

التحليل الإستراتيجي لميادين أنشطة المؤسسة باستعمال نموذج
"McKinsey"
دراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية الجزائرية للتجهيزات الصناعية
"ALIECO"

د. مزوغ عادل
جامعة البليدة2

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التحليل الإستراتيجي لحقيبة أعمال إحدى المؤسسات العمومية التابعة لقطاع الصناعات الحديدية ويتعلق الأمر بالمؤسسة العمومية الجزائرية للتجهيزات الصناعية "ALIECO" والتي يقع مقرها بحسين داي - الجزائر العاصمة ، والتي تقوم بإنتاج عدة ميادين أنشطة إستراتيجية أهمها ميدان تجهيزات السقي و الري و الهيدرو ميكانيك ، وميدان تجهيزات الشحن والرفع والتحميل ، و ميدان تجهيزات مواد البناء والتجهيزات الصناعية المختلفة ، وكذلك ميدان خدمة التركيب الخارجي ، وسنعمد في هذا التحليل على أحد أهم نماذج التحليل الإستراتيجي وهو نموذج "McKinsey" ، هذا الأخير يعتمد على معيارين أساسيين هما جاذبية القطاع السوقي الذي تشغل فيه المؤسسة وهو بمثابة مؤشر خارجي ، وكذلك تنافسية حقيبة أعمالها أي تنافسية ميادين أنشطتها الإستراتيجية و الذي يعتبر كمؤشر داخلي ، ويقدم النموذج تسعة (09) خلايا للنشاط يمكن أن تتموضع فيها ميادين الأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ، والتي بدورها تعطينا ثلاث (03) مناطق أساسية للنشاط هي منطقة "إذهب" ، و منطقة "إحذر" ، وأخيرا منطقة "توقف" .

الكلمات المفتاحية : التحليل الإستراتيجي ، حقيبة أعمال المؤسسة ، ميادين الأنشطة الإستراتيجية ، تنافسية حقيبة الأعمال ، جاذبية القطاع السوقي ، منطقة اذهب ، منطقة توقف ، منطقة احذر .

Résumé

L'objectif de cette étude est l'analyse stratégique du portefeuille d'activité de l'une des sociétés publiques du secteur de l'industrie métallique. Il s'agit de la société publique appelé "Algerian Industrial Equipment Company" « ALIECO », qui produit plusieurs DAS principalement le DAS des Equipements d'adduction et irrigation et H-mécanique et le DAS des Equipements de manutention et levage et le DAS des Equipements de matériaux de construction et les équipements industriels divers, et aussi le DAS de la prestation de montage extérieure , cet analyse va être appliqué en utilisant le modèle le plus important parmi les modèles d'analyse stratégique, c'est le modèle de « McKinsey ».

Ce modèle se base sur deux critères principaux. Ce sont : - l'attractivité du secteur de marché dans lequel travaille la société, considéré comme un indice extérieure, et le deuxième critère est la compétitivité des DAS de la société, considérée comme un indice

intérieure. Ce modèle nous donne (09) cellules d'activité ou les DAS de la société pourraient-elles être positionner, Ces (09) cellules nous donne aussi (03) zones essentielles d'activité, c'est la zone « GO » (Investissement de croissance) , et la zone « ATTENTION » (Protéger et se Re-concentrer) , et à la fin la zone « STOP » (Sélectionné et Supprimé).

Les mots clés : L'analyse stratégique, Le portefeuille d'activité, Les Domaines d'activité stratégique, L'attractivité du marché, La compétitivité de la société, La zone Go, La zone Attention, La zone Stop.

تمهيد :

إن نجاح أو إخفاق أي مؤسسة في السوق مرتبط بمدى توافق إستراتيجيتها التسويقية بواقع بيئتها الخارجية ، أي الفرص و التهديدات المفروضة من المحيط الخارجي ، فالإستراتيجية التسويقية الناجحة هي التي تعمل على رصد أكبر قدر ممكن من الفرص في السوق ومحاولة إستغلالها قبل المنافسين وكذا التهديدات التي يجب تجنبها و الحد منها ، لضمان إستمرارية المؤسسة في السوق وتنمية تنافسيتها ، المؤسسة الجزائرية بدورها تأثرت كثيرا بالتغيرات البيئية العالمية فالخروج من السوق يهددناها في كل لحظة ما لم تتدارك الوضع ، فالمستهلك الجزائري أصبح يطلب الكثير وتعلم كيف يميز بين المنتجات ، وقل ولاءه للمنتجات المحلية ، فقد وجد في العلامات التجارية العالمية بديلا عما تعود عليه من علامات تجارية وطنية ، فبعد الندرة التي كانت تتميز بها السوق الجزائرية حيث كان الطلب يفوق العرض تغيرت المعطيات الآن وأصبحت هناك وفرة متنوعة ، وبعدها كان الهم الوحيد للمستهلك الجزائري الحصول على المنتج بغض النظر عن سعره وجودته ، أصبحت الآن الاختيارات والبدائل كثيرة أمامه بعد اجتياح منتجات المؤسسات متعددة الجنسيات للسوق الجزائرية ، وعلى هذا الأساس أصبح التحليل الإستراتيجي لحقيبة أعمال المؤسسة أحد أولوياتها ، من هذا المنطلق سنقوم في هذه الدراسة بالتحليل الإستراتيجي لحقيبة أعمال إحدى المؤسسات العمومية ويتعلق الأمر بالمؤسسة العمومية الجزائرية للتجهيزات الصناعية "ALIECO" ، وذلك بإستعمال أحد أهم نماذج التشخيص الإستراتيجي وهو نموذج "McKinsey"

أولا : الجانب النظري للدراسة .

1- التجزئة الإستراتيجية و تكوين ميادين الأنشطة الإستراتيجية

بعد أن تقوم المؤسسة بصياغة رسالتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية ، يجب عليها أن تقوم بالتجزئة الإستراتيجية لنشاطاتها أي "حصد و جرد جميع أنشطة المؤسسة و منتجاتها ، ومن ثم تجميعها في أقسام متجانسة على أساس المنافسة أو نوع التكنولوجيا المستعملة ، و التجزئة في مفهومها الاصطلاحي هي عملية تقسيم المجمع إلى مجموعات تسمى عينات عن طريق معايير محددة بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم ، أما التجزئة الإستراتيجية فهي حسب "T. Hamer" تعني : "حصد و جرد جميع

أنشطة المؤسسة و منتجاتها، حتى يتسنى تجميعها في مجموعات جزئية متجانسة و يشمل بالتالي اختيار البديل الاستراتيجي الملائم" (Andrea Micbeaux, P 111) و يجب التفرقة بينها و بين التجزئة السوقية التي يقصد بها : " تقسيم منتجات أو أنشطة المؤسسة إلى مجموعات متشابهة من المنتجات سيكون السلوك الشرائي لمستهلكيها متجانسا، حتى يتسنى تصميم برنامج المزيح التسويقي الخاص لكل مجموعة" (L. Lidon, P 162) ، أي أن التجزئة السوقية تأخذ معيار السوق أو المنتج فقط و تهمل باقي المتغيرات الأخرى، عكس التجزئة الإستراتيجية التي تستعين بالعديد من المعايير (التكنولوجية، المنافسة) ، والمجموعات الجزئية المتجانسة الناتجة عن عملية التجزئة الإستراتيجية تسمى بميادين الأنشطة الإستراتيجية و قد تعددت التعاريف حول هذا المصطلح ، فعلى سبيل المثال :

تعريف "T. Atamur et Calori" : " وحدات الأعمال الإستراتيجية هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة و التي تمتلك فيها عوامل النجاح متشابهة ، و التي تنقسم نفس الموارد و المؤهلات " (T. Atamur, R.Calori, P 23)

تعريف "Dubois et Jolibert" : " وحدة العمل الإستراتيجية هي مجموعة الثنائيات (منتجات / أسواق) الموجهة لخدمة نفس الشريحة من المستهلكين، و التي تستخدم نفس التكنولوجيا، والتي تواجه نفس المنافسة" (A. Jolibert, et P.L Dubois, P 174) . والهدف الرئيسي من تشخيص حقبة الأعمال هو تحليل وتقييم الثلاثية (أعمال – منتجات - أنشطة) التي تتكون منها المؤسسة ، هذه الأخيرة تسعى دائما إلى ضخ موارد أكثر في حقبة أعمالها وتخفيض الموارد المخصصة للأنشطة الضعيفة (Med sighir djitli, P47) ، وذلك بناء على عنصرين أساسيين هما جاذبية السوق الذي تشتغل فيه المؤسسة ، والقوة التنافسية لحقبة أعمالها .

2- نموذج "McKinsey" للتحليل الإستراتيجي :

هو النموذج الثاني الأكثر استخداما في عمليات التحليل الاستراتيجي بعد نموذج "BCG" قدم من طرف "Mckinsey" كبديل للعيوب الموجودة في نموذج "BCG"، وهو يقوم على تقييم درجة جاذبية السوق و تنافسية المؤسسة ، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبيته ، وكذلك فالنموذج لا يعتمد على حصة المؤسسة من السوق كمؤشر وحيد على التنافسية ، وأهم شيء في هذا النموذج أنه يقدم مستويات وسطى في عملية التقييم ، ولقياس جاذبية السوق و تنافسية المؤسسة يجب أولا إختيار العوامل المؤثرة في هذا الصدد، و غالبا ما تكون ضمن العوامل الآتية :

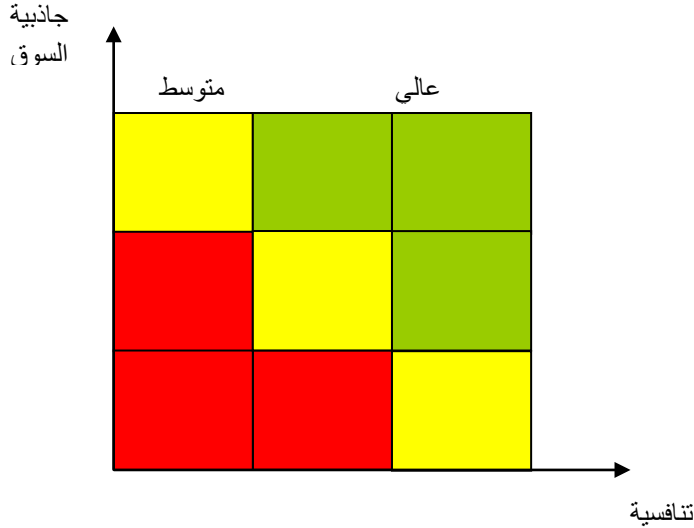
بالنسبة لتنافسية المؤسسة: حصة المؤسسة من السوق ، تنافسية الأسعار ، جودة المنتجات ، صورة العلامة ، المهارات ، التقنية المتاحة.

أما بالنسبة لدرجة جاذبية السوق : حجم السوق ، معدل النمو في السوق ، درجة شدة و تركيز المنافسة ، عوائق دخول المنافسين الجدد.

بعد ذلك يتم تقييم كل عامل من هذه العوامل المؤثرة بإعطائه وزنا أو ترجيحا و غالبا ما يمتد من (1-3) و يعكس هذا الترجيح الأهمية النسبية لكل عامل مقارنة بباقي العوامل، كما يقوم المحلل الإستراتيجي بإعطاء كل عنصر نقطة تمتد من (1-5) هذه النقطة تخص المؤسسة المعنية بالتشخيص ، و تجدر الإشارة إلى أن "الترجيح" قد يختلف من قطاع إقتصادي إلى آخر كما يمكن تبديله و تغييره حسب ظروف وتغيرات البيئة التسويقية D. (Billon, JM Tardieux, P 20) ، ثم يقوم المحلل الاستراتيجي بجداء "الترجيح" أي درجة الأهمية النسبية للعنصر في النقطة المعطاة له من أجل الحصول على تقييم نهائي له (يقوم بذلك لجميع العناصر)، بعدها يقوم بجمع العلامات المقدمة لكل عنصر ويقسمها على مجموع الترجيحات ليحصل في الأخير على معدل عام يمثل تقييم شامل لقوة تنافسية

المؤسسة ، و نفس الشيء بالنسبة لجاذبية القطاع السوقي (فلاح حسن الحسيني، ص 131) ،
 إن نموذج "McKinsey" يمثل نموذج أكثر شمولاً بالمقارنة مع نموذج الـ "BCG" ،
 حيث تشمل المصفوفة على تسعة خلايا و ثلاث درجات للتصنيف مقابل أربعة خلايا و
 درجتين للتصنيف في مصفوفة الـ "BCG" ، و الشكل الموالي يوضح الإطار العام لنموذج
 "McKinsey". (المصدر: أحمد ماهر، ص187).

شكل رقم 01 : الإطار العام لنموذج "McKinsey"



يستدل من تحليل نتائج هذه المصفوفة المضامين و الأبعاد الآتية :

- تظهر المصفوفة مقياس مكون من ثلاث قطاعات (عالي، متوسط، منخفض) لكل من جاذبية السوق و تنافسية المؤسسة ، و يؤدي ذلك إلى ظهور 9 خلايا أساسية.
- إن انتماء النشاط إلى خلية من هذه الخلايا ، يتوقف على مجموع النقاط التي حصل عليها النشاط محل التقويم على بعدي جاذبية السوق و تنافسية المؤسسة .
- إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (إذهب)، و هنا يجب على المؤسسة أن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع ، أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) .
- تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (إذهب أو توقف) من خلال استخدام استراتيجيات تؤدي إلى زيادة العائد منها ، مع درجة محدودة من الإنفاق، و من هذه الاستراتيجيات إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية.
- بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية، أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (إحذر) ، فإذا توفرت للمؤسسة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها، و إذا لم تتوفر للمؤسسة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

ثانياً : الجانب التطبيقي للدراسة .

1- عرض و تقديم المؤسسة محل الدراسة :

يعود تاريخ إنشاء المجمع الذي تنتمي له مؤسسة "ALIECO" وهو مجمع (ENCC) إلى سنة 1953 ، و كان يسمى آنذاك بـ (ETS J.CARMEI) نسبة

لملاكه و الذين تخصصوا في صناعة أنابيب الغاز و النفط ، و بعد الاستقلال و بالضبط في 29 جوان 1963 أصبحت "J. CARMELI" ملكا للدولة حيث عين لها مديرا جديدا إلا أنها لم تصبح وطنية إلا في 19 نوفمبر 1964 تحت إسم المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي (ENCM)، و في سنة 1975 ارتبطت هذه المؤسسة (ENCM) بالمؤسسة الوطنية للبناء المعدني (SN METAL) بواسطة القرار رقم ME/80 الصادر يوم 14 فيفري 1975 ، و كانت تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة آنذاك و كان مقرها الجزائر العاصمة.

و في إطار إعادة هيكلة المؤسسات ، و نظرا لتوسع شركة "SN METAL" و عجزها عن تسير شؤونها ، فقد تقرر في 01 جانفي 1983 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83/49 تقسيمها إلى أربعة (4) مؤسسات مستقلة هي :

1. المؤسسة الوطنية للمعدات و الأشغال العمومية.
 2. المؤسسة الوطنية للعمارات الحديدية (BATIMETAL) .
 3. المؤسسة الوطنية للعربات (FEROVIALE).
 4. المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) و هو المجمع الذي تنتمي له مؤسسة «ALIECO».
- و تتكون المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) من ستة (06) فروع و يقع مقرها الاجتماعي في وهران (35 شارع عاشور طابات محمد ، وهران) ، هذه الفروع هي :

- 1- فرع الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية. الحجار. عنابة).
 - 2- فرع التجهيزات الصناعية (الربوة الحمراء. حسين داي. الجزائر العاصمة).
 - 3- فرع الصهاريج المعدنية (غيليزان).
 - 4- فرع الهياكل و البناءات المعدنية (البليدة).
 - 5- فرع الهندسة (خروبة. الجزائر العاصمة).
 - 6- فرع التركيب و الصيانة الصناعية (خروبة).
- و في جويلية 2001 أخذت جميع وحدات (ENCC) شبه إستقلال مالي وإداري و أصبحت فروع وليس وحدات ، على أن تبقى جميعها تابعة للمجمع و تغطي ديونها اتجاه المؤسسة الأم ، و هذا بسبب فشل معظم هذه الوحدات ، و من بين الوحدات التي أخذت شبه إستقلالية إدارية و مالية وحدة الربوة الحمراء - حسين داي (محل الدراسة) التي تغير اسمها إلى فرع التجهيزات الصناعية مجمع (ENCC) ، "ALIECO Groupe ENCC" ، و تاريخيا يذكر أن وحدة "ALIECO: Algerian Industrial Equipement Company" قد ورثت أصولها و استثماراتها عن مؤسسة "NEYPIC Afrique" التي أنشأت سنة 1942 في عهد الإستعمار الأوروبي وكانت تتخصص في الصناعات الهيدروميكانيكية ، بعد ذلك إندمجت هذه المؤسسة مع مؤسسة "SN.METAL" و كان ذلك في سنة 1968 ، و في سنة 1983 حولت جميع أصول المؤسسة إلى المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية "ENCC" حيث أصبحت تختص في إنجاز و تركيب التجهيزات الصناعية و تجهيزات معالجة المياه ، و في أخيرا بتاريخ 31-10-2000 أخذت وحدة الساحل الأحمر - حسين داي شبه إستقلال مالي و إداري حيث أصبحت شركة ذات أسهم (SPA) تابعة لمجمع "ENCC" برأس مال اجتماعي قدره 2.635.200.000,00 دج مقسم إلى 52704 سهم ، القيمة الإسمية للسهم الواحد هي 50000 دج ، و يقع مقرها بـ: 429 شارع النقيب عزيز

موزاوي، حسين داي ، الجزائر العاصمة ، و موقعها على شبكة الانترنت هو www.alieco-dz.com ، وشعارها هو الآتي :



يعمل حاليا بالمؤسسة 442 عامل بلغت كتلة أجورهم لسنة 2013 ما يقارب 244.000.00 دج.

و نظرا لقدرتها الإنتاجية الكبيرة (2912 طن في سنة 2013) و خبرتها الطويلة و إنجازاتها المتعددة ، استطاعت وحدة الساحل الأحمر- حسين داي "ALIECO" في أفريل 2003 من الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 من منظمة الشهادات الأجنبية SGS .

2- **التجزئة الإستراتيجية و عرض ميادين الأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة**
سنقوم فيما يلي بدراسة وتحليل جميع ميادين الأنشطة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسة "ALIECO" ، و نسبة مشاركة كل تشكيلة في رقم الأعمال الكلي لسنة 2013 ، وكذلك نسبة مشاركتها في الطاقة الإنتاجية الإجمالية لنفس السنة ، ويمكن تحديد التشكيلة الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة فيما يلي:

أولا : تجهيزات السقي و الري و الهيدروميكانيك (Equip adduction irrigation / H-) (mécanique).

هي تجهيزات صناعية تستعمل في الري و السقي و معالجة و تطهير المياه ، وكل ما يتعلق بالهيدروليك و الهيدروميكانيك ، و قد بلغ رقم أعمال هذه التشكيلة لسنة 2013 (262.250.000,00 دج) ، أي بنسبة 39,28 % من رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2013 بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 939 طن.

ثانيا: تجهيزات الشحن والتحميل (Equip manitention / levage).
هي تجهيزات صناعية تستعمل في الرفع والشحن والتحميل، و قد بلغ رقم أعمال هذه التشكيلة لسنة 2013 (35.722.000,00 دج) أي ما يمثل 05,35 % من رقم الأعمال الكلي ، و ذلك بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 116 طن.

ثالثا: تجهيزات مواد البناء والتجهيزات الصناعية المختلفة (Equip matériaux de (construction).

هي تجهيزات تستعمل في صناعة مواد البناء (خصوصا الآجر و الإسمنت) ، وتضم هذه التشكيلة كذلك التجهيزات الصناعية المختلفة (Les équipements industriels divers) وهي تشمل جميع التجهيزات الميكانيكية المستعملة في عملية الإنتاج و الصيانة و النقل ، و قد بلغ رقم أعمال هذه التشكيلة لسنة 2013 (138.775.000,00 دج) أي بنسبة 20,79 % من مجموع رقم الأعمال ، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1857 طن.

رابعا: خدمة التركيب الخارجي (La prestation de montage) .
تقدم المؤسسة خدمات للغير تتمثل في خدمة التركيب، وقد بلغ رقم أعمال هذه الخدمة لسنة 2013 (230.745.000,00 دج) أي ما يمثل 34,56 % من رقم الأعمال الإجمالي لنفس السنة.

و الجدول الموالي يلخص نسبة مشاركة كل ميدان نشاط إستراتيجي في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2013 ، و كذا طاقتها الإنتاجية لنفس السنة :

جدول رقم 01 : نسبة مشاركة كل منتج في رقم الأعمال الإجمالي و الطاقة الإنتاجية لسنة 2013

المنتج	رقم الأعمال (دج)	النسبة المئوية (%)	الطاقة الإنتاجية (طن)	النسبة المئوية (%)
تجهيزات السقي و الري و الهيدروميكانيك	262.250.000,00	39,28	939	32,24
تجهيزات الشحن والرفع و التحميل	35.722.000,00	05,35	116	03,98
تجهيزات مواد البناء والتجهيزات الصناعية المختلفة	138.775.000,00	20,79	1857	63,77
خدمة التركيب الخارجي	230.745.000,00	34,56	/	/
المجموع	667.492.000,00	100	2912	100

المصدر: المديرية التقنية التجارية

3- تشخيص القدرات المالية للمؤسسة :

يمكن تشخيص القدرات المالية للمؤسسة من خلال دراسة و تحليل العناصر المالية الآتية :

أولا- نسبة تطور رقم أعمال المؤسسة : و يظهر ذلك في الجدول الموالي

جدول رقم 02 : تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الخمس سنوات الماضية

السنة (ن)	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال (1000دج)	594.000	547.000	622.000	634.000	667.492
نسبة تطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة (ن-1)	/	-7,91 %	13,71 %	1,92 %	5,28 %

المصدر: المديرية التقنية التجارية.

ثانيا: نسبة تطور نتيجة دورة المؤسسة.

الجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم 03 : تطور نتيجة الدورة للمؤسسة خلال الخمس (05) سنوات الماضية

السنة (ن)	2009	2010	2011	2012	2013
نتيجة الدورة (1000دج)	67.000	80.000	78.000	102.000	52.497
نسبة تطور نتيجة الدورة مقارنة بالسنة (ن-1).	/	19.40 %	-2.5 %	30.76 %	-48.53 %

المصدر: مديرية الإدارة والمالية

4- تشخيص القدرات البشرية للمؤسسة :

تتمتع المؤسسة الجزائرية للتجهيزات الصناعية (ALIECO) بقدرات بشرية نوعية من حيث العدد والكفاءة ، و هي موزعة على مختلف أقسام الوحدة كما يوضحه الجدول التالي : (المصدر: قسم الموارد البشرية)

جدول رقم 04 : توزيع العمال في المؤسسة في 31-12-2013

النسبة المئوية (%)	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الرتبة الوظيفة
% 63,57	281	229	44	08	الإنتاج
%17,19	76	25	24	27	التقنية
%19,23	85	39	16	30	الإدارة
%100	442	293	84	65	المجموع
	%100	% 66,28	%19,00	%14,70	النسبة المئوية (%)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مجموع العمال في المؤسسة في نهاية سنة 2013 كان 442 عامل مقسمين بين وظيفة الإنتاج (281 عامل) أي بنسبة %63,57 ، الوظيفة التقنية (76 عامل) بنسبة %17,19 ، و الوظيفة الإدارية (85 عامل) أي بنسبة %19,23 ، مما يجعل المؤسسة مؤسسة إنتاجية بإمتياز ، وهذا ما يؤكد وجود 293 عون تنفيذ بنسبة % 66,28 من إجمالي العمال .

يمكن كذلك توزيع العمال في المؤسسة في 31-12-2013 حسب فئات السن وفق ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 05 : توزيع عمال المؤسسة في 31-12-2013 حسب فئات السن

النسبة المئوية (%)	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الرتبة فئات السن
%15.15	67	53	01	13	أقل من 25 سنة
%14.70	65	41	10	14	من 26 إلى 30 سنة
%14.47	64	48	05	11	من 31 إلى 35 سنة
%13.80	61	41	12	08	من 36 إلى 40 سنة
%12.89	57	39	13	05	من 41 إلى 45 سنة

من 46 إلى 50 سنة	08	16	37	61	13.80%
من 51 إلى 55 سنة	03	14	30	47	10.63%
من 56 إلى 60 سنة	01	05	03	09	02.03%
أكثر من 60 سنة	01	08	02	11	02.48%
المجموع	65	84	293	442	

المصدر: قسم الموارد البشرية

من جهة ثالثة يمكن توزيع العمال في المؤسسة في 31-12-2013 حسب أقدميتهم المهنية ،
وذلك كما يبينه الجدول الموالي :
جدول رقم 06 : توزيع عمال المؤسسة في 31-12-2013 حسب أقدميتهم المهنية

الرتبة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة المئوية (%)
الأقدمية المهنية					
أقل من سنة	20	11	78	109	24.66%
من سنة إلى 02 سنوات	13	08	44	65	14.70%
من 03 إلى 05 سنوات	10	09	44	63	14.25%
من 06 إلى 10 سنة	08	17	44	69	15.61%
من 11 إلى 15 سنة	10	07	28	45	10.18%
من 16 إلى 20 سنة	02	05	13	20	04.52%
من 21 إلى 25 سنة	00	11	19	30	06.78%
من 26 إلى 29 سنة	00	12	19	31	07.01%
أكثر من 30 سنة	02	04	04	10	02.26%
المجموع	65	84	293	442	

المصدر: قسم الموارد البشرية

5- التحليل الإستراتيجي لميادين أنشطة المؤسسة باستعمال نموذج "McKinsey" :

أ- تنافسية ميادين الأنشطة الإستراتيجية و جاذبية القطاع السوقي الخاص بكل ميدان نشاط إستراتيجي .

بناءا على نتائج تحليل القدرات المالية للمؤسسة ومدى مساهمة كل ميدان نشاط إستراتيجي في رقم الأعمال الكلي للمؤسسة لسنة 2013 ، يمكننا تشكيل جدول يمثل تنافسية ميادين الأنشطة الإستراتيجية وجاذبية القطاع السوقي الخاص بكل ميدان نشاط إستراتيجي.

جدول رقم 08 : تنافسية ميادين الأنشطة الإستراتيجية و جاذبية القطاع السوقي الخاص بكل ميدان "DAS" للمؤسسة

ميدان النشاط الإستراتيجي "DAS"	تنافسية ميدان النشاط الإستراتيجي	جاذبية القطاع السوقي
ميدان تجهيزات السقي و الري و الهيدرو ميكانيك	< 30%	قوي
ميدان خدمة التركيب	< 20%	قوي
ميدان تجهيزات مواد البناء و التجهيزات الصناعية المختلفة	< 10%	متوسط
ميدان تجهيزات الشحن والرفع والتحميل	< 05%	ضعيف

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المالية للمؤسسة

ب- تقييم جاذبية السوق و القوة التنافسية الخاصة بكل ميدان نشاط إستراتيجي .

سبق و أن أشرنا في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى أنه لقياس جاذبية السوق و القوة التنافسية الخاصة بميادين الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة يختار المحلل الإستراتيجي أولا المعايير الجزئية المكونة لكلا المعيارين ، فيما يخص مؤسسة "ALIECO" سنقوم بوضع سلم يتضمن ترجيح (La Pondération) للمعايير الجزئية السابقة المكونة لكل من تنافسية ميادين الأنشطة الإستراتيجية و جاذبية السوق ، ويتدرج هذا السلم من 1+ بالنسبة للمعيار الجزئي ذو معامل الترجيح الضعيف إلى 3+ بالنسبة للمعايير الجزئية ذات معامل الترجيح القوي ، ومن جهة أخرى سنقوم بوضع سلم آخر يتضمن تقييم كل معيار من المعايير الجزئية المكونة لتنافسية الأنشطة الإستراتيجية وجاذبية السوق ، هذا السلم يتدرج من 1+ بالنسبة للمعايير الجزئية الضعيفة إلى 5+ بالنسبة للمعايير الجزئية القوية .

و عليه فاستنادا إلى تحليل الموارد المالية والبشرية للمؤسسة ، و بناءا على نتائج تحليل تنافسية ميادين الأنشطة الإستراتيجية و جاذبية القطاعات السوقية الخاصة بكل "DAS" للمؤسسة ، وبالإعتماد على التقرير التسييري لسنة 2013 الخاص بالمؤسسة ، أمكننا تقديم الجدولين الآتيين و اللذان يتضمنان تقييم للمعايير الجزئية المكونة لكل من تنافسية ميادين الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة و جاذبية القطاع السوقي الذي تعمل فيه ، أما بالنسبة لمعاملات الترجيح فهي من وضع الباحث بناءا على مدى أهمية المعيار الجزئي وإستنادا إلى دراسات سابقة للمؤسسة ، وذلك كمايلي :

نفترض أن :

DAS 1 : ميدان خدمة التركيب الخارجي

DAS 2 : ميدان تجهيزات السقي و الري و الهيدرو ميكانيك
DAS 3 : ميدان تجهيزات الشحن والرفع والتحميل
DAS 4 : ميدان تجهيزات مواد البناء و التجهيزات الصناعية المختلفة
جدول رقم 09 : تقييم المعايير الجزئية المكونة لجاذبية السوق مع معاملات ترجيحها

المعيار الجزئي	معامل الترجيح	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4
حجم السوق	02	04	03	01	04
معدل النمو في السوق	02	04	04	02	03
درجة شدة و تركيز المنافسة	02	02	04	01	02
عوائق دخول المنافسين الجدد	01	02	03	03	01
المجموع المرجح	07	22	25	11	19
معدل التقييم النهائي	/	3,14	3,57	1,57	2,71

من إعداد الطالب

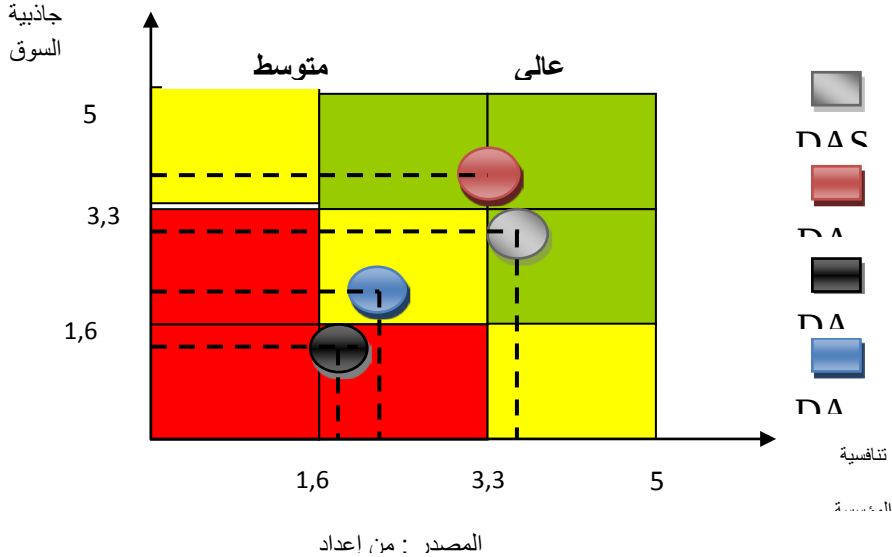
جدول رقم 10 : تقييم المعايير المكونة لتنافسية الأنشطة الإستراتيجية مع معاملات ترجيحها

المعيار الجزئي	معامل الترجيح	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4
حصة المؤسسة من السوق	03	04	04	01	03
تنافسية الأسعار	02	04	03	03	03
جودة المنتجات	03	03	03	02	04
صورة العلامة	03	04	04	02	02
المهارات التقنية المتاحة	02	03	02	02	02
المجموع المرجح	13	47	43	23	37
معدل التقييم النهائي	/	3,61	3,30	1,76	2,84

ج- هيكلية الإطار العام لنموذج "McKinsey" لمؤسسة "ALIECO"

في الأخير وبناءا على نتائج تقييم المعايير الجزئية المكونة لكل من تنافسية الأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة و جاذبية السوق الذي تعمل فيه ، يمكننا هيكلة الإطار العام لنموذج "McKinsey" الخاص بمؤسسة "ALIECO" ، مع توضيح كيفية تموقع قطاعات النشاط الإستراتيجي (Les Das) عليها وذلك كمايلي :

شكل رقم 02 : الإطار العام لنموذج "McKinsey" لمؤسسة "ALIECO"



الخاتمة:

بعد هيكلة الإطار العام لنموذج "McKinsey" الخاص بمؤسسة "ALIECO" ، وتوضيح كيفية تموقع ميادين الأنشطة الإستراتيجية (Les Das) عليها ، أمكننا التوصل إلى النتائج التالية :

- ميدان تجهيزات السقي و الري و الهيدرو ميكانيك (DAS 2) و الذي يعد أهم ميدان نشاط إستراتيجي لمؤسسة "ALIECO" و الذي يشارك بنسبة 39,28% من حجم رقم الأعمال الكلي و بنسبة 32,24% من حجم الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة يقع في المنطقة الخضراء أي في منطقة (إذهب) على مصفوفة إشارة المرور ، أي أنه ميدان ذو تنافسية قوية (3,30 على سلم من 5 درجات) و يقع في سوق ذو جاذبية مرتفعة (3,57 على سلم من 5 درجات).

- بالنسبة لميدان (DAS1) وهو ميدان خدمة التركيب و الذي يعد ثاني أهم ميدان نشاط إستراتيجي للمؤسسة و الذي يشارك بنسبة 34,56% من حجم رقم الأعمال الكلي للمؤسسة يقع هو الآخر في المنطقة الخضراء أي في منطقة (إذهب) ، أي أنه ميدان ذو تنافسية قوية (3,6 على سلم من 5 درجات) و يقع في سوق ذو جاذبية مرتفعة (3,14 على سلم من 5 درجات).

- أما ميدان تجهيزات مواد البناء و التجهيزات الصناعية المختلفة (DAS 4) و الذي يشارك بنسبة 20,79% من حجم رقم الأعمال الكلي و بنسبة 63,77% من حجم الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة ، فهو يقع في المنطقة البرتقالية أي في منطقة (إحذر) ، أي أنه ميدان ذو

تنافسية متوسطة (2,84 على سلم من 5 درجات) كما يقع في سوق ذو جاذبية متوسطة كذلك (2,71 على سلم من 5 درجات).

- في الأخير نلاحظ أن ميدان تجهيزات الشحن و الرفع و التحميل (DAS 3) و الذي يشارك بنسبة 05,35% من حجم رقم الأعمال الكلي و بنسبة 03,98% من حجم الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة ، يقع في المنطقة الحمراء أي في منطقة (توقف) على مصفوفة إشارة المرور ، لأنه ميدان ذو تنافسية ضعيفة (1,76 على سلم من 5 درجات) كما يقع في سوق ذو جاذبية ضعيفة كذلك (1,57 على سلم من 5 درجات).

وعليه بالنسبة لميدان تجهيزات السقي و الري و الهيدرو ميكانيك (DAS 2) و ميدان خدمة التركيب (DAS1) ، أي الميادين الواقعة في المنطقة الخضراء (قطاع إذهب) حسب مصفوفة إشارة المرور الخاصة بنموذج "McKinsey" يجب على المؤسسة أن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع من خلال استخدام استراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها ، مع درجة محدودة من الإنفاق ، و من هذه الاستراتيجيات إستراتيجية البناء والتي تعتبر إحدى استراتيجيات النمو ، إن اعتماد هذه الاستراتيجية يؤدي إلى إلحاق الضرر في الربحية على المدى القصير ثم تحسين المركز التنافسي و فتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة في الأجل الطويل .

- فيما يخص ميدان تجهيزات مواد البناء و التجهيزات الصناعية المختلفة (DAS 4) والذي يقع في المنطقة البرتقالية أي (قطاع إحذر) فنقترح على المؤسسة إستخدام استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم و التي تعتبر إحدى استراتيجيات الاستقرار، فموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة ، و صد هجمات المنافسين و المحافظة على ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة ، و لا يحفز تخصيص استثمارات كبيرة لهذا الميدان لأنها تتم على حساب الميادين الإستراتيجية السابقة الأولى بالتمويل و التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية للمؤسسة .

- بالنسبة لميدان تجهيزات الشحن و الرفع و التحميل (DAS 3) والذي يقع في المنطقة الحمراء أي في (قطاع توقف) حسب نموذج "McKinsey" ، فمن الأحسن حذفه و التخلص منه لعدم توفر الإمكانيات للاستمرار في إنتاجه عن طريق تطبيق إستراتيجية التصفية والتي تصنف ضمن استراتيجيات الانكماش ، كما ننصح المؤسسة بعدم معاودة إنتاجه في السنوات المقبلة ، وإستبداله بأحد الميادين الإستراتيجية التي هي في طور الإنطلاق أو النمو حاليا في قطاع التجهيزات الصناعية .

قائمة المراجع

- 1 - Andrea Micbeaux, **Marketing et bases de données**, Edition Chihab, Paris , France, 1997.
- 2- L. Lidon , **Mercator : Théorie et pratique du marketing** , 6em edition, Edition Dalloz, Paris, France, 2000.
- 3- T. Atamer, R.Calori, **Diagnostic et décisions stratégiques**, Edition Dunod, Paris, France, 1998.
- 4- A. Jolibert, et P.L Dubois, **Le marketing : Fondement et pratique**, Edition Economica, Paris , France, 1992.

- 5- Med sighir djitli , **Marketing stratégique**, Edition Ibn Sina, Alger, Algérie, 2001.
- 6- D. Billon, JM Tardieux, **Les nouvelle techniques du marketing**, Edition TOP, Paris, France, 1998 .
- 7- فلاح حسن الحسيني ، **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة،** دار المستقبل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 1997.
- 8- أحمد ماهر ، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية** ، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999.