



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق

بعنوان:

كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع
-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم Ram Sucre-

تحت إشراف الأستاذ:

محمد عبد الرزاق بوطغان

من إعداد الطالبة

-عباسة عائشة -

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ مساعد (أ)	-الأستاذ عبد القادر بن شني
مشرفا	أستاذ مساعد (أ)	-الأستاذ: محمد عبد الرزاق بوطغان
مناقشا	أستاذة مساعدة (أ)	- الأستاذة: آسية حجار
مناقشا	أستاذة مساعدة (ب)	- الأستاذ: غلاي نسيمة

السنة الجامعية: 2014 / 2015

دعاء

سبحان الله والحمد لله عدد خلقه ورضى نفسه وزينة عرشه وميراد كلماته الحمد لله حمدا
كثيرا مبارك

الحمد لله الذي لا اله إلا هو الحي القيوم

الحمد لله الذي يسمع دبيب النملة السوداء تحت الصخرة الصماء في الليلة
الظلماء الحمد لك يا من سمع نجوى يونس في بطن الحوت نجها الحمد لك يا من سمع
شكوى

أيوب إذ ناداه فكشف عنه الوسب، ونجاه ورحم إسماعيل وفداه

الحمد لله يا من خلقتني فحسنت خلقي ورزقتني الحلم
والعلم والعقل والنجاح أفضل الصلاة والسلام على جميع
أنبياء الله ورسله وعلى خاتمهم خير الأنام محمد النبي
والإمام ونور الإسلام (صلى الله عليه وسلم)
خير الصلاة والسلام على المظلل بالغمام محمد النبي
والفارس الهمام الهادي للإسلام وعلى صحابته الأخيار
الركع السجود الأبرار والتابعين الصغار منهم
والكبار التقاة الأحرار إلى يوم ما منه فرار

تشكر

الحمد لله كثيرا نشكره عز وجل على نعمتي العلم والإيمان كما نصلي ونسلم
على رسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى :
الأستاذ : بوطغان عبدالرزاق محمد لتفضله على الإشراف على هذا البحث
فكان لي نعم المعلم الناصح الصبور .
إلى أساتذتي الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا , فلهم الشكر والعرفان .
إلى كل عمال مؤسسة تكرير السكر , وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد
في إنجاز هذا البحث .

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعز ما املك في الدنيا، إلى كل من في الوجود بعد الله
ورسوله إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أمي الغالية .

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.....إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل
إسمه بكل افتخار إلى أبي العزيز

إلى من عرفت معهم معنى الحياة أخواتي فاطمة، فتحية، أتمنى لها النجاح في
البكالوريا .

وإخوتي أحمد وتوفيق وزوجاتهم الحاجة وأمينة، وإلى الشموع الصغيرة التي تنير
البيت محمد أمين و فاطمة الزهراء

وإلى صديقات العمر بختة التي كانت سند في الدراسة، هدى، مليكة، أمال، وإلى
صديق الدراسة جيلالي وإلى كل الأصدقاء بدون استثناء.....

الملخص

إن معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها وخاصة تغير ظروف السوق ورغبات الزبائن , لذلك ينبغي على المؤسسة الاقتصادية التي تسعى للوصول إلى الريادة بتطوير الصناعات الغذائية من خلال الابتكار والإبداع في طرق الإنتاج والتسويق لهذه الأخيرة وكذلك تحسين وتطوير نوعية منتجاتها وكذا ترقية علاماتها التجارية , فهذا سوف يساهم في إيجاد وخلق الثروة والأرباح وإنشاء القيمة التي يرغبها الزبون والسبيل الفعال لخلق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على البقاء في الأسواق .

الكلمات المفتاحية : تطوير الصناعات الغذائية , الميزة التنافسية , التنافسية .

فهرس المحتويات

I دعاء
II تشكر
III الإهداء
IV الملخص
V فهرس المحتويات
VI قائمة الجداول
VII قائمة الأشكال
01 المقدمة العامة
الفصل الأول : الإستراتيجيات التنافسية	
04 مقدمة الفصل
05 المبحث الأول : عموميات حول التنافسية
	المطلب الأول :
05 1 - مفهوم التنافسية
 2 - الإستراتيجيات التنافسية
09 المطلب الثاني : أنواع التنافسية
11 المطلب الثالث : تحليل القوى التنافسية
15 المبحث الثاني : الميزة التنافسية
15 المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية
17 المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
19 المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية
20 المبحث الثالث : تنمية وتطوير الميزة التنافسية

20	المطلب الأول :مراحل تطور الميزة التنافسية
22	المطلب الثاني :مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها
	1 -مصادر الميزة التنافسية
	2 -أسباب تطور الميزة التنافسية
24	المطلب الثالث :عوامل نجاح ,بناء وتأكيد الميزة التنافسية
27	خاتمة الفصل

الفصل الثاني :إدارة المنتجات

28	مقدمة الفصل
29	المبحث الأول :أهمية إدارة المنتجات
29	المطلب الأول :مفهوم إدارة المنتجات
30	المطلب الثاني :أهداف إدارة المنتجات
32	المطلب الثالث :خطوات عملية إدارة المنتجات
40	المبحث الثاني :مفاهيم عامة حول الصناعات الغذائية
40	المطلب الأول :تعريف الصناعات الغذائية
42	المطلب الثاني :قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
49	المطلب الثالث :أهمية الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني
51	المبحث الثالث :دور الصناعات الغذائية في تحقيق الميزة التنافسية
51	المطلب الأول :المعوقات التي تواجه الصناعات الغذائية
53	المطلب الثاني :الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية
59	خاتمة الفصل

الفصل الثالث :دراسة حالة شركة رام سكر

60	مقدمة الفصل
61	المبحث الأول :تقديم المؤسسة
61	المطلب الأول :نبذة تاريخية عن المؤسسة ومراحل تطورها
63	المطلب الثاني :أهداف المؤسسة ونظام عملها
65	المطلب الثالث :البنية التنظيمية لمؤسسة تكرير السكر

68المبحث الثاني :واقع الجودة وتأثيرها على المؤسسة.....
68المطلب الأول :تأثير تطبيق مواصفات الجودة على شركة رام سكر.....
70المطلب الثاني :جودة الوظائف والتكنولوجيا.....
71 خاتمة الفصل .
72 خاتمة عامة
73 قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	فروع الصناعات الغذائية	رقم 01

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	القوى التنافسية	رقم 01
18	دورة حياة الميزة التنافسية	رقم 02
20	مراحل تطور الميزة التنافسية	رقم 03
39	خطوات إدارة المنتجات	رقم 04
65	البنية التنظيمية لشركة تكرير السكر	رقم 05

اليوم أكثر من ذي قبل ، ونتيجة لما تفرضه العولمة من تحرير المبادلات الخارجية وانفتاح الأسواق ، فلقد أصبحت المؤسسات عرضة للخطر إن لم تواكب التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير في المنافسة والتطور السريع في التكنولوجيا ، حيث أضحى من الضروري على المؤسسات الطامحة لاستمرار نشاطها أن تعمل على خلق وتنمية قدراتها التنافسية بشكل يضمن لها البقاء والنمو وأن تشجع العاملين على البحث والتطوير لإنتاج سلع جديدة أو سلع محسنة لإرضاء رغبات الزبون الغير الثابتة وتوقعاته وسلوكه الاستهلاكي الشديد المتذبذب ولكي تبقى المؤسسات في حلبة التنافس لابد لها أن تعتمد على التجديد والذي يعد أحد أهم الركائز لبناء ميزة تنافسية طويلة المدى.

وتبدو الصناعات الغذائية على رأس الأولويات في هذا المجال كنقطة انطلاق يحرك السلسلة من جميع الاتجاهات ، حيث أصبحت هنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أهم المؤسسات عددا و أداء خاصة بعد خصومة المؤسسات الكبيرة وتجزئتها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة .

فتطوير المؤسسات للصناعات الغذائية لا يكون إلا بتطوير الابتكار والإبداع في طرق الإنتاج والتسويق لهذه الأخيرة وكذلك تحسين نوعية منتجاتها من ناحية الجودة والسعر وكذا ترقية علاماتها التجارية لضمان مكانتها في الأسواق المحلية والعالمية في ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها اقتصاديات الدول السائرة في طريق النمو أمام الدول المتطورة.

الإشكالية :

نظرا لأهمية قطاع الصناعات الغذائية اخترنا هذا الموضوع الذي سنحاول عبره الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف تحقق الميزة التنافسية في منتجات الاستهلاك الواسع؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية نطرحها في النقاط التالية:

- ما هي أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية وإيجاد سبل تحقيقها؟

- ما هي أهم الصعوبات التي يعاني منها قطاع الصناعات الغذائية؟

- ما مدى مساهمة الصناعات الغذائية في تحقيق الميزة التنافسية؟

وبعد طرح التساؤلات واتضح إشكالية البحث قدمنا بعض الفرضيات التي تكون منطلقا لهذا البحث كالتالي:

- صناعة المطاحن والحليب والسكر والزيت لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية.
- توجد معوقات تحد من فعالية الصناعات الغذائية.
- يوجد عدة سياسات لمعالجة العراقيل التي تعوق إمكانية الصناعات الغذائية في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من خلال ما يلي:

- * معرفة السبل لتفادي اشتداد المنافسة بسبب المنتجات البديلة التي تغطي السوق.
- * تعتبر الجزائر من بين البلدان التي تعاني من تبعيتها الخارجية في الصناعات الغذائية مثل (الحبوب ، الدقيق ، الحليب ومشتقاته ، السكر).

أهداف الدراسة:

العمل على توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالموضوع : والمتمثلة في ميزة تنافسية ، صناعات غذائية ، منتجات الاستهلاك واسع .

- تحديد الدور الذي تلعبه الصناعات الغذائية في تحقيق الميزة التنافسية .
- إبراز أبعاد قطاع الصناعات الغذائية للمشاركة في حل مشاكل القطاعات الأخرى .
- التركيز على إعطاء الصناعات الغذائية أهمية ميدانية أكثر منها نظرية .

أسباب اختيار الموضوع:

- إن سبب اختيار الموضوع يرجع إلى قلة المراجع والدراسات الحديثة المتخصصة في مجال قطاع الصناعات الغذائية وخاصة باللغة العربية.

حدود الدراسة :

بسبب الوصول إلى أهداف البحث تم وضع الحدود الآتية والتي تنحصر في :

* تركيز فرع الصناعات الغذائية على إظهار الإحصائيات والتطورات التي تتعلق بمخرجات الصناعات الغذائية والمتمثلة في السلع الغذائية ذات الاستهلاك الواسع.

* محاولة الربط بين الصناعات الغذائية والميزة التنافسية .

منهج الدراسة :

في بحثنا هذا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يستقي معطياته من الدراسة الميدانية.

خطة الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول (فصلان نظريان وفصل تطبيقي).

✓ الفصل الأول : الاستراتيجيات التنافسية ، وتضمن عموميات حول التنافسية ، الميزة التنافسية تنميتها وتطويرها.

✓ الفصل الثاني : إدارة المنتجات وتتناول أهمية إدارة المنتجات ، خطوات إدارة المنتجات ، الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية .

✓ الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمعمل تكرير السكر من خلال موضوع كيفية تحقيق الميزة التنافسي للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع ، وتضمن هذا الفصل لمحة تاريخية عن المؤسسة ، أهداف المؤسسة ، واقع الجودة وتأثيرها على المؤسسة .

مقدمة الفصل الأول:

تشهد الساحة العالمية تغيرات جذرية لها آثار اقتصادية على العالم بصفة عامة وعلى الدول المتخلفة بشكل خاص، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتابع فيها التغيرات بمعدلات فائقة السرعة. فعلى الصعيد الإقتصادي هناك اتجاه نحو عولمة الإقتصاد مع تحرير الأسواق العالمية وتعزيز الإستثمارات الخارجية وظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعولمة الإقتصادية بفضل طبيعتها التطورية ودورها في زيادة التنافسية والتي تنطوي على كل ما يضيف على الإنتاج السلعي طابع العالمية مما يزيد من قيمة المنافسة، ذا ما يدفع إدارة المؤسسات والدول إلى اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات وذلك من خلال امتلاك ميزة تنافسية حقيقية حتى تضمن المؤسسات قدرتها على المنافسة والدخول إلى الساحة بشكل قوي وتؤمن كذلك البقاء ضمن جماعات المنافسين والنمو الإقتصادي.

ولأهمية كل من المنافسة والميزة التنفسية وتأثيرها على المؤسسة بشكل عام وعلى جودة المنتج بشكل خاص وتحسينها من أجل التأكد من أنها تلبى جميع احتياجات المستهلك وشد انتباهه أكثر.

المبحث الأول :عموميات حول التنافسية

كل مؤسسة تسعى دوماً إلى الاختلاف والتميز عن الآخرين، وذلك من خلال وضع إستراتيجية تنافسية محكمة تمكنها من تحقيق أهدافها وهذا ما يؤدي بها إلى الحصول على ميزة تنافسية، وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب التالية:

التنافسية واستراتيجياتها، أنواع التنافسية، تحليل القوى التنافسية

المطلب الأول :التنافسية واستراتيجياتها

1) مفهوم التنافسية :

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة.

فأهم ما يميز النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، خاصة مع تلاشي الحواجز الجمركية وظهور متطلبات الجودة العالمية.¹

ويقصد بالتنافسية القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل في نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما.²

¹ د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص101

² د. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص10

وتعرف أيضا على أنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية واستقرار ونمو وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.³

كما تعرف المنافسة بأنها: المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية.⁴

وفي تعريف آخر المنافسة هي العملية التي تحدد زيادة مدى العمل وكثافة العمل وإنتاجية العمل.⁵

2) الاستراتيجيات التنافسية :

-أنواع الاستراتيجيات التنافسية : تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها في ظل المنافسة ما يلي :⁶

أولا / إستراتيجية الرائد :

إن في السوق كل مؤسسة رائدة تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغير الأسعار، وهي تتميز بإتباعها لنظام واسع للتوزيع كما نقدم الحملات الإعلانية والترويجية بشكل عام واسع، حيث تحاول باقي المؤسسات الأخرى منافستها وذلك من خلال طرح نفس المنتج في السوق وحتى تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من التغير وتحفظ بمكانتها في السوق لا بد لها إتباع بعض الاستراتيجيات الفرعية.⁷

³ د.فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص20

⁴ محمد فريد الصحن وعبد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص239

⁵ د.فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص20

⁶ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص44

⁷ عمار بوشناف، مرجع نفسه، ص45

- رفع الطلب الأولي: مع الأخذ بعين الاعتبار رخصتها في السوق، كما تقوم بجذب مستعملين جدد حيث أنهم لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، ولذلك حتى تنمي الطلب على منتجاتها فهي تسعى إلى تصور أو إيجاد استعمالات جديدة للمنتج بالإضافة إلى رفع مستوى الاستعمال من خلال إقناع المستهلك بشراء المنتج.
- حماية حصة السوق: وذلك بدراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، إذ أن المؤسسة الرائدة تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنوع أشكالها للمحافظة على مكانتها السوقية، وهناك ستة استراتيجيات التي تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:
 - الدفاع عن الموقع بواسطة تكثيف المنتجات.
 - الدفاع الوقائي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين.
 - الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل القيام المنافسين بذلك.
 - الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق.
 - الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاطها الجديد.
 - الانسحاب الاستراتيجي عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فلذا تقوم بالانسحاب من القطاعات غير المهمة وتحتفظ بالقطاعات المهمة.
- توزيع حصة السوق: للتمكين من الزيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد وذو نوعية وجودة عالية وسعر معقول.

ثانيا/إستراتيجية المتحدي :

كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية والثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث أنها تقوم باختبار والذي يتمثل في رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين باستعمال عدة طرق منها مهاجمة الرائد لانتزاع قسط من حصته، أو بمهاجمة المنافسين لهم نفس المستوى معهم ومحاولة إقصائهم ، أو الهجوم في أية ثغرة في قطاع معين حيث يكون المنافس من خلاله ضعيفا فيه.

ويمكن مواجهة المنافسين من خلال الاستراتيجيات التالية :⁸

- إستراتيجية التحقيق :تقوم المؤسسة المتحدية بعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد لكن بسعر أقل.

- إستراتيجية البحث عن الرفاهية : من خلال إدخال منتج يتميز بجودة مرتفعة.

- إستراتيجية تنوع المنتجات :تقوم المؤسسة المتحدية بمهاجمة المؤسسة الرائدة معتمدة في ذلك على تنوع

الذواق بالإضافة إلى تصاميم المنتجات المعروفة.

- إستراتيجية تحسين الخدمة : تحسين الخدمات وتقديمها للزبون.

- إستراتيجية الابتكار في النموذج التوزيع:قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية

وتطوير حصتها في السوق.

- إستراتيجية تقليص التكاليف : تقوم المؤسسة المتحدية بتخفيض تكاليف الإنتاج خلال طريقة تمكرها من

تخفيض الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد وكذا اقتصاديات اليد العاملة.

⁸ .عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره، ص46

-إستراتيجيه الاستثمار في الإشهار : المؤسسة المتحدية يكون بإمكانها زيادة حصتها السوقية عن طريق التفوق على المؤسسة الرائدة فيم يخص مجال الاستثمار في الإشهار.

ثالثا / إستراتيجية التابع :

-بعض المؤسسات التي تكون في وضعية المتحدي لا تتخار المحجوم على المؤسسة الرائدة وإمكانيات ردود أفعالها، تلجأ كل مؤسسة إلى الحفاظ على وضعيتها في السوق بالحفاظ على زبائنها وولاءهم لها، كما عليه أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة لمسايرتها مع وضعيتها.

رابعا / إستراتيجية المتخصص :

هناك مجموعة من المؤسسات تسعى للحصول على حصة صغيرة من السوق إذا كانت تتخصص في مجال أو نشاط معين، وتقوم بتوجيه جهود ما إليه عن طريق تعرف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

وحتى تحقق أي مؤسسة النجاح في تخصصها ، يجب أن تتميز بالخصائص التالية:⁹

-أن تكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.

-أن يكون على طاقة كبيرة.

المطلب الثاني :أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى :

-التنافسية بحسب الموضوع :وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

⁹ .عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص49

***تنافسية المنتج :¹⁰**

تعتبر شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمييار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين وبعد ذلك أمر مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

***تنافسية المؤسسة:**

ويتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها اخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية، ومن جهة أخرى إذا قامت هذه المصاريف والنفقات والهوامش واستمر ذلك مدة أطول من ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

***التنافسية وفق الزمن :**

وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

-**التنافسية الملحوظة:** تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب أن لا نتفاءل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

***القدرة التنافسية :** وتعد بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز والتي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، حيث تختص بالفرصة المستقبلية وبنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية

¹⁰ علي حسن الزغي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص141

تستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقي المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة ومن أمثال هذه السبل الجودة، السعر، يميز السلعة أو الخدمة، المرونة وأخيرا الوقت.¹¹

المطلب الثالث :تحليل القوى التنافسية

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية.¹²

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء المتوقع في السوق، فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها ، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعددت إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة، واقتطاع جانب من أرباحها، وفي هذا السياق يعرض Porter فئات المنافسين وهي كالتالي :

-تهديدات الداخلين الجدد :

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي يشجع على الأسعار أو الارتفاع في التكاليف وتحدد درجة خطورة الداخلون الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناء على ذلك هناك ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول وهي كالآتي :

-اقتصاديات السوق الحجم .

¹¹ .علي حسن الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص142

¹² .د.عمار بوشناف،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،مرجع سبق ذكره،ص44-46

-تميز المنتج .

-الإحتياج إلى رأس المال .

-تكاليف التبديل .

-الوصول إلى قنوات التوزيع .

-السياسة الحكومية .

-شدة التنافس :

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات أثار مهمة على المنافسين¹³، حيث سددفهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات .

-تهديدات المنتجات البديلة :

تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من سعر وظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة للحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة .

أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة، الجودة، السعر، مقارنة بتلك المنتجات التي يصنع من قبل القطاعات أين تكون هناك الربحية مرتفعة .

¹³ .نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، مصر 1996، ص77-78

-قوة تفاوض الزبائن :

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار ورفع النوعية والتنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة ويكون التأثير في الحالات التالية :

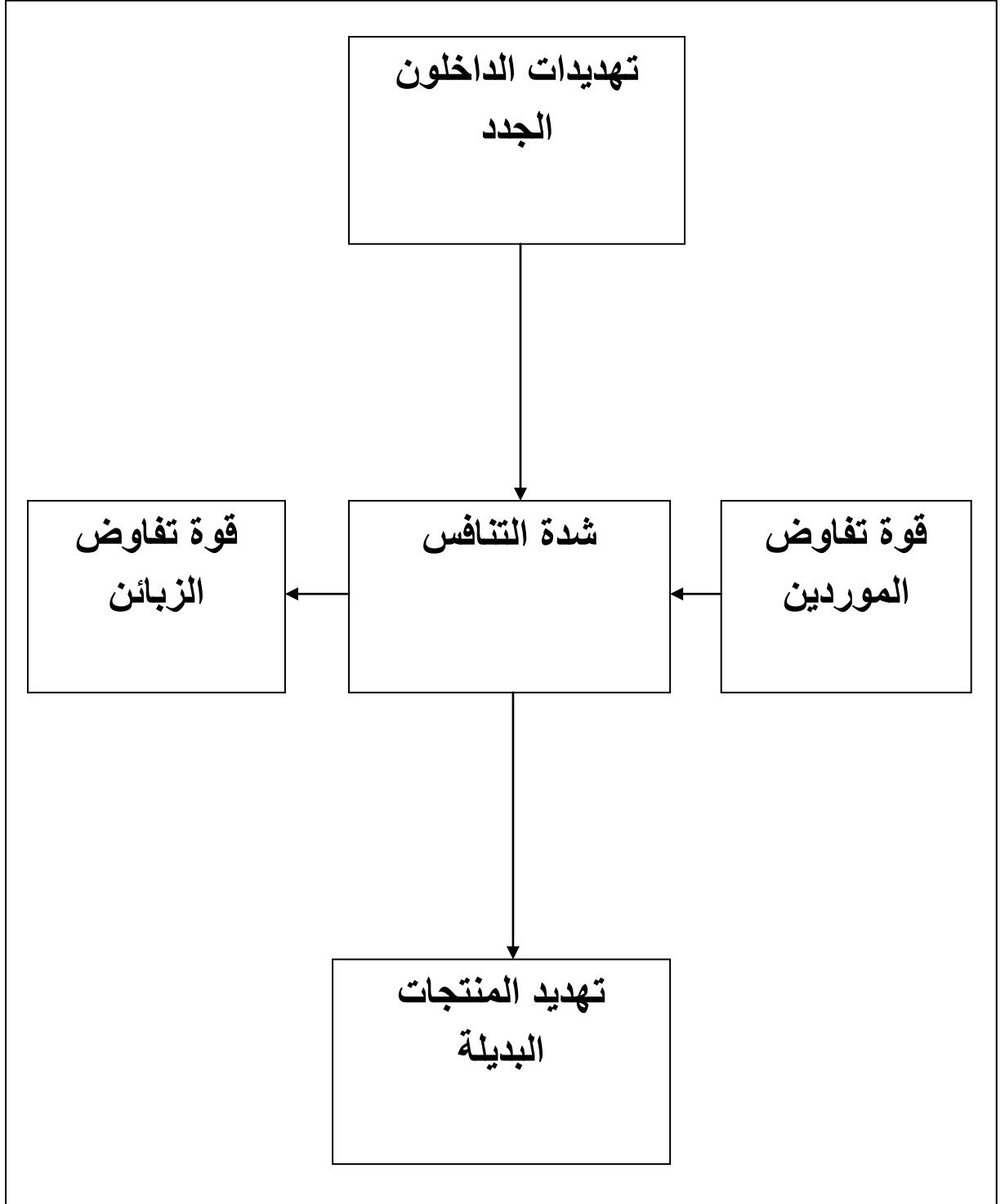
- تجمع المشترين في عملية الشراء
- أهمية المنتج بالنسبة للمشترين وتوفرهم على المعلومات الكاملة.
- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالمنطقية.
- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة تجعلهم في مركز قوة.

-قوة تفاوض الموردين :

يتمثل في تهديد الموردين ومؤسسات القطاع وبالتالي على مردود يتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو نصف مصنعة وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا ويمكن أن يكون للموردين القدرة على التأثير في الحالات التالية :

- عندما يكون العرض مركزا.
- عدم وجود منتجات احلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون.
- المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية لقيام المؤسسة بمهامها.
- ضعف أجهزة التعليم و التثقيف.
- عدم الاهتمام بالبحث والتطوير

الشكل رقم I : القوى التنافسية¹⁴



¹⁴.Source : Michael porter- choix stratégiques et concurrence éd.économica-paris.1982.p04

المبحث الثاني :الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة دائما إلى التقدم على منافسيها وذلك من خلال وضع إستراتيجية تنافسية محكمة تمكنها من تحقيق أهدافها، وهذا ما ينشأ عنه ميزة تنافسية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحدد المركز الريادي بالنسبة لمنافسيها ونظرا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية سنتطرق إليه من خلال المطالب التالية : مفهوم الميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية، أنواع الميزة التنافسية .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها :المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.¹⁵

كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها :ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.¹⁶

وتعرف أيضا على أنها : قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية و المعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي

¹⁵ د. علي السلمي،مرجع سبق ذكره،ص104

¹⁶ د.د.نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره،ص37

تمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.¹⁷

وتعرف على أنها : ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل.¹⁸

كما تعرف أيضا على أنها : قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر بها على سلوك الزبائن والمستهلكين في إطار تعاملهم مع المؤسسة.¹⁹

وتعرف كذلك : مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة ، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها.²⁰

من خلال التعاريف السابقة والمقدمة للميزة التنافسية يمكن القول عليها أنها : إنفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها، بحيث تعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة اتجاه منافسيها .

ويمكن للميزة التنافسية أن تتميز وتتصف بالخصائص التالية :²¹

-أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليس بالمطلق .

¹⁷ .معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدر الجامعية للنشر،القاهرة،2002،ص8

¹⁸ .طلعت اسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، كيف تواجه القرن الحادي والعشرين،المتحدة للإعلان،العدد الخامس،مصر،2002،ص190

¹⁹ .كمال رزيق ومسند ورفارس :مفهوم التنافسية،الملتقى الدولي الأول حول التنافسية المؤسسات وتحولات المحيط،قسم علوم التسيير،جامعة محمد

خيضر،بسكرة،30،29 أكتوبر،2002،ص105

²⁰ .j.jaques lambin : le marketing stratégigue,2eme Edition,paris,1993,p2009

²¹ .حسن علي الزغيبي،نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،ط1،2005،ص138

-أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .

-أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .

-أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها .

أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما .

المطلب الثاني :محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيينهما :

أ -حجم الميزة التنافسية :

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما

كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها .

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو

النمو السريع، ثم تليها مرحلة التثبي من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد

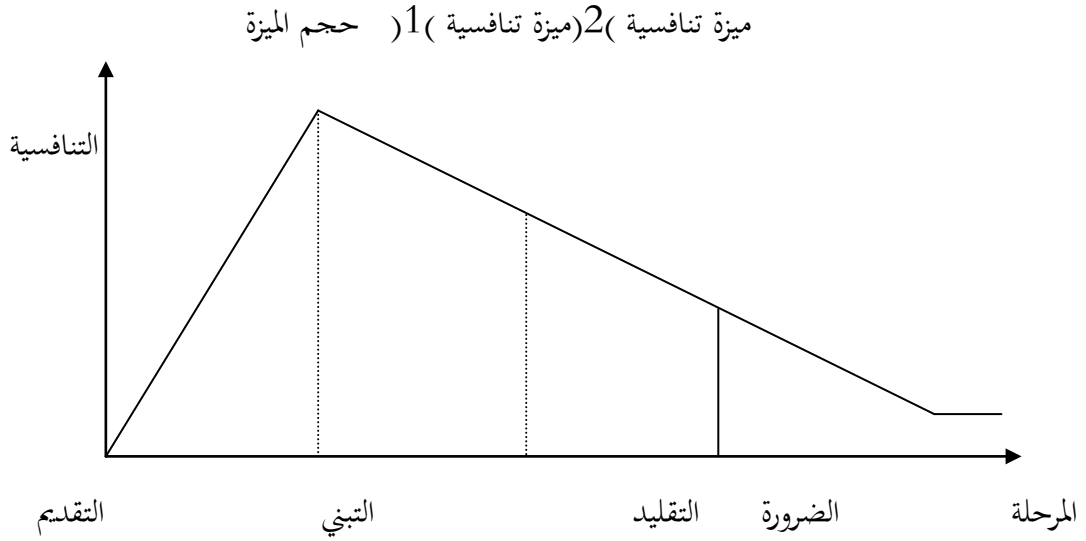
ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من

خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة

تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل، ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية.²²

²² .نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مرجع سبق ذكره،ص87

الشكل رقم II : دورة حياة الميزة التنافسية



ب - نطاق التنافس باعتباره السوق المستهدف

يتمثل في مدى اتساع أنشطة عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين ، كالإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم) كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.²³

²³ .نبيل مرسي خليل،مرجع سبق ذكره،ص 8887

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية هما:²⁴

-التكلفة الأقل :

بالضغط على التكاليف وأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها وتحقيق المؤسسة هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال تلك التكنولوجيا الأكثر تطورا، أرخص المواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية , كفاءة العمليات التسويقية , فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة وكفاءة فعالية عمليات النقل والتخزين .

-تميز المنتج :

التميز في السلعة والخدمة المقدمة سواءا على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع . وتستطيع المؤسسة تحقيق هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال التميز في نوعية وجود المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة من أي مكان وفي أي وقت، التميز في طريقة منح السلعة .

²⁴ معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص08

المبحث الثالث : تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد .

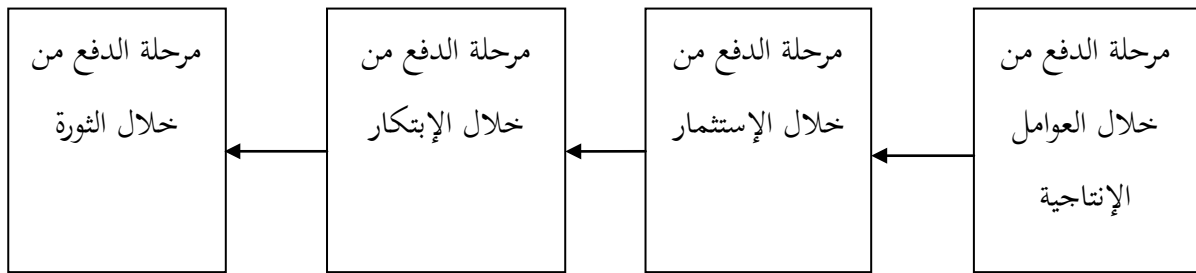
وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب التالية :

مراحل تطور الميزة التنافسية، مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها، عوامل نجاح بناء وتأکید الميزة التنافسية

للمؤسسة

المطلب الأول :مراحل تطور الميزة التنافسية²⁵

إن كل مرحلة تختلف في خصائصها ودورها من دولة إلى أخرى وليس من الضروري أن تمر من خلال هذه المراحل وبنفس ترتيبها، إذ تمثل المراحل الثلاث الأولى فترة الارتقاء المتوالي (المتصاعد) للمزايا التنافسية أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة تفسير إلالانحرافاًو الهبوط في النهاية .



²⁵ .مها محمد مصطفى الشال، بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

أولا :مرحلة الدفع من خلال العوامل الإنتاجية

في هذه المرحلة تستند جميع الصناعات الناجحة دوليا في تنافسيتها وبشكل منفرد على عوامل الإنتاج الأساسية و تتضاءل في هذه المرحلة أهمية المحددات الأخرى للميزة التنافسية .

ولكن الاعتماد على عوامل الإنتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشّة يمكن فقدانها بسرعة أي تكون غير مستقرة.²⁶

ثانيا :مرحلة الدفع من خلال الاستثمار

هذه المرحلة مبنية على رغبة وقدرة الدولة في الاستثمار بشكل متواصل وهي بالاستثمار بالتسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني .

وفي هذه المرحلة كذلك لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات بل يتم إجراء تحسينات عليها، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى الإستراتيجية الوحيدة الاقتصادية والهيكل وطبيعة التنافس في السوق المحلي، وكذلك لا يكون الطلب المحلي على درجة عالية من التعقيد، ولا تكون الصناعات المرتبطة و المساندة متطورة إلى حد كبير وتتصف هذه المرحلة غي الغالب بزيادة في المستوى التوظيفي وارتفاع معدلات الأجور وأسعار المدخلات .

وتتسم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر استقرارا أو تقدما عنه في المرحلة الأولى .

ثالثا :مرحلة الدفع من خلال الابتكار

في هذه المرحلة تتفاعل كافة محددات الميزة التنافسية بشكل ديناميكي وتكون موجودة في مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق العالمية بنجاح ويكون طلب المستهلك أكثر تعقيدا بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية وهنا يبدأ تكوين تجمعات صناعية من خلال تطوير الصناعات المرتبطة و المساندة ذات المستوى العالمي التي تتنافس دوليا في إجراء الصناعات الأكثر تمايزا .

²⁶ .مها محمد مصطفى ,مرجع سبق ذكره،16-17-18

وهنا يصبح اقتصاد الدولة اقل عرضة للتقلبات الاقتصادية والأحداث الخارجية وقد توصلت العديد من الدول المتقدمة كبريطانيا وأمريكا والسويد إلى هذه المرحلة، وما زالت بعيدة المنال على اغلب الدول النامية .

رابعا :مرحلة الدفع من خلال الثورة

يتم الانخفاض في هذه المرحلة، حيث يصبح الاقتصاد مدفوعا بالتراكم السابق للثورة ويصبح اقل حكرا على توليد ثرة جديدة، وتبدأ الشركات في فقدان الميزة التنافسية من خلال عدة أشكال منها حصار المنافسة وعمليات الابتكار وفقدان الموظفين لدوافع النجاح وتركيز السياسات الحكومية على إعادة توزيع الدخل بدلا من توليدها، وهنا تبدأ شركات الدولة في فقدان الميزة التنافسية لصالح الشركات الأجنبية .

ونستخلص من عرض هذه المراحل التنافسية انه لا بد من ضرورة سعي الدول عامة و الدول النامية خاصة إلى العمل على الانتقال التدريجي عبر مراحل نمو للميزة التنافسية والى اتخاذ السياسات والإجراءات الكفيلة بدعم الميزة التنافسية التي تعتمد على عوامل الإنتاج في المقام الأول، نظرا لما تتسم به هذه الميزة من طبيعة هششة، غير مستقرة تعرض تحقيق النمو في الميزة التنافسية والاتجاه إلى المراحل الأخرى التي تتضمن ميزة أكثر استقرارا ونموا، وتواجه الدول النامية في تحقيق ذلك ضرورة تنمية محددات الميزة التنافسية .

المطلب الثاني :مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها

1-مصادر الميزة التنافسية : تعتبر مصادر الميزة التنافسية متعددة نذكر أهمها :

***الإبتكار** :الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة مصدرا متجددا للميزة التنافسية والظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة أي التقدم المفاجئ الذي يغير قطاع السوق والمنتج، بل يتعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.²⁷

²⁷ .سالم عطية فاطمة ، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة لزيادة تنافسية المؤسسات،مذكرة تخرج ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،

مثلا في قطاع الخدمات استحدثت شركة BRITICH AIRWAY دراجة ركاب جديدة الرحلات البعيدة المدى أسمتها المسافر العالمي الجديد وتأتي الخدمة في تلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفرة في كلفة السعر أو السائح الباحث عن نسخة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية .

*الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إللزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية يمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي :²⁸

- تخفيض زمن تقديم المنتجات إللأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج .

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .

- تخفيض زمن دورة للزبون .

- الالتزام بمجداول زمنية محددة وثابتة كتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع .

*المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد الخبرة لتسليم المكونات الداخلية , فوقت معين نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية .

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة وتتميز المؤسسات التي تتنافس على أساليب المعرفة إلى 3 أنواع :

-مؤسسات نشاطها الأساس هو خلق المعرفة مثل مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات .

-مؤسسات تستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيرة مثل المستشفيات ، الجامعات .

-مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل البنوك، الخطوط الجوية .

²⁸ سالم عطية فاطمة ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص21

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية لا يكفي، فيجب المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعى الأمر إلى ذلك .

2- أسباب تطور الميزة التنافسية :²⁹

***ظهور تكنولوجيا جديدة :** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، تصميم المنتج باستعمال الإعلامالآلي، طرق التسوية العصرية عبر الانترنت أو ما يسمى التسويق الالكتروني .

وتظهر حالة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة الحياة الميزة التنافسية .

من اجل تخفيض التكلفة أو تدعيم المنتج ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد و تطوير وتحسين الميزة التنافسية الحالية أو تقديم تنافسية جديدة وتحقيق قيمة أكبر للزبون .

-**ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها :** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات فعن الحاجات مثلا :هذه الحالة يحدث تعديل في ميزة تنافسية جديدة .

-**تغيير تكاليف المدخلات :** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيرات جوهرية في تكاليف المدخلات مثل :اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، ...إلخ

-**التغيير في القيود الحكومية :** تتمثل هذه المتغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حماية البيئة من التلوث، قيود الدول إلساأسواق .

المطلب الثالث :عوامل نجاح ، بناء وتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية نظاما متكاملا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي،الإداري، والتسويقي للمنظمة ويحقق الاستثمار الايجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها منخلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها بايجابية قبل أنسمح

²⁹ .عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص60.

للمنافسين القدرة على الدخول فيها، وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد بمنافسة شركات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى.³⁰

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافق العوامل التالية :

-تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها .

-تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء .

-اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع .

-خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأفضلية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي منفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق .

-عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية الأسواق وإرضاء العملاء .

-التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع .

-ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية .

-تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين .

³⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص107

-تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية .

على المؤسسة أن تدرك طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها والتي تمكنها من التصدي لحدة المنافسة وللحيازة على مركز تنافسي قوي في السوق، وهذا لا يكتمل إلا إذا تعرفت المؤسسة على مصادر ميزتها حتى تبقى عليها نوعا من الضبابية والغموض بغية جعل محاكاتها من قبل المنافسين مسألة صعبة .

خاتمة الفصل الأول :

يؤثر مستوى التطور التكنولوجي من الناحية التقنية والمعلوماتية على العمليات الإنتاجية والإدارية في المؤسسة الاقتصادية وعلى جودة منتجاتها وخدماتها .

حيث لم يسبق إن شهد العالم تسارعا في التطور التكنولوجي كالذي يحدث حاليا والذي أدى إلى اختراق جميع أوجه الحياة العصرية، وهذا ما جعل المستهلك يتطلع دائما نحو الأفضل والأجود، ذلك بتعدد مصادر الميزة التنافسية منها ما هو تكنولوجي، تنظيمي، ...، إلخ وكذلك هذه العناصر تساهم في تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وخلق علاقة وثيقة مع العملاء.

مقدمة الفصل الثاني:

جميع المؤسسات على اختلاف الأنشطة التي تمارسها (صناعية، خدمية) تعمل باستمرار على تطوير منتجاتها القائمة أو تقديم منتجات جديدة لكي تتمكن من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة سواء على صعيد الأسواق وأذواق وحاجات الزبائن والأنماط الاستهلاكية والتكنولوجيا، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال إجراء التعديلات والتحسينات على خطوط منتجاتها من خلال تطويرها وإضافة خصائص جديدة لها تزيد من المنافع التي يحصل عليها الزبائن أو إضافة منتجات جديدة تلي احتياجات الأسواق وتحقق النمو المستمر والبقاء في تلك الأسواق وتحقيق الأهداف البيعية والربحية.

المبحث الأول: أهمية إدارة المنتجات

إن مهام إدارة المنتجات تمثل عصب ديمومة المؤسسة في الأسواق وقدرتها على الاستجابة على متطلباته والتفوق على المنافسين سواء من خلال تطوير المنتجات القائمة أو تقديم منتجات جديدة وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى المطالب التالية: مفهوم إدارة المنتجات، أهداف إدارة المنتجات، خطوات عملية إدارة المنتجات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المنتجات

-إدارة المنتجات هي الجهة المسؤولة عن تحديد مميزات المنتج التي تميزه عن منتجات المنافسين أي تحديد خصائص المنتج والفوائد التي تحققها للزبون وتميزه عن المتوجات الأخرى في السوق، وهي أيضا تتضمن تشكيلة واسعة من الأنشطة الإدارية تبدأ من وقت إيجاد فكرة جديدة لمنتج جديد لتزويد الدعم في النهاية للإنتاج وتقديمه للسوق، وشراء الزبون له، وكذلك تطوير منتجات وإضافة خصائص أو منافع جديدة تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبون، ومواجهة المنافسة.³¹

-يمكن تعريفها من منظور تسويقي بأنها تلك الإجراءات المرتبطة بوضع وتحليل، وتنظيم، وتخطيط، وتنفيذ والتحكم بالمنتجات الحالية والمعدلة وخصوصا الجديدة منها وبما يشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين من جهة ويحقق أهداف المؤسسات المعنية من جهة أخرى.³²

-مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية.³³

³¹ محمد جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص31

³² محمد إبراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)"، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004، ص29

³³ محمد توفيق ماضي، إدارة النجاج والعمليات، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص14

-السياسة المتعلقة بصنع القرار الإداري في مجال وظيفة إدارة الإنتاج .

وتعني الفعاليات المتعلقة بالحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها لغرض صناعة بضاعة أو تقديم خدمة معينة.³⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن إدارة الإنتاج :

*أنها عملية صنع القرارات المتعلقة بتصميم نظام العمليات وتشغيلها لتحقيق هدف معين .

*أنها عملية التوجيه والسيطرة على نظام العمليات في ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق هدف معين .

*أنها عملية التخطيط والتنظيم للعمليات (سواء كانت إنتاجية أو خدماتية) والرقابة عليها لتحقيق أهداف

المؤسسة، والتي تركز على ثلاثة مداخل :مدخل الوظائف، مدخل القرارات، مدخل النظم، والتي من خلالها

ترقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانبين هما :

1 -التكامل بين المداخل لإعطاء مرونة عالية للإدارة .

2 - كونها وظيفة إستراتيجية تتعلق بالتصميم والتشغيل وفق منظور استراتيجي .

المطلب الثاني :أهداف إدارة المنتجات

إن لكل إدارة أهدافا تسعى لتحقيقها فبدون وجود هذه الأهداف لا يوجد لدى هذه الإدارة أي نشاط لأن جميع

الأنشطة توجه من الأهداف التي تمثل الموجه ودليل العمل لأي نشاط، ومن الطبيعي أن تختلف هذه الأهداف من

منظمة لأخرى ومن إدارة لأخرى، ومنها إدارة المنتجات باعتبارها الإدارة التي تسعى لتقديم أفضل المنتجات التي

تحقق للزبائن الإشباع والرضا وتخلق الولاء للمنظمة ومنتجاتها³⁵ ومن هذه الأهداف نجد :

³⁴.خضير كاظم محمود ،هايل يعقوب فاخوري،إدارة الإنتاج والعمليات،ط1،عمان،دار الصفاء للنشر والتوزيع،2001،ص22

³⁵.د.محمد جاسم الصميدعي و د.ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره،ص26-27

- إنتاج منتجات تتلاءم مع مؤشرات وحاجات الزبائن.
- دراسة الأسواق لتحديد حاجات ورغبات الزبائن.
- تطوير المنتجات وفقا لمؤشرات طلب وأذواق الزبائن.
- التخطيط لمنتجات جديدة تواكب الحركة المستمرة في البيئة المحيطة، ومنها الاجتماعية والاقتصادية، التكنولوجية والثقافية.
- الزيادة في الحصة السوقية من خلال تقديم منتجات أفضل والمحافظة عليها.
- مواكبة التطور في تقديم المنتجات من قبل المنافسين والصمود أمامهم.
- الوصول إلى الأسواق المستهدفة من خلال توفير المنتجات.
- اختراق الأسواق من تنمية وتطوير منتجات ذات قاعدة تنافسية قوية.
- تحقيق أهداف ربحية من ما تقدمه من منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن.
- خلق صورة ايجابية عن المنظمة من خلال التمايز في المنتجات المقدمة.
- تطوير خطط الإنتاج من خلال :
- توسيع مزيج المنتجات بإضافة أصنافاً وأشكالاً ومنتجات جديدة أو تطوير ما هو قائم من منتجات.
- تحديد خط المنتج أو المنتجات.
- تحديث خطوط المنتجات .
- الابتكار والإبداع والتميز في إنتاج المنتجات .
- تسهيل عمل إدارة التسويق والمبيعات .
- التنبؤ بالمبيعات المتوقعة للمنتجات المقدمة .

- تقدير حجم التكاليف والإنفاق على خطوط الإنتاج وعمليات التعدين والتطوير وإضافة المنتجات الجديدة .

- تطوير مهارات وخبرات العاملين على عملية الإنتاج .

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

- التنسيق والتكامل مع الإدارات الأخرى للمنظمة.

المطلب الثالث :خطوات عملية إدارة المنتجات

إن إدارة المنتجات باعتبارها إحدنا لإدارات ذات التأثير الكبير على عمل المنظمة، لذا فإن هناك العديد من الخطوات التي يجب إتباعها من أجل الإطلاع بمهامها على الوجه الأكمل، وإن هذه الخطوات تصلح لأية منظمة أو إدارة ترغب في النجاح والتفوق، وهي خطوات متعاقبة ومتسلسلة وهي امتداد لما هو محدد في الإدارة العليا وإدارة التسويق، وهذه الخطوات موضحة كما هي :

1-تحديد الأهداف العامة بناء على التحليل الاستراتيجي :

كما هو معروف بالفكر الاستراتيجي فإن تحديد الأهداف العامة للمنظمة هي من مسؤولية الإدارة العليا فيها، وإن هذا التحديد يتم وفقا لرسالة أو مهمة المنظمة، فمثلا مهمة منظمة الأعمال لإنتاج المنتجات وتوفيرها للأسواق المستهدفة، فإن مثل هذه المهمة هي التي تحدد ماهي الأهداف العامة الواجب الوصول إليها من حيث نوع المنتجات، كمية المبيعات، الأرباح، حجم التوسع على مستوى السوق الداخلية أو الأسواق الخارجية وغيرها .

إنالأهداف العامة التي يتم تحديدها ضمن هذا المستوى من الإدارة تتصف بكونها أهدافا طويلة الأجل (عشر سنوات فما فوق)، ويتم وضعها اعتمادا على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وهي الأسلوب السائد في التخطيط في الوقت الحالي .

2- الأهداف الخاصة بالإدارة الوسطى (إدارة التسويق الصناعي) :

تتولى إدارة المنتجات باعتبارها إحدالإداراتالوسطى في المنظمة عملية التخطيط لأنشطتها وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها لهذه الإدارة . يتصف التخطيط في هذا المستوى التنظيمي بكونه تخطيطا متوسط أو قصير المدى (أقل من ثلاث سنوات)، مع ذلك فإن دور التخطيط لإنشاء مصنع أو شراء معدات رأسمالية تتصف بكونها أطول بكثير مما هو للتخطيط لحاجات الزبون والمنتجات القائمة، وإن التخطيط للمنتجات القياسية يقع ضمن التخطيط المتوسط المدى، ولكن بالإمكان أن يكون الأجل القصير (عام واحد أو أقل) وفقا لنوعية المنتج والسوق وكذلك نوع التخطيط المعتمد من قبل إدارة المنتجات والتنفيذ .

3- التعرف على المشاكل والمعوقات :

وفق هذه الخطوة يتم تشخيص وتحديد المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ، مثل الموارد الداخلة في صناعة المنتج، عدم إيفاءالمجهزيناو حدوث عطل في التركيبات، انخفاض حجم المبيعات، وإيرادات المبيعات، انخفاض الحصة السوقية والربحية، مدى نجاح المنتجات المقدمة . ثم محاولة حصر إبعاد تلك المشاكل وتأثيراتها ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها .

4- تحديد جميع البدائل الممكنة من أجل حل المشاكل :

تحاول إدارة المنتجات أن تضع عددا من البدائل لمواجهة وحل المشاكل التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، وتحاول هذه الإدارة أن تختار البديل الأحسن من بين البدائل المتوفرة، وأن البديل المختار هو ذلك البديل العملي والمرغوب والمجدي والذي يساعد على حل المشكلة بأقل تكلفة ووقت، وأن يكون ضمن إمكانيات إدارة المنتجات وقابل للتطبيق، ففي حالة عدم وجود طلب في سوق ما فإنها تبحث عن أسواق أخرى، وفي حالة عدم وفاء المجهز بالعقود المبرمة فإنها سوف تبحث عن مجهزين أكثر التزاما ووفاء بالوعود وغيرها .

5 - تحليل التكاليف والفوائد (Cout et Bénéfice) :

إن عملية صنع القرار هي الخطوة التالية والتي تتم باستخدام نهج عقلائي، وتقوم على أساس تحليل التكاليف والمنافع (CB) بالنسبة لأي بديل من القرارات المزمع اتخاذها، وبالتالي فإنه لا بد أن يتم الموازنة بين التكاليف المتوقع تحملها بهذا القرار أو ذلك، وبين المنافع أو الفوائد المتوقع الحصول عليها من هذا القرار، وإن هذه الموازنة على الرغم من أهميتها إلا أنها لا يجب أن تكون الحكم النهائي على القرار المتخذ، بل يجب أن يتم التحقق من أن القرار ممكن التنفيذ ويؤدي إلى حل المشكلة حلا جذريا أو أنه لا يحل .

6 - اتخاذ القرار :

القرارات التي تتخذها إدارة المنتجات قرارات عقلانية تستند على قاعدة واسعة من المعلومات والتي تمكنها من إجراء الموازنة المطلوبة ما بين التكاليف والمنافع وإمكانية تطبيق هذا القرار على الواقع إلا أن هناك بعض الاعتبارات التي قد تدخل وتؤثر على طبيعة القرار وخاصة في الظروف الاستثنائية والتي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار حتى إذا كان على حساب الموازنة بين التكاليف والمنافع، فمثلا المعاملة بالمثالي قد يكون القرار هذا غير عقلائي ولكن تضطر الإدارة لاتخاذ، أو عدم وفاء المورد في تجهيز المنظمة بما يحتاجه من مواد لإدامة عملية الإنتاج مما يجعل

المنظمة تبحث سريعا عن مورد آخر قد يكون ذو كلفة أعلى لكنها مضطرة لذلك حتى لا يتوقف الإنتاج مما ينعكس على جداول تقديم المنتجات الجديدة الأسواق .

7- وضع خطة التنفيذ :

إنأي قرار يبقى دون فائدة ويبقى حبرا على ورق إذا لم ينقل إلى الواقع التنفيذي، أيأن يتم توجيه العاملين للقيام بعملية التنفيذ والقيام بالأعمال المكلفين بها، لذلك تقوم الإدارة بتكليف العاملين وكلا حسب موقعه في الهيكل التنظيمي والمهام الموكلة إليه ومن هنا يجب على الإدارة اختيار العاملين الجيدين وذوي الكفاءة ممن لديهم الاستعداد للتنفيذ وفق الخطة الموضوعة مع الأخذ بعين الاعتبار التفاوت في القدرات لدى الأفراد .

8- بناء التنظيم :

إن بناء هيكل إستراتيجية المنتجات لابد أن يتبع بإستراتيجية العمل التنفيذي ذات الصلة، إن بناء إستراتيجية العمل التنفيذي يتطلب البحث في مسألة تحديد العاملين، اللذين يتحملون مسؤولية التنفيذ ...وعليه فإن هناك عدة قرارات الواجب الأخذ بها منها :

- عدد الأفراد الواجب تجنيدهم(تعينهم).
- من هم الأفراد الذين تحتاجهم إدارة المنتجات، وما هي خصائصهم من حيث مستوى التعليم والتأهيل العلمي، الخبرة والمعرفة، الملامح الشخصية والسلوكية ...الخ.
- وضع المعايير الخاصة بالاختبار والتعيين.
- وضع البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل هؤلاء الأفراد .

9- التحفيز(الدافع)، التحكم، التوجه :

أحد المفاهيم المعروفة في أدبيات الإدارة، والمنهج المتبع ضمن هذا المفهوم هو تشجيع أعضاء الفريق من العاملين للعمل وفق أهداف محددة لا بد من الوصول إليها، وبعد ذلك يتم تقييم الأنشطة المنفذة دورياً، وإن الكثير من العلماء والخبراء في السلوك التنظيمي قد اقترحوا إتباع أحد النظريات التالية ضمن الإدارة بالأهداف.³⁶

● نظرية العامل المزدوج ل Herzberg

● نظرية التوقع ل Vroom

● نظرية دوافع الإنجاز ل McClelland

● نظرية تسلسل الحاجات ل Maslow

إن مسألة تحفيز القوى العامة له أثر بالغ في دفع وتأثير العمل والأداء العالي والكفاءة، إن منهج العمل بفريق واحد يساعد على الانجاز الأفضل مع التأكيد على أن كل عضو من الفريق سوف يحاسب على الأهداف المحددة لهذا الفريق، مثل هذا المنهج يساعد على تكامل جهود فريق العمل وتحفيزهم بالمضي بالاتجاه الصحيح، وفي نفس الوقت يزيد من قدرة الإدارة على التحكم والتوجيه للعاملين نحو الأهداف المستهدفة .

10 - قبل البدء بالتسويق الكامل :

تتضمن هذه الخطوة كافة الإجراءات الواجب اتخاذها لاختيار السلع والخدمات الجديدة قبل القيام بالتسويق التجاري لها، فقد تقوم إدارة المنتجات والتسويق بعدة خطوات تجريبية لمنتجاتها (كاختيار الأسعار، خصائص المنتجات، شروط الائتمان، قنوات التوزيع المزعم نشاؤها، الحملات الترويجية للمنتجات)، وإن مثل هذه الاختيارات مهمة لأنها تقيس ردود فعل المشتريين أو المستخدمين، وكذلك المنافسين، وهذه الردود تساهم في إعادة النظر في عناصر المزيج التسويقي ومزيج المنتجات الذي يشكل نقاط الضعف في تقبل المنتجات في السوق .

³⁶ مرجع سبق ذكره، ص90

11 - التسويق :

إن البدء بتسويق المنتجات يتطلب مايلي :

-تحديد القطاعات السوقية واحتياجاتها ومحاولة تلبية تلك الاحتياجات .

-توقع كمية الطلب وكمية الأرباح .

-استغلال الفرص التسويقية في هذه القطاعات السوقية .

-مواجهة المنافسين عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف لديهم ومحاولة التعامل معهم على ضوءها .

-تحديد القنوات التوزيعية الوسطية (وكلاء، تجار، سماسة...) هل لديهم الاستعداد للتعامل مع المنظمة وتوزيع

منتجاتها .

-خلق التكامل بينأنشطة التسويق والإنتاج من الناحية التخطيطية والتسويقية على الأقل في الأجل القصير.³⁷

12 -المراجعة والمتابعة :

تتمثل إدارة كافةالأنشطة التسويقية والفنية، واستخدام نظام المراقبة الإدارية (الإشراف) ولا بد منها للتحقق من أن

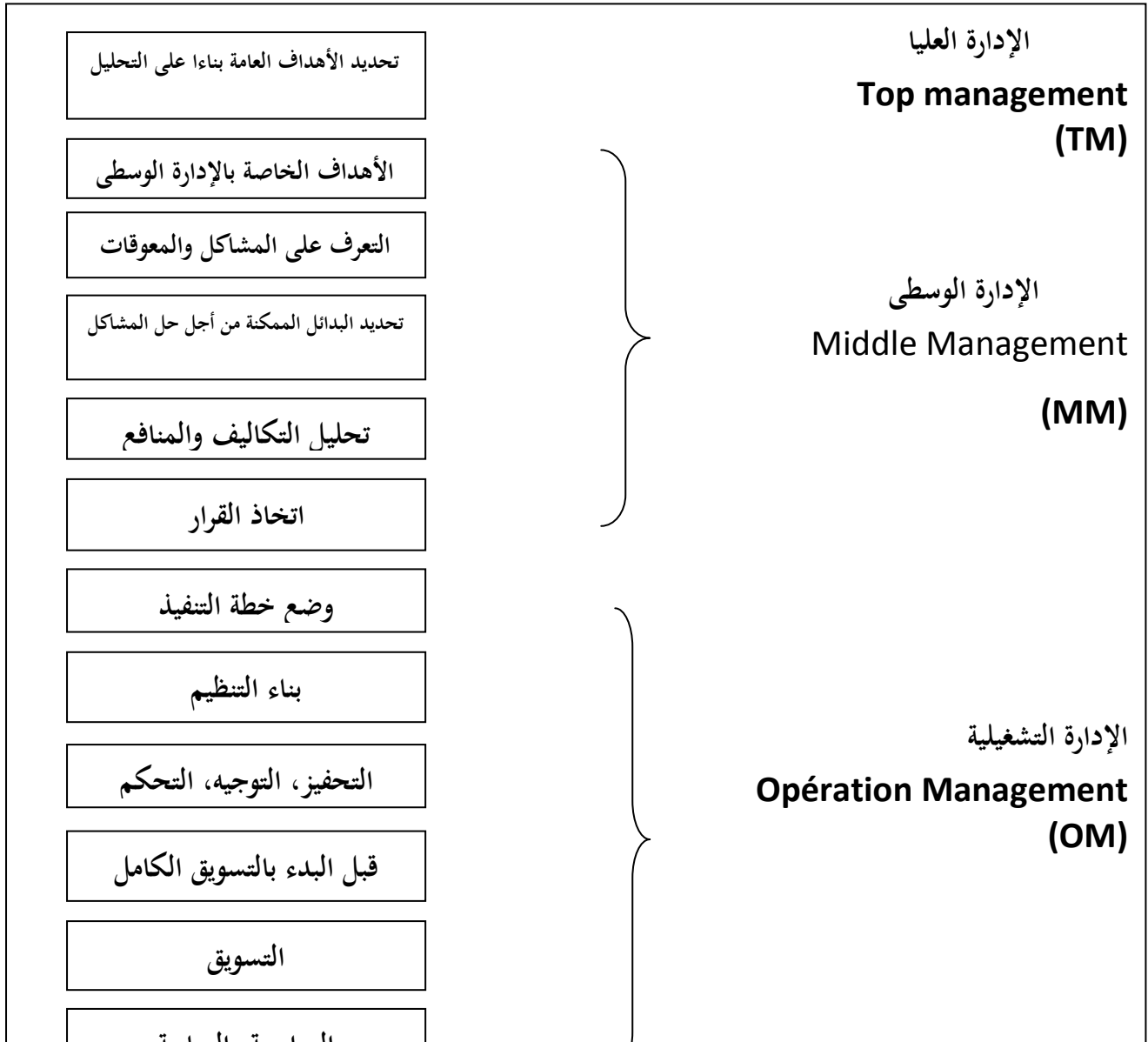
التنفيذ يسير باتجاه الأهداف المخطط لها، وفي نفس الوقت فإن عملية المراجعة والمتابعة تضمن تشخيص

الانحرافات أو المشاكل والمعوقات التي تحول دون الوصول إلالأهداف المحددة في التخطيط، سواء كانت هذه

أهدافا عامة أوأهدافا على مستوى إدارة المنتجات أو الوحدات التشغيلية

³⁷ مرجع سبق ذكره، ص 91،92

شكل خطوات إدارة المنتجات³⁸



المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الصناعات الغذائية

تعد الصناعات الغذائية أحد أهم قطاعات الصناعات التحويلية الهامة ومن الدعائم الأساسية لتكوين البعد الاقتصادي الاستراتيجي، حيث أنها تساهم في تأمين الغذاء للإنسان، وتعمل على تحقيق أكبر قدر من الاكتفاء الذاتي في المنتجات الغذائية.³⁹

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المطالب التالية :تعريف الصناعات الغذائية، قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، أهمية الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني .

المطلب الأول :تعريف الصناعات الغذائية

تعرف الصناعات الغذائية على أنها :

إنعام قرشي،الصناعات الغذائية بدولة الإمارات بين الواقع وتحقيق الأمن الغذائي،مجلة آفاق اقتصادية مجلد 28، عدد109،2007،ص17

-**التعريف الأول** : التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية

باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والحفاظة على قيمتها الغذائية

وجودتها.⁴⁰

-**التعريف الثاني** : العلم الذي يبحث في تصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج،

وتحويلها إلى صور أخرى من المنتجات الغذائية بخطها من الفساد أطول مدة ممكنة لاستخدامها في مواسم غير

مواسم ظهورها، أو لاستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، بحيث تبقى صالحة الاستعمال من الوجهة الصحية

والحيوية.⁴¹

-**التعريف الثالث** : هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة لهذا تعمل

هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال تماشيا مع الشروط الجيدة للمستهلك التي يفرضها

التطور الحضاري.⁴²

-**التعريف الرابع** : مجموع المؤسسات التي تهتم أساسا بتحويل المواد الزراعية بالمعنى العام من أجل الاستهلاك

الغذائي النهائي وهي تعد جزءا هاما من النظام الغذائي الذي يضم بدوره النشاطات المصنفة عادة في الزراعة.⁴³

التعريف الخامس : علم الصناعات الغذائية عبارة عن المفاهيم النظرية والتطبيقات العلمية التي تبحث عن جميع

الاعتبارات المتعلقة بالغذاء في مجالات إنتاجه وتخزينه وتسويقه وتوزيعه في المراحل النهائية.⁴⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن التطرق إلى جانبين :

⁴⁰ أيمن سليمان مزاهرة، الصناعات الغذائية، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص13

⁴¹ عز الدين فراج، الصناعات الغذائية في المصانع والمنازل والمدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص04

⁴² عيون عبد الكرم، جغرافيا الغذاء في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص2012

⁴³ Laa en Algérie :entre Mourad Boukalla et Ahmed Bouaita : évolutions récentes dans le secteur des dynamismes et pesanteurs, cahiers du cread n°61, 37ème trimestre, 2002, p5-29.

⁴⁴ حامد عبد الله حاسم، الصناعات الغذائية، جامعة بغداد، ط2، ج1، 1975، ص12

الجانب الأول: تشمل المواد النظرية والتطبيقية على الغذاء تحت مراحل متعددة تختلف ظروف إحداها عن الأخرى، فالظروف التي يتعرض لها الغذاء أثناء معاملات التصنيع تختلف عن ظروف التسويق والتوزيع والاستهلاك .

الجانب الثاني: يشمل خصائص المواد الغذائية وعلاقتها بالتصنيع والناحية الصحية التي تؤخذ في الاعتبار علاقة الغذاء بالعوامل المؤثرة من إنتاج المواد الخام ككمية الأمطار المتساقطة ونوعية التربة ... الخ .

ويبحث علم الصناعات الغذائية في مجالات مختلفة ونذكر بعض هذه المجالات :⁴⁵

- يبحث علم الصناعات الغذائية في الوسائل المتعددة والتي يمكن بواسطتها حفظ الأغذية بشكل دائم أو مؤقت، وذلك باستعمال الحرارة سواء كانت منخفضة أو مرتفعة كافية لعملية التعقيم والتجفيف والتعليب والتجفيف .

- يبحث كذلك في طرق استخلاص منتجات غذائية ذات تركيز أعلى من صورة المادة الخام، كالسكر مثلاً فهو يستخرج من إعادة المادة الخام وهي القصب والبنجر السكري، واستخراج الزيتون والدهون من الخامات الحيوانية والنباتية .

- يشمل علم الصناعات الغذائية مكونات الغذاء وكافة التغيرات التي تطرأ في عمليات التصنيع المختلفة .

- هناك مجالات أخرى تدخل ضمن اختصاصات الصناعات الغذائية، من جهة حماية المستهلك ومن جهة أخرى تتطرق للصناعة، لكن دراساتها تقتصر على الصناعات الغذائية ذات الاستهلاك الواسع وبالأخص صناعة الزيوت والحليب والسكر والقمح لدول العالم بصفة عامة وللمجتمع الجزائري بصفة خاصة .

المطلب الثاني: قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

⁴⁵ .حامد عبد الله جاسم، مرجع سبق ذكره، ص13، 14.

تضم الصناعات الغذائية مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية، وقد شهد تذبذبا من سنة إلى أخرى من حيث نمو الإنتاج، وهذا من خلال الصعوبات التي يواجهها وبالخصوص القطاع العام، وعدم قدرته على التكيف مع المحيط الجديد، أين فسح المجال في مختلف الفروع إلى القطاع الخاص عن طريق المؤسسات المتوسطة ليزر أكثر ويتبوأ مكانة خاصة في الاقتصاد الوطني، ويمكن الوقوف على أهم النشاطات المكونة للصناعات الغذائية في الجزائر المبينة كالاتي :

الحليب ومشتقاته	المشروبات	المصبرات	الطحين	المواد الغذائية	السكريات	الزيوت والدهون
الجبن	شراب الليمون	الطماطم	الدقيق	العجائن	الشكولاتة	الزيوت
ياوورت	شراب غازي	الهريسة	الطحين	الغذائية	السكريات	خروب
مواد حليبية	الصودا	السمك	الدقيق الاصطناعي	عطور غذائية	حلويات	ولب
	العصير	الخضر	القهوة	خضر	حلويات	الزيتون
	شراب غير	الزيتون	علب خليط	فواكه	جافة	زيت
	كحولي	المصبرات		التمور	(بسكويت)	الزيتون
	مياه معدنية					الخل
	كوكتال					
	مشروبات أخرى					

المصدر :وزارة الصناعة، تقرير خاص بالثلاثي الأول

من خلال الجدول رقم (04) يمكن التعرف إلأهم الفروع الممثلة للصناعات الغذائية وهي كالتالي :

1- فرع المطاحن :

يضم فرع المطاحن السلع الناتجة عن عملية طحن الحبوب من طرف مطاحن متخصصة

(Semoulerie, Minoterie) ، وينتج عن هذه العملية مواد نصف مصنعة تستعمل كمدخلات لعمليات إنتاج مواد

موجهة للاستهلاك النهائي وذلك بتحويل القمح الصلب واللين من اجل الحصول على سلعة السميد والفرينة،

واستمرت سيطرة القطاع العام على فرع المطاحن حتى 1993 عن طريق خمسة مؤسسات جهوية وهي :

- الرياض سطيف ؛

- الرياض الجزائر ؛

- الرياض قسنطينة ؛

- الرياض تيارت ؛

- الرياض سيدي بلعباس.

بعد سنة 1993 بدأ القطاع الخاص الاستثمار في هذا الفرع وبين سنتي 1993 و 1997 تم إنجاز العديد من المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، حيث أصبح عدد المؤسسات المتخصصة في عملية التحويل الأولي للحبوب 74 وحدة تابعة للقطاعين العام والخاص، فكانت قدرة الإنتاج لهذه الوحدات تقدر بحوالي 2.750.000 طن سنويا من السميد و 1.500.000 طن سنويا من مادة الفرينة.⁴⁶

عرف هذا الأخير تطورا من حيث الإنتاج في القطاع الخاص نظرا لتزايد عدد الوحدات التي تم إنشاؤها خلال الفترة 1997-2004، مما أدى إلى زيادة كبيرة من حيث كمية التحويل، مقارنة بالقطاع العام المحتكر من طرف مؤسسة الرياض، ويمكن الوقوف على هذا التطور من خلال معرفة عدد الوحدات الخاصة بالمطاحن عبر التراب الوطني، أما بالنسبة للقطاع العام فهناك 80 مطحنة، بينما القطاع الخاص عددها بلغ 350 مطحنة موزعة عبر التراب الوطني.

إن تدهور الإنتاج في القطاع العام للسميد والفرينة من طرف مؤسسة الرياض التي تواجه مشاكل ومعوقات حيث تشهد منافسة قوية من قبل مؤسسات القطاع الخاص، سواء من حيث عددها أو طاقتها الإنتاجية.⁴⁷

2- فرع الزيوت :

تضم مجموعة الزيوت التي يتم استخراجها من البذور الزيتية سواء كان بطريقة تقليدية (عن طريق العصر الميكانيكي) أو بطرق صناعية (والتي تستخدم فيها المذيبات الكيماوية كالهكسان)، أما في الجزائر فقد شهد إنتاج الزيوت منذ السبعينات احتكار المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (Société Nationale Des Corps Gras) SNCG ثم تكفلت بذلك مؤسسة Sogedia.

⁴⁶.Réseau Maghrébin D'étude Économique, Les Industries Agro-alimentaires Dans Les Pays Du Maghreb, Collect : On études seclorailles ,Algérie,1998,p115.

⁴⁷.وزارة الصناعة، حسب معلومات من الوزارة

حتى سنة 1982 أين أوكلت المهمة إلى الشركة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG) Entreprise Nationale Des Corps Gras، وقد تميز هذا الفرع هو الآخر بضعف المنتج والذي لا يغطي سوى حاجيات البلاد بنسبة 8%، ورغم هذا فإن القطاع الخاص شهد عن طريق مؤسسة Cevital تطورا ملحوظا، فسعة تحويله وإنتاجه للزيت الصناعي بلغت متوسط معدل سنوي خلال الفترة (1995-2004) مقدار 500.000 ألف طن بالمقابل فإن القطاع الخاص سجل نفس الفترة متوسط معدل إنتاج قدره 320.000 طن في السنة، وهذا ما بين دور المؤسسة الخاصة في تمويل حاجيات السوق الوطنية رغم العجز المسجل، رغم الطلب المتزايد على هذه المادة إلا أن المؤسسات العامة أو الخاصة لم تتمكن من تغطية هذا العجز، تاركة بذلك المجال للسلع الأجنبية المستوردة، ويرجع هذا حسب اعتقادنا إلى ندرة المادة الأولية وارتفاع تكاليفها في السوق العالمية.⁴⁸

3- فرع الحليب ومشتقاته :

عرف تطورا ملحوظا بالنسبة للقطاع الخاص خلال الفترة (1995-2004)، من خلال التشجيعات التي منحتها الدولة لهذا الفرع، حيث تم إنشاء 1000 وحدة عبر التراب الوطني إلى جانب 22 مصنعا للحليب ومشتقاته، وهذا بطاقة إنتاج قدرها 0,9 مليار لتر في السنة، لكن يبقى القطاع العام والمشكل من 18 مصنعا بسعة يقدر معدلها خلال، الفترة (1995-2004) بمقدار 1,5 مليار لتر في السنة، إلا إن مساهمة كلا القطاعين لم تكن في المستوى المطلوب بالنظر للطموحات والأهداف المسطرة من قبل السلطات.

وتعتبر الجزائر من أكبر بلدان المغرب العربي من حيث استهلاك الحليب والذي يقدر معدل 100 لتر/مواطن، مقابل 80 لتر في المغرب و 75 لتر في تونس، حسب تقرير وزارة الفلاحة لسنة 2006.

⁴⁸ فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي، -دراسة حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه، جامعة

كما أن الإنتاج الوطني لا يغطي سوى 38% من احتياجات السوق الوطنية، ورغم الدعم الذي تقدمه الدولة والمتمثل في 5 دج للتر فإن سياسة تحديد السعر في هذا المجال يؤثر سلبا على إقبال المستثمرين بسبب التكلفة المرتفعة والتي قدرت سنة 2001 بـ 20 دج للتر، فإن صاحب المصنع يقدر ربحه بـ 5 دج فقط، وهي تعتبر غير مجدية بالنسبة للمستثمرين.⁴⁹

4- فرع السكر :

يتعلق هذا الفرع بالمنتج الذي يستخلص منه السكر أي قصب السكر *canne à sucre* والشمندر السكري *Bettrave Sucre* ، والذي يمر بعمليات عديدة لتعطي في الأخير السكر الأبيض.

يعتبر السكر من فروع الصناعات الغذائية التي تتطلب أموالا ضخمة للاستثمار إلى جانب ذلك هناك مخاطر استثمارية أخرى متعلقة بالمنتج، كون المادة الأولية لا تتوفر في الجزائر وتخضع إلى إجراءات السوق العالمية، والمؤسسة الخاصة التي تنشط في هذا المجال هي مؤسسة *Cevital* حيث وصل معدل إنتاجها خلال لفترة (1995-2004) إلى 500.000 طن سنويا، وهي موزعة على 03 مناطق في الجزائر (الجزائر العاصمة، بجاية، عنابة) وهذه الوحدات مختصة في تحويل السكر، ورغم هذا فإن معدل إنتاجها يفوق معدل إنتاج القطاع العمومي والذي وصل في نفس الفترة إلى 240.000 طن سنويا، وهذا من طرف مؤسسين عموميين هما *Enasucré* و *BLanky* ، وبالنسبة لطاقة الإنتاج للقطاعين الخاص والعام تصل إلى 74.000 طن سنويا والعجز المقدر لهذا المنتج 25% مع العلم أن استهلاك السكر في الجزائر يتزايد بمعدل قدره 8 % طن سنويا.

⁴⁹ فوزي عبد الرزاق، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص198

وهذا ما يؤدي إلى صعوبة تغطية الاحتياجات الوطنية خلال السنوات المقبلة، بالإضافة إلى الاضطرابات والتغيرات التي تعرفها المواد الأولية لهذه السلعة في السوق العالمية، ونسبة مساهمة المنتج المحلي من المواد الأولية لهذه السلعة في الجزائر تمثل 0% وهذا له انعكاس خطير على مؤسسات الصناعات الغذائية مع العلم أن هناك مركبا جزائريا جديدا لتحويل السكر تقوم مجموعة برحال الصناعية الخاصة بانجازه بمنطقة وهران، وتصل القدرة الإنتاجية حوالي 400 ألف طن سنويا، ويدخل عملية الإنتاج في غضون سنة 2007 حسب تصريح رئيس المجمع.⁵⁰

5 - فرع المشروبات الغازية والمعدنية :

يهتم هذا الفرع بالإنتاج وتوزيع المشروبات الغازية وغير الغازية حيث عرفت تطورا ملحوظا خاصة في سنوات التسعينات وذلك نظرا لتزايد الطلب المحلي، فبعد أن كان الطلب على المياه المعدنية يقدر بأقل من 60 مليون لتر في 1980 فأصبح يقدر بـ 1,5 مليار لتر في 2004، أما فيما يخص المشروبات الغازية فقدّر الطلب المحلي عليها في سنة 2004 بـ 750 مليون لتر، مما أدى إلى تقلص في عدد المجمعات العمومية وإقبال كبير من المستثمرين الخواص سواء كانوا محليين أو أجانب حيث وصلت نسبة تغطيتهم 95% من سوق المشروبات،⁵¹ وبلغت عدد الوحدات في سنة 2004 في القطاع الخاص بـ:⁵²

- 35 وحدة للمياه المعدنية؛

- 235 وحدة لإنتاج المشروبات الغازية؛

- 44 وحدة لإنتاج العصير؛

⁵⁰. فوزي عبد الرزاق، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص199.

⁵¹. طرشي محمد، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حالة الصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير. حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2005، ص147.

⁵². فوزي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص166.

- 800 وحدة لصناعة القارورات بمختلف أنواعها.

أهم المؤسسات الخاصة التي تنشط عبر التراب الوطني، وهي تضمن تغطية كاملة لاحتياجات السوق ، تتمثل في :
(LALA KHDIDJA, MOUZAIA, MESSERGHIN, IFRI) هذا فيما يخص المياه المعدنية، أما المشروبات الغازية، حيث تمكنت مؤسستا حمود و إفري من اقتحام الأسواق الأوروبية وبالضبط فرنسا واسبانيا، وهذا يعتبر عاملا محفزا و مشجعا لقدرة المنتج على منافسة المؤسسات الأجنبية بفضل تطوير وسائل الإنتاج، وكذلك استعمال المعايير والمواصفات العالمية.⁵³

6- فرع مصبرات الطماطم :

يهتم هذا الفرع بعملية تصبير الطماطم، ورغم التحسن الذي تعرفه زراعة الطماطم إلا أن هذا المنتج يغطي 40% من الطلب المحلي خلال فترة (1985-1989) (إلى متوسط قدره 60 % خلال الفترة) (1995 - 2000)⁵⁴ ، هذا التحسن يرجع إلى زيادة المساحة المزروعة وخاصة بعد لجوء الفلاحين إلى البيوت البلاستيكية أو الاستثمار في الصحراء وبالضبط في ولاية أدرار.

المطلب الثالث :أهمية الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني

تعد الصناعات الغذائية من بين القطاعات الإستراتيجية الحساسة والأكثر حيوية وديناميكية في الاقتصاد الوطني، فهي تشارك في تكوين الثروة للدولة وكذلك في توفير الغذاء الذي أصبح يتميز بقاتورة باهضة الثمن، ومن أبرز ما يتأثر به الاقتصاد الوطني.

⁵³ فوزي عبد الرزاق، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص200

⁵⁴ المجلس الوطني الاقتصادي والإجتماعي، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العشرين، جوان2002.

يعود الاهتمام الحكومي المتزايد اتجاه هذا القطاع الحيوي لعدة أسباب منها:⁵⁵

- ✓ لأن هذا القطاع يمثل الأمن الغذائي للوطن، والتي لا يمكن حاليا لدولة مثل الجزائر بلوغها في هذه الظروف المحلية والدولية كالاكتفاء الذاتي.
- ✓ أما فيما يخص أهمية الصناعات الغذائية في قطاع الصناعة فقط فهي تمثل تقريبا 31,5% أي تقريبا 145 مليار دينار (من القيمة المضافة للصناعة).
- ✓ لأن مشاركة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني مهمة جدا، بمقدار ما يعادل 627 مليار دينار أي ما يمثل 38,5% من القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات.
- ✓ ارتفاع الفاتورة الغذائية التي تستمر في التزايد في قيمتها الخاصة، يحتم على الدولة وضع إستراتيجية تنافسية للرفع في أداء المؤسسات الغذائية المحلية كما و نوعا، من أجل خفض من عبء الواردات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، كما أن فرع الصناعات الغذائية يمثل 28 % من الواردات الصناعية الكلية، وتتكون هذه الواردات غالبا من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع مثل القمح، السكر والزيت .

⁵⁵ الماحي ثريا، إستراتيجية المنافسة والإبداع في المؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول، الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، نوفمبر 2010، ص03.

المبحث الثالث : دور الصناعات الغذائية في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات الحساسة في الاقتصاد الوطني نظرا للدور الذي يلعبه في سد حاجيات المواطنين من السلع والمواد الغذائية، و بالأخص الضرورية منها أي ذات الاستهلاك الواسع، ولأهمية هذا القطاع أدبلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات والبحث عن تحقيق كل مؤسسة بالتميز عن الأخرى.

المطلب الأول : المعوقات التي تواجه الصناعات الغذائية

يواجه فرع الصناعات الغذائية كغيره من فروع الصناعة الأخرى عدة عراقيل نذكر أهمها :

1- المدخلات الزراعية :

لعل المشكلة المتعلقة بمدى توافر المستلزمات الأولية للصناعات الغذائية محليا من أهم المشاكل التي تواجه الصناعات الغذائية في الجزائر، حيث أنها مرتبطة بالدرجة الأولى بقطاع الزراعة والإنتاج الزراعي، وقد اعتمدت الصناعات الغذائية في مراحل تطورها الأولى على المنتجات الزراعية الداخلية (مثل فرع صناعة السكر والذي كان

يعتمد على الشمندر السكري للمنتج محليا) ولكنها تحولت تدريجيا إلى استيراد معظمها من الخارج سواء في صورة مواد الولية أو في شكل سلع نصف مصنعة مثل الحليب المخفف والمركز، الزيوت النباتية غير المكررة.⁵⁶

2- تقنيات الإنتاج:

تعتمد معظم الصناعات الغذائية في الجزائر على استثمارات صغيرة ومتوسطة الحجم باستثناء بعض الصناعات الغذائية الأساسية كالزيوت، ونتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة في الصناعات الغذائية تعددت أنماط الإنتاج و التكنولوجيا المستعملة وتقنيات الإنتاج متعددة منها التقليدية البسيطة مرورا بالتقنيات النصف آلية والأمثلة على ذلك عديدة :

- صناعة الخبز والحلويات يتم استعمال الآلات المتطورة.

- صناعة الحليب ومشتقاته التي تشمل حلقاتها التقنية مجمل العمليات الصناعية وحتى وسائل التعبئة والتغليف.

إلا أن معظم الوحدات التصنيعية الغذائية في الجزائر ما زالت تعتمد الوسائل والآلات متوسطة الحداثة ولا يمكن تصنيفها في كفة الصناعات المؤهلة للمنافسة نظرا لبعض الثغرات التي تشوبها على أغلبية عمليات الإنتاج من الإدارة حتى اليد العاملة مرورا بالعمليات المتممة من صيانة وتغليف وتخزين وتسويق.

ومعظم المؤسسات الناشطة في هذا الفرع هي مؤسسات صغيرة حيث تمثل نسبة 95% من مجموع المؤسسات التي تنشط في فرع الصناعات الغذائية في الجزائر.⁵⁷

3- فعاليات البحث والتطوير :

⁵⁶ .Ministère de l'industrie et de la promotion des l'investissements, les industrie agroalimentaires sen Algérie, aout 2009,p04

⁵⁷ .محمد طرشي، مرجع سبق ذكره،ص150

بالرغم من الأهمية التي تحتلها عالميا عمليات البحث والتطوير وما تؤديه من زيادة القدرة التنافسية والإنتاجية للصناعات الغذائية، إلا أن هذه النشاطات بقيت مهمشة في الجزائر وذلك بسبب غياب الحوافز الحكومية والسوقية وقلة الخبرات.

4- المنافسة الضارة :

ظهور تحالفات مع الشركات الأجنبية العملاقة، والتي تفرض عادة استعمال مدخلات تؤمنها هذه الشركات، سواء عن طريق إنتاجها الخاص أو عن طريق أساليب تعاقدية مركزية توفر أفضل السلع بأدنى الأسعار.⁵⁸

المطلب الثاني :الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية

أ -المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية :

المحيط لا يمثل فقط مخزون من الأحداث الناشئة بقدر ما يشكل حقل التطورات المستقبلية في هذا الإطار يرى كل من G.HAMA et PRAHALAD.C.K"إن المؤسسة التي تستمع لزبائنها فقط لا تحكم على نفسها والتابع الدائم فحسب، بل تتغاضى أيضا عن التساؤل حول هويتهم الدقيقة ...فزبائن اليوم ليسو حتما زبائن الغد"⁵⁹

الفرع الأول :البيئة التنافسية

⁵⁸ محمد طرشي، مرجع سبق ذكره، ص150

⁵⁹ سويسبي عبد الوهاب،الفعالية التنظيمية،تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة،دكتوراه،جامعة الجزائر،2004،ص173

تعد البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مصدر التهديدات والفرص في آن واحد، حيث أنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية والمقصود هنا المؤسسة.⁶⁰

الفرع الثاني: نماذج لمحددات القدرة التنافسية

1- نموذج بورتر لتحديد القدرة التنافسية :

ينطلق Porter في تحليل القدرة التنافسية من المستوى الجزئي، أي المؤسسة هي وحدة التحليل الأساسية وأن الشركات وليس الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد تنافسياتها بعد ذلك من تنافسية شركائها والصناعات مرتبطة .

تعتبر كل من عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية :

يتوقف فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على الكفاءة استخدام هذه العوامل (العمل ، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي، ...).

⁶⁰ بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، ملتقى إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، 27/29/أفريل 2009، عمان، الأردن، ص3

ما دامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التقدم التكنولوجي العلمي، فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الإنتقاء لمراحل الإنتاج وتطويرها.

الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية :

تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية المؤسسة ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطوراً عقد أو سريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً ما يدفع على التجديد والتطور الذي هو جوهر التنافسية.

إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية :

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والإدارة فيها، كما يتضمن هذا المحدد الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات على البحث عن صور المنافسة غير السعرية، من خلال التجديد وتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المؤسسة لتنافس محلياً يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية.⁶¹

نموذج Lall :

حسب هذا النموذج القدرة التنافسية الوطنية لا يعني فقط أن تكون منتجاً منخفض التكلفة ولكن أيضاً أن يكون قادراً على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات.

⁶¹. m.porter-l'avantage concurrentiel.des rations –intention.1993.p15

ويذكر أيضا أن⁶² "الدليل القاطع على قدرة صناعية لأمة، هو القدرة التنافسية لشركات التصنيع في السوق الدولية." وتشمل هذه الشركات الصناعات التالية :

-الصناعات التقليدية :الصناعة الغذائية والمشروبات والتبغ، المنسوجات والملابس والمنتجات الورقية والخشبية وغيرهم ممن تتطلب مستوى التأهيل منخفض.

الأنشطة التي تتطلب مستوى عال من التأهيل في مجالات المعرفة المواد الكيميائية والمنتجات البترولية والمعادن الأساسية، معدات النقل والآلات.

نموذج Brinckman:

تقوم هذه الدراسة ل Brinckman على الموقع التنافسي للزراعة وتمحور حول محددات وطنية ودولية.⁶³

حسب هذا النموذج، القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة عوامل وطنية (محلية) ودولية على المستوى الوطني تخصيص موارد، التكنولوجيا، خصائص المنتج، اقتصاديات الحجم، تكلفة التسويق والنقل، التنظيم الضريبي وسياسة التبادل، وكلهم يعتبرون العوامل المحددة للتنافسية الصناعة او المؤسسة.

ب - دور الصناعات الغذائية في تحقيق الميزة التنافسية :

تعرف الصناعة الغذائية تحولات عميقة على المستوى العالمي، ويكمن سر تطور هذه الصناعات في التطوير التكنولوجي والتزايد الديمغرافي وعملة الاقتصاد ، التي تعتبر مجالا جيدا لمواجهة سوق عالمي من المستهلكين.

⁶².saadounrabia,privatisation des entreprise en algerie : analyse développement,thèsededoctoraten science économiques,université lumière Lyon2,France,souten le 20/04/2012,p260

⁶³.l.lachaal,la compétitive :conceptions,définitionse applications cahiers CIHEAM,2001,p31.

ورغم كل الصعوبات الموجودة والتي تواجه هذه المؤسسات إلا أنها لا زالت محل طلب، وكذلك طبيعة السوق

الوطنية التي تتميز بطلب متزايد على السلع الغذائية وبالخصوص ذات الإستهلاك الواسع.⁶⁴

وسوف نحاول تسليط الضوء على التحديات ودوافع الشراكة التي تواجه المؤسسات المتوسطة والصغيرة في قطاع الصناعات الغذائية.

من أهم دوافع الشراكة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية صعوبة الظروف الاقتصادية ونتيجة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وفي فرع الصناعات الغذائية بصفة خاصة وفي ظل تحرير السوق والانفتاح الاقتصادي الذي تعرفه البلاد جعل السوق الوطنية تتشعب بالسلع الغذائية المستوردة على مختلف أنواعها، وعدم قدرة هذه المؤسسات على المنافسة جعل أصحابها يتجهون للتفكير والبحث في شراكة مع الأجانب، وهذا من أجل المحافظة على وجودها وخوفا من زوالها قصد الإستفادة من الخبرات الأجنبية ومواصلة مسيرة النمو ويمكن حصر أهم دوافع الشراكة في النقاط التالية :

-المحافظة على وسائل الإنتاج وجعلها في نفس مستوى المنافسة وكذا الإستفادة من الجانب التنظيمي والإدارة والذي تعتبر فيه الدول المتقدمة رائدة في هذا المجال.

-المحافظة على الحصص في السوق و مواجهة المنافسين الجدد.

-ضمان تمويل للمشاريع الجديدة التي تتطلبها السوق الوطنية إلى جانب تحديث وسائل الإنتاج الموجودة.

ومن بين فروع الصناعات الغذائية التي بدأت في العمل بهذا الأسلوب هي :⁶⁵

أولا : فرع الحبوب :

⁶⁴ فوزي عبد الرزاق، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص 164-165 .
⁶⁵ . news de l'agro alimentaire en algérien plus de débouche 07/11/2002.

حيث تم إنشاء مؤسسة تركيبية ومعاينة التجهيزات المتعلقة بالمطاحن وهذا مع متعاملين سويسريين وإطاليين لهم من هذه الخبرة في هذا المجال وهذا بمدينة بجاية هناك بروتوكول تعاون مع الشريك الفرنسي LESAFFRE من أجل إنشاء مؤسسة مختلطة الإنتاج للخميرة بالجزائر العاصمة.

ثانيا : فرع السكر

هناك مشروع لتكرير إنتاج السكر الأبيض بمدينة بجاية مع متعاملين برازيليين ومؤسسة CEIVAL، والذي تم اختيار المكان لإنشائه، حيث سيستقطب يدا عاملة كبيرة حسب تصريح الشريك، كما سيغطي السوق الوطنية بالاحتياجات الممكنة، والتي تعرف عجزا كبيرا لهذه المادة، ÷ بحيث تغطي تقريبا عن طريق الاستيراد مع العلم أن استهلاك السكر في الجزائر يتزايد بمعدل 08% طن سنويا.

واقع مميزات المنافسة في مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية يتميز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

بما يلي:⁶⁶

-التباعد في قنوات التوزيع (عدد كبير من المحلات التجارية للبيع على مساحات صغيرة تنشط بكل حرية)، ذلك يفتح المجال أمام المضاربة في مؤسسات الصناعات الغذائية.

غياب العلامات التجارية للموزعين في السوق هذا ما يثبت ان هناك ضعف على مستوى القاعدة لهذا النظام او الشبكة.

⁶⁶د. عبد الرحمن مبتول، أستاذ جامعي في إدارة الأعمال الإستراتيجية خبير دولي : هيكل الواردات الغذائية وآفاتها، مقال في مجلة المغرب اليومي، 2010.

الفروع للصناعات الغذائية تعرف ضعفا على مستوى قمة شبكة هذا النظام، حيث أن المواد الاستهلاكية التي تدخل في إنتاج هذه المنتجات معظمها مستوردة أي أن هناك تبعية للخارج في قمة القطاع خاصة فيما يخص المعدات لعملية التحويل لهذه الصناعة.

المنافسة بين مؤسسات الصناعات الغذائية مقتصرة على القطاع الخاص التي بدورها مطالبة أن تكون في مستوى المنافسة للمنتجات الأجنبية المماثلة لها ذات الجودة العالية، أما بالنسبة للقطاع العام فإنه تراجع بصورة كبيرة مقارنة بالمؤسسات الخاصة.

على المستوى التنظيمي هناك غياب لتأطير حقيقي وفعلي من طرف السلطات لتوجيه ودعم المنافسة لهذه المؤسسات على مستوى الأسواق.

خاتمة الفصل الثاني :

من بين التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي مدى قدرتها على التأقلم مع التقنيات وعلى مسايرة التحولات التي يشهدها العالم من حولنا؟، لعل ابرز هذه التحولات ظاهرة العولمة بما تحمله في أفكار وممارسات لها آثار مباشرة وغير مباشرة على كل الاقتصاديات وعلى اتجاهات التجارة الدولية.

فالمؤسسة التي لا تدرك حقيقة مجارة التطورات الحاصلة في رغبات زبائنها أو سياسات منافسيها سيكون مآلها الخروج من السباق التنافسي أو الزوال و الاندثار.

فالصناعات الغذائية هي خليط من الأنشطة المختلفة فهي تعتبر دورا هاما وحيويا في الاقتصاد الوطني، لأنه يعمل على تحقيق النمو الصناعي .

مقدمة الفصل الثالث :

إن لكل مؤسسة مهام ووظائف مهما كان نوعها والمؤسسة الإنتاجية تلعب دورا هاما وكبيرا بالنسبة للإقتصاد الوطني خاصة إن منتوجها أساسي بالنسبة للمستهلك خاصة أن الجزائر تسعى إلى الرقي والتطور الاقتصادي وخاصة بالمرور بالمرحلة الانتقالية من نظام اقتصادي موجه إلى اقتصاد السوق كان لازما على جميع المؤسسات الوطنية أن تتأقلم مع هذه التغيرات وأن تحقق الفعالية في مهامها حتى تصل إلى التنمية التي تصبوا إليها .

وسوف نحاول إجراء مقارنة بين ماهو نظري وما تعيشه المؤسسات من واقع عملي تفرضه المستجدات الاقتصادية وستقوم بدراسة حالة شركة رام سكر -وحدة مستغانم .

المبحث الأول :تقديم المؤسسة :

سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى نبذة تاريخية عن المؤسسة موضوع الدراسة و أهدافها وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول :نبذة تاريخية عن المؤسسة ومراحل تطورها

1 نبذة تاريخية عن المؤسسة :

أنشأ فرع مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 16/05/1967 بمقتضى المرسوم الوزاري رقم CAB/49القرار الأحادي رقم 155Di/355/69 ووضع حجر الأساس فيها سنة 1970 من طرف رئيس الجمهورية انذاك- هواري بومدين رحمه الله -ورئيس كوبا - فيدال كاسترو -بمعية مدير الوحدة "بوشنتوف"، ومن بين الإنجازات اللإقتصادية في الجزائر إنجاز شركة تكرير السكر بتاريخ 09 نوفمبر 1972م بصدور المرسوم الوزاري رقم 45/72 وكانت تشمل عدة قطاعات إستراتيجية هي :

-قطاع خاص بالسكر.

-قطاع خاص بالحبوب الصلبة والمواد الدسمة.

-قطاع خاص بالمشروبات التعليب.

انطلقت العملية الإنتاجية بها بتاريخ 18 أوت 1974م مساحته 11 هكتار، حدد موقعها بمستغانم -طريق مزهران -جنوب طريق وهران، تبعد عن بلدية مستغانم بحوالي 2 كلم غربا.

تم إنجاز الوحدة من طرف الشركتان الفرنسية والإيطالية، تأخذ الشركة تسمية المؤسسة العمومية الإقتصادية "شركة ذات الأسهم"، "شركة تكرير السكر بمستغانم"، ويبلغ رأس مال الشركة حوالي 16.400.000.000 دج حسب المادة الثالثة من نظامها القانوني، ويمكن تحويلها على أي مكان آخر بموجب قرار من الجمعية العامة العادية خارج الولاية وبقرار من مجلس الإدارة ويؤخذ داخل الولاية نفسها حسب المادة الرابعة وتستمر لمدة 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري ويمكن تمديدها، كما يمكن حلها مسبقا طبقا لأحكام القانون التجاري وقانونها الأساسي حسب المادة الخامسة.

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR بالتنسيق مع الإدارة المركزية.

وحسب المادة الثانية يأخذ إنتاج السكر في أشكال مختلفة -: سكر قالب 2 كغ سكر - 1 كغ بقايا السكر - سكر ابيض مبلور 50 كغ - سكر رطب - سكر مبلور عادي 1 كغ - سكر قطعة معلب 2 كغ .

في 02 فيفري 2000م كان هناك تعديل وزاري فاستقلت كل مؤسسة لوحدها وحسب إحصائيات 2001م وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى :

معالجة السكر الأحمر تقدر بـ 330 طن في اليوم.

منتوج السكر الأبيض تقدر بـ 300 طن في اليوم.

منتوج السكر قطعة تقدر بـ 100 طن في اليوم.

منتوج السكر مبلور في أكياس حجم 50 كغ يقدر بـ 10 طن في اليوم.

ونظرا لصعوبة التميرين بالمواد الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج وبسبب الوضعية المالية للشركة التي لا تمتلك القدرة على تمويل ذاتها أصبح من الواضح ضرورة البحث عن شريك يمول الشركة بالمادة الأولية حتى يمكنها من العمل والإنتاج ويعطيها فرصة النهوض.

أصبحت المؤسسة تتعامل مع القطاع الخاص بداية من سنة 2001م نظرا لتخلي الدولة عن الدعم المالي للمادة الأولية، تعاملت المؤسسة مع شركات لحلف التجارة LIC والمتعامل الثاني فقد كان مع المؤسسة شرفاوي للتجارة أما المتعامل الثالث فهو شركة CEVITAL ومع بداية 2008م بدأ التعامل مع شريك جديد وهو السيد (برحال قادة) الذي أصبحت الشركة ملكا له أي تابعة للقطاع الخاص.

2-مراحل تطور المؤسسة:

في بداية الأمر كانت تقدم خدمات للديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية " ONACO " وذلك ابتداء من سنة 1974.

في سنة 1978، وفي ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي، وبذلك أصبحت حرة.

ومنذ سنة 2001 إلى يومنا هذا غيرت المؤسسة من طبيعة نشاطها، بحيث تخلت المؤسسة عن شراء المادة الأولية (السكر الخام)، وعمليات التوزيع، وأصبح يقدم لها هذه المادة من طرف رجال الأعمال، وما على المؤسسة سوى الإنتاج فقط.

أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل في السابق مع شركة لخلف التجارة LTC ، وبعد ذلك مؤسسة شرفاوي للتجارة، ليلية مؤسسة BLONY، ثم شركة CEVITAL، أما المتعامل الحالي فهو شركة OUESTIPOINT، قدم ملف إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخصوص الشركة وهو الآن بصدد الدراسة في انتظار الموافقة المحلية.

المطلب الثاني :أهداف المؤسسة ونظام عملها

1-أهداف المؤسسة:

تسعى الشركة إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- استثمار وتسيير نشاطات إنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى.
- ضمان تمويل لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج.
- ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.

- تنظيم وتطوير هياكل كل الصيانة بحيث ترتفع مردودية الإنتاج.
- العمل على الإستفادة من التكنولوجيا والأساليب الحديثة في العمل مما يسهل عمليات الإنتاج و التسيير من خلال عمليات التدريب والتنمية.
- تحسين الوضع التنافسي عن طريق تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل البقاء.
- رفع رقم اعمالها بواسطة توسيع نشاطها.
- الحصول على شهادة I.S.O الذي يعتبر بمثابة التأشيرة للوصول إلى الأسواق الخارجية.
- تحقيق رضا المستهلكين بدراسة ميولاتهم وسلوكاتهم.

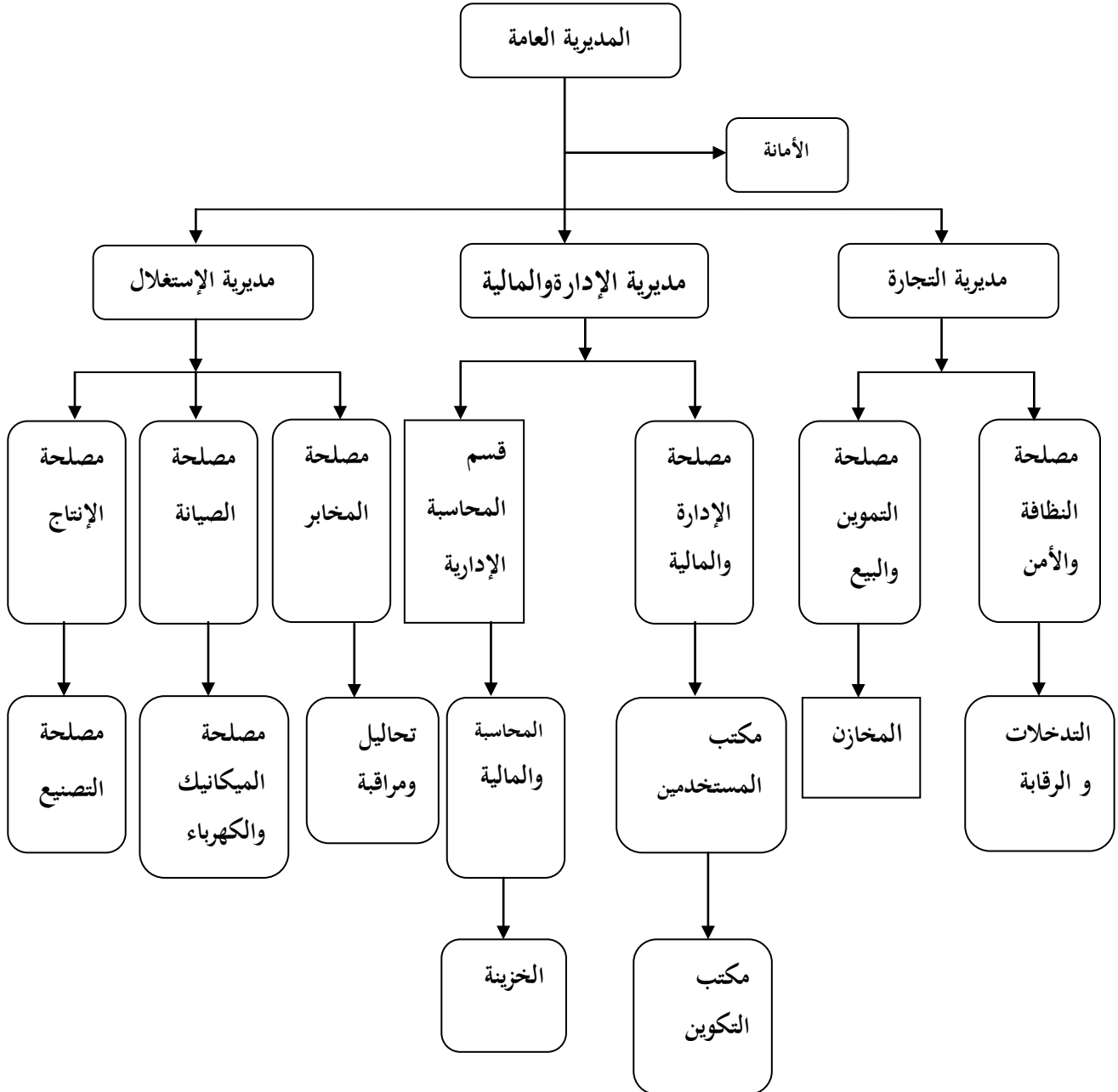
2-نظام العمل:

- توظف الشركة 248عامل منهم عمال دائمون ومؤقتون، نظام العمل في الشركة هو 24سا/24سا، لذلك فإن العمال مقسمين الى أربع أفواج كل فوج يعمل 8 ساعات قانونية وتكون فترات العمل بالتناوب كالتالي :
- فريق يعمل من السادسة صباحا إلى الثانية زوالا.
 - فريق يعمل من الثانية زوالا إلى العاشرة ليلا.
 - فريق يعمل من العاشرة ليلا إلى السادسة صباحا.
 - أما الفوج الرابع فيكون في حالة راحة هكذا يكون العمل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية .

المطلب الثالث : البنية التنظيمية لمؤسسة تكرير السكر:

وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أقسام ومصالح مبينة في الشكل الآتي :

الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم



المصدر : إدارة وحدة تكرير السكر

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع الأفراد داخل المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار لمواقعهم التنظيمية ومنه فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية.

على رأس الشركة المديرية العامة تسيير وتنظم برفقة الأمانة ما يلي :

-مديرية التجارة : وتتفرع إلى ثلاث مصالح :

-مصلحة النظافة والأمن : تعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي وتنظم مجموعة من الفرق متناوبة.

-مصلحة البيع والتموين : وهي خاصة بتموين وتسويق المنتج.

-مديرية الإدارة والمالية : وتتفرع إلى :

-المصلحة الإدارية : وتتكون من :

-مكتب المستخدمين : الذي تتمثل صلاحياته في التنصيب، وكافة المواضيع الإدارية، الإجازات، الإنتقال

والترقية والساعات الإضافية والمكافآت.

-مكتب التكوين : يهتم بتكوين العمال وتدريبهم على العمل.

-قسم المحاسبة الإدارية : وتنقسم إلى :

-المحاسبة المالية : وتتم فيها عملية المحاسبة بصفة عامة.

-مديرية الإستغلال : والتي تتفرع إلى :

-مصلحة المخابر : ويتم فيها معاينة عينات من السكر الأحمر كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة ومراقبة وتحليل السكر.

-مصلحة الصيانة : وهي المسؤولة عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وقطع الغيار للآلات في حالة تعطل أيآلة.

-مصلحة الإنتاج: وتضم مصلحة التصنيع التي تقوم بالمراحل التالية :

التطهير : وتشمل عدة عمليات هي :

-التعجين : خلط كمية من عصير العجين المتكون من عصير EGOUT R3 + عصير التقنية مع السكر الخام.

-التقنية : عزل بلورات السكر عن العصير بعد عملية الفصل يمر العصير إلى الخزان والسكر المنقى يمرر إلى مخلط شبه الإذابة.

-شبه الإذابة : تتم في مخلط التدويب بـ 75 درجة مئوية.

-الإذابة : وهي متممة للمراحل السابقة.

-الغريلة : يتم تمرير السائل السكري عبر غربال وذلك لعزل المواد مثل : الحبوب، القهوة، القمح.

-التكليس : تتميز بإدماج حليب الجير إلى خزان التكليس أين يضاف إليه العصير الذي تحصلنا عليه من مراحل الإذابة لعزل الشوائب والأملاح المعدنية.

-الكربنة : يضاف إلى المحلول السكري CO₂.

-البلورة :من خلال هذا القطاع نحصل على البلورات السكرية حيث تنتقل إلى المرحلة الصلبة من خلال العبور
بمرحلة الطبخ والحصول على كتلة ناضجة يتم إيقاف عملية الطبخ بسكر الفراغ حتى تمرر كتلة العجين ليتم فصلها
بين نوعين من المنتجات :

-المنتجات العالية :وهي سكر مبلور يشحن إلى ورشات التكييف ويستخلص منه سكر قطع.

المنتجات المنخفضة :تتمثل في تكرير ونقل السكر الذي يباع ويستعمل في صناعة الخميرة الكيميائية والمشروبات
الكحولية، ومواد التجميل

المبحث الثاني :واقع الجودة وتأثيرها على المؤسسة

المطلب الأول :تأثير تطبيق مواصفات الجودة على شركة SORA -SUCRE

يتعلق التسيير الجودة الفعال والجيد على مستوى المؤسسة أثارايجابية تتمثل فيما يلي :

تخفيض تكاليف التصنيع =يضمن دور التسيير الفعال للجودة من منع وجود ظواهر الأسواق والضياع والتبذير
للاموال، ان جودة المنتوجات تعكس ظاهرة احترام معايير ومقياس الجودة.

زيادة حجم الإنتاج والإنتاجية .مقياس الجودة يعتبر كحافز للمؤسسة على زيادة الإنتاج والإنتاجية كما نعلم ان
الجودة مؤشر فاصل في السوق في ظل المنافسة المحلية والدولية.

إحترام المواعيد :تظهر أهمية السير الفعال الجودة بالحرص على توفير حجم الإنتاج في الوقت المحدد واحترام موعد
التسليم.

التحسين في مستوى المردودية :إن مستوى الجودة المطلوب الوصول اليه حافز للعمال من أجل التحسين في مستوى المردودية.

زيادة حجم المبيعات وزيادة الربحية :إن مستوى الاداء الفعلي في الجودة يساهم في رفع حجم كمية المبيعات وبالتالي تزداد الربحية في ظل المنافسة .

المطلب الثاني : جودة الوظائف والتكنولوجيا

تتميز المؤسسة بتواجد موارد بشرية ذات كفاءة لكنها ينقصها التكوين والتدريب، لأن العمال متأثرين بأفكار المنهج الإشتراكي، بحيث المؤسسة لا تقوم بإرسال بعثات الى الخارج لكسب الخبرة والشهادات لكونها غير قادرة على تحمل المصاريف.

تفني بتوظيف يد عاملة محلية وتختلف العقود المتعامل بها من ستة اشهر الى سنة حيث ان المؤسسة تتعامل مع مكتب التوظيف.

أما فيما يخص التكنولوجيا المتبعة فهي جد قديمة تعود الى سنوات السبعينيات، حيث لم يتم تجديد الآلات والمعدات منذ ذلك العهد، وهذا ما يفسر انخفاض مردودية العامل، إذا تحدثنا عن جودة المنهج لا بد من الحديث عن جودة المؤسسة أولا.

على المؤسسة ان تقوم بدور المنشط الذي الحافز الجماعي للمؤسسة، والسهر على تكوين اعضاء الحلقة والسير الحسن لمختلف الدورات وارتباطها مع الهيكل التنظيمي لها، حيث تقوم بمتابعة مدى تحقيق المتفق عليه في تحقيق الاهداف عن طريقة المراقبة المستمرة لمستوى الجودة، على المؤسسة الإهتمام بالإبداع والتكوين من أجل مسايرة التغيرات مع مكافأة أصحاب و أعضاء ذوي الأفكار الإبداعية.

خاتمة الفصل الثالث : لقد ساهم هذا الفصل في تطبيق موضوع البحث في مؤسسة تكرير السكر ، وقد تمت الاجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في البحث حول مساهمة صناعة السكر في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أوضحت هذه النتائج إلى عدم امتلاك المؤسسة لبعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد الميزة التنافسية في هذه في هذه الصناعة، وفي محاولة البحث عن الأسباب ضعف المؤسسة تتمثل في كون المؤسسة تحولت من القطاع العام إلى الخاص

من بين التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي مدى قدرتها على التأقلم مع التقلبات وعلى مسابرة التحولات التي يشهدها العالم من حولنا .

فالصناعات الغذائية تعتبر خليطا من الأنشطة المختلفة التي توفر المواد الأولية كي تقوم بالتحويل والتعليب ,وتضمن أخيرا التوزيع للمنتج النهائي ,ويلعب هذا القطاع دورا هاما وحيويا في الاقتصاد الوطني ,لأنه يعمل على تحقيق النمو الصناعي .

وبعد الانتهاء من عرض وتقديم الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة الذي تناول "كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع " ودراسة الحالة التي كانت بشركة تكرير السكر , فإنه سيتم في مايلي الانتقال إلى عرض أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة وهذا على ضوء الإجابة على الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات المقدمة :

*صناعة المطاحن والحليب والزيوت والسكر ، يمكن أن يكون لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية , أثبتت هذه الفرضية صحتها.

*أثبتت الدراسة تأثير الصناعات الغذائية بقلّة المواد الأولية للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع وارتفاع أسعارها العالمية.

*تم إثبات الفرضية الثالثة التي عنوانها : يوجد عدة سياسات لمعالجة العراقيل التي تعوق إمكانية الصناعات الغذائية في تحقيق الميزة التنافسية , والمتمثلة في الإمكانيات الصناعية والزراعية للرقى بالصناعات الغذائية في الجزائر من أجل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية .

نتائج الدراسة :

إن التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالصناعات الغذائية وكيفية تحقيق الميزة التنافسية , مما يمكننا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بالنتائج التالية :

-تسعى جميع المؤسسات إلى الاختلاف والتميز عن الآخرين بوضع إستراتيجية تنافسية محكمة تمكنها من تحقيق

أهدافها .

- التنافسية تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية واستقرار ونمو وتوسع .
- أصبح الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط لفرع الصناعات الغذائية في تطور مستمر , وخاصة في السنوات الأخيرة وذلك نظرا لإدراك المتعاملين الاقتصاديين أهمية هذا الفرع نظرا لحجم السوق الجزائري .
- الميزة التنافسية هي امتلاك المؤسسة ما يميزها ويضمن لها مكانتها بين المؤسسات الأخرى في السوق وذلك إذا استطاعت أن تكييف منتجاتها وفقا لحاجات ورغبات الزبائن .

ثانيا من الجانب الميداني :

من خلال عرض الجانب الميداني اتضح ما يلي :

*إهمال وظيفة التسويق في المؤسسة .

*لا تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من أجل تغطية العجز .

التوصيات والاقتراحات :

- وجوب الاهتمام بوظيفة التسويق أكثر .
- وجوب الاهتمام بالموارد البشرية وذلك بتقديم مكافآت كتحفيز من أجل الزيادة في الإنتاج .
- وجوب المؤسسة البحث والتطوير من أجل تحسين وضعيتها وجعلها في مستوى المؤسسات المنافسة والناجحة .

آفاق الدراسة :

-مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الصناعات الغذائية في الجزائر .

-يمكن التخصص في دراسة أحد المواد ذات الاستهلاك الواسع .

المراجع

الكتب باللغة العربية:

- د.علي السلمي ,إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , دار غريب للنشر , القاهرة . 2001.
- د .فريد النجار :المنافسة والترويج التطبيقي :آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية , مؤسسة شباب الجامعة للنشر ,الإسكندرية , 2000.
- د .محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري ,إدارة الأعمال ,الدار الجامعية للنشر ,الإسكندرية , 1998.
- د .علي حسن الزعبي , نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي) , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , الطبعة الأولى , 2005.
- د .نبيل مرسي خليل ,الميزة التنافسية في مجال الأعمال ,مركز الإسكندرية , جامعة الإسكندرية , مصر , 1996.
- د .معالي فهمي حيدر , نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ,الدار الجامعية للنشر , القاهرة , 2002.
- د .محمد جاسم الصميدعي , د .ردينة عثمان يوسف ,إدارة المنتجات , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الطبعة الأولى , عمان , 2011.
- د .محمد إبراهيم عبيدات "تطوير المنتجات الجديدة" (مدخل سلوكي) " دار وائل للنشر , الطبعة الثانية ,الأردن , 2004.
- د .محمد توفيق ماضي ,إدارة الإنتاج والعمليات , مصر الإسكندرية ,الدار الجامعية للنشر والتوزيع , 1999.
- د .خضير كاظم محمود , د .هايل يعقوب فاخوري ,إدارة الإنتاج والعمليات , الطبعة الأولى , عمان , دار الصفاء للنشر والتوزيع , 2001.
- د .أيمن سليمان مزاهرة ,الصناعات الغذائية , جامعة البلقان التطبيقية , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان , 2000.

د. عزالدين فراخ, الصناعات الغذائية في المصانع والمدارس والمنازل, دار الفكر العربي, القاهرة, 1997.

د. عيون عبد الكريم, جغرافيا الغذاء في الجزائر, المؤسسة الوطنية للكتاب بالجزائر, 1986.

د. حامد عبد الله جاسم, الصناعات الغذائية, جامعة بغداد, الطبعة الثانية, الجزء الأول, 1975.

المذكرات :

د. فوزي عبد الرزاق, الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي, دراسة حالة الجزائر, أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2007.

د. سويسبي عبد الوهاب, الفعالية التنظيمية, تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة, دكتوراه دولة, جامعة الجزائر, 2004.

د. طرشي محمد, الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة الصناعات الغذائية, مذكرة ماجستير, جامعة حسينية بن بوعللي, الشلف, 2005.

د. عمار بوشناف, الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2002.

د. مها محمد مصطفى الشال, بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية, القاهرة, 2002.

د. سالم عطية فاطمة, وآخرون, إدارة الجودة الشاملة لزيادة تنافسية المؤسسات, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير, علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, شلف, 2007.

المنشورات والتقارير :

د. طلعت أسعد عبد الحميد, التسويق الفعال : كيف تواجه القرن الحادي والعشرين, المتحدة للإعلان, العدد الخامس, مصر, 2002.

د. إنعام قرشي ,الصناعات الغذائية بدولة الإمارات بين الواقع وتحقيق الأمن الغذائي ,مجلة آفاق الاقتصادية ,مجلد 28 عدد 109 , سنة 2007.

د. عبد الرحمان مبتول , أستاذ جامعي في إدارة الأعمال الإستراتيجية خبير دولي , هيكل الواردات الغذائية وآفاقها , مقال في مجلة المغرب اليومي 2010.

د .كمال رزيق ومسعود فارس :مفهوم التنافسية ,الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط , قسم علوم التسيير ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة.

د .الماحي ثريا ,إستراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول ,الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ,جامعة حسيبة بن بوعلي ,الشلف ,نوفمبر 2010.

د .نذير نصر الدين ,منصوري الزين ,الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال , ملتقى إدارة منظمات الأعمال :التحديات العالمية المعاصرة , 27/29/أفريل ,عمان الأردن.

وزارة الصناعة ,تقرير خاص بالثلاثي الأول لسنة 2001.

وزارة الصناعة ,حسب معلومات من الوزارة.

المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ,مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ,الدورة العشرين ,جوان 202.

Michael porter –choix stratégiques et concurrence éd- económico – paris - 1982.

j. jaques lambin le marketing stratégiques -2em Edition - paris -1993.

Laa en Algérie entre Mourad boukella et Ahmed et bouaita les évolutions récentes dans le secteur des dynamismes et pesanteurs - cahiers du cread n°61-3eme trimestre 2002.

l. lachaal -la compétitive conceptions cahiers ciheam 2001.

M. porter - l'avantage concurrentiel - des nations - interditin -1993.

Saadoun radia - privatisation des entreprises en Algérie analyse et

Développement - thèse de doctorat en science économique -

Université lumière Lyon2 - France soutu - le 20/04/2012.

Réseau Maghrébin d'études économique - les industrie

Agro-alimentaires dans les pays du Maghreb - collection études

Sectorielles Algérie 1998.

Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements -les

Industrie Agro-alimentaires - Algérie aout 2009.

News de l'agro-alimentaire en Algérie en plus de débouche

07/11/2002.