمستقبل ممكن و مرغوب.

6 - القيم:

تعتبر القيم جزء من ثقافة المؤسسة و لا يمكن الحديث عن الإستراتيجية خارج ثقافة المؤسسة فالإستراتيجية تتأثر بالبعد القيمي للأفراد و المؤسسة، و حتى المحيط الخارجي.

7 - الميزة التنافسية:

فالإستراتيجية تصاغ ضمن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، كما أن الإستراتيجية هي الأخرى تهدف في الأساس إلى تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة.

8 - السياسة العامة للمؤسسة:

و هي المستوى الأعلى في المؤسسة فهي التي تحدد قواعد العمل و في إطارها يتم وضع إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع و مستويات الإستراتيجية

يوجد ثلاث مستويات للإستراتيجية و ضمن كل مستوى نجد مجموعة من الاستراتيجيات التي قد تتبعها المؤسسة نذكر البعض منها كالآتي:

1 - إستراتيجية المؤسسة ككل:

و هي تمثل السياسة العامة للمؤسسة و هي تعبر على مستوى أعلى من القرار، و قد تسمى بإستراتيجية المحفظة (Portfolio strategy)، إستراتيجية التطوير (Corporate strategy) و على هذا المستوى نجد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1-1 - إستراتيجيات النمو: growth strategy

ضمن هذه الإستراتيجيات تبحث المؤسسة عن التوسع في الأنشطة و توسيع المجال التنافسي و في ذلك تمتلك المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات و التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1-1-1 - إستراتيجيات التنويع:

و ضمن هذه الإستراتيجية تبحث المؤسسة عن توسيع نشاطاتها بالدخول إلى ميادين نشاط أو أقسام سوقية جديدة، بالاعتماد على معيار: المنتج - السوق - التكنولوجيا.

1-1-2 - إستراتيجية إعادة التركيز:

و هنا تسعى المؤسسة إلى « التخلي عن ميدان النشاط غير النافع و لكن تقوم أيضا بشراء ميدان نشاط جديد لتقوية الحرفة الأساسية للمؤسسة »¹.

¹ Mathé.J.C (2004), p75

1-1-3- إستراتيجية التخصص: و هنا تركز المؤسسة كل جهودها في ميدان نشاط استراتيجي واحد من أجل الحصول على ميزة تنافسية، و للوصول إلى الحجم الأمثل للنشاط قصد امتلاك وضعية تنافسية قوية في السوق خاصة من ناحية التكاليف.¹

1-1-4- إستراتيجيات التعاون: من أجل تحقيق النمو تتجه المؤسسة إلى خيار التعاون و الذي يأخذ عدة أشكال و التي يمكن ذكر البعض منها على النحو التالي:²

1-1-4-1- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة: و تتم بين المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة و تهدف للبحث عن نشاطات جديدة بفضله مساهمة كل شريك.

1-1-4-2- التحالف بين المؤسسات المتنافسة: و هنا نتقل من المنافسة إلى التحالف الذي قد يلغي التنافس بين المؤسسات و يقوي وضعيتهم إزاء المحيط التنافسي أو قد يؤدي بطريقة مغايرة إلى زيادة الصراع بين المؤسسات لأنه في النهاية يؤدي إلى إضعاف طرف و تقوية طرف الأخر.

1-1-4-3- إستراتيجية المناولة: و هي من بين إستراتيجيات الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة و هي بديل استراتيجي للاندماج العمودي.

1-1-4-4- الإستراتيجيات التدويلية: و تتضمن توسيع نشاطات المؤسسة خارج حدودها الوطنية و تتمثل مختلف إستراتيجيات التدويل في:³

1-1-4-4-1- إستراتيجيات التصدير: كالتصدير المباشر و غير المباشر.

1-1-4-4-2- إستراتيجيات بناء فروع تجارية في الخارج: مثل إقامة فرع إداري أو وحدات للتخزين.

1-1-4-4-3- إستراتيجيات بناء فروع صناعية في الخارج: كإقامة فروع صناعية كاملة أو الأنظمة التعاقدية لتحويل المهارة.

1-2- إستراتيجيات الاستقرار:

و هنا تختار المؤسسة المحافظة على الوضع الحالي و هذا لا يعني عدم القيام بأي سلوك و لكن المؤسسة لا ترى مبررا للدخول إلى صناعات جديدة، إضافة ميادين نشاط أو أقسام سوقية جديدة، زبائن جدد و غير ذلك، من بين إستراتيجيات الاستقرار يمكن أن نجد الإستراتيجيات التالية

1-2-1- إستراتيجية التوقف: و يراها البعض على أنها إستراتيجية مؤقتة يمكن تطبيقها حتى تتغير العوامل البيئية لتصبح أكثر ملائمة للمؤسسة.

¹ Lavoie. E.A(2006), p4

² مداح عرابي الحاج (2009)، ص 212-221

³ مداح عرابي الحاج (2009)، ص 217-218

1- 2- 2 - إستراتيجية عدم التغيير: أي الاستمرار في نفس العمليات الإنتاجية و السياسات الحالية بالنظر إلى انخفاض معدلات النمو.

1- 3- 3 - استراتيجيات الانكماش:

و هنا تلجأ المؤسسة إلى التخفيض في حجم النشاط الحالي، باستخدام العديد من الاستراتيجيات و التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1- 3- 1- إستراتيجية خفض العمليات : حيث تقوم المؤسسة بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية بسبب الضغوط التنافسية أو الظروف الاقتصادية، أو غير ذلك.

1- 3- 2 - إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى : حيث تباع المؤسسة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها و تتخلص هي من تكاليف النشاط التسويقي.

1- 3- 3 - إستراتيجية التحول إلى نشاط آخر: و هنا يتم التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه و أبعاده عما كانت تمارسه المؤسسة من عمليات.

1- 3- 4- إستراتيجية التصفية و بيع الأصول: و هي آخر خيار أمام المؤسسة حيث يتم بيع الأصول و تصفية الديون.

1- 4- 4 - الاستراتيجيات المختلطة: يمكن أن تتبع المؤسسة خيار النمو، الاستقرار، و الانكماش في نفس الوقت من أجل تحقيق التوازن لمحفظة النشاطات.

2 - إستراتيجية الأعمال: Business strategy

و تسمى أيضا بالإستراتيجية التنافسية (competitive strategy) حيث يتم تحديد الأهداف لميادين النشاط الإستراتيجية على هذا المستوى، و يمكن ذكر بعض الاستراتيجيات المعروفة على هذا المستوى من الإستراتيجية على النحو التالي:

2- 1- 1 - إستراتيجية قيادة التكلفة: و التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تدنية التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن باستغلال منحنى أثر الخبرة فهي بالأساس تبحث عن ميزة التكاليف و التي تكون نتيجة امتلاك موارد و كفاءات رخيصة أو نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد.

2- 2- 2 - إستراتيجية التمييز: و هنا تلجأ المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بحيث يهدف التمييز إلى إقناع الزبون بأن منتجات المؤسسة أفضل من منتجات المنافسين و هذا ما يجعله يدفع سعرا أعلى.

2-3 - إستراتيجية التركيز: و هنا تركز المؤسسة على قسم سوقي معين أو مجموعة معينة من الزبائن أو تتموقع في منطقة جغرافية معينة و تطبق إحدى الإستراتيجيتين السابقتين.

3 - الاستراتيجيات الوظيفية:

بعد أن يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة و ميادين النشاط الإستراتيجية تتجه المؤسسة إلى صياغة الاستراتيجيات المناسبة على مستوى الوظائف الأساسية مثل: الإنتاج، الموارد البشرية التسويق، البحث و التطوير و من بين هذه الاستراتيجيات نذكر:

3-1- وظيفة التسويق: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التوزيع.

3-2- وظيفة الإنتاج: إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب، إستراتيجية الإنتاج المخزن.

3-3- وظيفة الموارد البشرية: و تعتمد الإستراتيجية المتبعة على اختيار الموارد البشرية ، سياسة الأجور و المكافآت، تدريب و تكوين الأفراد، نقل و ترقية الأفراد، تخطيط الموارد البشرية، التقييم و الرقابة¹.

بعد التطرق إلى إستراتيجية المؤسسة وجدنا أن حرفة المؤسسة هي إحدى مكونات الإستراتيجية في المؤسسة و عليه يتضح أن هناك نوع من العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و حرفة المؤسسة و من أجل التعمق و التحليل أكثر لفهم هذه العلاقة نحاول تناول مفهوم حرفة المؤسسة و سيرورة تكوينها و الحفاظ عليها.

المطلب الرابع : الحرفة و سيرورة تكوينها في المؤسسة

يعتبر مفهوم الحرفة من بين المفاهيم الأكثر تعقيدا في إدارة الأعمال الإستراتيجية و نجد صعوبة كبيرة في تقديم تعريف لهذا المفهوم بالإضافة إلى أنه يوجد ارتباط و تداخل بين مفهوم الحرفة و المفاهيم المتعلقة بالموارد و الكفاءات، القدرات الديناميكية، النشاطات الأساسية للمؤسسة و غير ذلك، و عليه سنتطرق أولا إلى المفاهيم الخاصة بحرفة المؤسسة لننتقل بعد ذلك إلى المفاهيم الخاصة بالموارد و الكفاءات.

1 - حرفة المؤسسة :

ترى Besbes.I² أنه يجب التمييز بين النشاط (Activité) و الحرفة (Métier) و المنتج (Produit) و بين الحرفة و قلب الحرفة (Cœur de métier) حيث يتضمن النشاط مجموعة من الحرف و التي تتضمن بدورها على مجموعة من المنتجات. و تمثل الحرفة « خصوصية المؤسسة، نظام القيم القواعد الداخلية، خريطة القوة، و كل ما يمثل هويتها »³. كما ترى Besbes.I⁴ أن مفهوم الحرفة مرتبط

¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص237

² Besbes.I (2010), p 24

³ Lamraque .E (2001), p 64

⁴ Besbes.I (2010), p 25

بمجموع المهارات الضرورية حتى تكون المؤسسة تنافسية ضمن ميدان النشاط الاستراتيجي و لتحديد حرفة المؤسسة يجب تحليل محفظة الكفاءات الخاصة و المتواجدة في ميدان أو مجموع ميادين النشاط الإستراتيجية أما قلب الحرفة فهو الذي يسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها و بتنسيق و تسيير مجموع الكفاءات الخاصة و المتواجدة ضمن ميزتها التنافسية، أما Olivier.G¹ فيرى أن الحرفة تتعلق بنظام الموارد و الكفاءات في المؤسسة و هي أوسع من قلب الحرفة.

و نرى أن قلب الحرفة يتعلق بميدان النشاط التاريخي و الذي من خلاله تم تطوير الأنشطة أي هي الحرفة التقليدية للمؤسسة في حين أن الحرفة تكون أوسع و تتضمن الحرف التقليدية و الحرف الحالية التي تتقنها المؤسسة و تتحكم فيها بشكل أفضل من منافسيها.

2 - الموارد و الكفاءات:

ركزت بعض التعاريف السابقة لحرفة المؤسسة على بعد الموارد و الكفاءات لذا نرى أنه من الضروري دراسة و تحليل موارد و كفاءات المؤسسة من أجل تصنيفها، هيكلتها و معرفة سيورة تكوين حرفة المؤسسة.

حسب Barney² فإن الموارد تشمل الأصول، القدرات، سلوك المؤسسة، المعلومات، المعرفة و التي تتحكم فيها المؤسسة و تسمح بتنفيذ استراتيجيات تحسن من كفاءة وفعالية المؤسسة، أما Wernerfelt³ فيرى أن الموارد تشمل الملموسة و غير الملموسة و التي ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة في حين أن الكفاءة تعبر عن « القدرة عن تحقيق مهمة أو نشاط باستخدام الموارد »⁴ . و تعرف الكفاءة أيضا بأنها « مزيج من المهارة، المعرفة و الخبرة و التي تمثل عامل أساسي لتنافسية المؤسسة »⁵

نرى أن الفرق الأساسي بين الموارد و الكفاءات يمكن في أن الموارد تستهلك و تزول بمجرد استخدامها في حين أن الكفاءة لا تزول باستغلالها، و إنما يتم تطويرها أكثر باستخدامها. بالإضافة إلى موارد و كفاءات المؤسسة تتطلب سيورة تكوين حرفة المؤسسة التطرق إلى قلب الكفاءات (Core competence) و تحليلها، معرفة شروط تكوينها و أهميتها كما هي موضحة في الشكل رقم (1-II).

¹ Olivier.G (2008), p6

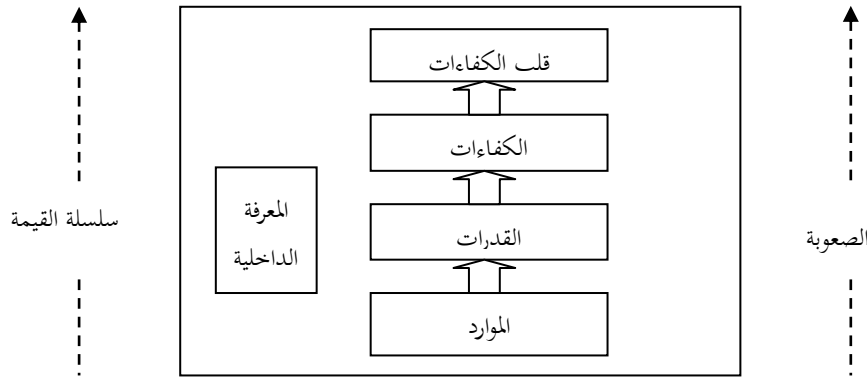
² Barnay .J (1990) , p 100

³ Wernerfelt.B (1984) ,p172

⁴ Lamraque .E (2001) , p 69

⁵ Guillaume .B(2009) , p 112

الشكل رقم (1-II) قلب الكفاءات



المصدر: Gupta.S, woudside.A, Dubelaar.C, Bradmore.D (2009), p 223

يعرف Hamel,Prahalad¹ قلب الكفاءات أنها عملية التعلم الجماعي في المؤسسة خاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة و إدماج التكنولوجيا و هي تمثل أيضا « مجموع الخبرة، المعرفة و الأنظمة التي تعمل معا من أجل خلق و تحفيز خلق أصول إستراتيجية جديدة، هذه الأصول الجديدة غير قابلة للتقليد بشكل مثالي و تمثل الميزة التنافسية »². يشبه Harvey و Buckley³ قلب الكفاءات بالتوقيع الذي يكون فريد من نوعه (la signature unique) و هي تتكون من موارد ملموسة و غير ملموسة تستخدم لتمييز المؤسسة عن منافسيها. يمكن توضيح هيكل الموارد، الكفاءات، و قلب الكفاءات كما هي موضحة في الشكل رقم (2-III)

تميز قلب الكفاءات بمجموعة من السمات بحيث تكون " ضرورية للمؤسسة في الأجل القصير و الأجل الطويل، غير مرئية من طرف المنافسين، صعبة التقليد أصيلة و بالنسبة للمؤسسة، ضرورية للرؤية الإستراتيجية"⁴.

يرى Marchisnay⁵ أن قلب الكفاءات يجب أن تسمح بالدخول إلى عدد كبير من الأسواق (شركة هوندا مثلا المتخصصة في المحركات تستطيع الدخول إلى سوق السيارات، سوق الدراجات النارية و غير ذلك من الأسواق) و هي صعبة التقليد أو اللحاق بها من طرف المنافسين و أن تسمح بتحسين قيمة المنتج المدركة من طرف الزبائن.

¹ Prahalad and Hamel (1990) , p81

² Duysters .G,Hageddoorn.J (2000) , p 76

³ Harvey .M.C,Buckley.R (1997) , p 38

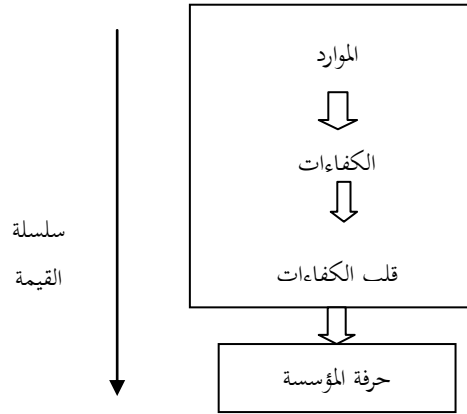
⁴ Tampoe.M (1994) , p 68

⁵ Marchisnay .M (1993) , p 23

نرى أن تكوين حرفة المؤسسة مرتبط بشكل كبير بقلب الكفاءات للمؤسسة حيث يستحيل أن تتقن المؤسسة حرفة معينة دون الرجوع و الاعتماد على قلب الكفاءات فهي تمثل القوى الدافعة لحرفة المؤسسة و في بعض الأحيان تكون في شكل قوى خفية، لذا فإن استغلال قلب الكفاءات و تطويرها بمرور الوقت يسمح لحرفة المؤسسة بالتبلور كما نوضحه في الشكل رقم (III-2).

الشكل رقم (II-2)

تكوين حرفة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

يمكن القول أن قلب الكفاءات تمثل مدخل رئيسي لتكوين حرفة المؤسسة و بفقدان قلب الكفاءات تفقد المؤسسة حرفتها الأساسية و تصبح مهددة بالزوال و عليه نتساءل عن كيفية فقدان المؤسسة لكفاءاتها الأساسية؟

يرى (Kalika,Helfer,Orsoni)¹ أن الكفاءات الأساسية يمكن أن تفقد بسبب أسباب أساسيين ; يتعلق الأول بالمنافسة حيث انه و بمجرد أن يحصل المنافس على كفاءة مشابهة التي تحوزها المؤسسة أو أن تصبح كفاءات المؤسسة قابلة للتقليد حينئذ تفقد المؤسسة كفاءاتها الأساسية، يتعلق السبب الثاني (داخلي) بخيارات التحالف و التخريج و الذين من خلالهما قد تتسرب الكفاءات الأساسية إلى خارج المؤسسة لأن تعريف الكفاءات الأساسية ليس نهائي، فالمورد أو الكفاءة قد لا يشكل قلب الكفاءات للمؤسسة حالياً و لكن قد يشكلها مستقبلاً.

المطلب الخامس : القدرات الديناميكية و سيرورة تكوين الحرفة المستقبلية للمؤسسة

في ظل بيئة متغيرة باستمرار أين كل مؤسسة تنافس بقوة لجذب المزيد من الزبائن و المساهمين يصبح من الضروري تطوير الحرف الموجودة، فالحرفة لا ترتبط فقط بالنشاطات التاريخية أو التقليدية التي تتقنها

¹ Kalika.M, Helfer.J.P, Orsoni.J2010, p21-22

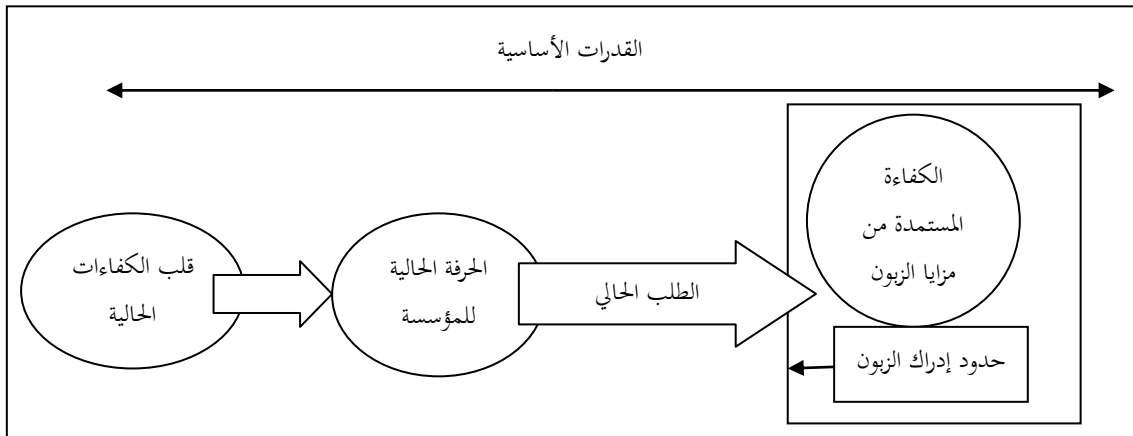
المؤسسة فقط و إنما هي متجددة غير ثابتة و متحركة باستمرار وفقاً لمسار محدد بطبيعة الموارد و الكفاءات في المؤسسة و بسيرة تطويرها حيث تعتبر القدرات الديناميكية (Dynamic capabilities) محددات إستراتيجي أساسي في تطوير حرفة المؤسسة.

تعتبر القدرات الديناميكية عن « قدرة المؤسسة على خلق تمديد و تغيير الموارد الأساسية حجر الأساس لتطوير حرفة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة »¹، و تعرف القدرات الديناميكية أيضاً على أنها « القدرة على إدماج، بناء، إعادة تكوين الكفاءات الداخلية و الخارجية للتصدي و بسرعة للتغيرات البيئية »².

حسب Petts³ فإن الكفاءات تصبح قلب الكفاءات عندما يتم ربطها بحاجيات الزبائن و القدرة على ربط قلب الكفاءات بحاجيات الزبائن تعبر عن القدرات الأساسية (Core capability) كما هو موضح في الشكل رقم (3-II)

الشكل رقم (3-II)

أبعاد القدرات الديناميكية.



المصدر: بتصرف P552 , (1997) Petts

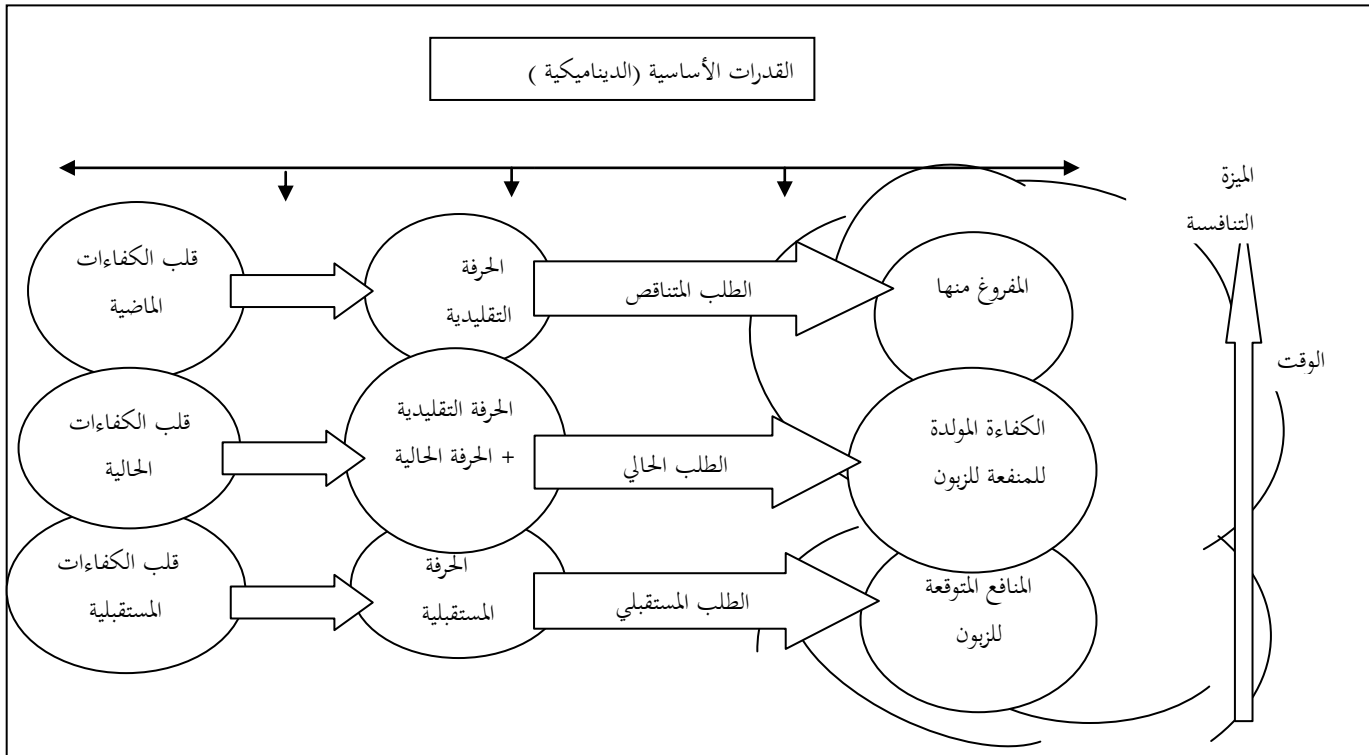
ما يمكن قوله عن الشكل رقم (3-II) هو انه أهمل دور الوقت و إمكانية تغير حاجات الزبائن بالإضافة إلى تطور الكفاءات الأساسية للمنافسين بمرور الوقت و عليه يتطلب الأمر من المؤسسة محاولة خلق كفاءات أساسية مستقبلية لتكوين حرفة جديدة لمواجهة الطلب المستقبلي كما هو موضح في الشكل رقم (04-II) أين تظهر قلب الكفاءات عبر الزمن، حيث يمكن أن نميز بين قلب الكفاءات الماضية، قلب الكفاءات الحالية و قلب الكفاءات المستقبلية.

¹ Ambrosini.V,Bowman.C,Collier.N (2009) ,p6

² Zimmermann, C., Klingebiel, R. and Lange, D (2010) ,p13

³ Petts .N (1997) ,P553

الشكل رقم (04-II)
ربط تطور قلب الكفاءات بالسوق



المصدر: بتصرف Petts.N (1997), P553

يتساءل Petts¹ عن كيفية تطوير الكفاءات الأساسية و ضمان تدفقها في المستقبل ؟ و يقترح توفير سلسلة من المهارات الجديدة التي تضمن تدفق هذه الكفاءات الأساسية و التي تكون فيما بعد الحرفة الأساسية للمؤسسة كما يظهر في الشكل البياني رقم (05-II).

ويكون تطوير قلب الكفاءات من خلال توريد سلسلة من المهارات و المتمثلة في : المهارات المهمة المهارات المطورة، المهارات التي يتم تطويرها، المهارات الناشئة، و المهارات الجينية.

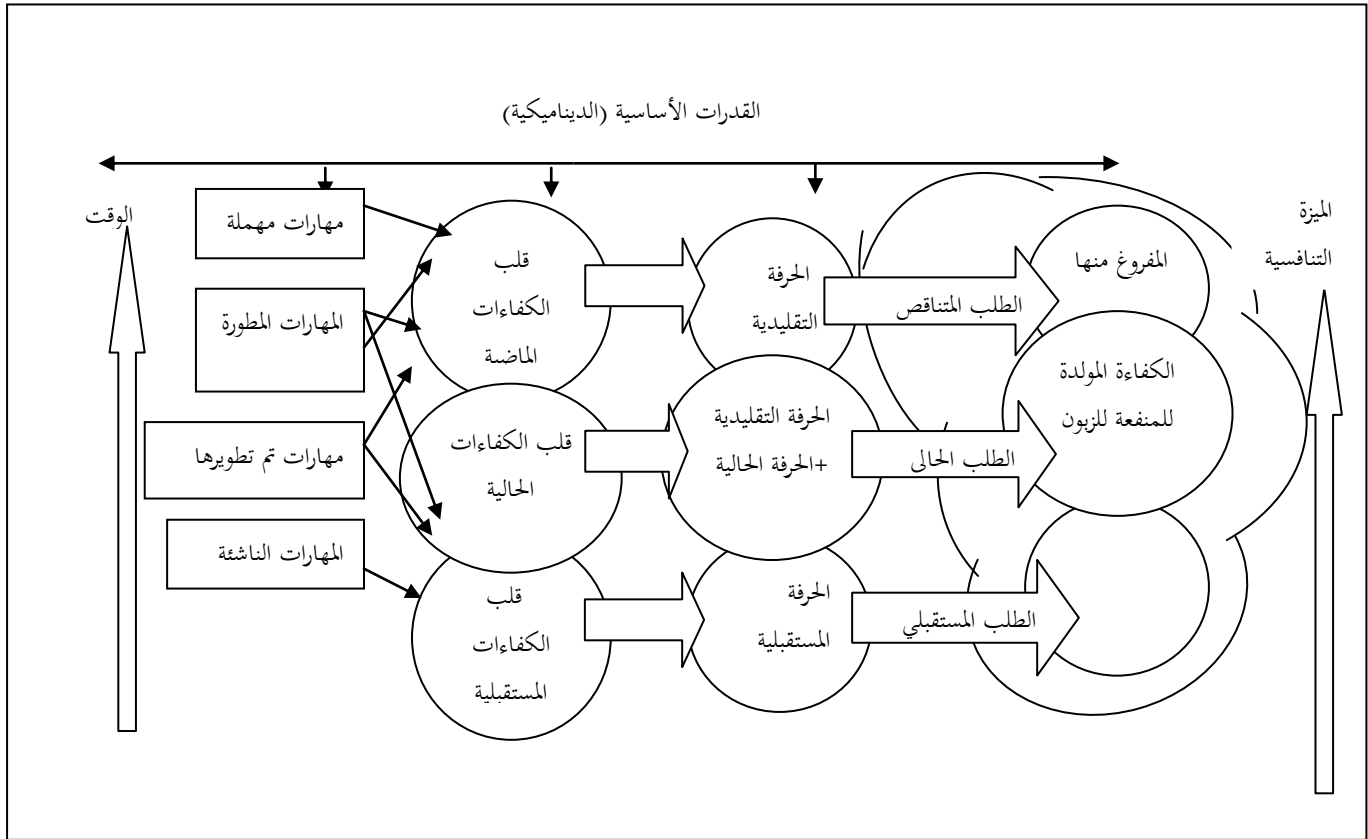
كما يظهر في الشكل رقم (05-II) تمثل المهارات (Skills) مصدر الكفاءات الأساسية التي يتم تطويرها بالاعتماد على القدرات الديناميكية حتى نحصل في الأخير على مجموعة من الحرف للمؤسسة كما تجدر الإشارة إلى أن «تطوير المهارات بسرعة كبيرة يعتبر كتبذير، و البطء في تطويرها يعرض الميزة التنافسية للخطر و هذا ليس بالسهل من الناحية العملية»².

¹ Petts .N (1997) ,P553

² Petts.N (1997) ,P554

الشكل رقم (05-II)

تطوير المهارات لتدعيم تطور الكفاءات الأساسية



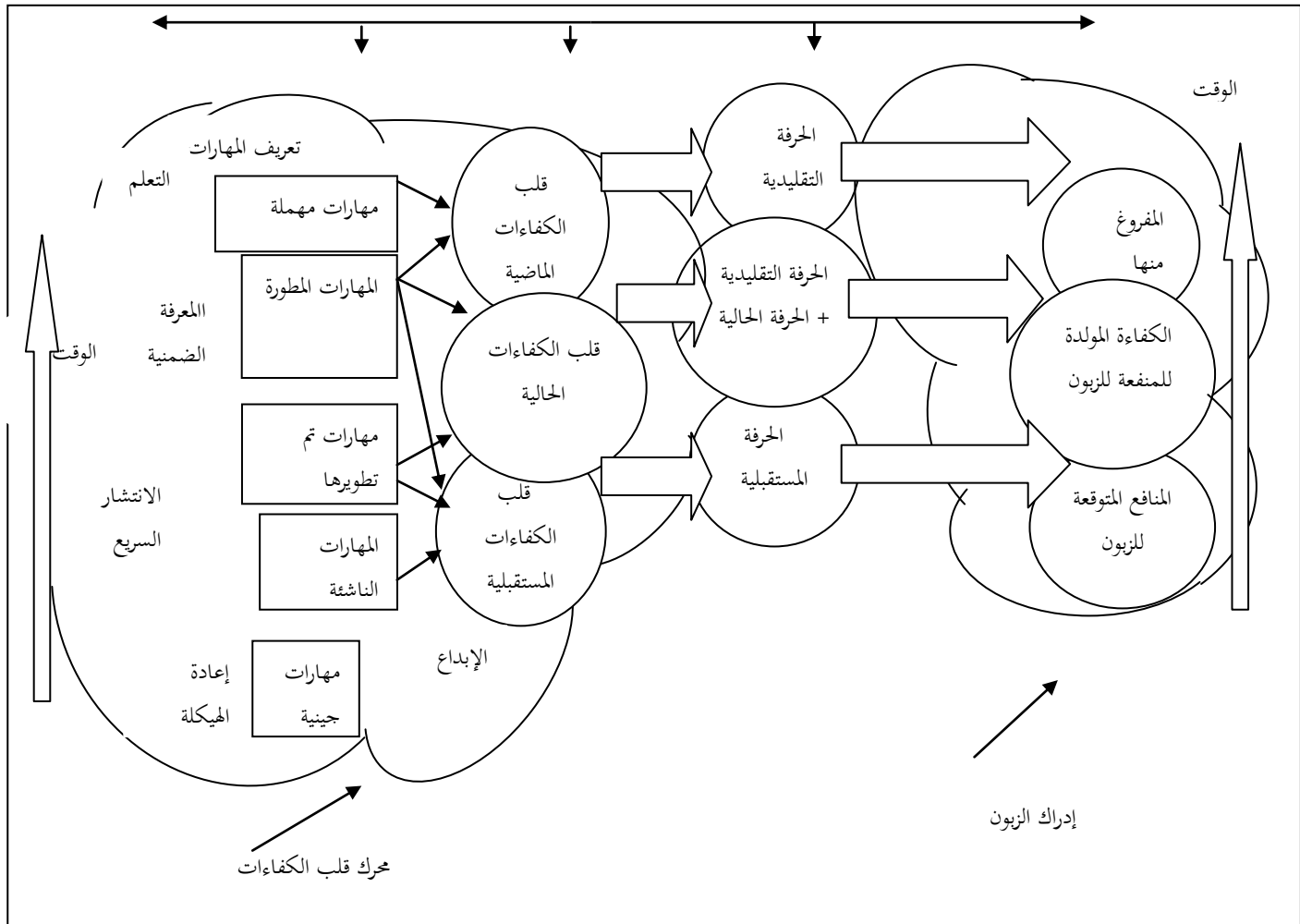
المصدر: بتصرف Petts.N (1997), P554

أبعد من ذلك يقترح ¹Petts ما يسمى بمحرك قلب الكفاءات (core competence engine) و الذي يشرح كيفية تدفق المهارات، إدارتها و الاحتفاظ بها حيث يتضمن هذا المحرك ستة مهارات و المتمثلة في: تعريف المهارات، التعلم، المعرفة الضمنية، الانتشار السريع، إعادة الهيكلة و الإبداع كما هي موضحة في الشكل رقم (06-II).

¹ Petts.N (1997), P555

الشكل رقم (06-II) قلب الكفاءات كمحرك للنمو

القدرات الأساسية (الديناميكية)



المصدر: بتصرف Petts.N (1997), P554

كما نلاحظ في الشكل رقم (06-II) توجد ستة مهارات أساسية و هي:

- 1 - تعريف (تحديد) المهارات: التي تحتاجها المؤسسة مستقبلا، و يتم هذا من خلال تشخيص دقيق للمهارات في المؤسسة.
- 2 - التعلم: و يشمل معرفة و خبرة المؤسسة.
- 3 - المعرفة الضمنية: و هي نتيجة لعملية التعلم.
- 4 - الانتشار السريع: و يخص بناء و إعادة بناء للقدرات الديناميكية.
- 5 - إعادة الهيكلة: للكفاءات التي يتم تطويرها مستقبلا.

6 - الإبداع: في تصميم و تصنيع المنتج و في طريقة خلق القيمة و المنفعة للزبون.

تمثل هذه المهارات المدخل الأساسي لتطوير الكفاءات الأساسية و في وقت لاحق حرفة المؤسسة على أن يتم الانتقال من المهارة إلى قلب الكفاءة فحرفة المؤسسة باستخدام القدرات الديناميكية (الأساسية) للمؤسسة.

نستخلص مما سبق أن سيرورة تكون حرفة المؤسسة و المحافظة عليها في نفس الوقت مرتبط بالمحددات الإستراتيجية المتمثلة في الموارد و الكفاءات، القدرات الديناميكية، المعرفة و المهارة.

بعد تحليل مفهوم الإستراتيجية و حرفة المؤسسة يمكن القول أن هناك علاقة جدلية بين المفهومين فالحرفة هي إحدى مكونات الإستراتيجية و هي محدد أساسي لصياغة إستراتيجية المؤسسة و في نفس الوقت تحتاج الحرفة في حد ذاتها إلى محددات إستراتيجية قوية كالموارد و الكفاءات، القدرات الديناميكية المعرفة و المهارة، حتى تحدد حرفة المؤسسة بشكل دقيق.

المبحث الثاني: التقسيم و التشخيص الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة

تتطلب صياغة إستراتيجية المؤسسة امتلاك معلومات حول أنشطة المؤسسة من جهة و معلومات حول سوق المؤسسة من جهة أخرى و يتم هذا من خلال تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة ميادين نشاط إستراتيجية لتكوين محفظة النشاطات و بعد ذلك نقوم بعمليات التشخيص الاستراتيجي لميادين النشاط أو للمؤسسة ككل.

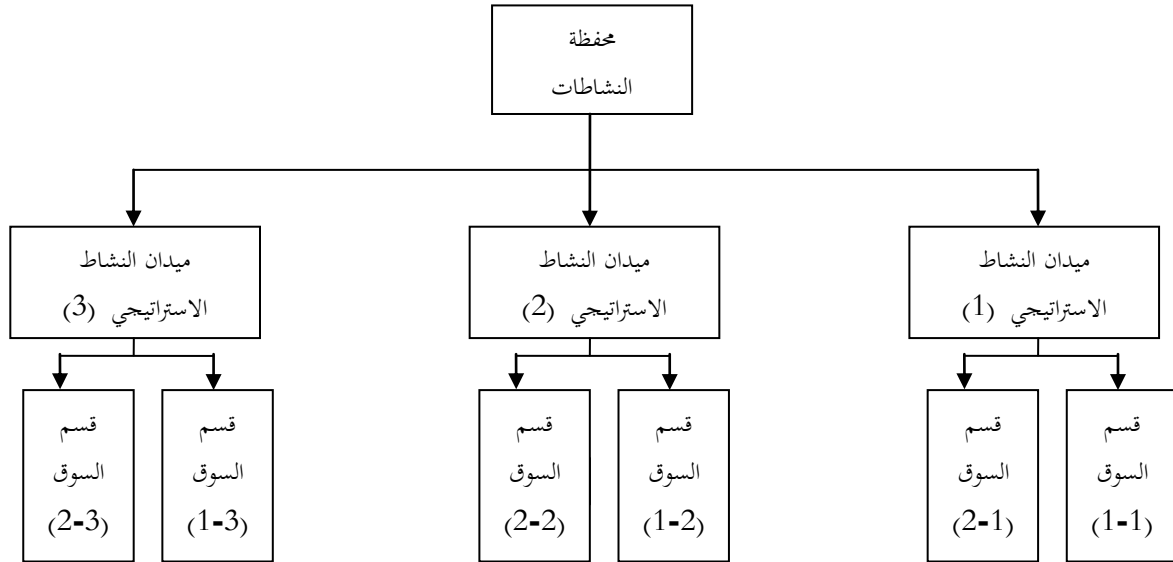
المطلب الأول : الحرفة و التقسيم الاستراتيجي لمحفظة النشاطات

يقصد بالتقسيم الاستراتيجي «العملية التي تُخص تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة وحدات متجانسة تسمى قطاعات إستراتيجية»¹ و يهدف بالأساس إلى تحديد (للمدراء) مجال المنافسة الذي تنافس فيه المؤسسة.

يسمح التقسيم الاستراتيجي بتكوين محفظة النشاطات للمؤسسة و التي تمثل مجموعة نشاطات غير متجانسة و المتمثلة في ميادين النشاط الإستراتيجية (DAS: Domaine d'activité Stratégique) على أن يضم كل ميدان نشاط استراتيجي مجموعة من الأقسام السوقية (Segment de marché) متجانسة فيما بينها، و يمكن توضيح ذلك أكثر كما يظهر في الشكل البياني رقم (II-07).

¹ Monereau.M (2008),p 25

الشكل البياني رقم (II-07) محفظة النشاطات للمؤسسة



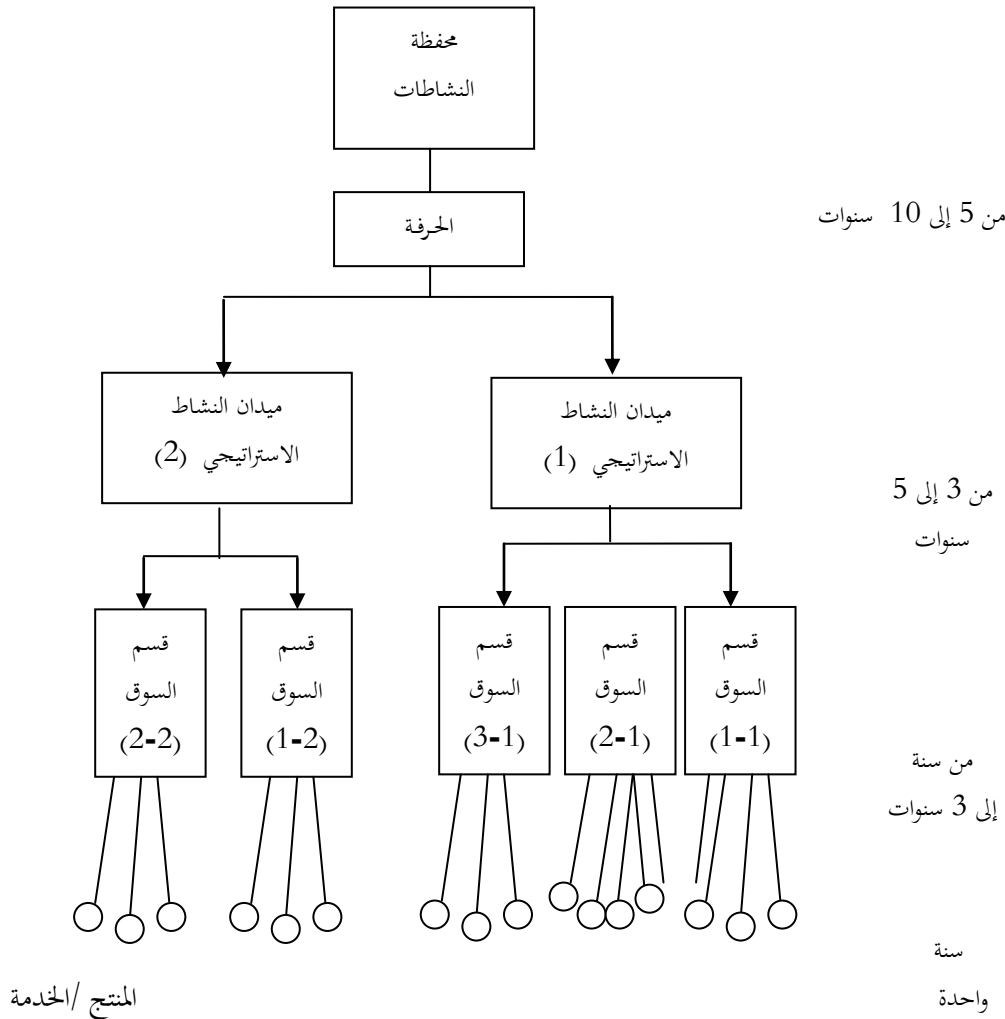
المصدر: من إعداد الباحث

ضمن التقسيم الاستراتيجي لمحفظة النشاطات يمكن الاعتماد على معيار الحرفة (Métier) كمعيار واحد في عملية التقسيم حيث يتم التركيز على الحرف و المهارات التي تضمن للمؤسسة تقديم تشكيلة من المنتجات المتنوعة، فعلى اعتبار أن الحرفة هي « مجموع الكفاءات و المهارات الضرورية للسيطرة على نشاط ما ضمن الشروط العادية للمنافسة، وبالتالي يتم تقسيم نشاطات المؤسسة على أساس الحرف، أي على أساس المهارات و المعارف التقنية التي تتحكم فيها المؤسسة على مستوى نشاط ما و على أساسها يتم تكوين محفظة النشاطات للمؤسسة »¹.

¹ Auriac.J.M,Bougault.H (1992) , p 171

الشكل البياني رقم (08-II)

التقسيم الاستراتيجي بالاعتماد على حرفة المؤسسة



المصدر: بتصرف Bouayad.A(2000), p100

يوضح الشكل رقم (08-II) عملية التقسيم الإستراتيجية لمحافظة النشاطات بالاعتماد على حرفة المؤسسة، حيث يتم تكوين مجموعة ميادين نشاط إستراتيجية و التي تنقسم إلى مجموعة أقسام سوقية التي تتضمن هي الأخرى مجموعة من المنتجات و الخدمات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بحرفة المؤسسة. على اعتبار أن نشاطات الحرفة تمثل مجموع النشاطات التي تتقنها و تتحكم فيها المؤسسة أكثر من غيرها من النشاطات الأخرى، فإن التقسيم المعتمد على حرفة المؤسسة يسمح بتقديم ميادين نشاط إستراتيجية متناسقة و يرفع في درجة التعاضدية الايجابية بين ميادين النشاط من جهة و الأقسام السوقية من جهة أخرى.

كما تجدر الإشارة إلى أنه و كنتيجة للتغير في سوق المؤسسة و المرتبط بمجاسيات و رغبات الزبائن تصبح المؤسسة مطالبة في كل مرة بالتجديد و إعادة النظر في التقسيم المعتمد للمنتجات و الخدمات

المقدمة للزبائن و يكون هذا كل سنة، و ينتج عن هذا التغيير ضرورة إعادة النظر في التقسيم المعتمد على مستوى الأقسام السوقية و هذا في كل 03 إلى 05 سنوات، كما تصبح المؤسسة أيضا مطالبة بتحديد و إعادة تقسيم ميادين النشاط في كل 03 إلى 05 سنوات. كنتيجة لكل هذه التغييرات يمكن أن تتغير حرفة المؤسسة لذا ينبغي إعادة النظر في حرفة المؤسسة في كل 05 إلى 10 سنوات.

يمكن أن تعتمد المؤسسة على معايير أخرى لتكوين محفظة النشاطات و في هذا الصدد نجد العديد من الأساليب المستخدمة في التقسيم الاستراتيجي، سنحاول التركيز على أهم المعايير المتبعة لإنجاز هذا التقسيم كما تظهر في الجدول البياني رقم (1-II).

من خلال الجدول البياني رقم (1-II) تظهر إمكانية المؤسسة في أن تتعامل مع زبائن مختلفين من حيث الجنس، المهنة، الموقع الجغرافي، و عليه فخصوصية كل زبون تختلف عن الآخر لذا « يخصص التقسيم الاستراتيجي لكل مجموعة من الزبائن المتجانسين ميدان نشاط استراتيجي خاص بهم، نفس الأمر بالنسبة لسوق الملائم و الذي يعبر عن النطاق الجغرافي لمنتجات المؤسسة، حيث يمكن أن يكون هذا السوق محلي جهوي، دولي أو عالمي. كذلك إذا ما كانت المؤسسة تتعامل مع نفس قنوات التوزيع أو قنوات مختلفة و إذا ما كانت المؤسسة تتعامل مع نفس المنافسين أم مع منافسين مختلفين»¹.

الجدول البياني رقم (1-II)

معايير التقسيم الاستراتيجي

ميدان نشاط مختلف	نفس ميدان النشاط	العوامل الحاسمة للنجاح
تركيبية مختلفة	نفس التركيبية	المعايير الخارجية
زبائن مختلفين	نفس الزبائن	الزبائن
أسواق مختلفين	نفس السوق	السوق الملائم
شبكة مختلفة	نفس الشبكة	التوزيع
منافسين مختلفين	نفس المنافسين	المنافسة
مختلفة	مماثلة	المعايير الداخلية
مختلفة	مماثلة	التكنولوجيا
ضعيفة	قوي	الكفاءة
تكاليف خصوصية تناسب	تكاليف مشتركة بالتناسب	التأزر
		هيكل التكاليف
سلاسل قيم متعددة	سلسلة واحدة للقيمة	سلسلة القيمة

المصدر: Johnson.G, Scholes, Whittington.R, Fréry.F (2005), p287

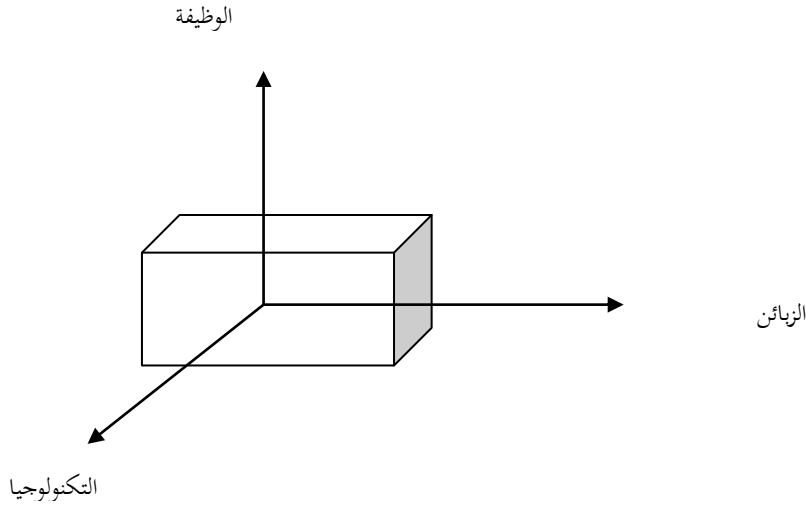
¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص171

أما الجزء الثاني من المعايير الخاصة بالمعايير الداخلية و المتمثلة في التكنولوجيا، الكفاءة، التآزر، هيكل التكاليف، فهنا على المؤسسة أن تقوم بتجميع الكفاءات و التكنولوجيا المشتركة في نفس هيكل الصناعة و يكون أثر التآزر بينهم قوي، هنا يمكن وضعها في ميدان نشاط استراتيجي واحد. في حالة الاعتماد على سلسلة قيمة كمعيار للتقسيم فيجب مراعاة درجة التنسيق و التشكيل بين النشاطات من اجل تحديد ميادين النشاط التي تشترك في نفس سلسلة القيمة.

اقتصر بعض الباحثين من أمثال D.F.Abell et J.S.Hammond على عدد محدد من المعايير (ثلاثة معايير) للتقسيم نذكرها على النحو التالي (كما تظهر في الشكل البياني رقم (09-II)).

الشكل البياني رقم (09-II)

معايير التقسيم الاستراتيجي



المصدر : مداح عرابي الحاج (2009)، ص 174

- 1 - أفواج الزبائن المستهدفين: و الذين يمكن التمييز بينهم على أساس معايير تقسيم أخرى كالجنس الدخل، المنطقة الجغرافية، السن، و الوضعية التنافسية
- 2 - وظيفة المنتج: الحاجة المشبعة، أو الخدمة التي يقدمها المنتج لمستعمل السلعة.
- 3 - طبيعة التكنولوجيا المستعملة: إذا ما كانت من الجيل الأول، الثاني، أو الثالث

المطلب الثاني: التقسيم الاستراتيجي و ميدان النشاط الاستراتيجي

نجد صعوبة في تقديم تعريف لميدان النشاط الاستراتيجي (DAS) و هذا بالنظر إلى المعايير المطبقة في عملية التقسيم الاستراتيجي فلا يوجد معيار يناسب كل مؤسسة وفي كل الظروف، كما أن صعوبة التوصل

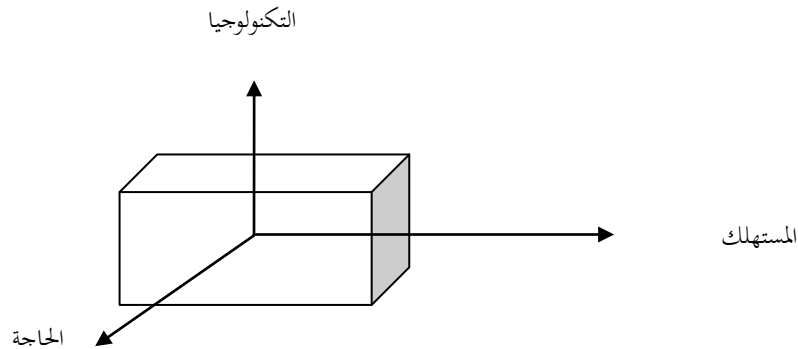
إلى مؤشرات لتنافسية ميدان النشاط الاستراتيجي تلقى الإجماع و متفق عليه يزيد في صعوبة تقديم تعريف موحد.

هناك اختلاف بين الباحثين في تعريف ميدان النشاط الاستراتيجي حيث نجد من يركز على عملية تخصيص الموارد و على هذا الأساس يعرف ميدان النشاط الاستراتيجي على أنه « جزء فرعي من المؤسسة و الذي له القدرة على تخصيص أو سحب الموارد و بطريقة مستقلة (دون التأثير على بقية نشاطات المؤسسة) »¹ في حين يركز كل من H.Bougault J.M.Autriac² على حرفة المؤسسة في تعريفهما لميدان النشاط و يعتبرانه قطاع النشاط المتجانس الذي تمارس فيه المؤسسة حرفتها.

أكثر من ذلك نجد من يركز على مستوى الإستراتيجية حيث يكون « ميدان النشاط الاستراتيجي متصل بإستراتيجية خاصة و التي ليست بالضرورة نفسها في النشاطات الأخرى أو في القطاعات الاقتصادية الأخرى »³. يرى P.Mouillot⁴ أن ميدان النشاط الاستراتيجي يختلف عن القطاع السوقي أو القطاعات الفرعية و هو مصطلح خاص في الإستراتيجية في محاولة لتقديم طريقة جديدة للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القطاعية. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعتبر ميدان النشاط الاستراتيجي على أنه مجموعة نشاطات متجانسة من حيث المعايير الثلاثة، سوق منتج، تكنولوجيا. حسب P.Mouillot⁵ فإن ميدان النشاط الاستراتيجي له ثلاثة مكونات أساسية و هي: المستهلك - التكنولوجيا - الحاجة، كما تظهر في الشكل البياني رقم (10-II).

الشكل البياني رقم (10-II)

مكونات ميدان النشاط الاستراتيجي



المصدر: Monillot.P (2007) , p 26

¹ Johnson.G,Scholes,Whittington.R,Fréry.F (2005) , p 284

² Auriac.J.M,Bougault.H (1992) , p 170

³ Charron.J.L,Séparis.S (2007), p 407

⁴ Monillot(2007) , p26

⁵ Monillot.P (2007) , p 26

يسمح تحديد هذه المكونات الرئيسة بتصوير طبيعة السوق الذي تتوجه نحوه المؤسسة فالحاجة تحدد النزعة أو الميول القطاعي كالصحة، إعادة التدوير، احتباس حراري هي أمثلة لحاجات موجودة في كل القطاعات، أما التكنولوجيا فهي تحدد الاتجاهات السلوكية و أخير المستهلك الذي قد يكون متمثلا في فئات معينة (رجال - نساء - أطفال و غيرها). يعتبر المعيار (المستهلك - الحاجة - التكنولوجيا) من بين أشهر و أكثر المعايير المستخدمة لتكوين ميادين نشاط إستراتيجية غير متجانسة على مستوى محفظة النشاطات للمؤسسة.

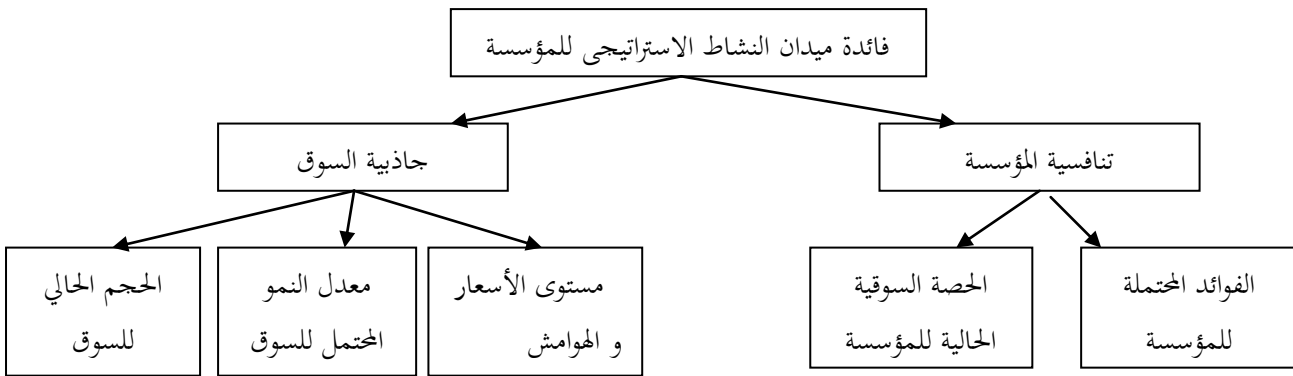
أما بالنسبة لعملية تقييم ميدان النشاط الاستراتيجي فيمكن أن يتم ذلك باستخدام مصفوفة محفظة النشاطات و التي من خلالها تحدد المؤسسة إذا ما كان ميدان النشاط في حاجة إلى الأموال أو أنه يشهد فائض مالي و بالتالي يتم توجيهه إلى ميادين نشاط أخرى.

ترتبط محفظة النشاطات بالسياسية العامة للمؤسسة و هي تتجاوز مسؤولية رجال التسويق ففائدة

ميدان النشاط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة غالبا ما يتعلق « بحجم مساهمته في رقم الأعمال أو في الأرباح التي تتحصل عليها المؤسسة »¹ يمكن توضيح العناصر الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم ميدان النشاط الاستراتيجي كما هو موضح في الشكل البياني رقم (11-II).

الشكل البياني رقم (11-II)

العوامل الأساسية لتقييم ميدان النشاط الاستراتيجي.



المصدر: Djitli.N.S (2002), p36

من خلال الشكل رقم (11-II) يمكن ملاحظة أن فائدة ميدان النشاط الاستراتيجي للمؤسسة يتوقف على محددتين أساسيين و هما جاذبية السوق و تنافسية المؤسسة، حيث ترتفع أهمية ميدان النشاط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة عندما يتميز السوق بحجم كبير، معدل نمو مرتفع، و هوامش ملائمة من

¹ Djitli.N.S (2002), p36

جهة و من جهة أخرى مدى مساهمته في رفع تنافسية المؤسسة بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة و الفوائد المتحصل عليها أو المحتمل الحصول عليها.

رغم أن ميدان النشاط الاستراتيجي يضم مجموعة منتجات متجانسة من حيث المعايير الثلاثة إلا أنه و في غالب الأحيان تواجه المؤسسة صعوبة في تقييم تنافسية ميدان النشاط و هذا بالنظر إلى تعدد و تنوع المواد المكونة للمنتج النهائي ضمن ميدان النشاط، بمعنى أن المؤسسة تجد صعوبة في إتباع خيار التقييم بالاعتماد على مقارنة تنافسية المواد المكونة للمنتج ضمن تنافسية الصناعات التابعة لها (لهذه المواد) أم أنها تعتمد على المنتج بكامله و تقارنه بمنتجات المنافسين.

بعد تحليل ميدان النشاط الاستراتيجي و على اعتبار أن كل ميدان نشاط يضم مجموعة أقسام سوقية فإننا سنحاول تحليل مفهوم الأقسام السوقية و هذا ما يقودنا التقسيم التسويقي.

يختلف التقسيم الاستراتيجي عن التقسيم التسويقي، فالأول يهدف إلى تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة نشاطات غير متجانسة من حيث معايير التقسيم في حين أن الثاني يهدف إلى تقسيم الزبائن إلى مجموعات لها نفس الحاجات، العادات، سلوك الشراء، و غيرها.

يسمح التقسيم التسويقي « بتكييف المنتج على حسب رغبات الزبائن، الاستهداف، و تحديد المزيج التسويقي المناسب... فالتقسيم التسويقي يركز على الزوج (منتج - سوق) في حين أن التقسيم الاستراتيجي يركز على البعد الثلاثي: المنتج - السوق - التكنولوجيا¹ كما يظهر في الجدول البياني رقم (2-II).

يمثل القسم السوقي (SM) مجموع الزبائن الذين لديهم نفس الحاجات، نفس العادات، نفس سلوك الشراء، و يمثل مجموع الأقسام السوقية مجموعة نشاطات متجانسة من حيث المعايير الثلاث (المنتج - السوق - التكنولوجيا) أي ما يعرف بميدان النشاط الإستراتيجي.

¹ Djitli.N.S (2002), p 29

الجدول البياني رقم (II-2)
التقسيم الاستراتيجي و التقسيم السوقي

التقسيم التسويقي	التقسيم الاستراتيجي
يخص قطاع سوقي معين يهدف إلى تقسيم المشتريين إلى مجموعات لهم نفس الحاجيات، نفس سلوك الشراء، نفس العادات يسمح بتكييف المنتج على المستهلكين استهدافهم، تحديد المزيج التسويقي الملائم	يخص مجموع نشاطات المؤسسة يخص تقسيم النشاطات إلى مجموعات متجانسة من حيث المعايير التكنولوجية- السوق- المنافسين يسمح بتحديد فرص خلق أو شراء نشاطات جديدة و الحاجة إلى تطوير أو لسحب نشاطات معينة

المصدر: Strategor (1997) , p 97

يمكن القول أن رغم أهمية التقسيم الاستراتيجي إلا أنه تعثره بعض العيوب، فلا يوجد تقسيم استراتيجي يعكس كل المعايير التي تخص ميدان النشاط فغياب قاعدة علمية دقيقة توصلنا إلى تقسيم استراتيجي دقيق لا يزال يترك إشكالية العلاقة القائمة بين المالك و المسير من حيث الاعتماد على معايير تضمن تكوين محفظة نشاطات ترضي الطرفين.

كما أن معايير التقسيم تتغير بحد ذاتها بتغير كل من المؤسسة و السوق، فالتكنولوجيا و الوظيفة يتغيران باستمرار و هذا ما يتطلب إعادة النظر في التقسيم المعتمد، بالإضافة إلى هذا فإن إعادة النظر في محفظة النشاطات تتطلب عمليات تعديل في الهيكل التنظيمي و هذا ما يضر بالتنسيق العام للمؤسسة لذا فإننا بحاجة إلى التوفيق قدر المستطاع حسب خصوصية المؤسسة و ظروف المنافسة إلى اعتماد تقسيم تقريبي للحصول على ميادين نشاط متجانسة إلى حد ما.

المطلب الثالث: مفهوم و أساليب التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي من بين المداخل الهامة في التسيير الاستراتيجي لكن قبل تناول الطرق المختلفة للتشخيص الاستراتيجي سنحدد بعض الاصطلاحات ذات العلاقة بالتشخيص الاستراتيجي كمايلي :

- 1- التحليل (Analyse): و هو جزئية أقل من أداء من التشخيص
- 2- التدقيق (Audit): و هو يركز على المعطيات و الأرقام (أقل أداء من التشخيص).

3 - التقييم (Evaluation): و له طابع مالي، اقتصادي، (كمي و ليس كفي) .

4 - المراجعة (Revision).

يعتبر التشخيص الاستراتيجي منهج قبل كل شيء و يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الذي لا يكون لزمنا محدد أو ثابت، أو الذي يتوقف بعد الصياغة.

ضمن التشخيص الاستراتيجي يمكن أن نجد العديد من الأدوات الممكن استخدامها سواء كان ذلك على مستوى المحيط، المؤسسة أو على مستوى الأعمال، كما يظهر في الجدول البياني رقم (3-II).

الجدول البياني رقم (3-II)

أدوات التشخيص الاستراتيجي.

المؤسسة ككل	الأعمال (ميدان النشاط الاستراتيجي)	مستوى التحليل الأفق
PEST	الطلب و العرض، الكثافة التنافسية ، الأفواج الإستراتيجية	الخارجي جاذبية المحيط
الأرضية الإستراتيجية	سلسلة القيمة	الداخلي
الوظائف و السيرورات	الموارد و الكفاءات	القدرات الإستراتيجية للمؤسسة
مصنوفة محفظة النشاطات، نموذج SWOT	العوامل الحاسمة للنجاح	داخلي و خارجي

المصدر: Kalika.M, Helfer.J .P, Orsoni.J (2010), p 70

1 - أدوات التشخيص الداخلي:

يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و يستخدم في ذلك عدد من الأدوات يمكن ذكر البعض منها كما يلي:

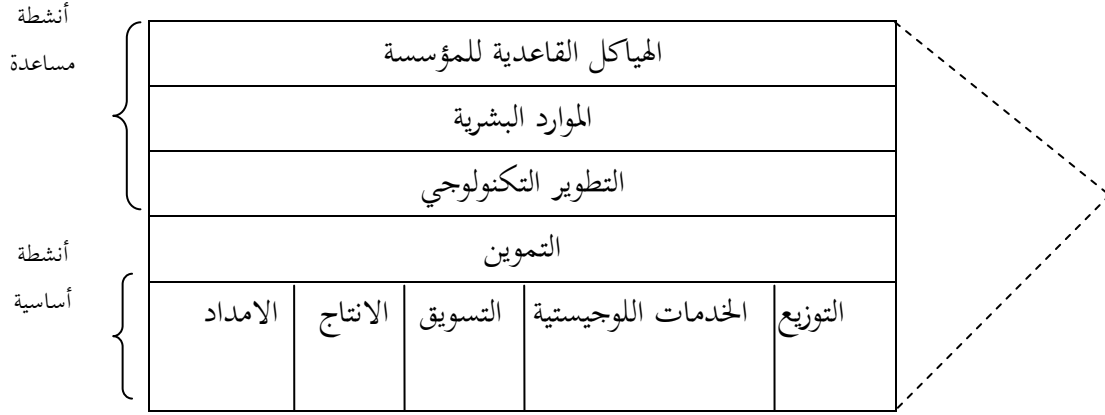
1-1- سلسلة القيمة :

يعود أصل « استخدام مصطلح سلسلة القيمة إلى سنة 1930 أين قام (Coase) بتوضيح خيارات التصنيع أو الشراء من الخارج و هذا بعد تحليل سلسلة القيمة و معرفة حجم التكاليف »¹. تعرف سلسلة القيمة على أنها « التخطيط المتكامل، التنسيق، و المراقبة على كل الأنشطة و العمليات التجارية لتوريد أفضل قيمة للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة مع تلبية حاجيات أصحاب المصالح الآخرون »². تستخدم سلسلة القيمة عند بورتر للتشخيص الداخلي لنشاطات المؤسسة كما هو موضح في الشكل البياني رقم (12-II).

¹ Musso.C (2009) , p 300

² Ishaq .M, Kaliq.W, Waqas.M (2012) , p 91

الشكل البياني رقم (12-II) سلسلة القيمة للمؤسسة.



المصدر : Monillot (2007) , p 55

يقسم هذا النموذج نشاطات المؤسسة إلى نوعين :

- 1 - **نشاطات أولية أساسية:** و المتمثلة في أنشطة الإمداد، الإنتاج، التسويق، الخدمات اللوجيستية التوزيع « و هي أنشطة تلعب دورا حاسما في خلق الميزة التنافسية »¹.
 - 2 - **نشاطات مساعدة:** و التي تقدم خدمات، أو موارد للنشاطات الأولية «هذه الأنشطة هي ليست مجموعة مستقلة من الأنشطة و إنما هي نظام مترابط من النشاطات»².
- إذن تسمح هذه النشاطات بمعرفة مختلف الإمكانيات و القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنها تسمح بمعرفة تكلفة كل نشاط و مدى قدرته على المساهمة في خلق القيمة، كما تسمح بمعرفة النشاطات ذات التكلفة المرتفعة أو التي لا تولد قيمة للزبائن
- 1-2- الأرضية الإستراتيجية:**

تمثل الأرضية الإستراتيجية مجموع الكفاءات الحرفية و الكفاءات التنظيمية التي تعتمد عليها محفظة النشاطات، كما هي موضحة في الشكل البياني رقم (13-II)

- 1 - الكفاءات الحرفية: و تمثل تجميع للمهارات و الخبرات التي كونتها المؤسسة و التي يصعب تقليدها و من بينها التكنولوجيا القاعدية، الخبرة الصناعية، إدراك سلوك و حاجيات الزبائن و غيرها.

¹ Gwebu K.L, Wanga.J, Li Wang b (2010) , p 111

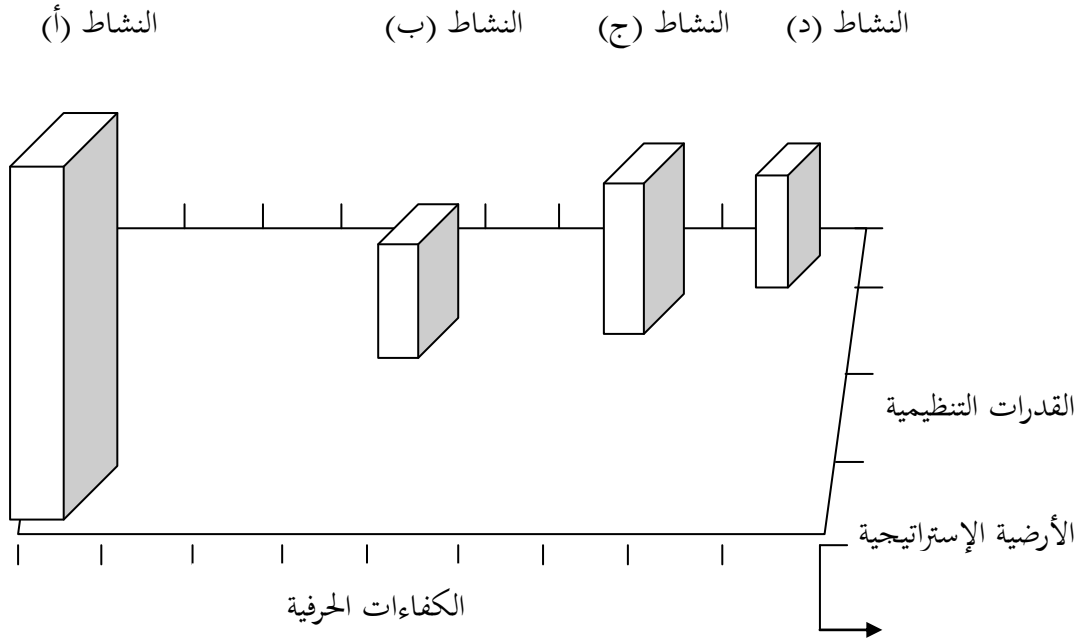
² Nordberga.M,Campbell.A,Verbeke.A (2003) , p 712

³ مداح عرابي الحاج (2009)، ص 162

2 - القدرات التنظيمية: و التي تسمح للمؤسسة بإعادة تعبئة كفاءاتها الحرفية و محفظة نشاطاتها و من مكوناتها : القدرة على الرد بسرعة، القدرة على التسبيق، القدرة على التعلم و غير ذلك. إذن يسمح هذا النموذج بتشخيص نقاط القوة و الضعف في القدرات التنظيمية و الكفاءات الحرفية في المؤسسة و هذا ما يسمح بمعرفة القدرات و الكفاءات التي تضمن الأداء و التنافسية للمؤسسة.

الشكل البياني رقم (II-13)

مكونات الأرضية الإستراتيجية.



المصدر : مداح عرابي الحاج (2009)، ص 162

2- أدوات التشخيص الخارجي: حيث يمكن ذكر البعض منها على النحو التالي:

2-1-1- طريقة (PESTEL): تعتمد هذه الطريقة على تشخيص المحيط الخارجي و الذي تم حصره في ستة

مجموعات كبيرة كما تظهر في الشكل البياني رقم (II-14) و المتمثلة في:

1 - المحيط السياسي Politique

2 - المحيط الاقتصادي Economique

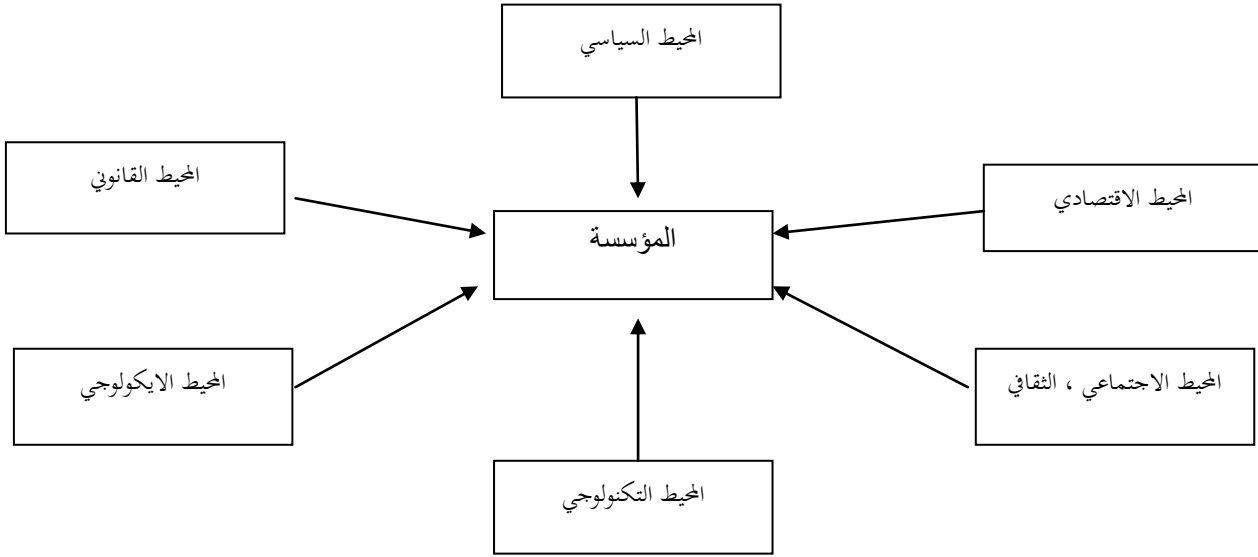
3 - المحيط الاجتماعي و الثقافي Sociologique

4 - المحيط التكنولوجي Ecologique

5 - المحيط القانوني Légal.

الشكل البياني رقم (14-II)

طريقة PESTEL



المصدر: بتصرف Johnson.G, Scholes, Whittington.R, Fréry.F (2005), p78

إذن تبحث هذه الطريقة على عوامل المحيط و التي لها تأثير على المؤسسة لذلك يصبح من المهم جدا تشخيص لكل تلك المتغيرات حتى تضمن المؤسسة عملية التكيف مع المحيط بشكل أسهل.

2-2 - نموذج القوى الخمس للمنافسة: و الذي يعتبر من بين أهم الأدوات المستخدمة في تشخيص هيكل المنافسة الذي تعرضنا له في الفصل الأول، حيث يتم تشخيص المنافسين، المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن و الموردين بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بمعرفة و تقييم الكثافة التنافسية داخل القطاع الصناعي الذي تتواجد فيه. (تم التطرق إليه سابقا في محور تحليل هيكل الصناعة)

3 - أدوات التشخيص الاستراتيجي الشاملة:

و نختص بالذكر فقط نموذج (swot) الذي يمزج بين البعد الداخلي و البعد الخارجي في عملية التشخيص فهو يقاطع نقاط القوة (Strength) و نقاط الضعف (weaknesses) مع الفرص (Opportunities) و التهديدات (Threats) كما يظهر في الشكل البياني رقم (15-II).

الشكل البياني رقم (II-15)

مصفوفة (SWOT) المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

العوامل الداخلية			
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)		
الخيارات الإستراتيجية WO تدنية نقاط الضعف لانتهاز الفرص	الخيارات الإستراتيجية SO استعمال نقاط القوة لانتهاز الفرص	(O) الفرص	العوامل الخارجية
الخيارات الإستراتيجية WT تدنية نقاط الضعف لتجنب التهديدات	الخيارات الإستراتيجية ST استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات	(T) التهديدات	

المصدر: بتصريف Johnson.G, Scholes, Whittington.R, Fréry.F (2005), p80

يسمح تحليل (SWOT) على مساعدة المؤسسة في « تطوير جهاز إنذار مبكر يأخذ بعين الاعتبار كافة الاستعدادات اللازمة لمواجهة أي تهديد محتمل... و يقصد بالتهديد أي قوة أو حدث في البيئة الخارجية يمكن أن يلحق ضرر بالمؤسسة أو بالإستراتيجية المتبعة، أما الفرص فهي تمثل الظروف المناسبة لتحقيق و إنجاز الأهداف في الوقت المناسب و تمثل نقاط القوة المهارات و القدرات الداخلية للمؤسسة و التي تمكنها من فرض استراتيجياتها لتحقيق الأهداف المحددة، في حين أن نقاط الضعف تمثل تلك الجوانب التنظيمية التي تؤثر سلبا على قيمة المنتج »¹. إذن تسمح هذه المصفوفة بمعرفة نقاط القوة داخل المؤسسة بالفرص التي يقدمها المحيط، بالإضافة إلى الوقوف على نقاط الضعف (جوانب التحسين) و رصد تهديدات المحيط بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بصياغة الاستراتيجيات المناسبة لمختلف الخيارات المتاحة.

هذا بالإضافة إلى عدة طرق أخرى يستخدمها التشخيص الاستراتيجي مثل طريقة العوامل الحاسمة للنجاح (Facteurs clés du succès)، طريقة مصفوفة النشاطات و غيرها من أدوات التشخيص الاستراتيجي.

¹ Rousan.M, Qawasmeh.F (2009) , p85

المبحث الثالث: الإطار النظري لمفهوم التنافسية و الوضعية التنافسية للمؤسسة

يتطلب تحديد مفهوم التنافسية ضرورة تحديد مستوى التحليل (المؤسسة، القطاع، الدولة) بالإضافة إلى تحديد مصادرها و مؤشرات قياسها، لذا نحاول من خلال هذا المبحث تقديم الإطار النظري لمفهوم التنافسية، مصادر و مداخل التنافسية على مستوى المؤسسة، متطلبات و مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة و أخير مؤشرات قياس الوضعية التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: الإطار النظري لمفهوم التنافسية

تعتبر التنافسية من بين المواضيع التي حظيت بالدراسة و التحليل من طرف الباحثين في أدبيات التسيير الاستراتيجي و الاقتصاد، لكن لا زال هناك صعوبة في التوصل إلى مفهوم أو تعريف موحد لمصطلح التنافسية، تبرز هذه الصعوبة أكثر عند محاولة قياس مؤشراتنا حيث يظهر الاختلاف في تعريفها بناء على هذه المؤشرات، مع ذلك يمكن تقديم بعض التعاريف لمفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة.

حسب ¹Cetindar.D, Kilitciog.H فإن التنافسية تمثل القدرات و احتمالاتها (حياسة القدرات) و يجب أن تتحقق في العمليات اليومية للمؤسسة، في حين يرى ²Guillaume.B أن مجموع المعرفة الكفاءة و المهارة يشير إلى مفهوم التنافسية، أما ³Aubert.P, Leclair.M فيرى أن تنافسية المؤسسة تتلخص في القدرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة عن السعر المحدد في السوق أو وجود طلب إيجابي على السعر الذي يكون أعلى من تكلفة الإنتاج

كما تعتبر التنافسية بأنها « سياق يرتبط و يعتمد على مؤشرات قياسها في البيئة التنافسية محل التحليل»⁴. أبعد من ذلك يقترح ⁴Chaharbaghi. K, Feurer.R إطارا لتحديد مفهوم التنافسية و الذي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية كما هي موضحة في الشكل رقم (II-16).

في حين ركزت معظم التعاريف الخاصة بالتنافسية على المنافسين، الزبائن و المؤسسة، تم إهمال المساهمين الذين يقومون بتوفير رأس المال و لهم أثر أكبر على الأهداف التجارية لذا ركز كل من ⁴Chaharbaghi و Feurer.R من على إدراج المساهمين كعنصر أساسي في تنافسية المؤسسة فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق الأرباح لإرضاء المساهمين، و تحقيق نمو مستمر في الأرباح بالإضافة إلى تحقيق الفائدة لأصحاب المصالح الآخرين.

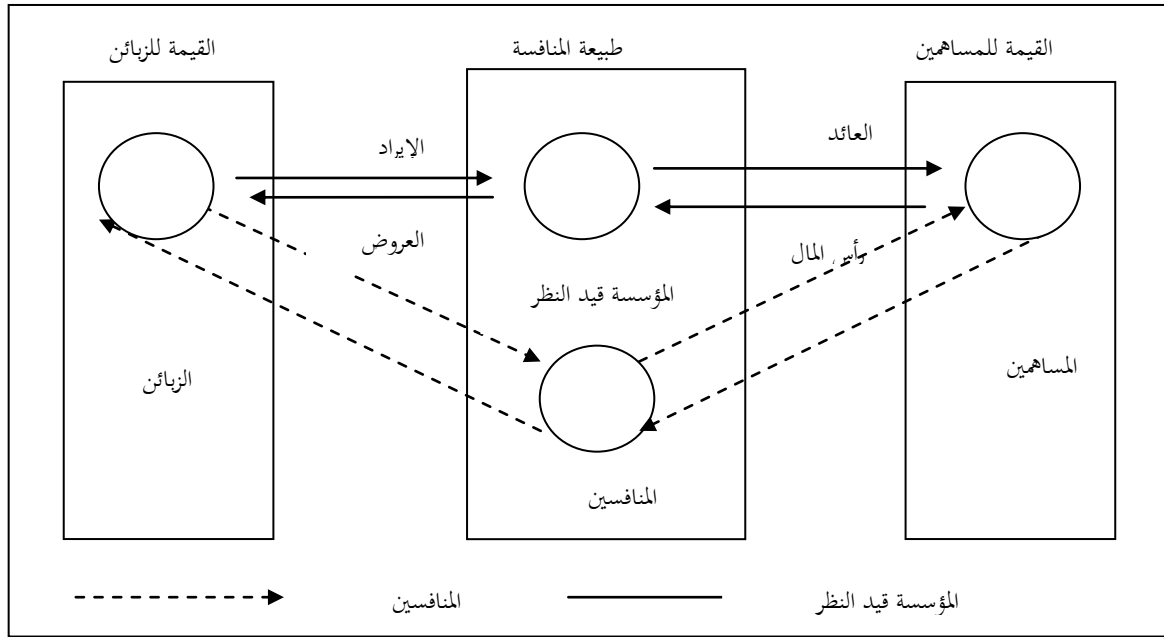
¹ Cetindamar.D, Kilitciog.H,(2013),p7

² Guillaume.B,(2009) , p 114

³ Aubert .P ,Leclair .M (2006), p118

⁴ Changa.Y .H, Yellb.C.H(2001) , 406

الشكل البياني رقم (16-II) الإطار المفاهيمي لتحديد التنافسية



المصدر: Feurer.R, Chaharbaghi.K (1994),p 50

فالتنافسية من وجهة نظر المساهمين تكمن في قدرة المؤسسة على توفير عائد مستمر على الاستثمار في الأجل القصير المتوسط و الطويل كما أن طبيعة المنافسة تتحدد حسب الطريقة التي يدرك بها الزبائن عرض المؤسسة و قيمته و حجم الأرباح التي يتوقعها المساهمين من المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

كما يختلف مدلول التنافسية على حسب مستويات التحليل فالتنافسية على مستوى المؤسسة تختلف عن التنافسية على مستوى القطاع أو الدولة، فعلى مستوى القطاع تعرف التنافسية على أنها « قدرة المؤسسات المحلية (مؤسسات الدولة) على تحقيق النجاح ضد المنافسين الأجانب دون حماية أو دعم من طرف الدولة »¹ و تعرف أيضا على أنها « قدرة مؤسسات قطاع معين على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية و الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و يعني هذا تميز الدولة في هذا القطاع »²، و تقاس تنافسية قطاع معين من خلال الربحية الكلية للقطاع، ميزانه التجاري، حصة الاستثمار المباشر فيه بالإضافة إلى مقاييس أخرى متعلقة بالتكلفة و جودة منتجات القطاع.

أما على مستوى الدولة فتعرف التنافسية على أنها « القدرة على إنتاج و توزيع السلع و الخدمات في مختلف الدول و بالشكل الذي يرفع في المستوى المعيشي للفرد »³، وقد ترتبط تنافسية البلد بمدى التحسن في المستوى المعيشي للفرد و تعرف على أنها « الإنتاجية التي تستخدم الموارد الطبيعية و المالية و التي تضع

¹ Blunck.F (2006) , p1

² مداح عرايبي الحاج (2009)، ص93

³ Blunck.F (2006) , p4

معيار مستدام للمستوى المعيشي (الأجور، العائد على رأس المال، العائد على الموارد الطبيعية) و التي يمكن للبلد أن يحافظ عليها»¹ كما يمكن أن يرتبط مفهوم تنافسية البلد بمكانة الدولة في السوق الدولي و على هذا الأساس تعرف « تنافسية الدولة على أنها مكانة الدولة في الأسواق الدولية مقارنة بدول مماثلة لها من حيث النمو الاقتصادي »².

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن مفهوم التنافسية مرتبط بالقدرة على إنتاج سلع و خدمات ترقى إلى المعايير الدولية و بالشكل الذي يحسن من المستوى المعيشي للفرد، لكن بشكل عام يمكن القول أن مفهوم التنافسية معقد و متعدد الأبعاد لذلك نرى أن مفهوم التنافسية يرتبط بالبيئة محل التحليل و بمستوى التحليل.

المطلب الثاني: مداخل و مصادر التنافسية على مستوى المؤسسة

تتعدد مصادر تنافسية المؤسسة حيث نجد من يركز على مصادر التنافسية القبلية (الثقافة و هوية المؤسسة، الموارد البشرية، السمعة) في حين نجد من يركز على مصادر التنافسية البعدية (الحصة السوقية الأرباح، الإنتاجية) بمعنى أن بحث المؤسسة عن مصادر التنافسية يكمن في البحث عن مؤشرات تحقيق التنافسية القبلية أو البعدية. يجمع Ambastha.A و Momaya.K³ مصادر التنافسية في ثلاث عناصر أساسية و هي: الممتلكات، العمليات، و الأداء (Asset, Processes, Performance) كما تظهر في الشكل البياني رقم (II-17).

1 – الممتلكات (Asset): تتكون هذه الممتلكات من العلامة التجارية، السمعة، الثقافة و الأنظمة، الموارد البشرية و التكنولوجيا

2 – الأداء (Processes) و يتكون من الأرباح، السعر و التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية، خلق القيمة، رضا الزبائن، التنويع.

3 – العمليات (Performance): و تشمل الإستراتيجية، الجودة، الإبداع، المرونة و التكيف، التسويق إدارة العلاقات العامة، التصنيع.

بالإضافة إلى المصادر المختلفة للتنافسية يمكن تقديم بعض المداخل المختلفة لتنافسية المؤسسة و هذا على النحو التالي:

1- التنافسية بالموارد و الكفاءات : حسب مدرسة الموارد و الكفاءات (RBV) فإن من بين أهم مداخل التنافسية هي الموارد و الكفاءات التي تمتلكها كل مؤسسة حيث نجد مدخلين لفهم هذه التنافسية.

¹ Porter (2009) , p 5

² Onsele.et al,(2008),p 222

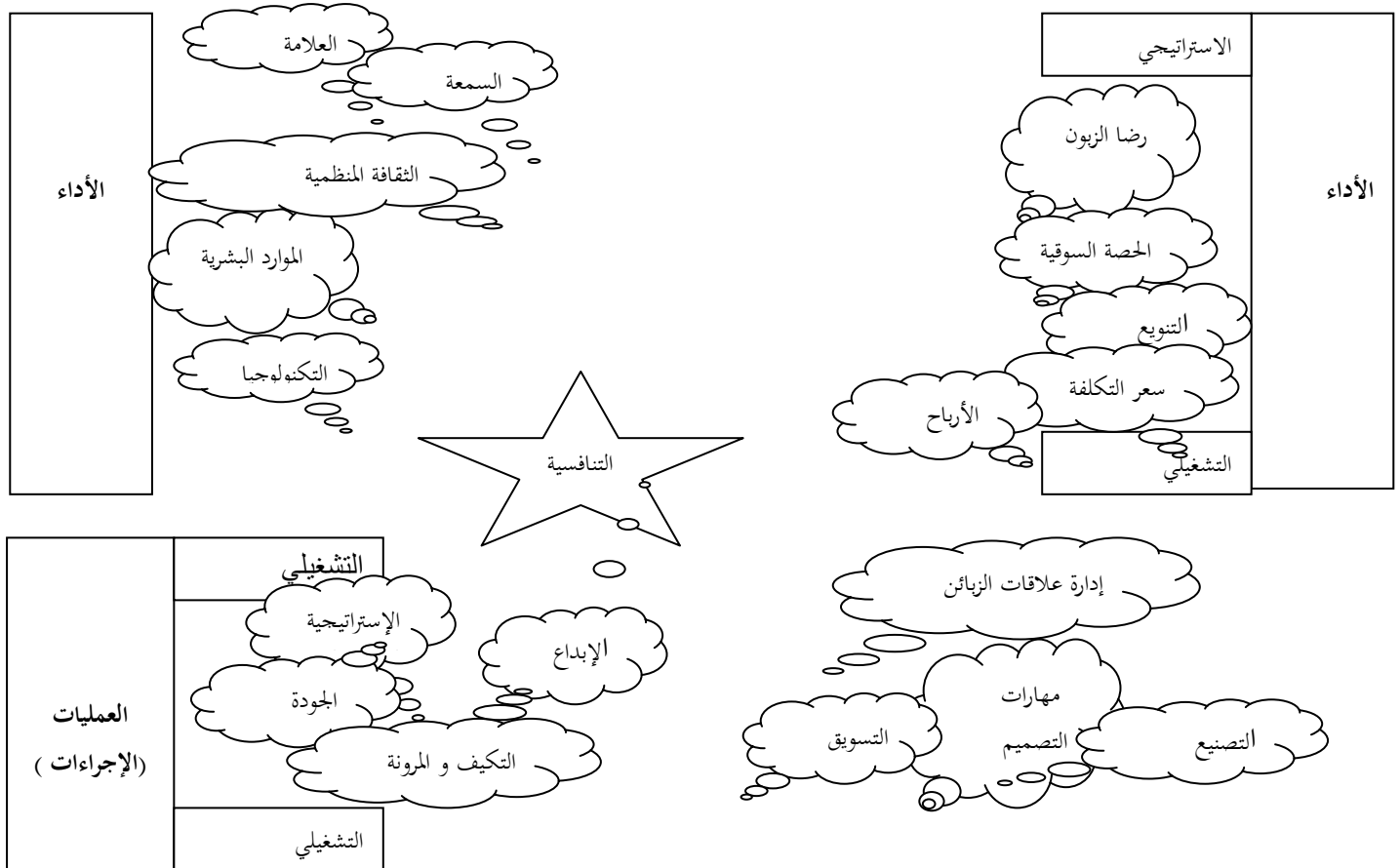
³ Ambastha.A,Momaya.K,(2004),p 49

يتعلق الأول بمجموع العوامل (الخصائص الأساسية، الخصائص التمييزية) التي من خلالها يتم تقدير قيم العرض أو المنتج المقدم.

أما الثاني فيتعلق بالأسلوب أو بطريقة الحصول و تكوين هذا المنتج أو العرض، أي مجموع الموارد التي تتحكم فيها المؤسسة و التي يتطلبها نظام العرض. حيث يمكن التمييز بين مختلف هذه الموارد و الكفاءات بالمقارنة مع ما يمتلكه المنافسون و تأخذ هذه الموارد و الكفاءات ثلاثة أشكال أساسية و هي:

- 1 - الموارد و الكفاءات الأساسية: و التي تؤمن تفوق عرض المؤسسة بالنظر للزوج: القيمة - السعر.
- 2 - الموارد و الكفاءات الناشئة: و التي تمثل مصدر الميزة التنافسية المستقبلية.
- 3 - الموارد و الكفاءات الدنيا: و هي التي يجب أن تتحكم فيها للبقاء في قطاع النشاط و هي ليست بالبسيطة و يصعب الحصول عليها.

الشكل البياني رقم (II-17) مصادر و دلالات التنافسية للمؤسسة



المصدر: (2004) Abastha.A, Momaya.K

2- التنافسية بالتكاليف :

و تعتبر من بين أقدم المفاهيم المعتمدة في الفكر الاستراتيجي حيث يتم البحث عن الأساليب لتدنية مجمل التكاليف للمؤسسة و هي « تتطلب تحليلا لكافة عناصر التكلفة و المراحل المؤثرة على مستوى التكلفة، فضلا عن زرع ثقافة ترشيد التكلفة في كافة مستويات المؤسسة »¹. و يعتمد هذا المدخل على ثلاث ظواهر تقنية لتخفيض التكاليف و هي: وفرات الحجم -أثر التمرن و التعلم -التطور التكنولوجي.

3- التنافسية بالتمييز :

و هنا تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بالشكل الذي يقبل عنده الزبون أن يدفع سعرا أعلى مقابل الحصول على منتج المؤسسة، و تستطيع المؤسسة أن تكون ميزة التمييز من حيث السمات أو الخصائص المميزة، مصداقية المنتج، الطول النسبي لمدة الاستخدام، سهولة الإصلاح جاذبية الشكل، خصائص العاملين، قنوات التوزيع"². كما تتطلب التنافسية بالتمييز الأخذ بعين الاعتبار بعدين أساسيين و هما:³

البعد الأول : يتمثل في إذا ما كانت الخصوصيات التي تعتمد عليها المؤسسة لتمييز منتجاتها يتم إدراكه من طرف كل أقسام السوق أو قسم واحد

البعد الثاني: و يتمثل في رفع أو تخفيض درجة العلاقة بين القيمة و السعر مقارنة بالعرض المرجعي في السوق.

4 - التنافسية بالوقت :

بالإضافة لميزة التكلفة و التمييز تتجه الأبحاث الجديدة لإدخال الوقت و اعتباره ميزة في تنافسية المؤسسة و تلخص بعض مصادر التمييز في " الريادة التكنولوجية بفعل منحى أثر الخبرة، البحث و التطوير، براءة الاختراع، أفضلية السبق للحصول على الأصول النادرة من خلال الاستثمار المبكر"⁴ بالإضافة إلى مداخل أخرى يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة كمدخل لتحقيق التنافسية.

¹ أحمد سيد مصطفى (2008)، ص 142

² أحمد سيد مصطفى (2008)، ص 142

³ مداح عرايبي الحاج (2009)، ص 81

⁴ مداح عرايبي الحاج (2009)، ص 83

المطلب الثالث: متطلبات و مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة

يتطلب بلوغ مستوى التنافسية توفر مجموعة من الشروط الضرورية سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة، القطاع أو البلد و يضع Chan.T.K.F, Man.T.W.Y¹ أربعة شروط أساسية للتنافسية و هي:

1- الاستدامة: و التي تركز على الأداء في الأجل الطويل، بمعنى القدرة على رفع الحصة السوقية، الأرباح و النمو في القيمة المضافة و المحافظة عليها في الأجل الطويل.

2- التحكم في الموارد و القدرات : و هو شرط أساسي لتحقيق تنافسية المؤسسة بدلا من الظروف الخارجية المواتية (خصائص السوق و هيكل الصناعة) التي قد ترفع في مستوى الأداء و هذا الشرط يلقي دعم كبير من وجهة نظر مقارنة الموارد (Hamel,Prahalad, Barney) لتحقيق تنافسية المؤسسة.

3- مقارنة الإستراتيجية التنافسية (النسبية): و تعبر عن مدى تنافسية المؤسسة عند مقارنتها نسبيا مع المؤسسات المنافسة في الصناعة.

4- الديناميكية: و تنطوي على ديناميكية التحول للتنافس المحتمل، فبعض المؤسسات لها القدرة على خلق المزايا التنافسية و بشكل مستمر على اعتبار أن الميزة التنافسية لا تستمر لوقت طويل.

ترى Ayachi² أن التنافسية تتطلب القدرة على التنبؤ و التكيف، في حين يرى Christopher³ أن التنافسية تتطلب الصياغة و التنفيذ الناجح للاستراتيجيات الملائمة و هو بذلك يربط التنافسية بالإستراتيجية.

قد ترتفع و تتحسن تنافسية المؤسسة عندما « تجد المؤسسة صناعة بأرباح مستقبلية عالية و تتعلم كيف تستغل مواردها، كيف تطبق استراتيجيات تتطلبها خصائص هيكل الصناعة »⁴.

أبعد من ذلك يرى كل من Ben mlouka.S, Michel.S.J⁵ أن تحديد المتطلبات الضرورية لتحقيق و بلوغ التنافسية مرتبط بحجم المؤسسة من حيث كونها مؤسسات كبيرة أو صغيرة الحجم فتنافسية المؤسسات الكبيرة تتطلب وضوح حواجز لمنع دخول المنافسين و بلوغ وفورات الحجم في حين أن المؤسسات الصغيرة يمكن أن تعتمد على الإبداع و المرونة لبلوغ مستوى التنافسية.

¹Man.T.W.Y,Lau.T,Chan.K.F (1998) , p 3

² Ayachi.H (2007), p 49

³ Christoph.R (2006), p 518

⁴ Hoskisson .R.E,Hitt.M.A ,Ireland.R.D,Harrisson.J.R(2008), p 10

⁵ Ben mlouka .S,Michel .S.J (2008), p 80

يرى Porter أن بلوغ مستوى التنافسية مرتبط بمدى الملائمة بين مستوياتها (المؤسسة، القطاع، البلد) أي عندما يوفر البلد الظروف الملائمة و المتطلبات اللازمة لتحقيق التنافس الحر « فالتنافسية لا ترتبط بالفعالية الفردية للمؤسسات و لكن أيضا بالصناعات و النظام الاقتصادي و الاجتماعي للبلد ».¹

بالنسبة لطريقة قياس تنافسية المؤسسة فإن ذلك يتوقف على مجموعة من المؤشرات التي و بتوفرها تصبح المؤسسة أكثر تنافسية من غيرها، و هذا بالرغم من ارتباط تنافسية المؤسسة بتنافسية القطاع و البلد.

يرى كل من P Shee.H.K,² Gramberg.B.V, Foley.P أن تنافسية المؤسسة يمكن أن تقاس من خلال:

1- مؤشرات الأداء: أداء الشركة نحو العملاء: و الذي يتضمن درجة الرضا المحققة، الولاء للعلامة، نظام القيمة، درجة الاحتفاظ بالعملاء.

2- مؤشرات الأداء المالي: و يتضمن هامش الربح الإجمالي، العائد على الأصول و العائد على الاستثمار

3- مؤشرات الفعالية: و تتضمن إنتاجية العامل، نمو المبيعات، الحصة السوقية، و خفض تكلفة البيع.

يوضح Mc Fetridge.D³ بعض هذه المؤشرات حيث يرى أن الأرباح المحققة هي معيار كاف للحكم على التنافسية الحالية للمؤسسة، رغم أن الأرباح هي مؤشر ممتاز و لكن في الأجل الطويل، كما تعتبر الحصة السوقية مؤشر كاف إذا كانت المؤسسة تحقق أرباحا، فيمكن للمؤسسة أن تحقق أرباحا و تمتلك حصة سوقية في السوق المحلي و لكن تبقى غير تنافسية ضمن إطار دولي، يحدث هذا عندما يكون السوق المحلي محمي بجواز ضد التجارة الدولية، في هذه الحالة المؤسسات المحلية تحقق أرباحا في الوقت الحالي و لكنها غير قادرة على المنافسة إذ تم تحرير التجارة الدولية، و لمعرفة مدى إمكانية حدوث هذا يجب على المؤسسة أن تقارن تكاليفها مع تكاليف المنافسين المحتملين في الأسواق الدولية يمكن تحليل مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة من مظهرين مختلفين و هما:⁴

التنافسية البعدية Ex poste و التنافسية القبليّة Ex ante ; يتعلق المظهر الأول (Compétitivité exposte) باعتبار تنافسية المؤسسة تقاس بالنتائج المحققة أي الوضعية التنافسية و الأداء المتوصل إليه مستقبلا أما المظهر الثاني و المتعلق بالتنافسية القبليّة (compétitivité exante) فهو يتعلق بالمصادر الداخلية كالموارد و الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، أي الشروط السابقة لها حققتها المؤسسة من نتائج.

يعتبر الربط بين التنافسية القبليّة و التنافسية البعدية هو تجميع لدرستين مختلفتين و تتعلق الأولى

¹ Porter (2009),p5

² Shee.H.K ,Gramberg.B.V ,Foley.P (2011) , p 2

³ Mc Fetridge.D (1995) , p 5

⁴ مداح عرابيبي الحاج (2009)، ص97

« بمدرسة بوتر و التي تركز على العوامل الخارجية، أما المدرسة الثانية فهي تمثل تيار الموارد و الكفاءات»¹ و المثلة بـ (Peteraf,Barney).

يمكن ذكر بعض مؤشرات التنافسية القبلية و البعدية للمؤسسة كالتالي:²

1 - مؤشرات التنافسية القبلية:

- 1 - القدرة على الإبداع التكنولوجي
- 2 - التحكم في الجودة
- 3 - سيرورة الإنتاج
- 4 - المرونة
- 5 - الوقت.

2- مؤشرات التنافسية البعدية:

- 1 - الحصة السوقية
- 2 - المردودية المالية
- 3 - الإنتاجية الظاهرة للعامل
- 4 - الجودة المدركة من طرف الزبائن
- 5 - الكفاية و الفعالية

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الوضعية التنافسية للمؤسسة

لا يمكن أن تمتلك المؤسسة نفس الوضعية التنافسية في السوق الذي تنافس فيه و هذا بسبب الاختلاف في الوضعيات التنافسية لمختلف النشاطات ضمن محفظة نشاطات المؤسسة بحيث يمكن أن نجد ميدان نشاط استراتيجي في وضعية تنافسية قوية أو مهيمنة و في نفس الوقت ميادين نشاط إستراتيجية أخرى بوضعية تنافسية ضعيفة أو هامشية.

كما يوجد اختلاف في طريقة قياس الوضعية التنافسية للمؤسسة بحيث تتنوع طرق التحليل الاستراتيجي لتقييم الوضعية التنافسية من حيث المضمون وكذلك الشكل، و مختلف هذه الطرق محصورة بين بعدين أساسيين يتمثلان في درجة الشمول في اعتبار معايير التحليل (عدد المعايير المعتمدة) و درجة التشكيل البياني (الكيفية التي تقدم بها النتائج التحليلية) ويمكننا أن نجمع كل أدوات التحليل الاستراتيجي في ثلاث طرق أساسية نذكرها على النحو التالي:³

¹ Sajee .B, Sirikrai, John. C.S,Tang. B (2006) , p 73

² مداح عرابي الحاج (2009)، ص100
³ مداح عرابي الحاج (2004)، ص215

1- الطرق الوصفية: و التي تعتمد عموما على مجموعة من الأسئلة تسمى بـ Check-lists حيث تعتمد على عدد كبير من المتغيرات الخاصة بالتسويق، التمويل و الإنتاج....الخ، وبالنظر لتوسعها يصعب تقديم وتشكيل تصميمي لها، حيث تكون النتيجة على الإجابة ذات طبع نوعي كاستعمال سلم من (1 إلى 5) أو تقييم مثل متوسط، قوي، ضعيف.

تكمن أهمية هذه الطرق في كون أنها أكثر براغماتية و تسمح بالاطلاع على مختلف نقاط السير والاختلال الممكنة وتقدم أكبر قدر من المعلومات الممكنة، كما تسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة ومقارنة المؤسسة بمنافسيها.

2- الطرق التشكيلية: ومعظمها مقترحة من طرف أكبر مكاتب الاستشارة الأمريكية McKinsey

ADL (Arthur D.Little)، BCG (Boston Consulting Group)، فهي تتفوق على الطرق الوصفية من حيث أنها تنتقل من التحليل إلى القراءة المباشرة لوضعية المؤسسة من خلال فهم التدفقات النقدية وتوزيعها. كما أن لها طابع ديناميكي من خلال محاكاة الوضعيات المستقبلية.

كل منهج له معيار خاص لتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة فبالنسبة لـ BCG فهو يعتمد على حصة السوق النسبية (قسمة حصة سوق المؤسسة على حصة سوق أكبر منافس) ما إن تكون كبيرة أو صغيرة لتحدد لنا قوة أو ضعف الوضعية التنافسية.

أما ADL فيعتمد على مختلف العوامل الحاسمة للنجاح في مجال التموين، الإنتاج والتسويق. وبمقارنتها مع المنافسين يمكن تحديد ما إذا كانت الوضعية التنافسية مسيطرة، قوية، ملائمة، غير ملائمة أو هامشية. يعتمد McKinsey أيضا على عدة معايير مثل حصة السوق، معدل النمو، صورة المؤسسة، مستوى التكاليف وغير ذلك. وهذا التقييم هو الذي يسمح للمؤسسة بمعرفة ما إذا كانت وضعيتها التنافسية قوية متوسطة أو ضعيفة.

1- الوضعية التنافسية حسب منهجية جماعة بوسطن :

حسب منهجية BCG تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس الوضعية التنافسية لأي مؤسسة اقتصادية لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزاءه المستهدفة. تحسب من خلا قسمة حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأساسي و التي على أساسها تحدد الوضعية التنافسية للمؤسسة (ضعيفة أو قوية).

2- الوضعية التنافسية حسب منهجية MC KINSEY

حسب Mc Kinsey فإن الوضعية التنافسية تقاس من خلال مجموعة من المتغيرات « كالخصبة السوقية، معدل النمو، فعالية قوة البيع، السعر التنافسي، فعالية الإشهار و الترويج، امتداد خط الإنتاج، توطين الإيرادات، قدرة الإنتاج، الإنتاجية، تكلفة المواد الأولية، أثر الخبرة، القيمة المضافة، الجودة النسبية للمنتجات، نوعية البحث و التطوير، صورة النشاط و نوعية المستخدمين »¹ على أساس هذه المؤشرات تتحدد الوضعية التنافسية للمؤسسة و التي تكون: قوية، متوسطة أو ضعيفة.

3- الوضعية التنافسية حسب منهجية ADL: Arthur D. Little

يرى ADL أن الوضعية التنافسية مرتبطة بمجموعة من المتغيرات « كنصيب السوق، معدل نمو وحدة الأعمال، اتساع خط الإنتاج، منافسة السعر، فعالية الإعلان والدعاية، موقع وحدثة التسهيلات، القدرة الإنتاجية، تأثيرات منحى الخبرة، تكلفة المواد الخام، القيمة المضافة، نوعية السلعة النسبية، فوائد مركز البحث والتطوير، التخلص من السيولة، الانطباع العام »²، و يتم تقييم الوضعية التنافسية بنفس الطريقة المتبعة في منهجية Mc Kinsey، بحيث تكون الوضعية التنافسية مسيطرة، قوية، متوسطة، غير ملائمة أو هامشية.

المبحث الرابع: نماذج تحليل الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط

بعد التشخيص و التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة يتم تقييمها لتكوين محفظة النشاطات للمؤسسة و في هذا نجد عدة أدوات و مناهج ظهرت في الستينات لمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة مثل نموذج جماعة بوسطن (BCG: Boston Consulting Group) نموذج (Mckinsey) و نموذج (ADL:Arthur D.Little).

المطلب الأول : نموذج جماعة بوسطن (BCG)

تعتبر شركة بوسطن للخدمات الاستشارية من بين أشهر الشركات و أكثرها تأثيرا في عالم الأعمال خاصة في الوقت الحالي ليس بسبب النموذج الذي قدمته في نهاية الستينات و إنما لمصداقية الخدمات الاستشارية التي تقدمها لمختلف الشركات في مختلف أنحاء العالم.

وتعتبر منهجية (BCG) من بين أشهر النماذج لتحليل الوضعية الإستراتيجية لنشاطات المؤسسة و لتحديد الخيارات الإستراتيجية و تركز على تحليل ميدان النشاط الاستراتيجي (DAS) و محفظة النشاطات (Portefeuille d'activité) كمايلي:³

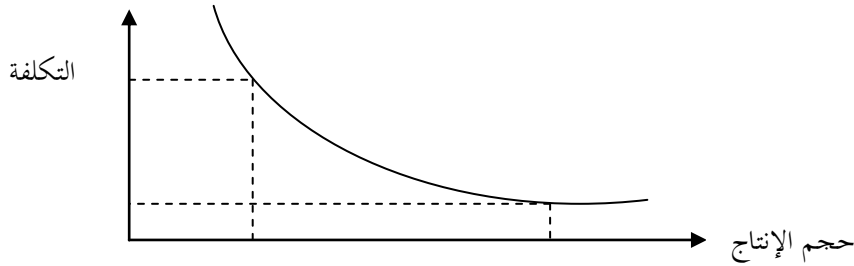
¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص228

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، 196 - 198

³ Bussenault.C, Pretet.A (2006) , p 186

1- تحليل ميادين النشاط : و هذا بالاعتماد على منحنى أثر الخبرة (Courbe d'experience) و دورة حياة المنتج (Cycle de vie du produit) حيث أن المؤسسة التي يكون لها أكثر خبرة تكون لها أدنى تكاليف متوسطة، و تصبح أكثر تنافسية كما يظهر في الشكل البياني رقم (18-II)(19-II).

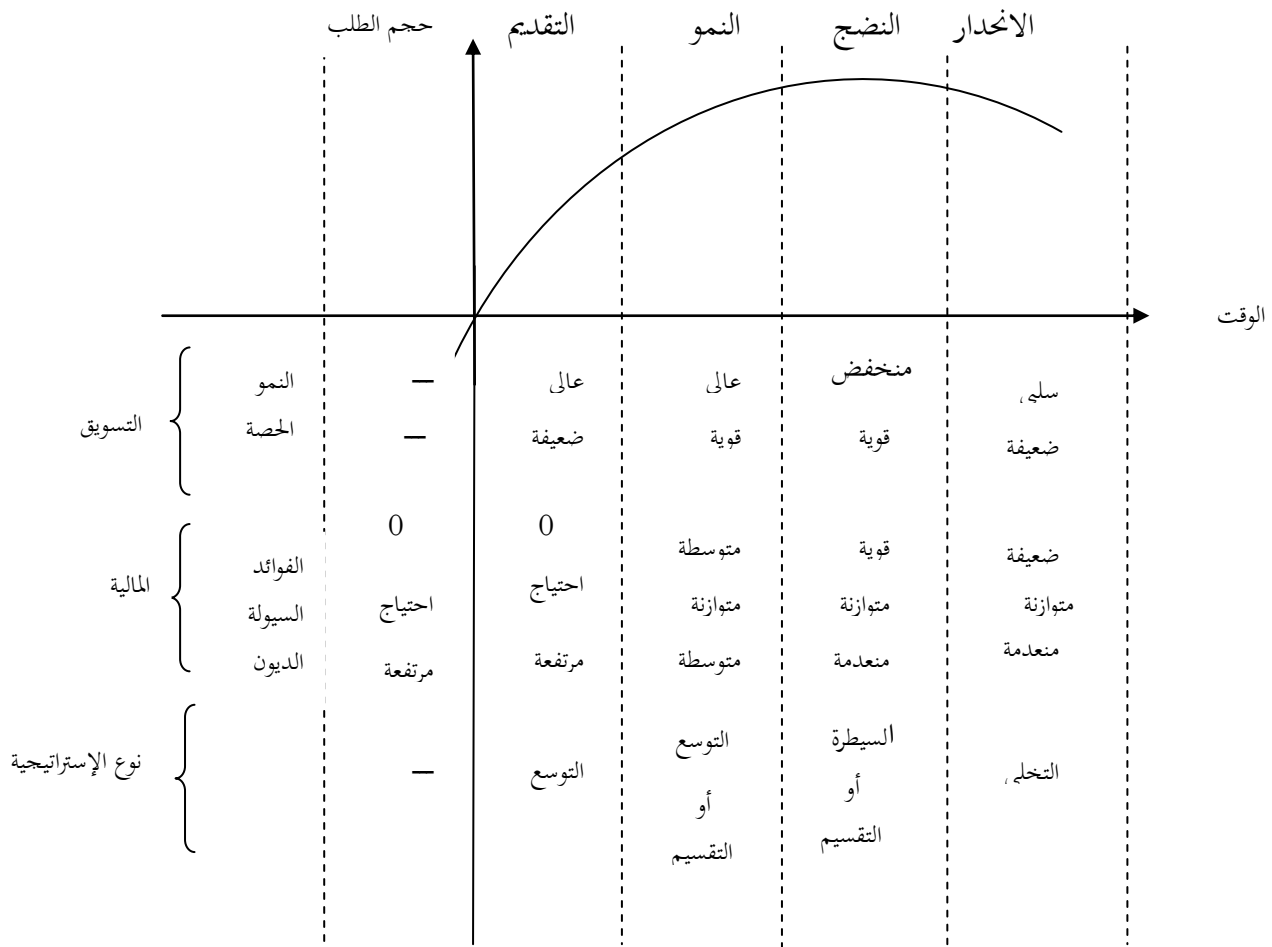
الشكل البياني رقم (18-II) منحنى أثر الخبرة.



المصدر: Bussenault.C, Pretet.A (2006) , p 186

الشكل البياني رقم (19-II)

دورة حياة المنتج



المصدر : بتصرف، Bussenault.C, Pretet.A (2006) , p 186

يتطلب تحليل ميدان النشاط و مدى جاذبيته معرفة دورة حياة المنتج ضمن نفس ميدان النشاط و مدى مساهمته في توفير السيولة، الفوائد، رفع الحصة السوقية، النمو (أنظر الشكل رقم (II-19)). كما تحاول المؤسسة أيضا معرفة المرحلة التي تتواجد فيها منتجات ميدان النشاط، حتى تستطيع تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة.

2 - تحليل محفظة النشاطات :

لتحليل محفظة النشاطات للمؤسسة تعتمد منهجية (BCG) على معيارين أساسيين و هما:

2-1- الحصة السوقية: و التي من خلالها نحدد الوضعية التنافسية لكل ميدان نشاط استراتيجي، و يمكن الحصول على حصة سوقية قوية بتقديم أفضل الأسعار، و يكون هذا من خلال استغلال منحنى أثر الخبرة و تحسب الحصة السوقية بقسمة حصة سوق المؤسسة على حصة سوق أكبر منافسيها.

2-2- معدل نمو النشاط: و الذي من خلاله نحدد قيمة النشاط الداخلية باستعمال معدل نمو رقم الأعمال، فعندما يكون قطاع النشاط مثلا في مرحلة النمو تزداد أهميته بالنسبة للمؤسسة لأنه يوفر فرص أكثر لزيادة الحصة السوقية.

بتقاطع هذين البعدين يقدم لنا (BCG) مصفوفة محفظة النشاطات مكونة من أربعة مناطق كما تظهر في الشكل البياني رقم (II-20) و كل منطقة تناسبها خيارات إستراتيجية خاصة بها وهي كالتالي:¹

1-منطقة النشاطات الحرجة: و هي توافق مرحلة الانطلاق في دورة حياة المنتج باعتبار أن المصفوفة هي صورة طبق الأصل له و فيها يتم إدخال ميادين النشاط الجديدة، لذا نجد أن حصتها السوقية صغيرة رغم أن معدل نموها كبير و عليه فهي بحاجة إلى التمويل من ميادين نشاط أخرى و من الخيارات الإستراتيجية التي تناسب هذه المنطقة هي إما التقوية لنقلها لتصبح نشاطات نجوم أو إعادة تقسيم نفس ميدان النشاط إذ لم تتمكن المؤسسة من تمويلها، أما الخيار الأخير فهو الانسحاب على اعتبار أنها في بداية النشاط.

2 - منطقة النجوم: و هي المنطقة المفضلة حيث نجد معدل نمو قوي و حصة سوقية قوية مما يجعل المؤسسة تقدم فائض مالي لتمويل نشاطاتها، فالخيار الأول هو المحافظة على هذه الوضعية و الخيار الثاني هو إمكانية التقوية أكثر لمضاعفة الأداء أكثر.

3- منطقة نشاطات البقرة الحلوب: و في هذه المنطقة تصل ميادين النشاط إلى درجة النضج أين لا يمكن رفع معدل النمو لأنه سيقى مستقر و يبدأ بالانخفاض، لكن الحصة السوقية تبقى كبيرة جدا مما يسمح للمؤسسة بتحقيق فائض مالي كبير يفوق بكثير احتياجات هذه المنطقة مما يعطي المؤسسة هامش كبير لتمويل النشاطات الأخرى خاصة الموجودة منها في المنطقة الحرجة، لذا فالخيارات التي تناسب مع

¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص 225-226

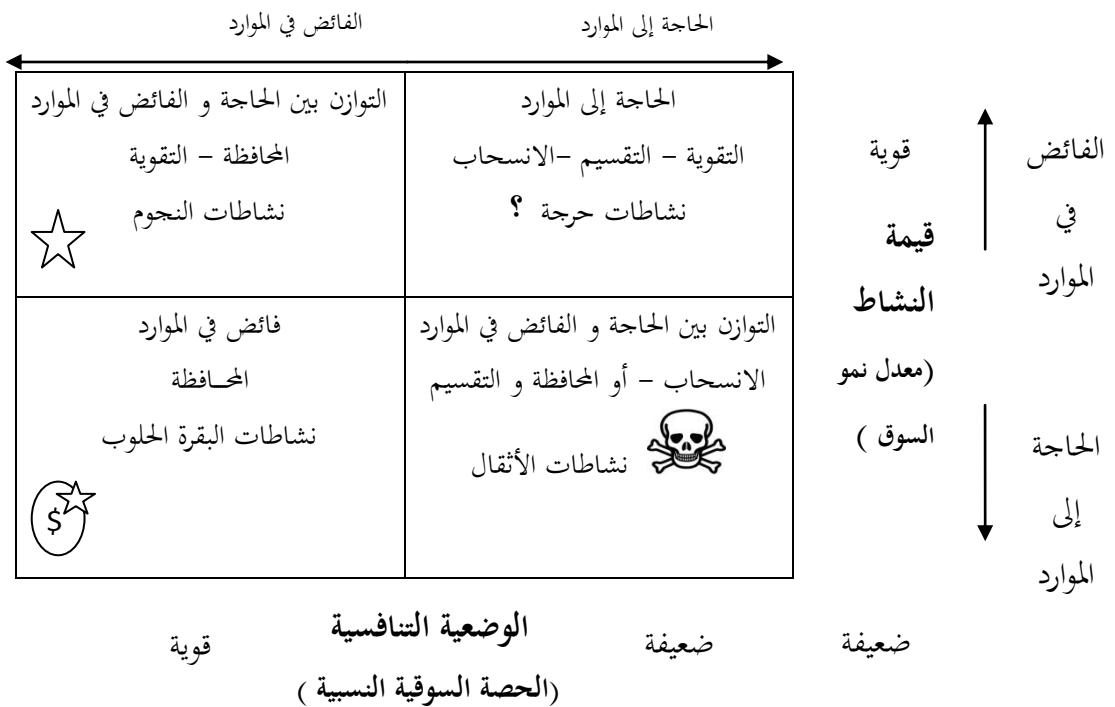
هذه المنطقة هي المحافظة على الوضع كما هو دون أي استثمار إضافي من أجل تعظيم الفوائد المالية الممكنة.

4- منطقة نشاطات الأثقال: و هي منطقة الخطر و التدهور حيث بلغت ميادين النشاط نهاية دورة حياتها و اتجهت نحو التقادم ولا سبيل لإعادة إنعاشها إلا بتقدم ميادين نشاط جديدة، فهي تقدم فوائد مالية محدودة جدا تتجه نحو النقصان و في نفس الوقت لا تتطلب أي موارد مالية، و الخيار الأنسب هو الانسحاب بشكل فوري أو متأخر.

يمكن القول أن مصفوفة (BCG) « لا تهدف إلى تقديم معايير تشرح طرق النجاح، أو نوع المنافسة ضمن الصناعة، و لكنها تهدف إلى إرشاد المدراء في تسيير نشاطات المجمعات »¹ كما تفترض هذه المصفوفة أن المؤسسات الكبيرة الحجم هي تستفيد أكثر من الخيارات المطروحة على اعتبار أنها تمتلك أكبر منحنى خبرة بالإضافة إلى « إهمالها للنشاطات ذات الأداء المتوسط، أي أن أدائها لا يتصف بال جيد و لا بالرديء و أنها ليست ذات معدل نمو عالي أو منخفض و إنما هي مركز وسطي »²

الشكل البياني رقم (20-II)

مصفوفة (BCG) المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية



المصدر : مداح عرابي الحاج (2009)، ص 225، بتصريف

¹ Karlof.B,(1990), p197

² حبتور .ع (2004)، ص265

المطلب الثاني : طريقة مكتب الدراسات (Mckinsey)

تم تطوير هذه المصفوفة من طرف مكتب دراسات آخر و هو مكتب Mckinsey للخدمات الاستشارية حيث تجاوز النقائص التي وقع فيها مكاتب الدراسات (BCG) و أخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات لقياس الوضعية التنافسية و قوة جذب النشاط كما تظهر في الشكل البياني رقم (II-21).

الشكل البياني رقم (II-21)

طريقة تقييم الوضعية التنافسية و قوة الجذب لمراكز النشاط.

القيمة النهائية	التقييم	الوزن النسبي	متغيرات قياس جاذبية النشاط	القيمة النهائية	التقييم	الوزن النسبي	متغيرات قياس القوة التنافسية للنشاط
			الحجم				الحصة السوقية
			النمو				معدل النمو
			السعر				امتداد خط الإنتاج
			هيكل المنافسة				فعالية قوة البيع
			الربحية				السعر التنافسي
			الحساسية للتضخم				فعالية الإشهار و الترويج
			الطابع الموسمي				توطين الإيرادات
			النضج				قدرة الإنتاج
			تميز الأسواق				الإنتاجية
			ملائمة الزبائن				أثر الخبرة
			الاتجاهات الاجتماعية				تكلفة المواد الأولية
			القيود القانونية				القيمة المضافة
			المناخ الاجتماعي				الجودة النسبية للمنتجات
							نوعية البحث و التطوير
							نوعية المستخدمين
							صورة النشاط
							المجموع

المصدر : مداح عرايبي الحاج (2009)، ص228

حيث « يعطي لكل متغير وزنه النسبي مقارنة بالمعايير الأخرى و بعد تقييم كل معيار من طرف المشخص بسلم تقييم يبدأ من 1 باعتباره درجة ضعيفة إلى 5 باعتباره درجة قوية و بضرب هذا التقييم في الوزن النسبي نحصل على تقييم نهائي و يمثل مجموع نقاط التقييم النهائي تقييما للوضعية التنافسية أو قوة جذب النشاط التي تتم بنفس الطريقة»¹.

تقاطع بعدي قوة جذب النشاط و الوضعية التنافسية نحصل على تسعة مناطق كما تظهر في الشكل رقم (II-22) و نحصل بذلك على ثلاث خيارات إستراتيجية:²

1 - منطقة استراتيجيات التطوير: امتلاك المؤسسة لوضعية جديدة في هذه المنطقة يكون لها عدة خيارات إستراتيجية من المحافظة على وضع الريادة بالتطوير المستمر، التحدي و البقاء، و تقوم ببذل الجهد أكثر إذا أصبحت كل من الوضعية التنافسية و قوة الجذب متوسطة.

2 - منطقة استراتيجيات المحافظة: المحافظة على الوضعية كما هي بدون استثمار مكثف باعتبار أن المؤسسة متواجدة في منطقة متوسطة و حرجة، و هنا إما أن تتجه المؤسسة إلى امتصاص و تعظيم مردوديتها إذا اتجهت قيمة النشاط إلى الضعف، و أن تكون حذرة في هذا الخيار إذا أصبحت الوضعية متوسطة أما إذا أصبحت الوضعية التنافسية ضعيفة و بقاء قيمة النشاط قوية فإما أن تضاعف المراهنة أو تنسحب.

3 - منطقة استراتيجيات الانسحاب: و هنا يجب الاتجاه المباشر إلى خيارات الانسحاب لأن المؤسسة متواجدة في منطقة التدهور و يكون الانسحاب بالتخفيض المتدرج، أو بالتصفية النهائية. على الرغم من أن مصفوفة (McKinsey) تفادت بعض الانتقادات الموجهة لمصفوفة جماعة بوسطن إلا أنها تضمنت بعض النقائص كعدم موضوعية الوزن النسبي للعوامل التي قد تعتمد على تقدير المشخص بالإضافة إلى إمكانية حدوث تغيرات في البيئة أثناء عملية التقييم.

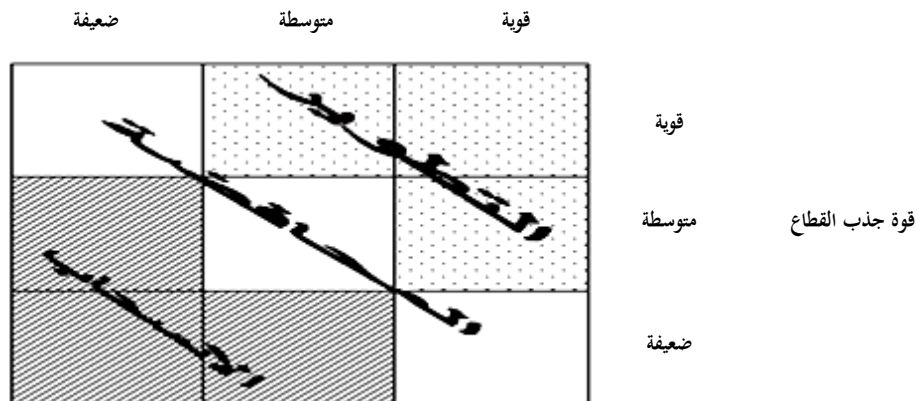
¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص 265

² مداح عرابي الحاج (2009)، ص 228 – 229

الشكل رقم (II-22)

مصنوفة Mckinsey المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

الوضعية التنافسية



المصدر : بتصرف Johnson.G, Scholes, Whittington.R, Fréry.F (2005) , p,286

المطلب الثالث : طريقة مكتب الدراسات (ADL)

قدم مكتب الدراسات (ADL) المنافس لمكتب الدراسات بوسطن للخدمات الاستشارية طريقة أخرى لتقييم محفظة النشاطات للمؤسسة، فبالنسبة للوضعية التنافسية فقد استعمل مجموعة من المتغيرات هي موضحة في الجدول البياني رقم (II-04) أما قيمة النشاط فقد استعمل درجة نضج القطاع من خلال دورة حياة القطاع و المحددة بجملة من العوامل هي موضحة في الجدول البياني رقم (II-05).

الجدول البياني رقم (II-04) تصنيف ADL للوضعيات التنافسية.

المميزات	الوضعية
القدرة على مراقبة سلوك المنافسين (من ناحية الأداء و الإستراتيجية) امتلاك خيارات إستراتيجية واسعة، و بصورة مستقلة عن المنافسين	مسيطرة
القدرة على تنفيذ سياسة اختيارية دون أن تتعرض الوضعية التنافسية للخطر في الأجل الطويل	قوية
امتلاك نقاط قوة قابلة للاستغلال قصد إتباع استراتيجيات معينة فرص جيدة للحفاظ على الوضعية التنافسية في الأجل الطويل	ملائمة
الأداء كاف و مرض لتبرير مواصلة القيام بالنشاطات لا تزال عموما بسبب التسامح من طرف المنافسين الأكثر أهمية فرص متوسطة (أو ضعيفة) للحفاظ على هذه الوضعية في المدى الطويل	غير ملائمة
الأداء يمكن أن يكون مرض حاليا و لكن دون تحسن في الوضعية مستقبلا يمكن للمؤسسة أن ترى المميزات لوضعية أفضل و لكنها تمتلك نقاط ضعف رئيسية. إمكانية البقاء في الأجل القصير، و لكن يجب تحسين الوضعية للبحث عن فرص البقاء في الأجل الطويل	هامشية

المصدر : Handi.K (2002), p 101

الجدول البياني رقم (II-05)

درجة نضج القطاع

المؤشرات	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
معدل النمو	أسرع بكثير من الناتج القومي الإجمالي PNB	أسرع من الناتج القومي الإجمالي PNB	مساو أو أقل من الناتج القومي الإجمالي PNB	نمو ضعيف جدا أو منعدم
النمو المحتمل	غير مرض بشكل عام غير معروف	غير مرض بشكل جزئي معروف	مرض بشكل عام و معروف	مرض و معروف بشكل جيد
تشكيلة المنتجات	ضيقة : تنوع قليل	واسعة : منتشرة	واسعة : عقلانية	ضيقة : المنتج الأساسي، أو واسعة إذا انفجر القطاع
عدد المنافسين	لا توجد قاعدة عامة	الحد الأقصى أو في انخفاض	ثبات أو في انخفاض	الحد الأدنى إذ لم تعد المؤسسة إلى الحرفة الأساسية
توزيع الحصة السوقية	لا توجد قاعدة عامة، غالبا ما تكون مقسمة	التركز التدريجي أو السريع	ثابتة	ثابتة جدا
ثبات الحصة السوقية	غير ثابتة	ثبات تدريجي	ثابتة	ثابتة جدا
استقرار الزبائن	غير مستقرين	استقرار تدريجي	استقرار الزبائن	استقرار كبير جدا
سهولة الدخول إلى القطاع	سهل	أكثر صعوبة	صعب جدا	ممكّن
التكنولوجيا	التطور السريع	متغيرة	الدخول سهل	الدخول سهل

المصدر: Hamdi.K (2002) , p 102

بتقاطع البعدين تظهر مصفوفة أدل و المكونة من عشرين خانة كما تظهر في الشكل البياني رقم (II-23) و يقسمها (ADL) إلى أربعة مناطق خاصة بالخيارات الإستراتيجية الممكنة و هي على النحو التالي :

- 1- منطقة التطوير الطبيعي: ضمن هذه المنطقة توسع المؤسسة نشاطاتها بإتباع استراتيجيات النمو و التوسع.
- 2- منطقة التطوير التصفوي: و هنا تتخلى المؤسسة عن ميادين النشاط التي بلغت مستوى النضج المتقدم و التي تشهد أيضا تراجع في الوضعية التنافسية و تركز على ميادين النشاط ذات المردودية الجيدة.
- 3- منطقة التصحيح: بالنظر إلى الوضعية التنافسية الهامشية تقوم المؤسسة بالتغيير و إعادة توجيه ميادين النشاط الإستراتيجية
- 4- منطقة الانسحاب: و هنا تقوم المؤسسة بالانسحاب الفوري أو التدريجي.

الشكل البياني رقم (II-23)

مصفوفة ADL المساعدة في الخيارات الإستراتيجية

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	نضج القطاع / الوضعية التنافسية
				مسيطرة
				قوية
				ملائمة
				غير ملائمة
				هامشية

المصدر: Handi.K (2002) , p 102

خلاصة الفصل :

توصلنا في هذا الفصل إلى أن مضمون الإستراتيجية يختلف حسب مدارس التفكير الاستراتيجي كما أن جمع هذه المدارس لا يقدم تعريف موحد و متفق عليه لذا توصلنا إلى أن الإستراتيجية هي مفهوم ظرفي و متعدد الأبعاد، كما توجد علاقة جدلية بين الإستراتيجية و حرفة المؤسسة، فعلى أساس الحرفة تقوم المؤسسة بتقسيم نشاطاتها لتشكيل في الأخير محفظة نشاطات المؤسسة و على مستوى هذه المحفظة تتبع المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات و الخيارات الإستراتيجية و هنا تظهر الحرفة على أساس أنها مركز تكوين الإستراتيجية هذا من جهة، و تساهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في تحديد حرفة المؤسسة، مدى القدرة على حماية حرفة المؤسسة و مدى توافق الإستراتيجية مع متطلبات توسيع الحرفة من جهة أخرى. استخلصنا أيضا أن حرفة المؤسسة مرتبطة بمحددات إستراتيجية كالكفاءات الأساسية و القدرات الديناميكية التي تساهم في تطوير حرفة المؤسسة، لذا أوضحنا مدى أهمية و ضرورة المحافظة على قلب الكفاءات من التقليد لاعتباره مكونا رئيسيا لحرفة المؤسسة.

أما بالنسبة للتقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة فإنه و بالرغم من تعدد المعايير المستخدمة في عملية التقسيم إلا انه لا توجد قاعدة علمية للتقسيم و تعكس كل المعايير حيث أننا بحاجة إلى التوفيق قدر المستطاع حسب خصوصية المؤسسة و ظروف المنافسة باعتماد تقسيم تقريبي للحصول على ميادين نشاط متجانسة إلى حد ما حتى نحصل على درجة عالية من الجودة في عملية التقسيم الاستراتيجي، بعد التقسيم الاستراتيجي تطرقنا إلى التشخيص الاستراتيجي بحيث تم تقديم عدة أدوات لتشخيص ميدان النشاط الاستراتيجي و محفظة النشاطات ككل، كما تم تقديم عدة أدوات أخرى لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية و كل على حدى. تسمح عمليات التشخيص الاستراتيجي و تقييم الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط بتقديم معلومات عن وضعية محفظة النشاطات للمؤسسة و هذا ما يسمح بتبرير إتباع مجموعة الخيارات الإستراتيجية الملائمة.

تطرقنا إلى مؤشرات قياس الوضعية التنافسية و أوضحنا الاختلاف في طرق قياسها كما تناولنا مفهوم و مداخل التنافسية، متطلبات تحقيق التنافسية و مؤشرات قياسها على مستوى المؤسسة، و وجدنا أن مفهوم التنافسية يختلف من المؤسسة إلى القطاع فالبلد، و يظهر هذا الاختلاف أكثر عند محاولة قياس مؤشراتها على مستوى المؤسسة لذا توصلنا إلى أن مفهوم التنافسية يرتبط بالبيئة محل التحليل و بمستوى التحليل. بعد ذلك تطرقنا إلى كيفية تقييم محفظة النشاطات للمؤسسة بعرض نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG، مكتب الدراسات (ADL) و مكتب الدراسات Mckinsey، رغم الانتقادات و النقائص الموجهة لهذه النماذج إلا أنها تبقى و من الناحية النظرية مرجعا أساسيا في تقييم الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط للمؤسسة.

الفصل الثالث:

إعادة التركيز الاستراتيجي

لإدارة المخاطر

و علاقته بنظام الحوكمة في المؤسسة

تمهيد:

بعد التشخيص الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة بالإضافة إلى تقييم الوضعية التنافسية لميادين النشاط يمكن تحديد النشاطات ذات الوضعية الإستراتيجية الضعيفة و التي تشكل خطرا على باقي محفظة النشاطات للمؤسسة و على سيرورة النمو لحرفة المؤسسة، و عليه يتطلب الأمر من المؤسسة إدارة المخاطر المتعلقة بمحفظة النشاطات بحيث يمكن أن يتم هذا من خلال إعادة التركيز الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة بالتخلي عن النشاطات ذات الوضعية التنافسية الضعيفة و التي لا ترتبط بحرفة المؤسسة و في نفس الوقت تعيق استمرارها و نموها، لذا نحاول من خلال هذا الفصل توضيح كيفية مساهمة إعادة التركيز الاستراتيجي في إدارة مخاطر محفظة النشاطات.

من أجل ذلك نتناول مدخل لإعادة التركيز الاستراتيجي بتقديم المفهوم و المقاربة النظرية لإعادة التركيز، لمحة تاريخية عن إعادة التركيز الاستراتيجي، أسباب إعادة التركيز الاستراتيجي، بعد ذلك نتناول مفهوم و هيكل تنظيم إدارة المخاطر في المؤسسة، أنواع و مصادر إدارة المخاطر في المؤسسة، إعادة التركيز الاستراتيجي و مخاطر تكاليف الوكالة.

ضمن إدارة المخاطر المتعلقة بمحفظة النشاطات في المؤسسة يتطلب قرار إعادة التركيز الاستراتيجي ضرورة العودة و الرجوع إلى نظام الحوكمة في المؤسسة بحيث يصبح من الصعب اتخاذ مثل هذه القرارات دون العودة إلى الأطراف التي تتحكم في القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، لذا نحاول تقديم مدخل لنظام الحوكمة في المؤسسة، الإطار النظري و التحليلي لحوكمة المؤسسة، مبادئ و مقومات نظام الحوكمة، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين طبيعة نظام الحوكمة و إعادة تركيز أنشطة المؤسسة.

المبحث الأول : مدخل لإعادة التركيز الاستراتيجي

من أجل توضيح كيفية مساهمة إعادة التركيز الاستراتيجي في إدارة مخاطر محفظة النشاطات في المؤسسة يتطلب الأمر بالضرورة الرجوع أولاً إلى محاولة فهم مضمون إعادة التركيز الاستراتيجي بحد ذاته، لذا نحاول من خلال هذا المبحث تقديم تعريف لإعادة التركيز الاستراتيجي و وجهة نظر مختلف المقاربات التسييرية بعد ذلك و من أجل توسيع فهمنا نعرض لمحة تاريخية عن إعادة التركيز الاستراتيجي لنقدم في الأخير بعض الأسباب و الدوافع التي تفرض على المؤسسة إعادة تركيز أنشطتها.

المطلب الأول : المفهوم و المقاربة النظرية لإعادة التركيز الاستراتيجي

يعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي من المقاربة الحديثة كحدث تاريخي وقع في نهاية (1970) و بداية (1980) أين اهتم الاقتصاديين، المسيرين و الأكاديميين بالأبحاث المتعلقة بإعادة التركيز الاستراتيجي لكن بعد ذلك لم ينل هذا المفهوم القدر الكافي من الدراسة و التحليل من طرف الأكاديميين في السنوات الأخيرة.

في ظل غياب نظرة أكاديمية حديثة لهذا المفهوم و في محاولة لتقديم تعريف لإعادة التركيز الاستراتيجي نجد نوع من الصعوبة خاصة و أن معظم التعاريف تركز على البعد أو المقاربة المالية و المحاسبية. من المقاربة الإستراتيجية و في محاولة لتقديم تعريف لإعادة التركيز الاستراتيجي نجد اختلاف في التعاريف المقدمة حيث يبدأ هذا الاختلاف في المصطلحات المستخدمة مثل " إعادة الهيكلة Restructuration " " الانفصال Désengagement "، "إعادة تعريف حدود المؤسسة la redefinition du frontiers de l'entreprise Corporate "، " سحب استثمارات المؤسسة Strategic Divestment (Disinvestment)"، "السحب الاستراتيجي للاستثمارات Business exit "، "الخروج من الأعمال Strategic divestiture, Strategic Disinvestment, Corporate Exit" وغير ذلك، لينتقل بعد ذلك الاختلاف في مدلول إعادة التركيز من حيث كونه " إستراتيجية la stratégie de recentrage "، "حدث تاريخي un événement" أو "نزعة جماعية Tendence" و غير ذلك.

يعرف Markids إعادة التركيز الاستراتيجي على أنه « رجوع المؤسسة إلى الحجم الأمثل للتنوع و هذا ما يسمح بزيادة ربحية و قيمة المؤسسة »¹

¹ Markids.C.C (1992) , P398

أما حسب Comment et Jarrell فإذ إعادة التركيز الاستراتيجي « هو التركيز على الحرفة و عقلنة استراتيجيات الاندماج و النمو بالإضافة إلى سحب الاستثمارات و إعادة الهيكلة كما يعكس أيضا إستراتيجية للتخصص»¹

يرى John et Ofek أن إعادة التركيز الاستراتيجي « يخلص تحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة بإلغاء الأصول التي لا ترتبط بالحرفة الأساسية للمؤسسة و التي لا تولد أي تعاضدية ايجابية بين النشاطات الموجودة»²

و في نفس الاتجاه يعرفه Johnson على أنه « إعادة التركيز الاستراتيجي أو خفض التنوع مرتبط بعملية الخفض المتوقعة من عمليات الانسحاب، و بالتالي هو مجموعة فرعية من إعادة هيكلة محفظة النشاطات»³.

أبعد من ذلك يربط Batsch.L إعادة التركيز الاستراتيجي بنمو المؤسسة و يعرفه على أنه « نموذج نمو للمؤسسات الكبيرة»⁴ أو « هو نزعة إستراتيجية طويلة الأجل لإعادة تعريف محفظة النشاطات و حدود المؤسسة بغية تحقيق التناسق بين النشاطات و السيطرة على الأسواق»⁵.

يدعم Hoskisson تعريف Johnson و يعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي على أنه « إزالة التنوع بوصف و تحديد الأنشطة التي تهدف إلى خفض نشاطات المؤسسة، هذا الخفض يتضمن غالبا تغييرا في إستراتيجية التنوع»⁶.

أكثر من ذلك يرى Olivier.G⁷ أن إعادة التركيز الاستراتيجي يعبر عن سيرورة لعودة المؤسسة إلى نشاطات الحرفة الأساسية و هذا تحت ضغط ضرورة خلق القيمة التي أصبحت تمثل قواعد اللعبة خاصة عند صياغة الإستراتيجية.

حسب Olivier.G⁸ فانه يمكن النظر إلى إعادة التركيز الاستراتيجي من أربعة زوايا و هي:

1- المقاربة الحديثة: L'approche événementielle

و تربط مفهوم إعادة التركيز ببرامج إعادة التركيز و عملية خلق القيمة.

¹ Comment .R,G.Jarrel (1995) , p68

² John K. ,Ofek E (1995) , p106

³ Johnson .R (1996) ,p440

⁴ Batch .L (2003) ,p62

⁵ Batch .L (2003) ,p46

⁶ Hoskisson et al (2005) , p 994

⁷ Olivier.G (2008), p23

⁸ Olivier.G (2008), p22

2- المقاربة العرضية: l'approche épisodique

و تربط مفهوم إعادة التركيز بمستوى التنوع الذي تعتمد عليه المؤسسة و أثر ذلك على الأداء.

3- المقاربة التاريخية: l'approche historique

و تربط إعادة التركيز بالمسار التاريخي للمؤسسة و مستوى النمو المحقق.

4- المقاربة التيارية: l'approche tendancielle

و تربط مفهوم إعادة التركيز بالاتجاهات أو التيارات السائدة في القطاع أو الاقتصاد الوطني لتطوير المؤسسة.

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن الاختلاف في المصطلحات المستخدمة (إعادة التركيز، إعادة الهيكلة الانفصال و سحب الاستثمارات... الخ)، مدلول إعادة التركيز (إستراتيجية، نزعة، عملية خلق القيمة سيرورة... الخ) يجعل من الصعب التوصل إلى تعريف موحد و متفق عليه أو تعريف أكثر قبولاً من الآخر. من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن إعادة التركيز الاستراتيجي يمثل إستراتيجية لرجوع المؤسسة إلى نشاطات الحرفة الأساسية سواء كانت حرفة تقليدية أو حالية مع التوسع ضمن هذه الحرف و هذا لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة.

يختلف تحليل مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي من مقارنة نظرية لأخرى فكل مقارنة تحاول تقديم الحجج و التفسيرات لتوضيح أسباب و نتائج عملية إعادة التركيز الاستراتيجي للأنشطة و نختص بالذكر المقاربات النظرية التالية:

1- نظرية الوكالة : la théorie de l'agence

ضمن نظرية الوكالة يظهر إعادة التركيز الاستراتيجي كنتيجة لنظام التوكيل غير الفعال و الخاص بالعلاقة بين المساهمين و المدراء، تحتاج المؤسسة إلى إعادة تركيز أنشطتها بسبب سلوك التنوع الذي يعتمد عليه المدراء و غياب نظام الحوكمة الفعال الذي يضبط و يراقب هذا السلوك، بالإضافة إلى انخفاض الحافز لدى المساهمين خاصة إذا كانت الأسهم موزعة بشكل منتشر.

حسب Batsch.L¹ فان المدراء يحصلون على العديد من المنافع عند تطبيق إستراتيجية للتنوع و هي وسيلة لرفع و زيادة حجم المؤسسة و هذا يرتبط مباشرة بحجم تأثيرهم، أكثر من ذلك سلوك التنوع يقلل من الخطر الخاص بالمدراء (تحقيق السمعة، إعادة التعاقد... الخ) من خلال تفادي الصدمات المفاجئة و بطبيعة الحال فإن المساهمين يبحثون عن الاستفادة من مزايا التنوع و لكن دون تجاوز الحجم

¹ Batsch.L (2003) , p 46

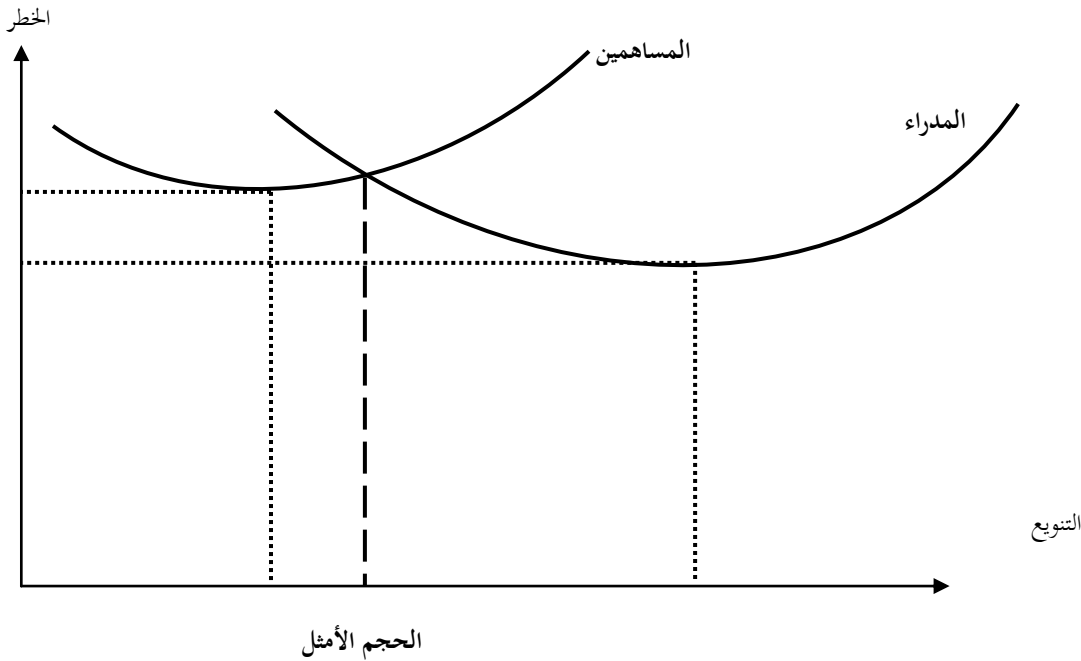
الأمثل للتنوع، أما المدراء فيبحثون عن التنوع المفرط الذي يتجاوز الحجم الأمثل حتى نصل إلى مستوى ينخفض فيه الأداء و يستمر بالانخفاض كما هو موضح في الشكل رقم (1-III).

تشرح نظرية الوكالة سلوك التنوع و ترى أنه مرتبط بالسلطة (فائض في السلطة) التي قد يتمتع بها المدراء « الذين هم في بحث دائم عن التنوع حتى لو لم يحسن هذا من القيمة السوقية للمؤسسة التي يديرونها فالهدف هو تعظيم المصلحة الشخصية و التي ترتبط بالحجم الكبير للمؤسسة »¹ أما التخفيض من التنوع المفرط فهو مرتبط بقوة السوق و طبيعة نظام الحوكمة في المؤسسة.

ضمن نظرية الوكالة نعتبر « إعادة التركيز الاستراتيجي كوسيلة لإنهاء التكتلات ذات الأداء المنخفض الذي أقامه المدراء بدون مراقبة و لحماية أنفسهم، و هو أيضا العودة إلى قاعدة أهداف الأداء المالي و التعبير عن مصالح المساهمين »². و منه ضمن نظرية الوكالة يعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي الذي ظهر في الثمانينات كعملية تصحيحية للتنوع المفرط الذي ظهر في الستينات و السبعينات (1960 - 1970).

الشكل رقم (1-III)

العلاقة : الخطر / التنوع للمدراء و المساهمين



المصدر : Batsch.L (2003), p 47

¹ Besbes .I (2010) , p104

² Batsch.L (2003) , p 47

2- النظرية المالية: La théorie financière

حسب Batsch.L¹ فإن إعادة التركيز الاستراتيجي ضمن النظرية المالية هو تكييف مفهوم الإستراتيجية على القواعد المالية في إطار تسيير المخاطر و أن التنويع في الخدمات المالية يضعف الأداء في الأجل الطويل، أما Pedreau² فيرى أن إعادة التركيز الاستراتيجي هو وسيلة لتمويل و تقوية نشاطات المؤسسة في أسواقها الأساسية مع إلغاء التعاضدية السلبية بين النشاطات.

حسب Olivier.G³ فإن الأدبيات المالية تحدد بعض الأحداث أو الأسباب التي تسبق عملية إعادة التركيز الاستراتيجي نذكر البعض منها كمايلي:

- 1- تدهور في أداء المؤسسة و هو بمثابة مؤشر للحاجة إلى التغيير.
- 2- الأنشطة التي يمكن التخلي عنها غالبا ما تعاني من انخفاض في الأداء المالي و ضعيفة بالمقارنة مع المنافسين في القطاع.
- 3- النشاطات الضعيفة قد تؤثر على أداء كل النشاطات في المؤسسة.
- 4- يرتبط إعادة التركيز الاستراتيجي بمستوى دين مرتفع.

يمكن القول أن إعادة التركيز الاستراتيجي ضمن النظرية المالية يظهر كنتيجة لانخفاض أداء المؤسسة و كوسيلة لتمويل النشاطات و توفير السيولة لتوزيعها على حملة الأسهم.

3 - النظرية المؤسسية: La théorie institutionnaliste

و هنا يعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي كوسيلة للسيطرة على السوق و ممارسة الاحتكار « فسياسة المنافسة كانت تحرض أكثر على إتباع النمو ضمن النشاطات التي تقع خارج الحرفة الأساسية للمؤسسة و هذا راجع لتخوف الدولة من احتمال وجود حالة احتكار في السوق التي قد تكون كنتيجة لتركيز المؤسسات على الحرف الأساسية»⁴.

4 - نظرية تكاليف المعاملات: La théorie des coûts de transaction

و هنا يعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي كوسيلة لخفض التكاليف حيث أن إعادة تعريف حدود المؤسسة و نشاطاتها يسمح بمعرفة الحرف الأساسية و عليه يسمح التركيز على الحرف فقط بخلق تعاضدية إيجابية بين حرف المؤسسة و هذا ما يخفض من تكاليف التنسيق بين الأنشطة من جهة و تستفيد المؤسسة من تكاليف الفرصة البديلة عن تخريج النشاطات غير الأساسية من جهة أخرى.

¹ Batsch.L (2003), p 48

² Pedreau .E (1998), p137

³ Olivier .G (2008) , p 46

⁴ Batsch.L (2003) , p 48

من المقاربة الإستراتيجية نرى أن إعادة التركيز الاستراتيجي يعبر عن إستراتيجية رجوع المؤسسة إلى نشاطات الحرفة الأساسية مع التوسع و النمو ضمن هذه النشاطات، و يتعلق أيضا بإعادة التركيز على الحرفة الأساسية مع تخريج أو بيع النشاطات خارج الحرفة، يسمح هذا بتحقيق مجموعة من المزايا للمؤسسة نذكر البعض منها على النحو التالي

- 1 - زيادة تركيز المؤسسة على النشاطات الأساسية
- 2 - الاستفادة من أثر التعاضدية الايجابية بين نشاطات الحرفة الموجودة.
- 3 - خفض في التكاليف و توفير للسيولة
- 4 - وضعية تنافسية قوية ضمن هيكل الصناعة (خفض في تكاليف المعاملات مع الموردين، علاقة أفضل مع الزبائن، حاجز لدخول المنتجات البديلة، عدد أقل من المنافسين).

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن إعادة التركيز الاستراتيجي

تميزت فترة الستينات (1960) و السبعينات (1970) بإتباع معظم المؤسسات لسلوك التنوع الاستراتيجي و التوجه نحو التنوع المفرط و عمليات التكتل و الاندماج، بعد ذلك شهدت فترة نهاية السبعينات (1970) و بداية الثمانينات(1980) تغير في سلوك هذه المؤسسات حيث قامت بإعادة تركيز أنشطتها على الحرف الأساسية.

و عليه نتساءل ما الذي يفسر توجه هذه المؤسسات إلى سلوك التنوع المتبع في الستينات (1960) ؟ لماذا قامت هذه المؤسسات بإعادة تركيز أنشطتها في فترة نهاية السبعينات(1970) و بداية الثمانينات(1980) ؟ ما الذي يفسر هذا التغير في السلوك؟

حسب Batsch.L¹ يرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب نذكر البعض منها على النحو التالي:

1- نتائج سوء التسيير لعلاقة الوكالة :

حيث يميل المدراء إلى إعادة استخدام الأرباح في الاستثمارات لزيادة حجم المؤسسة خاصة إذا كانت الصناعة في مرحلة النضج، بمعنى أن المدراء هم في بحث دائم عن تعظيم لمنفعتهم الشخصية في ظل نظام حوكمة غير فعال

2- فرضية الغطرسة (خطيئة الكبرياء): L'hypothèse d'hubris

حيث يميل المدراء إلى إظهار ثقة زائدة عن اللزوم عن حجم قدراتهم، فالنجاح في الحرفة الأساسية للمؤسسة يوهم المدراء بإمكانية النجاح في نشاطات أخرى خارج الحرفة الأساسية.

¹ Batsch .L (2003) , p 44

3- سياسة مكافحة الاحتكار:

و التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة زيادة التنبؤ باحتمال سوء الاستغلال للوضعية التنافسية القوية لبعض المجموعات الإستراتيجية و التي ستسيطر على السوق في حالة مواصلة النمو ضمن نشاطات الحرفة الأساسية، لذا كانت هذه السياسة تشجع أكثر على النمو في نشاطات خارج الحرفة الأساسية للمؤسسة.

4- دور أسواق رأس المال:

في بداية الستينات و إلى غاية نهاية السبعينات كان رد فعل السوق المالي إيجابي لسلوك التنويع و التكتل الاقتصادي، فالعمليات ذات القيمة في البورصة كانت تتعلق بعمليات الاستحواذ غير المقيد للوضع المالي للمؤسسة المستحوذة.

فإذا كانت هذه الأسباب وراء انتهاج المؤسسات لسلوك التنويع الاستراتيجي فهي تبقى غير كافية لتفسير تجاوز المؤسسات للحجم الأمثل للتنويع في الستينات، فإن كان الهدف هو تحقيق الربح فيجب التوقف عند الحجم الأمثل للتنويع (مع افتراض أن المؤسسات على دراية بالحجم الأمثل للتنويع) و إلا فلن قيمة و ربحية المؤسسة تنخفض و تستمر في الانخفاض.

حسب Markids¹ فلن ما يحفز على تجاوز الحجم الأمثل للتنويع هو بحث المدراء عن تعظيم

منفعتهم الشخصية بدلا من تعظيم قيمة المؤسسة للمساهمين و بالتالي يصبح اهتمام المدراء أكثر بزيادة حجم المؤسسة بإتباع سلوك التنويع غير المترابط أكثر من الاهتمام بمدى انخفاض القيمة السوقية للمؤسسة. أكثر من ذلك و بالإضافة إلى هذه الأسباب يمكن أن نجد عوامل أخرى كانت سائدة في تلك الفترة

(بداية الستينات و إلى غاية نهاية السبعينات) و لعبت دورا بارزا في إتباع سلوك التنويع غير المترابط و تشجيع الاندماج و التكتل بين المؤسسات مثل:

1- ضغط المجموعات الاستشارية مثل مصفوفة BCG

2- العقلنة الاقتصادية للباحثين في نظرية المنظمة (تشجيع الشكل M)

3- سلوك التقليد بين المؤسسات و المجموعات الإستراتيجية بعضهم البعض.

بعد ذلك و في نهاية السبعينات و بداية الثمانينات ظهرت موجة إعادة التركيز الاستراتيجي

للمؤسسات و عليه نتساءل عن الدافع لإتباع هذه المؤسسات لسلوك إعادة التركيز الاستراتيجي ؟ طرح الباحثين في هذا المجال « سؤالين يتعلق الأول بطبيعة عملية إعادة التركيز ... و يتعلق الثاني بالسلوك

¹ Markids .C.C (1995) ,p102

المتناقض للمستثمرين الماليين. لماذا تم تشجيع استراتيجيات التكتل في الستينات و السبعينات و لماذا تم تغيير هذه المقاربة في بداية الثمانينات ؟¹.

حسب Markids² فإن لجوء المؤسسات إلى إعادة تركيز أنشطتها كان بسبب التنوع المفرط و عليه فإن إعادة التركيز كان بمثابة الرجوع إلى الحجم الأمثل للتنوع. أما Batsch.L³ فيرى بأن التنوع و التكتل الذي كان سائدا في الستينات كان بسبب القوة و السلطة التي كان المدراء يتمتعون بها، و مع التغيير من نظام الحوكمة (نظرية الوكالة) من نظام غير فعال إلى نظام حوكمة فعال ظهر إعادة التركيز الاستراتيجي كنتيجة لذلك و أيضا كنتيجة للأداء المنخفض للمؤسسات.

بالإضافة إلى هذا يفسر Batsch.L⁴ سلوك التوجه نحو إعادة التركيز بتقديم المبررات التالية:

1- تحوير سياسة مكافحة الاحتكار: و التي كانت كنتيجة للتغيير في الطبقة الحاكمة في الولايات المتحدة الأمريكية و التي لا تضع أي سياسة لمكافحة التركيز الصناعي.

2- الأداء السليبي للتكتلات: حيث أثبتت استراتيجيات التكتل عدم نجاعتها في تلك الفترة حيث سجل تراجع نسبي للصناعة الأمريكية، مع بروز عدة دراسات أثبتت أن المؤسسات ذات الأداء العالي هي ليست تلك المؤسسات التي تنافس في صناعات مختلفة.

لكن بعض المؤسسات كانت تسجل معدلات نمو جيدة كما أن أدائها في تحسن مستمر و رغم ذلك اتبعت إستراتيجية إعادة التركيز، و عليه نتساءل عن ما الذي يفسر هذا السلوك ؟ يمكن تفسير ذلك بإحدى الاحتمالات التالية:

1- لا يرتبط الأداء دائما و بشكل مباشر بإتباع إستراتيجية إعادة التركيز.
2- سلوك التقليد لبعض المؤسسات.

3- إعادة التركيز الاستراتيجي هو إستراتيجية نمو و لا يتطلب وجود أداء منخفض في المؤسسة و هذا ما نتفق معه.

حسب Batsch.L⁵ (تاريخيا) نجد أربعة أنواع من عمليات إعادة التركيز التي غطت الأحداث الاقتصادية المتعاقبة و هي على النحو التالي:

¹ Batsch.L (2002) , p51
² Markids .C.C (1992) ,p399
³ Batsch.L (2002) , p40
⁴ Batsch.L (2002) , p41
⁵ Batsch.L (2003) , p61

1- إعادة التركيز على الحرفة «الدفاعي» (1960-1970):

لمواجهة الأزمات الاقتصادية و العولمة اتجهت معظم المؤسسات إلى إعادة اختيار أسواقها المستهدفة تحت شعار « أقل و لكن أفضل (Moins mais mieux) ». «

2- إعادة التركيز الهجومي (1980 - 1990):

و في هذه المرحلة اتجهت المؤسسات إلى التركيز أكثر على نشاطاتها الأساسية فكل مؤسسة أصبحت تهدف إلى أن تصبح الرائد في بعض مجالات النشاط تحت شعار المؤسسة هي الرائدة في أسواقها ، (Etre leader sur son marché)

3- إعادة التركيز « التنظيمي » (1990):

حيث زاد الاهتمام و التطبيق لعمليات إعادة التركيز، و أصبح إعادة تعريف حدود المؤسسة متغير استراتيجي في نشاطات المؤسسة.

4- إعادة التركيز المالي (في نهاية 1990):

و في هذه المرحلة أصبح مفهوم المخاطر يرتكز على فكرة مفادها أن على المؤسسة الاهتمام أكثر بتخفيض المخاطر و هذا من خلال تركيز الموارد و الأنشطة، و بمجمل عمليات « إعادة التركيز كان مرحب بها من طرف المساهمين و وكالات التصنيف المالي»¹.

المطلب الثالث : أسباب و دوافع إعادة التركيز الاستراتيجي

تختلف الأسباب و الدوافع من إتباع إستراتيجية إعادة التركيز من نظرية لأخرى و من باحث لأخر حيث نجد من يركز على مجموعة من العوامل الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها مثل انخفاض الأداء في حين نجد من يركز على العوامل الخارجية كضغط هيكل الصناعة و البيئة المحيطة بالمؤسسة، و عليه نتساءل هل يكون إعادة التركيز الاستراتيجي بشكل إرادي تبث من خلاله المؤسسة عن تحقيق النمو، أم أن هيكل الصناعة و ضغوط البيئة الخارجية تجبر المؤسسة على إعادة تركيز أنشطتها ؟

حسب Berger et Ofek² يمكن أن تتبع المؤسسة إستراتيجية إعادة التركيز عند امتلاك نشاطات غير مترابطة فيما بينها و تدر عائد سلبي أو عند امتلاك تكاليف مرتفعة للتوزيع غير الملائم لفروعها. أما Matsusaka,Nanda³ فيرى أن التوجه نحو إعادة التركيز مرتبط بهيكل الصناعة و يرى أن المؤسسة التي

¹ Sauvin .T (2007) ,p 105

² Berger.P.G,Ofek.E (1999) ,p313

³ Matsusaka.J,G,Nanda. V (1994) p16

تتبع سلوك التنوع تكون معرضة أكثر لخطر المنافسين الجدد مقارنة بالمؤسسات المتخصصة ضمن هيكل الصناعة و هذا ما يدفع المؤسسة إلى إعادة تركيز أنشطتها.

أما Faverjon¹ فيرى بأن السبب وراء إعادة التركيز الاستراتيجي للأنشطة يتعلق بعنصرين و هما نظرية الوكالة و التغيير في بيئة المؤسسة حيث أن المؤسسات التي تتميز بنظام حوكمة غير فعال تتيح للمدراء فرصة لتعظيم منفعتهم الشخصية بإتباع سلوك التنوع المفرط و الاستثمارات القصيرة الأجل، كنتيجة لهذا السلوك ينخفض أداء المؤسسة و فيما بعد تكون المؤسسة ملزمة على إعادة تركيز أنشطتها. أما العنصر الثاني فيتعلق بالتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة كارتفاع تكاليف التنوع، غموض البيئة، ازدياد المنافسة، و غير ذلك.

يفرق كل من (Hoskisson,Johnson,Tihanyi)² بين أسباب إعادة التركيز و يقسمها إلى

أسباب داخلية وخارجية نذكر البعض منها على النحو التالي:

1- الأسباب الداخلية:

1- ضعف الأداء

2- نمط القيادة

3- الثقة و الثقافة التنظيمية

2- الأسباب الخارجية:

1- الصدمات الخارجية.

2- آليات الرقابة الخارجية.

3- قوة السوق و المنافسة.

4- العوامل الثقافية للبلد.

في نفس الاتجاه يرى كل من Markids et Singh³ أن إعادة التركيز يكون كنتيجة لأسباب داخلية و خارجية فالعوامل الخارجية كالعولمة و قوى التنافس هي في تهديد دائم للمؤسسة و هذا ما يدفعها إلى إعادة تركيز أنشطتها على الحرف الأساسية ليس بسبب ضعف في وضعيتها التنافسية أو لانخفاض في ربحيتها و إنما تحضيراً للمنافسة المستقبلية، بالإضافة إلى هذا تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة تركيز

¹ Faverjon.C (2001) ,p7

² Hoskisson.R.E ,Johnson.R.A, Tihanyi.L (2005) ,p950

³ Markids .C.C , singh.H (1997) ,p214

أنشطتها كتقليد لنفس السلوك الذي تقوم به المؤسسات المنافسة الأخرى، أما العوامل الداخلية المسببة لإعادة التركيز فتتمثل في انخفاض الأداء بسبب ظروف الصناعة.

في حين يجمع Johnson.R.A¹ هذه الأسباب في أربعة عناصر أساسية كما هي موضحة في الشكل رقم (2-III) الذي يمثل أسباب و نتائج عملية إعادة التركيز الاستراتيجي، لكن سنركز فقط على الأسباب باعتبارها محور اهتمامنا ضمن هذا التحليل.

1- البيئة (بيئة المؤسسة) :

حيث أن زيادة المنافسة العالمية و التغيير في بيئة الأعمال يدفع المؤسسة إلى التخلي عن الأصول المقومة بأقل من قيمتها الحقيقية.

2- نظام الحوكمة:

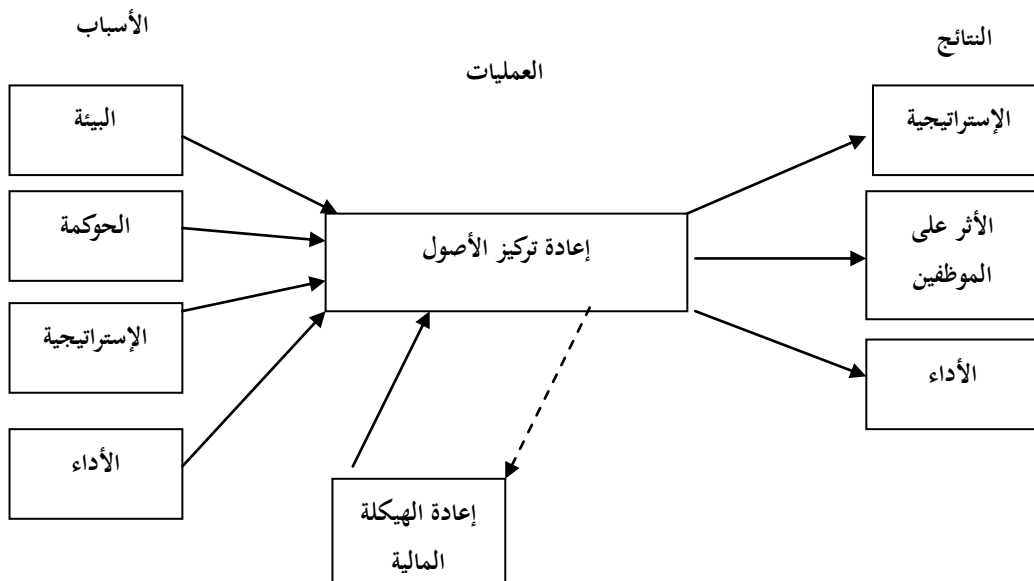
يسمح نظام الحوكمة الضعيف بتوفير فرصة للمدراء لاستخدام الأموال الموجودة و بدون مراقبة، فعندما تكون الأسهم موزعة على عدد كبير من المساهمين يصبح الحافز غير كاف لدى المساهمين لمراقبة المدراء

3- الإستراتيجية:

حيث أن إتباع إستراتيجية للتنوع الغير مترابط أو الاستمرار في التنوع بعد تجاوز الحجم الأمثل يضر بالأداء.

الشكل رقم (2-III)

أسباب و نتائج إعادة التركيز



Johnson.R.A (1996), p 441

¹ Johnson.R.A (1996) , p441

4 – الأداء المنخفض:

و هو من بين الأسباب التي تلقى الإجماع لدى الباحثين من أجل إتباع إستراتيجية لإعادة تركيز الأنشطة.

5 – إعادة الهيكلة المالية:

حيث أن مستوى الدين المرتفع لا يسمح للمدراء بتوسيع أنشطة المؤسسة و بالتالي يتم البحث عن كيفية توفير السيولة و يكون هذا من خلال التخلي عن بعض الفروع أو بيع لبعض للأسهم. يتعلق الجزء الثاني من الشكل البياني بالعمليات و بنتائج إعادة التركيز حيث نلمس تغير في الإستراتيجية، الأثر على الموظفين (غلق الفروع، تسريح العمال،، الخ)، و التحسن في الأداء.

إذن فالتوجه نحو إعادة التركيز الاستراتيجي يكون نتيجة لأسباب داخلية كالبحت عن تحسين الوضعية التنافسية لمحفظه النشاطات و هنا تكون المؤسسة ملزمة بالتوجه نحو خيار إعادة التركيز و يكون غير ارادي من أجل معالجة الأداء السلبي، قد يكون أيضا بشكل إرادي حيث تبحث من خلاله المؤسسة عن تحقيق النمو، وقد و يكون كنتيجة لأسباب خارجية تتعلق بالصناعة و البيئة.

المبحث الثاني: إعادة التركيز الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المؤسسة

ينتج عن الفصل بين الملكية و التسيير العديد من المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة كمخاطر ارتفاع تكاليف الوكالة، مخاطر التنوع المفرط و استغلال المدراء السلطة في خدمة مصالحهم الشخصية، لذا تصبح المؤسسة بحاجة إلى نظام لإدارة هذه المخاطر و عليه نحاول تناول مفهوم و أهداف إدارة المخاطر، أنواع و مصادر المخاطر في المؤسسة، خطوات و أساليب إدارة المخاطر، لنوضح في الأخير كيفية مساهمة إستراتيجية إعادة التركيز في إدارة المخاطر في المؤسسة بشكل عام و مخاطر تكاليف الوكالة بشكل خاص.

المطلب الأول: مفهوم و أهداف إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من « اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية و الفضائية، النظرية المالية و التأمين المالي، و كان التحول من الاعتماد على فكرة إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على الإدارة في تحليل التكلفة و العائد و القيمة المتوقعة و المنهج العلمي في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد حيث يعود أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفارد (HBR) عام 1956 و التي تضمنت فكرة مختلفة تماما و هي أن كل فرد داخل المنظمة مسؤول عن إدارة مخاطر المنظمة»¹.

¹ عبدلي لطيفة (2012)، ص25

يوجد اختلاف في تعريف إدارة المخاطر حيث نجد من يربط مفهوم إدارة المخاطر بالمنهج العملي الذي يخفض من الخسائر المالية، كما نجد من يربطها بمجموع العمليات المرتبطة بالإدارة العليا في حين نجد من يعتبرها كتنظيم في المؤسسة.

تعرف إدارة المخاطر على أنها « منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة و تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى »¹

تعرف أيضا إدارة المخاطر على أنها « مجموعة من العمليات التي يؤثر فيها مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المطبقة في وضع الاستراتيجيات على مستوى الشركة ككل و التي تم تصميمها بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الشركة و على إدارة المخاطر المرتبطة بها لكي تكون في مستوى مقبول للشركة، و تقديم تأكيدات مناسبة متعلقة بتحقيق الشركة لأهدافها »².

و تعرف أيضا على أنها « تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و بأقل التكاليف و ذلك عن طريق اكتشاف الخطر و تحليله و قياسه و تحديد وسائل مجابهته مع اختيار انسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب »³

و تعتبر إدارة المخاطر ذلك الفرع من الإدارة الذي يهتم بملي:⁴

- 1- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية أصول المودعين، الدائنين، و المستثمرين.
- 2- إحكام الرقابة و السيطرة على المخاطر في الأنشطة و الأعمال.
- 3- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر و على جميع المستويات.
- 4- العمل على تقليل الخسائر و تقليلها إلى أدنى حد ممكن و تأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية.
- 5- تحديد الإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة.
- 6- إعداد الدراسات قبل حدوث الخسائر أو بعد حدوثها بغرض تفادي حدوثها مستقبلا.
- 7- حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، الدائنين، و المستثمرين.

¹ طارق عبد العال حماد (2003)، ص 51

² محمد مصطفى سليمان (2008)، ص 145

³ عبدلي لطيفة (2012)، ص 27

⁴ بلعزوز بن علي (2010)، ص 335.

يمكن استخلاص أن إدارة المخاطر تتعلق بالتسيير العملي و الاستراتيجي للمخاطر المرتبطة بمحفظة النشاطات للمؤسسة على أن يقوم بهذا الدور كل من المدير، مجلس الإدارة، و المساهمين. يرتبط وجدود إدارة المخاطر في المؤسسة بتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر البعض منها على النحو التالي:¹

- 1- وصف مستوى المخاطر المقبول للشركة: و ذلك عن طريق قيام إدارة الشركة بالأخذ في عين الاعتبار مستوى المخاطر المقبول للشركة عندما تقوم بتقييم البدائل الإستراتيجية ووضع الأهداف الخاصة بها و الآليات المناسبة لإدارة المخاطر المرتبطة بتلك الأحداث.
 - 2- تخفيض الخسائر و المفاجآت على مستوى العمليات التشغيلية: تهدف إدارة المخاطر إلى تحسين قدرة الشركة على تحديد الأحداث المحتملة و ضع الأساليب المناسبة للتعامل معها.
 - 3- تحسين القدرة على الاستفادة من الفرص: عند قيام الشركة بدراسة جميع الأحداث التي يمكن أن تواجهها تكون الإدارة في وضع يمكنها من تحديد و تفعيل الفرص التي تنتج من وقوع بعض الأحداث التي يكون لها تأثير ايجابي على الشركة.
- تهدف إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة أخرى من الأهداف التي نذكرها على النحو التالي:²
- 1- الاقتصاد: و هنا يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن.
 - 2- تقليل القلق: و هذا من خلال معرفة التدابير المناسبة التي يتم اتخاذها من أجل التصدي للظروف المعاكسة، فعندما لا تعرف الإدارة ما إذا كان قد تم التصدي إلى التعرضات أم لا فإن عدم التأكد و القلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى و هذا ما يستنزف طاقة المؤسسة التي كان من الممكن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية و جدوى في قنوات أخرى، فإستراتيجية المخاطر الجيدة التصميم و التنفيذ تسمح للمدير بتوجيه طاقتهم نحو أهداف النمو و الربحية.
 - 3- استقرار الأرباح أو المكاسب: ينبع هدف استقرار الأرباح أو المكاسب من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات و التباينات في الأرباح، حيث يفضل المساهمين الأرباح المستقرة عن الأرباح التي تتقلب بشكل كبير و لأن المستثمرين يفضلون عموما التدفق المستمر للدخل فإن إدارة المخاطر يمكن لها أن تسهم في الأداء الكلي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر.
 - 4- استمرارية النمو: و هو هدف رئيسي ضمن أهداف إدارة المخاطر في المؤسسة بحيث تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو هو من أهداف إدارة المخاطر.

¹ محمد مصطفى سليمان (2008)، ص145

² طارق عبد العال حماد (2003)، ص149 - 156

5- تحقيق المسؤولية الاجتماعية: تعتبر تدابير منع الخسارة و السيطرة عليها جزء لا يتجزأ من عملية

إدارة المخاطر حيث انه و بقدر ما تمنع هذه المخاطر تدمير الأصول يستفيد منها المجتمع كذلك ففي الحالات التي تشهر فيها الشركة إفلاسها يتضرر الموظفون و المساهمين على حد سواء، أما عند تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة فإنه يمكن تفادي الخسائر بالإضافة إلى الإفلاس و تداعياته.

6- تعظيم القيمة: حسب النظرية المالية فإن تعظيم قيمة المؤسسة يجب أن ينعكس في القيمة السعريّة لأسهم المؤسسة و وفقاً لهذه النظرية فإن تقييم قرارات إدارة المخاطر يستند إلى معيار المساهمة في تعظيم القيمة.

من أجل تحقيق الأهداف السابقة الذكر ينبغي تحديد التنظيم الملائم لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة بتحديد الأدوار و المسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها كل من مجلس الإدارة، وحدات العمل و وظيفة إدارة المخاطر بحيث يمكن توضيح ذلك على النحو التالي:¹

1 - دور مجلس الإدارة:

يقع على عاتق مجلس الإدارة مجموعة من المسؤوليات و الأدوار اتجاه إدارة المخاطر نذكر البعض منها على النحو التالي:

- 1 - معرفة أنواع المخاطر الرئيسة التي تواجه المؤسسة.
 - 2 - مناقشة و اعتماد السياسة العامة للمؤسسة اتجاه المخاطر.
 - 3 - تقييم سياسات إدارة المخاطر.
 - 4 - المراجعة بصفة مستمرة لمستويات الخطر المقبولة و مدى ملائمة السياسات الموجودة في ظل التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.
- يعتبر مجلس الإدارة مسؤول عن نظام إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة، و تعتبر الإدارة التنفيذية للمؤسسة مسؤولة أمام المجلس عن تنفيذ و مراقبة السياسات الخاصة بإدارة المخاطر و دمجها في الأنشطة اليومية للشركة.

2 - دور وحدات العمل: و تتضمن مايلي:

- 1 - تحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- 2 - تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمؤسسة.
- 3 - يجب أن تتأكد وحدات العمل من شمولية إدارة المخاطر للمشاريع من البداية إلى النهاية.

¹ محمد مصطفى سليمان (2008)، ص145

3 - دور وظيفة إدارة المخاطر: و تتضمن مايلي:

- 1 - وضع سياسة و إستراتيجية لإدارة المخاطر.
- 2 - الربط بين المستوى الاستراتيجي و التشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- 3 - تصميم و مراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- 4 - التنسيق بين مختلف الوظائف التي تقدم النصح فيما يخص إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

4 - دور المراجع الداخلي:

يختلف دور المراجع من مؤسسة لأخرى و لكن عمليا يرتكز دوره في التركيز على الأخطار الكبيرة التي تحددها لإدارة و مراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

ما يمكن استخلاصه من هذا التنظيم للأدوار هو أن لكل من مجلس الإدارة، وحدات العمل، وظيفة إدارة المخاطر، و المراجع الداخلي أدوار محددة ضمن إدارة المخاطر في المؤسسة و في نفس الوقت تتداخل هذه الأدوار بين التنظيمات الأربعة لذلك نحن بحاجة إلى توضيح أكثر و فصل أكبر لكل تنظيم داخل المؤسسة من أجل التسيير الأمثل للمخاطر.

المطلب الثاني: أنواع و مصادر المخاطر في المؤسسة

تواجه المؤسسة العديد من المخاطر و تكمن وظيفة إدارة المخاطر في إدارة جميع أنواع المخاطر بحيث يمكن ذكر بعض هذه المخاطر على النحو التالي:¹

1- مخاطر المال و مخاطر الأعمال: حيث يتم التمييز بين مخاطر المال و المخاطر المالية، فمخاطر الأعمال تأتي من طبيعة أعمال المؤسسة و تتصل بعوامل تؤثر في المنتجات في السوق، أما المخاطر المالية فمصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية. تكون هذه المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الاستدانة حيث أن المؤسسة المالية تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها من أصولها الجارية.

و ثمة طريقة لتقسيم المخاطر بين مخاطر عامة و مخاطر خاصة، فالأولى ترتبط بأحوال السوق و الاقتصاد عامة بينما تتعلق الثانية بمؤسسة بعينها أو بنوع معين من الأصول. بينما يمكن التحكم في آثار المخاطر الخاصة بأصل(استثمار) محدد من خلال كبر و تنويع المحفظة الاستثمارية، لا يمكن ذلك الإجراء بالنسبة للمخاطر العامة.

¹¹ بلعزوز بن علي (2010)، ص332.

2 – المخاطر الإستراتيجية و المخاطر الديناميكية: يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشئة عن حدوث تغيرات في الاقتصاد و تنشأ من مجموعتين من العوامل: المجموعة الأولى عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية: الاقتصاد، الصناعة، المنافسون و المستهلكين، فالتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يمكن السيطرة عليها و هي قادرة جميعا على إحداث خسارة مالية للمؤسسة، أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطر المضاربية، فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة.

تفيد المخاطر الديناميكية المجتمع في العادة على المدى الطويل حيث أنها نتيجة لتعديلات و تسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد رغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد إلا أنها تعتبر أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الإستراتيجية على اعتبار أنها لا تحدث بشكل منتظم.

تتضمن المخاطر الإستراتيجية الخسائر التي ستحدث حتى لو لم تحدث تغيرات في الاقتصاد فإذا أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين، الناتج و الدخل و المستوى التكنولوجي ف إن بعض الأفراد سوف يتحملون خسائر مالية و تنشأ هذه الخسائر من أسباب بخلاف التغيرات في الاقتصاد مثل أخطار الطبيعة و عدم نزاهة الأفراد الآخرين.

و على خلاف المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الإستراتيجية مصدرا للكسب بالنسبة للمجتمع و تتضمن المخاطر الاستراتيجية إما تدمير للأصل أو حدوث تغير في ملكيته، و تميل الخسائر الإستراتيجية إلى الحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت و نتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بشكل عام.

3 – المخاطر البحتة و المخاطر المضاربية: من أحسن التمييزات بين المخاطر هو التمييز بين المخاطر البحتة و المخاطر المضاربية، فالمخاطر المضاربية موقفا يحمل إمكانية حدوث خسارة أو مكسب، أما المخاطر البحتة فهي فئة من المخاطر تكون فيها الخسارة هي بالنتيجة الوحيدة الممكنة و لا توجد أي إمكانية للربح و ترتبط المخاطر البحتة بأحداث أو عوامل خارجة عن سيطرة الطرف المعرض للخطر و لذلك فإن التعرض لها يكون عادة من دون إدراك.

4 -تقسيم المخاطر حسب طبيعتها:

4-1- مخاطر السوق: و تتمثل في المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية لأصل ما أو عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة، أو هي مخاطر تعرض المراكز المحمولة داخل ميزانية المؤسسة و خارجها نتيجة لتقلب الأسعار في السوق، و هي تشمل المخاطر الناجمة عن تقلب أسعار الفائدة و عن تقلبات أسعار الأسهم في الأدوات المالية المصنفة ضمن محفظة المتاجرة و المخاطر الناجمة عن تقلب أسعار السلع في مجمل حسابات المؤسسة.

4-2- مخاطر الائتمان: و هي المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته وفقا للشروط المتفق عليها.

4-3- مخاطر السيولة: هي المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه المؤسسة صعوبة في توفير الأموال اللازمة لمقابلة التزاماتها و تظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعاتها في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، أي تتمثل في عجز المؤسسة في تدبير الأموال اللازمة بتكلفة عادية.

4-4 - مخاطر الملائمة: و يحدث هذا عندما يطالب الطرف المقابل بتعويض مالي نتيجة معاملة معينة يعتقد أنها كانت أكثر عرضة للمخاطر مما كان معلن عنها أو بسبب عدم الإفصاح الكافي عن آثارها المتوقعة أو الفشل في اتخاذ التدابير التحوطية الصحيحة.

4-5- مخاطر العمليات (التشغيل): و هي تعنى بالخسارة الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي و إجراءات الرقابة. يشمل هذا النوع المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة و لا يتضمن عادة فرصة الربح، فالمؤسسة إما أن تحقق خسارة أو لا تحققها، و تشمل مخاطر العمليات الاحتيال المالي التزوير، تزيف العملات، السرقة و السطو و غير ذلك.

4-6- المخاطر القانونية: و تعني مخاطر تحقيق خسائر نتيجة الفشل في العمليات القانونية، تنبع هذه الأنواع المختلفة للمخاطر من عدة مصادر حيث يمكن حصرها في ثلاثة مصادر للمخاطر نذكرها على النحو التالي:¹

1 - مخاطر الأعمال: مصدر هذا النوع من المخاطر هي أعمال المؤسسة و هو خطر تشغيلي قد يتعلق بالتكنولوجيا، بالتوزيع أو بالمعلومات و معظم هذه المخاطر يمكن أن تراقب و تدار من خلال القرارات التشغيلية الداخلية.

2 - المخاطر الإستراتيجية: و تشمل المخاطر الكلية التي تؤثر على المؤسسة من خلال التأثير على القيمة على المساهمين بحيث يمكن أن تكون مخاطر سياسية، اقتصادية، دولية أو عالمية، و يتميز هذا النوع من المخاطر بكون أنه يدوم لمدة أطول لذا فهو يؤثر على قيمة المؤسسة لسنوات لذا يعتبر الخطر الاستراتيجي طويل المدى و أطول في المدة مقارنة مع خطر الأعمال لذا تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مواجهة هذا النوع من المخاطر.

¹ Fatemi.A, Luft.C (2002), p31

3 - المخاطر المالية: و تظهر في آفاق زمنية قصيرة كالتغيرات في أسعار الفائدة، أسعار السلع، أسعار الممتلكات و قيمة العملة الأجنبية.

فالتغيرات السلبية في هذه العوامل يتبعه خسائر في القيمة للمساهمين و يكمن التساؤل هنا في إدارة أم تجنب إدارة هذا النوع من المخاطر القصير الأجل ؟ فالإجابة غير واضحة و هي تعتمد على مدى امتلاك و تمتع المؤسسة بميزة تنافسية معلومانية. في أسواق رأس المال يمكن لاستراتيجيات إدارة المخاطر أن ترفع في قيمة التوقعات الخاصة بها في التدفق النقدي للمؤسسة هذا من خلال خفض التكلفة المرتبطة بالتباينات غير المنتظمة.

المطلب الثالث: خطوات و أساليب إدارة المخاطر في المؤسسة

بالنظر إلى تعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة تظهر الحاجة إلى ضرورة توفير مجموعة من الأساليب لإدارة هذه المخاطر حتى تضمن المؤسسة استمرارها، حيث يتطلب التعامل مع المخاطر المحيطة بالمؤسسة ضرورة إتباع مجموعة من الخطوات المنظمة لإدارتها بشكل سليم.

نجد ثلاثة أساليب يمكن استخدامها في التعامل مع المخاطرة نذكرها على النحو التالي:¹

1 - تجنب المخاطرة:

يرفض الفرد أحيانا قبول خطر معين و ينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة مثل

تجنب الاستثمار في وعاء ادخاري معين و تفضيل وعاء ادخاري آخر أقل خطورة، أو كاستناع البنك عن منح قروض مرتفعة المخاطر و ذلك لتجنب المخاطر الائتمانية.

رغم أن تجنب الخطر هو أحد أساليب إدارة المخاطر إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا و ليس ايجابيا في التعامل

مع الأخطار و لأن التقدم الشخصي و التقدم الاقتصادي كلاهما يتطلب التعامل مع الأخطار بطريقة ايجابية فلن هذا الأسلوب يعد أسلوبا غير مناسب في التعامل مع كثير من المخاطر.

2 - تقليل المخاطر:

ضمن هذا الأسلوب فلن المؤسسة تقوم برصد سلوك القروض من أجل معرفة مؤشرات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع و تقليل مخاطر أسعار الفائدة.

3 - نقل المخاطرة: و يتم هذا من خلال شراء التأمين من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف

آخر (شركة تأمين) بيدي استعدادده لتحملها مقابل مبلغ معين.

¹ بلعزوز بن علي (2010)، ص335.

بالإضافة إلى هذه الأساليب تتطلب إدارة المخاطر في المؤسسة ضرورة إتباع خطوات منطقية لإدارتها بالشكل المطلوب و عليه يمكن تقديم هذه الخطوات على النحو التالي:¹

1 - تحديد الأهداف:

تمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر في تحديد أهداف إدارة المخاطر و هذا ما يلزم وضع خطة لتحقيق ذلك، و إلا تظهر إدارة المخاطر على أنها سلسلة من المشاكل الفردية المنعزلة و ليست مشكلة واحدة.

نجد العديد من الأهداف المحتملة لإدارة المخاطر و التي تشمل الحفاظ على بقاء المؤسسة، خفض التكاليف المرتبطة بالمخاطر إلى الحد الأدنى و حماية الموظفين من الحوادث.

غالباً ما يتم إضافة الصبغة الرسمية على أهداف إدارة المخاطر في سياسة إدارة مخاطر المؤسسة التي تنص على الأهداف و تصف على التدابير اللازمة لبلوغها و من الناحية المثالية ينبغي أن تحدد أهداف و سياسات إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة حيث أن المسؤولية النهائية تقع على عاتقهم كما ينبغي الإشارة إلى أنه عند صياغة أهداف و سياسة إدارة المخاطر ينبغي لمجلس الإدارة أن يشرك مدير المخاطر باعتباره حلقة وصل بين مستويات الإدارة.

2 - التعرف على المخاطر:

على عكس بعض المخاطر التي تكون واضحة، تواجه المؤسسة بعض المخاطر غير الواضحة و لتحديدها يستخدم المدراء عدة أدوات كالسجلات الداخلية للمؤسسة، قوائم المراجعة، استقصاءات تحليل المخاطر طرائق تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية و المقابلات الشخصية.

3 - تقييم المخاطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها و يتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة و احتمال حدوثها ثم ترتيب أولويات العمل.

ضمن تقييم المخاطر يتم ترتيبها ضمن تصنيف عام مثل درجة هامة و غير هامة، و من المعايير الممكن استخدامها في وضع الترتيب أولوية الأثر المالي المحتمل للخسارة على سبيل المثال:

1 - المخاطر الحرجة: كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة ذات حجم ينتج عنه الإفلاس.

2 - المخاطر الهامة: ظروف التعرض للمخاطرة التي لن يترتب على الخسائر المحتملة فيها الإفلاس و لكنها سوف تجبر المؤسسة على الاقتراض لمواصلة النشاط.

¹ طارق عبد العال حماد (2003)، ص 58 - 64

3 - المخاطر غير الهامة: ظروف التعرض للمخاطر التي يمكن تعويض الخسائر المحتملة فيها اعتمادا على الأصول الحالية للمؤسسة و إيراداتها دون أن يسبب ذلك ضائقة مالية.

4 - دراسة البدائل و اختيار أسلوب التعامل مع المخاطرة:

تتمثل الخطوة التالية في دراسة الأساليب التي ينبغي إستخدامها للتعامل مع كل مخاطرة كالتجنب التقليل، النقل. تمثل هذه المرحلة تحدي حقيقي لإدارة المخاطر من ناحية اتخاذ القرارات فالإدارة بتحديد الأسلوب المتاح و الذي ينبغي استخدامه في التعامل مع كل مخاطرة بحيث تتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من مؤسسة لأخرى، فهي في بعض الأحيان تحدد سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة معايير يجب تطبيقها عند اختيار الأساليب و تحدد القواعد التي يجوز لمدير المخاطر أن يعمل في حدودها و إذا كانت سياسة المخاطر غير مرنة و صلبة يكون مجال تدخل مدير المخاطر جد محدود و لا يمتلك سلطة اتخاذ القرارات حيث يصبح مطبقا للبرامج و ليس صانع سياسة، أما عندما تكون سياسة إدارة المخاطر مرنة و تسمح لمدير المخاطر بحرية العمل و التصرف حينئذ تكون مسؤولية مدير المخاطر أكبر.

5 - تنفيذ القرار: بعد تحديد الأهداف، التعرف على المخاطر، اختيار أسلوب التعامل معها، بعد ذلك تأتي عملية التنفيذ.

6 - التقييم و المراجعة: يسمح إجراء التقييم و المراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات و اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها. بعض الشركات تستعين بشكل دوري باستشاريين مستقلين لمراجعة برامجها و هم عبارة عن مستشارين مستقلين يمكن استخدامهم لتقييم كامل لبرنامج إدارة المخاطر أو أقسام معينة من البرنامج، و رغم أن هؤلاء يتم في العادة استخدامهم من طرف المؤسسات غير القادرة أو غير المستعدة على إنشاء وظيفة مدير المخاطر داخل المنظمة إلا أن كثير من الشركات تمتلك بالفعل مدير للمخاطر و لكن ترى أن إجراء مراجعة خارجية أمر مرغوب.

المطلب الرابع: إعادة التركيز الاستراتيجي و مخاطر تكاليف الوكالة في المؤسسة

يمكن أن تتوقف المؤسسة عن النمو بعد تجاوز الحجم الأمثل للإنتاج أين تصبح التكاليف تزداد بنسب متزايدة، حيث تعتبر تكاليف الوكالة من بين أهم المصادر لزيادة هذه التكاليف و هذا بالنظر إلى كبر حجم المؤسسة و عدم القدرة على تنظيم، إدارة و مراقبة جميع الأنشطة و هذا ما يشكل خطر حقيقي على المؤسسة، يظهر إعادة التركيز الاستراتيجي لخفض الأنشطة كوسيلة لخفض مخاطر ارتفاع التكاليف بشكل عام و مخاطر تكاليف الوكالة بشكل خاص.

تعتبر إدارة المخاطر « عنصر حاسم في إدارة محفظة النشاطات حيث تمكن المؤسسة من التعرف على الفرص و التهديدات الناشئة »¹ فالتسيير الاستراتيجي لمحفظة النشاطات تعترضه بعض المخاطر التي نذكر البعض منها على النحو التالي:

- 1 - مخاطر التعاضدية السلبية بين النشاطات
 - 2 - مخاطر تجاوز الحجم الأمثل للتنوع.
 - 3 - مخاطر ضعف الوضعية التنافسية لميادين النشاط الإستراتيجية. مخاطر الديون و عدم توفر السيولة.
 - 4 - مخاطر زوال و اندثار حرفة المؤسسة.
- لذا تظهر الحاجة إلى إدارة المخاطر المتعلقة بمحفظة نشاطات المؤسسة من أجل خفض المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن.

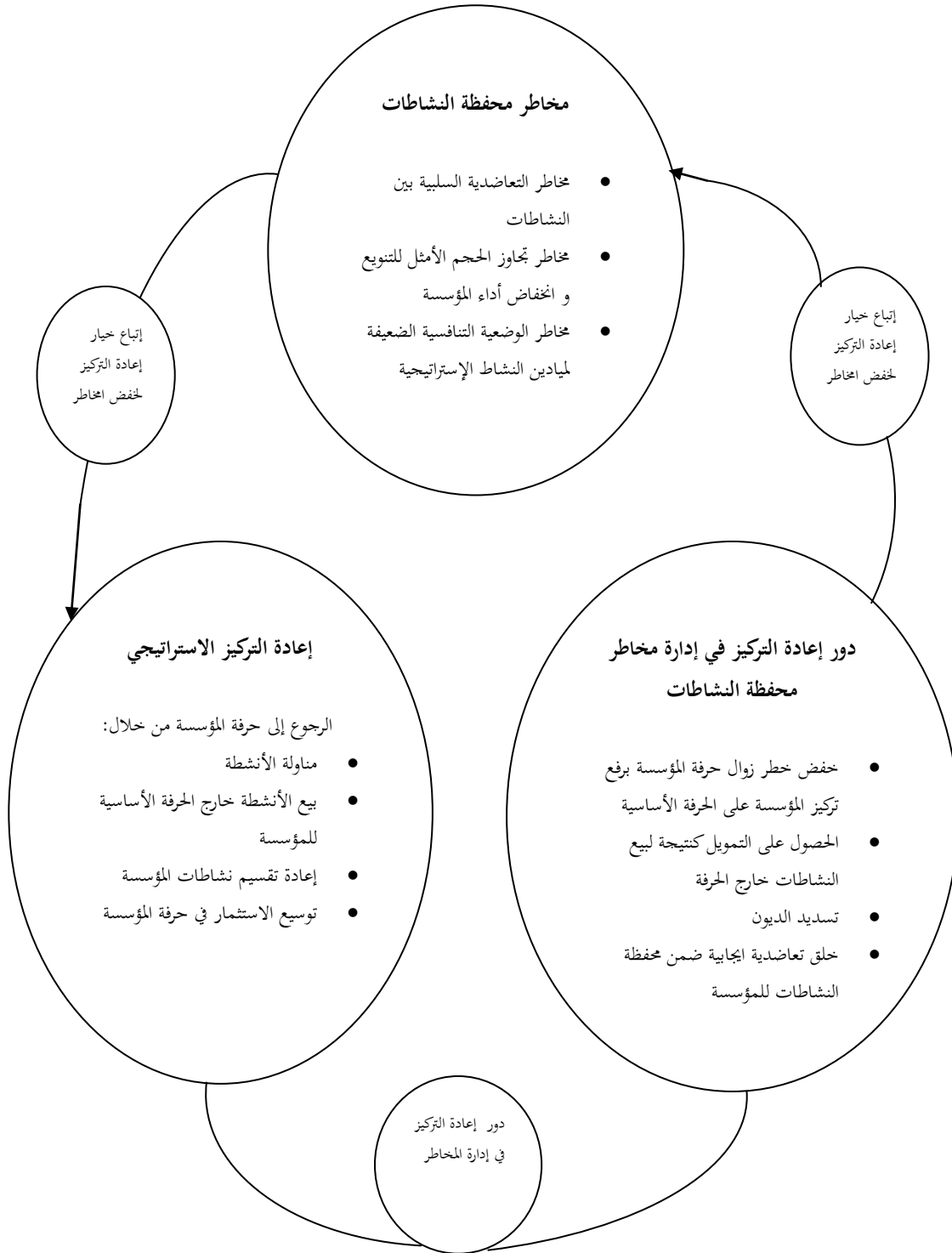
حسب دراسة كل من (Markids 1992, Berger et Ofek 1999, John, Lang, Netter 1992)

فإن إعادة التركيز الاستراتيجي يسمح بخفض المخاطر كما هو موضح في الشكل رقم (II-3) (سيتم تناول هذه الدراسات لاحقا).

¹ Teller.J, Kock.A (2013), p818

الشكل رقم (III-3)

دور إعادة التركيز الاستراتيجي في إدارة مخاطر محفظة النشاطات



المصدر : من إعداد الباحث

يسمح إعادة التركيز الاستراتيجي بخفض مخاطر محفظة النشاطات للمؤسسة، و لكن تبقى إمكانية ظهور هذه المخاطر من جديد ممكنة، لإعادة التركيز يخفض المخاطر و لا يقضي عليها نهائيا لذا نتساءل عن مصدر هذه المخاطر ؟

نرى أن الفصل بين الملكية و التسيير في المؤسسة يؤدي في غالب الأحيان إلى ظهور هذه المخاطر على مستوى محفظة النشاطات للمؤسسة و من أجل توضيح ذلك نتطرق إلى نظرية الوكالة في المؤسسة.

1 - نظرية الوكالة:

نشأت نظرية الوكالة منذ أن « قدم كل من Berle et Means سنة 1933 أطروحة الفصل بين أهداف المالكين للمؤسسة و بين أهداف الميسرين، تعددت الدراسات و البحوث لمعرفة أيهما أكثر فعالية في تسيير المؤسسة في هذا الإطار نشأت نظرية الوكالة و خاصة من خلال مساهمات كل من Jensen et Meckling سنة 1976 و تمثل علاقة الوكالة حسب Meckling عقد يلزم بموجبه شخص أو مجموعة من الأشخاص شخصا آخر (الوكيل) لتنفيذ مهامها لحسابه تستوجب تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرارات إلى الوكيل فيمكن اعتبار كل علاقة تعاقدية بين طرفين كعلاقة وكالة¹، تطرح هذه العلاقة مشكل اختلاف المصالح و عدم تماثل المعلومات بين الطرفين مما ينشئ تكاليف التوكيل:

1- نفقات المراقبة و التحفيز

2- تكاليف التأمين

3- تكلفة الفرصة (الفرق بين نتيجة العمل و السلوك الأمثل للمفوض)

2 - نظرية الوكالة و إدارة المخاطر في المؤسسة:

ضمن نظرية الوكالة تعمل إدارة المخاطر على إدارة تكاليف الوكالة كمايلي²:

1-2 - تكاليف الوكالة كسبب لإدارة المخاطر في المؤسسة: و تظهر هذه التكاليف كنتيجة لاختلاف

المعلومات بين الأطراف الداخليين و الخارجيين (بين المساهمين و حملة السندات، المساهمين الجدد

و المساهمين القدامى، بين المساهمين و الإدارة) فالمساهمين لهم مطالب متبقية(بعد حملة السندات) حول

التدفق النقدي في المؤسسة فهم يميلون إلى تعظيم قيمة ممتلكاتهم حتى إذا كان ذلك يشكل خطر على حملة

السندات (لهم أولوية في المطالب المتعلقة بالتدفق النقدي)فيما يخص الدفع المضمون. و العكس صحيح ففي

نفس الوقت يميل حملة السندات إلى الحفاظ و رفع مستوى الأمان لمطالبهم.

¹ مداح عرابيبي الحاج (2009)، ص16

² Scheroeck.G (2002), p86-90

2-2 - تكاليف الوكالة للملكية كسبب لإدارة المخاطر: و المتمثلة فيما يلي :

1-1-2-1-1-2 مشكل الاستثمار المفرط: **The over investment problem**

و يخص تضارب المصالح بين المساهمين و المدراء فالمدراء لهم القدرة على اتخاذ قرارات لقبول مشاريع (هي مشاريع سلبية) و هذا لرفع حجم المؤسسة و لتحقيق مصالحهم. هنا تظهر أهمية إدارة المخاطر في الحد من تقلبات التدفق النقدي الذي يكون تحت سلطة المدراء و هذا ما يخفض من تكاليف الوكالة.

2-1-2-2-1-2 مشكل خطر التفضيل **The risk preference problem**

يمكن أن تظهر المؤسسة على أنها شبكة من العقود بين أصحاب المصالح و الذين لهم مصالح مشتركة و متناقضة، فالمدراء، الموظفين، الزبائن، الموردين، و أصحاب المصالح الأخرى قدرة ضعيفة لتنويع مطالبهم في المؤسسة على عكس المالكين (Owners) الذين تربطهم بالمؤسسة عقد ملكية و الذين يتأثرون و يهتمون بإدارة المخاطر في المؤسسة، لذلك ضمن نظرية الوكالة يشكل أي تفضيل بين أصحاب المصالح و المالكين خطر في المؤسسة يتوجب إدارته بدقة و حذر حتى تتجنب المؤسسة تكاليف إضافية.

3-1-2-3-1-2 تجنب المدراء للمخاطرة: **Managerial Risk Aversion**

يهتم المدراء بإدارة المخاطر بسبب استثماراتهم الشخصية في المؤسسة في شكل أسهم لذا يميل المدراء إلى إدارة المخاطر في المؤسسة من أجل حماية ثروتهم الشخصية و ليس من أجل تعظيم قيمة المؤسسة، في نفس الوقت « تظهر النظريات الكلاسيكية لإدارة المخاطر أن خفض المخاطر يرفع في القيمة للمساهمين من خلال خفض الضرائب، تكاليف الإفلاس، تكاليف الوكالة، عدم تماثل المعلومات»¹

يمكن القول أن تعارض المصالح بين أهداف المالكين و أهداف المسيرين يشكل سبب كاف لإدارة المخاطر في المؤسسة فالمالك يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة في حين أن المسير يهدف إلى البحث عن النمو من خلال عمليات التوسع و التنويع الاستراتيجي لمحفظة النشاطات و هذا حتى يحقق المدراء منفعتهم الشخصية (أجر أعلى، مكانة أعلى، نتائج مالية سنوية جيدة و غير ذلك) بالاستثمار في مشاريع (سلبية) تدر تدفقا نقديا و لكن تضر بقيمة المؤسسة على المدى المتوسط و الطويل. بزيادة حجم المؤسسة و تشتت الأسهم بين مجموعة كبيرة من الملاك يفقد هؤلاء القدرة و السيطرة على مراقبة عمل المدراء.

يظهر إعادة التركيز الاستراتيجي كوسيلة فعالة لمعالجة النتائج المترتبة عن الفصل بين الملكية و التسيير و هذا من خلال خفض مجال النشاط بالاستغناء عن النشاطات التي لا ترتبط بحرفة المؤسسة

¹ Adam.T.R,Frernando.C.S,Golubera.E (2012), p4

(التخلي عن الأخطاء التي ارتكبتها المدراء لتعظيم منفعتهم الشخصية) و هذا ما يجعل الأسهم في يد عدد قليل من المالكين و بمراقبة أفضل لسلوك المدراء و كنتيجة لذلك تنخفض مخاطر تكاليف الوكالة في المؤسسة.

المبحث الثالث: نظام الحوكمة و قرار إعادة التركيز الاستراتيجي

بعد أن تحدد إدارة المخاطر النشاطات، ميادين النشاط الإستراتيجية، الأقسام السوقية ذات الوضعية التنافسية الضعيفة و التي تشكل خطرا على المؤسسة تستطيع المؤسسة إعادة تركيز محفظة النشاطات لخفض هذه المخاطر، غير أن اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات الإستراتيجية يتطلب العودة إلى نظام الحوكمة في المؤسسة بحيث يصبح من الصعب تعديل محفظة نشاطات المؤسسة دون استشارة رأي المساهمين، مجلس الإدارة و المدراء بحد ذاتهم.

المطلب الأول : مدخل لنظام الحوكمة في المؤسسة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف موحد للحوكمة حيث نجد من يركز على سلطة المدراء المساهمين، مجلس الإدارة، المدراء و المساهمين في أن واحد و حتى على بعد المخاطر في المؤسسة.

تعرف الحوكمة على أنها « مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين»¹.

و تعرف أيضا على أنها « تلك العمليات التي تتم من خلال إجراءات تستخدم في ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر و إدارتها بواسطة الإدارة و مراقبة مخاطر المنظمة و التأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز الأهداف و حفظ قيم المنظمة»². عرف Gillan.S.L³ نظام حوكمة المؤسسة على أنه مجموعة من القوانين، القواعد، و العوامل التي تحكم و تراقب و تسيطر على العمليات في المؤسسة و تعرف على أنها « مجموع الآليات المنظمة و التي لها تأثير في تحديد سلطات و قدرات المدراء، أي التي تحكم سلوكهم و تحدد مجال تدخلهم»⁴.

حسب Besbes.I⁵ فإن حوكمة المؤسسة تشير إلى مجموع الممارسات، الهياكل، الإجراءات التي تحدد تقاسم السلطة، المسؤوليات و طرق التحكم بين أصحاب المصالح المختلفة، كما يهدف نظام الحوكمة إلى فرض انضباط أكبر على المدراء، و تجنب تضارب المصالح (بين المدراء و أصحاب المصالح) و هذا لخفض

¹ محمد مصطفى سليمان (2008)، ص15

² عطا الله و راد خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي (2008)، ص32

³ Gillan.S.L (2006) ,P381

⁴ Lee.J.T (2005) , p 11

⁵ Besbes.I (2010) , p 36

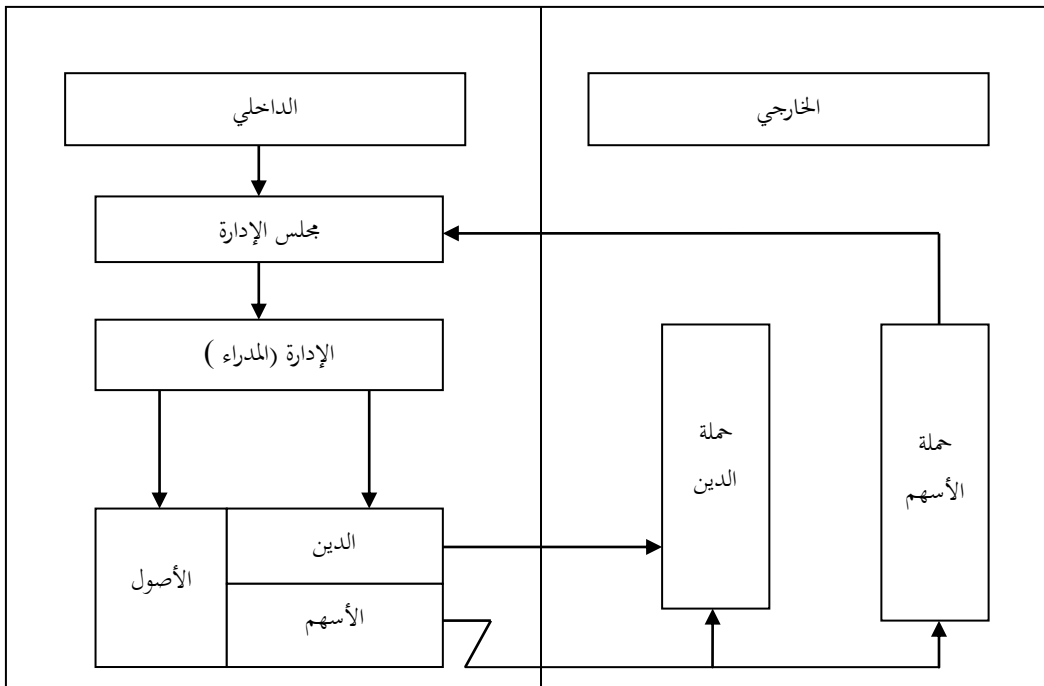
تكاليف الوكالة و خلق القيمة في المؤسسة، بمعنى أنه يهدف إلى وضع حد لتدمير الثروة تتضمن آلية نظام الحوكمة العناصر الموضحة في الشكل رقم (III-4) و يمكن ذكرها على النحو التالي:

1- النظام الداخلي: مجلس الإدارة، الإدارة (المدراء)، الممتلكات، الدين، الأسهم.

2- النظام الخارجي: المساهمين، أصحاب الدين.

حيث يعمل المدراء بتوكيل من المساهمين على إدارة المؤسسة و يحددون الأنشطة و الممتلكات التي ينبغي الاستثمار فيها، بالإضافة إلى طريقة تمويلها، كما يمثل مجلس الإدارة نظام حوكمة داخلي على المدراء و هو مكلف بمراقبة و توجيه المدراء، التوظيف و الفصل، في حين يمثل المساهمين و أصحاب الدين النظام الخارجي كما هو موضح في الشكل فإن الفصل بين المساهمين و المدراء يخلق الحاجة إلى نظام الحوكمة.

الشكل رقم (III-4) آلية نظام الحوكمة



تتجه العديد من المؤسسات إلى تبني نظام للحوكمة في المؤسسة و هذا بالنظر إلى العديد من الأسباب نذكر البعض منها على النحو التالي :¹

- 1- كثرة المشكلات الناجمة عن انفصال الملكية عن التسيير و ما ينجم عنها من تضارب للمصالح، تزايد الممارسات المالية و الإدارية الخاطئة و ما يتبعها من تلاعب و تضليل في التقارير المالية و ظهور العديد من قضايا الفساد المالي و الإداري الأمر الذي يستوجب وجود قواعد حاكمة للحد من هذه المظاهر.
- 2- تدهور أخلاقيات الأعمال و ضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم الشركات مما يستوجب تبني قواعد مستجدة لتنظيم الأعمال و مراقبة الأداء.
- 3- غياب التحديد الواضح لمسؤوليات و سلطات مجالس إدارة الشركات و المدراء التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المتعارضة.
- 4- زيادة حدة مخاطر منظمات الأعمال و خاصة مخاطر الاستثمار.
- 5- عدم وجود إستراتيجية للشركة مبنية على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لتحديد رؤية أهداف و رسالة الشركة.

يمكن الغرض من تبني نظام للحوكمة في المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر البعض منها على النحو التالي:²

- 1- تحسين و تطوير إدارة الشركة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة.
- 2- إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة و وسائل تحقيق تلك الأهداف.
- 3- تجنب حدوث الممارسات المالية و الإدارية الخاطئة.
- 4- ضمان التعادل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، الدائنين، العاملين و أصحاب الأخرى.
- 5- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات و العمليات على النحو الذي يحد من الفساد المالي و الإداري.
- 6- تحسين أداء أنشطة الشركة و ضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة.
- 7- تعزيز العلاقة بين منشآت الأعمال و أصحاب المصالح بكافة فئاتهم.

¹ عطالله و راد خليل، محمد عبد الفتاح العشموي (2008)، ص22- 23

² عطالله و راد خليل، محمد عبد الفتاح العشموي (2008)، ص35 - 37

ضمن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة ، هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات و تمثل هذا الأطراف فيمايلي:¹

1- المساهمين : Shareholders

و هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل.

2- مجلس الإدارة: Board of directors

و هم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح،فمجلس الإدارة هو من يقوم باختيار المدير التنفيذي الذي توكل إليه سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم المجلس برسم السياسة العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3 - الإدارة: Management

و هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.

4 - أصحاب المصالح : Stockholders

و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل:الموردين، الموظفين، الدائنين و الذين لهم مصالح متعارضة.

المطلب الثاني: الإطار النظري و التحليلي لحوكمة المؤسسة

يختلف النظر إلى نظام الحوكمة من نظرية لأخرى حيث أن كل نظرية تمتلك تفسيرات محددة لطبيعة العلاقة بين مجلس الإدارة، المساهمين، و المدراء و عليه سنتطرق إلى كل من نظرية الوكالة، نظرية الإشراف نظرية أصحاب المصالح، نظرية العقد الاجتماعي، نظرية الشرعية، و نظرية الاعتماد على الموارد و هذا كالاتي:

1- نظرية الوكالة: Agency Theory

معظم الأبحاث المتعلقة بحوكمة المؤسسة مستمدة من نظرية الوكالة فمنذ أعمال كل من Berle et Means سنة 1933 أصبحت حوكمة المؤسسة تركز على الفصل بين الملكية و التسيير و التي ينتج عنها تكاليف الوكالة، و تعتبر حوكمة المؤسسة كميكانيزم أين يمثل مجلس الإدارة دور أساسي في التوجيه و خفض مشاكل الوكالة و في هذه الحالة يعتبر المدير هو الموكل و المالك هم حملة الأسهم و يتصرف مجلسي الإدارة كآلية للمراقبة.²

¹ محمد مصطفى سليمان (2008)، 16-17

² Heenetigala.K (2011), p23

أكثر من ذلك تركز أدبيات حوكمة المؤسسة على عاملين أساسيين ضمن نظرية الوكالة يتعلق الأول باختزال المؤسسة إلى مشاركين هم المدراء و المساهمين و الذين لهم مصالح واضحة، أما الثاني فيرتبط بالفرد الذي يهتم بمصلحته الشخصية و غير مستعد للتضحية بمنفعته الشخصية من أجل الآخرين.

كما أوضح كل من (1972) Alchain et Demstez, (1976) Jensen et Meckeling تعتبر المؤسسة مركز للعقود بين العوامل الفردية للإنتاج مما أدى إلى ظهور نظرية الوكالة، فالمؤسسة هي ليست فرد و إنما خيال قانوني (Legal Fiction) أين يتم جلب الأهداف الفردية المتناقضة إلى التوازن في إطار من العلاقات التعاقدية، هذه العلاقات التعاقدية لا تتعلق بالموظفين فقط و إنما بالممولين، الزبائن المقرضين و القصد من هذه العقود هو أن جميع الأطراف تعمل لمصلحتها الذاتية هي محفزة لتعظيم قيمة المؤسسة خفض تكاليف الوكالة و رفع الأداء¹.

يعود الدور التوكيلي للمدراء في وظيفة الحوكمة في خدمة المساهمين من خلال التصديق على القرارات التي يتخذها المدراء و رصد تنفيذ هذه القرارات، ضمن هذا الدور نجد العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة كيفية تكوين مجلس الإدارة بالنظر إلى أهميته في المراقبة لأنه وفقا لنظرية الوكالة فإن المسؤولية الأولى لمجلس الإدارة هي تعظيم القيمة للمساهمين².

نستخلص مما سبق ذكره أن تكاليف الوكالة تظهر عند محاولة جعل الموكل (المدير،المسير) يعمل لمصلحة الوكيل (المساهم) غير أن تكاليف الوكالة تختلف من بلد لآخر و هي مرتبطة بخصائص الملكية ففي بعض البلدان نجد هيكل الملكية مشتت و في حالة عدم الاتفاق بين المستثمر و الإدارة أو لم يكن المستثمر راض عن أداء المؤسسة يستطيع استخدام خيارات التخريج و يترتب عن ذلك انخفاض في أسعار الأسهم، و في بلدان أخرى يكون هيكل الملكية مركز و الأسهم مملوكة من طرف عدد قليل من المساهمين المسيطرين الذين يميلون إلى مراقبة المدراء و مصادرة أسهم مساهمي الأقلية من أجل الحصول على فوائد المرتقبة الخاصة³.

تمت مناقشة العديد من آليات الحوكمة من طرف منظري الوكالة في إطار حماية مصالح المساهمين خفض تكاليف الوكالة و ضمان الموائمة في العلاقة (المالك - المسير) و من بين الميكانيزمات التي جذبت الاهتمام هي تلك المتعلقة بهيكل الملكية.

¹ Jensen & Meckling 1976,p6

² Heenetigala.K (2011), p 24

³ Spanos (2005),p2

2- نظرية الإشراف Stewardship Theory

على عكس نظرية الوكالة تقدم نظرية الإشراف نموذج مختلف من الإدارة أين يعتبر المدراء وكلاء جيديين و الذين يتصرفون لمصلحة الملاك. تركز نظرية الإشراف على علم النفس الاجتماعي و الذي يركز على سلوك المدراء فسلوك الموكل موالي للمؤسسة و له مصلحة أكبر من الاهتمام بمصلحته الذاتية بمعنى أن تعظيم الثروة للمساهمين يعني تعظيم الفائدة للوكيل (المدير) لأن نجاح المؤسسة سيخدم الجميع كما يشمل اهتمام المدير كل الأطراف المعنية بالمصالح في المؤسسة و ليس المساهمين فقط، لذلك نظرية الإشراف هي حجة لإرضاء جميع الأطراف و ينتج عنها أداء متوازن لنظام الحوكمة¹.

ترى نظرية الإشراف وجود علاقة قوية بين المدراء و نجاح المؤسسة لذا يقوم المدراء بحماية و تعظيم ثروة المساهمين من خلال رفع أداء المؤسسة، فالمدير ينجح في رفع الأداء و تحقيق رضا أصحاب المصالح الأخرى عندما يتم خدمة أصحاب المصالح الأخرى و الأطراف المعنية بالمؤسسة لذلك لا تهتم نظرية الإشراف بنتيجة الفصل بين الملكية و التسيير و عملية المراقبة و الرصد².

3 - نظرية أصحاب المصالح : Stakeholder Theory

يمثل أصحاب المصالح أي مجموعة من الأفراد الذين يتأثرون أو يؤثرون على نشاط المؤسسة في إطار تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و يرى المجلس العالمي للتنمية المستدامة أن أصحاب المصالح يشمل كل من ممثلي العمال في المؤسسة، منظمات حقوق الإنسان، الحكومة و المنظمات غير الحكومية، المساهمين، الموظفين، الزبائن و المستهلكين، الممولين، المجتمع و المشرعين³.

حسب (Ansoff (1965) فإنه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصالح لذلك أساس هذه النظرية هو تعريف و تحديد أصحاب المصالح المسؤولة عنهم المؤسسة، فأصحاب المصالح هم ذات صلة إذا كانت استثماراتهم في شكل ما عرضة للخطر ضمن أنشطة المؤسسة⁴.

يشهد نظام حوكمة المؤسسات نوعاً من التحول نتيجة عولمة رأس المال مما أدى إلى تقارب مقارنة القيمة للمساهمين و مبدأ أصحاب المصالح بحيث يمكن ملاحظة أن نظرية أصحاب المصالح هي امتداد لنظرية الوكالة أين تكون مسؤولية مجلس الإدارة تعظيم مصلحة أصحاب المصالح، لذلك التركيز الضيق على

¹ Donaldson , Davis (1991),P51

² Donaldson , Davis (1991),P52

³ Heenetigala.K (2011), p26

⁴ Heenetigala.K (2011), p27

المساهمين فقط يشهد تغير أين يكون من المتوقع أن يتم الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح و المرتبطة بالجانب الأخلاقي، الاجتماعي و البيئي. و كنتيجة لذلك يشجع أصحاب المصالح الأخرى تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية و تؤيد سياسة إدارة المخاطر لإدارة المصالح المتنوعة¹.

من بين الانتقادات الموجهة لأصحاب هذه النظرية هي صعوبة تحديد أصحاب المصالح كما أن الاستجابة لفائدة أصحاب المصالح يفتح الباب للفساد بالإضافة إلى أنها تقدم للمدراء فرصة لتحويل الأموال بعيدا عن المساهمين.

4 - نظرية الاعتماد على الموارد: Resource based view theory

ربط كل من Lawrence et Lorsch (1967) نظرية الاعتماد على الموارد بنظرية الوكالة في المؤسسة حيث أشارو إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تمتلك هياكل داخلية تطابق متطلبات بيئة المؤسسة و هم بذلك يتفوقون مع Pfflers (1972) الذي يرى أن حجم الإدارة هو إستجابة منظرية للشروط البيئية، حسب هذه النظرية يقوم المدراء بجلب الموارد مثل المعلومات، المهارات و المكونات الرئيسية (المولدين، المشترين، السياسة العامة، صانعي القرار، المجموعات الاجتماعية) الشرعية التي تعمل على خفض حالة اللاتيقين، لذلك فالتائج المحتملة لربط المؤسسة بعوامل البيئة الخارجية و خفض حالة اللاتيقين هو خفض لتكاليف المعاملات ذات الصلة بالروابط الخارجية. تدعم هذه النظرية تعيين المدراء في المؤسسة بسبب الفرص المتاحة لهم لجلب المعلومات بالطرق المختلفة².

5 - نظرية العقد الاجتماعي: Social contract theory

من بين النظريات المتعلقة بحوكمة المؤسسة نجد نظرية العقد الاجتماعي التي ترى بأن المجتمع هو مجموعة من العقود الاجتماعية بين أفراد المجتمع و المجتمع نفسه، بعض المدارس الفكرية ترى أن المسؤولية الاجتماعية هي عقد التزام من المؤسسة نحو المجتمع و تم تطوير هذه الفكرة من طرف Donaldson et Dunfee كطريقة ليعتمد عليه المدراء لجعل عملية اتخاذ القرارات عملية أخلاقية³.

6 - نظرية الشرعية: legitimacy Theory

تعرف نظرية الشرعية على أنها تصور عام أو افتراض أن نشاط المؤسسة هو مقبول، نظيف و متلائم مع بعض الأنظمة الاجتماعية، القيم و المعتقدات، و في نفس اتجاه نظرية العقد الاجتماعي ترى نظرية الشرعية أن هناك عقد اجتماعي بين المؤسسة و المجتمع فالمؤسسة تتحصل على الإذن بالعمل و النشاط

¹ Heenetigala.K (2011), 27

² Heenetigala.K (2011), p28

³ Heenetigala.K (2011), p28

و في النهاية هي مسؤولة عن نتائج هذا النشاط، فالجتمع يقدم للمؤسسة السلطة لامتلاك و استخدام الموارد الطبيعية و لتوظيف العمال¹.

كان ينظر (تقليديا) إلى تعظيم الأرباح عن طريق قياس أداء المؤسسة لكن حسب نظرية الشرعية ينظر إلى الأرباح عن طريق قياس شامل لشرعية المؤسسة. تركز نظرية الشرعية على فكرة أن المؤسسة يجب أن تركز على حقوق الجمهور بشكل عام و ليس حقوق المساهمين فقط و أن الفشل في الامتثال و الاستجابة للتوقعات المجتمعية يمكن أن يؤدي إلى فرض عقوبات في شكل قيود على عمليات المؤسسة، الموارد و الطلب على منتجاتها².

المطلب الثالث: المتطلبات و المبادئ الأساسية لنظام الحوكمة في المؤسسة

تمتلك المؤسسة نظام حوكمة فعال عندما يركز هذا النظام على مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منه و عليه نحاول تقديم بعض المتطلبات الأساسية لنظام الحوكمة في المؤسسة.

يتطلب نظام الحوكمة في الشركة ضرورة توفر أربعة متطلبات أساسية هي³:

- 1- الإطار القانوني: و هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين و اختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة خاصة المؤسسين و الجمعية العامة للمساهمين مجلس الإدارة و اللجان الأخرى و كذا عقوبات انتهاك الحقوق و التقصير في المسؤوليات.
- 2- الإطار المؤسسي: و هو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات.
- 3- الإطار التنظيمي: و يتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للشركة و الهيكل التنظيمي لها المتضمن أسماء و اختصاصات رئيس و أعضاء و لجان مجلس الإدارة و كذلك اختصاصات المديرين التنفيذيين.
- 4- روح الانضباط و الجد و الاجتهاد: و تتضمن الحرص على المصلحة العامة للشركة و تشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة في تحسين أدائها و تعظيم قيمتها من خلال نشر ثقافة الحوكمة في الشركة. بالإضافة إلى المتطلبات السابقة يتطلب نظام الحوكمة في المؤسسة توفر مجموعة من المبادئ الأساسية و نختص بالذكر هنا مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD).

¹ Heenetigala.K (2011), p29

² Heenetigala.K (2011), p30

³ عدنان بن حيدر بن درويش (2007)، ص34

توفر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتماشى مع مصلحة المساهمين و الشركة وهي تتمثل في ستة مبادئ أساسية كما تظهر في الشكل رقم (III-5) و التي يمكن ذكرها على النحو التالي:¹

1 - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: و من أجل تحقيق هذا نجد مجموعة من الإرشادات و العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار و هي:

1-1- ينبغي أن يكون الهدف من وضع إطار للحوكمة هو خلق تأثير على الأداء الاقتصادي و نزاهة الأسواق و الحوافز التي يضعها.

1-2- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.

1-3- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي.

1-4- يجب ان يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها.

2 - حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية: تركز حقوق المساهمين في الشركة

على موضوعات أساسية مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و الموافقة على العمليات الاستثنائية، و في هذا الإطار نجد مجموعة من الإرشادات التي يجب أخذها في الاعتبار نذكر البعض منها على النحو التالي:

1-2- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة و أن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في المؤسسة.

2-2- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة التصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

2-3- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة.

2-4- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسة الخاصة بحوكمة الشركة.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين: و في هذا الإطار نجد مجموعة من الإرشادات على النحو التالي:

1-3- ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق و أن يتحصل كل المساهمين على كافة المعلومات.

2-3- ينبغي معاملة كافة المساهمين معاملة متساوية.

3-3- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من أي إساءة في الاستغلال من طرف حملة كبار الأسهم.

4 - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: و في هذا الإطار نجد مجموعة من الإرشادات و هي:

1-4- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

2-4- ينبغي أن تكون لأصحاب المصالح فرصة للحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.

¹ محمد مصطفى سليمان(2009)، ص34-58

4-3- السماح لأصحاب المصالح بالاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن أي ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية.

5 - الإفصاح و الشفافية: يمكن أن يمثل الإفصاح أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات و حماية المستثمرين، بحيث يمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رأس المال و المحافظة على الثقة في أواق رأس المال، و في هذا الإطار نجد مجموعة من الإرشادات نذكر البعض منها على النحو التالي:

5-1- ينبغي الإفصاح عن النتائج المالية، أهداف الشركة، الملكيات الكبرى للأسهم، سياسة مكافئة أعضاء مجلس الإدارة.

5-2- القيام بمراجعة سنوية خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل.

5-3- ينبغي أن يكون المراجعين الخارجيين قابلين للمساءلة و المحاسبة أمام المساهمين.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: و هنا يعتبر مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسة عن الإشراف على الأداء الإداري و تحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح و تحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة.

في هذا الإطار و ضمن مسؤوليات مجلس الإدارة نجد مجموعة من الإرشادات و العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار نذكر البعض منها على النحو التالي:¹

6-1- ينبغي على مجلس الإدارة توجيه إستراتيجية الشركة و خطط العمل الرئيسية و سياسة المخاطر بالإضافة إلى الموازنات التقديرية و خطط العمل السنوية و غير ذلك من المهام.

6-2- اختيار و تحديد المكافئات و المرتبات و الإشراف على كبار التنفيذيين في الشركة.

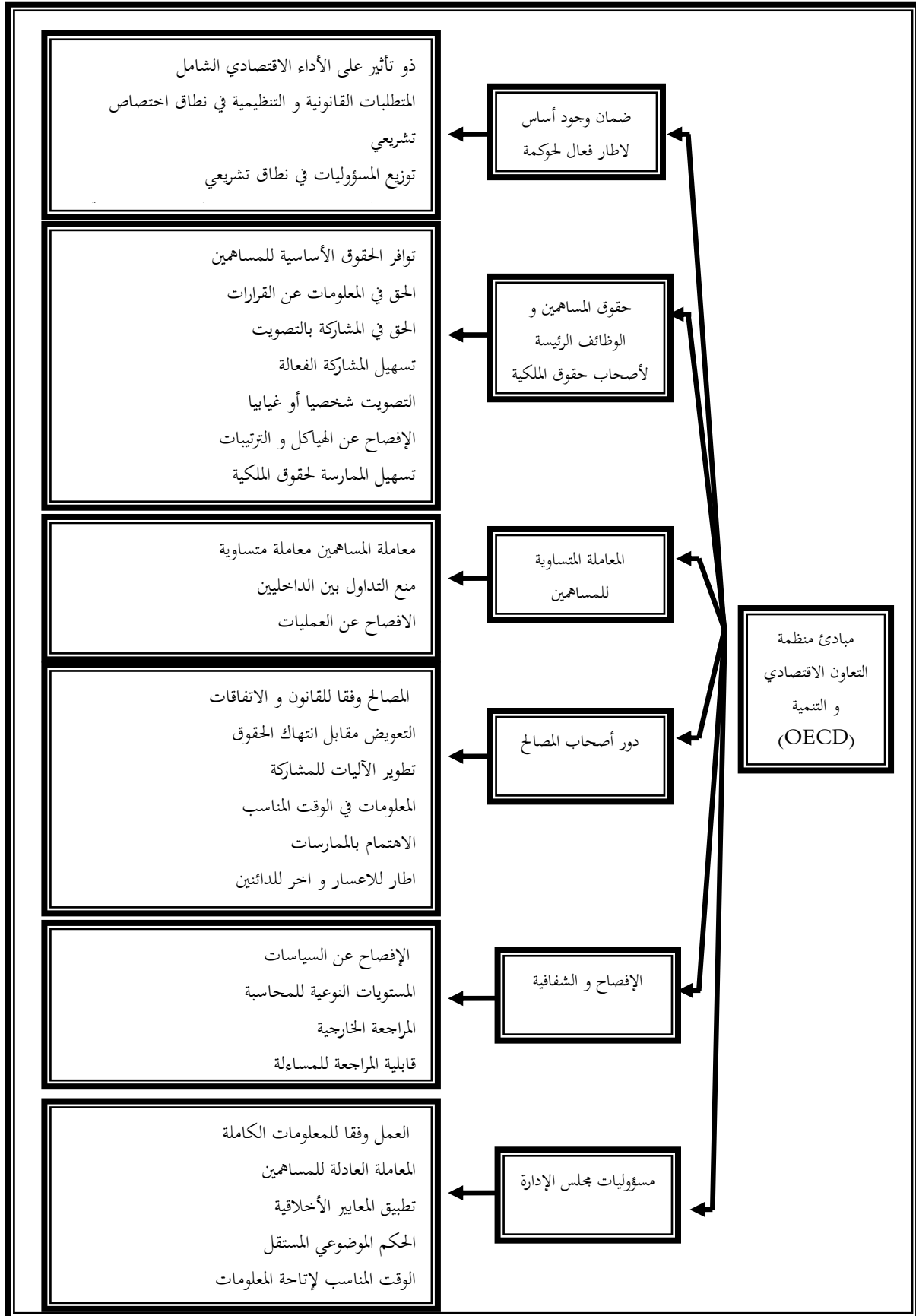
6-3- ضمان الشفافية في عملية الترشح و انتخاب مجلس الإدارة بحيث يجب أن تتم بشكل رسمي.

6-4- إدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة و أعضاء مجلس الإدارة و المساهمين.

6-5- الإفصاح عن صلاحيات لجان مجلس الإدارة بشكل واضح و دقيق.

¹ محمد مصطفى سليمان(2009)، ص 58

الشكل رقم (III-5) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)



المطلب الرابع: طبيعة نظام الحوكمة و قرار إعادة التركيز الاستراتيجي

يتطلب اتخاذ قرار إعادة التركيز لأنشطة المؤسسة ضرورة الرجوع و العودة لدراسة و تحليل طبيعة نظام الحوكمة في المؤسسة و طبيعة العلاقة التي تربط ما بين كل من مجلس الإدارة، المساهمين، و المدراء بحيث يصعب اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية بشكل فردي، فالمساهمين هم من يمتلكون عقود ملكية لأسهم المؤسسة و المدراء مسؤولين عن إدارة أنشطة المؤسسة و هم أكثر دراية بوضعيتها التنافسية الحالية و المستقبلية، أما مجلس الإدارة فهو مسؤول عن أعمال المدراء أمام المساهمين و له دور كبير في اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية.

ضمن نظام الحوكمة غير الفعال يعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة على الحرفة الأساسية كنتيجة لسلوك المدراء الذين لهم ميل نحو الاستثمار المفرط و يرجع هذا لعدة أسباب «فالمدراء يعتقدون أن التنوع يخفف من تعرض رأس المال للخطر كما أنهم يقومون برفع حجم الأصول لأن مصالحتهم المالية مرتبطة بحجم الشركة... يقوم المدراء أيضا بالاستثمار في المشاريع التي تعود بالفائدة عليهم بدلا من المساهمين، هذه المشاريع تخلق تعاضدية سلبية و تضر بالمساهمين»¹

أكثر من ذلك يعتقد المدراء و بشكل حدسي أن سحب الاستثمارات تمثل اعترافات باختيارهم لمشاريع غير ملائمة و في كثير من الأحيان يكون هذا مساو للفشل، و بالنظر للأثر السلبي لسحب الاستثمارات يفقد المدراء لأي حافز للقيام بذلك.

حسب Auerbach.A.J² فإن المؤسسة تمتلك قيمة مخفية (Hidden Values) يؤمن بها المدراء كما أنهم يمتلكون معلومات خاصة حول الأفاق المستقبلية للمؤسسة، هذه المعلومات غالبا ما تعبر عن خطط، استراتيجيات، و أفكار لا يمكن أن تكون عامة (سرية و غير متاحة للجميع) هذه المعلومات حتى و إن كانت فعالة إلا أن الأسعار التي يقدمها السوق لا تشمل هذه المعلومات بالنظر إلى عدم توفرها. بالإضافة إلى ذلك « يحتمل أن يمتلك المدراء الاعتقاد الطبيعي بأنهم أفضل المدراء لإدارة المؤسسة يشجع الولاء للموظفين على المقاومة و أخيرا يبيع المؤسسة يعتبر كإشارة للفشل»³

نستخلص إذا أنه و بالنظر إلى العديد من الأسباب يرفض المدراء خفض حجم المؤسسة في نفس الوقت يمتلكون المعلومات التي تمنح لهم القوة في المؤسسة حتى يمتلكون صلاحيات تخول لهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار الخاص بإعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة.

¹ Hanson R.C. and Song M.H (2006),p374

² Auerbach.A.J (1987), p51

³ Auerbach.A.J (1987), p51

باعتبار أن مجلس الإدارة مسؤول عن اختيار المدراء فهو أيضا مسؤول عن أنشطة المؤسسة و عن محتوى محفظة النشاطات للمؤسسة و هو يمثل طرف آخر له صلاحيات لاتخاذ القرار بإعادة التركيز، لكن حسب دراسة¹ Johnson,Hoskisson,Hitt (1993) و المتعلقة بدور مجلس الإدارة في قرار إعادة التركيز فإن تدخل الإدارة يكون أكبر عند انخفاض أداء المؤسسة.

أكثر من ذلك حسب Song et Honson² فإن مجلس الإدارة يجبر المدراء على بيع الوحدات ذات الأداء المنخفض، من هنا تظهر السلطة التي يتمتع بها مجلس الإدارة مقارنة بالمدراء في اتخاذ قرارات إعادة التركيز و إدارة محفظة النشاطات للمؤسسة.

يمثل المساهمين طرف آخر في عملية اتخاذ قرار إعادة التركيز لمحفظة النشاطات باعتبارهم حملة لعقود ملكية في المؤسسة و يمثل هيكل الملكية بعدا هاما في ملكية المؤسسة و في تحديد طبيعة نظام الحوكمة و يمكن أن نميز بين نوعين لهيكل الملكية في المؤسسة و هما:³

1- الهيكل المركز (نظام الداخلي):

ضمن الهيكل المركز تتركز الملكية و الإدارة في عدد قليل من الأفراد، العائلات، أو المديرين و لأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل و عمل المؤسسة يطلق عليهم الداخليين. يقوم الداخليين في هياكل الإدارة المركزة بممارسة السيطرة و التحكم في المؤسسة بعدة طرق كقيامهم بملكية أغلب أسهم الشركة و تمتعهم بأغلبية حقوق التصويت حيث غالبا ما يقوم المساهمين الذين يمتلكون أغلب الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة و في بعض الأحيان يملك الداخليين عدد قليل من الأسهم و لكن يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت.

2- الهيكل المشتت (نظام الخارجي):

و هنا يكون عدد كبير من أصحاب الأسهم و يملك كل منهم عدد قليل من أسهم المؤسسة و عادة ما لا يكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نشاط المؤسسة عن قرب كما يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية و من ثم يطلق عليهم الخارجيين.

فالمؤسسة ضمن نظام الخارجي تعتمد على الأعضاء المستقلين (Non Executive Directores)

في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين و يميل أعضاء المجلس إلى الإفصاح بشكل واضح عن المعلومات و تقييم الأداء بشكل موضوعي و حماية مصالح و حقوق المساهمين.

¹ Johnson (1996), p435

² Hanson R.C. and Song M.H (2006),378

³ محمد مصطفى سليمان(2006)، ص24-25

حسب Markids et Singh¹ عندما تكون الأسهم موزعة على عدد كبير من المساهمين فإن هناك احتمال كبير لوجود سلوك التنويع الاستراتيجي بسبب ضعف نظام الرصد و المراقبة بحيث « يصبح الحافز غير كاف لدى المساهمين لمراقبة المدراء»².

من هنا تظهر أهمية دراسة و تحليل هيكل الملكية و دوره في تحديد طبيعة نظام الحوكمة في المؤسسة بحيث نجد على العموم نظام حوكمة فعال و نظام حوكمة غير فعال، حسب Johnson³ فإن المؤسسات التي لم تتبع خيار إعادة التركيز الاستراتيجي تميزت بنظام حوكمة فعال مقارنة بالمؤسسات التي تمت إعادة تركيز أنشطتها. في نفس الاتجاه ترى Besbes⁴ أن نظام الحوكمة الفعال يرتبط دائما بسياسات إعادة التركيز.

فعلى مستوى المؤسسة « يجب أن تسمح آليات المراقبة الفعالة بخفض حجم الاستثمار المفرط قبل أن يصبح خطر على المؤسسة أو يساعد على خفض الخطر إذا أصبحت التكلفة مرتفعة»⁵
طرح كل من Ahan, Walker⁶ تساؤل عن إذا ما كانت المؤسسات التي تتمتع بنظام حوكمة فعال هي أكثر احتمالا للابتعاد عن التنويع الذي يضر بالمساهمين و في نفس الوقت عن سبب إتباع هذه المؤسسات لإستراتيجية التنويع في السابق؟

نجد احتمالين في الإجابة على هذا السؤال: فإما أن إستراتيجية التنويع ارتبطت بتدفق نقدي صافي (المؤسسة بحاجة إلى السيولة) و هذا ما يمنح القيمة للمؤسسات في الأجل القصير و يضر بها على المدى الطويل، أما إذا كانت المؤسسات تتمتع بنظام حوكمة أقل فعالية و اتبعت التنويع الضار فإنه يوجد دليل على أن خصائص نظام الحوكمة ديناميكية و تستجيب للأداء المنخفض.

يمكن القول أن قرار إعادة التركيز الاستراتيجي يرتبط ارتباطا وثيقا بنظام الحوكمة في المؤسسة (المدراء، المساهمين، مجلس الإدارة)، كما يمثل هيكل الملكة في المؤسسة حجر الزاوية في تحديد طبيعة نظام الحوكمة في المؤسسة و الذي يكون فعال أو غير فعال بحيث يرتبط إعادة التركيز الاستراتيجي عموما بنظام الحوكمة الفعال في المؤسسة.

¹ محمد مصطفى سليمان (2006)، ص 24-25

² Johnson (1996), p441

³ Johnson (1996), p444

⁴ Besbes.I (2010), p234

⁵ Hanson R.C. and Song M.H (2006),374

⁶ Ahan, Walker (2007), p91

خلاصة الفصل:

توصلنا في هذا الفصل إلى أن إعادة التركيز يعبر عن إستراتيجية لعودة المؤسسة إلى الحرفة الأساسية مع توسيع نشاطات هذه الحرفة، و نختلف أسباب ودوافع اللجوء إلى هذه الإستراتيجية من باحث لآخر و من مقارنة نظرية لأخرى غير أن القاسم المشترك بين هذه الأسباب هو انخفاض أداء المؤسسة و الرغبة في تحقيق النمو.

كما وجدنا أنه و رغم تعدد مصادر المخاطر المحيطة بالمؤسسة و تنوعها إلا أن وجود إدارة للمخاطر في المؤسسة يسمح بإدارتها بالشكل الذي لا يشكل أي خطر على نشاطات المؤسسة، كما يمثل إعادة التركيز الاستراتيجي وسيلة فعالة في المؤسسة لإدارة المخاطر بشكل عام و مخاطر تكاليف الوكالة بشكل خاص بحيث أن خفض مجال النشاط يخفض من مخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات و خاصة مخاطر التنوع المفرط الذي ينجم عنه ارتفاع مخاطر تكاليف الوكالة بين المالك و المسير للمؤسسة.

توصلنا أيضا إلى أن هناك علاقة تبادلية بين إعادة التركيز الاستراتيجي و نظام الحوكمة في المؤسسة فمن جهة و من أجل نظام حوكمة فعال لا بد من إعادة التركيز لأنشطة المؤسسة و من جهة أخرى يرتبط نظام الحوكمة الفعال بسياسات لإعادة التركيز. كما توصلنا أيضا إلى أن اتخاذ القرار بإعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة لا يتم إلا بمشاركة معظم الأطراف المكونة لنظام الحوكمة في المؤسسة.

تبقى العلاقة جدلية بين نظام الحوكمة و إدارة المخاطر، فمن أجل إدارة المخاطر في المؤسسة خاصة المتعلقة بتكاليف الوكالة و ما ينجم عنها من آثار سلبية على أداء المؤسسة فلا بد من وجود نظام حوكمة فعال في المؤسسة، أي أن نظام الحوكمة الفعال يسمح بإدارة المخاطر في المؤسسة هذا من جهة و من أجل نظام حوكمة فعال لا بد من وجود إدارة للمخاطر في المؤسسة من جهة أخرى و هذا لتسيير العلاقة بين مختلف الأطراف التي تمتلك سلطة اتخاذ القرار داخل المؤسسة ضمن نظام الحوكمة.

الفصل الرابع:

إعادة التركيز الاستراتيجي

لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تتطلب سيرورة إستراتيجية إعادة التركيز ضرورة خفض بعض الأنشطة و التخلي عن البعض الآخر قبل الشروع في توسيع نشاطات الحرفة الأساسية، و عليه نحن بحاجة إلى معرفة الاستراتيجيات و الخيارات الإستراتيجية التي تتيح للمؤسسة التخلي عن الأنشطة التي لا ترتبط بالحرفة الأساسية و هذا ما نحاول تناوله ضمن هذا الفصل، بعد ذلك نقدم ثلاثة خيارات لإعادة التركيز على الحرفة الأساسية و الممثلة في إعادة التركيز على الحرفة التقليدية، إعادة الانتشار و إعادة كتابة المحيط.

كما تتطلب سيرورة إستراتيجية إعادة التركيز أيضا توسيع نشاطات الحرفة الأساسية، لذا نحاول تقديم بعض الاستراتيجيات و الخيارات الإستراتيجية و عليه تناول خيارات النمو الداخلي، خيارات النمو الخارجي و خيارات النمو التعاوني.

في آخر الفصل نوضح أثر مساهمة إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين بعض مؤشرات الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال تبيان أثر سلوك إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة على هيكل الصناعة الخاص بالمؤسسة، إستراتيجية إعادة التركيز و أثرها على خلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة، أثر إستراتيجية إعادة التركيز في تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة.

المبحث الأول: إعادة التركيز على الحرفة و سيرورة خفض النشاط

يمثل خفض النشاط أول مرحلة في تطبيق إستراتيجية إعادة التركيز و هذا ما يتطلب توفر مجموعة من الخيارات و الاستراتيجيات الملائمة لهذا الغرض، لذا نحاول في هذا المبحث تقديم خيارات لخفض النشاط و هذا بالتطرق إلى استراتيجيات الانكماش و التراجع، بعد ذلك نتناول الخيارات الإستراتيجية لخفض النشاط، في الأخير نتناول دور استراتيجيات خفض النشاط في خلق القيمة في المؤسسة.

المطلب الأول : استراتيجيات الانكماش و التراجع

يتضمن إعادة التركيز الاستراتيجي مجموعة من الاستراتيجيات لخفض النشاط حتى تستطيع المؤسسة التركيز فقط على نشاطات الحرفة الأساسية و من بين هذه الاستراتيجيات نخص بالذكر الاستراتيجيات التالية:¹

1- إستراتيجية التخفيض و إعادة التأهيل :

يتم اعتماد هذه الإستراتيجية عندما يتقلص حجم الطلب بسبب تغير الظروف الداخلية أو الخارجية بصفة مؤقتة أو دائمة و يؤدي إلى انخفاض مردودية ميادين النشاط و منه أداء المؤسسة ككل، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال و تخفيض التكاليف التي تشمل كافة المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية مما يساعدها على المراجعة في جميع أعمالها و تحديد المجالات التي يمكن التركيز عليها و تحسين الأداء فيها في الأجل الطويل.

تمس هذه الإستراتيجية حجم النشاط و ليس تشكيلة ميادين النشاط أو المنتجات التي تبقى على حالها و يرتبط حجم النشاط بعدة مؤشرات مثل حجم الاستثمارات الكلية، عدد الزبائن، طاقة الإنتاج حجم الإنتاج، عدد المبيعات، عدد العمال، عدد الفروع، فكل هذه المؤشرات تعتبر أدوات لتخفيض حجم النشاط يمكن للمؤسسة أن تستخدمه بشكل مستق أو كمزيج.

2- إستراتيجية الحصاد :

تعتبر من بين الاستراتيجيات التي اقترحتها مكتب الدراسات الإستراتيجية BCG في حالة ضعف الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط الإستراتيجية بانخفاض الحصة السوقية، لكن يمكن أن تكون قيمة النشاط قوية أو ضعيفة أي في المنطقة الحرجة أو في منطقة الخطر، فقبل الانسحاب منها تتجه المؤسسة إلى امتصاص و حصاد مصادر المردودية الممكنة من هذه الميادين النشاط الإستراتيجية و توجيهها إلى ميادين النشاط الإستراتيجية الأكثر أهمية.

¹ مداح عرابي الحاج (2009)، ص 232 - 233

تعتبر إذن إستراتيجية الحصاد خطوة لتحضير المؤسسة إلى الانسحاب التدريجي من ميادين النشاط الإستراتيجية أو من القطاع ككل، حيث نلمس عدة ميزات لهذه الإستراتيجية نلخصها في العناصر التالية:

- 1 - استغلال تام للموارد للحصول على أكبر عائد.
- 2 - استغلال أنسب للفرص المتاحة طالما أن هناك فرصة لتسويق المنتجات.
- 3- توفير الوقت اللازم للوفاء بالالتزامات و تسوية عقودها مع الغير.
- 4 - إعطاء فرصة للتحويل إلى إستراتيجية أخرى.

3 - إستراتيجية التجرد أو البيع الجزئي:

و تهدف لحذف ميادين نشاط أو خط إنتاج من محفظة النشاطات إذا وجدت المؤسسة أن أداءه انخفض و تعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية عند امتلاك قطاعات نشاط لا تتسجم مع باقي قطاعاته المختلفة و في حالة القطاعات التي تحتاج إلى المزيد من الموارد ليزيد قوته التنافسية في حين لا ترغب الشركة الأم في إعطائه القدر من الموارد لذا تتجه الإدارة العليا إلى إتباع هذه الإستراتيجية لتحقيق هدفين

- 1 - اختيار كبش فداء لتلقي عليه اللوم على كل متاعب الشركة.
- 2 - تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع و استخدام هذه الإيرادات في سداد الديون و كسب الوقت.

4 - إستراتيجية التحول :

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تغيير وجهة المؤسسة الرئيسة و الانتقال إلى مجالات نشاط بديلة و جديدة مع إمكانية المحافظة على عدد قليل من الأنشطة القديمة و يتم اللجوء إلى هذا الخيار عندما يصل نشاط المؤسسة إلى مرحلة التدهور أين كل المؤشرات تتجه نحو السالب، يكون هذا القرار قبل الوصول إلى الانهيار التام حيث تكون الموارد المالية متوفرة و الفرص متاحة و منه تتمكن المؤسسة من إعادة بناء و تكييف قدراتها الإستراتيجية للنشاط الجديد.

5- إستراتيجية التصفية:

و هو الملجأ الأخير بعد أن تفشل كل الخيارات الممكنة لإنقاذ أي مؤسسة و تعتبر من الخيارات التي تستبدها أي مؤسسة و فيها يتم بيع كل المؤسسة و تصفية أصولها عن طريق الأسواق المالية لمعامل آخر و هي خيار مبكر قبل الإفلاس لأن فيه إمكانية لتعظيم قيمة المؤسسة في عملية البيع، و من بين الأسباب التي تدفع إلى هذا الخيار نذكر مايلي:

- 1 - وصول الأنشطة إلى مرحلة متقدمة من مراحل الهبوط خلال دورة الحياة
- 2 - تقادم إمكانيات الشركة

3 - التذبذب الحاد في النتائج

4 - قوى المنافسة.

5 - تدهور مستمر في مؤشرات الأداء المالي.

6 - الكوارث الطبيعية التي يمكن أن تؤثر على إمكانية الاستمرار في النشاط.

7 - المشكلات القانونية و القرارات الحكومية .

6- إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :

تمثل إستراتيجية الاستسلام « شكلا آخر من استراتيجيات الانكماش و يتم إتباعها عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها و تتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي إذ يساعد ذلك على تخفيض التكاليف و خفض حجم قوة العمل لديها و عادة ما يعطي ذلك للشركة المسيطرة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات، و متابعة العمليات الإنتاجية و التفتيش عليها، و قد يذهب الأمر إلى أبعد ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات و مراجعة السجلات»¹.

تتضمن سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي لخفض النشاط تخفيض النشاط و في نفس الوقت تحقيق التناسق بين الأنشطة، وبالاتماد على هذين المعيارين يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات (أنظر الجدول رقم (1-IV)).

الجدول رقم (1-IV)

استراتيجيات إعادة التركيز حسب معيار التناسق و خفض النشاط

لا	نعم	تخفيض الأنشطة تناسق الأنشطة
التحويل	التركيز الهجومي	نعم: إعادة الانتشار
	التخصص	لا: إعادة تركيز الأنشطة

المصدر: Batsch.L (2003), p 52

¹ عبد الفتاح المغربي (1999)، ص 173

1 – إستراتيجية التركيز (الهجومية): la stratégie de concentration offensive

و هنا تقوم المؤسسة بتخفيض الأنشطة (ميادين النشاط الإستراتيجية، الأقسام السوقية) كما تراعي عملية التنسيق بين مختلف هذه الأنشطة.

2 – إستراتيجية التحويل: la stratégie de mutation

و هنا تحافظ المؤسسة على نفس محفظة النشاطات و لكن ترفع في درجة التنسيق بينها، حيث تقوم المؤسسة بتحويل بعض الأنشطة، ميادين النشاط، مصانع، و غير ذلك من منطقة لأخرى حتى تراعي من عملية التنسيق بين مختلف النشاطات المركبة لسلسلة القيمة.

3 – إستراتيجية التخصص: la stratégie de specialization

و هنا تتجه المؤسسة إلى خفض نشاطاتها من خلال التخلي عن خدمة بعض الصناعات، بعض ميادين النشاط الإستراتيجية، الأقسام السوقية، دون أن تراعي درجة التناسق بينها، فالهدف هو التخصص أي أن تصبح المؤسسة متخصصة في نشاطات محددة بالرغم من عدم وجود درجة كبيرة من التناسق بين الأنشطة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه « مهما كانت استراتيجيات الانسحاب التي تعتمد عليها المؤسسة فكلها مكلفة من الناحية الاقتصادية لأنها تتطلب تسوية الالتزامات إزاء الموردين، الزبائن، العمال، الدولة النقابات، وهي مؤلمة من الناحية الاجتماعية لأنها في النهاية فقدان لمناصب عمل لكل العمال المرتبطين بهذه الصناعة في الخلف و في الأمام»¹.

المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية لخفض النشاط

تتضمن إستراتيجية إعادة التركيز لخفض النشاط مجموعة من الخيارات الإستراتيجية نختص بالذكر منها خيار التخريج (Outsourcing)، خيار الفرع المشتق (Spin off)، خيار التقسيم (Carve out) بالإضافة إلى خيارات أخرى كالبيع بسبب الدين (Leverage buy out)، أو البيع بأسعار منخفضة (Sell off).

1 - خيار التخريج: Outsourcing

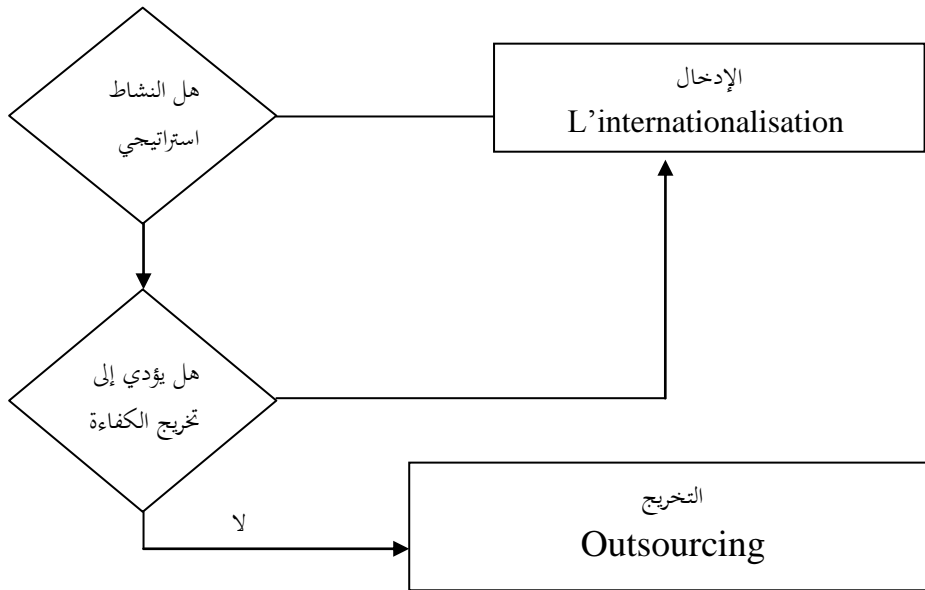
هو خيار استراتيجي أساسي يسمح للمؤسسة بإعادة التركيز على الحرفة الأساسية و إعادة تحديد محيط المؤسسة.² أي بدلا من أن تتخلى المؤسسة عن النشاطات غير المربحة تقوم بتخريجها للغير من أجل القيام بها.

¹ مداح عرايبي الحاج (2008)، ص 234

² Jérôme.B, Carole.D (2007), p97

ضمن خيار التخريج لا تتخلى المؤسسة عن النشاطات التي لا تمثل الحرفة الأساسية أو التي لا تعكس الكفاءات الأساسية و إنما تتنازل عنها للغير من اجل القيام بها على شرط أن لا تسهل انتقال الخبرة و الكفاءة من داخل المؤسسة إلى الخارج و ربما إلى المنافسين كما هي موضحة في الشكل البياني رقم (1-IV).

الشكل البياني رقم (1-IV): خوارزمية خيار التخريج



المصدر: Helfer.J.P, Kalika.M, Johonson (2002), p222

يمكن ذكر بعض الآثار الايجابية و السلبية لهذا الخيار الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول

رقم (2-IV).

الجدول رقم (2-IV)

ايجابيات و سلبيات خيار التخريج

الآثار السلبية	الآثار الايجابية
فقدان التماسك و التلاحم.	يسمح للمؤسسة بالتركيز على الحرفة الأساسية.
امتلاك المؤسسة لإيقاعين.	الاستفادة من خبرة المختص الخارجي.
فقدان الشعور الجماعي.	مرونة في التسيير.
تجزئة المشاريع.	تركيز الطاقة على الجوانب الإستراتيجية.
تخريج الوظائف ينمي فكرة التسيير في الأجل القصير.	تخفيض التكاليف.

المصدر: Goss.B (2002), p 108

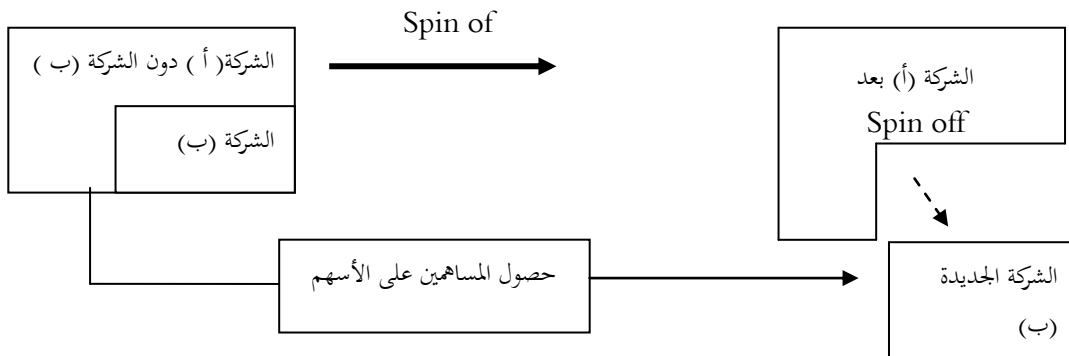
يرى Gosse¹ أن الهدف من التخريج هو خفض التكاليف و اكتساب خبرات غير متاحة داخل المؤسسة أو التي يصعب الحفاظ عليها في حال اكتسابها، بالإضافة إلى استغلال كفاءات الخبراء هذا من جهة و يسمح التخريج بالتركيز على الحرفة الأساسية للمؤسسة من جهة أخرى يمكن القول أن التخريج هو أحد الخيارات الإستراتيجية لخفض النشاط، ففي حالة عدم رغبة المسير في التخلي عن بعض ميادين النشاط الإستراتيجية أو بعض الأقسام السوقية لاعتبارات تنافسية يستطيع أن يتبع خيار التخريج، فالهدف من إعادة التركيز ليس التخلي عن الأنشطة التي لا تمثل الحرفة الأساسية فقط و إنما البحث عن حرفة المؤسسة و تركيز النشاط عليها.

2 - خيار الفرع: Spin off

نقصد بالفرع، الشركة (الفرعية) الجديد تنشئه المؤسسة الأم و يصبح يعمل بشكل منفصل عنها، على أن يمتلك المساهمين في الفرع الجديد أو المؤسسة الجديدة نفس القدر من الأسهم المملوكة في المؤسسة الأم (مع بقاء امتلاكهم للأسهم في المؤسسة الأم) بمعنى أن خيار الفرع المشتق هو « خلق شركة تابعة بأخذ جزء من أصول المؤسسة الأم و بعد ذلك توزع أسهم الشركة التابعة على المساهمين لتصبح شركة مستقلة»² كما هو موضح في الشكل رقم (2-IV).

الشكل رقم (2-IV)

خيار الفرع Spin off



المصدر: من إعداد الباحث

¹ Goss .B (2002) , p 104.

² Daley .L,Mehrota.V,Sivakumar .R(1997) , p258

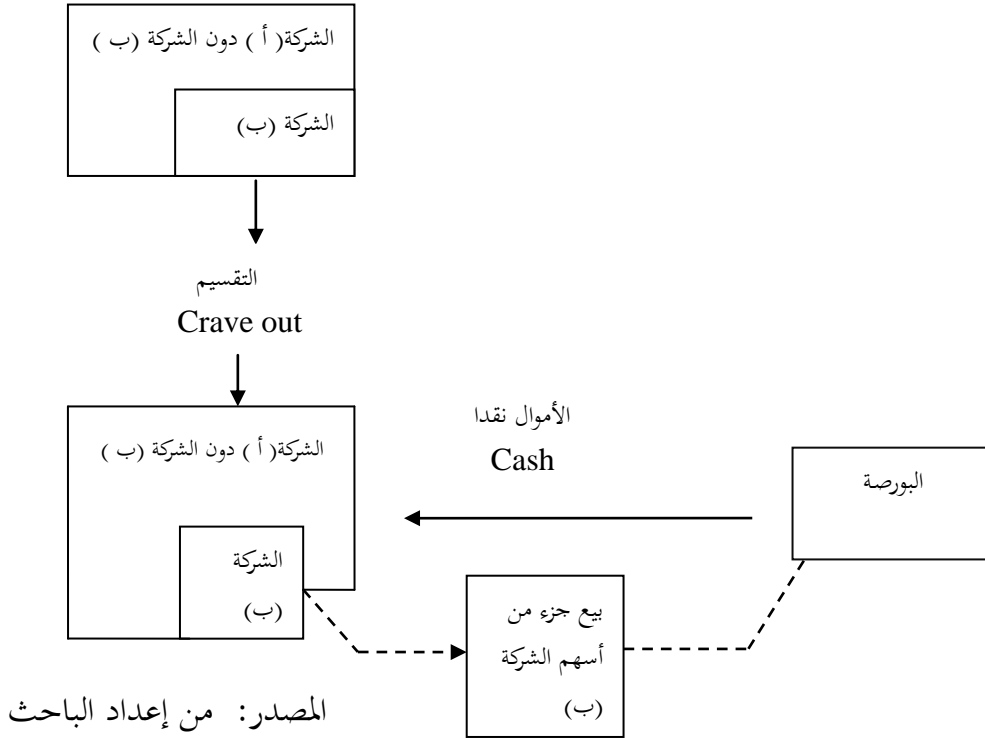
يمكن القول أن هذا الخيار يسمح بزيادة تركيز المؤسسة و فصل بعض ميادين النشاط الإستراتيجية الأقسام السوقية ذات الأداء المنخفض، و خلق تعاضدية ايجابية أكثر بين النشاطات الموجودة و تجدر الملاحظة أن هذا الخيار لا يدر أي سيولة للمؤسسة.

3 - خيار التقسيم للبيع: Carve out

خيار التقسيم للبيع هو «بيع جزء من الفرع التابع للمؤسسة الفرعية من خلال الاكتتاب العام»¹ بمعنى تقوم المؤسسة بتقسيم الفرع (الشركة التابعة) و بيع جزء من أسهمها في البورصة (ليس لنفس المساهمين كما هو الحال في خيار الفرع المشتق) و تحصل بالمقابل على السيولة كما هو موضح في الشكل رقم (3-IV)

الشكل رقم (3-IV)

خيار التقسيم للبيع Carve out



كما نرى في الشكل رقم (3-IV) فإن خيار التقسيم يتعلق ببيع جزء من أسهم المؤسسة التابعة أو الفرع (حالة مجمع مثلا) و هي بهذا تختلف عن إستراتيجية البيع الجزئي، كما لا توجد أولوية للمساهمين الحاليين مثل ما هو الحال عند إتباع خيار الفرع المشتق، و عليه فإن هذا الخيار يسمح بتحسين أداء الفرع و كذا توفير السيولة بالإضافة إلى علاقة الأداء مع المؤسسة الأم. بالإضافة إلى هذه الخيارات الإستراتيجية

¹ Schikowsky.A, Schiereck.D , Völkle.A, Voigt.C.(2010) , p14

توجد خيارات أخرى كالبيع بسبب الدين حيث يتم بيع المؤسسة ككل لأصحاب الدين أو جزء منها فقط، كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى خيار البيع بأسعار منخفضة (Sell off) بسبب الانخفاض السريع للأداء و الذي تلجأ إليه المؤسسة عند التنبؤ باستمرار انخفاض الأداء مستقبلا.

المطلب الثالث: سيرورة خفض النشاط و خلق القيمة في المؤسسة

تعتبر الاستراتيجيات السابقة الذكر بالإضافة إلى الخيارات الإستراتيجية لإعادة التركيز و خفض النشاط مصدرا لتحقيق و خلق القيمة في المؤسسة حيث لا يمكن أن التطرق إلى استراتيجيات و خيارات النمو (سنتطرق إليها في المحور الموالي) إذ لم تسمح خيارات الانكماش بخلق القيمة و تحسين أداء المؤسسة، من هنا يمكن توضيح أثر بعض هذه الاستراتيجيات و الخيارات الإستراتيجية الخاصة بخفض النشاط و أثرها على أداء المؤسسة كالاتي:

1 - أثر استراتيجيات خفض النشاط :

1 - 1 - إستراتيجية التخصص و إعادة التأهيل :

ضمن هذه الإستراتيجية يساعد تخفيض حجم النشاط على توفير الأموال التي توجه نحو نشاطات الحرفة الأساسية للمؤسسة و هذا ما يسعى إعادة التركيز الاستراتيجي إلى تحقيقه.

1 - 2 - إستراتيجية الحصاد:

يعتبر حصاد المردودية للنشاطات المقرر التخلي عنها في الأجل القصير مصدرا مدرا للأموال في المؤسسة حيث تستخدم المؤسسة هذه الأموال لسداد الديون أو لتوسيع نشاطات الحرفة الأساسية.

1 - 3 - إستراتيجية التجرد أو البيع الجزئي:

و تسمح هذه الإستراتيجية بتوفير السيولة من جراء بيع بعض الخطوط الإنتاجية، الأقسام السوقية ميادين النشاط، كما تخلق القيمة في المؤسسة بتحقيق التناسق و الاستفادة من أثر التعاضدية الايجابية بين النشاطات المتبقية.

1 - 4 - إستراتيجية إعادة التركيز (التركيز، التحويل، و التخصص):

يمكن توضيح اثر هذه الاستراتيجيات كما هو موضح في الشكل رقم (4-IV) و هي على النحو التالي:

1 - 4 - 1 - إستراتيجية التركيز : La stratégie de concentration

يسمح خفض عدد ميادين النشاط الإستراتيجية مع تحقيق درجة عالية من التناسق فيما بينها بتوجيه الموارد المتأتية من النشاطات المتخلى عنها لتوزع على سلسلة القيمة بغرض خلق قيمة في كل نشاط، كما

أن خلق القيمة لا يكون فقط بالاستفادة من أثر التناسق بين الأنشطة و لكن أيضا بتطوير نشاطات الحرفة الأساسية للمؤسسة.

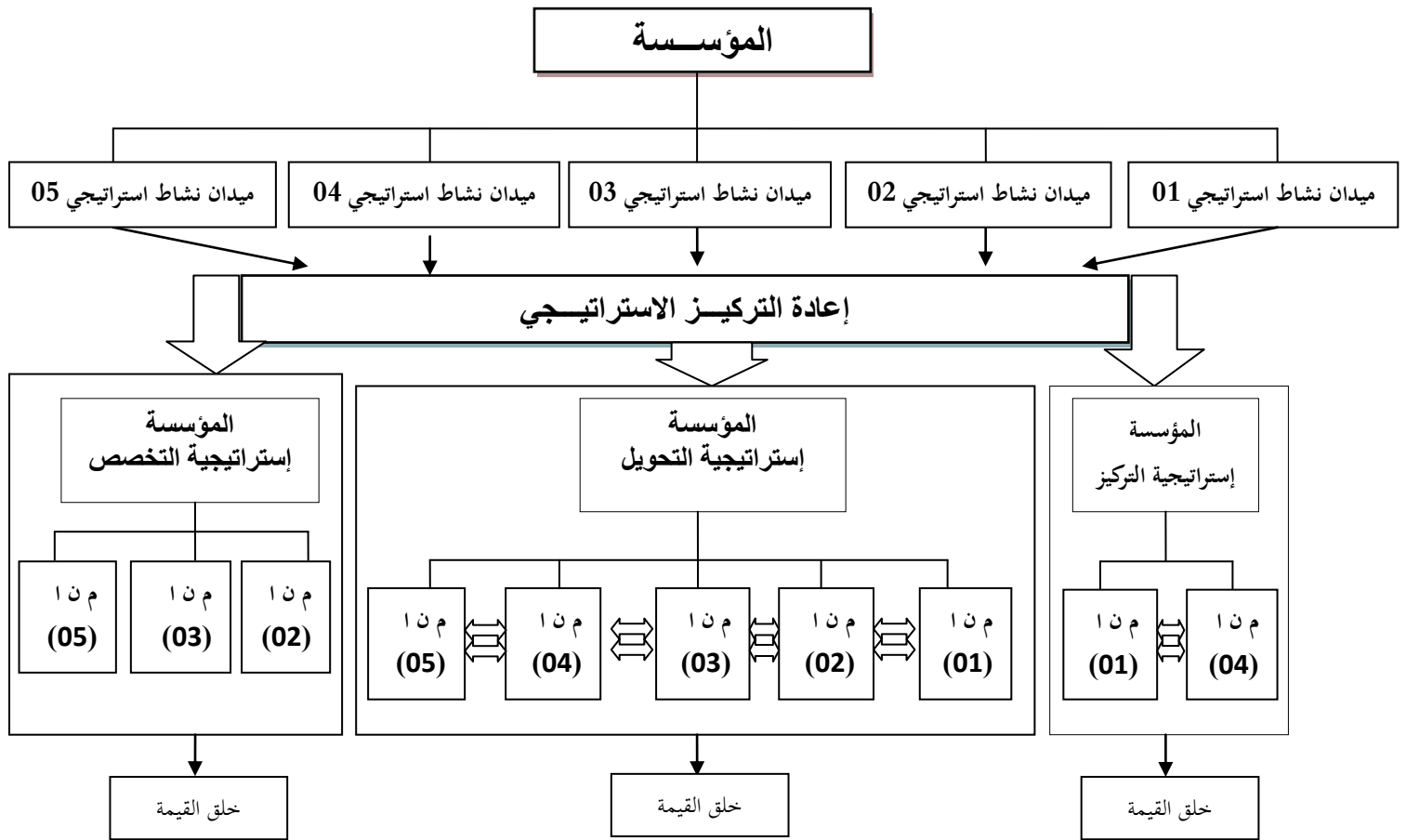
1- 4- 2 - إستراتيجية التخصص: La stratégie de specialization

ضمن هذه الإستراتيجية لا تهدف المؤسسة إلى تحقيق درجة عالية من التناسق بين الأنشطة و لكن تسعى لخفض عدد ميادين النشاط الإستراتيجية و هذا ما يسمح لها بتوفير السيولة، خفض عدد المنافسين و المنتجات البديلة، أتعاب المسؤولية الاجتماعية و كل هذا يسمح بخلق القيمة في المؤسسة.

1- 4- 3 - إستراتيجية التحويل: La stratégie de mutation

و هنا لا تخفض المؤسسة في عدد ميادين النشاط و لكن تهدف إلى تحقيق درجة عالية من التناسق و هذا لتفادي تشتت الأنشطة و حتى لا تواجه المؤسسة صعوبات تنظيمية و هكذا يتحقق أثر التناسق الذي يخلق القيمة في المؤسسة ككل.

الشكل البياني رقم (4-IV) أثر استراتيجيات إعادة التركيز في خلق القيمة في المؤسسة



↔ التناسق بين الأنشطة

↔ م ن إ: ميدان النشاط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث

2 - أثر الخيارات الإستراتيجية لخفض النشاط:

2 - 1 - خيار التخريج :

يسمح خيار التخريج بخلق القيمة في المؤسسة باستغلال تكاليف الفرصة البديلة (تكلفة قيام المؤسسة ببعض النشاطات أكبر من تكلفة القيام بنفس هذه النشاطات من طرف مؤسسة متخصصة) كما يسمح هذا الخيار أيضا بزيادة تركيز المؤسسة على نشاطات الحرفة.

2 - 2 - خيار الفرع : Spin off

حسب Eskbo, Thorburn¹ فإن المصدر المحتمل لخلق القيمة في المؤسسة هو رفع درجة تركيز المؤسسة على الأنشطة الأساسية كنتيجة للفصل بين النشاطات غير المترابطة هذا من جهة و من جهة أخرى فإن فصل الأنشطة غير المترابطة يسمح بإلغاء أثر التعاضدية السلبية (Negative synergy) الموجودة بين المؤسسة الأم و الفرع و كل هذا يسمح بخلق القيمة في المؤسسة.

2 - 3 - خيار التقسيم للبيع: Carve out

تسمح الأموال التي يتحصل عليها الفرع (الشركة التابعة) بتأمين مصدر التمويل المستقبلي للفرع بالإضافة إلى هذا فإن المؤسسة الأم و الشركة التابعة يتحسن أدائهم مقارنة مع منافسيهم في الصناعة. حسب John, Ofek² فإن تخفيض النشاط و سحب الاستثمارات يرفع في تركيز المؤسسة (Corporate focus) و يحسن في أداء الأصول المتبقية و يمكن أن ترتبط هذه التحسينات بإيرادات الإعلان عن هذه العمليات و التي تكون ايجابية و ترتبط بتوفير السيولة و هذا ما يساهم في خلق القيمة في المؤسسة. (سنتطرق لاحقا إلى المزيد من الدراسات التي أثبتت الأثر الإيجابي لإعادة التركيز بخفض النشاط على خلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة، أنظر الجدول البياني رقم (4- IV) و (5- IV)).

¹ Eckbo.B.E, thorburn.K.S (2008) , p 450

² John.K, Ofek.E (1995),p124

المبحث الثاني: إعادة التركيز الاستراتيجي و سيرورة النمو

في مرحلة ثانية و بعد خفض نشاط و خلق القيمة في المؤسسة تتطلب سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي ضرورة توسيع نشاطات الحرفة الأساسية للمؤسسة لذا نحاول أن نوضح ديناميكية التوسع بعد الانكماش في الأنشطة، بعد ذلك نتطرق إلى خيارات النمو الداخلي للمؤسسة، خيارات النمو الخارجي و في الأخير إلى خيارات النمو التعاوني.

المطلب الأول : الانكماش و سيرورة التوسع في حرفة المؤسسة

بعد تحديد الحرفة الأساسية للمؤسسة نجد المؤسسة مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لإعادة التركيز و هذا على حسب المعايير المعتمدة، فبالاعتماد على معياري درجة التنوع و مدى متانة الروابط بين النشاطات نجد أربعة خيارات أساسية لإعادة التركيز كما هي موضحة في الشكل رقم (5-IV) و التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

- 1- إعادة تركيز تام: و هنا تقوم المؤسسة بخفض التشكيلة مع وجود روابط القوية بين نشاطاتها
- 2- إعادة تركيز توسعي: و هنا تقرر المؤسسة توسيع التشكيلة و لكن مع المحافظة على وجود الروابط القوية بين نشاطاتها.
- 3- التنوع: و هنا تقرر المؤسسة توسيع التشكيلة و لكن لا تأخذ في عين الاعتبار درجة الارتباط بين النشاطات.
- 4- خفض التنوع: و هنا تقوم المؤسسة بخفض التشكيلة بدون مراعاة لدرجة الارتباط بين النشاطات.

الشكل البياني رقم (5-IV)

تصنيفات إعادة التركيز

المحافظة و توسيع التشكيلة	إعادة تركيز توسعي	التنوع
مدى التغير الاستراتيجي خفض التشكيلة	إعادة تركيز تام	خفض التنوع

روابط قوية

روابط ضعيفة

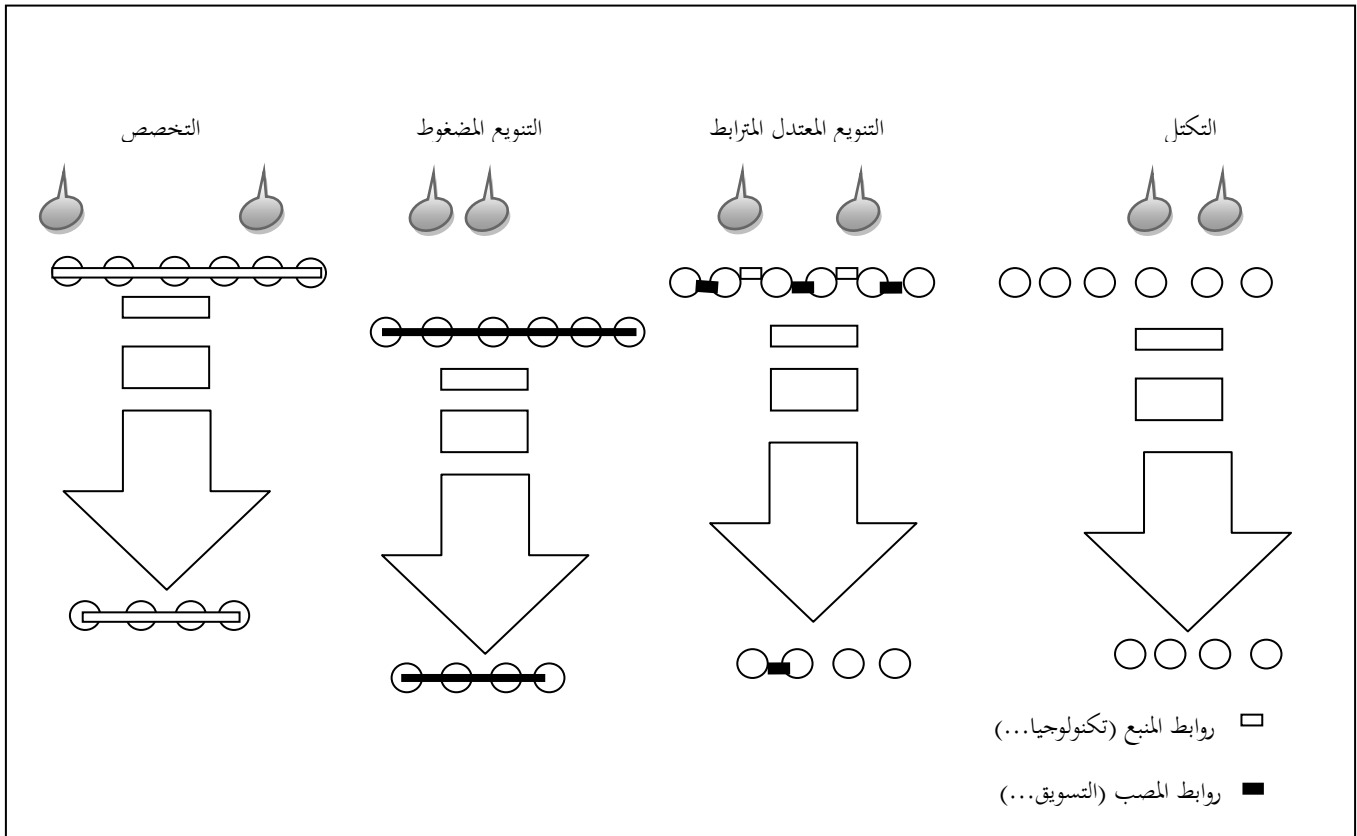
الروابط بين النشاطات

حسب Olivier.G¹ فإن خيار خفض التنوع (Down-scoping) يخص التكتلات و المجمعات حيث يلجأ المدراء إلى تخفيض حجم محفظة النشاطات دون مراعاة لدرجة الروابط الموجودة بينها، أما عن إعادة التركيز التام فهو الخيار الأفضل لأنه يخفض في حجم النشاطات بالإضافة إلى وجود روابط قوية بينها أما خيار إعادة التركيز التوسعي يهدف إلى توسيع التشكيلة أو النشاطات و لكن مع تقوية الروابط بينها في حين يربط خيار التنوع بين المحافظة على التشكيلة مع روابط ضعيفة.

لا يخص إعادة التركيز الاستراتيجي المؤسسات التي تتبع خيار التنوع المفرط أو المجمعات الكبيرة فقط و إنما يخص حتى المؤسسات المتخصصة حيث أن « إعادة التركيز يخص المؤسسات التي تحتوي محفظة نشاطاتها على نشاطات مترابطة و نشاطات غير مترابطة »² و يمكن إيضاح هذه الفكرة أكثر من خلال الشكل رقم (6-IV).

الشكل رقم (6-IV)

الروابط ضمن إعادة التركيز الاستراتيجي



المصدر: Olivier (2008), p63

¹ Olivier (2008), p29

² Olivier (2008), p61

حسب Olivier.G¹ فإنه يوجد ثلاث خيارات لإعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة (أنظر الشكل رقم (7-IV)) وهي:

1- العودة إلى الحرفة التقليدية: (Retour au métier)

و هنا تقوم المؤسسة بإعادة التركيز على الحرف التاريخية أو التقليدية بمعنى أن تركز فقط على النشاطات الأصلية التي تتقنها بشكل أفضل من باقي النشاطات الأخرى.

2 - إعادة الانتشار (Redéploiement):

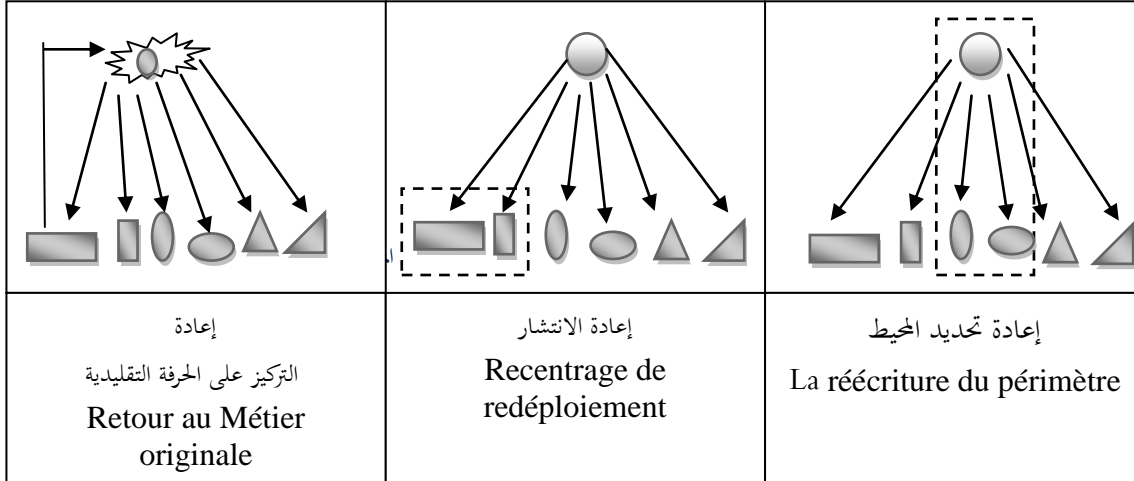
و هنا تقوم المؤسسة بإعادة التركيز على الحرف الحالية (الحرف الجديدة)، و تقوم ببيع الحرف التقليدية أو التاريخية

3 - إعادة تحديد المحيط (La réécriture du périmètre):

و هنا تقوم المؤسسة بإعادة تركيز أنشطتها على الحرف التقليدية مع إضافة بعض النشاطات المترابطة معها.

الشكل البياني رقم (7-IV)

الأنواع الثلاثة لإعادة التركيز الاستراتيجي



المصدر: Olivier (2008), p30

حسب Olivier.G و بعد دراسته لمجموعة من المؤسسات استنتج أن هذه الخيارات تتميز بمجموعة من الخصائص نوضح البعض منها في الجدول البياني رقم (3-IV).

¹ Olivier (2008), p30

الجدول رقم (3-IV)
مميزات خيارات إعادة التركيز

إعادة تحديد المحيط	إعادة الانتشار	الحرفة التقليدية	الخيار الخصائص
إعادة التركيز مع نوع من التنوع مجموعة شروط منشئة لإعادة التركيز	سحب تدرجي للحرف التاريخية مجموعة شروط منشئة لإعادة التركيز.	وفقا لمعايير زمنية محددة فرصة النمو تولد إجراء عقلائي و سريع.	سيرورة إعادة التركيز
نعم : أول خيار تنوع يكون حاسم	نعم : توسع سريع خارج الحرف التقليدية	نعم : الخيار الأول للتوسع بالقرب من الحرف التقليدية	الميل الاستراتيجي
خبرات متعددة تعلم ممزوج ما بين الحرف الحالية و الحرف التقليدية	تعلم بطيء	خبرة محددة و محدودة	الخبرة و التعلم
منطق التوسع المتجاوز للحدود القطاعية	منطق التوسع	منطق التوسع المتقن و المحدد بالمعايير القطاعية	المنطق الاستراتيجي
نموذج ثابت و لكن معاد صياغته	نموذج مكيف بسرعة	نموذج مستقر ضمن مسار النمو	المسار

المصدر: Olivier (2008), p 192

في نفس الاتجاه يرى كل من Mak, Strong, Wal¹ أن إعادة تركيز أنشطة المؤسسة يمكن أن يتم من خلال ثلاث خيارات أساسية و هي:

- الخيار الأول: تخفيض مجال النشاط بالتخلي عن النشاطات غير الأساسية ذات الأرباح المنخفضة و التركيز على النشاطات الأساسية.
- الخيار الثاني: التركيز و الاستثمار في الحرف التقليدية.

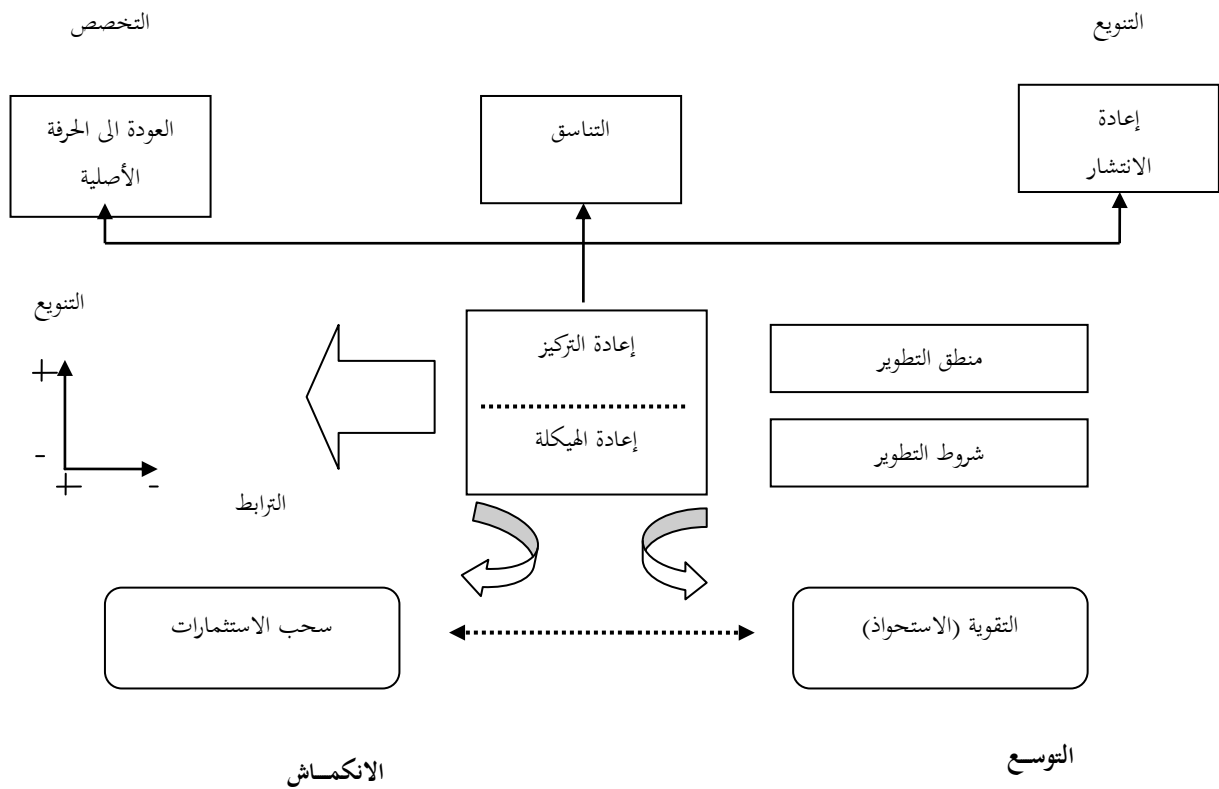
¹ Mak.V.Y,Strong.N,Wal.M (2011),p1043

- الخيار الثالث : التخلي عن الحرف التقليدية، و اكتساب حرف جديدة (الأولى بالتخلي و البيع و الثانية بالتطوير و الشراء).

تهدف إستراتيجية إعادة التركيز لأنشطة المؤسسة إلى خفض حجم محفظة النشاطات و في ذلك للمؤسسة مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى التوسع في أنشطة الحرفة الأساسية لتحقيق النمو للمؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم (8-IV).

الشكل رقم (8-IV)

الانكماش و التوسع ضمن إعادة التركيز الاستراتيجي



المصدر: Olivier (2008), p 32

كما نلاحظ في الشكل رقم (8-IV) فإن سيرورة التوسع من خلال الانكماش تتطلب في مرحلة أولى خفض في محفظة النشاطات و هذا بإعادة هيكلة الأصول و سحب الاستثمارات، حيث تستطيع المؤسسة التخصص في الحرفة الأصلية لها، و في مرحلة ثانية تتبع المؤسسة خيار إعادة الانتشار من خلال إعادة الهيكلة و التركيز و التوسع في الحرف الحالية للمؤسسة و يتم هذا بإتباع خيارات النمو الداخلي أو الخارجي.

ضمن سيرورة التوسع تلجأ المؤسسة إلى التخلي عن الأنشطة غير المربحة و التي لا تمثل حرفتها الأساسية و تحاول التوسع في الأنشطة المربحة بتطوير أو شراء هذه النشاطات فإستراتيجية إعادة التركيز تهدف إلى « تحقيق النمو للمؤسسة في نشاطات الحرفة الأساسية و هي لا تنطوي على تضيق حجم الأنشطة بخفض عدد النشاطات و لكن أيضا بالاستثمار في المشاريع الجديدة و المرتبطة بشدة بالحرفة الأساسية كما لا يتسق إعادة التركيز مع إستراتيجية التخصص و لا حتى مع بعض أشكال التنوع المترابط أو المتناسق»¹.

يمكن التوضيح أكثر لسيرورة التوسع من خلال الانكماش كما تظهر في الشكل رقم (9-IV) حيث يرى Olivier.G² أن إعادة التركيز يخص تحقيق التوازن بين استغلال الحرفة الأساسية و التوسع في الأنشطة (بين إعادة الانتشار و العودة إلى الحرف التقليدية).

يوضح الشكل رقم (9-III) سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي لتوسيع النشاط حيث أن التخلي عن النشاطات غير الأساسية يسمح بتوفير الموارد المالية للمؤسسة و التي تستغل في نشاطات التوسع لتحقيق النمو هذا من جهة، و من جهة أخرى يسمح بتحقيق التناسق بين النشاطات الحالية والنشاطات الجديدة. يرى Batsch.L³ أن الانكماش يسمح بتحقيق التناسق الجغرافي و المتعلق بتحديد و تعيين الحدود ما بين المؤسسة و السوق بالإضافة إلى التناسق المتولد من مزج النشاطات التي ستطورها المؤسسة مستقبلا. تشير الكفاءة الثابتة (Static effeciency) إلى المنافع الحالية التي تكتسبها المؤسسة و التكاليف التي توفرها، في حين تشير الكفاءة الديناميكية (Dynamic effeciency) إلى التكاليف التي ستوفرها المؤسسة مستقبلا بالإضافة إلى المنافع المستقبلية التي ستكتسبها، حيث تمثل الطرق الجديدة لتنظيم الأعمال مزيج الموارد الجديدة، عمليات الاندماج و الاستحواذ خيارات النمو للمؤسسة.

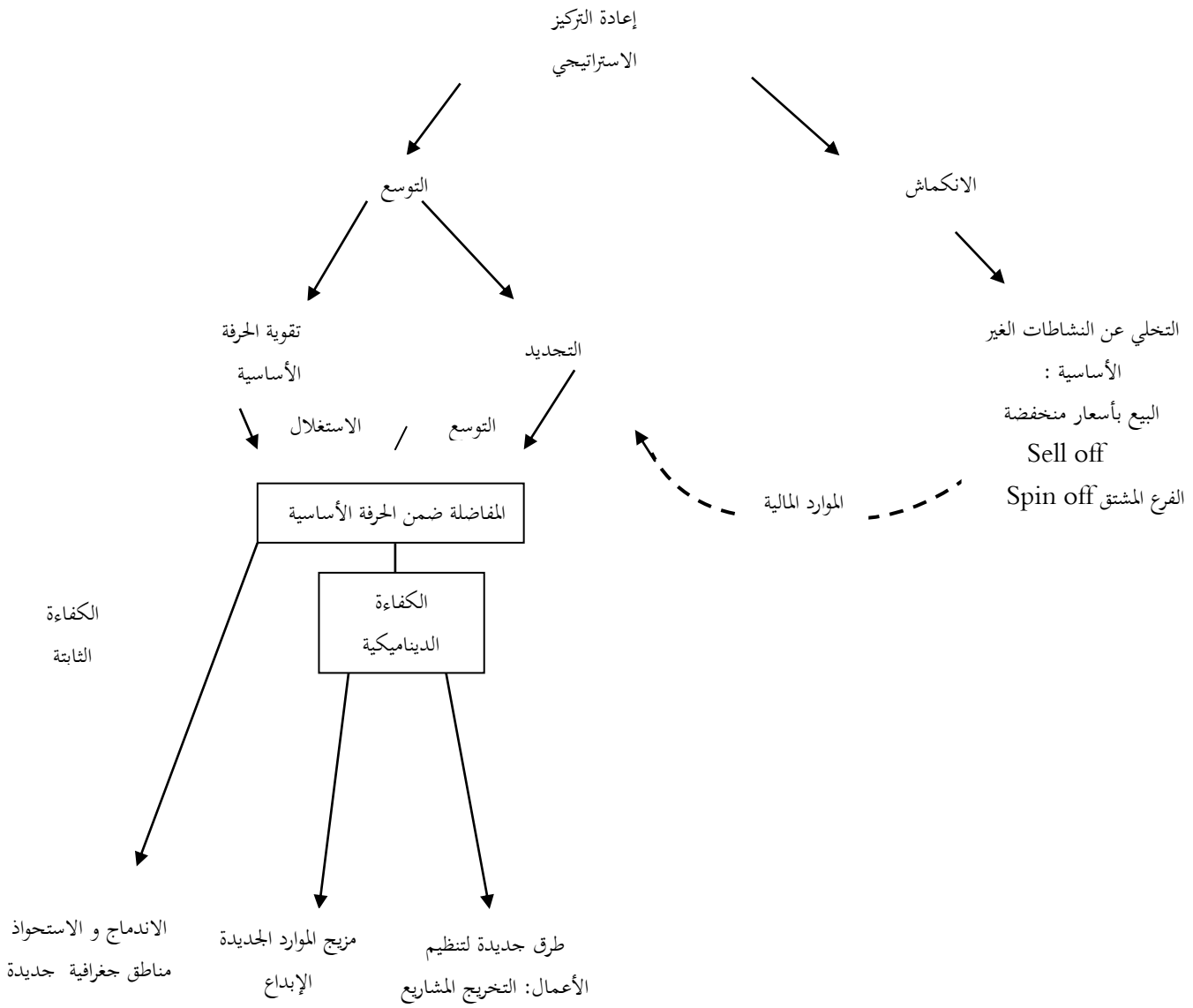
¹ Besbes.I (2010) ,p 32

² Olivier (2001) ,p5

³ Batsch.L (1993) , p35

الشكل رقم (9-IV)

سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي.



المصدر: Olivier (2001), p5

المطلب الثاني : خيارات النمو الداخلي

سواء كان النمو داخلي، خارجي، أو تعاوي فإنه يحظى بدعم المدراء و المساهمين، على عكس خيارات الانكماش التي تكون مكلفة من الناحية الاقتصادية و مؤلمة من الناحية الاجتماعية و حتى من الناحية النفسية للموظفين في المؤسسة.

يتميز سلوك المؤسسة اتجاه السوق في إطار تحقيق النمو بتباع إحدى السلوكيات التالية:¹

1 – نمو النطاق: « portée » La croissance

و هنا ترى المؤسسة أن السوق يشهد نموا كبيرا و بالتالي تنجر ضمن تيار النمو

2 – النمو المكثف: La croissance intensive

و هنا تعتقد المؤسسة أن الحصة السوقية للمنافسين ارتفعت في الصناعة التي تنافس فيها، و عليه تتجه نحو البحث عن النمو

3 – النمو الموسع: La croissance extensive

و هنا تقوم المؤسسة باختراق السوق من خلال منتجات جديدة، أو من خلال التواجد في أسواق جديدة. بالاعتماد على المؤسسات التي حققت نموا كبيرا و أداء مرتفع ضمن الصناعات المتواجدة فيها يمكن استخلاص خيارين أساسيين للنمو الداخلي و هما:

1 – إستراتيجية التخصص La stratégie de spécialisation

2 – إستراتيجية التنوع La stratégie de diversification

1 – إستراتيجية التخصص :La stratégie de spécialisation

تمثل إستراتيجية التخصص أحد خيارات تحقيق النمو للمؤسسة بعد عمليات إعادة التركيز لخفض النشاط « و نتحدث عن التخصص عندما تقرر المؤسسة الاحتفاظ بميدان نشاط استراتيجي واحد فقط... و يعلل اتجاه المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية في الحاجة للوصول إلى الحجم الأمثل في النشاط لامتلاك وضعية تنافسية قوية في السوق من ناحية التكاليف² لكن هل ترتبط إستراتيجية التخصص فقط بعملية النمو؟

يمكن القول أن المؤسسة تتبع خيار التخصص للعديد من الأسباب نذكر البعض منها كمايلي:³

1 – خيار التخصص غالبا ما تتخذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PME).

2 – وضعية النشاط ضمن دورة الحياة: فالتخصص يكسب ميزة تنافسية للنشاطات في مرحلة النمو أين

¹ Strategor (2005) , p 95

² Charpontier.P (2010) , p 180

³ I.Calme, J.Hamelin, J.F .La fontanie, S.Ducroux, F.Gerband (2007), p14

تظهر جاذبية السوق و تزداد الكثافة التنافسية و عليه تتجه المؤسسة للتخصص أكثر لخفض خطر الدخلاء الجدد.

3 – رغبة المؤسسة في تطوير أكثر لميزتها التنافسية

بالاعتماد على معياري دورة الحياة و الوضعية التنافسية نحصل على أربعة خيارات إستراتيجية للتخصص كما هي موضحة في المصفوفة أدناه رقم (10-IV).

الشكل رقم (10-III).

أنواع التخصص.

دورة حياة النشاط

النضج (التدهور)	الانطلاق (النمو)	
التخصص السابق	تخصص واسع	قوية و دفاعية
التخصص بإعادة التركيز التخصص بإعادة التقسيم التخصص بالتنوع	تخصص مقيد	ضعيفة غير دفاعية

الوضعية
التنافسية

المصدر: بتصرف (1997), p 136 Strategor

كما نلاحظ في الشكل رقم (10-IV) فإن المؤسسة لا تتخصص في نشاط بلغ مرحلة النضج و إنما يكون التخصص في مرحلة النمو، و لكن في نهاية المطاف ستصل المؤسسة حتما إلى مرحلة النضج و هنا إما أن تحتفظ بالتخصص السابق (في مرحلة النمو) أو تقوم بالتنوع.

أما عندما تكون الوضعية التنافسية للنشاط ضعيفة في مرحلة الانطلاق أو النمو فهنا على المؤسسة أن تركز على قسم سوقي معين أو مجموعة معينة من الزبائن (Niche) و هذا تحت قيد الموارد المالية المتاحة.

تلجأ المؤسسة إلى إعادة التركيز أو إعادة التقسيم (Retranchement) أو إلى التخصص بالتنوع عندما تكون الوضعية التنافسية ضعيفة و يصل النشاط إلى مرحلة النضج أو التدهور (رغم أن مناهج التحليل الاستراتيجي توصي بالتخلي عن الأنشطة التي تبلغ هذا المستوى).

2 – إستراتيجية التنوع La stratégie de diversification

تعتبر إستراتيجية التنوع من بين استراتيجيات النمو للمؤسسة و هي عكس إستراتيجية التخصص حيث أنها تسعى إلى التنوع في النشاطات، أو للدخول إلى أسواق جديدة أو لتقديم منتجات جديدة قد يكون هذا راجع للعديد من الأسباب نذكر البعض منها على النحو التالي:¹

1 – استخدام الأرباح المتأتية من الصناعة في الصناعات الأخرى لمنافسة المؤسسات التي تنافس المؤسسة في كل أسواقها

2 – لتقليد سلوك المؤسسات الكبيرة، و للضغط على المنافسين الصغار.

و نفسر سلوك التنوع بكون أن المؤسسة لها ميل استراتيجي نحو الدخول إلى أسواق جديدة أو القيام بنشاطات جديدة، تقديم منتجات جديدة، التعامل مع فئة جديدة من الزبائن مثل الفرد الذي له ميل نحو حاجات أو رغبات معينة.

تتعدد خيارات التنوع باعتبارها مزيج لكل من المنتج، السوق و التكنولوجيا، و على هذا الأساس نجد عدة بدائل إستراتيجية كما تظهر في الشكل البياني رقم (IV-11) و التي يمكن تلخيصها على النحو

التالي:²

1-2 – إستراتيجية التنوع الأفقي: و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير النشاطات المنافسة و المكملة لنشاطات المؤسسة و تحرص المؤسسة للحفاظ على نفس الزبائن و نفس الأسواق و هذا باستغلال قدراتها الإستراتيجية في ميادين نشاط جديدة (تنوع غير مترابط) أو متقاربة مع الحرفة الأصلية (تنوع مترابط). ضمن إستراتيجية إعادة التركيز نرى تبعد المؤسسة عن خيار التنوع غير المترابط، و تركز أكثر على التنوع المترابط لأنه ينشر حرفة المؤسسة بين النشاطات و يرفع في درجة التناسق بينها.

2-2 – إستراتيجية التنوع العمودي: ضمن هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تقوية شعبتها الصناعية و هذا بإضافة مراحل سابقة لعملية الإنتاج و يسمى التنوع في هذه الحالة بالاندماج العمودي نحو الأعلى أو من المصدر، أو لاحقة لعملية الإنتاج و تسمى بالتنوع العمودي نحو الأسفل أو المصب. ضمن إستراتيجية إعادة التركيز تبني المؤسسة هذه الإستراتيجية لضمان عدم تسرب الكفاءات، قلب الكفاءات و الحرفة و هذا سواء في المراحل السابقة أو اللاحقة لعملية الإنتاج.

¹ John D. M, Sayrak.A (2003), p 40

² مداح عرابي الحاج (2008)، ص 206

الشكل البياني رقم (11-IV)

إستراتيجية التنوع

منتجات جديدة		منتجات زبائن	مهمات جديدة
من تكنولوجيا مختلفة	من تكنولوجيا مقاربة		
تنوع أفقي		من نفس الفئة	
تنوع عمودي		لنفس المؤسسة	
2	1 تنوع مركزي	من فئات متشابهة	
	3	من فئة جديدة	
تنوع تجميعي			

المصدر : مداح عرايبي الحاج (2009)، ص 205، بتصرف

2- 3 - إستراتيجية التنوع المركز: يتجه التنوع التركيزي إلى تنوع الزبائن في حد ذاتهم حيث نجد

ثلاث خيارات للتنوع التركيزي و هي على النحو التالي

1 - استهداف زبائن متشابهين بمنتجات مرتبطة تكنولوجيا بالمنتجات الأصلية و لها وظائف جديدة

2 - استهداف زبائن متشابهين بمنتجات جديدة غير مرتبطة غير مرتبطة بالأصلية تقنيا و لها وظيفة جديدة.

3 - استهداف زبائن جدد بمنتجات جديدة و متقاربة تقنيا و لها وظيفة جديدة.

يبقى الخيار الأخير و المتمثل في التنوع التجميعي و هو غير متاح ضمن إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة رغم أنه ضمن إستراتيجية النمو للمؤسسة، و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة غير ملزمة بإتباع إحدى الإستراتيجيتين ضمن دورة حياة المؤسسة، فتستطيع المؤسسة أن تخصص في بعض الأحيان، و في أحيان أخرى تتجه نحو التنوع، و هذا على حسب الموارد و الإمكانيات المتاحة من جهة، و حسب ظروف و مميزات هيكل الصناعة و المنافسة من جهة أخرى.

المطلب الثالث : خيارات النمو الخارجي

يمثل النمو الخارجي أحد الخيارات الإستراتيجية للنمو التي قد تلجأ إليها المؤسسة في إطار إعادة التركيز الاستراتيجي للأنشطة و يشمل خيار النمو الخارجي ; عمليات الاندماج و الاستحواذ (Mergers and Acquisitions) ، و يخص « النمو الخارجي الشراء أو الاستحواذ على مؤسسات أخرى و تكون مؤسسات منافسة في حالة إتباع إستراتيجية التخصص أو ميادين نشاط أخرى في حالة إستراتيجية التنويع و هو وسيلة سريعة لشراء الكفاءات في قطاع جديد و لأخذ الحصة السوقية للقطاع في مرحلة النضج»¹.

حسب B.babanazaror² فإن عملية الاستحواذ (Acquisitions) تتمثل في قيام المؤسسة بشراء ملكية أسهم المؤسسة المستهدفة، أما الاندماج (Mergers) فهو اتحاد مؤسستين في شركة واحدة و يتم إصدار أسهم جديدة خاصة بالشركة الجديدة التي تصبح تحمل اسم مكون ما بين الاسمين الأصليين للمؤسستين و عليه يظهر الاندماج كاتحاد بين مؤسستين أو أكثر دون أن تختفي احدهما، أما الاستحواذ فهو أن تمتص مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى و عليه تختفي المؤسسة محل الامتصاص.

أكثر من ذلك يرى كل من (Robert.A, Wallace.W, Mole.P)³ أنه و ضمن عمليات الاندماج عادة ما يكون هناك تفاوض بين المؤسستين قبل الجمع بينهما (و هي ضرورية) على عكس عمليات الاستحواذ التي لا تتطلب بالضرورة عمليات تفاوض (المؤسسة (أ) تقوم بشراء المؤسسة (ب) المؤسسة (ب) تصبح مملوكة من طرف المؤسسة (أ)).

تلجأ المؤسسة إلى خيار النمو الخارجي لتحقيق النمو بإتباع عمليات الاندماج و الاستحواذ لتحقيق النمو بالإضافة إلى جملة من الأسباب مثل «تحقيق اقتصاديات الحجم، التوسع في خطوط الإنتاج و الأسواق الدخول إلى أعمال جديدة، تعظيم الاستفادة من القدرات المالية، التوجه بالسوق نحو الاحتكار، بناء إمبراطورية، تعظيم نمو المؤسسة، خفض التكاليف الإدارية و المعاملاتية»⁴

أبعد من ذلك يرى Shuler.R,Jackson.S⁵ أن مؤسسات اليوم بحاجة إلى أن تكون سريعة النمو فعالة، مرحة، مرنة، متكيفة و سيكون لها مستقبل جاهز لتحقيق السيطرة على الأسواق و دون هذه

¹ Strategor (2004) , p 219

² Babanazaror.B (2012) ,p6

³ Roberts.A,Wallace.W,Moles.P (2003),p52

⁴ Oberg.C,Holstrom.J (2006) , p 1268

⁵ Schuler .R,Jackson.S (2001) ,P 239

الصفات يستحيل أن تكون قادرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي المعاصر و يقترحان بعض الأسباب التي قد تقود لإتباع خيار الاستحواذ أو الاندماج مثل الرغبة في لتحقيق الاندماج الهجين (Hybrid merger) لخفض التكاليف، تحقيق التعاضدية (التآزر، التضافر)، للتحرك بسرعة و بتكلفة أقل (إمكانية نقل الموارد بين النشاطات)، لتحقيق المكاسب المالية و القوة الشخصية.

تجدر الإشارة إلى أن الاندماج يمكن أن يكون أيضا عموديا أين تحاول المؤسسة التفاوض مع المؤسسات الموزعة لمنتجات بديلة لمنتج المؤسسة، كما يمكن أن يكون أيضا اندماج أفقي مع مؤسسة موردة لمواد منافسة لمواد المؤسسة، أو لمنتجاتها في مرحلة لاحقة، أما الاستحواذ فنجد استحواذ كلي (شراء كل الأسهم) أو استحواذ جزئي (شراء معظم الأسهم).

نستخلص مما سبق أن عمليات الاستحواذ و الاندماج تمثل أهم خيارات النمو الخارجي، في حين يمثل خيار التنوع و التخصص أهم خيارات النمو الداخلي للمؤسسة، لكن ضمن مسار النمو، ما الذي تختاره المؤسسة؟ هل تختار النمو الداخلي، النمو الخارجي، أم مزيج بينهما؟

يمكن القول أن خيار النمو يتوقف على مجموعة من المحددات مثل « مدى حاجة المؤسسة إلى التحرك الاستراتيجي (بسرعة أو ببطء)، أهمية و طبيعة حواجز التحرك (Barrières de mobilité) درجة نضج القطاع، القدرات المالية، البشرية و التكنولوجية، شخصية المدراء و ثقافة المؤسسة¹».

في حين يرى Charpentier² أن اتخاذ القرار بإتباع أحد مساري النمو أو كلاهما يتوقف على مجموعة من العناصر و هي على النحو التالي :

1 - الحاجة إلى النمو بسرعة: فالنمو الخارجي يسمح بتحقيق النتائج و بسرعة مع خطر الاندماج الغير ملائم (لأسباب ثقافية).

2 - مدى وجود الفرص: وجود فرصة مناسبة لشراء مؤسسة يسمح باتخاذ قرار فورا بإتباع خيار النمو الخارجي.

3 - دورة حياة النشاط: ففي مرحلة الانطلاق تلجأ المؤسسات في معظمها إلى النمو الداخلي للتوسع ضمن السوق للاحتفاظ ببعض القطاعات و تبقي المؤسسة على نفس الخيار ضمن مرحلة النمو لأن السوق قادر على استيعاب المزيد من الإنتاج، أما في مرحلة النضج فيعتبر خيار النمو الخارجي أفضل و هذا للبحث عن ميزة التكلفة.

¹ Strategor (1997) , p155

² Charpentier L.P.(2010),p179

قد يرتبط أيضا خيار النمو بهيكل الصناعة و المنافسة حيث أنه «في الصناعات المركزة نجد احتمال مشاركة المؤسسة في عمليات الاندماج و الاستحواذ أكبر»¹.

ضمن إستراتيجية إعادة التركيز على الحرفة الأساسية و البحث عن سيورة النمو نرى أن النمو الداخلي مناسب أكثر للمؤسسة، على اعتبار أن النمو الخارجي قد يعرض حرفة المؤسسة لخطر التسرب أو عدم التلاؤم مع النشاطات الجديدة و هذا بالرغم من صعوبة تحقيق الريادة في الصناعة دون الاعتماد على خيارات الاستحواذ و الاندماج، لذا على المؤسسة التوفيق قدر المستطاع بين المحافظة على الحرفة الأساسية و متطلبات النمو الخارجي.

المطلب الرابع : خيار النمو التعاوني

يعتبر خيار التعاون بين المؤسسات كأحد خيارات النمو ضمن سيورة إعادة التركيز الاستراتيجي و «تفرض المنافسة على المؤسسات الصغيرة و الكبيرة على حد سواء خيارات التعاون و الشراكة مع المؤسسات الأخرى... و تستعمل عدة مصطلحات للتعبير على مفهوم استراتيجيات التعاون (Coopération) مثل الشراكة (Partenariat)، التحالف (Alliance)، الاتفاقيات (Contractuelle) العلائقية (Relationnelle)، الاشتراك (Impartition)»²

حسب Charpontier³ فإن المؤسسات تلجأ إلى التعاون من أجل الاستفادة من التطور التكنولوجي لبعضهم البعض، البحث عن الحجم الأمثل، البحث عن التعاضدية الايجابية و التكامل للتحكم في التكاليف، للتفتح على البيئة و جلب أكبر مردودية على الاستثمارات.

تتعدد خيارات التعاون بين المؤسسات و تأخذ أشكال مختلفة حيث يمكن ذكر بعضها كالآتي⁴:

1 - الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة:

و هي التي تتم بين المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة، و تهدف للبحث عن نشاطات جديدة بفضل مساهمة كل شريك و تأخذ هذه الصيغة ثلاثة أشكال رئيسية و هي على النحو التالي:

1-1 الشراكة المختلطة للمتعددة الجنسيات: بحيث يكون التعاون بين مؤسسة محلية و مؤسسة أجنبية متعددة الجنسيات.

1-2 الشراكة العمودية: تعاون بين مؤسستين متواجدين في سيورة تصنيع مختلفتين لنفس الشعبة.

¹ Huyghebaert.M,Luyparent.M (2010) , p 392

² مداح عرابي الحاج (2008)،ص 210

³ Charpentier.L.P.(2010), p185

⁴ مداح عرابي الحاج (2008)،ص 211

1-3- الاتفاقات ما بين القطاعات: و التي تكون بين المؤسسات المتواجدة في قطاعات نشاط مختلفة و شعبة تصنيع مختلفة، فهذه المؤسسات غير متنافسة و لا يعتبرون كموردين أو زبائن لبعضهم البعض لكن هناك حاجة للخبرة المشتركة من اجل تحسين نشاطهم و توسيعه.

2 - التحالف بين المؤسسات المتنافسة:

يمكن أن تنتقل من التنافس إلى التحالف لكن هناك اختلاف في نتائج هذا التحالف و أثاره على كل شريك حيث ينظر بعض المؤلفين أمثال (Arnd.J.T,Panastassopoulos, Joffre, P, Koenig) إلى التحالف على انه سلوك تواطئي (Comportement collusif) يلغي التنافس بين المؤسسات و يقوي وضعيتهم إزاء المحيط التنافسي (الموردين، المنافسين، الزبائن، الدولة) و ما هو إلا شكل معاصر للترست(Trust)، أما مجموعة أخرى من الباحثين أمثال (Tureq,Hammel.G ,Doz.Y,Prahalad.C.T) فينظرون إلى التحالف على أنه من ضمن المناورات التنافسية و يؤدي بطريقة مغايرة إلى زيادة الصراع بين المؤسسات.

يمكن أن يأخذ التحالف بين المؤسسات المتنافسة عدة أشكال و هي على النحو التالي:

2-1- إستراتيجية التحالف بالاندماج المشترك : (Co-integration)

و هنا تتحد المؤسسات التي تشترك لانجاز و فرات الحجم على مستوى أحد المكونات أو أحد مراحل العملية الإنتاجية المستقلة ثم تقوم كل مؤسسة بإدماج هذا المنتج المشترك في المنتج النهائي الخاص بكل شريك و الذي غالبا ما يكون محل منافسة بين الشركاء، تؤدي هذه الإستراتيجية إلى جعل كل شريك يركز جهوده في مجال محدد للاستفادة من الخبرة المشتركة.

2-2- إستراتيجية التحالف الشبه تركيزي : (Pseudo-concentrique)

تهدف المؤسسة من ورائه لتقوية وضعيتها مصداقيتها في السوق لتعظم حظوظ نجاح مشاريعها و هي تخص المؤسسات التي تشترك من أجل تطوير، إنتاج، و تسويق منتج مشترك و تختلف عن الشكل الأول في كون أن المنتج المشترك يتم تسويقه من طرف الشريكين لكن ليس في نفس السوق لتجنب حرب الأسعار بينهم (هذا ما يفسر السلوك التواطئي بين الشركاء).

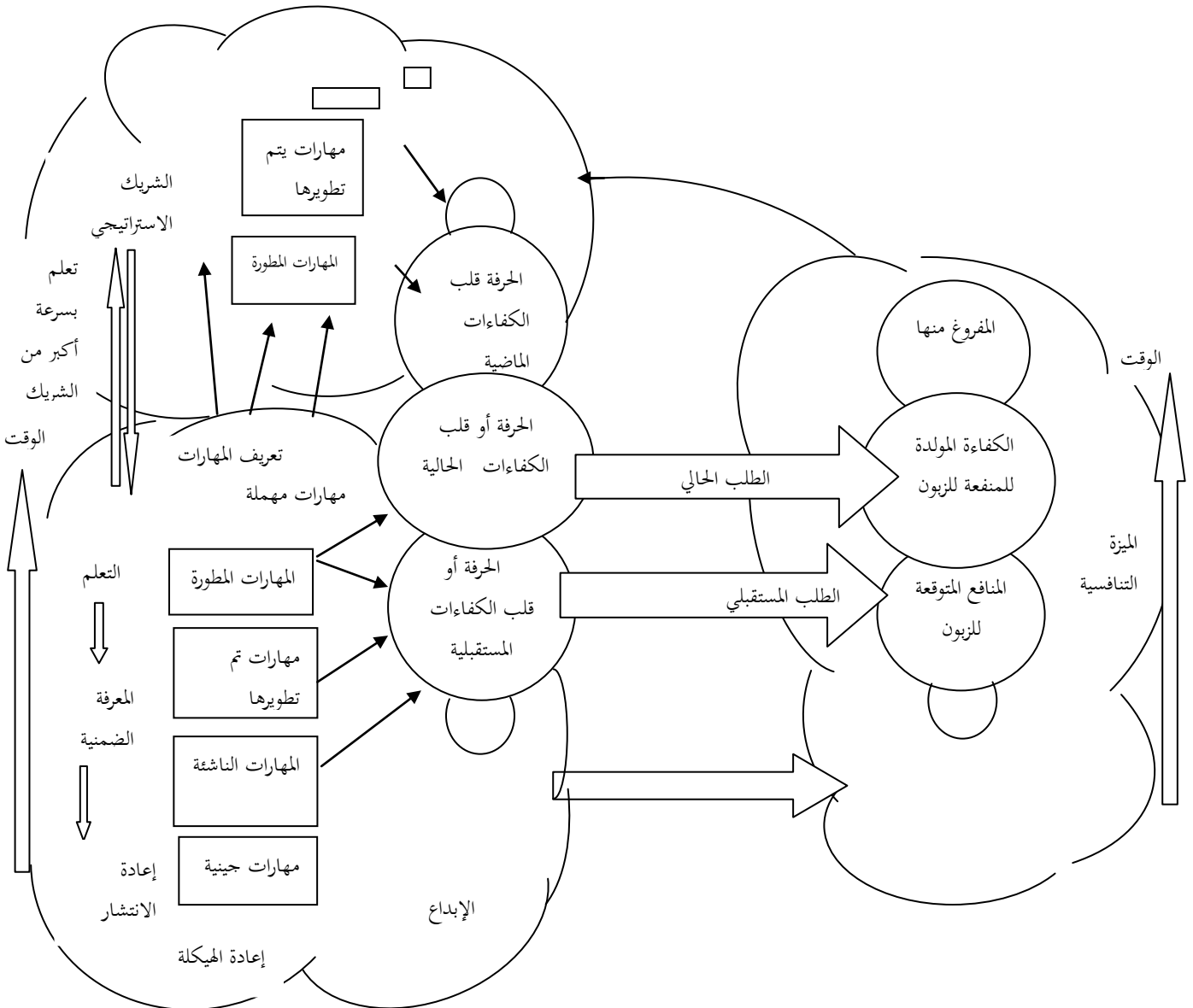
2-3- إستراتيجية التحالف المكمل: (Complémentaire)

و تسمى أيضا بالتحالف غير المتكافئ (Dissymétrique) و فيها يعوض أو يكمل كل طرف عجز الطرف الآخر في الموارد و الكفاءات بتبادل ما يتفوقون به عن بعضهم البعض. يطرح خيار التعاون و التحالف بين المؤسسات إشكالية تسرب الكفاءة من المؤسسة إلى الشريك و قد تصل حتى إلى المنافسين فالمؤسسة قد تفقد الكفاءات الأساسية بمجرد تقليدها من طرف المنافسين، أكثر من ذلك ترتفع مخاطر

فقدان المؤسسة للحرفة الأساسية في حال التعرف على الكفاءات الأساسية للمؤسسة، لتخفيض هذا الخطر يقترح Petts¹ أن يتم التعاون فقط ضمن النشاطات التي يكون مصدرها قلب الكفاءات الماضية (Past) core competencies و هكذا ينخفض نسبيًا الخطر و تستفيد المؤسسة من إعادة تطوير قلب الكفاءات الماضية من طرف الشريك كما هي موضحة في الشكل رقم (12-IV).

الشكل رقم (12-IV)

قلب الكفاءات كأساس للتحالف الاستراتيجي.



المصدر: بتصرف Petts (1997), p556

¹ Petts (1997), P556

بالإضافة إلى خيار الشراكة و التحالف نجد خيار المناولة (La sous-Traitance) التي تعرضنا لها مسبقا. و يتطلب نجاح شكل التعاون توفر جملة من الشروط نذكر البعض منها على النحو التالي :¹

1 -تكييف إستراتيجية المؤسسة:

باتخاذ المؤسسة لقرار توسيع نشاطاتها عن طريق الشراكة فهذا يعني تكييف الأهداف ووسائل المؤسسة لمقتضيات و طموحات الشركاء، و بالمحصلة ضرورة تكييف إستراتيجية المؤسسة ككل حتى تضمن انسجامها مع مستجدات قرار الشراكة.

2 - المراقبة المستمرة للأهداف:

حتى لا يجب أن يحجب وجود النية للتعاون بين الشركاء مراجعة و مراقبة أهداف الشركاء بشكل مستمر.

3 - تجنب و تقليل المخاط:

لا ينتج النزاع بين الأطراف فقط بسبب اختلاف المصالح لكن أيضا بسبب التباعد الجغرافي أو الثقافي بين الشركاء، لذا يجب اختيار المناطق الجغرافية و الأفق الزمنية المناسبة و الحذر من السلوك الانتهازي الذي يهدف إلى أخذ كل الامتيازات على حساب الشركاء (موارد، إبداعات، أسواق... الخ) و هنا تحتاج المؤسسة إلى ضبط مجالات التدخل بالإجراءات القانونية الموثقة.

4 - تقارب موازين القوة:

من الأفضل أن يكون الشركاء من حجم مماثل حتى نضمن استمرارية التعاون لاستفادة كل الأطراف و تعزيز عوامل الثقة و جعل التعاون بينهما أكثر مرونة.

المبحث الثالث: إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة

باعتبار إعادة التركيز الاستراتيجي كإستراتيجية نمو للمؤسسة نحاول من خلال هذا المبحث توضيح مدى مساهمتها في تحسين بعض مؤشرات الوضعية التنافسية المعتمدة من طرف مكاتب الدراسات الإستراتيجية و أيضا أثر إستراتيجية إعادة التركيز على هيكل الصناعة، نظام الحوكمة و خلق القيمة في المؤسسة.

المطلب الأول: إستراتيجية إعادة التركيز و هيكل الصناعة للمؤسسة

تؤثر إستراتيجية إعادة التركيز التي تتبعها المؤسسة ضمن مسار النمو على هيكل الصناعة الذي تنافس فيه حيث يمكن توضيح ذلك و من زاوية المؤسسة فقط و ليس من زاوية التغير في الهيكل نتيجة إعادة تركيز المؤسسات و هذا على النحو التالي:

¹ مداح عرابي الحاج (2008)، ص 214، 215

1- أثر خفض النشاط على هيكل الصناعة

تسمح خيارات و استراتيجيات الانكماش و التراجع بامتصاص مصادر المردودية الممكنة من النشاطات المراد التخلي عنها كما تسمح استراتيجيات إعادة التركيز بتحقيق درجة عالية من التناسق و التعاضدية الايجابية بين النشاطات و هذا ما يجعل المؤسسة في وضعية جيدة اتجاه أي منافس جديد على عكس المؤسسة المفرطة التنوع التي تكون عرضة للمنافسة من طرف مختلف المؤسسات و المجموعات الإستراتيجية، في كل نشاط و في معظم المناطق الجغرافية.

نرى أن خفض النشاط يؤثر على هيكل الصناعة و هذا على مستوى بعض المحددات، حيث نذكر البعض منها على النحو التالي:

- 1- انخفاض في شدة المنافسة ضمن المجموعة الإستراتيجية التي تتواجد فيها المؤسسة و هيكل الصناعة ككل (ينتج عن خفض النشاط انخفاض عدد المنافسين لذا تستطيع المؤسسة أن تنافس بشكل أفضل).
- 2- انخفاض في القوة التفاوضية للموردين (انخفاض تكاليف المعاملات مع الموردين)
- 3- وضعية إستراتيجية أفضل ضمن المجموعة الإستراتيجية
- 4- يخلق إعادة التركيز الاستراتيجي حاجز أمام دخول المنافسين للمجموعة الإستراتيجية و هيكل الصناعة ككل. أنظر الشكل رقم (IV-13)

2- أثر التوسع في النشاط على هيكل الصناعة:

حسب دراسة (Kelin.P.G,Lien.L.B)¹ و التي تخص أثر إستراتيجية التنوع (المتراط و غير المتراط) على الصناعة و هيكل الصناعة فإن سلوك التنوع الذي تتبعه المؤسسات (ضمن إعادة التركيز و سيرورة النمو) له تأثير حاسم على الصناعة و على هيكل الصناعة لأنه في الغالب يكون حجم التنوع عند الدخول إلى الصناعة أكبر من المتوسط و تنمو المؤسسة بسرعة أكبر من المتوسط، و هذا ما يسمح للمؤسسة بتحقيق الأرباح بشكل أسرع، غير أن سلوك التنوع يسرع من خروج المؤسسة من الصناعة.

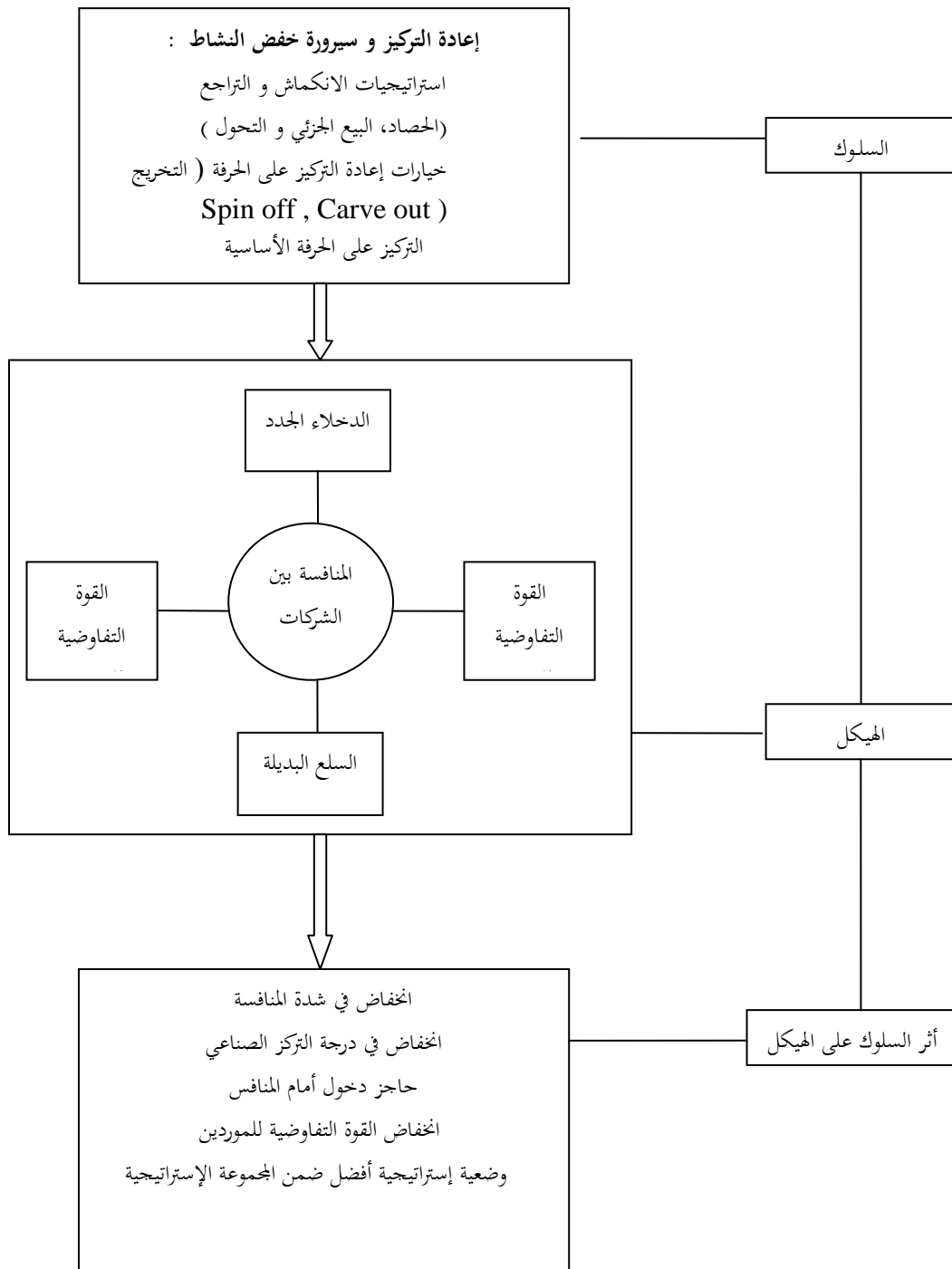
في حالة إتباع خيار التنوع فإن المؤسسة تحاول مزاحمة المنافسين في الأسواق المتواجدين فيها و تضغط على المنافسين الصغار و عليه نتوقع أن تزداد شدة المنافسة ضمن هيكل الصناعة، أما في حالة إتباع المؤسسة لخيار التخصص فهنا المؤسسة و كأنها تضع حاجز من حواجز الدخول للمجموعة الإستراتيجية أو هيكل الصناعة، بالإضافة إلى انخفاض تهديد المنتجات البديلة أو القوة التفاوضية للزبائن (غياب البديل)

¹ Klein.P.J ,Lien.L.B (2009),p12

أما في حالة النمو الخارجي و التعاوني فإن خيارات الاستحواذ، الاندماج، الشراكة و التحالف
تخفف من شدة المنافسة داخل الهيكل الصناعي و تشكل حاجز للدخول إلى هذا الهيكل كما هو موضح
في الشكل رقم (14-IV).

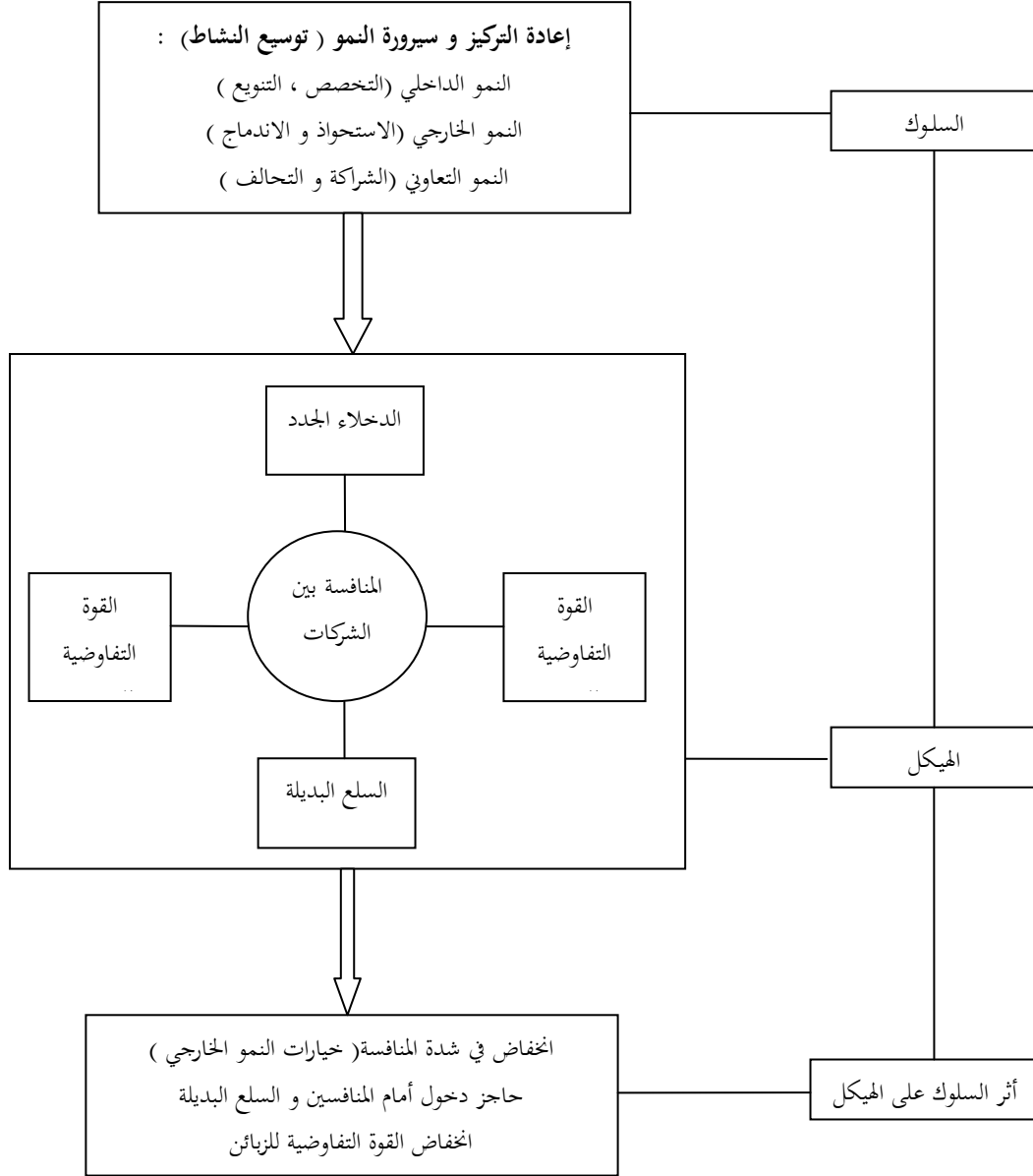
الشكل رقم (13-IV)

أثر سيرورة خفض النشاط على هيكل الصناعة



الشكل رقم (14-IV)

أثر التوسع في النشاط على هيكل الصناعة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: إستراتيجية إعادة التركيز الاستراتيجي لتنفيذ نظام الحوكمة في المؤسسة

يتميز أي نظام حوكمة في المؤسسة بكون أنه نظام حوكمة فعال أو غير فعال و تمثل نظرية الوكالة

حجر الزاوية في تحديد طبيعة نظام الحوكمة في المؤسسة فحسب كل (Zhouc.H)

توصلت ¹ (Samia.H,Wang.B,J) من فإن نظرية الوكالة تقترح أن نظام الحوكمة الفعال يرتبط بالأداء الجيد بسبب تكاليف الوكالة المنخفضة من جهة و بتركز هيكل الملكية في المؤسسة من جهة أخرى، فالعديد من الأبحاث توصلت إلى أن هيكل الملكية المركز يرتبط بالأداء الجيد ضمن نظام الحوكمة الفعال.

توصلت ² Besbes في دراستها لعلاقة نظام الحوكمة بتطور مجال النشاط إلى أن نظام الحوكمة غير الفعال يرتبط باستراتيجيات التنويع المفرط و الذي يتجاوز الحجم الأمثل للتنويع في حين أن نظام الحوكمة الفعال يرتبط بسياسات إعادة التركيز الاستراتيجي و بعمليات خلق القيمة.

في نفس الاتجاه يرى كل من أن التنويع يخفض من قيمة المؤسسة و أن المؤسسات تمتلك مجال نشاط واسع أكثر عرضة للانخفاض في القيمة بسبب سياسات الاستثمار غير الفعال و هذا كنتيجة لاختلاف المصالح.

إذن يتضح أن الانتقال من نظام حوكمة غير فعال إلى نظام حوكمة فعال يتطلب خفض في تكاليف الوكالة، تركيز الملكية في المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة خفض مجال النشاط و عدم تجاوز الحجم الأمثل للتنويع.

نتحدث عن نظام حوكمة المؤسسة من حيث كون أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بنظرية الوكالة حيث تبرز « الأهمية من نظام الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة بين المسيرين و المساهمين و هذا لرفع أداء المؤسسة » ³ بمعنى أن « نظام الحوكمة الفعال هو الذي يولد أداء عالي و هذا ما يخفض في تكاليف الوكالة » ⁴ و عليه نتساءل عن سيورة تخفيض تكاليف الوكالة ؟

يقودنا هذا للتطرق إلى العلاقة بين مجال النشاط و نظام الحوكمة فبتوسع مجال نشاط المؤسسة يزداد عدد حملة الأسهم و تزداد تكاليف الوكالة مع انخفاض الحافز لدى المساهم لمراقبة المدراء و بهذا يصبح نظام الحوكمة غير فعال في المؤسسة لذا يتطلب الأمر إعادة تركيز استراتيجي للأنشطة لخفض الحجم الكبير

¹ Samia.H,Wang.B,J,Zhouc.H (2011), p106

² Besbes (2010), P125

³ Chaghadar.M.F (2011) , p 468

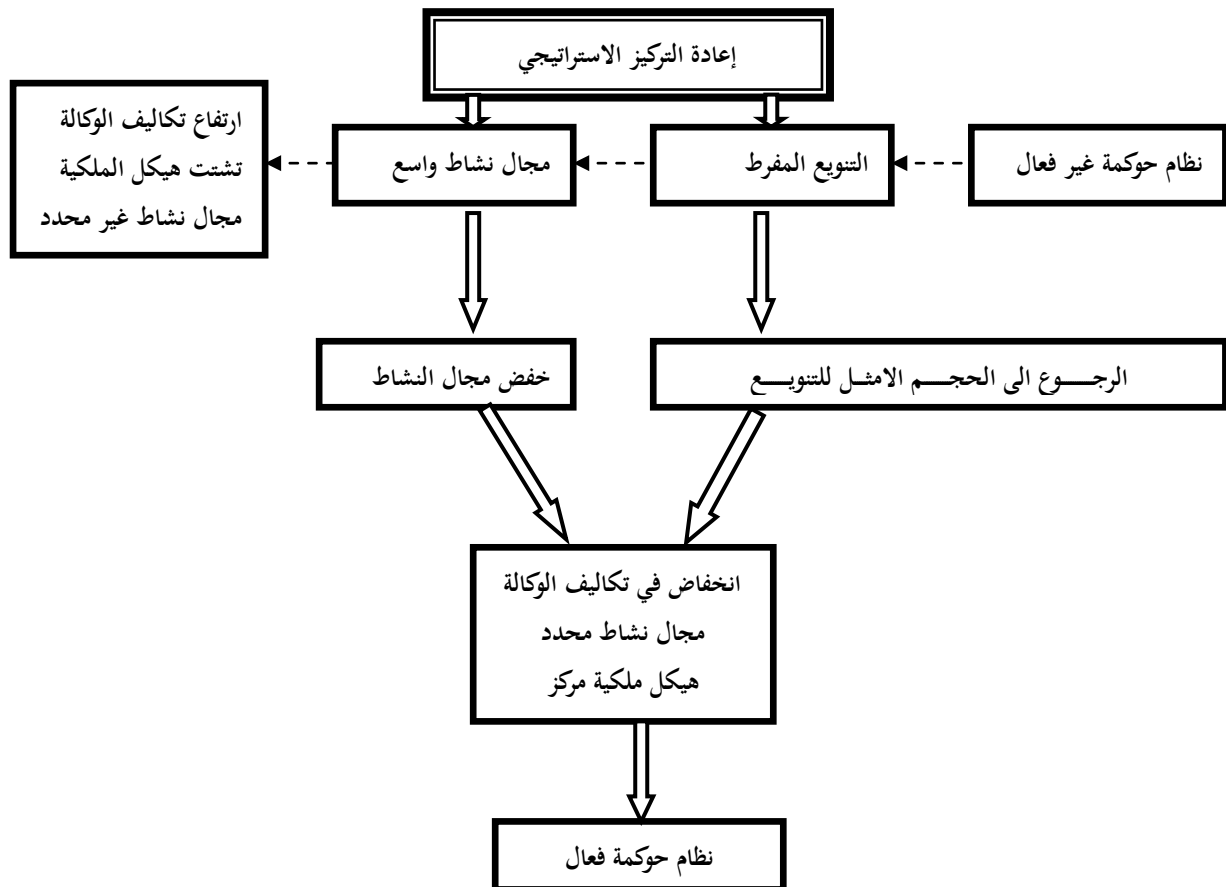
⁴ Samia.H,Wang .J,Zhouc.H (2011) ,p 107

للمؤسسة حتى نقترّب من نظام حوكمة فعال « فالمؤسسات التي قامت بإعادة التركيز لها اليوم نظام حوكمة فعال»¹. أكثر من ذلك توصل Johnson.R.A² في دراسته لأسباب و نتائج عمليات إعادة التركيز أن المؤسسات التي لم تتبع خيار إعادة التركيز تميزت بنظام حوكمة غير فعال مقارنة بالمؤسسات التي تم إعادة تركيز أنشطتها.

يظهر إعادة التركيز الاستراتيجي كوسيلة لتفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة و هذا من خلال خفض مجال النشاط و التنوع المفرط، خفض تكاليف الوكالة و التوجه نحو هيكل الملكية المركز هي مؤشرات لنظام الحوكمة الفعال في المؤسسة، و يمكن توضيح أثر إعادة التركيز في تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم (15-IV).

الشكل رقم (15-IV)

إعادة التركيز الاستراتيجي و تفعيل نظام الحوكمة



المصدر : من إعداد الباحث

¹ Markids.H,Singh (1997) ,p 213

² Johnson.R.A (1996) , p 444

من خلال الشكل رقم (IV-15) نلاحظ أن نظام الحوكمة غير الفعال يرتبط بمجال نشاط واسع و إستراتيجية للتنوع المفرط و الذي يتجاوز الحجم الأمثل للتنوع و ينتج عن هذا ارتفاع في تكاليف الوكالة تشتت في هيكل الملكية بسبب وجود عدد كبير من المساهمين الذين يفتقدون إلى الحافز للمراقبة بسبب مجال النشاط غير المحدد. يسمح إعادة التركيز الاستراتيجي بالرجوع إلى الحجم الأمثل للتنوع و في نفس الوقت يعمل على خفض مجال النشاط و هذا ما يخفض من تكاليف الوكالة و يشجع أكثر على التوجه نحو هيكل الملكية المركز.

حسب (Song.M.H,Honson.R.C)¹ فإن سحب الاستثمارات (Divestiture) يمكن أن يصحح مشكل الاستثمار المفرط (Overinvestment) من خلال بيع النشاطات التي لا ترتبط بحرفة المؤسسة و هذا ما يرفع في تركيز المؤسسة « فالعديد من الدراسات ترى أن رفع تركيز المؤسسة (Firm Focus) يرفع في القيمة، مصدر هذه القيمة يشمل تفسيرات غير حصرية كرفع كفاءة تخصيص رأس المال الضرائب، الفوائد التنظيمية، تحسين المقاولات، خفض عدم تماثل المعلومات»².

تمثل الرغبة في إعادة تركيز أنشطة المؤسسة تهديدا حقيقيا للمدراء حيث « يسمح بخفض تكاليف الوكالة بين المدراء و المساهمين فضمن نظرية الوكالة يؤثر التهديد بالاستحواذ على المؤسسة على العلاقة بين المدراء و المساهمين حيث يفرض انضباط اكبر على المدراء و يخفض من تكاليف الوكالة»³.

يسمح إعادة التركيز الاستراتيجي بخفض مجال نشاط المؤسسة مما يجعل ملكية الأسهم تتركز لدى عدد قليل من المساهمين و هذا ما يحفزهم على مراقبة المدراء، حسب (Song.M.H,Honson.R.C)⁴ فإن المؤسسات التي تقوم بإعادة التركيز يمتلك فيها المدراء عدد قليل من ملكية الأسهم فعندما لا يمتلك المدراء نسبة كبيرة من ملكية الأسهم في المؤسسة فيتجهون إلى الاستثمار المفرط و ربما حتى شراء مؤسسات أخرى، لذلك يسمح إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة بتقديم فرصة لامتلاك الأسهم من قبل المدراء حتى نبتعد من جهة عن التنوع المفرط نقرب من جهة أخرى من نظام الحوكمة الفعال.

¹ Song.M.H,Honson.R.C (2001), p1

² Ahn.S,Mark.D,Walker.B(2007), p84

³ Walking.R.A,Long.M.S (1984), P64

⁴ Song.M.H,Honson.R.C (2001), p2

المطلب الثالث: دور إعادة التركيز في خلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة

على عكس المقاربة الإستراتيجية لإعادة التركيز التي لم تنل القدر الكافي من الدراسة و التحليل لقيت المقاربة المالية اهتماما واسعا من طرف الباحثين و الاقتصاديين في مجال إعادة التركيز الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة، و يمكن أن يفسر هذا بكون أن النقطة المرجعية لمدى جدوى إستراتيجية إعادة التركيز مرتبطة بمدى التحسن في قيمة و أداء المؤسسة.

تعتبر إستراتيجية إعادة التركيز أحد مداخل خلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة، حيث تسمح بالتخلي عن الأنشطة غير المربحة (و التي غالبا ما تكون خارج الحرفة الأساسية) و بهذا ترفع في «تركيز المؤسسة التي تصبح أكثر فاعلية لأنها تستطيع تجنب تكاليف الوكالة بفعالية أكبر من المؤسسة التي تتبع التنوع»¹.

و « يظهر التحسن في الأداء بعد ثلاث سنوات من بيع الاستثمارات و هذا التحسن يأتي من إلغاء التعاضدية السلبية (المؤسسة لا تستطيع تسيير نشاطات خارج حرفتها الأساسية أو تطوير تفاعلات سلبية بين النشاطات)»² كما أن ظهور التعاضدية الايجابية (Synergie positive) هي عملية محورية في خلق القيمة و التي تسهل عندما تكون المؤسسات مترابطة.

حسب John,Ofek³ فإن بيع الأصول (سحب الاستثمارات) يؤدي إلى التحسن في الأداء التشغيلي للأصول المتبقية و هذا خلال الثلاث سنوات التي تلي عملية البيع. أكثر من ذلك يرى Markids⁴ أنه في حالة إدراك المساهمين أن عمليات إعادة التركيز تتبع كإستراتيجية عندما تجد المؤسسة نشاطات مرتبطة بقدراتها التنظيمية و تسحب النشاطات غير المترابطة، عندئذ نتوقع أن يكون الإعلان عن إعادة التركيز الاستراتيجي في البورصة له عائد ايجابي كما يرتفع أداء النشاطات لأنها ستكون مترابطة أكثر.

تسمح إذن إستراتيجية إعادة التركيز و من خلال التخلي عن النشاطات غير المربحة و الاستثمار أكثر في الحرفة الأساسية بتحسين الأداء و خلق القيمة، و في هذا الإطار نجد دراسة Johnson و Besbes التي تضمنت ذكر مجموعة دراسات توضح أثر إستراتيجية إعادة التركيز على أداء و قيمة المؤسسة، كما هو موضح في الجدول البياني رقم (4-IV) و (5-IV).

¹ Harfield.D.E ,Liebeskoiind .J.P,Opler.T.C (1996), p 56

² Faverjon.C (2001) , p 5

³ John.K,Ofek.E (1995) , p124

⁴ Markids .C.C (2001) , p 422

الجدول رقم الشكل رقم (4-IV)

فرضيات إعادة التركيز المختبرة ضمن النظرية المالية الحديثة

الدراسة	الفرضيات	النتائج	العواقب (الأثر)
John et Ofek (1995)	التخصص الأفضل للأصول المباعية	عوائد إيجابية غير عادية بعد الإعلان عن بيع الأصول للمؤسسة المعاد تركيزها	خلق تعاضدية إيجابية
Berger et Ofek (1995), Meyer, Milgrom et Roberts (1992)	إلغاء التعاضدية السلبية	تدمير للقيمة في المؤسسات التي تتبع التنوع المفرط بسبب كثرة الاستثمارات	سحب الاستثمارات يمكن أن يلغي التعاضدية السلبية
Comment et Jarrel (1995)	فرضية التعاضدية المالية : المؤسسات التي تتبع التنوع تستفيد بشكل كبير من القدرة على الاقتراض	لا يوجد إثبات : القدرة على الإقراض حساسة جدا لمستوى التنوع	لا يؤثر سحب الاستثمارات على القدرة على الاقتراض : التشكيك في فرضية التعاضدية المالية

المصدر: Besbes.I (2010), p 121

كما نلاحظ في الجدول رقم (4-IV) و من خلال دراسة (John et Ofek) و (Berger et Ofek) فإن إعادة التركيز الاستراتيجي يخلق القيمة في المؤسسة من خلال خلق تعاضدية إيجابية بين النشاطات، أما دراسة (Comment et Jarrel) فقد أثبتت أن رفع القدرة على الاقتراض لا يرتبط بالزيادة في عمليات التنوع و إنما هو أقرب ما يكون عند إتباع إستراتيجية لإعادة التركيز.

الجدول رقم (5-IV)

دراسات لفحص نتائج إعادة التركيز الاستراتيجي

الدراسة	البيانات	النتائج و التطبيقات
Alexander, Benson & Kapmeyer (1984)	عينة من 39 مؤسسة قامت بعملية سحب الاستثمارات (Divestitures) ما بين (1964, 1973)	عائدات ايجابية غير عادية عند الإعلان عن السحب الإرادي للاستثمارات
Jain (1985)	عينة من 100 عملية إرادية للبيع (Sell off) ما بين 1976 - 1978	أظهرت النتائج عائدات ايجابية عند الإعلان عن البيع الإرادي (ليس بسبب وجود برنامج معين لإعادة التركيز الاستراتيجي)
Markids (1992a)	45 مؤسسة أعلنت عن عمليات لإعادة التركيز في بورصة وول ستريت	إعلان المؤسسات التي تتبع التنوع عن عمليات إعادة التركيز ارتبط بعائدات ايجابية غير عادية
Rosenfeld (1984)	35 مؤسسة قامت بإعادة التقسيم (Spin off) 62 مؤسسة قامت بعملية البيع (Sell off)	الإعلان عن كل من العمليتين كان لهما أثر ايجابي على أسعار المؤسسات (قيمة المؤسسات)
Bergh (1996)	عينة من 500 مؤسسة تم فيها فحص لعمليات الاستحواذ و سحب الاستثمارات ما بين 1985 - 1990	سحب الاستثمارات كان له أثر ايجابي على أداء المؤسسة
Markids (1995)	عينة من 200 مؤسسة ما بين 1981-1987	إعادة التركيز الاستراتيجي له أثر ايجابي على أداء المؤسسة (على العائد على الاستثمار و العائد على الملكية)

المصدر: بتصرف Johanson.R.A (1996), p 465-470

بالإضافة إلى دراسة Besbes و Johnson نذكر مجموعة أخرى من الدراسات التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين إعادة التركيز الاستراتيجي و رفع أداء و قيمة المؤسسة على النحو التالي:

1 – دراسة (Hite & Owers 1983) :

قام Hite & Owers بدراسة 123 عملية إنشاء فرع مشتق (Spin Off) ل 116 مؤسسة في الفترة ما بين 1963 و 1981، أوضحت نتائج العملية تسجيل عائدات مالية إيجابية بنسبة 3.3% في يوم الإعلان عن العملية و اليوم الموالي له¹.

2 – دراسة (Sichernman & Pettway 1992) :

قام Sichernman & Pettway بدراسة 123 عملية إنشاء فرع مشتق في الفترة 1981 و 1987 أوضحت نتائج العملية تسجيل عائدات ايجابية بنسبة 92% في يوم الإعلان عن العملية و اليوم الموالي².

3 – دراسة (John.K, Ofek.E 1995) :

قام John.K & Ofek.E بدراسة 321 عملية لإعادة التركيز في الفترة 1986 و 1988، أوضحت نتائج الدراسة أن بيع الأصول يسمح بتحسين الأداء التشغيلي للثلاث سنوات الموالية و يكون هذا الأثر أكبر في المؤسسات التي ترفع في درجة تركيزها على الحرفة الأساسية(توجد دراسات حديثة سيتم ذكرها في المطلب الموالي)³.

نرى أن إستراتيجية إعادة التركيز تخلق القيمة في المؤسسة و ترفع في الأداء في نفس الوقت، فإعادة التركيز بخفض النشاط يولد ردود فعل ايجابية في البورصة، يسمح بتوفير التدفق النقدي و يتيح للمؤسسة تسديد الديون، أما التركيز على الحرفة الأساسية فإنه يخلق التعاضدية الإيجابية و يرفع في تركيز المؤسسة في حين أن إعادة التركيز لتوسيع النشاط يسمح للمؤسسة بتحقيق اقتصاديات الحجم، خفض التكاليف و رفع الحصة السوقية كما هو موضح في الشكل رقم (IV-16) و الشكل رقم (IV-17).

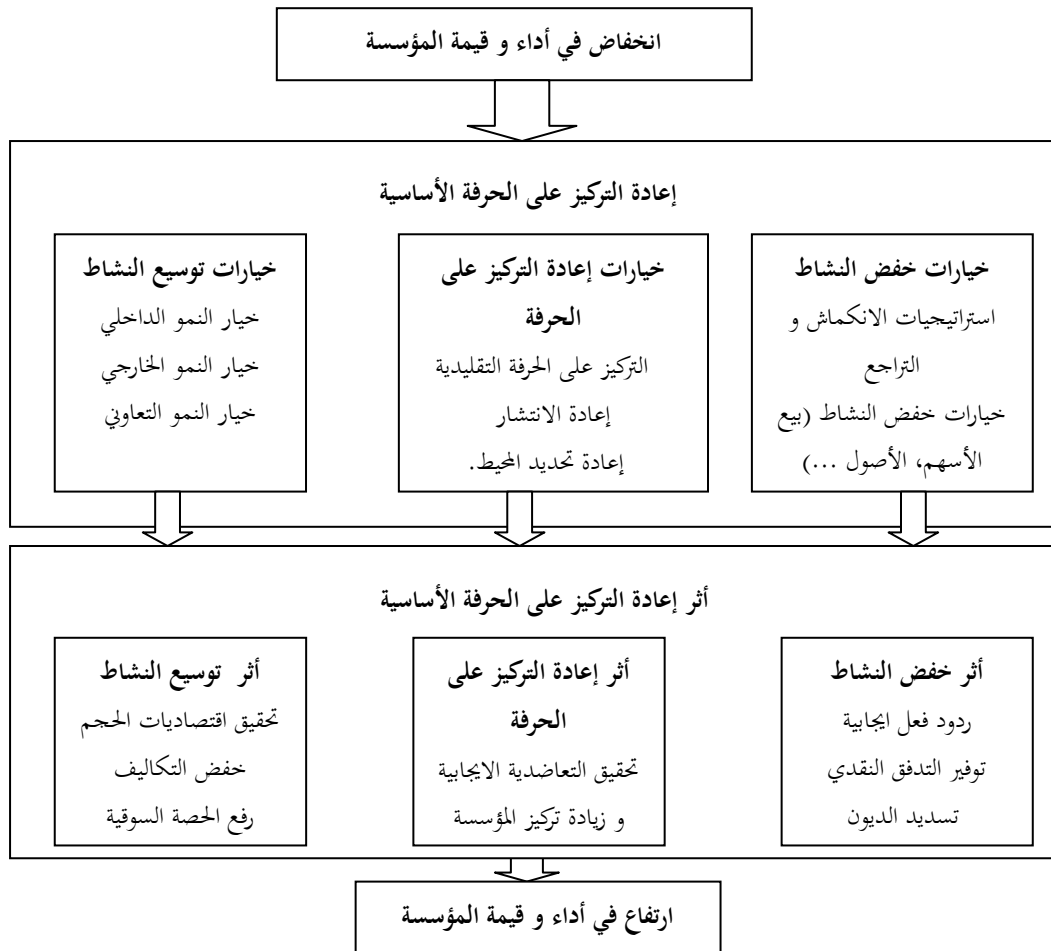
¹ Hite, G.L, Owers, J.E(1983) p 409

² Sichernman N.W. et Pettway R.H. (1992), P119

³ John.K, Ofek.E (1995), p106

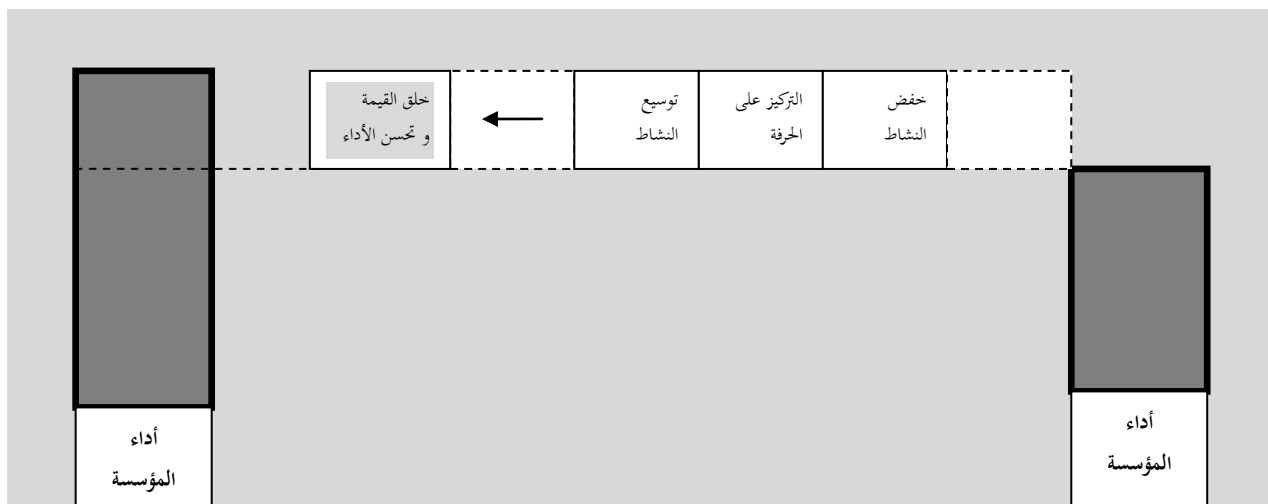
الشكل رقم (16-IV)

سيورة إعادة التركيز الاستراتيجي لخلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (17-IV): أثر إعادة التركيز في خلق القيمة و رفع الأداء



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الرابع : إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة

تختلف و تتعدد معايير قياس الوضعية التنافسية للمؤسسة فعلى سبيل المثال تربط جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) الوضعية التنافسية للمؤسسة بالحصة السوقية (معيار واحد فقط) في حين يحدد Mckinsey مجموعة من المعايير كالحصة السوقية، معدل النمو، القيمة المضافة و غير ذلك، لذا يصبح من الصعب حصر معايير تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة و عليه نعلم على مزج المعايير المعتمدة لدى مكاتب الدراسات الإستراتيجية بالإضافة إلى معايير أخرى ترتبط بأثر عمليات إعادة التركيز الاستراتيجي. لتوضيح أثر إستراتيجية إعادة التركيز لخفض النشاط على الوضعية التنافسية للمؤسسة و بالإضافة إلى الدراسات المقدمة في الجدول رقم (4-IV) و (5-IV) نقدم مجموعة أخرى من الدراسات المرتبطة بالمقارنة الإستراتيجية أكثر من المقاربات المالية و المحاسبية و ذلك على النحو التالي:

1 – دراسة (Donaldson 1990):

كانت هذه الدراسة حول شركة General Mills التي قامت بإعادة تركيز أنشطتها و بشكل إرادي على الحرف الأساسية و تخلت عن التنويع الزائد، و أوضحت نتائج العملية تسجيل عوائد مالية إيجابية مع ارتفاع معدل العائد على الاستثمار من 16,7% سنة 1985 إلى 56,6% في نهاية إعادة التركيز سنة 1989.¹

2 – دراسة (John, Lang, Netter, 1992):

أجريت هذه الدراسة على 46 مؤسسة تمت إعادة تركيزها بسبب انخفاض في مستوى الأداء و أظهرت الدراسة أن 27 مؤسسة التي تمت إعادة تركيزها على الحرف الأساسية لها خفضت في نسبة ديونها بمقدار 10%، و ارتفعت قدراتها في مجال البحث و التطوير.²

3 – دراسة (Cusatis, Miles & Woolridge 1993) :

قام Cusatis, Miles & Woolridge بدراسة عينة مكونة من 815 مؤسسة تابعة لـ 27 صناعة مختلفة، في الفترة ما بين 1965 و 1988، كانت هذه الدراسة تهدف إلى قياس رد فعل السوق لعمليات الإعلان عن إنشاء الفرع المشتق (Spin Off)، أظهرت نتائج الدراسة تسجيل عوائد إيجابية للمؤسسة الأم و الفرع المشتق طيلة الثلاث سنوات الأولى للانفصال.³

¹ Donaldson, G. (1990), p117

² John K., Lang L. et Netter J (1992),p891

³ Cusatis, P., J. Miles, and J. Woolridge, (1993), p293

4 – دراسة (Berger, Ofek, 1999)

أجريت هذه الدراسة على 107 مؤسسة تتبع التنويع في نشاطاتها، و بعد ذلك قامت بإعادة التركيز في الفترة مابين 1985-1993، و أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مجرد الإعلان عن رغبة المؤسسة في إعادة التركيز يرفع في المردودية بشكل غير عادي بمتوسط قدره 7.3% كما أن عمليات إعادة التركيز تنجح في تفعيل نظام حوكمة المؤسسة في 62% من الحالات، كما أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين التنويع و قيمة المؤسسة¹.

5 – دراسة (Mulherin and Boone, 2000) :

تضمنت دراسة Mulherin and Boone 1305 عملية لإعادة التركيز في الفترة 1990 و 1999 تضمنت نتائج هذه الدراسة زيادة في ثروة المساهمين مع تسجيل ايجابي للعائد السوقي الصافي (Net-of-market return) بالإضافة إلى عائد ايجابي لعمليات الإعلان عن إعادة التركيز².

6- دراسة (Chen & Guo, 2005) :

قام Chen & Guo بدراسة 2674 عملية لإعادة التركيز في 19 صناعة مختلفة للفترة 1985 و 1998، أوضحت نتائج هذه الدراسة أن المؤسسات تتبع خيار إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين الأداء و تسديد الديون، كما سجلت الدراسة ارتفاع في الإيرادات³.

7- دراسة (Shiju. an.C, Jun.L, Qing.W, Li.S , 2012)

تضمنت هذه الدراسة عينة مكونة من 403 مؤسسة مدمجة في بورصة شنغهاي للأوراق المالية في الفترة بين 2004 و 2008، كانت هذه الدراسة تهدف إلى توضيح أثر إعادة التركيز على أداء المؤسسة أثبتت الدراسة أن إعادة التركيز يسمح بتحسين أداء المؤسسة كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما كان مستوى التنويع أكبر كلما تحسن أداء المؤسسة أكبر بعد عملية إعادة التركيز⁴.

رغم الاختلاف في المواضيع التي تناولتها هذه الدراسات إلا أنها أظهرت اهتماما كبيرا بنتائج عمليات إعادة التركيز (و التي تضم خليط من مؤشرات ADL و Mc Kinsey والخاصة بالوضعية التنافسية) بحيث يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في توضيح دور إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة و هذا بتحقيق المزايا التالية :

1 – تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة.

2 – ارتفاع في قيمة المؤسسة.

¹ Berger P.G. et Ofek E (1999), p311

² Mulherin and Boone(2000),p117

³ Chen, H.-L., & Guo, R.-J. (2005),p399

⁴ Shiju.an.C, Jun.L, Qing.W, Li.S (2010),p1

3 - ارتفاع في المردودية.

4 - خفض ديون المؤسسة.

5 - رفع معدل العائد على الاستثمار.

6 - رفع تركيز المؤسسة.

يمكن القول أن إستراتيجية إعادة التركيز لخفض النشاط تساهم في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن هيكل الصناعة كما هو موضح في نموذج الدراسة النظرية في الشكل رقم (IV-18) بحيث أنه و في مرحلة أولى بعد ضغط هيكل الصناعة على المؤسسة من جهة و ضعف الوضعية التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى تتجه المؤسسة إلى الأنشطة التي تتقنها أكثر من منافسيها و التي تمثل نشاطات الحرفة الأساسية، و يترجم هذا في سلوك المؤسسة و المتمثل في التخلي عن النشاطات التي لا تمثل حرفتها الأساسية و في هذا تمتلك المؤسسة العديد من الخيارات التي تم التطرق إليها سابقا، حيث يتم تحديد الخيار الملائم حسب خصوصية المؤسسة و ظروف الصناعة.

حسب دراسة كل من (Hoskisson & Johnson 1992 , Sentis, 1999, John et Ofek 1995)

فإن خيارات خفض النشاط تسمح بمايلي :

1 - توفير التدفق النقدي.

2 - خفض في التكاليف (تكاليف التنسيق بين النشاطات الغير متجانسة)

3 - خفض في النشاطات غير المتجانسة.

4 - إلغاء التعاضدية السلبية بين النشاطات.

5 - رفع درجة التركيز على النشاطات الأساسية.

6 - رفع فعالية و كفاءة محفظة النشاطات للمؤسسة.

كما يؤثر هذا السلوك (سلوك خفض النشاط) على هيكل الصناعة و لصالح المؤسسة و هذا من خلال خفض شدة المنافسة، وضع حاجز أمام دخول المنافسين ضمن إعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الأساسية للمؤسسة ثلاث خيارات و هي:

1 - العودة إلى الحرفة التقليدية (Retour au métier)

2 - إعادة الانتشار (Redéploiement)

3 - إعادة تحديد المحيط (La réécriture du périmètre)

نرى أن هذه الخيارات تساهم في خلق القيمة في المؤسسة، زيادة تركيز المؤسسة على نشاطات الحرفة خلق تعاضدية ايجابية بين نشاطات الحرفة و هذا ما يحسن من الوضعية التنافسية للمؤسسة

أما ضمن إعادة التركيز الاستراتيجي لتوسيع النشاط تفاضل المؤسسة بين ثلاث خيارات أساسية و هي على النحو التالي

- 1 - خيار النمو الداخلي: إستراتيجية التخصص، إستراتيجية التنويع
- 2 - خيار النمو الخارجي: خيار الاستحواذ، خيار الاندماج
- 3 - خيار النمو التعاوني: خيار الشراكة، خيار التحالف.

و لتوضيح أثر إستراتيجية إعادة التركيز لتوسيع النشاط على الوضعية التنافسية للمؤسسة مجموعة أخرى من الدراسات و ذلك على النحو التالي:

1 - دراسة (Park.J.H, Park .N.K, Park.A.Z , 2003)

توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن خيار التحالف يرفع في قيمة المؤسسة، كما تسمح التحالفات الدولية برفع في تنافسية و ربحية شريك المؤسسة المتحالف معها¹.

2 - دراسة (Bahtiyar Babanazarov, M.S, 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات الاندماج، الاستحواذ، و المشاريع المشتركة على أداء المؤسسة و خطر الخصومية، توصلت الدراسة أن أداء المؤسسة يرتفع من جراء إتباع خيارات الاندماج الاستحواذ و المشاريع المشتركة في بعض الصناعات فقط².

نرى أن خيارات إعادة التركيز لتوسيع النشاط تسمح بتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم، رفع الحصة السوقية للمؤسسة، حاجز لدخول المنافسين، الحصول على التكنولوجيا، ارتفاع في قيمة المؤسسة.

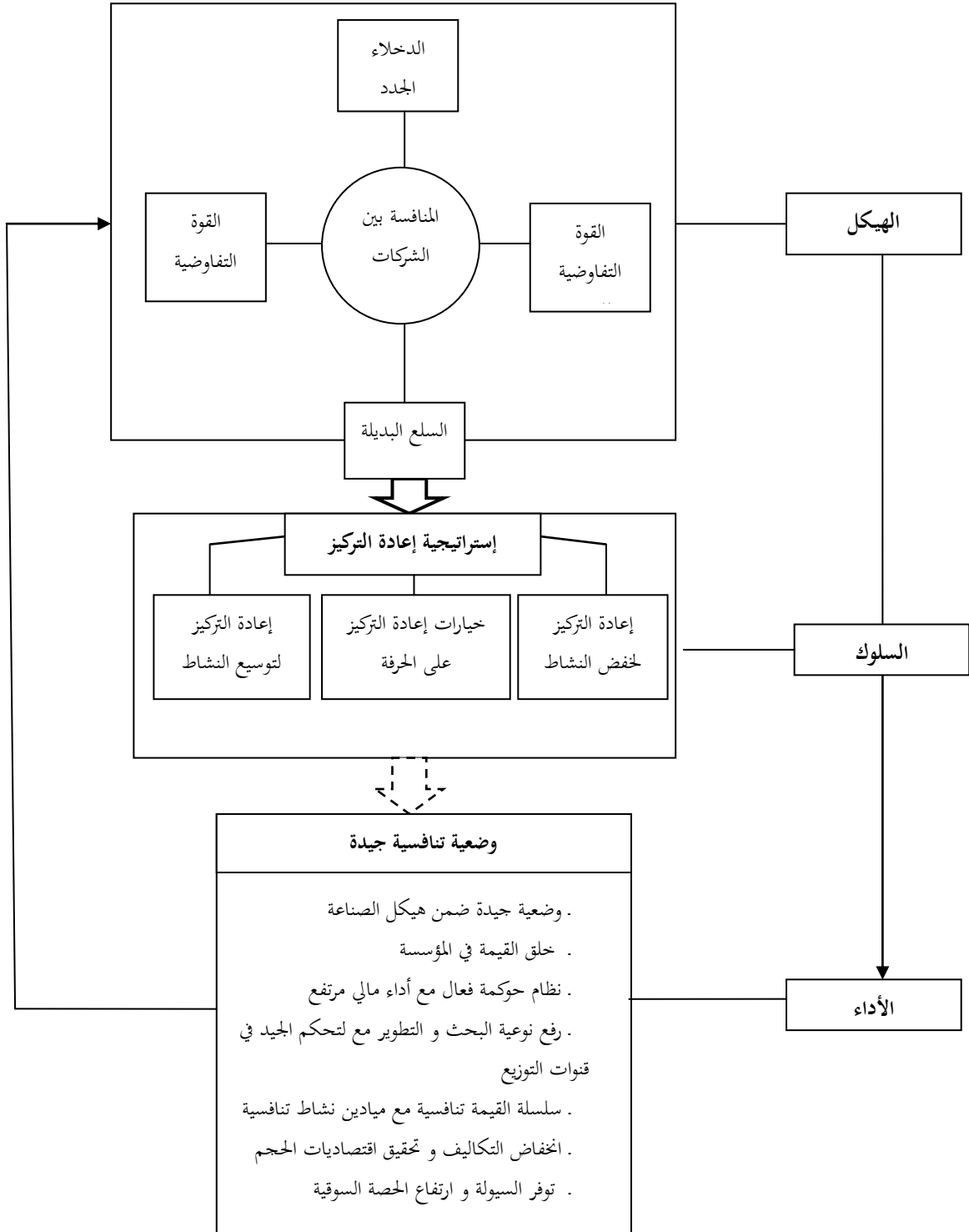
يمكن القول أن إستراتيجية إعادة التركيز تساهم في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة بالإضافة إلى تحقيق النمو، هذا النمو محدد وفقا لسيرورة الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بخفض و توسيع النشاط.

¹ Park.J.H, Park .N.K, Park.A.Z (2003),p1

² Babanazarov, B, (2012),p1

الشكل رقم (18-IV)

إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل :

نستخلص مما سبق أن سيورة خفض النشاط تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات و الخيارات الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالتخلي عن النشاطات التي لا تمثل حرفتها الأساسية مثل إستراتيجية التخفيض، إستراتيجية الحصاد، إستراتيجية البيع الجزئي، إستراتيجية التحول، إستراتيجية التصفية، إستراتيجية التخصص، خيار الفرع المشتق، خيار التخريج، خيار التقسيم للبيع ، كما أن كل هذه الخيارات تساهم في خلق القيمة في المؤسسة

كما استخلصنا أيضا أن للمؤسسة ثلاث خيارات لإعادة التركيز على الحرفة و المتمثلة في الرجوع إلى الحرفة التقليدية أو الأصلية، إعادة الانتشار، إعادة تحديد المحيط، كما تكتسي عملية التحكم في الحرفة أهمية كبيرة في سيورة النمو و تحسين الأداء.

بالإضافة إلى خفض النشاط و التركيز على الحرفة الأساسية، تتطلب سيورة النمو توسيع نشاطات الحرفة و في ذلك تمتلك المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات و الخيارات، فضمن خيارات النمو الداخلي يمكن للمؤسسة أن تتبع إستراتيجية التخصص أو إستراتيجية التنويع، أما على مستوى خيارات النمو الخارجي فإما أن تتبع المؤسسة خيار الاندماج أو خيار الاستحواذ، في حين تسمح خيارات النمو الخارجي للمؤسسة بالتحالف أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، على أن تكون كل هذه الخيارات محددة بخصوصية المؤسسة و ظروف الصناعة.

في نهاية الفصل قدمنا نموذج للدراسة النظرية أوضحنا من خلاله أن إستراتيجية إعادة التركيز تساهم في تحسين بعض مؤشرات قياس الوضعية التنافسية للمؤسسة كما تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة و هذا من عدة مداخل أهمها التأثير على هيكل الصناعة من خلال خيارات خفض النشاط و خيارات توسيع حرفة المؤسسة، تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة، خلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة.

الفصل الخامس:

تحليل المنافسة

و هيكل صناعة البلاستيك و المطاط

لمؤسسة SOFIPLAST

تمهيد الفصل:

تعتبر الصناعات البلاستيكية فرعاً من فروع الصناعات الكيماوية و هي صناعة حديثة نسبياً مقارنة بالصناعات الأخرى، نحاول في هذا الفصل تحليل المنافسة و هيكل صناعة البلاستيك لمؤسسة SOFIPLAST و هذا ما يتطلب تحليل هيكل صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر، تقديم لمحة عن مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC بالإضافة إلى تحليل هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST

يتطلب تحديد هيكل الصناعة للبلاستيك و المطاط في الجزائر ضرورة تحديد عدد المؤسسات الموجودة و طبيعتها القانونية، حجم الطلب المحلي، خصائص القطاع و إنتاجية القطاع، و عليه سنتطرق إلى كل من مميزات و خصائص قطاع صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر، مؤسسات تصنيع البلاستيك و حرف تصنيع المنتجات البلاستيكية، الإنتاج الصناعي لقطاع البلاستيك في الجزائر، بالإضافة إلى تحليل المنافسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر.

كما يتطلب تحليل المنافسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك في الجزائر ضرورة التطرق إلى مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC و المؤسسة محل الدراسة SOFIPLAST بحيث نحاول تحليل هيكل صناعة البلاستيك لمؤسسة SOFIPLAST و هذا من خلال تحديد قوة الداخلين الجدد، شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تحديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للزبائن و الموردين، تدخلات الحكومة بالإضافة إلى تحليل المنافسة و عوائق الدخول إلى الصناعة.

المبحث الأول: تحليل هيكل الصناعة البلاستيكية و المطاطية في الجزائر

يتطلب تحليل هيكل الصناعة البلاستيكية و المطاطية في الجزائر ضرورة تحديد حرف التصنيع، مدى

سيطرة القطاع العام أو الخاص على قطاع البلاستيك، كما يتطلب أيضا تحديد نسب استغلال الطاقة الإنتاجية و مقارنتها مع إنتاجية القطاع بالإضافة إلى تحديد شدة المنافسة الموجودة، و من أجل ذلك نحاول التطرق إلى مميزات و خصائص قطاع البلاستيك و المطاط في الجزائر، مؤسسات تصنيع البلاستيك و حرف التصنيع، الإنتاج الصناعي لقطاع البلاستيك، تحليل المنافسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك.

المطلب الأول: مميزات و خصائص قطاع صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر

يمثل قطاع البلاستيك مجموع المؤسسات التي تتمثل نشاطها الأساسي في تصنيع المنتجات

البلاستيكية و المطاطية من خلال تحويل البلاستيك و المطاط بواسطة عمليات الحقن، الضغط، القذف الصقل، النفخ.

تتمثل المادة الأولية المستخدمة لإنتاج البلاستيك و المطاط في مادة البوليمير (polymers) (راتنجات

قاعدية معالجة كيميائيا (résines de base chimiquement traitées) مع بعض المواد المضافة des additifs

1- مميزات قطاع صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر:

يتميز قطاع صناعة البلاستيك في الجزائر ببعض المميزات نذكر البعض منها على النحو التالي:¹

1-1-1 تجمع نشاطات صناعة البلاستيك و المطاط في نفس القطاع لأن لها نفس الخصائص التقنية.

1-1-2 تشكل صناعة البتروكيمياويات (pétrochimique) مدخل للصناعة البلاستيكية و هي تشهد نمو كبير بحيث يمكن أن تقدم مواد أولية أساسية و بأسعار مغرية.

1-1-3 تستفيد تشكيلة واسعة من المنتجات النهائية من الحماية الجمركية في إطار اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الاتحاد الأوروبي.

1-1-4 يرتبط قطاع البلاستيك و المطاط بالعديد من القطاعات كقطاع الصناعة، الأشغال العمومية، الطاقة والمناجم، الفلاحة و الزراعة.

1-1-5 يوجد طلب قوي على المنتجات البلاستيكية و المطاطية في الجزائر.

1-1-6 لا تغطي إنتاجية قطاع البلاستيك حجم الطلب المحلي.

1-1-7 يتميز القطاع باستيراد كميات كبيرة من الخارج لتغطية العجز المسجل.

¹ Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p305

2- بالنسبة لصناعة المطاط:

تتمثل صناعة المطاط في مجموع المؤسسات المصنعة لمجموع المنتجات المطاطية المدرجة ضمن ثلاثة أقسام رئيسية و المتمثلة في صناعة مطاط الإطارات المختلفة، الصناعة المتعلقة بإعادة استخدام المطاط و صناعة المطاط المختلف.

1-2- الأقسام الرئيسية لصناعة المطاط:

تضم صناعة المطاط في الجزائر ثلاثة أقسام رئيسية بحيث يمكن توضيحها كالتالي:¹

1-1-2- صناعة مطاط الإطارات المختلفة: و يضم هذا القسم صناعة الإطارات المطاطية للسيارات

الطائرات، الجرارات الفلاحية، جرافات الأشغال العمومية، الإطارات الهوائية الداخلية لعجلة السيارة ملاحق المعالجة للإطارات (اللوحات وملاحم للتجديد من الضمادات الصلبة و الجوفاء)

2-1-2- الصناعة المتعلقة بإعادة استخدام المطاط: و يضم هذا القسم تجديد و زخرفة الإطارات المطاطية (le rechapage et le resculptage des pneumatiques) بالإضافة إلى إصلاح الإطارات المطاطية و الهوائية المنفجرة.

3-1-2- صناعة المطاط المختلف: و يضم هذا القسم صناعة اللوحات ، الصفائح، الأشرطة، القضبان الخيوط، الأنابيب والخراطيم، الأحزمة، الغسالات، لوازم النظافة والقفازات، الأقمشة بالمطاط، الأحذية المطاطية، القوارب المطاطية و الألعاب المطاطية.

2-2- مميزات صناعة المطاط في الجزائر:

تتميز صناعة المطاط في الجزائر بمجموعة من الخصائص و المميزات نذكر البعض منها على النحو التالي:²

1-2-2-1- لا يوجد عدد كاف من المؤسسات المصنعة للمنتجات المطاطية في قطاع البلاستيك و المطاط في الجزائر.

2-2-2-2- لازالت صناعة المطاط متأخرة جدا حيث نجد شركة تصنيع واحدة لصناعة الإطارات و العجلات و هي شركة تابعة لمجمع دولي (فرع ميشلان سابقا و هي تابعة لمجمع سيفيتال حاليا) و شركة عمومية واحدة لتحويل المطاط ALMOULES و ثلاثة شركات خاصة.

¹ Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p306

² Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p305

3-2-2-3 ورشات إعادة تجديد المطاط التي تضاعفت في التسعينات (1990) شهدت تراجع رهيب بالنظر إلى الخطر المفروض على استيراد الإطارات المستعملة بالإضافة إلى انخفاض و عدم بلوغ شروط الاستخدام لصناعة الإطارات في الجزائر.

3- بالنسبة لصناعة البلاستيك:

تتمثل صناعة البلاستيك في مجموع المؤسسات المصنعة لمجموع المنتجات البلاستيكية المدرجة ضمن أربعة أقسام رئيسية و المتمثلة في قسم تصنيع اللوحات الصفائح، و الأنابيب البلاستيكية، قسم البلاستيك للتغليف، قسم بلاستيك للبناء و قسم لتصنيع المنتجات البلاستيكية المختلفة.

3-1-1-3 - أقسام صناعة البلاستيك في الجزائر:

3-1-1-3-1 قسم تصنيع اللوحات، الصفائح و الأنابيب البلاستيكية: و يضم هذا القسم صناعة المنتجات البلاستيكية المسطحة كاللوائح، الصفائح، الأفلام و اللغائف البلاستيكية المسطحة، الأنابيب و اللواحق البلاستيكية المختلفة.

3-1-1-3-2 قسم البلاستيك للتغليف: و يضم هذا القسم صناعة منتجات التعبئة و التغليف البلاستيكية مثل الحقائب، الزجاجات، العلب، الصناديق، البراميل و صناديق التوصيل.

3-1-1-3-3 قسم بلاستيك للبناء: و يضم هذا القسم المواد البلاستيكية الخاصة بالبناء مثل منتجات العزل المنتجات البلاستيكية الزخرفة، الخزانات و أنابيب مياه الصرف الصحي.

3-1-1-3-4 قسم لتصنيع المنتجات البلاستيكية المختلفة: و يضم هذا القسم مجموعة من المنتجات البلاستيكية المختلفة مثل الأشرطة اللاصقة، الإسفنج الصناعي، خوذات السلامة و الأمن، منتجات بلاستيكية للإضاءة، بلاستيك للمكاتب، بلاستيك للملابس.

3-2- مميزات صناعة البلاستيك في الجزائر:

تتميز صناعة البلاستيك في الجزائر بمجموعة من الخصائص نذكر البعض منها على النحو التالي:¹

3-2-1-1 تعتبر صناعة البلاستيك واحدة من بين أهم الصناعات من وجهة نظر القطاع الخاص في الجزائر حيث أن القدرة على التحكم الجيد في عمليات التصنيع كالحقن و القذف (Injection et Extruction) بالإضافة إلى انخفاض تكلفة الاستثمار المطلوب في مجال إعادة استعمال النفايات و تحويل البلاستيك تجذب القطاع الخاص.

3-2-2-2 المؤسسات العمومية التابعة للقطاع كانت مفتوحة للخصوصية.

¹ Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p306

3-2-3- يضم قطاع البلاستيك 500 مؤسسة، تتخصص 40 % منها في تقنيات الحقن، 20% في تقنيات القذف و تتخصص النسبة الباقية من المؤسسات في نشاطات التعبئة و التغليف.

3-2-4- قطاع صناعة البلاستيك موجه بقوة من خلال المشاريع الحكومية (الطاقة المائية، البناء، الزراعة الغاز) و من المتوقع أن يشهد نمو و تنوع كبير في إطار الانفتاح الاقتصادي (التغليف، المساحات التجارية الكبرى...الخ).

3-2-5- تسويق أنابيب الغاز يخضع لموافقة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز) كموزع وطني للغاز الطبيعي و التي تتحكم في سلسلة الجودة للمواد الأولية المستخدمة و عمليات تحويلها.

3-2-6- يصل مجموع ما تستهلكه الجزائر من الأكياس البلاستيكية إلى 7.5 مليار كيس بلاستيكي في السنة¹.

3-2-7- تستورد الجزائر 80% من المادة الأولية اللازمة لصناعة البلاستيك و المطاط².

3-2-8- يتميز القطاع بكبر حجم الواردات من المنتجات البلاستيكية التي تبلغ 500000 طن في السنة بقيمة إجمالية قدرها 71 مليون أورو³.

3-2-9- يتميز القطاع بكبر حجم الواردات من تكنولوجيا التصنيع، بحيث تعتبر الجزائر من بين 3 أكبر مستوردين لتكنولوجيا صناعة البلاستيك في إفريقيا بقيمة 130.1 مليون أورو في سنة 2013، أما بالنسبة لتكنولوجيا التغليف فنجد الجزائر في المرتبة الأولى إفريقيا بحيث تم استيراد ما قيمته 301.3 مليون أورو في سنة 2013⁴.

3-2-10- معدل النمو مرتفع في صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر حيث تراوحت بين 4 % إلى 5 % في سنوات 2010، 2011، 2012⁵.

¹ Faouzia ababsa (2014) : Les Algériens utilisent 7,5 milliards de sacs par an, article sur le cite web : www.econews.com,15/07/2014.

² عبد الوهاب بوكروح (2011): الجزائر تستورد 800 ألف طن من البلاستيك والمطاط سنوي، مقال على الموقع: www.echoroukonline.com, 15/07/2014

³ AMARNI.A (2012)Les entreprises italiennes de l'industrie plastique prêtes à s'installer en Algérie (ambassadeur) article sur le cite : www.lexpressiondz.com

⁴ Printpack alger (2014) : L'industrie algérienne de la plasturgie et de l'emballage, article sur le cite web : www.plastalger.com

⁵ BADIÂA AMARNI (2012) : Algérie: 71 millions de dollars d'importation en 2011 - La plasturgie en quête d'investissement, article sur le cite web : www.fr.allafrica.com ,15/07/2014.

المطلب الثاني: مؤسسات تصنيع البلاستيك و حرف تصنيع المنتجات البلاستيكية

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجموع المؤسسات المصنعة للبلاستيك و المطاط في الجزائر من حيث العدد و الطبيعة القانونية بالإضافة إلى حرف التصنيع المختلفة و التي تسمح بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات البلاستيكية و المطاطية.

1- قائمة المؤسسات و المنتجات لقطاع صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر:

يمثل الملحق رقم (1) قائمة المنتجات الخاصة بصناعة المطاط و المتضمنة ثلاثة أقسام رئيسية و المتمثلة في صناعة مطاط الإطارات المختلفة، الصناعة المتعلقة بإعادة استخدام المطاط و صناعة المطاط المختلف (تم شرحها سابقا في ص184) حيث نجد أن المؤسسات الوطنية الخاصة و المنتمية لبرنامج التطوير الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (EDPME) متواجدة بشكل كبير في صناعة الأنواع المختلفة من المطاط و هذا من خلال ثلاثة مؤسسات خاصة متميزة و هي مؤسسة AECAOUTCHOC INDUSTRIEL مؤسسة METAL GUM و مؤسسة SNTPC .

كما نلاحظ غياب شبه كلي للمؤسسات العمومية الجزائرية في مجال صناعة المطاط ماعدا مؤسسة عمومية واحدة فقط تابعة لمجمع البلاستيك و المطاط ALMOULES و هي تصنع الأنواع المختلفة من المطاط و بنشاط واحد يخص أعمال تحويل المطاط، أما المؤسسات غير المنتمية لبرنامج التطوير الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (EDPME) فهي متواجدة في مجال صناعة مطاط الإطارات و الممثلة بشركة Michelin.

من خلال الملحق رقم (2) يمكن أن نجد تشكيلة واسعة من أقسام المنتجات البلاستيكية المختلفة كما نجد عدد كبير من المؤسسات الوطنية الخاصة (المنتمية و غير المنتمية لبرنامج التطوير الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (EDPME)) متركزة في صناعة البلاستيك في قسم منتجات الأنايب و المواد البلاستيكية، الألواح و الصفائح البلاستيكية في حين نجد غياب كلي لهذه المؤسسات في أقسام المنتجات الأخرى. تتواجد المؤسسات العمومية بشكل جيد في قسم (21-25) الخاص بصناعة بلاستيك الألواح، الصفائح و الأنايب البلاستيكية و هذا من خلال تقديم ثلاثة فئات من المنتجات.

من خلال الملحق رقم (3) نلاحظ أن المؤسسات الوطنية الخاصة المنتمية و غير المنتمية لبرنامج (EDPME) تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات ضمن قسم (22-25) الخاص بالتغليف بالمواد البلاستيكية في حين أن نفس هذه المؤسسات غائبة تماما في قسم منتجات التعبئة على عكس المؤسسات العمومية المصنعة لكل منتجات قسم (22-25) و هذا من خلال (6) ستة مؤسسات فرعية.

من خلال الملحق رقم (4) نلاحظ وجود تشكيلة متنوعة من المنتجات ضمن قسم (23-25) و الخاص بصناعة اللوازم البلاستيكية للبناء مع مواد بلاستيكية مختلفة، و هو نفس التخصص لقسم (24-25) كما نلاحظ تركيز كل من المؤسسات العمومية و الخاصة في صناعة منتجات بلاستيك البناء.

يمكن القول أن صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر تضم عدد كبير جدا من المؤسسات بحيث « يفوق مجموع مؤسسات البلاستيك 500 مؤسسة بمختلف الأحجام »¹ منها 15 مؤسسة فعمومية فقط تابعة لمجمع البلاستيك و المطاط أما البقية فكلها مؤسسات خاصة، كما نجد تشكيلة واسعة من منتجات البلاستيك و المطاط المقدمة من طرف مؤسسات القطاع و المرتبة حسب قائمة (NAP 2000) و لكن لا يتم تصنيعها كلها من طرف مؤسسات القطاع كما تظهر في الملاحق (1،2،3،4).

تمثل التسمية الجزائرية للأنشطة و المنتجات (قائمة NAP 2000) مجموعة المنتجات المتمية لمختلف الأقسام التابعة لقطاع صناعة البلاستيك و المطاط، لكن هي لا تعكس الصورة الكاملة لمنتجات البلاستيك و الأقسام الإستراتيجية لسوق البلاستيك لأن التقسيم المعتمد يوزع هذه المنتجات على أساس التخصص التقني للصناعات البلاستيكية و بالتالي يصبح من الصعب معرفة الأقسام الإستراتيجية أو الحرف الأساسية للمؤسسات.

2- حرف تصنيع المنتجات البلاستيكية

يصبح من الضروري تقديم صورة أكثر وضوح حول قطاع صناعة البلاستيك و المطاط و عليه نحاول توضيح مختلف المنتجات، الأقسام الإستراتيجية و حرف صناعة البلاستيك و هذا على أساس الطبيعة التقنية للمنتج كما هو موضح في الجدول رقم (V-1).

¹ Fateh.Aarticle electronique, www.algerie-actualites.com, 09/12/2013

الجدول البياني رقم (1-V) التقسيم الاستراتيجي لصناعة البلاستيك و المطاط

أقسام السوق و المنتجات	الأقسام الاستراتيجية	التداخل بين الحرف و الأقسام الإستراتيجية	الحرفة
الاشارات و اللافتات	البلاستيك		الحقن و النفخ Injection/Soufflage
منتجات السياح	المسطح		المركبات الأولية Le compound
منتجات الوقاية من الشمس	بلاستيك		الضغط La compression
ملحقات السيارات	للصناعة		البتق أو القذف L'extrusion
أوعية البطاريات	بلاستيك		الصقل Calandrage
مصفاة البنزين	للفلاحة		النفخ Soufflage
القوالب و المعدات	بلاستيك		
مركبات الأجهزة الالكترومنزلية	للمدرسة و التربية		
أغطاييب السقي ية بلاستيكية للفلاحة	بلاستيك للبناء		
أناييب السقي	بلاستيك للبيت		
صناديق الخضر و الفواكه	بلاستيك		
الاكياس البلاستيكية	بلاستيك		
أدوات الكتابة	بلاستيك		
أدوات التسطير و التخطيط	بلاستيك		
مستلزمات التغليف و حفظ الوثائق	بلاستيك		
المحافظ و حمل الأدوات	بلاستيك		
أسقف البيوت	بلاستيك		
نجارة المنازل	بلاستيك		
جلد للتغطية	بلاستيك		
تغطية البلاط	بلاستيك		
اناييب ماء الشرب	بلاستيك		
أناييب الصرف الصحي	بلاستيك		
أناييب الغاز	بلاستيك		
أوعية الماء	بلاستيك		
مستلزمات الحمام	بلاستيك		
مستلزمات المطبخ	بلاستيك		
أثاث البلاستيك	بلاستيك		
ألعاب الأطفال	بلاستيك		
خزانات الماء	بلاستيك		
أكياس التغليف للمنتجات الفلاحية، الغذائية و الصناعية	بلاستيك		
قارورات تعبئة المواد السائلة	بلاستيك		
أكياس الحمل	بلاستيك		
صناديق و سلال للبضائع و السوائل	بلاستيك		
أناييب الغاز	بلاستيك		
مستلزمات كهرباء و المنازل	الكهرباء		
مستلزمات الوقاية	و الغاز		
Gaines			
مستلزمات الكهرباء العمومية			

الاسترجاع و التحويل

المصدر : مجمع البلاستيك و المطاط ENPC (2014)

من خلال الجدول البياني رقم (1-V) نلاحظ وجود العديد من الحرف أو التقنيات التي تسمح بتصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات بحيث يمكن توضيحها على النحو التالي:

1-2- الحقن: Injection

تصنيع البلاستيك بطريقة الحقن هو الأسلوب الشائع الاستعمال في تشكيل المواد البلاستيكية وهو أيضا واحد من أقدم الأساليب في هذا المجال و تتضمن هذه التقنية حقن المادة الأولية للبلاستيك المسخن في القوالب حتى نحصل على منتج نهائي يأخذ في النهاية شكل القالب.

2-2- الضغط La compression

وتتلخص هذه الطريقة في وضع كمية من الراتنج في القالب الذي يسخن ثم يدفع مكبس على العجينة المنصهرة فتملأ الفراغات داخل القالب حيث يرفع الضغط بعد أن يأخذ الراتنج شكل التجاويف التي ملأها ثم يترك ليتصلب بتأثير التفاعلات الكيميائية.

3-2- البثق: L'extrusion

تعتبر عملية البثق طريقة مثالية لتصنيع أشكال بلاستيكية ذات أحجام قياسية كالقضبان والأنابيب والشرائط والألواح بحيث يتم إدخال المادة الأولية في ماكينات القذف لنحصل على بلاستيك ساخن و لين يعاد إدخاله مباشرة في ماكينات أخرى للتبريد لنحصل على الشكل النهائي للمنتج.

4-2- الصقل Calandrage

يقصد بعملية الصقل ضغط عجينة البلاستيك اللينة بين بكرتين أو أكثر لنحصل في الأخير على منتج نهائي متمثل في شريط متصل.

5-2- النفخ Soufflage

تستخدم هذه الطريقة لإنتاج الأجزاء البلاستيكية ذات التجويف رقيق الجدران (كالقوارير مثلا) وذلك بوضع أسطوانة من البلاستيك بين فكي القالب الذي يقوم بثني نهايتي الأسطوانة البلاستيكية الساخنة بينما يندفع هواء مضغوط بقوة ليدفع بالصهر البلاستيكي إلى جدران القالب، وبالتبريد يصبح البلاستيك المتراكم على جدران القالب الداخلية جامدا وقويا متخذاً شكله.

تسمح هذه التقنيات أو الحرف التي تتداخل في الأقسام الإستراتيجية المختلفة كقسم بلاستيك الصناعة، قسم بلاستيك الفلاحة، قسم بلاستيك البناء بتكوين تشكيلة واسعة من المنتجات. كما يسمح هذا التقسيم بمعرفة حرف المؤسسة و مختلف الأقسام الإستراتيجية و على هذا الأساس تستطيع أي مؤسسة

في القطاع حصر أو توسيع نشاطها على أساس أقسام السوق المستهدفة و ليس على أساس تشكيلة المنتجات.

المطلب الثالث: الإنتاج الصناعي لقطاع البلاستيك في الجزائر

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل الإنتاج الصناعي لقطاع البلاستيك في الجزائر لذا سنتطرق إلى تحليل نسب استغلال الطاقة الإنتاجية لقطاع البلاستيك بالإضافة إلى تحليل التقييم السنوي لقطاع البلاستيك و المطاط.

1- الطاقة الإنتاجية لقطاع البلاستيك في الجزائر:

بالنسبة لنسبة استغلال الطاقة الإنتاجية لقطاع البلاستيك في الجزائر فهي منخفضة و لا يستغل

(2-V) القطاع إلا النصف من قدراته الإنتاجية كما فهي موضحة في الجدول البياني رقم)

(2-V) الجدول رقم)

2013)- التقييم السنوي لنسبة استغلال القدرات الإنتاجية الفترة (2002

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	تجميع العناوين Intitule Aggregation	التسمية Code Nom
%52	%51.5	%49	%21	%27.5	%25	%31.5	%20.5	%18.5	%6.5	%12	16,2 %	مجموع تشكيلة منتجات قطاع البلاستيك	NAPR46 + NAPR47

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للإحصاء (2014).

(مايلي: 2-V) نلاحظ من خلال الجدول رقم)

2013)- (2002) لم يستغل قطاع البلاستيك للقدرات الإنتاجية المتوفرة طيلة الفترة 1-1-

%. تعود أدنى نسبة استغلال للطاقة الإنتاجية إلى سنة 2003 بنسبة 112-2-

نلاحظ تحسن نسبة الاستغلال للقدرات الإنتاجية للقطاع من سنة لأخرى طيلة الفترة 1-3-

2013)- (2002)

%. تعود أعلى نسبة استغلال للطاقة الإنتاجية إلى سنة 2013 بنسبة 152-4-

16,2، أما في سنة 2013 فقدت % بلغت نسبة استغلال القدرات الإنتاجية في سنة 2002 بـ 1-5-

%. و منه نستنتج أن هناك تحسن في استغلال الطاقة الإنتاجية بنسبة 31% بـ 52

يعود السبب في انخفاض نسبة الاستغلال للقدرات الإنتاجية لقطاع البلاستيك إلى مجموعة من العوامل أبرزها قلة المواد الأولية اللازمة لصناعة البلاستيك و خاصة مادة البوليمير فماعدًا مجمع البيتروكيمياويات بسكيكدة و الذي تم غلقه (لإعادة بناء مجمع أكبر منه) لا يوجد مورد لهذه المواد في السوق الوطني و هذا لا يسمح برفع القدرات الإنتاجية لمؤسسات القطاع.

بالإضافة إلى قلة توفر المادة الأولية في السوق الوطني تواجه مؤسسات القطاع صعوبة كبيرة جدا في استيراد المواد الأولية اللازمة للإنتاج بسبب ارتفاع ثمنها في الأسواق الخارجية و تعقد إجراءات استيراد هذه المادة الأولية فاللجوء إلى الاستيراد غير متاح لجميع مؤسسات القطاع.

يمثل ضعف نشاط استرجاع و إعادة تدوير النفايات البلاستيكية و المطاطية لمؤسسات قطاع البلاستيك من بين أسباب عدم استغلال الطاقة الإنتاجية للقطاع حيث نجد عدد قليل جدا من المؤسسات المتخصصة في هذا المجال (حوالي 60 مؤسسة صغيرة) و هي متمركزة في الغرب الجزائري.

2- القدرات الإنتاجية لقطاع صناعة البلاستيك في الجزائر:

تصل القدرات الإنتاجية لقطاع صناعة البلاستيك في الجزائر إلى 275000 طن في السنة يساهم فيها المجمع العمومي (ENPC) بنسبة قدرها 26,28% (حوالي 73370 طن في السنة)¹ و بالرغم من التشكيلة الواسعة للمنتجات المصنعة (الأنابيب، التغليف، اللوازم المدرسية و المكتبية،... الخ) بالإضافة إلى وجود طلب محلي قوي على المنتجات البلاستيكية و المقدر بـ 1 مليون طن² إلا أن قطاع البلاستيك لا يستغل إلا ما قدره الى 30% من طاقة الإنتاج.

يمكن القول أن القدرة الإنتاجية للقطاع منخفضة بالنظر إلى عدم استغلال طاقة إنتاج القطاع و يكمن السبب في كون أن الاستخدام الأمثل لهذه القدرات يواجه الحاجة إلى التحديث و الاستثمار أكثر في القطاع كما يتطلب تسهيل عملية الحصول على المادة الأولية لمؤسسات القطاع³. يرتبط أيضا عدم استغلال القدرات الإنتاجية بوظيفة المنتج، مسألة الصيانة، منافسة المنتجات المستوردة و العوائق المالية. بالنظر إلى غياب و عدم توفر المعلومات الخاصة بطاقة الإنتاج للمؤسسات الناشطة في مجال صناعة البلاستيك سنركز على تحليل التغير في الإنتاج لقطاع البلاستيك كما يظهر في الجدول البياني رقم (3-V).

¹ Kechad (2010):En dépit de grandes potentialités en plasturgie : L'Algérie dépendante des importations, article sur le citweb: www.made-in-algeria.com

² Atmani (2012):Le marché du plastique en progression Une demande estimée à un million de tonnes par an,article sur le citweb:www.leconews.com

³ Yahia.H.A, Dahache.C,Sassi.Y(2007), p317

الجدول البياني رقم (3-V) التقييم السنوي للإنتاج الصناعي لقطاع البلاستيك و المطاط في الجزائر (2005 - 2012)

الإنتاج								وحدة القياس UM	تجميع العناوين Intitule Aggregation	التسمية Code Nom
2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005			
									FAB.RESIN. SYNTH.MAT. PLAST.	NAPR 46
00	00	916	1501	1816	1897	3457	2710	T	Résines (pheno.ure.m elam.)	36505.01
2223	422	6797	/	4963	7173	7247	6600	T	Chlorure de polyvinyle	36525.01
									AUTRES BIENS INTERM. PLAST	NAPR 47
1190	1190,1	1126,7	1220,6	1265,4	1372,3	1341	1089	T	Emballage (caisses, divers)	61511.02
852	852,4	1129	1589,3	1895,9	1633,2	7294,7	7948	T	Tubes plastiques	61213.01
262	262,4	171	338,9	490,2	695	1092,5	1421,3	T	Sacherie diverse	61511.03
316	316	324	1030,6	923,2	778,6	1074,1	443	T	Feuilles, dalles en P.V.C.	61207.02
12,8	12,8	15,1	17,2	21,8	23,5	22,9	4	10*3 M*3	Polystyrène (expansé)	61104.01
142,5	142,5	121,3	102,6	128,5	54,7	158,4	00	T	Lamifiés décoratifs	61207.01
45	45	25,8	68,3	47,3	68,5	149,2	513	T	Plaques, bandes(polys tyrène)	61104.01
3563	3563	1277,7	2886,9	2935,2	2254	1231,7	292,5	T	Emballage alimentaire	61511.01
135,6	135,6	123,5	232,2	82,1	170,3	172,4	257	T	Compound	61110.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للإحصاء(2014)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-V) مايلي:

1-2- انخفاض مستمر في إنتاج مادة الراتنجات (Résines) طيلة الفترة (2002 - 2012) و توقف إنتاج هذه المادة الأولية في سنة 2011 و 2012.

2-2- انخفاض مستمر طيلة الفترة (2002 - 2012) في إنتاج تشكيلة منتجات التعبئة و التغليف Emballage (caisses, divers) و تشكيلة الأكياس المختلفة.

3-2- انخفاض مستمر طيلة الفترة (2002-2012) في إنتاج الأنابيب البلاستيكية المختلفة و الأكياس البلاستيكية.

4-2- ارتفاع مستمر طيلة الفترة (2002 - 2012) في إنتاج شرائح الزخرفة البلاستيكية الخاصة بالمباني والمنازل.

5-2- ارتفاع مستمر في إنتاج تشكيلة منتجات Feuilles, dalles en P.V.C و بلاستيك التغليف للأغذية Emballage alimentaire.

6-2- Polystyrène(expansé)، Compound تذبذب في إنتاج تشكيلة 2-6-

يرجع انخفاض الإنتاج في تشكيلة كل نوع من منتجات البلاستيك (صناديق التعبئة و بلاستيك التغليف، الأنابيب و الأكياس البلاستيكية) إلى انخفاض إنتاج المواد الأولية اللازمة لتصنيع هذه المنتجات (طيلة الفترة Résines و ما يؤكد هذا هو الانخفاض مستمر في إنتاج مادة الراتنجات) (2002) و توقف إنتاج هذه المادة الأولية في سنة 2011-. (2002)

يفسر الارتفاع في إنتاج تشكيلة كل نوع من منتجات البلاستيك (شرائح الزخرفة البلاستيكية بلاستيك التغليف للأغذية) إلى ارتفاع الطلب عليها في السوق الوطني بالنظر إلى ازدياد المشاريع في مجال البناء و الأشغال العمومية، وزيادة استهلاك البلاستيك في مجال الصناعات الغذائية.

التطور السنوي للإنتاج الصافي للبلاستيك حسب الطبيعة القانونية للمؤسسات: 3-

من أجل تحليل أكبر لقطاع البلاستيك نحاول تحديد مدى مساهمة كل من القطاع العام و القطاع (1-V) و الشكل البياني رقم (4-V) موضح في الجدول رقم (الخاص في الإنتاج الصافي للبلاستيك كما هو

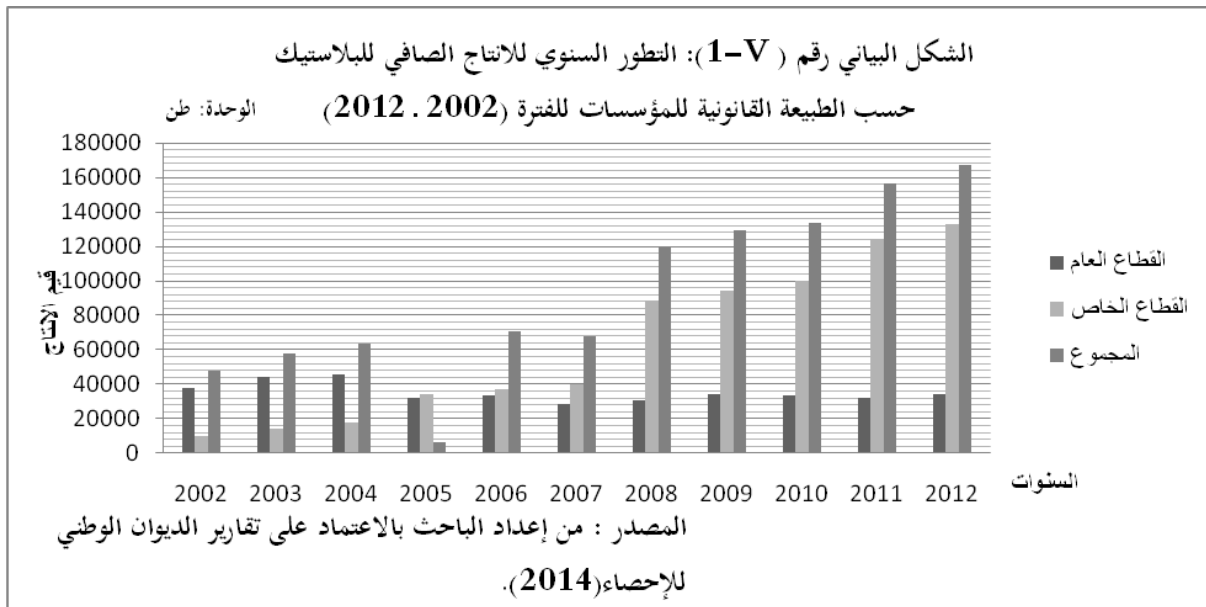
4-V (الجدول رقم

التطور السنوي للإنتاج الصافي للبلاستيك حسب الطبيعة القانونية للمؤسسات

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	القطاع	المساهمة	القطاع
34384	31944	33216	34487	30940	28339	33411	32339	45640	42978	37599	القطاع العام	الإنتاج الصافي	البلاستيك و المطاط
133039	124591	100187	94569	88666	39817	37062	34353	17659	14593	10353	القطاع الخاص		
167423	156536	133403	129057	119606	68156	70473	66 92	63299	57571	47952	المجموع		

الوحدة: طن

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الديوان الوطني للإحصاء (2014).



نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم (2-V) سيطرة القطاع العام على الإنتاج الصافي للبلاستيك و المطاط خلال سنوات 2002، 2003، 2004، لكن بعد سنة 2004 نلاحظ ثبات إنتاجية القطاع العام مقابل ارتفاع سريع في إنتاجية القطاع الخاص حيث أصبح يتحكم و بشكل قوي في إنتاج البلاستيك و المطاط ابتداء من سنة 2005 إلى غاية سنة 2012 و هذا بسبب تراجع المؤسسات الصناعية العمومية عن الاستثمار في هذا السوق.

يرجع تحكم المؤسسات الخاصة في صناعة البلاستيك ابتداءً من سنة 2005 أيضا إلى زيادة عدد المؤسسات الخاصة كنتيجة لارتفاع معدل النمو لسوق صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر بالإضافة إلى تسهيلات الحكومة في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (منح القروض، تبسيط إجراءات القرض المستندي) و كنتيجة لذلك ساهم القطاع بشكل كبير في إنتاج البلاستيك طيلة الفترة (2005 - 2012).

المطلب الرابع: تحليل المنافسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر

من خلال هذا المطلب نحاول تحليل المنافسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك و هذا من خلال تحديد مدى قوة أو ضعف حواجز الدخول الموجودة، مدى اتساع مجال المنافسة، خصائص الطلب و تحديد شدة المنافسة في هيكل الصناعة.

1- حواجز الدخول إلى هيكل صناعة البلاستيك و المطاط:

ضمن هيكل صناعة البلاستيك و المطاط نجد بعض الحواجز لدخول المنافسين و التي قد تقف عائقا أمام دخول مؤسسات جديدة إلى القطاع مثل المادة الأولية، متطلبات رأس المال، شبكات التوزيع، التركيز الصناعي، حيث يمكن توضيحها على النحو التالي:

1-1- متطلبات أس المال:

تعتبر متطلبات رأس المال أيضا من بين حواجز الدخول التي تفرض على الدخلاء الجدد ضرورة البحث عن خيارات التعاون و التحالف، لكن رغم ذلك يشهد القطاع نموا مرتفعا و زيادة في عدد المؤسسات و السبب في ذلك هو أن معظم المؤسسات المنافسة (الدخلاء الجدد) تتجه نحو بعض النشاطات ضمن صناعة البلاستيك و التي بالفعل لا تتطلب رأسمال الكبير مقارنة بباقي نشاطات صناعة البلاستيك مثل نشاطات إعادة التدوير باستغلال النفايات البلاستيكية، صناعة التغليف (طلب مرتفع و صناعة مربحة).

1-2- ندرة المادة الأولية و ارتفاع القوة التفاوضية للموردين:

لا تتوفر المادة الأولية اللازمة لصناعة البلاستيك في الجزائر بكميات كافية خاصة بعد غلق مصنع البيتروكيمياويات بسكيكدة الذي يعتبر المتخصص الوحيد في إنتاج البوليمير للمنتجات البلاستيكية بالرغم من ارتفاع الطلب الوطني على البلاستيك و المطاط في القطاع الزراعي، الصناعي، الأشغال العمومية الطاقة و المناجم، صناعة التغليف و الصناعات الصيدلانية هذا ما يجعل من عملية الحصول على المادة الأولية اللازمة عملية جد صعبة.

نجد على المستوى المحلي احتكارات قلة على مستوى المواد و اللوازم الأولية لصناعة البلاستيك أما على المستوى الأجنبي فإن المؤسسات الوطنية لا تمتلك مصادر للعملة الصعبة، بالإضافة إلى ذلك يتم استيراد ثلثي المادة الأولية من الخارج (من قارة آسيا و أوروبا) أما الإضافات (Les additifs) فيتم استيرادها بشكل كلي و بأسعار مرتفعة.

وعليه يمكن القول أن الموردين ضمن هيكل صناعة البلاستيك لهم قوة تفاوضية كبيرة سواء كانوا موردين محليين للموارد الأولية أو أجنب، ويشكل الاثنان (الموردين المحليين و الأجانب) تهديدا حقيقيا وحاجز أمام دخول المؤسسات إلى هيكل صناعة البلاستيك.

3-1- تكنولوجيا الإنتاج:

من ناحية التكنولوجيا الموجودة في قطاع صناعة البلاستيك و المطاط، نجد أن 84 % من مؤسسات القطاع يمتلكون تكنولوجيا متقدمة، في حين أن 16% فقط من مؤسسات القطاع تمتلك تكنولوجيا متطورة¹. بالتالي نستنتج أن هناك صعوبة في الحصول على التكنولوجيا المطلوبة و هذا ما يشكل حاجز أمام دخول أي منافس جديد.

4-1- التركيز الصناعي:

من ناحية التركيز الصناعي نجد تركز مجموعة المؤسسات متمركزة بالشرق الجزائري و بالتحديد في « المنطقة الصناعية بسطيف التي تتضمن لوحدها 117 مؤسسة لتحويل البلاستيك »² بالنظر إلى توفرها على منطقة صناعية مناسبة، وجود طلب جهوي مرتفع، شبكة نقل جيدة و مرتبطة بالطريق السريع بالإضافة إلى قرب أماكن التوريد(ميناء سكيكدة) كما نجد مجموعة أخرى من المؤسسات تتمركز بغرب البلاد بوهرا لاعتبارات تموينية (ميناء أرزيو).

نجد من ناحية أقطاب الإنتاج أن 44% من البلاستيك يتم إنتاجه بالشرق، 22% من البلاستيك يتم إنتاجه في الوسط، 20% من البلاستيك يتم إنتاجه في الجنوب و 14% من البلاستيك يتم إنتاجه بالغرب³.

¹ Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p324

² إحصائيات غرفة التجارة لولاية سطيف (2012)

³ Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p319

5-1- شبكات التوزيع

يبقى امتلاك مؤسسات القطاع شبكات توزيع واسعة على مستوى الوطن (الشرق - الوسط - الغرب - الجنوب) مثل شبكة التوزيع لمجمع البلاستيك و المطاط (ENPC) من بين اكبر حواجز الدخول لهيكل صناعة البلاستيك.

بالرغم من نقص المادة الأولية في السوق الوطني، وجود شبكات توزيع قوية، متطلبات رأس المال إلا أن مثل هذه الحواجز تبقى ضعيفة إلى حد ما و غير قادرة على حماية المؤسسات الوطنية من أثر المنافسة الأجنبية التي تمتلك القدرة على تجاوزها للدخول إلى هيكل صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر. بالتالي يمكن أن نعتبر سوق صناعة البلاستيك و المطاط سوقا مفتوحا للمنافسة خاصة من طرف المؤسسات الأجنبية.

2- مجال المنافسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك: يضم قطاع صناعة البلاستيك و المطاط العديد من الزبائن المتواجدين في عدة مجالات كما هي موضحة في الجدول رقم (5-V) نذكرها على النحو التالي:

(5-V الجدول رقم)

المنتجات و مجال المنافسة لقطاع البلاستيك في الجزائر

المنتجات	مجال المنافسة
البلاستيك الزراعي، بلاستيك منتجات الري، بلاستيك التعبئة و التغليف للخضر و الفواكه.	مجال الزراعة Agriculture
أفلام التعبئة و التغليف (Film pour conditionnement / fordisation)	مجال الصناعات الغذائية agroalimentaire Industrie
نجارة PVC، منتجات العزل، قنوات كهربائية، رقائق التغليف Produits Clandrés	مجال الإسكان و التعمير: Habit et construction
أنابيب المياه، الأنابيب إمدادات المياه، أنابيب الصرف الصحي.	مجال الهيدروليكي: Hydraulique
اللوازم المدرسية	مجال التربية: Education
منتجات الاستهلاك الواسع.	مجال التنظيف المنزلي: Ménage
الإطارات المطاطية، القطع و الأجزاء التقنية.	مجال صناعة السيارات: Industrie de l'automobile
المنسوجات، الأدوات الكهرومنزلية و الالكتروكيميائية.	مجال الصناعات المختلفة: Industrie divers

المصدر: Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p314

2-1- مجال الزراعة Agriculture: و هو يضم منتجات البلاستيك الزراعي، بلاستيك منتجات الري، بلاستيك التعبئة و التغليف للخضر و الفواكه.

2-2- مجال الصناعات الغذائية Industrie agroalimentaire : تشمل صناعة البلاستيك أيضا المنتجات الموجهة إلى قطاع الصناعات الغذائية مثل أفلام البلاستيك للتعبئة و التغليف.

2-3- مجال الإسكان و التعمير Habit et construction: يرتبط قطاع البلاستيك أيضا بقطاع السكن من خلال تقديم المنتجات البلاستيكية المستخدمة في البناء و المنازل مثل منتجات العزل و رقائق التغليف و من المتوقع أن تزداد المنافسة ضمن مجال بلاستيك البناء و السكن بالنظر إلى زيادة المشاريع الخاصة بالبناء مثل مشاريع عدل 1،2،3.

2-4- مجال التربية Education : يمتد مجال المنافسة لمنتجات قطاع البلاستيك إلى قطاع التربية و هذا من خلال تقديم منتجات البلاستيك الخاصة باللوازم المدرسية.

2-5- مجال التنظيف المنزلي Ménage : يقدم قطاع البلاستيك مجموعة من المنتجات البلاستيكية ذات الاستهلاك الواسع و الخاصة بمجال التنظيف المنزلي.

2-6- مجال صناعة السيارات Industrie de l'automobile : يمتد مجال المنافسة لمنتجات قطاع البلاستيك إلى قطاع صناعة السيارات من خلال تقديم منتجات البلاستيك الخاصة بالقطع و الأجزاء التقنية و من المتوقع أن يزداد الطلب و المنافسة في هذا المجال في السوق الوطني مع إنشاء مصنع رونو سامبول بمدينة وهران.

2-7- مجال الصناعات المختلفة Industrie divers : ترتبط منتجات قطاع البلاستيك بالعديد من الصناعات مثل صناعة المنسوجات، الأدوات الكهرومنزلية و الالكتروكيميائية.

ما يمكن قوله هو أن قطاع البلاستيك يمتلك مجال منافسة واسع جدا بالنظر إلى ارتباطه بالعديد من القطاعات و الصناعات لذا نجد تشكيلة واسعة من المنتجات البلاستيكية المقدمة لخدمة احتياجات كل قطاع أو صناعة.

3- خصائص الطلب في قطاع صناعة البلاستيك:

يرتبط قطاع البلاستيك بالعديد من الصناعات لذلك يأتي الطلب على المنتجات البلاستيكية من صناعات و قطاعات مختلفة و هذا ما يميز الطلب على المنتجات البلاستيكية مقارنة بمنتجات الصناعات

الأخرى، بالإضافة إلى هذا نجد مجموعة من الخصائص المميزة للطلب على المنتجات البلاستيكية في الجزائر يمكن ذكر البعض منها على النحو التالي:¹

3-1- وجود طلب موسمي (الدخول المدرسي و المحصول الزراعي) على بعض المنتجات البلاستيكية مثل اللوازم المدرسية و الأفلام الزراعية.

3-2- يرتبط الطلب على الأنابيب (Tube) و بشكل خاص بالبرامج الحكومية المتعلقة بالبناء و السكن (خاصة بعد انطلاق مشاريع عدل 1،2،3)

3-3- يرتبط الطلب على منتجات التعبئة و التغليف بمجالات متعددة و متنوعة.

3-4- يقدر مجموع الطلب المحلي على المنتجات البلاستيكية ب 1 مليون طن².

ضمن الطلب على منتجات البلاستيك يمكن أن نميز بين نوعين من الزبائن، يتعلق النوع الأول بالمؤسسات الصغيرة و أصحاب المشاريع الذين يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة ضمن هيكل الصناعة بحكم أنهم يمتلكون المعلومات و مدركين لطبيعة منتجات القطاع و هذا ما يجعلهم قادرين على التفاوض بشكل جدي،بالإضافة إلى وجود البديل لدى المنافس على اعتبار أن القطاع يضم عدد كبير من المؤسسات و هو في نمو مستمر مع وجود إمكانية لزيادة عدد المؤسسات في القطاع، لذا هذا النوع من الزبائن أكثر تطلبا من حيث الجودة و السعر،طريقة الدفع و التسليم و خدمات ما بعد البيع.

أما النوع الثاني من الزبائن (الأفراد) فهم لا يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة بالنظر إلى انخفاض حجم مشترياتهم، عدم امتلاكهم للمعلومات و هم غير مدركين لطبيعة منتجات القطاع رغم وجود عدد كبير من المنتجين (غياب الحملات الترويجية لمؤسسات القطاع)

4 - شدة المنافسة داخل هيكل صناعة البلاستيك:

كما أوضحنا ضمن مجال المنافسة (ص 197) و بحكم أن قطاع البلاستيك يقوم بخدمة عدة مجالات وقطاعات اقتصادية يشهد القطاع معدل نمو مرتفع و منافسة شديدة بين المؤسسات التي فاق عددها 500 مؤسسة خاصة و عامة، بالإضافة إلى منافسة المنتجات البلاستيكية المستوردة (خاصة لوازم و لعب الأطفال)،بالإضافة إلى هذا فإن منتجات القطاع غير متميزة و غير معروفة لدى الزبائن لذا تنافس مؤسسات القطاع في محاولة لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم بغية أخذ حصص سوقية معتبرة في سوق صناعة البلاستيك و المطاط.

¹ Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p315

² Atmani (2012):Le marché du plastique en progression Une demande estimée à un million de tonnes par an,article sur le citweb:www.leconews.com

1-4 - مميزات المنافسة في سوق صناعة البلاستيك :

يمكن أن نحدد بعض مميزات المنافسة في سوق صناعة البلاستيك من خلال النقاط التالية:¹

1-1-4-1 تواجه بعض المؤسسات صعوبات كبيرة و هي تفقد حصصها السوقية باستمرار بسبب عدم القدرة على تلبية المواصفات الفنية المنصوص عليها من طرف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز) ضمن إطار المشاريع العامة.

1-1-4-2 لا توجد منافسة عادلة بين المنتجين المحليين (التقليد، عدم احترام المعايير، التهرب من الضرائب) و التي غالبا ما يشكو منها المنتجين و التي تقف حائلا أمامهم في مجال توسيع النشاط.

1-1-4-3 يشهد سوق منتجات الموجهة لقطاع الزراعة و خاصة منتجات الأفلام الزراعية (Film Agricole) منافسة شديدة ما بين المؤسسات الخاصة، الجمع الصناعي العمومي (ENPC) و المنتجات المستوردة.

عند المقارنة بين ما ينتجه قطاع البلاستيك في الجزائر (275000 طن) بالإضافة إلى ما يتم استيراده (500000طن) نجد أنه أقل بكثير من حجم الطلب المحلي (1 مليون طن) بمعنى أن هناك طلب غير ملبي في سوق صناعة البلاستيك في الجزائر و في نفس الوقت نجد اهتمام متزايد بسوق صناعة البلاستيك في الجزائر فمن خلال المعرض المنظم في سنة 2014 بالجزائر حول صناعة البلاستيك Salons Plast et Printpack شاركت 24 دولة و 159 عارض لدراسة مدى إمكانية الاستثمار في قطاع البلاستيك في الجزائر سواء كان ذلك من حيث الاستثمار المباشر، توريد المادة الأولية أو بيع التكنولوجيا². نجد في مقدمة الدخلاء الجدد الشركات الإيطالية المتخصصة في صناعة البلاستيك و المطاط و هذا بالرغم من تواجد 160 مؤسسة إيطالية في السوق الوطني³.

يمكن القول أن الطلب المحلي غير الملبي قد يحفز الحكومة أكثر على تقديم تسهيلات لتلبية هذا الطلب سواء من ناحية إنشاء مؤسسات وطنية (عامة أو خاصة)، تسهيل دخول منافسين أجنب أو تبسيط إجراءات استيراد المنتجات البلاستيكية، كنتيجة لذلك يتوقع زيادة شدة المنافسة بالنظر إلى وجود منافسين جدد من المحتمل دخولهم إلى هيكل صناعة البلاستيك في الجزائر.

¹ Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p315

² K. Daghefli (2014) « L'Algérie 4e importateur pour l'industrie plastique » 24 pays participent aux Salons Plast et Printpack ,article sur le citweb : www.horizons-dz.com

³ Billan de veille PME,(2012),N 19°,p2

4-2 - المنافسين المحتملين أو الدخلاء الجدد:

من بين المنافسين المحتمل دخولهم إلى هيكل صناعة البلاستيك في الجزائر نذكر مايلي¹:

4-2-1- المؤسسة الايطالية SIMEX: و المتواجدة في السوق منذ 25 سنة و تقدم منتجات (Moules Packaging) بجودة عالية و أسعار تنافسية و هذا باستخدام تقنيات و حرف الحقن و النفخ (Injection, Saufilage) و هي تبحث عن زبائن لها في المغرب العربي بشكل عام و الجزائر بشكل خاص.

4-2-2- شركة Guadalavia: و هي شركة استثمارية اسبانية حققت رقم أعمال بـ 13 مليون أورو لسنة 2011، تتميز منتجات المؤسسة بجودة منتجاتها في مجال صناعة قارورات البلاستيك للكيمياء الزراعية بالإضافة إلى تغليف المواد الغذائية، و هي تبحث عن فرص لها للاستثمار في الجزائر.

ما يمكن استخلاصه هو أن قطاع صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر يمس عدة قطاعات اقتصادية و كل مؤسسات القطاع تحاول الاستفادة قدر الإمكان من معدلات النمو المرتفعة لهذه الصناعة و هذا بالاستجابة لطلب مختلف القطاعات (التربية، الزراعة، البناء) فالقطاع يضم عدد كبير من المؤسسات و هي تقدم تشكيلة واسعة جدا من المنتجات و هذا على حسب القائمة الجزائرية للمنتجات (NAP 2000).

رغم ذلك يتم اللجوء إلى الاستيراد و يكمن السبب في كون أن مؤسسات القطاع لا تستغل قدراتها الإنتاجية و هذا لأسباب تموينية تتعلق بنقص المادة الأولية في السوق الوطني.

المبحث الثاني: التعريف بمجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC و مؤسسة SOFIPLAST

يتطلب تشخيص قطاع صناعة البلاستيك و المطاط بالضرورة دراسة و تحليل المجمع الصناعي

للبلاستيك و المطاط الذي يعتبر أكبر مؤسسة عمومية متخصصة في صناعة البلاستيك في الجزائر و تمثل مؤسسة SOFIPLAST المقر الاجتماعي للمجمع لذا نحاول تقديم لمحة تعريفية لكل من المجمع و المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة حول مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC

بمقتضى المرسوم رقم 102/80 المؤرخ في جمادى الأولى 1400 هـ الموافق: لـ 06 - أبريل - 1980 أنشئت المؤسسة الوطنية للبلاستيك التي يوجد مقرها الرئيسي بولاية سطيف حيث توجد المديرية العامة و هذا تحت وصاية الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك و بعد إعادة الهيكلة تم فصل المؤسسة عن شركة سوناطراك

¹ 2 Salon Plast alger ,3 salon print pack (2012) : Qualité et opportunité d'affaires, article sur le cite : www.plast alger.com,17/07/2014.

حيث تحولت هذه الأخيرة إلى شركة عمومية ذات أسهم (SPA) في: 1996/02/05 و هي تحت وصاية شركة تسيير مساهمات الدولة الصيدلة كيمياء جيفاك (GIPHAC) و يتولى المجمع عملية تحويل و تسويق منتجات البلاستيك و المطاط.

مر المجمع عبر المراحل التالية:¹

المرحلة 01 في 1980 : إنشاء المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط تبعا لإعادة هيكلة شركة سوناطراك بعد ذلك و في 1995 تم تحويل المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط من مؤسسة اقتصادية ذات طابع اشتراكي إلى مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم.

المرحلة 02 في 1999 : إنشاء 09 شركات فرعية مستقلة ذات أسهم و المتمثلة في شركة الأكياس و الأفلام البلاستيكية بسطيف SOFIPLAST، شركة حقن و نفخ البلاستيك بسطيف SIPLAST، شركة تسيير الممتلكات العقارية بسطيف GESTER، شركة الصقل بسطيف CALPLAST، الشركة الجزائرية للقوالب الصناعية بسطيف ALMOULES، شركة صناعة الأفلام البلاستيكية و البوليسترين بالشلف

FIPEXPLAST، شركة بثق البلاستيك بالمدينة SOEXPLAST شركة تحويل و رسكلة البلاستيك بالروبية TRECYPPLAST، شركة حقن البلاستيك و صناعة الأدوات المدرسية بذراع الميزان .SISCOPLAST.

المرحلة 03 في 2002 – 2003 : إنشاء ستة شركات أخرى واحدة منها ذات مسؤولية محدودة ذات شخص وحيد و الباقي شركات ذات أسهم و الكتمثلة في شركة الأنايب البلاستيكية بالشلف SOTUPLAST، شركة تحويل منتجات البوليمار بالشلف LAMIPLAST، شركة تسويق المنتجات البلاستيكية بالجزائر SOCOPLAST، شركة اللوائح المبتوقة و صفائح التزيين TRANSPOLYMERESR بالشلف.

2004: إنشاء شركتين للدعم مكلفتين بالأمن على شكل شركات ذات شخص وحيد ذات مسؤولية

محدودة و هما شركة الأمن الصناعي بسطيف CAPSI، شركة الأمن الصناعي بالشلف I.R.C

1- مهام و أهداف المجمع:

يتضمن المجمع مجموعة من المهام إلي يضطلع بالقيام بها بالإضافة إلى تحديد مجموعة من الأهداف و هذا على النحو التالي:²

¹ بالاعتماد على وثائق إدارية من مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC، (2014).

² بالاعتماد على وثائق إدارية من مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC (2014).

1-1- مهام المجمع: على مستوى الشركات التابعة و باعتبارها هياكل عملية فإن المهمة الأساسية تتمثل في إنتاج و تسويق منتجاتها بجودة عالية و أسعار تنافسية في السوق و هذا ضمن شروط مردودية مقبولة أما على مستوى الشركة الأم فتكمن مهمتها فيما يلي:¹

1 - تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات التابعة.

2 - حماية الموارد الإستراتيجية.

3 - وضع نظام للتسيير للحث على نجاعة اقتصادية عالية.

4 - تحسين صورة المجمع لدى مختلف الهيئات العمومية المستهدفة و السهر على الحفاظ على البيئة.

1-2- أهداف المجمع: يهدف المجمع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي التالي:²

1 - ترقية الصناعة الوطنية للبلاستيك و المطاط.

2 - إعداد مشاريع المنشآت الصناعية الجديدة و توسيع الوحدات الصناعية الموجودة في قطاعات البلاستيك و المطاط.

3 - الاستغلال الأمثل لمختلف وسائل الإنتاج الموجودة.

4 - نقل و تخزين المواد الأولية و المنتجات المصنوعة و شبه المصنوعة.

2-أبعاد المجمع: يتضمن مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC مجموعة من الأبعاد نذكرها على النحو التالي:³

1-2- بعد الكفاءات : على مر السنين تمكن المجمع الصناعي للبلاستيك و المطاط من الرفع من كفاءته بفضل التجربة المتينة التي اكتسبها بفضل عامل المنافسة (العلاقة بين الجودة - السعر جد تنافسية).

إن تسيير طرق تحويل المادة الأولية من الطريقة الأكثر بساطة إلى الطريقة الأكثر تعقيدا تم التحكم فيها و تتماشى مع متطلبات تكنولوجيا صناعة البلاستيك و المطاط، حيث يمكن ذكر بعض هذه الطرق المستعملة و المتمثلة في:

1 - الطرق المختلفة للبثق.

2 - طرق التلحيم و الطباعة.

3 - الحقن المتوسط و الكبير.

4 - طريقة الصقل.

¹ بالاعتماد على وثائق إدارية من مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC (2014).

² بالاعتماد على وثائق إدارية من مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC (2014).

³ بالاعتماد على وثائق إدارية من مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC (2014).

5 - التوسيع المتواصل و المتقطع للترموديرسيابل.

6 - الرش و الضغط.

7 - انجاز القوالب... الخ.

2-2- البعد الجغرافي: يسمح موقع الشركات التابعة للمجمع بتوزيع منتجاته على كامل التراب الوطني:

1- أربعة (04) شركات متمركزة في شرق البلاد (سطيف) على بعد 300 كلم عن العاصمة و هي شركة

ALMOULES، شركة SIPLAST، شركة SOFIPLAST، شركة CALPLAST

2- خمسة (05) شركات متمركزة في وسط البلاد: ثلاثة في العاصمة، واحدة (01) في المدية و واحدة (01) في

تيزي وزو هي على الترتيب: شركة CALPLAST، شركة TRANSPOLYMERS، شركة

TRECYPLAST، شركة SOEXPLAST، شركة SISCOPLAST.

3- ثلاثة (03) شركات متمركزة في غرب البلاد الشلف على بعد 200 كلم عن العاصمة و هي شركة

FIPEXPLAST، شركة SOTUPLAST، شركة LAMIPLAST.

4- فيما يتعلق بالبيع بالجملة و التجزئة فإن الشركة التابعة سوكوبلاست تتمتع بأربعة مستودعات جهوية.

5- مركز موجود بالعاصمة و مركز بالشرق (قالمة) على بعد 540 كلم عن العاصمة.

6- مركز بالغرب (وهران) على بعد 400 كلم عن العاصمة و مركز بالجنوب (الأغواط) على بعد 400 كلم

عن العاصمة.

2-3- البعد التسويقي: كنتيجة لوفرة و تنوع تشكيلة المنتجات من جهة و الاستجابة الدائمة لمطالب

السوق من جهة أخرى فإن المجمع يستجيب لمختلف مطالب القطاعات الاقتصادية كما و نوعاً¹:

1- قطاع الفلاحة و الصيد البحري: البيوت البلاستيكية، صناديق التوضيب.

2- قطاع الري: التطهير، التنقيب، التزويد بماء الشرب، السقي.

3- قطاع الصناعة و الزراعة: سوق التغليف و التعبئة، سوق القطع التقنية.

4- قطاع التربية: أدوات مدرسية.

5- قطاع البناء و التعمير: منتجات السياح، تشكيلة منتجات كهربائية، المنتجات البلاستيكية العازلة.

6- قطاع التأثيث و التزيين: ألواح مبثوقة.

يقدم المجمع تشكيلة واسعة من المنتجات و هذا من خلال الوحدات الإنتاجية التابعة له على مستوى

الوطن، حيث يمكن ذكرها كما هي موضحة في الجدول رقم (V-6).

¹ بالاعتماد على وثائق إدارية من مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC (2014).

الجدول البياني رقم (6-V) فروع المجمع و تشكيلة المنتجات

المنتجات	المؤسسة
منتجات متنوعة	ALMOULES
خدمات الامن الصناعي و الصيانة	EURL IRC
Tube PEBD	SIPLAST
Injection/Soufflage	
Bande PEBD	SOFIPLAST
Mailles extrudées	
Film agricole	
Film pochet de lait	
Gaines Conditionnement	
Film Rétractable	
Sacherie et Gaines	
Produit calandrés	CALPLAST
Tube PEBD	FIPEXPLAST
Produit plats	
Activité diveres	
Film agricole	
Film sur emballage	
Band ps	
Tube PEHD	SISCOPLAST
Tube PEBD	
Gaine electricité	
Injection/Soufflage	
Tube PEHD	Sotuplast
Tube PEBD	
Tube PES	
Injection/Soufflage	
خدمات الامن الصناعي و الصيانة	EURL CAPSI
Produit plats	LAMIPLAST
Ventes produit finis	SOCOPLAST
Ventes matiers premiers	
Tube PVC	Transpolymers
Tube PEBD	
Gaine electricité	
Injection/Soufflage	
Compound PVC	
Film agricole	
Sacherie	
تسيير الممتلكات الفاعضة	EURL GESTER
Tube PVC	PROFIPLAST
Tube PEHD	
Tube PEBD	
Extrusion profilée	
Injection/Soufflage	SOEXPLAST
Compound PVC	
Produit régénérés	
Film agricole	
Film pochet de lait	
Film conditionnement	
Film sur emballage	
Sacherie	
Injection/Soufflage	TRECYPLAST
Produit caouitchouc	
Produit régénérés et Film agricole	

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC

يضم الهيكل التنظيمي للمجمع الكائن مقره العام بسطيف عدة فروع حيث نجد خمس أقطاب سطيف، الجزائر العاصمة، الشلف، المدية، تيزي وزو ممثلة بـ 15 فرع تتوزع كما تظهر في الشكل البياني رقم (2-V) و هي كالآتي:¹

1- بالجزائر العاصمة توجد ثلاث مؤسسات و هي :

1-1 مؤسسة **SOCOPLAST** : المتواجدة بواد السمار و تتكفل بتسويق و توزيع المنتجات البلاستيكية و المطاط.

2-1 مؤسسة **TRANSPOLYMERS** : المتواجدة في الحراش و المتخصصة في صناعة و تسويق الأكياس البلاستيكية، الأنابيب، المنتجات المحقنة.

3-1 مؤسسة **TRECYPLAST** : المتواجدة بالرويبة و المتخصصة في اللوازم البلاستيكية و المطاطية.

2- بسطيف و يوجد ستة مؤسسات و هي :

1-2 مؤسسة **ALMOULES** : المتواجدة بالمنطقة الصناعية و المتخصصة في صناعة و تسويق القوالب

2-2 مؤسسة **SIPLAST** : المتواجدة بالمنطقة الصناعية و المتخصصة في صناعة و تسويق المحقنة المنفوخة.

3-2 مؤسسة **SOFIPLAST** : المتواجدة بالمنطقة الصناعية و تخصص في صناعة الجلد، الأكياس البلاستيكية، mailles extrudées

4-2 مؤسسة **CALPLAST** : المتواجدة في المنطقة الصناعية و المتخصصة في صناعة و تسويق الأوراق البلاستيكية المرنة. بال PVC

5-2 مؤسسة **EURL CAPSI** : المتواجدة بالمنطقة الصناعية و المتخصصة في الوقاية و الأمن الصناعي.

6-2 مؤسسة **EURL GESTER** : المتواجدة بالمنطقة الصناعية و المتخصصة في تسيير و بيع الممتلكات المتبقية و غير المستعملة.

3- بالشلف أربعة مؤسسات و هي :

1-3 مؤسسة **EURL IRC** : المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السلي و تخصص في خدمات الأمن الصناعي و الصيانة.

¹ وثائق إدارية من مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC (2014).

2-3- مؤسسة FIPEXPLAST المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السلي و تخصص في صناعة

و تسويق الجلد البلاستيكي **Polystyrène expansé**

3-3- مؤسسة SOTUPLAST المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السلي و تخصص في صناعة و تسويق

الأنابيب و منتجات التعبئة و التغليف.

4-3- مؤسسة LAMIPLAST المتواجدة بالمنطقة الصناعية واد السلي و تخصص في صناعة و تسويق

Plastiques de lamifiés décoratifs et de plaques extrudées en résines et matires plastiques

4- بتيزي وزر و يوجد مؤسسة واحدة و هي مؤسسة SISCOPLAST المتواجدة بذراع الميزان

و تخصص في صناعة و تسويق الأدوات المدرسية

5- بالمديية و توجد مؤسسة واحدة و هي مؤسسة SOEXPLAST و المتواجدة بذراع السمار

و تخصص فطي صناعة و تسويق المنتجات البلاستيكية **Mailes Extrudes**.

أما الشكل البياني رقم (2-V) فهو يمثل لهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمجمع و هو يضم مايلي:

1- الإدارة العامة للمجمع: و التي تقوم بالتنسيق بين مختلف الإدارات المركزية و المؤسسات الفرعية

للمجمع كما تقوم باتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية التي تناسب موقعها التنظيمي.

2- وظيفة الأمن و البيئة: تسمح هذه الوظيفة بالقيام بمختلف العمليات المتعلقة بتسيير نشاطات الأمن

و البيئة داخل إدارة المجمع و فروع المجمع عن طريق التقارير التي تصلها أو عن طريق التنقل و المراقبة

الشخصية. من حيث الجانب الأمني تسعى هذه الوظيفة إلى حماية المجمع من الأخطار الصناعية، أما الجانب

البيئي فإن عمليات تحويل البلاستيك لها أثر بيئي فيما يخص التلوث الغازي، السائل أو الصلب، فمن

خلال وظيفة الأمن و البيئة يسهر المجمع على احترام معايير الإنتاج و كنتيجة لذلك تحصل المجمع على

شهادات التصديق في البيئة **ISO 14001**.

3- وظيفة مراقبة التسيير: و تخص القيام بمهام نشاطات:

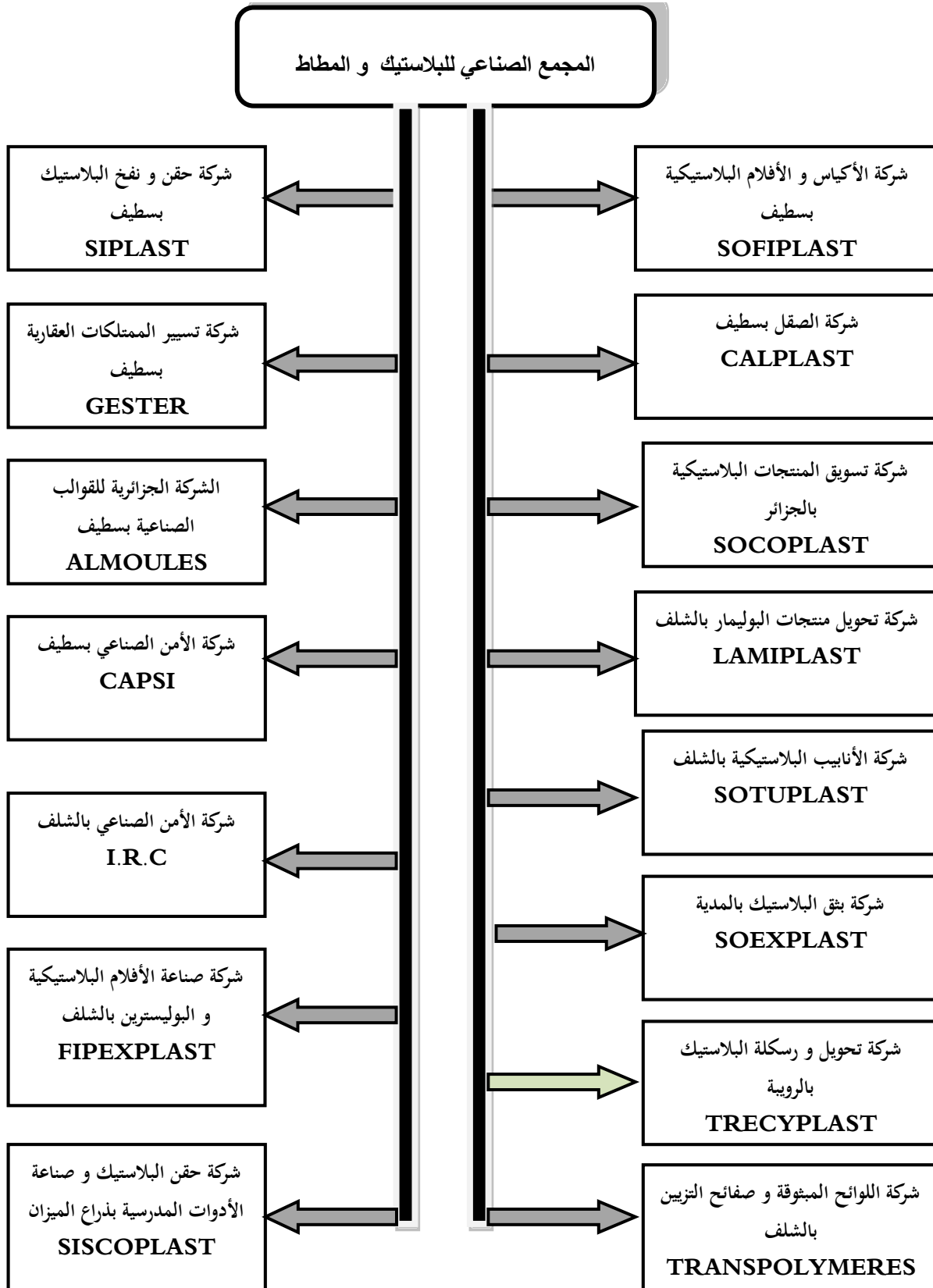
3-1- التنسيق في بناء المخططات السنوية للمجمع و للمؤسسات الفرعية و متابعة عمليات التنفيذ.

3-2- مساعدة الإدارة العامة في وضع استراتيجيات التطوير التي تمس مجموع الأنشطة.

3-3- توفير حجم كاف من المعلومات على مستوى المجمع يسمح باتخاذ القرار في الوقت المناسب.

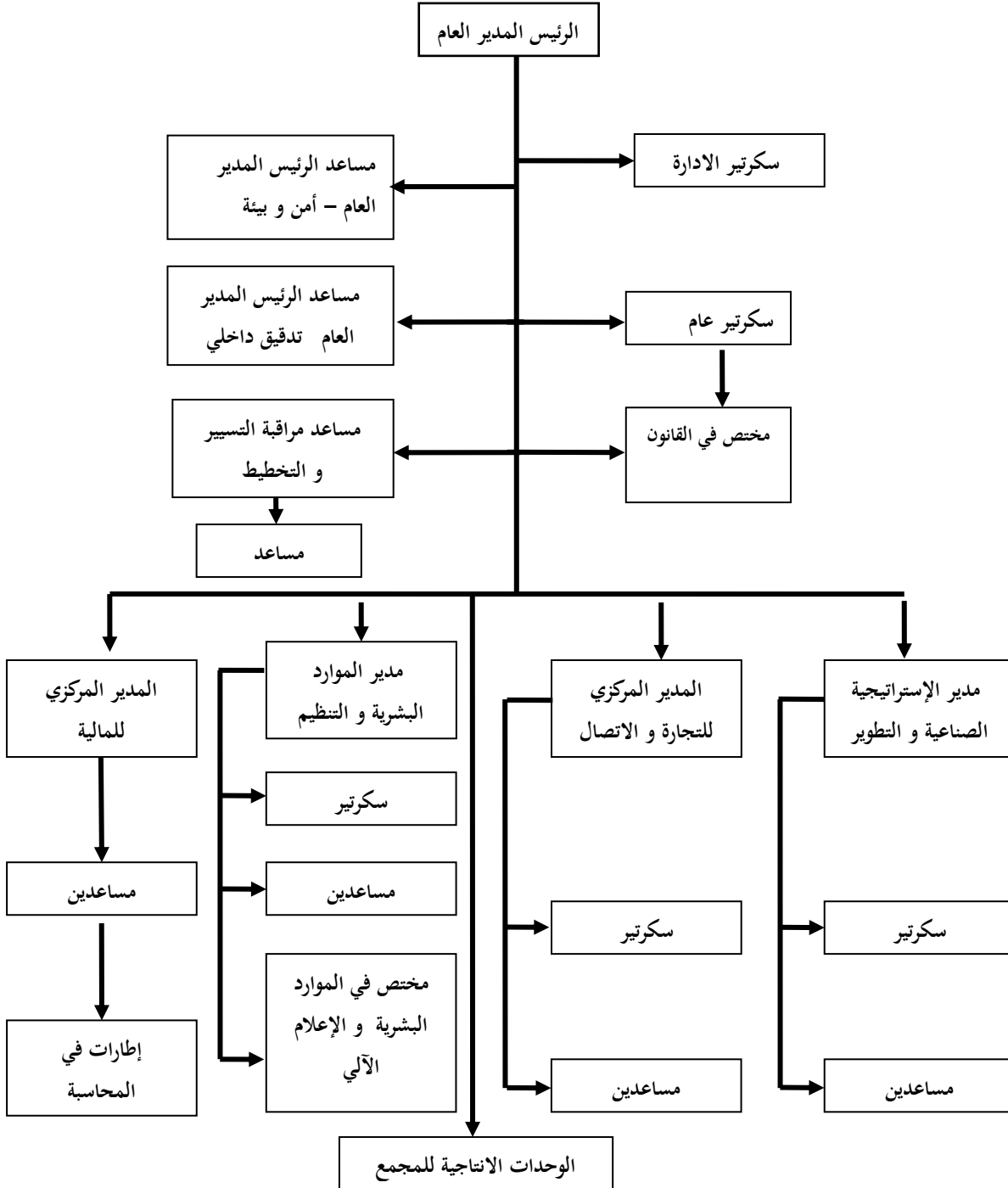
3-4- القيام ببعض الأعمال الخاصة ببناء على طلب الإدارة العامة

الشكل البياني رقم (2-V) الهيكل التنظيمي لمجمع صناعة البلاستيك و المطاط



المصدر: مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC (2014).

الشكل البياني رقم (3-V)
الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمجمع



المصدر: مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC (2014).

- 4- وظيفة الإستراتيجية الصناعية و التطوير:** بحيث تتمثل المهام الأساسية لهذه الوظيفة في:
- 1-4- صياغة السياسة الصناعية للمؤسسات الفرعية للمجمع الصناعي.
 - 2-4- البحث عن شركاء خارجيين و دوليين.
 - 3-4- متابعة تطبيق البرامج الخاصة بالحصول على شهادات الايزو و هذا على مستوى فروع المجمع.
 - 4-4- وضع برامج التطوير و متابعة عمليات التنفيذ.
 - 5-4- التقييم المستمر لعمليات الإنتاج و إمكانيات التوسع المستقبلي.
- 5- الوظيفة التجارية و الاتصال:** و هي مكلفة بالمهام التالية :
- 1-5- صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية العامة للمجمع و الفروع.
 - 2-5- التخطيط لنقاط البيع مع تطوير الموجودة منها على مستوى الفروع.
 - 3-5- متابعة عمليات البيع على مستوى فروع المجمع.
- 6- الوظيفة المالية:** و المكلفة بإعداد و تطبيق الاستراتيجيات المالية المتعلقة بمايلي:
- 1-6- البحث عن مختلف مصادر التمويل و اختيار أفضلها.
 - 2-6- استعمال السيولة و الموارد الناتجة عن بيع الأصول في مشاريع التوسع المستقبلي.
 - 3-6- دراسة الاحتياجات المالية المتعلقة بالمجمع و الفروع التابعة له.
 - 4-6- تخطيط الموازنات المالية و القيام بمختلف عمليات التحليل المالي.
- 7- وظيفة الموارد البشرية:** و المكلفة بالمهام التالية:
- 1-7- تحديد احتياجات المجمع من الموارد البشرية
 - 2-7- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المجمع و الفروع التابعة له.
 - 3-7- إدارة شؤون الموظفين في المجمع.
- 8- وظيفة التدقيق الداخلي:** يقوم المدقق الداخلي على مستوى المجمع بتحليل تقارير الفروع و معالجتها كما يقوم بدراسة بتحليل وضعية الفروع في حد ذاتها.

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة SOFIPLAST وهيكلها التنظيمي

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج الأكياس و الأشرطة البلاستيكية (SOFIPLAST (société de sacherie et de films plastique) مؤسسة فرعية تابعة للمجمع الصناعي لصناعة البلاستيك و المطاط و هي تمثل المقر الاجتماعي للمجمع الصناعي ببلاستيك و المطاط، أنشأت في 23 نوفمبر 1972 و كان بداية النشاط في 1999 برأسمال اجتماعي قدره 327800000 دج و بمساحة إجمالية قدرها 5400 م² كما يبلغ عدد عمالها 117 عامل¹.

يتمثل الهيكل القانوني لمؤسسة إنتاج و تسويق الأفلام و الأشرطة البلاستيكية و الشبايبك SOFIPLAST في كون أنها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (SPA)، و تقع بالمنطقة الصناعية بسطيف.

تقوم المؤسسة بتقديم العديد من المنتجات البلاستيكية و التي يمكن ذكرها على النحو التالي²:

- 1- لفائف البلاستيك Bande PEBD
- 2- الشبكة المقذوفة Mailles extrudées
- 3- الأفلام الزراعية Film agricole
- 4- أفلام أكياس الحليب Film pochet de lait
- 5- الأغلفة المكيفة Gaines conditionnement
- 6- أفلام التغليف القابلة للطي Film Rétractable
- 7- الأكياس و الأغلفة Sacherie et Gaines

يمثل الشكل البياني رقم (4-V) الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOFIPLAST و الذي يضم مايلي:

1- المديرية الإدارية و المالية :

يقوم قسم المالية التابع للإدارة بمسك الدفاتر المحاسبية و إدارة الخزينة أما قسم الدارة فيقوم بإدارة أنشطة المؤسسة الخارجية.

2- المديرية التجارية و التموينية:

حيث يتولى قسم التجارة إدارة المبيعات و العلاقة مع الزبائن في حين يهتم قسم التموين بإدارة المشتريات و تسيير المخزون.

¹ بالاعتماد على وثائق إدارية من مؤسسة SOFIPLAST (2014).

² بالاعتماد على وثائق إدارية من مؤسسة SOFIPLAST (2014).

3- مديرية الاستغلال:

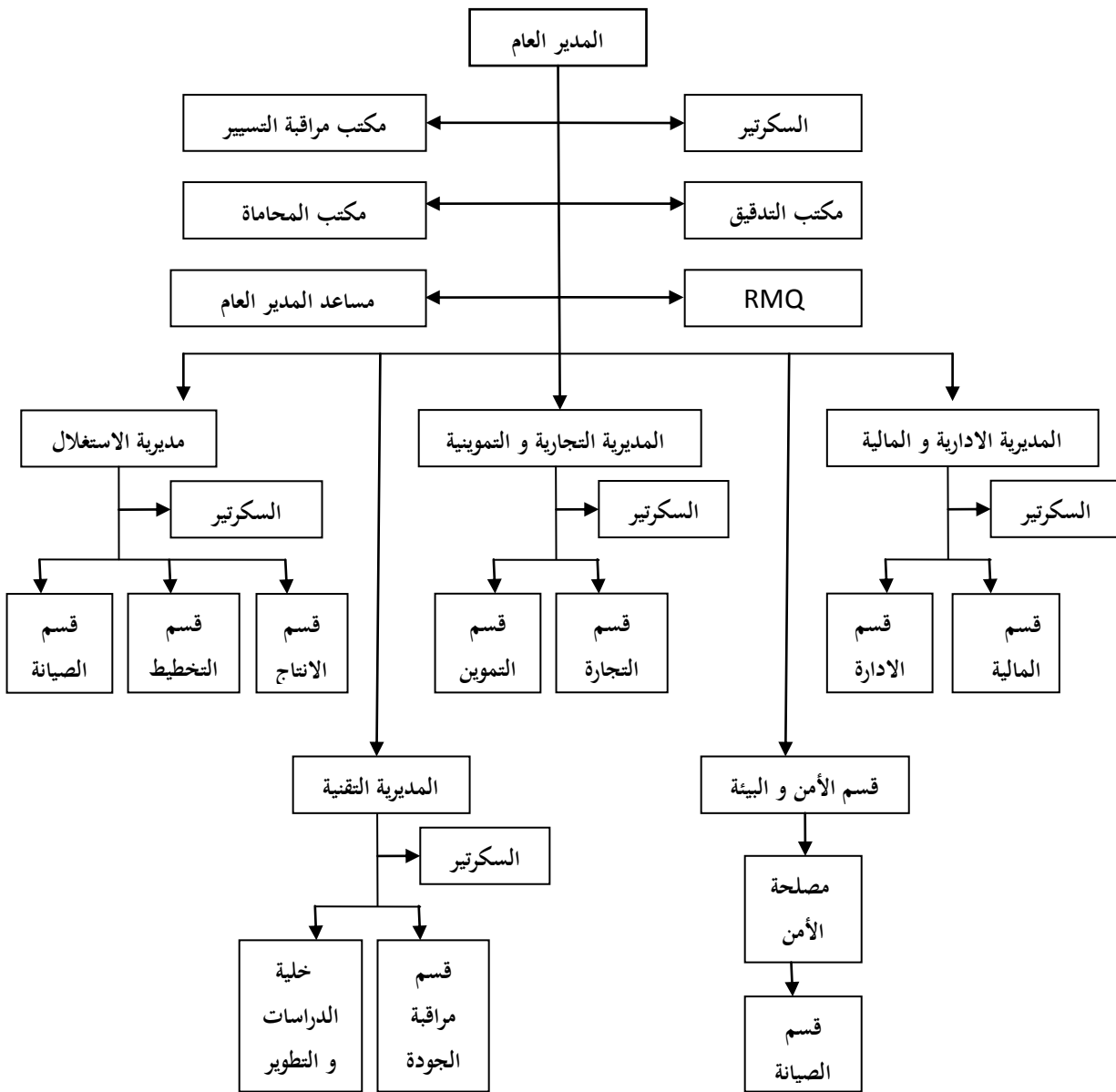
يتولى قسم الصيانة صيانة معدات المصنع و يقوم قسم التخطيط و قسم الإنتاج بالبرمجة الإنتاجية.

4- المديرية التقنية:

و التي تقوم بمراقبة المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة و المنتجات التامة الصنع، كما تقوم بالمراقبة و الفحص الدوري لجودة المنتجات.

الشكل البياني رقم (4-V)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOFIPLAST



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مؤسسة SOFIPLAST

المبحث الثالث: تحليل هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST

كما أوضحنا سابقا فلن قطاع البلاستيك في الجزائر يشهد منافسة شديدة و يعتبر هيكل الصناعة المحدد الرئيسي لقواعد اللعبة التنافسية لمؤسسات القطاع و على اعتبار أن مؤسسة SOFIPLAST هي محل الدراسة التطبيقية يتطلب التحليل ضرورة التطرق إلى هيكل صناعة المؤسسة من أجل معرفة و تحليل وضعية المؤسسة ضمن الهيكل الصناعي، كما نقوم بمقارنة هيكل المنافسة لمؤسسة SOFIPLAST مع المؤسسات الخاصة و المؤسسات الأجنبية.

المطلب الأول: تحليل تهديد الداخلين الجدد و المنافسة بين مؤسسات القطاع لمؤسسة SOFIPLAST

تقوم من خلال هذا المطلب بتحديد الداخلين الجدد إلى هيكل صناعة المؤسسة و هذا بتحديد عددهم، قدراتهم الإنتاجية، رقم أعمالهم جودة المنتجات المقدمة و تكنولوجيا التصنيع بالإضافة إلى ذلك نقدم أكبر منافسي المؤسسة ضمن هيكل الصناعة، كما نحاول تحليل المنافسة لتحديد شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع.

1- تهديد الدخلاء الجدد:

توصلنا سابقا إلى أن حواجز الدخول إلى صناعة البلاستيك في الجزائر تعتبر ضعيفة نسبيا لذا تواجه مؤسسة SOFIPLAST تهديدا حقيقيا و المتعلق بالدخلاء الجدد بالإضافة إلى ذلك يوجد طلب محلي قوي بالنظر إلى ارتباط البلاستيك بالعديد من القطاعات، هذا ما يحفز المؤسسات على الاستثمار في سوق صناعة البلاستيك في الجزائر، لذا على المؤسسة أن تسعى لحماية نفسها من تهديد الدخلاء الجدد عن طريق وضع حواجز للدخول إلى هيكل الصناعة.

حسب (السؤال رقم 1) يتمثل تهديد الدخلاء في التكنولوجيا التي يتم جلبها إلى القطاع و تنافسية المنتجات من حيث الجودة و السعر، و في هذا الإطار توجد العديد من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST و يبلغ عددهم 15 مؤسسة منهم 12 مؤسسة ايطالية بحيث يمكن نذكر البعض منهم على النحو التالي:

1-1- شركة Solvay: و هي شركة ايطالية أنشئت في سنة 1950 و هي متخصصة في صناعة البلاستيك و الكيمياء، تمتلك 110 مركز إنتاج حول العالم و متواجدة في 56 دولة يبلغ عدد موظفيها 30000 موظف، أما قدراتها الإنتاجية فتصل إلى 130000 طن في السنة، بلغ رقم أعمالها 12 مليون أورو

لسنة 2011 و 12.4 مليون أورو لسنة 2012¹. أنشئت الشركة فرع Solvay benvic في سنة 1950 متخصص في تصنيع المنتجات البلاستيكية مثل أنابيب البلاستيك PVC، تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9001 و الايزو 14001، يقدم الفرع منتجات تنافسية بجودة عالية و سعر منخفض، و يصل قدرات إنتاج هذا الفرع 32000 طن في السنة كما يمتلك الفرع مخبر بحث لتطوير منتجات جديدة بجودة عالية².

1-2- الشركة النمساوية الألمانية Battenfeld cincinnati : والتي توظف أكثر 750 عامل حول العالم و هي متواجدة في النمسا، ألمانيا، روسيا، الولايات المتحدة الأمريكية، البرازيل، الصين و اليابان تعتمد الشركة على تكنولوجيا متطورة لتصنيع الأنابيب و منتجات القذف البلاستيكية (l'extrusion des tubes PVC,UHPE,L'extrusion profilée technique) و هي حاصلة على شهادة الايزو 9001 تسعى الشركة إلى نقل هذه التكنولوجيا إلى السوق الجزائري حتى تصبح رائدة في تصنيع منتجات القذف البلاستيكية. تطمح الشركة إلى التواجد في قطاع البلاستيك بالجزائر باعتباره صناعة مربحة³.

1-3- مؤسسة MAPECO : و هي شركة فرعية لمجمع SABIC السعودي متخصصة في مجال البيتروكيماويات و هي أكبر منتج لمادة glycols, des MTBE, du méthanol, des engrais, du polythène et du polypropylène و المنتج الوحيد للأنواع الخمسة⁴. تتواجد المؤسسة في السوق الجزائري منذ سنة 2001 و تمتلك حصة سوقية تقدر ب 30 من سوق المواد الأولية اللازمة لصناعة البلاستيك و تسعى المؤسسة إلى تصنيع المنتجات البلاستيكية.

2- المنافسة بين المؤسسات في القطاع:

تعمل مؤسسة SOFIPLAST في سوق شديد المنافسة (سؤال رقم 02) حيث توجد منافسة كبيرة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى المنافسة لها في ضمن كل ميدان نشاط استراتيجي في هيكل الصناعة بحيث يمكن تقديم بعض منافسي المؤسسة ضمن هيكل الصناعة على النحو التالي:

1-2- مؤسسة AGROFILM بسطيف : و هي فرع تابع لمجمع (Khenfri) أنشئت سنة 1989 يقدر رأسمالها ب 2039940000 دج، توظف 400 عامل و هي متخصصة في صناعة الأفلام الزراعية

¹ www.solvay.com ,/20/11/2014

² LASZLO.C (2014) : Naphthenic oils cut costs for soft PVC manufacturer Solvay Benvic, article sur le cite: www.nynas.com ,17/07/2014

³ 2 Salon plast alger ,3 salon print pack (2012) : Qualité et opportunité d'affaires, article sur le cite :www.plast alger.com,17/07/2014.

⁴ 2 Salon plast alger ,3 salon print pack (2012) : Qualité et opportunité d'affaires, article sur le cite :www.plast alger.com,17/07/2014

و منتجات التغليف، تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 في سنة 2004 كما تمتلك تكنولوجيا متطورة تسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية¹.

2-2- شركة K-PLAST: تأسست الشركة ذات المسؤولية المحدودة K-PLAST سنة 2000، وهي مختصة في تحويل البلاستيك، يبلغ عدد عمالها 246 عاملا، تنتج المؤسسة العديد من المنتجات أهمها أنابيب PEBD، PEHD و PVC، يبلغ رأسمالها بـ 317.700.000 تمتلك المؤسسة لتكنولوجيا تصنيع جد متطورة و هي حاصلة على شهادة الإيزو 9001 هذا ما يسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية².

3-2- مؤسسة Chiali Profiplast: أنشئت المؤسسة في سنة 2007 برأسمال اجتماعي يقدر بـ 39600000000 دج، يشتغل بالمؤسسة 189 موظف، تختص الشركة بإنتاج المنتجات البلاستيكية من خلال تقنية القذف و تتمثل أهم منتجاتها في الأنابيب البلاستيكية الموجهة للماء و الغاز، يقدر رقم أعمالها لسنة 2011 بـ 1.457740.643.84 دج تحصلت المؤسسة في سنة 2001 على شهادة الإيزو 9001، و في سنة 2004 تحصلت على الإيزو 14001، تقدم المؤسسة بمنتجات بجودة عالية و هي تنافس المؤسسة على مستوى ميدان نشاط البناء و الأشغال العمومية³.

4-2- مؤسسة FILALI بالجزائر العاصمة: و هي مؤسسة خاصة أنشأت سنة 1970 و هي متخصصة في صناعة منتجات التغليف، تنافس المؤسسة في مجال أكياس الحليب البلاستيكية⁴.

5-2- مؤسسة ISOPLAST: هي مؤسسة خاصة أنشئت سنة 2000 و تنتج منتجات التغليف الموجهة للصناعة الغذائية بالإضافة إلى العلب و الأكياس البلاستيكية، تمتلك المؤسسة تكنولوجيا متطورة تسمح لها بالتميز و تقديم منتجات عالية الجودة⁵.

6-2- مؤسسة Prosati: هي مؤسسة خاصة أنشئت سنة 1998 بسطيف يقدر رأسمالها بـ 12000000 دج تختص بصناعة أكياس البلاستيك الموجهة لقطاع الصناعة الغذائية مع بعض اللوازم البلاستيكية المختلفة، تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية⁶.

¹ www.Agrofilm.com,26/07/2014

² www.kplast-dz.com, 26/11/2014

³ www.groupe-chiali.com, 26/11/2014

⁴ www.dzcompass.com,20/07/2014

⁵ www.oplast-dz.com,21/07/2014

⁶ www.Prostati.com,24/07/2014

7-2- المؤسسة الفرعية لمجمع بالبلاستيك و المطاط **TRANSPOLYMERE** : و هي متخصصة في تحويل البوليمير و إنتاج منتجات التغليف و الأفلام البلاستيكية المختلفة، تتميز المؤسسة بسمعة جيدة في السوق الوطني و تمتلك خبرة في مجال صناعة منتجات التغليف و الأفلام البلاستيكية المختلفة¹.

المطلب الثاني: تحليل تهديد المنتجات البديلة و القوة التفاوضية للزبائن و الموردين

نتطرق في هذا المطلب إلى تهديد المنتجات البديلة ضمن هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST و هذا بتحديد تكنولوجيا تصنيع المنتج البديل، تكاليف تصنيع المنتج البديل و معدل النمو في سوق المنتج البديل، كما نحاول تحديد القوة التفاوضية للزبائن من خلال تقسيمهم الى زبائن صناعيين، تجاريين و نھائين، معرفة درجة رضاهم، قدرتهم الشرائية.

كما نحاول أيضا تحديد القوة التفاوضية للموردين من خلال تحديد عددهم، جودة المواد الأولية الأسعار، تكلفة التغيير، لنختتم هذا المطلب في الأخير بدور الحكومة من خلال القوانين، التشريعات و التدخلات التي تؤثر على هيكل صناعة مؤسسة SOFIPLAST.

1- تهديد المنتجات البديلة:

تواجه مؤسسة SOFIPLAST تهديد كبير من طرف المنتجات البديلة الموجودة في الصناعة و التي تقدمها بعض المؤسسات التي لا تنتمي إلى قطاع صناعة البلاستيك و إنما لقطاع صناعة الورق و الكرتون أصبحت هذه المؤسسات تشكل تهديد حقيقي لمؤسسة SOFIPLAST خاصة في مجال منتجات التغليف أين يمكن استبدال البلاستيك بالكرتون.

يزداد تهديد هذه المنتجات بالنظر إلى طبيعة التكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسسات قطاع صناعة الورق و الكرتون حيث نجد أن « 33% من مؤسسات القطاع تمتلك تكنولوجيا متطورة و 67% تمتلك تكنولوجيا متقدمة»²، أما في قطاع صناعة البلاستيك و المطاط، نجد أن " 84% من مؤسسات القطاع يمتلكون تكنولوجيا متقدمة، في حين أن 16% فقط من مؤسسات القطاع تمتلك تكنولوجيا متطورة³، تؤثر التكنولوجيا المستخدمة في قطاع صناعة الورق و الكرتون تأثيرا ايجابيا على تكلفة تصنيع الورق و الكرتون.

¹ www.Transpolymere.com,28/07/2014

² Boutouchentch, Chabane .O(2007), p182

³ Yahia.H.A, Dahache.C, Sassi.Y(2007), p324

يمكن القول أن مؤسسات قطاع الورق و الكرتون متقدمة تكنولوجيا و بالتالي تستطيع أن تقدم منتجات بديلة لها القدرة على المنافسة و هذا ما يهدد مؤسسات صناعة البلاستيك بشكل عام و مؤسسة SOFIPLAST بشكل خاص، خاصة أن معدل النمو لسوق صناعة الورق و الكرتون يتراوح بين 6 % و 8 % و هو معدل نمو أعلى من معدل سوق صناعة البلاستيك الذي يتراوح ما بين 4 % و 5 % من بين المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الورق و الكرتون و التي تشكل تهديد للمؤسسة بإنتاجها للسلع البديلة نجد مؤسسة صناعة الورق و الكرتون Gipec، و مؤسسة صناعة الورق و الكرتون Tonic.

يزداد تهديد هذه المنتجات بالنظر إلى طبيعتها التي تعتبر صديقة للبيئة و لا تكلف مؤسسات القطاع أموال إضافية كنتيجة لتلويث البيئة. على عكس طبيعة المنتجات البلاستيكية التي تمتلك لمقاومة كبيرة فهي غير قابلة للتحلل في البيئة و هذا ما يتعارض مع مفاهيم البيئة و التسويق الأخضر.

يترجم تهديد هذه المنتجات في رغبة الحكومة باستبدال الأكياس البلاستيكية الخاصة بالحليب بالعلب الكرتونية على اعتبار أن الأكياس البلاستيكية هي منتجات مسببة لأمراض مزمنة (مدخلات العملية الإنتاجية مصدرها البيتروكيمياويات) و إمكانية استبدالها بمنتجات صحية و صديقة للبيئة مثل العلب الكرتونية، لذا تصبح مؤسسة ملزمة بإعادة النظر في خصائص هذه المنتجات و تكييفها حتى تتناسب مع شروط المحافظة على البيئة من جهة و الحفاظ على صحة المستهلك من جهة أخرى.

2- القوى التفاوضية للزبائن:

على مستوى ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة تتعامل المؤسسة مع الجمهور الواسع و الهيئات العمومية (سؤال رقم 3) و تقدم لهم تشكيلة متنوعة من المنتجات و هي لا تتعامل مع الأسواق الأجنبية، أما على مستوى ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية فإن المؤسسة تتعامل مع المؤسسات الصناعية الكبرى في حين تتعامل المؤسسة مع الهيئات العمومية و المؤسسات الصناعية الكبرى على مستوى ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الأشغال العمومية.

أما بالنسبة للزبائن فلن المؤسسة تتعامل مع الزبون الصناعي و الزبون التجاري و النهائي و يتميز الزبون الصناعي بالقدرة الشرائية المرتفعة مقارنة بالزبون التجاري لأنه يمثل في الغالب مؤسسات صناعية عمومية، أما بالنسبة لدرجة وفائهم لمنتجات المؤسسة فنجدها منخفضة جدا و هي تترجم فقط بالعقود التي تربط الزبون الصناعي بالمؤسسة مثل عقد توريد أكياس الحليب لمؤسسة الصناعية لإنتاج الحليب Giplait، من بين بعض زبائن المؤسسة نذكر مايلي:

2-1- الزبائن الصناعيين: تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الزبائن الصناعيين نذكر البعض منهم على النحو التالي:

2-1-1- بالنسبة لمنتجات أفلام أكياس الحليب : يتمثل زبائن المؤسسة ضمن هذا المنتج في المؤسسات العمومية لإنتاج الحليب مثل مؤسسة التل بسطيف، مؤسسة الأوراس بياتنة، مؤسسة نوميديا بقسنطينة، مؤسسة الدوغ بعنابة و ملبنة بوداوا.

2-1-2- بالنسبة للأكياس البلاستيكية: من بين أهم الزبائن مؤسسة صناعة الأحذية و الملابس (EHC) التابعة للجيش الوطني، و مؤسسات الأشغال العمومية.

2-2- الزبائن التجاريين: تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الزبائن التجاريين كالمزارعين و الموزعين مثل الموزع (Caab) و (Agricop) و هم موزعين لمنتجات الأفلام الزراعية بسطيف.

2-3- الزبائن النهائيين: تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الزبائن النهائيين و الممثلين في الجمهور العام.

بالنظر إلى القدرة الشرائية المرتفعة لمعظم زبائن المؤسسة و الممثلين في الزبائن الصناعيين بالإضافة إلى انخفاض درجة وفائهم لمنتجات المؤسسة يمكن القول أن زبائن المؤسسة يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة على المؤسسة (خفض في الأسعار، الجودة، طرق الدفع) بالنظر لتوفر المنتجات البديلة بالسوق و التي غالباً ما يلجأ إليها الزبون في حالة عدم الوصول إلى اتفاق مع مؤسسة SOFIPLAST و هذا بالرغم من عدم توفر المعلومات حول منتجات البلاستيك كون أن قطاع البلاستيك يفتقر للأساليب الترويجية التي توفر المعلومات للزبائن.

3- القوة التفاوضية للموردين:

ضمن هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST نجد عدد قليل جداً من الموردين بحيث لا تمتلك المؤسسة خيارات كثيرة لتغيير المورد، يتمثل أغلب الموردين في المؤسسات الكبيرة مثل مؤسسة sabic السعودية، يصبح تغيير المورد بالنسبة للمؤسسة عملية مكلفة جداً بالنظر إلى مجموع تكاليف المعاملات.

ترتفع القوة التفاوضية للموردين بالنظر إلى حجمهم و تكلفة التغيير بالنسبة للمؤسسة بالإضافة إلى ذلك نجد أن نسبة ديون المؤسسة عند الموردين مرتفعة جداً كما نلاحظ في الملحق رقم (5) حيث بلغت مجمل ديون المؤسسة لسنة 2011 مبلغ 225378407.93 دج و انخفضت في سنة 2012 إلى 66611491.57 دج، ما يساهم أكثر في زيادة ديون الموردين أسعار الشراء المرتفعة و الموضحة في الجدول رقم (7-V).

الجدول رقم (7-V)

تطور تكاليف الشراء لأهم المواد الأولية لسنة 2012- 2013 (دج)

أهم المواد الأولية	سعر الشراء لسنة 2012	سعر الشراء لسنة 2013	التغير
PEBD	1096000	1164000	68000
Linéaire PEBD	552000	580000	28000
المجموع	1151200	1744000	593800

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST، (2014)

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (7-V) هو زيادة قيمة مشتريات المؤسسة من المواد الأولية بحيث ارتفعت قيمة المشتريات من 1151200 دج في سنة 2012 إلى 1744000 دج في سنة 2013 هذا التغير في القيمة غير ناتج عن الزيادة في أسعار أهم المواد الأولية و إنما لارتفاع مجموع الكميات المشتراة كما نلاحظ في الجدول رقم (8-V).

الجدول رقم (8-V) تطور حجم المشتريات لسنة (2012 - 2013) (طن)

المواد الأولية	2012	2013	التغير	النسبة %
البوليثلين المنخفض الكثافة PEBD	1458	1318	-140	-10%
البوليثلين المنخفض الكثافة الخطي PEBD LINEAIRE	1344	1600	256	19%
البوليثلين المرتفع الكثافة PEHD	10	35	25	250%
المضافات Additifs	75	81	6	8%
المستهلكات Consommables	80	47	-33	-41%
المجموع	2967	3081	114	+4%

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST، (2014)

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (8-V) هو وجود تغير في كمية المواد الأولية المشتراة في سنة 2012 مقارنة بسنة 2013 بحيث نجد انخفاض في كميات البوليثلين المنخفض الكثافة PEBD بمقدار 140 طن و بنسبة تغير قدرها (-10 %)، كما نجد أيضا انخفاض في كمية المستهلكات بمقدار 33 طن و بنسبة تغير قدرها (-41 %).

كما نلاحظ تغير في كمية المواد الأولية المشتراة في سنة 2012 مقارنة بسنة 2013 نلاحظ أيضا ارتفاع في كميات الشراء لمواد البوليثلين منخفض الكثافة الخطي (19%)، البوليثلين المرتفع الكثافة (250%) و المضافات (8%)، كما نجد تغير في مجموع كمية المواد الأولية المشتراة في سنة 2012 مقارنة بسنة 2013 من 2967 طن إلى 3081 طن و بنسبة تغير قدرها (4%).

رغم التغير في حجم و نسب عناصر المواد الأولية اللازمة لصناعة المنتجات البلاستيكية إلا أن حجم مشتريات المؤسسة يعتبر مرتفع نسبيا فالمؤسسة تشتري كميات كبيرة من عند الموردين و ازداد حجم هذه المشتريات في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 و بلغت قيمة المشتريات لجميع المواد الأولية في سنة 2013 بـ 458578000 دج و هي قيمة مرتفعة تكلف المؤسسة الكثير من الأموال رغم أنها لا تستخدم كل هذه المواد في عمليات الإنتاج.

يمكن السبب في ارتفاع تكلفة الشراء كون أن موردي المؤسسة يفرضون على المؤسسة الشراء بكميات كبيرة و بأسعار مرتفعة (بالنظر إلى جودة المواد الأولية) و في نفس الوقت لا تجد المؤسسة بديلا لذلك بحيث نجد عدد قليل جدا من الموردين المحليين مثل المورد السعودي الموجود في الجزائر sabic، ترتفع تكلفة الشراء من عند الموردين الأجانب بالنظر إلى مجموع تكاليف الاستيراد.

يمكن القول أن القوة التفاوضية للموردين مرتفعة ضمن هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST بحيث يشكل الموردين تهديدا حقيقيا للمؤسسة خاصة بعد غلق أكبر مصنع (بسكيدة) لتوريد المواد الأولية اللازمة لصناعة البلاستيك و قد سبق لمؤسسة SOFIPLAST أن توقفت عن الإنتاج في سنة 2010 لأربعة أشهر كاملة كنتيجة لعدم توفر المادة الأولية اللازمة لإنتاج الأفلام و الأكياس البلاستيكية.

4- تدخلات الحكومة:

تؤثر تدخلات الحكومة بشكل مباشر على هيكل صناعة البلاستيك لمؤسسة SOFIPLAST و المؤسسات المنافسة لها في الصناعة مثل رغبة الحكومة بوقف إنتاج المنتجات البلاستيكية الخاصة بأفلام الحليب و إمكانية استبدالها بمنتجات صحية و صديقة للبيئة مثل العلب الكرتونية، فمثل هذه التدخلات تؤثر على نصيب المؤسسة من الحصة السوقية و على ربحيتها ضمن هيكل الصناعة بالإضافة إلى غياب الدور الرقابي للحكومة في سوق الاستيراد و الذي يخل باستقرار السوق.

يمكن القول أن هيكل صناعة لمؤسسة SOFIPLAST متميز بوجود قوة تفاوضية للزبائن و قوة تفاوضية أكبر للموردين الذين يتحكمون جيدا في عملية التوريد للمواد الأولية، كما أن تهديد الدخلاء

الجدد جد مرتفع و هذا بالنظر إلى ضعف حواجز الدخول إلى القطاع و ارتفاع معدل نمو السوق، بالإضافة إلى ذلك تمثل المنتجات البديلة تهديدا للمؤسسة، لذا يتميز هيكل صناعة المؤسسة بارتفاع شدة المنافسة.

المطلب الثالث: تحليل المنافسة و عوائق الدخول إلى هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST

يتطلب تحليل المنافسة ضمن هيكل الصناعة ضرورة تحديد حواجز الدخول الموجودة بالإضافة تشخيص الهيكل الصناعي لمؤسسة SOFIPLAST بتحديد شدة المنافسة ضمن القوى الخمس للصناعة.

على مستوى كل ميادين النشاط الإستراتيجية (المذكورة سابقا في السؤال رقم 02) تتعامل المؤسسة مع السوق الوطني (سؤال رقم 04) و تقدم منتجاتها للجمهور العام و الهيئات العمومية فهي لا تتعامل مع الأسواق الأجنبية، كما يضم هيكل الصناعة عدد كبير من المؤسسات المنافسة لمؤسسة SOFIPLAST في القطاع و يقدم المنافسين منتجات متميزة عن منتجات المؤسسة (سؤال رقم 05).

يتطلب تحليل المنافسة لمؤسسة SOFIPLAST ضرورة التطرق لحواجز الدخول للصناعة حيث يعتمد المنافسون ضمن قوى الصناعة إلى تطوير هذه الحواجز في محاولة لمنع دخول أي منافس محتمل بحيث يمكن ذكر هذه الحواجز (حسب سؤال رقم 06) على النحو التالي:

1- التركز الصناعي:

من ناحية التركز الصناعي نجد تركيز لعدد كبير من المؤسسات ضمن نفس هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST بحيث تتمركز هذه المؤسسات المنتجة للمواد البلاستيكية بمنطقة الشرق الجزائري و بالخصوص منطقة سطيف (سؤال رقم 07).

2- ميزة التكلفة:

تمثل ميزة التكلفة أحد حواجز الدخول لسوق صناعة البلاستيك الخاص بهيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST بمعنى أن السعر الذي تفرضه مؤسسات القطاع و الذي لا يستطيع أي منافس محتمل تحمله هو أحد حواجز الدخول إلى هيكل صناعة البلاستيك.

ضمن هذا الإطار تواجه المؤسسة بعض المنافسة غير العادلة حيث يلجأ بعض المنافسين إلى التهرب من دفع الضرائب حتى يستطيعون تقديم منتجات تنافسية بسعر منخفض (أنظر الجدول رقم (V-9)) و يتجلى هذا في البيع بدون فواتير.

الجدول البياني رقم (9-V)

مقارنة أسعار منتجات المؤسسة مع أسعار المنافسين (2013)

المنتج	سعر مؤسسة SOFIPLAST (دج / كغ)	سعر السوق (المنافسين)
فيلم أكياس الحليب	225	210
الأفلام الزراعية	210	195
الشبكة المقذوفة	145	125

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST، (2014)

يمثل الجدول البياني رقم (9-V) مقارنة بين أسعار بعض منتجات مؤسسة و سعر السوق لنفس المنتجات و كما نلاحظ فإن أسعار المؤسسة مرتفعة عن السعر الذي يقدمه السوق و هذا على مستوى كل المنتجات المذكورة في الجدول و يعكس هذا ضعف المؤسسة و عدم قدرتها على التحكم في التكاليف.

3- تميز منتجات القطاع:

يمثل تميز بعض المنتجات شكلا آخر لحواجز الدخول إلى هيكل صناعة مؤسسة SOFIPLAST حيث أن معظم منافسي المؤسسة من الخواص يقدمون منتجات جد متميزة بالإضافة إلى تميز المنتجات الأجنبية المستوردة و التي تقف كلها كحاجز أما دخول أي منافس محتمل.

4- تخصص مؤسسات القطاع:

تتميز معظم مؤسسات المنافسة لمؤسسة SOFIPLAST ضمن قطاع صناعة البلاستيك بكون أنها مؤسسات متخصصة و هذا ما يخلق صعوبة لدى أي منافس محتمل بحيث يصعب عليه إيجاد التموقع الملائم ضمن هيكل الصناعة. لا تمثل كل من السيطرة على المادة الأولية لصناعة البلاستيك أو تكاليف التحول للزبون أي حاجز لدخول أي منافس محتمل.

يمكن القول أنه و بالرغم من وجود بعض وجود بعض الحواجز للدخول إلى سوق صناعة مؤسسة SOFIPLAST كالتركز الصناعي، ميزة التكلفة و تميز المنتجات إلا أنها تبقى هشة، حيث أن بعض المؤسسات و خاصة الأجنبية تمتلك القدرة على تجاوز مثل هذه الحواجز و هذا ما يهدد المؤسسة ضمن هيكل الصناعة.

يمكن تجسيد عملية تشخيص الهيكل الصناعي لمؤسسة SOFIPLAST بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة (المذكورة في ص 213 و 214) و المؤسسات الأجنبية (المؤسسات الأجنبية ممثلة بالمنتجات

المستوردة) باستخدام نموذج بورتر و هذا بالاعتماد على سلم من 0 إلى 10 درجات بحيث يمثل الصفر أدنى درجة لشدة المنافسة و العشرة أقصى درجة لشدة المنافسة كما تظهر في الجدول البياني رقم (10-V).
تمثل القيم الموضحة في الجدول البياني رقم (10-V) تقييما للقوى الخمس ضمن هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST مع المؤسسات الخاصة و الأجنبية، حيث اعتمدنا في تقدير كل قوة حسب الخلاصة التي قدمناها سابقا في تحليل هيكل الصناعة بالإضافة إلى أسئلة الإستبانة (سؤال رقم 08).

الجدول رقم (10-V)

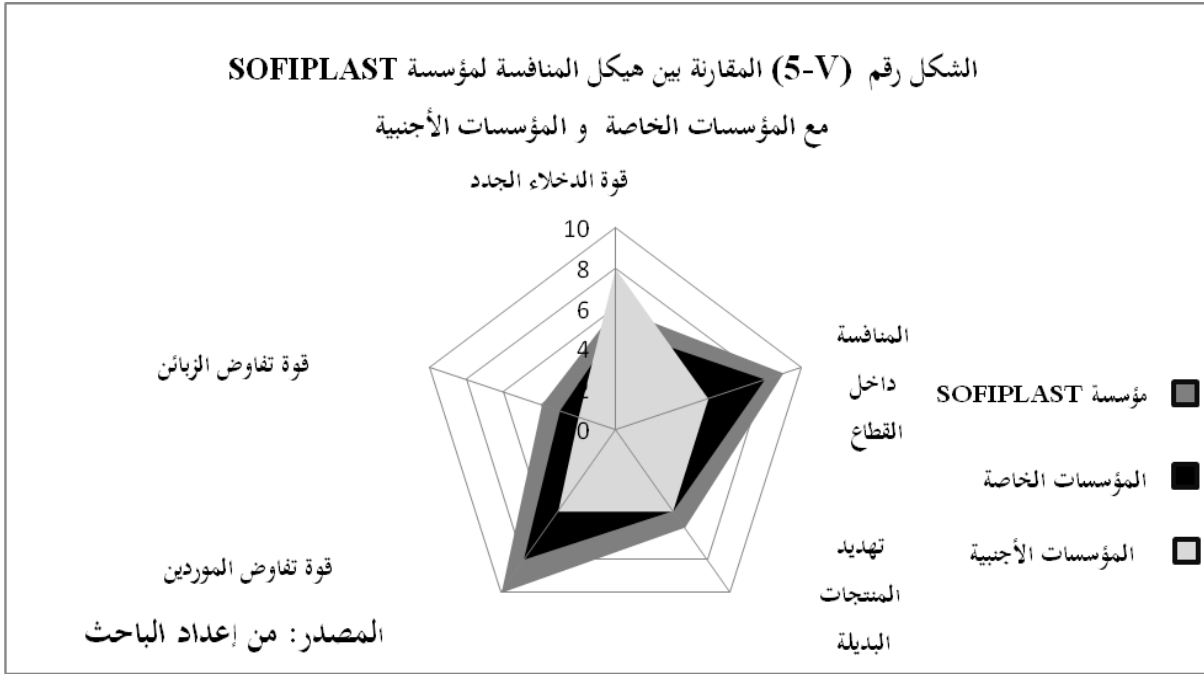
تقييم القوى الخمس لهيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST

المؤسسات الأجنبية	المؤسسات الخاصة	مؤسسة SOFIPLAST	القوى الخمس لهيكل الصناعة
8	5	6	تهديد الدخلاء الجدد
5	8	9	المنافسة بين مؤسسات القطاع
5	5	6	تهديد المنتجات البديلة
5	8	10	القوة التفاوضية للموردين
2	3	4	القوة التفاوضية للزبائن

المصدر: من إعداد الباحث

يمكن تمثيل تقييم القوى الخمس لهيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST مع المؤسسات الخاصة و الأجنبية كما تظهر في الشكل البياني رقم (5-V) فإننا نلاحظ تمايز في شدة المنافسة على مستوى القوى الخمس في هيكل صناعة مؤسسة SOFIPLAST، حيث تصل شدة المنافسة أقصاها من حيث تأثير الموردين و هذا بالنظر إلى قلة عددهم و ارتفاع تكلفة تغيير المورد، كما أن جودة و أسعار التموين بالمواد الأولية تعتبر حاسمة في تنافسية المؤسسات ضمن هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST و المؤسسات الخاصة، تنخفض قوة تأثير الموردين بالنسبة للمؤسسات الأجنبية التي تمتلك مصادر كافية للتموين بالمواد الأولية.

من حيث شدة المنافسة داخل القطاع نلاحظ وجود منافسة قوية بين المؤسسات المنتمية لهيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST و المؤسسات الخاصة، تنخفض نسبيا شدة المنافسة بالنسبة للمؤسسات الأجنبية و هذا بالنظر إلى تنافسية المنتجات الأجنبية المستوردة سواء من حيث السعر أو الجودة.



أما بالنسبة لتهديد الداخلين الجدد فبالرغم من وجود بعض الحواجز الدخول إلا أنها تبقى ضعيفة نسبيا لذا نجد أن هناك سهولة في الدخول إلى هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST و المؤسسات الخاصة، يرتفع تهديد الدخلاء الجدد على المؤسسات الأجنبية بشكل كبير بالنظر إلى الطلب المحلي الكبير و غير الملبي، لذا يتم التوجه نحو استيراد المنتجات الأجنبية و تقديم التسهيلات لدخول مؤسسات أجنبية أخرى لتلبية الطلب المحلي.

أما بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فيكون أقل تأثير على المؤسسات الأجنبية و المؤسسات الخاصة بالنظر إلى امتلاكهم لتكنولوجيا تصنيع متطورة تسمح بتقديم منتجات تنافسية، في نفس الوقت يرتفع تأثير و تهديد هذه المنتجات على مؤسسة SOFIPLAST بالنظر إلى تقادم تكنولوجيا التصنيع للمؤسسة و ارتفاع معدل النمو في قطاع المنتج البديل و ما يصاحبه من تطور في تكنولوجيا التصنيع.

نجد قوة تفاوض الزبائن متوسطة ضمن هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST و تكون أقل تأثير على المؤسسات الخاصة و المؤسسات الأجنبية و هذا بالنظر إلى تنافسية المنتجات المقدمة.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن قطاع صناعة البلاستيك في الجزائر موجه بقوة من خلال المشاريع الحكومية و من المتوقع أن يشهد نمو أكبر في المستقبل في إطار الانفتاح الاقتصادي، كما أنه يضم القطاع عدد كبيراً من المؤسسات التي فاق عددها 500 مؤسسة معظمها مؤسسات خاصة.

رغم وجود عدد كبير من المؤسسات مع تنوع حرف التصنيع التي تسمح بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات البلاستيكية إلا أن هناك عجز في تلبية الطلب المحلي القوي و هذا بسبب عدم استغلال الطاقة و القدرات الإنتاجية لمؤسسات القطاع، لذا وجدنا بأن قطاع البلاستيك يشهد استيراد كميات كبيرة من المواد البلاستيكية.

عند النظر إلى هيكل صناعة البلاستيك في الجزائر يمكن القول أنه يشهد منافسة شديدة من حيث القوى الخمس للمنافسة و بالرغم من وجود بعض الحواجز للدخول إلى هيكل صناعة البلاستيك مثل التركيز الصناعي لمؤسسات البلاستيك بمنطقة شرق البلاد إلا أنها تبقى ضعيفة و غير قادرة على حماية المؤسسات الوطنية من أثر المنافسة الأجنبية التي تمتلك القدرة على تجاوز مثل هذه الحواجز و عليه يبقى السوق مفتوحاً للمنافسة.

كما وجدنا أن مؤسسة SOFIPLAST التابعة للمجمع الصناعي للبلاستيك و المطاط تواجه منافسة شديدة ضمن هيكل الصناعة من حيث القوى الخمس للمنافسة خاصة من حيث الموردين الذين يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة جداً بالنظر إلى قلة عددهم وارتفاع تكلفة التوريد و عليه نستخلص أن هيكل الصناعة و من خلال خصائصه و القوى الخمس للصناعة بالإضافة لضعف الحواجز الموجودة يؤثر على أداء و سلوك مؤسسات صناعة البلاستيك بشكل عام و مؤسسة SOFIPLAST بشكل خاص.

الفصل السادس:

التحليل الاستراتيجي

لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST

تمهيد الفصل:

بعد تحليل هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST في الفصل الخامس نتجه الآن إلى التحليل الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST و يتطلب التحليل الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST تحديد التنافسية المالية للمؤسسة، التقسيم الاستراتيجي، التشخيص الاستراتيجي و تقييم وضعية محفظة النشاطات.

يتطلب تحليل التنافسية المالية العامة ضرورة تحليل مؤشرات التنافسية المالية العامة و مقارنتها مع المؤسسات المتخصصة في نفس مجال النشاط، لذا سنقوم بتحليل رقم الأعمال و النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST كما نقوم بتحليل الميزانية للمؤسسة بالإضافة إلى مقارنة مؤشرات التنافسية المالية العامة للمؤسسة ببعض المؤسسات المتخصصة في صناعة البلاستيك.

يتطلب التحليل الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST أيضا ضرورة تقييم جودة التقسيم الاستراتيجي المعتمد لدى المؤسسة مع تشخيص داخلي للمؤسسة و خارجي لمخطط المؤسسة، لذا سنتناول التقسيم الاستراتيجي الحالي لمحفظة النشاطات للمؤسسة، كما نقوم بتشخيص كل من الوضعية المالية و نظام الحوكمة في المؤسسة، تشخيص الوضعية التكنولوجية، تشخيص الموارد البشرية و وظيفة التخزين بالإضافة إلى تشخيص المحيط التكنولوجي و التنافسي.

ضمن التحليل الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST سنقوم بتحليل الإنتاج و الحصة السوقية لكل ميدان نشاط استراتيجي مع قياس الوضعية الإستراتيجية لكل ميدان نشاط استراتيجي بالإضافة إلى تحديد مجموعة المخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات للمؤسسة.

المبحث الأول: تحليل التنافسية المالية العامة لمؤسسة SOFIPLAST

نحاول من خلال هذا المبحث تحليل التنافسية المالية العامة لمؤسسة SOFIPLAST لذا سنتطرق إلى تحليل رقم الأعمال و النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST ضمن هيكل الصناعة، تحليل الميزانية لمؤسسة SOFIPLAST، مقارنة التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST مع مؤسسات صناعة البلاستيك

المطلب الأول: تحليل رقم الأعمال و النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST ضمن هيكل الصناعة
نحاول من خلال هذا المطلب تحليل رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST و هذا من خلال تقديم تحليل لتطور رقم أعمال المؤسسة مع ربط القيم المسجلة بالكميات المنتجة (بالقيمة و الكمية) كما نقوم أيضا بتحليل مدى نمو رقم أعمال المؤسسة بالإضافة إلى تحليل النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST

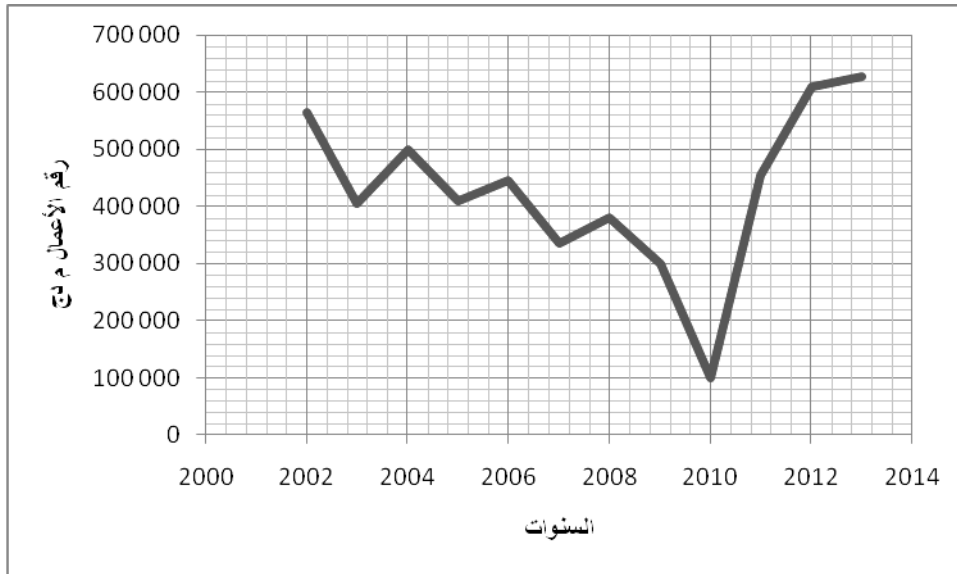
1- تحليل تطور رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013)

يمثل الشكل البياني رقم (1-VI) تطور رقم الأعمال بشكل إجمالي لنشاطات المؤسسة SOFIPLAST خلال الفترة (2002-2013) حيث نلاحظ انخفاض في رقم الأعمال بداية من سنة 2002 أين كان يقدر بـ 526 062 مليون دج لينخفض بعد ذلك في سنة 2003 بمقدار 28 %. بعد ذلك سجل رقم الأعمال للمؤسسة قيم متذبذبة طيلة الفترة (2004 - 2009) ليصل هذا الانخفاض أدناه في سنة 2010 بقيمة 101 017 مليون دج و هو أدنى رقم أعمال تسجله المؤسسة منذ 10 سنوات.

يعود السبب في انخفاض رقم الأعمال إلى انخفاض حجم الإنتاج بالكمية (أنظر الجدول رقم (1-VI)) كنتيجة لعدم توفر المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج، ففي سنة 2010 توقفت المؤسسة تقريبا 04 أشهر بدون القيام بأي عملية إنتاجية بسبب انقطاع التمويل بالمواد الأولية، كما شهدت سنة 2010 العديد من الاضطرابات على مستوى المؤسسة مثل الإضرابات المتكررة التي كان يقوم بها عمال المؤسسة.

الشكل البياني رقم (1-VI)

تطور رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

بعد سنة 2010 ارتفع رقم أعمال المؤسسة بشكل متزايد إلى غاية سنة 2013 حيث بلغ

627 806 289 دج و هي أعلى نسبة يبلغها منذ سنة 2002 و يعود هذا إلى عدة أسباب مثل زيادة

حجم الإنتاج بالكمية (أنظر الجدول رقم (1-VI))، حيث زاد حجم الإنتاج في سنوات 2011، 2012،

2013 كنتيجة لعدة عوامل مثل توفر المادة الأولية اللازمة لعملية التصنيع، ارتفاع تكاليف شراء المواد الأولية

(أنظر الجدول رقم (7-V)، ص 220)، زيادة مبيعات المؤسسة و ارتفاع الأجور (أنظر الملحق رقم 06)

بالإضافة إلى أخذ بعين الاعتبار مستويات التضخم التي بلغت 4.5%، 8.9%، 3.3% لسنوات

2011، 2012، 2013 على التوالي.

الجدول رقم (1-VI) تطور كميات الإنتاج لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
كميات الإنتاج	1968	1700	1800	1729	1806	1408	1490	1229	506	2029	2806	2745

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)

2- تحليل معدل نمو رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2003 - 2013):

يمثل الجدول رقم (1-VI) تطور معدل نمو رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013) حيث نلاحظ وجود معدلات نمو متذبذبة طيلة الفترة (2003 - 2010) بسبب التذبذب في كميات الإنتاج لنفس الفترة.

نلاحظ أيضا أن مؤسسة سجلت انخفاض حاد في معدل النمو لرقم الأعمال في سنة 2010 بنسبة (67 % -) وهي أدنى نسبة لرقم الأعمال الذي تسجله المؤسسة و هذا بسبب انخفاض الكميات المنتجة في نفس السنة.

بعد ذلك و في سنة 2011 (أنظر الشكل رقم (2-VI)) نلاحظ ارتفاع كبير جدا لمعدل نمو رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST حيث بلغ نسبة (+350 %) كنتيجة لزيادة الكميات المنتجة و المباع و هذا بسبب توفر المادة الأولية من جهة و زيادة مبيعات المؤسسة من جهة أخرى، كما ساهم ميدان النشاط الاستراتيجي الموجه للصناعات الغذائية من خلال منتجات أكياس الحليب بأكثر نسبة في رقم الأعمال للمؤسسة (سنتطرق لاحقا إلى نسب مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الإنتاج الكلي) ابتداء من سنة 2010 و هذا بعد قيام المؤسسة بإبرام إتفاقية لتوريد أكياس الحليب لمؤسسة إنتاج الحليب (Giplait)

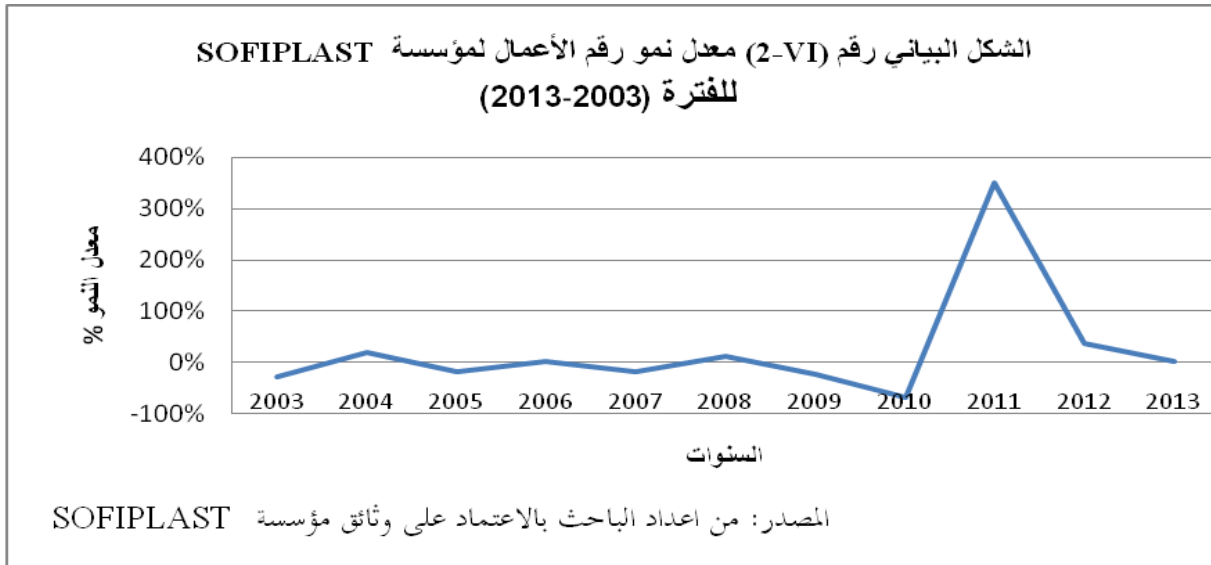
الجدول رقم(2-VI)

تطور معدل نمو رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
معدل النمو	-28 %	+21 %	-16 %	+4 %	-18 %	+13 %	-21 %	-67 %	+350 %	+37 %	+4 %

المصدر : مؤسسة SOFIPLAST (2014)

3 - تحليل النتيجة الصافية (2003 - 2013):



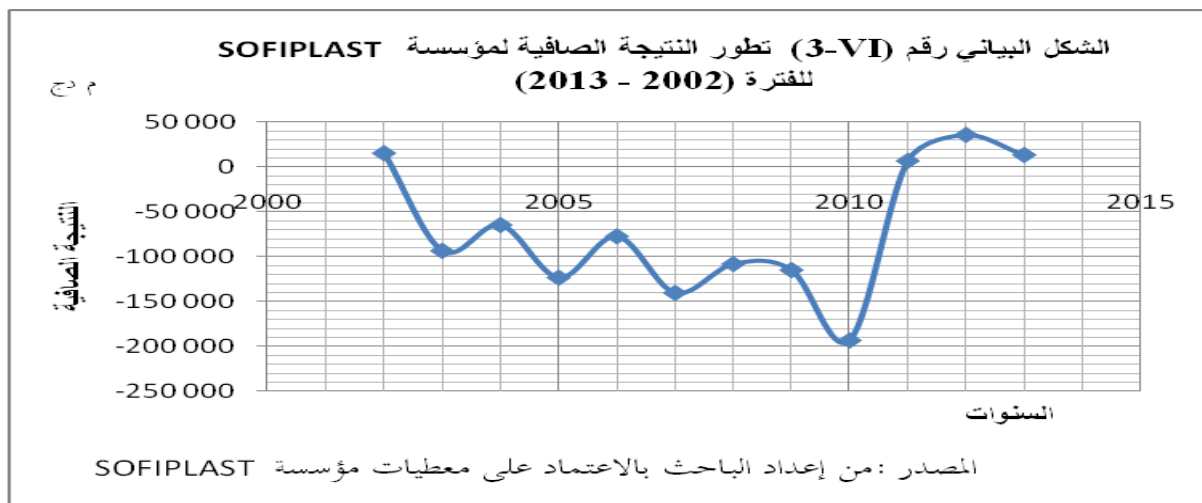
يمثل الشكل البياني رقم (3-VI) تطور النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST خلال الفترة (2003-2013) و كما نلاحظ لم تسجل المؤسسة أي نتيجة صافية ايجابية منذ 8 سنوات أي منذ سنة 2003 أما باقي الفترة والى غاية سنة 2011 فكل النتائج سجلت بقيم سالبة خاصة سنة 2010 حيث بلغت (200 075 -) مليون دج و يعود هذا إلى العديد من الأسباب أبرزها مايلي:

1- تراجع مبيعات المؤسسة كنتيجة لانخفاض حجم الإنتاج بسبب نقص التموين بالمادة الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.

2- تجد المؤسسة صعوبة كبيرة في التحكم في التكاليف المتغيرة و الخاصة بتكاليف شراء المواد الأولية و هذا ما يسبب زيادة في أسعار المنتجات النهائية و تراجع مبيعات المؤسسة.

3- ارتفاع تكلفة العمالة في المؤسسة بحيث تمثل كتلة الأجور قيم معتبرة جدا و تؤثر بشكل كبير على نتيجة الاستغلال في كل دورة مالية (أنظر الملحق رقم 06 و 07).

سجلت المؤسسة نتيجة صافية ايجابية في سنة 2012 و 2013 حيث بلغت 36 078 747,96 دج و 13 639 072,53 دج على التوالي، و يعود هذا إلى عدة أسباب كحصول المؤسسة على المادة الأولية اللازمة لعملية الإنتاج، عقد صفقات بيع مع مجمع صناعة الحليب GIPLAIT و تسديد ديون الموردين.



المطلب الثاني: تحليل الميزانية لمؤسسة SOFIPLAST

و هنا نحاول تحليل ميزانية المؤسسة لسنة 2013 بحيث نحاول قراءة و تفسير القيم المسجلة في كل من جانب الأصول و الخصوم لمؤسسة SOFIPLAST. يمثل الملحق رقم (8) ميزانية مؤسسة SOFIPLAST حيث نلاحظ أن مجموع الأصول غير المتداولة و المقدره بـ 673583060.61 يفوق مجموع الأصول المتداولة و المقدره بـ 580958728.52 و يعود هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها مؤسسة إنتاجية تمتلك قيم معتبرة من تجهيزات الإنتاج، المباني و الأراضي.

كما يعود ارتفاع مجموع الأصول غير المتداولة إلى زيادة استثمارات المؤسسة في سنة 2013 (أنظر الجدول رقم (3-VI)) بحيث انتقل حجم استثمارات المؤسسة من 1393553000 دج في سنة 2012 إلى 1404280000 دج في سنة 2013 أي بزيادة قيمتها 10727000 دج.

الجدول رقم (3-VI) استثمارات مؤسسة SOFIPLAST لسنة (2012 - 2013) (الوحدة:ك.دج)

التغير	2013	2012	العناصر
0	292	292	Logiciel البرامج
0	261 482	261 482	Terrains الأراضي
0	478 007	478 007	Construction المباني
8 287	645 859	637 571	Instal. Tech. التركيب &Mat
2 439	18 640	16 201	Autres أصول أخرى Immobilisations
10 727	1 404 280	1 393 553	المجموع

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)

أما من جانب الخصوم في الميزانية فنلاحظ أن حجم الخصوم غير المتداولة و المقدرة بـ 764143039.83 دج أكبر بكثير من حجم الخصوم المتداولة و المقدرة بـ 252060340.80 دج، كما أن حجم الأصول المتداولة يغطي حجم الخصوم المتداولة لذا تنخفض مخاطر نسبة السيولة في المؤسسة، يقدر رأس المال العامل (الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة) في المؤسسة بـ 327998307.72 دج.

عند مقارنة ميزانية المؤسسة في سنة 2013 مع سنة 2012 (كما تظهر في الجدول رقم (4-VI)) يمكن أن نلاحظ من جانب الأصول أن هناك انخفاض في قيمة الأصول غير المتداولة حيث انخفضت من 703919821.30 دج إلى 673583061.61 دج بنسبة قدرها (4,31-%) بسبب إهلاكات السنة كما نلاحظ زيادة في الأصول المتداولة في سنة 2013 مقارنة مع سنة 2012 بحيث انتقلت قيمتها من 5458110131.72 دج إلى 580058728.52 دج بنسبة قدرها (6,27%+) و يفسر هذا زيادة قيمة المخزونات حيث بلغت قيمتها 137933427.99 دج في سنة 2012 و 162315905.92 دج في سنة 2013.

أما من جانب الخصوم و من خلال الجدول رقم (5-VI) فنلاحظ زيادة في قيمة الخصوم غير المتداولة بحيث انتقلت قيمتها من 755312198.14 دج في سنة 2012 إلى 764143039.83 دج في سنة 2013 بنسبة زيادة قدرها (1,17%+) و يفسر هذا بزيادة الإيرادات المؤجلة (Provisions et produits constatés d'avance) بحيث انتقلت قيمتها من 20176469.05 دج إلى 29007310.74 دج.

نلاحظ أيضا انخفاض في قيمة الخصوم المتداولة لسنة 2013 المقدرة بـ 252060340.80 دج مقابل 270619418.91 دج لسنة 2012 بنسبة انخفاض قدرها (6,86-%-) و هذا بسبب قيام المؤسسة بتسديد فواتير الموردين و دفع الضرائب

الجدول رقم (4-VI) المقارنة بين أصول مؤسسة SOFIPLAST لسنة 2012 و 2013

التغير	2013	2012	السنة / العناصر
-4,31%	673583061.61	703919821.30	الأصول غير المتداولة
+6,27%	580058728.52	545811131.72	الأصول المتداولة
+0,31%	1253641789.13	1249730953.02	المجموع

المصدر : مؤسسة SOFIPLAST (2014)

الجدول رقم (5-VI) المقارنة بين خصوم مؤسسة SOFIPLAST لسنة 2012 و 2013

التغير	2013	2012	السنة/العناصر
+6,09 %	237428408.5	223799335.97	الأموال الخاصة
+1,17 %	764 143039.83	755 312198.14	الخصوم غير المتداولة
-6,86 %	252 060340.80	270 619418.91	الخصوم المتداولة
+0,31 %	1 253 641789.13	1 253 641789.92	المجموع

المصدر : مؤسسة SOFIPLAST (2014)

المطلب الثالث: مقارنة التنافسية المالية العامة لمؤسسة SOFIPLAST مع تنافسية مؤسسات صناعة البلاستيك

تتطلب مقارنة التنافسية المالية العامة لمؤسسة SOFIPLAST مع مؤسسات صناعة البلاستيك ضرورة تحديد مجموعة المؤسسات للمقارنة و مؤشرات المقارنة، فمن حيث المؤسسات نحاول مقارنة التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST مع بعض المؤسسات الأوربية، الأمريكية، و الآسيوية، أما من حيث المؤشرات فنعتمد على مؤشر كل من رقم الأعمال، النتيجة الصافية، الإنتاجية، الربح التشغيلي و الأرباح قبل الضريبة، رأس المال العامل، الإيرادات التشغيلية و صافي التدفقات النقدية.

تدمج نشاطات صناعة البلاستيك ضمن الصناعات الكيماوية و بالتالي لا نجد أي ترتيب لقائمة المؤسسات الرائدة في صناعة البلاستيك و يصبح من غير الملائم مقارنة تنافسية مؤسسة SOFIPLAST مع مؤسسات رائدة متخصصة في الكيمياء و البلاستيك مثل مجمع Mutsubishi Chemical Group رغم توفر قائمة لأفضل المجمعات الصناعية التي تنشط في مجالات صناعية مختلفة (صناعة المنتجات البلاستيكية، صناعة معدات و آلات الأشغال العمومية، الاستثمار في قطاع الفلاحة، و (غير ذلك) مثل مجمع TORAY GLOBALInnovation by Chemistry، إلا أننا لا نستطيع مقارنة تنافسية مؤسسة SOFIPLAST مع تنافسية هذه المجمعات الصناعية.

لا يمكن أيضا مقارنة تنافسية مؤسسة SOFIPLAST مع تنافسية مجموعة أخرى من المؤسسات المنتجة للمواد البلاستيكية مثل مؤسسة MONDI المتخصصة في إنتاج البلاستيك و الكرتون للتعبة و التغليف، مؤسسة Polifilm المتخصصة في تصنيع منتجات التغطية للمنازل (بلاستيك، زجاج ألنيوم) لأنها مؤسسات غير متخصصة.

بالنظر إلى عدم توفر قائمة لأفضل المؤسسات في قطاع نشاط البلاستيك و المطاط سواء كان ذلك على المستوى المحلي، الإفريقي أو العالمي سنحاول مقارنة تنافسية مؤسسة SOFIPLAST مع عينة عشوائية مكونة من 10 مؤسسات متخصصة في مجال صناعة البلاستيك ; 4 مؤسسات من أوروبا 3 مؤسسات من آسيا و 3 مؤسسات من أمريكا.

لم تشمل المقارنة المؤسسات الإفريقية بالنظر إلى عدم وجود أي مؤسسة تمتلك قدرة تنافسية كبيرة في مجال صناعة البلاستيك فحسب الترتيب السنوي لسنة 2014 لأفضل 500 مؤسسة إفريقية و الصادر عن مجلة "Jeune Afrique" لم تصنف أي مؤسسة ناشطة في قطاع البلاستيك و المطاط ضمن الترتيب المعتمد.

الجدول رقم (6-VI) مقارنة التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST

مع تنافسية بعض مؤسسات صناعة البلاستيك

الوحدة: مليون دولار. طن

النتيجة الصافية	صافي التدفقات النقدية	الربح قبل الضريبة	الربح التشغيلي	الإيرادات التشغيلية	رقم الأعمال	رأس المال العامل	الإنتاجية	المؤشرات /المؤسسات
0.13		0.13	0.13	-	6	3	2745	Sofiplast
13		18.5	24	-	574	145	270000	British Polythene Industries
				-	214	-	120000	Groupe Barbier
				316	4958		-	BERRY PLASTICS GROUP INC
208	112		395	-	5125	-	-	PLASTIC OMNIUM
	45		91.5	-	982	-	-	GROUP RPC
	0.78	0.54		-	12.18	-	-	Prima Plastics
56.291				-	635	-	-	Clopay
		8.31		-	6198	-	-	Formosa Plastics
	4.82				72	-	-	BP Plastics Holding Bhd
		0.5	0.6	0.74	-	-	-	Supreme is India's plastics industry

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لكل مؤسسة.

يمثل الجدول رقم (6-VI) مجموعة من المؤسسات المتخصصة في صناعة المنتجات البلاستيكية بحيث نجد 4 مؤسسات أوروبية، 3 مؤسسات أمريكية، و 3 مؤسسات آسيوية نذكرهم على النحو التالي:

1- المؤسسات الأوروبية: مؤسسة British Polythene Industries (بريطانيا)، مجمع Groupe Barbier و مؤسسة PLASTIC OMNIUM (فرنسا)، مجمع GROUP RPC (إنجلترا)

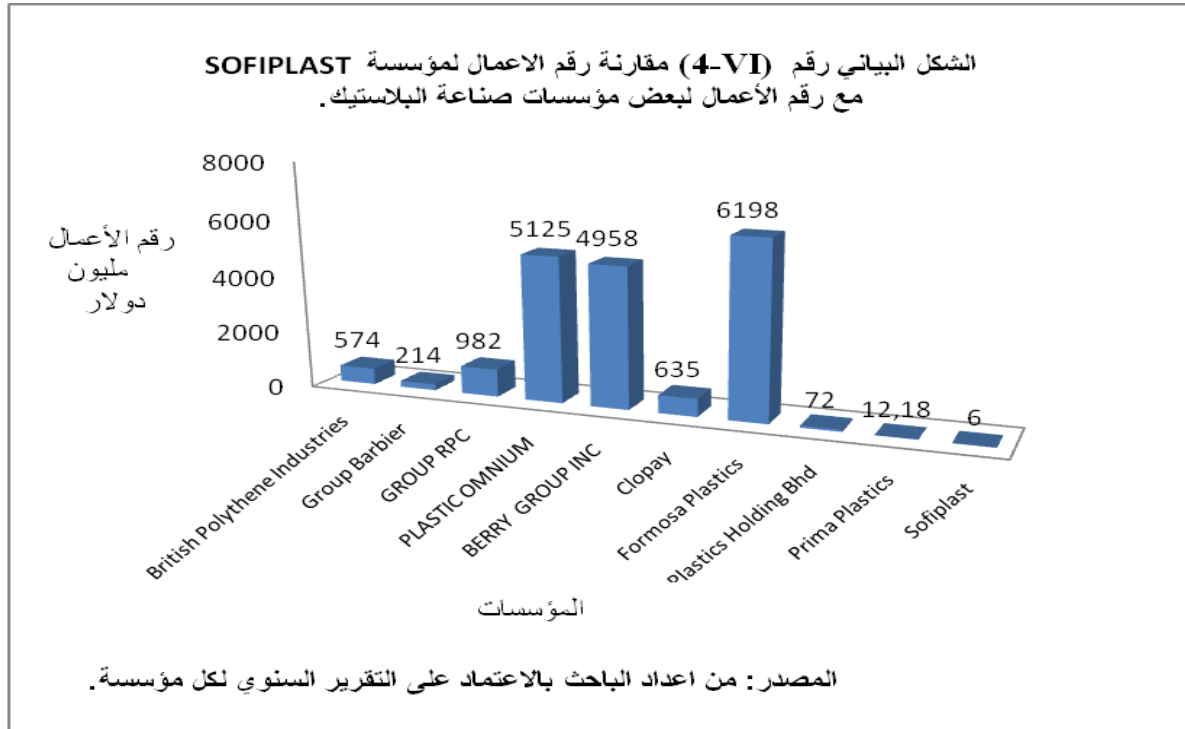
2- المؤسسات الأمريكية: مؤسسة Formosa Plastics (الولايات المتحدة الأمريكية)، مؤسسة Clopay (الولايات المتحدة الأمريكية)، مجمع BERRY PLASTICS GROUP INC (الولايات المتحدة الأمريكية)

3- المؤسسات الآسيوية: مجمع BP Plastics Holding Bhd (ماليزيا)، مؤسسة Supreme is India's plastics industry و مؤسسة Prima Plastics (الهند) .

من خلال التقرير السنوي لكل مؤسسة استخلصنا مجموعة من المؤشرات الخاصة بالتنافسية المالية لكل مؤسسة بحيث تم الاعتماد على مزيج من المؤشرات لعملية المقارنة و المتمثلة في الإنتاجية، رأس المال العامل، رقم الأعمال، الإيرادات التشغيلية، الربح التشغيلي، الربح قبل الضريبة، صافي التدفقات النقدية و النتيجة الصافية.

1- مقارنة رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST مع رقم الأعمال للمؤسسات الأخرى:

يمثل الشكل البياني رقم (4-VI) مقارنة لرقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST مع رقم الأعمال بعض المؤسسات الأوروبية، الأمريكية و الآسيوية فبالنسبة للمؤسسات الأوروبية فنجد تفاوت كبير جدا في القيم المسجلة بحيث يقدر رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST بحوالي 6 مليون دولار مقابل 574 مليون دولار لمؤسسة British Polythene Industries و 214 مليون دولار لمجمع Groupe Barbier 982 مليون دولار لمجمع GROUP RPC و 5125 مليون دولار لمؤسسة PLASTIC OMNIUM.



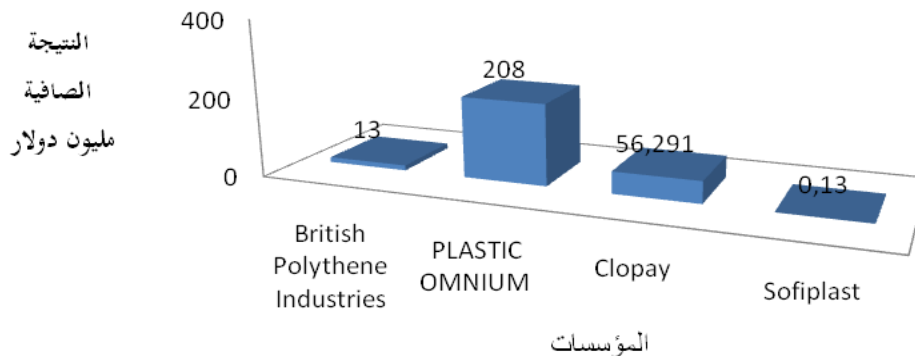
أما عند مقارنة رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST برقم الأعمال للمؤسسات الأمريكية فنجد أنه رقم ضعيف جداً فمؤسسة Clopay حققت رقم أعمال بقيمة 635 مليون دولار، أما مؤسسة BERRY PLASTICS GROUP INC فبلغ رقم أعمالها 4958 مليون دولار في حين بلغ رقم الأعمال لمؤسسة Formosa Plastics قيمة 6198 مليون دولار.

حققت المؤسسات الآسيوية فقد حققت رقم أعمال قوي مقارنة بمؤسسة SOFIPLAST حيث بلغ رقم الأعمال لمؤسسة BP Plastics Holding Bhd قيمة 72 مليون دولار كما بلغ رقم الأعمال لمؤسسة Prima Plastics قيمة 12.18 مليون دولار.

2- مقارنة النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST مع النتيجة الصافية للمؤسسات الأخرى:

يمثل الشكل البياني رقم (5-VI) مقارنة النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST مع كل من مؤسسة British Polythene Industries و Clopay، حيث نلاحظ صغر حجم القيمة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST مقارنة بالمؤسسات الثلاثة، حيث تقدر القيمة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST بـ 0.13 مليون دولار مقابل 13 مليون دولار لمؤسسة British Polythene Industries، يزداد الفارق عند مقارنة حجم القيمة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST مع مؤسسة Clopay التي حققت قيمة 56.29 مليون دولار و مؤسسة PLASTIC OMNIUM بقيمة 208 مليون دولار.

الشكل البياني رقم (5-VI) : مقارنة القيمة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST مع القيمة الصافية لبعض مؤسسات صناعة البلاستيك.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لكل مؤسسة

3- مؤشرات أخرى للمقارنة:

3-1- الإنتاجية: تقدر إنتاجية مؤسسة SOFIPLAST بـ 2745 طن مقابل 120000 طن لمجمع

Groupe Barbier و 270000 طن لمؤسسة British Polythene Industries.

3-2- الربح التشغيلي: نلاحظ أن حجم الربح التشغيلي لمؤسسة SOFIPLAST منخفض جدا

(0.13 مليون دولار) عند مقارنته مع حجم الربح التشغيلي لمجمع Groupe Barbier (91.5 مليون

دولار) و مؤسسة PLASTIC OMNIUM (395 مليون دولار).

3-3- الأرباح قبل الضريبة: تبلغ الأرباح قبل الضريبة في مؤسسة SOFIPLAST قيمة منخفضة

(0.13 مليون دولار) عند مقارنتها مع مؤسسة Prima Plastics (0.54 مليون

دولار)، مؤسسة Formosa Plastics (8.31 مليون دولار)، مؤسسة British Polythene

Industries (18.5 مليون دولار) كما تبقى حجم القيم المسجلة في مؤسسة SOFIPLAST منخفضة

عن بقية المؤسسات و هذا بالنسبة لمؤشر رأس المال العامل.

يمكن القول أن معظم مؤشرات التنافسية المالية ضعيفة في مؤسسة SOFIPLAST عند مقارنتها مع

باقي المؤسسات الأوروبية، الأمريكية و الآسيوية التي تمتلك مؤشرات قوية للتنافسية المالية، لذا تظهر مدى

الحاجة لتحسين هذه المؤشرات على مستوى مؤسسة SOFIPLAST من أجل تحقيق النمو و اللحاق

بهذه المؤسسات.

المبحث الأول: التقسيم و التشخيص الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST

يتطلب التقسيم الاستراتيجي ضرورة تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة ميادين نشاط إستراتيجية لذا نحاول تقديم التقسيم الاستراتيجي الحالي لمؤسسة SOFIPLAST للوقوف على مدى جودة هذا التقسيم و إمكانية تقديم تقسيم استراتيجي مقترح.

أما بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي فهو يتطلب بالضرورة وجود تشخيص داخلي و خارجي، و عليه نحاول تشخيص الوضعية المالية و نظام الحوكمة في المؤسسة، تشخيص الوضعية التكنولوجية، تشخيص الموارد البشرية بالإضافة إلى تشخيص وظيفة التخزين. أما بالنسبة للتشخيص الخارجي فنحاول تقديم تشخيص للمحيط التكنولوجي و المحيط التنافسي.

المطلب الأول: التقسيم الاستراتيجي الحالي لمحافظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST

من خلال هذا المطلب نقدم التقسيم الاستراتيجي الحالي المعتمد لدى مؤسسة SOFIPLAST و بعد تحليله نتوقف على مدى إمكانية تقديم تقسيم استراتيجي مقترح بالاعتماد على معيار الحرفة مع الحفاظ على نفس التشكيلة من المنتجات الموجودة حالياً.

كما نلاحظ في الشكل البياني رقم (VI-6) فإن المؤسسة تقسم نشاطاتها على أساس الطبيعة التقنية للبلاستيك و على أساس هذا التقسيم تتضمن نشاطات المؤسسة ثلاث أقسام إستراتيجية و المتمثلة في :

1- قسم بلاستيك الفلاحة: من خلال تقديم منتجات:

1-1- الأفلام الزراعية Film agricole

2- قسم بلاستيك التعبئة و التغليف : و الممثل بالمنتجات التالية :

1-2- أفلام أكياس الحليب Film pochet de lait

2-2- أفلام التغليف القابلة للطي Film Rétractable

3-2- الأكياس و الأغلفة Sacherie et Gaines

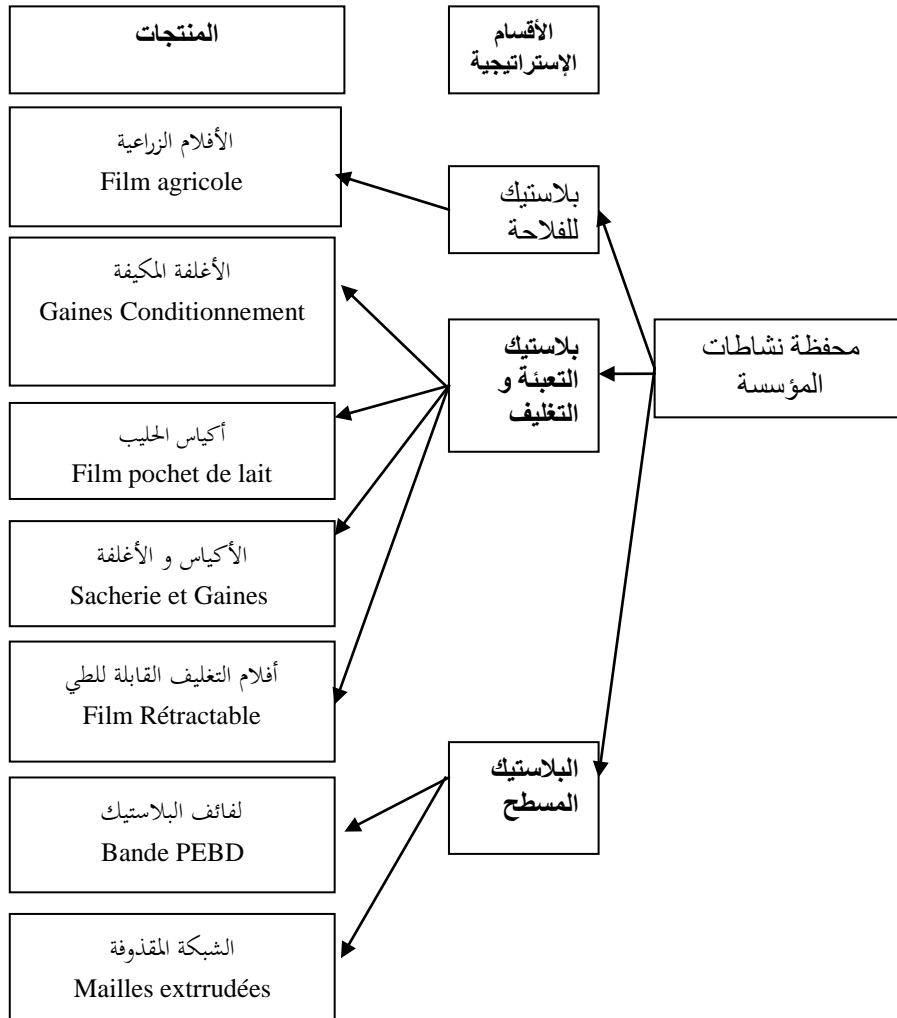
4-2- الأغلفة المكيفة Gaines Conditionnement

3- قسم البلاستيك المسطح : من خلال تقديم منتجات لفائف البلاستيك Bande PEBD

و الشبكة المقذوفة Mailles extrudées.

الشكل البياني رقم (6-VI)

التقسيم الاستراتيجي الحالي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST



المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)

عند النظر إلى التقسيم الاستراتيجي المعتمد من طرف المؤسسة نجد أنها تحدد السوق المستهدف على أساس مجموعة الزبائن (سؤال رقم 9) بمعنى أن المؤسسة تستجيب لحاجيات أي فئة من الزبائن و لا تأخذ في الحسبان حالة المنافسة، فالمؤسسة لا تعتمد لا على معيار الزوج (منتج - سوق)، التكنولوجيا، حالة المنافسة الحرفة، المنطقة أو المكان في تحديد السوق المستهدف و إنما تستجيب مباشرة لحاجيات الزبائن لذا فالتقسيم الاستراتيجي المعتمد لا يسمح بتقديم نشاطات متناسقة لأن حاجيات الزبائن مختلفة و تتغير في كل مرة و عليه تبقى إمكانية اندثار قسم سوقي و ظهور قسم سوقي آخر دائما قائمة.

لا يسمح التقسيم الاستراتيجي المعتمد من طرف المؤسسة بخلق أي قيمة إيجابية على مستوى محفظة النشاطات لأنه لا يعتمد على حرفة المؤسسة كأساس في عملية التقسيم الاستراتيجي و تكوين محفظة النشاطات (سؤال رقم 10). من هنا تظهر الحاجة إلى تقسيم استراتيجي مبني على حرفة المؤسسة حتى يتم تكوين أقسام إستراتيجية واضحة و متناسقة و تخلق قيمة إيجابية في محفظة نشاطات المؤسسة.

بالاحتفاظ على نفس التشكيلة من المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق نقترح على المؤسسة التقسيم الاستراتيجي الموضح في الشكل البياني رقم (VI-7).

يسمح هذا التقسيم بمعرفة و استغلال حرفة المؤسسة (حرفة القذف) و التي على أساسها يتم تكوين الأقسام الإستراتيجية المتمثلة فيمايلي:

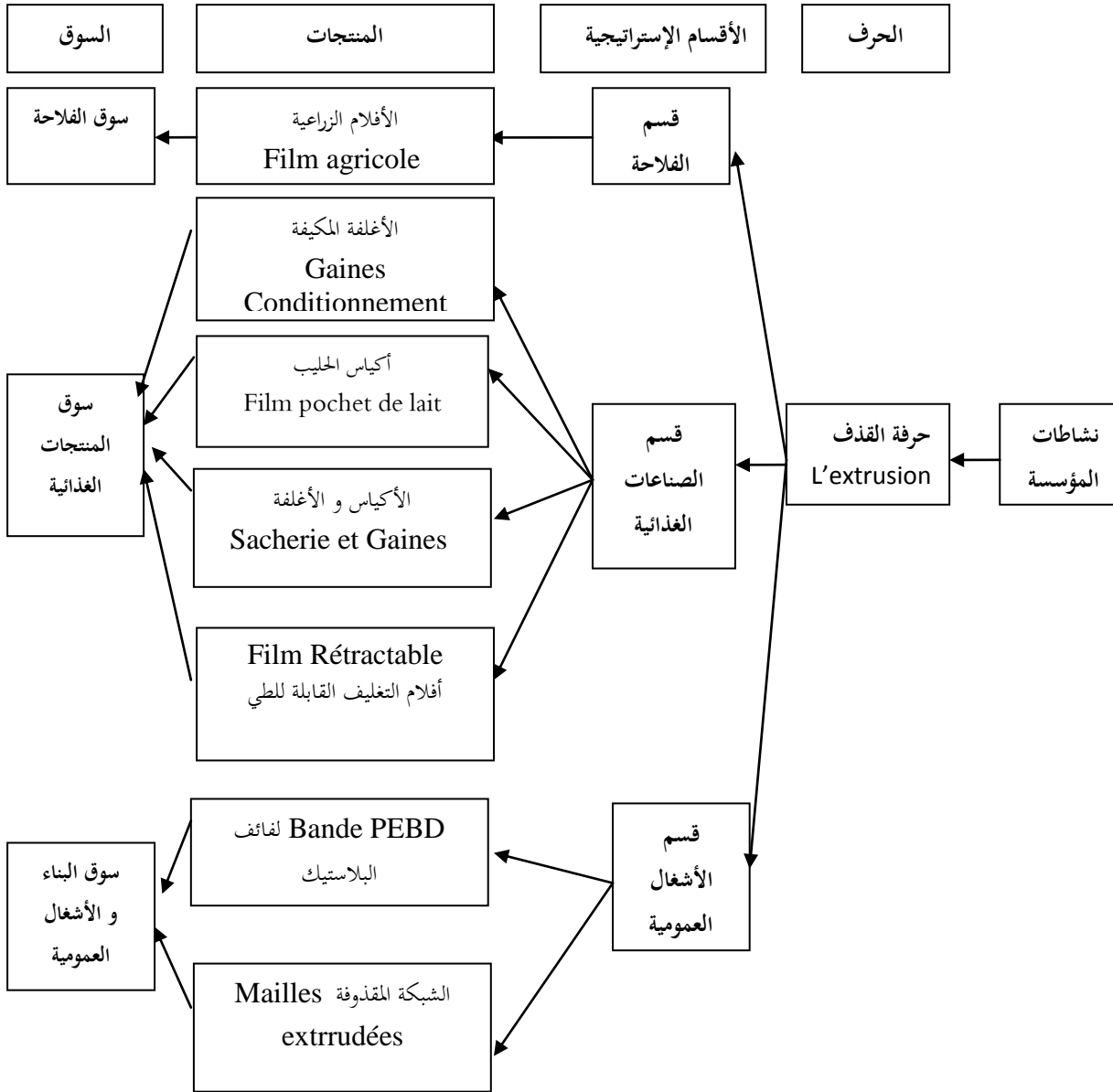
1- قسم بلاستيك الفلاحة: و الذي يضم مجموع منتجات البلاستيك الموجهة للمنتجات الفلاحية مثل الأفلام الزراعية Film agricole

2- قسم بلاستيك الصناعات الغذائية: و هو خاص بمجموع المنتجات البلاستيكية الموجهة نحو المنتجات الغذائية أفلام أكياس الحليب Film pochet de lait، الأغلفة المكيفة Gaines Conditionnement أفلام التغليف القابلة للطي Film Rétractable، بالإضافة إلى الأكياس و الأغلفة Sacherie et Gaines

3- قسم بلاستيك البناء و الأشغال العمومية: و يضم مجموعة من المنتجات البلاستيكية المختلفة مثل لفائف البلاستيك Bande PEBD و الشبكة المقدوفة Mailles extrudées. يسمح هذا التقسيم بخلق تناسق بين مختلف الأقسام الإستراتيجية و يرفع في قيمة محفظة النشاطات للمؤسسة.

الشكل البياني رقم (7-VI)

التقسيم الاستراتيجي المقترح لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: تشخيص الوضعية المالية و نظام الحوكمة في مؤسسة SOFIPLAST

ضمن تشخيص الوضعية المالية نقوم بتحليل تطور مستحقات المؤسسة، تحليل ديون المؤسسة، دراسة و تحليل الهيكل المالي للمؤسسة بالإضافة إلى تحليل نظام الحوكمة في مؤسسة SOFIPLAST بتحديد أهم التغيرات التنظيمية و المالية.

1- تشخيص الوضعية المالية:

يتضمن محور تشخيص الوضعية المالية تحليل تطور مستحقات المؤسسة، تحليل ديون المؤسسة، دراسة و تحليل الهيكل المالي للمؤسسة و هذا على النحو التالي:

1-1 تطور مستحقات (Les Créances) مؤسسة SOFIPLAST لسنة 2012 - 2013:

يمثل الجدول رقم (7-VI) تطور مستحقات مؤسسة SOFIPLAST لسنة 2012 - 2013 مع مختلف المؤسسات و مصادر المستحقات، فمن جهة نلاحظ أن مؤسسة SOFIPLAST حصلت بعض من مستحقاتها في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 من طرف الدولة (Etat & ses Démembrements) و المؤسسات الخاصة بالإضافة إلى اقتطاعات الضمان، كما ارتفعت مستحقات المؤسسة في سنة 2013 على كل فرع من فروع الجمع من جهة أخرى بحيث انتقلت من قيمة 5579000 دج في سنة 2012 إلى 8627000 دج في سنة 2013 بنسبة زيادة قدرها 55%، كما زادت نسبة مستحقات المؤسسة على المؤسسات العمومية بنسبة 4%.

نجد أيضا انخفاض في مجموع المستحقات التي انتقلت من قيمة 92277000 دج في سنة 2012 إلى قيمة 86812000 دج بنسبة انخفاض تقدر بـ (6%-) و هذا ما يشير إلى قيام المؤسسة بتحصيل مستحقاتها المالية.

الجدول رقم (7-VI) : تطور مستحقات مؤسسة SOFIPLAST لسنة (2012 - 2013)

الوحدة: ك.دج

النسبة	الفرق	2013	2012	المؤسسات و مصادر المستحقات
55%	3 048	8 627	5 579	فروع المجمع
-20%	-2 644	10 343	12 987	اقتطاع الضمان Retenue de Garantie
-16%	-2 459	12 759	15 218	الدولة Etat & ses Démembrements
4%	224	5 697	5 473	المؤسسات العمومية
-8%	-4 134	48 886	53 020	القطاع الخاص
-6%	-5 965	86 312	92 277	المجموع

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)

2-1- وضعية مستحقات و ديون مؤسسة SOFIPLAST اتجاه فروع المجمع ENPC

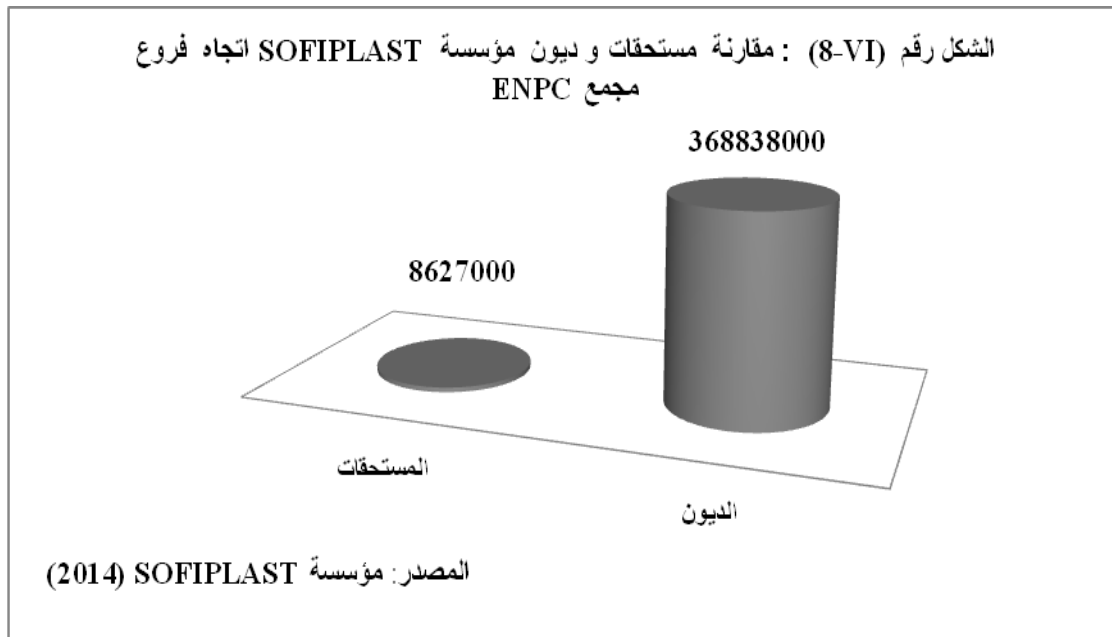
يمثل الجدول رقم (8-VI) وضعية مستحقات و ديون مؤسسة SOFIPLAST مع فروع المجمع ENPC لسنة 2013 حيث نلاحظ كبر حجم ديون المؤسسة و المقدرة بـ 368838000 دج مقارنة مع مستحقات المؤسسة و المقدرة 8627000 دج و تمتلك الإدارة العامة لمجمع ENPC قيمة ديون كبيرة على مؤسسة SOFIPLAST و المقدرة بـ 361332000 دج، لذا يمكن القول أن حجم ديون المؤسسة كبير جدا مقارنة بمستحققاتها (أنظر الشكل رقم (8-VI)) و هذا ضمن العلاقة مع فروع المجمع.

الجدول رقم (8-VI) وضعية مستحقات و ديون مؤسسة SOFIPLAST
اتجاه فروع المجمع ENPC

الوحدة: ك.دج

الديون	المستحقات	الفروع
	285	Sotuplast
	4 964	Socoplast
	271	Trecyplast
	2 824	Al moules
	283	Siplast
361 332		D.G / Groupe
53		FIPEX PLAST
8		LAMIPLAST
3681		EURL CAPSI
3 764		CALPLAST
368 838	8 627	المجموع

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)



تبقى حجم ديون المؤسسة كبير جدا مقارنة بمستحققاتها حتى عند اضافة مستحقات المؤسسة من خارج فروع المجمع و التي تقدر بـ 86312000 دج (تطرقنا اليها في الجدول رقم (7-VI)) و يعود هذا الى حصول المؤسسة على قروض طويلة الأجل (أكثر من 15 سنة) من أجل القيام بالاستثمارات المستقبلية.

3-1- الهيكل المالي لمؤسسة SOFIPLAST:

يمثل الجدول رقم (9-VI) الهيكل المالي لمؤسسة SOFIPLAST لسنة 2013 بحيث نلاحظ أن الخصوم غير المتداولة و المقدرة بـ 764 143000 دج تساهم بشكل كبير جدا في قيمة الأموال الدائمة و المقدرة بـ 1001581000 دج أما الأموال الخاصة فتقدر مساهمتها بقيمة 237438000 دج و نفس الأمر بالنسبة لسنة 2012 بحيث قدرت قيمة الأموال الدائمة بـ 979111000 دج و التي تشمل الأموال الخاصة (223799000 دج) و الخصوم غير المتداولة (755312000 دج) لذا نستخلص بأن الهيكل المالي للمؤسسة يعتمد على القروض الطويلة الأجل في تمويل استثمارات المؤسسة.

كما نجد قيم موجبة لرأس المال العامل و عليه تمتلك المؤسسة القدرة على تغطية احتياجات الدورة كما نجد زيادة في رأس المال العامل الذي انتقل من 275191000 دج في سنة 2012 إلى 327998000 دج في سنة 2013 و هذا بسبب زيادة الأموال الدائمة و انخفاض في قيمة الأصول غير المتداولة (كنتيجة لإهتلاكات السنة)

حقق مؤشر احتياجات رأس المال العامل قيمة موجبة في سنة 2012 حيث بلغ قيمة 78242000 دج و انتقل إلى قيمة 165883000 دج في سنة 2013 بمعنى أن المؤسسة تستطيع تغطية الالتزامات القصيرة الأجل.

كما نجد أيضا أن مؤشر فائض التمويل يسجل قيم ايجابية في سنة 2012، 2013 و انتقل من 196949000 دج في سنة 2012 لينتقل إلى 162115000 دج في سنة 2013 و عليه يمكن القول بأن المؤسسة تتوفر على السيولة اللازمة لمواجهة أي احتياجات.

الجدول رقم (9-VI) تشخيص الهيكل المالي لمؤسسة SOFIPLAST (2013)

الوحدة: ك.دج

العناصر	2012	2013	التغير %
أ- الأموال الدائمة	979111	1 001 581	2.29
الأموال الخاصة	223799	237 438	6.09
الخصوم غير المتداولة	755312	764 143	1.17
ب- الأصول غير المتداولة	703920	673 583	-4.31
1- رأس المال العامل (أ-ب)	275 191	327 998	19.19
ج- الموجودات (أصول) التشغيلية	348 861	417 943	18,80
المخزونات	137933	162316	17.68
الحقوق	210 928	255 627	21.19
د - الخصوم المتداولة	270619	252060	21.19
2- احتياجات رأس المال العامل (ج-د)	78 242	165 883	-6.86
فائض التمويل (2 . 1)	196 949	162 115	6.27

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)

يمكن القول أن هناك تحسن في التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST في سنة 2012 و 2013

حيث وجدنا أن قيم جيدة لمؤشرات رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل و فائض التمويل. بالإضافة إلى ذلك توصلنا سابقا إلى أن مؤشرات الأداء (رقم الأعمال، النتيجة الصافية) لمؤسسة SOFIPLAST كانت سالبة طيلة الفترة (2002 -2010) لتبدأ في التحسن تدريجيا ابتداء من سنة 2011، حيث سجلت المؤسسة نتيجة صافية ايجابية في سنة 2011،2012،2013.

رغم القيم الايجابية المسجلة وجدنا أن التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST تبقى ضعيفة بالمقارنة

مع التنافسية المالية للمؤسسات الأوروبية، الأمريكية و الآسيوية المتخصصة في صناعة البلاستيك.

2- نظام الحوكمة في مؤسسة SOFIPLAST:

ينتج عن اتخاذ قرار بإعادة التركيز الاستراتيجي لخفض الأنشطة تعديل على مستوى محفظة النشاطات و لا يستطيع المسير في مؤسسة SOFIPLAST أو مدير الوحدة أن يقوم باتخاذ مثل هذه القرارات بصفة فردية حتى لو كانت كنتيجة لعمليات تشخيص استراتيجي شامل لأن مثل هذه القرارات تكون في الغالب كنتيجة للتفاوض بين أصحاب السلطة في المؤسسة، لذا نحاول التطرق أولاً إلى تحليل نظام الحوكمة في المؤسسة و بعد ذلك نقدم مجموعة الخيارات و الاستراتيجيات الممكنة لإعادة التركيز و خفض نشاطات مؤسسة SOFIPLAST.

1-2- تشخيص مكونات إستراتيجية المؤسسة:

بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي (سؤال رقم 11) تعتمد مؤسسة SOFIPLAST على تحليل سلسلة القيمة من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف في المؤسسة كما تعتمد المؤسسة (الممثلة بمجلس الإدارة) على نتائج التشخيص الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لكن يختلف الأمر عند تشكيل محفظة النشاطات بحيث لا تعتمد المؤسسة على نتائج التشخيص الاستراتيجي و إنما تتلقى فقط قرارات مركزية بخفض أو توسيع النشاط(سؤال رقم 12) كما أن المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي على أساس ميادين النشاط الإستراتيجية و إنما يكون تشخيص استراتيجي شامل للمؤسسة.

تظهر مرة أخرى مستوى المركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة المتعلقة بمحفظة نشاطات المؤسسة بالرغم من أن مدير الوحدة، إدارات و مسيري المؤسسة أدرى بنشاطات المؤسسة و أقرب إلى السوق. بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة و كما ذكرنا سابقاً فإن محفظة النشاطات للمؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة و هذا ما أثبتته النتائج التي قمنا بتحليلها سابقاً.

بالنسبة لهوية و غاية المؤسسة باعتبارهما مكونات أساسية لإستراتيجية المؤسسة، تنحصر هوية المؤسسة في تاريخ التأسيس (سؤال رقم 13) لذا نرى وجوب إعادة النظر في هوية المؤسسة من خلال مراجعة نمط التنظيم، الأفكار و القيم، الضوابط التنظيمية، نظام العمل و غير ذلك، و ينطبق الأمر نفسه عند الحديث عن الغاية حيث تتلخص غاية المؤسسة في تقديم منتجات بجودة عالية فقط في حين أن غاية المؤسسة يجب أن ترتبط بالهدف من ممارسة الأنشطة أو بطموح مستقبلي لمدير الوحدة و لمجلس الإدارة.

يمثل الأفق الزمني المحدد لإستراتيجية المؤسسة (سؤال رقم 14) أكثر من 05 سنوات و نستخلص من هذا أن المؤسسة تفرق و لا تخلط بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط العملي حيث تمتلك المؤسسة القدرة على بناء التوقعات حول المستقبل لأكثر من سنة، لكن الاجتماعات مع إدارات المؤسسة لصياغة

إستراتيجية المؤسسة هي ذات طبيعة استثنائية (سؤال رقم 15) بحيث تعقد هذه الاجتماعات كلما رأى مجلس الإدارة حاجة لذلك.

بعد الإجابة على السؤال رقم (16) تبين لنا أن مجلس الإدارة هو الوحيد المسؤول عن بلورة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة و يستحيل عل كل من المدير الوحدة لوحده، إدارات المؤسسة بعضهم البعض، الرئيس المدير العام لوحده أن يمتلك سلطة تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

على مستوى القرارات الإستراتيجية في مؤسسة SOFIPLAST (سؤال رقم 17) فهي من صلاحيات مجلس الإدارة أيضا، بحيث لا يمتلك مدير الوحدة أو مراكز المسؤولية في المؤسسة و حتى الرئيس المدير العام أي سلطة لاتخاذ قرارات إستراتيجية حول المؤسسة نفسها دون مشاركة أعضاء مجلس الإدارة و تظهر هنا أيضا مستوى المركزية الكبيرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى مؤسسة SOFIPLAST.

بالنسبة لنوعية أهداف المؤسسة (سؤال رقم 18) فيتضح لنا أن كل الأهداف مهمة بالنسبة للمؤسسة حيث وجدنا تقارب كبير جدا في أهمية كل هدف بالنسبة للمؤسسة لكن هناك اختلافات في مستويات الانجاز، مثلا حققت المؤسسة بعض أهم الأهداف مثل البقاء و هذا رغم ضعف وضعيتها المالية بالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بانقطاع التمويل و توقف العمليات الإنتاجية، الحرائق في المصنع، قرارات الحكومة بوقف إنتاج أكياس الحليب و غير ذلك، إلا أن المؤسسة و رغم كل هذا استطاعت الصمود و تحقيق البقاء في الصناعة.

بالنسبة لتدنية التكاليف فبالرغم من الأهمية الإستراتيجية لهذا الهدف بشكل عام و بالنظر إلى طبيعة الطلب على منتجات القطاع بشكل خاص (الطلب مرتفع على المنتجات ذات السعر المنخفض) إلا أن مستويات الإنجاز تبقى ضعيفة جدا فالمؤسسة لم تتمكن من التحكم بشكل جيد في التكاليف بالرغم من كفاءة العمال و نستخلص من هذا أن المؤسسة بحاجة إلى إدخال التكنولوجيا على العمليات الإنتاجية حتى تستطيع خفض التكاليف و تقديم منتجات تنافسية.

بالنسبة للحصة السوقية لم تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المتعلقة برفع الحصة السوقية و هذا راجع لعدة أسباب أهمها عدم القدرة على التحكم في التكاليف بسبب غياب التكنولوجيا اللازمة لذلك بالإضافة إلى الجودة النسبية لمنتجات المؤسسة في قطاع يضم أكثر من 500 مؤسسة و كل مؤسسة تحاول أن تقدم منتج بجودة عالية و سعر منخفض.

بشكل عام تبقى مستويات انجاز الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة منخفضة و هذا ما يدل على عدم حرص المؤسسة على الالتزام بما تتعهد به إما بسبب الإهمال ضمن سيرورة تحقيق الأهداف أو أن المؤسسة لا تمتلك الآليات التي تسمح لها بتحقيق هذه الأهداف.

نحاول التطرق إلى نظام الحوكمة في مؤسسة بالتطرق إلى أهم التغيرات و التعديلات التنظيمية و المالية التي طرأت على المؤسسة هذا على النحو التالي:¹

2-2- التغيرات التنظيمية الرئيسة في المؤسسة:

تعتبر مؤسسة SOFIPLAST وحدة الأكياس و الأشرطة البلاستيكية عبارة عن تجميع لوحدين أساسيتين هما:

1- وحدة الأكياس و الأفلام (USF : Unité de Saché et Film):الكائن مقرها بسطيف و التي بدأت في الإنتاج في 23 نوفمبر سنة 1972

2- وحدة الشبكات البلاستيكية (UME:Unité Mailles E xtrudée) : الكائن مقرها بسطيف و التي بدأت في الإنتاج في 22 جوان 1976.

2-3- التغيرات المالية على مستوى رأس المال المؤسسة:

- في 8 جوان 2003 تم رفع رأس مال المؤسسة من 55 000 000 دج الى 150 000 000 دج.

- في 4 جويلية 2007 تم إعادة رفع رأس مال المؤسسة من 150 000 000 دج إلى 327 800 000 دج.

2-4- نشاطات مجلس الإدارة:

يتضمن مجلس الإدارة (06) أعضاء برئاسة رئيس مجلس الإدارة و يعقد (06) اجتماعات في السنة تتضمن هذه الاجتماعات مناقشة مختلف نشاطات المؤسسة مثل ترشيح أعضاء مجلس الإدارة، انتخاب رئيس مجلس الإدارة، التغيرات في ميزانية السنة المالية، مناقشة منح تشجيع العمال، مناقشة مشروع تقرير مجلس الإدارة و النتائج المالية المسجلة، مناقشة المخططات السنوية، فحص عقود العمل، مناقشة ملفات التعديل و التغيرات التنظيمية المتعلقة بالتخلي عن الأصول.

ضمن نظام الحوكمة في مؤسسة SOFIPLAST (سؤال رقم 19) يعتبر مجلس الإدارة لوحده

المسؤول الوحيد عن صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بالرغم من الدور الكبير الذي يقوم به رئيس المصلحة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية و معرفته لطريقة سير و عمل المؤسسة إلا أن رؤساء مصالح المؤسسة لا يتم استدعائهم من طرف مجلس إدارة المؤسسة الذي يهيمن على القرارات الإستراتيجية

¹ وثائق إدارية مقدمة من مؤسسة SOFIPLAST (2014).

ولا يفتح أي مجال أمامهم للتعبير عن آرائهم رغم احتكاكهم اليومي بالزبائن و هم أكثر معرفة و دراية بالسوق. حتى مدير الوحدة لا يستطيع اتخاذ أي قرار استراتيجي دون العودة إلى رأي مجلس الإدارة و هنا تظهر مرة أخرى مستوى المركزية المعتمدة في التسيير على مستوى المؤسسة.

بالرغم من سيطرة مجلس الإدارة على جميع القرارات الإستراتيجية إلا أنه لا توجد متابعة على تنفيذ هذه القرارات و لا توجد أيضا متابعة على أداء نشاطات المؤسسة بالرغم من أن المتابعة هي الدور الرئيسي الذي يمكن أن يقوم به مجلس الإدارة و الذي على أساسه يتم اتخاذ و تعديل القرارات في المؤسسة.

لا يمتلك مدير مؤسسة SOFIPLAST أي سلطة أو تفويض لتخفيض النشاط أو الاستثمار أو توسيع نشاطات المؤسسة (سؤال رقم 20) دون الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة و في نفس الوقت لا يمتلك مجلس الإدارة السلطة المطلقة الدائمة في جميع الحالات باتخاذ قرار بتعديل أنشطة المؤسسة. (سؤال رقم 21).

المطلب الثالث: تشخيص الوضعية التكنولوجية و الموارد البشرية في مؤسسة SOFIPLAST

نحاول تشخيص التكنولوجيا من أجل تحديد الوضعية التكنولوجية بالإضافة إلى تحديد الموارد البشرية في المؤسسة فمن حيث الوضعية التكنولوجية نحاول تحديد نوع التكنولوجيا المستخدمة بالمقارنة مع المنافسين أما بالنسبة للموارد البشرية فنحاول توضيح توزيع عمال المؤسسة حسب المهن، حسب النشاط، حسب السن و الخبرة، بالإضافة إلى تحليل كتلة الأجور في المؤسسة، في الأخير نقدم لمحة عن وظيفة التخزين في المؤسسة من خلال تقديم صورة عن وضعية المخزونات.

1- تشخيص الوضعية التكنولوجية:

تتضمن التكنولوجيا في المؤسسة مجموع الأدوات و المعدات التكنولوجية المستخدمة ضمن النظام اللوجستي في المؤسسة، ضمن هذا الإطار نحاول تشخيص التكنولوجيا في مؤسسة SOFIPLAST فمن خلال السؤال رقم (22) يتضح لنا أن تكنولوجيا الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة هي قاعدية يمتلكها معظم المنافسين لذا تصبح المؤسسة متأخرة مقارنة بمنافسيها المحليين و الأجانب لذا لا يمكن للمؤسسة مواجهة المنافسة المحلية و الأجنبية بمستوى تكنولوجيا متأخر.

يبقى معدل الإنتاجية و طاقة الإنتاج منخفض مقارنة بأهم المنافسين بسبب تقادم التكنولوجيا و تقطع عمليات التمويل بالمواد الأولية أما من ناحية مرونة الإنتاج و المرتبطة بقدرة المؤسسة على تكيف و تعديل منتجاتها من خلال تكنولوجيا المواد (نفس السؤال رقم 23) نجد المؤسسة متأخرة جدا في هذا

المجال و ليس لها المرونة الكافية لإدخال التغييرات الضرورية على منتجاتها بشكل أسرع من منافسيها كما تعرف المؤسسة تأخر كبير جدا في تقديم منتجات جديدة و متميزة (إبداع المنتجات).

لازالت المؤسسة متأخرة في إخضاع نشاطاتها للمقاييس العالمية و بالأخص شهادة الإيزو Iso 9001 أما بالنسبة لإدخال الإعلام الآلي في التسيير فنجد نوع من الحرص من طرف المؤسسة لتحسين أنظمة التسيير بإدخال بعض تقنيات الإعلام الآلي في مجال تسيير الموارد البشرية، المحاسبة و المخزون، و لكنها متأخرة في مجال استخدام الحاسب الآلي في مجال الإنتاج و خاصة برامج تصميم و تطوير المنتجات. تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا بسيطة (سؤال رقم 24) و هي قاعدية يمتلكها معظم المنافسين و ليس لها تأثير عليهم. يمكن القول أن الوضعية التكنولوجية لمؤسسة SOFIPLAST ضعيفة من حيث الآلات و تجهيزات الإنتاج و كل ما تملكه المؤسسة هو خبرة و مهارات إطارات المؤسسة (كما أوضحنا في محور الموارد البشرية).

2- تشخيص الموارد البشرية:

2-1- توزيع عمال المؤسسة حسب المهن:

يمثل الجدول رقم (10-VI) توزيع عمال مؤسسة SOFIPLAST حسب المهن لسنة 2012 و 2013 بحيث يبلغ مجموع عمال المؤسسة عامل 142 لسنة 2012 و انخفض العدد إلى 127 عامل في سنة 2013 يشمل هذا الانخفاض فئة التقنيون الذين انخفض عددهم من 47 عامل تقني إلى 38 عامل تقني و فئة عقود ما قبل التشغيل الذين انتقل عددهم من 25 عامل إلى 8 عمال.

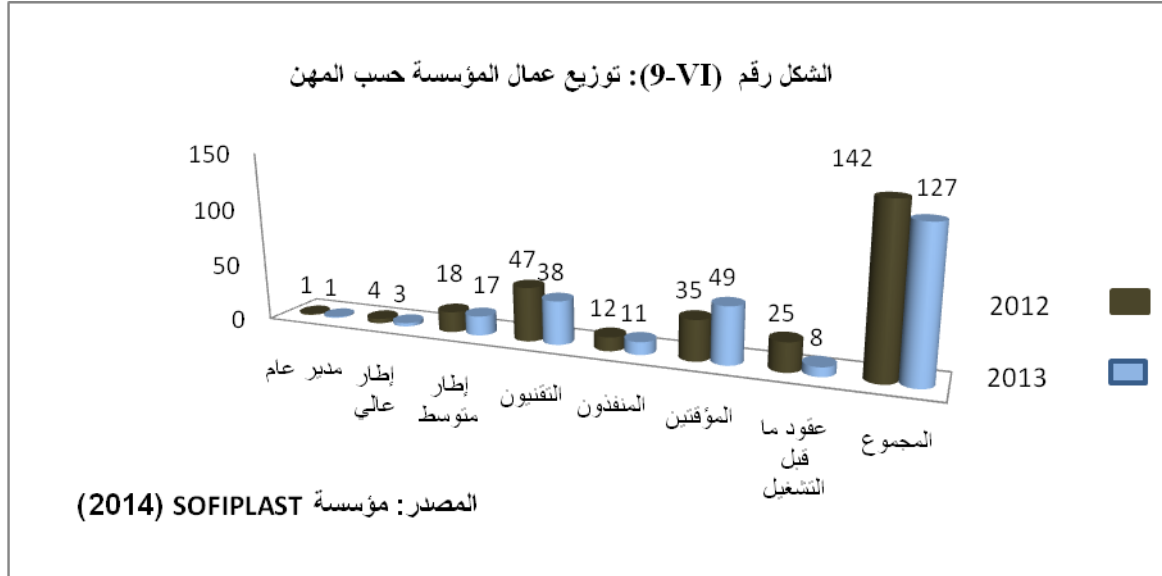
الجدول رقم (10-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب المهن

الوحدة: عامل

المهن	2012	2013	التغير
مدير عام	1	1	0
إطار عالي	4	3	-1
إطار متوسط	18	17	-1
التقنيون	47	38	-9
المنفذون	12	11	-1
المؤقتين	35	49	+14
عقود ما قبل التشغيل	25	8	-17
المجموع	142	127	-15

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)

كما نلاحظ في الشكل البياني رقم (9-VI) تشكل فئة العمال التقنيون (Maitrise) أكبر عدد من العمال في المؤسسة لسنة 2012 أما في سنة 2013 فشكّلت فئة العمال المؤقتين أكبر عدد من العمال في المؤسسة بحيث يمثل مجموع العمال المؤقتين مع فئة إهمال ما قبل التشغيل ما نسبته 45% من المجموع الكلي للعمال في المؤسسة.



2-2- توزيع عمال المؤسسة حسب النشاط:

يمثل الجدول البياني رقم (11-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب النشاط بحيث نجد 63 عامل في النشاط الانتاجي 45 عامل في النشاطات المساعدة (Activité soutien) و 20 عامل في مجال الادارة.

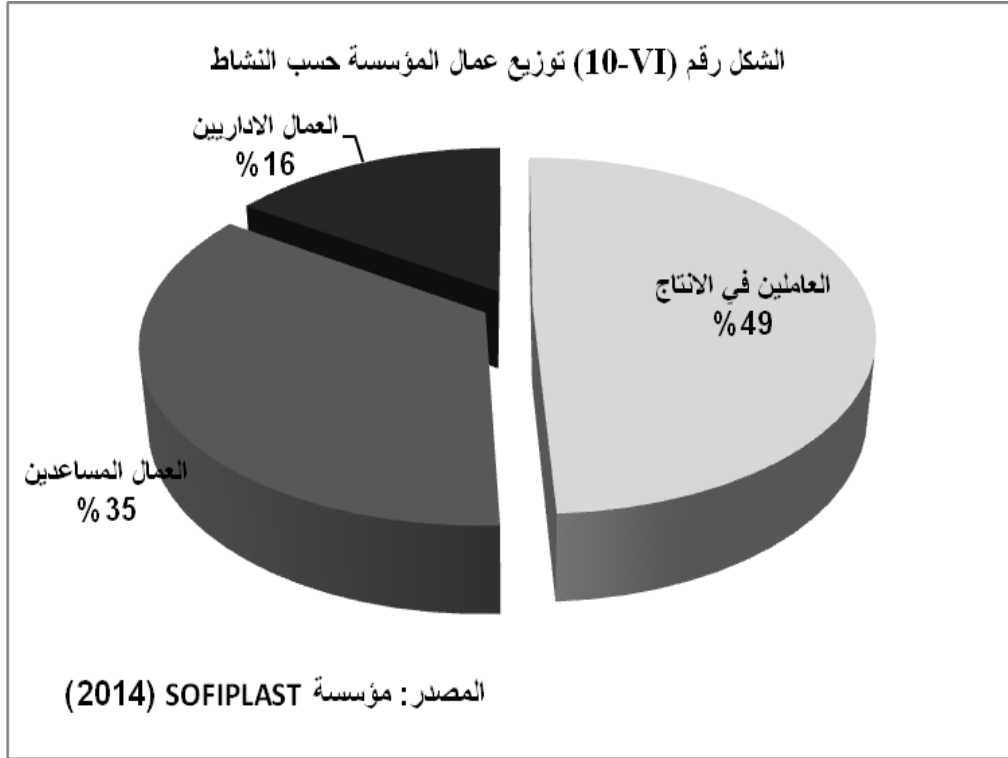
الجدول رقم (11-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب النشاط

الوحدة: عامل

النشاط	العدد	المعدل
العاملين في الانتاج Effectif Productif	63	%49
العمال المساعدين Effectif de Soutien	45	%35
العمال الاداريين Effectif Administratif	20	%16
المجموع	127	%100

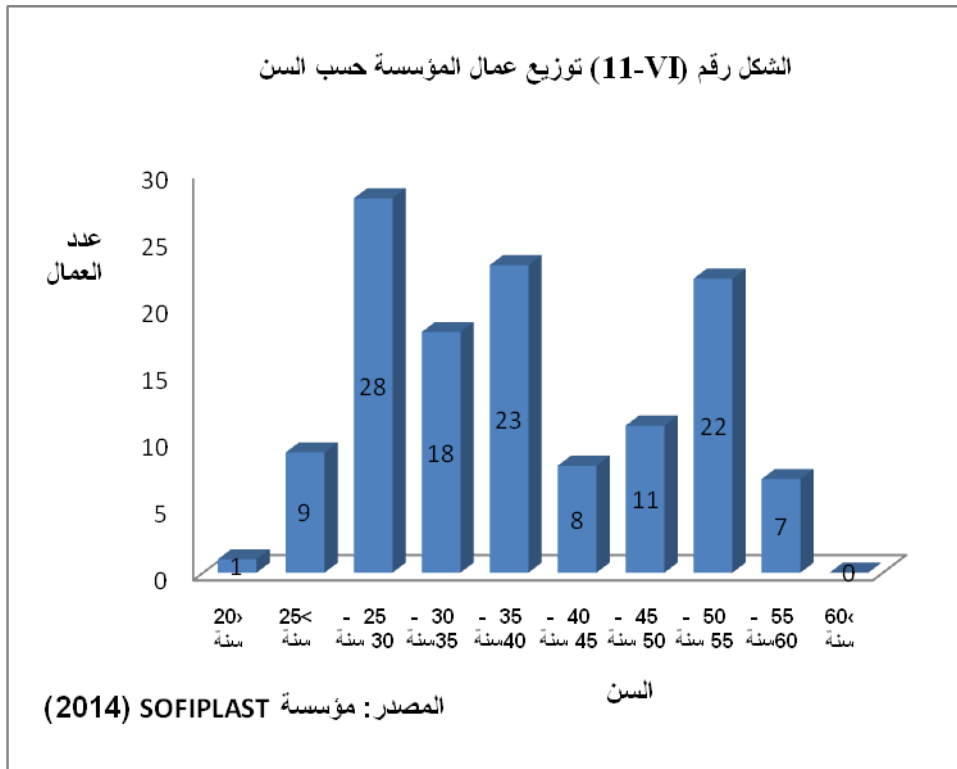
المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)

كما يظهر في الشكل البياني رقم (10-VI) يمثل العاملين في نشاط الانتاج 49% من مجموع العاملين في المؤسسة و هذا بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها مؤسسة إنتاجية، كما يمثل العمال المساعدين 35% من مجموع العمال في المؤسسة و يمثل العمال الإداريين أقل نسبة من العمال في المؤسسة (16%).

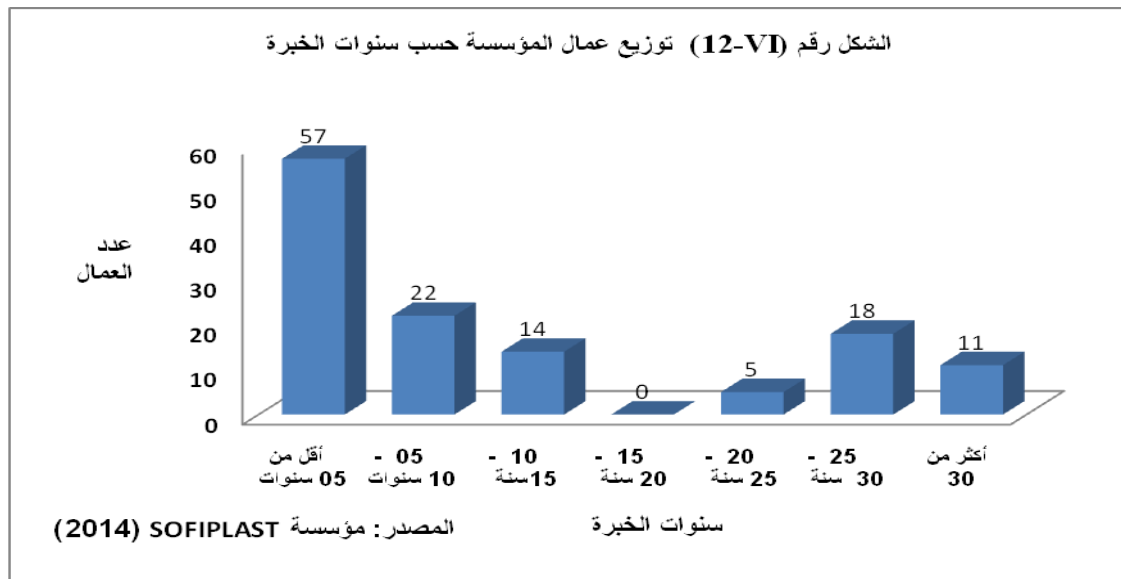


3-2- توزيع عمال المؤسسة حسب السن و الخبرة:

يمثل الشكل البياني رقم (11-VI) توزيع عمال مؤسسة SOFIPLAST حسب السن بحيث نلاحظ أن أكبر عدد من العمال و المقدر عددهم بـ 28 عامل تتراوح اعمارهم بين 25 و 30 سنة، يلي بعد ذلك فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 40 سنة بـ 23 عامل، ثم فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و 55 سنة بـ 22 عامل و عليه تحتوي المؤسسة على مزيج متنوع من الفئات العمرية.



أما الشكل البياني رقم (VI-12) فهو يمثل توزيع عمال المؤسسة حسب سنوات الخبرة بحيث نجد 11 عامل يمتلكون أكثر من 30 سنة خبرة في المؤسسة و 34 عامل تفوق خبرتهم 20 سنة، كما نجد 57 عامل لا تتعدى خبرتهم 5 سنوات في المؤسسة، لذا نجد أن هذا التحليل يتوافق مع التحليل السابق الخاص بتوزيع العمال حسب السن و منه يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ثنائية (الخبرة - الشباب) و هذا ما يسمح بنقل و تراكم الخبرة في المؤسسة.



4-2- تشخيص تكاليف المستخدمين:

يمثل الجدول البياني رقم (VI-12) تكاليف المستخدمين لمؤسسة SOFIPLAST و تتكون هذه التكاليف من أجور الموظفين، اقتطاعات المنظمات الاجتماعية، الأعباء الاجتماعية و أعباء المستخدمين مايمكن ملاحظته من الجدول هو زيادة كتلة الأجور التي انتقلت من مبلغ 7975053.96 دج في سنة 2012 الى مبلغ 99385954.04 دج أي بفارق 19633900.98 دج و بنسبة زيادة قدرها 25% و هذا بالرغم من انخفاض عدد العمال من 142 عامل في سنة 2012 إلى 127 عامل في سنة 2013.

الجدول رقم (VI-12)

تكاليف المستخدمين لمؤسسة SOFIPLAST

التكاليف	2012	2013	الفرق	نسبة الزيادة
أجور الموظفين	62 691 200,12	78 232 459,09	15 541 258,97	25%
اقتطاعات المنظمات الاجتماعية	13 759 470,28	16 502 545,40	2 743 075,12	20%
أعباء اجتماعية أخرى	2 063 261,40	2 185 191,67	121 930,27	06%
أعباء أخرى (المستخدمين)	1 238 122,16	2 465 757,68	1 227 635,52	99%
المجموع	79 752 053,96	99 385 954,04	19 633 900,08	25%

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST (2014)

يرجع سبب الزيادة في كتلة الأجور لمؤسسة SOFIPLAST في سنة 2013 إلى قيام المؤسسة بتطبيق التدابير المبرمة و الخاصة ببرتوكول مجمع ENPC بشأن تطوير الحد الأدنى للأجور (SMA : Salaire Minimum D'activité) بأثر رجعي ابتداء من 1 جانفي 2013 و المكافئات و التعويضات بأثر رجعي من 1 مارس 2013 (بالإضافة إلى دفع مبالغ لفائدة 16 عامل متوجه نحو التقاعد) و تمثل تكاليف المستخدمين 16% من مجموع التكاليف و 16% من رقم الأعمال للمؤسسة.

3- تشخيص وظيفة التخزين:

يمثل الملحق رقم (9) وضعية المخزونات لمؤسسة SOFIPLAST لسنة 2013 بحيث يتضمن الجدول منتجات الأفلام الزراعية، أفلام أكياس الحليب، الأكياس و الأغلفة البلاستيكية، لفائف الترميز (الشبكة المقذوفة)، لفائف البلاستيك PEBD بالإضافة إلى المخزون الأولي، التغير في المخزون (الدخول - الخروج) و المخزون النهائي و هذا بالكميات و بالقيمة أيضا.

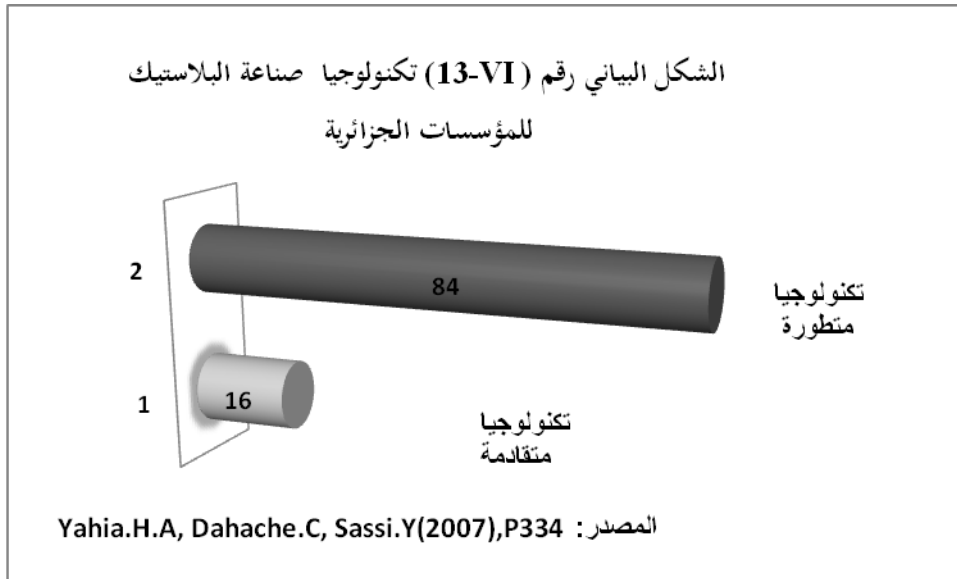
ما يمكن ملاحظته من الملحق رقم (9) هو إرتفاع مجموع حجم المخزون الأولي حيث بلغ كمية 84.52 طن بقيمة 12898000 دج، كما بلغ حجم المخزونات الواردة في سنة 2013 كمية 2745 طن بقيمة 484416000 دج في حين نجد أن المخزونات الصادرة لنفس السنة بلغت كمية 2729 طن بقيمة 440461000 دج، لذا نرى بأن المؤسسة لم تتخلص من المخزون الأولي و لا من مخزون الفترة بحيث بلغ المخزون النهائي 100.52 طن بقيمة 6853000 دج و هذا ما يساهم في تحمل المؤسسة لتكاليف تخزين إضافية.

المطلب الرابع: تشخيص المحيط التكنولوجي و التنافسي

نقوم بتشخيص المحيط التكنولوجي من خلال تحديد نوع التكنولوجيا المستخدمة في القطاع و مدى اتجاه مؤسسات القطاع نحو شراء التكنولوجيا، بالإضافة إلى هذا نقوم أيضا بتحليل المحيط التنافسي و هذا بتحديد شدة المنافسة ضمن القوى الخمس لهيكل الصناعة، لنقدم في الأخير مجموع الفرص و التهديدات الموجودة في المحيط مع نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و هذا بناء على التحليل الحالي و التحاليل السابقة الخاصة بمحور التشخيص الاستراتيجي.

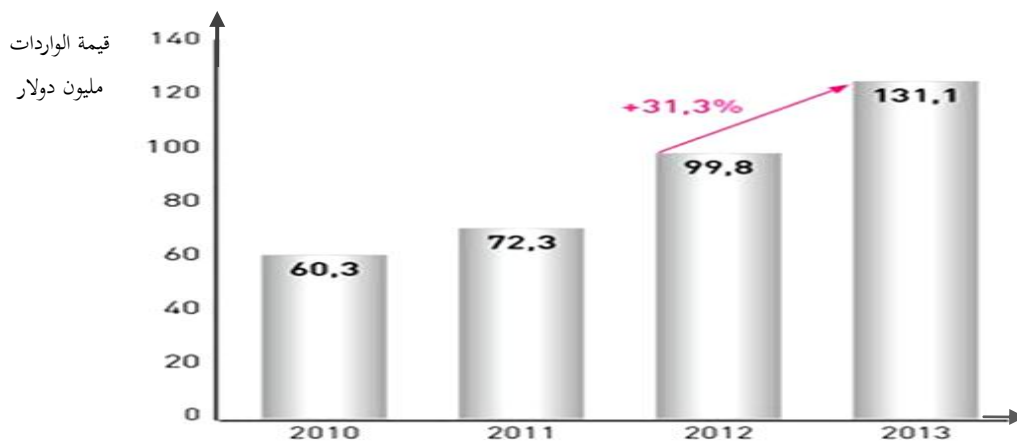
1- التشخيص التكنولوجي:

يمثل الشكل البياني رقم (VI-13) تكنولوجيا صناعة البلاستيك للمؤسسات الجزائرية و نلاحظ بأن 84% من مؤسسات القطاع يمتلكون تكنولوجيا متقدمة و 16% يمتلكون تكنولوجيا متطورة هذا ما يجعل مؤسسات القطاع في تهديد حقيقي من طرف المنافسة الأجنبية، خاصة إذا علمنا بان سوق صناعة البلاستيك في نمو مستمر و هذا ما يتطلب إبداعات تكنولوجية على مستوى المنتج بوجود تكنولوجيا أساسية أو تكنولوجيا قيد التجريب، فالتكنولوجيا المستخدمة في مجال البلاستيك متوجهة لتصبح أكثر تعقيد (سؤال رقم 25) و بوتيرة متسارعة (سؤال رقم 26) لذا نجد أن التطور التكنولوجي المستقبلي في قطاع صناعة البلاستيك يهدد مؤسسة SOFIPLAST و مؤسسات القطاع.



كما يعرف المحيط التكنولوجي قيام عدد قليل من المؤسسات (16 % من مؤسسات القطاع التي تمتلك تكنولوجيا متطورة أغلبها مؤسسات خاصة) باستيراد كميات كبيرة لتكنولوجيا صناعة البلاستيك فحسب الشكل البياني رقم (VI-14) فإن قيمة الواردات التكنولوجية في ارتفاع مستمر بحيث انتقلت من قيمة 60.3 مليون دولار في سنة 2010 إلى 72.3 مليون دولار في سنة 2011 و 99.8 مليون دولار في سنة 2012، أما في سنة 2013 فقد تجاوزت حجم 100 مليون دولار حيث بلغت 131,1 مليون دولار و بنسبة زيادة قدرها 31,3% مقارنة بسنة 2012.

الشكل رقم (VI-14) قيمة الواردات التكنولوجية للمؤسسات الجزائرية
الخاصة بصناعة البلاستيك



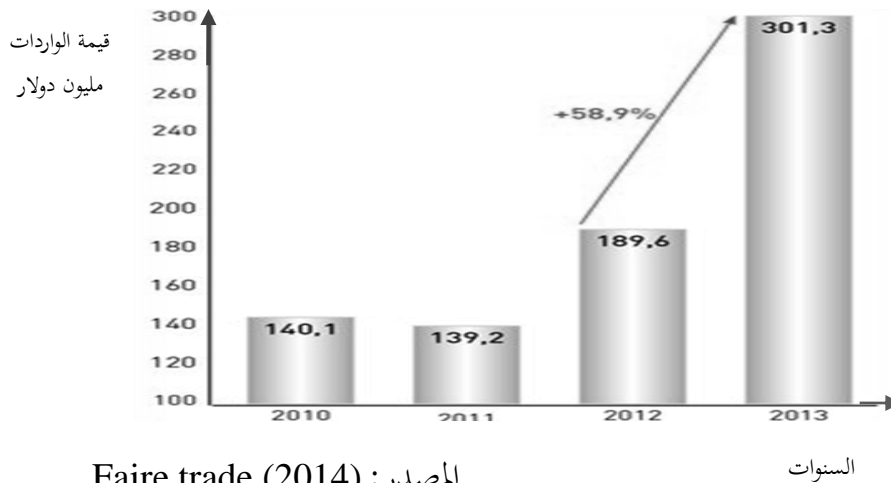
المصدر: Faire trade (2014)

السنوات

عند تشخيص المحيط التكنولوجي نجد أن تكنولوجيا التغليف بالبلاستيك تعرف عمليات استيراد بقيم مالية كبيرة جدا كما نرى في الشكل البياني رقم (VI-15) بحيث تعتبر الجزائر الأولى إفريقيا في هذا المجال و يكون مصدر هذه الواردات من كندا الصين، إيطاليا، فرنسا، سويسرا، تركيا و النمسا.

تتزايد قيمة الواردات من تكنولوجيا التغليف بالبلاستيك من سنة لأخرى بحيث انتقلت تقريبا من 140 مليون دولار في سنتي 2010 و 2011 إلى 189,6 مليون دولار في سنة 2012، بعد ذلك واصلت قيمة الواردات ارتفاعها في سنة 2013 حيث بلغت 301,3 مليون دولار و بزيادة قدرها 58,9 مقارنة مع سنة 2012. تفسر هذه الزيادة في استيراد تكنولوجيا صناعة البلاستيك و بلاستيك التغليف إلى معدل النمو المرتفع لسوق صناعة البلاستيك في الجزائر.

الشكل رقم (VI-15): قيمة الواردات للمؤسسات الجزائرية من تكنولوجيا التغليف بالبلاستيك



2- التشخيص التنافسي:

يختص التشخيص الخارجي بتشخيص هيكل الصناعة الذي تطرقنا إليه مسبقا في محور تحليل المنافسة ضمن هيكل الصناعة بحيث توصلنا إلى أن هذا الهيكل الصناعي متميز بوجود حواجز دخول ضعيفة، كما نجد تهديد مرتفع للدخلاء الجدد بوجود عدد كبير من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هيكل صناعة البلاستيك كما توجد منافسة بين مؤسسات القطاع.

نجد تهديد كبير للمنتجات البديلة لمنتجات القطاع و لمنتجات المؤسسة بالنظر إلى استخدام تكنولوجيا المتقدمة في تصنيع المنتج البديل، كما يمتلك الموردون قوة تفاوضية كبيرة جدا بالنظر إلى قلة عددهم، قلة

توفر المواد الأولية في السوق الوطني وارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة، في حين نجد قوة تفاوضية متوسطة للزبائن ضمن هيكل صناعة البلاستيك، لذا يمكن القول أن هيكل صناعة البلاستيك يشهد منافسة قوية من حيث القوى الخمس للمنافسة.

و عليه نستخلص من التشخيص الداخلي بعض نقاط القوة و الضعف كما تظهر في الجدول البياني رقم (13-VI) بحيث تمتلك المؤسسة لبعض نقاط القوة كعامل الخبرة و مؤشرات التنافسية المالية الجيدة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، في المقابل نجد بعض نقاط الضعف في المؤسسة كالتكنولوجيا المستخدمة في عملية التصنيع، ارتفاع كمية و قيمة المخزونات و مخاطر عدم القدرة على تسديد الديون.

الجدول البياني رقم (13-VI): نقاط القوة و الضعف في مؤسسة SOFIPLAST

نقاط القوة	نقاط الضعف
مؤشرات جيدة للتنافسية المالية للثلاث سنوات الأخيرة (2011.2012.2013) تحتوي المؤسسة على مزيج جيد من الثنائية (الخبرة . الشباب) 35 عامل يمتلك أكثر من 20 سنة خبرة و 56 عامل أقل من 35 سنة، هذا ما يسمح بنقل و تراكم الخبرة في المؤسسة.	اعتماد المؤسسة على الديون طويلة الأجل يرفع مخاطر عدم القدرة على السداد. وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ارتفاع كمية و قيمة المخزونات يرفع في مجموع التكاليف في المؤسسة. ضعف التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث (2014)

كما نستخلص من التشخيص الخارجي الفرص و التهديدات كما تظهر في الجدول البياني رقم (14-VI) بحيث يمثل ارتفاع معدل النمو لسوق صناعة البلاستيك في الجزائر فرصة جيدة لمؤسسة SOFIPLAST من أجل تعظيم الأرباح، في المقابل نجد تهديدات كبيرة تواجه مؤسسة كالخطر التكنولوجي، قلة مصادر التمويل و شدة المنافسة على مستوى القوى الخمس للصناعة.

الجدول البياني رقم (14-VI): الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة

الفرص	التهديدات
ارتفاع معدل النمو لسوق صناعة البلاستيك في الجزائر	خطر التطور التكنولوجي المستقبلي قلة وفرة المواد الأولية زيادة شدة المنافسة على مستوى القوى الخمس لهيكل الصناعة

المصدر: من إعداد الباحث (2014)

المبحث الثالث: تقييم الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط و مخاطر محفظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST

من أجل معرفة الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط و المخاطر المحيطة بها نقوم بتحليل مدى مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الإنتاج الكلي مع تحديد الحصة السوقية أيضا لكل ميدان نشاط استراتيجي، كما نقوم بقياس الوضعية الإستراتيجية لكل ميدان نشاط استراتيجي و هذا من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لعملية القياس و في الأخير نقدم مجموعة المخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات للمؤسسة

المطلب الأول: : تحليل الإنتاج و الحصة السوقية لكل ميدان نشاط استراتيجي

ضمن هذا المطلب نحاول تقديم مدى مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الإنتاج الكلي للمؤسسة خلال الفترة (2002-2013) كما نقدم الحصة السوقية لكل ميدان نشاط استراتيجي.

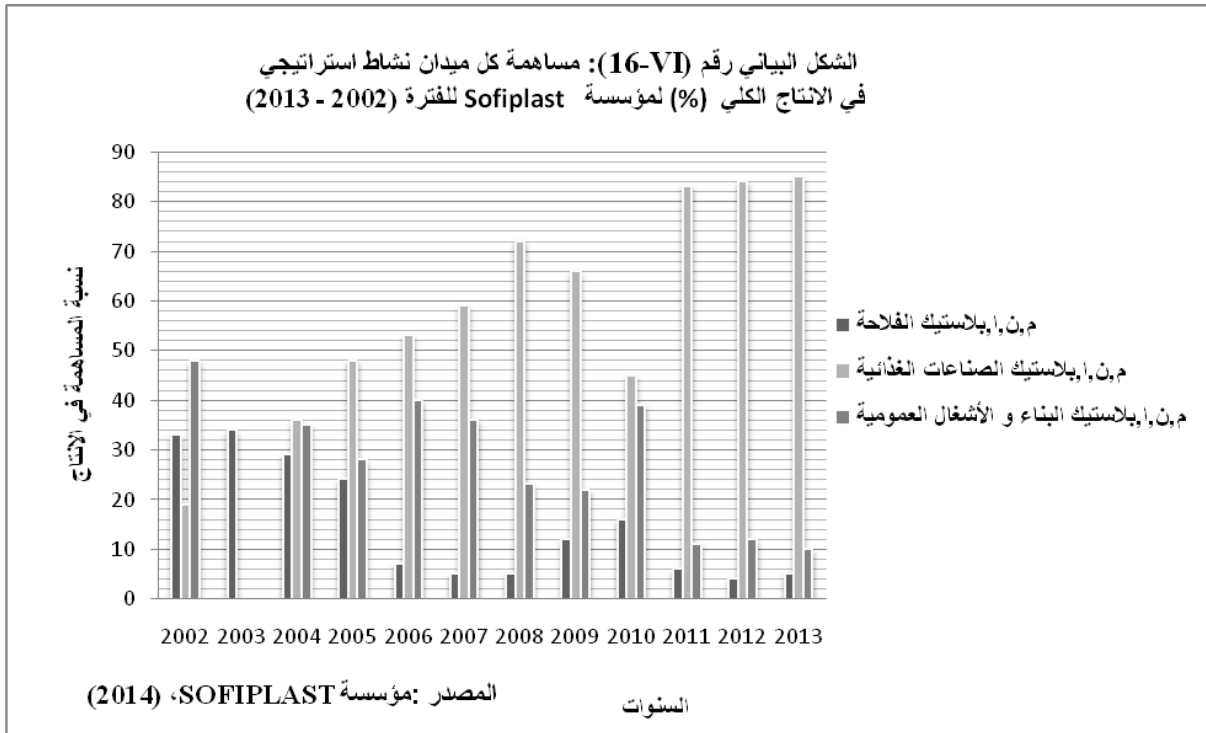
1 - مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي (DAS) الإنتاج الكلي لمؤسسة SOFIPLAST:

على اعتبار أن ميادين النشاط الإستراتيجية تتضمن مجموعة من الأقسام السوقية و التي تحتوي هي الأخرى على مجموعة المنتجات و على اعتبار أن المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى نحاول أن نركز على نسب الإنتاج و مدى مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي ضمن الإنتاج الكلي للمؤسسة حتى نحدد بشكل عام الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط للمؤسسة. يمثل الجدول البياني رقم (VI-15) مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الإنتاج الكلي خلال الفترة (2002-2013) و يمثل الشكل البياني رقم (VI-16) تمثيلا لنسب الجدول رقم (VI-15) بحيث يمكن ملاحظة مايلي :

الجدول البياني رقم (VI-15)

مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الإنتاج الكلي للمؤسسة (%)

السنوات ميدان النشاط الاستراتيجي /	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة	33	34	29	24	7	5	5	12	16	6	4	5
ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية	19	15.5	36	48	53	59	72	66	45	83	84	85
ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال	48	50.5	35	28	40	36	23	22	39	11	12	10
المعدل TAUX	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



1- انخفاض مستمر في نسب الإنتاج لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة طيلة الفترة (2002-2013).

2- انخفاض مستمر في نسب الإنتاج لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية طيلة الفترة (2002-2013).

3- ارتفاع مستمر في نسب الإنتاج لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية طيلة الفترة (2002-2013).

يعود الانخفاض المستمر في نسب الإنتاج لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة من 33% في سنة 2012 إلى 5% في سنة 2013 بالنظر إلى تراجع الطلب عليه و بالتالي عدم تركيز المؤسسة على هذا الميدان النشاط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك نجد منتج واحد فقط على مستوى ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و من أجل رفع نسبة المساهمة يجب على المؤسسة إعادة التقسيم لميدان النشاط الاستراتيجي.

يعود الانخفاض المستمر في نسب الإنتاج لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية من 48% في سنة 2012 إلى 10% في سنة 2013 بعدم تركيز المؤسسة على هذا الميدان

كنتيجة لانخفاض الطلب على منتجات بلاستيك البناء و الأشغال العمومية، و هنا أيضا تصبح المؤسسة ملزمة بإعادة النظر لحذف المنتجات ذات الطلب المنخفض.

يفسر الارتفاع المستمر في نسب الإنتاج لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية الذي انتقل من 19% في سنة 2002 إلى 85% في سنة 2013 بسبب زيادة تركيز المؤسسة على هذا الميدان كنتيجة لزيادة الطلب على منتجات ميدان نشاط بلاستيك الصناعات الغذائية لذا نجده يساهم بنسب أكبر في الإنتاج الكلي ضمن محفظة نشاطات المؤسسة.

2- الحصة السوقية لكل ميدان نشاط استراتيجي لمؤسسة SOFIPLAST

يمثل الجدول البياني رقم (VI-16) مختلف ميادين النشاط الإستراتيجية لمؤسسة SOFIPLAST خلال الفترة (2002-2013) حيث يمكن ملاحظة مايلي :

الجدول البياني رقم (VI-16)

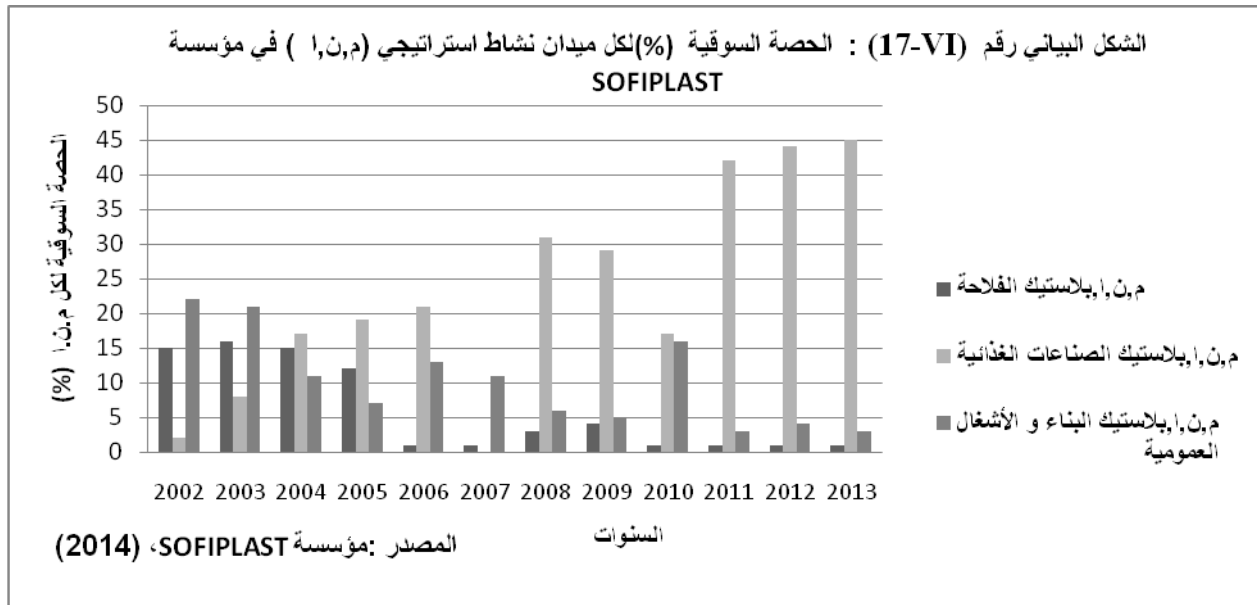
الحصة السوقية (%) لكل ميدان نشاط استراتيجي في مؤسسة SOFIPLAST

السنوات/ ميدان النشاط الاستراتيجي	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة	15	16	15	12	2	1	1	3	4	1.5	1.5	1.5
ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية	2.05	8.01	17.01	19.1	21	24.1	31	29.1	17	42	44.5	45
ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية	22.04	21.02	11.01	7.01	13.6	11.01	6.5	5.1	16	3.5	4.1	3.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مؤسسة SOFIPLAST، (2014)

- 1- امتلاك ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية لأكبر حصة سوقية مقارنة بباقي ميادين النشاط في سنة 2002 و 2003.
- 2- ابتداءا من سنة 2004 حقق ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية لأكبر حصة سوقية مقارنة بباقي ميادين النشاط للمؤسسة إلى غاية سنة 2013.
- 3- انخفاض مستمر في الحصة السوقية لميدان نشاط بلاستيك البناء و الأشغال العمومية.
- يعود امتلاك ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية لأكبر حصة سوقية في سنة 2002 و 2003 بنسبة 22,04 % و 21,02 % على التوالي إلى تركيز المؤسسة على زيادة إنتاج ميدان نشاط بلاستيك الأشغال العمومية بسبب وجود طلب على هذه المنتجات كما تطرقنا إليه في الجدول السابق.

يفسر امتلاك ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية لأكبر حصة سوقية ابتداءا من سنة 2004 (أنظر الشكل رقم (VI-17)) إلى استثمارات المؤسسة في سنة 2004 بشراء الآلات و معدات لرفع إنتاج أكياس الحليب، بالإضافة إلى إلزام بعض المؤسسات العمومية (مثل مجمع Giplait) بشراء مستلزماتها من أكياس الحليب من عند مؤسسة SOFIPLAST. يعود ضعف الحصة السوقية لميدان نشاط بلاستيك الفلاحة إلى انخفاض الإنتاج على مستوى هذا الميدان بسبب نقص الطلب على هذه المنتجات.



المطلب الثاني: قياس الوضعية الإستراتيجية الحالية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST

من أجل تحديد الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST نعتمد على منهجية ماكينزي التي تتضمن مجموعة من المؤشرات لقياس الوضعية التنافسية و جاذبية النشاط لكل ميدان نشاط استراتيجي لمؤسسة SOFIPLAST، بحيث يعطى لكل متغير (مؤشر) وزنه النسبي من بين مجموع المتغيرات و بعد تقييم كل متغير من طرف المؤسسة (السؤال رقم 27) بسلم تقييم يبدأ من 1 باعتباره درجة ضعيفة إلى 5 باعتبارها درجة قوية، يضرب هذا التقييم في وزنه النسبي و نحصل على القيمة النهائية لكل متغير كما يظهر في الجدول رقم (17-VI)، (18-VI) و (19-VI)

الجدول رقم (17-VI)

الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط بلاستيك الفلاحة

مؤشرات الوضعية التنافسية			
العنصر	الوزن	التقدير	القيمة النهائية
الحصة السوقية	0.2	1	0.2
معدل النمو	0.1	1	0.1
السعر التنافسي	0.1	2	0.2
قدرة الإنتاج	0.1	2	0.2
تكلفة المواد الأولية	0.5	1	0.5
النتيجة	1.2		
مؤشرات جاذبية النشاط			
الحجم	0.1	1	0.2
النمو	0.2	1	0.2
الربحية	0.2	3	0.6
الطابع الموسمي	0.5	3	1.5
النتيجة	2.5		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

الجدول رقم (18-VI)

الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك الصناعات الغذائية

مؤشرات الوضعية التنافسية			
العنصر	الوزن	التقدير	القيمة النهائية
الحصة السوقية	0.3	4.5	1.35
معدل النمو	0.1	3	0.3
السعر التنافسي	0.1	3	0.3
قدرة الإنتاج	0.1	4.5	0.45
الإنتاجية	0.1	4.5	0.45
تكلفة المواد الأولية	0.3	2	0.6
النتيجة			3.45
مؤشرات جاذبية النشاط			
العنصر	الوزن	التقدير	القيمة النهائية
الحجم	0.2	5	1
النمو	0.2	5	1
هيكل المنافسة	0.25	1.5	0.375
الربحية	0.25	3.5	0.875
السعر	0.1	3	0.3
النتيجة			3.55

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

الجدول رقم (19-VI)

الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك البناء و الأشغال العمومية

مؤشرات الوضعية التنافسية			
العنصر	الوزن	التقدير	القيمة النهائية
الحصة السوقية	0.1	2	0.2
معدل النمو	0.1	1	0.1
السعر التنافسي	0.1	2	0.2
قدرة الإنتاج	0.1	1	0.1
تكلفة المواد الأولية	0.6	1	0.6
النتيجة	1.2		
مؤشرات جاذبية النشاط			
الحجم	0.2	4	0.8
النمو	0.2	3	0.6
هيكل المنافسة	0.2	2	0.4
الربحية	0.2	2.5	0.5
السعر	0.2	2	0.4
النتيجة	2.7		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

نستخلص الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط من الجدول رقم (17-VI)، (18-VI) و (19-VI) كما هو موضح في الجدول رقم (20-VI)

الجدول رقم (20-VI) حساب الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST

جاذبية النشاط	الوضعية التنافسية	الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط
2.5	1.5	ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة
3.55	3.45	ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية
2.7	1.2	ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية

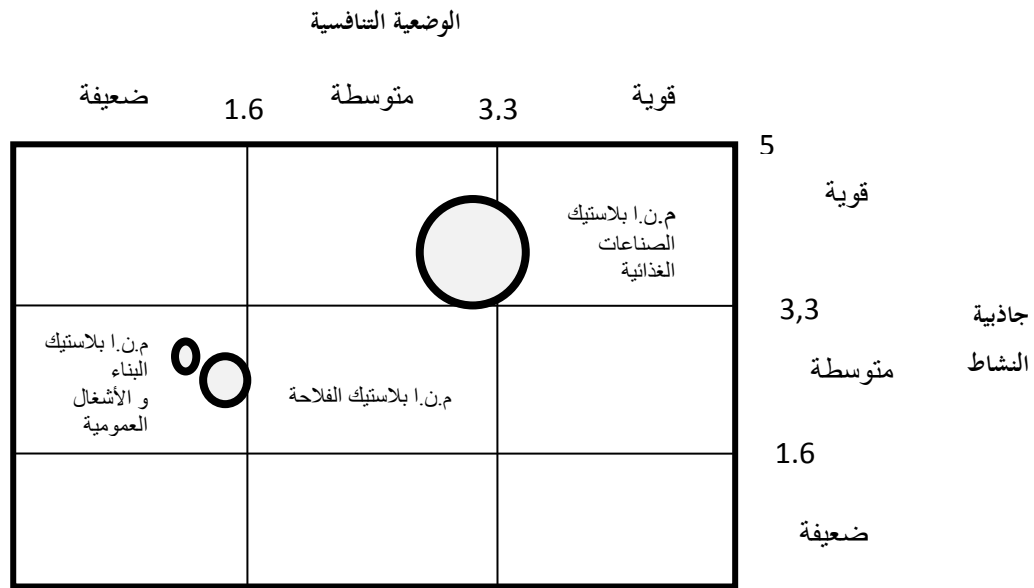
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

يمثل الشكل البياني رقم (VI-18) الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط الإستراتيجية لمؤسسة SOFIPLAST بحيث نجد أن ميادين النشاط الإستراتيجية في وضعيات إستراتيجية مختلفة نذكرها كالتالي:

- 1- ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة في وضعية تنافسية ضعيفة رغم أن جاذبية النشاط متوسطة، و هو يقع في منطقة الخطر أين تصبح المؤسسة ملزمة بإتباع خيارات الانسحاب.
- 2- ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية في وضعية تنافسية قوية مع قوة جذب النشاط و هو يقع في منطقة التطوير و هذا ما يتيح للمؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية.
- 3- ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية في وضعية تنافسية ضعيفة رغم أن جاذبية النشاط متوسطة، و هو أيضا يقع في منطقة التدهور التي تفرض على المؤسسة إتباع خيارات الانسحاب.

الشكل البياني رقم (VI-18)

الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

بالرغم من أن جاذبية النشاط متوسطة لميدان نشاط بلاستيك الفلاحة إلا أننا وجدناه في وضعية تنافسية ضعيفة، يعود هذا إلى قلة عدد المنتجات ضمن هذا الميدان مع ضعف نسبة مساهمته في الإنتاج الكلي و المقدرة بـ 5% بالإضافة إلى ضعف حصته السوقية التي لا تتجاوز 1.5%، أما ميدان نشاط

بلاستيك الصناعات الغذائية فتفسر قوة وضعيته الإستراتيجية بكون نسبة مساهمته في الإنتاج الكلي و المقدرة بنسبة 85 % بالإضافة إلى كبر حصته السوقية و المقدرة بـ 45 %.

نجد ميدان نشاط بلاستيك البناء و الأشغال العمومية في وضعية تنافسية ضعيفة بالرغم من أن جاذبية النشاط متوسطة و هذا أيضا بسبب قلة عدد المنتجات و ضعف نسبة مساهمته في الإنتاج الكلي و المقدرة بـ 10 % بالإضافة إلى ضعف حصته السوقية التي لا تتجاوز 3.5 %

المطلب الثالث : مخاطر محفظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST

بعد القيام بعمليات التقسيم الاستراتيجي و التشخيص الاستراتيجي بالإضافة إلى معرفة الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط الإستراتيجية لمؤسسة SOFIPLAST نحاول تقديم بعض المخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات الإستراتيجية لمؤسسة SOFIPLAST

من خلال الهيكل التنظيمي رقم (3-V) لمؤسسة SOFIPLAST الذي تم تقديمه يمكن ملاحظة غياب أي إدارة أو قسم لإدارة المخاطر في المؤسسة (سؤال رقم 28) و هذا بالرغم من المخاطر المحيطة بالمؤسسة و التي تهدد بقاءها و وجودها. يختصر تنظيم إدارة المخاطر في مجلس الإدارة فهو الوحيد المسؤول عن إدارة المخاطر في المؤسسة.

رغم تعرض المؤسسة للعديد من المخاطر إلا أن المؤسسة لم تدمج بعد وظيفة لإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي لها و هذا ما يضع نشاطات المؤسسة في خطر حقيقي، فهيكلك صناعة المؤسسة يشهد منافسة شديدة و كل مؤسسة تحاول أخذ الحصة السوقية من المنافسين حتى بين مؤسسات نفس المجمع، رغم ذلك لا تولي المؤسسة أهمية لسلوك المنافسين و لا ترى أنه يشكل أي خطر على نشاطاتها.

كنتيجة لغياب إدارة للمخاطر لم تقم مؤسسة SOFIPLAST بتقييم نشاطاتها في فترات زمنية محددة و هذا ما لا يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية الإستراتيجية لمحفظة النشاطات كما يعرض المحفظة إلى العديد من المخاطر كمخاطر التعاضدية السلبية بين ميادين النشاط الإستراتيجية، الأقسام السوقية مخاطر تجاوز الحجم الأمثل للتنويع، مخاطر زوال و اندثار حرفة المؤسسة و غير ذلك. تواجه مؤسسة SOFIPLAST العديد من المخاطر (سؤال رقم 29) نذكر البعض منها على النحو التالي:

1- مخاطر انخفاض الإنتاجية في المؤسسة:

يمثل انخفاض الإنتاجية خطر حقيقي يواجه المؤسسة خاصة في ظل نقص مصادر التمويل بالمواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج بالإضافة إلى زيادة الفارق بين الإنتاج المتوقع و الإنتاج الفعلي في المؤسسة يمثل الجدول البياني رقم (VI-21) قيم الإنتاج المخطط و الإنتاج الفعلي للمؤسسة خلال الفترة (2012-2005) حيث يمكن ملاحظة مايلي:

الجدول البياني رقم (VI-21)

الإنتاج المتوقع و الإنتاج الفعلي لمؤسسة SOFIPLAST خلال الفترة (2012-2005)

السنوات/ الإنتاج	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
المتوقع	طن 5389	طن4400	طن4532	طن3220	طن3220	طن3100	طن3140	طن2850	طن 2700
الفعلي	طن 2656	طن2858	طن1933	طن1931	طن1772	طن 506	طن2029	طن2803	طن 2745
النسبة	%49	%65	%43	%60	%55	%16	%65	%98	%102

المصدر: مؤسسة SOFIPLAST، (2013)

- 1- انخفاض الكمية المخطط لها كل سنة طيلة الفترة الزمنية (2012-2005).
 - 2- انخفاض كمية الإنتاج الفعلي طيلة الفترة الزمنية (2010-2005) خاصة سنة 2007 بحيث انخفض الإنتاج الفعلي و تحقق 43 % فقط من الإنتاج المتوقع.
 - 3- نرى أن المؤسسة غير قادرة على تنفيذ ما خططت له طيلة 08 سنوات (2012-2005) بمعنى أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها بسبب ضعف الوسائل التي تمتلكها المؤسسة والتي لا تسمح لها بتحقيق الإنتاج المتوقع الذي يكون أساس تقديره هو الطلب على منتجات المؤسسة.
- بالإضافة إلى هذا توصلنا سابقا إلى أن إنتاجية المؤسسة منخفضة مقارنة بالدخلاء الجدد مثل مؤسسة Solvay التي تبلغ قدراتها الإنتاجية 130000 طن أو بالمؤسسات المتخصصة في صناعة المنتجات البلاستيكية (أنظر الجدول رقم (VI-6) ص 237)
- يمكن القول أن انخفاض الإنتاج يمثل خطر حقيقي يهدد محفظة نشاطات المؤسسة فالنشاط الأساسي للمؤسسة هو إنتاج المنتجات البلاستيكية لذا يمثل عدم قدرة المؤسسة على تحقيق كميات الإنتاج المخطط لها خطر على تحقيق و تطبيق إستراتيجية المؤسسة ككل.

2- مخاطر عدم القدرة على تسديد الديون:

توصلنا في محور تحليل التنافسية المالية إلى أن المؤسسة لم تسجل لفترة طويلة نتيجة صافية ايجابية (2002 - 2010) حتى إلى غاية سنوات 2011، 2012، و 2013 لذلك يبقى دائما احتمال عودة النتائج السلبية قائم إذا ما بقيت المؤسسة في إتباع نفس النشاطات و الاستراتيجيات، بالإضافة إلى ذلك توصلنا سابقا إلى أن المؤسسة اقترضت العديد من الديون بحيث تقدر حجم ديون المؤسسة على الإدارة العامة للمجمع و فروعه بـ 368838000 دج. و هو مبلغ ضخم يرفع من احتمالات عدم القدرة على التسديد مع الفوائد.

3- الخطر التكنولوجي:

و هنا نحاول توضيح الفارق بين التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة مع التكنولوجيا الموجودة في قطاع صناعة البلاستيك لدى المنافسين، بحيث نجد أن المؤسسة لازالت تستخدم تكنولوجيا قاعدية مملوكة من طرف كل المنافسين و هي لا تسمح برفع الإنتاجية و طاقة الإنتاج و لا حتى إدخال التغيرات على مستوى المنتج في حين أن منافسي المؤسسة يمتلكون تكنولوجيا أساسية (كما توصلنا إليه في محور التشخيص الاستراتيجي)

بالإضافة إلى ذلك، قطاع صناعة البلاستيك في نمو مستمر و يرافق هذا النمو بالضرورة تطور في تكنولوجيا التصنيع هذا ما يجعل المؤسسة محاطة بالعديد من المخاطر.

4- الخطر التنافسي:

يتضمن هيكل صناعة البلاستيك في الجزائر عدد كبير من المؤسسات المتنافسة فيما بينهم مع وجود تركيز صناعي في منطقة الشرق الجزائري وبالخصوص بسطيف، بالإضافة إلى ذلك يعرف سوق صناعة البلاستيك في الجزائر نمو مستمر و هذا ما يحفز العديد من المؤسسات للدخول لهذه الصناعة خاصة في ظل وجود حواجز دخول ضعيفة.

يكمن الخطر التنافسي على مؤسسة SOFIPLAST في كون أن الدخلاء الجدد يجلبون معهم تكنولوجيا أساسية أو تكنولوجيا قيد التجريب و هذا ما يشكل خطر على المؤسسة التي لازالت متأخرة في هذا المجال.

لا يقتصر الخطر التنافسي على المنافسين الحاليين و الدخلاء الجدد فقط و إنما يمتد ليشمل الموردين الذين يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة لتوريد المواد الأولية بالإضافة إلى المنتجات البديلة التي يتميز قطاع

تصنيعها بمعدلات نمو مرتفعة و باستخدام تكنولوجيا أفضل من معدلات النمو و التكنولوجيا المستخدمة في قطاع صناعة البلاستيك.

لذا فإن ارتفاع شدة المنافسة لقوى هيكل الصناعة يرفع في الخطر التنافسي و هذا من خلال خفض نسبة أرباح مؤسسة SOFIPLAST في الصناعة و بالتالي التأثير على نمو و بقاء المؤسسة في المنافسة.

5- مخاطر الأداء المنخفض لمحفظة النشاطات:

تتضمن محفظة نشاطات مؤسسة SOFIPLAST ثلاثة ميادين نشاط إستراتيجية (كما توصلنا لها في محور تقييم الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط) بحيث نجد ميدان نشاط إستراتيجي واحد فقط يمتلك وضعية إستراتيجية جيدة و له أداء جيد و هو خاص ببلاستيك الصناعات الغذائية.

أما ميدان النشاط الإستراتيجي الخاص ببلاستيك الفلاحة مع ميدان النشاط الإستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية فهما في وضعية إستراتيجية ضعيفة ولهما أداء منخفض، هذا ما يضعف من تركيز المؤسسة (Firm focus) و يؤثر على النشاطات ذات الأداء الجيد.

رغم كل هذه المخاطر والتحديات إلا أن مؤسسة SOFIPLAST و على المستوى الإستراتيجي تتبع في الوقت الراهن إستراتيجية الاستقرار و عدم التغيير (سؤال رقم 30) فهي تحاول المحافظة على الوضع الحالي بالرغم من المخاطر المحيطة بها، أما على مستوى الأعمال فهي تحاول إتباع إستراتيجية التركيز (سؤال رقم 31) كما تحاول ربط الإستراتيجية بالحرفة الأساسية.

في ظل هذه المخاطر فإنه من غير الممكن أن تواصل المؤسسة في الاعتماد على نفس محفظة النشاطات كما لا يمكن تصور أن هناك إمكانية لتحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية و خفض درجة المخاطر دون إعادة النظر في محتوى محفظة النشاطات، لذا تصبح المؤسسة ملزمة باعتماد تقسيم إستراتيجي آخر أكثر تفصيل و يسمح ببروز و استغلال حرفة المؤسسة و يحقق التناسق و التعاضد الايجابي بين النشاطات.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ذكره أن هناك تحسن في رقم الأعمال و النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST في الثلاث سنوات الأخيرة، 2011، 2012، 2013 بحيث وجدنا ارتفاع في رقم الأعمال من سنة لأخرى مع تسجيل نتيجة صافية ايجابية في كل سنة من هذه السنوات الثلاث.

لكن عند مقارنة رقم الأعمال و النتيجة الصافية بالإضافة إلى المؤشرات الأخرى للتنافسية المالية العامة لمؤسسة SOFIPLAS مع المؤسسات الأوربية، الأمريكية و الآسيوية المتخصصة في صناعة البلاستيك وجدنا بأن المؤسسة لازالت في وضعية تنافسية مالية ضعيفة بحيث تتفوق كل هذه المؤسسات على مؤسسة SOFIPLAST عند عملية المقارنة لمؤشرات التنافسية المالية العامة.

توصلنا أيضا إلى أن التقسيم الاستراتيجي الحالي المعتمد لدى المؤسسة لا يسمح بظهور حرفة المؤسسة و لا يسمح أيضا بمعرفة ميادين النشاط الإستراتيجية لذا قدمنا تقسيم استراتيجي مقترح بالاعتماد على معيار الحرفة و في نفس الوقت أبقينا على نفس التشكيلة من المنتجات الموجودة حاليا في المؤسسة. أما بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي الداخلي فقد وجدنا أن المؤسسة في وضعية مالية متوسطة أما الوضعية التكنولوجية فهي ضعيفة في المؤسسة بسبب اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا قاعدية بالرغم من أن منافسي المؤسسة يمتلكون تكنولوجيا أساسية.

توصلنا أيضا أن المؤسسة تتمتع بموارد بشرية قيمة من حيث الثنائية (الخبرة - الشباب) حيث وجدنا أن معظم عمال المؤسسة شباب و الفئة المتبقية (غير الشباب) يمتلكون خبرة كبيرة في حرف تصنيع المنتجات البلاستيكية.

أما بالنسبة للتشخيص الاستراتيجي الخارجي فقد قمنا بتشخيص المحيط التكنولوجي و التنافسي بحيث توصلنا إلى أن معظم مؤسسات القطاع تفتقد للتكنولوجيا المتطورة و التي هي بحوزة عدد قليل جدا من المؤسسات كما أن هذه الفئة من المؤسسات (التي تمتلك تكنولوجيا متطورة) تقوم باستيراد صناعة البلاستيك و التغليف بالبلاستيك بمبالغ مالية كبيرة جدا، أما بالنسبة للمحيط التنافسي فقد توصلنا إلى أن هيكل صناعة البلاستيك يشهد منافسة قوية من حيث القوى الخمس للمنافسة.

يتطلب التحليل الاستراتيجي أيضا ضرورة تقييم الوضعية الإستراتيجية لمحظة النشاطات لذا قمنا بتحليل الإنتاج و الحصة السوقية لكل ميدان نشاط استراتيجي بالإضافة إلى قياس الوضعية الإستراتيجية لكل ميدان نشاط استراتيجي و توصلنا إلى أن ميدان نشاط استراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية في

وضعية إستراتيجية جيدة، أما ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية فهما في وضعية إستراتيجية ضعيفة لذا قدمنا مجموعة المخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST كمخاطر انخفاض الإنتاجية، الخطر التكنولوجي و الخطر التنافسي، و عليه يساهم هذا التشخيص الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة و محيط المؤسسة في تبرير إتباع إستراتيجية إعادة التركيز التي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.

تمهيد الفصل:

بعد تحليل المنافسة و هيكل صناعة البلاستيك لمؤسسة SOFIPLAST في الفصل الخامس بالإضافة إلى التحليل الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة في الفصل السادس نحاول في هذا الفصل توضيح دور إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن هيكل الصناعة.

لذا نسعى لتقديم المبررات الكافية لإتباع هذه الإستراتيجية بالإضافة إلى تحديد حرفة المؤسسة و تقديم مجموعة من الخيارات الممكنة و المتاحة لإعادة التركيز على الحرفة، بعد ذلك نحاول تقديم مجموعة أخرى من الخيارات الإستراتيجية المقترحة لتوسيع نشاطات الحرفة لمؤسسة SOFIPLAST.

نتطرق في الأخير إلى توضيح أثر إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST و هذا من خلال تبيان أثر إستراتيجية إعادة التركيز على هيكل الصناعة، أثر إعادة التركيز في تحسين تنافسية ميادين النشاط و رفع أداء مؤسسة SOFIPLAST، كما نقدم تصور مستقبلي للوضعية الإستراتيجية لمحفظة نشاطات مؤسسة SOFIPLAST، و في الأخير نحاول تقديم نموذج للدراسة يوضح أثر خيارات إعادة التركيز في تحسين الوضعية الإستراتيجية المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST ضمن هيكل الصناعة.

المبحث الأول : مبررات و خيارات إعادة التركيز على الحرفة الأساسية لمؤسسة SOFIPLAST
من أجل إتباع مؤسسة SOFIPLAST لإستراتيجية إعادة التركيز لابد من تقديم المبررات الكافية لذلك لذا نحاول تقديم مبررات لإعادة التركيز الاستراتيجي مع تحديد حرف المؤسسة، بعد ذلك نقدم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة لإعادة التركيز على الحرف و في الأخير نقدم المبررات الكافية لإعادة التقسيم الاستراتيجي بناء على الحرف المحددة.

المطلب الأول: مبررات إعادة التركيز و تحديد الحرفة الأساسية لمؤسسة SOFIPLAST
نقدم من خلال هذا المطلب المبررات الكافية لإعادة تركيز أنشطة مؤسسة SOFIPLAST على الحرفة الأساسية لنقوم بعد ذلك بتحديد حرفة المؤسسة التقليدية و الجديدة بالإضافة إلى هذا و باعتبار أن حرفة المؤسسة غير ثابتة و متطورة عبر الزمن و محددة بطبيعة الموارد و الكفاءات التي يتم تكوينها نقدم تصور للحرفة المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST

1- مبررات إعادة التركيز

يعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي قرار يتضمن خفض و توسيع في النشاط لذا وجب تقديم المبررات الكافية للمؤسسة حتى يتسنى لها اتخاذ مثل هذه القرارات.

يتميز ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية بأداء ضعيف و هما في وضعية إستراتيجية ضعيفة، بحيث تنخفض نسبة مساهمتهما في الإنتاج الكلي كما تنخفض أيضا حصتهم السوقية، في نفس الوقت يؤثران على أداء ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية بخلق تعاضدية سلبية في محفظة نشاطات المؤسسة.

يتميز ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية بوضعية إستراتيجية جيدة و هو يقع في منطقة التطوير حسب مصفوفة ماكينزي، لذا فهو بحاجة إلى زيادة الاستثمار و توسيعه إلى عدة أقسام إستراتيجية و من أجل القيام بذلك تمتلك المؤسسة وضعية مالية جيدة بحيث وجدنا أن التنافسية المالية للمؤسسة جيدة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

ما يحفز أكثر على إعادة التركيز الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة على الحرفة الأساسية هو المخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات للمؤسسة مع ضعف أداء ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية و المتواجدين في منطقة الانسحاب حسب مصفوفة ماكينزي و هذا ما يستدعي السحب الفوري أو التدريجي لهذه النشاطات.

2- تحديد الحرفة:

يمكن تحديد حرفة مؤسسة SOFIPLAST (سؤال رقم 32) و المتمثلة في حرفة القذف (L'extrusion) والناجمة عن أثر الخبرة في المؤسسة (سؤال رقم 33) و من أجل التعمق أكثر لمعرفة ميادين النشاط الإستراتيجية و المنتجات التي تمثل حرفة المؤسسة.

بالنظر إلى غياب أي مرجعية نظرية نعتمد على المرجعية العملية في تحديد حرفة المؤسسة بحيث نُحدد الإنتاجية و الحصة السوقية لكل ميدان نشاط استراتيجي (سؤال رقم 34) و باعتبار أن ميادين النشاط الإستراتيجية ذات الإنتاجية و الحصة السوقية المرتفعة تعبر عن نشاطات الحرفة للمؤسسة على عكس ميادين النشاط الإستراتيجية ذات الإنتاجية و الحصة السوقية المنخفضة التي تعبر عن نشاطات لا ترتبط بحرفة المؤسسة.

بالاعتماد على الجدول السابق رقم (VI-15) (الصفحة 260) يمكن ملاحظة أن ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة امتلك أكبر نسبة مساهمة في الإنتاج الكلي لمحفظه النشاطات خلال سنة 2002 و 2003 أما بعد ذلك نلاحظ أن ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية يساهم بشكل كبير في الإنتاج الكلي لمحفظه النشاطات حتى بلغ نسبة (85%) في سنة 2013 في حين سجل ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية أدنى نسبة مساهمة في الإنتاج خلال الفترة (2002 - 2013) من خلال هذا التحليل يمكن أن نستنتج بأن المؤسسة توجه مواردها للتركيز على رفع إنتاجية بعض ميادين النشاط على ميادين نشاط أخرى.

يتطلب تحديد حرفة المؤسسة أيضا ضرورة الرجوع لتحليل مدى مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الحصة السوقية للمؤسسة و هذا خلال الفترة (2002-2013) فبالاعتماد على تحليل الجدول رقم (VI-16) (ص262) حيث يمكن ملاحظة مايلي :

1- امتلاك ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة لأكبر حصة سوقية خلال الثلاث سنوات الأولى 2002، 2003، 2004.

2- ابتداء من سنة 2005 حقق ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية أكبر حصة سوقية إلى غاية سنة 2013 أما على مستوى المنتج تحصلت أفلام أكياس الحليب (Film pochet de lait) على أكبر حصة سوقية مقارنة باقي منتجات المؤسسة إلى غاية سنة 2013 و هذا مؤشر جيد على امتلاك المؤسسة لحرفة في صناعة أكياس الحليب.

3- تمثل ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية أدنى نسبة مشاركة في الحصة السوقية.

حسب التحليل السابق و المعتمد على بعدي الإنتاجية و الحصة السوقية لتحديد حرفة المؤسسة يمكن القول أن مؤسسة SOFIPLAST تمتلك لحرفة القذف في تصنيع بلاستيك الصناعات الغذائية.

المطلب الثاني: الخيارات المتاحة لإعادة التركيز على الحرفة لمؤسسة SOFIPLAST

بناء على التحاليل السابقة المقدمة حول وضعية كل ميدان نشاط استراتيجي (تطرقنا إليها في محور تقييم الوضعية الإستراتيجية لكل ميدان نشاط استراتيجي) و مع اعتبار أن ميادين النشاط الإستراتيجية ذات الإنتاجية المنخفضة و الحصة السوقية الضعيفة لا تمثل حرفة المؤسسة في حين تمثل ميادين النشاط الإستراتيجية ذات الحصة السوقية المرتفعة الحرفة الأساسية للمؤسسة فإننا نميز بين نوعين من نشاطات الحرفة:

1- الحرفة التقليدية (التاريخية) لمؤسسة SOFIPLAST: كانت المؤسسة تمتلك لحرفة ضمن ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و بالتحديد صناعة الأفلام الزراعية و كانت لهذه المنتجات حصص سوقية جيدة خلال السنوات 2002، 2003، 2004، 2005 لكن بعد ذلك بدأت هذه الحرفة بالاندثار تدريجيا.

2- الحرفة الحالية (الجديدة) لمؤسسة SOFIPLAST: مقابل اندثار الحرفة التقليدية ظهرت حرفة جديدة على مستوى المؤسسة حيث أصبحت المؤسسة تمتلك حرفة ضمن ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية و بالتحديد حرفة صناعة أكياس الحليب ابتداء من سنة 2005 إلى غاية سنة 2013.

3- خيارات إعادة التركيز على حرفة المؤسسة:

نقترح ثلاث خيارات لإعادة تركيز أنشطة مؤسسة SOFIPLAST و هي كالتالي:

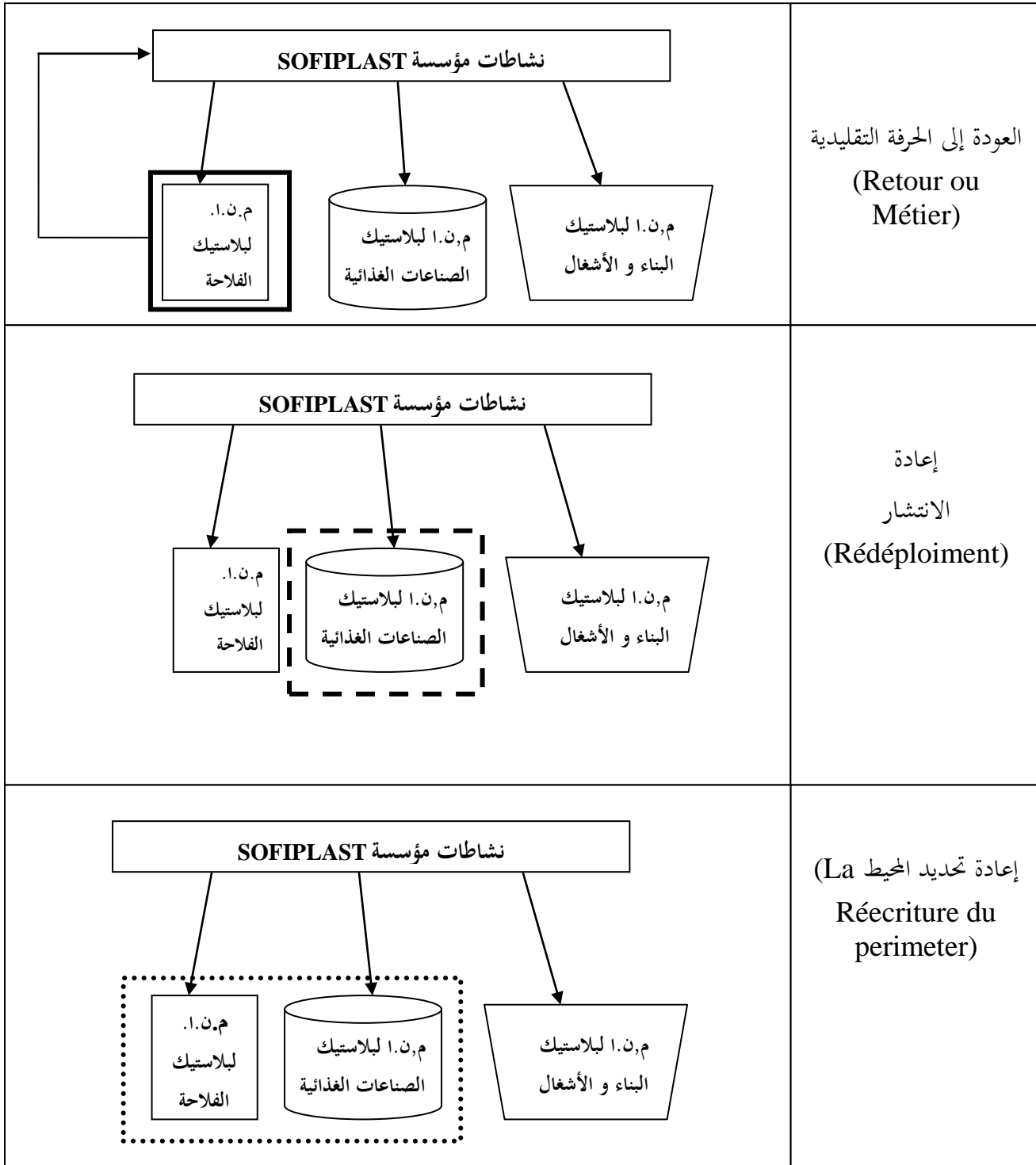
1- العودة إلى الحرفة التقليدية (Retour au Métier)

2- إعادة الانتشار (Rédéploiement)

3- إعادة تحديد المحيط (La Réécriture du perimetre)

الشكل البياني رقم (1-VII)

خيارات إعادة التركيز لمؤسسة SOFIPLAST



المصدر : من إعداد الباحث.

كما نلاحظ في الشكل البياني رقم (VI-2) فإن مؤسسة SOFIPLAST تمتلك ثلاث خيارات إستراتيجية لإعادة التركيز على الحرفة الأساسية و هي كالتالي:

1- العودة إلى الحرفة التقليدية (Retour au Métier):

يمكن للمؤسسة أن تعود إلى ممارسة النشاطات الأصلية و الخاصة بحرفة صناعة بلاستيك الفلاحة تتخلى عن باقي النشاطات.

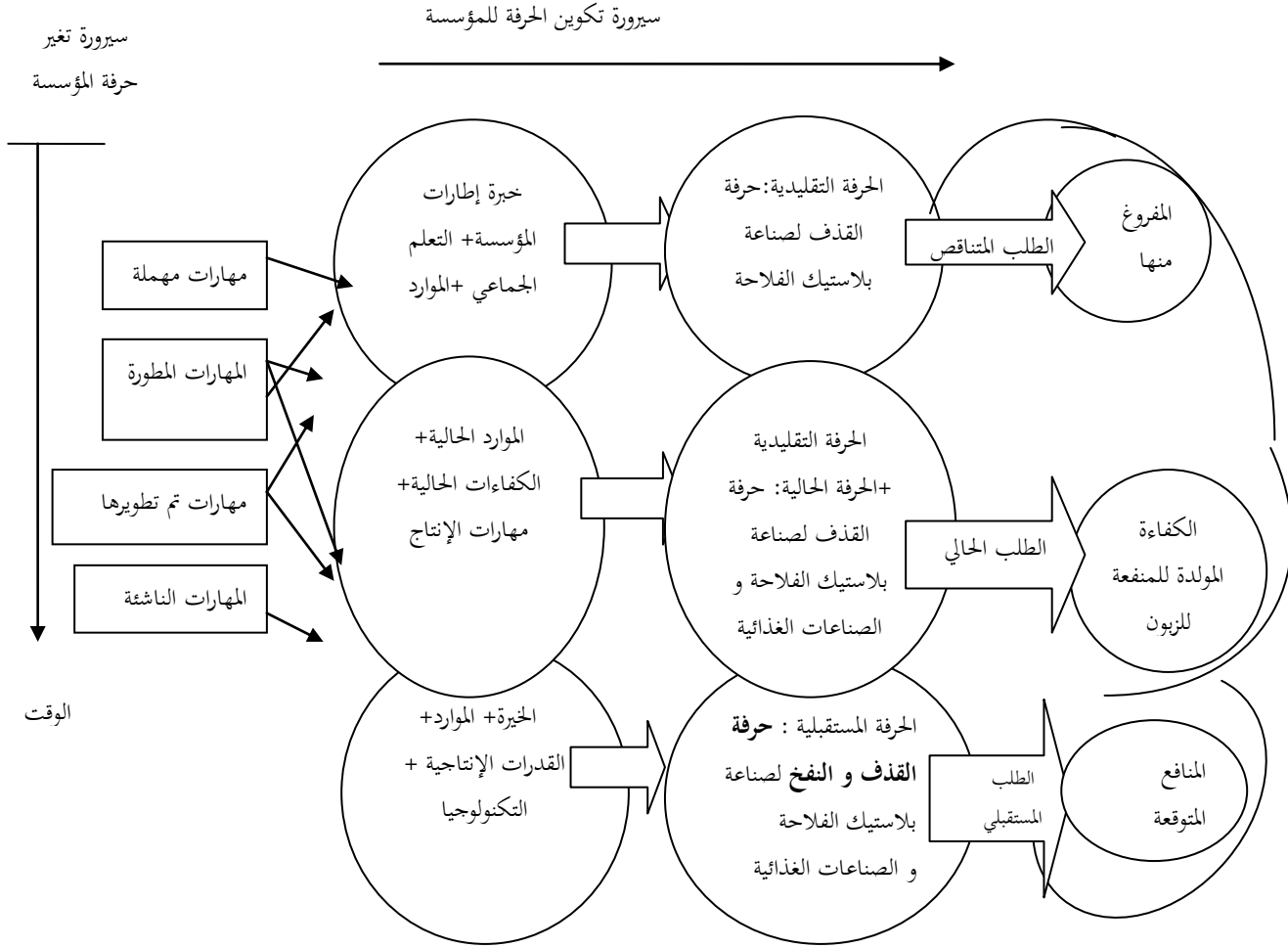
2- إعادة الانتشار (Rédéploiement):

يمكن للمؤسسة أيضا أن تتبع الخيار الثاني و المتمثل في إعادة الانتشار من خلال التركيز على نشاطات الحرفة الحالية مثل حرفة صناعة بلاستيك الصناعات الغذائية و بالتحديد صناعة أكياس الحليب، الأكياس و منتجات التغليف و تقوم بالتخلي عن نشاطات الحرفة التقليدية.

3- إعادة تحديد المحيط (La Réécriture du perimter):

تستطيع المؤسسة أيضا أن تتبع خيار إعادة تحديد المحيط من خلال إعادة التركيز على الحرفة التقليدية و إضافة بعض الأنشطة المترابطة معها، أي الاحتفاظ بميدان نشاط بلاستيك الفلاحة مع إضافة بعض نشاطات بلاستيك الصناعات الغذائية و تتخلى عن ميدان نشاط بلاستيك البناء و الأشغال العمومية. تسمح هذه الخيارات للمؤسسة باستغلال الحرفة الأساسية و الاستغناء عن النشاطات التي لا تخلق القيمة الإستراتيجية في المؤسسة لإعادة تركيز ميادين النشاط الإستراتيجية على بلاستيك الفلاحة و بلاستيك الصناعات الغائية يسمح بخلق القيمة و تحقيق تعاضدية إيجابية بين نشاطات المؤسسة. بعد أن قمنا بتحديد الحرفة التقليدية و الحرفة الحالية نتساءل الآن عن الحرفة المستقبلية للمؤسسة على اعتبار أن حرفة المؤسسة غير ثابتة (على المدى الطويل) و متحركة باستمرار وفقا لمسار محدد بطبيعة الموارد و الكفاءات في المؤسسة و بسيرة تطورها.

الشكل البياني رقم (2-VII) تصور مقترح للحرفة المستقبلية



المصدر: من إعداد الباحث

كما يظهر في الشكل البياني رقم (2-VII) يسمح قلب الكفاءات لمؤسسة SOFIPLAST و المكون من موارد المؤسسة، خبرة إطارات المؤسسة و التعلم الجماعي، و إمكانياتها المالية بتطوير حرف المؤسسة بحيث يمكن أن تساهم المهارات الناشئة في المؤسسة كالموارد و التكنولوجيا بتكوين حرفة مستقبلية للمؤسسة و المتمثلة في حرفة النفخ لتصبح لدى المؤسسة حرفة النفخ و القذف و تسمح هذه الحرفة الجديدة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات الجديدة الموجهة للفلاحة و الصناعات الغذائية و هذا ما يخلق العديد من المنافع المستقبلية المتوقعة.

المطلب الثالث: إعادة النظر في نظام الحوكمة و مبررات عادة التقسيم الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST

بعد تحديد الحرف الأساسية لمؤسسة SOFIPLAST نقدم الآن مجموعة من المبررات الإستراتيجية لإعادة تقسيم نشاطات المؤسسة حسب الحرف التي قمنا بتحديدتها مسبقا و هذا ما يتطلب بالضرورة تعديل في نظام الحوكمة من أجل الموافقة على عملية تعديل الأنشطة.

يعتبر خفض أو توسيع نشاطات مؤسسة SOFIPLAST قرار استراتيجي يتضمن تغيير و تعديل على مستوى محفظة النشاطات و يحتاج هذا النوع من القرارات إلى ضرورة العودة إلى تحديد طبيعة نظام الحوكمة في المؤسسة بحيث توصلنا سابقا في محور التشخيص الاستراتيجي بأن مجلس الإدارة لمؤسسة SOFIPLAST و المكون من أربعة مساهمين، مدير الوحدة و محافظ الحسابات يسيطر على كل القرارات الإستراتيجية، لذلك نحاول من خلال هذا المحور اقتراح بعض التعديلات على مجلس الإدارة حتى تسهل عملية تعديل النشاطات.

1- المقترحات الخاصة بنظام الحوكمة في مؤسسة SOFIPLAST

1-1- على مستوى مجلس الإدارة:

يساعد إدماج رؤساء المصالح في مجلس الإدارة بتعديل بعض نشاطات المؤسسة بالنظر إلى قوة إقناعهم بحكم اقترابهم اليومي من الزبائن فهم أقرب و أكثر دراية بأمور السوق و لهم رؤية إستراتيجية لنشاطات المؤسسة، فمن حيث الصلاحيات نقترح منح صلاحيات أكبر لرؤساء المصالح (خاصة مصلحة الإنتاج و المالية) على أن يرافق هذا تفويض في المهام بحيث يتم تكليفهم مثلا بدراسة أسواق المؤسسة، شراء المعدات التكنولوجية للتسيير و الإنتاج و غير ذلك، مقابل هذه المهام و الصلاحيات الجديدة يتحمل رؤساء المصالح مسؤوليتهم اتجاه المساهمين و مجلس الإدارة.

ينبغي أيضا إضافة أعضاء خارجيين مستقلين في مجلس الإدارة لضمان الموضوعية في مراقبة سلوك المدير، بالإضافة إلى وضع سياسة لإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

1-2- حقوق المساهمين:

ينبغي أن يكون لجميع المساهمين الحق في الحصول على المعلومات الكافية حول نشاطات المؤسسة على الأقل في كل سداسي حتى يتسنى لهم عقد اجتماعات مجلس الإدارة لتقويم أداء المؤسسة، على

عكس ما هو معمول به حالياً حيث يتسلم المساهمين تقرير عن نشاط المؤسسة بعد ثلاثة أشهر من نهاية كل دورة.

3-1- أصحاب المصالح:

ينبغي على مؤسسة SOFIPLAST أن تسمح لأصحاب المصالح كالموردين أو الزبائن الاستراتيجيين بالاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن أي ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية.

4-1- الإفصاح و الشفافية:

و هنا يتطلب الأمر من المؤسسة ضرورة توفير مراجعين خارجيين للقيام بمراجعة سنوية خارجية.

5-1- التغيرات التنظيمية المستقبلية:

على المؤسسة إحداث التغيرات التنظيمية بناء على خيارات إعادة التركيز الاستراتيجي التي تتبعها (سنقدم هذه الخيارات لاحقاً في المبحث الثاني)

2- مبررات إعادة التقسيم الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST

بعد التطرق لنظام الحوكمة في المؤسسة SOFIPLAST نستطيع الآن اقتراح التعديلات الخاصة بمحفظة النشاطات في المؤسسة، و كما توصلنا سابقاً ف إن محفظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST تتضمن ثلاثة ميادين نشاط إستراتيجية بحيث وجدنا كل ميدان نشاط استراتيجي في وضعية إستراتيجية مختلفة، لذا نحاول من خلال هذا المحور أن نقترح على المؤسسة إعادة النظر في محفظة النشاطات و هذا من خلال إعادة التقسيم الاستراتيجي بالنظر إلى مجموعة من الأسباب نذكر البعض منها على النحو التالي:

1-2- عدم التوازن:

بحيث نجد أن ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية في وضعية إستراتيجية جيدة (منطقة استراتيجيات التطوير) أما ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية فهما في وضعية إستراتيجية ضعيفة (يقعان في منطقة الانسحاب).

كما وجدنا نوع من عدم التوازن في نسب مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الإنتاج الكلي و في حجم الحصة السوقية و حتى في الأداء، بالإضافة إلى عدم التوازن في عدد المنتجات ضمن كل قسم

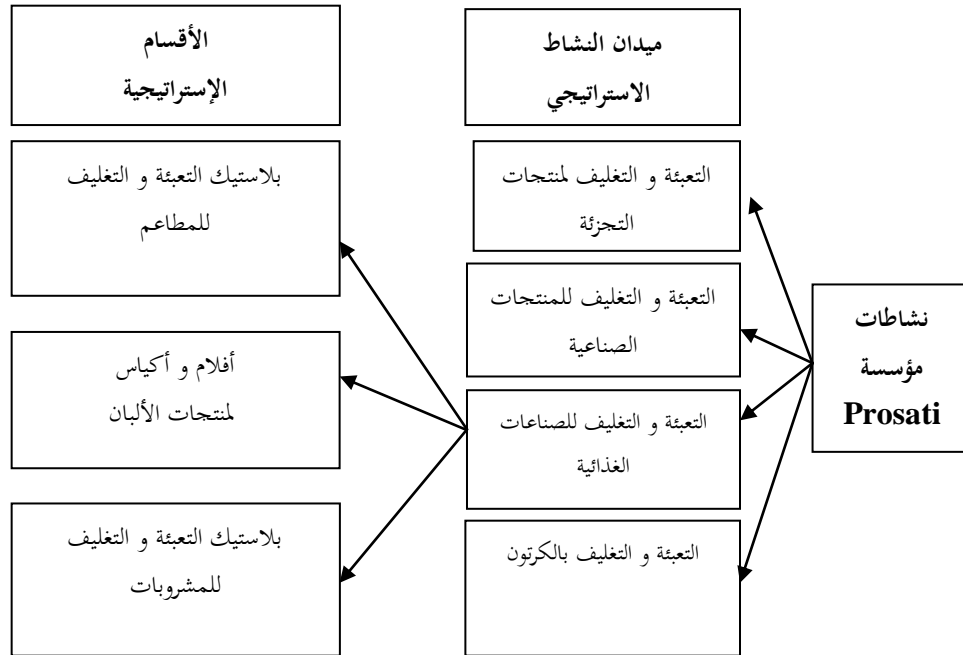
استراتيجي مثل قسم بلاستيك الصناعات الغذائية المتضمن أربعة منتجات مقارنة بمنتج واحد في قسم بلاستيك الفلاحة.

3-2- عدم التشابه مع المنافسين:

يعتمد منافسي المؤسسة على تقسيم استراتيجي واضح يتضمن توازن في عدد ميادين النشاط الإستراتيجية المحددة بدقة بالإضافة إلى أقسام إستراتيجية تابعة لكل ميدان نشاط استراتيجي، فالمؤسسة المحلية الخاصة PROSATI مثلا و المتخصصة في مجال إنتاج البلاستيك و الكرتون للتعبة و التغليف تقسم نشاطاتها إلى أربعة ميادين نشاط إستراتيجية بحيث يمتلك ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية اهتمام كبير من طرف المؤسسة و يتضمن ثلاثة أقسام إستراتيجية واضحة كما تظهر في الشكل البياني رقم (3-VII) و المتمثلة في قسم بلاستيك التعبة و التغليف للمطاعم، أفلام و أكياس لمنتجات الألبان، قسم التعبة و التغليف للمشروبات.

الشكل البياني رقم (3-VII)

التقسيم الاستراتيجي لمؤسسة PROSATI



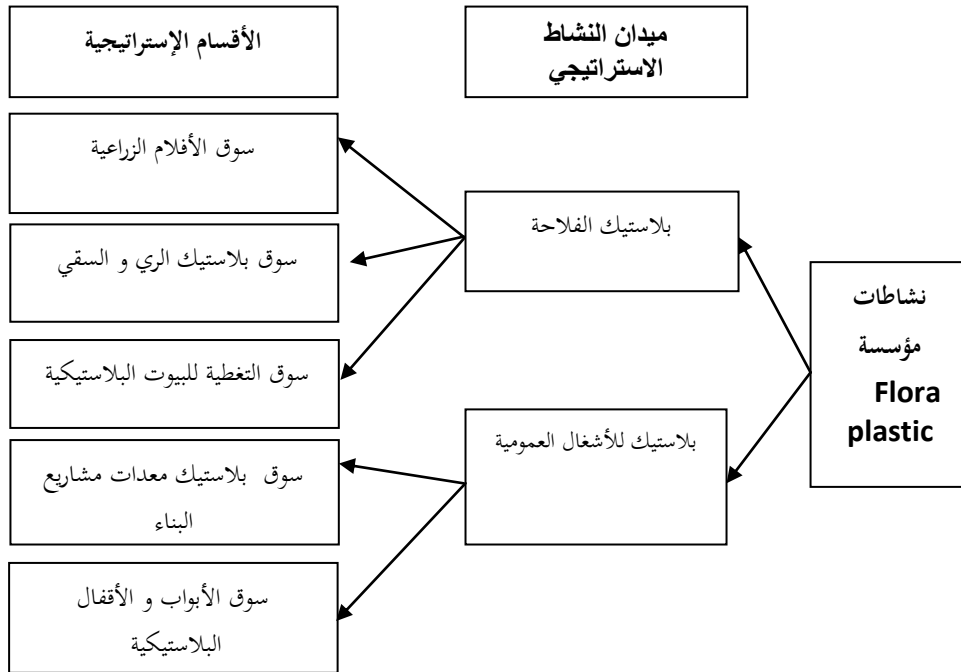
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع :

www.prosati.com

أما التقسيم الاستراتيجي الخاص بميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية فنجد أن منافسي المؤسسة يعتمدون على تقسيم متوازن و متناسق مثل التقسيم الاستراتيجي المعتمد لدى Flora plastic و هي مؤسسة محلية خاصة متخصصة في إنتاج بلاستيك للفلاحة و الأشغال العمومية بحيث تتضمن محافظة نشاطات هذه المؤسسة ميداني نشاط استراتيجي ; واحد خاص ببلاستيك الفلاحة و الآخر ببلاستيك الأشغال العمومية كما يظهر في الشكل البياني رقم (4-VII)

الشكل البياني رقم (4-VII)

التقسيم الاستراتيجي لمؤسسة Flora plastic



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع :

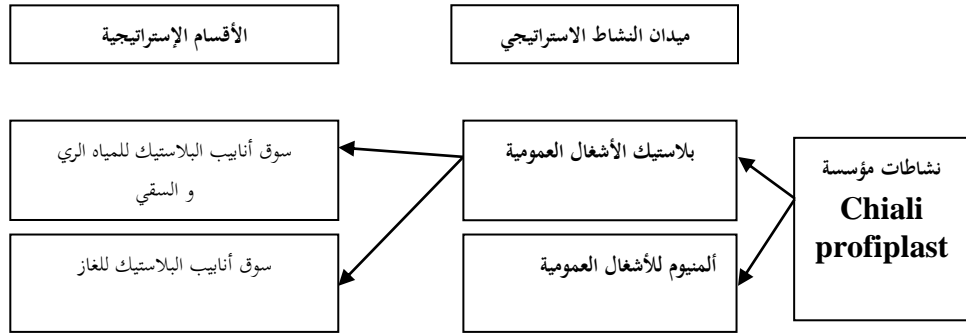
www.Flora.plastic.com

يتضمن ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة ثلاثة أقسام إستراتيجية و المتمثلة في قسم الأفلام الزراعية، قسم بلاستيك الري و السقي، قسم التغطية للبيوت البلاستيكية، أما يتضمن ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية فيتضمن قسمين استراتيجيين و المتمثلين في قسم بلاستيك معدات مشاريع البناء و قسم بلاستيك الأبواب و الأقفال.

كما تقسم مؤسسة Chiali Profiplast أيضا ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية إلى قسمين استراتيجيين و هما قسم أنابيب بلاستيك المياه و قسم بلاستيك أنابيب الغاز كما يظهر في الشكل البياني رقم (5-VII)

الشكل البياني رقم (5-VII)

التقسيم الاستراتيجي لمؤسسة Chiali Profiplast



المصدر: (2014) Chiali Profiplast

بطبيعة الحال لم نتطرق لمحتوى كل قسم سوقي من حيث عدد المنتجات لأن هذا يتوقف على حجم الطلب الموجود ضمن كل قسم و الذي تقدر له المؤسسة عدد معين من المنتجات هذا من جهة كما يتوقف الأمر على الإمكانيات الإنتاجية و اللوجيستية للمؤسسة من جهة أخرى.

4-2- استغلال الفرص المتاحة على مستوى هيكل الصناعة لخفض التهديدات:

من بين الفرص الموجودة على مستوى هيكل الصناعة هو معدل النمو المرتفع بالإضافة إلى ضعف حواجز الدخول إلى الصناعة، لذا على المؤسسة اغتنام هذه الفرص بتنويع نشاطات الحرفة مثل ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية أو ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و خدمة عدة أقسام إستراتيجية.

بالإضافة إلى هذه الفرص على المؤسسة أن تسعى أيضا إلى تجنب التهديدات الخاصة بالمنافسين و الدخلاء الجدد و هذا من خلال مزاحمة المنافسين في أسواقهم لخفض حصصهم السوقية ضمن كل قسم استراتيجي.

2-5- استغلال نقاط القوة لتدنية نقاط الضعف في المؤسسة:

تمتلك مؤسسة SOFIPLAST وضعية تنافسية مالية جيدة و هذا ما يسمح لها بتمويل استثماراتها من أجل خدمة أقسام إستراتيجية أخرى جديدة شرط أن تقع هذه الأقسام ضمن ميادين النشاط لحرفة المؤسسة، ما يحفز أكثر على ذلك هو وجود معدل نمو مرتفع لسوق صناعة البلاستيك و طلب قوي، لذا تستطيع المؤسسة أن تضمن عائد على الاستثمار في السنوات المقبلة يسمح لها بتدنية نقاط الضعف و المتمثلة في الديون الطويلة الأجل التي اقترضتها المؤسسة.

2-6- خفض مخاطر محفظة النشاطات:

وجدنا سابقا بأن الإنتاج الفعلي لمؤسسة SOFIPLAST منخفض مقارنة بالإنتاج المتوقع (المخطط له) أو بإنتاجية المؤسسات المتخصصة في صناعة البلاستيك، كما وجدنا أن هناك ضعف في الحصة السوقية لميادني نشاط بلاستيك الفلاحة و البناء و الأشغال العمومية مع عدم استغلال الوضعية الإستراتيجية الجيدة لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية المتواجد في منطقة التطوير و هو بحاجة إلى المزيد من الأقسام الإستراتيجية.

ما يحفز أكثر على تطوير هذا الميدان هو دعم الحكومة لمشاريع الصناعات الغذائية ومثل مشاريع إنتاج الحليب بالنظر إلى النقص الموجود في السوق الوطني بحيث يتم استيراد 1.3 مليار لتر من الحليب (سنة 2014) مقابل إنتاج 2.24 مليار لتر (الإنتاج المحلي) و هذا ما يرفع احتمالات زيادة الطلب على المنتجات البلاستيكية الخاصة بأكياس الحليب.

كما تدعم الحكومة أيضا المشاريع الفلاحية و الزراعية من خلال القروض الممنوحة بدون فوائد "الرفيق" التي تجاوزت 17 مليار دج و هذا ما سيزيد حتما من الطلب على منتجات بلاستيك الفلاحة بكل أنواعه. كل هذا يرفع من المخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات الحالية للمؤسسة و يبرر القيام بعملية إعادة التقسيم الاستراتيجي لمحفظة النشاطات.

المبحث الثاني: سيرورة إعادة التركيز لمؤسسة SOFIPLAST

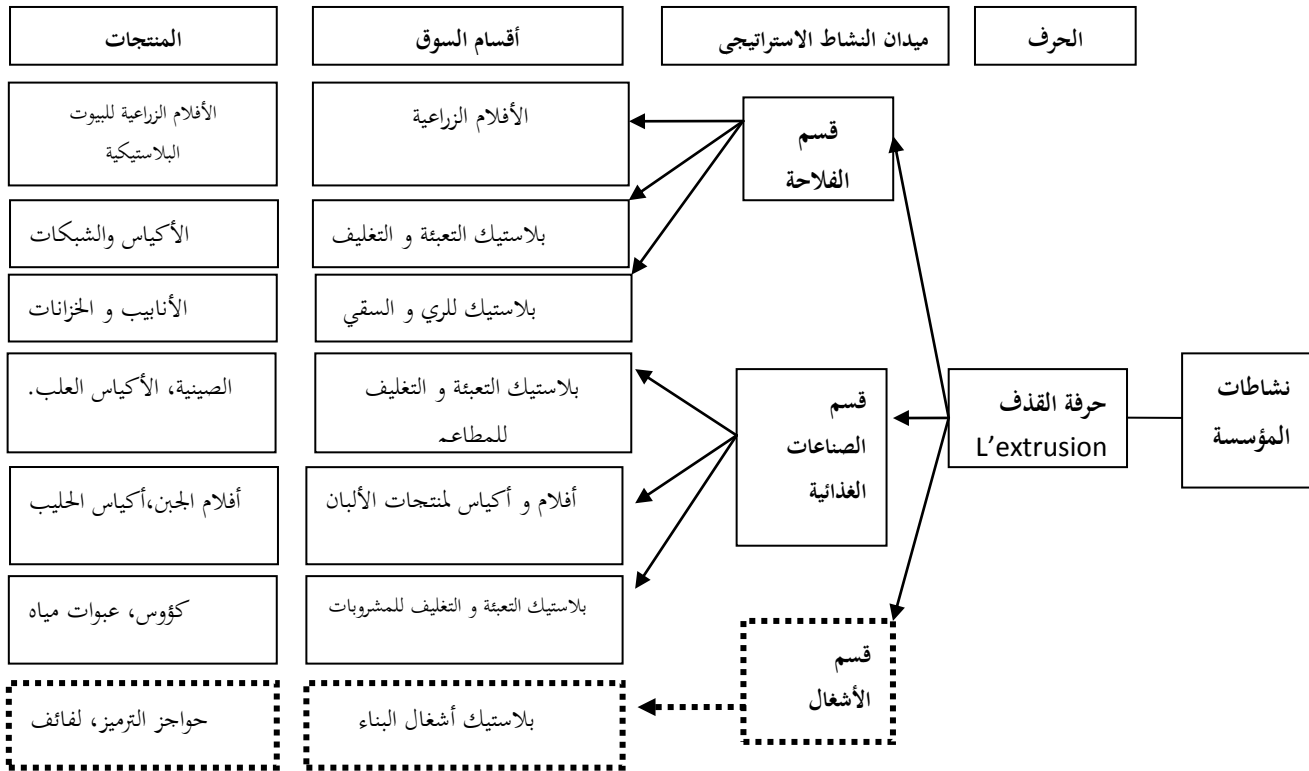
ضمن سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي نقوم بإعادة التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة بناء على الحرف المحددة مسبقا و هذا حتى نحصل على تقسيم استراتيجي متناسق و يسمح باستغلال حرف المؤسسة كما نقدم مجموعة من الخيارات الممكنة و المتاحة لخفض النشاط بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الخيارات الممكنة و المتاحة لتوسيع نشاطات الحرفة لمؤسسة SOFIPLAST.

المطلب الأول: إعادة التقسيم الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST

كما يظهر في الشكل البياني رقم (6-VII) فإننا اعتمدنا على معيار الحرفة لتقسيم نشاطات المؤسسة و تتمثل حرفة المؤسسة في حرفة القذف (L'extrusion) و بالتحديد حرفة صناعة بلاستيك الصناعات الغذائية و بلاستيك الفلاحة، في نفس الوقت أبقينا على ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية رغم أنه لا يمثل حرفة المؤسسة و لكن مراعاة لاحتمال عدم رغبة المؤسسة في التحلي عنه كلية (قد تتبع المؤسسة خيار التخريج، إنشاء فرع خاص له...الخ) بحيث سنتطرق إلى مختلف هذه الخيارات المتاحة و الممكنة في المحور اللاحق. كما يظهر في الشكل البياني رقم (6-VII) فلن محفظة نشاطات مؤسسة SOFIPLAST تتضمن ثلاثة ميادين نشاط إستراتيجية نذكرها على النحو التالي:

الشكل البياني رقم (6-VII)

إعادة التقسيم الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST



المصدر: من إعداد الباحث

1- ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة: و هو يضم مجموع الأقسام الإستراتيجية الخاصة بخدمة كل أنواع البلاستيك الموجه للقطاع الفلاحي و الزراعي، أما على مستوى مؤسسة SOFIPLAST فنقترح أن يضم ثلاثة أقسام إستراتيجية نذكرها على النحو التالي:

1-1- قسم الأفلام الزراعية: و هو يمثل مجموع المنتجات البلاستيكية الخاصة بحماية المحاصيل الزراعية، أما على مستوى مؤسسة SOFIPLAST فنقترح أن يضم هذا القسم منتجات للبيوت البلاستيكية (film pour serre agricole) مثل منتجات الأفلام الزراعية السميكة (forte épaisseur)، الأفلام الزراعية الرقيقة (faible épaisseur) و الأفلام الزراعية المتوسطة (Moyenne épaisseur)، بالإضافة إلى منتجات الشبكة المذذوفة (Mailles extrudées).

1-2- قسم بلاستيك للتعبئة و التغليف (plastic emballage agricole): و يضم مجموع المنتجات البلاستيكية الخاصة بعملية التعبئة و التغليف للمنتجات الفلاحية و الزراعية، أما على مستوى مؤسسة SOFIPLAST فنقترح أن يضم هذا القسم منتجات الأكياس الكبيرة الحجم (grandes sacs) و الأكياس الصغيرة الحجم (petit sacs) و الأكياس المتوسطة الحجم (Moyenne sacs).

1-3- قسم بلاستيك للري و السقي Plastique d'irrigation: و هو يمثل مجموع المنتجات الخاصة بسقي و ري المنتجات الفلاحية و الزراعية (الأشجار، النباتات، و غير ذلك) أما على مستوى مؤسسة SOFIPLAST فنقترح أن يضم هذا القسم منتجات أنابيب الري و السقي (العادية) بمختلف الأحجام، أنابيب الري و السقي الهوائية (Tuyaux d'aire)، و المثبتات (Les fixateurs)

2- ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية: و هو يمثل مجموع الأقسام الإستراتيجية السوقية الخاصة بتقديم كل أنواع المنتجات البلاستيكية الموجهة نحو الصناعات الغذائية، أما على مستوى مؤسسة SOFIPLAST فنقترح أن يضم ثلاثة أقسام إستراتيجية نذكرها على النحو التالي:

1-2- قسم بلاستيك المطاعم (plastique pour les restaurant): و يضم هذا القسم مجموع المنتجات البلاستيكية الخاصة بحماية الأطعمة و المشروبات على مستوى المطاعم، أما بالنسبة لمؤسسة SOFIPLAST فنقترح أن يضم هذا القسم منتجات أفلام التغليف الغذائية (Film d'emballage alimentaire)، الأكياس (sachet alimentaire)، الحقائق الغذائية (Sac alimentaire).

2-2- قسم بلاستيك لمنتجات الألبان (plastique pour produit laitieres): و يضم هذا القسم مجموع المنتجات البلاستيكية الخاصة بحماية المنتجات الغذائية السريعة التلف و نقترح على مؤسسة SOFIPLAST بأن يضم هذا القسم منتجات الأكياس و الأفلام للحليب، الجبن و المثلجات.

2-3- قسم بلاستيك التعبئة و التغليف للمشروبات (emballage packaging boissons): و هو خاص بمجموع المنتجات البلاستيكية الموجهة لتعبئة و حماية كل أنواع المشروبات و نقترح على مؤسسة SOFIPLAST بأن يضم هذا القسم منتجات الأفلام القابلة للطي (film retractable redeaux،قوارير للمشروبات (Flacons)

3- ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية: و هو خاص بمجموع الأقسام الإستراتيجية السوقية التي تقدم مجموع المنتجات البلاستيكية لنشاطات البناء و الأشغال العمومية أما على مستوى مؤسسة SOFIPLAST فنقترح أن يضم قسم سوقي واحد و المتمثل في قسم البلاستيك لأشغال البناء (Chantier).

يمثل قسم البلاستيك لأشغال البناء مجموع المنتجات البلاستيكية الخاصة بمستلزمات التأشير على أشغال البناء و المنتجات البلاستيكية التي تدخل في عملية البناء و نقترح على مؤسسة SOFIPLAST بأن يضم هذا القسم منتجات حواجز الترميز البلاستيكية (Barrieres de balisage extrudes)، شبكة الترميز (filet de balisage extrudes) لفائف إشارات البناء (Bande de signalization chantier).

يسمح هذا التقسيم المعتمد بمعرفة ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة، الأقسام السوقية و تشكيلة المنتجات، كما يسمح بالاستغلال الأمثل لحرفة المؤسسة ضمن كل ميدان نشاط كما يعمل على رفع درجة التوازن الأقسام الإستراتيجية المكونة لكل ميدان نشاط استراتيجي، بالإضافة إلى ذلك يسمح هذا التقسيم برفع درجة التناسق و خفض درجة المخاطر لمحفظة النشاطات للمؤسسة مع استغلال نقاط القوة في المؤسسة و الفرص الموجودة ضمن هيكل الصناعة.

المطلب الثاني : خيارات خفض النشاط لمؤسسة SOFIPLAST

يعتبر خفض نشاطات مؤسسة SOFIPLAST قرار استراتيجي يتضمن تغيير و تعديل على مستوى محفظة النشاطات لذلك تطرقنا مسبقا إلى نظام الحوكمة في المؤسسة و معرفة مدى إمكانية خفض النشاط بالإضافة إلى الاستراتيجيات و الخيارات الممكنة لإعادة التركيز محفظة النشاطات.

لاتخاذ قرار بإعادة التركيز الاستراتيجي لخفض النشاط يتطلب الأمر ضرورة توفر الأسباب التي تسمح لنا بذلك و التي نجدها متوفرة على مستوى مؤسسة SOFIPLAST و كما أشرنا سابقا فإن التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST في وضعية ضعيفة مقارنة بالمؤسسات الأوربية، الآسيوية و الأمريكية المتخصصة في صناعة البلاستيك.

بالإضافة إلى هذه المؤشرات توصلنا سابقا في محور تقييم الوضعية الإستراتيجية لمحفظة النشاطات بأن ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية في وضعية إستراتيجية ضعيفة و حسب مصفوفة ماكينزي التي قمنا بتحليلها سابقا وجدنا بأنهما يقعان ضمن منطقة الانسحاب.

لذلك و في ظل هذه الوضعية و من أجل تحسين الوضعية الإستراتيجية لمحفظة النشاطات للمؤسسة نرى أنه من الضروري خفض النشاط و إعادة تركيز محفظة النشاطات على الحرفة الأساسية، و من أجل ذلك نقدم مجموعة من الاستراتيجيات المتاحة و التي يمكن للمؤسسة تنفيذها و هي على النحو التالي:

1- إستراتيجية خفض النشاط:

و هنا تقوم مؤسسة SOFIPLAST بخفض حجم النشاطات التي لا ترتبط بحرفة المؤسسة مثل نشاطات صناعة بلاستيك البناء و الأشغال العمومية و نشاطات صناعة بلاستيك الفلاحة و هذا ما يساعد على توفير الأموال (خاصة تكاليف شراء المواد الأولية بالعملة الصعبة) التي يعاد توجيهها نحو نشاطات الحرفة الأساسية (التقليدية أو الجديدة).

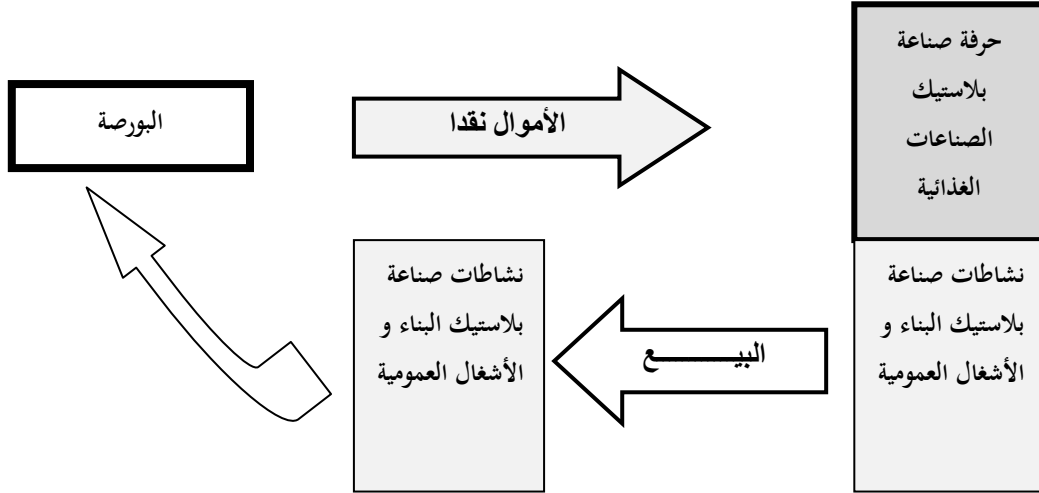
2- إستراتيجية البيع الجزئي:

و هنا لا تقوم مؤسسة SOFIPLAST بخفض حجم النشاطات و إنما تقوم ببيعها مباشرة مثل نشاطات صناعة بلاستيك البناء و الأشغال العمومية و نشاطات صناعة بلاستيك الفلاحة كما تظهر في الشكل البياني رقم (VII-7)، فحسب تقديرات المؤسسة (تقرير شفوي) تقدر الموارد المتوقعة من عملية البيع بحوالي 15 مليار سنتيم و هذا ما يسمح بتوفير السيولة للمؤسسة.

الشكل البياني رقم (7-VII)

إستراتيجية البيع الجزئي لنشاطات بلاستيك

الفلاحة، البناء و الأشغال العمومية لمؤسسة SOFIPLAST



المصدر: من إعداد الباحث

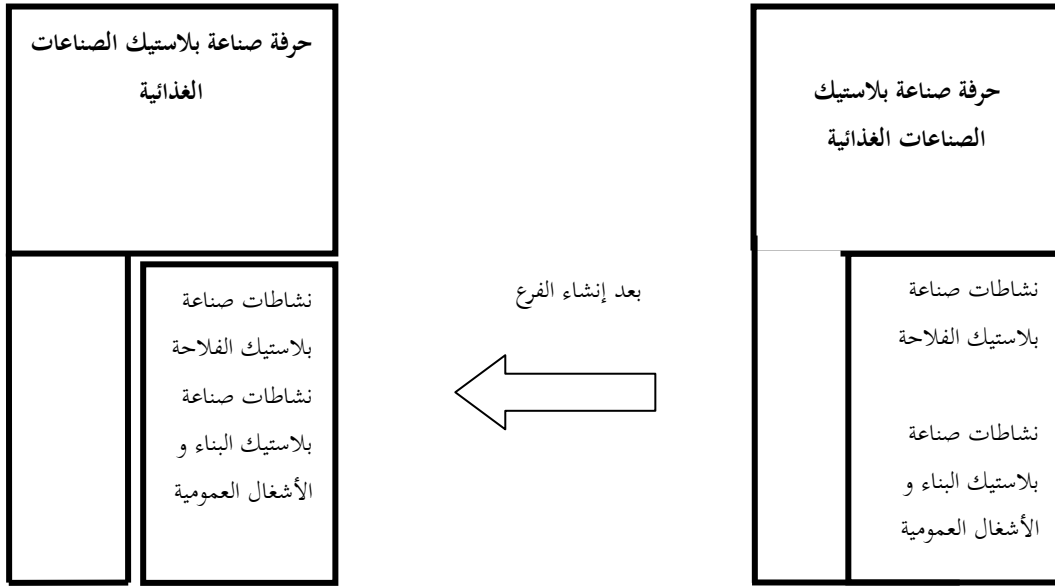
3- خيار التخريج:

ضمن خيار التخريج و بدلا من أن تقوم مؤسسة بخفض أو بيع النشاطات التي لا ترتبط بالحرفة الأساسية تقوم بتخريجها للغير من أجل القيام بها (للمؤسسات الأخرى المتخصصة) حيث تستطيع المؤسسة تخريج نشاطات صناعة بلاستيك البناء و الأشغال العمومية و نشاطات صناعة بلاستيك الفلاحة و تركز على نشاطات الحرفة المتبقية و هذا من شأنه أن يخفض من التكاليف الكلية بمقدار 5% و هذا حسب تقديرات المؤسسة.

4- خيار الفرع المشتق:

ضمن هذا الخيار تقوم مؤسسة بإنشاء شركة فرعية جديدة بأخذ جزء من أسهم الشركة الأم و تولي لها مهمة إدارة نشاطات صناعة كل من صناعة بلاستيك البناء و الأشغال العمومية و بالتحديد منتجات الشبكة المقذوفة (Mailles extrudés) و تعمل بشكل منفصل عنها و لكن تبقى تحت إشرافها كما هو موضح في الشكل البياني رقم (8-VII) و هذا ما يرفع من درجة التناسق بين الأنشطة المتبقية.

الشكل البياني رقم (8-VII) خيار الفرع المشتق لمؤسسة SOFIPLAST



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: الخيارات و الاستراتيجيات الممكنة لتوسيع حرفة مؤسسة SOFIPLAST

بعد خفض النشاط و التركيز على الحرف الأساسية تتطلب سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي ضرورة توسيع نشاطات الحرفة و في هذا نقدم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الممكنة و مجموعة أخرى من الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة SOFIPLAST

1- خيارات النمو الداخلي لمؤسسة SOFIPLAST (الخيارات المتاحة)

1-1- إستراتيجية التخصص:

توصلنا سابقا في محور تقييم الوضعية الإستراتيجية لمحافظة النشاطات بان ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية في وضعية إستراتيجية جيدة و هو بحاجة إلى المزيد من استراتيجيات التطوير لذلك ففي حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التخصص ضمن إطار النمو المستقبلي للمؤسسة فهنا تتجه المؤسسة إلى الاحتفاظ بميدان نشاط استراتيجي واحد و هو الخاص ببلاستيك الصناعات الغذائية، فالهدف هو التخصص حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى الحجم الأمثل في النشاط لامتلاك وضعية تنافسية قوية في السوق من ناحية التكاليف.

1-2- إستراتيجية التنوع:

ضمن ميدان النشاط ذات الوضعية التنافسية القوية و الذي تمتلك فيه المؤسسة حرفة أساسية يمكن أن تتبع إستراتيجية التنوع المترابط حيث تمتلك المؤسسة فائض في التمويل لسنة 2013 و هذا ما يسمح لها بالاستثمار أكثر لتوسيع تشكيلة المنتجات على مستوى الأقسام السوقية التابعة لميدان النشاط الخاص ببلستيك الصناعات الغذائية بحيث يمكن تقديم منتجات جديدة لنفس الزبائن أو لزبائن جدد أو تقديم منتجات جديدة لزبائن جدد كما أوضحنا في إعادة التقسيم المقترح و المقدم سابقا في الجدول رقم (2-VI).

2- خيارات النمو الخارجي (الخيارات الممكنة)**1-2- خيار الاندماج:**

من الممكن أن تتبع مؤسسة SOFIPLAST خيار الاندماج بالنظر إلى امتلاك مؤشرات أداء جيدة تسهل عليها عملية التفاوض مع المؤسسات الأخرى بحيث تتحد مع مؤسسات متخصصة في صناعة المنتجات البلاستيكية و يتم إصدار أسهم جديدة خاصة بالمؤسسة الجديدة و تحمل اسم مكون ما بين الإسمين الأصليين للمؤسستين و يسمح هذا الخيار بتحقيق اقتصاديات الحجم و خفض التكاليف. من بين المؤسسات التي يمكن أن تتفاوض معها المؤسسة لإتباع خيار الاندماج نقتراح المؤسسات التالية:

- 1- شركة صناعة الأفلام البلاستيكية بسطيف **FIPEXPLAST** (فرع من فروع مجمع ENPC): و هي مؤسسة عمومية تقع في ولاية الشلف أنشئت سنة 2002 يقدر رأسمالها ب 228 900000 دج و تضم وحدة تحويل البوليستير (POLYSTERE) و وحدة البوليسترين (Polysterne)¹.
- 2- شركة بثق البلاستيك بالمدينة **SOEXPLAST** (فرع من فروع مجمع ENPC): و هي مؤسسة عمومية أنشئت سنة 1981 بالمدينة و هي متخصصة في صناعة بلاستيك التعبئة و التغليف للمنتجات الفلاحية².
- 3- شركة تحويل البلاستيك بالروبية **TRECYPLAST** (فرع من فروع مجمع ENPC): و هي مؤسسة عمومية أنشئت سنة 2002 بالمنطقة الصناعية روية بالجزائر العاصمة و هي متخصصة في إعادة تدوير نفايات البلاستيك و تصنيع بلاستيك الفلاحة³.

¹ وثائق إدارية مقدمة من مجمع البلاستيك و المطاط (ENPC)(2014).

² وثائق إدارية مقدمة من مجمع البلاستيك و المطاط (ENPC)(2014).

³ وثائق إدارية مقدمة من مجمع البلاستيك و المطاط (ENPC)(2014).

2-2- خيار الاستحواذ:

توصلنا في محور التشخيص الاستراتيجي للوضعية المالية للمؤسسة بأن المؤسسة تمتلك وضعية مالية جيدة بحيث وجدنا أن هناك فائض في الخزينة بالإضافة إلى الموارد المالية المتوقعة من عملية البيع لنشاطات صناعة بلاستيك الفلاحة و البناء و الأشغال العمومية يصبح خيار الاستحواذ ممكنا للمؤسسة SOFIPLAST بحيث تتجه إلى الاستحواذ على بعض المؤسسات المتخصصة في صناعة البلاستيك الموجه نحو الصناعات الغذائية أو الزراعية و نقترح المؤسسات التالية:

- 1- مؤسسة **Tali Emballage**: هي مؤسسة خاصة أنشئت سنة 2002، متخصصة في صناعة بلاستيك الصناعات الغذائية مثل منتجات الأكياس و الحقائب الغذائية و أفلام التغليف للمشروبات¹.
- 2- مؤسسة **POLYMA INDUSTRIEL**: و هي مؤسسة محلية خاصة أنشئت سنة 1989 بتيزي وزو و المتخصصة في صناعة بلاستيك التعبئة و التغليف للفلاحة و الصناعات الغذائية².
- 3- خيارات النمو التعاوني:

1-3- خيار الشراكة:

بالنظر للوضعية التكنولوجية الضعيفة في المؤسسة في تصنيع المنتجات البلاستيكية تمثل الشراكة مع المؤسسات الأخرى خيارا استراتيجيا يسمح بنقل التكنولوجيا للمؤسسة لتقوية وضعيتها في السوق بحيث يمكن للمؤسسة SOFIPLAST أن تتبع هذا الخيار مع مؤسسات محلية أو مؤسسات أجنبية، على أن تنتمي هذه المؤسسات إلى قطاعات نشاط مختلفة عن قطاعات نشاط مؤسسة SOFIPLAST و نقترح أن تبرم مؤسسة عقود شراكة مع المؤسسات التالية :

- 1- الرائد الأمريكي في الصناعة الكيماوية مؤسسة **ALBEMARLE CORPORATION** أنشئت سنة 1999 في لويزيانا بالولايات المتحدة الأمريكية، بلغت عائدات الشركة 3 مليار دولار في سنة 2011³.

- 2- المختص في صناعة مواد البلاستيك و المواد الكيماوية **CHI MEI CORPOPRTATION**: أنشئت سنة 1960 بتايوان، بلغت عائدات الشركة 153.4 مليار دولار لسنة 2013⁴.

¹ www.taliemballage.com: 16/07/2014

² www.Polyma-industry.com:21/07/2014.

³ Rapport annuel(2012),p23.

⁴ www.chimei.com:22/07/2014.

3- المؤسسة الهندية الرائدة **FINOLEX INDUSTRIES CORPORATION** : و هي المتخصصة في صناعة البلاستيك و المواد الأولية اللازمة لصناعة البلاستيك، حققت المؤسسة مبيعات بقدر 9.5 مليون دولار لسنة 2012¹.

3-2- خيار التحالف:

بالنظر إلى زيادة شدة المنافسة على مستوى القوى الخمس لهيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST يشكل التحالف خيارا استراتيجيا يسمح بتقوية وضعية المؤسسة إزاء المحيط التنافسي بحيث يمكن أن تتحالف مع المؤسسات المحلية الأخرى المنافسة لها و نقترح المؤسسات التالية :

1- مؤسسة **Nutrition Approvisionnement** : هي مؤسسة محلية خاصة أنشئت سنة 1998

و هي متخصصة في صناعة و تسويق بلاستيك الفلاحة و الصناعات الغذائية، من بين أشهر علاماتها التجارية علامة EURASTA².

2- مؤسسة **AGROFILM** بسطيف: و هي فرع تابع لمجمع (Khenfri) أنشئت سنة 1989، يقدر رأسمالها ب 2039940000 دج، توظف 400 عامل و هي متخصصة في صناعة الأفلام الزراعية و منتجات التغليف، تتميز المؤسسة بمنتجاتها ذات الجودة العالية.³

3- مؤسسة **TRANSPOLYMERE** بالشلف: و هي مؤسسة عمومية تابعة لمجمع ENPC يقدر رأسمالها ب 912940000 و هي متخصصة في تحويل البوليمير، تصل قدراتها الإنتاجية إلى 4500 طن في السنة.⁴

يمكن القول أن خيارات النمو للمؤسسة قد تكون محفزة أكثر لمؤسسة SOFIPLAST على عكس خيارات الانكماش التي تكون مكلفة من الناحية الاقتصادية وصعبة من الناحية الاجتماعية، غير أن سيورة النمو للمؤسسة تتطلب بالضرورة الانكماش في النشاطات التي لا ترتبط بحرفة المؤسسة حتى تستطيع فيما بعد توسيع نشاطات الحرفة من خلال إتباع خيارات النمو المتاحة كما يظهر في الشكل البياني رقم (9-VII).

¹ Rapport annuel(2012-2013),p21

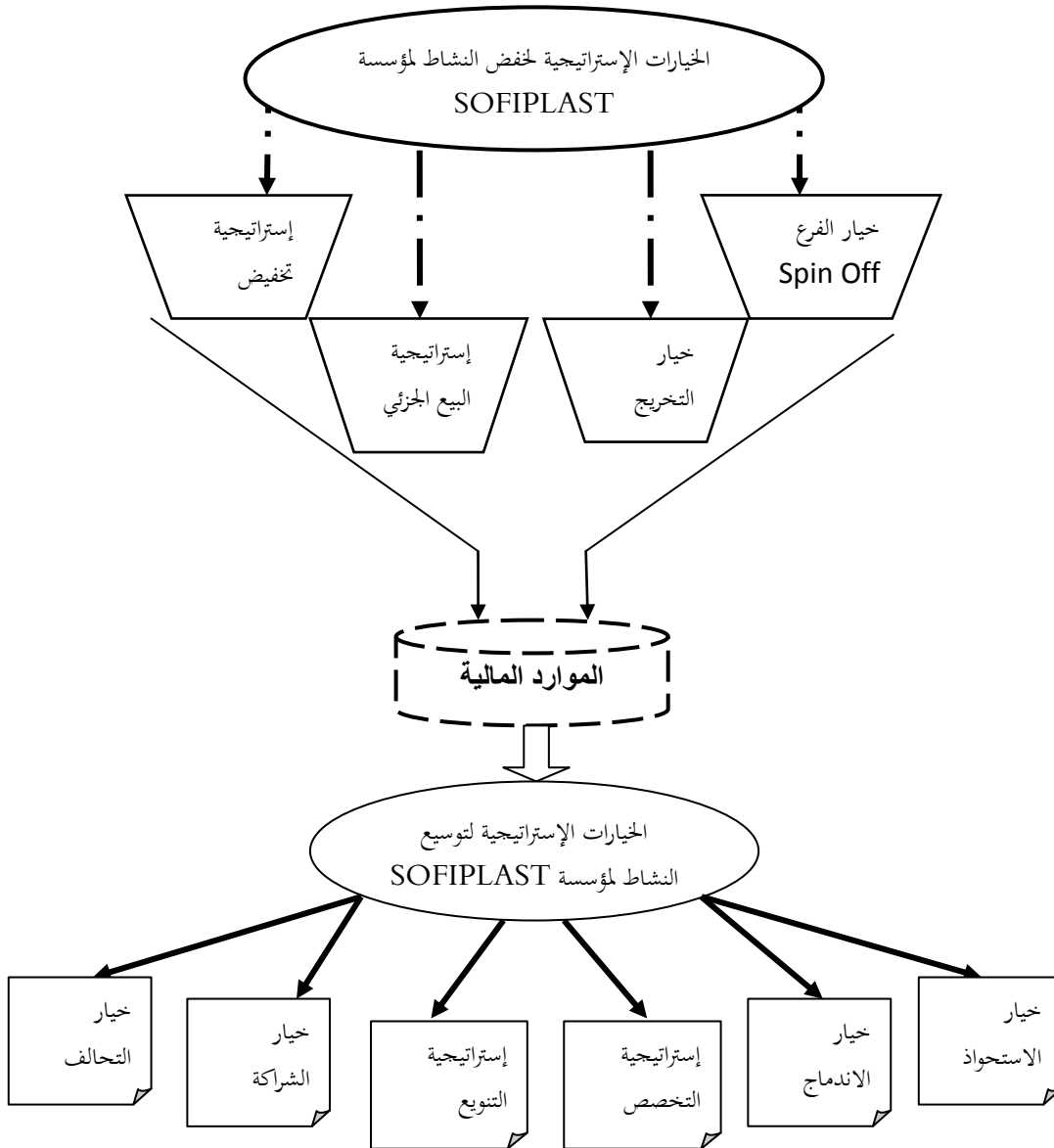
² www.dz.compass.com:23/07/2014.

³ www.Agrofilm.com,26/07/2014

⁴ وثائق إدارية مقدمة من مجمع البلاستيك و المطاط (ENPC)(2014).

الشكل البياني رقم (9-VII)

سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي لمؤسسة SOFIPLAST



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الشكل البياني رقم (9-VII) أن المؤسسة تمتلك أربعة خيارات إستراتيجية متاحة من أجل إعادة التركيز الاستراتيجي لخفض النشاط و المتمثلة في خيار الفرع، التخرج، البيع الجزئي تخفيض النشاط بحيث تسمح هذه الخيارات بتوفير الموارد المالية الضرورية لتوسيع نشاطات الحرفة للمؤسسة. يبقى خيار البيع الجزئي (لميدان نشاط بلاستيك البناء و الأشغال العمومية) ضمن سيرورة خيارات خفض النشاط كأكبر مصدر للموارد المالية التي توظفها المؤسسة في سيرورة النمو لإعادة التركيز

الاستراتيجي و هنا تمتلك المؤسسة خيارين متاحين و هما إستراتيجية التخصص و إستراتيجية التنوع المترابط، كما تمتلك المؤسسة أربعة خيارات أخرى ممكنة و المتمثلة في خيار الاستحواذ، الاندماج، الشراكة و التحالف كل هذه الخيارات تسمح بتحقيق النمو للمؤسسة و تقوي وضعيتها ضمن هيكل الصناعة.

المبحث الثالث: إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST
من أجل تحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST اقترحنا سابقا مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الممكنة و المتاحة و عليه نحاول الآن توضيح مدى مساهمة إستراتيجية إعادة التركيز (خيارات إعادة التركيز) في تحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST.

من أجل ذلك نتطرق إلى أثر إعادة التركيز على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST، سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي و أثره في تحسين تنافسية ميادين النشاط و رفع أداء مؤسسة SOFIPLAST تقديم تصور مستقبلي للوضعية الإستراتيجية لمحافظة نشاطات مؤسسة SOFIPLAST في ظل خيارات إعادة التركيز، و أخيرا نقدم نموذج لخيارات إعادة التركيز و أثرها في تحسين الوضعية الإستراتيجية المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST ضمن هيكل الصناعة.

المطلب الأول: أثر إعادة التركيز على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST

باعتبار أن إستراتيجية إعادة التركيز تتضمن خفض في النشاطات التي لا ترتبط بحرفة المؤسسة و بعد ذلك تتطلب توسيع في نشاطات الحرفة، لذلك نحاول من خلال هذا المطلب أن نحلل أثر إستراتيجية إعادة التركيز لخفض و توسيع النشاط على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST بحيث نوضح هذا الأثر على كل من المنافسة ضمن هيكل الصناعة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، المنافسين المحتملين و المنتجات البديلة.

1- أثر خفض النشاط على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST

تعتبر خيارات الانسحاب و الانكماش كفعل من طرف مؤسسة SOFIPLAST و يترجم هذا الفعل في شكل سلوك يؤثر على هيكل الصناعة (أنظر الشكل رقم (10-VI)) بحيث يتولد عنه الأثر التالي:

1-1- المنافسة ضمن هيكل الصناعة:

يبلغ عدد المؤسسات الناشطة في مجال صناعة البلاستيك في الجزائر حوالي 500 مؤسسة متنافسة، لذا فإن سلوك مؤسسة SOFIPLAST و المتمثل في التحلي عن التنافس ضمن سوق البلاستيك للفلاحة البناء و الأشغال العمومية يعمل على خفض عدد منافسي المؤسسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك، هذا

ما يسمح للمؤسسة أن تنافس بشكل أفضل ضمن هيكل صناعة بلاستيك الفلاحة و الصناعات الغذائية في نفس الوقت و باعتبار أن المؤسسة ستصبح متخصصة في مجال بلاستيك الصناعات الغذائية فإنها ستؤثر حتما على المؤسسات المنافسة لها ضمن نفس السوق و تضغط عليها لأخذ الحصة السوقية منها.

يؤثر سلوك إعادة التركيز بخفض النشاط على أداء المؤسسة حيث أن الموارد المالية المتأتية من عملية الخفض تسمح بتحسين مؤشرات الأداء و التنافسية المالية للمؤسسة في المدى القصير، و منه يسمح التحسن في أداء المؤسسة على المنافسة بشكل أفضل حيث تصبح لدى المؤسسة القدرة على رد الفعل اتجاه المنافسين و التأثير في هيكل الصناعة.

1-2- القوة التفاوضية للموردين:

يسمح سلوك المؤسسة و المتمثل في خفض النشاط أو التخلي عن بعض الأنشطة بخفض تكاليف المعاملات و حجم المعاملات في نفس الوقت مع هؤلاء الموردين و على قوتهم التفاوضية أيضا، إضافة إلى ذلك فلن إعادة توجيه الموارد المالية للمؤسسة لتسديد ديون الموردين سيخفض حتما من قوتهم التفاوضية حيث انخفض حجم ديون المؤسسة اتجاه الموردين من 225378476 دج في سنة 2011 الى 68611491 دج لسنة 2012 ثم الى 51442336 دج في سنة 2013.

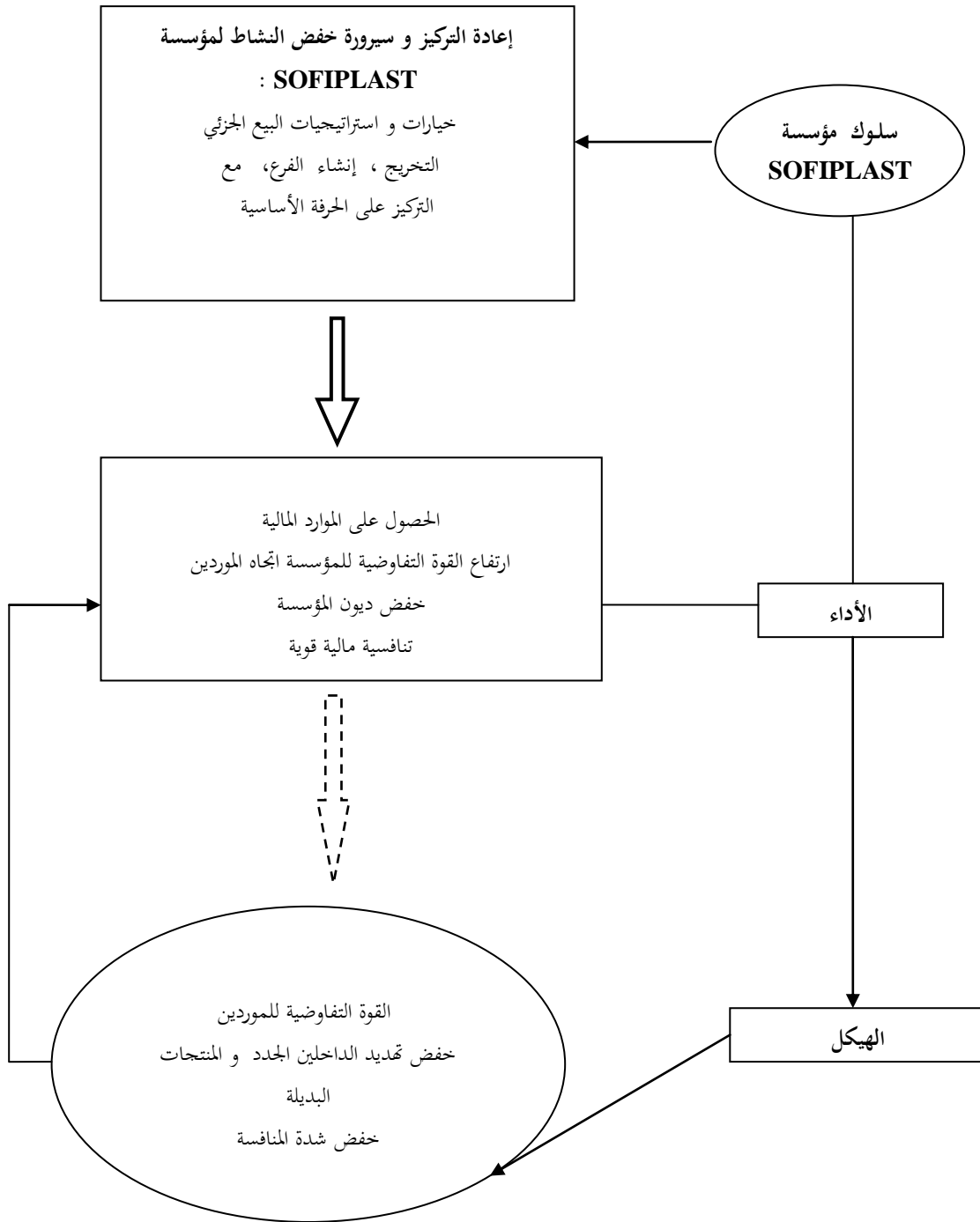
1-3- المنافسين المحتملين و المنتجات البديلة:

يؤدي قيام المؤسسة بالتخلي عن النشاطات التي لا تمثل حرفتها الأساسية كفعل من طرف المؤسسة قد يقوي حواجز الدخول إلى هيكل الصناعة (خاصة بلاستيك الصناعات الغذائية) كما يمكن أن يؤثر هذا الفعل و المترجم في شكل سلوك من طرف المؤسسة على المنتجات البديلة بحيث يتوقع انخفاض تكلفة المنتجات البلاستيكية في مؤسسة SOFIPLAST باعتبار أنها ستصبح مؤسسة متخصصة تستفيد من اقتصاديات الحجم و أثر الخبرة.

يمثل إعادة التركيز الاستراتيجي لخفض النشاط إستراتيجية دفاعية و حاجز دخول لأمام المنافسين المحتملين و في نفس الوقت إستراتيجية هجومية اتجاه الداخلين الجدد.

الشكل رقم (VII-10)

أثر خفض النشاط على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST



المصدر: من إعداد الباحث

2- أثر التوسع في النشاط على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST:

تؤثر الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها مؤسسة SOFIPLAST ضمن إطار توسيع نشاطات الحرفة على هيكل الصناعة للمؤسسة و تترجم هذه الخيارات في شكل سلوك يؤثر على هيكل الصناعة (أنظر الشكل رقم (VI-11)) بحيث يتولد عنه الأثر التالي:

2-1- التأثير على المنافسة الموجودة في هيكل الصناعة:

يسمح خيار التنوع المترابط باستغلال حرفة المؤسسة بمزاياها التنافسية في الأسواق المتواجدين فيها لخفض حصصهم السوقية و نصيبهم من الأرباح بالإضافة إلى الضغط على المنافسين الصغار.

2-2- تهديد المنتجات البديلة و القوة التفاوضية للزبائن:

يسمح خيار التخصص بتقوية حواجز دخول هيكل صناعة مؤسسة SOFIPLAST بالإضافة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم للمؤسسة الذي ينجم عنه إنتاج منتجات منخفضة التكلفة و بالتالي يصعب على الزبون إيجاد البديل و هذا يعمل على خفض تهديد المنتجات البديلة و القوة التفاوضية للزبائن.

2-3- الداخلين الجدد:

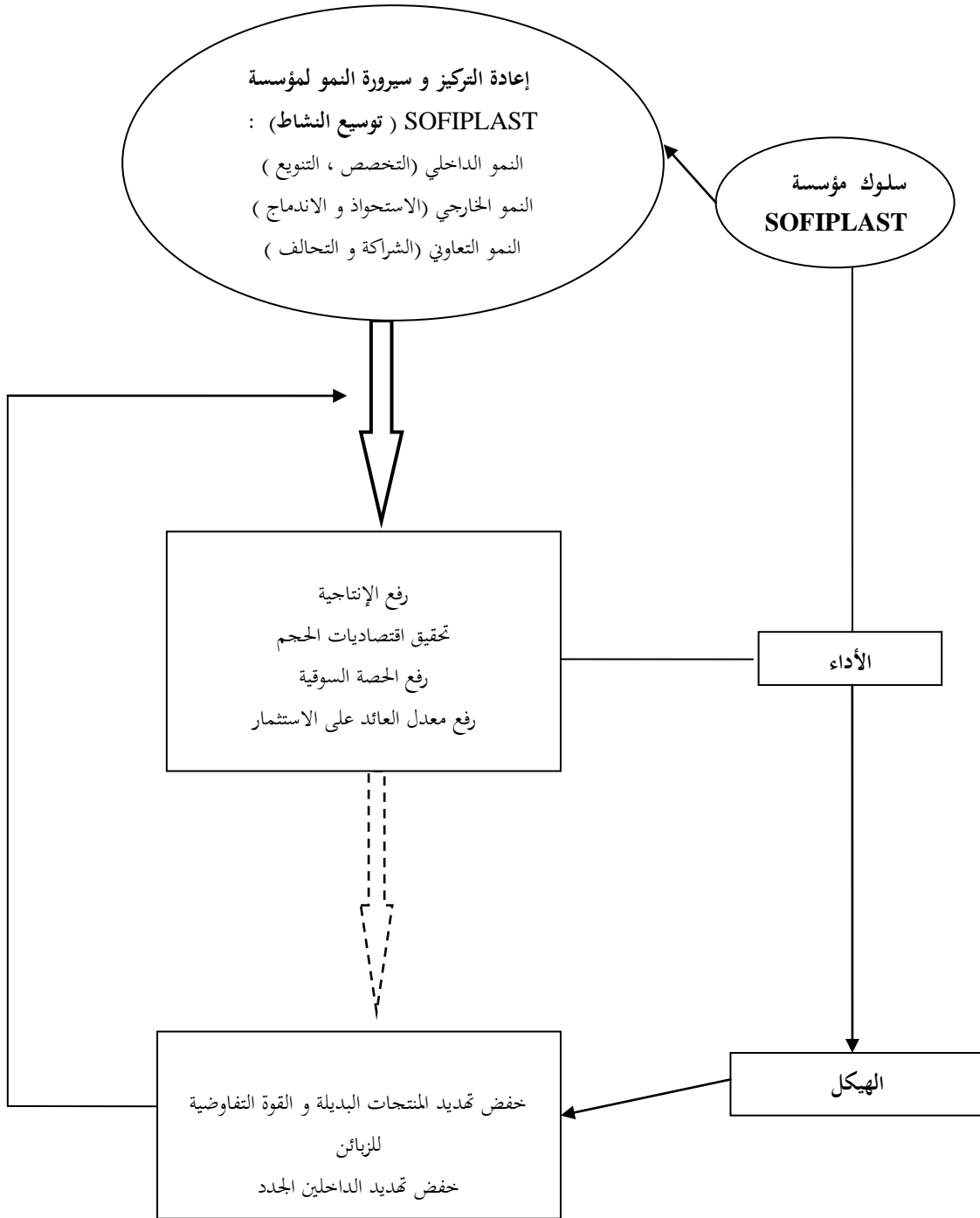
يساهم خيار الشراكة في حصول المؤسسة على التكنولوجيا الأساسية التي يمتلكها عدد قليل جدا من المنافسين هذا ما يرفع في إنتاجية المؤسسة و يساهم في تقوية حواجز الدخول على المنافسين المحتملين و يضغط على الدخلاء الجدد للتوجه نحو نشاطات أخرى لصناعة البلاستيك كما تعمل التكنولوجيا الأساسية على رفع معدل العائد على الاستثمار.

2-4- القوة التفاوضية للموردين:

تواجه معظم المؤسسات الصناعية الراغبة في الدخول إلى صناعات جديدة من ضعف قدراتها اللوجيستية، المالية، الإنتاجية و هي في بحث دائم عن شريك لتقوية نقاط الضعف و عليه فإن لجوء مؤسسة SOFIPLAST إلى إتباع خيارات النمو كالاندماج، الاستحواذ، و التحالف برفع من قوتها التفاوضية أما الموردين بالنظر إلى الوضعية المالية الجديدة التي ستمتلكها المؤسسة كنتيجة لهذه الخيارات و إلى حجم كمية المشتريات التي سترتفع بالضرورة، يصبح بإمكان المؤسسة تغيير المورد و هذا ما يخفض من القوة التفاوضية للموردين.

الشكل رقم (11-VII)

أثر توسيع النشاط على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي و أثره في تحسين تنافسية ميادين النشاط و رفع أداء مؤسسة SOFIPLAST

من أجل توضيح أثر إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين تنافسية ميادين النشاط و أداء المؤسسة نحاول أولاً تقديم نموذج مقترح لسيرورة إعادة التركيز لنوضح بعد ذلك أثر إتباع هذا النموذج (السيرورة) في تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية و أداء المؤسسة ككل.

لتحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية لمؤسسة SOFIPLAST نقترح أن يتم إعادة تركيز محفظة النشاطات على النشاطات المرتبطة بحرفة المؤسسة و التي تتقنها أكثر من غيرها من النشاطات الأخرى و هذا بالتخلي عن ميادين النشاط ذات الحصة السوقية المنخفضة و في نفس الوقت لا تمثل حرفة المؤسسة، هذا ما يسمح بإعادة توجيه الموارد نحو ميادين النشاط الإستراتيجية التي تمتلك فيها المؤسسة حصة سوقية مرتفعة و تمثل حرفة المؤسسة.

1- سيرورة إعادة التركيز:

يمثل الشكل رقم (VII-12) سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية لمؤسسة SOFIPLAST، كما نلاحظ فإن للمؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية لخفض النشاط و التركيز على نشاطات الحرفة بحيث تسمح هذه الخيارات بتحسين تنافسية ميادين النشاط، بحيث يتطلب الأمر من المؤسسة أن تتبع إستراتيجية البيع الجزئي لميدان النشاط الاستراتيجي الخاص ببلاستيك البناء و الأشغال العمومية أو ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة أو كلاهما، كما يتطلب الأمر من المؤسسة تنفيذ خيار التخريج بحيث يتم تخريج ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية لمؤسسات صناعية متخصصة في هذه المجال.

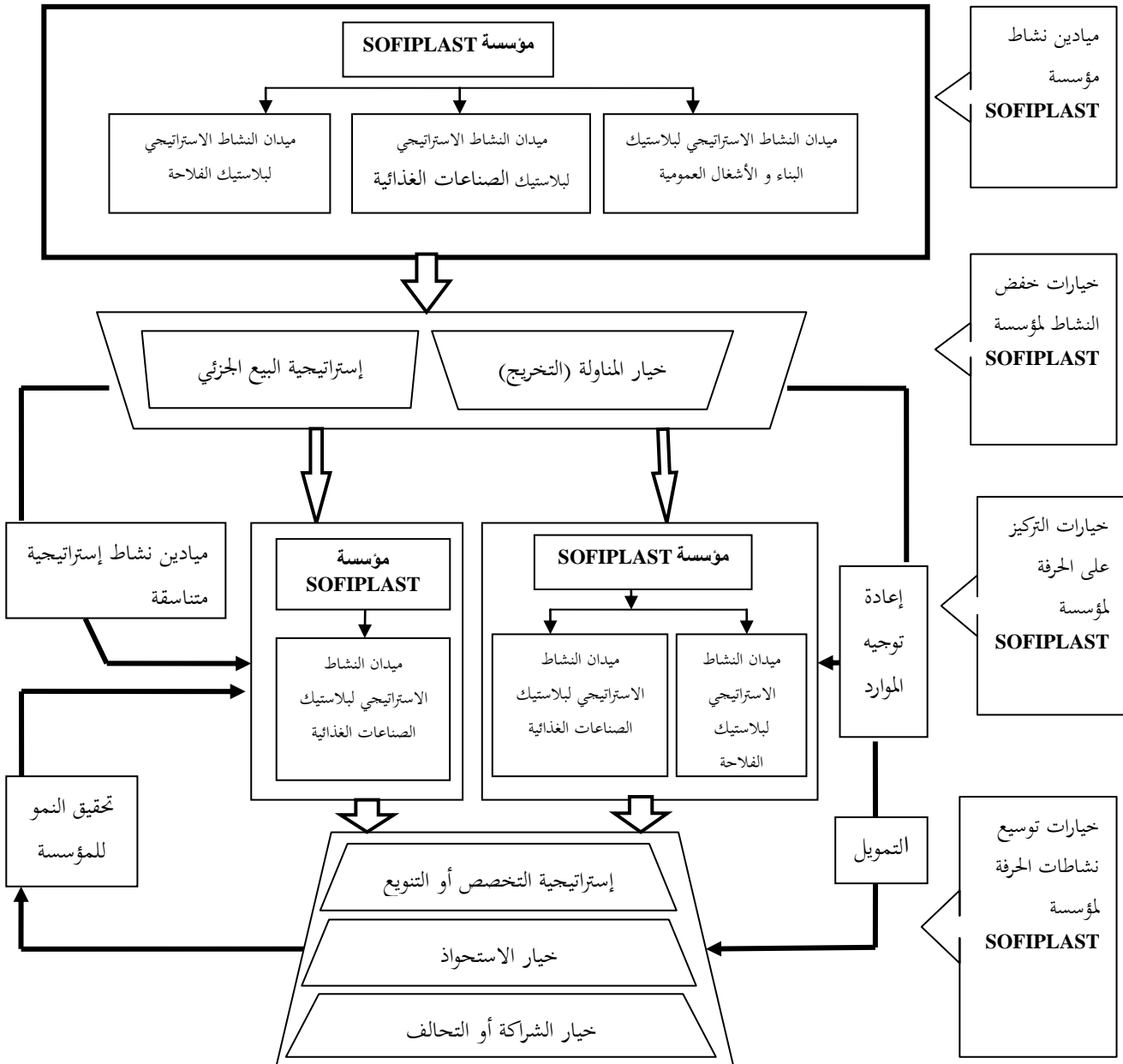
بعد الانكماش و التركيز على نشاطات الحرفة نقترح على مؤسسة SOFIPLAST أن تقوم بتوسيع نشاطات الحرفة (حتى لا تزول و تندثر عبر الزمن) من خلال مجموعة الخيارات الإستراتيجية الموضحة في الشكل رقم (VII-12) و التي تسمح أيضا بتحسين تنافسية محفظة النشاطات للمؤسسة.

تتطلب سيرورة إعادة التركيز لتحقيق النمو ضرورة إتباع مؤسسة SOFIPLAST لإستراتيجية التخصص بحيث تحتفظ المؤسسة بميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية فقط و تتخلى عن باقي ميادين النشاط، كما تتطلب سيرورة النمو قيام المؤسسة بإتباع إستراتيجية التنوع ضمن ميدان النشاط الاستراتيجي لحرفة المؤسسة و هذا بتنوع الأقسام السوقية و تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات.

كما تمثل الشراكة خيارا استراتيجيا يتطلب من المؤسسة تنفيذه من أجل الحصول على التكنولوجيا الأساسية التي تمتلكها المؤسسات الأجنبية.

الشكل البياني رقم (12-VII)

سيرورة إعادة التركيز لتحسين تنافسية ميادين النشاط لمؤسسة SOFIPLAST



المصدر: من إعداد الباحث

2- أثر إعادة التركيز في تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية:

بالإضافة إلى تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية لمؤسسة SOFIPLAST يسمح إعادة التركيز الاستراتيجي بتحسين بعض مؤشرات الأداء على مستوى المؤسسة كما يظهر في الشكل البياني رقم (13-VII)

الشكل البياني رقم (13-VII)

أثر إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين تنافسية ميادين النشاط و رفع أداء مؤسسة
SOFIPLAST



يمثل الشكل البياني رقم (VII-13) أثر إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين الوضعية التنافسية لميادين النشاط و أداء مؤسسة SOFIPLAST، فمن حيث خيارات إعادة التركيز لخفض النشاط فإن المؤسسة ملزمة بتنفيذ خيار البيع الجزئي أو التخريج لأن هذا ما يعمل على توفير التدفق النقدي الذي قدرناه سابقا بحوالي 10 إلى 15 مليار سنتيم لذلك هذه الخيارات تسمح بتسديد بعض ديون المؤسسة.

تسمح خيارات إعادة التركيز على الحرفة بزيادة تركيز المؤسسة و خلق تعاضدية ايجابية بين النشاطات المتبقية، أما بالنسبة لخيارات توسيع نشاطات الحرفة فإنه يمكن القول بأن المؤسسة ملزمة بتنفيذ هذه الخيارات، حيث تسمح إستراتيجية التخصص بالتركيز على حرفة المؤسسة و امتلاك أثر الخبرة في تصنيع منتجات الحرفة هذا ما يعمل على تحقيق اقتصاديات الحجم للمؤسسة و خفض التكاليف على مستوى ميدان النشاط الاستراتيجي.

يجب على المؤسسة أيضا إتباع خيار التنويع على مستوى ميدان أو ميادين النشاط الاستراتيجي التي تمثل حرفة المؤسسة و استغلال معدلات النمو المرتفعة في الصناعة من أجل تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات و هذا ما يزيد من حجم الإنتاج و الحصة السوقية لكل ميدان نشاط استراتيجي. يسمح خيار الشراكة بالحصول على التكنولوجيا و الاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي و هذا ما يساعد المؤسسة على رفع حجم الإنتاج و خفض مستوى التكاليف.

المطلب الثالث: تصور مستقبلي للوضعية الإستراتيجية لمحفظة نشاطات مؤسسة SOFIPLAST

بالنظر إلى الوضعية الإستراتيجية الضعيفة لمحفظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST اقترحنا مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المنفذة و التي تسمح بتحسين الوضعية الإستراتيجية و من أجل تقديم صورة واضحة و مقنعة حول فعالية هذه الخيارات الإستراتيجية نحاول تقديم مصفوفة للوضعية الإستراتيجية المستقبلية لنشاطات المؤسسة.

بالاعتماد على نفس المنهجية السابقة (منهجية Mc Kinsey) و من خلال المعطيات السابقة للمؤسسة و بناء على التقدير الشخصي نحاول تقديم مدى مساهمة الخيارات الإستراتيجية المنفذة (البيع الجزئي، التخريج، التخصص، التنويع و الشراكة) في تحسين مؤشرات الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة.

1- الوضعية الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة في حالة إتباع خيار إعادة الانتشار:

و هنا تقرر المؤسسة التركيز على الحرفة الحالية فقط لذا تتجه إلى الاحتفاظ بميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية. كنتيجة لخيارات إعادة التركيز الاستراتيجي الخاصة بخفض و توسيع النشاط

تتحسن معظم مؤشرات الوضعية التنافسية لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية كما هو موضح في الجدول رقم (1-VII) و (2-VII) أما جاذبية النشاط فنفترض أنها تبقى ثابتة في الأجل القصير.

الجدول رقم (1-VII) قياس الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك الصناعات الغذائية

مؤشرات الوضعية التنافسية			
العنصر	الوزن	التقدير	القيمة النهائية
الحصة السوقية	0.3	5	1.5
معدل النمو	0.1	4	0.4
السعر التنافسي	0.1	3.5	0.35
قدرة الإنتاج	0.1	4.5	0.45
الإنتاجية	0.1	4.5	0.45
تكلفة المواد الأولية	0.3	3	0.9
النتيجة			4.05
مؤشرات جاذبية النشاط			
العنصر	الوزن	التقدير	القيمة النهائية
الحجم	0.2	5	1
النمو	0.2	5	1
هيكل المنافسة	0.25	1.5	0.375
الربحية	0.25	3.5	0.875
السعر	0.1	3	0.3
النتيجة			3.55

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

الجدول رقم (2-VII): حساب الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط

مؤسسة SOFIPLAST في حالة إتباع خيار إعادة الانتشار

الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط	الوضعية التنافسية	جاذبية النشاط
ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة	4.05	3.55

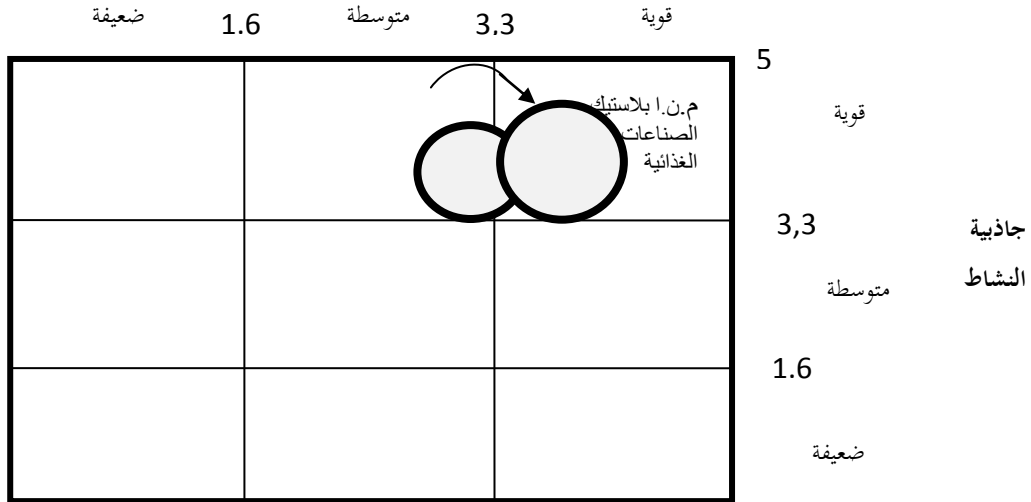
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

الشكل البياني رقم (14-VII)

الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST

في حالة إتباع خيار إعادة الانتشار

الوضعية التنافسية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

كنتيجة لتحسن مؤشرات الوضعية التنافسية تتحسن الوضعية الإستراتيجية لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية كما تظهر في الشكل البياني رقم (14-VII) بحيث تصبح المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى من الوضعيات السابقة.

2- الوضعية الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة في حالة إتباع خيار إعادة تحديد المحيط:

و هنا تقرر المؤسسة التركيز على الحرفة التقليدية و الحالية معا لذا تتجه إلى الاحتفاظ بميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية و ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و كنتيجة لخيارات إعادة التركيز (المنفذة) تتحسن مؤشرات الوضعية التنافسية للمؤسسة مع ارتفاع جاذبية النشاط كما تظهر في الجدول البياني رقم (3-VII) و (4-VII)

كما تظهر في الشكل البياني رقم (15-VII) تتحسن الوضعية الإستراتيجية لمحفظه النشاطات بحيث نلاحظ تغير في الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة خاصة ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة الذي انتقل من وضعية تنافسية ضعيفة إلى وضعية تنافسية قوية كنتيجة للتحسن في هذين البعدين (الوضعية التنافسية - جاذبية النشاط)

الجدول رقم (3-VII)

قياس الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك الفلاحة

مؤشرات الوضعية التنافسية			
العنصر	الوزن	التقدير	القيمة النهائية
الحصة السوقية	0.2	4	0.8
معدل النمو	0.1	4	0.4
السعر التنافسي	0.1	3.5	0.35
قدرة الإنتاج	0.1	4	0.4
تكلفة المواد الأولية	0.5	3	1.5
النتيجة			3.45
مؤشرات جاذبية النشاط			
العنصر	الوزن	التقدير	القيمة النهائية
الحجم	0.1	4	0.4
النمو	0.2	4	0.8
الربحية	0.2	3	0.6
الطابع الموسمي	0.5	3	1.5
النتيجة	1	8	3.3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

الجدول رقم (4-VII) حساب الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط
مؤسسة SOFIPLAST في حالة إتباع خيار إعادة تحديد المحيط

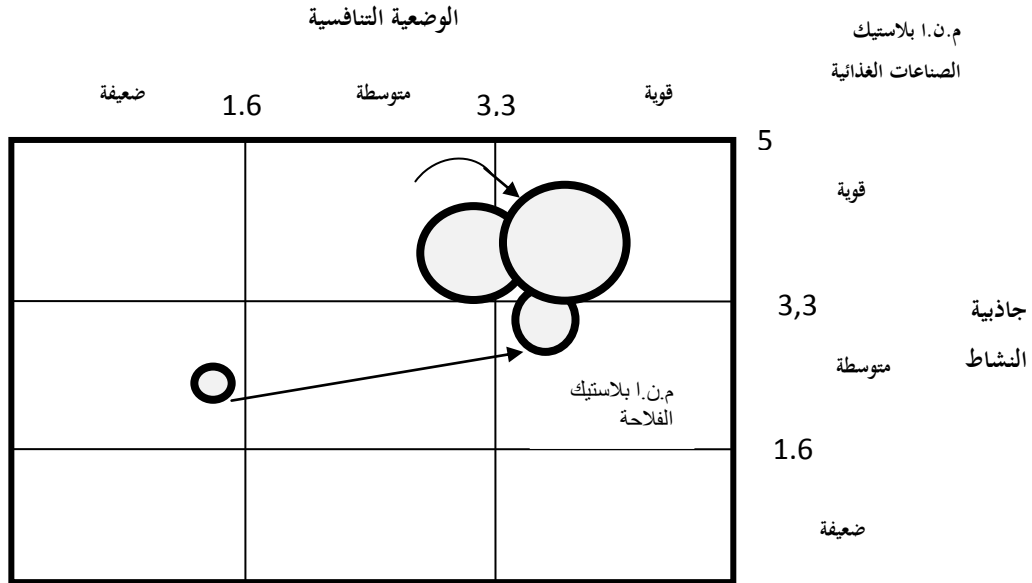
جاذبية النشاط	الوضعية التنافسية	الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط
3.3	3.45	ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة
3.55	4.05	ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

الشكل البياني رقم (15-VII)

الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST

في حالة إتباع خيار إعادة تحديد المحيط



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مؤسسة SOFIPLAST

المطلب الرابع: خيارات إعادة التركيز و أثرها في تحسين الوضعية الإستراتيجية المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST ضمن هيكل الصناعة

توصلنا سابقا إلى وجود ضعف في الوضعية التنافسية لمحافظة نشاطات المؤسسة SOFIPLAST، لذا قدمنا مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لخفض و توسيع النشاط من أجل تحسين الوضعية التنافسية لميادين النشاط للمؤسسة كما هو موضح في الشكل البياني رقم (16-VII) .

يوضح الشكل البياني رقم (16-VII) سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة SOFIPLAST حيث أنه و بعد ضغط هيكل الصناعة على مؤسسة SOFIPLAST من خلال شدة المنافسة الموجودة على مستوى القوى الخمس تصبح المؤسسة ملزمة بالبحث عن سلوك استراتيجي لمواجهة شدة المنافسة و عليه نقدم مجموعة من الخيارات المتاحة لخفض و توسيع النشاط. كما قدمنا مجموعة من الخيارات التي يتوجب على المؤسسة تنفيذها (أسميناها الخيارات المنفذة) و المتمثلة في خيار البيع الجزئي، خيار التخريج، و تسمح هذه الخيارات بتوفير الموارد المالية للمؤسسة و خفض في التكاليف.

بعد خفض النشاط تصبح المؤسسة ملزمة بالتركيز على نشاطات الحرفة و هنا يمكن لمؤسسة SOFIPLAST أن تركز على حرفة صناعة بلاستيك الصناعات الغذائية فقط أو تركز على حرفة صناعة بلاستيك الصناعات الغذائية مع حرفة صناعة بلاستيك الفلاحة. و هذا يساهم في تحقيق مايلي:

1- خفض تكاليف التنسيق بين النشاطات غير المتجانسة.

2- خفض التعاضدية السلبية بين نشاطات مؤسسة SOFIPLAST.

3- التأثير على هيكل الصناعة.

لا تختصر إستراتيجية إعادة التركيز على سيرورة للانكماش و خفض النشاط من أجل التركيز على الحرفة الأساسية فقط و إنما تتطلب أيضا توسيع لنشاطات حرفة مؤسسة SOFIPLAST و في هذا الصدد اقترحنا مجموعة من خيارات النمو التي يتوجب على المؤسسة إتباعها و المتمثلة في إستراتيجية التخصص، إستراتيجية التنوع، خيار الشراكة.

تسمح خيارات النمو ضمن سيرورة إعادة التركيز بتحقيق المزايا التالية لمؤسسة SOFIPLAST :

1- تحقيق اقتصاديات الحجم و خفض التكاليف.

2- الحصول على تكنولوجيا الإنتاج و بالتالي رفع حجم الإنتاج.

3- رفع رقم الأعمال للمؤسسة.

4- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

كنتيجة لتحسن الوضعية التنافسية و أداء المؤسسة (مستقبلا) فإن هذا سيؤثر على الهيكل (هيكل الصناعة) كما نرى في الشكل البياني رقم (16-VII) بحيث أن الأداء الجيد للمؤسسة يؤثر على القوى الخمس لهيكل الصناعة و هذا من خلال مايلي:

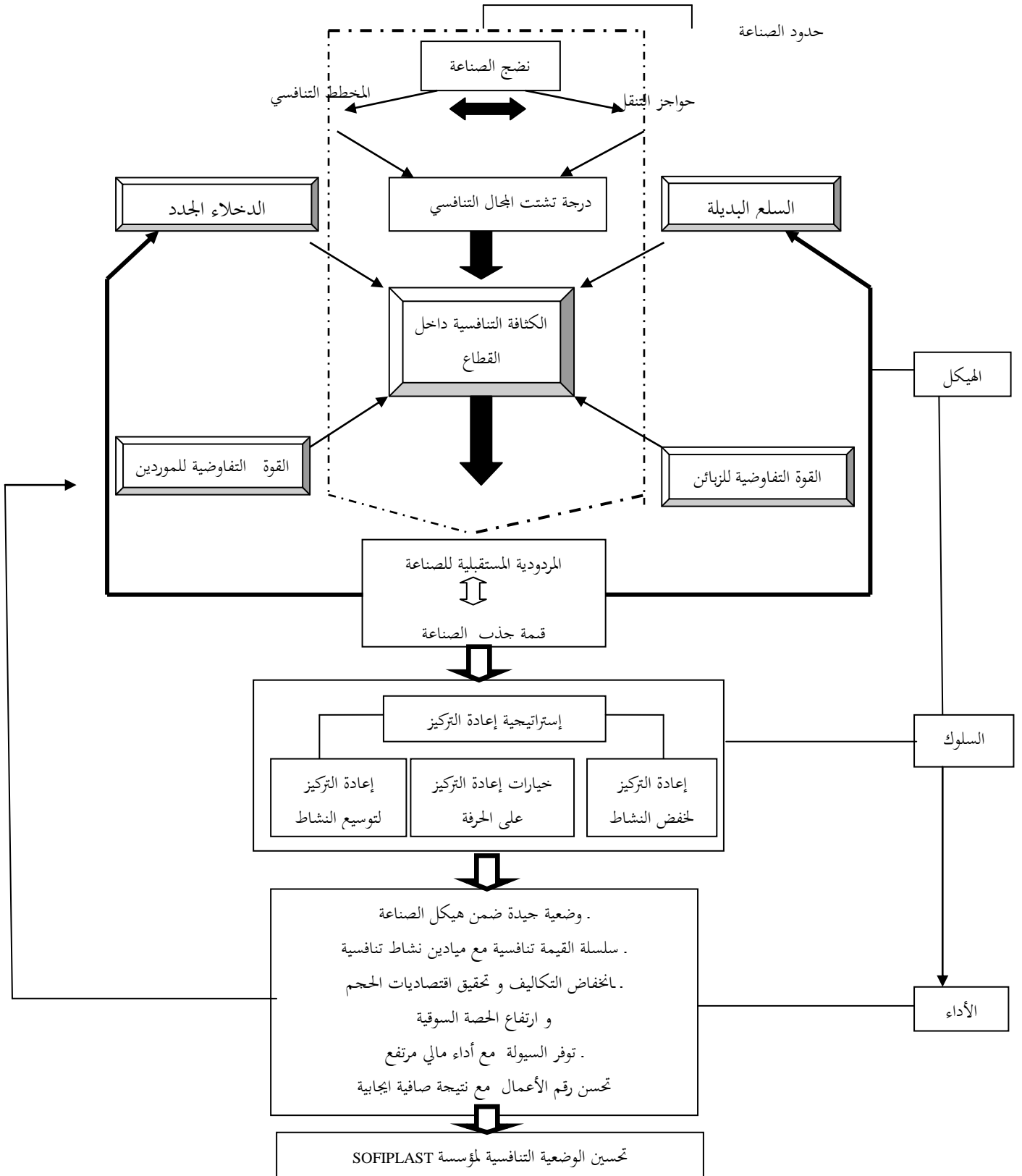
1- خفض القوة التفاوضية للموردين.

2- وضع حواجز دخول و خفض تهديد المنافسين المحتملين أو الداخلين الجدد.

3- خفض تهديد المنتجات البديلة.

الشكل البياني رقم (16-VII)

هيكل الصناعة و سيرورة إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST



خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن تطبيق إستراتيجية إعادة التركيز يتطلب بالضرورة تقديم المبررات الكافية لذلك كما يتطلب توضيح لسيرورة إعادة التركيز و بعد ذلك تبيان أثر إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة، لذلك قدمنا مجموعة من المبررات الإستراتيجية الكافية لإعادة تركيز أنشطة مؤسسة SOFIPLAST كما قمنا بتحديد حرفة مؤسسة SOFIPLAST و المتمثلة في حرفة القذف لصناعة البلاستيك الموجه للصناعات الغذائية (الحرفة الجديدة) و الفلاحية (الحرفة التقليدية) بالإضافة إلى هذا وضعنا تصور للحرفة المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST و المتمثلة في حرفة القذف و النفخ للمنتجات البلاستيكية.

ضمن سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي قدمنا تقسيم استراتيجي مقترح بالاعتماد على معيار الحرفة لمؤسسة SOFIPLAST و قدمنا مجموعة من الخيارات الممكنة و المتاحة لخفض النشاط و التركيز على حرف مؤسسة SOFIPLAST كما قدمنا مجموعة أخرى من الخيارات الممكنة و المتاحة لتوسيع نشاطات حرفة مؤسسة SOFIPLAST

أما بالنسبة لأثر إستراتيجية إعادة التركيز فقد توصلنا إلى أن هذه الإستراتيجية تؤثر على هيكل الصناعة من خلال خفض تهديد المنتجات البديلة و القوة التفاوضية للزبائن و الموردين، كما تؤثر على الدخل الجدد و على المنافسة بين المؤسسات ضمن هيكل الصناعة.

بالإضافة إلى هذا قدمنا تصور مقترح يوضح أثر إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية و أداء مؤسسة SOFIPLAST و في الأخير قدمنا نموذج للدراسة يوضح مدى مساهمة خيارات إعادة التركيز في تحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST

الخاتمة العامة:

على عكس النظرة التقليدية للأساليب التنافسية التي كانت تركز على استراتيجيات الاندماج و الاستحواذ على المؤسسات من أجل السيطرة على هيكل الصناعة، شهدت السنوات الأخيرة تغييرا جذريا في أسلوب المنافسة و تم استعمال أساليب تنافسية جديدة تركز على الجودة و الإبداع التكنولوجي، التنظيم الجديد و المتمثل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تبع ذلك تغييرا في هيكل الصناعة الذي أصبح أكثر ديناميكية.

و لعل أبرز دوافع هذا التغيير هو تطور مفهوم التنظيم لمواجهة تدهور الأداء في المؤسسة بظهور نظام الحوكمة لمعالجة المشاكل الناجمة عن انفصال الملكية عن التسيير و ما ينجم عنها من تضارب للمصالح مما يخلق جملة من المخاطر على مستوى المؤسسة لذا ارتبط تطور التنظيم أيضا بظهور نظام إدارة المخاطر في المؤسسة و يظهر إعادة التركيز الاستراتيجي لتسيير عملية الانتقال في ظل الأسلوب الجديد للمنافسة بإدماج المفاهيم التنظيمية الجديدة على مستوى المؤسسات الصناعية.

جرت الدراسة على مرحلتين ;أولا دراسة نظرية و من ثم مرحلة عملية قوامها استبيان موجه إلى أصحاب المسؤولية في المؤسسة إلى جانب مقابلات شبه منهجية مع مدير و مسيري المؤسسة الصناعية المبحوثة و توصلنا إلى مجموعة من النتائج نقدمها على النحو التالي:

أولا: النتائج النظرية :

- 1- لا يقتصر تحليل هيكل الصناعة على تحليل القوى الخمس للصناعة فقط و إنما يمتد التحليل إلى تحليل دور الحكومة و خصائص الصناعة محل الدراسة و كل هذا من أجل تحديد شدة المنافسة ضمن الهيكل الصناعي.
- 2- يعتبر هيكل الصناعة مكان للتنافس و المحدد الرئيسي لقواعد اللعبة التنافسية و أساس صياغة أي إستراتيجية أعمال للمؤسسة الصناعية و هو يضغط على المؤسسة من خلال القوى الخمس و خصائص هيكل الصناعة.
- 3- لا تزال الإشكالية قائمة في تحديد العلاقة بين الهيكل، السلوك و الأداء عند مختلف المدارس و النظريات الاقتصادية.

- 4- هناك علاقة جدلية بين حرفة المؤسسة و إستراتيجية المؤسسة، فمن جهة تمثل الحرفة إحدى مكونات الإستراتيجية و من جهة أخرى تحتاج الحرفة إلى محددات إستراتيجية كالموارد و الكفاءات، المعرفة و المهارة حتى تحدد الحرفة بشكل دقيق.
- 5- تسمح عمليات التشخيص و التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة بمعرفة و تحديد ميادين النشاط الإستراتيجية و هذا ما يساعد على تحديد إستراتيجية للأعمال تساهم في تحسين تنافسية ميادين النشاط، كما تعتبر التنافسية مفهوم استنباطي و متعدد الأبعاد لا يمكن حصره في مفهوم واحد.
- 6- يوجد اختلاف في النظر إلى مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي: أولاً من ناحية المصطلحات المستخدمة للتعبير، و ثانياً من حيث الاختلاف في مدلول إعادة التركيز في حد ذاته.
- 7- يعتبر إعادة التركيز الاستراتيجي كوسيلة لخفض المخاطر المحيطة بمحفظة النشاطات للمؤسسة بشكل عام و مخاطر تكاليف الوكالة بشكل خاص.
- 8- يرتبط إعادة التركيز الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بنظام الحوكمة في المؤسسة بحيث يحتاج قرار إعادة التركيز إلى مراجعة و استشارة نظام الحوكمة في المؤسسة.
- 9- يوفر إعادة التركيز الاستراتيجي العديد من الخيارات الإستراتيجية لخفض النشاط و توسيع النشاط أما للتركيز على الحرفة الأساسية فنجد ثلاثة خيارات و المتمثلة في رجوع المؤسسة إلى الحرفة التقليدية إعادة الانتشار و إعادة تحديد المحيط.
- 10- تعتبر إستراتيجية إعادة التركيز كسلوك من طرف المؤسسة و تؤثر على هيكل الصناعة لصالح المؤسسة، تساهم في تفعيل نظام الحوكمة، بالإضافة إلى خلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة لذا تساهم إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين مؤشرات الوضعية التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي:

- 1- يشهد هيكل صناعة البلاستيك في الجزائر منافسة شديدة من حيث القوى الخمس للمنافسة و هو يضم عدد كبير من المؤسسات التي تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات كما يعرف القطاع استيراد كميات كبيرة من المنتجات البلاستيكية.
- 2- كنتيجة لعدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة لمؤسسات القطاع، يسجل قطاع البلاستيك في الجزائر عجز في تلبية الطلب المحلي لذا يتم استيراد كميات كبيرة من المواد البلاستيكية.

3- يتميز هيكل صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر بوجود منافسة شديدة على مستوى القوى الخمس، و بالرغم من وجود بعض حواجز الدخول إلى هيكل صناعة البلاستيك و المطاط إلا أنها تبقى ضعيفة نسبيا و غير قادرة على حماية المؤسسات الصناعية الجزائرية من أثر المنافسة الأجنبية، كما تواجه مؤسسة SOFIPLAST محل الدراسة منافسة شديدة من حيث القوى الخمس للمنافسة ضمن الهيكل الصناعي.

4- تعتبر التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST في وضعية متوسطة، و تنتقل لتصبح في وضعية ضعيفة عند مقارنتها بمؤسسات صناعة البلاستيك التي تمتلك وضعية تنافسية مالية قوية.

5- تعتبر الوضعية التنافسية لمحفظه النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST في وضعية ضعيفة و هي محاطة بالعديد من المخاطر، إلا أنه و رغم ذلك تمتلك المؤسسة بعض نشاطات الحرفة التي يمكن أن تحسن من تنافسية بعض ميادين النشاط الإستراتيجية في حالة التركيز عليها و القيام باستثمارات لتوسيعها.

6- تتواجد مؤسسة SOFIPLAST في وضعية تكنولوجية ضعيفة بسبب الاعتماد على التكنولوجيا القاعدية و في نفس الوقت يعرف المحيط التكنولوجي ضمن هيكل صناعة المؤسسة عمليات استيراد للتكنولوجيا المتطورة.

7- يتواجد ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية في وضعية تنافسية جيدة أما ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة و ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية فهما في وضعية إستراتيجية ضعيفة، كما أن التقسيم الاستراتيجي المعتمد من طرف المؤسسة غير ملائم و لا يسمح بمعرفة ميادين النشاط الإستراتيجية و بالتالي يصعب تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة محفظه النشاطات، لذا بالاعتماد على معيار الحرفة قدمنا تقسيم استراتيجي مقترح لمؤسسة SOFIPLAST.

8- تتوفر العديد من الخيارات و الاستراتيجيات الممكنة و المتاحة لمؤسسة SOFIPLAST من أجل خفض النشاطات و التركيز على الحرفة الأساسية بالإضافة إلى توفير خيارات أخرى ممكنة و متاحة للمؤسسة في إطار توسيع نشاطات الحرفة، كما توجد مجموعة من الخيارات المنفذة (خيارات يجب على المؤسسة تنفيذها).

9- تسمح إستراتيجية إعادة التركيز لمؤسسة SOFIPLAST بالتأثير على هيكل الصناعة و على القوى الخمس للمنافسة و هذا لصالح المؤسسة كما تساهم إستراتيجية إعادة التركيز في تحسين تنافسية

ميادين النشاط الإستراتيجية و تحسين مؤشرات الأداء لمؤسسة SOFIPLAST و خاصة المتعلقة بديون المؤسسة.

10- تساهم خيارات إعادة التركيز لخفض النشاط و لتوسيع حرفة المؤسسة في تحسين الوضعية التنافسية المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST.

ثالثا: الاقتراحات و التوصيات:

بناء على ما جاء في المفاهيم النظرية و العملية للدراسة فقد اقترحنا التوصيات التالية:

1- يتوجب على المؤسسة إعادة النظر في العوامل المحددة لقوتها الصناعية و هذا برفع الطاقة الإنتاجية الفعلية للمؤسسة باعتبارها مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى ، مع إلزامية تقييم مؤسسة SOFIPLAST للوضعية الإستراتيجية لمحفظة النشاطات خلال فترات زمنية محددة.

2- إلزامية إعادة التقسيم الاستراتيجي لمحفظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST بالاعتماد على معيار الحرفة أو معيار الزوج (المنتج - السوق)، معيار (المنتج - السوق - التكنولوجيا). أو الاعتماد على التقسيم الاستراتيجي المقترح.

3- يتعين على مؤسسة SOFIPLAST إنشاء وحدة لتسيير عمليات إعادة التركيز الاستراتيجي لمحفظة النشاطات و لضمان فاعلية أداء الوحدة يشترط أن تتبع في الهيكل التنظيمي إلى الإدارة العليا و تمنح لها صلاحيات كاملة تضمن لها حرية التصرف حسب اللوائح و القوانين مع المرونة في العمل.

4- ضرورة تكيف مؤسسة SOFIPLAST للتغيرات الموجودة في هيكل الصناعة و هذا بإعادة التركيز على الحرف التي تتقنها المؤسسة أكثر من غيرها من النشاطات الأخرى، مع ضرورة تخلي مؤسسة SOFIPLAST عن النشاطات التي لا ترتبط بحرفتها الأساسية مثل نشاطات صناعة بلاستيك البناء و الأشغال العمومية.

5- إعادة توجيه حرفة المؤسسة نحو النشاطات ذات الوضعية التنافسية القوية مثل نشاطات صناعة بلاستيك الصناعات الغذائية.

6- يتعين على مؤسسة SOFIPLAST إدماج إستراتيجية إعادة التركيز على مستوى إستراتيجية المؤسسة و اعتبارها كإستراتيجية نمو للمؤسسة.

7- يجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء نظام يقظة تكنولوجية حتى يتسنى لها ملاحظة أي منتج منافس أو بديل يهدد منتج المؤسسة في السوق (من خلال عمليات البحث في الإنترنت).

8- ضرورة خفض مستوى المركزية المعتمد في اتخاذ القرارات من طرف مجمع ENPC على مستوى مؤسسة SOFIPLAST و هذا من أجل تسهيل عمليات إعادة التركيز.

9- إلزامية إتباع خيارات النمو (المنفذة) و المتمثلة في خيار التخصص أو التنوع المترابط بالإضافة إلى الشراكة من اجل الحصول على التكنولوجيا.

10- إعادة إدماج العمال المتخلى عنهم في مشاريع توسيع نشاطات الحرفة الأساسية للمؤسسة.

رابعاً: الدراسات المستقبلية: في ضوء نتائج الدراسة نوصي بالقيام بالدراسات التالية لما فيها من فائدة لتعميق إدراك مفهوم إعادة التركيز الاستراتيجي كإستراتيجية دفاعية و هجومية في وقت واحد.

- دور إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمجمعات الصناعية العمومية.
- دور إستراتيجية التخريج في تحسين أداء و توازن محفظة النشاطات للمؤسسات الصناعية.
- إعادة التركيز الاستراتيجي كمدخل للتسيير الاستراتيجي للمجمعات الصناعية العمومية.
- دور الذكاء التنافسي في تفعيل عمليات إعادة التركيز الاستراتيجي.
- إعادة التركيز الاستراتيجي و سيورة النمو للمؤسسات الصناعية الكبرى.
- إعادة التركيز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المسؤولة اجتماعياً.
- سيورة النمو للمجمعات الصناعية الكبرى: بين خيارات التنوع و إعادة التركيز الاستراتيجي.
- نحو رؤية معاصرة لاستراتيجيات النمو للمؤسسات الصناعية في ظل خيارات إعادة التركيز الاستراتيجي.
- إستراتيجية مقترحة لتحسين تنافسية مؤسسات قطاع صناعة البلاستيك في الجزائر.

الاستبانة

أخي المحترم، أختي المحترمة
السلام عليكم ورحمة الله و بركاته.

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به والمتمثل في إعداد أطروحة الدكتوراه بعنوان : إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة - دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست SOFIPLAST مجمع ENPC بسطيف

أرجو التكرم بإعطائها جزءاً من وقتكم، و الإجابة على جميع العبارات بدقة، وبما يعكس وجهة نظركم و تقديركم الشخصي، لما لإجاباتكم من أهمية في نتائج الدراسة.
علما بأن هذه الاستبانة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع السرية التامة و هي موجهة فقط إلى الإطارات التي لهم خبرة و مسؤولية إدارية في مؤسسة SOFIPLAST

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث : إسحاق خرشي

0770 22 32 19

استمارة الأسئلة

حول إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة

الرجاء الإجابة عن كل عبارة من العبارات التالية بوضع العلامة (X) في المربع الذي تراه ملائما .

1- ضمن هيكل الصناعة فيما يتمثل تهديد الدخلاء الجدد؟

الإنتاجية المرتفعة عدد الدخلاء التكنولوجيا المستخدمة جودة المنتجات

2- حدد هيكل المنافسة الذي تعمل فيه المؤسسة ؟

هيكل المنافسة			ميدان النشاط الاستراتيجي
احتكاري	متوسط المنافسة	شديد المنافسة	
			ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة
			ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية
			ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية

3- ما نوع الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة؟

الزبائن			ميدان النشاط الاستراتيجي
الهيئات العمومية	مؤسسات صناعية كبيرة	الجمهور الواسع	
			ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة
			ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية
			ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية

4 - ما هو طبيعة السوق الذي تتوجه له المؤسسة ؟

سوق المؤسسة		ميدان النشاط الاستراتيجي
دولي	وطني	
		ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة
		ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية
		ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية

5- الرجاء تحديد موقفك من العبارات التالية ؟

منتجات المنافسين متميزة عن منتجات المؤسسة		ميدان النشاط الاستراتيجي
لا	نعم	
		ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الفلاحة
		ميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك الصناعات الغذائية
		ميدان النشاط لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية

6 - حدد مصادر و شدة حواجز الدخول إلى صناعة المؤسسة ؟

1	ميزة التكلفة	ضعيفة	1	2	3	4	5	قوية
---	--------------	-------	---	---	---	---	---	------

2	وفرات الحجم	ضعيفة	1	1	3	4	5	قوية
---	-------------	-------	---	---	---	---	---	------

3	متطلبات رأس المال	ضعيفة	1	2	3	4	5	قوية
---	-------------------	-------	---	---	---	---	---	------

5	تميز المنتجات	ضعيفة	1	2	3	4	5	قوية
---	---------------	-------	---	---	---	---	---	------

6	تكاليف التحول للزبون	ضعيفة	1	2	3	4	5	قوية
---	----------------------	-------	---	---	---	---	---	------

7	تخصص مؤسسات القطاع	ضعيفة	1	2	3	4	5	قوية
---	--------------------	-------	---	---	---	---	---	------

7- يتحكم عدد قليل من المؤسسات في جودة إنتاج و تصنيع المنتجات البلاستيكية في سوق المؤسسة.

لا

نعم

8 - هل هيكل المنافسة لمؤسسة SOFIPLAST أقوى من هيكل المنافسة للمؤسسات الخاصة

و المؤسسات الأجنبية ؟

لا

نعم

9- على أي أساس أو معيار يتحدد السوق المستهدف للمؤسسة ؟

الزبائن أو مجموعة الزبائن

الزوج: منتج . سوق

الحرفة

10 - حدد موقفك مما سيأتي ؟

لا	نعم	العبارات
		يسمح التقسيم الاستراتيجي المعتمد بتقديم نشاطات متناسقة
		يسمح التقسيم الاستراتيجي بخلق قيمة ايجابية على مستوى محفظة النشاطات
		تعتمد المؤسسة على معيار الحرفة في تكوين ميادين النشاط الإستراتيجية

11- ما هي أدوات التشخيص الاستراتيجي المستخدمة ؟

سلسلة القيمة SWOT

القوى الخمس طريقة PESTEL

12 - حدد موقفك مما سيأتي ؟

لا	نعم	العبارات
		تعتمد المؤسسة على نتائج التشخيص الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية
		تعتمد المؤسسة على نتائج التشخيص الاستراتيجي لتشكيل محفظة النشاطات

13 - الرجاء تحديد موقفك مما سيأتي ؟

لا	نعم	العبارة
		تتلخص هوية المؤسسة في تاريخ التأسيس
		تتلخص غاية المؤسسة في تقديم منتجات بجودة عالية.

14- ما هو الأفق الزمني المحدد لإستراتيجية المؤسسة ؟

.....

15 - حدد طبيعة الاجتماعات مع إطارات المؤسسة لصياغة إستراتيجية المؤسسة ؟

كل ثلاثي

سنوي

استثنائية

16 - من المسؤول عن بلورة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ؟

مجلس الإدارة

مدير الوحدة

المساهمين

17- هل القرارات الإستراتيجية هي من صلاحيات ؟

الرئيس المدير العام مجلس الإدارة مدير الوحدة

18 - حدد أهداف المؤسسة، أهميتها، و مستويات الانجاز المحققة (خلال الخمس سنوات الأخيرة)؟

مستوى انجاز الأهداف			نوعية الأهداف	أهمية كل هدف		
قوي	وسطي	ضعيف		ضعيفة	وسطية	قوية

5	4	3	2	1	0	تدنية التكاليف	1	0	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	0	بقاء المؤسسة	2	0	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	0	نمو رقم الأعمال	3	0	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	0	الربح	4	0	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	0	الإنتاجية	5	0	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	0	الفعالية	6	0	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	0	جودة المنتجات	7	0	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	0	الحصة السوقية	8	0	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	0	الإبداع التكنولوجي	9	0	1	2	3	4	5
5	4	3	2	1	0	الاستقلالية الاقتصادية	1	0	1	2	3	4	5
							0						

19 - من المسؤول عن صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟

مجلس الإدارة مجلس الإدارة مع مدير الوحدة مجلس الإدارة، المساهمين و مدير الوحدة

20 - الرجاء تحديد موقفك مما سيأتي :

لا	نعم	العبارة
		يشارك رؤساء المصالح في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
		يستطيع مدير الوحدة اتخاذ قرارات إستراتيجية دون الحاجة للرجوع إلى مجلس الإدارة
		يقوم مجلس الإدارة بتقييم أداء مدير الوحدة
		توجد متابعة من طرف مجلس الإدارة على أداء نشاطات المؤسسة .
		توجد مجموعة من القوانين المحددة للعلاقة بين مدير الوحدة و مجلس الإدارة

21 - هل يمتلك مجلس الادارة السلطة المطلقة في تعديل أنشطة المؤسسة ؟

نعم لا

22 - ما طبيعة التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة بالنظر لقيمتها التنافسية ؟

تكنولوجيا قاعدية يمتلكها كل المنافسين

تكنولوجيا حصرية على بعض المنافسين

تكنولوجيا ناشئة

23 - حدد الوضعية التكنولوجية للمؤسسة مقارنة بأهم المنافسين؟

الوضعية التكنولوجية	متأخرة	مقاربة	متطورة
آلات و تجهيزات الإنتاج			
الإنتاجية و طاقة إنتاج			
مرونة الإنتاج			
إبداع المنتجات			
شهادات و مقاييس الجودة الشاملة			
إدخال الإعلام الآلي في التسيير			

24- حدد درجة تعقيد التكنولوجيا إلي يعتمد عليها نشاط المؤسسة؟

معقدة جدا متوسطة التعقيد بسيطة

25- هل تتجه التكنولوجيا الموجودة في القطاع لتصبح ؟

أكثر تعقيد أقل تعقيد لا تتطور

26- إذا كانت تكنولوجيا القطاع تتجه لتصبح أكثر تعقيد فهل هي بوتيرة ؟

سريعة بطيئة عادية

القيمة النهائية	التقييم	الوزن النسبي	متغيرات قياس جاذبية النشاط	القيمة النهائية	التقييم	الوزن النسبي	متغيرات قياس القوة التنافسي لميدان النشاط الاستراتيجي لبلاستيك البناء و الأشغال العمومية
			الحجم				الحصة السوقية
			النمو				معدل النمو
			السعر				امتداد خط الإنتاج
			هيكل المنافسة				فعالية قوة البيع
			الربحية				السعر التنافسي
			الحساسية للتضخم				فعالية الإشهار و الترويج
			الطابع الموسمي				توطين الإيرادات
			النضج				قدرة الإنتاج
			تميز الأسواق				الإنتاجية
			ملائمة الزبائن				أثر الخبرة
			الاتجاهات الاجتماعية				تكلفة المواد الأولية
			القيود القانونية				القيمة المضافة
			المناخ الاجتماعي				الجودة النسبية للمنتجات
							نوعية البحث و التطوير
							نوعية المستخدمين
							صورة النشاط
							المجموع

28 - هل توجد إدارة للمخاطر في المؤسسة ؟

لا

نعم

29 - حدد المخاطر المحيطة بالمؤسسة ؟

المخاطر المحيطة بالمؤسسة	الرتبة
درجة الغموض في هيكل الصناعة	
تهديد المنتجات البديلة و المنافسين الجدد	
مخاطر الأداء المنخفض لمحفظة النشاطات	
مخاطر انخفاض الإنتاجية في المؤسسة	
مخاطر عدم القدرة على تسديد الديون	
الخطر التكنولوجي	
مخاطر تضارب المصالح	
الخطر التنافسي	

30- من بين استراتيجيات المؤسسة، حدد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في الوقت الراهن ؟

- استراتيجيات النمو
 استراتيجيات الاستقرار
 استراتيجيات الانكماش
 إستراتيجية مختلطة

31 - من بين الاستراتيجيات التنافسية الآتية، حدد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة ؟

- إستراتيجية قيادة التكلفة
 إستراتيجية التمييز
 إستراتيجية التركيز

32 - من بين الحرف التالية حدد حرفة المؤسسة ؟

- الحقن و النفخ Injection et de soufflage
 المركبات الأولية Le compound

la compression الكبس

L'extrusion

Le calandrage الصقل

Le pistolage

L'expansion continue discontinue des thermodurcissables

33 - رتب العناصر التالية حسب أهميتها في تكوين حرفة المؤسسة ؟

الترتيب	المكونات الأساسية لحرفة المؤسسة
	الكفاءات التقنية (compétences techniques)
	أثر الخبرة (l'effet de l'expérience)
	أثر الكفاءة (l'effet de compétence)
	الموارد المتاحة
	القدرات الديناميكية (les capacités dynamiques)

34 - يمكن أن نحدد حرفة المؤسسة من خلال معرفة ؟

مدى مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الحصة السوقية للمؤسسة في السنوات السابقة

مدى مساهمة كل ميدان النشاط في حجم الإنتاج للمؤسسة في السنوات السابقة

مدى مساهمة كل ميدان النشاط في حجم الإنتاج و الحصة السوقية للمؤسسة في السنوات السابقة

الملحق رقم (2)

Industrie des PLASTIQUES CLASSE 25,21 (Plaques, Feuilles, Tubes & Profilés)

	CLASSE 25,21.	Sous-catégories de la Classe 25,21				
		25,21,10 Profilés en matières plastiques	25,21,20 Tubes et tuyaux en matières plastiques	25,21,30 Plaques, feuilles et films en matières plastiques	25,21,41 Plaques, feuilles et films en plastiques alvéolaires	25,21,42 Plaques, feuilles et films en plastiques armés, renforcés ou stratifiés
ADARA						
AGGOUN AEZ & FILS						
AGROFILM						
ALL PLAST						
ANABIB EL WAHAT						
ANABIB PLASTIQUE						
BKL INDUSTRIES						
DELIBA BACHIR						
EL INARA						
FABEMA						
FLORA PLASTIC						
GRIL PLAST						
GUETAJ ANABIB						
HARBEZYL						
HYDROPOMPES						
KARM PLAST						
KPLAST						
LAASSIFER						
MANSOURIPLAST						
MAPROGAZ						
MERIPLAST						
Plast Afrique						
PLAST ANABIB						
PLASTUB						
SAFEM						
SICAPLAST						
SIPLEST						
SITEP TUBOPLAST						
SNTPC						
STPM CHIALI						
TIZI PLAST						
TPLAST						
TUPOL						

Entreprises Privées adhérentes au programme EDPme

Industrie des PLASTIQUES - CLASSE 25.21 (Plaques, Feuilles, Tubes & Profilés)

	CLASSE 25.21.	Sous-catégories de la Classe 25.21				
		25.21.10 Profilés en matières plastiques	25.21.20 Tubes et tuyaux en matières plastiques	25.21.30 Plaques, feuilles et films en matières plastiques	25.21.41 Plaques, feuilles et films en plastiques alvéolaires	25.21.42 Plaques, feuilles et films en plastiques armés, renforcés ou stratifiés
Entreprises Privées	ABC COMPO					
	Agroindustrie					
	Agrotub					
	ALIF PAPIER					
	Anaplast					
	ASTRAPLAST					
	BAHDJA					
	CHEMIEPLAST					
	Deliba					
	ETS ZOUAOUI					
	Fathyd					
	Irragris					
	Khelifa Md					
	LAMP					
	LAZA PLAST					
	Plastique de l'Ouest					
	Plastique El fellah					
	plastub					
	SAFTI					
	SAIMA					
	SEFPLEX					
	Sigtub					
	SIHEM					
Somiplast						
STPM Mitidja						
TUBEX						
Tube Oran						
TUBOPLAST						
Groupe ENPC	CALPLAST					
	FIPEXPLAST					
	PROFILPLAST					
	SOEXPLAST					
	SOTUPLAST					
	TRANSPOLYMERES					
SOFIPLAST						

légende : ■ = Gamme fabriquée ■ = Produit fabriqué par l'entreprise

الملحق رقم (3)

Industrie des PLASTIQUES CLASSE 25.22, Emballages en matière plastique

	CLASSE 25.22.	SOUS CATEGORIES de la classe 25.22			
		25.22.01 Sacs, sachets et housses en matières plastiques	25.22.02 Boîtes, caisses, casiers en matières plastiques	25.22.03 Bouteilles, bidons et bonbonnes en matières plastiques	25.22.04 Autres articles d'emballages en matières plastiques
Entreprises Privées adhérentes au programme EDPme	AKBOU PLASTIQUE		■		
	ALL PLAST			■	
	ALPHA PET			■	
	BELPLAST	■			
	BOUDAST PLAST	■			
	CHIHANI PLAST	■			
	CROWN		■	■	
	ETOILE PLASTIQUE			■	
	FABEMA	■			
	FEAPO			■	
	GHARDAIA FLACONS			■	
	GRIL PLAST	■			
	KARMI PLAST	■			
	KPLAST		■		
	LAASSIFER			■	
	LE FLACON			■	
	MERIPLAST	■			
	OLEFINES GPES IND (OGI)	■			
	ORANDRY	■	■	■	
	PLATINIUM			■	
	PROSACH TALI	■			
	PTD			■	
	ROYALE MONDIALE	■			
	SAFEM			■	
	SARA			■	
	SOFASIA	■			
SOUMAM EMBALLAGE	■				
TIZI PLAST	■				
TOLGA EL BARAKA			■		

Industrie des PLASTIQUES CLASSE 25.22. Emballages en matière plastique

	CLASSE 25.22.	SOUS CATEGORIES de la classe 25.22			
		25.22.01 Sacs, sachets et housses en matières plastiques	25.22.02 Boîtes, caisses, casiers en matières plastiques	25.22.03 Bouteilles, bidons et bonbonnes en matières plastiques	25.22.04 Autres articles d'emballages en matières plastiques
AKBOU PLASTIQUE			■		
ALL PLAST				■	
ALPHA PET				■	
BELPLAST		■			
BOUDAST PLAST		■			
CHIHANI PLAST		■			
CROWN			■	■	
ETOILE PLASTIQUE				■	
FABEMA		■			
FEAPO				■	
GHARDAIA FLACONS				■	
GRIL PLAST		■			
KARMI PLAST		■			
KPLAST			■		
LAASSIFER				■	
LE FLACON				■	
MERIPLAST		■			
OLEFINES GPES IND (OGI)		■			
ORANDRY		■	■	■	
PLATINIUM				■	
PROSACH TALI		■			
PTD				■	
ROYALE MONDIALE		■			
SAFEM				■	
SARA				■	
SOFASIA		■			
SOUMAM EMBALLAGE		■			
TIZI PLAST		■			
TOLGA EL BARAKA			■		

Entreprises Privées adhérentes au programme EDPme

Industrie des PLASTIQUES CLASSE 25.22. Emballages en matière plastique

		CLASSE 25,22,	SOUS CATEGORIES de la classe 25,22			
			25,22,01 Sacs, sachets et housses en matières plastiques	25,22,02 Boîtes, caisses, casiers en matières plastiques	25,22,03 Bouteilles, bidons et bonbonnes en matières plastiques	25,22,04 Autres articles d'emballages en matières plastiques
Entreprises privées	CHEMIEPLAST				■	
	ENEL			■		
	ENPL			■		
	ETABLISSEMENT MESLEM		■			
	JACKTAL			■		
	OUADDAH				■	
	RACHIDINE			■		
	SAREP			■	■	
	TECHNOBANE			■		
Groupe ENPC	CALPLAST					■
	SIPLAST			■	■	■
	SOEXPLAST		■			
	SOTUPLAST			■		
	TRANSPOLYMERES		■			
	SOFIPLAST		■			

Industrie des PLASTIQUES CLASSES 25,23 et 25,24 (Eléments pour Construction & Articles Divers)

	25.23. Eléments en matières plastiques pour construction	SOUS-CATEGORIES de la Classe 25,23					SOUS-CATEGORIES de la Classe 25,24											
		25.23.11 Revêtements en matières plastiques	25.23.12 Articles sanitaires en matières plastiques	25.23.13 Réservoirs en matières plastiques	25.23.14 Menuiseries de bâtiments en matières plastiques	25.23.15 Articles divers en matières plastiques pour le bâtiment	25.23.20 Constructions préfabriquées en matières plastiques	25.24. Article divers en matières plastiques	25.24.10 Vêtements en matières plastiques	25.24.21 Rubans adhésifs sur support plastique	25.24.22 Autres plastiques aérographiques	25.24.23 Articles meneurs en matières plastiques	25.24.24 Verrerie d'éclairage en matières plastiques	25.24.25 Casques de sécurité en matières plastiques	25.24.26 Pièces isolantes en matières plastiques	25.24.27 Articles scolaires et de bureau en matières plastiques	25.24.28 Articles divers en matières plastiques	25.24.90 Façons de travail des matières plastiques
Entreprises privées hors EDPme	BESSEM							■				■						
	DECOREX							■				■						
	Enel	■				■												
	ENPL	■				■												
	HAMMAMI							■				■						
	HIPPONE							■				■						
	NATTE							■				■						
	Irragris							■				■						
	NESSIM							■				■						
	Technobane	■				■												
Groupe Public ENPC	CALPLAST							■								■		
	FIPEXPLAST	■				■												
	LAMIPLAST	■				■												
	PROFILPLAST	■				■												
	SISCOPLAST							■								■		
	SOFIPLAST	■				■												

Légende: ■ = Gamme fabriquée ■ = Produit fabriqué par l'entreprise

الملحق رقم (5)

-Achat Clark	:	2 400 000,00DA
-Utilisation du fond de roulement	:	248 780 900,00 DA
-Paiement dettes d'exploitation et investissement de :		14 695 000,00 DA

2- Dettes Courts termes (C.T) : 270 619 418,91 DA

1- Dettes Fournisseurs et comptes rattachés :		68 611 491,57 DA.
2- Impôts	:	2 968 309,00 DA.
3- Dettes Groupe et Associés	:	190 008 789,12 DA.
4- Autres dettes	:	9 030 829,22 DA

2-1- Dettes Fournisseurs et comptes rattachés :

Il est enregistré durant cet exercice une baisse de l'ordre de : 156 766 976,36 DA

Par rapport à l'exercice écoulé (225 378 467,93 DA), et qui est arrêté à : 68 611 491,57 DA,

Les causes principales de cette diminution s'expliquent par les paiements des fournisseurs

étrangers, locaux et inter filiales détaillé comme suit :

U.M :DA

Désignation	2011	2012	Evolution	Taux
Fournisseurs stocks algérien	21 100 926,31	9 112 699,19	-11 988227,12	-56%
Fournisseurs service algérien	21 355 517,61	7 630 392,86	-13 725 124,75	-64
Fournisseurs effet a payer (traites)	104 308 309,00	0	-104 308 309,00	-100%
Fournisseurs stocks inter filiales	1 190 871,50	1 190 871,50	-	-
Fournisseurs service inter filiales	11 241 491,47	14 994 549,61	+3 753 058,14	+33%
Fournisseurs stocks étranger	54 462 371,95	28 514 992,07	-25 947 379,88	-47%
Fournisseurs Immobilisation algérien	379 653,07	379 653,07	-	-
Fournisseurs Immobilisation retenue de garantie algérien	482 787,58	482 787,58	-	-
Fournisseurs Immobilisation retenue de garantie étranger	835 965,69	835 965,69	-	-
Fournisseurs stocks factures non parvenues	9 250 493,75	4 841 500,00	-4 408 993,75	-48%
Fournisseurs service factures non parvenues	770 080,00	628 080,00	-142 000,00	-18%
TOTAL	225 378 467,93	68 611 491,57	-156 766 976,36	-70%

(6) الملحق رقم

Evolution du Comptes de Résultats 2012/2013 en KDA

LIBELLES	Rappel Réalisa. 2012	Réalisation exercice 2013			TEV %
		Prév.	Réal	TRO	
Ventes et produits annexes	609 545	603 553	627 806	104%	3%
Variation stocks produits finis et en cours	8 045		9 259		15%
Production immobilisé					
Subventions d'exploitation					
I. PRODUCTION DE LA PERIODE	617 590	603 553	637 065	106%	3%
Achats consommés	436 596	420 362	460 938	110%	6%
. Services extérieurs et autres consommations	9 856	12 000	8 441	70%	-14%
II. CONSOMMATIONS DE LA PERIODE	446 452	432 362	469 379	109%	5%
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	171 138	171 191	167 686	98%	-2%
Charges de personnel	79 752	77 616	99 386	128%	25%
Impôts, taxes & versements assimilés	11 639	8 630	9 185	106%	-21%
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	79 747	84 945	59 115	70%	-26%
Autres Produits opérationnels PD	48 932		2 968		-94%
Autres Charges opérationnelles FD	6 409,00	600	1 417	236%	-78%
Dotation aux amortis provisions et pertes de valeurs	114 423	40 927	53 054	130%	-54%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	48 917		6 896		-86%
V. RESULTAT OPERATIONNEL	56 764	43 418	14 508	33%	-74%
Produits Financiers	8		42		425%
Charges Financières FF	20 694	21 500	911	4%	-96%
VI. RESULTAT FINANCIER	-20 686	-21 500	-869	4%	-96%
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	36 078	21 918	13 639	62%	-62%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			0		
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires			0		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	715 447	603 553	646 971	107%	-10%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	679 369	581 635	633 332	109%	-7%
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRE	36 078	21 918	13 639	62%	-62%
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			0		
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			0		
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0		
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	36 078	21 918	13 639	62%	-62%
F.P. / V.A. (%)	47%	45%	59%	131%	27%
TAUX DE CONSOMMATION	71%	70%	72%	103%	2%

الملحق رقم (07)

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT EVOLUTION 2002 - 2008

		U.M = KDA						
Compt	DESIGNATION DES COMPTES	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
70	Ventes de Marchandises	34 650	12 193	4 992	3 931	7 963	5 177	402
80	Marchandises Consommées	28 052	11 885	4 680	3 924	6 626	3 910	367
	Marge Brute	6 598	308	313	8	1 337	1 266	35
80	Marge Brute	6 598	308	313	8	1 337	1 266	35
1	Production Vendue	565 061	405 341	490 035	410 658	446 328	336 440	381 020
2	Production Stockée	-8 671	-6 230	4 003	-2987	-1 853	-6 461	-4 589
3	Production de l'Ent- pour Elle même	-	-	-	-	-	-	-
4	Prestations Fournies	1 489	1 236	871	527	1 054	3 123	1 395
5	Transfert de Charges de Production	59	4 532	383	659	538	198	556
1	Matières et fournitures Consommées	393 121	313 754	393 960	370 950	358 398	260 929	286 522
2	Services	12 911	17 350	12 805	13 343	11 787	9 743	6 864
	Valeur Ajoutée	158 504	74 081	88 840	24 572	77 221	63 896	85 031
1	Valeur Ajoutée	158 504	74 081	88 840	24 572	77 221	63 896	85 031
7	Produits divers	6 427	6992	486	2 279	987	419	42
8	Transfert de Charges d'Exploitation	17 095	16 288	6 573	1 467	5 932	2 825	4 790
3	Frais du Personnel	96 652	93 486	87 098	90 387	77 801	94 381	98 794
4	Impôts et Taxes	11 679	8 193	8 409	6 624	6 971	5 510	5 853
5	Frais Financiers	25 489	32 114	28 987	28 078	22 163	24 587	22 434
6	Frais Divers	854	1 045	1 517	760	1 229	1 444	1 781
8	Dotations aux Amortissements	15 001	20 633	38 599	43 881	45 228	66 222	65 462
	Résultat d'Exploitation	32 350	- 58 112	-68 711	-141 412	-69 252	-125 006	-104 461
9	Produits Hors Exploitation	2 705	17 229	50 902	55 886	33 888	31 780	47 532
9	Charges Hors Exploitation	19 466	52 681	46 846	38 074	41 988	47 334	51 421
	Résultat Hors Exploitation	- 16 762	-3 5 452	4 056	17 813	-8 100	-15 554	-3 889
3	Résultat d'Exploitation	32 350	-58 112	-68 711	-141 412	-69 252	-125 006	-104 461
4	Résultat Hors Exploitation	-16 762	-35 452	4 056	17 813	-8 100	-15 554	-3 889
	Résultat Brut de L'Exercice	15 589	- 93 564	-64 655	-123 599	-77 352	-140 560	-108 350
89	Impôt sur le Bénéfice	-	-	-	-	-	-	-
	Résultat de l'Exercice	15 589	- 93 564	-64 655	-123 599	-77 352	-140 560	-108 350

-90375 -493725
 -110253 -105022
 -108354

الملحق رقم (8)

BILAN ACTIF EXERCICE 2013

U.M :DA

Libellé	Brut	Amort/Prov.	Net	Net(N-1)
ACTIFS NON COURANTS	292 173,91	292 173,91		
Ecart d'acquisition (G. Will)	1 403 987 335,83	734 721 712,07	669 265 623,76	698 795 566,45
Immobilisations incorporelles	261 481 500,00		261 481 500,00	261 481 500,00
Immobilisations Corporelles	478 007 267,84	92 659 818,80	385 347 449,04	398 377 581,32
1- Terrains	645 858 504,63	627 209 440,82	18 649 063,81	36 936 534,85
2- Bâtiments	18 640 063,36	14 852 452,45	3 787 610,91	1 999 950,28
3- Equipement et installation				
Autres immobilisations Corpo.				
Immobilisations en cession	4 317 436,85		4 317 436,85	5 124 254,85
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Autres participations et créances rattachées	4 317 436,85		4 317 436,85	5 124 254,85
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF N. COURANT	1 408 596 946,59	735 013 885,98	673 583 060,61	703 919 821,30
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	211 586 607,26	49 270 701,34	162 315 905,92	137 933 427,99
Stocks de marchandises				
Matière première et fourniture	66 458 415,58	4 910 180,94	61 548 234,64	39 759 452,60
Autres approvisionnements	131 630 135,29	43 951 814,80	87 678 320,49	85 455 704,86
Encours de production de biens	6 644 754,80		6 644 754,80	266 069,20
Stocks de produits	6 853 301,59	408 705,60	6 444 595,99	12 452 201,33
Stocks à l'extérieur				
Créances et emplois assimilés				
Clients et comptes rattachées				
Autres débiteurs	86 312 277,34	45 777 966,61	40 534 310,73	46 023 305,88
Impôts et assimilés	8 064 036,18		8 064 036,18	8 237 296,22
Groupe associé	207 028 789,60		207 028 789,60	156 668 334,49
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilité et assimilés				
Banque				
Caisse	162 115 686,09		162 115 686,09	196 948 767,14
Régies d'avances et accreditifs	162 107 686,09		162 107 686,09	196 944 151,34
	8 000,00		8 000,00	4 615,80
TOTAL ACTIF COURANT	675 107 396,47	95 048 667,95	580 058 728,52	545 811 131,72
TOTAL GENERAL ACTIF	2 083 704 343,06	830 062 553,93	1 253 641 789,13	1 249 730 953,02

BILAN PASSIF EXERCICE 2013

U.M :DA

Libellé	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>	327 800 000,00	327 800 000,00
Capital émis		
Actif repris par l'état dans le cadre de la privatisation		
Primes et réserves/ réserves consolidées		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence(1)		
Résultat net	13 639 072,53	36 078 747,96
Autres capitaux propres- report à nouveau	- 104 000 664,03	- 140 079 411,09
Part de la société consolidant (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	237 438 408,50	223 799 335,97
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Emprunt et dettes financières	735 135 729,09	735 135 729,09
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	29 007 310,74	20 176 469,05
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	764 143 039,83	755 312 198,14
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	51 442 336,68	68 611 491,57
Impôts	2 809 536,00	2 968 309,00
Groupe et associés	192 879 029,63	190 008 789,12
Autres dettes	4 929 438,49	9 030 829,22
Trésorerie Passif		
TOTAL PASSIFS COURANTS III	252 060 340,80	270 619 418,91
TOTAL GENERAL PASSIF	1 253 641 789,13	1 249 730 953,02

الملحق رقم (09)

Situation Stocks Produits finis au 31 Décembre 2013 en Tonnes et Kda

T.M/KDA

Désignation Produit	Stock Initial		Entrées		Sorties		Stock Final	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Film agricole	11,608	1 919	101,608	16 988	89,76	16 651	23,456	2 256
Sous Total	11,608	1919	101,608	16988	89,76	16 651	23,456	2256
Film pochette lait	13,531	2460	2376,208	432 018	2 365,19	433 669	24,549	810
Sous Total	13,531	2460	2376,208	432 018	2 365,19	433 669	24,549	810
Film/sacheries/gaines/housses	42,726	6520	111,68	15 945	126,206	20 103	28,28	2 361
Sous Total	42,726	6520	111,68	15 945	126,206	20 103	28,28	2 361
Maille signalisation	4,098	510	56,816	7 777	51,017	7 306	9,897	981
Sous Total	4,098	510	56,816	7777	51,017	7 306	9,897	981
Bande PEBD	12,557	1490	98,536	11 688	97,141	12 732	13,952	445
Sous Total	12,557	1490	98,536	11688	97,141	12 732	13,952	445
Maille signa. /Stocks à l'extérieur	0	0	0	0	0	0	0	0
Sous Total	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GENERAL	84,520	12898	2 745	484 416	2 729	490 461	100,52	6 853

قائمة المراجع

أولاً: الكتب :

1- المراجع بالعربية :

1. أحمد سيد مصطفى - تحديات العولمة و الإدارة الإستراتيجية : مهارات التفكير الاستراتيجي، دار الفكر العربي ط1، مصر.
2. أحمد ماهر - الدليل العملي للمديرين في الادارة الاستراتيجية،الدار الجامعية، الاسكندرية،2007.
3. ثابت عبد الرحمن - إدريس جمال الدين ، محمد المرسي - الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003.
4. جمال الدين مرسي ، مصطفى محمود- التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، مصر، 2002.
5. زكريا مطلق الدوري - الإدارة الإستراتيجية ، دار البيازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005.
6. زيد منير عبوي - الإدارة الإستراتيجية ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2002.
7. صالح عبد الرضا رشيد - الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
8. صلاح عباس - الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2005.
9. ضياء محمد الموسوي - النظرية الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر. 1989
10. طارق عبد العال حماد - إدارة المخاطر، الدار الجامعية-عين شمس،مصر2003
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرون ، مجموعة النيل العربية ،مصر ، 1999.
12. عبد السلام أبو قحف - الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.
13. عبد العزيز صالح حبتور - الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن، 2004.
14. عبد القادر محمد عبد القادر عطية - الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق ، الدار الجامعية للطباعة النشر و التوزيع ، الإسكندرية، 1997.
15. عطا الله وراذ خليل - محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية،مكتبة الحرية للنشر و التوزيع،القاهرة، 2008.
16. فلاح حسن عداي الحسني - الإدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر،ط1،الأردن، 2006.

17. محمد إبراهيم عبد الرحيم - الاقتصاد الصناعي و التجارة الالكترونية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2006.
18. محمد مصطفى سليمان - حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الادارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
19. مؤيد سعيد السالم - أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل لنشر ، ط 1، الأردن ، 2005.
20. ناصر داداي عدون - اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر، 1990.
21. نبيل محمد المرسي - الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
22. نعمة عباس الخفاجي - الإدارة الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن 2004.

2- المراجع بالفرنسية و الانجليزية :

1. **Auerbach.A.J** - *Mergers and Acquisitions, University of Chicago Press, USA, 1987*
2. **Auriac.J.M, Bougault.H**-*économie d'entreprise ,techniplus, paris, 1992*
3. **BATSCH.L** - *Le capitalisme financier, Paris, editions La Découverte Repères, 2002*
4. **Bouayad A** - *Stratégie et métier de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000*
5. **Blaug.M**-*la pensée économique : origine et développement ,OPU Alger ,1981*
6. **Bussenault.C, Pretet.A**-*économie et gestion de l'entreprise , Vuibert , 4 éditions , paris, 2006*
7. **Calme .I, Hamelin.J.F, J. Lafontaine , Ducroux.S, Gerbaud .F**-*introduction à la gestion , Dunod , 2e édition, paris , 2007*
8. **Charpentier. P**- *management et gestion des organisations, Armand colin, paris, 2010*
9. **Charron .J.L, Sépari.S**- *Management :manuelet applications ,Dunod ,paris , 2010.*
10. **Chevalier.J.M**- *l'économie industrielle et stratégie de l'entreprise ,Montchrestien, 2 éditions , paris, 2000.*
11. **Djitli .M.S** - *marketing stratégique ,ibnsina éditions imprission et diffusion ,alger ,2002.*
12. **Eckbo, B. Espen, Thorburn, Karin.** - *Corporate restructuring: breakups and LBOs, Handbook of Empirical Corporate Finance Elsevier B.V Volume 2, 2008.*

13. **Fribonlet .J.J-** *Historie de la pensée économique ,XVII –XX siècles ,schulthess,genève,2004.*
14. **Johnson G., Scholes K., Whittington R. et Fréry F-** *Stratégie, Pearson Éducation,Paris, 2005*
15. **Godefroy dang nguyen -** *economie industrielle appliquée ,Vuibert ,paris,1995.*
16. **Goussot.M-** *introduction dans le monde, armond colin, paris, 1998*
17. **Hafsi.T-** *la stratégie des organisations ,INC,Quebec,2000.*
18. **Hamdi .K-** *Diagnostic et redressement d'entreprise, les presses de l'imprimerie,alger ,2002.*
19. **HELFER J-P et KALIKA M -** *Management : stratégie et organisation édition Vuibert, Paris, 2002*
20. **Kalika.M, Helfer.J .P, Orsoni.J -** *management : cas et applications, Vuibert, 3é édition, paris, 2010.*
21. **Karlof,B -** *les strategies des affaires ,OPU,alger, 1990.*
22. **Leroux.F -** *Introduction a l'économie de l'entreprise ,gaetan morin,canada,1980.*
23. **Leroux.F-** *introduction a l'économie de l'entreprise ,gaetan morin,canada ,1980.*
24. **Marchisnay .M -** *management stratégique, Eyrolles universitaires paris ,1993.*
25. **Martinet a.c. -** *diagnostic stratégique, vuibert, paris, 1990*
26. **Maury.G,Mull.C-** *économie et organisation d'entreprise ,focher,tome 2,paris,1979.*
27. **Monereau, M -** *Gestion des entreprises touristiques. Bréal ,2008*
28. **Monillot .p-** *stratégie d'entreprise ,gualino éditions ,paris,2007.*
29. **Porter, M.E -** *COMPETITIVE STRATEGY,Techniques for Analyzing Industries and Competitors, With a new Introduction,THE FREE PRESS,New York,1998.*
30. **SCHROECK.G -** *risk management and value creation in financial institutions, John Wiley & Sons, Inc. ,Canada 2002.*
31. **Strategor -** *Politique générale de l'entreprise, Dunod ,4 éditions, Paris, 2005.*
32. **Strategor -** *Pilitique général de l'entreprise ,Dunod ,3 éditions ,paris,1997.*
33. **Zimmermann, C., Klingebiel, R. and Lange, D. (Eds.)-** *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid-*

Innovation-Based Industries. (pp. in press). Cheltenham: Edward Elgar,2010

ثانيا: الأطروحات و الرسائل:

1- بالعربية :

1. مداح عرابي الحاج، تسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008-2009.
2. عبدلي لطيفة، دور و مكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته SCIS سعيادة، مذكرة ماجستير، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان 2012.

2- بالفرنسية و الانجليزية:

1. **Babanazarov.B** - *Effects of Mergers and Acquisitions (M&A) and Joint Ventures on Long-term Firm Performance and Idiosyncratic Risk, A doctorate dissertation in agricultural and applied economic Texas Tech University, 2012*
2. **Besbes. I** - *Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise Le cas du groupe Danone, thèse de doctorat, l'Université d'Angers, 2010.*
3. **Heenetigala.K**- *Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in Sri Lanka; Thesis submitted in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Business Administration ,Victoria Graduate School ,Faculty of Business and Law ,Victoria University Melbourne ,2011.*
4. **Lee.J.T**- *Structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes, Thèse de doctorat, France, 2005.*
5. **Olivier .G**- *Le processus de recentrage des grandes entreprises sur les métiers, thèse de doctorat, Université de Caen Basse-Normandie,2008*
6. **Yavuz.R.Y** – *Integrative perspective on mergers and acquisitions: social identity, acculturation, organizational support, master thesis middle east technical university, 2005.*

ثالثا: المقالات و المجلات:1- بالعربية:

1. عدنان بن حيدر بن درويش . حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة، اتحاد الصارف العربية، 2007.
2. بلعزوز بن علي . استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد السابع ص 331-344، 2009.

2- بالفرنسية و الانجليزية:

1. **Adam.T.R,Frernando.C.S,Golubera.E** -*Managerial Overconfidence and Corporate Risk Management,SFB 649 Discussion Paper 2012.*
2. **Alberto.T, Combemale.P** - *comprendre l'entreprise : théorie, gestion, relation sociale, Armand colin, 5eme éditions, paris, 2010.*
3. **Altoka.P** - *Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, Procedia Social and Behavioral Sciences, 7th International Strategic Management Conference,p 61-71,2011.*
4. **Ambastha.A , Momaya. K-** *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models,signapore management review ,volume 26 No 1 ,p49-58,2004.*
5. **Ambrosini V, Bowman C & Collier N-** *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base, British Journal of Management, 20 (S1) 9-24, 2009.*
6. **Aubert .P ,Leclair .M-** *La compétitivité exprimée dans les enquêtes trimestrielles sur la situation et les perspectives dans l'industrie, economie et statistique ,n° 395-396, P117-140, 2006.*
7. **Ayachi .H , -** *L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens,Management & Avenir, n° 12, p. 49-66,2007.*
8. **Barnay. j** - *Firm resources and sustained competitive advantage Journal of management Vol17, No 1, 99-120, 1991.*

9. **BATSCH.L** - *La diversité des activités des groupes industriels - une approche du recentrage*, *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 66, issue 1, p 33-50,1993.
10. **BATSCH.L** - *Le recentrage : une revue des approches financières*, *Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2* p 43 – 65, juin 2003
11. **Ben Mlouka .S Michel .S.J-** *La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ?*,*La Revue des Sciences de Gestion*, n°233, p77-86 ,2008/5
12. **Bensebaa.F-** *Actions stratégiques et réactions des entreprises*, *M@n@gement*, Vol. 3, No. 2,p 57-79 ,2000.
13. **Berger.P. G, and Ofek.E** - *Causes and consequences of corporate refocusing programs*, *Review of Financial Studies* 12, N2 p 311-345, 1999.
14. **Billan de veille PME-** *Creation d'entreprise et deelopement local*,N 19°,p1-p7,2012
15. **Blunck.F** - *What is Competitiveness*
<http://www.competitiveness.org/article/articleview/774/1>,2006
16. **Boone. J-** *a new way to measure competition*, *The Economic Journal* (118) ,p1245-1261, 2008.
17. **BOUTOUCHENTCH, CHABANE .O** - *Industrie du papier et du carton*, *recuell des fiches sous sectorielles* ,editions 2007.
18. **Brasseul.J-** *La concurrence dans l'histoire économique Ce résultat, qui formalise l'intuition*, *économie et management* n° 125 ,p12-22, Octobre 2007.
19. **Campbell.A , Yeung.S** - *Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, p145 - 147, 1991.
20. **Caves R. E., Porter .M. E-** *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2. p 241-262. ,May 1977.
21. **Cetindamar.D, Kilitcioglu.H-** *Competitiveness Review: An International Business Journal*,Vol. 23 No. 1, p 7-22, 2013.
22. **Chaghadari.M.F** - *Corporate Governance and Firm Performance*, *International Conference on Sociality and*

- Economics Development, IPEDR vol 10, IACSIT Press, Singapore, 2011.*
23. **Changa.Y.H, Yehb.C.H** - *Evaluating airline competitiveness using multi attribute decision making, Omega 29 ,p405–415,2001.*
 24. **Chen, H.-L., & Guo, R.J-** *On corporate divestiture. Review of Quantitative Finance and Accounting, 24: 399-421. 005.*
 25. **Chen .I-Ju, Jung-Ho Lai, Cha-Cha Chen-**. *Industrial Concentration, Innovation and Corporate Layoff Announcements International Research Journal of Finance & Economics, Issue 87, p147-165, 2012*
 26. **Christoph.R** - *Renforcer la compétitivité des prestataires de services publics locaux en Allemagne , Strengthening Competitiveness of Local Public Service Providers in Germany, Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 72, p507-526,2006.*
 27. **Comment, R. and G. Jarrell-** *Corporate focus and stock returns, Journal of. Financial Economics 37, p67-89, 1995.*
 28. **Cusatis, P., J. Miles, and J. Woolridge** - *Restructuring through spinoffs: The stock market evidence, Journal of Financial Economics 33, 293 – 311, 1993.*
 29. **Daley.L, Mehrotra.V, Sivakumar.R-** *Corporate focus and value creation Evidence from spinoffs, Journal of Financial Economics 45 p257-281, 1997.*
 30. **De avison, Wa .eardely ,P.powell.A** - *Suggestions for Capturing Corporate Vision in Strategic Information Systems ,Omega, Int. J. Mgmt Sci. Vol. 26, No. 4, p443-459, 1998.*
 31. **Devogelaer .D** - *European refocusing throughout the nineties <http://ecsocman.hse.ru/data/582/664/1219/refocusing.pdf>*
 32. **Dilek.S, Top.S** - *Is Setting Up Barriers To Entry Always Profitable For Incumbent Firms? ,Procedia - Social and Behavioral Sciences 58,774 – 782,2012.*
 33. **Dixit.A-** *a model of duopoly suggesting a theory of entry barriers, the bell journal of economics,1979.*
 34. **Donaldson, G** - *Voluntary restructuring:The case of General Mills.Journal of Financial Economics, 27, 114–141,1990.*
 35. **Duvall.J.B , Ford.G.S** - *Changing Industry Structure: The Economics of Entry and Price Competition, Phoenix Center Policy Paper Number 10,p1-15,april 2011.*

36. **Duysters.G , Hagedoorn.J** – corporate competences and company performance in the world –wide computer industry , *Journal of High Technology Management Research*, Volume 11, Number 1 p75–91,2000.
37. **Fatemi.A, Luft.C** - Corporate risk management Costs and benefits, *Global Finance Journal* 13, p29 – 38,2002.
38. **Faverjon .C**- Recentrage, élimination des synergies négative et potentiel de croissance Centre de Recherche de l'IAE, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, France ,13-14-15 juin 2001.
39. **Fernandez.A.S, Roy.F.L** - Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV, *Revue française de gestion* – N° 204 , pp.155-169,2010.
40. **Feurer.R, Chaharbaghi.K** - Defining Competitiveness: A Holistic Approach ,*Management Decision*, Vol. 32 No. 2, p 49-58,1994.
41. **Fidalgo.E.G , Victoria.J.V** - how much does strategic group matter, *review of industrial organization* ,p55-71,2002.
42. **Franco.M** - Innovation, *Industrial Dynamics and Industry Evolution: Progress and the Research Agendas*, *Revue de l'OFCE*, /5 no 97 bis, p21-46,2006.
43. **Galbraith.C.S, STILES.C.H** -. Market share ,scale ,and market value: an empirical study of small closely –held manufacturing firms , *Journal of Small Business and Entrepreneurship* Vol. 21 Issue 4 , p1-21, 2008.
44. **Gillan.S.L**- An overview Recent Developments in Corporate Governance, *Journal of Corporate Finance* 12, p381– 402, 2006.
45. **GOSSE.B** - Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle, *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 5, N° 1, p.101 – 128, mars 2002.
46. **Grant .R .M** – the ressources based theory competitive advantage : implication for strategy formulation ,*california management review* ,spring ,1991.
47. **Guillaume.B** - Quelques réflexions autour du lien Compétences : Développement Durable et de son impact sur le management de l'entreprise, *Revue Projectique*, N°3, p111-121, 2009.
48. **Gupta .S , Woodside .A, Dubelaar .C, Bradmore .D** - Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modelling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks, *Industrial Marketing Management* 38 ,p219–227, 2009.

49. **Gwebu K.L, Wanga.J, Li Wang b-** Does IT outsourcing deliver economic value to firms? *Journal of Strategic Information Systems* 19, p109–123, 2010.
50. **Hanson R.C. and Song M.H -** Corporate Governance and Asset Sales: the Effect of Internal and External Control Mechanisms. *Financial Review*, 41(3), August, pp. 361-386, 2006.
51. **Hatfield .D.E, Liebeskind.J.P, Opler .T.C -** the effects of corporate restructuring on aggregate industry specialization, *strategic management journal*, Vol 17, p55-72, 1996.
52. **Hathcote, J. M., Rees, K., & Burnsed, K. A -** will sub-Saharan Africa compete with major textile and apparel importers?, *Journal of African Development Spring Volume 1*, p87-113, 2006.
53. **Hathcote, J. M., Rees, K., & Burnsed, K. A -** will sub-Saharan Africa compete with major textile and apparel importers?, *Journal of African Development Spring Volume 1*, p87-113, 2006.
54. **Hervé.D, Alain.J -** Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché, *Revue française de gestion*, /1 no 158, p. 195-206, 2004.
55. **Hite, G.L., Owers, J.E -.** Security price reactions around corporate spin-off announcements. *Journal of Financial Economics* 12, 409-436, 1983.
56. **Hoskisson.R.E, Hitt..M.A, Harrison.J.S -**Competing for Advantage , *Second Edition* , *Th omson South-Western United States of America*, 2008.
57. **Hoskisson.R.E, Johnson .R.A, Tihanyi.L, Robert E-** Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, December p941-965, 2005.
58. **Huyghebaert .N, Luypaert.M -** Antecedents of growth through mergers and acquisitions: Empirical results from Belgium, *Journal of Business Research* 63, p 392–403, 2010.
59. **Ishaq.M, Khaliq.W, Waqas.M -** A Review on Triple-A Supply Chain Performance, *School of Doctoral Studies (European Union) Journal*, p 89-94– 2012 Issue 6 , p82-92 , 2009.
60. **Jérôme.B , Carole.D, -** L'externalisation : un choix stratégique *Revue française de gestion*, /8 n° 177, p. 97-99. 2007 DOI : 10.3166/rfg.177».

61. **Jensen, MC & Meckling-** 'Theory of Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, WH, vol. 3, p. 305-350, 1976.
62. **John D. M, Sayrak.A-** Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature, *Journal of Corporate Finance* 9, p37-57, 2003.
63. **John.K, Ofek.E-** Asset sales and increase in focus, *Journal of Financial Economics* 37 , p105- 126,1995.
64. **John K., Lang L. et Netter J-** The Voluntary Restructuring of Large Firms in Response to Performance Decline ", *Journal of Finance*, vol. 47, n° 3, 1992, p 891-917.
65. **Johnson.R.A-** Antecedents and outcomes of corporate refocusing, *Journal of Business Research* 59,p 1267-1275,2006.
66. **Klein.P.J ,Lien.L.B -** Diversification, industry structure, and firm strategy: An organizational economics perspective, *Economic Institutions of Strategy Advances in Strategic Management*, Volume26,p289-312, 2009.
67. **Lamraque.E-** Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 4, N° 1, p.63 - 88, mars 2001.
68. **Mak.C.Y, Strong .N, Wal .M -** Conditional earnings conservatism and corporate refocusing activities, *Journal of Accounting Research Management Journal*, vol. 5, p 171-180,1984.
69. Lavoie. E.A « **la diversification une stratégie d'entreprise**, colloque de l'entrepreneur gestionnaire. Universal Best Western, Drummondville.québec 2006.
70. **Le Roy, Frédéric-** L'affrontement dans la relation de concurrence *Revue Française de Gestion*, n°148,p179-193,2004.
71. **Man.T.Y, Lau.T , Chan .K.F -**conseptualization of sme's competitiveness : a focus on entrepreneurial competencies <http://www.sbaer.uca.edu/research//ICSB/y004.htm> ...p1-14,1998.
72. **Markides .C.C -** Consequences of corporate refocusing: Extant evidence, *Academy of Management journal* .Vol 35, No 2, p398-412, 1992.
73. **Markides .C.C -** Diversification, Refocusing and Economic Performance, *Strategic Management Journal*. Volume 16, Issue 2, p 101-118, 1995.
74. **Markides .C.C, Singh.H-** Corporate Restructuring: A Symptom of Poor Governance or a Solution to Past Managerial Mistakes? *European Management Journal* Vol 15, No 3, p 213-219, 1997

75. **Markids, C.C-** *Consequences of corporate refocusing: ex ante evidence, academy of management journal, June, Volume 35, p 398-412, 1992.*
76. **Marmuse.C** - *Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, p.77 – 104, décembre 1999.*
77. **Mathé.J.C-***Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise, Edition EMS Management, Paris, 2004.*
78. **Matsusaka .J.G** - *Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities, Journal of Business, vol 74, no 3, p409-431, 2001.*
79. **Matsusaka J. G, Nanda.V** – *a theory of diversified firm: refocusing and divestiture, Working Paper NoE-94-9, Hoover Institution, November 1994.*
80. **McFetridge.D.J-** *competencies and measures ,occasional Paper Number 5 April 1995.*
81. **Michael. C, Harvey .M, Buckley.R** - *Managing Inpatriates: Building a Global Core Competency, Journal of World Business 32(1), p35-52, 1997.*
82. **Mulherin and Boone** - *comparing acquisitions and divestitures, Journal of Corporate Finance 6 ,p117–139, 2000.*
83. **Musso.K** - *New learning from old plastics: The effects of value-chain-complexity on adoption time, Technovation 29, p299-312, 2009.*
84. **Niu.Y, Dong.L.C, Chen.R-***Market entry barriers in China, Journal of Business Research 65 ,p68–76, 2012*
85. **Nordberga.M, Campbellb.A, Verbeke .A** - *Using customer relationships to acquire technological innovation A value-chain analysis of supplier contracts, Journal of Business Research 56,p 711 – 719, 2003.*
86. **Obaidan.A.M** - *Market Structure Concentration and Performance in the Commercial Banking Industry of Emerging Markets. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 12.p104, 2008.*
87. **Öberg .C, Holtström.J, al-** *Are mergers and acquisitions contagious?, Journal of Management Volume 22, Issue 3 p 439–483, 1996.*
88. **Onsela.S, Ulengina.E , Ulusoy.G, Aktas.E, Kabakc.O, Topcuc.Y.I** - *A new perspective on the competitiveness of nations ,Socio-Economic Planning Sciences 42 ,p221–246, 2008.*

89. **Palrad .J.E-** *Recentrage d'activité, recentrage stratégique et structure financier, lé cas des firmes européennes cotées (1987-2003) ,Poitiers, AFFI ,2006.*
90. **Park.J.H,Park .N.K, Park.A.Z -** *The impact of international alliances on rival firm value a study of the British Airways/USAir Alliance Transportation Research Part E 39 (2003) 1–18*
91. **PERDREAU F-** « Désengagements et recentrage en France : 1986-1992 », *FinanceContrôle-Stratégie*, 1 (2), p137-165. 1998.
92. **Petts N -** *Building growth on core competences-A practical approach. Long Range Plan.*, 30(4): 551-561, 1997.
93. **Philippe .L , Jean-Claude.T-** *De la stratégie aux processus stratégiques Revue française de gestion, /1 no 160, p. 307-328. 2006.*
94. **Pierre.C -** *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire dirigeant,Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 2, p1-18, 2003.*
95. **Pierre.R -** *Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence ?, Revue française de gestion, /1 no 158, p. 207-225, 2004.*
96. **Pilat.D -** *CONCURRENCE. Productivité et efficience , Revue économique no 27, p121-161,1993.*
97. **Porter.M.E -** *Understanding Industry Structure,HBR, ,P2*
98. **Porter.M.E -** *The Competitive Advantage of Nations, States and Regions,Harvard Business ,School Advanced Management Program April 15, 2009.*
99. **Perston.R,Mcafee,Hugo.M.Mialon,Micheal.A.W -** *when are sunk costs barriers to entry ? Barriers in economic and antitrust analysis, what is barrier to entry? Humanities and Social Sciences, Vol. 94 No. 2. p461-465 ,May 2004.*
- 100.**Roberts.A, Wallace .W, Moles.p-** *Merger and acquisition, Edinburgh Business School, Great Britain 2003.*
- 101.**Rousan.M, Qawasmeh.F -** *The Impact of SWOT Analysis on Achieving a Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry,International Bulletin of Business Administration, Issue 6 , p82-92 ,2009.*
- 102.**Sajee .B, Sirikrai, John. C.S,Tang. B-** *Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process, Journal of High Technology Management Research 17 , p71–83,2006.*

103. **Samia.H, Wangb.J, Zhouc.H** - *Corporate governance and operating performance of Chinese listed firms*, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 20, p106– 114 2011.
104. **Samuel .G, Stéphanie** - *La diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives*, *La Revue des Sciences de Gestion*, N°217, p. 87-99 ,2006.
105. **Sauvin .T**- *La grande transformation de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée* , *Mondes en développement*, n 139, p 97-111 ,2007.
106. **Schikowsky.A, Schiereck.D , Völkle.A, Voigt.C.** -*Long Term Outperformance of Equity Carve-Outs? — Evidence from Germany* ,*Technology and Investment* 1, 14-18,2010.
107. **Schuler.R,Jackson** - *HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions* , *European Management Journal* Vol. 19, No. 3, p 239–253, 2001.
108. **Seelanatha.L** - *Market structure, efficiency and performance of banking industry in Sri Lanka*, *Banks and Bank Systems*, Volume 5, Issue 1,p20-31 ,2010.
109. **Sevkli .M, Oztekin .A, Uysal .O, Torlak .G.K, Turkyilmaz .A Delen .D** - *Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey*,*Expert Systems with Applications* 39, p 14–24,2012.
110. **Shay.J.P, Rothaermel.F.T** - *Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework*, *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 6, p 559 - 572, 1999.
111. **Shee.H.K,Gramberg .B, Foley.P-** *Capability and Practices to Enhance Firm Competitiveness Under Competitive Intensity: A SEM Approach*, *International Journal of Global Business and Competitiveness* , Vol. 6, No 1, p1-13,2011.
112. **Shiju.an.C, Jun.L, Qing.W, Li.S** - *The Impact of Focusing on Performance of Chinese Firms*,*M&D Forum*,*School of Management, Shenzhen University, China*,2010.
113. **Sicherman N.W. et Pettway R.H.**- *Wealth Effects for Buyers and Sellers of the Same Divested Assets*, *Financial management*, Winter, p119-128, 1992.
114. **Spanos** - '*Corporate Governance in Greece: Developments and Policy Implcations*', *Corporate Governance*, vol. 5, no. 1, p 15-30 2005.

115. **Tampoe.M** - *Exploiting the Core Competences of Your Organization, Long Range Planning Vol 27., No 4,p 66 - 77, 1994*
116. **Uddin S. M , Gupta.A.D** - *Concentration and Competition in the Non- Banking Sector: Evidence from Bangladesh, Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 8 Version 1.0,p80-88, 2012.*
117. **Ulrike.M** - *Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales, Management & Avenir /4 n° 14 p81-99,2007.*
118. **Walker M.D. et Ahn S** - *Corporate Governance and the Spinoff Decision, Journal of Corporate Finance, vol. 13, p 76-93, 2007.*
119. **Weihrich.H** - *analyzing the competitive advantages and disadvantages of germany with the tows matrix –an alternative to porter's model Most Outstanding Paper, - European Business Review ,p9-22,1999.*
120. **Wernerfelt .B** - *A Resource Based View of the firm, Strategic White Journal of Management, Vol. 31 No 6, p941-965, December 2005.*
121. **Yahia.H.A, Dahache.C,Sassi.Y**, *Industrie du caoutchouc et du plastique,recueldes fiches sous sectorielles ,editions 2007.*

رابعاً: التقارير و الإحصائيات

1- بالعربية:

1. نشریات الديوان الوطني للإحصاء 2002 - 2013 .

2. إحصائيات غرفة التجارة لولاية سطيف 2014

2- بالفرنسية و الإنجليزية:

1. Rapport annuel(2012-2013) Finolex Industries
2. Rapport annuel 2013, British Polythene Industries
3. Rapport annuel 2013 Groupe Barbier
4. Rapport annuel 2013 BERRY PLASTICS GROUP INC
5. Rapport annuel 2013 PLASTIC OMNIUM
6. Rapport annuel 2013 GROUP RPC
7. Rapport annuel 2013 Prima Plastics
8. Rapport annuel 2013 Clopay
9. Rapport annuel 2013 Formosa Plastics

10. *Rapport annuel 2013 BP Plastics Holding Bhd*
11. *Rapport annuel 2013 Supreme is ndia's plastics industry*

مواقع الانترنت :

1. www.competitiveness.org
2. www.papers.ssrn.com
3. www.enpc-dz.com
4. www.algerie-actualites.com
5. www.sgp-gephac.dz
6. www.econews.com
7. www.fr.allafrica.com
8. www.algerie-actualites.com
9. www.plastalger.com
10. www.dzcompass.com
11. www.dzcompass.com
12. www.Prostati.com
13. www.Agrofilm.com
14. www.Transpolymere.com
15. www.Transpolymere.com
16. www.Transpolymere.com
17. www.Transpolymere.com
18. www.dz.compass.com
19. www.econews.com
20. www.lexpressiondz.com
21. www.plastalger.com
22. www.fr.allafrica.com
23. www.algerie-actualites.com
24. www.made-in-algeria.com
25. www.horizons-dz.com
26. www.nynas.com
27. www.Agrofilm.com
28. www.Agrofilm.com
29. www.groupe-chiali.com
30. www.dzcompass.com
31. www.dzcompass.com
32. www.Prostati.com
33. www.Transpolymere.com
34. www.Flora plastic.com
35. www.taliemballage.com
36. www.taliemballage.com
37. www.chimei.com

الصفحة	قائمة الأشكال البيانية
13	الشكل البياني رقم (I-1) نموذج القوى الخمس للتنافس عند Porter
16	الشكل البياني رقم (I-2) عوامل و قوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة
19	الشكل البياني رقم (I-3) نموذج أوستن لتحليل الصناعة
20	الشكل البياني رقم (I-4) العوامل البيئية المؤثرة على هيكل الصناعة
26	الشكل البياني رقم (I-5) نموذج scp (الهيكل، السلوك، الأداء).
36	الشكل البياني رقم (I-6) نموذج scp (الهيكل، السلوك، الأداء) للاقتصادي Mason
37	الشكل البياني رقم (I-7) نموذج scp في الاقتصاد الصناعي التقليدي
37	الشكل البياني رقم (I-8) نموذج (scp) حسب مدرسة شيكاغو
38	الشكل البياني رقم (I-9) علاقات السوق في نظرية السوق التنافسي
38	الشكل البياني رقم (I-10) نموذج (SCP) المقترح
52	الشكل البياني رقم (II-1) قلب الكفاءات
53	الشكل البياني رقم (II-2) تكوين حرفة المؤسسة
54	الشكل البياني رقم (II-3) أبعاد القدرات الديناميكية.
55	الشكل البياني رقم (II-4) ربط تطور قلب الكفاءات بالسوق
56	الشكل البياني رقم (II-5) تطوير المهارات لتدعيم تطور الكفاءات الأساسية
57	الشكل البياني رقم (II-6) قلب الكفاءات كمحرك للنمو
59	الشكل البياني رقم (II-7) محفظة النشاطات للمؤسسة
60	الشكل البياني رقم (II-8) التقسيم الاستراتيجي بالاعتماد على حرفة المؤسسة
60	الشكل البياني رقم (II-9) معايير التقسيم الاستراتيجي
63	الشكل البياني رقم (II-10) مكونات ميدان النشاط الاستراتيجي
64	الشكل البياني رقم (II-11) العوامل الأساسية لتقييم ميدان النشاط الاستراتيجي
68	الشكل البياني رقم (II-12) سلسلة القيمة للمؤسسة
69	الشكل البياني رقم (II-13) مكونات الأرضية الإستراتيجية.
70	الشكل البياني رقم (II-14) طريقة (PESTEL)
71	الشكل البياني رقم (II-15) مصفوفة (SWOT) المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية
73	الشكل البياني رقم (II-16) الإطار المفاهيمي لتحديد التنافسية
75	الشكل البياني رقم (II-17) مصادر و دلالات التنافسية للمؤسسة
82	الشكل البياني رقم (II-18) منحني أثر الخبرة
82	الشكل البياني رقم (II-19) دورة حياة المنتج
84	الشكل البياني رقم (II-20) مصفوفة (BCG) المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية
85	الشكل البياني رقم (II-21) طريقة تقييم الوضعية التنافسية و قوة الجذب لمراكز النشاط.

87	الشكل البياني رقم (II-22) مصفوفة Mckinsey المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية .
89	الشكل البياني رقم (II-23) مصفوفة ADL المساعدة في الخيارات الإستراتيجية
96	الشكل البياني رقم (III-1) العلاقة : الخطر/التنوع للمدراء و المساهمين
103	الشكل البياني رقم (III-2) أسباب و نتائج إعادة التركيز
115	الشكل البياني رقم (III-3) دور إعادة التركيز الاستراتيجي في إدارة مخاطر محفظة النشاطات
119	الشكل البياني رقم (III-4) ميكانيزم نظام الحوكمة
128	الشكل البياني رقم (III-5) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)
139	الشكل البياني رقم (IV-1) حوارزمية خيار التخرج
140	الشكل البياني رقم (IV-2) خيار الفرع: Spin off
141	الشكل البياني رقم (IV-3) خيار التقسيم للبيع Crave out
143	الشكل البياني رقم (IV-4) أثر استراتيجيات إعادة التركيز في خلق القيمة في المؤسسة
145	الشكل البياني رقم (IV-5) تصنيفات إعادة التركيز
146	الشكل البياني رقم (IV-6) الروابط ضمن إعادة التركيز الاستراتيجي
147	الشكل البياني رقم (IV-7) الأنواع الثلاثة لإعادة التركيز الاستراتيجي
149	الشكل البياني رقم (IV-8) الانكماش و التوسع ضمن إعادة التركيز الاستراتيجي
151	الشكل البياني رقم (IV-9) سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي
153	الشكل البياني رقم (III-10) أنواع التخصص
155	الشكل البياني رقم (IV-11) إستراتيجية التنوع
160	الشكل البياني رقم (IV-12) قلب الكفاءات كأساس للتحالف الاستراتيجي
163	الشكل البياني رقم (IV-13) أثر سيرورة خفض النشاط على هيكل الصناعة
164	الشكل البياني رقم (IV-14) أثر سيرورة توسيع النشاط على هيكل الصناعة
166	الشكل البياني رقم (IV-15) إعادة التركيز الاستراتيجي و تفعيل نظام الحوكمة
172	الشكل البياني رقم (IV-16) سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي لخلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة
172	الشكل البياني رقم (IV-17): أثر إعادة التركيز في خلق القيمة و رفع الأداء
177	الشكل البياني رقم (IV-18) : إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة
193	الشكل البياني رقم (V-1): التطور السنوي للإنتاج الصافي للبلاستيك حسب الطبيعة القانونية للمؤسسات للفترة (2002 . 2012)
207	الشكل البياني رقم (V-2) الهيكل التنظيمي لمجمع صناعة البلاستيك و المطاط
208	الشكل البياني رقم (V-3) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمجمع
211	الشكل البياني رقم (V-4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOFIPLAST
223	الشكل البياني رقم (V-5) المقارنة بين هيكل المنافسة لمؤسسة SOFIPLAST مع المؤسسات الخاصة و المؤسسات الأجنبية.

228	الشكل البياني رقم (1-VI) تطور رقم الأعمال مؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013)
230	الشكل البياني رقم (2-VI) معدل نمو رقم الأعمال مؤسسة SOFIPLAST للفترة (2003 - 2013)
231	الشكل البياني رقم (3-V) تطور النتيجة الصافية مؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013)
236	الشكل البياني رقم (4-VI) مقارنة رقم الأعمال مؤسسة SOFIPLAST مع رقم الأعمال لبعض مؤسسات صناعة البلاستيك
237	الشكل البياني رقم (5-VI) : مقارنة القيمة الصافية مؤسسة SOFIPLAST مع القيمة الصافية لبعض مؤسسات صناعة البلاستيك.
239	الشكل البياني رقم (6-VI) التقسيم الاستراتيجي الحالي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST
241	الشكل البياني رقم (7-VI) التقسيم الاستراتيجي المقترح لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST
244	الشكل البياني رقم (8-VI) مقارنة مستحقات و ديون مؤسسة SOFIPLAST اتجاه فروع مجمع ENPC
252	الشكل رقم (9-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب المهنة
253	الشكل رقم (10-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب النشاط
254	الشكل رقم (11-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب السن
254	الشكل رقم (12-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب سنوات الخبرة
257	الشكل رقم (13-VI) تكنولوجيا صناعة البلاستيك للمؤسسات الجزائرية
257	الشكل رقم (14-VI) : قيمة الواردات التكنولوجية للمؤسسات الجزائرية الخاصة بصناعة البلاستيك
258	الشكل رقم (15-VI) : قيمة الواردات للمؤسسات الجزائرية من تكنولوجيا التغليف بالبلاستيك
261	الشكل البياني رقم (16-VI) مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الإنتاج الكلي (%) لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 . 2013)
263	الشكل البياني رقم (17-VI) :الحصة السوقية (%) لكل ميدان نشاط استراتيجي في مؤسسة SOFIPLAST
267	الشكل البياني رقم (18-VI) الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST
279	الشكل البياني رقم (1-VII) خيارات إعادة التركيز لمؤسسة SOFIPLAST
281	الشكل البياني رقم (2-VII) تصور مقترح للحرفة المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST
284	الشكل البياني رقم (3-VII) التقسيم الاستراتيجي لمؤسسة PROSATI
285	الشكل البياني رقم (4-VII) التقسيم الاستراتيجي لمؤسسة Flora plastic
286	الشكل البياني رقم (5-VII) التقسيم الاستراتيجي لمؤسسة Chiali Profiplast
288	الشكل البياني رقم (6-VII) إعادة التقسيم الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST
292	الشكل البياني رقم (7-VII) إستراتيجية البيع الجزئي لنشاطات بلاستيك الفلاحة، البناء و الأشغال العمومية لمؤسسة SOFIPLAST

293	الشكل البياني رقم (8-VII) خيار الفرع المشتق لمؤسسة SOFIPLAST
297	الشكل البياني رقم (9-VII) سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي لمؤسسة SOFIPLAST
300	الشكل البياني رقم (10-VII) أثر خفض النشاط على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST
302	الشكل البياني رقم (11-VII) أثر توسيع النشاط على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST
304	الشكل البياني رقم (12-VII) سيرورة إعادة التركيز لتحسين تنافسية ميادين النشاط لمؤسسة SOFIPLAST
305	الشكل البياني رقم (13-VII) أثر إعادة التركيز الاستراتيجي في تحسين تنافسية ميادين النشاط و رفع أداء مؤسسة SOFIPLAST
308	الشكل البياني رقم (14-VII) الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST في حالة إتباع خيار إعادة الانتشار
310	الشكل البياني رقم (15-VII) الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST في حالة إتباع خيار إعادة تحديد المحيط
312	الشكل البياني رقم (16-VII) هيكل الصناعة و سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST

الصفحة	قائمة الجداول البيانية
61	الجدول البياني رقم (1-II) معايير التقسيم الاستراتيجي
64	الجدول البياني رقم (2-II) التقسيم الاستراتيجي و التقسيم التسويقي
67	الجدول البياني رقم (3-II) أدوات التشخيص الاستراتيجي
87	الجدول البياني رقم (4-II) تصنيف ADL للوضعيات التنافسية
88	الجدول البياني رقم (5-II) درجة نضج القطاع
137	الجدول البياني رقم (1-IV) استراتيجيات إعادة التركيز حسب معيار التناسق و خفض النشاط
139	الجدول البياني رقم (2-IV) ايجابيات و سلبيات خيار التخريج
148	الجدول البياني رقم (3-IV) مميزات خيارات إعادة التركيز
169	الجدول البياني رقم (4-IV) فرضيات إعادة التركيز المختبرة ضمن النظرية المالية الحديثة
170	الجدول البياني رقم (5-IV) دراسات لفحص نتائج إعادة التركيز الاستراتيجي
187	الجدول البياني رقم (1-V) التقسيم الاستراتيجي لصناعة البلاستيك و المطاط
189	الجدول البياني رقم (2-V) التقييم السنوي لنسبة استغلال القدرات الإنتاجية الفترة (2002 - 2013)
191	الجدول البياني رقم (3-V) التقييم السنوي للإنتاج الصناعي لقطاع البلاستيك و المطاط في الجزائر (2005 - 2012)
193	الجدول البياني رقم (4-V) التطور السنوي للإنتاج الصائفي للبلاستيك حسب الطبيعة القانونية للمؤسسات
196	الجدول البياني رقم (5-V) المنتجات و مجال المنافسة لقطاع البلاستيك في الجزائر
204	الجدول البياني رقم (6-V) فروع الجمع و تشكيلة المنتجات
218	الجدول البياني رقم (7-V) تطور تكاليف الشراء لأهم المواد الأولية لسنة 2012 - 2013
218	الجدول البياني رقم (8-V) تطور حجم المشتريات لسنة 2012 - 2013
221	الجدول البياني رقم (9-V) مقارنة أسعار منتجات المؤسسة مع أسعار المنافسين (2013)
222	الجدول البياني رقم (10-V) تقييم القوى الخمس لهيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST
228	الجدول البياني رقم (1-VI) تطور كميات الإنتاج لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013)
229	الجدول البياني رقم (2-VI) تطور معدل نمو رقم الأعمال لمؤسسة SOFIPLAST للفترة (2002 - 2013)
231	الجدول البياني رقم (3-VI) استثمارات المؤسسة لسنة (2012.2013)
232	الجدول البياني رقم (4-VI) المقارنة بين أصول مؤسسة SOFIPLAST لسنة 2012 و 2013.
233	الجدول البياني رقم (5-VI) المقارنة بين خصوم مؤسسة SOFIPLAST لسنة 2012 و 2013

234	الجدول البياني رقم (6-VI) مقارنة التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST مع تنافسية بعض مؤسسات صناعة البلاستيك
243	الجدول البياني رقم (7-VI) تطور مستحقات مؤسسة SOFIPLAST لسنة (2012 - 2013)
244	الجدول البياني رقم (8-VI) وضعية مستحقات و ديون مؤسسة SOFIPLAST اتجاه فروع المجمع ENPC
246	الجدول البياني رقم (9-VI) تشخيص الهيكل المالي للمؤسسة SOFIPLAST (2013)
251	الجدول البياني رقم (10-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب المهنة
252	الجدول البياني رقم (11-VI) توزيع عمال المؤسسة حسب النشاط
255	الجدول البياني رقم (12-VI) تكاليف المستخدمين لمؤسسة SOFIPLAST
259	الجدول البياني رقم (13-VI): نقاط القوة و الضعف في مؤسسة SOFIPLAST
259	الجدول البياني رقم (14-VI): الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة
260	الجدول البياني رقم (15-VI) مساهمة كل ميدان نشاط استراتيجي في الإنتاج الكلي للمؤسسة (%)
262	الجدول البياني رقم (16-VI) الحصة السوقية (%) لكل ميدان نشاط استراتيجي في مؤسسة SOFIPLAST
264	الجدول البياني رقم (17-VI) الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك الفلاحة
265	الجدول البياني رقم (18-VI) الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك الصناعات الغذائية
266	الجدول البياني رقم (19-VI) الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك البناء و الأشغال العمومية
266	الجدول البياني رقم (20-VI) حساب الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST
269	الجدول البياني رقم (21-VI) الإنتاج المتوقع و الإنتاج الفعلي لمؤسسة SOFIPLAST خلال الفترة (2005-2013)
307	الجدول البياني رقم (1-VII) قياس الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك الصناعات الغذائية
307	الجدول البياني رقم (2-VII) حساب الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST في حالة إتباع خيار إعادة الانتشار
309	الجدول البياني رقم (3-VII) قياس الوضعية الإستراتيجية لميدان نشاط بلاستيك الفلاحة
309	الجدول البياني رقم (4-VII) حساب الوضعية الإستراتيجية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST في حالة إتباع خيار إعادة تحديد المحيط

الصفحة	فهرس المحتويات
/	التشكر
/	الإهداء
/	خطة البحث
أ	المقدمة العامة
10	الفصل الأول: هيكل الصناعة و الإطار النظري لمفهوم المنافسة
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مدخل إلى هيكل الصناعة
12	المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة
15	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس ضمن هيكل الصناعة
19	المطلب الثالث: نموذج أوستن لتحليل الصناعة
23	المبحث الثاني: الأبعاد النظرية لمفهوم المنافسة
23	المطلب الأول: المنافسة في النظرية الاقتصادية
25	المطلب الثاني : المنافسة في نظرية الاقتصاد الصناعي
28	المطلب الثالث: المنافسة في نظرية إستراتيجية المؤسسة
30	المبحث الثالث: المنافسة و محددات هيكل الصناعة
30	المطلب الأول : تحليل التركيز الصناعي
33	المطلب الثاني : عوائق الدخول إلى الصناعة
35	المطلب الثالث: نموذج SCP (الهيكل - السلوك - الأداء)
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: الإستراتيجية و الوضعية التنافسية لميادين النشاط الإستراتيجية
41	تمهيد
42	المبحث الأول : مدخل عام لإستراتيجية و حرفة المؤسسة
42	المطلب الأول: الإطار النظري لمفهوم الإستراتيجية
45	المطلب الثاني : مكونات إستراتيجية المؤسسة
47	المطلب الثالث: أنواع و مستويات الإستراتيجية
50	المطلب الرابع : الحرفة و سيرورة تكوينها في المؤسسة
53	المطلب الخامس: القدرات الديناميكية و سيرورة تكوين الحرفة المستقبلية للمؤسسة

58	المبحث الثاني : التقسيم و التشخيص الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة
58	المطلب الأول : الحرفة و التقسيم الاستراتيجي لمحفظة النشاطات
62	المطلب الثاني : التقسيم الاستراتيجي و ميدان النشاط الاستراتيجي
66	المطلب الثالث : مفهوم و أساليب التشخيص الاستراتيجي
72	المبحث الثالث : الإطار النظري لمفهوم التنافسية و الوضعية التنافسية للمؤسسة
72	المطلب الأول : الإطار النظري لمفهوم التنافسية
74	المطلب الثاني : مداخل و مصادر التنافسية على مستوى المؤسسة
77	المطلب الثالث : متطلبات و مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة
79	المطلب الرابع : مؤشرات قياس الوضعية التنافسية للمؤسسة
81	المبحث الرابع : نماذج تحليل الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط
81	المطلب الأول : نموذج جماعة بوسطن (BCG)
85	المطلب الثاني : طريقة مكتب الدراسات (McKinsey)
87	المطلب الثالث: طريقة مكتب الدراسات (ADL)
90	خلاصة الفصل الثاني
91	الفصل الثالث : إعادة التركيز الاستراتيجي لإدارة المخاطر و علاقته بنظام الحوكمة في المؤسسة
92	تمهيد
93	المبحث الأول : مدخل لإعادة التركيز الاستراتيجي
93	المطلب الأول : المفهوم و المقاربة النظرية لإعادة التركيز الاستراتيجي
98	المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن إعادة التركيز الاستراتيجي
101	المطلب الثالث : أسباب و دوافع إعادة التركيز الاستراتيجي
104	المبحث الثاني :إعادة التركيز الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المؤسسة
104	المطلب الأول : مفهوم و أهداف إدارة المخاطر في المؤسسة
108	المطلب الثاني :أنواع و مصادر المخاطر في المؤسسة
111	المطلب الثالث: خطوات و أساليب إدارة المخاطر في المؤسسة
114	المطلب الرابع : إعادة التركيز الاستراتيجي و مخاطر تكاليف الوكالة في المؤسسة
118	المبحث الثالث: نظام الحوكمة و قرار إعادة التركيز الاستراتيجي
118	المطلب الأول : مدخل لنظام الحوكمة في المؤسسة

121	المطلب الثاني : الإطار النظري و التحليلي لحوكمة المؤسسة
125	المطلب الثالث : المتطلبات و المبادئ الأساسية لنظام الحوكمة في المؤسسة
129	المطلب الرابع : طبيعة نظام الحوكمة و قرار إعادة التركيز الاستراتيجي
132	خلاصة الفصل الثالث
133	الفصل الرابع : إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة
134	تمهيد
135	المبحث الأول: إعادة التركيز على الحرفة و سيرورة خفض النشاط
135	المطلب الأول: استراتيجيات الانكماش و التراجع
138	المطلب الثاني : الخيارات الإستراتيجية لخفض النشاط
142	المطلب الثالث: سيرورة خفض النشاط و خلق القيمة في المؤسسة
145	المبحث الثاني: إعادة التركيز الاستراتيجي و سيرورة النمو
145	المطلب الأول : الانكماش و سيرورة التوسع في حرفة المؤسسة
152	المطلب الثاني : خيارات النمو الداخلي
156	المطلب الثالث : خيارات النمو الخارجي
158	المطلب الرابع : خيارات النمو التعاوني
161	المبحث الثالث : إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة
161	المطلب الأول : إستراتيجية إعادة التركيز و هيكل الصناعة للمؤسسة
165	المطلب الثاني : إستراتيجية إعادة التركيز لفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة
168	المطلب الثالث: دور إعادة التركيز في خلق القيمة و رفع الأداء في المؤسسة
173	المطلب الرابع : إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة
178	خلاصة الفصل الرابع
179	الفصل الخامس: تحليل المنافسة و هيكل صناعة البلاستيك و المطاط لمؤسسة SOFIPLAST
180	تمهيد
181	المبحث الأول: تحليل هيكل الصناعة البلاستيكية و المطاطية في الجزائر
181	المطلب الأول: مميزات و خصائص قطاع صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر
185	المطلب الثاني : مؤسسات تصنيع البلاستيك و حرف تصنيع المنتجات البلاستيكية
189	المطلب الثالث: الإنتاج الصناعي لقطاع البلاستيك في الجزائر

194	المطلب الرابع: تحليل المنافسة ضمن هيكل صناعة البلاستيك و المطاط في الجزائر
200	المبحث الثاني: التعريف بمجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC و مؤسسة SOFIPLAST
200	المطلب الأول: لمحة حول مجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC
205	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع صناعة البلاستيك و المطاط ENPC
210	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة SOFIPLAST وهيكلها التنظيمي
212	المبحث الثالث: تحليل هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST
212	المطلب الأول: تحليل تمديد الداخلين الجدد و المنافسة بين مؤسسات القطاع
215	المطلب الثاني: تحليل تمديد المنتجات البديلة و القوة التفاوضية للزبائن و الموردين
220	المطلب الثالث: تحليل المنافسة و عوائق الدخول إلى هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST
224	خلاصة الفصل الخامس
225	الفصل السادس: التحليل الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST
226	تمهيد
227	المبحث الأول: تحليل التنافسية المالية العامة لمؤسسة SOFIPLAST
227	المطلب الأول: تحليل رقم الأعمال و النتيجة الصافية لمؤسسة SOFIPLAST ضمن هيكل الصناعة
231	المطلب الثاني: تحليل الميزانية لمؤسسة SOFIPLAST
233	المطلب الثالث: مقارنة التنافسية المالية لمؤسسة SOFIPLAST مع تنافسية مؤسسات صناعة البلاستيك
238	المبحث الثاني: التقسيم و التشخيص الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST
238	المطلب الأول: التقسيم الاستراتيجي الحالي لمحفضة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST
242	المطلب الثاني: تشخيص الوضعية المالية و نظام الحوكمة في مؤسسة SOFIPLAST
250	المطلب الثالث: تشخيص الوضعية التكنولوجية و الموارد البشرية في مؤسسة SOFIPLAST
256	المطلب الرابع: تشخيص المحيط التكنولوجي و التنافسي

260	المبحث الثالث: تقييم الوضعية الإستراتيجية لميادين النشاط و مخاطر محفظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST
260	المطلب الأول: : تحليل الإنتاج و الحصة السوقية لكل ميدان نشاط استراتيجي
264	المطلب الثاني: قياس الوضعية الإستراتيجية الحالية لميادين نشاط مؤسسة SOFIPLAST
268	المطلب الثالث: مخاطر محفظة النشاطات لمؤسسة SOFIPLAST
272	خلاصة الفصل السادس
274	الفصل السابع: إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST
275	تمهيد
276	المبحث الأول : مبررات و خيارات إعادة التركيز على الحرفة الأساسية لمؤسسة SOFIPLAST
276	المطلب الأول: مبررات إعادة التركيز و تحديد الحرفة الأساسية لمؤسسة SOFIPLAST
278	المطلب الثاني: الخيارات المتاحة لإعادة التركيز على الحرفة لمؤسسة SOFIPLAST
282	المطلب الثالث: إعادة النظر في نظام الحوكمة و مبررات عادة التقسيم الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST
287	المبحث الثاني: سيرورة إعادة التركيز لمؤسسة SOFIPLAST
287	المطلب الأول: إعادة التقسيم الاستراتيجي لنشاطات مؤسسة SOFIPLAST
290	المطلب الثاني: خيارات خفض النشاط لمؤسسة SOFIPLAST
293	المطلب الثالث: الخيارات و الاستراتيجيات الممكنة لتوسيع حرفة مؤسسة SOFIPLAST
298	المبحث الثالث : إستراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة SOFIPLAST
298	المطلب الأول: أثر إعادة التركيز على هيكل الصناعة لمؤسسة SOFIPLAST
303	المطلب الثاني: سيرورة إعادة التركيز الاستراتيجي و أثره في تحسن تنافسية ميادين النشاط و رفع أداء مؤسسة SOFIPLAST
306	المطلب الثالث: تصور مستقبلي للوضعية الإستراتيجية لمحفظة نشاطات مؤسسة SOFIPLAST

310	المطلب الرابع: خيارات إعادة التركيز و أثرها في تحسين الوضعية الإستراتيجية المستقبلية لمؤسسة SOFIPLAST ضمن هيكل الصناعة
313	خلاصة الفصل السابع
314	الخاتمة العامة
319	قائمة المراجع
335	الملاحق
364	قائمة الأشكال البيانية
368	قائمة الجداول البيانية
370	فهرس المحتويات