

تاريخ القبول: 2018/02/28

تاريخ الإرسال: 2018/01/31

برامج الدعم الحكومية كمحدد للإبداع الاستراتيجي في سلاسل التوريد  
بالمؤسسات الصناعية (دراسة حالة مؤسسة "حضنة حليب" بالمسيلة)

**Government Support Programs as a Determinant  
for Strategic Innovation in the Industrial**

**Enterprises Supply Chains  
(A Case Study for Enterprise  
« Hodna Milk » In M'sila)**

أ.د/ديبي علي

[alidebbi@yahoo.fr](mailto:alidebbi@yahoo.fr)

أ/ بن التومي سارة

[sara.bentoumi@gmail.com](mailto:sara.bentoumi@gmail.com)

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور برامج الدعم الحكومية في إبداع تصاميم و/أو ممارسات بسلاسل التوريد للمؤسسات الصناعية؛ من خلال دراسة حالة مؤسسة "حضنة حليب" ومدى تأثيرها ببرنامج تطوير إنتاج الحليب الذي تبنته الحكومة الجزائرية سنة 2008؛ ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المقابلة مع بعض المسؤولين بالمؤسسة، بالإضافة إلى بحث مختلف الوثائق والسجلات التي استلزمها الدراسة؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها رغبة مؤسسة "حضنة حليب" في الاستفادة من مختلف الصيغ التي تضمنها البرنامج الحكومي والتي فرضت عليها إحداث تغييرات تراوحت بين الجذرية والتحسينية على ممارسات نشاط التموين، وكذا طرح منتجات جديدة على السوق الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** إبداع سلسلة التوريد، الإبداع الاستراتيجي، برامج الدعم الحكومية، برنامج تطوير إنتاج الحليب، المؤسسات الصناعية.

**Abstract:**

This study aims to highlight the role of government support programs in innovating designs and /or practices in the industrial enterprises supply chains; Through a case study for enterprise "Hodna Milk" And affected by the milk production development

program that has been adopted by the Algerian government in 2008 , And to achieve this goal, a deep interview has been adopted and a collection of questions were asked to some officials in the enterprise, in addition to the study of the various required documents and records.

The study reached several results, inwhich the most important was that the desire of "Hodna Milk" entreprise to benefit from the various formulas included in the government program which were imposed on to make radical and ameliorative changes in provisioning activity practices; as well as the introduction of new products to the Algerian market .

**Key Words:** Supply Chain innovation, Strategic innovation, Government Support Programs, Milk Production Development Program, Industrial Enterprises.

#### مقدمة:

يعد التوجه الاستراتيجي نحو سلاسل التوريد وإدارتها تغييرا جذريا في إدارة المؤسسات بشكل خاص والبيئة التنافسية بشكل عام، هذا التوجه يثير قضية عدم قدرة المؤسسات على المنافسة كوحدات مستقلة في ظل ضرورة الاستجابة السريعة لضغوط تحسين الجودة وخفض التكلفة؛ فالمنافسة اليوم أصبحت حول كفاءة وفاعلية سلاسل التوريد<sup>(1)</sup>؛ من هذا المنطلق يؤدي الإبداع الاستراتيجي على مستوى سلسلة التوريد إلى تحقيق أسبقية تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة أو دخول أسواق جديدة، والتي من المرجح أن تكون مصحوبة بتصاميم إبداعية لسلسلة التوريد، وممارسات إبداعية في إدارة سلسلة التوريد (SCM).

في ذات السياق، تؤثر حكومات الدول على طريقة إنشاء وإدارة سلاسل توريد المؤسسات خاصة الصناعية منها، من خلال فرض قوانين أو سياسات معينة تُحدد حسب اتجاهاتها أنواع وشروط التعاقدات المتعلقة بإدارة سلسلة توريد المؤسسات بالإضافة إلى الأنشطة والعمليات المتعلقة بها؛ بدورها المؤسسات تعمل على التكيف مع هذه القوانين والسياسات من خلال تبني مجموعة من التغييرات اللازمة لذلك على طول سلاسل توريدها، بغية الحفاظ و/أو الرفع من قيمتها.

## إشكالية الدراسة:

إن مكانة مادة الحليب ومشتقاتها ضمن قائمة الواردات الغذائية الجزائرية (849.4 مليون دولار فاتورة استيراد هذه المادة سنة 2016)، جعلت الحكومة الجزائرية تولي اهتمام أكبر بها من خلال تبني مجموعة من السياسات والبرامج لدعم الإنتاج الوطني لها؛ كان أشهرها "برنامج تطوير إنتاج الحليب" لسنة 2008 كأداة دعم تمس جميع الأطراف المتعاملين في هذا القطاع، بغية تخفيض فاتورة استيراد مادة الحليب ومشتقاتها.

بناء على ما سبق؛ جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور برنامج الدعم لتطوير إنتاج الحليب في إضافة و/أو إبداع قيمة على مستوى سلاسل التوريد للمؤسسات النشطة في صناعة إنتاج الحليب ومشتقاته؛ ومن خلال اختيار مؤسسة "حضنة حليب" كنموذج عن إحدى تلك المؤسسات، وذلك انطلاقا من طرح السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن لبرنامج دعم تطوير إنتاج الحليب المنتهجة من قبل الحكومة الجزائرية أن تكون محدد للإبداع الاستراتيجي على مستوى سلاسل التوريد بمؤسسة "حضنة حليب"؟ يتفرع عن السؤال الرئيسي السؤال الفرعي الأول: هل ساهمت برامج دعم تطوير إنتاج الحليب في إعادة التنظيم الخارجي لسلاسل توريد مؤسسة "حضنة حليب"؟ ثم السؤال الفرعي الثاني: هل ساهمت برامج دعم تطوير إنتاج الحليب في تطوير مزيج المنتجات لمؤسسة "حضنة حليب"؟ وأخيرا: هل ساهمت برامج الدعم لتطوير إنتاج الحليب في تشجيع مؤسسة "حضنة حليب" على تطوير التكنولوجيا المستخدمة على مستوى سلاسل توريدها؟.

## الجزء الأول: التوجه الاستراتيجي نحو الإبداع في سلسلة التوريد.

سيتم التطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى أهمية الإبداع في سلاسل توريد المؤسسات ومدى تأثر هذه الأخيرة بالسياسات الحكومية.

## أولا: أهمية الإبداع في سلسلة التوريد

تشير الدراسات (Li et al (2006) (2008) ; Grawe (2009); ArlbØrn et al (2011); Kristin.B.M et al (2014) إلى

أن المنافسة اليوم لم تعد بين المؤسسات؛ ولكنها أصبحت بين سلاسل التوريد، ذلك أن الاختلاف بين سلاسل القيمة للمنافسين هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية<sup>(2)</sup>؛ في هذا الإطار أشار Chapman et al إلى أن الصناعات الإنتاجية والخدمية بحاجة إلى التركيز على الإبداع في سلسلة التوريد باعتباره أداة حيوية لتحسين أداء سلسلة القيمة للمؤسسة<sup>(3)</sup>؛ وعليه سوف نستعرض في هذه الجزئية مفهوم إبداع سلسلة التوريد وكذا أهميته في إبداع قيمة للمؤسسة.

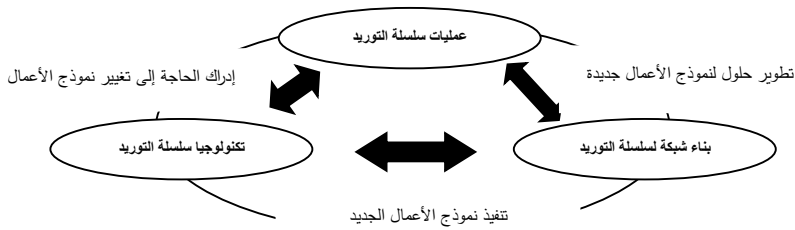
### 1. مفهوم إبداع سلسلة التوريد:

إن الدراسات والبحوث الأكاديمية التي أولت اهتمام بموضوع إبداع سلسلة التوريد من حيث التعريف والقياس محدودة<sup>(4)</sup>، وربما يرجع ذلك إلى حداثة الموضوع نسبياً؛ إذ أستخدم مصطلح إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management) لأول مرة من قبل الاستشاريين في مجال الإدارة وهما وايبير وأوليفر (Weber & Oliver) سنة 1982؛ بتعريفهما لها على أنها: "تلك الإدارة التي تغطي تدفق المنتجات من الموردين إلى المستخدمين النهائيين مروراً عبر سلاسل الإنتاج والتوزيع"<sup>(5)</sup>؛ في هذا السياق، يرى مجلس إدارة اللوجستيك (Council of Logistics management) أن هناك ثمانية إدارات أساسية تشكل بمجملها إدارة سلسلة التوريد وهي<sup>(6)</sup>: إدارة علاقات الزبون، إدارة خدمة الزبون، إدارة الطلب، أوامر الطلب، إدارة تدفق التصنيع، إدارة علاقات الموردين، تطوير المنتج وتسويقه، العوائد؛ أما فيما يتعلق بإبداع سلسلة التوريد، فيعرفه شيه يو لين (Chieh-Yu Lin) على أنه: "الأدوات التي تحسن العمليات التنظيمية اللازمة لتعزيز فعالية إدارة سلسلة التوريد من خلال التفاعل السلس مع الموردين والمصنعين والموزعين والعلاء"<sup>(7)</sup>، حيث يشير هذا التعريف إلى طبيعة العلاقة بين أطراف السلسلة ودرجة التفاعل بينهم.

في حين يعرفه أربورن وآخرون (ArbØrn.J.S and al) بأنه: "تغيير (تحسيني أو جذري) ضمن شبكة سلسلة التوريد، تكنولوجيا سلسلة التوريد أو عملية سلسلة التوريد (أو مزيج من هذه) التي يمكن أن تحدث في وظيفة المؤسسة، داخل المؤسسة، في الصناعة أو في سلسلة التوريد من أجل تعزيز إنشاء قيمة جديدة لأصحاب

المصلحة"<sup>(8)</sup>، ويشير هذا التعريف إلى الخصائص الحيوية لسلسلة التوريد المبدعة والتي تم تلخيصها في النموذج التالي:

الشكل رقم (01): عناصر سلسلة التوريد المبدعة.



ArlbØrn . J.S et al, *Exploring Supply Chain Innovation*, Logist Res, 3:3-18, P8 Source:

يوضح الشكل أعلاه أهم الخصائص لإبداع سلسلة التوريد، والمتمثلة فيما يلي<sup>(9)</sup>:

- التغيير يعتبر ديناميكية في طبيعته ؛
- الحداثة التي تتراوح من التغييرات الصغيرة أو التحسينية إلى التغييرات الجذرية؛
- يتجاوز ابتكار منتج جديد إلى العمليات والأنشطة ذات الصلة بتسويق فكرة جديدة في سلسلة التوريد؛
- خلق قيمة جديدة للشريك النهائي والمتمثلة في منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو سوق جديدة.

مما سبق، يتضح أنه رغم اتفاق العديد من الأطراف (الأكاديميين، والاستشاريين والمؤسسات) حول أهمية إدارة سلسلة التوريد في بناء الميزة التنافسية؛ إلا أنهم اختلفوا حول تقديم مفهوم موحد لها، ذلك أن لكل منهم توجهاته التي ينظر من خلالها إليها، وعليه اختلفت التعاريف المقدمة حول طبيعة وأشكال الإبداع داخلها.

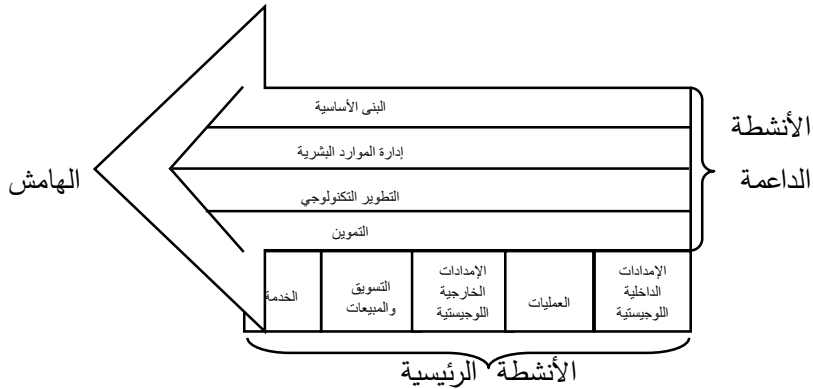
## 2. سلسلة التوريد حجر الزاوية لإبداع القيمة المتكاملة.

يعتبر مدخل إنشاء القيمة على أساس سلاسل القيمة (Value Chains) أحد أشهر النماذج المفسرة للقيمة في الاقتصاد الصناعي؛ ويعنى بمصطلح سلسلة القيمة، تلك القيمة التي تضاف للسلع والخدمات مع تقدمها مع السلسلة<sup>(10)</sup>؛ في حين يعرفها بورتر (Porter) على أنها: "مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق

البضائع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي<sup>(11)</sup>، من هذا المنظور اعتبر المؤسسة عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة تظهر بصورة إجمالية في منتجاتها أو خدماتها، والتي يمكن تقسيمها إلى نشاطات رئيسية ونشاطات داعمة.

الشكل الموالي يوضح مكونات سلسلة القيمة من جهة نظر بورتر

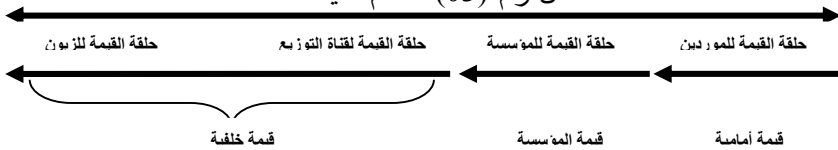
الشكل رقم (02): سلسلة القيمة لبورتر



Source: Micheal Porter, *The competitive Advantage of Nations*, the MaCmillan press, 1991, P41.

يتضح من الشكل أعلاه، أن سلسلة القيمة للمؤسسة في الاقتصاد الصناعي تنطوي ضمن نظام أكبر هو نظام القيمة الذي يتضمن كل من سلسلة قيمة الموردين وسلسلة القيمة للمستفيد النهائي على الأقل<sup>(12)</sup>، وحسب بورتر فإن إنشاء القيمة يولد في نهاية المطاف ميزة تنافسية؛ هذه الأخيرة مرتبطة بتكامل وتفاعل المؤسسة مع إمداداتها الأمامية والخلفية؛ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): نظام القيمة



Source : Micheal Porter, Op.Cit, P108

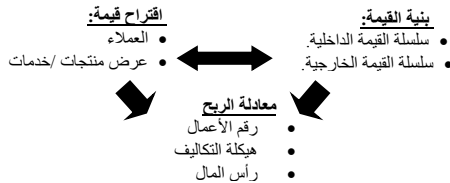
نستنتج من الشكل السابق ما يلي:

- حتى تتمكن المؤسسة من اكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية لابد عليها من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة؛  
- أن الأنشطة الداعمة قادرة على إبداع قيمة للمؤسسة؛  
- أن إنجاز أي نشاط يؤثر على أداء ونتائج إنجاز الأنشطة الأخرى؛ ومن وجهة نظر بورتير فإن الحصول على الميزة التنافسية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحقيق شرطين هما: إنجاز الأنشطة بتكاليف منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المنافسين؛ والنجاح في إضافة قيمة فريدة للنشاط<sup>(13)</sup>؛ وعليه يمكن القول أن بقاء المؤسسة في السوق مرتبط باكتساب الميزة التنافسية لكن نجاحها مرتبط بإبداع القيمة؛ في هذا السياق يؤكد Bill Belt أن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تتابع سلاسل التوريد ببعديها: العملياتي والاستراتيجي<sup>(14)</sup>.

### 3. الإبداع الاستراتيجي على مستوى سلاسل التوريد:

إن المؤسسات التي حافظت على معدلات نمو وأرباح عالية مقارنة بالمنافسين الذين لم يحققوا مثل هذه المستويات، وبغض النظر عن الحجم والعمر الزمني وظروف الصناعة والبلد الذي تعمل به هذه المؤسسات، فإن استراتيجياتها كانت تتمحور حول الإبداع الإستراتيجي<sup>(15)</sup>، هذا الأخير يرتكز على أن المؤسسة هي من تحاول تغيير قواعد المنافسة في بيئة الأعمال، وليس العكس<sup>(16)</sup>؛ في هذا السياق، قدم كل من مونجيون ووليمان اورتيغا (Moingeon et Lehmann-Ortega) نموذجاً أكثر تفصيلاً لعملية الإبداع الاستراتيجي ومكوناته في المؤسسة.

الشكل رقم (04): مكونات نموذج الأعمال الذي يرتكز على إبداع الاستراتيجي



**Source:** Laurence Lehmann-ortega, Bertrand Moingeon, *Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes: l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants*, XVIIIe Conférence

annuelle de l'Association Internationale de Management  
Stratégique, Grenoble- France, 2009, p06

من خلال الشكل السابق يتضح الإبداع الاستراتيجي للمؤسسة يأتي من مصدرين محتملين هما<sup>(17)</sup>: المصدر الأول المتمثل في اقتراح قيمة، والذي يركز على جانب المنتج أو الخدمة المقدمة من خلال الإجابة عن السؤالين: ما هي المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؟ ولمن؟، أما المصدر الثاني الذي تم تسميته ببنية القيمة، فيركز على مجالات النشاط الاستراتيجي، من خلال الإجابة عن السؤال: كيف؟، ويخص الإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

أما العنصر الثالث للشكل السابق والمتمثل في معادلة الربح، فهي تهتم بالإيرادات الناتجة عن العنصرين السابقين، إن التغيير في أحد مكونات النموذج يكشف المقاصد الإستراتيجية للمؤسسة ويحدد إستراتيجيتها؛ وعليه فالإبداع الاستراتيجي لا يقتصر على تصميم المنتجات أو الخدمات، بل يمتد إلى تجديد نموذج الأعمال القائم، كونه يمثل بعد تكامليا يجمع بين البعد الاستراتيجي والعمليتي للمؤسسة.

ثانيا: أثر السياسات الحكومية على عملية الإبداع في سلاسل التوريد للمؤسسة.  
تؤثر حكومات الدول على سلاسل التوريد الخاصة بالمؤسسات الصناعية وكذا على طريقة إنشاءها، من خلال فرض القوانين و/أو سياسات معينة والتي ينبغي إتباعها من طرف المؤسسات؛ فعلى سبيل المثال تقوم بعض الحكومات بإصدار قوانين تقوم بمنع استخدام المؤسسات لبعض أصناف المواد الخام دون أخرى، أو تقوم بالاشتراط أن يكون التعامل في سلع معينة عن طريق منافذ مملوكة للحكومة فقط<sup>(18)</sup>. في ذات السياق، قدم التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بالتعاون مع مؤسسة بين أندكومباني والبنك الدولي سنة 2013 والذي حمل عنوان "تيسير التجارة: تهمين فرص النمو"، كيفية التأثير السلبي لبعض السياسات الحكومية على سلاسل التوريد للمؤسسات من خلال الإشارة لثمانية عشر حالة شملت مختلف الصناعات والبلدان؛ ففي البرازيل مثلا، قد يستغرق الانتهاء من أوراق التخليص الجمركي لصادرات السلع الأولية الزراعية فترة تزيد بنحو 12 مرة مثل الفترة التي تستغرقها في الاتحاد الأوروبي؛ كما أنتردي جودة خدمات البنية التحتية قد يؤدي إلى زيادة تكلفة مستلزمات الإنتاج للسلع الاستهلاكية



بما يصل إلى 200 في المائة، كما هو الحال في بلدان أفريقية معينة<sup>(19)</sup>؛ وعليه فإن العقبات التي تواجه سلاسل التوريد يمكن أن تنشأ عن الإجراءات الجمركية والإدارية العقيمة، واللوائح المعقدة وضعف خدمات البنية التحتية... الخ؛ في هذا الشأن، قال مارك غودفريدسون، الشريك في مؤسسة بين أند كومباني، " أن بعض البلدان يمكن أن تفقد مزاياها التنافسية من حيث تكلفة عوامل الإنتاج إذا كانت التكاليف التي تتكبدها بسبب العقبات التي تواجهها سلاسل التوريد مرتفعة"<sup>(20)</sup>.

إن التخطيط للتنمية اللوجستية لا بد أن يشتمل على سياسات حكومية لتخفيض تكاليف سلاسل التوريد، سياسة بناء البنية التحتية اللوجستية، سياسة السوق المفتوحة، السياسة المالية، تشجيع سياسة الاستثمار، سياسة التدريب الموظفين اللوجستية... وغيرها، وضرورة التنسيق بينها عبر إدارة متخصصة في اللوجستيات تمكن من تحقيق التنسيق العام في مجال الخدمات اللوجستية والتخطيط والتنفيذ مما سيقبل في نهاية المطاف من تكاليف سلسلة التوريد<sup>(21)</sup>.

تم التركيز في هذا الجزء على التأثير السلبي لبعض السياسات الحكومية على سلاسل التوريد، لكن هذا لا ينفي أن بعض السياسات الحكومية قد ساهمت في إبداع قيمة للمؤسسات بسبب محاولتها التكيف معها من خلال تبني مجموعة من التغييرات اللازمة لذلك على طول سلاسل توريدها؛ وهذا ما سوف تستعرضه الدراسة في جزئها الثاني. الجزء الثاني: أثر برنامج تطوير إنتاج الحليب على الإبداع في سلسلة توريد مؤسسة "حضنة حليب"

يستعرض هذا الجزء من الدراسة نظرة استشرافية لسلسلة توريد مؤسسة "حضنة حليب"، مع التركيز على نشاط تموينها وكيفية تأثره بالسياسة الحكومية الجزائرية لدعم إنتاج مادة الحليب الطازج، ليتم في الأخير إبراز أهم التغييرات التي طرأت على هذا النشاط ودورها في إنشاء قيمة للمؤسسة.

أولاً: منهجية الدراسة.

تماشياً مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع التحليل لإجراء الدراسة، في حين تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين بالمؤسسة (المدير العام، التموين، البحث والتطوير، الإنتاج، الموارد البشرية) إضافة إلى الاطلاع على السجلات والوثائق الداخلية للمؤسسة كأدوات رئيسية للبحث، وذلك خلال الفترة الممتدة بين شهري جانفي وماي من سنة 2017.

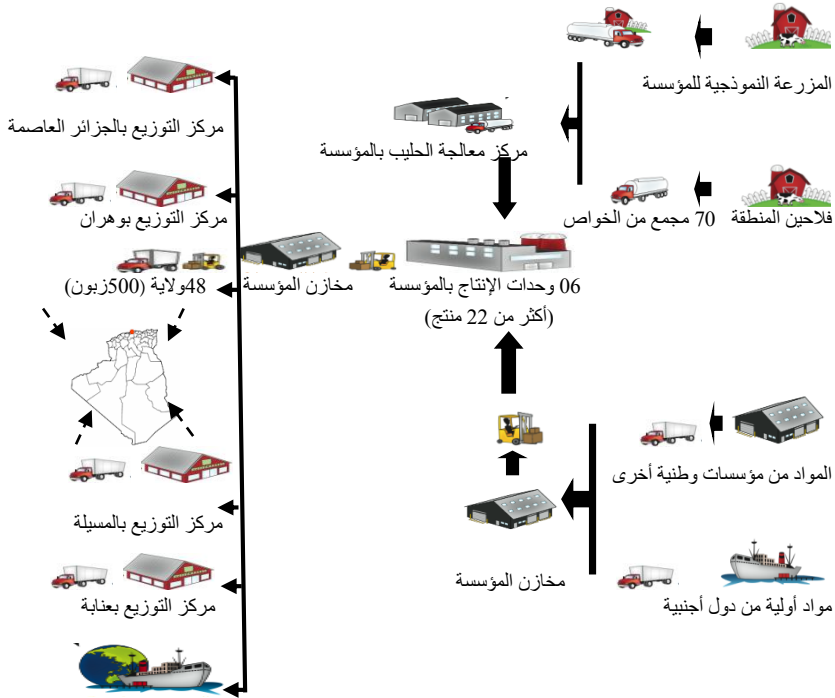
ثانياً: تقديم عام حول سلسلة توريد مؤسسة "حضنة حليب".

مؤسسة "حضنة حليب" (Hodna Lait) هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، تتخصص في إنتاج الحليب ومشتقاته، تقع في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية لولاية المسيلة بمساحة 6 هكتارات؛ شهدت المؤسسة منذ بداية نشاطها الفعلي في 2000/05/15 إلى يومنا هذا العديد من التوسعات؛ نذكر منها:

- تغيير تسمية المؤسسة من "ملبنة الحضنة" إلى مؤسسة "حضنة حليب"؛
- تغطية المؤسسة لـ 48 ولاية، وارتفاع الحصة السوقية لمؤسسة "حضنة حليب"؛
- إنشاء ستة وحدات (خطوط) إنتاجية جديدة يعمل بها 950 عامل مقسمون على ثلاث مجموعات بمعدل 8 ساعات في اليوم، وطاقة تخزين تقدر بـ 7000 م<sup>3</sup>؛
- ارتفاع القدرة الإنتاجية من الحليب بأنواعه من 40000 ل/اليوم إلى 920000 ل/اليوم سنة 2015.

إن دراسة واقع إبداع القيمة على مستوى مديرية التموين بالمؤسسة تفرض علينا الاطلاع على مكونات سلسلة توريدها، والتي سوف يوضحها الشكل الموالي.

## الشكل رقم (05): سلسلة توريد مؤسسة "حضنة حليب"



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المدير العام لمؤسسة "حضنة حليب".

يتضح من الشكل السابق أن الأنشطة الرئيسية لسلسلة توريد المؤسسة تتلخص في: نشاط التموين الذي يهدف إلى شراء وتوفير وتسيير مخزون المادة الأولية من الموردين المحليين والدوليين، ثم في نشاط الإنتاج بمراحله المختلفة، ليأتي نشاط التوزيع الذي يهدف إلى تقديم المنتج في صورته النهائية إلى الزبائن؛ وكما ذكرنا سابقاً، سيتم التركيز في هذه الدراسة على نشاط التموين بالمؤسسة فقط وأثره على سلسلة القيمة بالمؤسسة؛ وذلك نظراً لتعدد وترابط وتشابك الذي يعتري السلسلة، وصعوبة دراسة تأثير كل الأنشطة السابقة على الأطراف ذات المصلحة بها.

من خلال مراجعتنا لقائمة المواد المستخدمة في صناعة المنتجات والمقدمة من طرف رئيس مديرية التموين، يتضح تنوع مصادر توريد المؤسسة بالمواد الأولية بين الداخلية

(180 مورد جزائري) والخارجية (20 مورد أجنبي) التي تصدرها فرنسا في المرتبة الأولى، ثم سويسرا في المرتبة الثانية.

تأتي بودة الحليفي المرتبة الثانية من حيث أهميته في العملية الإنتاجية، هذه المادة المدعمة من طرف الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته\*، أما في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية فتأتي المستحضرات مثل: السكر، علب الكرتون، قطع الفواكه وشريط PS؛ في حين يتصدر الحليب الطازج قائمة المواد المستخدمة من حيث الكمية، كونه يعد المكون الرئيسي في الصناعة الحليب ومشتقاته؛ وتعتمد المؤسسة في حصولها على هذا المكون على مصدرين هما(22):

● **المزارع النموذجية:** إذ تم إنشاء أول مزرعة خاصة بعد 13 سنة من بداية نشاطها بمساحة تقدر بـ 100 هكتار و 500 بقرة، بإنتاج يقدر بين 500 إلى 800 أسبوعيا للبقرة الواحدة، مجهزة بنظام عصري في تربية الأبقار يعتمد على التأهيل الدوري للعمال والتجهيز بالوسائل التقنية الحديثة الخاصة بإنتاج الحليب.

● **الفلاحين:** إذ يتم جمع الحليب من عند المنتجين الصغار للحليب (الفلاحين) باعتماد على مجمعين معتمدين يقدر عددهم حاليا بـ 70 مجمع؛ وفي هذا الإطار، تتبنى المؤسسة مجموعة من الإجراءات لتدعيم شبكتها الخاصة بتوريد الحليب الطازج؛ الجدول الموالي يوضح تطور الكمية المجمعة من الحليب الطازج من المصدرين السابقين.

الجدول رقم (01): تطور الكمية المجمعة من الحليب الطازج خلال

الفترة 2006-2015 (الوحدة: لتر)

السنوات	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
الكمية المجمعة من حليب البقر	43905541	58942776	61706148	47390221	30758266	14797318	7485700	6681500	3569800	2935100	2653600
الكمية المجمعة من حليب البقرن ولاية المسيلة	12732317	17682833	18511844.4	14217066.3	11995724	5918927	2994280	2672600	1427920	1174040	1061440

المصدر: رئيس مصلحة الشراء بمؤسسة "حضنة حليب".

يلاحظ من خلال الجدول أن:

- تبني الحكومة الجزائرية لبرنامج الدعم الفلاحي لتشجيع الإنتاج الوطني لمادة الحليب (الذي سيتم التطرق إليه لاحقاً) نهاية سنة 2008 كان له أثر كبير في الرفع من إنتاجية الحليب بالمنطقة، وهو ما يفسر نسبة التغير إلى 87.17% في الكمية المجمعة والمستخدمة بالمؤسسة سنة 2009.

- بداية إنتاجية المزرعة النموذجية لمؤسسة، وكذا تبني هذه الأخيرة لمجموعة من سياسات الدعم المالي للفلاحين والمجمعين، قد ساهم في الرفع من الكمية المجمعة من سنة إلى أخرى، ليرتفع إلى أعلى مستوى له سنة 2014 بـ 61643600ل.

- 40% من الكمية المجمعة من الحليب مصدرها ولاية المسيلة، في حين أن النسبة المتبقية مصدرها الولايات المجاورة مثل: برج بوعرييج، المدية، سطيف، باتنة ومن خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة الشراء المحلي بالمؤسسة اتضح لنا تحول نظرة المؤسسة نحو مورديها المحليين، من مجرد كونهم أطراف تقوم بتوفير المواد الخام إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجاتها؛ وهو ما يترجم استثماراتها الضخمة لتقديم تسهيلات للفلاحين وكذا المجمعين؛ أما عن استخدام المؤسسة للتطبيقات الالكترونية على مستوى مديرية التموين بغية تحقيق الفاعلية في مجال تبادل المعلومات فيعد شبه معدوم؛ كونها مازالت تعتمد على وسائل الاتصال التقليدية في إدارة علاقاتها مع مختلف الأطراف.

بعد عملية تجميع الحليب الطازج من مختلف مصادره تقوم بمعالجته باستخدام تكنولوجيا عالية قادرة على تعقيمه بنسبة 99.8% من الميكروبات التي يحتويها، ثم حفظه في مخازن المؤسسة لاستخدامه لاحق في العملية الإنتاجية.

ثالثاً: أثر برنامج الدعم لتطوير إنتاج الحليب الطازج على نشاط التموين بمؤسسة "حضنة حليب".

في ظل الطلب المتزايد على الحليب ومشتقاته الذي يتصدر قائمة السلع الغذائية المستوردة من حيث الكم والقيمة، تسعى الحكومة الجزائرية لتأمين الاستقلالية الغذائية

لمواطنيها من خلال تبنيها لمجموعة من السياسات والبرامج لدعم وتشجيع إنتاج هذه المادة تمس جميع الأطراف المتعاملين في القطاع.

يعتبر برنامج تطوير إنتاج الحليب المستحدث على إثر القرار رقم 2023 الصادر عن الصندوق الوطني لتنمية الاستثمار الفلاحي والمؤرخ في 15 ديسمبر 2008، أحد تلك البرامج الذي تم تبنيها من قبل الحكومة الجزائرية لتشجيع الإنتاج الوطني من الحليب، ويتضمن البرنامج جملة من الإجراءات، نذكر منها<sup>(23)</sup>:

- منحة دعم تقدر بـ 12 دج / ل الواحد لكل مربي منتج لحليب البقر، الماعز، النعجة، الناقة؛ هذه القيمة تم رفعها إلى 14 دج سنة 2016 بعد تحديد السعر المرجعي للتر حليب البقر الطازج عند 50 دج (مقابل 46 د.ج قبلها) وذلك في إطار الإستراتيجية الجديدة للحكومة لرفع أكثر من إنتاجية الحليب.

- التحفيز على جمع الحليب من خلال دعم بـ 5 دج للتر الواحد بالنسبة لجامعي الحليب ومراكز الجمع<sup>(24)</sup>.

- منحة الإدماج الصناعي للحليب إذ تقدر قيمة الدعم ما بين 2 إلى 4 دج للتر الواحد لكل محول مصنع للحليب المبستر، هذه القيمة تم رفعها إلى 4-6 دج سنة 2016، وفي هذا الإطار تستغل المؤسسة محل الدراسة هذه المنحة.

بالإضافة إلى الإجراءات السابقة هناك مجموعة من إجراءات تخص الاستثمار بهدف التجديد الفلاحي وكذا إنشاء الهياكل خاصة بجمع الحليب، وحسب رئيس الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته فقد قدرت قيمة الدعم لسنة 2014 حوالي 46 مليار دج، منها 16 مليار دج تدعم بها الدولة المربين، المجمعين والمصنعين.

لا أحد ينكر أن البرامج المعتمدة من قبل الحكومة الجزائرية في إطار محور الدراسة، قد ساهمت في<sup>(25)</sup>:

- ارتفاع عدد المربين من 13000 مربي سنة 2009 إلى 35000 مربي سنة 2015؛
- ارتفاع عدد المجمعين إلى عدد 10800 مجمع؛
- ارتفاع عدد الملبنات التي تعتمد على الحليب الطازج إلى 171 ملبنة من أصل 176 ملبنة سنة 2016؛

- انخفاض فاتورة الحليب (كما وقيمة) من سنة إلى أخرى، إذ قدرت كمية الحليب المستوردة لسنة 2016 بـ 359.943 طن وانخفاض قدره 3.54 % عن سبقتها؛  
- ارتفاع إنتاجية الحليب الطازج إلى ثلاثة مليارات ونصف لتر من الحليب سنة 2015 منها ما يقارب مليار تم تجميعه، إلا أنها لا تزال دون الطموحات المطلوب.  
بناء عن ما سبق، نستنتج أن:

1. ارتفاع إنتاجية حليب البقر الطازج بولاية المسيلة كان نتيجة الإجراءات التشجيعية السابقة وهو ساعد المؤسسة على ضمان الاكتفاء الذاتي من منتج الحليب بنوعيه.  
الجدول الموالي يوضح تطور الكمية المجمعة من الحليب الطازج بولاية خلال عشر سنوات الأخيرة:

الجدول رقم (02): تطور الكمية المجمعة من الحليب الطازج للولاية المسيلة خلال الفترة 2006-2015 (الوحدة: 1000 لتر)

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إنتاجية الحليب	37000	38400	38000	45204	47108	49700	53717	56455	66495	71650	68920
الكمية المجمعة من حليب البقر	1634	1131	759	2659	4554	10500	23000	26023	28000	27760	27053

المصدر: المعلومات مقدمة من طرف مديرية المصالح الفلاحية بولاية المسيلة  
يلاحظ من خلال الجدول السابق الارتفاع المتزايد لإنتاجية الحليب بالولاية من سنة إلى أخرى، في حين عرفت السنوات الأخيرة انخفاض نسبي متزايد من سنة إلى أخرى في كمية الحليب المجمعة رغم إنتاجية الحليب المتزايدة، ومرد ذلك إلى الصعوبات البيروقراطية التي يتلقاها الفلاحين وكذا المجمعين في حصولهم على المنحة مما يجعلهم يعزفون عنها ويتوجهون إلى السوق مباشرة؛

2. الإجراءات التي تبنتها المؤسسة لدعم سلسلة توريدها من مادة الحليب الطازج كانت مستقاة من البرامج الحكومية لتشجيع وتطوير إنتاج شعبة الحليب؛  
3. بغية الاستفادة من سياسات الدعم الحكومي للرفع من إنتاجية الحليب قامت المؤسسة بإنشاء مزرعة نموذجية؛

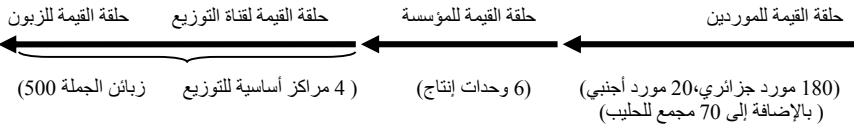
4. سياسات الدعم الحكومي المختلفة تعتبر من العوامل التي حفزت المالكين لرفع القدرة الإنتاجية عن طريق الاستثمار للاستفادة منها، والمترجم في شكل وحدات إنتاجية جديدة؛ هذه الأخيرة ساهمت في تنوع منتجاتها لأكثر من 20 منتج وشجعت المؤسسة على إنشاء مخبر لمراقبة الجودة عبر جميع مراحل سلسلة، بدءا باختيار المواد الأولية وكذا للمياه المستخدمة ومدى مطابقتها للمواصفات العالمية إلى غاية إجراء الرقابة على المخرجات النهائية، وكذا إعادة هيكلة مديرية التموين بالمؤسسة لتواكب التغيرات على مستوى المؤسسة والبيئة.

رابعا: مساهمة سلسلة التوريد الخاصة بالحليب الطازج في إنشاء القيمة للمؤسسة. يدرك مسؤولي مؤسسة "حضنة حليب" جيدا الأهمية والدور الحساس لإدارة سلسلة التوريد في تحسين أدائها؛ وهو ما يترجم الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المؤسسة على إحداث تكامل مع أطراف سلسلة توريدها، هذا الأخير أكدته الدراسة الميدانية التي اعتمدت على إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين بالمؤسسة؛ فبناءً على المقابلة التي تم إجرائها مع مسؤول التموين الذي صرح بأن تبني المؤسسة للإجراءات الخاصة بدعم وتشجيع كل من الفلاحين والمجمعين قد ساهم في تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد للحليب الطازج ورفع قدرتها على تجميعه، وكذا في تحسين عمليات الإنتاج وابتكار أخرى جديدة (مثل طريقة إنتاج الحليب الرائب واللبن)، وهو ما ساهم في تعزيز ميزتها التنافسية والحفاظ عليها؛ حيث تعد المؤسسة الأولى في الجزائر من طرحت منتوج اللبن وحليب الرائب 2009 باستخدام الحليب الطازج، حليب بدوة وكذا الحليب الطازج في أكياس 2011 بسعر تنافسي 40دج، هذا فضلا عن كونها المورد الأول والوحيد للفنادق الجزائرية بمنتوج الزبدة الطبيعية في انتظار طرح في حجمها الصغير على المستهلك الجزائري؛ وهذا وتعتزم المؤسسة طرح منتج جديد متمثل في حليب البقر المبستر منزوع الدسم جزئيا (0.05-0.15%) خلال شهر رمضان المقبل، كل ذلك أكده مسؤول البحث والتطوير بالمؤسسة.

الشكل الموالي يوضح نظام القيمة بالمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (06): نظام القيمة في مؤسسة "حضنة حليب"



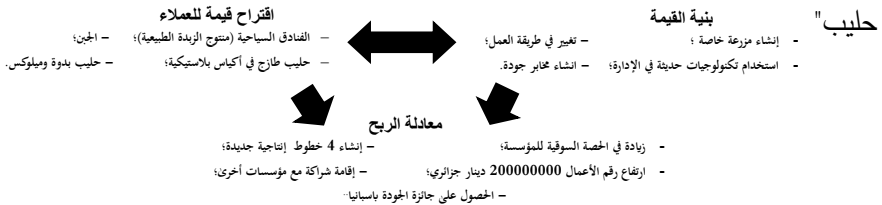


قيمة أمامية قيمة المؤسسة قيمة خلفية  
المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة وبالإسقاط على نموذج نظام القيمة لبورتر.

إن ما قامت به المؤسسة من تحسينات في علاقتها مع مورديها يدخل في ما يسمى بمدخل الهندرة، باعتبار أن إنشاء مزرعة خاصة بها يعتبر من التغيرات الجذرية التي طرأت على عملية التوريد بالمؤسسة؛ في حين أن توطيد العلاقة مع فلاحين المنطقة من خلال علاقة الشراكة بينهما تعتبر من التحسينات التي أضيفت على العلاقة، هذا بالإضافة إلى تحسينات الأخرى (إنشاء وحدة خاصة بإنتاج العلب وكذا مخابر الجودة بالمؤسسة)، كل ذلك كان بمثابة إعادة النظر وبشكل جذري في أساليب وطرق عمل وإستراتيجية المؤسسة لتتلاءم ومتطلبات السوق الجزائرية، وإنشاءها قيمة جديدة للمستهلك الجزائري.

ومن خلال تحليلنا لوثائق وكذا المعلومات المقدمة لنا أثناء المقابلات تبين لنا أن التحسينات التي قامت بها المؤسسة على مستوى مصلحة التموين قد أثرت على نموذج الأعمال الخاص بها، وقد تم إسقاطها على النموذج المقدم من طرف: Moingeon et Lehmann-Ortega

الشكل رقم (07): تأثير التغيرات في نشاط التموين على نموذج الأعمال "حضنة



المصدر: من إعداد الباحثين بإسقاط المعلومات المقدمة من طرف مختلف مصالح مؤسسة "حضنة حليب" على النموذج المقدم من طرف Moingeon et Lehmann-Ortega

يلاحظ من الشكل رقم (07) أن:

- بنية القيمة: كانت محاولات المؤسسة للاستفادة من جميع السياسات والبرامج الحكومية بارزة أكثر بالنسبة لنشاط التموين؛ هذه المحاولات ساهمت في العديد من التغييرات على مستوى المؤسسة، نذكر منها:

- تغيير الهدف الاستراتيجي نحو مادة الحليب الطازج وإنشاءها مزرعة خاصة؛
- ارتفاع الطاقة الإنتاجية الناتجة عن توسع الوحدات، وكذا ارتفاع كمية الحليب الطازج المجمع من طرف المؤسسة جعلها تفكر في إنشاء مخابر تحليل لهذه المادة وغيرها من المواد التي تدخل في الإنتاج، بغية تخفيض التكاليف.
- استغلت المؤسسة تحسن الحالة المالية لها وكذا رغبتها في طرح منتجات جديدة لاقتناء معدات وآلات إنتاجية ذات تكنولوجيا عالية.

● اقتراح القيمة للعملاء: ساهمت التغييرات السابقة في إضافة قيمة للعملاء (تنوع منتجاتها إلى أكثر من 20 منتج)، وكذا التوجه نحو فئة عملاء جدد (الفنادق السياحية).  
 - معادلة الربح: ساهمت التغييرات السابقة فيتميز المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، كونها كانت السبابة في العديد من المرات لطرح منتجات جديدة بجودة عالية وتكلفة منخفضة في السوق الجزائرية؛ لكنها لم تصل إلى مستوى إبداع القيمة، رغم أنها تحاول في كل فرصة تحقيق ذلك، ويرى رئيس قسم البحث والتطوير بالمؤسسة محل، أن عدم قدرتها على إبداع قيمة مرده إلى عدة عوامل، نذكر منها: محدودية الموارد المالية والتكنولوجية للمؤسسة؛ وكذا ضعف وبدائية نظام المعلومات على مستوى المؤسسة، إلى جانب أن البرمجيات التي تعتمد عليها في تسيير إدارتها المختلفة هي قديمة نوعا ما (ترجع لسنة 2012)، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام المسؤولين بوظيفة التسويق من زاوية أن منتجاتها تعد ضرورية ولا تحتاج إلى الإشهار؛ لكن الثقافة الاستهلاكية للمستهلك الجزائري قد تغيرت.

## نتائج الدراسة:

يمثل التوجه الاستراتيجي نحو إبداع سلاسل التوريد حجر الزاوية لتحقيق قفزة نوعية للمؤسسات الصناعية، وأمام التأثير المتنامي للسياسات الحكومية على سلاسل توريد المؤسسات بمختلف أنواعها؛ جاءت هذه الدراسة بهدف تبيان أثر برامج الدعم الحكومية في إبداع تصاميم و/أو ممارسات بسلاسل التوريد للمؤسسات الصناعية، من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة "حضنة حليب"؛ ومدى تأثيرها ببرنامج دعم تطوير إنتاجية شعبة الحليب الذي تبنته الحكومة الجزائرية سنة 2008. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، نذكر منها:

- رغبة المؤسسة في الاستعادة من مختلف المنح والإجراءات التشجيعية التي تضمنها برنامج تطوير إنتاج الحليب، فرضت عليها إحداث تغييرات تراوحت بين الجذرية والتحسينية على ممارسات نشاط التموين بها؛
- تغيير إستراتيجية المؤسسة لتوفير كمية الحليب الطازج اللازمة للحد الأدنى من الإنتاجية بعد ان كانت تعتمد على حليب البودرة المستورد من الخارج.
- رغم أن مؤسسة "حضنة حليب" كانت السباقة في العديد من المرات لطرح منتجات جديدة بتكلفة منخفضة وبجودة عالية مقارنة بالمنافسين، والتي ساهمت في تحسن رقم أعمالها من سنة إلى أخرى؛ لكنها لم تصل إلى مستوى إبداع القيمة ومرد ذلك إلى ضعف أداء بعض الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة كنشاط التسويق والمبيعات؛
- رفع الديوان الوطني المهني لدعم الحليب ومشتقاته حصة الدعم المخصصة لمجمع الحكومي "جيبلي" سنة 2014 من حليب البودرة بهدف التخفيض من حدة أزمات الحليب المفتعلة حسب وجهة نظره من قبل بعض الملبنات، يفسر انخفاض الحصة السوقية لمؤسسة "حضنة حليب" من منتج الحليب المبستر بسعر 25 د.ج.
- تثير النتائج المتوصل إليها، قضية أن برامج الدعم الحكومية يمكن أن تكون محدد لإبداعات إستراتيجية في سلسلة التوريد للمؤسسة الصناعية، وأن الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة للمؤسسة هي الأخرى يمكن أن تكون مصدر تلك الإبداعات شريطة

ضرورة التنسيق مع بقية الأنشطة؛ من جهة أخرى، لا أحد ينكر التأثير العكسي لبعض برامج الدعم الحكومية على أداء المؤسسات.

الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (1)Thatte Ashish.A., Competitive Advantage of Afrim Through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices, Unpublished PHD Dissertation, Specialty: Manufacturing Management, The University of Toledo,Ohio, May 2007, P01.
- (2) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء والتخزين، ط06، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان-الأردن، 2017، ص 214.
- (3)Ross L.Chapman and others, Innovation In Logistic Services and The New Business Model :A Conceptual Frame Work, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, V 33, No 7, 2003, PP 630-650.
- (4)Kristin Balslev Munksgaard and others, Value-based supply chain innovation, Oper Manag Res, New York, 2014, P51.
- (5)Rémy Le Moigne, Supply Chain Management, 2éme édition, dunod, France, 2017, PP12,13.
- (6)M.Julien Francois., Planification des Chaines Logistiques Modélisation du Système Décisionnel et Performance, Unpublished PHD Dissertation, Specialite: Productique, Ecole Doctorale des Science Physiques et de l'Ingénieur l'Université Bordeaux 01,France, Décembre 2007, P01
- (7)Chieh-Yu Lin, Factors affecting innovation in logistics technologies for logistics service providers in china, Journal of Technology Management in China, V 2, No 1, 2007, PP22-37
- (8)Jan Stentoft ArlbØrn and others, Exploring Supply Chain Innovation, International Journal of Logistics: Research and Applications, V 18, No 03, 2011, P8 .
- (9)Ibid.

- (10) William.J.Stevenson, Operation Management, 12th ed, Mcgraw-Hill Higher Education , 2014, P 504.
- (11) Micheal Porter, The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, USA, 1985, P37.
- (12) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة وشبكة القيمة: دراسة حالة شركة Quicken.com، عمان، 2005، ص ص 1-26، ص 13، متوفر على الموقع الإلكتروني: [www.elbassair.net](http://www.elbassair.net)
- (13) المرجع نفسه.
- (14)- BillBlet, Les Basiqes de la Gestion Industrielle et Logistique, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, France, 2008, p 109.
- (15) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 58.
- (16) لمزيد من المعلومات أنظر إلى:
- Maurice SAÏAS , Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée ,Finance Contrôle Stratégie, V 4, No 1, mars 2001, pp 184,185.
- (17) Laurence Lehmann-rtega, Bertrand Moingeon ,Les conséquences de l'innovation stratégique dans les entreprises existantes: l'apport de la distinction entre modèles économiques exclusifs et coexistants, XVIIIe Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble - France, 2009, p 8.
- (18) عبد الحليم لعشاش، دور تسيير تكاليف سلسلة التوريد في زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر، ماي 2016، ص 51.

(19) البنك الدولي، تقليص العقبات أمام سلاسل التوريد قد يزيد إجمالي الناتج المحلي العالمي إلى 6 أضعاف مقارنة مع الرسوم الجمركية، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.albankaldawli.org>

(20) البنك الدولي، مرجع سابق.

(21) Sunil Chopra, Peter Mindl, Supply Chains Management: Strategy, Planning and Operation, 6 th ed, Prentice Education, England, 2016 .

(22) بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مديرية التموين بمؤسسة "حضنة حليب".

(23) وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، القرار الخاص بالصندوق الوطني لتنمية الاستثمار الفلاحي، رقم 2023، المؤرخ في 15 ديسمبر 2008، متوفر على الموقع الإلكتروني: [www.minagri.dz](http://www.minagri.dz)

(24) للاطلاع على شروط الاستفادة من المنح التي يتضمنها البرنامج أطلع على مضمون القرار رقم 010 المتعلق بصندوق الوطني لضبط الإنتاج الفلاحي والمؤرخ في: 13 جانفي 2009.

(25) فتحي مسار، المدير العام للديوان الوطني للحليب ومشتقاته، ضيف الصباح، رضوان حريات، القناة الأولى، الإذاعة الجزائرية، 22 نوفمبر 2015، الساعة: 08.45-08.15.