

مقدمة

بعد تحرير الاقتصاد في الجزائر , و إعطاء الأولوية في السنوات الأخيرة لقطاع الهياكل القاعدية و البناء , أدى ذلك لبروز بعض المؤسسات لمواجهة الطلب المرتفع , لكن لم يكن كافي لتغطية الطلب مما أدى لظهور حالة سوق احتكار القلة مجال قطاع البناء و الأشغال العمومية.

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الجزائرية , كمثال على ذلك اخترنا شركة تافنة لصناعة الأجور في ولاية تلمسان , التي تعمل في سوق احتكار القلة.

إن رفع مستوى الأداء لا يتم إلا بتحسين جودة القرار في مختلف الأنشطة , هذه الخاصية لا تتحقق إلا باستخدام الأساليب و الأدوات العلمية و منها الأساليب الكمية , و خاصة أساليب بحوث العمليات التي تساعد على اتخاذ القرارات بفاعلية أكبر من الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرارات.

سنحاول استخدام معطيات نظرية الألعاب الإستراتيجية في للنمذجة لتفسير سلوك مؤسسة تافنة .

قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث , في الأول سنقدم دراسة ميدانية لشركة تافنة , و في المبحث الثاني سنحاول تطبيق نموذج نظرية الألعاب في تفسير القرارات الإستراتيجية لمؤسسة تافنة.

الفصل الرابع: محاولة النمذجة لمؤسسة "تافنة لصناعة الآجور":

تتمثل نظرية الألعاب في حل مشاكل المنافسة و الصراع. لهذا الغرض سنعرض بعض قوانين المنافسة (وزارة التجارة) في الجزائر كما يلي:

I - دراسة ميدانية لمؤسسة "تافنة":

نتناول في هذا المبحث مطلبين أساسيين , الأول سنعرض فيه تقديم مؤسسة تافنة لصناعة الآجور, الثاني تحليل الشروط التنافسية لمؤسسة تافنة.

I-1- تقديم المؤسسة:

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم عرض مبسط حول مؤسسة تافنة لصناعة الآجور. إختيارنا وقع على مؤسسة تنتمي إلى قطاع مواد البناء و هم قطاع مشجع من طرف الدولة.

I-1-1- نشأة و مقر المؤسسة:

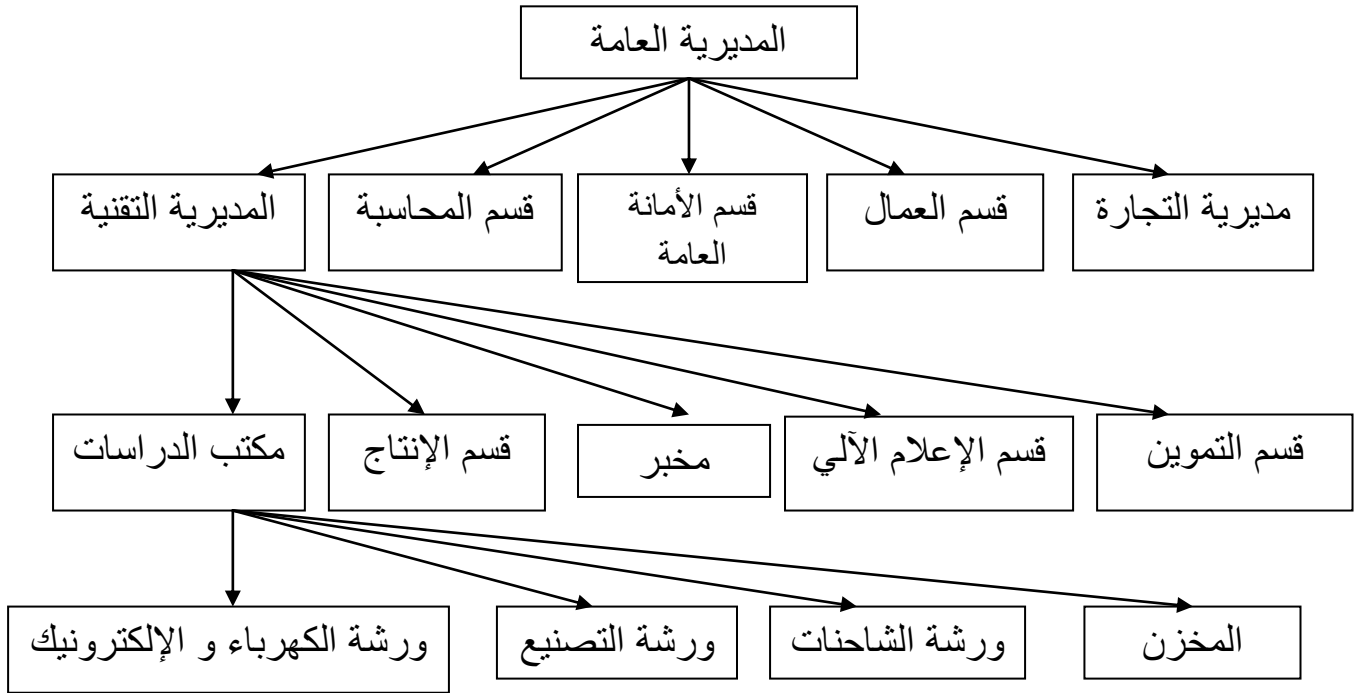
أنشأت المؤسسة في 1 جانفي 1990 من طرف السيد بن ديمراد، مسيرها الحالي، على شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال يقدر ب 100.000 دج و بطاقة إنتاج تصل إلى 50.000 طن/في السنة. وصل الإنتاج إلى 200.000 طن/في السنة عام 2001. و إلى 276000 طن/في سنة 2009. هذا التطور يعود إلى عنصر الابتكار التكنولوجي و تحسين جودة فريق التسيير في مؤسسة صناعة الآجور تافنة. مؤسسة تافنة ذات رأس مال 110 مليون دج مقرها الوحيد في سيدي بونوار، مدينة الرمشي- 13.500 /BP.172- ولاية تلمسان- الجزائر.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة



I-1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 1-4 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة



المصدر : معطيات المؤسسة

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

المديرية العامة: يعتبر المدير العام الشخص الوحيد الذي يتم تسليط الضوء عليه في أي مؤسسة تعمل تحت نظام خاص أو نظام عام, و هذا راجع للعمل الذي يقوم به المدير و هو السهر على تسيير و تنظيم جميع أعمال الشركة. يعتبر المدير هو المشرف الرئيس الأول لجميع الوظائف و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من إنتاج و تسويق, و بيع المنتجات, كما للمدير العام جميع الصلاحيات في تسيير جميع الأعمال القانونية و الإدارية , حيث يقوم بمراجعة جميع التقارير لضمان مصداقية المعلومات المتحصل عليها من طرف جميع الأقسام .

كما يسهر المدير العام على التسيير الجيد للمؤسسة من إعطاء تعليمات و إرشادات و تصحيح بعض التعليمات المتواجدة سابقا, و هذا لرفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة و تحسين رقم الأعمال. و تمثيل المؤسسة لدى السلطات العمومية و الإدارية في إطار القوانين و التشريعات حيز التنفيذ , و كذا السهر على إتاحة التوجيه من أجل الاستعمال العقلاني للموارد البشرية المادية و المالية الضرورية من أجل بلوغ الأهداف.

قسمت المديرية العامة إلى مديرتين : مديرية التجارة و المديرية التقنية, و إلى ستة مصالح : مصلحة العمال, مصلحة الأمانة , مصلحة المحاسبة , مصلحة التموين, مصلحة الإعلام الآلي ' و مصلحة الإنتاج. وثلاثة ورشات: ورشة الإلكترونيك, التصنيع, و ورشة للشاحنات.

I-3-1- منتجات و ممتلكات المؤسسة:

1- منتجات المؤسسة:

مؤسسة صناعة الآجور تافنة تنتج آجورات مقعرة ب المقاسات التالية:



Brique : 8 trous de 10x20x30 cm
NF P 13-301



Brique : 12 trous de 15x20x30 cm
NF P 13-301

تتمثل منتجات مؤسسة تافنة في الآجور 8 ثقب الذي يستعمل لبناء الجدران الداخلية, و الآجور 12 ثقب الذي يستعمل لبناء المحيط الخارجي لمختلف المباني.

تتميز مؤسسة تافنة بالتخصص , و هذا يعني تحديد نوع من المنتجات , و توجيه مختلف طاقات المؤسسة نحوه , سواء الموارد المادية أو المالية أو البشرية.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

2- ممتلكات المؤسسة:

تملك المؤسسة فيما يخص الو رشات مايلي:

- ◆ وحدة إنتاج واحدة.
- ◆ منجم الطين بالتعاقد مع الدولة لمدة 99 سنة.
- ◆ وحدة صيانة واحدة فيما يخص قطع الغيار.

4-1-I- الوضعية العامة للمؤسسة:

1/ تطور رأس المال الإجتماعي:

لغرض تحليل الرأس المال الاجتماعي لمؤسسة تافنة ' قمنا بوضع الجدول التالي الذي يوضح تطور رأس المال في الفترة ما بين 1990, أي من تأسيس الشركة و البدء في تشغيلها, حتى الفترة 2001.

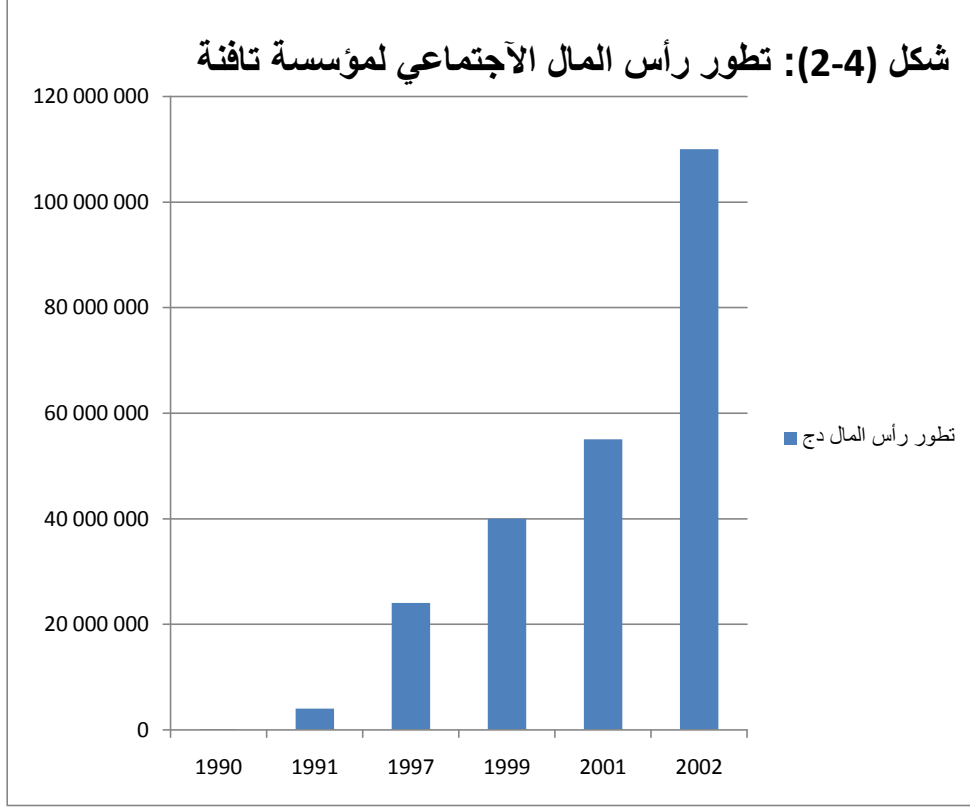
جدول (1-4) : تطور رأس المال الإجتماعي لمؤسسة تافنة

التاريخ	تطور رأس المال
1990	- تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة - البدء في تشغيل الشركة برأس مال 100.000 دج
1991	- تكوين رأس مال إجماعي (4 ملايين دج) - البدء في إنتاج الآجور.
1997	- زيادة رأس المال ب 24 مليون دج.
1999	- زيادة رأس المال ب 40 مليون دج.
2001	- زيادة رأس المال ب 55 مليون دج.
2002	- زيادة رأس المال ب 110 مليون دج.

المصدر: مؤسسة تافنة

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

و لتوضيح الجدول أكثر قمنا بتمثيل معطياته في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

لوحظ في مؤسسة تافنة لصناعة الأجرور أن رأس المال قد زاد من 4 ملايين دج سنة 1997 إلى 110 مليون دج سنة 2002.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

رأس المال الإجتماعي للمؤسسة مقسم إلى مايلي:

جدول (2-4): حصص رأس المال الإجتماعي لمؤسسة تافنة

الشركاء	حصة رأس المال
BD	% 40
BF	% 25
BMV	% 25
BA	% 10
المجموع	% 100

المصدر: مؤسسة تافنة



المصدر: من إعداد الطالبة

إن الرأس المال الاجتماعي لمؤسسة تافنة مقسم على أربعة شركاء , و المتمثلين في إخوة مدير الشركة , الذي يملك بدوره أكبر حصة .

2/ دور مؤسسة تافنة:

تقوم هذه المؤسسة بعدة أدوار في المجالات التالية:

أ- الدور الإقتصادي:

يمكن القول أن دور المؤسسة يتمثل في وضع إستراتيجية لتطوير صناعة الأجر التي من خلالها يمكن:

- تحسين نوعية المنتج و نمو طاقات الإنتاج.
- تطوير شبكة التوزيع.
- تطوير نظام المراقبة و التخطيط و التسيير.
- زيادة معدل الاندماج الداخلي للحد من عوائق المحيط اتجاه المنافسين.

ب- الدور الإجتماعي:

يتمثل الدور الإجتماعي في تحسين المستوى المعيشي للعمال بصفة خاصة عن طريق دفع الرواتب الشهرية و المنح و التعويضات... الخ.و كذلك توفير فرص العمل .

3/ تطور اليد العاملة بالوحدة خلال الفترة 2008 - 2010:

لغرض تحليل اتجاه تطور حجم العمالة بمؤسسة تافنة , قمنا بإعداد جدول يتضمن تحليل حجم و نوع العمالة حسب مستوى التأهيل , و نسبة النمو الحاصل فيها. الجدول التالي يوضح ذلك كما يلي:

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

جدول (3-4) تطور اليد العاملة بالوحدة خلال الفترة 2008-2010

اليد العاملة	2008	2009	2010	معدل النمو
الإطارات	35	35	41	+17%
المؤهلين	70	75	80	+14.3%
المنفذين	111	118	129	+16.2%
المجموع	216	228	250	+16%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات المؤسسة.

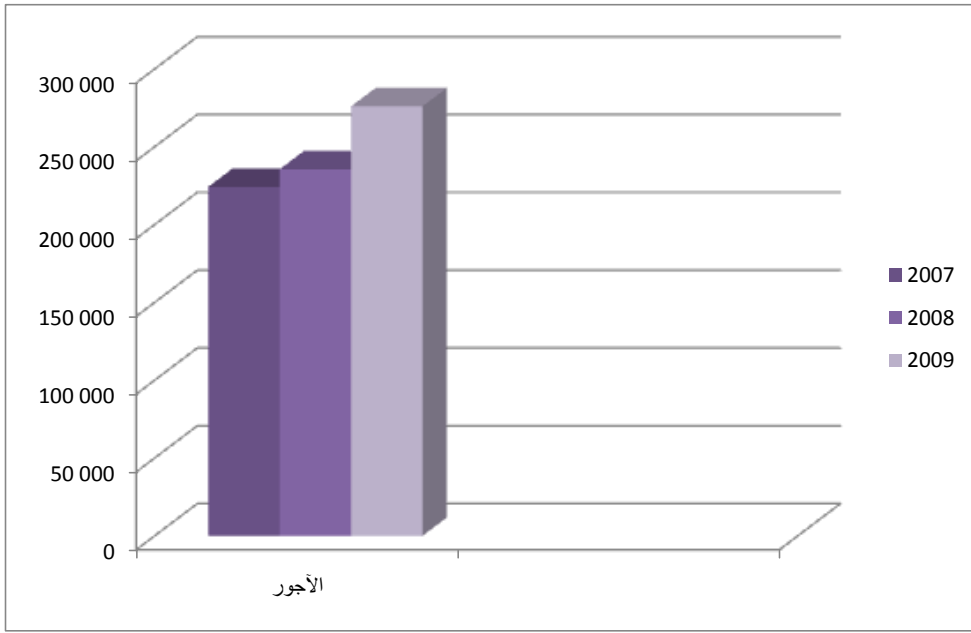
من خلال الجدول يظهر إن حجم العمالة عرف ارتفاعا ملحوظا ما بين الفترة 2008-2010, ليصل إلى 250 عامل سنة 2010.

- نشير أيضا إلى زيادة ملحوظة لعدد العمال المنفذين بنسبة 16%, العمال المؤهلين بنسبة 14%, مع زيادة كبيرة في معدل النمو بالنسبة للإطارات بنسبة 17%, هذا راجع لحرص مدير المؤسسة على الاهتمام بالعمل, و العنصر البشري.

4- تطور مبيعات شركة تافنة:

يوضح الشكل التالي المبيعات السنوية بالطن و تطورها خلال الفترة 2007-2008-2009.

الشكل (4-4) : تطور المبيعات بالطن خلال الفترة 2007-2009



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الشكل أن هناك تطور ايجابي في مبيعات مؤسسة تافنة خلال السنوات الثلاث , حيث سجلت أعلى مستوى لها في سنة 2009.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

تعتبر سنة 2009 الأكثر مردودا مقارنة بالسنوات التي مضت , هذا لمجدوعة من العوامل نذكر منها:

- زيادة الطلب على المنتج (برنامج السكن).

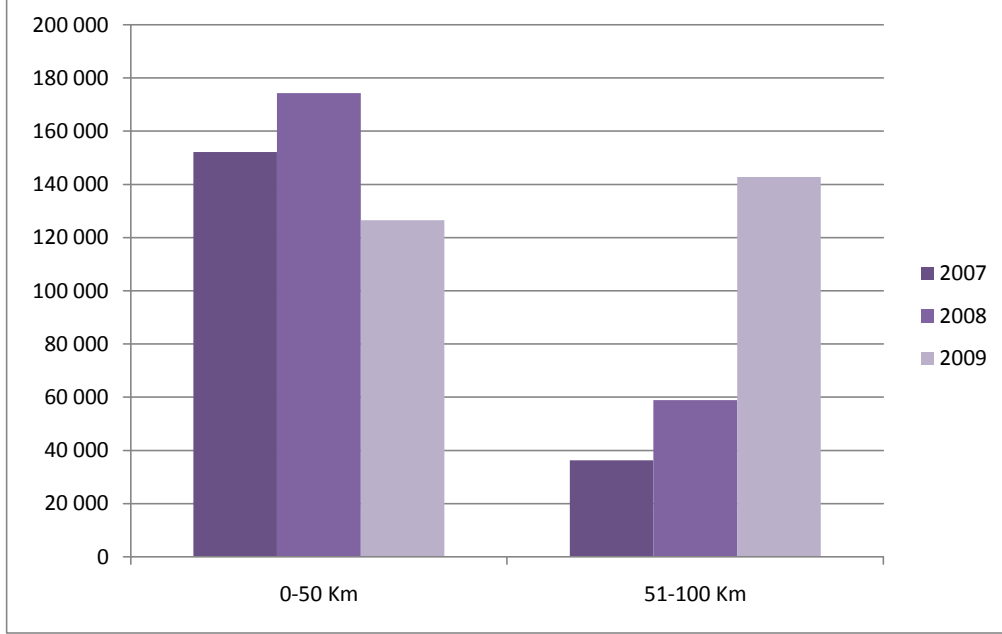
- مجهودات المؤسسة في مجال صيانة الآلات و المعدات , و اهتمامها بالعامل البشري (توظيف الإطارات), من خلال عمليات التحفيز.

- فعالية جودة الإنتاج بالمؤسسة.

- التحكم في وسائل الإنتاج , و تلائمها و المعايير الدولية.

أما الشكل التالي يتمثل في الكميات المنتجة من طرف مؤسسة تافنة لصناعة الأجور حسب مسافة شبكة التوزيع.

الشكل (5-4): تطور المبيعات بالطن من حيث المسافة خلال الفترة 2007-2009.



المصدر: من إعداد الطالبة

تمثل تافنة 60% من حصة السوق في ولاية تلمسان، حيث تحتل الترتيب الأول من 0 إلى 70 كلم، و هذا يعود إلى جودة الإنتاج التي مكنت المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، بإعطاء المستهلك كل ما يرغب بصورة أفضل من أي مؤسسة أخرى.

من أهم العوامل أيضا: توفير المنتج الذي يحقق الرضي للعميل من حيث الكمية، و الجودة على أساس تخفيض التكلفة و سرعة تلبية الطلب في الوقت المحدد.

حتى لسنة 2008 نلاحظ هيمنة مؤسسة تافنة في محيطها القريب أي أقل من 50 كلم. في سنة 2009 لقد سعت المؤسسة إلى تقوية وضعيتها أكثر من 51 كلم.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

5 - تطور رقم الأعمال (مليون دج):

لغرض تحليل رقم الأعمال لمؤسسة تافنة , قمنا بإعداد جدول يتضمن تطور رقم الأعمال ما بين الفترة 2006 - 2010.

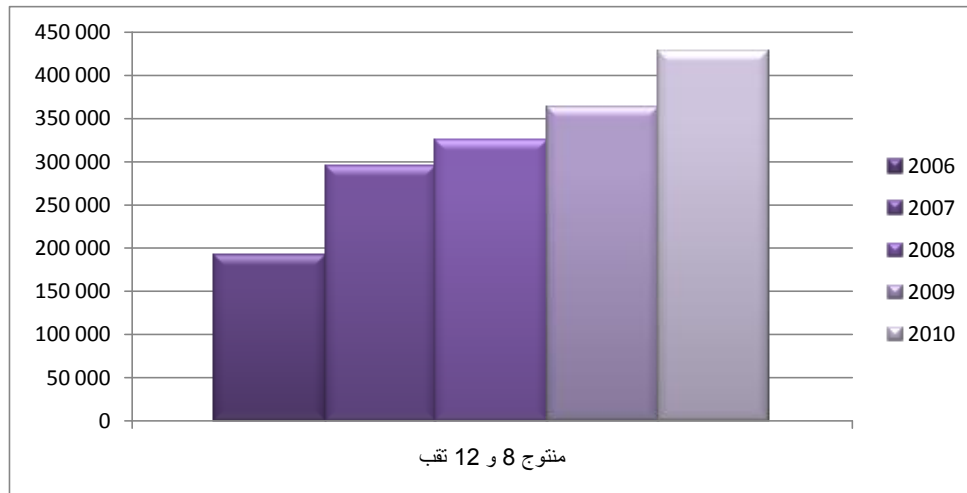
جدول (4-4) : تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2006-2010

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال KDA	190 949	294 691	325 596	363 075	427 429

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق الرسمية لمؤسسة تافنة.

يظهر من خلال الجدول بأن رقم الأعمال عرف تحسنا ملحوظا ما بين الفترة 2006 و 2010, و هذا ناتج من ارتفاع المر دودية, الطلب, و تحسين الجودة

الشكل (6-4) تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2006-2010



المصدر: من إعداد الطالبة

I - 2- تحليل الشروط التنافسية لمؤسسة تافنة:

من اجل إعداد نموذج نظرية الألعاب الإستراتيجية , لا بد من تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة تافنة .لذلك الغرض تطرقنا لتحليل عرض مؤسسة تافنة , و مختلف أسعار المنافسة , مقارنة كمية و طاقة الإنتاج بالنسبة للمؤسسة و المؤسسات المنافسة , خصائص مؤسسات صناعة الأجور من ناحية نمط التوزيع , جودة و علامة المنتج.و أخيرا سنحاول تقييم الموقع الاستراتيجي للمؤسسة باستعمال طريقة BCG. استندنا بالمعطيات و التحاليل الناتجة عن التقرير (le rapport de mise a niveau 2009) الذي تم إعداده من طرف مكتب الدراسات.

I - 2-1- قانون المنافسة في الجزائر:

يتطرق قانون المنافسة إلى عدة مجالات المتمثلة فيما يلي:

السوق: كل سوق للسلع أو الخدمات المعنية بممارسات مقيدة للمنافسة و كذلك التي يعتبرها المستهلك مماثلة أو تعويضية , لا سيما بسبب مميزاتها و أسعارها و الاستعمال الذي خصصت له , و المنطقة الجغرافية التي تعرض المؤسسات فيها السلع أو الخدمات المعنية.

وضعية الهيمنة : هي الوضعية التي تمكن مؤسسة ما من الحصول على مركز قوة اقتصادية في السوق المعني من شأنها عرقلة قيام منافسة فعلية فيه, و تعطيتها إمكانية منفردة إلى حد معتبر إزاء منافسيها , زبائنها أو ممونيها.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

الممارسات المقيدة للمنافسة : تحظر المنافسات و الأعمال المدبرة و الاتفاقيات

الصريحة أو الضمنية عندما تهدف إلى عرقلة حرية المنافسة أو الحد منها في نفس

السوق أو في جزء جوهري منه ، لا سيما عندما ترمي إلى :

- الحد من الدخول في السوق أو في ممارسة النشاطات التجارية .
- تقليص أو مراقبة الإنتاج أو منافذ التسويق, الاستثمارات أو التطور التقني.
- اقتسام السوق أو مصادر التمويل.
- عرقلة تحديد الأسعار حسب قواعد السوق بالتشجيع المصطنع لارتفاع الأسعار أو لانخفاضها.
- تطبيق شروط غير متكافئة لنفس الخدمات تجاه الشركاء التجاريين , مما يحرمهم من منافع المنافسة اذا أرادت رفض التعاقد بالشروط التي تفرضها عليها مؤسسة أخرى سواء كانت زبونا أو ممونا.

حرية الأسعار : تحدد بصفة حرة أسعار السلع و الخدمات اعتمادا على قواعد

المنافسة.

يمكن تقنين أسعار السلع و الخدمات التي تعتبرها الدولة ذات طابع استراتيجي

بعد أخذ رأي مجلس المنافسة .

كما يمكن اتخاذ تدابير استثنائية للحد من ارتفاع الأسعار , أو تحديد الأسعار في

حالة ارتفاعها المفرط بسبب اضطراب خطير للسوق أو كارثة أو صعوبات

مزممة في التمويل داخل قطاع نشاط معين أو في منطقة جغرافية معينة أو في

حالة الاحتكارات الطبيعية.

يحظر كل تعسف ناتج عن وضعية الهيمنة على السوق أو احتكار لها أو على

جزء منها.

التجمعات الاقتصادية : يتم التجمع الاقتصادي ادا:

- 1 - اندمجت مؤسستان أو أكثر كانت مستقلة من قبل.
- 2 - حصل شخص أو عدة أشخاص طبيعيين لهم نفوذ على مؤسسة على الأقل , أو حصلت مؤسسة أو عدة مؤسسات على مراقبة مؤسسة أو عدة مؤسسات أو جزء منها بصفة مباشرة أو غير مباشرة , عن طريق أخذ أسهم في رأس المال أو عن طريق شراء عناصر من أصول المؤسسة أو بموجب عقد أو بأي وسيلة أخرى منها أو إخلال كل عقد استثنائي يسمح لصاحبه باحتكار التوزيع في السوق.
كما يحظر على كل مؤسسة التعسف في استغلال وضعيتها التبعية لمؤسسة أخرى بصفتها زبونا أو ممونا ادا كان ذلك يخل بقواعد المنافسة.
يتمثل هذا التعسف على الخصوص في:
 - رفض البيع بدون مبرر شرعي.
 - البيع التمييزي.
 - البيع المشروط باقتناء كمية دنيا.
 - إعادة البيع بسعر أدنى.
 - قطع العلاقة التجارية لمجرد رفض المتعامل لشروط تجارية غير مبررة.
 - كل عمل آخر من شأنه أن يقلل أو يلغي منافع المنافسة داخل سوق.يحظر عرض الأسعار أو ممارسة أسعار بيع منخفضة بشكل تعسفي للمستهلكين مقارنة بتكاليف الإنتاج , التحويل أو التسويق, ادا كانت هذه العروض أو الممارسات تهدف أو يمكن أن تؤدي إلى إبعاد مؤسسة أو عرقلة أحد منتجاتها من الدخول إلى السوق.
- 3 - كل تجميع من شأنه المساس بالمنافسة , و لا سيما بتعزيز وضعيتها هيمنة مؤسسة على سوق ما, يجب أن يقدمه أصحابه إلى مجلس المنافسة.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

I - 2 - 2- تحليل عرض منتج مؤسسة تافنة:

لغرض تحليل عرض منتج مؤسسة تافنة , قمنا بوضع الجدول التالي:

جدول (4-5): تحليل عرض منتج مؤسسة تافنة

الأجور		خصائص العرض
عالية	- التكنولوجيا	حواجز الدخول
عالية	- التوزيع	
عالية	- الحاجة لرأس المال	
عالية	- تكاليف الخروج	حواجز الخروج
عالية	- صورة الماركة	
بالجملة		التوزيع
طويلة جدا		طبيعة دورة حياة المنتج
عالية		الاحتياج المالي
ذاتية		طرق التمويل
سريع		رد الفعل المنتظر

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول, وجود حواجز دخول عالية في صناعة الأجور , يعود ذلك لارتفاع نفقات التكنولوجيا , العوائق القانونية , صعوبة التوزيع و الحاجة إلى رأس المال عالية.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

أما بالنسبة لحواجز الخروج , تعتبر عالية بسبب ارتفاع تكاليف الخروج من الصناعة , فلا يمكن لأي مؤسسة عند الخروج من نشاط صناعة الأجور القيام بأي نشاط آخر , وذلك لعدم تلاؤم وسائل الإنتاج مع أي صناعة أخرى.

فيما يخص طريقة بيع منتجات تافنة تكون بالجملة , و بما أن هناك طلب مستمر و مرتفع على المنتج فطبيعة دورة حياة المنتج تكون طويلة جدا .

تكون طرق التمويل ذاتية , لأن مؤسسة تافنة تعتبر مؤسسة خاصة و لا تعتمد على الديون في تمويلها. و بما أن موقف مؤسسة تافنة كمؤسسة رائدة في صناعة الأجور تتميز برودة فعل سريعة إزاء منافسيها.

أما الجدول التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة في المحيط الخارجي لمؤسسة تافنة , من ناحية الموردين , الزبائن و المنافسين.

جدول (4-6): تحليل المحيط الخارجي لمؤسسة تافنة

الأجور		
قوية	درجة التركيز	الموردون
ضعيفة	التنوع	
قوية	أهمية صناعة مواد البناء	
ضعيفة	المنتجات البديلة	الزبائن
ضعيف	حجم المنافسين	المنافسون
قوية	أهمية التكاليف الثابتة	
قوية	وجود حواجز الدخول	

المصدر: rapport de mise a niveau 2009.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

من خلال الجدول نلاحظ تركز عدد كبير من الزبائن على مؤسسة تافنة الذي يرجع لزيادة الطلب على المنتج, و قلة المنتجات البديلة (le beton et le parpaing), عدد المنافسين قليل بالمقارنة مع طلب السوق (وجود ثلاثة منافسين), مع أهمية التكاليف الثابتة الناتج عن الاهتلاكات المترتبة عن الاستثمارات الضخمة لمؤسسة تافنة.

I - 2 - 3- أسعار المنافسة

من بين العوامل الأساسية لتحليل الشروط التنافسية, تحديد سعر بيع المنتج, من طرف كل مؤسسة.

الجدول التالي يبين سعر بيع الآجور بالجملة لمؤسسة تافنة و المؤسسات المنافسة للطن لسنة 2009.

جدول (4-7): أسعار المنافسة بالجملة للطن لسنة 2009

سعر بيع الآجور (دج)	المؤسسات
1400	Tafna
1330	Mazari
1300	Ghazi
1367	Sidi bounouar
1349	متوسط السعر لولاية تلمسان

المصدر: حسب مديرية التجارة لولاية تلمسان تافنة

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

نلاحظ من الجدول أن مؤسسة تافنة تبيع بسعر مرتفع بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة , التي تبيع بنفس السعر تقريبا.

* مؤسسة تافنة تبيع بسعر 14 دج, الذي يمثل زيادة 0.51 فوق متوسط السعر لولاية تلمسان. تعبر هذه الزيادة عن جودة المنتج مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

* إن مؤسسة تافنة لها معرفة تامة بأسعار و نوعية المنتج لدى المؤسسات المنافسة , هذا بسبب أن مدير مؤسسة تافنة يترأس الجمعية الوطنية لمنتجي الأجر

(ASSOCIATION NATIONALE DES BRIQUETIERS) , التي يناقش من خلالها سعر بيع الأجر.

I - 2 - 4- طاقة إنتاج مؤسسات صناعة الأجر لولاية تلمسان خلال الفترة 2009

لمعرفة اتجاه تطور الكميات المنتجة لمؤسسة تافنة , و المؤسسات المنافسة , الجدول التالي يبين عدد مؤسسات صناعة الأجر لولاية تلمسان , مع الكمية المنتجة و طاقة الإنتاج لكل مؤسسة خلال الفترة 2009.

جدول (4-8): طاقة إنتاج مؤسسات صناعة الأجر لولاية تلمسان خلال الفترة 2009

المؤسسات	طاقة الإنتاج بالطن	الإنتاج بالطن
Tafna	400000	276000
Mazari	70000	69000
ghazi	70000	60000
Sidi bounouar	70000	50000
المجموع	547000	456000

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

يظهر من خلال الجدول بان الكميات المنتجة لدى مؤسسة تافنة اكبر بكثير من الكميات المنتجة لدى المؤسسات المنافسة .

فيما تعلق بطاقة الإنتاج لمؤسسة تافنة تعتبر كبيرة جدا بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة , يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- ترقب ارتفاع كبير في الطلب على الأجرور, في السنوات المقبلة ,بسبب البرنامج الحكومي المتعلق بمليونين سكن.
- الموارد المالية التي تتمتع بها المؤسسة.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

I - 2 - 5 - خصائص مؤسسات صناعة الآجور لولاية تلمسان:

لغرض تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة تافنة , قمنا بوضع جدول مقارنة بين مؤسسة تافنة و المؤسسات المنافسة , من حيث سعر البيع , جودة المنتج , نمط التوزيع , العلامة , كما يلي :

جدول (4-9): خصائص مؤسسات صناعة الآجور لولاية تلمسان

العلامة			نمط التوزيع			جودة المنتج			سعر البيع			آجور 8 و 12 ثقب
مرتفع	متوسط	ضعيف	مرتفع	متوسط	ضعيف	مرتفع	متوسط	ضعيف	مرتفع	متوسط	ضعيف	
X			X			X			X			Tafna
	X			X				X		X		Mazari
	X			X				X		X		Ghazi
		X		X				X		X		Sidi bounouar

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن سعر بيع الآجور لدى مؤسسة تافنة مرتفع بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الجدول (4-8) لأسعار المنافسة.

بالنسبة لجودة المنتج مرتفعة عند مؤسسة تافنة بسبب وجود مخبر لاختبار كل وحدات الإنتاج التي تخرج من الفرن على غرار المؤسسات المنافسة.

نمط التوزيع مرتفع , بحيث تحتل مؤسسة تافنة الترتيب الأول من 0 غالى 70 كلم .

تتميز مؤسسة تافنة بعلامة مسجلة (marque déposée) حسب المعايير الدولية.

I - 2 - 6- الموقع الاستراتيجي لمؤسسة تافنة:

استعملنا نموذج BCG (Boston Consulting Group), ان هذه الطريقة توفر وسيلة لتقييم الموقع الاستراتيجي للمؤسسة , و يركز اختبارها من جهة على أساس نسبة النمو لنشاط المؤسسة , و من جهة أخرى على أساس حصة السوق النسبية لميدان النشاط الاستراتيجي للمؤسسة.

تعتمد هذه الطريقة على معيارين هامين و هما:

نسبة النمو : هذا المعيار يمكن تقييمه عن طريق قياس النمو من سنة الى أخرى لمؤسسة أو سوق معينة , بالحجم , أو الكمية وكذاك برقم الأعمال في هذه الحالة اعتمدنا على قياس معدل النمو لرقم الأعمال من سنة 2006 إلى 2010.

حصة السوق النسبية: ان هذه الحصة تقاس عن طريق العلاقة القائمة بين مبيعات المؤسسة خلال مدة على مبيعات المنافسين الأكثر أداء خلال فترة معينة.

هكذا تتغير حالة المؤسسة من خلال أهمية النمو لميدان النشاط الاستراتيجي من جهة , و من جهة أخرى مع حصة السوق, علما بأنه كلما ارتفع هدين المعيارين , كلما كانت النتائج مرضية لصاحب المؤسسة, و عن طريق المزج بين هدين المعيارين و نحصل على أربعة أصناف من النشاطات , نذكرها كما يلي :

1/ نشاطات النجوم (vedette) : هي النشاطات التي تعرف نمو هام , و كذلك حصة سوق نسبية قوية , مما يؤدي لخلق سيولة , و تمويل ذاتي للمؤسسة.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

2/ نشاطات المآزق (dilemme): إن هذه النشاطات تابعة لقطاع ذو نمو قوي, و حصة سوق نسبية ضعيفة . هذه النشاطات تتميز بالخطر , و لكن في نفس الوقت تحمل آمال خاصة بالنمو , في حالة ما اذا قررت المؤسسة القيام بالاستثمار من أجل الوصول إلى حصة سوق هامة.

3/ نشاطات البقرة الحلوب (vache a lait): تتسم بنمو ضعيف نوعا ما , و حصة سوق نسبية هامة, اذن هي نشاطات تخلق سيولة هامة على المدى القصير, و تسمح بتغطية المصاريف العامة للمؤسسة.

4/ نشاطات الأوزان العاطلة (poids morts): تتسم هذه النشاطات بالضعف المزدوج, سواء تعلق الأمر بالنسبة للنمو أو حصة السوق النسبية, ولا تمتلك أي تأثير لا على المرودية , ولا على الثروات سواء كان على المدى الطويل أو المتوسط.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

بالاستعانة بكل ما سبق , حاولنا تحديد الموقع الاستراتيجي لمؤسسة تافنة من خلال معطيات المؤسسة , كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول(4-10): الموقع الإستراتيجي لمؤسسة تافنة

		حصة السوق النسبية 60%	
		قوية	ضعيفة
معدل النمو %124	قوية	نشاطات النجوم موقع ريادي	نشاطات المآزق الاستثمار أو التخلي عن الصناعة
	ضعيفة	نشاطات البقرة الحلوب الحصول على المرد ودية	نشاطات الأوزان العاطلة التخلي عن الصناعة, أو الانسحاب التدريجي

المصدر: من إعداد الطالبة

يعود الموقع الريادي لمؤسسة تافنة إلى:

1/ معدل نمو مرتفع : تم تقييم هذا المعيار عن طريق معدل النمو لرقم الأعمال خلال الفترة 2006 إلى 2010 , ف لوحظت نسبة نمو مرتفعة الجدول(4-4) تطور رقم الأعمال) , مما يؤدي لخلق مرد ودية على المدى الطويل.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

2/ حصة السوق النسبية : إن حصة السوق النسبية لمؤسسة تافنة مرتفعة , فهي تحتل الترتيب الأول من 0-70 كلم الذي يمثل 60 % من حصة السوق لصناعة الأجرور لولاية تلمسان.

و بهذا يمكن تصنيف نشاط مؤسسة تافنة ضمن نشاطات النجوم , فحسب نصائح مكتب BCG للمؤسسة , على المؤسسة ترقية موقعها الاستراتيجي عن طريق الاستثمار بنفس الوتيرة الخاصة بالنمو.

II - محاولة تطبيق نموذج نظرية الألعاب في مؤسسة تافنة:

- هناك العديد من الأسباب أدت بنا لتطبيق الأساليب الكمية , و بالأخص نظرية الألعاب الإستراتيجية , نذكر منها:
- التنبؤ بحالة المتغيرات المستقبلية التي تحيط بالمؤسسة.
 - وضع الاستراتيجيات و الاستراتيجيات البديلة و التي يمكن اللجوء إليها في حالة تغير الظروف المحيطة بالمؤسسة.
 - التطورات العالمية نحو زيادة التخصص الجغرافي و الصناعي للنشاطات الاقتصادية أدى هذا الوضع لظهور صيغ تنظيمية جديدة , كالمقولة من الباطن، إخراج الوظائف ... الخ.
 - تحقيق الميزة التنافسية بأكبر قدر من الفعالية.

تتمثل أهداف مؤسسة تافنة في:

- المحافظة على الموقع الريادي.
 - التنويع الاستراتيجي لتطوير شبكة التوزيع.
 - تحسين نوعية الإنتاج.
 - تطوير طاقات الإنتاج.
- لهذا الغرض نستعمل نظرية الألعاب الإستراتيجية لآخذ القرار في الحالات التي تتميز بمواقف تنافسية , وذلك لاختيار الإستراتيجية التي تحقق أكبر المنافع مع الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات المختارة من طرف المؤسسات المنافسة.

II-1- أسباب تصنيف مؤسسة تافنة في سوق احتكار القلة:

إن مؤسسة تافنة تعمل في سوق احتكار القلة و ذلك للأسباب التالية:

1 - عدد المنتجين في ولاية تلمسان قليل بالنسبة لعدد المشتريين أو الطلب الكلي بصفة عامة.

تتميز ولاية تلمسان بوجود أربعة مؤسسات لصناعة الأجرور (حسب غرفة التجارة و الصناعة Tafna) , بالتالي يوجد 3 مؤسسات منافسة لمؤسسة تافنة الجدول (4- 8) .

2 -نوع السلعة متجانسة و هي صناعة الأجرور(نفس الحجم و الشكل).

3 -قدرة التحكم في السعر كبيرة لان كل المؤسسات المنتجة تتفق على سعر مرجعي في إطار الاتحاد الوطني لمنتجي الأجرور.

4 -حرية الدخول و الخروج في السوق صعبة: بسبب صعوبة و تكلفة التكنولوجيا, احتكار الدولة لمناجم الطين من اجل المحافظة على البيئة و تفادي الفوضى في استغلال الأراضي.

5 -مجال التنافس: تختلف هياكل السوق من حيث مجال المنافسة, نجد تحسين الجودة هو مجال التنافس في حالة مؤسسة تافنة نظرا للارتفاع الدائم للطلب على هذا المنتج , و المتعلق ببرنامج الحكومة في مجال السكن فالتنافس ما بين المؤسسات يقوم على أساس حصص السوق .كذلك نلاحظ أن الشركة المعنية تواجه التكتل الموجود ما بين المؤسسات الأخرى. في هذه الحالة التنافس يكون ما بين مؤسسة رائدة و المؤسسات الأخرى.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

بعد ذكر هذه الخصائص نستنتج الجدول التالي:

جدول (11-4): تصنيف شركة تافنة في السوق

كثير	قليل	واحد	البائعون المشتررون
الاحتكار الوحيد (monopsony)	-	احتكار	واحد
احتكار القلة الوحيد (oligopsony)	-	-	قليل
المنافسة	احتكار القلة	احتكار	كثير

المصدر: من إعداد الطالبة

II - 2- محاولة تطبيق نظرية الألعاب الإستراتيجية:

قبل تطبيق نموذج نظرية الألعاب الإستراتيجية, لابد من تحديد عناصر اللعبة التي تتمثل في ما يلي:

1/ اللاعبون: تتمثل في الأطراف المتنافسة , بالنسبة لمؤسسة تافنة يوجد ثلاثة متنافسين (حسب مديرية التجارة لولاية تلمسان) يتنافسون في سوق احتكار القلة. يتمثل اللاعبون في :

Ghazi: شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) طاقة إنتاجها تصل إلى 70.000 طن/في السنة مقرها الوحيد في السواهلية ، مدينة غزوات - ولاية تلمسان- الجزائر.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

Mazari: شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL), طاقة إنتاجها تصل إلى 70.000 طن/في السنة مقرها الوحيد في المنطقة الصناعية شتوان - ولاية تلمسان- الجزائر.

Sidi bounouar: شكل شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL), طاقة إنتاجها تصل إلى 70.000 طن/في السنة مقرها الوحيد بحي الكدية، ولاية تلمسان- الجزائر.

بمأن مؤسسة تافنة تحتل الموقع الريادي (الجدول 4-10), بحصة سوق تفوق 60%, وتبيع بسعر مرتفع, و تتمتع بطاقة إنتاج مرتفعة جدا بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة, بينما سعر بيع منتج المؤسسات المنافسة (الجدول 4-7) و طاقة إنتاجها الجدول (4-8) متقاربة نوعا ما, لهذا الغرض حددنا النموذج على أساس وجود لاعبين: مؤسسة تافنة و المؤسسات المنافسة.

رأينا في الجانب النظري أن Stackelberg يميز بين المنتج القائد (المؤسسة القائدة) والمنتج التابع (المؤسسة التابعة).

*المؤسسة القائدة (la firme leader): تفترض أن منافسها يتصرف كمنتج تابع ويمكن لها تعظيم الربح بناء على دالة رد فعل المنافس, و هذا حال مؤسسة تافنة, لأنها تحتل الموقع الريادي.

*المؤسسة التابعة (la firme Satellite): هي المؤسسة التي تتصرف بناء على سلوك المنتج القائد, و هذا حال المؤسسات المنافسة لمؤسسة تافنة

2/ الإستراتيجية المتاحة لكل لاعب:

تتمثل الإستراتيجية في مجموع الخطط أو البدائل و القرارات للاعب ضمن ظروف المنافسة.

رأينا في الجانب النظري وجود نوعين من الاستراتيجيات , صرفة لما يلعب احد اللاعبين نفس الإستراتيجية طوال وقت اللعب, و إستراتيجية مختلطة لما يوزع اللاعب وقت المباراة على أكثر من إستراتيجية واحدة .

-في حالة مؤسسة تافنة , سوف نأخذ متغير واحد و المتمثل في السعر , بحيث لكل مؤسسة في سوق احتكار القلة , قدرة التحكم في السعر.

-في هذه الحالة , لدينا استراتيجيتين للسعر , الاولى و هي البيع ب 1300 دج و هو السعر المطبق من طرف المؤسسات المنافسة , الثانية و هي البيع بسعر 1400 دج و هو السعر المطبق من طرف مؤسسة تافنة.

تتبع مؤسسة تافنة , إستراتيجية هجومية بما أنها تأخذ الرائدة في السوق , هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجهها للاهتمام بظروف البيئة التنافسية للمؤسسة, و تستهدف بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق تأخذ أشكال متعددة منها : التوسع , تنمية السوق, تنمية السلعة, التجديد و البحث عن أسواق جديدة و زيادة رقم الأعمال.....و غيرها.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

4/ نوع اللعبة الإستراتيجية: يلاحظ في هذه الحالة أن زيادة الربح المحقق لإحدى المؤسسات لا يتعين نقص الربح المحقق للمؤسسة المنافسة بنفس المقدار, في هذه الحالة لدينا لعبة ثنائية ذات مجموع غير صفري, أين لا يكون ربح أحد اللاعبين يعني بالضرورة خسارة اللاعب الآخر. إن أسلوب حل اللعبة ذات المجموع الغير الصفري معقد نوعا ما بالمقارنة مع لعبة ذات مجموع صفري.

*المعلومات: اللعبة تتأثر بحجم و نوع المعلومات المتاحة من بينها:

- توفر معلومات عن السوق و المنافسين.

- توفر المعلومات عن كل أطراف اللعبة (الموردين, العملاء أهدافهم, ثقافتهم, لغتهم....)

- تحديد الفرص و التهديدات.

- تحليل المناخ الداخلي.

- حالة الطلب و توقع المبيعات المستقبلية.

- بحكم أن المؤسسة تمارس نشاط صناعي و فان المعلومة التي يجب أن تكون متوفرة تخص بالضرورة الإنتاج, من حيث القيمة, الحجم, النوعية, و كل الوظائف التي تحيط بالإنتاج من متابعة و صيانة الآلات, و عملية البيع, بالإضافة إلى المصاريف التي تستوجبها عملية الإنتاج, و رقم الأعمال المحقق بعد عملية البيع.

إن مدير مؤسسة تافنة له معرفة تامة بأسعار و نوعية المنتج لدى المؤسسات المنافسة, هذا بسبب أنه يترأس الاتحاد الوطني لمنتجي الأجور.

(ASSOCIATION NATIONALE DES BRIQUETIERS), التي يناقش من خلالها سعر بيع

الأجور.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

تعتبر اللعبة الإستراتيجية ذات معلومة تامة , لأن كل اللاعبين لهم معرفة بالسعر و الطلب الموجه للسوق.

بمأن اللعبة ذات مجموع غير صفري , و معلومة كاملة , سنحاول البحث عن توازن Nash من خلال مصفوفة الدفع.

يتميز توازن Nash بالحل المنطقي (logique) للعبة, وتصرف كل اللاعبين بعقلانية مطلقة (rationalité absolue), مع غياب "الندم" (le regret) فلا يندم أي لاعب عن نتيجة اختياره".

6/ مصفوفة الدفع (matrice des paiements) :

تمثل العوائد الناتجة من اختيار كل إستراتيجية (في هذه الحالة نستخدم الربح الناتج عن اختيار كل سعر بيع من طرف كل متنافس) . كل مؤسسة عند محاولتها لتحقيق أقصى ربح, تأخذ بعين الاعتبار قرارات المؤسسة المنافسة.

لحساب الربح المحقق لمؤسسة تافنة و المؤسسات المنافسة , عدد كل مستوى سعر لدينا المعطيات التالية:

-مجموع الكميات المباعة لكل مؤسسات صناعة الأجور لولاية تلمسان = 455000 طن.

-حصة السوق للمؤسسة تافنة تمثل في 61% , و الكمية المنتجة = 276000 طن.

-حصة السوق للمؤسسات المنافسة تمثل 39% , و الكمية المنتجة = 179000 طن.

*إن هامش الربح عند مؤسسة تافنة = 10% .

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

في حالة ما ادا باعت مؤسسة تافنة الأجور بسعر 1300 دج للطن الواحد , يكون الربح كالاتي :

$$\text{KDA } 3588 = \% 10 \times 1300 \times 276000$$

- في حالة ما ادا باعت بسعر 1400 دج , يكون الربح كالاتي:

$$\text{KDA}3864 = \% 10 \times 1400 \times 276000$$

-إن ربح مؤسسة تافنة لا يتغير مهما كان سعر البيع للمؤسسات المنافسة , لأن المؤسسة تتمتع بطاقة إنتاج و جودة مرتفعة .

*إن هامش الربح بالنسبة للمؤسسات المنافسة =15% , يمكن حساب الربح المحقق عند كل مستوى سعر كالاتي:

في حالة بيع المؤسسات المنافسة المنتج بسعر 1300 دج نحصل على :

$$\text{KDA } 3490 = \% 15 \times 1300 \times 179000$$

في حالة بيع المؤسسات المنافسة المنتج بسعر 1400 دج , نحصل على :

$$\text{KDA } 3257 = \% 15 \times 1400 \times 179000$$

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

بناءً على هذه المعطيات تتحصل على مصفوفة الدفع التالية:

		المؤسسات المنافسة	
		1300	1400
مؤسسة تافنة	1300	3588, 3490	3588 , 3257
	1400	3864 , 3490	3864 , 3257

يمثل الجدول التالي مصفوفة العوائد (الأرباح) المحققة كل مؤسسة في ظل ردود فعل أو استراتيجيات الشركة المنافسة . و المطلوب تحديد الإستراتيجية الأفضل لكل منها؟ أي ما هو السعر الذي يجب أن يتبعه مؤسسة تافنة نظراً لنوعية منتجاتها و مركزها في السوق ؟

رأينا في الجانب النظري أنه من بين الفرضيات الأساسية لنظرية الألعاب الإستراتيجية , أن كل لاعب يتصرف بعوي و عقلانية , على هذا الأساس سنحاول القيام بحل هذه اللعبة .

- يبحث كل لاعب عن أفضل سياسة أو خطة تجعله في أفضل موقع إن مؤسسة تافنة تبحث عن ترقية موقعها الاستراتيجي بما أنها الرائدة في السوق (نموذج stackelberg), أما المؤسسات المنافسة تبحث عن الاستقرار في السوق .

- تعتبر هذه اللعبة لعبة إستراتيجية غير تعاونية , لان كل لاعب يسعى لتعظيم منفعة على حساب الطرف الآخر.

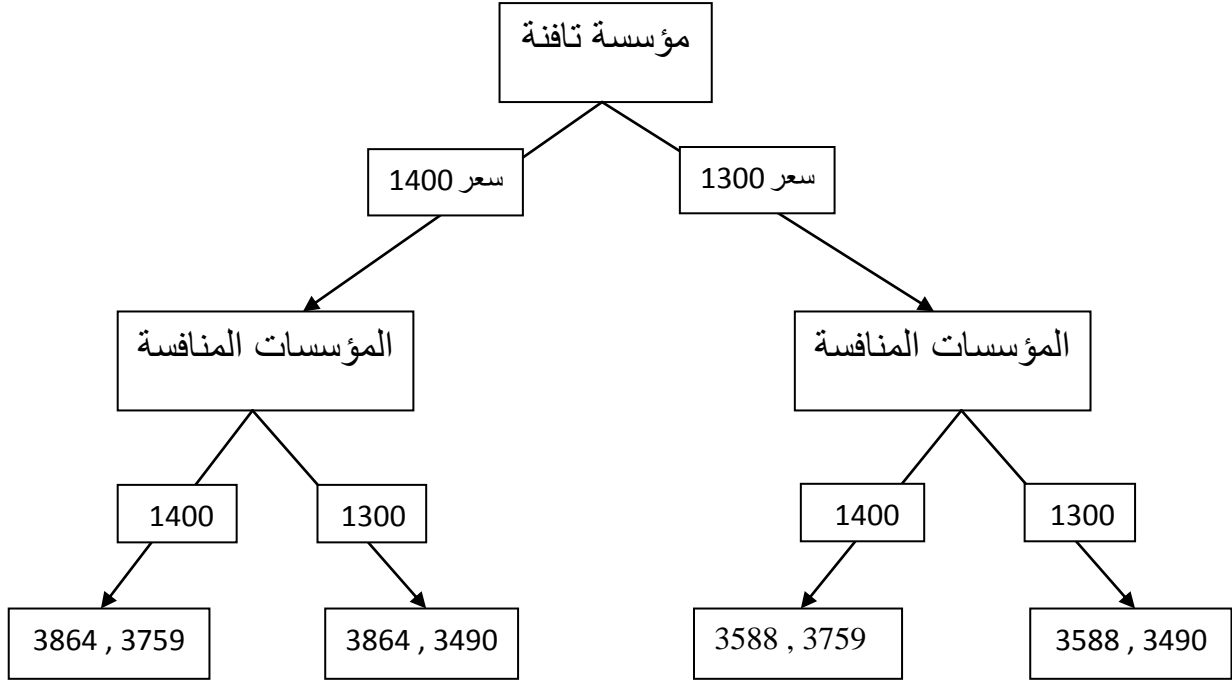
- اللاعب الأول يتمثل في مؤسسة تافنة , يلعب الصفوف بهدف تعظيم الربح من خلال إتباعه كل إستراتيجية سعر.

- اللاعب الثاني المتمثل في المؤسسات المنافسة , يلعب الأعمدة و بهدف تعظيم الربح من خلال إتباعه كل إستراتيجية سعر.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

تمثيل اللعبة على شكل شجرة:

يمكن تمثيل استراتيجيات مؤسسة تافنة و كذا استراتيجيات المؤسسات المنافسة على شكل شجرة كالآتي:



- إن الاستراتيجيات المختلفة (p_1, p_2) تمثل البدائل المتاحة أمام كل لاعب, و عليه أن يختار واحدة منها التي تحقق له أكبر عائد (ربح).

- إذا قررت مؤسسة تافنة بيع منتجها ب 1300 دج, فإن أقصى ربح يمكن أن يحصل عليه هو 3588, مهما كان اختيار المؤسسات المنافسة.

- أما اذا قررت مؤسسة تافنة بيع منتجها ب 1400 دج, فإن أقصى ربح يمكن أن تحصل عليه هو 3864.

- ادن إستراتيجية البيع ب 1400 دج هي الإستراتيجية المفضلة بالنسبة لمؤسسة تافنة.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

يعني ذلك أنه عند أي مستوى سعر , سواءا تقلل مؤسسة تافنة أو تخفض سعر البيع , فان الزبائن يتجهون عند ها .

- بالنسبة للمؤسسات المنافسة إذا أرادت بيع منتجها ب 1300 دج , فان أقصى ربح يمكن أن تحصل عليه هو 3490. مهما كان اختيار مؤسسة تافنة .

- أما إذا قررت بيع المنتج ب 1400 دج , فان أقصى ربح يمكن إن تحصل عليه هو 3257, فادا أرادت المؤسسات المنافسة البيع بهذا السعر عليها تحسين الجودة , هذا ما يؤدي لزيادة التكاليف , مما يؤدي أيضا الى نقص الربح المحقق, مع ثبات الكميات المباعة , لأن ذلك يستلزم استثمارات في ما يخص زيادة القدرات الإنتاجية.

- فمهما كان اختيار مؤسسة تافنة. ادن الإستراتيجية المفضلة بالنسبة للمؤسسات المنافسة هي البيع بـ 1300 دج.

- تعتبر إستراتيجية بيع المنتج ب 1400 دج إستراتيجية مسيطرة بالنسبة لمؤسسة تافنة , و إستراتيجية بيع المنتج ب 1300 دج إستراتيجية مسيطرة بالنسبة للمؤسسات المنافسة. ادن تحقق التوفيقية (1300,1400) توازن Nash, الناتج عن التصرف العقلاني المطلق لكل أطراف اللعبة. و هذا ما يعكس الواقع لأن مؤسسة تافنة تبيع منتجها بسعر 1400 دج مهما كان سعر المؤسسات المنافسة , لأنها تتميز بجودة عالية , بينما تفضل المؤسسات المنافسة البيع بسعر 1300 دج مهما كان اختيار مؤسسة تافنة , و عدم تحسين الجودة و زيادة التكاليف , فهي تبحث عن الاستقرار في السوق.

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

- اذا افترضنا أن كل المؤسسات تريد الاتفاق على التحالف (cooperation), فغالبا ما تلجأ المؤسسات التي تعمل في سوق احتكار القلة إلى هذه الحالة , من أجل الوصول على أكبر المنافع , تقليل التكاليف و من تم زيادة الأرباح¹.
- تكمن أهمية التحالف أيضا في خلق الثقة بين جميع الأطراف المتنافسة , و زيادة الأداء العام للمؤسسة.
- في هذه الحالة , إذا اتفقت كل المؤسسات على التعاون في ما بينها , مع تحديد سعر بيع موحد , لتعظيم الربح الإجمالي الذي يقسم بين المؤسسات المتنافسة بالتساوي.
- إن السعر 1400 دج يحقق أقصى ربح $3864 + 3257 = 7121$, بالمقارنة مع السعر 1300 دج الذي يحقق ربح إجمالي $3588 + 3490 = 7078$.
- لكن , في هذه الحالة , ليس في صالح مؤسسة تافنة التحالف مع المؤسسات المنافسة , بما أنها تحقق ربح أكبر من الربح المحقق في حالة التحالف.
- إذا أرادت المؤسسات المنافسة بيع المنتج ب 1400 دج , عليها القيام بتكاليف إضافية لتحسين جودة المنتج , و تقليل هامش الربح إلى 13 %

¹ Natalia taratynava, industriel « modélisation par la théorie des jeux des échanges de prévision dans un réseau d'entreprise », Thèse pour obtenir le grade de docteur de l'école nationale supérieure des mines de Saint-Etienne, spécialité génie industriel.p 44

الفصل الرابع: محاولة للنمذجة

- إن نظرية الألعاب الإستراتيجية تساعد على اتخاذ القرارات في حالة تضارب المصالح , و تعتبر أن كل اللاعبين يتصرفون بعقلانية مثالية , هذا لا يؤدي إلى حالة التعاون أو التحالف ما بين اللاعبين , في هذه الحالة نظرية الألعاب الإستراتيجية غير قادرة على تفسير التعاون انطلاقاً من التصرفات الأنانية (l'ègoisme).

- في الواقع, يتميز الأفراد بأهداف متعارضة و متصارعة, و كل فرد يبحث عن التعاون من أجل نسج علاقات اجتماعية. في حالة مؤسسة تافنة , مدير المؤسسة يتصرف بأنانية , فممكن اعتباره عقلاني , و هذا ما يؤدي به إلى الدخول في حالة صراعات و نزاع عوض التعاون أو التحالف مع المؤسسات الأخرى .

خاتمة

حاولنا من خلال هذا الفصل استخدام معطيات نموذج نظرية الألعاب الإستراتيجية في تفسير مختلف القرارات الإستراتيجية في حالة سوق احتكار القلة لمؤسسة تافنة لصناعة الأجور, في ضل أسعار و نوعية مختلفة.

قمنا بعرض مختلف قوانين المنافسة في الجزائر , و تقديم عام حول شركة تافنة , الهيكل التنظيمي العام , ممتلكات و دور مؤسسة تافنة , ثم دراسة الوضعية التنافسية و تحديد الموقع الإستراتيجي لها.

أما الجزء الأخير خصصناه في محاولة لتفسير مختلف قرارات الشركة باستعمال نموذج نظرية الألعاب الإستراتيجية. فمن خلال دراستنا , لاحظنا أن قرارات مؤسسة تافنة مناسبة للنموذج , لكن استعمال نظرية الألعاب الإستراتيجية في حل مشاكل المنافسة و الصراع, صعب نوعا ما في الواقع, بحيث لا يمكن التوصل إلى حل مثالي أكيد (solution optimale certaine) , بسبب عدم التحكم في المحيط , و عدم وجود أي فكرة لدى مؤسساتنا عن هذه النظرية , لكن استعمال نظرية الألعاب يمكن من تقليص عدد الاختيارات الممكنة أو البدائل الممكنة, و تحديد نتيجة كل بديل ممكن.

إن اختيار كل إستراتيجية في الواقع تتعلق بوجهة نظر ذاتية (subjective) لمسيرى كل مؤسسة, و حسب الوضعية العامة لها. و لكن الملاحظ أن الاستراتيجيات المستعملة من طرف المؤسسات المدروسة تنطبق في نموذج نظرية الألعاب الإستراتيجية.