

الذكاء الصناعي و التموقع الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية – حالة ملبنة الحضنة -بالمسيلة-

Artificial intelligence and the strategic location of the economic institution - the case of brood milk - in M'sila-

واضح فواز*¹ ، بوسالم أبوبكر² ، بوطلاعة محمد³

¹ المركز الجامعي ميلة (الجزائر)، feuz.ouadeh28@gmail.com

² المركز الجامعي ميلة (الجزائر)، bakeur87@yahoo.fr

³ المركز الجامعي ميلة (الجزائر)، mohstrategie@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/28

تاريخ الاستلام: 2021/04/24

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوعا هاما من موضوعات الإستراتيجية، والمتمثل في الذكاء الصناعي من خلال دوره في التموقع الإستراتيجي من خلال استراتيجيات تنافسية للمؤسسة الإقتصادية، على اعتبار أن كل مؤسسة تواجه مجموعة من العوامل سريعة التغير، معتمدة على امكانياتها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها، لذلك وجب على كل مؤسسة استخدام نوع من الذكاء الصناعي في التعامل مع مختلف المتغيرات والعوامل التنافسية المؤثرة على نشاطها وتواجدها في الصناعة، من أجل تحديد الإستراتيجية المناسبة لوضعها التنافسي، متبعة في ذلك مجموعة من الخطوات والمراحل الهامة لبناء استراتيجيات تعزز موقعها التنافسي. الكلمات المفتاحية: الذكاء الصناعي، التركيز الصناعي، بيئة الصناعة، هيكل الصناعة، الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية.

Résumé:

This study dealt with an important topic of strategy, namely, industrial intelligence through its role in strategic positioning through the competitive strategies of the economic institution, considering that each institution faces a range of fast changing factors, relying on the material and human resources available to achieve its objectives. Each institution uses a kind of artificial intelligence in dealing with the various variables and competitive factors affecting its activity and its presence in the industry, in order to determine the appropriate strategy for its competitive position, followed by a series of steps and important stages of building S Ratejaat strengthen its competitive position, and has been the study to drop the Foundation is one of the most important institutions in the milk and dairy industry, which has achieved great success in record time, a dairy Brood, where we track the activity of this institution in recent years and find out how it would deal with the data industry.

Keywords: Industrial Intelligence, Industrial Concentration, Industry Environment, Industry Structure, Strategy, Strategic Options.

* واضح فواز

المقدمة:

إن ثورة التكنولوجيا التي يشهدها العالم حاليا أدت إلى الكثير من التطورات المتسارعة في كافة المجالات خاصة الإقتصادية منها، مما دفع بالمؤسسات الإقتصادية إلى الإهتمام بالتغيرات التي تحدث في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي نظرا لقوة تأثير هذا المحيط على نشاط هذه المؤسسات سلبا وإيجابا.

ويعتبر التحليل التنافسي لبيئة الصناعة للمؤسسة الإقتصادية من أهم العمليات التي تقوم بها سعيا منها للإستفادة من الفرص الموجودة في محيطها، وكذلك تجنب التهديدات التي تواجهها، إضافة استغلال نقاط القوة لديها مستخدمة في ذلك نوعا من الذكاء الصناعي في التحليل التنافسي واتخاذ القرار المناسب.

ومن خلال هذا التحليل تقوم المؤسسات بتحديد الإستراتيجية المناسبة لوضعيتها التنافسية في محيطها والتي تضمن لها تموقعا استراتيجيا في السوق.

من هذا المنطلق فإن موضوع الذكاء الصناعي في التحليل التنافسي لبيئة الصناعة وتحديد إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية يعتبر من أهم مواضيع الإستراتيجية، الذي يعتمد على ثلاث نقاط أساسية وهي : الهيكل و السلوك و الأداء. ومن خلال هذا الموضوع فإننا سوف نتناول مدخل مفاهيمي حول الذكاء الصناعي وتحليل بيئة الصناعة واستراتيجية المؤسسة، وبعض المداخل الإستراتيجية في التحليل والإختيار الإستراتيجي، ثم نقوم بإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، والتي حققت نجاحات باهرة وسمعة طيبة في السنوات الأخيرة.

تحديد الإشكالية:

تتمثل إشكالية الدراسة في أن الكثير من المؤسسات لا تستطيع استخدام الذكاء الصناعي في التحليل التنافسي الخاص ببيئة الصناعة بشكل صحيح من أجل تحديد الإستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي، وبالتالي فإنها غالبا ما تقوم بتحديد استراتيجيات لا تناسب وضعيتها التنافسية في محيطها، مما يؤدي بها إلى عواقب وخيمة .

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

*كيف يتم استخدام الذكاء الصناعي للوصول إلى موقع استراتيجي جيد من خلال الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الإقتصادية ؟.

منهجية البحث: للإجابة على إشكالية البحث سوف نستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

تقسيمات البحث: من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية سوف نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء:

- مفاهيم الذكاء الصناعي والتحليل التنافسي بيئة الصناعة.

- هيكل الصناعة.

- نظرة عامة على واقع ملبنة الحضنة وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للموقع الإستراتيجي.

أولاً: مفاهيم حول الذكاء الصناعي والتحليل التنافسي لبيئة الصناعة:

1- مفهوم الذكاء الصناعي:

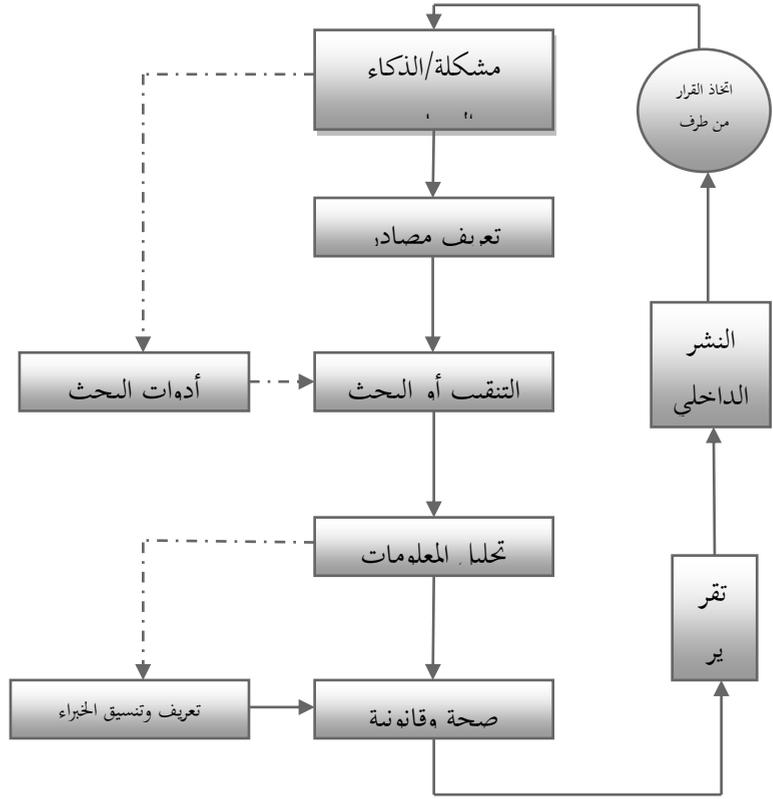
هناك عدة تعريفات للذكاء الاقتصادي نذكر منها:

*تعريف أربيلو: " الذكاء الصناعي بأنه منهجية البحث و تفسير المعلومات المتاحة للجميع من اجل تفعيلها و معرفة قدرتها" هذا التعريف له يركز على المعلومات من خلال البحث الذكي لتوفير المعلومات الدقيقة والصحيحة لإستخدامها بالشكل الصحيح والمفيد مما يتطلب اشتراك جميع موظفي الإدارة في بناء ثقافة المعلومات. (علاّب،، 2017)

*تعريف مارتر: "الذكاء الصناعي مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والتجهيز والتوزيع للاستهلاك للوصول إلى معلومات مقيدة وذات فعالية اقتصادية". (غانم،)
هذا التعريف يركز على الإجراءات والخطوات الازمة للحصول على المعلومات المطلوبة، واستخدامها في الإتجاه الصحيح.

2- العمليات الرئيسية للذكاء الاقتصادي:

الشكل(1): العمليات الرئيسية للذكاء الاقتصادي.



Source : Communautés Européennes, (2002), Intelligence économique : Un guide Pour Députés et praticiens, p28.

من خلال التمثيل البياني يتضح أن تحديد الأهداف يعتبر من الخطوات الرئيسية لبداية عمليات الذكاء الصناعي، وذلك من خلال تحديدها بشكل واضح ومشارك بين فريق العمل، أما المرحلة الثانية فهي تعريف مصادر المعلومة، وتعيين المهام التي يتعين على الجميع القيام بها، أما طبيعة المصادر فيمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، ويتم فيما بعد تسخير الموارد البشرية المؤهلة و أدوات البحث المتقدمة من أجل البحث عن المعلومة في أقل وقت ممكن لتكون ذات فعالية، ثم تحليل هذه البيانات بالاستعانة بخبرات داخلية أو خارجية، ليتم تقديمها في الشكل النهائي، لتوزع نتائج البحث داخليا لاستخدامها من طرف مستخدمي الذكاء الصناعية.

3- مفهوم بيئة الصناعة:

*تعرف بيئة الصناعة على أنها: " مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي تضم المجموعات التالية: (العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة..). (الربيع، 2017)

هذا التعريف يعتبر أكثر شمولية، إلا أنه لم يبين كيفية تحكم المؤسسة في هذه العوامل. * وكما يقول مايكل بورتر (Michel porter) : أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المؤسسة في المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط، فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أنه على المؤسسة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار، وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف بيئة الصناعة على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة وأدائها، كما أن المؤسسة تستطيع أن تتحكم فيها نسبيا ومن بين هذه العوامل: الموردون، الزبائن، المؤسسات القائمة، المنتجات البديلة، الداخولون الجدد... الخ.

4- خصائص بيئة الصناعة:

تلعب خصائص بيئة الصناعة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها التكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها .

وسنحاول ذكر أهم الخصائص المتعلقة ببيئة الصناعة وهي كالتالي : (Zakari, 2013)

1- **التعدد:** تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل (مؤسسات، أسواق منتجات عملاء، تكنولوجيا... الخ) التي تسطر في إطارها المؤسسات أهدافها والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية knoud houd، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة، التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم.

2- **الاستقرار (اللاإستقرار):** إن الأستقرار يشير إلى معدل التغير rate of change في عوامل ومكونات البيئة (المؤسسات، الهيئات) ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم.

كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس تتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤية، كلما انخفضت درجة الأستقرار.

3- **عدم التأكد:** تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين، فقد تعددت التعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب :

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة .

- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث .

4- الاعتمادية: يشير جاكوب (JACOB) : إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيرورته، فزيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.

5- العدائية: تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.

6- التنوع: إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائيين) ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة.

7- التجانس: تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة، وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والمتمايزة، كما أنها من الخصائص التي يتم قياسها .

8- ظروف السوق: تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل في ظلّه المؤسسات كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة.

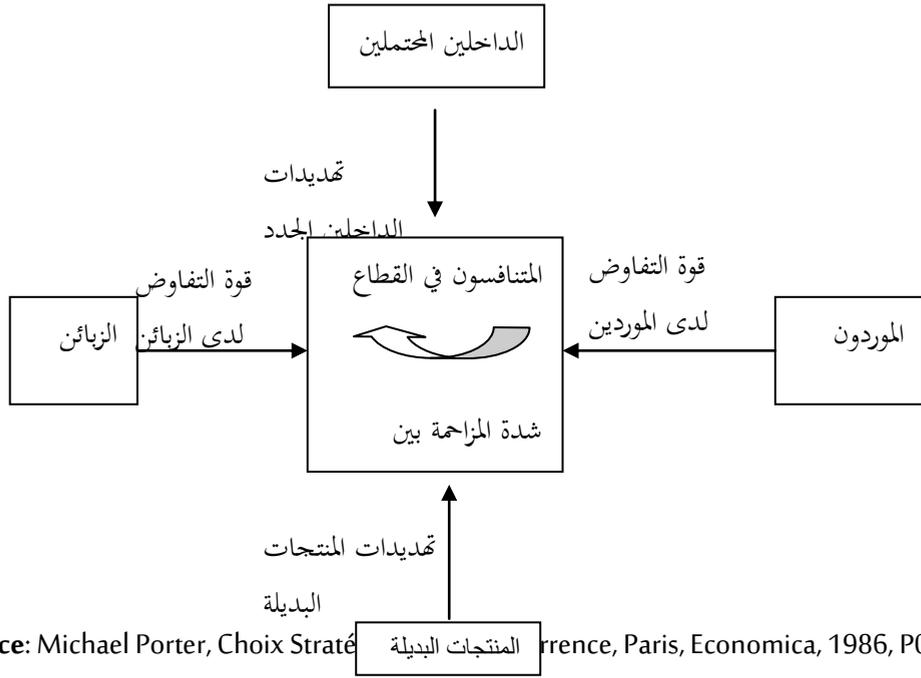
9- التفرد أو التميز: فبيئة مؤسسة معينة تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت البيئة داخلية أو خارجية، حتى إن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سوف يكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها .

10- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة: أي عدم ثباتها، وصعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، إضافة إلى التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية فالمنافسة بين المؤسسات القائمة تتأثر بقوة المساومة لدى الموردين والعملاء وكذلك بتهديد الداخلين الجدد... الخ.

5- مكونات بيئة الصناعة.

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2) : القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع :



ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر، التي يمكن أن تدخل ضمن كل عنصر من عناصر قوى التنافس، وذلك كما حددها " Porter " في نموذج القوى الخمسة للمنافسة المحددة لجاذبية الصناعة، وسنشرح كل قوة من قوى المنافسة الخمسة في ما يلي:

* قوة مساومة الزبائن: يمكن للزبائن التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن الزبون دائما يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضا إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية، وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسات الناشطة في الصناعة على مجموعة من العوامل منها درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبون، معيارية المنتجات ومدى تميزها، الهوامش المطبقة، إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع، المعلومات المتوفرة لدى الزبون وحماية الدولة للزبائن. (الربيع، 2017)

*تهديد المنتجات البديلة: لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزاومين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل منها مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل

لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.

*شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة: تمثل شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين في الصناعة، وتعتبر مقاييس التركيز عن مدى تركيز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، فالسوق يكون أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في السوق.

* أصحاب المصالح الآخرون: يوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى بورتر الخمس، حيث تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

وأصحاب المصالح يمكن أن يكونوا أفرادا أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها، فالأطراف ذات المصلحة يمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجلس الإدارة،...) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، الاتحادات والتقابات،...).

فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد لها أن تأخذها المؤسسة (واضعو الإستراتيجية) بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة. كما أن أهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة إلى أخرى ولا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة. (النور، 2014)

ويلخص بورتر من خلال تحليله لهذه القوى إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، فكلما كانت تلك القوى في محلها وواقعة تحت سيطرة المؤسسة، كلما كانت فرصتها أفضل لتحقيق أداء جيد.

6- اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة:

بعدما تتعرف المؤسسة على متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، تأتي الخطوة التالية وهي تشخيص هذه البيئة، وبالتالي تشخيص كل متغير (عنصر) من هذه المتغيرات، لذلك فالمؤسسة تقوم بهذه العملية بعدما تحصل على مختلف المعلومات اللازمة عن هذه البيئة، وذلك بهدف تشخيص بيئتها وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها استفادة المؤسسة من علاقاتها مع هذه البيئة.

* التشخيص: استعمل التشخيص في المجال الاقتصادي، عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها، فعملية التشخيص لا بد أن تكون مستمرة لكي تبقى المؤسسة على يقظة la veille بما يحدث في بيئتها.

والتشخيص هو القدرة على تمييز واكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

والهدف من التشخيص هو الحصول على فهم مختصر للوضع الحالية للمؤسسة داخل بيئتها ولتطورها في المستقبل، بهدف تغير سير الأحداث (وفقا لهذه التطورات) وذلك باختيار استراتيجية جديدة ومناسبة.

* جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض وضع التخطيط الاستراتيجي حيث لا بد من تحديد كيف سيتم تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات، وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية: (Zakari, 2013)

1-كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة: ويتم ذلك من خلال العديد من الطرق أو الأساليب مثل: العصف الذهني، دلفي (الاجتماع عن بعد)، السيناريوهات، الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية)، تحليل الاتجاهات، التقارير التي يقدمها المديرون، المناقشات بين المديرين...الخ.

2-تحديد نوعية المعلومات المطلوبة: وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها بين بعض المعلومات التي قد يختارها فريق التخطيط الاستراتيجي للقيام بمهامه على سبيل المثال لا الحصر: معلومات عن الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، الموردين، الزبائن، هيكل السوق...الخ.

3-التعرف على مصادر المعلومات: هناك مصادر كثيرة يمكن جمع المعلومات منها مثل: الوزارات وأهمها وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، التجارة...الخ، التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية، بالإضافة إلى المجالات العلمية المتخصصة، الشركات الصناعية والتجارية، مراكز البحث العلمي والتقني ومكان الاستشارات الإدارية، مراكز الدراسات والاستشارات الاقتصادية، وكذلك أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة.

*تحديد الفرص والتهديدات البيئية: على أثر البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن بيئة الصناعة، ثم تصنيفها إلى فرص ينبغي على المؤسسة اقتناصها واستغلالها أحسن استغلال، أو تهديدات يجب على المؤسسة أن تتفادها أو تتخلص منها أو إن أمكن تحويلها إلى فرص بيئية، فالفرصة تشير إلى أوضاع أحسن للمؤسسة لمجالات نشاطها يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسها. أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها، وعن طريقها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها ودراستها ثم تصنيفها إلى فرص أو تهديدات، ثم مناقشة هذه الفرص والتهديدات كلا على حد ومن مختلف الأوجه

لتحديد تأثيرها الحالي واحتمالية التأثير المستقبلي على المؤسسة باستعمال طرق التنبؤ والتخمين بسلوك واتجاهات متغيرات بيئة الصناعة على مختلف أنشطة المؤسسة سواء الحالية أو المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن القدرة على التنبؤ بسلوك العناصر البيئية ذات التأثير على المؤسسة تختلف باختلاف درجة التأكد أو عدمه لهذه العناصر. (بركات،، 2007)

ثانيا: الذكاء الصناعي(التحليل التنافسي لبيئة الصناعة) والتموقع الإستراتيجي للمبنة الحضنة:

1- الطلب على منتجات الحليب ومشتقاته.

إن تحليل الطلب على الحليب ومشتقاته يؤدي إلى الحديث عن حاجة المستهلكين إلى كل منتج من هذه المنتجات، لذلك سنتطرق في البداية إلى الطلب عن مادة الحليب، كونها مادة ضرورية لكافة شرائح المستهلكين، ولا يمكن الإستغناء عنها خاصة عند شريحة الأطفال، ثم نتناول الطلب على مادة الياغورت الذي يعتبر مادة أقل ضرورة من الحليب لدى المستهلكين الجزائريين.

*الطلب على الحليب:

تعتبر مادة الحليب من المواد الضرورية في التركيبة الغذائية للفرد لاحتوائها على المكونات الأساسية التي يحتاجها جسم الإنسان في بنائه من بروتين ودهون وسكريات ومعادن و فيتامينات، وكذلك كونه أرخص أنواع البروتين الحيواني، هذه المادة التي تختلف الأشكال التي تعرض بها (بودرة، سائل...الخ)، كما تتوفر مواد التعبئة التي تحفظ هذه المادة (عبوة زجاج، عبوة بلاستيك، عبوة ورقية، كيس بلاستيكي...الخ)، وإضافة إلى هذا التفاوت فإن مدة صلاحية هذه المادة فهي تتراوح بين أسبوع إلى ثلاثة أشهر(03 أشهر)، كما يمكن ملاحظة مدى تنوع التشكيلة السلعية لهذا المنتج من حليب، لبن ورائب. كل ذلك من شأنه أن يصعب من عملية تحديد الطلب على هذه المادة، إلا أنه وحسب الديوان الوطني للحليب فإن الطلب على مادة الحليب في الجزائر يتراوح بين 3.5 و 04 مليار لتر في السنة، وتعتبر الجزائر أكبر مستهلك للحليب في دول المغرب العربي.

أما فيما يخص الإنتاج الوطني، فإن الطاقة الإنتاجية لكل من القطاع العام والخاص معا تصل إلى أكثر من 02 مليار لتر في السنة، لكن يبقى الإنتاج الفعلي لهذه المادة قليل جدا مقارنة بالطاقة المتاحة.

*الطلب على الياغورت:

مادة الياغورت باختلاف أشكالها ومكوناتها ليست سلعة ضرورية كما هو الحال بالنسبة للحليب، إلا أنه مع تطور الثقافة الإستهلاكية لهذه السلعة مع مرور الزمن، والدليل على ذلك هو المكانة التي تحتلها هذه السلعة في التركيبة الغذائية لدى المستهلك الجزائري، فحسب دراسة قامت بها مؤسسة دانون (المنافس رقم 1) في السوق الجزائري تبين أن معدل الإستهلاك السنوي للفرد من مادة الياغورت تقدر بـ 06كغ للفرد، أي بحجم استهلاك سنوي إجمالي يقدر بحوالي 208.8 مليون كغ، إلا أنها تبقى نسبة

ضعيفة مقارنة بمعدل الإستهلاك السنوي في كل من تونس و المغرب 10كغ للفرد، وفي فرنسا 22 كغ للفرد.

لذلك فإن منتج الياغورت يتميز بطلب أكثر مرونة من الطلب على الحليب، حيث أن الملبنة تراعي ذلك من خلال طرح هذا المنتج بأشكال مختلفة و أسعار مختلفة ومدروسة حتى تتمكن من تحقيق مبيعات أكبر.

*الطلب على منتجات المؤسسة:

إن الطلب على منتجات المؤسسة مرتبط بما تقدمه المؤسسة من منتجات ذات جودة عالية، وأسعار مناسبة، فمنتجات المؤسسة تضاهي في جودتها منتجات مختلف المنافسين المباشرين، سواء من ناحية الجودة أو الأسعار، وباعتبار أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبيات، فإن إنتاجها يعبر عن الطلب على مختلف منتجاتها، والجدول التالي يوضح تطور الطلب على منتجات الملبنة خلال السنوات الأخيرة.

جدول رقم (1): تطور الطلب على منتجات الملبنة خلال الفترة 2013/2015.

السنوات	كميات الطلب(مليون وحدة)	معدل النمو(%)
2013	399.25	-----
2014	462.69	%31.46
2015	628.49	%63.12

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

ويمكن تمثيل الطلب على منتجات الملبنة بالشكل الموالي:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الطلب على منتجات الملبنة في تزايد كبير، وهذا ما يشجع الملبنة على النمو والتوسع في منتجاتها، وذلك سعيا منها في زيادة حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي.

2-تحليل بيئة الصناعة لمؤسسة ملبنة الحضنة وفقا لنموذج القوى الخمس.

*المنافسة بين المؤسسات القائمة: هناك العديد من المنافسين المباشرين للمؤسسة في مجال الحليب و الياغورت، وهي مؤسسات موزعة على معظم ولايات الوطن، وهم منافسون أقوياء وذوو تأثير كبير على السوق، وأهم المنافين لمبنة الحضنة هم على التوالي:

*مؤسسة دانون: هي شركة متعددة الجنسيات، وهي تتمتع بسمعة طيبة في السوق، إضافة إلى قوة مركزها المالي وتنوع تشكيلة منتجاتها بحيث أنها تنتج أكثر من 37 نوع من مشتقات الحليب، وتحوز على حصة سوقية تقدر بـ25% من السوق الوطنية في نهاية 2016.

كما أنها تتميز بمركز مالي جيد، وتمتلك تجهيزات إنتاج جد متطورة، خبرة ميدانية كبيرة في القطاع، وقد وصل معدل إنتاجها إلى 6 ملايين علبة يوميا في الظروف العادية.

*مؤسسة الصومام: تأتي هذه المؤسسة في المرتبة الثانية بحصة سوقية تقدر بـ21% نهاية 2016 وبداية 2017، وهي مؤسسة ذات تشكيلة متنوعة من المنتجات ولديها رأس مال كبير وآلات جد متطورة، إضافة إلى اعتمادها على استراتيجية التكامل الرأسي منذ فترة طويلة، حيث أنها قامت بإنشاء عدة مزارع لتربية الأبقار الحلوب، حيث قامت باستراد 4000 بقرة حلوب، وقامت بتوزيعها على المربين في كل من ولايات بجاية وسطيف و برج بوعريج وتيزي وزو.

هذا التكامل ساعدها على تحقيق نسبة اكتفاء ذاتي تقدر بـ65% سنة 2016، إلا أنها تعاني كبقية المؤسسات الأخرى المنافسة من التبعية للخارج في بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية التصنيع. كما تقوم هذه المؤسسة بالتصدير نحو ليبيا من خلال تشكيلة متنوعة من المنتجات تصل إلى 50 ألف صندوق كل ثلاثة أيام. وقد وصل عدد عمالها هذه السنة إلى أكثر من 1000 عامل وتنتج أكثر من 6 ملايين علبة يوميا. (الربيع، 2017)

*مؤسسة ترافل: وهي كذلك مؤسسة قديمة في السوق الوطنية، وتتميز بتنوع تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى جودتها العالية من خلال الذوق والقيمة الغذائية، وهي تعتمد بصفة خاصة على استراتيجية التمييز من خلال عرض منتجات بأسعار مختلفة تبعا لجودتها وقيمتها الغذائية، ولديها تشكيلة منتجات تتعدى 25 نوع من المنتجات، وهي تحوز على حصة سوقية تقدر بـ17.5% سنة 2016.

*المؤسسات الأخرى: باقي المؤسسات في الوطن والتي يقدر عددها بحوالي 124 مؤسسة منها 10 مؤسسات تابعة للدولة تحوز على حصة سوقية تقدر بـ20% من السوق الوطنية، وهي مؤسسات تنتج منتجات على مستوى ضيق، ويتصف إنتاجها بالقلة ونقص الجودة، وتقوم بتغطية محلية على مستوى ولاية أو اثنين فقط.

*أما مؤسسة ملبنة الحضنة فهي وبالرغم من حداثة نشأتها إلا أنها استطاعت أن تحقق حصة سوقية معتبرة تقدر بـ16.5% نهاية 2015 وبداية 2016.

وذلك من خلال إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، إضافة إلى إنتاج الجبن والعصير الذين انطلق إنتاجهما في بداية 2010.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن قياس التركيز في هذه الصناعة باستخدام معكوس عدد المؤسسات، حيث يساوي: $1/n=1/128=0.0078$.

إن هذا المقياس لا يعطي صورة واضحة عن تركيز هذه الصناعة نظرا لتباين أنصبة المؤسسات في هذه الصناعة، لذلك لابد من الإعتماد في قياس التركيز على مقياس أكثر دلالة وهو مقياس درجة التركيز.

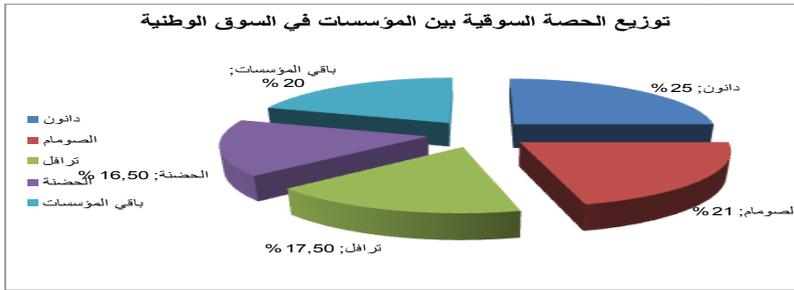
والجدول التالي يبين توزيع الحصص السوقية بين المؤسسات في السوق الوطنية.

الجدول رقم(2): توزيع الحصص السوقية بين المؤسسات.

المؤسسات	الحصة السوقية
مؤسسة دانون	25%
مؤسسة الصومام	21%
مؤسسة ترافل	17.5%
مؤسسة الحضنة	16.5%
المؤسسات الأخرى	20%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات السوق.

والشكل التالي يوضح توزيع الحصة السوقية بين مختلف المؤسسات بالسوق الوطنية. الشكل رقم (3): توزيع الحصة السوقية بين المؤسسات في السوق الوطنية.



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال معرفة الحصص السوقية للمؤسسات المتنافسة في قطاع الحليب ومشتقاته، يمكن حساب نسبة التركيز، وذلك كما يلي:

نسبة التركيز = مجموع أنصبة 4 مؤسسات الأكبر في الصناعة.

نسبة التركيز = 25% + 21% + 17.5% + 16.5% = 80%.

نلاحظ أن سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر يتميز بنسبة تركيز عالية، حيث أن نسبة 80% من الإنتاج تتركز في يد 4 مؤسسات من بينها ملبنة الحضنة. لذلك ونظرا لوجود عدد قليل من المؤسسات مقابل عدد كبير من المشترين، ووجود درجة معينة من التمييز في أسعار ومنتجات المؤسسات المتنافسة، إضافة إلى وجود طاقة فائضة في كل مؤسسة، فإن ذلك يدل على أن سوق الحليب و مشتقاته في الجزائر هو سوق منافسة احتكارية.

* الموردون: تعتمد المؤسسة في إنتاجها على مواد أولية يتم استيرادها من الخارج، لكنها لا تعتمد على مورد واحد، بل تعتمد على سياسة التفاوض مع عدة موردين، والمورد الذي يقبل بسعر منخفض تتعامل معه المؤسسة، فهي بهذا لا تخضع لسلطتهم، وما يؤثر على المؤسسة هو الإرتفاع المستمر لسعر البترول الذي أدى إلى ارتفاع سعر البلاستيك المستعمل في التغليف، ولذلك قامت المؤسسة بتقليص سمك القارورات من أجل تخفيض التكاليف، لكن دون أن يؤثر ذلك على ضمان الأمان للمنتج.

ويمكن للمؤسسة تغيير المورد حسب السعر المنخفض لكل مورد، وحسب التسهيلات التي يقدمها، وهي تتعامل مع موردين أجانب من أمريكا الشمالية وفرنسا والدانمارك وسويسرا، ومن الوطن موردين من بجاية و معسكر.

وتقوم الملبنة بعقد الصفقات مع الموردين بحيث تستورد حوالي 70% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر، حيث تتعامل الملبنة مع 18 مورد أجنبي إضافة إلى 23 مورد وطني.

***العملاء:** تتعامل المؤسسة مع تجار الجملة والموزعين في تصريف منتجاتها، لذلك فهم يمثلون سلطة على المؤسسة من ناحية ضعف تكلفة التحول، وبالتالي يستطيع تاجر الجملة التحول إلى مؤسسة منافسة إذا وجد محفزات أفضل من هذه المؤسسة، إضافة إلى ذلك فعند محاولة المؤسسة الرفع من السعر فإنها قبل أن تقوم بذلك عليها إخبار العملاء، لأنهم يتعاملون مع المؤسسات الكبيرة في السوق. لذلك فالعملاء يشكلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يمثلون قوة مساومة كبيرة، مما يجبر المؤسسة على التفكير في كيفية تنوع العملاء ولا يقتصر تعاملها مع تجار الجملة فقط، وقد بدأت مؤخرا في إنشاء مراكز توزيع في الولايات الكبرى مثل العاصمة و سطيف و برج بوعريج وهم تابعين في ملكيتهم للمؤسسة، أما باقي المتعاملين مع المؤسسة فهم تجار جملة يعملون لحسابهم الخاص، أو تقوم المؤسسة بتأجيرهم من أجل توصيل منتجاتها إلى أماكن مختلفة من السوق الوطنية في مختلف الولايات ويقدر عددهم بـ 51 تاجر جملة.

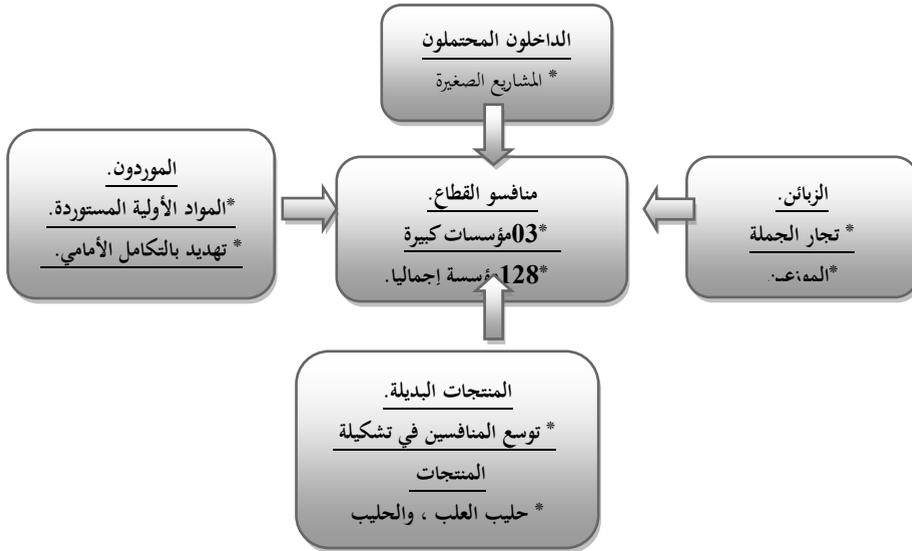
وتسعى المؤسسة حاليا إلى محاولة تصدير منتجاتها نحو الخارج بداية من بلدان الجوار على غرار ليبيا التي بدأ تصدير منتجات المؤسسة إليها بداية 2007، لكن الأزمة الحالية في غبرة الحليب ونق المياه التي تعتبر مادة أساسية في الإنتاج حالت دون توسع المؤسسة في إنتاجها وأسواقها.

***الداخلون المحتملون:** بما أن السوق الوطنية غير مغطاة كليا، ونظرا لأن الطلب على الحليب ومشتقاته في تزايد مستمر، وفي المقابل قلة العرض مقابل الطلب مما أدى إلى وجود فائض طلب في مشتقات الحليب، وعدم وجود قوانين وتشريعات تمنع دخول السوق، بل بالعكس هناك تسهيلات ودعم من طرف الدولة للدخول في مثل هذه الصناعات، كل هذا يجعل من سوق الحليب ومشتقاته في الجزائر سوقا جذابا ومحفزا للدخول إليه . (جدلي، 1998)

لذلك فاحتمال دخول منافسين جدد وارد جدا، وبالتالي فهناك تهديد لدخول منافسين جدد، لكن في المقابل فالمؤسسات القائمة تعمل على وضع حواجز للدخول تتمثل في اقتصاديات الحجم والتي تتميز بها المؤسسات القائمة نظرا لدخولها وتواجدها بالسوق مسبقا، إضافة إلى الجودة العالية من خلال الإستفادة من اقتصاديات التعلم، وكذلك السعر المنخفض والتنافسي الذي يمنع دخول منافسين جدد حيث أن المؤسسات الداخلة لا تستطيع الإنتاج عند هذا السعر بسبب التكاليف المرتفعة.

* المنتجات البديلة: لا توجد منتجات بديلة للحليب و مشتقاته إلا من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنافسين، فمثلا كل من دانون و الصومام و ترافل تنتج تشكيلات منتجات أكثر من تشكيلة منتجات المؤسسة، وبالتالي فهم يعتبرون كتهديد للمؤسسة، مما يجبر المؤسسة على توسيع تشكيلة منتجاتها، وهو ما تسعى إليه المؤسسة حاليا على غرار الإنطلاق في صناعة الأجبان والعصير، أما فيما يخص منتجي اللبن والحليب فإن ما يمكن اعتباره منتجا بديلا هو الحليب الطازج الذي يباع مباشرة إلى المستهلك، وكذلك حليب الغبرة المعبأ في علب، لكن الأسعار العالية لحليب العلب جعل المستهلكين يتجهون إلى منتجات المؤسسة، ومما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسة تسعى إلى جمع أكبر كمية من الحليب الطازج من الفلاحين والمربين لأن ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة من عدة جوانب نذكر منها:

- 1- الإستفادة من الحليب الطازج للتخفيض من فاتورة الواردات والتبعية للخارج.
 - 2- التخفيف من تهديد هذا المنتج كونه منتج بديل لمنهج الحليب واللبن في السوق.
 - 3- الإستفادة من الدعم المقدم من طرف الديوان الوطني للحليب، الذي يشجع على استخدام الحليب الطازج في عملية التصنيع والمقدر بـ4دج للتر الواحد إضافة إلى امتيازات أخرى .
- الشكل رقم (4): تحليل بيئة الصناعة للملبنة حسب نموذج القوى الخمس.



المصدر: من إعداد الباحث .

3- اكتشاف الفرص و التهديدات:

من خلال تحليل بيئة الصناعة الخاصة بمؤسسة ملبنة الحضنة يمكن استنتاج الفرص التي يمكن للمؤسسة انتهازها واستغلالها وفقا لتوجيهها الإستراتيجي، وكذلك يمكن معرفة التهديدات التي تواجه المؤسسة، والتي يجب على المؤسسة تجنبها أو التخفيف من تأثيرها على أداء المؤسسة واستراتيجياتها، وفيما يلي مجموعة الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة:

*تحديد الفرص المتاحة لملبنة الحضنة: للمؤسسة فرص عديدة تسعى لاستغلالها، من أجل تحسين وضعها التنافسي وتحقيق أهدافها، ومن بين هذه الفرص نذكر:

1- التوسع في مجالات النشاط الرئيسية، حيث أن المؤسسة يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج الحليب و الباغورت، وهي تحاول التوسيع في تشكيلة منتجاتها من خلال إنتاج أنواع جديدة من الباغورت وكذلك إنتاج الجبن والعصائر.

2- الدخول في قطاعات سوقية جديدة، فهي تسعى إلى التغطية الكاملة لكل ولايات الوطن وبكل تشكيلة منتجاتها، إضافة إلى محاولة التصدير نحو الخارج، حيث أن المؤسسة تسوق منتوجاتها حاليا إلى كافة ولايات الوطن، لكن ليس بكميات كبيرة، لذلك فهي تسعى إلى تسويق أكبر كمية من منتجاتها إضافة إلى البدء في تصدير منتجاتها نحو دول الجوار.

3- إمكانية التكامل الرأسي، فمثلا وحدة الجبن التي تم البدء في الإنتاج بها في مارس 2010 تعتمد في إنتاجها على مخرجات مزرعة الأبقار التي توكل مهمة العمل بها إلى الفلاحين من أجل الحصول على كميات كبيرة من الحليب الطازج لاستغلاله في إنتاج الأجبان، كما أن المؤسسة تسعى إلى توسيع نشاطها بالتكامل أماميا من خلال امتلاك وسائل النقل، وكذلك إنشاء نقاط توزيع ملك للمؤسسة.

4- السوق الوطنية غير مغطاة كليا، مما يسمح للمؤسسة بالتوسع و النمو، على اعتبار أن الطلب على الحليب و مشتقاته في تزايد مستمر، خاصة وأن مادة الحليب هي سلعة ضرورية، والطلب عليها غير مرن نسبيا.

5- الدعم المقدم من طرف الدولة لهذا القطاع، من خلال تدعيم أسعار الحليب، حيث أن الدعم يشمل كل من المربين، المجمعين، المصنعين و حتى الناقلين، إضافة إلى التخفيضات في الضرائب بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في قطاعات الإنتاج الزراعي و الحيواني.

6- وجود مجال واسع للتنوع في منتجات الحليب و مشتقاته، حيث أن مشتقات الحليب كثيرة جدا، وكل ما على المؤسسة هو تفعيل دور البحوث و التطوير واستغلال الدراسات لاكتشاف منتجات جديدة تكون المؤسسة سباقة لإنتاجها وتسويقها.

7- التطور التقني المتسارع في العالم، مما أدى إلى إنتاج آلات جد متطورة وحديثة في تصنيع الحليب و مشتقاته، وبالتالي سهولة استفادة المؤسسة من هذه الآلات واستغلالها في العملية الإنتاجية.

8- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة تربية الأبقار الحلوب، حيث وصل عدد الأبقار الحلوب في الجزائر سنة 2012 إلى مليون ومئتي ألف بقرة، وهذا الرقم مرشح للزيادة، هذا العدد الكبير ساعد على تخفيض كمية الواردات من غبرة الحليب بقيمة تقدر بـ60000 طن مقارنة بسنة 2011، وبالتالي مع تقدم السنوات ممكن أن تحقق المؤسسة الإكتفاء الذاتي.

4-تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة: بالنسبة للتهديدات التي تواجه المؤسسة فإن هناك عدة نقاط يمكن الإشارة إليها، إلا أن هذه التهديدات ليس لها اثر كبير على أداء المؤسسة :

1- تهديد من طرف الموردین على اعتبار أن أغلب مدخلات المؤسسة يتم استيرادها من الخارج، وأسعارها مرتفعة نسبيا، مع تأثرها بأسعار الصرف وأسعار البترول.

2- إمكانية دخول منافسين جدد إذا ما توفرت لديهم رؤوس الأموال الكافية لتغطية التكاليف الثابتة لتجهيزات الإنتاج، وكذلك دخولهم بمنتجات جديدة.

3- المنافسة الشديدة بين المؤسسات القائمة للسيطرة على السوق، حيث أن المؤسسات الأربع الأولى لديها حصص سوقية متقاربة، وتأتي ملبنة الحضنة في المرتبة الرابعة وطنيا، ما يعني أنها تعاني من منافسة شديدة للمؤسسات الثلاث الأولى لأن قوتهم سيطرتهم في تزايد مستمر.

4- اعتماد المؤسسة على نوع واحد من العملاء وهم تجار الجملة يجعلها خاضعة لسيطرتهم بسبب ضعف تكلفة التحول، وكذلك تعامل هؤلاء التجار مع المؤسسات المنافسة.

5- توسع المنافسين في تشكيلة منتجاتهم يؤثر على مبيعات المؤسسة، على اعتبار أنها لديها تشكيلة منتجات أقل من تشكيلات منافسها.

5- إستراتيجية التنوع الأفقي في ملبنة الحضنة: يمتاز قطاع الحليب بالتغير السريع في أشكال وأنواع المنتجات، وبالتالي ظهور عدة منافسين يقدمون تشكيلات متنوعة لمنتجاتهم، لذلك فإن مؤسسة ملبنة الحضنة تتواجد في سوق يتميز بالتغير السريع، وتعمل في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر والمتسارع، لذلك هذا الوضع يحتم عليها اتباع استراتيجية التنوع في المنتجات التي تقدمها، وقبل التطرق إلى واقع التنوع في المؤسسة يجب التطرق إلى العوامل والأسباب التي جعلت ملبنة الحضنة تتبع هذه الإستراتيجية.

1- العوامل بيئة الصناعة المساعدة على اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي بالملبنة:

هناك العديد من المنافسين في قطاع الحليب وبالضبط منافسين مباشرين لملبنة الحضنة في الجزائر، وهم على التوالي: دانون، الصومام، ترافل، وهم أكبر المنافسين في السوق، ونظرا لطول مدة تواجدهم

في السوق (دخولهم للسوق الوطنية قبل ملبنة الحضنة) جعلهم تحصلون على حصة سوقية أكبر من ملبنة الحضنة، أما هذه الأخيرة فقد نشأت حديثا، ولكنها استطاعت أن تحوز على جزء من السوق نظرا لاحتياجات السوق المحلي الكبيرة جدا، ولم يتم تغطيتها كليا إلى يومنا هذا، لكن هذا الوضع ينم عن فرص لدخول مؤسسات أخرى للسوق وبالتالي فإن احتمال دخول منافسين جدد وارد وبنسبة كبيرة، لذلك فإن ملبنة الحضنة ومنافسها الحاليين أمام وضع يحتم عليهم وضع مجموعة من الحواجز تمنع دخول منافسين جدد، ومن بين هذه الحواجز اقتصاديات الحجم، بسط السيطرة الكلية على السوق، تغطية السوق بكل ما يحتاجه من منتجات، على اعتبار أن هذا السوق في حالة نمو مستمر، إضافة إلى تكثيف الحملات الإعلانية، ووضع أسعار تنافسية لمنتجاتهم.

وفي ما يلي عرض لمدى اعتماد ملبنة الحضنة على استراتيجية التنوع الأفقي لمنتجاتها:

2- التنوع الأفقي المترابط في ملبنة الحضنة:

1- الخصائص المميزة للمنتجات: تتميز منتجات ملبنة الحضنة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تتميز منتجات المؤسسة بالترباط مع بعضها البعض من ناحية المواد الأولية المستعملة، مواد التغليف، قنوات التوزيع وشرايح المستهلكين.
- منتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في برامج مع دول أوربا لتحسين الأداء من أجل الحصول على شهادة ISO.
- تعتبر منتجات المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية والمرونة في الأداء.

- حداثة التكنولوجيا والآلات المستعملة في الإنتاج، على اعتبار أن المؤسسة حديثة النشأة، وبالتالي دخلت بتكنولوجيا عالية وأساليب حديثة في التصنيع.

- تبني المؤسسة لأبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل إدخال منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية.

- طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق المستهلكين، والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

2- مساهمة مختلف منتجات الملبنة في رقم الأعمال: لقد أدى اعتماد استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في الملبنة إلى ارتفاع رقم الأعمال للملبنة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مساهمة كل نوع من هذه المنتوجات في رقم الأعمال.

1- دور استراتيجية التنوع الأفقي المترابط في تحقيق وفرات التكاليف: استفادت المؤسسة من أثر التعاضد (اشتراك منتوجين أو أكثر في نف المادة الأولية، أو في بعض مراحل الإنتاج، أو

نفس قنوات التوزيع...الخ.) من أجل الحصول على منتجات جديدة، وذلك باستخدام الطاقة الزائدة أو الفائضة لإنتاج منتجات جديدة، فهناك نوعان من التعاضد: تعاضد تقني وتعاضد تجاري.

1- بالنسبة للتعاضد التقني :

- تستخدم المؤسسة نفس المادة الأولية وهي حليب البقر لإنتاج نوعين من المنتجات هما الحليب المبستر والياغورت POT.

- استخدام غبرة الحليب poudre de lait من أجل إنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات هي: yaourt leben, yaourt pot, bouteille

- استخدام الخمائر لإنتاج نوعين من المنتجات هما: yaourt bouteille و yaourt pot.

- استخدام نوع آخر من الخمائر لإنتاج leben و raib.

- استخدام نفس الآلات لإخراج نوعين من المنتجات وهما:

*الآلات المستخدمة في إنتاج الياغورت gpot125 حيث تنتج pot 200000 يوميا وتبقى عندها طاقة فائضة تستغلها في إنتاج القشدة .

*الآلات المستخدمة في إنتاج الياغورت g110 تنتج كذلك الياغورت بالفواكه.

- بالنسبة للبلاستيك المستخدم في التغليف فهو يستعمل لإنتاج نوعين من الأغلفة هي pot للياغورت و pot للقشدة.

2- أما بالنسبة للتعاضد التجاري، فإن جميع المنتجات تتوزع عن طريق نفس قنوات التوزيع وهي تجار الجملة والموزعين، وكل منتجات المؤسسة موجهة إلى نفس المستهلك النهائي.

لذلك فالمؤسسة تحقق الوفورات في التكاليف، وهي ناتجة عن اعتماد استراتيجية التنوع المترابط، الذي يعود على المؤسسة بالفائدة من ناحيتين :

- الناحية الأولى: تتمثل في توفير مختلف المنتجات التي يحتاجها المستهلكون في السوق الوطنية، وتحقيق أرباح عن كل منتج، وكذلك استغلال الطاقة الفائضة.

- أما الناحية الثانية: فتمثل في توفير تكاليف الآلات و التشغيل والتوزيع و المواد الأولية من خلال اشتراك المنتجات المختلفة في بعض مراحل الإنتاج أو المواد الأولية أو قنوات التوزيع.

الخاتمة:

من خلال الدراسة السابقة توصلنا إلى ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية باستخدام خطوات ومبادئ الذكاء الصناعي في تحليل بيئة الصناعة ، استخدام المعلومات الحقيقية والصحيحة في اتخاذ القرار فيما يخص تحديد الإستراتيجيات المناسبة، حيث لا يتم ذلك إلا بتفعيل دور نظام المعلومات وعمليات البحث والتطوير داخل المؤسسة، وتسعى ملبنة الحضنة جاهدة لاستخدام الذكاء الصناعي

في تحديد استراتيجياتها التنافسية خاصة فيما يخص التحليل البيئي ما مكنتها من احتلال مكانة هامة في السوق في فترة قصيرة جدا مقارنة بمنافسيها المباشرين.

توصيات:

- ضرورة استخدام الذكاء الصناعي في تحليل بيئة الصناعة .
- لا بد من البحث الدائم عن المعلومات الدقيقة واستخدامها في الوقت المناسب.
- يجب بناء مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات تحسبا للظروف الطارئة.
- ضرورة التحسس المستمر لمتغيرات بيئة الصناعة لأنها ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة واستراتيجياتها.

قائمة المراجع:

1. . منال طه بركات،. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص50.
2. Awais Imam, D. A. (2013). , Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change, European Journal of Business and Management, Vo, No.20 ,Europe, 2013, p24. .
3. .fdg .dfg .gdf .(fgf) .dfgf
4. Realyvásqueza, A. (s.d). , Aidé Aracely Maldonado-Macías, Effects of organizational .
5. Ul Mujeeb Ehtesham, T. M. (2011). , Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan, Journal of Competitiveness | Issue 4/2011, p79.
6. Zakari, M. (2013). Kofi Poku Wilberforce Owusu-Ansah, Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 1, USA , January 2013,.
7. أثمار جودت عبد النور. (2014). ، الإدارة البيئية، دار امجد، ط1، الأردن، ، ص71.
8. بوديب دنيا. (2014). ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي –دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014، ص99.
9. بوعريوة الربيع. (2017). ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة –دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016-2017، ص38-39.
10. رشيد غلاب،. (2017). نظم الإدارة البيئية (ISO14000)، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص25.

11. زهرة خلوف. (2015). ، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء- دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2014-2015، ص07.
12. سعد غالب تلخيص ربي عبد القادر جدي. (1998). ، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري لنشر، عمان، 1998، ص13.
13. علي قابوسة. حمزة طيبي. (2014). ، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 04، جامعة الوادي، الجزائر، جانفي 2014، ص181.
14. مالك حسين حوامدة. (2014). ، الأبعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية واثر التنمية المستدامة، دار دجلة، الأردن، ص260-262.
15. مشان عبد الكريم. (2012). دور نظم الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مصنع الإسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص37.
16. مطانيوس مخول، عدنان غانم. (بلا تاريخ). نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد .
17. نادية حمدي صالح. (2003). ، الإدارة البيئية –المبادئ والممارسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ، ص128-129.