

أثر اختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية
-دراسة حالة مؤسسة صناعة الاسمنت Lafarge بحمام المسيلة-

The impact of the selection of the project site on the competitiveness of the Algerian
industrial establishment

Study Case: the Cement Industry Foundation Lafarge in Hammam Al-Dalaa

فائزة محلب

جامعة سطيف - الجزائر

faizamahleb@hotmail.fr

حياة قريشي

جامعة المسيلة - الجزائر

hayetkadar103@gmail.com

Received: 30/10/2018

Accepted:30/11/2018

Published:30/12/2018

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على معرفة أثر اختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية، ولتحقيق هذا الغرض تمت صياغة مجموعة من الفرضيات، كما تم تصميم استمارة مقابلة نصف مقننة (نصف موجهة) إضافة إلى إجراء العديد من المقابلات الحرة مع المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى الملاحظة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أهم عامل أثر على اختيار المؤسسة لموقعها كان القرب من المادة الخام (Calcaire & Argile) وهي المكون الأساسي في تركيبة المنتج تفاديا لعدم تحمل تكاليف نقلها إلى الموقع، كما توصلت دراستنا إلى أن منافس المؤسسة الرئيسي الحالي هو القطاع العام لإسمنت الجزائر GICA وبعض مؤسسات الاستيراد الصغيرة التابعة له، واستنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم المقترحات التالية: على مؤسسة Lafarge أن تستفيد من ميزة القرب من الجامعات في توظيف اليد العاملة ذات المستويات العالية، كما يجب عليها إنشاء وتطوير خلية اليقظة داخل المؤسسة بحيث تشمل كافة المصالح لرصد المعلومات عن الزبائن من جهة والمنافسين من جهة أخرى. الكلمات المفتاحية: اختيار موقع المشروع، الميزة التنافسية، التكلفة، الجودة، الحصة السوقية. تصنيف JEL: O22, H43, L16.

Abstract:

The aim of this article is to highlight the impact of the selection of the project site on the competitiveness of the Algerian industrial institution. To this end, a set of hypotheses were formulated, a semi-structured interview form was designed, in addition to a conduction of a series of interviews with officials in the institution under study reinforced with direct observation. The study concluded that the most important factor influencing the selection of project's site was proximity to raw material, which is the main component in the product structure in order to avoid costs of transferring it to the site. Based on results, the following proposals were made:

First, Lafarge should take advantage of proximity to universities to employ workers with high levels of education; Second, it should establish and develop a vigilant cell within the institution that includes all departments to monitor information about customers and competitors.

Key words: Project Location Choice - Competitive Advantage – Cost – Quality - Market Share.

JEL Classification: O22, H43, L16.

* مرسل المقال: حياة قريشي

في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم من بروز العولمة بكل أنواعها، والاندماج في اقتصاد السوق، وتوسع نطاق الأسواق بدخول الشركات المتعددة الجنسيات والشركات العابرة للقارات، أصبحت المؤسسات الاقتصادية والصناعية على حد سواء تواجه العديد من التحديات، لعل أهمها المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات المحلية والعالمية، ولكي تتمكن هاته المؤسسات من الصمود أمام المد العالمي للمنافسة، والولوج إلى الأسواق المحلية والعالمية وتحقيق الريادة والأسبقية، أصبح لزاما عليها البحث عن ميزة تنافسية حقيقية والسعي لاكتسابها من خلال المعرفة الدقيقة لمصادرها وتوظيف قدراتها، إبتداء من اختيارها موقع إقامة المشروع إلى غاية إطلاق منتجاتها.

حيث يمثل اختيار الموقع قرارا استراتيجي مهم على اعتباره أول انطلاقة للمؤسسة نحوى تحقيق أهدافها شريطة أن يتخذ هذا القرار وفق دراسة علمية لجدوى الموقع، أخذا بعين الاعتبار كل الظروف والعوامل المساعدة على مزولة النشاط، بعيدا عن العشوائية والارتجالية، لذلك كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التميز إدراك أن اختيار الموقع لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتنافسيها.

■ إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في معرفة فيما إذا كان نجاح المؤسسات الصناعية الجزائرية واحتلالها لمراكز تنافسية سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية عائد لاختيارها موقعها أو دون ذلك، وبناء على ما سبق تم تجسيد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر اختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

بالطبيق على مؤسسة Lafarge بالمسيلة، وللإمام بجوانب الموضوع أكثر اهتدينا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل أثر اختيار موقع مؤسسة Lafarge بمنطقة حمام الضلعة على تكاليفها ؟
 - هل تأثرت الحصة السوقية لمؤسسة Lafarge المتموقعة بحمام الضلعة باختيارها لموقعها ؟
 - هل جودة منتجات مؤسسة Lafarge تأثرت نتيجة تموقع المؤسسة بمنطقة حمام الضلعة ؟
- فرضيات البحث:

للإجابة على مجمل هذه الأسئلة، فإنه يمكن الانطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:

" يؤثر اختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية"

انطلاقا من الفرضية الرئيسية؛ يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: أثر اختيار مؤسسة Lafarge لموقعها بمنطقة حمام الضلعة على تكاليفها؛
- الفرضية الفرعية الثانية: أثر اختيار مؤسسة Lafarge لموقعها على جودة منتجاتها؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: أثر اختيار مؤسسة Lafarge لموقعها على حصتها السوقية.

■ أهمية الدراسة:

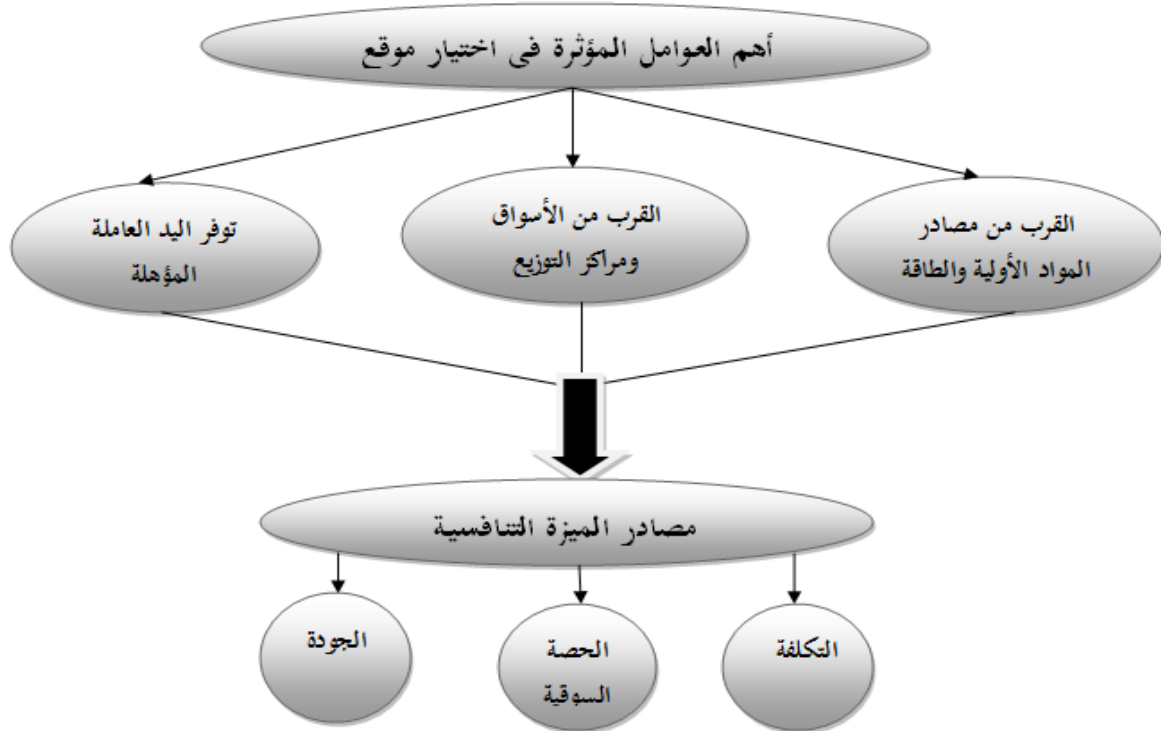
تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، بحيث ينبغي إدراك دور الموقع الاستراتيجي للمؤسسة في تحقيق تنافسيها المستدامة، إضافة إلى كون الدراسة تهدف إلى استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن قرار اختيار الموقع؛ توجيه أنظار متخذي القرار إلى فلسفة تفترض أن المؤسسات تبحث عن الموقع الملائم في ضوء توفر العوامل الأساسية للموقع، مما عزز القيمة العلمية والعملية لها.

■ أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية ومختلف الأسئلة الفرعية، بالإضافة إلى مايلي:
 - التركيز على أهمية اختيار الموقع الأنسب عند إقامة المؤسسة الصناعية، لما له من أثر على نجاحها و تموقعها في السوق؛
 - تحديد أهم العوامل والاعتبارات المؤثرة على اختيار موقع المشروع؛
 - التعرف على الميزات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة جراء اختيارها الموقع الملائم؛
 - إفادة المؤسسة محل الدراسة بنتائج وتوصيات تساعد على الاستفادة من موقعها الجغرافي وتنميتها في المستقبل.
- أنموذج الدراسة:

تماشياً مع مشكلة الدراسة وأهدافها تم تصميم نموذج الدراسة الذي يعبر عن العلاقة المتوقعة بين متغيرين رئيسيين هما أهم عوامل اختيار موقع المشروع الصناعي بوصفها متغيراً مستقلاً ومصادر الميزة التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً مع افتراض اتجاه واحد لذلك التأثير كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1 تنافسية المؤسسة:

سننتقل في هذا العنصر إلى المفاهيم الخاصة بتنافسية المؤسسة وميزتها التنافسية، أسبابها وسبل استدامتها.

1.1 مفهوم التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عمل مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي والدولي، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، واللذان تختلفان بدورهما عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع لدخل الفرد فيها¹.

يقدم Percerou ثلاثة تعاريف للتنافسية، حيث يستند الأول إلى العوامل المتمثلة في السعر، الجودة والتكلفة. وعليه، فالتنافسية تعني تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول. أما التعريف الثاني فهو يرتكز على السوق، ومفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بأداء نظيراتها وذلك بالاعتماد على حصة السوق النسبية. أما التعريف الأخير فهو يعتبر التنافسية كسلوك، وهذا يعني أنه ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق و منهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فلن التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين².

كما يمكن تعريف للتنافسية³ بأنها القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة. وقبل تقديم تعريف شامل نتطرق لمفهوم الميزة التنافسية والمركز التنافسي كما يلي:

2.1 مفهوم الميزة التنافسية:

كثير استخدام مصطلح الميزة التنافسية Competitive advantage في الآونة الأخيرة. ويعتبر هذا المصطلح امتدادا لمصطلح الميزة النسبية Comparative advantage وخاصة على مستوى الصناعة. ويجب علينا توضيح أن وجود الميزة النسبية شرط ضروري⁴، ولكن ليس كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، كما يجب علينا التفرقة بينهما على النحو التالي⁵: إن الميزة النسبية تقوم على أسس التحليل الساكن، وتعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبذلك يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص.

أما الميزة التنافسية فتخلق Create ويمكن اكتسابها، من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال، والتكنولوجيا، والعمل الماهر من أجل تدعيم القطاع الصناعي ككل، لتحقيق النمو، واقتناص الفرصة في الأسواق العالمية.

فيعرف Porter الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"⁶.

كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب:

- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز)؛
- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التمييز)؛
- استخدام عمليات التصنيع و منافذ توزيعية بديلة (السيطرة على التكلفة)؛
- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (السيطرة على التكلفة).

و يؤكد Porter بأن "الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة و المرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع و تطوير المنتج، و لتحليل مصادر الميزة التنافسية. ويجدر بالمؤسسة تشخيص، وبصفة دقيقة، لكل نشاطاتها⁷، ويشير إلى تحليل سلسلة القيمة.

بينما يرى Czepiel أن الميزة التنافسية هي التي تخلق قيمة يشعر بها الزبائن وألا تكون مؤقتة ومن هنا عرف الميزة التنافسية على أنها: "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن"⁸.

فالميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية، والإبداع في أسلوب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل."⁹ ومما سبق، يمكن القول بأن كل ما يمكن أن يحقق قيمة مضافة مدركة من قبل العميل يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة. كما يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية خضعت إلى اجتهادات مختلفة اتجاه النظر فيها وفهمها، فمنهم من ينظر للميزة التنافسية من خلال عنصر القيمة المضافة للزبائن، ومنهم من ينظر إليها من خلال كفاءة وفعالية أداء المؤسسة لأنشطتها، ومنهم من ينظر إليها من خلال الإبداع والابتكار في أسلوب العمل، كل هذا يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من مؤسسة لأخرى.

نستنتج مما سبق أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على خلق شيء جديد، أو القيام بعمل أفضل عما يقوم به المنافسين، وهذا يأتي من خلال إتباع المؤسسة إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تحقق لها قيمة مضافة ولزبائنها بشكل مستمر، وتمكنها من مواجهة منافسيها وتضمن لها البقاء والاستمرار خاصة مع زيادة حدة المنافسة والصراع التجاري العالمي.

3.1 مفهوم المركز التنافسي:

لقد اتضح مما سبق أن التنافسية (أو الميزة التنافسية) هي عملية ديناميكية، أما المركز التنافسي¹⁰ سواء كان للدولة أو الصناعة أو المؤسسة، فإنه يتحدد في لحظة معينة من الزمن، ويدخل في إطار التحليل الساكن المقارن Static Comparative، والذي يأخذ أحد مفهومين أساسيين هما: الأول: أن المركز التنافسي (بالتعبير الكمي)، هو زيادة الكميات المصدرة أو نقصها والتي تتمثل في زيادة صادرات دولة معينة أو نقصها إلى الدول الأخرى.

الثاني: أن المركز التنافسي يتحدد بالزيادة النسبية لصادرات الدول المنافسة لهذه الدولة. ويتضح من هذا التعريفان المفهوم الثاني أكثر ديناميكية، حيث يأخذ بالتغيير النسبي وليس التغيير المطلق. والمركز التنافسي على مستوى الصناعة، أو المؤسسة بأنه "قدرة الصناعة، أو المشروع على إنتاج منتجات ذات جودة متميزة، وبتكلفة منخفضة عن منافسيها في الأسواق المحلية والدولية في فترة معينة".

من تعريف التنافسية، والميزة التنافسية، والمركز التنافسي على مستوى الصناعة والمشروع، يتضح أن الفارق بين التنافسية، والميزة التنافسية غير ملموس. وقد يستخدم اللفظان بمعنى واحد، وخاصة على مستوى الدولة، وأحيانا ما يترجم اللفظان بمعنى القدرة التنافسية، إلا أنه يمكن إدراك أن التنافسية أو القدرة التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل، وتمثل القاعدة التي تتحقق بها الميزة التنافسية للصناعة أو المشروع.

أما المركز التنافسي، فيقصد به نقطة ساكنة أو موقع معين position أو نقطة توازن تحدد موقع الدولة أو الصناعة أو المشروع بالنسبة لمنافسيها، بينما تكون التنافسية أو الميزة التنافسية ديناميكية Concept Dinamic ومتعددة الجوانب.

4.1 أسباب التنافسية:

تتمثل أهم أسباب التنافسية في¹¹:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي خصوصا بعد انفتاح الأسواق العالمية أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات واتفاقيات منظمة التجارة العالمية؛

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل معها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة عن مراكزها التنافسية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت..؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال؛
- زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمات مع الاهتمام بمستويات الجودة؛
- السهولة النسبية في دخول المنافسين الجدد إلى الصناعات المختلفة في السوق؛
- زيادة متطلبات العملاء في ضرورة الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات المقدمة إليهم.

5.1 استدامة الميزة التنافسية:

بعد أن يتم إنشاء الميزة أو المزايا التنافسية، تتآكل¹² بسبب المنافسة. فإذا كانت مؤسسة ما تحقق ربحية "متفوقة" نتيجة لقيامها بإنشاء ميزة تنافسية لها، فسوف تجتذب المقلدين، ومن هنا فإنه لكي تحافظ المؤسسة على ميزة تنافسية بمرور الوقت فإنه يجب أن يكون هناك شكل ما من أشكال موانع التقليد، ففي غياب مثل هذه الموانع سوف تتلاشى الميزة التنافسية.

ويمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة تتوقف على ما يلي¹³:

- 1.5.1 أسس التنافس - الأصول والقدرات التنافسية: إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك أو توفر قدرات بشرية عالية الكفاءة قادرة على التنافس.
- 2.5.1 ميدان التنافس: إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة من خلال توظيف قدراتها في المكان المناسب.

3.5.1 طرق التنافس: بناء الميزة التنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة.

ثانياً: اختيار موقع المشروع

نتطرق فيما يلي إلى مفهوم اختيار موقع المشروع، أهدافه، والعوامل المؤثرة في اختياره.

1 مفهوم اختيار موقع المشروع:

إن مفهوم اختيار موقع المشروع، لا يمكن تحديده أو حصره بدقة، كون أن هذه القرار يخضع إلى عدة إجراءات ودراسات معمقة قبل اتخاذه، لذلك لا نجد له تعاريف صريحة خاصة بالباحثين والمؤلفين بهذا الخصوص، إلا أننا سنقوم بعرض بعض التعاريف التي يمكن أن تعكس اختيار موقع المشروع وهي كالتالي:

يشمل مفهوم اختيار موقع المشروع البحث عن موقع المصنع الذي ينشأ لأول مرة، أو المصنع الذي ينشأ إلى جانب مصانع أخرى تابعة لمؤسسة واحدة، ويمتد هذا المفهوم ليشمل أيضا اختيار موقع المخازن التابعة للمؤسسة سواء كانت هذه المخازن للمواد المصنعة، أو النصف مصنعة أو للمواد الخام وذلك لأن نشاط التخزين يعد مكملاً لنشاط الإنتاج.¹⁴

اختيار موقع المشروع الصناعي بالمعنى الأوسع يعني اختيار المنطقة الصناعية أو الإقليم الصناعي أو المجمع الصناعي الذي سيقام عليه هذا المشروع،¹⁵ وفي العادة يتم الاختيار طبقاً للاعتبارات الاقتصادية التي تؤدي إلى الإنتاج بأقل التكاليف،¹⁶ فصاحب المصنع أو من يكلف بإجراء دراسة الجدوى الاقتصادية نيابة عنه يقوم بتحديد الموقع المناسب من بين مواقع عدة مقترحة بموجب عوامل ذات تأثير تأخذ بعين الاعتبار، بحيث تكون تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة في الموقع الذي يتم اختياره أقل منها في المواقع الأخرى،¹⁷ أي أن اختيار الموقع يأتي في نهاية الدراسة وليس أولها.¹⁸

اختيار الموقع هي تلك العملية الخاصة بتحديد موقع جغرافي لعمليات مؤسسة معينة، سواء في الصناعة أو الخدمات إذ يتعين على المديرين¹⁹ اتخاذ قرار الموقع في الحالات التالية:²⁰

- عند بداية النشاط أي عندما تمارس المؤسسة نشاطها لأول مرة؛
- عند الرغبة في إنشاء موقع جديد بالإضافة للموقع الحالي؛
- عند الرغبة في إنشاء موقع بديل للموقع الحالي.

مما سبق يمكن القول أن اختيار موقع المشروع يشمل اختيار الموقع الذي سينشأ لأول مرة أو الذي سينشأ بجانب مشروع آخر تابع لمؤسسة واحدة أو موقع لإقامة مخزن للمواد الخام أو النصف المصنعة أو المواد التامة الصنع، ومن ثم اختيار المنطقة الصناعية أو الإقليم الصناعي الذي سيقام فيه هذا المشروع، يقوم صانع القرار باتخاذ قراره وفق أسس علمية واقتصادية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المشروع في الوقت المحدد وبأقل التكاليف، وبكفاءة وفعالية عاليتين.

2 أهداف اختيار موقع المشروع:

تختلف أهداف اختيار موقع المشروع على أساس نوع الصناعة أي (مؤسسات صناعية وأخرى خدمية): ففي المؤسسات الصناعية السلعية يرتبط اختيار الموقع ارتباطاً رئيسياً بالكلف والتي تنقسم إلى ثلاث أنواع:²¹

- أ- كلفة الموقع: تشمل كلف شراء الأرض والإنشاء والتعمير والاستئجار والعمال والضرائب الحكومية؛
- ب- كلفة توزيع المنتجات: من المصانع إلى المخازن ومنها إلى منافذ البيع ضمن شبكة التوزيع الجغرافية؛
- ت- كلفة المواد الأولية: تشمل كلف شراء المواد الأولية الداخلة في الصناعة وكلف شراء المواد المشغلة للمصنع (دهون، شحوم، كهرباء، منتجات نفطية).

أما في المؤسسات التي تنتج وتقدم الخدمات كالأسواق المركزية والخدمات المهنية كالمحاماة والاستشارات ومؤسسات التدقيق فإن الهدف الاستراتيجي من اختيار الموقع يتمثل في:

- أ- زيادة السرعة في التسليم في الموعد المحدد؛
- ب- تعظيم الإيرادات لمثل هذه المؤسسات.

في حين يكون الهدف الاستراتيجي لاختيار موقع المخزن مزيج من إستراتيجية تخفيض الكلفة والسرعة في التسليم بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وعموماً يمكن القول بأن الهدف الاستراتيجي من اختيار الموقع يتمثل في تعظيم منافع للمؤسسة على المدى البعيد.²²

إن سياسات وأهداف اختيار الموقع المناسب تختلف بين المشاريع الهادفة للربح وتلك المشاريع التي لا تهدف إليه، ففي النوع الأول الهدف الأساسي لقرار اختيار الموقع يتمحور حول خفض عناصر رئيسية تشكله، كما سبق وأن أشرنا، في حين أن قرار اختيار الموقع بالنسبة للمشاريع الغير هادفة للربح يتمحور حول الموازنة بين التكلفة ومستوى الخدمة.

3 العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الموقع السليم للمشروع (المصنع)؛ أو الفرع الجديد الذي ترغب المؤسسة في إقامته وهذه العوامل تعتبر ذات أهمية كبيرة وتختلف باختلاف طبيعة المشروع، حتى أن المدير الصناعي لا يستطيع أن يقرر اختيار موقع معين دون أن يراجع هذه العوامل ويفاضل بينها حتى يصل إلى القرار الأمثل²³ بالتوطن* .

ويرى Heizer & Render أن اختيار موقع المشروع يمر بثلاث خطوات كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 1: العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع.

العوامل الفرعية	العوامل الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> • القوانين والتشريعات، الاستقرار السياسي، الانطباعات؛ • المشاكل الاقتصادية والثقافية؛ • مواقع الأسواق؛ • توفر القوة العاملة، مستوى الإنتاجية في البلد، التكاليف؛ • توفر التجهيزات، الاتصالات، الطاقة المشغلة؛ • نسب صرف العملات. 	اختيار البلد
<ul style="list-style-type: none"> • الرغبة في المشاركة؛ • السمات الجاذبة في الإقليم (الثقافة، الضرائب، المناخ، وغيرها)؛ • توفر القوة العاملة، التكاليف؛ • كلفة الطاقة المشغلة وتوفرها، المياه؛ • تشريعات حماية البيئة؛ • الحوافز التي تقدمها الحكومات؛ • كلفة الأرض والبناء. 	اختيار الإقليم
<ul style="list-style-type: none"> • حجم المنطقة والتكاليف؛ • توفر وسائل النقل (برية، بحرية، جوية، طرق سريعة)؛ • توفر الخدمات اللازمة للإنتاج والتجهيزات؛ • توفر شبكات صرف النفايات؛ • تشريعات حماية البيئة. 	اختيار المنطقة

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات كمية ومعرفية)، دار اليازوري، عمان-الأردن،

2008، ص 112. (بتصرف)

إن أهمية كل متغير من المتغيرات التي تؤثر في اختيار الموقع، تتغير من صناعة إلى أخرى ومن وقت لآخر. وتأكيدا على ذلك فقد أشارت إحدى الدراسات الاستطلاعية، التي أجريت على مجموعة المؤسسات الأمريكية، إلى أن أهمية المفاضلة في اختيار موقع المصنع قد اختلفت من وجهة نظر أفراد العينة، وأن خمسة عوامل قد احتلت مركز الصدارة من بين العديد من العوامل وهي:²⁴

- توفر القوى العاملة؛
 - القرب من الأسواق؛
 - ملائمة البيئة المعيشية؛
 - القرب من مصادر الطاقة المشغلة والمواد الأولية؛
 - القرب من الفروع الأخرى للمؤسسة.
- وقد حصلت هذه العوامل على النسب التالية من الأهمية على التوالي: 25%، 31%، 35%، 55%، 75%، ونظرا لكثرة العوامل المؤثرة في قرار اختيار الموقع فإن على المؤسسة أن تقوم بتقليص تلك العوامل عن طريق استبعاد المتغيرات أو العوامل التي لا تحقق أحد الشرطين الآتيين:

- أن يكون للمتغير تأثير واضح ومتباين عند المفاضلة بين عدد من المواقع؛
- أن يكون للمتغير درجة أهمية واضحة ضمن المتغيرات الأخرى لكي يأخذ في الحسبان فضلا عن ذلك، ينبغي على إدارة المؤسسة أن تقوم بتصنيف المتغيرات المؤثرة في الموقع إلى مجموعتين، الأولى تسمى بمجموعة المتغيرات الأولية وتضم المتغيرات المهيمنة أو التي ترتبط بالأسبقيات التنافسية للمؤسسة (الكلفة والسرعة في التسليم والجودة والمرونة)؛ أما المجموعة الثانية فتضم المتغيرات الثانوية أو التي لا تؤثر بشكل خطير على الموقع.
- وأن أقاليم معينة صارت مهيأة من النواحي القانونية والمالية والبشرية والتكنولوجية لإقامة المشاريع والمؤسسات عليها من مختلف الجنسيات.²⁵

في مقالنا هذا سنعتمد على أهم المتغيرات المؤثرة في اختيار موقع المشروع الصناعية والتي احتلت الصدارة وهي (القرب من مصادر المادة الخام/ المادة الأولية والطاقة، والكهرباء، والقرب من الأسواق).

ثالثا: دراسة حالة مؤسسة Lafarge

1 نبذة عن المؤسسة:

نعرض فيما يلي لمحة عن مؤسسة Lafarge وموقعها.

1.1 التعريف بالمؤسسة:

عرفت من قبل باسم مختصر Accr (Algerian Ciment Company)؛ المؤسسة الجزائرية للإسمنت، حيث كانت تابعة للمجموعة المصرية Orascom، منذ 03 مارس 2003 إلى غاية 2008، كأول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر، ومنذ سنة 2009 أصبحت ملكا لمجموعة "Lafarge" الفرنسية للإسمنت، حيث تم نقل حصة 100% من 14000 مؤسسة "Orascom" لمواد البناء القابضة إلى مجموعة الإسمنت "Lafarge" الفرنسية بما يزيد عن 12 مليار دولار، يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الإسمنت بطاقة إنتاجية قدرها 5 مليون طن إسمنت في السنة وفي اليوم طن لكلا الخطين (7000 طن/يوم لكل خط إنتاج)؛ بحجم يد عاملة تقدر بـ 1000 عامل دائم وبصفة غير مباشرة 700 من بينها 70 إطارا.

2.1 موقع المؤسسة:

يقع مصنع الإسمنت Lafarge على بعد 7 كلم جنوب شرق منطقة حمام الضلعة، وعلى بعد 3 كلم إلى الشرق من الدبيل، وتحديدا على بعد 30 كلم من بلدية المهير إلى الجنوب (تابعة لولاية برج بوعرييج)؛ وإلى الشمال غرب ولاية المسيلة، وعلى بعد 240 كلم تقريبا جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهي تتربع على مساحة قدرها حوالي 100 هكتار، 75% منها للصناعة الإنتاجية و25% منها عبارة عن بنايات وهياكل إدارية وفندق ومطعم وعيادة ومساحات خضراء، وهي مساحة تسمح للمصنع بالعمل في ظروف جد ملائمة نتيجة القرب من المواد الأولية (محاجر، مياه، طاقة)؛ بالإضافة إلى تموقعها بالقرب من الطريق الوطني رقم (45) كميزة للمصنع وحافز للزبائن.

2 عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية:

نعرض فيما يلي تحليل أجوبة المقابلات التي أجريت مع مجموعة من الأفراد المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى من إحدى نقاط البيع التابعة للمؤسسة، حيث قمنا بإجراء معهم نوعين من المقابلة (مقابلة نصف مقننة و المقابلة حرة وذلك خلال زيارات متعددة تكررت خلال شهري أبريل و ماي من سنة 2015) بالإضافة إلى الملاحظة.

1.2 تحليل إجابات الأفراد المتعلقة بمحور التكلفة

أ- السؤال الأول: هل مؤسستكم قريبة من: مصادر المواد الأولية/المواد الخام ومصادر الطاقة والأسواق؟

جدول 2: إجابات المبحوثين على السؤال الأول

الأسواق		مصادر الطاقة		مصادر المواد الخام/المواد الأولية		المستجوب
لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	الخيارات
	✓		✓		✓	رئيس قسم مراقبة التسيير
	✓		✓		✓	مسؤول تطوير الموارد البشرية
	✓		✓		✓	مسؤول التنمية المحلية
	✓		✓		✓	مسؤول مراقبة الجودة
	✓		✓		✓	مسؤول الأداء الصناعي
	✓		✓		✓	مسؤول التكوين
	✓		✓		✓	الممثل تجاري

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول (2): يتبين أن جميع المبحوثين يتفقون على أن موقع لافارج لصناعة الاسمنت قريب من المادة الخام، المواد الأولية، الأسواق، ومصادر الطاقة، حيث توصلنا من خلال إجراء المقابلة الشخصية مع المسؤولين بأن السبب الرئيسي لتموقع مؤسسة لافارج في منطقة حمام الضلعة هو القرب من مصادر المادة الخام الأساسية والمتمثلة في الحجر الجيري

(Calcaire)؛ والذي يعتبر المكون الأساسي لمنتج الاسمنت، وهذا ما لاحظناه في موقع المؤسسة خلال الزيارة الميدانية، حيث يتم الحصول على المادة من مناطق بجانب المصنع والمسمأة (الديبل، شوف عمار، القوطاية)، تدخل هذه المادة في المنتج بنسبة 80% من مكوناته، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف نقل المادة إلى موقع المصنع، كما يتم الحصول على مادة الطفلة (Argile)؛ من منطقة تدعى بير ماضي تقع بالقرب من المصنع، بحيث تدخل كمكون أساسي ثاني في منتج الاسمنت بنسبة 15%، أما باقي المواد والمتمثلة في الرمل، الحديد وغيرها فتدخل في تركيبة المنتج بنسبة 5%.

مما سبق يمكننا القول أن قرب المؤسسة من المادة الأولية يحقق لها وفورات في تكاليف نقل من أماكن بعيدة إلى موقع المصنع وتحمل تكاليف متدنية جدا لنقل المواد التي تمثل فقط ما نسبته 5% من مكونات المنتج، وهذا لا يقارن مع المادة الأساسية.

أما فيما يخص القرب من مصادر الطاقة، فقد أجمع المسؤولون على قرب موقع المؤسسة من مصادر الطاقة والمتمثلة في (الغاز الطبيعي، الكهرباء، الماء)، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة الشخصية من خلال اتفاق كل إجابات المبحوثين على ذلك وتأكدنا بأنفسنا من خلال الزيارة الميدانية، بالإضافة إلى الوثائق الرسمية للمؤسسة، فالكهرباء (Electricité)؛ يتم التزود بها عن طريق خط جهد عالي (220 KV)؛ من منطقة ذراع الحاجة على بعد 25 كم من (المسيلة). وتقدر احتياجات المصنع منها بحوالي (60 MW)؛ بحيث كلفت المؤسسة آنذاك حوالي 218 859 570.00 دج. أما عن الغاز الطبيعي (Gaz Naturel)؛ فيمتد على خط 10 - 7/7 Bars على طول 41 كلم من المهير (برج بوعريج)، وتقدر احتياجات المؤسسة منه بـ 40000 م³/س، حيث كلف المؤسسة أثناء إنشائه حوالي 374 071 515.00 دج وهي تكلفة تعتبر قليلة نتيجة قرب المصنع من (مؤسسة سونلغاز)؛

نقل أنابيب الغاز إلى موقع المصنع سمح بربط وتزويد القرى المجاورة بالغاز الطبيعي، بحيث المنطقة قبل إقامة المصنع لم تكن مستفيدة منه.

أما فيما يخص المصدر الثالث من مصادر الطاقة، التزود بالماء (Alimentation en Eau)؛ فزيارتنا الميدانية للموقع مكنتنا من ملاحظة وجود منبع للمياه بجانب المصنع، حيث أنجزت المؤسسة عدة أبار في موقع المصنع وتمتد على بعد 3 كم شرق المصنع، وتقدر احتياجات المؤسسة من الماء بـ 1800 م³ يوميا، وقد كلف المؤسسة عند إنجازه حوالي 100,000,000 دج. مما سبق نستنتج أن المؤسسة لا تتحمل تكاليف نقل الماء إلى المصنع وهذا ما يساهم في خفض تكاليف الإنتاج.

بالنسبة للقرب من الأسواق نلاحظ من الجدول (2) أن كل إجابات المبحوثين تؤكد أن موقع المؤسسة قريب من الأسواق، ومنه يمكن القول أن قرب المؤسسة من الأسواق يساعدها في تصريف منتجاتها إلى زبائنها والحصول على المادة الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية بأقل التكاليف، وما ساعدها أكثر في ذلك هو قربها من الطرق الرئيسية التي تربط مختلف الأسواق، فموقع المصنع بمدينة المسيلة سمح لها بالاتصال غربا بالطريق الوطني رقم (60) الرابط بين المسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا فتتصل المؤسسة بالطريق الوطني رقم (45) الرابط بين المسيلة وبرج بوعريج وعلى بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و120 كلم من ولاية بجاية. ونستنتج من كل ذلك أن موقع المؤسسة قريب من مصادر المادة الأولية ومصادر الطاقة والأسواق، وبالتالي فهي تحتل موقع استراتيجي مهم يسمح لها بالاستفادة من مزايا عدة تنعكس على التكلفة النهائية للمنتج.

أثر اختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية

ب- السؤال الثاني: هل اختيار موقع مؤسستكم كان على إثر دراسة جدوى أو بالصدفة؟

جدول 3: إجابات المبحوثين على السؤال الثاني

الإجابة	المستجوب
دراسة جدوى وأثناء الدراسة تبين أن هناك 03 مواقع مقترحة لإنشاء المصنع. الموقع الأول المرشح (بجاية): لم يتم اختياره بحكم الأعراف السائدة هناك، الأرض لا تباع؛ الموقع الثاني المرشح حمام الضلعة (المسيلة): الأرض تباع قمنا باختيارها لأنها الخيار الثاني المتاح؛ الموقع الثالث المرشح موجود بمنطقة سور الغزلان ولاية (البويرة): لم يقع عليها الاختيار لأنها الخيار الثالث.	رئيس قسم مراقبة التسيير
دراسة جدوى: استخدمت فيها تقنية (القمر الصناعي): لرؤية مكان وجود المادة الأولية بكثرة Calcaire: ثم بعدها تم تحديد عدة مواقع وجدت فيها المادة الأولية بنسبة أكثر من 50%. بعدها تم الذهاب إلى المواقع التي حددت وأجريت عليها الدراسة لأكثر من سنتين .	مسؤول تطوير الموارد البشرية
دراسة جدوى والفكرة الأساسية هي وجود المادة الأولية ولا يوجد منافس.	مسؤول التنمية المحلية
دراسة جدوى.	مسؤول مراقبة الجودة
دراسة جدوى.	مسؤول الأداء الصناعي
دراسة جدوى معمقة: الدولة لديها مخطط أين توجد المادة الأولية الأساسية التي تستخدم في صناعة (الكلنكر)، على هذا الأساس نظرنا في المناطق الموجودة فيها المادة الأولية وقمنا باختيار هذا الموقع.	مسؤول التكوين
دراسة جدوى: في سنة 2001 تم دراسة المواقع التي توجد بها المادة الأولية الأساسية Calcaire والتي تقرب من الأسواق وبعدها اختيرت هذه المنطقة.	الممثل التجاري

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول (3): نلاحظ أن كل إجابات المبحوثين تؤكد بأن موقع المصنع تم اختياره على إثر دراسة جدوى، أي دراسة فنية وتقنية تم إجراؤها من قبل إدارة المؤسسة ولم يكن للصدفة أو العشوائية أي دور في عملية الاختيار والمفاضلة، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين في المقابلة الحرة، حيث دلت على أنه أثناء اتخاذ القرار بإنشاء المصنع تم الأخذ بعين الاعتبار مواقع تتوفر بها المادة الأولية (Calcaire): الأساسية في إنتاج منتج الاسمنت ضمان توفرها لأكثر مدة ممكنة، وأثناء الدراسة التي أجريت بإتباع عدة تقنيات ووسائل تبين أن هناك ثلاث مواقع (بدائل) متاحة وهي على الترتيب: موقع (بجاية) والذي أعتبر الخيار الأول والبديل الأفضل، لكن لم يتم اختيارها بسبب رفض سكان المنطقة بيع الأرض، ذلك أن العادات والتقاليد السائدة تمنعهم من بيعها، لذلك وقع الخيار على منطقة المسيلة (حمام الضلعة): باعتبارها البديل الثاني المرشح لإقامة المصنع والذي توفرت فيه الشروط المناسبة لإقامة المصنع، ولم يقع الاختيار على منطقة البويرة (سور الغزلان): باعتبارها البديل الثالث الذي لم يقع عليه الاختيار. مما سبق يمكن القول أن اختيار موقع مؤسسة لافراج تم بناء على أسس علمية ولم يترك للعشوائية أو الارتجالية أي دور، وهذا ما سمح لها باحتلال موقع مهم في السوق الوطنية.

ت- السؤال الثالث: لماذا اخترتم منطقة حمام الضلعة دون غيرها؟

جدول 4: إجابات المبحوثين على السؤال الثالث

الإجابة	المستجوب
تم اختيارها بحكم الدراسات الجيولوجية التي أجريت على المنطقة حيث أكدت توفر المادة الأولية بالكمية المطلوبة والجودة المرغوبة.	رئيس قسم مراقبة التسيير
صناعة الاسمنت من الصناعات الثقيلة التي تلعب دور مهم في ترقية البلاد، تم اختيارنا لمنطقة حمام الضلعة لأن الدولة تود ترقية هذه المنطقة.	مسؤول تطوير المواد البشرية
لتوفر المادة الأولية.	مسؤول التنمية المحلية
لتوفرها على المادة الأولية Calcaire و Argile .	مسؤول مراقبة الجودة
وجود المادة الأولية.	مسؤول الأداء الصناعي
لوجود المادة الأولية وعدم وجود مصنع آخر، بمعنى البعد عن المنافسين والمنطقة في حالة النمو كما أنها أقرب نقطة إلى الأسواق.	مسؤول التكوين
لقربها من مصادر المواد الأولية / المواد الخام والأسواق (شرق، غرب، وسط، جنوب).	الممثل التجاري

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن معظم إجابات المبحوثين تؤكد بأن السبب الرئيسي لتموقع مؤسسة لافارج في منطقة حمام الضلعة هو توفرها على المادة الأولية الأساسية لصناعة الاسمنت Calcaire وقربها من الأسواق، وهذا ما يدعم إجابات البند (السؤال) رقم (1)، إلا أن هناك من المبحوثين من أضاف إلى جانب توفر المادة الأولية والقرب من الأسواق في المنطقة سبب آخر، هو عدم وجود منافسين في الصناعة في ذات المنطقة، أي انفراد المؤسسة بأسواق الشرق الجزائري، كما أن هناك من المبحوثين من كان له رأي مخالف وأرجع سبب التموقع بناء التعليمات الدولية باعتبار منطقة المسيلة من المناطق التي تود ترقيتها؛ لكن بدورنا نرجح رأي أغلبية المبحوثين ونستنتج بأن أهم العوامل التي أثرت في اختيار مؤسسة لافارج لصناعة الاسمنت لموقعها هو (القرب من المادة الأولية، الأسواق، الانفراد بأسواق المنطقة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة).

ث- السؤال الرابع: من هم منافسوكم في الصناعة؟

جدول 5: إجابات المبحوثين على السؤال الرابع

الإجابة	المستجوب
القطاع العام وشركات الاستيراد.	رئيس قسم مراقبة التسيير
مجمع الإسمنت الجزائري GICA.	مسؤول تطوير الموارد البشرية
المؤسسة الجزائرية للإسمنت (القطاع العام GICA للدولة).	مسؤول التنمية المحلية
الدولة والمتمثلة في (القطاع العام)	مسؤول مراقبة الجودة
القطاع العام الدولة وشركات لاستيراد الاسمنت.	مسؤول الأداء الصناعي
مؤسسة سطيف (عين الكبيرة) ومؤسسة باتنة (عين توتة).	مسؤول التكوين
المجمع الصناعي GICA	الممثل التجاري

المصدر: من إعداد الباحثين.

أثر اختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية

من خلال الجدول (5)؛ نلاحظ أن هناك اتفاق جماعي بين الباحثين على أن منافس المؤسسة في الصناعة هو المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA، ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر هي القطاع الخاص الوحيد في الجزائر، في حين يرى البعض الآخر بجانب القطاع العام GICA مؤسسات استيراد الاسمنت كمنافسين، ذلك أن السوق الجزائرية سوق غير مشبعة بهذا المنتج لذلك تلجأ بعض المؤسسات لاستيراد منتج الاسمنت لتغطية حاجياته وهذا ما أفادنا به الباحثين الذين أجرينا معهم المقابلة الحرة بقولهم أن المنافسة حاليا لا تأثر عليهم بسبب الطلب القوي المتزايد على مادة الاسمنت، والعجز الوطني المسجل، وهذا ما يعني أن الدولة لم تحقق الاكتفاء الذاتي بعد، لأن احتياجات السوق الجزائرية لمادة الاسمنت تقدر بحوالي 21.000.000 مليون طن/سنة ومؤسسة لافارج مع قطاع الدولة GICA يلبيان حوالي 18.000.000 مليون طن/سنة فقط وهذا ما يدل على أن السوق الجزائرية تحقق فعلا عجز في مادة الاسمنت قدره حوالي 4.000.000 مليون طن/سنة، من هنا نوافق الباحثين على اعتبار مؤسسات الاستيراد تدخل حيز المنافسة. على العموم يمكننا القول بأن المؤسسة محل الدراسة حاليا تعد شريك يساهم في تغطية الطلب على السوق الجزائرية.

2.2 تحليل إجابات الأفراد المتعلقة بمحور جودة المنتجات

أ- السؤال الخامس: حسب رأيكم ما هي أهم مزاياكم التنافسية مقارنة بالمنافسين؟

جدول 6: إجابات الباحثين على السؤال الخامس.

الإجابة	المستجوب
جودة المنتج، تشكيلة المنتجات.	رئيس قسم مراقبة التسيير
جودة المنتج، التسليم في الوقت المحدد للزبائن، التنظيم، الاحترافية، نوعية الخدمات ما بعد البيع.	مسؤول تطوير الموارد البشرية
النوعية، وجود عدة أنواع من المنتجات، الابتكار (نملك مركز تقني في فرنسا Lion).	مسؤول التنمية المحلية
جودة المنتج.	مسؤول مراقبة الجودة
نوعية المنتج.	مسؤولة الأداء الصناعي
نوعية ثابتة، تعدد المنتجات بأسعار مختلفة، تعدد البدائل للزبون الاختيار.	مسؤول التكوين
القرب من الأسواق، التنوع في المنتجات.	الممثل التجاري

المصدر: من إعداد الباحثين.

من الجدول (6)؛ يتبين أن جل الباحثين يتفقون بأن مؤسسة لافارج تملك عدة مزايا تنافسية في الأسواق المحلية وحسب خبرتهم الطويلة في المؤسسة تتمثل هذه المزايا في منتجات ذات جودة، تنوع تشكيلة المنتجات، النوعية، الموثوقية، تنوع الأسعار، تنظيم العمل والتسيير الجيد والمحكم، الابتكار، تسليم المنتج في الوقت المحدد، كل هذا سمح لها بكسب شريحة أكبر من الزبائن في السوق الوطنية وعزز مكانتها لديهم، وهنا يمكننا القول أن تعدد المزايا التي تمتلكها المؤسسة محل الدراسة سبب في استمرارها ونموها بالمنطقة.

3.1 تحليل إجابات الأفراد المتعلقة بمحور الحصة السوقية:

- أ- السؤال السادس: هل أخذتم بعين الاعتبار القرب من الأسواق ومراكز التوزيع عند إنشائكم لمؤسستكم؟
- ب- السؤال السابع: هل أنتم قرييون من الأسواق ومراكز التوزيع لتصريف منتجاتكم أم تواجهون صعوبات في ذلك؟
- جدول 7: إجابات المبحوثين على السؤال السادس والسابع.

المستجوب	الجواب على السؤال السادس	الجواب على السؤال السابع
رئيس قسم مراقبة التسيير	نعم بالتأكيد.	لا لسنا قرييين.
مسؤول تطوير الموارد البشرية	نعم من أجل التوزيع على المستوى الوطني وأحسن نقطة توزيع هي منطقة المسيلة.	نعم لها تأثير على تكاليف الإنتاجية.
مسؤول التنمية المحلية	منطقة المسيلة تمكنا من الاتصال بالأسواق، شمال، غرب، وسط.	نحن قرييون من الطرق الرئيسية وهذا ما يسمح لنا بتصريف منتجاتنا.
مسؤول مراقبة الجودة	/	/
مسؤول الأداء الصناعي	/	/
مسؤول التكوين	طبعا المنطقة يوجد بها عدة مشاريع تنمية التي وسوق منتجاتنا هو مكان تواجد الإنشاءات والمقاولين.	نحن قرييون من الأسواق ومراكز التوزيع لأننا نملك عدة فروع ونقاط بيع في مختلف أنحاء الوطن.
الممثل التجاري	نعم القرب من الأسواق وانتهاج سياسة تسويقية حديثة.	نحن قرييون من الأسواق ولكن القرب من الأسواق لا يعني بالضرورة سهولة التوزيع إذا لم نستعن بالقوى البيعية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول رقم (7)؛ نلاحظ أن جل إجابات المبحوثين تتفق بأنه تم الأخذ بعين الاعتبار القرب من الأسواق ومراكز التوزيع عند اتخاذ القرار بإنشاء المصنع في المنطقة من أجل تسويق المنتج وتوزيعه وإيصاله إلى مختلف أسواق الوطن، ويتضح أيضا من خلال إجابات المبحوثين، أن موقع المؤسسة موقع جد مهم واستراتيجي لأنه قريب من الطرق الرئيسية ومراكز التوزيع الخاصة بهم، وهناك من المبحوثين من أفادنا بأنه إلى جانب القرب من السوق يجب الاستعانة بالقوى البيعية لضمان تغطية المنتج لكل الأسواق، وأن مؤسسة لافارج لا تواجه أي صعوبات في توزيع منتجاتها لكن تبقى الاستعانة بالقوى البيعية أمر بالغ الأهمية لضمان إيصال المنتج لجميع الأسواق.

أ- السؤال الثامن: هل لديكم مراكز توزيع خاصة بكم؟

ب- السؤال التاسع: إذا كان الجواب نعم فهل تتوزع في مناطق جغرافية واسعة؟

ج- السؤال العاشر: في أي مناطق جغرافية موجودة؟

أثر اختيار موقع المشروع على تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية

جدول 8: يوضع إجابات المبحوثين على السؤال الثامن والتاسع والعاشر

الإجابة على السؤال العاشر	الإجابة على السؤال التاسع		الإجابة على السؤال الثامن		المستجوب
	لا	نعم	لا	نعم	
موجودة في كل أنحاء الوطن.		✓		✓	رئيس قسم مراقبة التسيير
المسيلة، برج بوعريريج، وهناك مراكز أخرى في طور الإنجاز بالجنوب.		✓		✓	مسؤول تطوير الموارد البشرية
المسيلة، قسنطينة (الخروب)، سيدي بلعباس، سطيف، وهران. البليلة (مفتاح)، المسيلة.		✓		✓	مسؤول التنمية المحلية
تغطي تقريبا كل أنحاء الوطن.		✓		✓	مسؤول التكوين
عنابة، قسنطينة (الخروب)، سطيف، وهران (السانية)، بجاية، سيدي بلعباس، البليلة (مفتاح)، المسيلة.		لا محددة		✓	الممثل التجاري

المصدر: من إعداد الباحثين

من الجدول رقم (9)؛ نلاحظ أن معظم إجابات المسؤولين سواء في دليل المقابلة المقننة أو المقابلة الحرة (الغير مهيكلية)؛ تتفق إلى حد بعيد على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك مراكز توزيع خاصة بها من بينها مستودع (Dépôt)؛ موجود بالمنطقة الصناعية في ولاية المسيلة والذي قمنا بالتأكد من وجوده بزيارة ميدانية إلى موقع تواجد وإجراء مقابلة مع الممثل التجاري هناك، وسمحت لنا الملاحظة بالتحقق من توزيع المنتجات من هناك ويتم كذلك إنتاج فيما نوعين من الخرسانة (الخرسانة المسلحة، والخرسانة العادية)؛ وهو مركز مقصود بكثرة من قبل زبائن المنطقة، باعتباره أقرب من موقع المؤسسة، إضافة إلى هذا المستودع هناك مستودعات ومراكز توزيع أخرى، وهي تتوزع في مناطق جغرافية واسعة ومن بين المناطق المتفق عليها من قبل المبحوثين هي (برج بوعريريج، سطيف، وهران، سيدي بلعباس، البليلة)؛ ومن هنا يمكن القول أن منتجات المؤسسة تغطي مختلف أنحاء الجزائر، الوسط، الغرب، الشرق، وحتى الجنوب. وهذا ما ساعدها في تطور رقم أعمالها، فخلال سنة (2013)؛ مقارنة بالسنة التي قبلها حققت المؤسسة رقم أعمال قدره 42.597.683.685,36 مقارنة بسنة (2012)؛ والتي حققت فيها المؤسسة رقم أعمال قدره 38.639.347.971,00، وهو ما يدل على زيادة حصتها السوقية.

هـ- السؤال الحادي عشر: هل تستعينون بمؤسسات لتوزيع منتجاتكم؟

و- السؤال الثاني عشر: ما هي حصتكم السوقية الوطنية خلال سنتي 2013-2014؟

جدول 9: إجابات المبحوثين على السؤال السادس والسابع

المستجوب	الإجابة على الحادي عشر	الإجابة على السؤال الثاني عشر
رئيس قسم مراقبة التسيير	نعم نستعين بمؤسسات لتوزيع المنتجات.	25% إذ نقوم بتصريف 5.000.000 طن/السنة.
مسؤول تطوير الموارد البشرية	نعم وكلاء معتمدون.	25% من الحصة الوطنية.
مسؤول التنمية المحلية	لا نستعين بهم.	25% من الحصة الوطنية.
مسؤول التكوين	لا نستعين بهم/ المؤسسة تقوم بتوزيع منتجاتها عن طريق Les Dépôts أما الزبون العادي فيأخذ المنتج مباشرة من المصنع	25% من الحصة الوطنية و40% (المسيلة+ معسكر).
الممثل التجاري	نستعين بزبائننا التجار الذين بدورهم منتشرون في كامل ولايات الوطن (48 ولاية).	25% لمصنع المسيلة (حمام الضلعة)؛ من خلال إنتاج 5000.000 طن/سنة. 15% لمصنع معسكر(السيق) من خلال إنتاج 3000.000 طن/سنة وتقدر حصة المنافس ب60%.

المصدر: من إعداد الباحثين.

من الجدول رقم (9)؛ يتضح أن هناك من المبحوثين من أقر باستعانة مؤسسة لافارج لصناعة الاسمنت بمراكز التوزيع من أجل توصيل المنتج في أقرب وقت ممكن عند الطلب، في حين يرى البعض الآخر بأن المؤسسة لا تستعين بموزعين خارجيين، وإنما تقوم بإيصال منتجاتها لزبائننا عن طريق نقاط البيع التي تمتلكها، أو أن الزبائن يقصدون المؤسسة مباشرة لاقتناء منتجاتها، وعموما نرجح رأي معظم المبحوثين بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك نقاط بيع وتستعين بوكلاء معتمدون من أجل إيصال منتج الاسمنت إلى المقاولين وأصحاب المشاريع من أجل تهيئة الطرقات والسكنات والبنى التحتية وغيرها.

كما نستنتج أيضا منتجات مؤسسة لافارج لصناعة الاسمنت تغطي مختلف أسواق الوطن، وبالتالي التوزع مكثفا من الحصول على حصة سوقية وطنية تقدر ب 25% وحصة جهوية تقدر ب 40%، من خلال إنتاج 8.6 مليون طن من الاسمنت/السنة.

خاتمة

تمحور موضوع دراستنا حول الأثر الذي يحدثه اختيار الموقع على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وهذا في محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود على أرض الواقع، حيث تم الانطلاق من تصور أساسي وهو أن تنافسية المؤسسة تتأثر بعدة عوامل تدخل ضمن إستراتيجيتها من بينها الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة وكذلك مختلف الأنشطة والوظائف والقرارات التي يعد اختيار الموقع وحدا منها.

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، ويمكن إبراز النتائج المسجلة، والمقترحات التي قمنا بصياغتها على إثرها، وذلك بعد اختبار الفرضيات فيما يلي:

■ اختبار الفرضيات:

بناء على ما تقدم من عرض للبيانات المتحصل عليها نتيجة للمقابلة وتحليل أجوبة الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة، يمكننا الحكم على صحة الفرضيات الفرعية من عدمها كالتالي:

- تحقق الفرضية الأولى من واقع الدراسة النظرية والمتعلقة بـ "أثر اختيار مؤسسة Lafarge لموقعها بمنطقة حمام الضلعة على تكاليفها" وتم إثبات ذلك من خلال تموقع المؤسسة بالقرب من المواد الخام الأساسية التي تدخل في تركيبية منتج الاسمنت، إضافة إلى قربها من مصادر الطاقة (الكهرباء، الغاز، منابع المياه)، والأسواق، وهذا ما ساعدها في عدم تحمل تكاليف نقلها من أماكن بعيدة إلى موقع المؤسسة.

- فيما يخص الفرضية الثانية والمتعلقة بـ "أثر اختيار مؤسسة Lafarge لموقعها بمنطقة حمام الضلعة على تكاليفها على جودة منتجاتها" عند اختيار موقع المؤسسة لم تولي الجهات المختصة باتخاذ الفرار الاهتمام بالقرب من اليد العاملة المؤهلة التي لها الدور الرئيسي في الحصول على جودة المنتجات، لكن رغم ذلك فمنتجاتها تتمتع بجودة عالية نتيجة إتباعها إستراتيجية الاستثمار في المورد البشري من خلال إخضاعه لعدة تكوينات من شأنها أن تؤثر في جودة المنتجات. وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية.

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة المتعلقة بـ "أثر اختيار مؤسسة Lafarge لموقعها بمنطقة حمام الضلعة على تكاليفها على حصتها السوقية" فقرب المؤسسة من الطرق الرئيسية باعتبار منطقة المسيلة بوابة الصحراء سمح للمؤسسة بالاتصال بمختلف الأسواق، وما ساعدها في ذلك امتلاكها لمراكز توزيع موزعة في مختلف أنحاء الوطن واستعانها بوكلاء معتمدون ساعدها في تصريف منتوجاتها وارتفع رقم أعمالها وهذا بالتالي ساهم في زيادة حصتها السوقية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

وبالتالي، فيمكننا القول أن الفرضية الرئيسية متحققة بشكل نسبي.

■ نتائج الدراسة:

من خلال هذه الورقة البحثية، نخلص إلى النتائج التالية:

- عدم وجود منافس في ذات الصناعة في منطقة حمام الضلعة والافراد بسوقها من العوامل (الدوافع) التي أثرت في اختيار المؤسسة لموقعها؛

- تم اختيار موقع حمام الضلعة نتيجة دراسة جدوى ودراسة جيولوجية استخدمت فيها تقنية القمر الصناعي في تحديد مختلف المواقع التي تتوفر فيها مادة الخام بكثرة؛

- اختيرت منطقة حمام الضلعة كثاني أفضل بديل بعد منطقة بجاية لتوفرها على شروط ممارسة النشاط؛

- أهم عامل أثر على اختيار المؤسسة لموقعها كان القرب من المادة الخام (Argile & Calcaire) وهي المكون الأساسي في تركيبية المنتج تفاديا لعدم تحمل تكاليف نقلها إلى الموقع؛

- تعتمد مؤسسة Lafarge في إستراتيجيتها سياسة تنوع المنتجات (تشكيلة منتجات) وبأسعار مختلفة، وهذا ما مكنتها من امتلاك عدة مزايا تنافسية في الأسواق الوطنية؛

- تملك المؤسسة نظام مراقبة على جودة المنتج ومصحة المخبر من تتولاه، حيث تستخدم تقنية التحكم في الجودة منذ حصولها على المادة الأولية من المحاجر إلى غاية خروجها كمنتج تام الصنع.
- مقترحات الدراسة:
 - من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل إليها، ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات نوجزها في ما يلي:
 - على المؤسسة أن تستفيد من كبر حجم موقعها بتوسيع نشاطها بإنشاء فرع ثاني في ذات الموقع؛
 - على مؤسسة Lafarge أن تستفيد من ميزة القرب من الجامعات في توظيف اليد العاملة ذات المستويات التعليمية العليا؛
 - ضرورة فتح مصلحة خاصة بالتسويق من أجل الاستجابة لطلبات عملائها، خاصة في ظل تهيؤ منافسين جدد للدخول إلى السوق؛
 - ضرورة إنشاء وتطوير خلية اليقظة داخل المؤسسة تشمل كافة المصالح لرصد المعلومات عن الزبائن من جهة والمنافسين من جهة أخرى؛
 - ضرورة الاستعانة بالقوى البيعية بجانب مراكز التوزيع وتفعيلها وتكثيفها لضمان تغطية المنتج لكافة أنحاء الوطن؛
 - ضرورة استغلال المعلومات المتوفرة في البحث عن أساليب جديدة لطرق انتاج وتسويق منتجاتها.

الإحالات والمراجع:

- ¹ ياسر سعيد أبو هرييد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير: تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2017، ص54.
- ² محلب فايضة، تأثير التحليل البيئي في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دار النشر نور (Noor Publishing) التابعة لمجموعة OmniScriptum GmbH & Co. KG، ألمانيا، 2017، ص 62.
- ³ نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص22.
- ⁴ Philippe Deubel et autres, *analyse économique et historique des sociétés contemporaines*, Pears Education France, Paris, 2008, p278.
- ⁵ نيفين حسن شمت، مرجع سبق ذكره، ص25.
- ⁶ M.porter, *l'Avantage concurrentiel des nations*; traduire par Pierre Mirailles et autres, Inter Edition, Paris, 1993, p, p 41-42.
- ⁷ Ibid, p.42
- ⁸ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان- الأردن 2012، ص ص 79-80.
- ⁹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الجزائر، 2014، ص ص 111-112.
- ¹⁰ نيفين حسن شمت، مرجع سبق ذكره، ص31.
- ¹¹ موسى قايم القروي، رياض عبد الله الخوالدة، مازن كمال قطيشات، محمد فالج الحنيطي، محمد عطوة المعايطه، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1، الأردن، 2014، ص ص 38-39.

- 12 فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 277.
- 13 ياسر سعيد أبو هريبد، مرجع سبق ذكره، ص، ص 59-60.
- 14 محسن عبد الكريم، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 265.
- 15 عبد الحميد برحومة، مراد شريف، مقدمة في تسيير الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الهدى، الجزائر، 2014، ص 8.
- 16 رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الإنتاج، الطبعة الأولى، دار مؤسسة طيبة، مصر، 2008، ص 83.
- 17 محمود أحمد الفياض، اسماعيل يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل نظمي) الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص 249.
- 18 عبد الحميد برحومة، مراد شريف، مرجع سبق ذكره، ص 8.
- 19 أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، دون ذكر دار النشر، مصر، 1999، ص 101.
- 20 محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 109.
- 21 غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات كمية ومعرفية)، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2008، ص 111.
- 22 محسن عبد الكريم، صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 267.
- 23 أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص، ص 61-62.
- * المقصود بالتوطن: إن هذا المسمى جديد بعض الشيء، ولا يتكرر استخدامه في بعض المجلات أو الكتابات في الإدارة الصناعية، حيث يستبدله البعض بتعبير "توطين الصناعة". والبعض الآخر يعتبره "اختيار موقع المصنع" إلا أن مفهوم التوطن أكثر شمولية وعملي في نفس الوقت، ويمكن تحديد التوطن في معنيين اثنين، ولكل منهما وجهته من الناحية العملية والجغرافية.
- فالمعنى الأول (للتوطن): وهو الضيق الاستخدام إلى حد ما حتى يتطابق مع معنى (الموقع)؛ والمعنى الثاني الأوسع والأشمل فهو يعني المنطقة الصناعية أو الإقليم الصناعي أو المجمع الصناعي.
- 24 محسن عبد الكريم، صباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص، ص 268-269.
- 25 المرجع نفسه، ص، ص 110-111.