

## خاتمة عامة:

من خلال بحثنا هذا حاولنا تسليط الضوء على عملية التحليل البيئي بنوعيه الداخلي و الخارجي من أجل تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الإقتصادية، من خلال تبيان كيفية القيام بهذا التحليل و كذلك ربط التحليلين الداخلي و الخارجي في تحليل واحد باعتماد الفرص و التهديدات البيئية من جهة و نقاط القوة و الضعف من جهة ثانية، للتوصل إلى الخيارات الإستراتيجية المناسبة، و حاولنا إسقاط هذه الدراسة على واقع مؤسسة ملبنة الحضنة من أجل تحديد كيفية قيام الملبنة بتحليل بيئتها و أدائها لتحديد خياراتها الإستراتيجية، فخلصنا إلى النتائج التالية:

### نتائج الجانب النظري:

- تختلف تعاريف البيئة الخارجية ( بيئة الصناعة ) باختلاف الباحثين و الكتاب و المختصين، إلا أنها تتفق في جوهرها و هو مجموعة العوامل و المتغيرات التي تمس مجموعة من المؤسسات العاملة في القطاع الواحد.
- يكتسي تحليل بيئة الصناعة أهمية كبيرة على اعتبار انه يساعد على تحديد الفرص المتاحة لاستغلالها، و معرفة التهديدات من اجل تجنبها و الحد من تأثيرها.
- تعتبر بيئة الصناعة مصدر نجاح أو فشل العديد من المؤسسات كونها مصدر لمدخلات المؤسسات، و مصب لمنتجاتها.
- يعتبر هيكل الصناعة أحد أهم العوامل في بيئة الصناعة كونه أساس لتحديد السلوك الاستراتيجي، و شكل المنافسة بين المؤسسات القائمة.
- وجود فرص في بيئة الصناعة يساعد المؤسسة على اعتماد استراتيجيات توسعية، لكن بشرط وجود نقاط قوة مناسبة في الاداء الداخلي تساعد على استغلال الفرص المتاحة.
- وجود تهديدات في بيئة الصناعة يحد من نشاط المؤسسة و يؤثر سلبا على أدائها، و يمنعها من التوسع في أنشطتها.
- تتعدد المصطلحات و المفاهيم المرتبطة بالمحيط الداخلي، فهناك من يطلق عليه البيئة الداخلية، و هناك من يسميه الاداء الداخلي، لكن هذه المفاهيم تصب في قالب واحد و هو نقاط القوة و الضعف التي تتميز بها المؤسسة.
- هناك عدة أدوات لتحليل المحيط الداخلي مثل سلسلة القيمة، و تحليل الوظائف، و أسلوب المراجعة الإدارية.

- وجود نقاط قوة في الاداء الداخلي يساعد المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، وبالتالي اعتماد استراتيجيات توسعية مثل التنويع و التكامل الرأسي.
- وجود نقاط ضعف مؤثرة في الاداء الداخلي يؤثر سلبا على أداء المؤسسة لأنشطتها، ويحد من استغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة، وبالتالي ينصح باعتماد استراتيجية الإستقرار حتى إصلاح عوامل الضعف.
- يمكن للمؤسسة استغلال نقاط القوة لديها في تخفيف أثر نقاط الضعف، وكذلك مواجهة التهديدات البيئية.
- يساعد التحليل الثنائي على تحديد الموقف الإستراتيجي، ويعطي مجموعة من الخطوط العريضة للتوجه الإستراتيجي.
- يعتبر الخيار الإستراتيجي أداة لتحول المؤسسة من موقف استراتيجي معين إلى موقف استراتيجي جديد.
- هناك الكثير من الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، لكن هناك عدد قليل منها يكون مناسباً لوضعها التنافسي.
- التحديد الصحيح للخيارات الإستراتيجية يعتمد على عوامل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي.

## نتائج الدراسة الميدانية:

بعد الدراسة الميدانية لمؤسسة ملبنة الحضنة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تنشط الملبنة في سوق تتميز بحدة المنافسة، حيث أن منافسيها يمتلكون إمكانيات معتبرة، ويتفوقون عليها نسبيا في الحصة السوقية، و الخبرة التصنيعية و التسويقية.
- تعاني الملبنة من تبعية للخارج في بعض المواد الأولية الرئيسية خاصة غبرة الحليب.
- يتميز قطاع الحليب و مشتقاته في الجزائر بجاذبية، نتيجة لسياسة الدولة في القطاع، ووجود فائض طلب في بعض المنتجات.
- وجود سياسة الدعم لقطاع الحليب و مشتقاته من طرف الدولة، خاصة بالنسبة لمربي الأبقار و المصنعين.
- الملبنة تعتمد على نوع واحد من العملاء وهو تجار الجملة.
- وجود احتمال كبير لدخول منافسين جدد نتيجة لجاذبية القطاع، و فائض الطلب.
- لا توجد منتجات بديلة للحليب و مشتقاته سوى التوسع في تشكيلة المنتجات، أو إنتاج منتجات جديدة.
- تتميز الملبنة بأداء داخلي جيد، من خلال كفاءة الموارد البشرية، والكفاءة التصنيعية، و الوضعية المالية الجيدة.
- حققت الملبنة خلال السنوات الأربع الأخيرة نموا كبيرا في أنشطتها و مشاريعها، خاصة هذه السنة من خلال وحدة تربية الأبقار و وحدة إنتاج الجبن.
- تقوم ملبنة الحضنة بتحليل بيئتها الخارجية، وأدائها الداخلي بهدف تحديد استراتيجياتها.
- تعتمد ملبنة الحضنة بشكل كبير لإستراتيجيتي التنوع الأفقي المترابط، و التكامل الرأسي الخلفي.
- وجود ضعف في تنفيذ إستراتيجيتي التمييز و التكامل الرأسي الأمامي.
- تعتمد الملبنة على المبادئ الإستراتيجية لتسيير أنشطتها و تحقيق أهدافها.
- الملبنة لا تولي إهتمام كبير للعمليات الترويجية، ويعود ذلك إلى عدم وجود مشاكل في تصريف منتجاتها.

- الملبنة تحقق نتيجة استغلال موجبة منذ 2005، وهي في تزايد مستمر، ويعود ذلك إلى التوسع في الأنشطة و اعتماد استراتيجيات مناسبة لوضعها التنافسي.

- تسعى الملبنة لأن تكون رائدة في السوق الجزائرية، وكذلك تتطلع لدخول الأسواق الخارجية.

#### **اختبار الفرضيات:**

##### **- الفرضية الأولى:**

عند اكتشاف فرص مواتية في بيئة الصناعة تسعى المؤسسة إلى اقتناص هذه الفرص، فتقوم باستغلال نقاط القوة لديها أحسن استغلال من أجل تحسن وضعها التنافسي من خلال استغلال الفرص المتاحة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد استراتيجيات توسعية مثل التنويع والتكامل الرأسي...، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

##### **- الفرضية الثانية:**

عند وجود تهديدات ومشاكل في بيئة الصناعة، تضطر المؤسسة إلى محاولة تجنب هذه التهديدات والحد من تأثيرها، وذلك باستخدام نقاط القوة لديها، وهذه العملية تؤثر سلبا على استغلال نقاط القوة في الإتجاه الصحيح، مما يجبر المؤسسة على التريث أو النمو البطيء، من خلال اعتماد استراتيجية الإستقرار، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

##### **- الفرضية الثالثة:**

وجود نقاط قوة في الاداء الداخلي للمؤسسة يساعد على استغلال الفرص البيئية، وبالتالي اعتماد استراتيجية التوسع، كما يساعد على مواجهة التهديدات وعلاج المشاكل البيئية، فيؤدي إلى اعتماد استراتيجية الإستقرار، وهذا ما يثبت جزئيا الفرضية الثالثة.

##### **- الفرضية الرابعة:**

من خلال الدراسة الميدانية ثبت وجود توافق مقبول بين الموقع التنافسي للملبنة والإستراتيجيات المعتمدة من طرفها، مما يدل على صحة الفرضية الرابعة.

#### **الإقتراحات العامة:**

- على المؤسسة ألا تعتمد كثيرا على دعم الدولة، بل لابد عليها أن تعمل حتى تتمكن من القضاء على التبعية للخارج في مجال المواد الأولية، وتخفيض تكاليف إنتاجها، وتحسين نوعية منتوجاتها.
- اعتماد المؤسسة على آليات السوق في تحديد أسعار منتجاتها خاصة مع اتجاه الإقتصاد الجزائري للإنتفتاح على الأسواق العالمية.
- الإستغلال العقلاني للموارد المالية المتاحة أمام المؤسسة سواء الداخلية او الخارجية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها التوسعية.
- استغلال كل قنوات التوزيع المتاحة أمامها، إضافة إلى البحث عن قنوات توزيع ونقاط بيع جديدة والتصدير نحو الخارج.
- اعتماد سياسة أكثر فعالية في ترويج المنتجات من أجل زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- التقليل من استخدام المواد الأولية الأجنبية و العمل على تعويضها بمواد محلية للتخلص من الإختناقات الدورية.
- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات.
- الإهتمام بتكوين وتدريب العاملين وتحفيزهم من أجل الرفع في الإنتاجية، وتحسين جودة المنتوجات، وبالتالي تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.
- الإهتمام بشكاوى واقتراحات العملاء، وأخذها بعين الإعتبار في الإنتاج، لأن ذلك له دور أساسي في تسويق المنتجات، وبالتالي تلبية رغبات الزبائن وإرضائهم وتحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- الإستعانة بمراكز الإستشارة الإقتصادية، وكذلك مراكز توفير المعلومات، بحيث يساعد كلاهما في تطوير نشاط المؤسسة وتزويدها بمعلومات تساعد في اتخاذ قراراتها.
- ضرورة التحسس و الدراسة المعمقة والمستمرة لمتغيرات بيئة الصناعة من أجل انتهاز الفرص المتاحة، وأخذ كامل الإحتياطات لمواجهة التهديدات المتوقعة.
- إعداد مجموعة من الخطط والإستراتيجيات البديلة لاعتمادها في الحالات الطارئة و الظروف غير المتوقعة.
- العمل الجاد و المتواصل من أجل التحسين والتغيير حتى تكون المؤسسة مصدرا لتغيرات بيئة الصناعة، وأن تكون رائدة في صناعتها و توجه متغيرات بيئة الصناعة بما يخدم مصالحها وأهدافها.

### اقتراحات حول المحيط الداخلي:

- العمل على الإستخدام الأنسب للموارد المتاحة.

- استغلال الطاقات الفائضة في توسيع تشكيلة المنتجات، وكذلك زيادة الإنتاج في المنتجات الحالية حتى تتمكن من الاستفادة من امتيازات اقتصاديات الحجم.
- الإهتمام الكبير بالعاملين و تقديم حوافز متنوعة للوصول إلى الرضا عن العمل وزيادة الإنتاجية.
- الزيادة في كمية مخزون الأمان لتجنب الظروف الطارئة في التموين، خاصة مع الأزمة الحالية في غيرة الحليب، إضافة إلى تنويع مصادر التموين.
- التحسين في نظم الرقابة حتى تتجنب المؤسسة أي تسريب أو إهمال أو انحراف.
- البحث عن أساليب إنتاج جديدة تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج.
- الإستغلال الأمثل للسيولة المالية خاصة في الأجل القصير.
- تفعيل دور البحوث و التطوير في المؤسسة مع الإستعانة بالجامعات ومراكز البحث المتخصصة للحصول على براءات اختراع.
- تحسين نظم المعلومات من أجل توفير المعلومة في الوقت المناسب وبتكلفة أقل.
- تنويع السياسات التسويقية وتفعيل الحملات الترويجية، إضافة إلى تفعيل دور البحوث التسويقية لتلبية رغبات و حاجيات السوق الوطنية.
- الدراسة المستمرة و التحليل الدائم للأداء الداخلي للوظائف، والعمل على تصحيح الانحرافات في الأداء، والتنسيق بين مختلف الوظائف و المصالح.

### الإقتراحات الإستراتيجية:

- الإعتماد على استراتيجية التكامل الرأسي أماميا وخلفيا حتى تتمكن المؤسسة من تنويع أنشطتها، وكذلك ضمان توريد مستمر ومناسب من المواد الأولية، وكذلك ضمان تصريف دائم للمنتجات وبكميات كبيرة، إضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ومواجهة المنافسة في السوق وزيادة الحصة السوقية.
- اعتماد استراتيجية التنويع الأفقي المترابط الذي يساعد المؤسسة على استغلال الطاقة الفائضة و تحقيق وفورات التكاليف، وكذلك توسيع تشكيلة المنتجات للزيادة في المبيعات و بالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- اعتماد استراتيجية التمييز السعري من خلال عرض منتوجات بأسعار مختلفة حسب درجات الجودة، إضافة إلى عرض منتوجات خاصة بالنوع الممتاز من العملاء، وكذلك توفير منتجات بخصائص تتماشى مع مميزات وخصوصيات القطاع السوقي المستهدف.
- اعتماد استراتيجية التمييز بالمنتوجات، وذلك من خلال التمييز الحقيقي الذي يعتمد على الجودة و الخدمات المقدمة، ولا يحصل هذا التمييز إلا من خلال

تفعيل دور البحث و التطوير لإنتاج منتج متميز بخصائص مدركة من طرف الزبون.

- اعتماد استراتيجية الريادة في التكلفة من خلال إنتاج منتج نمطي بكميات كبير مثل الحليب المبستر و اللبن في أكياس، وذلك للإستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وكذلك بالنسبة للياغورت العادي الموجه للتكنات العسكرية والمطاعم الجامعية.