

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت عنوان

دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : ملبنة "التل" بسطيف

إشراف الأستاذ الدكتور
محمد بوهزة

إعداد الطالبة
مهشي مريم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د: جنان عبد المجيد
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د: محمد بوهزة
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د: بلمهدي عبد الوهاب
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د: بن فرحات ساعد
مدعوا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د: العايب عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2012/2011

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي منّ عليّ بفضل وأعانني على إتمام هذا البحث،
وأسأل الله الهادي والتوفيق على أعمال مستقبلي.
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور: محمد بوهزة
على رعايته صدره ، وعلاجه ما أولاه لي من عنايت ونصح وإرشاد ،
وتقويم متواصل لهذا العمل.
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث ،
من قريب أو من بعيد ،
وأخص بالذكر الأستاذ : الغايب عبد الرحمن والأستاذ ذوادني لمهيدني على
نصائحهم وإرشاداتهم القيمة.
كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال ملبنة التل بسطيف.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث ،
والله كل من يسر لي الطريق لإتمام هذا العمل المتواضع.
وشكراً جزيلاً
مهشي مريم

الإهداء

إلى أعز ما نملك في الوجود.

إلى الوالدين الكريمين.

إلى كافة أفراد عائلتي وخاصتي أختي وزميلتي في الدراسة "زينب"

إلى زوجي رفيق دربي.

إلى كافة زملاء الدراسة وأخص بالذكر دفعات الماجستير التي أتممت إليها وأخص

بالذكر "بن زياد في أسماء".

إلى كافة الأصدقاء والزملاء.

إلى كل من دأب ولا يزال في سبيل تحصيل العلم.

إلى هؤلاء أهدى ثمرة جهدي المتواضع هذا.



دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : مدينة "التل" بسطيف

المقدمة العامة

1. تمهيد

تواجه كافة المؤسسات الاقتصادية في عصرنا الراهن تحديات كثيرة، نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في محيطها. وأمام هذه التحديات، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام أساليب إدارية جديدة، تتخذ مبادئها وأدواتها من التسيير الاستراتيجي الذي يهدف إلى ضمان قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي.

انطلاقاً من هذا، أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها وضمان بقائها واستمرارها، خصوصاً بعد تحول الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، وكذا توقيع الجزائر على اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطية والتحضير بحدية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما يتبع ذلك من منافسة حادة وقوية للمنتجات الأجنبية، فضلاً عن المنافسة الوطنية.

مما سبق، تتجلى فكرة ضرورة تبني تفكير استراتيجي قادر على ضمان استمرار ونمو المؤسسة في المناخ الاقتصادي الجديد من جهة، وضمان قدرتها التنافسية من جهة أخرى، مما يسمح بتصور الوضعية المستقبلية للمؤسسة. كما يعتبر التحليل الاستراتيجي مرحلة ضرورية يجب ممارستها قبل اتخاذ أي قرار مصيري خاص بمستقبل المؤسسة، إذ يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها، مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية والتي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ومنه يتضح لنا أن التحليل الاستراتيجي وسيلة ضرورية للمؤسسة لتوفير المعلومات التي تعكس الأداء في مختلف جوانب نشاطها، والذي يمكنها من إجراء دراسة تحليلية شاملة للوضعية التنافسية للمؤسسة، وكذا البحث في المشاكل والاختلالات التي تواجهها ومحاولة تفاديها أو تصحيحها.

من خلال ماسبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي :

كيف يتم تقييم أداء المؤسسة من خلال التحليل الاستراتيجي الداخلي ؟

وللإجابة على الإشكالية نحاول التركيز على الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو التحليل الاستراتيجي وما أبرز أساليبه؟
- ماهي أهداف التحليل الاستراتيجي؟
- ما المقصود بالبيئة الداخلية للمؤسسة؟
- ماهي العوامل الداخلية الواجب دراستها ؟
- ما المقصود بأداء المؤسسة ؟
- فيما يتمثل دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة ؟
- هل تقوم المؤسسة الجزائرية بعملية التحليل الاستراتيجي؟

2. فرضيات البحث

1. يلعب التحليل الاستراتيجي الداخلي دور هام في تقييم أداء المؤسسة، إذ يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها من خلال اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
2. لا تهتم المؤسسات الجزائرية بشكل كبير بعملية التحليل الاستراتيجي.
3. يعتبر أداء ملبنة التل أداء ضعيف، حيث أنها لا تمتلك ميزات تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الحادة.

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة لهذا البحث في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة والإلمام بجانب من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

- محاولة تحسيس الإدارات العليا لمؤسساتنا بأهمية التحليل الإستراتيجي، حيث أنه يساعدها في إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة، في ظل التغيرات والتحويلات الراهنة التي تحدث سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي، والتي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة إيجاباً أو سلباً.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد وتقدير الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من أجل استخدامها استخداماً مثلاً.

4. أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى إبراز النقاط التالية:
- توضيح ماهية التحليل الإستراتيجي الداخلي مع التعرض إلى أدواته وأساليبه؛
 - تبيان أن التحليل الإستراتيجي الداخلي يلعب دور هام في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؛
 - إبراز أهمية تحليل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أحسن أداء؛
 - سعيًا إلى رفع قدراتنا المنهجية، وتنمية معارفنا النظرية في الإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي من جهة، وتقييم أداء المؤسسات من جهة أخرى؛
 - استعراض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأسبابها ؛
 - معرفة مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية التحليل الاستراتيجي ؛
 - التعريف بأهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الراهنة والتحديات التي تواجه المسيرين.

5. الدراسات السابقة

- في الحقيقة توجد العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بالتحليل الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، وتقييم الأداء، ومن أبرز هذه الدراسات:

■ **الدراسة الأولى:** دراسة قام بها الباحث مرمي مراد من جامعة فرحات عباس بسطيف بعنوان:
"أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة
حالة شركة CHIALI Profiplast "

حيث كان من أهداف هذه الدراسة التعرف على نظم المعلومات الإدارية، وعلى طبيعة وآليات عمل هذه النظم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. وإيضاح الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات كوسيلة لتحليل عناصر البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة، والتي تُعدّ من أكبر التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر. كما تهدف إلى توضيح مدى مساهمة نظم المعلومات في تسهيل عملية التحليل البيئي من خلال المعلومات الضرورية التي توفرها.
وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- من خلال القيام بتحليل البيئة الخارجية (العامة والتنافسية) لشركة (CHIALI Profiplast) تبين أنّ هذه البيئة على درجة كبيرة من التعقّد والتغيّر والذي يجعلها تتميز بمستوى عالي من عدم التأكد.
- تبين أنّ الدولة الجزائرية باعتبارها أحد العناصر الهامة في بيئة الشركة، لها تأثير كبير على أداء هذه الأخيرة، سواء على مستوى البيئة العامة من خلال ما تضعه من قوانين وتشريعات (كقوانين الاستيراد خاصة فيما يتعلّق بقانون الاعتماد المستندي، قوانين الاستثمار، قوانين الضرائب وغيرها)، أو على مستوى البيئة التنافسية، حيث تبين أنّ مؤسسات الدولة تمثّل أهم زبائن الشركة، كما أنّها تدخل في بعض الأحيان كمنافس لها، خاصة من خلال استيراد أو إنتاج المنتجات البديلة لمنتجات الشركة.
- من خلال تحليل كذلك للبيئة التنافسية للشركة تبين أنّ القطاع الذي تنتمي إليه والمتعلّق بتحويل البلاستيك والمعادن يشهد منافسة حادّة، حيث يُسجّل القطاع العديد من المؤسسات العاملة في نفس مجال نشاط الشركة والمتمثّل أساساً في صناعة الأنابيب البلاستيكية
- من خلال تشخيص لواقع نظام المعلومات المعتمد بالشركة، تبين أنّ النظام يشتمل على العناصر الأساسية؛ والمتمثّلة في عتاد الحاسوب وبرمجياته (برنامج Sage100)، الشبكة المعلوماتية، شبكة الانترنت، قاعدة البيانات، بالإضافة إلى العنصر البشري المستخدم للنظام.
- تلعب شبكة الانترنت دوراً مهماً في بيئة الشركة، وذلك من خلال استخدامها في مجالات مختلفة كمصلحة المشتريات، أجراء اتصالات داخلية، وسيلة لزيادة درجة اليقظة التنافسية...

■ **الدراسة الثانية:** دراسة قام بها الباحث قربة معمر من جامعة سعد دحلب بالبليدة بعنوان:

" التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط "

حيث كان من أهداف الدراسة إبراز أهمية التشخيص في تحقيق الفعالية والاكتشاف المبكر لنقاط الضعف وذلك حتى يتسنى معالجتها في الوقت المناسب، وتبنى على أساسها قرارات فعالة تعمل على نمو المؤسسة وبقائها في السوق والمحافظة على مواردها وتطويرها، كما كان من أهدافها تسليط الضوء على ممارسة التشخيص من قبل مطاحن الأغواط.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- التشخيص أداة تسييرية تسمح بإتخاذ قرارات قد تكون مصيرية واستراتيجية لحياة المؤسسة، لذا يتوجب استخدام هذه الأداة الفعالة وبصفة دورية.
- تتمتع مطاحن الاغواط بقدرات تنافسية جيدة وموقع تنافسي نسبيا جيد ورصيد خبرة يعزز نقاط القوة لديها.
- تتحكم مطاحن الاغواط إلى حد كبير في مواردها.

6. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع بحكم تخصصنا في الإدارة الإستراتيجية وميولنا المتعلق بمواضيعها، ولاسيما موضوع التحليل الاستراتيجي. كما دفعتنا جملة من المبررات لتناول وبحث هذا الموضوع منها أساسا أهمية الموضوع بحد ذاته، بالنظر إلى واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وإلى التحديات التي يفرضها المحيط عليها، خاصة في ظلّ التّحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة. وكذا رغبتنا في القيام بدراسة تشخيصية للبيئة الداخلية للمبنة "التل" بسطيف للتعرف على وضعيتها، من خلال معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وإمكاناتها الداخلية خاصة مع فتح السوق الوطنية أمام المنافسة الخارجية.

7. المنهج المستخدم في البحث

تماشيا مع طبيعة الموضوع سنعتمد في الجانب النظري للدراسة، على المنهج الوصفي التحليلي، والقائم على جمع البيانات والمعلومات عن التحليل الاستراتيجي الداخلي ودوره في تقييم أداء المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية .أما الجانب التطبيقي، فسنعتمد فيه على منهج دراسة حالة، وذلك لمؤسسة متخصصة في إنتاج الحليب ومشتقاته وهي ملبنة "التل" بسطيف .

8. مجال الدراسة وحدودها

بعد إنهاء الدراسة النظرية للموضوع، والتي تمّ الانطلاق فيها ابتداء من شهر جانفي 2011، شرعنا في انجاز الدراسة الميدانية على مستوى ملبنة التل ، وذلك ابتداء من جويلية 2011 إلى غاية شهر ديسمبر 2011.

9. خطة البحث

يهدف الإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات من عدمها، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، حيث سيتم تناول الجانب النظري في فصلين الأول والثاني، حيث يتناول الفصل الأول مدخل إلى التحليل الاستراتيجي الداخلي، في حين يتناول الفصل الثاني موضوع الأداء، ودور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييمه . أما الجانب التطبيقي فسيتم تناوله من خلال فصل واحد وهو يتضمن دراسة حالة مؤسسة مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته وهي ملبنة "التل" بسطيف، حيث سنقوم بتحليل بيئتها الداخلية من أجل الكشف عن مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها.

الفصل الأول



مدخل نظري

إلى التحليل الاستراتيجي الداخلي

دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : مدينة "التل" بسطيف

الفصل الأول:

مدخل نظري إلى التحليل الاستراتيجي الداخلي

تمهيد

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، فهي تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها النمو والبقاء في ظل بيئة سريعة التغير والحركة، حيث لم تعد تعيش التغيرات المحلية والإقليمية فقط بل أيضا التغيرات العالمية. فلا سبيل لها للنجاح إلا بمواجهة التحديات والتغيرات الناشئة، وذلك من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة، وتتم هذه الدراسة من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة.

حيث يعتبر التحليل الاستراتيجي أحد المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، فمن خلاله تتوفر المعلومات اللازمة والضرورية حول وضعية المؤسسة. إذ يسمح لها بالتعرف على الفرص والتهديدات التي تفرزها حركة التغيرات البيئية الموجودة خارج الحدود الإقليمية للمؤسسة، وكذا نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة بداخلها، مما يؤدي إلى تحديد الخيار الاستراتيجي لتحسين الأداء والرفع من كفاءات المؤسسة الاقتصادية.

على ضوء ما تقدم، سوف نعالج في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

- التحليل الاستراتيجي للبيئة؛
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية؛
- مداخل تحليل البيئة الداخلية.

المبحث الأول

التحليل الإستراتيجي للبيئة

إن التغيرات الحاصلة في عالم اليوم تجعل الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مختلفة تماما عن تلك التي سادت لفترة سابقة، إذ أضحت أكثر تعقيدا، وأصبحت مفاهيم وأساليب ونظم الإدارة وممارساتها غير متناسبة وغير متوافقة مع المستجدات. إن التأقلم مع هذه التغيرات لا يتحقق إلا بالتغيير والتطوير والتجديد الشامل لعناصر ومقومات هذه المؤسسة. إن التحديث الجذري لتوجهات الإدارة وأدواتها أصبحت أكثر من ضرورة، ويتحقق ذلك بالتركيز على الاستشراف المستقبلي والابتكار في كل مجال. إن تسيير المؤسسة كنظام مفتوح يفرض عليها سلوكا يعتمد على كشف ومعرفة بيئتها، تشخيصها، التنبؤ بها، تحديد آثار البيئة على أدائها، وكذا القيود التي تفرضها عليها والفرص المتاحة لها، مما يعود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية لها.

لذا، فإنّ هذا المبحث سيتناول أهم المفاهيم المرتبطة بالتحليل الإستراتيجي للبيئة، من خلال أربع مطالب أساسية، حيث سيتمّ التطرّق في المطلب الأول إلى مفهوم البيئة وأهمية دراستها، وفي المطلب الثاني يتمّ التطرّق إلى ماهية التحليل الإستراتيجي، أما المطلب الثالث فنتناول فيه أهمية التحليل الإستراتيجي، أما المطلب الرابع فسنبين فيه أسباب القيام بعملية التحليل الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم البيئة وأهمية دراستها

المفهوم الأول: تعريف البيئة

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة. وربما يرجع هذا إلى تعقّد، وتراكب، وتداخل مكوناتها. كما أن محاولة وضع تعريف محدد للبيئة إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة، ووفقا للأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال البحث. وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم البيئة من خلال تقديم التعاريف الآتية:

تعرف بيئة المؤسسة بأنها " المحيط الخارجي الذي يؤثر في نشاط المؤسسة، ويتمثل في البيئة التكنولوجية، الديموغرافية، الثقافية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئة الدولية"¹.

ويرى Emery et Trist أن البيئة هي " مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة، أو تحقيق أهدافها"².

كما تعرف بأنها " مجموعة القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها"³.

ويرى Dill: "أن بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية، حيث تتكون من خمس مجموعات من الأطراف: لعملاء، الموردين، العاملين، المنظمات المنافسة، وجماعات الضغط كالحكومة، النقابات العمالية..."⁴.

كما تعرف بأنها: "مجموع العناصر الخارجية، والتي تؤثر على نشاط المؤسسة وسلوكها"⁵.

أما من وجهة نظر براون BRAWN فالبيئة هي " الأشياء الكلية التي تحيط بالمؤسسة أي كل المضامين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية"⁶.

ويرى P Filho: "أن البيئة التي تعمل فيها أي مؤسسة تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، فالمجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة، وتنطوي

¹:Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartichian, "Organisation et Management de l'entreprise", Gualino éditeur, Paris,2008,p.24.

²: أبو قحف عبد السلام، "أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص: 76.

³:علي الشرفاوي، "إدارة الأعمال : الوظائف والممارسات الإدارية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص: 84.

⁴: : عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص:151.

⁵: Gilles Bressy, Christian Konkuyt, "Economie d'entreprise", 7^{eme} édition, édition Dalloz, paris, 2004, p.40.

⁶: محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2000، ص: 8.

المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي للمؤسسة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم¹.

من خلال هذه التعاريف، نستخلص أن البيئة هي مجموعة العناصر التي تقع داخل حدود المؤسسة وخارجها، وهي المسؤولة عن تحديد سلوك وتوجه المؤسسة، وتؤثر على أداء المؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لذا ينبغي التكيف معها لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسة:

أدى اشتداد المنافسة مع تسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين إلى إحداث قطيعة مع الأفكار والممارسات السابقة للمؤسسة الاقتصادية العامة أو الخاصة، وأصبحت لا تكفي بالشؤون الجارية فقط، بل ينصب اهتمامها على التوقع والاستشراف للتحولات التي تحدث في بيئتها، والاستجابة السريعة لها، والتكيف معها ومحاولة استباقها باستمرار، والتأثير على البيئة المحيطة كلما توفرت الوسائل لذلك. وتعتبر دراسة بيئة المؤسسة أمراً هاماً، لارتباطها بها ارتباطاً وطيداً، بعلاقة مستمرة فهي مصدر وسائل نشاطها كالموارد المالية والبشرية، المادية والمعلوماتية، وهي كذلك منفذ لتسويق منتجاتها ومعرض لخدمتها. وتمثل أهمية البيئة في²:

1. تظهر أهمية البيئة في التأثير على سلوك المؤسسة وأدائها، بما توفره من فرص وقيود تعمل ضمنها، لأنها تمثل المصدر الأساسي الذي يمدّها بالموارد والإمكانيات المختلفة، وتعتبر أيضاً مصدراً للقيم والأهداف التي تسترشد بها. فيتحكم مناخ البيئة بالمؤسسة في سلوكها وأدائها، من خلال القدرة على قبول أو رفض ما تنتجه المؤسسة باعتبار أن هذه البيئة تمثل الموقع الذي يتلقى هذا الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها. ويحدد مناخ بيئة المؤسسة نوعية ومستوى الهدف الذي يجب تحقيقه، بنوعية وكمية المواد التي يمكن الحصول عليها، بالقيود والاعتبارات التي يجب الالتزام بها، وبالقيم والمعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها الإدارة.

¹: عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، مرجع سابق، ص151.

²: بهدي عيسى، "رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق تنظيم شبكي" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004، 2005، ص: 70-71.

2. يمكن أن تكون البيئة كذلك سببا من أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك لعدم دراسة وتحديد الأهداف بدقة ووضوح أو عدم واقعيتها، بضالة الموارد والإمكانيات التي يتيحها للمؤسسة. مع تزايد القيود المفروضة عليها مما يضعف من قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف الإدارية، وتقاعس المؤسسة وتهاونها على أداء واجباتها وممارسة أنشطتها.

3. يتوجب على المؤسسة أن تضع في الحسبان عناصر بيئتها، وخاصة المنافسة الحادة مع بقية المؤسسات في القطاع لكي تضمن بقاءها، وقد تضطر إلى التحكم في استغلال موارد جديدة، ووسائل وتكنولوجيا جديدة، ويتم ذلك بالتأقلم والتكيف مع التطورات الموجودة في السوق قصد تلبية حاجيات الزبائن التي تتأثر بدورها بمتغيرات مختلفة من البيئة. ونجاح المؤسسة لا يتوقف على فعالية وكفاءة مسؤوليها الأول فقط، بل أيضا الاقتناع بضرورة العمل مع باقي العوامل والعناصر الموجودة في بيئتها، كباقي المؤسسات الأخرى منها النقابات، البنوك، الموردون، الإدارة العمومية بصفة عامة.

4. توجد مجموعة من الظروف، والموارد، والإمكانيات التي تحتاجها المؤسسة أو الإدارة فيها حيناً، أو تضطر إلى التعامل معها أحيانا أخرى، حيث لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير عليها مباشرة تسمى بالقيود. يؤثر هذا القيد في كفاءة وفعالية تسيير المؤسسة، حينها تكون مضطرة إلى تشخيص هذه القيود بمختلف أشكالها التي تفرضها البيئة على المؤسسة، مع تحديد الآثار المحتملة على نشاطها واستنباط الأساليب الناجعة للتعامل معها.

5. بينما توجد مجموعة من الظروف مواتية لإحداث تغيير إيجابي في أحوال المؤسسة تسمى بالفرص. ويتم تحديد الفرصة بوجود ثلاثة عناصر رئيسية وهي الإدراك بوجود حالة بديلة للوضع القائم، والإدراك بأن هذه الحالة البديلة أفضل من الوضع القائم، والتأكد من قدرة المؤسسة على إحداث التغيير وذلك باستبدال الوضع القائم بالبديل.

6. كما نجد العوامل الاقتصادية، والمثثلة في مجموعة القرارات التي تتخذ من قبل السلطة أو الحكومة كتغيير النظام الاقتصادي، والعوامل الثقافية، والمثثلة في مجموعة الأعراف والتقاليد والتأثير الدعائي الذي يعمل على تغيير أنماط وأذواق المستهلكين، والعوامل الاجتماعية، والمثثلة في مجموعة ظروف التي تؤثر مباشرة على النمو الاجتماعي للمؤسسة مثل إضراب العمال.... وكذلك العوامل القانونية، والمثثلة في مجموعة القرارات التي تتخذ في الإطار القانوني أو التشريعي والتي تحدد أطر نشاط المؤسسة كالاستثمار، الشغل.... وكذلك العوامل التكنولوجية، والمثثلة في مجموعة ظروف المتعلقة بالتقدم التقني والاختراع التي

يمكن أن تؤثر على أنماط الإنتاج مثل الآلية....، كما أن المؤسسات الأخرى الممثلة في الموردين للسلع كالمواد الأولية والطاقة أو الخدمات كالبنوك وشركات التأمين، أو الزبائن، أو المنافسون. والعوامل الدولية، والتي تشمل كل العناصر السابقة الذكر لكن في إطار دولي. وبالتالي فإن كل تلك العوامل تؤثر على المؤسسة.

7. إذا كان الغموض وعدم التأكد يكتنف البيئة، فإن المؤسسة ستواجه متاعب إضافية سببها عدم الاستقرار في البيئة. فيستوجب على المؤسسة في هذه الحال الاحتياط مع الاستباق والتكيف لكي تتحكم في مستواها وفي أدائها.

8. إن تجاهل ما يحدث في البيئة، هو السبب الرئيسي في زوال الكثير من المؤسسات. لكي تتمكن المؤسسة من مسايرة التغيرات السارية في محيطها، فإنه يتوجب عليها أن تكون متحسنة لها قصد التصرف والتكيف. من خلال هذا السلوك يمكنها أن تدرك في الوقت المناسب الفرص المتاحة، كما يمكنها الأخذ بعين الاعتبار القيود المفروضة عليها لكي تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في أوانها. والتصرف بالسرعة الممكنة يضمن للمؤسسة عملية التكيف الجيد وهو ما يتطلب إمكانيات بشرية، مالية وتكنولوجية.

الفرع الثالث: أنواع البيئة

هناك عدة أنواع لبيئة المؤسسة حسب درجة التغير وعدم التأكد هي¹:

أ- البيئة الساكنة " العشوائية": وهي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب توصيف وتحديد اتجاهاتها، لذا يجب على الإدارة أن تتوافر على مجموعة من البدائل، وعدم الاطمئنان لسكون البيئة.

ب - البيئة الساكنة وبها تكتلات: وهي البيئة التي تتميز بوجود عدد محدد من المؤسسات المتشابهة والعملاقة، والتي تتفاعل مع بعضها، وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، ويمكن تقدير اتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئية، وهي لا تتصف بالاضطراب الشديد، وتتوافر على الحد الأدنى من السكون.

ج - البيئة المضطربة: وهي امتداد للبيئة السابقة غير أنه يوجد بها تكتلات مع وجود المعلومات وبيانات لدى المؤسسات عن بعضها البعض، يتطلب هذا النوع من المؤسسات أن تكون على قدر عال من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف.

¹: جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:208.

د - البيئة الصاحبة: وهي تمثل امتداد للبيئة المضطربة، والاتجاه نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيث تتزايد وتتعدد المخاطر، واحتمالات تعرض المؤسسة لها بدرجة كبيرة، ومن ثمة تفرض مثل هذه البيئة على المؤسسة أن تولي جهداً أكبر للمتابعة الدقيقة والمنتظمة.

المطلب الثاني: ماهية التحليل الاستراتيجي

تعد عملية التحليل الاستراتيجي من المقومات الأساسية لاعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب، حيث أنه من خلال عملية التحليل لأبرز المتغيرات البيئية يمكن للمؤسسة أن تحدد التوجهات المستقبلية للبيئة الخاصة بالنشاط الذي تمارسه، وبالتالي ستتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر بشكل أو بآخر في المصير والمستقبل الاستراتيجي للمؤسسة. وتعد عملية التحليل الإستراتيجي من القواعد والمسلمات الجوهرية في الأنشطة والفعاليات الإستراتيجية، لأنها ترتبط بشكل حيوي بمصير المؤسسة، وبالتالي فهي تحدد توجهاتها المستقبلية واتجاهات نموها وبقائها. وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم التحليل الإستراتيجي من خلال تقديم التعاريف الآتية:

تعريف Johnson&Scholes "هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي"¹.

ويعرف التحليل الإستراتيجي بأنه "عملية تحديد العناصر الإستراتيجية لبيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، فهو مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في مدى تحديد التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة المتميزة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها التنافسي"²

¹:خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار الباروزي، عمان، 2008، ص:71.

²: طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى،

2007.ص:253.

وحسب PETER DRUKER "فإنه على كل مسير مؤسسة ناجح أن يخصص نصف وقته في عملية التشخيص، معرفة قوة وضعف أربع موارد أساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية، الموارد التقنية، الموارد التجارية، الموارد المالية، مهما كان هدف التشخيص"¹.

ويعرف Thompson التحليل الإستراتيجي بأنه "يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء"².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحليل الإستراتيجي للبيئة يستند إلى تحليل دقيق لبعدين هما البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك من أجل تحديد أربع مفاهيم أساسية هي :

- **نقاط القوة:** هي الكفاءات والمهارات التي تملكها المؤسسة، والتي تتقن المؤسسة القيام بها مقارنة بالمنافسين³.

- **نقاط الضعف:** هي القيود التي تعوق المؤسسة عن التحرك والمنافسة، مثلاً: مؤسسة صغيرة ذات إمكانيات مالية ضعيفة لا تستطيع القيام بحملة ترويجية كبيرة أو واسعة⁴.

- **الفرص:** هي ظروف أو عوامل خارجية والتي تستطيع المؤسسة استغلالها، من أجل تحسين أدائها⁵.

- **التحديات:** تتمثل في التغيرات والأحداث التي تحدث في البيئة الخارجية (كالتغير في البيئة التنافسية، التطور التكنولوجي، القرارات السياسية الجديدة...) حيث أن هذه التغيرات تضعف الموقع الإستراتيجي للمؤسسات في القطاع الذي تنشط فيه⁶.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح التحليل الإستراتيجي (analyse stratégique) كثيراً ما يتداخل مع مصطلح التشخيص الإستراتيجي (diagnostic stratégique) حيث أن كلمة (diagnostic) هي كلمة ذات أصل إغريقي مشتقة من كلمة "diagnosticos" والتي تعني "القدرة على التمييز"، وهذه الكلمة في

¹ : Michel Godet, "perspective et planification stratégique", économica, dunod, paris, 1985, p.189

²: خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 72.

³ :Jan B King, "Business Plans to game plans: practical system for turning strategies into action", revised edition, new jersey, 2004,p.18.

⁴ : Subhash C jain, " Marketing Planning Strategy "6th edition ,peason education, , Without giving out the publishing Country, 2004, p.161.

⁵: Marian Bruk Wood, "Marketing Planning : stratégie, mise en œuvre et contrôle», Pearson éducation , Paris, 2005,p.35.

⁶ : Olivier Meier, " Dico du Manager: 500 clés pour comprendre et agir concepts, théories, pratiques", Dunod, Paris, 2009, p.130.

أصلها تستعمل في ميدان الطب وهي تعني "تحديد وتعيين المرض من خلال أعراضه"¹. فهناك من يعتبر التحليل الإستراتيجي هو نفسه التشخيص الإستراتيجي ولا يوجد فرق بينهما نتيجة التقارب اللغوي الموجود بين (التحليل والتشخيص)، وهناك من يعتبر أن التحليل مختلف عن التشخيص حيث أن هذا الأخير هو مرحلة يتم القيام بها بعد القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة من أجل استنباط الأحكام النهائية حول وضعية المحيط (داخلي، خارجي) حيث أن "التشخيص يقوم على مقابلة النتائج الرئيسية لعملية التحليل الإستراتيجي، من أجل تحديد الخيارات الملائمة للمؤسسة، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة مواجهة واستغلال الفرص المهمة"².

المطلب الثالث : أهمية التحليل الإستراتيجي

تخضع عملية التحليل الإستراتيجي بأهمية بالغة، نظرا لما تقدمه من فوائد للمؤسسة حيث أنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي³:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، فبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة، تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛
- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي؛
- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية: نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي حولها؛

¹: M.Capet, G.Causse, J.Meunier, " Diagnostic Organisation Planification", Economica, 2ème éd, Paris, 1986, p.425.

²:Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Bernard Dubois ,Delphine Manceau, "Marketing Management", 12^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006, p.72.

³: عمار عماري وآخرون، "أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 27-28 سبتمبر 2005، ص:2.

- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة...

من خلال ما سبق يتضح أن لعملية التحليل الإستراتيجي أهمية بالغة حيث تقود المسيرين لوضع أيديهم على الأسباب الحقيقية التي تواجهها، والبحث عن حلول من أجل تحسين أداء المؤسسة، وكذا ضمان الإستراتيجية المناسبة لها.

المطلب الرابع: أسباب القيام بالتحليل الإستراتيجي

تقوم المؤسسة بعملية التحليل الإستراتيجي في الحالتين التاليتين¹:

- تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل؛

- أو أن المؤسسة في حالة جيدة.

في الحالة الأولى: يعتبر التشخيص ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، ومنه محاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

أما في الحالة الثانية: فيعتبر اللجوء للتشخيص إرادة من المؤسسة في تحسين أدائها، من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

1: نسيمه فريال بلعلا، التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001، غير منشورة، ص 18-19.

المبحث الثاني

التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

لتحقيق النجاح الإستراتيجي، لا بد للمؤسسة من ثلاث دعائم رئيسية، أولها يجب أن تتوافق الإستراتيجية المعدة مع ظروف البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد يجب أن تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص الحالية أو المتوقعة وكذلك الحد من تأثير التهديدات أو المخاطر المحتملة. أما الدعامة الثانية، فيجب أن تستند الإستراتيجية إلى مقومات واقعية وتقديرات سليمة للإمكانات الداخلية. وأما الدعامة الثالثة، فتتمثل في التنفيذ الجيد للإستراتيجية¹. وستعرض في هذا المبحث إلى الدعامة الثانية من دعومات النجاح الإستراتيجي، وهي التحليل الواقعي للقدرات الداخلية والذي بدونها لا تستطيع أية مؤسسة أن ترسم إستراتيجية ناجحة، حيث سيتم تقسيمه إلى خمس مطالب رئيسية: يتضمن المطلب الأول مفهوم البيئة الداخلية، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، أما المطلب الثالث فسنتناول أهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، في حين خصصنا المطلب الرابع لدراسة عناصر ومكونات البيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد. أما في المطلب الخامس فسوف نتطرق إلى مراحل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتتمثل هذه المراحل في: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء، اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية

ترتبط البيئة الداخلية ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب Milles وأحيانا بالبيئة العملية حسب M. Porter وأحيانا أخرى ببيئة العمل حسب Thompson، وترتبط هذه البيئة ارتباطا وثيقا بصياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج وفي ما يلي بعض تعاريف البيئة الداخلية:

¹: هبال عبد المالك، قرين علي، "التحليل الاستراتيجي الداخلي ودوره في تقييم المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 27-28 سبتمبر 2005، ص:1.

التعريف الأول: "يمكن تعريف البيئة الداخلية على مجموعة العوامل الاجتماعية والفيزيولوجية داخل المؤسسة أو وحدة القرار، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار"¹

التعريف الثاني: "هي مجموع المتغيرات والقيود أو المواقف والظروف التي تحدد سلوك المؤسسة ونماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"².

التعريف الثالث: "إمكانات وظروف المؤسسة التي تؤثر في قراراتها خاصة ما يتعلق منه بالأهداف والإستراتيجيات وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد، كما أن هذه العوامل تتأثر بغيرها من العوامل البيئية الأخرى"³.

التعريف الرابع: "مجموعة الخصائص والمشكلات والفرص والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا"⁴

التعريف الخامس " البيئة التي تعبر عن نقاط القوة داخل المؤسسة والتي تؤثر عليها وعلى أدائها بشكل مباشر"⁵.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل منها متغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وتستطيع السيطرة بدرجة كبيرة عليها.

المطلب الثاني: مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

التعريف الأول: يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة "تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في الوظائف الموجودة داخل المؤسسة مثل: المالية، المحاسبة، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية وكذا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة"⁶.

¹: كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص: 148.

²: عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق المبادئ والإستراتيجيات"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص: 61.

³: عوض محمد أحمد، "الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 41.

⁴: نائل عبد الحافظ عوالم، "تطوير المنظمات : المفاهيم والهاكل والأساليب"، دار المكتبة الوطنية، عمان، الطبعة الأولى، 1995، ص: 60.

⁵: عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص: 153.

⁶: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 21.

التعريف الثاني: "يعني التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياساً على تحليل المنافسة، نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها. ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة وغيرها"¹.

التعريف الثالث: "يعني تحليل البيئة الداخلية بجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين في الصناعة"².

التعريف الرابع: "هو مرحلة تشخيص وتحليل المزايا الإستراتيجية للمؤسسة من خلال فحص العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية، التسويقية، المالية، الموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية"³.

التعريف الخامس: "هو عملية التي تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة، والتي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية، كما يحدد أيضاً القدرات الإستراتيجية* للمؤسسة"⁴. من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحليل الاستراتيجي الداخلي يركز على فهم القدرات الإستراتيجية وتطويرها من أجل صياغة الإستراتيجية بشكل أفضل، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة في الوقت الحالي، أو التي يمكن أن تظهر مستقبلاً لتدعيم الميزة التنافسية واستغلالها في الإستراتيجية. وفي مايلي جدول يبين بعض دلائل نقاط القوة ونقاط الضعف التنافسية التي يمكن أن تكون في البيئة الداخلية للمؤسسة:

¹: جمال الدين المرسي وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص: 227.

²: عوض محمد أحمد، مرجع سابق، ص: 135.

³: سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار البازوري، عمان، 2002، ص: 82.

* القدرات الإستراتيجية للمؤسسة: هي نتاج التعلم والخبرة، وتمثل في الكفاءة الفعلية للمؤسسة في أداء الأنشطة الداخلية بها.

⁴: Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartochian, op.cit. p.188.

جدول رقم (01): دلائل القوة التنافسية والضعف التنافسي في المؤسسة.

دلائل القوة التنافسية	دلائل الضعف التنافسي
• قدرة فريدة في أنشطة سلسلة القيمة. • نصيب قوي من السوق. • إستراتيجية فريدة متميزة أو اتخاذ خطوات يصعب على المنافسين مضاهاتها أو سايرتها. • التقدم على المنافسين من خلال التوسع في الأسواق العالمية. • امتلاك علامة تجارية معروفة أو سمعة أفضل من المنافسين. • قاعدة عملاء متزايدة وولاء قوي للعملاء. • التواجد في مجموعة إستراتيجية ذات مكانة أفضل. • منتجات قوية ومتميزة. • ميزة التكلفة. • هوامش أرباح فوق المتوسط. • قدرات إبداعية وتكنولوجية. • مصادر مالية متوفرة. • إدارة مغامرة قادرة على المتابعة ومتنبهة لما يجري في الصناعة.	• خسارة المكانة أمام المؤسسات المنافسة. • انخفاض نصيب السوق ونمو تحت المتوسط في العوائد والأرباح. • عجز الموارد المالية عن متابعة الفرص الجديدة. • اسم تجاري أضعف من المنافسين /أو علامة تجارية ضعيفة لدى العملاء. • التباطؤ في تطوير الإنتاج وإبداعه. • التواجد في مجموعة إستراتيجية تبدأ في فقدان مكانتها في السوق. • الضعف في المجالات المهمة في السوق مثل: السوق الأجنبية أو التجارة الإلكترونية. • صغر نصيب المؤسسة في السوق حتى أنها لا تؤثر فيه. • منتج عالي التكلفة. • جودة المنتج متوسطة. • نقص المهارات أو المصادر والقدرات التنافسية في المجالات الرئيسية للعمل. • قدرة توزيع أضعف من المنافسين.

المصدر: آرثر أيه توسمون، أيه جي ستريكلاند، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات عملية" مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2006،

ص: 149-150.

المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة الداخلية

إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أمر لا مفر منه، لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية¹:

- يساهم في تقييم الإمكانيات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق؛
- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- معرفة توافر عدد الأفراد العاملين وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

المطلب الرابع: مكونات البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من ثلاث عناصر أساسية هي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، الموارد المتاحة لديها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة بجانب الوظائف الأخرى، كالخطيط والتوجيه والرقابة. ومن خلال التنظيم، يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المؤسسة بمختلف مستوياتها. ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المؤسسة"².

¹: الطيب الداودي، "أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية" بمجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع5، 2007، ص: 42.

²: زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان، 2005، ص: 125.

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه " شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة"¹.

ويعرفه Robbins بأنه " عبارة عن إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة، وتجميعها والتنسيق بينها"².

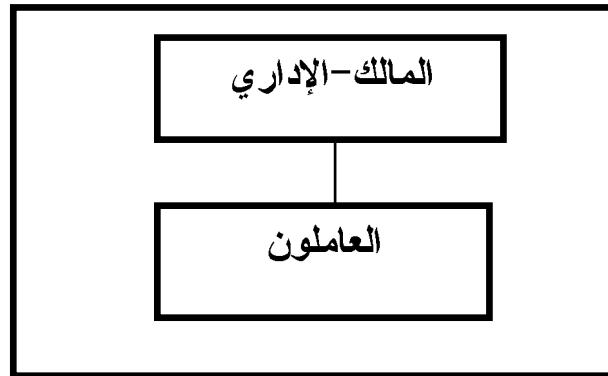
كما يعرف بأنه " الوسيلة الرئيسية المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف، وهو يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، مع وجود توصيف دقيق للأعمال . والتوقعات المطلوبة من كل فرد"³.

ويأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة، ولكن تعتبر الهياكل البسيطة، الوظيفية، هيكل القطاعات، وهيكل المصفوفة، من أكثر أنواع الهياكل التنظيمية شيوعاً في المؤسسات.

أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية

1- الهيكل البسيط: وهو في الغالب يكون في مؤسسات صغيرة الحجم، والتي تنتج منتج واحد، يتكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر، فغالبا ما يكون المالك هو المدير والمشرّف على العمل، والعاملون يمثلون المستوى الأدنى⁴، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الهيكل البسيط



المصدر: توماس هلين ودافيد هنجر "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص180.

¹: محمد مسن، "التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات"، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص:101.

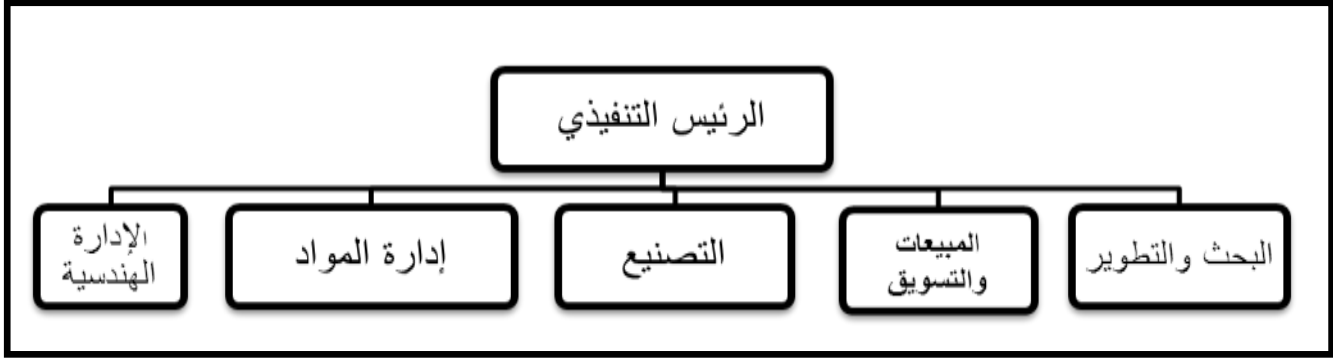
²: حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:145.

³: مصطفى كامل "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص: 59.

⁴: هاني عرب، "محاضرات في الإدارة الاستراتيجية"، <http://www.rsscrs.info>، يوم 2010/03/24، ص:31.

2- الهيكل الوظيفي: وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي، وتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تؤديها المؤسسة، كالإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير...، ويكون في المؤسسات المتوسطة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الهيكل الوظيفي.



المصدر: شارلز هل ، جاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 1998، ص:592.

و يمكن استخلاص مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي، حيث تتمثل هذه الأخيرة في¹:

أ- المزايا:

- المدير العام في اتصال مع كل العمليات؛
- يناسب جيدا المؤسسات التي لها نشاط وحيد (سوق / منتج)؛
- تقنيات المراقبة بسيطة ومحدودة؛
- سلطات محددة وواضحة للمسؤولين؛
- وجود متخصصين في كل مستويات الإدارة.

ب- العيوب:

بالمقابل فإن هناك نقائص تجعل الهيكل الوظيفي في الكثير من الأحيان لا يجاري التطورات التي تشهدها المؤسسة خاصة فيما يخص:

¹:Gerry Johnson, Hevan Scholes , Frédéric Fréry,"Stratégique", 2^e édition ,Pearson Education, France, 2002, p.513.

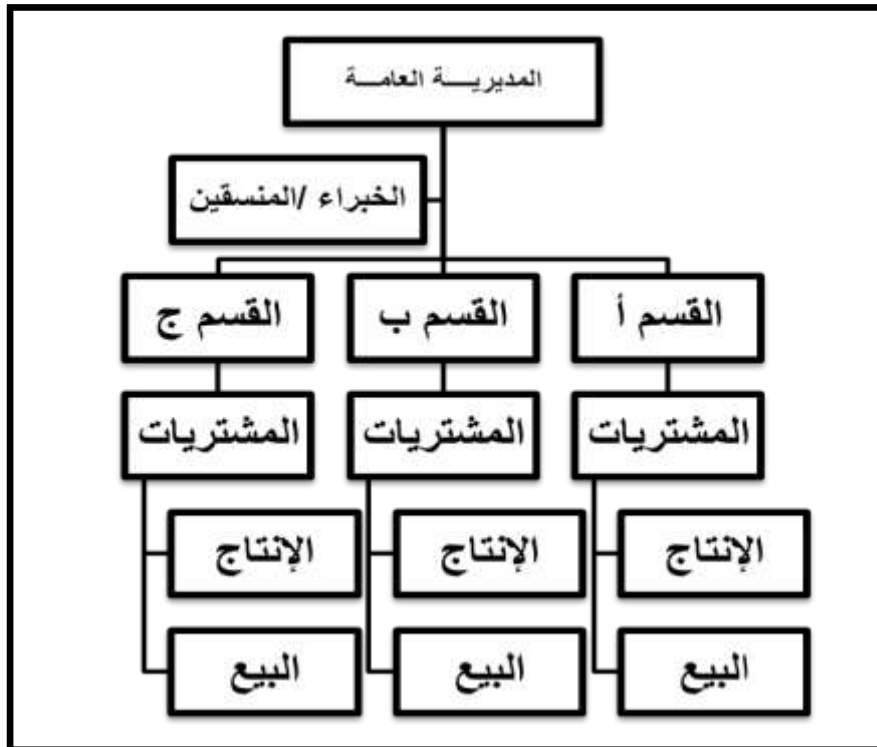
- المحيط: فالتقسيم الوظيفي يناسب أكثر في حالة اعتبار العوامل الخارجية مستقرة أو ذات ديناميكية مفهومة، ولكن الحقيقة غير ذلك فمحيط المؤسسة اليوم يتميز بالتعدد المتزايد و الديناميكية المتقلبة.

- نمو المؤسسة: إن اقتصار المؤسسة على نمط معين من النمو يضيع عليها فرصا أخرى، للاستفادة من الزمن والوصول إلى مستوى أكبر في الحجم، مثل عمليات الاندماج، التي تفرض تغيرا في الهيكل أو عمليات الترابط التي تستلزم نوعا من الاستقلالية للوحدات أو بعضها لتسيير قرارات مشتركة مع نظيراتها في مؤسسات أخرى .

إن كل هذا سببه التركيز الذي يفرضه هذا النوع من الهياكل، والذي يؤدي إلى نوع من الجمود في التفاعل مع التغيرات الإستراتيجية التي قد يفرضها واقع معين .

3- الهيكل القطاعي: ويطلق عليه بالهيكل متعدد الأقسام، و التقسيم يكون على أساس السلعة، أو العملاء أو المنطقة الجغرافية، وهذه الأقسام مستقلة عن بعضها البعض، ويمتلك كل قسم هيكل خاص به وهو الهيكل الوظيفي. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) : الهيكل القطاعي (متعدد الأقسام)



Source : Gilles Bressy, Christian Konkuyt, "économie d'entreprise", 7^{me} édition, édition Dalloz, paris, 2004, p.70.

وبالنسبة لهذا النوع من الهياكل فتتمثل المزايا والعيوب في¹:

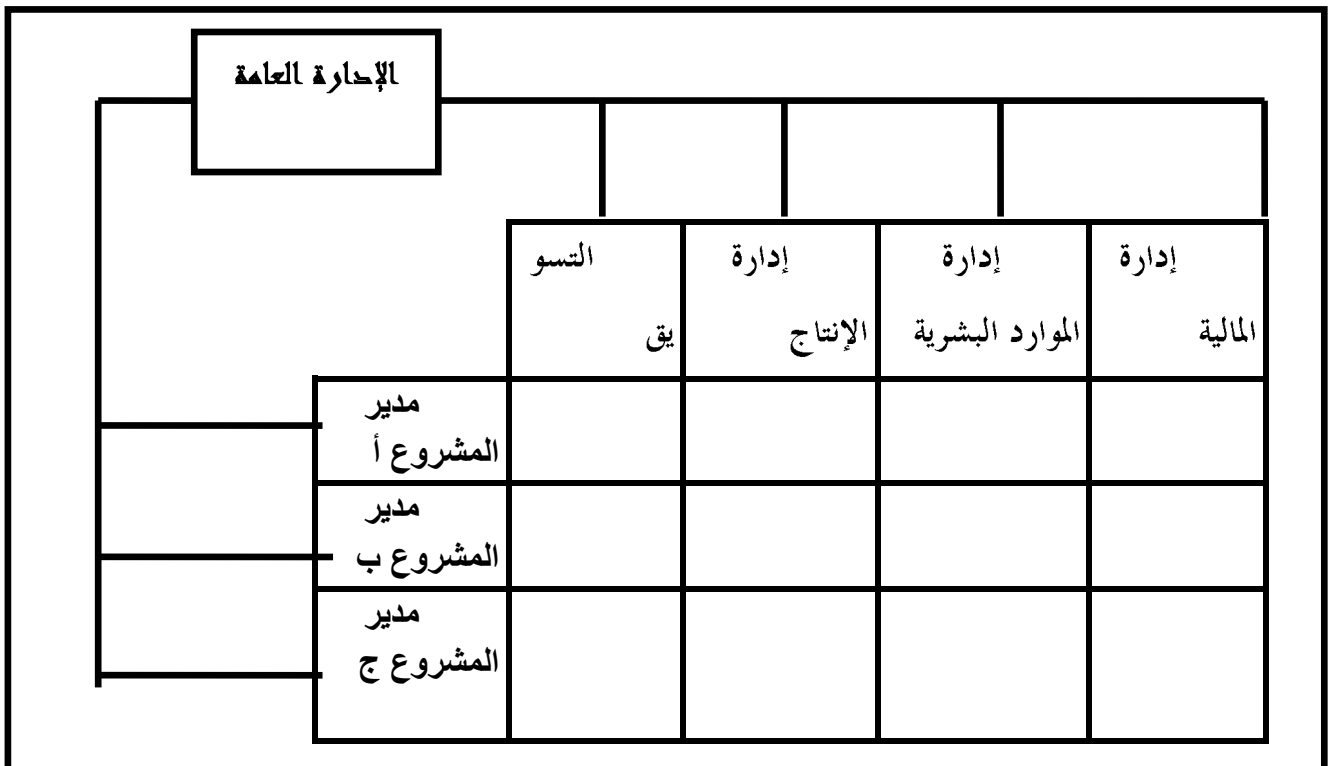
أ- المزايا:

- سهولة قياس أداء كل قسم؛
- سهولة إضافة أو حذف قسم؛
- يسمح للقيادة بالتركيز على الإستراتيجية؛
- يشجع على تطوير الكفاءات في الإدارة العامة.

ب- العيوب:

- التراع بين الأقسام حول توزيع الموارد؛
 - ارتفاع التكاليف؛
 - خطر النمو والتوسع بطريقة تتجاوز إمكانية الأقسام؛
 - صعوبة التنسيق لتعدد الأقسام.
- 4- الهيكل المصفوفي: الهيكل المصفوفي يكون نتيجة إدماج الهياكل الوظيفية وهياكل الأقسام².

الشكل رقم (04): الهيكل المصفوفي



المصدر: حسين حريم ، مرجع سابق، ص: 201.

¹ : Gerry Johnson, Hevan Scholes , Frédéric Fréry, op.cit. p.516.

²: Gerry Johnson, Hevan Scholes , Frédéric Fréry, op.cit. p. 518.

وتتمثل مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي في ما يلي¹:

المزايا:

- لا مركزية القرار؛
- تطوير قدرات المسيرين من خلال المشاركة في القرارات؛
- يخلق المنافسة بين المشاريع أو المنتجات؛

العيوب:

- اتخاذ وقت كبير في اتخاذ القرارات؛
- يمكن أن يخلق النزاع بين رؤساء المشاريع ومختلف الإدارات؛
- لا يسمح للأفراد بمعرفة توزيع السلطة؛
- تعدد المشاريع يصعب عملية التنسيق.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي : تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في² :

- توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها؛
- تحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف في المؤسسة، وبالتالي تحديد مستويات السلطة

والمسؤولية؛

- تحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها، لجعل المؤسسة تعمل كوحدة

واحدة؛

- تحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في المؤسسة؛
- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

¹: معيوف بوعلام، "التخطيط الاستراتيجي للتسويق"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، غير منشورة، 2007، ص: 188.

²: حذيفة محمد مصطفى عطا الله، "أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2008، 25.

ثالثا: الهيكل التنظيمي والاستراتيجية

يعتبر Chandler أول من درس العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والهيكل، حيث تكمن المشكلة في معرفة فيما إذا كان على المؤسسة اختيار إستراتيجيتها حسب هيكلها المتبع، أو هئية وتعديل هيكلها حسب الإستراتيجية المختارة. حيث قام بدراسة أجراها على بعض المؤسسات الأمريكية، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن التغيرات في الإستراتيجية تؤدي إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي (الهيكل يتبع الإستراتيجية)¹.
بينما هناك كتاب آخرون G.Mussche و M.Saias يدعمون فكرة أن الهيكل هو الذي يحدد

الإستراتيجية،

وحججهم في ذلك هي أن²:

- القرارات هي التي تعمل على تعريف الإستراتيجية، وهي المؤثرة من خلال المسير داخل الهيكل؛

- الهيكل يحدد علاقات السلطة، وكذلك الاختيار بين المنظور التصوري وإدراك الاستراتيجيات المختلفة ذات الفاعلية؛

- الهيكل له أثر على قدرة التكيف والابتكار في المؤسسة والتي تؤثر على الإستراتيجية.
ويرى Igor Ansoff أن العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية تعمل باتجاهين وذلك حسب كل حالة. وفي الأخير نشير إلى أن هيكل المؤسسة يجب أن يتصف بالمرونة، حيث لا يوجد هيكل يتميز بالثبات الدائم، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بعين الاعتبار، فإنه على المؤسسة أن تنتقل إلى هيكل آخر.

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها، فهي مزيج من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات واللوائح التنظيمية، ولعرفة ثقافة المؤسسة، فيجب النظر إلى الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في مختلف أقسام المؤسسة وإدارتها وإلى الطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع السوق: العملاء، الموردين،... وجوهر الثقافة

¹ : Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, "Organisation et gestion de l'entreprise", 2^e édition, Dunod, Paris, 2001, p.101.

²: حد معلوم ولد باب، "العلاقة بين هيكل المؤسسة واستراتيجيتها"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998-1999 غير منشورة، ص 163.

وعمقها يمكن لمسه في أفعال الموظفين، لذا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي " ما يفعله الموظفون وهم بدون رقابة"¹.

ويعرفها Kotler بأنها " الخبرات والتجارب المشتركة، التاريخ والمعايير والمعتقدات التي تميز المؤسسة، حيث عند الدخول لأي مؤسسة، فإن أول شيء يلفت الانتباه هو ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال لباس الموظفين، طريقة الكلام أو الحوار بينهم، وكذا طريقة التعامل والترحيب بالعملاء"².

كما يعرفها Taylor بأنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة، المعتقدات الدينية، الفن، الأخلاق، العادات والأعراف، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"³. كما تعرف بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"⁴.

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة التنظيمية المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع⁵.

ويرى سيد مصطفى أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين؛

¹: بيح نيهوارز، راي بندر، كيرك ستروميرج، "ثقافة الشركات في عصر الانترنت"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للإعلام، القاهرة، 2001، ص:1.

² : Philip Kotler, Kevin Lane Keller, "Marketing Management", 13th Edition, Pearson Education Company, New Jersey, 2009, p47.

²: دافيتس ونلسون، ترجمة تحية السيد عمار، "إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص:131.

⁴: شارلز هل، جاريث جونز، "مرجع سابق، ص:650.

⁵: علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 20-21 ماي 2002، ص:6-7.

- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي؛
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة، ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.
- يرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:
- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة؛
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي؛
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة؛
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد أن Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:
- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث تساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام؛
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة؛
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية؛
- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يُخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية: وتتمثل عناصرها فيما يلي¹:

أ - الرموز Les symboles: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء، والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.

ب - الأبطال Les héros: الأبطال حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أو أموات، يجسدوا نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة الوطنية.

ج - العادات (الطقوس) Les rites: هي أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

د - القيم Les valeurs: إن القيم تمثل المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الإنساني وهذه القيم تستمد جذورها من المعتقدات الدينية والاجتماعية للمجتمع، والقيم في مجموعها تمثل إرشاداً وتوجيهاً للفرد في المجتمع نحو اتخاذ القرار الصحيح والبعيد عن السلوك غير القويم.

الفرع الثالث: الموارد المتاحة

أولاً: تعريفها

تتمثل موارد المؤسسة في مجموع الوسائل والأصول المادية (الآلات، المصانع...)، والوسائل الغير المادية (المعنوية) مثل (كفاءات المستخدمين، صورة المؤسسة...)، ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى أربع أصناف: موارد مالية، موارد مادية، موارد بشرية، موارد معنوية، حيث من خلال هذه الموارد تستطيع المؤسسة القيام بإنتاج السلع والخدمات².

ثانياً: خصائص الموارد

إن مفهوم الموارد هو مفهوم واسع يتمثل أساساً في عوامل الإنتاج التي يعبر عنها بـ Les 5 M* (رأس المال، الموارد البشرية، المواد الأولية، الآلات والتجهيزات، التنظيم)، ويضاف إليها الموارد الخاصة بالمعلومات، وتكون الموارد إستراتيجية إذا كانت لها الخصائص التالية³:

- القيمة: حيث يتم تخصيصها لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة؛

- الندرة: ليست متوفرة لدى كل المؤسسات ويصعب الحصول عليها؛

¹: مؤيد سعيد السالم، "تنظيم المنظمات"، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 1999، ص: 158.

²: Olivier Meier, op, cit, p.179.

*: les 5 M: Monnaie, Main d'œuvre, Matières, Machines, Méthodes.

³: Armand Dayan et autres, "Manuel de gestion", éditions, Ellipses, Paris, 1999, p.157.

- غير قابلة للتقليد: (نظرا لوجود أصول خاصة وكفاءات متراكمة)؛

- طول فترة حياتها ويصعب على المنافسين اكتشافها؛

- الملكية: غالبا ما تكون محمية عن طريق القوانين.

ثالثا: أنواع الموارد:

تتمثل موارد المؤسسة في موارد مالية، موارد مادية، موارد بشرية، موارد معنوية، وهناك من يقسم الموارد إلى موارد مادية تتمثل أساسا في الموارد التكنولوجية، وغير مادية يعبر عنها بمعارف المؤسسة الموجهة لإنتاج السلع والخدمات، وفيما يلي جدول يبين أنواع الموارد:

جدول رقم(02): أنواع موارد المؤسسة

الموارد المادية	- مثل التجهيزات، العقارات، المباني، الآلات، والوسائل والقدرات الإنتاجية للمؤسسة. - إن طبيعة هذه الموارد ، مدة احتلاكها، حالتها، وطاقاتها الكامنة، هي التي تحدد قيمتها كميزة تنافسية.
الموارد البشرية	- وتتضمن إحصاء مختلف المعارف، الخبرات، المهارات، تكيف المستخدمين أو قدرتهم على الإبداع. - وتعتبر الموارد البشرية كأصول ثمينة، وللحصول على ميزة تنافسية من الضروري بناء روابط متينة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية.
الموارد المالية	- وتتضمن كل مصادر السيولة بمعنى مصادر تدعيم والرفع في رأسمال، تسيير الخزينة، تسيير الديون، طبيعة العلاقات مع المؤسسات المالية.
الموارد المعنوية	- وتتمثل في الرأسمال الفكري، المعارف والخبرات والمتمثلة في براءات الاختراع، العلامات، أنظمة التسيير،...، وغالبا ما تظهر قيمة هذه الموارد عند إنهاء المؤسسة لنشاطها.

Source : Gerry Johnson, Hevan Scholes , Frédéric Fréry,"Stratégie",2^e édition , Pearson Education, France, 2002, p 200-201.

المطلب الخامس: مراحل تحليل البيئة الداخلية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مراحل تحليل البيئة الداخلية وهي مكونة من ثلاث مراحل وهي: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي، اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وفي الأخير تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف لمعرفة الأهمية الاستراتيجية لها. ولتحليل البيئة الداخلية تتبع الخطوات التالية¹:

الفرع الأول: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي

المهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، ويتم هذا من خلال جمع المعلومات، من خلال سؤال كل مدير في موقعه بأن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته، أو قسمه، أو وحدته، ثم يتم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين مرة أخرى لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالأداء الداخلي، حيث أن كل مدير يقدم المعلومات اللازمة في شكل تقارير رسمية. والجدول التالي يوضح قائمة بعناوين البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية:

¹: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 111-119.

جدول رقم (03): قائمة العناوين الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

الإنتاج:	التسويق والمبيعات:	أنظمة المعلومات:
الآلات والمعدات	حجم السوق وتطوره	الحصول على المعلومات
الطاقة المتاحة والمستغلة	المركز القيادي في السوق	تخزين وحفظ المعلومات
حجم الإنتاج	سياسات الأسعار	استرجاع وتوفير المعلومات
تكاليف الإنتاج	سياسات التوزيع	الموارد والمخازن:
موقع المصنع	سياسات توزيع المبيعات	الرقابة على المخزون
ترتيب الآلات	الأفراد والموارد البشرية:	حجم الطلبات
العمليات التشغيلية	هيكل العاملين	العلاقة مع الموردين
الصيانة	الأجور	تكلفة المواد
الرقابة على الجودة	الدافعية والرضا	طاقة المخازن
الأمن الصناعي والسلامة	الأداء والإنتاجية الإجراءات	حماية المخازن
عطل الآلات	الجزائية	الكتالوجات وقوائم الموردين
الطاقة	الخوافر	إجراء الشراء
العوادم والتالف	الغياب ومعدل الدوران	الاستلام والفحص
ظرف العمل المادية	الشكاوى والانضباط	
التمويل والحسابات:	الاختيار والتعيين	
التخطيط والرقابة المالية	الفلسفة الإدارية للمشروع:	
سياسات الأرباح والتوزيع	هيكل المديرين	
تمويل الاستثمارات	أساليب التخطيط	
إدارة حسابات العملاء	الأهداف والسياسات	
إدارة النقدية	إجراءات وقواعد العمل	
إدارة المخزون	الرقابة الإدارية	
نظام محاسبة التكاليف	القيادة والتوجيه والتنسيق	
الاجتماعات والمناقشات	الابتكار الإداري	
التقارير والمذكرات		

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 112-113.

الفرع الثاني: اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة، يتم القيام باكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال القيام بعقد اجتماعات يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة، وجعل هذه المناقشات حامية مثلاً كاستخدام "العصف الذهني"، حيث من خلال هجوم الآخرين يتم اكتشاف نقاط الضعف، ومن الدفاع الناجح يتم اكتشاف نقاط القوة. كما قد يتم مقارنة أداء المؤسسة مقارنة بأداء بالمنافسين، أو يتم ربط أداء المؤسسة بالأهداف المسطرة، أو استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف. وسيتم دراسة هذه الطرق بالتفصيل في الفصل القادم.

الفرع الثالث: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

بعد اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، يتم تحليلها للتعرف على الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر بالتبعية على الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، والجدول التالي كمثال لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف.

جدول رقم (04): جدول تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف.

نقاط الضعف ونقاط القوة	الأثر	X احتمال البقاء	الأهمية
نقاط الضعف			
1-سياسات الحوافز والجزاءات ضعيفة.	75	80	*6000
2-حصة ضعيفة في السوق بالرغم كبر حجم المؤسسة.	80	60	*4800
3-انخفاض حماس العاملين ورضاهم عن العمل.	25	20	500
4-عدم وجود قسم متخصص للبحوث والتطوير.	10	60	600
5-منتجات قديمة وتقليدية.	80	70	*5600
المجموع			17500
نقاط القوة			
1-مركز مالي جيد يساعد على تدبير احتياجاتها المالية.	60	70	*4200
2-تكاليف الإنتاج منخفضة	40	25	1000
3-إمكانية الحصول على براءات اختراع منتجات جديدة.	90	85	*7650
4-تطبيق نظام جيد للرقابة على المخزون.	20	70	1400
المجموع			14250

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:118.

يتضح لنا من الجدول، أن هناك ثلاث نقاط ضعف ونقطتي قوة ذات أهمية إستراتيجية للمؤسسة، وهي المشار إليها بعلامة(*)، فمثلا تعتبر المنتجات قديمة وغير مطورة من نقط الضعف الأساسية، كما تعتبر حصة المؤسسة في السوق ضعيفة مقارنة مع حجمها، كما أن أي علاج لهذه المشاكل يمكن أن يفشل بسبب ضعف أنظمة الحوافز والجزاءات.

في المقابل، هناك نقاط قوة للمؤسسة، بحيث يمكنها الحصول على براءات اختراع لإنتاج منتجات جديدة للسوق، وتستطيع المؤسسة الدخول في نشاطات جديدة نظرا لقدرتها على تدبير الاحتياجات المالية المطلوبة.

المبحث الثالث

مداخل تحليل البيئة الداخلية

يقول جيمس برايان كوين "إذا لم تكن المؤسسة أفضل من كل المؤسسات الأخرى، على الأقل في نشاط واحد، فهذا يعني أنها تضحي بعدم الحصول على أي ميزة تنافسية لها، عند قيامها بهذا النشاط بتقنياتها وأساليبها الحالية". من خلال هذه المقولة، يتضح لنا ضرورة وأهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومعرفة جوانب تميزها وإمكانات وقدرات مواردها على مواجهة المنافسة الحادة والتغيرات البيئية المفاجئة، لذا سوف نخصص هذا المبحث من أجل توضيح كيفية إجراء تحليل للبيئة الداخلية وذلك من خلال عدة مداخل، حيث سنتطرق إلى أهم هذه المداخل وهي: مدخل 7S، مدخل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق PIMS، مدخل التحليل الثنائي SWOT، المدخل الوظيفي، مدخل سلسلة القيمة.

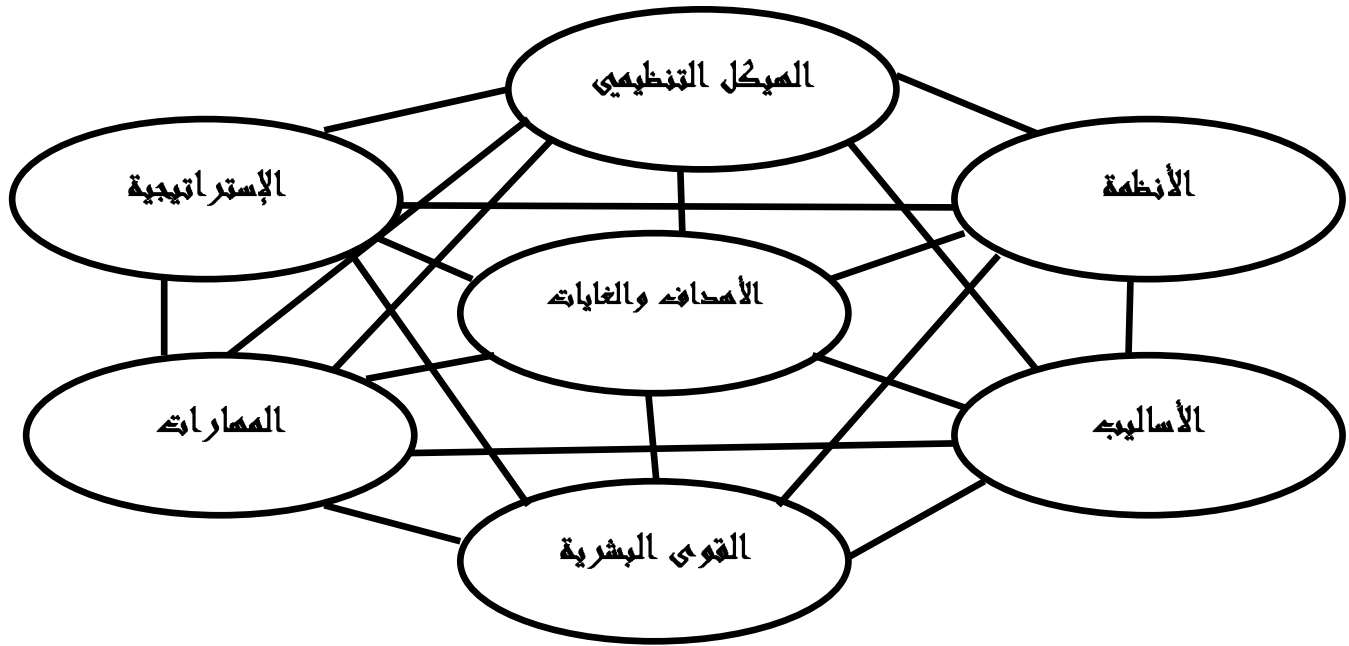
المطلب الأول: مدخل 7S

يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف الـ (S)، هذه المتغيرات قدمتها مجموعة ما كينزي McKinsy الاستشارية وهي:

- الهيكل التنظيمي: Structure
- الإستراتيجية: Strategy
- المهارات: Skills
- القوى البشرية: Staff
- الأساليب: Style
- الأنظمة: System and Procedures
- الأهداف والغايات: Shared Values

وهذا النموذج يمكن أن يكون إطاراً يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق النجاح، ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي¹:

الشكل رقم (05): نموذج 7S



المصدر: أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 29.

يبين النموذج السابق أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتداخلة والتي تؤثر على الأداء، حيث أن المؤسسة تكون في خطر إذا ركزت جهودها على متغير واحد مع إهمال المتغيرات الأخرى.

المطلب الثاني: مدخل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق (PIMS):

توصل معهد التخطيط الاستراتيجي الأمريكي إلى هذا المدخل، بعد قيامه بدراسة معمقة استهدفت تحليل الخبرات الإستراتيجية لثلاثة آلاف وحدة أعمال إستراتيجية، خلال فترة تراوحت ما بين عامين إلى اثني عشرة عاماً، بغية تحديد أي الإستراتيجيات تعطى أفضل عائد على استثمار أو تدفق نقدي،

¹: معيوف بوعلام، مرجع سابق، ص: 199.

وقد لخصت الدراسة أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار مقارنة بالوحدات ذات العائد المنخفض وتمثل هذه السمات في¹:

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول المطلوب لإنتاج دولار من المبيعات)؛
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة؛
- ارتفاع فعالية التشغيل؛
- ارتفاع الحصة السوقية؛
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج؛
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسة.

من الناحية العلمية، فقد وجهت انتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها: أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار والحصة السوقية والجودة النسبية للمنتج واستغلال الطاقة تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل: كثافة الاستثمار وحجم الحصة السوقية والتكلفة المباشرة للوحدة الواحدة وفعالية التشغيل واستغلال الطاقة... هذه العوامل يمكن الاستناد إليها في تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس الصناعة أو النشاط.

المطلب الثالث: المدخل الوظيفي

يقوم أسلوب التحليل الوظيفي على تقييم أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة بهدف الكشف عن نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها، ويسمح التحليل الوظيفي للمؤسسة ب²:

- تقييم القدرة المالية للمؤسسة؛
- تقييم الإمكانيات التقنية والبشرية للمؤسسة من أجل مواجهة الرهانات المستقبلية؛

¹ :ياحة عيسى، شريف مراد، عطا الله ياسين، " أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم المؤسسة"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 27-28 سبتمبر 2005، ص: 6-70.

² :Tugrul Atamer et Roland Calori, " Diagnostic et Décisions Stratégiques ", Dunod, Paris, 1998, P.235.

- تحديد المشاكل الرئيسية لحلها وكشف الاختلالات الوظيفية وشرح أسبابها؛
- فحص والتحقق من أن الموارد والكفاءات متاحة ومستغلة بطريقة جيدة.
- وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم العناصر الواجب دراستها عند تحليل كل من وظيفة التسويق، المالية والمحاسبة، الإنتاج/ العمليات، الموارد البشرية/الأفراد، النظم الإدارية والإدارة العليا، ويتم تحليلها من خلال طرح الأسئلة التالية¹:

1- التسويق: وتتمثل هذه الأسئلة في:

- ما هي السلع والخدمات الرئيسية للمؤسسة؟
- ما هو موقع كل من هذه السلع والخدمات في دورة حياة المنتج؟
- ما هي مواطن قوتها وضعفها اتجاه السلع والخدمات المنافسة؟
- ما هو معدل الحصة السوقية والربحية لكل من منتجات المؤسسة؟
- في أي من هذه المنتجات تتمتع المؤسسة بموقع القيادي في السوق؟
- ما هي طبيعة جهود المؤسسة في تطوير المنتجات الجديدة ؟
- ما هي كفاءة وقابلية نظام المعلومات التسويقية في جمع البيانات البيئية؟
- كيف يقيم المستهلكون أسعار منتجات المؤسسة مقارنة بأسعار منتجات المؤسسات المنافسة ؟
- كيف يقيم المستهلكون أسلوب المؤسسة في توزيع منتجاتها من حيث التغطية الجغرافية وعدد الوسطاء في قنوات التوزيع؟

- كيف يقيم المستهلكون الجهود الترويجية للمؤسسة؟

- ما مدى فعالية المؤسسة في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين؟

2- المالية والمحاسبة: وتتمثل أسئلتها في:

- ما هو الموقف المالي للمؤسسة كوحدة متكاملة، ولكل وحدة من وحدات العمل الإستراتيجية والعلامة التجارية من حيث: العائد، المبيعات، رأس المال العامل، السيولة، العائد لكل سهم؟
- ما هي كلفة رأس المال ، ما مدى فاعلية المؤسسة في استغلال مواردها المالية المتاحة؟
- كيف يقيم أدائها ببقية المؤسسات المنافسة المماثلة لها بالحجم؟
- ما هي سمعة المؤسسة في السوق المالي؟

¹: واثق شاكر محمود رامز، "التسويق الإستراتيجي"، دار الكتب القطرية، الطبعة الأولى، الدوحة، 1997، ص: 140-144.

- ما مقدرة المؤسسة في الحصول أو زيادة مواردها المالية في الأمد القصير/الطويل؟
- ما هي درجة استعداد المؤسسة لمعالجة الاعتبارات الضريبية؟
- ما مدى فاعلية نظام الرقابة المالية في المؤسسة؟
- ما هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة في مواجهة الحالات البينة الطارئة كالأزمات المالية الحادة في السوق؟

3- الإنتاج/العمليات: وهذه الأسئلة تكمن في:

- ما هي كلفة المواد الأولية والتي تستخدم أو قد تستخدم في العمليات الإنتاجية ؟
- ما هي درجة فاعلية أنظمة الرقابة على التخزين في المؤسسة ؟
- ما هي الآلات والمعدات الجديدة التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل؟
- كيف تقيم درجة استعداد الأفراد العاملين في الإنتاج على تشغيل الآلات الجديدة وخطوط الإنتاج الجديدة؟
- ما مدى كفاءة تشغيل الآلات وتكاليف/ عوائد المعدات المصاحبة لها مقارنة بالمؤسسة المنافسة؟
- ما مدى فاعلية أنظمة الرقابة على العمليات الإنتاجية، كلفة الإنتاج، وكيف تقيم فاعلية أنظمة الرقابة على العمليات مقارنة بأنظمة الرقابة في المؤسسات المنافسة؟
- ما مدى كفاءة تنفيذ إجراءات تطوير العمليات الإنتاجية ونوعية المنتج وتخفيض كلفة الإنتاج؟
- ما هي درجة مرونة العمليات الإنتاجية في مواجهة الظروف البيئية المتغيرة باستمرار؟
- ما هي سمعة المؤسسة في مجال البحث والتطوير؟
- كيف تقيم وضع البحث والتطوير والموازنة المالية المخصصة لها مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟
- ما هو وضع البحوث الرئيسية الحالية ومتى يتوقع إنجازها؟ وهل يتوقع ظهور ابتكارات تقنية كبيرة من هذه البحوث؟

4- الموارد البشرية/الأفراد: وتتمثل أسئلة هذه الأخيرة في:

- ما هو عدد الأفراد العاملين حالياً في المؤسسة ، وما هي تخصصاتهم؟
- ما هي نسبة الزيادة/ النقصان المتوقعة في عدد العاملين في المستقبل ؟
- كيف تقيم مهارة وخبر العاملين في المؤسسة ؟
- ما هي طبيعة العلاقات العمالية في المؤسسة؟

- هل تتوقع حدوث مشاكل عمالية؟
- ما هي الإجراءات التي يتم اقتراحها لتجنب الإضرابات العمالية ،التغيب عن العمل...؟
- ما مدى فاعلية وكفاءة سياسات شؤون الأفراد في المؤسسة مثل: الاختيار، التعيين،...؟
- كيف تقيم كفاءة هذه السياسات مقارنة بالسياسات المماثلة في المؤسسات المنافسة؟
- 5- **النظم الإدارية والإدارة العليا:** وأسئلتها تتمثل في:
 - ما هي النظم الإدارية الحالية للمؤسسة مثل: التخطيط، الرقابة...؟
 - ما مدى كفاءة وفاعلية هذه النظم في تحقيق أهداف المؤسسة؟
 - كيف تقيم كفاءة وفاعلية هذه النظم الإدارية مقارنة بالنظم المماثلة لها في المؤسسات المنافسة؟
 - ما مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها القصيرة/الطويلة الأجل؟
 - كيف تقيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مقارنة بمثيله في المؤسسات المنافسة؟
 - ما حجم الصلاحيات الممنوحة إلى المدراء في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة؟
 - هل يتناسب حجم الصلاحيات الممنوحة للمدراء مع حجم المسؤوليات المناطة بهم؟
 - كيف تقيم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟
 - كيف تقيم الإجراءات التي تستخدمها المدراء في اتخاذ القرار؟
 - من هم المدراء الذين يمثلون الإدارة العليا في المؤسسة؟
 - كيف تقيم كفاءة ، خبرة، واهتمام كل مدير في الإدارة العليا في المؤسسة؟
 - ما هي القيم الثقافية التي يؤمن بها أعضاء الإدارة العليا ؟ وماذا ينبغي عمله لتعزيز/تحسين إمكانات المؤسسة في المستقبل.

المطلب الرابع: التحليل الثنائي SWOT

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل الاستراتيجي بشق "هـ" الخارجي والداخلي"، والذي يمهّد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي. وهذا النموذج يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف في المؤسسة. حيث يقوم هذا المدخل على أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة (نواحي القوة والضعف) ، وبين الموقف في

بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات). وهذا سوف يؤدي إلى استغلال المؤسسة لنواحي القوة لإقتناص الفرص أو الحد من التهديدات أو المخاطر الخارجية.

ويعرف باسم نموذج التحليل الثنائي أو النموذج المزدوج للبيئة والأداء أو النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف أو نموذج SWOT وهو اختصار ل:

– نقاط القوة (Strengths)

– نقاط الضعف (Weaknesses)

– الفرص (Opportunities)

– التهديدات (Threats)

ويمكن توضيح نموذج التحليل الثنائي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج التحليل الثنائي

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	إستراتيجيات SO	إستراتيجيات WO
التهديدات	إستراتيجيات ST	إستراتيجيات WT

Source : Roger A Formisano, "Managers guide to strategy", Mc Graw-Hill,USA,2004,p.108.

هذا النموذج يعتبر سهل التطبيق نسبياً، حيث يتم مقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، بالفرص والتهديدات الخارجية، من أجل استخراج الخيارات الإستراتيجية، حيث أن هناك أربع أصناف هي¹:

SO: على المؤسسة استغلال نقاط القوة لاقتناص الفرص الموجودة في المحيط الخارجي.

ST: على المؤسسة استغلال نقاط القوة لتقليل من التهديدات الخارجية.

WO: على المؤسسة تحسين نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص.

WT: على المؤسسة تقليل من نقاط الضعف و تفادي التهديدات الخارجية الموجودة.

في الأخير يمكن القول أن نموذج التحليل الثنائي يسمح للمؤسسة ب²:

- تحديد إذا ما كانت تمتلك الموارد والكفاءات الضرورية لمواجهة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية؛

- معرفة هل يجب على المؤسسة اكتساب أو تطوير منتجات أو بالأحرى الدخول في أسواق أخرى؛

- يبين أن التغيرات في البيئة قد تعتبر تهديد، كما قد تعتبر فرصة، وهذا حسب قدرة المؤسسة على استثمار نقاط قوتها أو التعويض عن نقاط ضعفها.

المطلب الخامس: مدخل سلسلة القيمة

وفقاً لهذا المدخل، فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها باعتبارها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تخلق القيمة أو المنفعة للسلعة بدءاً من أنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج والتي تتمثل في أنشطة الإنتاج والتسويق ومنتهية بأنشطة توزيع المنتجات النهائية ووصولها إلى يد العميل النهائي والاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه المنفعة، أو القيمة يمثل مصدراً للميزة التنافسية.

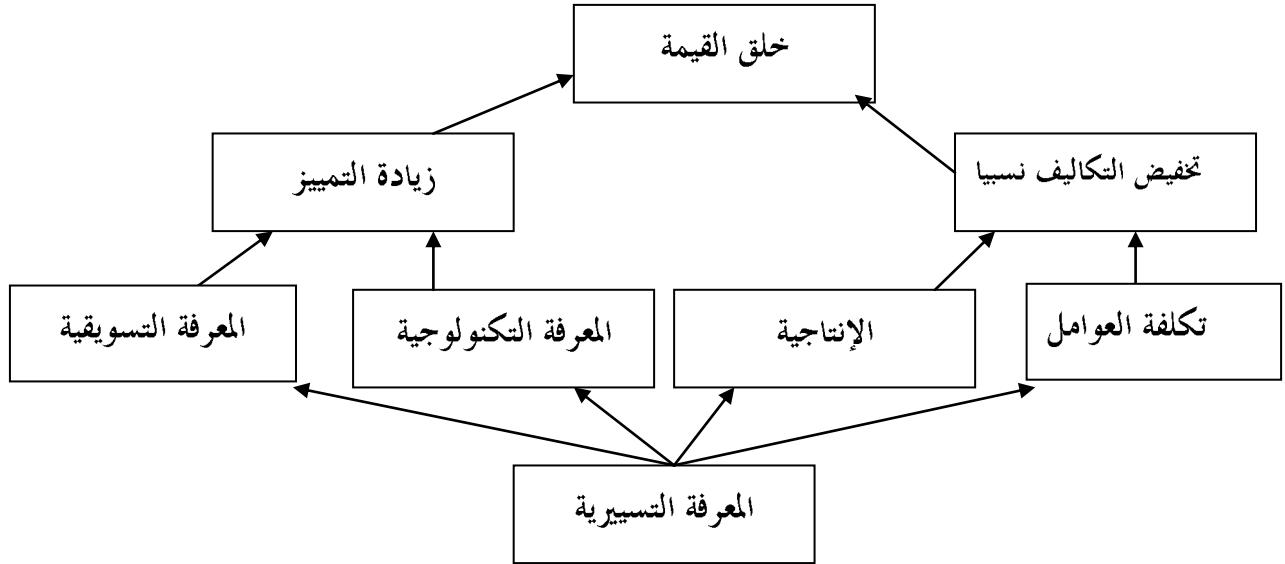
¹: Roger A Formisano, op.cit, p.108.

²: Gerry Johnson, Hevan Scholes , Frédéric Fréry, op.cit. p.183-184.

أولاً: تعريف سلسلة القيمة

تعرف سلسلة القيمة بأنها " الأداة التي تجزئ المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف، والتي تسمح بفهم كيفية تخصيص الموارد وكيفية خلق القيمة المدركة من طرف الزبون"¹. ويمكن توضيح مصادر خلق القيمة في الشكل التالي:

الشكل رقم(07): مصادر خلق القيمة



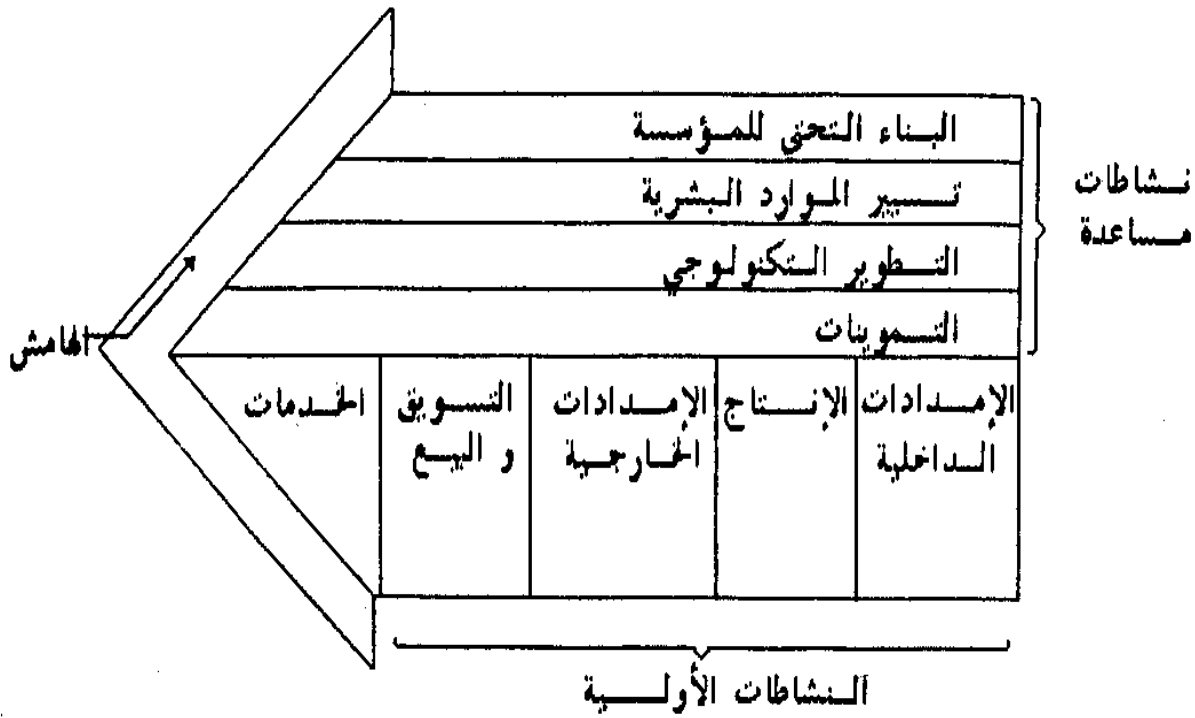
.Source : Tugrul Atamer et Roland Calori, op cit, P.19

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن كل من التكلفة المنخفضة والتمييز هما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة، وتحقيق ميزة تنافسية، وتتولد هذه القيمة من خلال تفاعل عدة عناصر مثل المعرفة التكنولوجية، المعرفة التسويقية...، حيث أن كل واحد منها يساهم في إعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تميز عن باقي المنافسين.

وقام بورتر M.Porter بتقسيم الأنشطة في سلسلة القيمة إلى نوعين كما يوضحه الشكل التالي:

¹: Olivier Meier, op, cit, p.22.

الشكل رقم (08): سلسلة القيمة في المؤسسة



source: Michael Porter, "Compétitive Advantage creating & sustaining Superior performance", A Division of simon & schuster inc, New York, 1985,p.37.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح لنا أن المؤسسة قسمت إلى نوعين من الأنشطة: وهي الأنشطة الأساسية والمساعدة، وفي ما يلي شرح لمفهوم هذه الأنشطة ومكوناتها¹:

الأنشطة الأساسية: وهي الأنشطة التي تساهم فعليا في خلق المنتج، والقيام بتسويق المنتج، وتوصيله إلى الزبون، وتقديم خدمات ما بعد البيع. وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية:

الإمدادات الداخلية: وترتبط هذه الأنشطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل...

¹ : Michael Porter, op.cit, p.38-43.

العمليات الإنتاج: وتتمثل في عمليات التشغيل ، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات...

الإمداد الخارجي: وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتري، كما تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات، وتسليم المنتجات وفقا لجدول محددة.

التسويق والمبيعات: ويتمثل في النشاطات والوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل: الإشهار، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من الوصول إلى الوصول إلى الرضى التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك ، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

الأنشطة المساعدة: وهي الأنشطة التي تعمل على دعم الأنشطة الأساسية لتأدية أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

التموينات: وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وبهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة، إما رئيسي أو داعم.

التطوير التكنولوجي: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل عامة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية...

تسيير الموارد البشرية:وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، الترقية والمكافآت.

البنية التحتية للمؤسسة: وتتضمن بعض الأنشطة، كالإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، القضايا القانونية، العلاقات الخارجية، إدارة الجودة.

ثانياً: أهمية سلسلة القيمة

من خلال ما سبق يمكن معرفة دور وأهمية سلسلة القيمة والممثل في¹:

- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- هي مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهداف سلسلة القيمة

تهدف سلسلة القيمة إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- تحسين فعالية المؤسسة: لا تنبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية، وإنما تنتج عن تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للزبائن، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع. إن تحليل سلسلة القيمة يقدم الوسائل اللازمة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية في الأنشطة المنتجة للقيمة.
- تسيير التكاليف والقيمة: بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للزبون، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للزبون، والأسئلة التي يمكن طرحها هنا هي: هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟ هل يمكن تأديتها بطرق أكثر فعالية من قبل شخص آخر؟

¹: غول فرحات " مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2005-2006، ص: 106.

²: Glass Neil, " Management: les 10 défis ", édition d'Organisation, Paris, 2001, p 285-287.

- **التحكم في تكاليف الدعم:** إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة.

- **ضمان التميز:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى، بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها. وغالبا ما تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا لتمييزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

رابعاً: انتقادات سلسلة القيمة

تجدر الإشارة إلى أن سلسلة القيمة تعرضت كغيرها من أدوات التحليل الاستراتيجي إلى عدة انتقادات نذكر منها ما يلي¹:

- قد تهمل هذه الدراسة تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة، الذي يعتبر أساسيا في إعداد الاستراتيجية؛
- قد تهمل فهم المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، نظرا لاعتمادها على التقسيم الدقيق للأنشطة؛
- انطلاقا من هدفها في ضغط التكاليف، قد تؤثر سلبا على الإبداع، تحسين الجودة... مما يفقد المؤسسة قدرتها التنافسية.

¹: نسيمه فريال بلعلا، مرجع سابق، ص43.

خلاصة الفصل الأول

لقد رأينا من خلال هذا الفصل، أن التحليل الاستراتيجي من أهم مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقود إلى اكتشاف وترتيب المسائل الاستراتيجية التي تتطلب حلولاً. بمعنى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم استخراج التوجهات الاستراتيجية الممكنة، إذن فهو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة. وتماشياً مع موضوع البحث فقد ركزنا على التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، والذي يعني إلقاء نظرة فاحصة على المؤسسة من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، حيث قمنا بالتعرف على مكونات البيئة الداخلية: كالهيكـل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة. ثم تطرقنا إلى المراحل والخطوات المتبعة في تحليل البيئة الداخلية وهي جمع المعلومات عن البيئة الداخلية، ثم القيام بتحليل ودراسة هذه المعلومات لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك من خلال عدة أساليب سوف نتطرق لها في الفصل القادم بالتفصيل ثم في المرحلة الأخيرة يتم تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف لمعرفة الأهمية الاستراتيجية لها، وتمييز النقاط المهمة وذات التأثير الكبير على أداء المؤسسة، كما تم التطرق إلى مختلف المداخل التي يمكن الاعتماد عليها عند تحليل البيئة الداخلية : كمدخل 7S، مدخل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق PIMS، المدخل الوظيفي، مدخل التحليل الثنائي SWOT، ومدخل سلسلة القيمة، والهدف من هذه النماذج هو معرفة وتحديد الإمكانيات والقدرات الاستراتيجية للمؤسسة، ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وكذا تحديد أوجه القصور والضعف فيها والعمل على القيام بإجراءات تصحيحية للتقليل منها.

الفصل الثاني



مدخل نظري للأداء بالمؤسسة الاقتصادية

دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : مدينة "التل" بسطيف

الفصل الثاني مدخل نظري للأداء بالمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

يعد الأداء مفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. بما فيها الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يعد عنصرًا محوريًا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلًا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعًا لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليها الجميع. وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالًا حصصًا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة وعلى اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة، لذا خصصنا هذا الفصل لدراسة هذا المصطلح، فلا يمكن تناول بحث تقييم الأداء دون الإحاطة بالإطار النظري للأداء. من أجل ذلك سيتم معالجة الفصل الثاني بالتطرق أولاً إلى مفهوم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية مركزين في ذلك على تعريفه ثم يلي ذلك أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وثانياً سيتم التطرق إلى عملية تقييم الأداء من حيث مدلولها، أهميتها، خصائصها، والصعوبات التي نواجهها عند القيام بعملية تقييم الأداء، وفي الأخير سيتم التطرق إلى كيفية تقييم الأداء من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي الداخلي، وذلك بإتباع عدة أساليب كأسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب، أسلوب إعادة الهندسة، وأسلوب المقارنة المرجعية.

المبحث الأول

ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات ونظراً لتغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء هذا من جهة،

ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين، في حقل التفسير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء، رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب.

لذا خصصنا هذا المبحث، والذي سوف نتناول فيه أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء، حيث سنتطرق في المطلب الأول منه إلى التعاريف المختلفة للأداء كما سوف نتطرق إلى مختلف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء كالكفاءة والفعالية، أما في المطلب الثاني، فسنبين فيه أنواع الأداء وذلك حسب كل من معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة، أما في المطلب الثالث، فسوف نوضح فيه العوامل المؤثرة في الأداء، حيث أن هناك عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً، كما توجد عوامل غير خاضعة لتحكمها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الفهم الأول : تعريفه الأداء

يعرف الأداء لغة واصطلاحاً كما يلي: الأداء لغة هو: الإيصال والقضاء¹.

الأداء اصطلاحاً هو: إيقاع الفعل في الوقت المحدد له، إذن فالأداء هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل محدد. وتجد الإشارة إلى أن أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance"، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد، "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ

¹ : المعتمد، قاموس عربي عربي، بيروت، دار صادر، 2000، ص:7.

مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹. ولقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء، إلا أنه لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له، وهذا نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها. وفيما يلي بعض التعاريف لمصطلح الأداء:

تعريف A.Kherakhem: " هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"².

تعريف Simon: " هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية، بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

كما يعرف بأنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴، ويركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

ويعرف أيضاً بأنه: " عملية نعتها لتقييم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعبر عن الفعالية، وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة"⁵.

من خلال التعاريف نستنتج أن مصطلح الأداء يعبر عليه بتطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، كما أن مفهوم الأداء يربط أيضاً بالاقتصاد في استعمال الموارد أو الاستخدام العقلاني لها، وبالتالي فهو كثيراً ما يعبر عنه أو يقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق

¹ علي عبدالله، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999، ص:5.

² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع7، 2009/2010، ص:218.

³ عبد الحكيم عبد الله النور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي" أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، ص:46.

⁴ فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان 2000، ص:231.

⁵ عبد الوهاب سويسي، "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص:31.

أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

الفرع الثاني: الأداء بين الفعالية و الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"¹.

كما تعرف أيضا بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"².

وتعرف بأنها "العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وحجم الإنتاج الذي يمكن أن تحققه هذه العملية"³.

يتضح من التعاريف السابقة أن الكفاءة تهم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، عدد ساعات عمل الآلات،...)، ويمكن التعبير عن الكفاءة وفق العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}^4$$

وأما الفعالية فيركز مفهومها على المخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث تعرف بأنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة"⁵.

كما أن "الفعالية تقيم بالنسبة لأهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة)"⁶.

¹: عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار المعرفة، الطبعة الثالثة، عمان، 2001، ج1، ص24.

²: الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص:220.

³: طارق الحاج، فليح حسن، "الإقتصاد الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص:240.

⁴: شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص:197.

⁵: Olivier Meier, op.cit, p: 70..

⁶: ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار الحمديّة للنشر، الجزائر، طبعة الأولى، 1998، ص:341.

ويضاف جانب مهم للفعالية وهو بلوغ الأهداف في الآجال المحددة، حيث أن المؤسسة الفعالة هي التي تحقق أهدافها في الآجال المحددة، وهذا ما يؤكد "J.LOCHARD" حيث يعرفها بأنها "الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في أجالها المرسومة"¹.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعة وليس الموارد المستخدمة، وتحسب الفعالية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}^2$$

المخرج الثالث: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقا، والتي قد يكون من بينها مثلا ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة³، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلا بين الكفاءة والفعالية:

¹: J.Lochard, " Le contrôle de gestion", 1^{er} édition, France, 1986, p.11.

²: أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، 67.

³: نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004-2005، ص: 170.

جدول رقم (05) : مقارنة بين الفعالية والكفاءة.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تتم	
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات.....	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: العائد، الأرباح، رقم الأعمال...	نقطة الوصول	النتائج	بالمهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 170.

من الجدول السابق، نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرط كافيا للفعالية ولكنها متطلبا ضروريا لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها.

الفرع الرابع: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

إن أداء مركز مسؤولية (مؤسسة، وحدة، قسم، ورشة،...) يعبر عن "الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها"¹، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

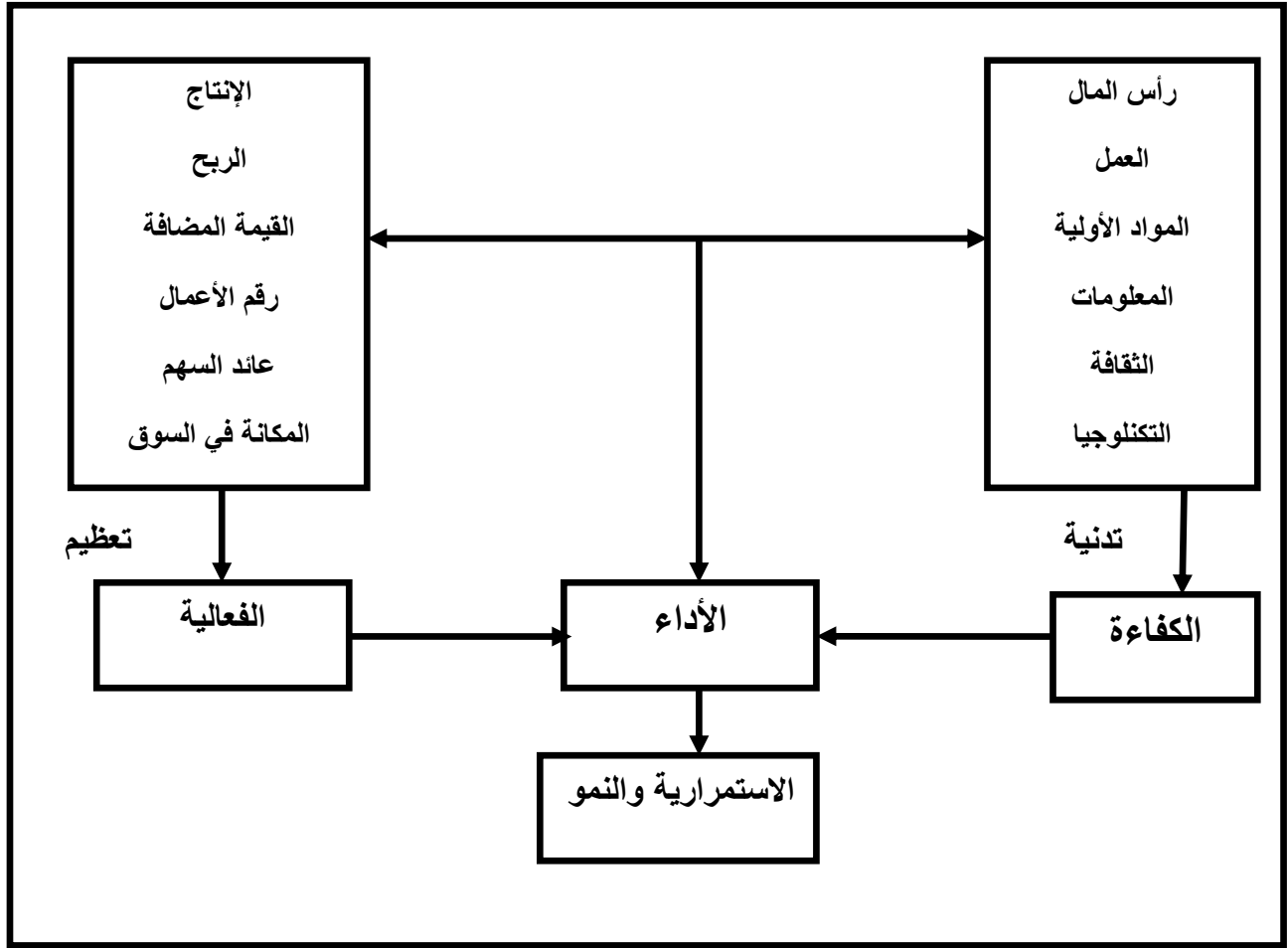
$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}^2$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد أي الفعالية والكفاءة معا، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ : A. Khemakhem, "La dynamique de contrôle de gestion", éd Dunod, Paris, 1992, p.311 .

² : عايدة خطاب، "العولمة وإدارة الموارد البشرية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص: 434.

الشكل رقم(09) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيصر، بسكرة، ع1، 2001، ص 86.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء نتقل إلى عرض أنواعه في المؤسسة، حيث توجد عدة تصنيفات للأداء، ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. وكل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

الفهرج الأول: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة لأنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية¹:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

إذن الأداء الداخلي ينتج من خلال تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والمتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي المتعلق بالإمكانات المالية للمؤسسة.

الأداء الخارجي: وهو " الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"²، حيث أن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، فقد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

الفرع الثاني : حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي³:

الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

¹: Bernard Martory, " Contrôle de gestion sociale", librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

²:idem

³ : عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

الفهرج الثالث: حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، التمويل، المالية، التسويق والموارد البشرية، حيث يتم تقسيمه إلى:

الأداء الإنتاجي: هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج من حيث الكمية والجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج...) من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الإنتاجية.

الأداء التمويني: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، التخزين، النقل، لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، والمعدات والتجهيزات الإنتاجية، بالتنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب.

الأداء المالي: يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على تجسيد جانب من أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل وبكفاءة وفعالية لمواردها المالية المتاحة.

الأداء التسويقي: الأداء التسويقي هو المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة¹. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها : الحصة السوقية، رضا العملاء، سمعة المؤسسة....

الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، إذ لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم التطرق إلى مختلف المؤشرات التي من خلالها يتم تقييم كل وظيفة من الوظائف السابقة، وستتطرق لها في المبحث الثالث.

¹ : كاظم حاسم العيسوي، "دراسات الجودة الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص: 245.

الفصل الرابع: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى: أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي¹:

أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...)، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

أداء اجتماعي: يتمثل الأداء الاجتماعي في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، لأنّ الاقتصاد على تحقيق الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل. ومن النقاط التي يستحسن الاهتمام بها نذكر مايلي²:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على جودة القرارات الجماعية المتخذة؛
 - أهمية النزاعات والأزمات الاجتماعية (من حيث العدد، الخطورة، المدة...);
 - مستوى رضا العاملين (و الذي يمكن تقييمه بالاستعانة باستجابات داخلية للأفراد)؛
 - معدل دوران العمّال الذي يعتبر مؤشراً على مدى وفاء الأفراد للمؤسسة؛
 - الغيابات والتأخيرات والتي تعكس طبيعة نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة أو طبيعة العمل المؤدى (عمل ممل، خطير أو متعب)؛
 - المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة؛
- إن الاهتمام بهذه النقاط يهدف إلى تحسين علاقة الأفراد بالمؤسسة، و يحثهم على بذل مجهود أكبر، ويولد وفاءهم تجاه المؤسسة.

¹ : عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق، ص:89.

² : عبد الوهاب شمام، " دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة "المنتدى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10 و 11 نوفمبر 2009، ص:9.

أداء تكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي، عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وغالبا ما تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

أداء سياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة، والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن المؤسسة قبل كل شيء هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت من أجله تلك المؤسسة. وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه (من بيئة قانونية، اجتماعية، ثقافية، سياسية،.....)، والتميزة بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة، فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبى أو إيجابى على أداء المؤسسة، لذلك سوف نحاول ضمن هذا المطلب أن نجمع العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة.

وتصنف هذه العوامل إلى: عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة (عوامل داخلية)، وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة (عوامل خارجية)¹:

الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة في البيئة الداخلية لها وتصنف إلى:

– **العوامل التنظيمية:** والمتمثلة في أسلوب التنظيم المتبع القائم على الاختيار الأفضل للأفراد مع تحديد العلاقات بينهم، وكذا تقسيم المهام والسلطات والمسؤوليات بينهم. ويتمثل تأثير العوامل التنظيمية

¹: إلهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، غير منشورة، 2005-2006، ص: 8-9.

على أداء المؤسسة في ضرورة انسجام تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها، تسيير المؤسسة من طرف أفراد متخصصين ومدى فعالية القرارات الإدارية لحل مشاكل المؤسسة.

- **العوامل البشرية:** والتي تشمل: التركيبة البشرية، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال ومناصبهم، العلاقات بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم، نظامي المكافآت والحوافز، ونوعية المعلومات. ويتمثل تأثير العوامل البشرية على أداء المؤسسة في ضرورة دمج أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، وتشجيع روح الإبداع لدى العمال وكذا توفير شروط العمل الضرورية.

- **العوامل التقنية:** والتي تضم: نوع التكنولوجيا المستخدمة، جودة المواد المستهلكة، تصميم المؤسسة من حيث: المخازن والورشات والآلات، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع العمال،... ويتمثل تأثير العوامل التقنية على أداء المؤسسة في تحسين عمل التجهيزات المستخدمة وفق طاقاتها الإنتاجية، تنظيم صيانتها مع توفير قطع غيارها، وكذلك تخفيض تكاليف التخزين الناجمة عن عدم مطابقة المواد للمواصفات وعدم انتظام تدفقات توريدها.

الفصل الثاني: العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة في البيئة الخارجية لها، وهي :

- **العوامل الاقتصادية:** والتي تنقسم حسب شموليتها إلى نوعين هما عوامل اقتصادية عامة كمعدلات النمو الاقتصادي، معدلات التضخم، سياسات التجارة الخارجية،... وأخرى قطاعية كدرجة المنافسة، توفر المواد الأولية، اليد العاملة المؤهلة،... وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في المدى القصير نسبياً، عكس العوامل الاقتصادية العامة التي تنعكس على أداء المؤسسة بصفة غير مباشرة وعلى المدى الطويل.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** والتي تتميز بأنها من أهم العوامل التي يصعب على المؤسسة التحكم فيها لأن العنصر البشري مختلف السلوكات، القيم والمبادئ، وتتمثل العوامل الاجتماعية في المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يشكلون المجتمع، أما العوامل الثقافية فهي القيم الأخلاقية والفنية، والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.

- **العوامل السياسية:** والمتمثلة في: السياسة الخارجية، الاستقرار السياسي والأمني للدولة، النظام القانوني، انتشار الأحزاب السياسية،... وبما أن التغيرات السريعة والمفاجئة لهذه العوامل تنعكس على أداء المؤسسة، فإنه يتوجب عليها تكييف هذه التغيرات وفق مصالحها.

- **العوامل التكنولوجية:** وهي عبارة عن المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداع التكنولوجي،... فنوع التكنولوجيا المتبعة من طرف المؤسسة تساهم في تحديد مستوى أدائها لأنها تسمح بتحديد: حجم التكاليف، جودة المنتجات،... ولذلك يتوجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية، التنبؤ بها، وتحديد آثارها مستقبلا. بالإضافة إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية داخل المؤسسة لكي تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين المستمر لكل أنشطتها.

المبحث الثاني

مفهوم تقييم الأداء وأهميته

لقد تعددت التسميات التي أطلقها باحثوا وكتاب علم التسيير على مصطلح تقييم الأداء، ولعل من أبرز هذه التسميات: مراجعة الأداء، التقويم السنوي، تقويم الأداء، قياس الجدارة، تقييم الكفاءة إلى جانب تقييم الأداء... وعلى الرغم من أن كل هذه التسميات تؤدي معنى واحد في النهاية، إلا أن أكثرها استعمالاً لدى الباحثين والكتاب في مجال التسيير هو تسمية تقييم الأداء، الذي يعتبر أكثر دلالة على ما تهدف إليه هذه العملية الإدارية، لأن كلمة تقييم تعني تحديد قيمة الشيء بعد إظهار جوانب قوته وضعفه (سلبياته وإيجابياته)، استناداً إلى معايير نموذجية يقاس على أساسها مستوى القيمة المحققة مقارنة بالقيمة الواجب تحقيقها، لتتضح الجوانب الواجب تعديلها قصد الدفع به نحو التطور والتحسين مستقبلاً.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

لقد حظيت عملية تقييم الأداء بالاهتمام منذ القدم، ولكن مع بداية التسعينات ازداد اهتمام وعناية المؤسسات على مختلف أنواعها بهذه العملية، والسبب راجع إلى التغيرات السريعة والمستمرة في البيئة، حيث يمكن للمؤسسة النمو والتطور والاستمرار، كما يمكن لها الزوال والفناء في نفس الوقت. وفيما يلي بعض تعاريف هذا المصطلح:

التعريف الأول: "يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة، ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف"¹.

التعريف الثاني: "يعني تقييم الأداء الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية (المؤسسة) بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيداً

¹: حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفضل"، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص: 81.

لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لنا اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها"¹.

التعريف الثالث: "تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها"².

التعريف الرابع: "هو السعي للتعرف على مستوى تنفيذ النشاطات المختلفة للمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وكيفية تحقيقها لأهدافها، واستخدام الموارد المتاحة المادية منها أو البشرية وصولاً إلى الخطوات المطلوبة والفعالة لإزالة الإخفاقات، ورفع كفاءة استخدام تلك الموارد من خلال تقليص الهدر والضياع، وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الفاعلية، ووضع المقترحات التي تعالج الانحرافات والإسراف في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق الكفاءة والفعالية"³.

من خلال التعاريف نستنتج أن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية، من أجل اكتشاف مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، بهدف تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة، نظراً لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكنها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي. ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية⁴:

¹ : أمين علوطي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2003-2004، ص: 132.

² : عقيل جاسم عبد الله: "مدخل في تقييم المشروعات"، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 189.

³ : باسم عباس الحاسم، "التحديات البيئية وأثارها على الأداء"، دار المسيرة، عمان، 2001، ص: 32.

⁴ : سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، "الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات"، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمات في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009، ص: 8-9.

- 1- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، و بالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار؛
- 2- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي، و مما يعود على المجتمع والمنتج و العامل و المستهلك بالفائدة؛
- 3- يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- 4- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة؛
- 5- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- 6- الكشف عن العناصر الكفءة، ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى الدعم والتطوير، من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب والاستغناء عن العناصر غير الكفءة؛
- 7- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية؛
- 8- توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- 9- تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث : خصائص التقييم الجيد للأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس المعيار المعتمد في عملية التقييم، وحتى تكون هذه العملية سليمة وخالية من الأخطاء، يجب أن تتوفر الخصائص التالية¹:

1- الصدق: أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

2- الثبات أو الوفاء: أي يضم المعيار جانب الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء، في أوقات مختلفة ومن قبل أشخاص مختلفين، بمعنى تقديم نفس النتائج عندما يتم استخدام المعيار لعدة فترات لقياس نفس الشيء.

3- التمييز: درجة حساسية المعيار أو المقياس على تمييز أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.

4- سهولة استخدام المقياس: يعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء بالمؤسسة

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها، أهمها²:

- تفاعل العوامل والظواهر غير المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدى؛

- وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس، مما يؤدي إلى صعوبة قياس أدائه وتكميمه؛

- صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها؛

- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء؛

- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطاً بالأداء، فغالباً ما يكون

التركيز على قياس العناصر السهلة بدلاً من التركيز على القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.

¹ :enzo D.A and S.Robbibs , " Human Resources Management" , John Wiley and sons Inc , Without giving out the publishing Country ,1996. P.319.

² عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص:98 بالإضافة إلى موسى النوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2007ص:212-213.

المبحث الثالث

دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

تساعد عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يقيم أداء المؤسسة، ويساعدها على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر، من خلال تحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل نقاط قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما يساعدها على تشخيص الأنشطة التي يستوجب التخلص منها أو استبعادها باعتبارها تمثل نقاط ضعف للمؤسسة. وهناك عدة خطوات لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة ويمكن اختصارها كالآتي¹:

أولاً: جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة وإمكانياتها الحالية؛

ثانياً: اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة، وهنا ويتم التوصل إلى ذلك من خلال:

- مقارنة أداء وإمكانيات المؤسسة الحالية مع أدائها وإمكانياتها في الماضي ومن ثم تحديد اتجاهات البيانات الناتجة، أي معرفة ما إذا كان عنصر معين يمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف؛

- مقارنة أداء وإمكانيات المؤسسة الحالية مع أداء وإمكانيات المنافسين "المقارنة المرجعية"، فمن خلال هذه المقارنة يتحدد ما إذا كانت المؤسسة متخلفة عن المنافسين "نقطة ضعف"، أو متفوقة عليهم "نقطة قوة"؛

- مقارنة أداء وإمكانيات المؤسسة مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل فيها المؤسسة فمن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد ما إذا كان أداء وإمكانيات المؤسسة تمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف؛

- استخدام كافة الأساليب الممكنة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، ويعتبر كل من أسلوب تحليل النسب، وأسلوب المراجعة الإدارية من أهم أدوات التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

¹ :سوما علي سليطين، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2006-2007، ص: 46-47.

ثالثاً: تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة: بعد اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف يتوجب على المدراء الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد للتعرف على مدى أهمية كل منها، والتي تؤثر بالتبعية على الاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن كل من أسلوب تحليل النسب، وأسلوب المراجعة الإدارية، وأسلوب المقارنة المرجعية، بالإضافة إلى أسلوب إعادة الهندسة، من أهم الأساليب التي يتم الاعتماد عليها عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي الداخلي، وسوف نتطرق لهذه الأساليب بالتفصيل في هذا المبحث، حيث قسم إلى أربع مطالب، حيث سنخصص المطلب الأول لأسلوب المراجعة الإدارية، من حيث تعريفها، خطواتها، ومزايا تطبيق المراجعة الإدارية، أما المطلب الثاني فقد خصص لأسلوب النسب حيث سنبين نسب تقييم أداء كل من وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، الوظيفة التجارية، ووظيفة التمويل، كما سنوضح مزايا أسلوب تحليل النسب، أما في المطلب الثالث فقد خصصناه لأسلوب إعادة الهندسة، حيث سنبين مراحل تطبيقها، أهدافها، عوامل نجاح وفشل تطبيقها، أما المطلب الرابع فسنتناول فيه أسلوب المقارنة المرجعية، من حيث تعريفها، أهميتها، أنواعها، مراحل تطبيقها، وأخيراً عوامل نجاح أو فشل تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

المطلب الأول : أسلوب المراجعة الإدارية

المفهوم الأول: تعريف المراجعة الإدارية

تعرف المراجعة الإدارية بأنها: "أداة تختبر وتفحص بصورة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفروعها أو أحد أقسامها، أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه، ويشتمل الفحص والاختبار الخطط الموضوعية بما تحققه من أهداف، وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية، وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة، عن طريق كشف نواحي القصور، وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية"¹. كما تعرف بأنها "أسلوب يتم بواسطته تقييم سياسات وأساليب عمل المؤسسات ونتائج أعمالها في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والموارد البشرية...، ويكون

¹ : محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة وآليات التطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص: 411.

نتيجته تشخيص مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة¹، والشكل التالي يعتبر نموذج مختصر للمراجعة الإدارية:

جدول رقم (06): نموذج مختصر للمراجعة الإدارية

ضع علامة (X) أمام المربع الذي تراه ملائماً ، والذي يعبر عن الواقع الحالي للمؤسسة.

أجب عن الأسئلة التالية:		اتفق تماماً	أُتفق	إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الإنتاج	- هل تكاليف الإنتاج تنافسية؟					
	- هل الآلات المستخدمة حديثة وفي حالة جيدة؟					
	- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟					
	- هل لدى المؤسسة أنظمة ناجحة للتخطيط وللمراقبة الإنتاج؟					
	- هل يوجد لدى المؤسسة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام؟					
التسويق	- هل حصة مؤسستنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية؟					
	- هل تمتلك المؤسسة شبكة واسعة من منافذ التوزيع؟					
	- هل تهتم المؤسسة بالمزيج التسويقي؟					
	- هل أسعار المؤسسة تنافسية؟					
	- هل يرى المستهلك أن النشاط التسويقي ناجح؟					
الأفراد	- هل تعتمد المؤسسة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة؟					
	- هل الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل؟					
	- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟					
	- هل العلاقة مع نقابات العمال جيدة؟					
	- هل تقوم المؤسسة بتدريب وتطوير القوى العاملة؟					

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق، ص: 115.

					- هل لدى المؤسسة مصادر متوفرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟ - هل معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيد؟ - هل تحقق المؤسسة أرباح عالية؟ - هل تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لقياس الأداء الحالي؟ - هل يقدم التحليل المالي صورة دقيقة لقيمة الموجودات؟	التمويل
					- هل للمؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟ - هل تستخدم المؤسسة الحاسبات الآلية كجزء من نظام المعلومات؟ - هل لدى المؤسسة تقاليد علمية لإدارة الاجتماعات والاتصالات؟	المعلومات
					- هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذ قراراتهم؟ - هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة؟	فلسفة الإدارة
					- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون؟ - هل للمؤسسة علاقة جيدة مع الموردين؟	المواد

المصدر: زكريا مطلق الدوري مرجع سابق، ص: 141. بالإضافة إلى، أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 116.

الفرع الثاني : مراحل تطبيق المراجعة الإدارية

لتطبيق المراجعة الإدارية، يتم القيام بالمرحلة التالية¹:

- 1- المرحلة الاستطلاعية للدراسة: ويتم فيها جمع المعلومات عن: ملكية المؤسسة، حجمها، نوع نشاطها، نوع المنتجات، تاريخ المؤسسة وتطورها، تحديد الأزمات التي واجهتها، وتأثير عنصر الزمن على المؤسسة.
- 2- الدراسة الميدانية: والمتمثلة في القيام بالاستقصاء أو الملاحظة الميدانية، حيث يتم توجيهه لأفراد المجتمع أو العينة محل الدراسة، وكلما كانت البيانات سليمة ودقيقة كان تقييم الأداء صحيحا.
- 3- تبويب البيانات: وهذا وفقا لعناصر الإدارة بالنسبة للمؤسسة ككل، ومراجعة مدى صحتها تفاديا للتقييم غير السليم والغامض.
- 4- تحليل البيانات: وتفسيرها لمعرفة نقاط الضعف داخل المؤسسة، وخارجها، وأسبابها، وعلاقتها ببعضها البعض.
- 5- دراسة البدائل المختلفة للمشكلة واختيار البديل الأمثل والقيام بتحسينات مع محاولة تفادي أسباب الضعف في الوقت المناسب.

الفرع الثالث: مزايا تطبيق المراجعة الإدارية

من خلال تطبيق المراجعة الإدارية يتحقق للإدارة عدة مزايا منها²:

- 1- إبداء الرأي فيما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية والمادية)، بأفضل طريقة ممكنة، وتمكنت من تحقيق أقصى النتائج على ضوء أهداف المؤسسة المحددة مسبقا، ويتضمن ذلك بطبيعة الحال إظهار نواحي الضعف وعدم الكفاءة في كفاءة الأنشطة والعمليات للقضاء عليها، وترشيد استخدام الموارد الاقتصادية للمؤسسة؛

¹ : إلهام يحيوي، مرجع سابق، 27.

² : توفيق محمد عبد الحسن، " تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص:135.

2- مساعدة الإدارة على ترشيد قراراتها، عن طريق اكتشاف أوجه القصور والمشاكل والأخطاء التي يتعرض لها المشروع، واقتراح وسائل التصحيح الملائمة، ثم إمداد الإدارة بهذه المعلومات لغرض مساعدتها في تحسين كفاءة إنجازاتها في المستقبل؛

3- تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة؛

4- البحث عن الإختناقات والمعوقات في العمليات التشغيلية وتحليلها، وإظهار الأسباب التي أدت إليها واقتراح طرق التصحيح المناسبة؛

5- مساعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختبار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة؛

6- تقديم العون للإدارة من خلال تحديد نواحي غير الضرورية فيما تزاوله المؤسسة من أنشطة، والتي إذا ما تم الإستغناء عنها، قد يحقق وفر في التكاليف وزيادة في الإيرادات.

وتجدر الإشارة إلى أن المراجعة الإدارية، يمكن أن يقوم بها مراجع خارجي يتمتع بالاستقلال الكامل عن إدارة المؤسسة، أو مراجع داخلي، أو عن طريق التعاون بين المراجع الخارجي والمراجع الداخلي للقيام بالمراجعة الإدارية.

المطلب الثاني: أسلوب النسب

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد مدى أداء نشاط أو متغير معين عن طريق إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر، مما ينتج عنه أرقاما معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين. الهدف من هذا الأسلوب هو التعرف على القدرات الداخلية للمؤسسة في إنجاز أنشطتها المختلفة كالإنتاج والتسويق، المالية،.... وكذلك للمقارنة على مستوى الصناعة. وتتمثل نسب ومؤشرات تقييم أداء المؤسسة في¹:

الفهرج الأول: النسب المالية

إن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم، لتقوم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات². وتتمثل نسب تقييم أداء الوظيفة المالية في :

¹ : احمد ماهر ، مرجع سابق، ص: 126-127.

² : دادان عبد الغني، " قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع4، 2006، ص41.

- معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح قبل الضريبة ÷ الاستثمار (الأصول).
- معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح قبل الضريبة ÷ حقوق الملكية.
- هامش الربح = صافي الربح قبل الضريبة ÷ المبيعات.
- معدل دوران الأصول أو قدرة الأصول على إدراج المبيعات = المبيعات ÷ الأصول.
- ربحية الأصول = الأرباح ÷ الأصول.
- نسبة الديون إلى الأصول = الديون ÷ الأصول.
- نسبة الديون إلى حق الملكية = الديون ÷ حق الملكية.
- نسبة التداول أو القدرة على مواجهة الالتزامات الجارية = الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة.
- نسبة السيولة أو القدرة السريعة على مواجهة الالتزامات = (الأصول المتداولة - المخزون) ÷ الخصوم المتداولة.
- نسب السيولة السريعة = النقدية ÷ الخصوم المتداولة
- المعدل النقدي أو القدرة على مواجهة نفقات التشغيل = النقدية ÷ نفقات التشغيل اليومية.

الفصل الثاني: نسبة الإنتاج

يعرف الإنتاج بأنه "النشاط الذي يستثمر فيه جزء من رأس المال، والميدان الذي يعمل فيه العدد الأكبر من القوة العاملة، ومكان جمع الموارد الإنتاجية ومزجها، ووسيلة الإدارة في تحقيق الوفرة، وميدان التطوير والتحسين والابتكار العوامل المؤثرة في الإنتاجية"¹.

من خلال التعريف السابق نستنتج أنه من خلال وظيفة الإنتاج يتم مزج عوامل الإنتاج، وذلك من خلال تحويل الموارد إلى سلع وخدمات تشبع حاجات الأفراد. وفيما يلي نسب تقييم أداء وظيفة الإنتاج:

- إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات = الإنتاج ÷ ساعات تشغيل الآلات.
- مدى أو فعالية استخدام الآلات = عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ عدد ساعات التشغيل المتاحة.
- نسب تعطل الآلات = ساعات التوقف ÷ ساعات عمل الآلات.
- إنتاجية المواد = الإنتاج ÷ المواد.

¹ : محمد علي الحفناوي، علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعية"، دار الجامعة، مصر، 1990، ص:9.

- تكلفة المواد إلى الإنتاج = تكلفة المواد ÷ تكلفة الإنتاج.
- إنتاجية الدينار = الإنتاج ÷ الأموال المستثمرة.
- نسبة التالف = كمية التالف ÷ كمية الإنتاج.
- معدل دوران المخزون = إجمالي المخزون ÷ متوسط المخزون.
- فاعلية الطاقة = الإنتاج ÷ الطاقة.

الفرع الثالث: نسج التسويق

يعرف التسويق من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه "أداء أنشطة الأعمال التي توجه انسياب السلع من المنتج إلى المستهلك النهائي أو الصناعي"¹.

كما يعرف بأنه "حالة سلوكية تأخذ بعين الاعتبار جانب المستهلك للاستجابة بقدر الإمكان لاحتياجاته، ويشتمل على مجموعة من الخطوات المتناسقة تبدأ بتحليل السوق ومحيطه، التخطيط، التنفيذ، إلى غاية الرقابة على القرارات المتخذة بشأن المنتج، سعره، توزيعه. كما أن له تقنيات صارمة تسمح للمؤسسة بمنافسة السوق، والمؤسسة لا تقوم بإنشاء الزبائن فقط بل تعمل على الاحتفاظ بهم وتطويرهم وكذا تحقيق أهدافها المنشودة"².

من خلال ماسبق نستنتج أن التسويق يعتبر احد الوظائف الحساسة والمهمة في المؤسسة، فالتسويق يتميز بقدرة كبيرة على إنشاء الطلب على منتجات المؤسسة، من خلال تقديمها، وترويجها، وتوزيعها بالسعر المناسب. وتتمثل نسب تقييم أداء وظيفة التسويق في:

- فاعلية تكاليف التسويق = المبيعات ÷ تكاليف التسويق.
- حصة المؤسسة في السوق = مبيعات المؤسسة ÷ مبيعات الصناعة.
- معدل دوران البضاعة المباعة = المبيعات ÷ متوسط المخزون.
- فاعلية تكاليف الإعلان = المبيعات ÷ تكاليف الإعلان.
- فاعلية رجال البيع = المبيعات ÷ عدد رجال البيع.

¹: عمرو خير الدين، "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر، ص:26.

²: Yves Chirouze, "Le marketing", office de publication universitaire, Alger, 1990, p.22.

- فاعلية المبيعات الآجلة = المبيعات ÷ المبيعات الآجلة.
- متوسط فترة التحصيل = رصيد العملاء X 360 ÷ المبيعات الآجلة.

الفهرج الرابع: نسب الموارد البشرية

إن وظيفة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة الإستراتيجية المتمثلة في مجموعة الأنشطة والمهام الرامية إلى توفير الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً، تسييرها وتنميتها لضمان استمرارية المؤسسة، وتتمثل نسب تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية في :

- فاعلية الموارد البشرية = الإنتاج ÷ عدد الأفراد.
- إنتاجية ساعة العمل = الإنتاج ÷ ساعات العمل.
- إنتاجية الأجور = الإنتاج ÷ الأجور.
- معدل دوران العمالة = عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين.
- معدل الغياب = عدد أيام الغياب ÷ أيام العمل الإجمالية.
- معدل التأخير = عدد ساعات التأخير ÷ ساعات التأخير الإجمالية.
- معدل الحوادث = عدد الحوادث ÷ عدد العاملين.
- نسبة الشكاوى = عدد الشكاوى ÷ عدد العاملين.
- فاعلية الحوافز = الإنتاج ÷ ميزانية الحوافز.

الفهرج الخامس: نسب التموين

يرى كل من Gilles Bressy, Christian Konkuyt أن عملية التموين تتضمن مجموعة من المراحل هي ¹ :

- المرحلة الأولى: تكفل بتحديد حاجات مختلف المصالح وتحديد المنتجات الواجب اقتناؤها مع تحديد الكمية والجودة والآجال.
- المرحلة الثانية: تتمثل في البحث وتعيين الموردين الذين يمكن لهم تلبية الحاجات المحددة سابقاً.

¹: Gilles Bressy, Christian Konkuyt, op.cit, p.106.

- المرحلة الثالثة: تتمثل في مرحلة الشراء وهي عبارة عن خلاصة المجاهدة بين المورد/ المؤسسة فيما يخص جميع مواصفات المنتجات المشتراة (سعر، جودة، كمية، آجال).

- مرحلة ما بعد الشراء: لا يتوقف دور مصلحة الشراء بعد عملية الشراء بل يجب عليها متابعة الآجال واستعمال الموردين، استقبال المنتجات، مراقبة مدى مطابقتها للشروط، إصدار وصولات بدخول هذه المنتجات للمخازن، إعلام المصلحة المالية عن القيمة المالية للمشتريات، وعن الآجال اللازمة للدفع، إبلاغ مصلحة المحاسبة من أجل إصدار الفواتير.

مما سبق نستنتج أن وظيفة التموين هي المسؤولة عن تحديد حاجات مختلف مصالح المؤسسة، كما أنها مسؤولة عن البحث عن المورد المناسب وفق الشروط المناسبة، كما أنها تقوم بعملية الشراء والتخزين، ومتابعة حركة المخزون .

وفيما يلي نسب تقييم أداء وظيفة التموين حيث تتمثل في¹:

- نسبة التموين = (الكمية المشتراة + المخزون) ÷ الاحتياجات.
- متوسط المخزون = مخزون الاحتياط + (حجم الطلبية ÷ 2).
- نسبة الأفراد في قسم التموين = عدد عمال قسم التموين ÷ عمال المؤسسة.
- نسبة الطلبيات المؤخرة = عدد الطلبيات المؤخرة عن آجالها ÷ عدد الطلبيات .
- نسبة التخفيضات = مجموع التخفيضات ÷ المشتريات.
- نسبة مردودات المشتريات = المشتريات المردودة ÷ مجموع المشتريات.
- نسبة التالف لأسباب النقل = عدد الوحدات التالفة بسبب النقل ÷ عدد الوحدات المنقولة.
- نسبة التالف بسبب التخزين = عدد الوحدات التالفة بسبب التخزين ÷ عدد الوحدات المخزنة.
- نسبة تكاليف التموين = تكاليف التموين ÷ تكاليف المؤسسة.
- علاقة أسعار الشراء بالمؤسسة بالسوق = متوسط أسعار المواد المشتراة متوسط الأسعار السائدة بالسوق ..

¹ : إلهام بجاوي، مرجع سابق، ص: 348.

الفرع السادس: مزايا استخدام أسلوب الهندسة

يمكن إبراز مزايا التحليل بواسطة النسب فيما يلي¹:

- إمكانية حسابها ببساطة ويسر؛
- نتائجها تعرض بصورة كمية قابلة للفهم والتفسير والمقارنة؛
- القدرة التنبؤية للنسب بحيث يمكن استخدام قيمة النسبة كمؤشر مسبق على احتمال مرور المؤسسة بأحداث معينة مستقبلاً بصورة تستوجب اتخاذ إجراءات وقائية؛
- قدرة بعض النسب على الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوفر في نسب أخرى، بحيث يمكن الاستعانة بنسبة واحدة والاستغناء على نسب عديدة عند تقييم مجال محدد من الأداء.

المطلب الثالث: أسلوب إعادة الهندسة

الفرع الأول: تعريف إعادة الهندسة

يعود ظهور أسلوب إعادة الهندسة إلى عام 1990، على يد مايكل هامر (Michael Hammer) الذي يعرف إعادة الهندسة عام 1995 بأنها "البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا يعني ترقيع ثقب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"².

كما تعرف إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الهامة للأداء: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"³.

وتعرف أيضاً بأنها "إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الإستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة في مجال أعمال معين، وكذلك إعادة تصميم النظم، والسياسات والهياكل الداعمة لها بما يحقق المثالية في تدفقات العمل والإنتاجية في منظمة ما"⁴.

¹ : هيثم محمد الزغي، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 223.

² : عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة حول الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، أكتوبر 2002، ص: 8.

³ : M.Hammer, J.Campy, "Le Reengineering", éditions Dunod, Paris, 1993, P.142.

⁴ : نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 301.

إن مفهوم إعادة الهندسة يركز على العمليات (العملية هي مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات لها قيمة بالنسبة للمستهلك في النهاية)، وحجر الأساس في عملية تقييم الأداء بغرض تحسينه ليس التساؤل عن كيفية الأداء الأسرع أو الأحسن أو الأقل تكلفة، بل السؤال الأساسي هو لماذا يتم أداء هذه العملية أصلاً، وما هي النتائج المنتظرة منها؟ وبعبارة أخرى فإن هذا الأسلوب يقوم على فلسفة مفادها إعادة التفكير في العمليات من أجل إعادة التصميم الجذري لمسارها حتى يتسنى لها تحقيق تحسينات تسمح للمؤسسة بتحقيق أداء جيد يضمن لها البقاء والاستمرار وبالتالي يمكن القول بأن أهم العوامل التي تدفع المؤسسة للقيام بعملية إعادة الهندسة تتمثل في¹:

- التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية؛

- الطموح والثورة على القديم؛

- كسر القيود وتخطيم التقاليد الموروثة؛

- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.

الفرع الثاني: المنطلقات الفكرية لإعادة الهندسة

تقوم إعادة الهندسة على مجموعة من المبادئ، والتي تشمل ما يلي²:

- نبذ مبادئ الإدارة التقليدية، وقيادة الإدارة العليا للتغيير وفقاً للمتطلبات والمتغيرات الحالية للسوق؛

- وضع وإدراج إعادة الهندسة ضمن إطار استراتيجي فيما يخص المنتجات والحصة السوقية؛

- تركيز الجهود على العمليات الأساسية التي لها تأثير كبير على خلق القيمة للعميل.

الفرع الثالث: المحاور الرئيسية لأسلوب إعادة الهندسة

وتتلخص المحاور الرئيسية لإعادة الهندسة في العناصر التالية³:

1. العمليات المتعلقة بمجال عمل معين: وهي تلك العمليات ذات التأثير على القيمة من وجهة

نظر المستهلك، لذا فهي العنصر المستهدف في عملية إعادة الهندسة (تطوير المنتج، التسويق...)

2. الأنشطة المحققة للقيمة المضافة: تقسم إلى: أنشطة محققة للقيمة، أنشطة المناولة (التعاملات

اليومية)، وأنشطة الرقابة والمتابعة.

¹: علي السلمي، تطوير وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 105.

²: Cattan Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", les éditions d'Organisations, Paris, 2000 P.32.

³: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 302-306.

3. العمليات الإستراتيجية: وهي تلك العمليات الضرورية واللازمة لتحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة.

4. النظم والهياكل التنظيمية: تعد النظم، السياسات والهياكل التنظيمية بمثابة البنية الأساسية الداعمة التي يجب مراعاة مدى توافقها مع العملية أو العمليات المطلوب إعادة بناءها.

5. المثالية في تدفق العمل والإنتاجية: وهي تمثل النتيجة النهائية لبرنامج إعادة البناء، حيث تكون حسب طبيعة العملية المطلوب إعادة بناءها، وهناك نوعين من العمليات: العمليات المتعلقة بمجال عمل معين وتمثل النتائج النهائية لها في زيادة الربحية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية،... والعمليات الفنية " التقنية" التي تتعلق بالجوانب التقنية داخل المؤسسة، والنتائج النهائية لها تقليل الأخطاء، تخفيض زمن الدورة...

6. إعادة التصميم بشكل جذري وسريع: حيث يهدف برنامج إعادة البناء إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء في مجال أعمال معين وفي الوقت المناسب.

الفرع الرابع : مراحل تطبيق إعادة الهندسة

يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية يتم اعتمادها في تطبيق إعادة الهندسة وهي¹:

1. دراسة وإعادة تصميم المؤسسة، وذلك باختيار وتخطيط المشروع، التحليل الداخلي للعمليات (نقاط القوة ونقاط الضعف)، دراسة احتياجات العملاء، تقييم التحليل، إعادة تصميم العمليات، اتخاذ القرار، وضع مخطط للعمل.
2. إعادة الهيكلة، من خلال اندماج الوظائف، تدريب الأفراد وظائفهم الجديدة، وإنشاء الأنظمة المعلوماتية.

3. إنشاء فريق العمل المكلف بإعادة الهندسة، بواسطة تعيين رئيس للمشروع، ومن ثم اختيار من 5 إلى 15 عضو من بين أفضل وألمع الإطارات في المؤسسة، كما يتم اللجوء إلى خبراء من خارج المؤسسة.

¹ : العيهار فلة، " دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، غير منشورة، ص: 47.

الفرع الخامس : أهداف إعادة الهندسة

وتهدف عملية إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية¹ :

- تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها؛
- تقليص مراحل، وقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها وقيمتها المضافة؛
- الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، مبيعاتها، وربحيتها؛
- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التابع المنطقي؛
- إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة؛
- التخلص من التنميط من خلال إتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.

الفرع السادس: محوامل نجاح وفشل إعادة الهندسة

هناك عدة مقومات لنجاح برنامج إعادة الهندسة، وهي² :

- الاشتراك الكامل للإدارة العليا في إطار إستراتيجية واضحة، مع تحديد أهداف طموحة لإعادة الهندسة؛
- إعطاء الأولوية للعميل، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحقيق قنوات اتصال فعالة؛
- إنشاء مجموعات عمل مكونة من أفضل العناصر الفائقة الكفاءة، والبحث عن الإبداع لدى الأفراد؛
- المشاركة الفعالة للمختصين في المعلوماتية، وحسن اختيار وتصميم العمليات الأساسية لإعادة الهندسة؛
- تحقيق الشفافية في القرارات وتغيير نظام الترقية والمكافآت لدعم برنامج إعادة الهندسة.

¹ : أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1998، ص: 412.، بالإضافة إلى علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص: 68.

² : GLASS Neil, op.cit,p.319-320.

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل إعادة الهندسة نميز ما يلي¹:

- عدم احترام الشروط الخاصة بالنجاح والمذكورة سابقاً؛
- غياب دعم أعضاء المشروع، والتي تتحقق بتوفر شرح دائم ومفصل للدوافع الاقتصادية للقرارات المتخذة؛
- سوء التنسيق بين العمليات الجديدة، الأهداف الجديدة، مؤشرات القياس، الطرق الجديدة في العمل.

من خلال ماسبق نستنتج أن مدخل إعادة الهندسة يسعى إلى تحقيق تميز تنافسي في بيئة الأعمال لا سيما في بيئة حادة التنافس. وذلك من خلال تخفيض كل من مراحل الأداء وطول إجراءاتها، بالإضافة إلى تقليص حجم الأخطاء بفضل إدماج مختلف العمليات والمراحل، وكذا تقليل التكاليف والوقت، كل هذا من شأنه أن يزيد من إنتاجية المؤسسة ومن مستوى أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها.

المطلب الرابع: المقارنة المرجعية

الفهم الأول : تعريف المقارنة المرجعية

يجمع معظم الباحثين على أن البداية في استعمال المقارنة المرجعية تعود إلى فترة الخمسينات من القرن الماضي بمقارنة المؤسسة نفسها مع منافسيها من حيث التكلفة والمبيعات للتعرف على نقاط القوة، ونقاط الضعف. ولقد طورت شركة Rank Xerox الشركة الرائدة في مجال الآلات الناسخة سنة 1975 هذه التقنية بسبب المنافسة الحادة التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية، مثل شركة CANON والتي أدت إلى انخفاض حصتها السوقية من 82 % إلى 41 %، حيث قامت بمقارنة نشاطها بنشاط المؤسسات الرائدة المختلفة، ومحاكاة أفضل التطبيقات لهم. وقد شجع النجاح الذي تم تحقيقه في مجال الإنتاج نتيجة استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة على تطبيق هذا الأسلوب على جميع المستويات وفي كافة مراكز التكلفة، وأعلن مدير العمليات سنة 1983 بأن هدفه الأول هو الريادة (Leadership)، من خلال الجودة.

¹: BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management" : au cœur de la performance, les éditions d'organisations, 3ème édition, Paris, 2001, P 262.

وتعرف المقارنة المرجعية بأنها " نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من خلال مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في المؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة"¹.

كما تعرف بأنها " عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمؤسسة مع الممارسات الرئيسية لمؤسسات أخرى لترسيخ مقاييس نسبية للأداء، تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين"².

ويعرفها chevron بأنها " عملية قياس منظمة ومستمرة من مقارنة وقياس أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول وببساطة أن المقارنة المرجعية هي عملية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال التعلم من الآخرين.

الفرع الثاني: أهمية المقارنة المرجعية

تبرز أهمية المقارنة المرجعية في الدور الذي يمكن أن تؤديه للمؤسسة، والتي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية⁴:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل بأقصى كفاءة ممكنة؛
- تساهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي؛
- تُطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء؛

¹: HUBERAC Jean- Pierre, " Guide des méthodes de la qualité, Choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001,p.161.

² : محمد بوهزة، " المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 4-5 ماي 2005، ص:6.

³ : توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص:234.

⁴ : محمد بوهزة، مرجع سابق، ص:7.

- تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
- تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتحقيق تعاون وتكامل بين العاملين في القسم الواحد، وبين مختلف أقسام المؤسسة؛

- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر؛
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل فيها؛
- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
- تساعد على تطوير نظم التدريب والتكوين للعاملين؛
- تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ؛
- تساهم بشكل فعال في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛
- تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال هيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفاء من الوهلة الأولى؛
- تساعد على وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين.

الفهرج الثالث: أنوالج المقارنة المرجعية:

نميز بين أربعة أنواع رئيسية للمقارنة المرجعية والمتمثلة فيما يلي¹:

1. المقارنة المرجعية الداخلية (Interne): تتم هذه الطريقة بمقارنة العمليات للمؤسسة مع مثيلاتها في نفس المجموعة (بين المديريات، بين الفروع...)، حيث يختار الوحدات ذات الأداء المتميز داخل المؤسسة واتخاذها كأساس لتحسين أداء الوحدات الأخرى.
2. المقارنة المرجعية التنافسية (Compétitif): حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين المباشرين في مجالات: المنتجات، الخدمات، الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة... وجميع المجالات التي تنعكس على الأداء. ومما يميز هذا النوع هو صعوبة الحصول على المعلومات من المنافسين، مما يتطلب الاعتماد على نظام استخبارات تسويقي مهمته جمع المعلومات من أجل المقارنة.

¹ : BRILMAN Jean, , op.cit, p.249-250.

3. المقارنة المرجعية مع أحسن الممارسات الوظيفية (Fonctionnel): يرتبط الأمر باختيار المؤسسة لأحسن المؤسسات غير المتنافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط بهدف اكتشاف تقنيات إبداعية، وذلك من خلال مقارنة الوظائف المماثلة في المؤسسات محل الاختيار مثل: الإنتاج، المالية، التسويق،...
4. المقارنة المرجعية العامة (Générique): حيث تتم المقارنة بين المؤسسات من قطاعات مختلفة وهذا حول طرق عمل.

الفرع الرابع: المراحل الأساسية لتطبيق المقارنة المرجعية

يمكن أن تتم عملية المقارنة المرجعية بإتباع الخطوات التالية¹:

1. تحديد موضع المقارنة المرجعية: تحديد موضع المقارنة المرجعية هو نقطة البداية السليمة لها، فالمقارنة يجب أن لا تكون بالنسبة لكل الأعمال، وإنما تتم فقط بالنسبة للأعمال التي لو قورنت بغيرها سنحصل على ميزة واضحة وجوهرية، ويجب تركيز المقارنة على المنطقة أو المكان الذي يتوفر على قدرات أو يتمتع بنقاط قوة حيث أن استغلالها يعود بالفائدة على المؤسسة.
2. تحديد العمليات: بعد تحديد المكان أو الموضع الذي سيتم فيه تطبيق المقارنة المرجعية، ننتقل إلى الخطوة التالية وهي تتمثل في وصف وتحديد العمليات وبيان فريق العمل. ويتم ذلك من خلال تحديد المهام وتوقيت تنفيذها، وتوصيف خطوات العمل وبيان الأهداف، وربط خطوات النشاط ببعضها البعض في شكل تدفق يبين تسلسل وتوقيت أداء الأعمال ومواعيدها.
3. تحديد الشركاء الأساسيين: يشترك في عملية المقارنة المرجعية شركاء من داخل المؤسسة وهم الممثلين للأقسام موضع المقارنة، وهؤلاء يجب الاهتمام بتدريبهم على هذه المهمة وبيان جدواها بالنسبة لهم وللمؤسسة المرجعية. كما يشترك في عملية المقارنة المرجعية شركاء من خارج المؤسسة وهم الممثلين للأقسام موضع المقارنة في المؤسسات المرجعية، ومن المعلوم أن كسب تعاون المؤسسات المرجعية ببيان الفوائد التي ستعود عليهم من عملية المقارنة، فالتقدم التكنولوجي الذي يتم الحصول عليه لا بد وأن يتم اقتسامه مع المؤسستين (المؤسسة محل المقارنة والمؤسسة المرجعية).
4. تحديد البيانات ومصادر تجميعها: والهدف هنا هو تحديد أو تخطيط البيانات المطلوبة لعملية المقارنة المرجعية وبيان مصادرها، وتحديد المسؤولين عن تجميعها وتحديد التوقيت وبيان تكلفة ذلك، وتحديد القدر المناسب من البيانات موضوع في غاية الأهمية، فنقص البيانات يكون على حساب الدقة في

¹سعد صادق البحري، "إدارة توازن الأداء"، الإسكندرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص: 269-275.

التوصل إلى النتائج في عملية المقارنة، وكثرة البيانات وتكرارها يغرق المؤسسة في محيط من البيانات لا تنجو منه بسهولة.

5. تحليل البيانات: والهدف هنا تحليل البيانات المجمعة ووضع التوصيات الخاصة بالأهداف والتي يمكن من خلالها تحقيق الإصلاحات المرجوة، فالفريق المكلف بذلك يجب أن يضم أحد الأشخاص الذين يملكون الخبرة، وتحليل البيانات قد يظهر الحاجة إلى معلومات مفصلة أكثر والتي قد تساعد في عملية المقارنة المرجعية السليمة.

6. تحديد حجم الفجوة: تحديد التشابه والاختلاف بين المؤسسة محل القياس والمؤسسة المرجعية مرحلة مهمة تقود إلى معرفة أسباب الاختلاف، وتساعد كثيرا في معرفة طرق تلاقي هذه الفروق، وبالتالي تحسين الأداء في المستقبل، مما يخدم الطرفين، فالمؤسسة محل المقارنة ستقف على طرق أداء أفضل والمؤسسة المرجعية ستنتقل إلى آفاق أعلى في الأداء لتحافظ على تفوقها، وبهذا تكون المقارنة محققة لمصالح الطرفين.

7. تحديد جوانب الاختلافات العملية: وهنا يجب الإجابة على السؤال التالي: ما الذي تفعله المؤسسات المرجعية؟ ولماذا فعلت ذلك؟ فأفضل الأعمال التي كانت محور المقارنات كانت نتيجة لممارسات متعددة ناجحة، لو عملت بها المؤسسة محل المقارنة لكان ذلك من عوامل نهضتها وتقدمها، ولكن معرفة سر النجاح وحده لا يكفي بل لابد من جلب الكوادر المدربة بالمؤسسة المرجعية لتساعد على نشر نفس القيم والمبادئ الحسنة والعمل على تطبيقها في المؤسسة محل القياس، والسؤال الآن هو: كيف نحقق ذلك؟

8. نقل الخبرات الناجحة في المؤسسات المرجعية إلى المؤسسة محل القياس: إن ما يساعد على نقل محاسن المؤسسات المرجعية إلى المؤسسات محل القياس، أن تبين للمؤسسة المرجعية ثمار تعاونها في عملية القياس على نحو واضح ومؤكد للحصول على نتائج، ويمكن أن يكون ذلك في شكل عقود مكتوبة بين الطرفين تبين عوائد التعاون وكيفية تقاسمه بين المؤسستين.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن القياس المرجعي يمكن أن يتم داخليا وذلك عن طريق المقارنة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة لمعرفة مستويات الأداء في كل قسم أو إدارة.

الفرع الخامس: عوامل نجاح و فشل المقارنة المرجعية

تتمثل أهم عوامل نجاح و فشل عملية المقارنة المرجعية في¹:

أولاً: من أهم عوامل نجاح المقارنة المرجعية نذكر ما يلي:

- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية المقارنة المرجعية والنتائج الممكن الوصول إليها من خلالها.

- المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها بتقنيات أفضل للمؤسسات الرائدة.

- الوعي بحدة المنافسة المتزايدة باستمرار والسعي لتحقيق أعلى مستوى للأداء، واقتسام المعرفة مع الآخرين.

- الرغبة والإرادة القوية في التغير والتكيف تبعاً للنتائج المتوصل إليها من قبل المقارنة المرجعية.

- منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة.

- تشجيع الأفراد على الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي نشاط المؤسسة بطريقة أفضل.

ثانياً: من بين العوامل التي تؤدي إلى فشل المقارنة المرجعية، ما يلي:

- الحجم الكبير للمعلومات، أو عدم دقة هذه الأخيرة، ونقص متابعة عودة المعلومات (التغذية العكسية).

- نقص الإطارات المختصة في تحليل فروقات الأداء، وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق المقارنة المرجعية.

- غياب الرغبة في التغير، وعدم تحفيز العمال على الإبداع.

- الخوف من تقليد أساليب المؤسسات الرائدة أو عدم قبول فكرة وجود مؤسسات أداؤها أفضل.

من خلال ما سبق نستنتج أن هذا الأسلوب يركز على جمع المعلومات التي تساهم في مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى، وتحليل عمليات والأساليب، ومعرفة كيفية العمل الخاصة بهذه الأخيرة، لوضع مؤشر تحدد من خلاله المؤسسة الحالة التي يجب أن تكون عليها. كما يجب أن تكون المقارنة المرجعية عملية دائمة ومستمرة، ذلك أنه يتم اللجوء إليها فقط لدى فقدان حصة سوقية، أو تناقص الأرباح، أو عدم رضا العملاء، في حين أنه حتى عندما يتم تحقيق الأرباح من قبل المؤسسة، لا ينفي ضرورة قيامها بعملية المقارنة المرجعية.

¹ :Camp Robert, "Le benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents", les éditions d'Organisations, Paris, 1992, p.42-44.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الأداء، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء، إذ يعبر عنه بتطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، كما أن مفهومه يرتبط أيضا بالاقتصاد في استعمال الموارد أو الاستخدام العقلاني لها، وبالتالي فهو يعبر عنه "بالكفاءة" وهي تحقيق النتائج بأقل التكاليف، و"الفعالية" وهي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، ثم انتقلنا إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وذلك حسب معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، ثم تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في الأداء، وهي نوعان العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة، وهي تتمثل في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، والعوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة، وتتمثل في عناصر البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير والدينامكية. بعد ذلك انتقلنا إلى المبحث الثاني، حيث قمنا بتحديد مفهوم تقييم الأداء والذي يعتبر عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية، من أجل استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها بهدف تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة. ثم تم التطرق إلى خصائص التقييم الجيد للأداء، وتتمثل هذه الخصائص في: الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، التمييز. وفي الأخير، تطرقنا في المبحث الثالث إلى دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب أهمها: أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب النسب، أسلوب إعادة الهندسة، وأسلوب المقارنة المرجعية. حيث تساعد هذه الأساليب المؤسسة على كشف نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها. وبالتالي تساعدنا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الفصل الثالث



دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء ملبنة التل بسطيف

دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : ملبنة "التل" بسطيف

الفصل الثالث

دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء ملبنة التل بسطيف

تمهيد

بعدما تمّ استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تمّ تناولها، على مؤسسة عمومية اقتصادية، هي ملبنة التل - مزلق - سطيف، والتي يتركز نشاطها أساساً في صناعة وبيع الحليب ومشتقاته.

وبهدف القيام بهذه الدراسة التطبيقية، فقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث سنبين في المبحث الأول مبررات اختيارنا لمبنة التل LAITERIE TELL وإسقاط دراستنا النظرية عليها، كما سنبين مجالات الدراسة الميدانية، من حيث المجال الجغرافي، والمجال الزمني، كما سنبين أيضاً الأدوات التي اعتمدنا عليها في عملية جمع البيانات والمعلومات عن الدراسة. أما في المبحث الثاني، فقد خصّص للتعريف بالمؤسسة محلّ الدراسة، حيث سنقوم بالتعريف بالمؤسسة الأم ONALAIT، كما سنبين الأسباب العامة والخاصة لإعادة هيكلة مؤسسة ONALAIT، ثم سنتطرق إلى نشأة ملبنة التل LAITERIE TELL - مزلق سطيف -، أما المبحث الثالث، فقد حاولنا من خلاله القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وتقييم أداء ملبنة التل، من خلال تقييم أداء كل من وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التموين، ووظيفة الإنتاج، والوظيفة التجارية، والوظيفة المالية وذلك بهدف التعرف على أهم نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الملبنة، ومعرفة المشاكل التي تعاني منها.

المبحث الأول

دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة وأدوات جمع البيانات

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مختلف الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ملبنة التل ومحاولة دراسة حالتها، وسيتم ذلك من خلال ثلاث مطالب، حيث سنبن في المطلب الأول، مبررات اختيار ملبنة التل كمؤسسة محل الدراسة، أما في المطلب الثاني، فسنبن فيه مجالات الدراسة الميدانية، من حيث المجال الزمني، والمجال الجغرافي، أما المطلب الثالث فسنوضح فيه الوسائل المستعملة لجمع البيانات، كالمقابلة الشخصية، الملاحظة المباشرة، والسجلات والوثائق.

المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية على مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته ملبنة التل - مزلق - سطيف للأسباب التالية:

- وجود عدد كبير من المنافسين وخاصة الخواص منهم في ميدان إنتاج الحليب ومشتقاته؛
- عمر المؤسسة الذي اكتسبت من ورائه خبرة معتبرة؛
- التسهيلات المقدمة وفرصة الإطلاع على الوثائق أفضل مما هو عليه الحال في المؤسسات الأخرى التي تمت زيارتها؛
- تسليط الضوء على البيئة الداخلية للملبنة، خاصة وأنها مؤسسة عمومية تنتج منتجات استهلاكية ضرورية تشهد منافسة حادة، وبالتالي تتطلب دراسة أو تحليل معمق.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية

أولاً: المجال الجغرافي للدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية سطيف بـ: مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته - ملبنة التل - الواقعة ببلدية مزلق تبعد بـ 11 كلم جنوباً عن عاصمة الولاية.

ثانياً: المجال الزمني للدراسة الميدانية

تمت دراسة حالة ملبنة التل - مزلق - سطيف، خلال الفترة الممتدة بين جويلية 2011 إلى غاية شهر ديسمبر 2011، وشملت الدراسة الفترة الممتدة بين سنة 2007 وسنة 2010.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والمعلومات

يتوقف نجاح البحث العلمي على اختيار أنسب الأدوات، وكذا كيفية استعمالها من طرف الباحث. وقد تم استخدام الأدوات التالية لإتمام هذا البحث المتواضع و تتمثل أدوات الدراسة في ما يلي:

أولاً: المقابلة الشخصية

هي أداة تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة. فقد تم استخدام هذا النوع من الأدوات في المجال التطبيقي، قصد الحصول على إجابات لمختلف الأسئلة التي تم طرحها بشأن المنشأ التاريخي للمؤسسة وكذا مناقشة هيكلها التنظيمي، ودور وأهداف المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: السجلات والوثائق

تعتبر الوثائق والسجلات أداة ضرورية هامة لأي باحث عند قيامه بدراسة معينة في مجال ما، سواء كانت هذه الدراسة نظرية أو تطبيقية، لذا في بحثنا هذا تم الإطلاع على بعض الكتب التي تحتوي على موضوعنا قيد الدراسة، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم تفحص مختلف وثائق الملبنة محل الدراسة، حيث ركزنا الاهتمام على الوثائق المتعلقة بكل الوظائف الموجودة داخل المؤسسة.

ثالثاً: الملاحظة المباشرة

هناك العديد من المعلومات التي يمكن للباحث الحصول عليها دون اللجوء إلى لقاءات مع المسؤولين لدى المؤسسة، وفي هذه الحالات يمكن استخدام العين المجردة في ملاحظة الأشياء ملاحظة مباشرة، كما يمكن استخدام هذه الأخيرة أثناء القيام بالمقابلة الشخصية وذلك من خلال ملاحظة سلوكيات وردود أفعال الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة والتي قد لا تعكس إجاباتهم عن الأسئلة الموجهة إليهم.

المبحث الثاني

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "ملبنة التل LAITERIE TELL"، ومن أجل ذلك سيتم تقسيمه ثلاث مطالب، نتعرض في المطلب الأول إلى التعريف بالمؤسسة الأم ONALAIT، كما نبين فيه الأسباب العامة والخاصة لإعادة هيكلة مؤسسة ONALAIT، أما في المطلب الثاني فسنبين فيه نشأة ملبنة التل وتطورها التاريخي، أما المطلب الثالث والأخير، فنعرض من خلاله الهيكل التنظيمي الخاص بالملبنة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة ONALAIT

الفهرج الأول: نشأة مؤسسة ONALAIT

بعد الاستقلال مباشرة، تم إنشاء العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية، من بينها المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب ONALAIT، تخصصت في بداية نشاطها في استيراد الحليب من الخارج خاصة من أوروبا، وإعادة تعبئته وتوزيعه على المستوى الوطني.

وموجب قانون إعادة هيكلة المؤسسات رقم 88/01 تمت هيكلة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته إلى ثلاث دواوين جهوية هي:

- الديوان الجهوي للوسط بمنطقة الجزائر العاصمة ORELAC.

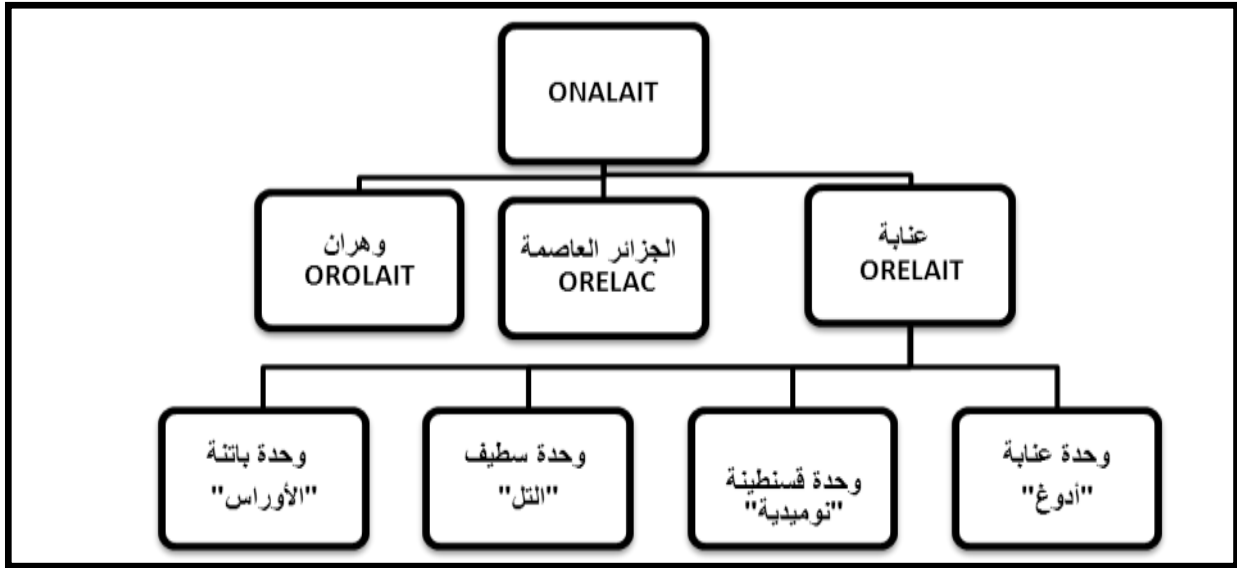
- الديوان الجهوي للغرب بمنطقة وهران OROLAIT.

- الديوان الجهوي للشرق بمنطقة عنابة ORELAIT.

وتم تقسيم الديوان الجهوي للشرق إلى وحدتين رئيسيتين: مدينتي قسنطينة وعنابة، كما تم اقتراح

ثلاث مشاريع إنشاء ب : سطيف، باتنة، بجاية. ويمكن تمثيل هذا التقسيم في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): هيكلية الديوان الوطني للحليب ومشتقاته.



المصدر : وثائق الملبنة.

الفرع الثاني: أسباب إحادة هيكلية مؤسسة ONALAIT

هناك أسباب خاصة و أخرى عامة أدت إلى إعادة هيكلة المؤسسة الأم و تتمثل أسباب إعادة

الهيكلة فيما يلي:

1- الأسباب العامة : من بينها:

- صعوبة عملية الإنتاج؛
- رفع دعم الدولة؛
- مركزية التسيير التي تزيد من حجم مسؤولية مختلف هياكل المؤسسة.

2- الأسباب الخاصة: وتتمثل هذه الأسباب في :

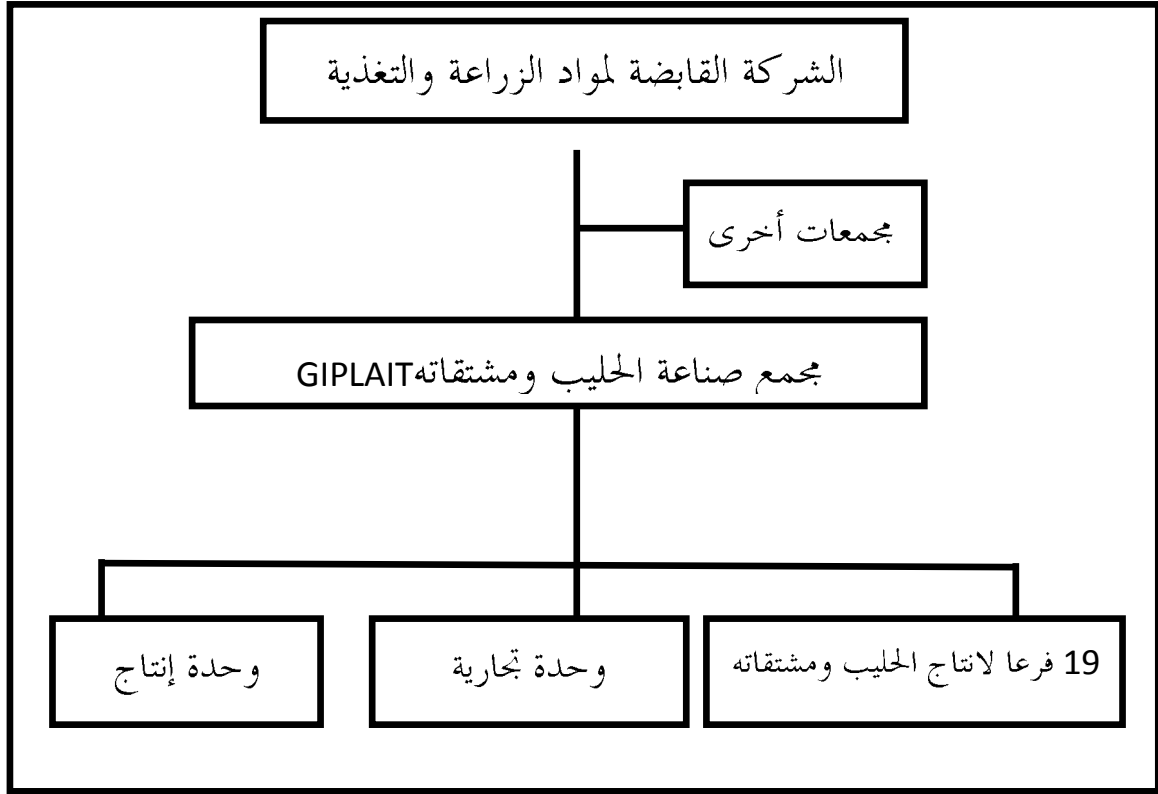
- دخول القطاع الخاص في الميدان أي ظهور المنافسة في السوق؛
- صعوبة الاتصال بين الوحدات التي أدت إلى تأخر عملية اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها؛
- ظهور نظام اقتصاد السوق التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم التسويقي.

وفي سبتمبر 1997 ظهرت الشركات القابضة فأصبح ما يسمى بالجمعات، ومجمع الحليب

ومشتقاته GIPLAIT تابع للشركة القابضة لمواد الزراعة و الأغذية الأساسية - Holding Agro

Alimentaire de base حيث يتوفر على 19 فرعا لإنتاج الحليب و مشتقاته، وحدة تجارية، وحدة إنتاج الأبقار الحلوب، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11) : التقسيم الجديد بظهور الشركات القابضة

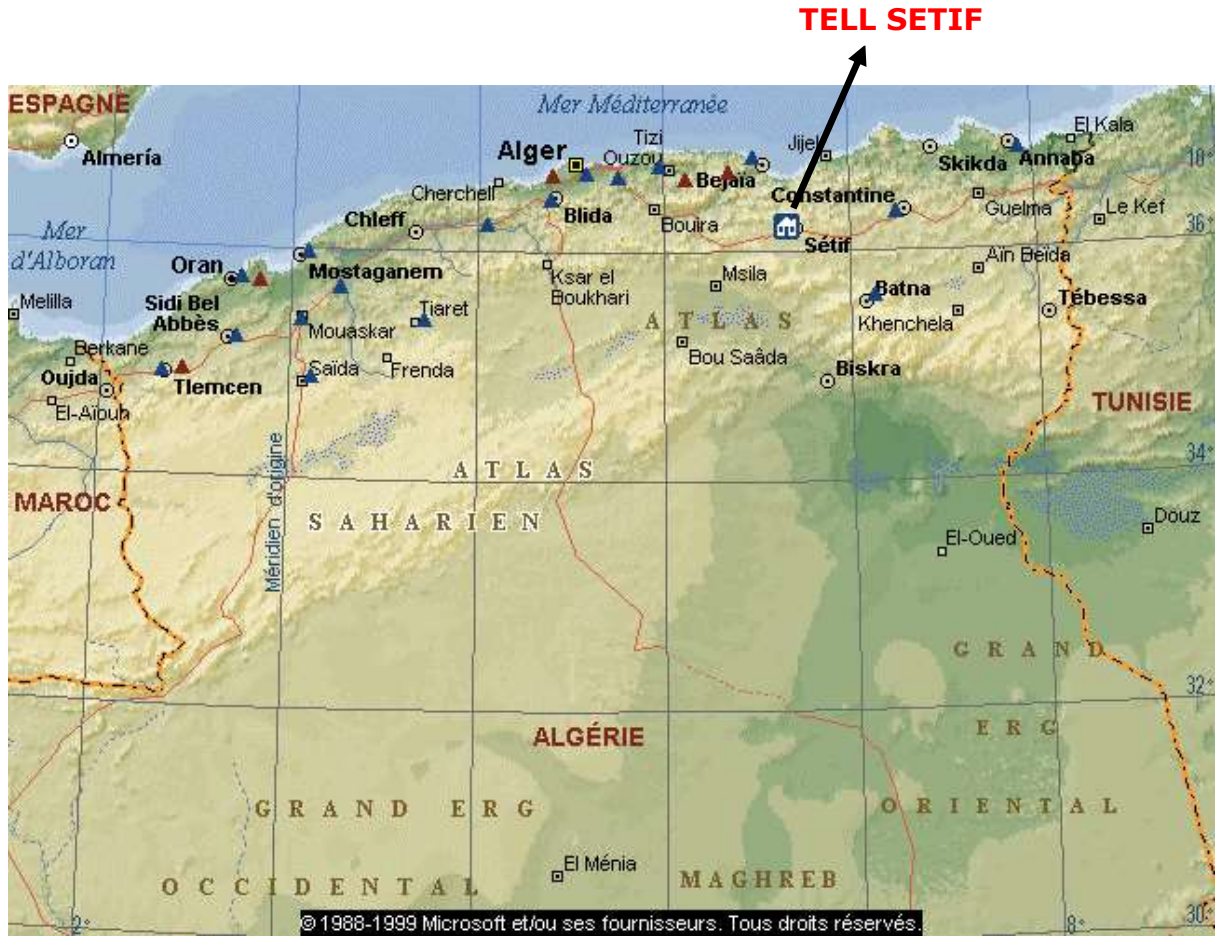


المصدر : وثائق الملبنة.

المطلب الثاني: نشأة ملبنة التل LAITERIE TELL - سطيف -

في أوت 1976 تم إنشاء فرع لتوزيع الحليب ببلدية مزلق على بعد 11 كم جنوب غرب ولاية سطيف تابع لوحدة قسنطينة كما هو موضح في الشكل أدناه، إذ يعمل على توزيع الحليب عبر تراب الولاية. وفي عام 1987 شرع في إنجاز مشروع وحدة سطيف التي سبق الإشارة إليها في النشأة التاريخية لمؤسسة ONALAIT.

الشكل رقم (12) : موقع ملبنة التل الاستراتيجي



▲ مصانع الحليب ومشتقاته في القطاع الخاص ▲ مصانع الحليب ومشتقاته في القطاع العام

المصدر : وثائق الملبنة.

إن ملبنة التل مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم "EPE/SPA/ LAITERIE TELL"، رأس مالها يقدر بـ: 250.000.000 دج تتربع على مساحة قدرها 06 هكتارات 20 % منها مغطاة. أنشأت الوحدة بموجب القرار رقم 61.173.01.017 المؤرخ في : 1987/12/04. حيث تم التعاقد مع أربع مؤسسات لإنجازها:

- مؤسسة ENSID بعنابة، مهمتها القيام بالدراسات الهندسية؛
- مؤسسة REAL -SIDER كذلك بعنابة للقيام بإنجاز المباني؛
- مؤسسة سويدية ALFA - LAVAL لتوفير التجهيزات الخاصة بإنتاج الحليب و مراقبتها تقنيا؛

- مؤسسة ألمانية HASSIA قامت بتوفير آلات صناعة الياوورت.

وكان من المقرر أن تبدأ الأشغال في سنة 1986 إلا أنه ومع عدم توفر بعض المواد الأساسية التي تدخل في عملية البناء في وقتها المحدد فإن تاريخ الانطلاق الفعلي لعملية البناء كان سنة 1978، وتم إنجاز الوحدة سنة 1991، وفي شهر مارس من سنة 1992 بدأت المرحلة التجريبية أما تاريخ بداية الإنتاج فهو 01 أبريل 1992. وقد قدرت التكلفة الأولية للمشروع ب 175.684.000 دج ولكن مع تأخر الإنجاز، ارتفعت الأسعار في السوق الدولية وتدهور قيمة الدينار، فتحملت الوحدة تكلفة إضافية قدرت ب 54.316.000 دج، وبذلك وصلت تكلفة المشروع إلى 230.000.000 دج.

أهداف ملبنة التل: تهدف ملبنة التل لتحقيق الأهداف التالية:

- ضمان تلبية الحاجة المتزايدة من استهلاك الحليب و مشتقاته؛

- دعم تربية الأبقار الحلوب قصد تشجيع الإنتاج المحلي؛

- خلق مناصب عمل وتطوير الاقتصاد الوطني.

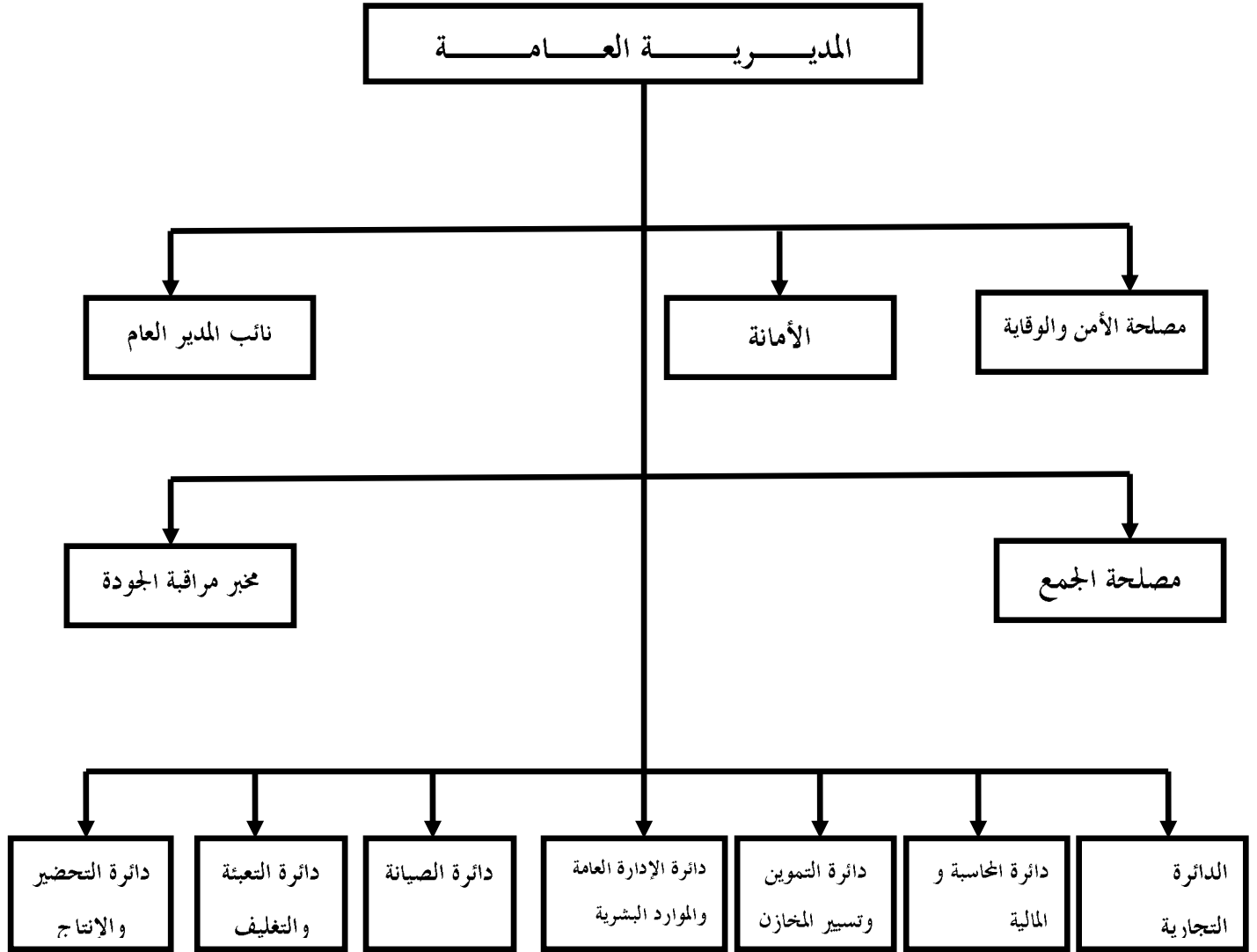
نغطي الوحدة حالياً المناطق التالية : سطيف، برج بوعرييج، بسكرة، باتنة. ورقلة، مسيلة....

المطلب الثالث: التعريف بالهيكل التنظيمي لملبنة التل ومختلف دوائره

تنبئ ملبنة التل LAITERIE TELL في الوقت الحالي، هيكلًا تنظيميًا وظيفيًا كما هو مبين في

الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمبنة التل -سطيف-



المصدر: وثائق الملبنة.

يبين الشكل أعلاه عرض عام للهيكل التنظيمي لمبنة التل LAITERIE TELL حيث يظهر أنه يتكوّن من الإدارة العامة والتي تمثّل قمّة الهرم الإداري، يرأسها مدير المؤسسة والذي يتولّى القيام بالإدارة واتخاذ مختلف القرارات الهامة والإستراتيجية، تتفرّع منها الأمانة، وكذلك مجموعة من الدوائر والتي يتم من خلالها تأدية مختلف مهام ووظائف الملبنة. وسوف نقوم بعرض الهيكل التنظيمي للملبنة بمزيد من التفصيل، وذلك بغية التعرّف أكثر على مختلف المصالح المكوّنة للملبنة والتي تندرج تحت الدوائر المبيّنة في الشكل السابق:

دائرة الإدارة العامة والموارد البشرية: ومن المهام المخولة لها ما يلي :

- السهر على ضمان الاتصال بين مختلف الدوائر؛
- التسيير الإداري للمستخدمين، بمعنى تسجيل ومتابعة المعلومات الفردية والجماعية للعمال (ملفات، حركات العمال ، إحصائيات، تسيير الأجور،...)
- التسيير التنبؤي للعمال وتسيير التكاليف، بمعنى التنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من العمال وإجراءات التوظيف، تحويلات العمال،...؛
- تكوين العمال و تطويرهم؛
- الاهتمام بمحيط و ظروف العمل. والاهتمام بالعلاقات الخارجية (مفتشية العمل، الضمان الاجتماعي،...)
- العمل على تسوية وضعية العمال تجاه الأقسام التي يعملون بها .

دائرة المحاسبة والمالية: وتضم قسمين هما: المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، والمالية. وتعمل هذه المصلحة بالجرد المحاسبي الخاص بنشاطات الوحدة.

الدائرة التجارية: تعمل المصلحة على :

- برمجة وتسيير العقود التجارية مع المتعاملين؛
 - التسهيل والسهر على عمليات البيع والنقل والتوزيع.
- مصلحة الجمع: حيث أن الموظفين بها يسهرون على جمع الحليب من مختلف نقاط الجمع، لكل من: العلمة، رأس الوادي، عين تاغروت ...؛

دائرة الإنتاج: تعتبر أكبر دائرة في المؤسسة، من حيث المستخدمين، وهي تضم ثلاثة أقسام: التحضير، الإعداد، وصناعة القارورات، و تعمل هذه الدائرة على:

- التنسيق بين الأقسام الثلاث وضمان مراقبة العمل داخل الورشات؛
- التنسيق والتكامل مع باقي المصالح؛
- الإشراف على إنتاج.

دائرة التعبئة والتغليف: تعمل هذه الدائرة بالتنسيق مع دائرة الإنتاج حيث تقوم بتعبئة وتغليف المنتجات.

مخبر مراقبة الجودة: يقوم بتحليل المواد الأولية للتأكد من صلاحيتها، كما يقوم بمتابعة الإنتاج من بداية التحضير إلى غاية الحصول على المنتج التام الصنع، ومتابعة ومراقبة التخزين الجيد للمواد الأولية والمنتج النهائي، كما يقوم بإعداد وصفة الإنتاج لكل نوع.

دائرة التموين و تسيير المخازن : من مهامها:

- مراقبة عملية الجرد الشهري والسنوي ومقارنته بالتسيير النظري؛
- إعداد برنامج التموين اليومي الخاص بالمادة الأولية، قطع الغيار، التغليف؛
- إعداد التنبؤات المرتقب استهلاكها في السنة المقبلة.

دائرة الصيانة: حيث يسهر عمال الصيانة على ضمان السير الحسن لتجهيزات الملبنة، ويتوزعون

على الأقسام التالية: (قسم المنهجية، قسم التدخل، الخدمات العامة) ومن مهامها:

- إعداد تجهيزات الأقسام المذكورة في الهيكل؛
- ضمان حسن السير لتجهيزات الملبنة.

المبحث الثالث

تحليل البيئة الداخلية وتقييم أداء ملبنة التل

ستتطرق من خلال هذا المبحث؛ إلى تحليل البيئة الداخلية لملبنة التل، علما أنه في تحليل البيئة الداخلية يمكن اعتماد عدة أساليب نذكر منها: أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب المقارنة المرجعية، أسلوب إعادة الهندسة، وأسلوب تحليل النسب، وقد تم اعتماد هذا الأخير في دراستنا الميدانية من أجل تقييم أداء الملبنة، وتم اختيار هذا الأسلوب تحديدا لأنه يعتمد على الدليل العلمي باستعمال وثائق المؤسسة محل الدراسة، ويمكننا من الحصول على نتائج دقيقة، في حين أن أسلوب المراجعة الإدارية يعتمد على قائمة من الأسئلة التي تطرح على موظفي وإطارات المؤسسة مما يضيف جانب الذاتية في التقييم، مما يحول دون الحصول على نتائج دقيقة في التقييم، أما أسلوب المقارنة المرجعية وأسلوب إعادة الهندسة فيتطلبان مجال زمني كبير، إضافة إلى ضرورة وجود مؤسسة منافسة أخرى كمرجع للمقارنة، وهذا يتطلب جهد ووقت طويل، ومن أجل ذلك سيتم تقسيم المبحث إلى خمس مطالب، حيث ستعرض في المطلب الأول، إلى تحليل وظيفة الموارد البشرية وتقييم أدائها، وتتناول في المطلب الثاني، تحليل وظيفة التموين وتقييم أدائها، أما في المطلب الثالث، فسنعوم بتحليل وتقييم أداء وظيفة الإنتاج، أما الوظيفة التجارية فسيتم تحليلها وتقييم أدائها في المطلب الرابع، أما في المطلب الخامس، فسيتم تحليل وتقييم أداء الوظيفة المالية، وسيتم استخلاص أهم نقاط القوة ونقاط ضعف في أداء الملبنة.

المطلب الأول: تحليل وتقييم أداء وظيفة الموارد البشرية

تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة، إذ تتحمل مسؤولية كبيرة في نجاح أو فشل المؤسسة، حيث أن الواقع العلمي والعملي أثبت أن تقدم المؤسسة مرهون بأداء العاملين فيها، الأمر الذي يجعل من دراسة وتحليل الجانب البشري في الملبنة من أهم عناصر التحليل.

1. تطور عدد عمال الملبنة حسب الفئات المهنية بالملبنة:

سنوضح تطور عدد العمال في ملبنة التل حسب الفئات المهنية "فئة الإطارات، فئة التحكم، فئة التنفيذ" وهذا للسنوات 2007-2010 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (07): تطور عدد عمال الملبنة حسب الفئات المهنية بالملبنة

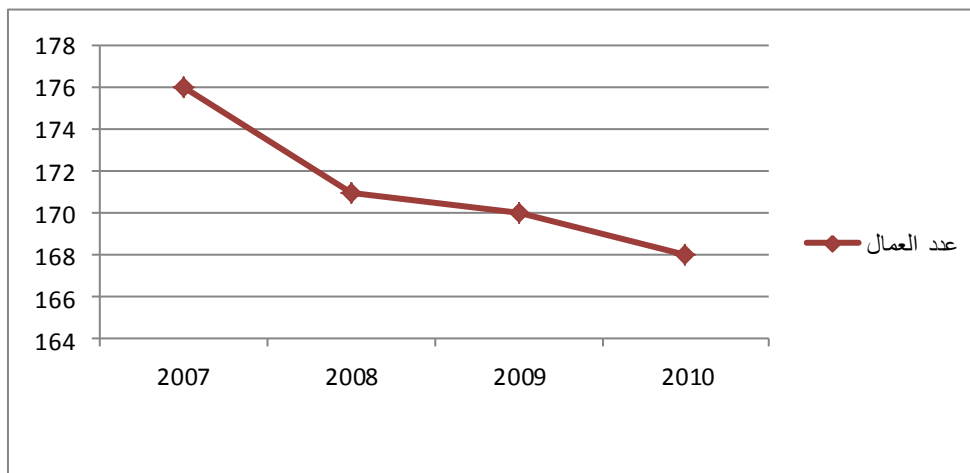
البيان	2007	2008	2009	2010
فئة الإطارات	35	34	34	35
فئة التحكم	38	37	40	40
فئة التنفيذ	103	100	96	93
المجموع	176	171	170	168

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير النشاط السنوية لدائرة الموارد البشرية والملاحق رقم (02، 03، 04).

من خلال الجدول نلاحظ أنه يُقسم أفراد ملبنة التل إلى الإطارات، عمال التحكم، وعمال التنفيذ على أساس أن القرارات الإستراتيجية موكلة إلى الإطارات وبالأخص الإطارات المسيرة Cadres dirigeants، أما عمال التحكم فهم من يتخذ القرارات العملية أو الروتينية.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة التنفيذ تمثل حوالي 57.20% من مجموع العمال، ثم في المرتبة الثانية نجد فئة التحكم بنسبة 22.63% من مجموع العمال، أما الإطارات فيمثلون نسبة 20.17%. وبالتالي يمكن القول أن هذا التقسيم يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي الذي يتطلب عدد كبير من فئة المنفذين وهذا ما نجده في ملبنة التل. كما نلاحظ أن هناك استقرار في عدد العمال حيث أن دوران العمالة ضعيف جدا، والانخفاض الطفيف في عدد العمال هو بسبب الوصول إلى سن التقاعد، ويمكن توضيح تطور عدد العمال في الشكل الموالي:

شكل رقم (14): تطور عدد العمال في ملبنة التل 2007-2010



المصدر: من إعداد الطالبة.

2. تطور عدد العمال الدائمين والمؤقتين في الملينة:

انطلاقاً من الجدول الموالي سنحاول توضيح تطور عدد العمال الدائمين والمؤقتين في الملينة من

2010-2007:

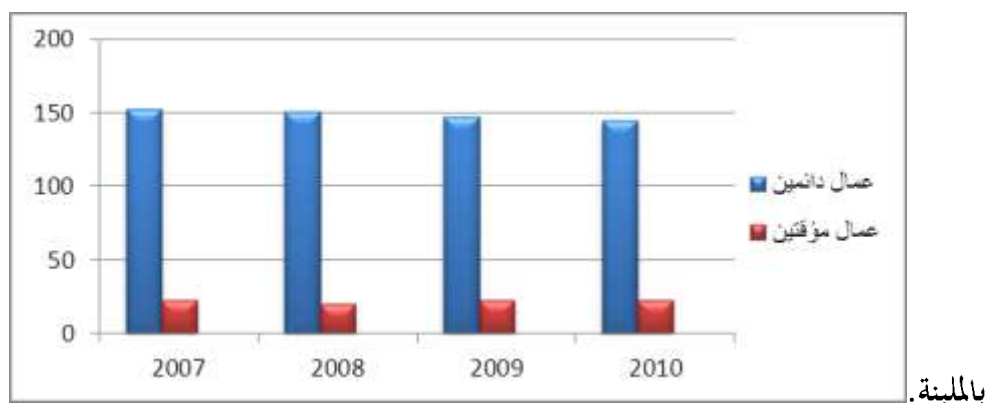
جدول رقم (08): تطور عدد العمال الدائمين والمؤقتين في الملينة

البيان	2007	2008	2009	2010
العمال الدائمين	153	151	147	145
العمال المؤقتين	23	20	23	23
المجموع	176	171	170	168

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة الموارد البشرية.

من خلال الجدول، يتضح أن العمال الدائمين يشكلون نسبة 87.08% من العدد الإجمالي للعمال، في حين أن العمال المتعاقدين يمثلون نسبة 12.92%. ويمكن توضيح تطور عدد العمال الدائمين والمؤقتين في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): تطور عدد العمال الدائمين والمؤقتين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

3. توزيع وتطور العمال حسب الوظائف:

يمكن توضيح توزيع عمال الملينة حسب الوظائف الموجودة فيها من 2010-2007 من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع العمال حسب وظائف الملبنة

البيان	2007	2008	2009	2010
Effectif productif عمال الإنتاج	92	91	91	/
Effectif de soutien technique عمال الدعم التقني	36	36	36	/
Administratif Effectif عمال الإدارة	48	44	43	/
المجموع	176	171	170	168

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق، نستنتج أن حوالي 53% من العمال هم في الإنتاج، وهذا يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي. في حين أن 26% من العمال هم من الإدارة، وأما عمال الدعم التقني فيشكلون نسبة 21%. كما تجدر الإشارة إلى أنه لم تتوفر لنا معلومات عن سنة 2010 نظرا لعدم إنجاز التقرير السنوي لسنة 2010.

4. توزيع العمال حسب مستوى التأهيل: *niveau de qualification*:

يمكن توضيح تطور وتوزيع العمال حسب مستوى التأهيل *niveau de qualification* في الجدول

التالي:

جدول رقم (10): توزيع العمال حسب مستوى التأهيل

البيان	2007	2008	2009	2010
مستوى جامعي	37	35	34	/
مستوى ثانوي	33	32	32	/
مستوى متوسط	31	29	29	/
مستوى ابتدائي	75	75	75	/
المجموع	176	171	170	168

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة الموارد البشرية و الملاحق رقم (05، 06، 07)

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا أن حوالي 43.52% من العمال لهم مستوى ابتدائي، كما أن ما نسبته 20.5% هم من مستوى جامعي، في حين أن أصحاب المستوى الثانوي يمثلون نسبة 18.76%، أما العمال من المستوى المتوسط فهم يمثلون نسبة 17.22%. وبالتالي نستنتج أن نسبة الإطارات في المؤسسة ضعيفة، كما أن غالبية العمال هم من المستوى الابتدائي أي يجيدون القراءة والكتابة فقط. وهذا لا يتماشى مع نشاط المؤسسة حيث أنها تعمل في إنتاج منتجات تنافسية خاصة منها مشتقات الحليب. وحتى تضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها، يجب توفرها على كفاءات من الموارد البشرية تساعد في الحصول على ميزات تنافسية.

5. الأجور

جدول رقم (11): تطور مصاريف المستخدمين ما بين 2007-2010

الوحدة: دج

السنة	2007	2008	2009	2010
مصاريف المستخدمين	112,779,736.48	128,586,846.98	148,632,769.53	154,294,666.40
عدد العمال	176	171	170	168
الأجور على عدد العمال	640794	751,969.86	874,310.40	918,420.63

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير دائرة الموارد البشرية بالإضافة إلى جداول حسابات النتائج.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مصاريف المستخدمين في ارتفاع مستمر حيث ارتفعت في سنة 2008 بنسبة 14.01% مقارنة بسنة 2007، كما أنها ارتفعت بنسبة 15.58% في سنة 2009، وفي سنة 2010 ارتفعت بنسبة 3.80%.

العلاقة بين الأجور وعدد العمال "متوسط الأجر": من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن متوسط الأجر في ارتفاع مستمر في السنوات الأربع، كما نلاحظ أنه مقبول عموماً.

6- التوظيف: لم يتم توظيف سوى شخص واحد في المخبر من المدة الممتدة ما بين سنة 2007 و2010. والسبب في ذلك راجع لكون ملبنة التل فرع تابع لـ Group Giplait حيث فرضت عليها عدم توظيف أي شخص خلال تلك الفترة. وهنا يمكن القول بأنه يجب على ملبنة التل العمل على توظيف عمال جدد يتمتعون بخبرات وبكفاءات في مجال الحليب ومشتقاته، من أجل العمل على الحصول على ميزات

تنافسية تساعد الملينة في مواجهة المنافسة. كما يجب أن تحظى الملينة بالاستقلالية التامة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

7- حوادث العمل: يمكن توضيح عدد الحوادث وعدد أيام العطل المرضية من خلال الجدول

التالي:

جدول رقم (12): تطور عدد حوادث العمل في الملينة

السنوات	2007	2008	2009	2010
حوادث العمل	09	05	05	07
عدد أيام العطل المرضية	/	29 يوم	84 يوم	67 يوم
عدد الوفيات بسبب حوادث العمل	لاتوجد	لاتوجد	لاتوجد	لاتوجد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير دائرة الموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه في المتوسط كل عطلة مرضية بسبب حوادث العمل تتراوح مدتها ما بين 5 إلى 16 يوم. كما نلاحظ أن عدد الأيام المضاعة بسبب الحوادث هي في ارتفاع نسبي، وهنا يجب على المؤسسة القيام بدراسة لمعرفة أسباب هذه الحوادث خاصة إذا تكررت الحوادث عدة مرات من أجل العمل على تقليلها.

8- التكوين: يمكن توضيح المبالغ المخصصة للتكوين في الجدول التالي:

جدول رقم (13): تطور المبالغ المخصصة للتكوين في ملبنة التل

الوحدة: دج

السنوات	2007	2008	2009	2010
مصاريف التكوين	لم يخصص أي مبلغ	876,246	1,752,918	1,226,418
مصاريف المستخدمين	112,779,736.48	128,586,846.98	148,632,769.53	154,294,666.40
مصاريف التكوين ÷ مصاريف المستخدمين	/	%0.68	%1.17	%0.89

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج والملاحق رقم (09، 10، 11، 12، 14)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المبالغ المخصصة للتكوين في ارتفاع ملحوظ، لكن بالمقابل نلاحظ أنها تمثل نسبة ضعيفة جدا من مصاريف المستخدمين حيث تمثل 0.68% فقط في سنة 2008، ثم ارتفعت بـ 1.17% في 2009، لتتخفص مرة أخرى بـ 0.89%. وبالتالي نستنتج أن هناك إهمال للتكوين المستمر للعمال، وافتقار العنصر البشري في الملبنة للتدريب والتكوين، إذ يجب على الملبنة التركيز على تكوين عمالها خاصة في مجال التطور التكنولوجي في إنتاج منتجات الحليب ومشتقاته.

9- نتائج تحليل وتقييم أداء وظيفة الموارد البشرية في ملبنة التل: من خلال ما سبق من نسب ومؤشرات يمكن استنتاج واستخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموارد البشرية في الجدول التالي:

جدول رقم (14) : نتائج تحليل وتقييم أداء وظيفة الموارد البشرية بالملبنة

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- استقرار اليد العاملة.	1- الاعتماد على العمال المتعاقدين قد يشكل تهديد للمؤسسة
2- ضعف معدل دوران العمالة.	2- في حال تركهم للعمل، فتفقد الملبنة الخبرة المكتسبة لديهم، إذ يجب أن تجعلهم من العمال الدائمين لديها.
3- لليد العاملة أقدمية مع خبرة متزايدة منذ 1992.	3- مستوى التعليمي ضعيف للعمال حيث أن 43.52% منهم لهم مستوى ابتدائي وهذا قد يؤثر على الإبداع والابتكار في الملبنة ،
4- مستوى أجور مقبول عموما.	4- نقص في الإطارات المسيرة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية خاصة وأن الملبنة تعمل في مجال نشاط يشهد منافسة حادة.
5- توزيع جيد للعمال حيث 53% منهم في قسم الإنتاج.	5- ارتفاع ملحوظ في العطل المرضية حيث تتراوح مدتها ما بين 5 الى 16 يوم.
	6- ضعف ميزانية التكوين مقارنة بمصاريف المستخدمين.
	7- افتقار الموارد البشرية للتدريب والتكوين.
	8- انعدام توظيف يد عاملة جديدة من 2007-2010 وغياب سياسة التوظيف، حيث لا تتمتع الملبنة باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات باعتبارها فرع تابع لـ GIPLAIT.
	9- الوسائل المادية بدائرة الموارد البشرية تعتبر ضعيفة، وغير متناسبة مع مستوى نشاط الدائرة. إذ أن مصلحة المستخدمين مثلا تحتوي على حاسوب قديم جدا لا يساعد على تنفيذ مهامها.

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن هناك نقاط ضعف كثيرة يجب على الملبنة العمل على التقليل منها، وذلك من خلال العمل على الرفع من ميزانية التكوين من أجل تحسين كفاءة العمال لديها، كما يجب العمل على إعطاء استقلالية تامة للفروع من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، كتوظيف عمال جدد خاصة الإطارات، أو الدخول في استثمارات ومشاريع جديدة، إذ نلاحظ أن الملبنة لا تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: تحليل وتقييم أداء وظيفة التمويين

يتم تصنيف المواد المشتراة في ملبنة التل إلى نوعين هما :

أولاً:المواد الأولية الإستراتيجية وتتمثل في :

- حليب غيرة 0% من المادة الدسمة.
- حليب غيرة 26% من المادة الدسمة.
- المادة الدسمة .MGLA.

يتم تمويين الملبنة بالمواد "حليب غيرة 0%، حليب غيرة 26%، والمادة الدسمة MGLA"، من طرف مجمع GIPLAIT بسعر مدعم 159 دج للكغ، والذي بدوره يتحصل عليها من طرف الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONIL التابع لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، حيث يقوم باستيرادها من الخارج من طرف شركة MILK TRADE. وتعتبر هذه المواد إستراتيجية لأنها هي التي تساهم في التركيبة الأساسية للحليب ، وكذا مشتقاته مثل اللبن والرايب كما يتم الحصول عليها من الخارج.

ثانياً:المواد الأولية الثانوية: ويتم الحصول على هذه المواد محليا مثل:

بوليتيلان ذو تركيز عالي (PEHD) ، بوليتيلان ذو تركيز منخفض (PEBD)، الألمنيوم (Aluminium)، منكهات طبيعية (Aromes) ، بوليستيران (Polystyrène)، مواد مخمرة (Ferment)، حمض النتريك (Acide Nitrique)، ملون (Colorant).....بالإضافة إلى مواد منظفة تستعمل يوميا لتنظيف العتاد خاصة (Tuyauterie) الرابطة بين مختلف مراحل الإنتاج، وهذا تفاديا لكل احتمالات التسمم..

1- تطور التموين بالمواد الإستراتيجية في الملبنة: (2007-2010)

يمكن توضيح تطور التموين بالمواد الأولية الإستراتيجية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (15): تطور التموين بالمواد الإستراتيجية من 2007-2010.

الوحدة: كغ

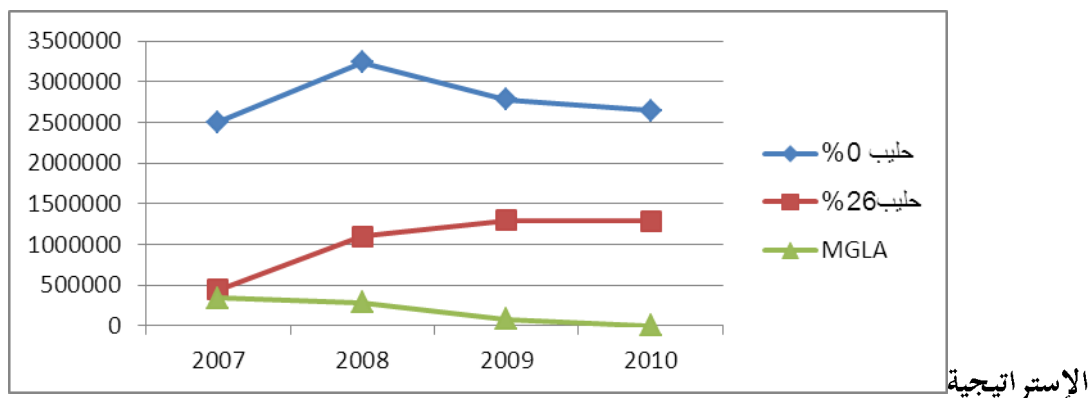
السنوات	2007	2008	%	2009	%	2010	%
حليب غيرة 0%	2,500,825	3,236,250	29.4	2,781,050	-14.06	2,647,150	-4.81
حليب غيرة 26 %	441,950	1,095,325	147.83	1,293,725	18.11	1,285,500	-0.63
مادة دسمة MGLA	335,580	280,910	-16.29	74,000	-73.65	0	-100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة التموين.

تجدر الإشارة إلى أن تموين واستهلاك المواد الأولية الإستراتيجية، يتماشى عكسيا مع كميات الحليب الطازجة المجمعة، فكلما كانت الكميات المجمعة من الحليب الطازج كبيرة، كلما انخفض التموين بالمواد الأولية الإستراتيجية، والعكس صحيح، فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه كان هناك ارتفاع في الكميات المستوردة من المواد الأولية وهذا في السنتين 2007-2008، مقارنة بالسنتين 2009-2010، وهذا نظرا إلى ضعف الكمية المجمعة من الحليب الطازج، حيث قدرت في 2007، بـ 6,219,094 لتر، وبالتالي تم تعويض هذا النقص بالاعتماد على المواد المستوردة، أما في 2008 فقد كانت الكمية المجمعة من الحليب الطازج تقدر بـ 9,311,058 لتر، أي هناك ارتفاع بنسبة 49.71%، ولكن تبقى الكمية ضعيفة ولا تغطي الطلب المحلي، وتم تغطية ذلك النقص بزيادة استيراد المواد الأولية الإستراتيجية، ولكن يمكن ملاحظة أن هناك انخفاض في الكميات المستوردة من حليب غيرة 0% وهذا في السنتين الأخيرتين 2009، 2010، حيث انخفض بـ 14.06%، 4.81%، على التوالي وهذا تزامنا مع ارتفاع كميات الحليب الطازج المجمع كما هو موضح في الجدول رقم (17). كما نلاحظ أن حليب غيرة 26% في سنة 2009، شهد ارتفاع يقدر بـ 18.11%، لكن في 2010 نلاحظ أن هذه النسبة شهدت انخفاضا طفيفا يقدر بـ 0.63%، أما بالنسبة للمادة الدسمة MGLA فنلاحظ أن هناك انخفاض مستمر في الكمية المستوردة منها، حيث انخفضت بنسبة 100% في 2010، أي لم يتم استيراد أي كمية منها في 2010، وسبب هذا الانخفاض هو سياسة الدولة التي

تتبعها في تشجيع تربية الأبقار الحلوب وبسبب ارتفاع كميات الحليب الطازج التي تحصل عليها، وبالتالي تم تخفيض الكميات المستوردة من المواد الأولية الإستراتيجية، خاصة (المادة الدسمة MGLA، حليب غيرة 0%)، حيث أصبح يتم نزع هذه المادة الدسمة MGLA من الحليب الطازج. والشكل التالي يوضح تطور التموين بالمواد الإستراتيجية:

الشكل رقم (16): تطور التموين بالمواد الأولية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

2- تطور استهلاك المواد الأولية

جدول رقم (16): تطور استهلاك المواد الأولية الإستراتيجية

الوحدة: كغ

السنوات	2007	2008	%	2009	%	2010	%
حليب 0%	2,470,950	3,353,700	35.72	2,791,050	-16.77	2,560,400	-8.26
حليب 26%	441,950	1,185,350	168.2	1,181,250	-0.34	1,037,350	-12.18
MGLA	326,230	308,210	-5.52	67,600	-78.06	16,400 ¹	-90.53

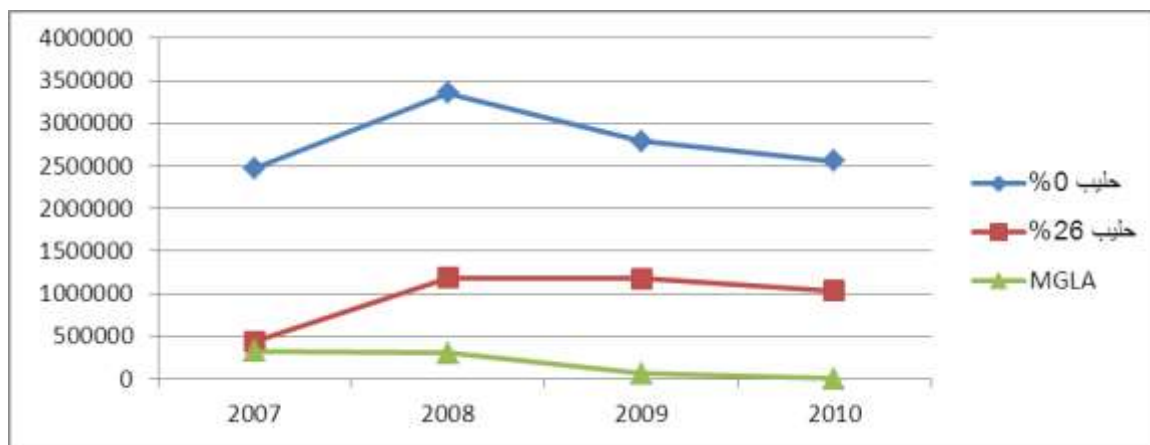
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة التموين.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن هناك انخفاض مستمر في استهلاك المواد الأولية خاصة في السنتين 2009، 2010، حيث انخفضت نسبة استهلاك حليب غيرة 0% بـ 16.77% مقارنة بـ 2008، كما انخفضت بنسبة 8.26% في 2010، كما نلاحظ أن حليب غيرة 26% انخفضت نسبة استهلاكه في

¹: مخزون بداية المدة لانه لم يتم شراء أي كمية في سنة 2010 من MGLA.

2009 بـ 0.34%، كما انخفضت بـ 12.18% في 2010. كما نلاحظ أن استهلاك المادة الدسمة MGLA في انخفاض مستمر، حيث انخفضت في 2009 بنسبة 78.06% مقارنة بسنة 2008، كما انخفضت في 2010 بـ 90.53%، وهذا بسبب ارتفاع المستمر في كميات الحليب الطازج الذي تتحصل عليه الملبنة محليا. ويمكن توضيح انخفاض استهلاك المواد الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): تطور استهلاك المواد الأولية الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

3- تطور جمع الحليب البقر الطازج

جدول رقم (17): تطور جمع الحليب الطازج من 2007-2010

الوحدة: لتر

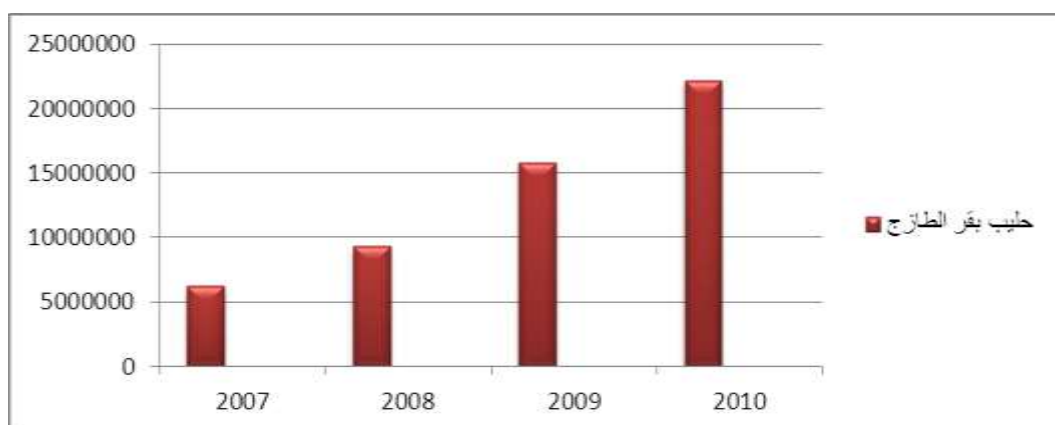
السنوات	2007	2008	%	2009	%	2010	%
حليب البقر الطازج	6,219,094	9,311,058	49.71	15,759,213	69.25	22,183,366	40.76

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة الإنتاج.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتفاع مستمر في الكميات الحليب الطازج lait cru، حيث ارتفع بنسبة 49.71% في 2008 مقارنة بسنة 2007، ثم ارتفعت النسبة بـ 69.25% و 40.76% في السنوات 2009، 2010 على التوالي، حيث تضاعف مرتين ونصف في 2010 مقارنة بسنة 2007، إذ ارتفع من 6 مليون لتر سنويا في 2007، إلى 22 مليون لتر في 2010، أي ارتفع بنسبة 256.69%، والسبب الرئيسي هو

السياسة التشجيعية للدولة حيث أن المؤسسة تشتري الحليب من عند المربين ب 30 دج للتر ، وهذا المبلغ قد يزيد إذا كانت نسبة المواد الدسمة مرتفعة في الحليب (تغذية جيدة للأبقار)، كما أن الدولة تعطي 12 دج إضافية للفلاح أي يتحصل الفلاح إجمالاً على 42 دج للتر الواحد، كما تعطي 5 دج عن كل لتر للجامع الحليب collecteur، وتتحصل الملبنة من الدولة على 4 دج عن كل لتر حليب مجمع، وهذا ما أدى إلى زيادة كمية الحليب الطازج بسبب تشجيع تربية الأبقار الحلوب. وقد أثر هذا إيجاباً على المؤسسة من خلال التقليل من الكميات المستوردة من الخارج من المواد الإستراتيجية (حليب 0%، حليب 26%، والمادة الدسمة)، وقد تم تصنيف ملبنة التل الأولى على الصعيد الوطني من حيث الكميات المجمعة من حليب البقر الطازج. والشكل الموالي يبين تطور والارتفاع المستمر في جمع الحليب الطازج.

الشكل رقم (18) : تطور جمع الحليب الطازج



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

4- دوران مخزون المواد الأولية الإستراتيجية

يمكن توضيح دوران مخزون المواد الأولية الإستراتيجية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (18): دوران مخزون المواد الأولية الإستراتيجية

السنة	2008	2009	2010
دوران مخزون الحليب 0 %	34.85	85.87	75.86
دوران مخزون الحليب 26 %	13.25	11.81	12.92
دوران مخزون المادة الدسمة MGLA	22.57	21.25	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على لتقارير السنوية لدائرة التموين والملاحق رقم (15، 16، 17)

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مخزون مادة الحليب 0% يتميز بسرعة الدوران خلال السنوات الثلاث الأخيرة وبالتالي سرعة تصريف هذه المواد وكما سبق وأن أشرنا مسبقاً أن عملية استيراد هذه المواد تتم بطريقة مركزية على مستوى المجمع ككل GIPLAIT فهو الذي يقوم باستيراد المواد من الخارج ثم يقوم بتوزيعها على الفروع التابعة له، فنلاحظ أنه يتم تحديد المخزون حوالي 35 مرة في 2008، 86 مرة في سنة 2009، و76 مرة في 2010، وهذا لأهمية هذه المواد بالنسبة لعملية التصنيع وتفادياً لنفاذ المخزون وانقطاع العملية الإنتاجية. فإن الملينة تقوم بالاحتفاظ بثلاث أنواع من المخزون: مخزون الأمان والذي لا تستعمله الملينة إلا عند الضرورة ويبقى في المخزن لمدة شهرين ليتجدد بعدها، ومخزون التنبيه حيث يدل عليه اسمه، والمخزون الأدنى الذي تلجأ إليه الملينة عند تأخر المواد في الوصول.

كما نلاحظ أن دوران مخزون الحليب 26% يتحدد حوالي 12 مرة في السنة، في حين أن دوران مخزون المادة الدسمة فهو يتجه نحو التباطؤ فقد تم تحديده في 2010 مرتين فقط. وتم الحصول على النتائج السابقة وفق الطريقة التالية:

سنة 2008: حيث أن دوران مخزون المواد الأولية = المواد الأولية المستهلكة / متوسط المخزون.

$$\text{دوران مخزون مادة الحليب } 0\% = 3353700 / (37500 + 154950) \div 2 = 34.85$$

$$\text{دوران مخزون مادة الحليب } 26\% = 1185350 / (44425 + 134450) \div 2 = 13.25$$

$$\text{دوران مخزون المادة الدسمة MGLA} = 308210 / (0 + 27300) \div 2 = 22.57$$

سنة 2009:

$$\text{دوران مخزون مادة الحليب } 0\% = 2791050 / (27500 + 37500) \div 2 = 85.87$$

$$\text{دوران مخزون مادة الحليب } 26\% = 1181250 / (155550 + 44425) \div 2 = 11.81$$

$$\text{دوران مخزون المادة الدسمة MGLA} = 67600 / (6400 + 0) \div 2 = 21.25$$

سنة 2010:

$$\text{دوران مخزون مادة الحليب } 0\% = 2560400 / (40000 + 27500) \div 2 = 75.86$$

$$\text{دوران مخزون مادة الحليب } 26\% = 1037350 / (5000 + 155550) \div 2 = 12.92$$

$$\text{دوران مخزون المادة الدسمة MGLA} = 6400 / (0 + 6400) \div 2 = 2$$

خلاصة القول، أن هناك اتجاه إيجابي نحو تسريع دوران مخزون المواد الإستراتيجية عموماً، نتيجة وعي آخذي القرار بالملبنة بخطور التخزين لفترات طويلة، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التخزين وبالتالي تكاليف الإنتاج ككل. كما تجدر الإشارة إلى أنه يتم خروج المواد وفق طريقة الوارد أولاً الصادر أولاً أي خروج المواد بنفس الترتيب الذي دخلت به تفادياً لمشكلة التلف.

5- سياسة الموردين

بالنسبة للمواد التي يتم شراؤها محلياً فإنه يتم اختيار الموردين على أساس السعر، الجودة، ومواعيد التسليم، حيث أن كل مورد يقوم بإعداد فاتورة شكلية facture proformat، ثم تقوم لجنة فتح العروض Comission d'ouverture des plis تقوم بدراسة العروض، إذ تقوم بإعداد جدول المقارنة بين العروض Tableau comparatif des offres، وتقوم باختيار المورد المناسب.

6- نتائج تحليل و تقييم أداء وظيفة التموين

من خلال ماسبق من مؤشرات ونسب يمكن استنتاج واستخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء وظيفة التموين في الجدول التالي:

جدول رقم(19): نتائج تحليل و تقييم أداء وظيفة التموين

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- تدعيم أسعار غيرة الحليب من طرف الدولة يعتبر كحاجز دخول قوي في وجه المؤسسات الأجنبية؛	1- تبعية المؤسسة للخارج في المواد الأولية الأساسية وهي: حليب غيرة 0%، حليب غيرة 26%، المادة الدسمة MGLA حيث أن الملبنة لا زالت لم تتخلص نهائياً من هذه التبعية وهذا قد يؤدي إلى تذبذب أو انقطاع في الإنتاج في حال انخفاض عرض هذه المواد.
2- الارتفاع المستمر في جمع كميات الحليب البقر الطازج، نتيجة السياسة التشجيعية للدولة لتربية الأبقار الحلوب ودعم الإنتاج المحلي، وهذا بدأ يساعد الملبنة في التخفيف من التبعية للخارج بالنسبة للمواد الإستراتيجية فمثلاً MGLA لم يتم استيراد أي كمية منها في 2010.	2- تمتع مؤسسة Milk Trad بقوة تفاوض لصالحها حيث قد تؤثر على أسعار المواد الإستراتيجية.
3- احتلال المرتبة الأولى وطنياً من حيث كميات الحليب الطازج المجمعة.	3- تبعية الملبنة لـ Giplait وعد قدرتها على اتخاذ القرارات ك شراء آلات جديدة مثلاً، أو امتلاك مزارع خاصة.
4- سياسة جيدة لاختيار المورد المناسب للملبنة،	
5- تحتوي دائرة التموين على وسائل مادية معتبرة من حيث المكاتب، أماكن التخزين، المعدات.	
6- موقع جيد للملبنة وذلك لقربه من مناطق تربية الأبقار الحلوب.	

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن للملبنة بعض نقاط القوة قد تستغلها من أجل التقليل من نقاط ضعفها، فمثلا يمكن للملبنة العمل على القيام بتكامل خلفي كامتلاك مزارع خاصة لتربية الأبقار الحلوب من أجل العمل على التخلص من التبعية للخارج، خاصة وأن موقعها قريب من مناطق تربية الأبقار الحلوب، كما تعمل بالموازاة على تشجيع تربية الأبقار الحلوب لدى الخواص واستغلال السياسة التشجيعية للدولة لصالحها، وهذا من أجل زيادة الكميات المجمعة من الحليب الطازج Lait cru، بالإضافة إلى العمل على إنتاج المواد الإستراتيجية بنفسها "حليب 0%، حليب 26%، والمادة الدسمة MGLA".

المطلب الثالث: تحليل وتقييم أداء وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسة، وسيتم تقييم أداء هذه الوظيفة من خلال عدة مؤشرات:

1- تشكيلة منتجات ملبنة التل: تتميز ملبنة التل بإنتاجها لتشكيلة متنوعة من المنتجات والجدول التالي يوضح منتجاتها:

جدول رقم (20): تشكيلة منتجات ملبنة التل

نوع المنتج	السعة/ الوزن
حليب مبستر أكياس	1 لتر
حليب بقر أكياس	1 لتر
لبن	1 لتر قارورة
رايب	1 لتر قارورة
جبين أمير بنوعيه حجم كبير وحجم صغير	60-125 غ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة الإنتاج.

يمثل الجدول السابق تشكيلة منتجات الملبنة، هذا يعني أن ملبنة التل تكتسي صبغة إنتاجية بحتة، فهي تعمل ضمن سياسة الإنتاج المحلي وتدعم السوق المحلية بتشكيلة من المنتجات موجهة لكافة المستهلكين، وتجدر الإشارة إلى أن الملبنة كانت تقوم بإنتاج الياوورت، ولكن توقفت عن إنتاجه بسبب المنافسة الحادة خاصة من القطاع الخاص، حيث من خلال زيارتنا الميدانية للملبنة لاحظنا أن خط إنتاج الياوورت متوقف تماما عن الإنتاج رغم التجهيزات الجيدة التي تحصلت عليها وقامت بتركيبتها مؤسسة HASSIA الألمانية.

2- تركيبة المنتجات:

- حليب أكياس مبستر: (حليب غيرة 0%، مواد دسمة MGLA، ماء معالج، بوليتيلان مطبوع خاص بالأكياس).

- جبن أمير (حليب بقر، حليب غيرة 0%، مثبت، مواد حافظة، ملح المائدة، مواد مخمرة، بوليستران).

- لبن (حليب غيرة 0%، مواد دسمة، مواد مخمرة، بوليتيلان).

- رايب (حليب غيرة 0%، حليب غيرة 26%، مواد مخمرة، PEHD، PEPD)

3- وضعية الآلات المكتسبة:

تحتوي ملبنة التل على حوالي 50 آلة تحصلت عليها معظمها عند بداية نشاطها في سنة 1988 وهي

كالتالي:

جدول رقم (21): وضعية الآلات المكتسبة في ملبنة التل

عدد الآلات	سنة اكتسابها
42	1988
01	1996
01	2003
03	2007
01	2009
02	2010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة الإنتاج (أنظر الملحق رقم 18).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 84% من الآلات تم اكتسابها سنة 1988، ولم يتم تجديدها لمدة 23 سنة، إذن أغلب الآلات تم اهتلاكها إلا أنها مازالت مستغلة، وهذا نتيجة عدم قدرة الملينة على اتخاذ قرار تجديد الآلات لأنها لا تتمتع بالاستقلالية، كما نلاحظ أنه في السنوات 1996، 2003، 2007، تم اقتناء آلات التعبئة الخاصة بالأكياس عوضا لآلة التعبئة الخاصة بالقوارير نظرا للتكلفة المرتفعة للقارورة مقارنة بالأكياس.

4- تطور الإنتاج في ملبنة التل حسب كل منتج: يمكن توضيح تطور الإنتاج حسب كل منتج في الجدول

التالي:

جدول رقم (22): تطور الإنتاج حسب أنواع المنتجات في الملينة.

الوحدة: 1000 لتر.

السنوات	2007	2008	2009	2010
حليب قارورة ¹	2 044	/	/	/
حليب أكياس	34,320	58,835	57,047	59,698
حليب بقر	2 066	1 064	865	1158
لبن	483	507	348	277
رايب	365	171	127	113
جبن أمير كبير	1 037	1419	1526	1924
جبن أمير صغير ²	/	/	335	474
الإنتاج الحقيقي الإجمالي	40,315	61,997	60,251	63,647
الإنتاج المقدر	/	50,632	65,806	65,527
الانحراف بين الإنتاج المحقق والمقدر	/	%122.44	%91.55	%97.13

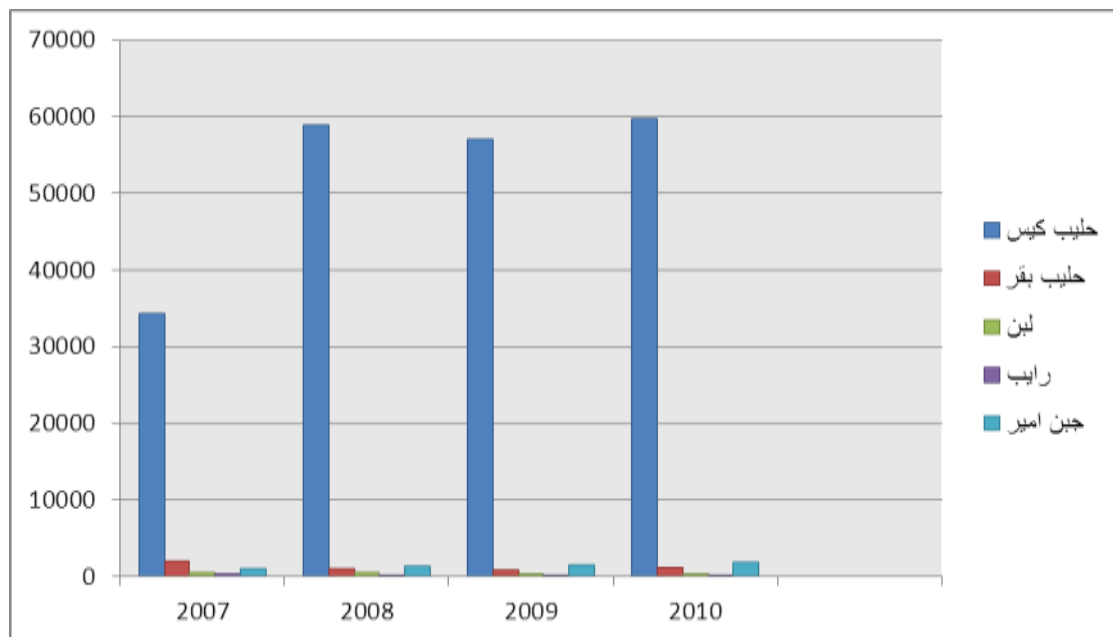
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لدائرة الإنتاج والملاحق رقم (22، 23، 24).

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الإنتاج الحقيقي الإجمالي للملينة التل هو في ارتفاع مستمر حيث ارتفع بـ 53.78% في 2008 مقارنة بـ 2007، ثم انخفض بنسبة طفيفة في 2009 وذلك بنسبة 1.89%، ليرتفع في 2010 بـ 5.63%، وسبب هو أن هناك ارتفاع مستمر في الكميات المنتجة من حليب الأكياس، وجبن أمير بنوعيه، كما نلاحظ أن حوالي 93.38% من الإنتاج الكلي هو مخصص لحليب الأكياس، في حين لا تمثل بقية المنتجات سوى 6.61% من الإنتاج الكلي وهي نسبة ضعيفة جداً، بالإضافة إلى أن إنتاجها من انخفاض مستمر في مشتقات الحليب خاصة الرايب واللبن، إذ يتم إنتاج كميات محدودة، وأغلب الطلب عليها يكون من المدن الصحراوية فقط. كما نلاحظ أيضاً أن الملينة حققت ما نسبته 122.44% من الإنتاج المقدر في سنة 2008، في حين انخفضت هذه النسبة إلى 91.55% في 2009، ثم ارتفعت النسبة إلى 97.13% من الإنتاج المقدر في 2010. وفي مايلي الشكل الموضح للإنتاج حسب أنواع المنتجات في الملينة:

¹: حليب قارورة توقف إنتاجه في 2008، ليستبدل بحليب أكياس بسبب التكلفة المنخفضة للأكياس البلاستيكية مقارنة بالقارورات.

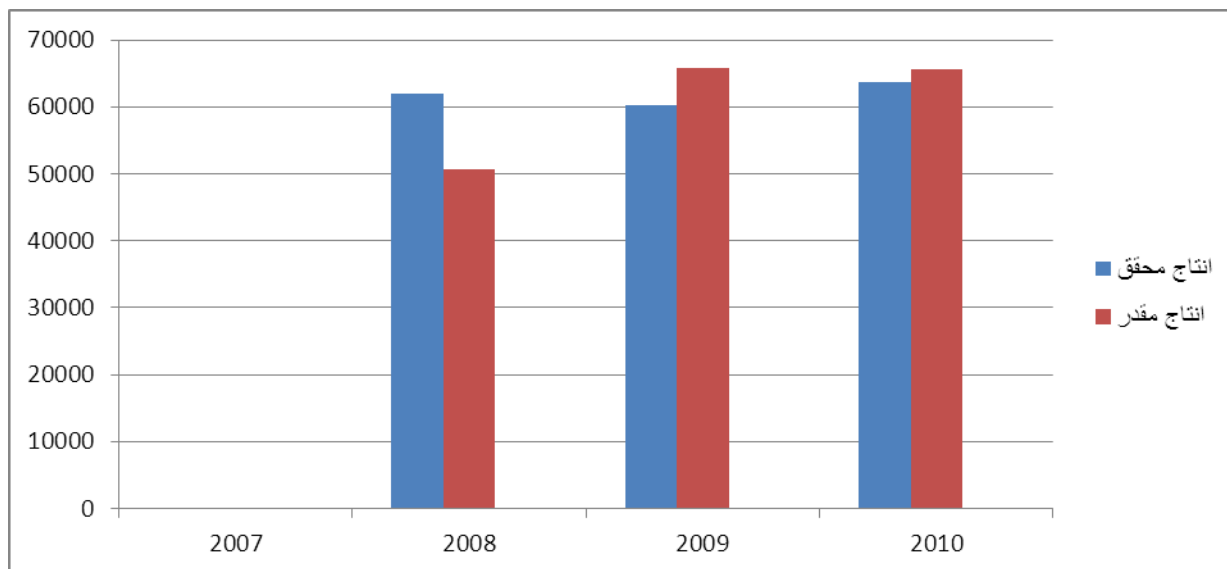
²: شرع في إنتاج جبن أمير الصغير في سنة 2009.

الشكل رقم(19): تطور الإنتاج حسب أنواع المنتجات في الملبنة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم(20): الفرق بين الإنتاج المقدر والحقق



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

5- استغلال الطاقة الإنتاجية للملبنة: يمكن توضيح الطاقة الإنتاجية النظرية والفعالية في الجدول

التالي:

جدول رقم (23): الطاقة الإنتاجية النظرية والفعالية للسنوات 2007-2010

الوحدة: 1 لتر

المنتجات	الطاقة الإنتاجية النظرية	الإنتاج الفعلي لسنة 2007	الإنتاج الفعلي لسنة 2008	الإنتاج الفعلي لسنة 2009	الإنتاج الفعلي لسنة 2010
حليب قارورة	1,010,000	2,044,000	-	-	-
حليب أكياس	37,699,200	34,320,000	58,835,403	57,047,696	59,698,000
حليب بقر	6,283,200	2,066,000	1,064,002	865,128	1,158,000
لبن	6,283,200	483,000	506,900	348,775	277,000
رايب	1,184,200	365,000	171,195	127,430	113,000
جبن أمير كبير	3,781,800	1,037,000	1,419,164	1,526,654	1,924,000
جبن أمير صغير	2,269,080	-	-	335,743	474,000
الإنتاج الإجمالي	58,510,680	40,315,000	61,996,664	60,251,426	63,647,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق وتقارير دائرة الإنتاج.

لتوضيح الجدول السابق أكثر يمكن من خلاله الحصول نسبة الطاقة المستغلة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (24): الطاقة الانتاجية المستغلة للسنوات 2007-2010

المنتجات	نسب استغلال الطاقة الإنتاجية 2007	نسب استغلال الطاقة الإنتاجية 2008	نسب استغلال الطاقة الإنتاجية 2009	نسب استغلال الطاقة الإنتاجية 2010
حليب قارورة	202.37%	-	-	-
حليب أكياس	91.03%	156.06%	151.32%	158.35%
حليب بقر	32.33%	16.93%	13.76%	18.43%
لبن	7.68%	8.06%	5.55%	4.40%
رايب	30.82%	14.45%	10.76%	9.54%
جبن أمير كبير	27.42%	37.52%	40.36%	50.87%
جبن أمير صغير	-	-	14.79%	20.88%
الإنتاج الإجمالي	68.90%	105.95%	102.97%	108.77%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الطاقة الإنتاجية لمنتج حليب الأكياس مستغلة بنسبة 91.03%، 156.06%، 151.32%، 158.35%، للسنوات 2007، 2008، 2009، 2010، على التوالي، حيث نلاحظ أن الطاقة الإنتاجية مستغلة بنسبة تفوق الطاقة النظرية، وهذه النسبة في ارتفاع طيلة فترة الدراسة وهذا بسبب الطلب المتزايد على هذا المنتج، كما نلاحظ أن نسب استغلال الطاقة الإنتاجية لمنتج حليب بقر ضعيفة مقارنة بالطاقة النظرية وهي في انخفاض، وهي تمثل 32.33%، 16.93%، 13.76%، 18.43%، للسنوات 2007، 2008، 2009، 2010، على التوالي والسبب في ذلك هو استعمال حليب البقر لإنتاج المنتجات الأخرى " جبن أمير، رايب، لبن"، وعندما تبقى كمية منه يتم تعبئتها وتغليفها لتباع، أما بالنسبة لكل من منتج الرايب، واللبن فنلاحظ أن نسب استغلال الطاقة الإنتاجية تكاد تنعدم وهي في انخفاض مستمر طيلة فترة الدراسة، أما فيما يخص جبن أمير فنلاحظ أن نسب استغلال الطاقة الإنتاجية متوسطة وهي تمثل 27.42%، 37.52%، 40.36%، 50.87% للسنوات 2007، 2008، 2009، 2010 على التوالي، حيث نلاحظ أن هذه النسبة في تحسن مستمر وقد بلغت النصف في سنة 2010، وهذا بسبب الطلب المتزايد على هذا المنتج، أما فيما يخص الطاقة الإنتاجية الإجمالية فنلاحظ أنها في ارتفاع فهي تمثل 68.90%، 105.95%، 102.97%، 108.77%، للسنوات 2007، 2008، 2009، 2010 والسبب هو الارتفاع المستمر في نسب استغلال الطاقة الإنتاجية لكل من منتج حليب الأكياس ومنتج جبن الأمير .

6- نتائج تحليل وتقييم أداء وظيفة الإنتاج

من خلال ما سبق من نسب ومؤشرات يمكن استنتاج واستخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء وظيفة الإنتاج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (25): نتائج تحليل وتقييم أداء وظيفة الإنتاج

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- ارتفاع مستمر في الإنتاج الكلي للملبنة خاصة في منتج حليب أكياس؛	1- ضعف القدرة التنافسية للملبنة فعلى سبيل المثال توقفت تماما عن إنتاج الياوورت وهذا ما لاحظناه خلال الزيارة الميدانية بالرغم من وجود خط كامل جاهز لإنتاجه،
2- تحسن ملحوظ في الكمية المنتجة من جبن أمير .	2- عدم مواكبة التطور التكنولوجي حيث معظم الآلات أي حوالي 42 آلة تم اكتسابها في سنة 1988، وبالتالي فهي قديمة وكثيرة التعطل؛
3- توزيع جيد للآلات يساعد على انسياب العملية الإنتاجية؛	3- عدم وجود سياسة إنتاجية و تقنية دقيقة (سياسة الاستثمار ، البحث والتطوير ...)، حيث لاهتم بتحسين جودة ونوعية منتجاتها، بالإضافة إلى عدم تحديد استثماراتها.
4- استغلال طاقة الإنتاجية بنسبة تفوق 150% بالنسبة لمنتج حليب أكياس؛	4- معظم إنتاج المؤسسة هو مخصص لحليب الأكياس حوالي نسبة 93.38% من الإنتاج الكلي؛
5- ارتفاع ملحوظ في استغلال الطاقة الإنتاجية لمنتج الأمير حيث بلغت النصف في 2010.	5- نسبة إنتاج ضعيفة جدا من مشتقات الحليب 6.61% فقط من الإنتاج الكلي للملبنة؛
	6- انخفاض مستمر في الكميات المنتجة من مشتقات الحليب سنة بعد سنة خاصة الرايب حيث يكاد يعدم إنتاجه.
	7- طاقة إنتاجية غير مستغلة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ملبنة التل تعاني من عدة مشاكل، حيث أن آلاتها قديمة جدا ولا تواكب التطور التكنولوجي الحالي، فمعظمها امتلكتها في سنة 1988، فيجب على الملبنة العمل على تجديد الآلات وهذا من أجل الحصول على ميزات تنافسية مميزة تخفيض التكلفة مثلا، كما نلاحظ أن

ملبنة التل تعاني من ضعف القدرة التنافسية والدليل على ذلك هو الإنتاج الضعيف لمشتقات الحليب لأن هذا النشاط يشهد منافسة حادة خاصة من قبل الخواص، وقد أثر على إنتاج الملبنة بالتناقص من جهة وانخفاض في استغلال الطاقة الإنتاجية من جهة أخرى، وهنا على الملبنة البحث عن أسباب هذا الانخفاض والعمل على تحسين جودة منتجاتها حتى تلقى قبولا لدى المستهلك وتزيد من الطلب عليه وبالتالي يؤدي هذا إلى زيادة الإنتاج وتحسن في استغلال الطاقة الإنتاجية. كما يجب إعطاء الملبنة الاستقلالية التامة لاتخاذ القرارات من أجل الدخول في استثمارات، وإنتاج منتجات جديدة، كما على الملبنة إعادة إنتاج منتج الياوورت بما أن خط إنتاجه مازال متواجد بالملبنة مع العمل على إدخال تحسينات ترقى لمستوى المنافسين حتى يلقي قبولا لدى المستهلكين.

المطلب الرابع: تحليل وتقييم أداء الوظيفة التجارية

سيتم تقييم الأداء التجاري للمبنة التل من خلال عدة نسب ومؤشرات أهمها:

1- تطور رقم الأعمال من سنة 2007 الى غاية 2010

رقم الأعمال خارج الرسم = مبيعات البضاعة + إنتاج مباع + خدمات مقدمة

جدول رقم (26): تطور رقم أعمال الملبنة 2007-2008

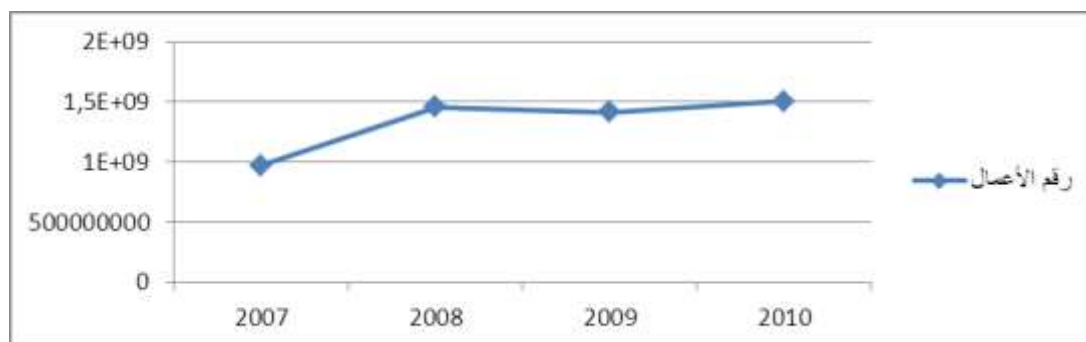
الوحدة: دج

السنوات	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال	974,934,796.64	1,458,421,925.29	1,414,053,854.55	1,505,094,312.97

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات الملبنة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن هناك ارتفاع في رقم الأعمال في 2008 بنسبة 49.59% مقارنة بسنة 2007، لكن سجلت هذه النسبة انخفاضا بـ 3.04% في 2009، وأما في 2010 فقد ارتفع رقم الأعمال بـ 6.43% مقارنة بالسنة السابقة، والسبب الرئيسي لهذا الارتفاع هو زيادة الكميات المباعة خاصة منتج "حليب أكياس"، و منتج "جن أمير". والشكل الموالي يوضح تطور رقم أعمال ملبنة التل.

الشكل رقم (21): تطور رقم أعمال ملبنة التل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

2- تطور سعر التكلفة "س ت"، وأسعار البيع "س ب" من 2008 إلى 2010: يمكن توضيح تطور سعر التكلفة، وأسعار بيع منتجات الملبنة للسنوات 2008، 2009، 2010 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (27): تطور سعر التكلفة وأسعار البيع في ملبنة التل

الوحدة: دج

2010		2009		2008		الوحدة	البيان
س ب	س ت	س ب	س ت	س ب	س ت		
23.35	21.61	23.35	22.64	23.35	20.71	لتر	حليب أكياس
32.70	28.57	32.70	31.15	32.70	31.20	لتر	حليب بقر أكياس
36.50	33.98	/	/	38.00	31.45	لتر	حليب بقر قارورة
/	/	/	/	34.00	31.35	لتر	حليب بقر vrac
29.77	19.13	29.77	25.46	29.77	26.06	لتر	لبن
43.50	67.06	43.59	37.79	43.59	37.54	لتر	رايب
28.00	20.56	28.00	19.59	28.00	18.03	علبة	جبن امير كبير
9.40	11.76	9.40	8.26	9.40	7.86	علبة	جبن امير صغير
		256.41	253.7				زبدة 1 كغ
		384.62	380.55				زبدة 1.5 كغ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الدائرة التجارية، وقسم المحاسبة التحليلية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن سعر بيع حليب الأكياس العادي هو ثابت بالرغم أن سعر التكلفة في ارتفاع، وهذا بسبب تحديد الدولة لأسعار الحليب حيث يقدر سعر البيع بـ: 23.35 دج، أما بالنسبة لحليب بقر أكياس فنلاحظ أن سعر البيع هو في ثبات، ولكن سعر التكلفة شهد انخفاضا نسبيا، والسبب هو الكميات الكبيرة التي تجمعها الملبنة من الحليب الطازج وهي في ارتفاع مستمر، أما بالنسبة لحليب بقر vrac حسب الطلب حيث يتم بيع الحليب دون تغليف أي من الملبنة إلى المشتري (شاحنة ذات حاوية)، أما بالنسبة للبن فنلاحظ أن سعر البيع ثابت، في حين أن سعر تكلفته هو في انخفاض مستمر لكن لم يؤثر ذلك على الكميات المباعة منه، حيث كان بإستطاعة الملبنة استغلال فرصة انخفاض سعر التكلفة، وتخفيض سعر البيع من أجل تشجيع الطلب عليه، أما منتج الرايب فنلاحظ أن سعر البيع ثابت لكن سعر التكلفة في ارتفاع، إذ أنه فاق سعر البيع، أي أصبحت الملبنة تبيع بالخسارة في سنة 2010، أما فيما يخص الزبدة بنوعيتها فقد قامت الملبنة بإنتاجها كتجربة، وذلك بأمر من المؤسسة الأم GIPLAIT، ودون القيام بدراسة السوق، أو معرفة رغبات الزبائن. ونلاحظ أن الملبنة بدأت بإنتاج الزبدة بحجم 1 كغ و1.5 كغ، وهذه أحجام كبيرة جدا قد تؤدي إلى عزوف المستهلك عن شرائها، فهنا من الأحسن أن تنتج بأحجام صغيرة مثلا 250 غ، 500 غ حتى تكون الأسعار معقولة ويستطيع المستهلك شرائها. وسوف ينطلق الإنتاج الفعلي للزبدة في 2011.

3- توزيع وتطور المبيعات بالكمية حسب أنواع المنتجات:

جدول رقم (28): توزيع وتطور المبيعات بالكمية حسب أنواع المنتجات

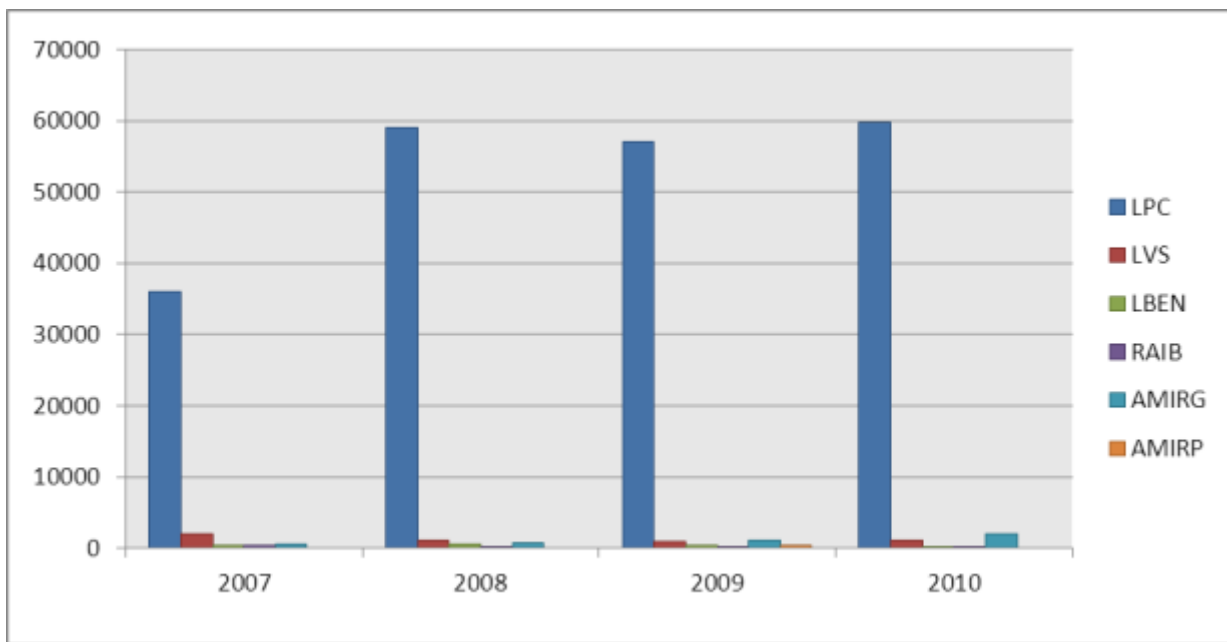
الوحدة: 1000 لتر

السنوات	2007	2008	2009	2010
حليب أكياس	35,990	58,995	56,971	59,684
حليب بقر	2,047	1,058	863	1,161
لبن	484	500	350	272
رايب	363	170	125	112
جبن أمير كبير	663	819	1,182	2,010
جبن أمير صغير	-	-	352	466
زبدة 1 كغ	-	-	19.2	-
زبدة 1.5 كغ	-	-	12.5	-
إجمالي الكمية المباعة	39,547	61,142	59,846	63,707

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد تقارير النشاط السنوية للدائرة التجارية والملاحق رقم (25، 26).

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مبيعات حليب أكياس في ارتفاع مستمر طيلة فترة الدراسة، حيث ارتفعت بنسبة 65.83% في 2010 مقارنة بسنة 2007، كما نلاحظ أن مبيعات حليب أكياس تمثل حوالي 94.08% من الكمية المباعة، ثم يليها حليب بقر المبستر حيث يمثل حوالي 2.54%، ثم جن أمير حيث يمثل 2.03%، ثم اللبن حيث يمثل 0.75% من الكمية المباعة، ثم الرايب حيث يمثل 0.38%. وبالتالي يمكن القول أن المنتج الرئيسي للمؤسسة هو حليب أكياس، وقد يهدد بقاء المؤسسة في حال انخفاض الطلب عليه فيجب العمل على تحسين نوعية وجودة تشكيلة المنتجات من أجل تقليل الخطر في حال انخفاض الطلب على أحد المنتجات، كما نلاحظ أن مشتقات الحليب "لبن، رايب، جن أمير بنوعيه" تمثل حوالي 6% من الكمية المباعة وهي نسبة ضعيفة جداً، كما أن مبيعاتها في انخفاض مستمر طيلة فترة الدراسة خاصة "الرايب، اللبن"، وهذا يدل على ضعف القدرة التنافسية للملبنة في المنتجات التي تشهد منافسة حادة، والشكل الموالي يبين الكميات المباعة من منتجات المؤسسة:

الشكل رقم (22): تطور الكميات المباعة من منتجات المؤسسة 2007-2010



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

4- توزيع وتطور المبيعات بالقيمة حسب أنواع المنتجات

يمكن توضيح توزيع وتطور المبيعات بالقيمة لكل من "حليب أكياس، حليب بقر، لبن، رايب، جن أمير صغير، جن أمير كبير"، للسنوات 2007، 2008، 2009، 2010، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (29) : توزيع وتطور المبيعات بالقيمة حسب أنواع المنتجات.

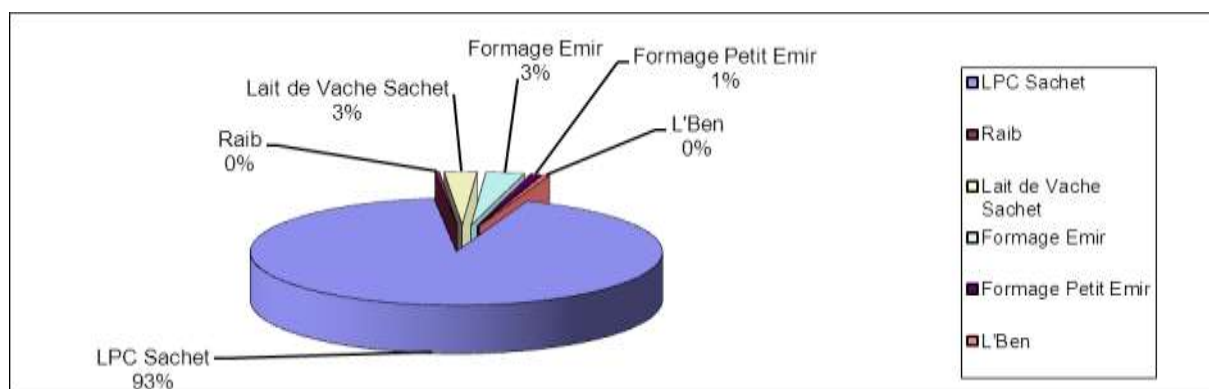
الوحدة: 10^3 دج

السنوات	2007	2008	2009	2010
حليب أكياس	850101	1368197	1330280	1393632
حليب بقر	58661	34940	28247	38501
رايب	12486	7576	5634	5056
لبن	12800	15477	10826	8288
جن أمير كبير	20993	30962	26721	45427
جن أمير صغير	-	-	9562	12353
زبدة 1 كغ	-	-	196	-
زبدة 1.5 كغ	-	-	128	-
إجمالي المبيعات	955041	1457152	1411599	1503260

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد تقارير النشاط السنوية للدائرة التجارية.

من خلال الجدول، نلاحظ أن حليب الأكياس يمثل ما نسبته 92.45% من قيمة المبيعات، ثم يليه حليب بقر بنسبة 3.27%، ثم جن أمير بنسبة 2.30% من قيمة المبيعات، ثم اللبن بنسبة 0.92%، ثم الرايب بنسبة 0.63% من قيمة المبيعات. وفيما يلي شكل يوضح توزيع رقم أعمال لسنة 2010 حسب أنواع منتجات ملبنة التل، حيث تمثل حليب أكياس ما نسبته 93% من رقم أعمال و6% تبقى للمنتجات الأخرى، ونوضح في الشكل الموالي توزيع رقم الأعمال حسب أنواع المنتجات لسنة 2010:

الشكل رقم(23): توزيع رقم الأعمال حسب أنواع المنتجات لسنة 2010



المصدر: من تقارير السنوية لنشاط الدائرة التجارية.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المنتجات الرايب واللبن تمثل 0% من رقم الأعمال في سنة 2010، أما منتج أمير كبير فهو يمثل نسبة 3% من رقم الأعمال، في حين أن حليب أكياس يمثل 93% من رقم أعمال وهذا سنة 2010.

5- شبكة التوزيع للملبنة حسب المناطق الجغرافية:

تتوفر المعلومات عن سنة 2009، و2010 فقط.

أولاً: سنة 2009

يمكن توضيح المناطق الجغرافية التي توزع منتجات الملبنة فيها لسنة 2009 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (30): شبكة التوزيع التجارية حسب المناطق الجغرافية لسنة 2009

الولاية/ المنتج	حليب أكياس	جن أمير صغير	جن أمير كبير	رايب	لبن	حليب بقر
سطيف	87.45%	61.83%	75.17%	35.44%	51.47%	50.50%
برج بوعريج	2.36%	3.22%	6.45%	0.05%	1.38%	0.11%
باتنة	7.18%	5.77%	1.14%	0.04%	26.29%	15.38%
بسكرة	3.10%	0.76%	0.09%	0.00%	20.3%	3.51%
مستغانم	0.00%	11.04%	0.00%	0.10%	0.00%	0.00%
غرداية	0.00%	9.20%	11.54%	0.00%	0.00%	0.00%
بجاية	0.00%	0.26%	2.60%	59.10%	0.00%	0.00%
قسنطينة	0.00%	2.97%	0.54%	0.00%	0.00%	0.00%
مسيلة	0.00%	0.43%	0.02%	0.00%	0.13%	0.00%
مناطق أخرى	0.00%	4.54%	2.46%	5.28%	0.44%	30.50%
الإجمالي	100%	100%	100%	100%	100%	100%

المصدر: من التقارير السنوية للدائرة التجارية.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الملبنة تركز نشاطها على ولاية سطيف، حيث أن 87.45% من مبيعات الحليب هي موجهة إلى ولاية سطيف، في حين أن 12.55% موجهة للولايات الأخرى وأغلبها موجه لولاية باتنة، حيث تحصلت على 7.18% من الكمية المباعة المتبقية. أما في ما يخص منتج حليب بقر، فنصيب ولاية سطيف يمثل حصة الأسد 50.50%، ثم تليه ولاية باتنة 15.38%، و30.50% هي لمناطق أخرى، أما بالنسبة لمنتج جن أمير، فنصيب ولاية سطيف 75.17%، ثم تليه ولاية غرداية 11.54%، ثم برج بوعريج بنسبة 6.45%، و فيما يخص منتج الرايب فنصيب ولاية سطيف يمثل 35.44% من الكميات

المباعة، وتفوقه ولاية بجاية بنسبة 59.10%، في حين أن منتج اللبن فنصيب ولاية سطيف يمثل 51.47% من الكميات المباعة، ثم تليه ولاية باتنة بنسبة 26.29%.

ثانيا: سنة 2010

يمكن توضيح المناطق الجغرافية التي توزع منتجات الملبنة فيها لسنة 2010 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (31): شبكة التوزيع التجارية حسب المناطق الجغرافية لسنة 2010

الولاية/ المنتج	حليب أكياس	جن أمير صغير	جن أمير كبير	رايب	لبن	حليب بقر
سطيف	86.97%	97.78%	82.27%	43.85%	62.54%	78.20%
برج بوعريرج	5.01%	-	2.80%	-	7.52%	7.51%
باتنة	3.28%	0.03%	6.32%	-	13.36%	5.40%
بسكرة	0.97%	-	0.36%	0.13%	9.04%	0.18%
غرداية	0.02%	-	4.89%	-	0.00%	0.88%
بجاية	0.16%	-	2.26%	55.80%	1.91%	0.60%
ورقلة	1.94%	-	0.95%	-	1.66%	2.92%
قسنطينة	0.92%	-	0.09%	0.06%	1.51%	0.92%
مسيلة	0.69%	-	0.02%	0.13%	2.42%	3.33%
الإجمالي	100%	100%	100%	100%	100%	100%

المصدر: من التقارير السنوية للدائرة التجارية.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الملبنة تركز نشاطها على ولاية سطيف، حيث أن 86.97% من مبيعات الحليب هي موجهة إلى ولاية سطيف، في حين أن لولاية برج بوعريرج لها مانسته 5.01% من الكمية المباعة. وفيما يخص منتج حليب البقر، فنصيب ولاية سطيف يمثل 78.20%، ثم تليه ولاية برج بوعريرج 7.51%، ثم باتنة بنسبة 5.40%، أما بالنسبة لمنتج جن أمير فنصيب ولاية سطيف 82.27% وقد ارتفع مقارنة بسنة 2009، ثم تليه ولاية باتنة بنسبة 6.32%، ثم ولاية غرداية بنسبة 4.89%، أما فيما يخص منتج الرايب فنصيب ولاية سطيف يمثل 43.85% من الكميات المباعة وقد ارتفع مقارنة بسنة 2009، وتفوقه ولاية بجاية بنسبة 55.80%، في حين أن منتج اللبن فنصيب ولاية سطيف يمثل 62.54% من الكميات المباعة، ثم تليه ولاية باتنة بنسبة 13.36%، ثم بسكرة بنسبة 9.04%.

من خلال ماسبق نستنتج أن الملبنة تركز على ولاية سطيف، حيث أن أغلب المنتجات المباعة هي موجهة لولاية سطيف، ثم تليها الولايات المجاورة كولاية باتنة، برج بوعريرج، ومسيلة. ونلاحظ أن الملبنة

فرصة لتوسيع حصتها السوقية وذلك بالتركيز على الولايات الأخرى، خاصة الولايات الصحراوية أين يكون الطلب على الحليب ومشتقاته مرتفع جدا.

6- دراسة السياسة التجارية بالملبنة

سنستطرق لهذا العنصر من خلال دراسة وتحليل عناصر الميزج التسويقي " المنتج، السعر، التوزيع، الترويج " كالتالي:

● **المنتج:** تعتبر منتجات ملبنة التل منتجات ضرورية استهلاكية خاصة منتج الحليب، وهي منتجات موجهة لكافة المستهلكين، وما تمّت ملاحظته هو أنه لم يطرأ أي تغيير على هذه المنتجات، بل بالعكس فقد تم التخلي عن بعضها مثل منتج الياؤورت والحلوى القشدية وقشدة الحليب وسمن التل، رغم وجود كافة التجهيزات لإنتاجها، وهذا بسبب تجاهل البيئة التنافسية والمنافسين الموجودين في نشاط صناعة الحليب ومشتقاته مثل " دانون، الصومام، جرجرة، ترافل، الحضنة، الأنفال"، حيث أثر سلبا على القدرة التنافسية للملبنة مما أدى بها إلى التخلي عن إنتاج بعض منتجاتها، كما لاحظنا أنه لم يتم أي تغيير للمنتجات من ناحية الذوق، الجودة، سوى تغييرات بسيطة في التغليف كتعديل قارورة الرايب مثلا والتي لم تؤثر على مبيعاتها، كما تجدر الإشارة إلى أن الملبنة لا تعتمد في طرح منتجاتها الجديدة على الدراسة المسبقة، حيث أنها قامت بطرح منتج الزبدة "1 كغ، 1.5 كغ" دون القيام بأي دراسة للسوق، أو بحوث التسويق، أو معرفة أذواق ورغبات المستهلكين، كما لا توجد أي دراسة أو متابعة له في السوق من حيث نسبة نجاحه، نظرة المستهلك له، وإمكانية التنبؤ بوضعيته المستقبلية.

● **السعر:** تقوم ملبنة التل بتحديد أسعارها انطلاقا من سعر التكلفة (Prix de revient)، حيث أن $\text{سعر البيع} = \text{سعر التكلفة} + \text{هامش تجاري}$ ، دون الأخذ بعين الاعتبار المحيط التنافسي وأسعار بيع المنافسين، أو السعر الذي يريده المستهلك، في حين أن الحليب العادي سعره مدعم من طرف الدولة، وهذا يعتبر نقطة قوة للملبنة في حال دخول منافسة أجنبية، وتجدد الإشارة إلى أن منتج الرايب تقوم الملبنة ببيعه بالخسارة حيث أن سعر التكلفة يفوق سعر البيع في 2010.

● **التوزيع:** إن ملبنة التل لا تهتم بالسياسة التوزيعية، حيث أن مسؤولية التوزيع تقع على عاتق الزبائن، إذ تعتمد على الموزعين الخواص، وهذا بسبب عدم قدرتها على تسويق منتجاتها بوسائلها الخاصة، والشروط الواجب توفرها لدى الموزع هي: سجل تجاري، بطاقة الإقامة، شاحنة مبردة، غرفة مبردة، حيث عند توفر هذه الشروط يصبح موزع معتمد لدى ملبنة التل.

• **الترويج:** لا تقوم الملبنة بأي نوع من أنواع الترويج، كما أنها لا تخصص ميزانية للترويج بمنتجاتها، والسبب في ذلك هو اعتبار منتجاتها أساسية وضرورية وليست بحاجة للتعريف، وبالتالي أدى إهمال الترويج إلى صعوبة التسويق والانخفاض المستمر في الكميات المباعة من مشتقات الحليب، بعكس المؤسسات المنافسة مثل : دانون، الصومام، ترافل، فهي تخصص مبالغ طائلة للقيام بحملات ترويجية للتعريف بمنتجاتها. وبالتالي فإن ملبنة التل تنتهج المفهوم البيعي أي تنتج وتبيع دون النظر لمتطلبات السوق.

7- نتائج تحليل وتقييم أداء الوظيفة التجارية

من خلال ما سبق من نسب ومؤشرات يمكن استنتاج واستخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء التجاري للملبنة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(32): نتائج تقييم أداء الوظيفة التجارية

نقاط القوة	نقاط الضعف
1. ارتفاع مستمر في حجم مبيعات حليب الأكياس، حيث تسيطر الملبنة على السوق المحلية؛	1. يقتصر دور الوظيفة التجارية في بيع ما ينتج فقط بالملبنة.
2. انخفاض مستمر في سعر تكلفة الحليب الأبقار، بسبب ارتفاع الكميات المجمعة وهذا أثر إيجابا على الملبنة من خلال إرتفاع الهامش التجاري له؛	2. إنعدام وظيفة التسويق مما تسبب في غياب دراسات عن طلب السوق ورغبات المستهلكين.
3. إرتفاع ملحوظ في الكميات المباعة من منتج " جبن أمير بنوعيه"، حيث ارتفع بنسبة 203.16% في 2010 مقارنة بسنة 2007. أي تضاعفت مبيعات جبن أمير مرتين وبالتالي يمكن استغلال هذه الفرصة لتقوية الحصة السوقية للملبنة وذلك بتكثيف الترويج لهذا المنتج.	3. الشروع في طرح منتجات جديدة " الزبدة" دون القيام بدراسة السوق، أو معرفة الطلب على هذا المنتج من حيث السعر، الذوق، الجودة.
	4. ارتفاع مستمر في سعر تكلفة الرايب 67.04 دج في 2010 وسعر بيعه 43.50 دج، أي أصبحت تباع الملبنة هذا المنتج بالخسارة؛
	5. عدم كفاءة قسم محاسبة تحليلية، مما أدى إلى عدم التحكم في أنواع ومستويات التكاليف المختلفة، و منه عدم القدرة على التحديد الدقيق والتحكم في أسعار التكلفة.
	6. انخفاض مستمر في الكميات المباعة من " اللبن، الرايب"، حيث تشكل نسبة 1.13% من الكمية المباعة، وهي نسبة ضعيفة جدا؛

7. عدم حدوث أي تغيير على منتجات المؤسسة من حيث الذوق، الجودة، السعر، بل بالعكس تم التخلي عن بعضها مثل منتج " الياؤورت"، " سمن التل" الحلوى القشدية؛ 8. خطر الاعتماد على منتج واحد فقط " حليب الأكياس"، فقد يهدد بقاء واستمرار الملبنة، في حال انخفاض الطلب عليه، بسبب احتدام المنافسة ودخول منافسين جدد؛ 9. عدم الاهتمام بالسياسة التوزيعية، حيث تعتمد على الموزعين الخواص، وبإمكانها الاعتماد على وسائلها الخاصة حتى تساهم في زيادة حصتها السوقية؛ 10. إهمال الترويج وعدم القيام بحملات ترويجية للتعريف بمنتجاتها أثر سلبا على حجم المبيعات وبالتالي الإفتقار إلى تنشيط المبيعات ؛ 11. غياب إدارة البحث والتطوير. 12. تغطية جغرافية مركزة على ولاية سطيف، دون الولايات الأخرى، إذ بإمكانها زيادة قنوات التوزيع للوصول إلى الولايات الأخرى بهدف زيادة حصتها السوقية.	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن هناك نقاط ضعف كثيرة، على ملبنة التل العمل على التقليل منها، فنلاحظ أن مشتقات الحليب تمثل ما نسبته 6% من رقم الأعمال، وهي نسبة ضعيفة جدا، فعلى الملبنة العمل على الرفع منها، وذلك باكتساب ميزة تنافسية، حيث على الملبنة إتباع إستراتيجية التمييز من أجل تحسين جودة منتجاتها، فيجب عليها العمل على تحسين جودة منتجاتها خاصة " الرايب والبن"، وتواكب منتجات المنافسين وذلك من خلال تحسين نوعية المنتجات من حيث الجودة، السعر، النوعية... ، حتى تجذب المستهلك، بالإضافة إلى تخصيص مبالغ للترويج والتعريف بمنتجاتها، إضافة إلى العمل على توزيع منتجاتها بوسائلها الخاصة دون إهمال الموزعين الخواص حتى ترفع من حصتها السوقية. كما على ملبنة التل

خلق وظيفة البحث والتطوير، بالإضافة إلى العمل على تبادل الخبرات بين 19 فرع التابعة ل Giplait، وذلك لبحث عن حلول لمشاكلها. كما على الملينة خلق وظيفة التسويق، والعمل على إجراء بحوث تسويق، دراسة السوق، وهذا قبل طرح أي منتج حتى تضمن نجاحه، وتخلق التفضيل لدى المستهلك، إضافة إلى القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وهذا من أجل معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة، واتخاذ القرارات المناسبة حتى تتفادى التهديدات، وتضمن بقاءها واستمرارها. كما نقترح على الملينة القيام بمقارنة مرجعية مع أحد المملين الرائدة في الجزائر كمملينة الصومام مثلا.

المطلب الخامس: تحليل وتقييم أداء الوظيفة المالية للملينة

سيتم تقييم الأداء المالي للملينة بالاعتماد على النسب المالية، وبالتالي سوف نعتمد على ميزانيات 2007، 2008، 2009، 2010، وهي وفق المخطط المحاسبي المالي الجديد، حيث نستطيع تحويلها بسهولة إلى ميزانية مالية باعتبارها مقيمة بالقيمة الحقيقية كآلاتي:

أولا : الميزانية المالية المختصرة للسنوات 2007، 2008، 2009، 2010.

أ: التطور الرأسي:

1- التطور الرأسي للأصول: من خلال الجدول التالي نبين التطور الرأسي لأصول ملبنة التل خلال

السنوات 2007، 2008، 2009، 2010، كآلاتي:

جدول رقم (33): التطور الرأسي لأصول الملبنة 2007-2010

الوحدة: دج

2010		2009		2008		2007		
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
61.99	1,254,055,425.49	64.34	1,266,885,778.81	55.36	847,986,916.14	58.14	858,350,542.27	أصول ثابتة
38.00	768,829,908.32	35.65	702,033,924.02	44.63	683,653,152.57	41.85	617,834,976.58	أصول متداولة
13.87	106,636,932.95	18.01	126,461,678.32	16.79	114,826,626.43	38.64	238,779,659.72	قيم استغلال
5.49	42,247,209.16	9.29	65,218,984.54	34.38	235,067,746.68	49.01	302,850,321.63	قيم محققة
80.63	619,945,766.21	72.69	510,353,261.16	48.81	333,758,779.46	12.3	76,204,995.23	قيم جاهزة
100	2,022,885,333.81	100	1,968,919,702.83	100	1,531,640,068.71	100	1,476,185,518.85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات الملبنة (أنظر الملاحق رقم 33، 31، 29، 27)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه في سنة 2007 كانت تمثل الأصول الثابتة نسبة 58.14% من مجموع الأصول، أما الأصول المتداولة فتتمثل ما نسبته 41.85% من مجموع الأصول، وهذا يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي الذي يتطلب استثمارات، كما نلاحظ أن كل من قيم الاستغلال، والقيم المحققة تمثل ما نسبته 38.64%، 49.01% من الأصول المتداولة، في حين أن القيم الجاهزة لا تمثل سوى 12.3% من الأصول المتداولة .

أما في سنة 2008 فنلاحظ، أن الأصول الثابتة تمثل 55.36% من مجموع الأصول، في حين أن الأصول المتداولة شهدت ارتفاعا حيث أصبحت تمثل ما نسبته 44.63% من مجموع الأصول وسبب هذا الارتفاع هو زيادة النقدية، حيث أصبحت تمثل 48.81% من الأصول المتداولة، في حين أن قيم الاستغلال

أصبحت تمثل لا سوى 16.79% من الأصول المتداولة، وهذا يدل على أن المؤسسة تصرف منتجاتها ولا تبقى لفترات طويلة في المخزن..

كما نلاحظ أنه في سنة 2009، أصبحت الأصول الثابتة تمثل 64.34% من مجموع الأصول وهذا الارتفاع نتيجة حصول المؤسسة على استثمارات جديدة، أما الأصول المتداولة فأصبحت تمثل 35.65% من الأصول أغلبها مكون من القيم الجاهزة حيث نسبتها من الأصول المتداولة هي 72.69% . حيث تحتفظ بالسيولة دون استثمار.

وفي سنة 2010 نلاحظ أن الأصول الثابتة تمثل 61.99% من مجموع الأصول، أما الأصول المتداولة فتمثل ما نسبته 38.00%، حيث أنها مكونة أغلبها من النقدية التي تمثل ما نسبته 80.63%، وهذا يدل على وجود سيولة كبيرة ومحمدة، في حين أن قيم الاستغلال، والقيم المحققة تمثل كل منهما 13.87%، 5.49%، على التوالي.

من خلال ماسبق نلاحظ أن نسبة الأصول الثابتة أكبر من نسبة الأصول المتداولة خلال كل الدورات، وهذا يتماشى مع طبيعة نشاط الملبنة الإنتاجي، كما نلاحظ أن كل من المخزونات والحقوق تمثل نسبة ضعيفة من الأصول المتداولة وهذا يدل على أن المخزونات لا تبقى طويلا في المخزن لتصرف بعدها، وهذا يقلل ويخفض تكاليف التخزين، كما نلاحظ أن النقدية تشكل معظم الأصول المتداولة، وهذا يدل على وجود سيولة كبيرة غير مستغلة ومحمدة ولا تقوم الملبنة باستثمارها، إذ أنها لا تتمتع باستقلالية لتتخذ قرار الدخول في مشاريع جديدة.

2- التطور الرأسي للخصوم

من خلال الجدول التالي نبين التطور الرأسي لأصول ملبنة التل خلال السنوات 2007، 2008، 2009، 2010، كالآتي:

جدول رقم (34): التطور الرأسي لخصوم المبلنة 2007-2010

الوحدة: دج

	2010		2009		2008		2007	
أموال دائمة	57.38	1,160,856,338.52	57.55	1,133,253,260.37	88.03	1,348,440,757.65	86.61	1,278,570,790.49
أموال خاصة	83.77	972,497,366.43	82.76	937,978,746.49	3.4-	- 45,890,539.46	9.09-	-116,330,355.07
ديون ط أجل	16.22	188,358,972.09	17.23	195,274,513.88	103.4	1,394,331,297.11	109.09	1,394,901,145.56
ديون ق أجل	42.61	862,028,995.29	42.44	835,666,442.46	11.96	183,199,311.06	13.38	197,614,728.36
المجموع	100	2,022,885,333.81	100	1,968,919,702.83	100	1,531,640,068.71	100	1,476,185,518.85

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات المبلنة (أنظر الملاحق رقم 27، 29، 31، 33).

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الأموال الدائمة في سنة 2007 تمثل 86.61 % من مجموع الخصوم، كما نلاحظ أن الأموال الخاصة سالبة بمعنى أنها لا تمتلك أموال خاصة حيث تقدر بـ -116,330,355.07 ، وتمثل نسبة 9.09- % من الأموال الدائمة، بمعنى أن المبلنة تعتمد في تمويل دورة استثمارها على ديون طويلة الأجل، وسبب أن الأموال الخاصة بالسالب هو نتيجة تحقيق المبلنة لخسائر وسوف نوضح ذلك في الجدول الموالي، كما نلاحظ أن الديون القصيرة الأجل لا تمثل سوى 13.38% من مجموع الخصوم.

أما في سنة 2008، فنلاحظ أن الأموال الدائمة تمثل 88.03%، وهي تتكون 100% من ديون طويلة الأجل، إذ نلاحظ أن أموال الخاصة تقدر بـ - 45,890,539.46 وهي بالسالب، حيث تمثل نسبة 3.4- % من الأموال الدائمة، أما ديون قصيرة الأجل فهي تمثل 11.96% من مجموع الخصوم.

وفي سنة 2009، فنلاحظ أن الأموال الدائمة تشكل ما نسبته 57.55 %، كما نلاحظ أن الأموال الخاصة قد أصبحت موجبة، حيث تمثل 82.76 % من الأموال الدائمة وهذا مؤشر جيد يدل على تحسن

وضعية الملينة وامتلاكها لأموال خاصة، حيث أصبحت تقدر بـ 937,978,746.49 ، وسبب ذلك هو حصول الملينة على إعانة من Group Giplait تقدر بـ 700,000,000.00 دج، وهذا قلل من اعتماد الملينة على ديون طويلة الأجل في تمويل نشاطها، أما ديون قصيرة الأجل فقد أصبحت تمثل 42.44% من مجموع الخصوم.

وفي سنة 2010، أصبحت الأموال الدائمة تشكل ما نسبته 57.38% من مجموع الخصوم، وتشكل من 83.77% من الأموال الخاصة، و16.22% من الديون الطويلة الأجل، وهذا يدل على أن الملينة بدأت تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل دورة الاستثمار، أما ديون قصيرة الأجل فهي تمثل 42.61% من مجموع الخصوم.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الملينة بدأت تشهد نوع من التحسن حيث نلاحظ أن الأموال الخاصة كانت سالبة في السنتين 2007، 2008، ثم بدأت تشهد تحسن في 2009، 2010، حيث أصبحت تمثل الأموال الخاصة ما نسبته 82.76%، 83.77%، من الأموال الدائمة، أي بدأت تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل دورة الاستثمار، أما بالنسبة للديون قصيرة الأجل فنلاحظ أن نسبتها في ارتفاع وهذا يدل على أن الملينة بدأت تعتمد على ديون قصيرة الأجل في تمويل دورة الاستغلال.

جدول رقم (35): النتائج المحققة من قبل ملبنة التل من 1998-2009

DESIGNATION	DEBIT مدین	CREDIT دائن
EXERCICE 1998 النتيجة المحققة لسنة 1998	-188,385,852.44	
EXERCICE 1999 النتيجة المحققة لسنة 1999	-112,097,219.78	
EXERCICE 2000 النتيجة المحققة لسنة 2000	-267,328,033.46	
EXERCICE 2001 النتيجة المحققة لسنة 2001	-98,792,140.76	
EXERCICE 2002 النتيجة المحققة لسنة 2002	-67,418,752.13	
EXERCICE 2003 النتيجة المحققة لسنة 2003	-42,247,807.91	
EXERCICE 2004 النتيجة المحققة لسنة 2004	-57,024,933.01	
EXERCICE 2005 النتيجة المحققة لسنة 2005	-116,465,443.46	
EXERCICE 2006 النتيجة المحققة لسنة 2006	-42,263,853.29	
EXERCICE 2007 النتيجة المحققة لسنة 2007	877,667.89	
EXERCICE 2008 النتيجة المحققة لسنة 2008	70,439,815.61	
EXERCICE 2009 النتيجة المحققة لسنة 2009	87,438,521.53	
TOTAL المجموع	-833,268,031.21	

المصدر: من التقارير السنوية للمصلحة المالية.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المبنية حققت خسائر خلال عدة دورات متتالية، وهذا من سنة 1998 إلى غاية سنة 2006، وهذا أثر على الأموال الخاصة حيث أصبحت سالبة، لكن منذ 2007، بدأت المبنية في تحقيق أرباح.

ب: التطور الأفقي

سنعتمد في تحليلنا الأفقي على التطور النسبي بين كل سنة والسنة التي قبلها، بحيث تعتبر السنة الأولى هي نسبة الأساس والسنة التي تليها هي سنة المقارنة، وتحسب نسبة التطور بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التطور} = (ق2 - ق1) \times 100 / ق1، \text{ حيث:}$$

- ق1 تمثل قيمة الأصل أو الخصم في سنة الأساس.

- ق2 تمثل قسمة الأصل أو الخصم في سنة المقارنة.

1- التطور الأفقي للأصول

يمكن توضيح التطور الأفقي للأصول للسنوات 2007-2010 في الجدول التالي:

جدول رقم(36): التطور الأفقي لأصول المبنية 2007-2010.

السنوات	2008	2009	2010
أصول ثابتة	-1.20%	49.39%	-1.01%
أصول متداولة	10.65%	2.68%	9.15%
قيم الاستغلال	-51.91%	10.13%	-15.67%
قيم محققة	-22.38%	-72.25%	-35.22%
قيم جاهزة	337.97%	52.91%	21.47%
المجموع	3.75%	28.54%	2.74%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول رقم 33،34.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أصول المبنية شهدت ارتفاع مستمر طيلة سنوات الدراسة، حيث في سنة 2008 قد شهدت ارتفاع بنسبة 3.75% والسبب الرئيسي في هذا راجع لارتفاع نسبة القيم الجاهزة حيث تضاعفت 3 مرات في 2008 مقارنة بسنة الأساس، كما نلاحظ أن هناك انخفاض في الأصول الثابتة وقيم الاستغلال والقيم المحققة.

أما في سنة 2009، فنلاحظ أن الأصول ارتفعت بنسبة 28.54% مقارنة بسنة الأساس، والسبب الرئيسي أيضا هو ارتفاع نسبة القيم الجاهزة حيث ارتفعت بنسبة 52.91%، وكذا الارتفاع في الأصول الثابتة حيث ارتفعت بنسبة 49.39% مقارنة بسنة الأساس، كما شهدت قيم الاستغلال ارتفاع بنسبة 10.13%، أما القيم المحققة فهي تشهد انخفاض مستمر.

وفي سنة 2010 نلاحظ أن الأصول ارتفعت بنسبة 2.74%، حيث أن القيم الجاهزة ارتفعت بنسبة 21.47%، أما بالنسبة للأصول الثابتة وقيم الاستغلال والقيم المحققة فشهدت انخفاض بنسبة 1.01%، 15.67%، و35.22% على التوالي.

مما سبق، نستنتج أن هناك سيولة كبيرة غير مستغلة ومحمدة لدى المؤسسة يمكن استغلالها لتجديد استثماراتها، والدخول في مشاريع جديدة. كما نلاحظ أن هناك انخفاض مستمر في المخزونات والقيم المحققة وهذا دليل على تصريف المنتجات وعدم تكديسها في المخازن.

2- التطور الأفقي للخصوم:

يمكن توضيح التطور الأفقي للخصوم للسنوات 2007-2010 في الجدول التالي:

جدول رقم (37): التطور الأفقي لخصوم الملينة 2007-2010.

السنوات	2008	2009	2010
أموال دائمة	5.46%	-15.05%	2.43%
أموال خاصة	-60.55%	-2143.94%	3.68%
ديون طويلة الأجل	-0.04%	-85.99%	-3.54%
ديون قصيرة الأجل	-7.29%	356.15%	3.15%
المجموع	3.75%	28.54%	2.74%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول رقم 33، 34.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأموال الدائمة ارتفعت في سنة 2008 بنسبة 5.46%، والسبب في ذلك هو ارتفاع في الأموال الخاصة حيث كانت في 2007 تقدر بـ 116,330,355.07-، أما في 2008 فأصبحت تقدر بـ 45,890,539.46-، أي هناك ارتفاع بنسبة 60.55%، وهذا أدى إلى انخفاض الديون الطويلة الأجل بنسبة 0.04%، أما الديون القصيرة الأجل فنلاحظ أنها انخفضت بنسبة 7.29%،

أما في 2009، فقد انخفضت الأموال الدائمة بنسبة 15.05%، والسبب في ذلك، الانخفاض في ديون الطويلة الأجل وذلك بنسبة 85.99%، وهذا نتيجة امتلاك المؤسسة لأموال خاصة بعدما كانت سالبة، حيث كانت في 2008 تقدر بـ 45,890,539.46 -، وفي 2009 أصبحت تقدر بـ 937,978,746.49 أي ارتفعت بنسبة 2143.94%. بمعنى تضاعفت 200 مرة، أما الديون قصيرة الأجل فنلاحظ أنها تضاعفت 3 مرات حيث ارتفعت بنسبة 356.15%.

وفي سنة 2010، نلاحظ أن الأموال الدائمة ارتفعت بـ 2.43%، والسبب هو الارتفاع في الأموال الخاصة وذلك بنسبة 3.68%، أما ديون طويلة الأجل فقد انخفضت بـ 3.54%، وسبب هذا الانخفاض هو بداية اعتماد الملبنة على أموالها الخاصة والتقليل من الديون طويلة الأجل، أما ديون قصيرة الأجل فقد ارتفعت بـ 3.15%.

من خلال ما سبق نستنتج أن الملبنة بدأت تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل دورة الاستثمار، حيث أن الأموال الخاصة كانت سالبة في 2007، 2008، ثم أصبحت تمتلك أموال خاصة موجبة في 2009، 2010، وهذا أدى إلى تقليل الاعتماد على الديون لتمويل نشاطها، كما نلاحظ أن الملبنة بدأت تعتمد على ديون قصيرة الأجل في تمويل دورة الاستغلال

ثانيا: دراسة مؤشرات التوازن المالي

1- حساب رأس المال العامل

من أجل معرفة هل المؤسسة متوازنة ماليا أم لا نقوم بحساب رأس المال العامل للسنوات 2007، 2008، 2009، 2010 وهذا من أجل متابعة تطوره. ويحسب رأس المال العامل بطريقتين:

- رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

- رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل.

جدول رقم (38) : رأس المال العامل للملينة

الوحدة: دج

السنوات	2007	2008	2009	2010
أموال دائمة	1,278,570,790.49	1,348,440,757.65	1,133,253,260.37	1,160,856,338.52
أصول ثابتة	858,350,542.27	847,986,916.14	1,266,885,778.81	1,254,055,425.49
رأس المال العامل	420,220,248.22	500,453,841.51	-133,632,518.44	-93,199,086.97

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن رأس المال العامل في السنتين 2007، 2008 موجب ويقدر بـ 420,220,248.22، 500,453,841.51، على التوالي، حيث أن المؤسسة قد احترمت قاعدة التوازن المالي، التي مفادها أن الأصول الثابتة تمول بأموال دائمة، كما حققت هامش أمان أو فائض لتمويل دورة الاستغلال. أما في السنتين 2009، 2010 فنلاحظ أن رأس المال العامل سالب ويقدر بـ: - 133,632,518.44، -93,199,086.97 على التوالي، وهذا بسبب زيادة أصول الثابتة المؤسسة أدت إلى تحقيق رأس مال عامل سالب. وبالتالي لم تحقق توازن مالي في السنتين الأخيرتين.

2- حساب الاحتياجات من رأس المال العامل

لحساب الاحتياج من رأس المال العامل يتم تطبيق العلاقة التالية: احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة أي: (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (39): احتياجات رأس المال العامل للملينة

الوحدة: دج

السنوات	2007	2008	2009	2010
قيم الاستغلال	238,779,659.72	114,826,626.43	126,461,678.32	106,636,932.95
قيم محققة	302,850,321.63	235,067,746.68	65,218,984.54	42,247,209.16
ديون ق الأجل	197,614,728.36	183,199,311.06	835,666,442.46	862,028,995.29
احتياجات رأس المال العامل	344,015,252.99	166,695,062.05	-643,985,779.6	-713,144,853.18

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

نلاحظ أنه في السنتين 2007،2008، حققت المؤسسة احتياجا من رأس المال العامل موجبا، وهذا يعني أنها لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية، فهي بحاجة إلى وسائل أو موارد مالية أخرى.

أما في السنتين 2009، 2010، كان احتياج رأس المال العامل سالبا، فالمؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بموارد الدورة العادية. وهذا بسبب ارتفاع موارد الدورة " ديون قصيرة الأجل"، والانخفاض المستمر في قيم الاستغلال.

3- الخزينة

تتمثل الخزينة في صافي القيم الجاهزة، أي القيم الجاهزة مطروح منها السلفات المصرفية، كما تحسب بطريقة أخرى حيث: الخزينة = رأسمال العامل - احتياجات رأس المال العامل. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (40) : خزينة الملينة 2007-2010

الوحدة: دج

السنوات	2007	2008	2009	2010
رأس مال العامل	420,220,248.22	500,453,841.51	-133,632,518.44	-93,199,086.97
احتياجات رأس المال العامل	344,015,252.99	166,695,062.05	-643,985,779.6	-713,144,853.18
الخزينة	76,204,995.23	333,758,779.46	510,353,261.16	619,945,766.21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الخزينة موجبة في كل الدورات، حيث أنها تضاعف 7 مرات في 2010، مقارنة بسنة 2007، و تجدر الإشارة إلى أن كل مراجع التحليل المالي تحذر من هذه الوضعية، إذ أن وجود خزينة موجبة لمدة طويلة يعني تجميد الأموال وعدم استغلالها بصفة عقلانية. والحالة المثلى للخزينة هي الخزينة الصفرية، وتعني كل الأموال مستثمرة.

ثالثا: دراسة النسب

1- دراسة نسب التمويل:

يمكن توضيح كل من نسبة التمويل الدائم، نسبة التمويل الذاتي، نسبة قابلية السداد، نسبة الاستقلالية المالية في الجدول التالي:

جدول رقم (41): نسب التمويل للملينة للسنوات 2007-2010

النسبة / السنة	العلاقة	2007	2008	2009	2010	المعيار
نسبة التمويل الدائم	أ دائمة/أ ثابتة	1.48	1.59	0.89	0.92	$1 \leq$
نسبة التمويل الذاتي	أ خاصة/أ ثابتة	-0.13	-0.05	0.74	0.77	$1 \leq$
نسبة قابلية السداد	ديون/ الأصول	1.07	1.02	0.52	0.51	$0.5 \geq$
نسبة الاستقلالية المالية	أ خاصة/ ديون	-0.07	-0.02	0.90	0.92	$2-1$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

-نسبة التمويل الدائم: إن موارد الملينة الدائمة تغطي أصولها الثابتة وتفوقها وهذا في السنتين 2007، 2008، أما في السنتين 2009، 2010، فقد انخفضت النسبة مادون الواحد أي أن مواردها الدائمة غطت 89% من الأصول الثابتة في 2009، وغطت 92% من الأصول الثابتة في 2010، وبالتالي الملينة لم تحقق التوازن المالي في السنتين الأخيرتين.

-نسبة التمويل الذاتي: إن الأموال الخاصة للملينة لا تغطي الأصول الثابتة في السنوات الأربع، خاصة 2007، 2008، حيث أن النسبة سالبة. بمعنى، أن الأموال الخاصة لا تغطي الأصول الثابتة بتاتا، وبالتالي كل الأصول الثابتة ممولة بالديون طويلة الأجل وهذا في 2007، 2008، أما في سنة 2009 فأصبحت الأموال الخاصة تغطي 74% من الأصول الثابتة، وفي سنة 2010 أصبحت تغطي 77%، أي بدأت تشهد الملينة تحسنا من ناحية قدرة الأموال الخاصة على تمويل جزء من الاستثمارات.

-نسبة قابلية السداد: نلاحظ أن قدرة المؤسسة على سداد ديونها في السنتين 2007، 2008، ضعيفة جدا، لكن بدأت تتحسن حالة المؤسسة وقدرتها على السداد إذ انخفضت النسبة من 1.02 في 2008، إلى

0.52 في 2009، و0.51 في 2010. وبالتالي أصبحت قادرة على السداد أو الوفاء بديونها، كما أصبحت قادرة على الحصول على تمويل خارجي في حالة تحديد استثماراتها.

- **نسبة الاستقلالية المالية:** نلاحظ أن المؤسسة لا تتمتع باستقلالية مالية، وهي تعاني من التبعية في السنوات الأربع، خاصة في 2007، 2008 حيث أن النسبة السالبة. بمعنى أن المؤسسة تعتمد على الديون سواء في تمويل دورة الاستثمار، أو دورة الاستغلال، لكن بدأت تشهد هذه النسبة نوعا من التحسن في السنتين 2009، 2010، إذ ارتفعت إلى 0.90، 0.92 على التوالي. بمعنى أن الملينة بدأت تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل نشاطها، لكنها لم تتخلص من التبعية كليا.

2- دراسة نسب السيولة: يمكن توضيح نسبة سيولة الأصول، ونسبة السيولة العامة، ونسبة السيولة المختصرة، ونسبة السيولة الفورية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (42): نسب السيولة للملينة للسنوات 2007-2010

النسبة / السنة	العلاقة	2007	2008	2009	2010	المعيار
نسبة سيولة الأصول	أ متداولة/ مجموع الميزانية	0.41	0.44	0.35	0.38	$0.05 \leq$
نسبة السيولة العامة	أ متداولة/ ديون ق أ	3.12	3.73	0.84	0.89	$1 \leq$
نسبة السيولة المختصرة	حقوق/ ديون ق أ	1.91	3.10	0.68	0.76	0.8-0.5
نسبة السيولة الفورية	قيم جاهزة/ ديون ق أ	0.38	1.82	0.61	0.71	0.5-0.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

- **نسبة سيولة الأصول:** تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على دورة الاستغلال في نشاطها، ويجب أن تكون النسبة أكبر أو يساوي 0.05، وبالتالي نلاحظ من خلال الجدول أن سيولة الأصول في ارتفاع مستمر طيلة سنوات الدراسة وهي أكبر من 0.05.

- **نسبة السيولة العامة:** تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل بواسطة أصولها المتداولة، ويجب أن تكون النسبة أكبر من 1، ونلاحظ من خلال الجدول أن النسبة انخفضت في السنتين الأخيرتين، مقارنة بالسنتين 2007، 2008 حيث كانت تساوي 3.12، 3.73، على التوالي. بمعنى، أن الأصول المتداولة تغطي ديون قصيرة الأجل، وهذا يدل على وجود رأسمال عامل موجب، أما في 2009، 2010، فالنسبة تساوي 0.84، 0.89، أي انخفضت مقارنة مع السنتين السابقتين إلى مادون الواحد،

وبالتالي الأصول المتداولة لا تغطي كل الديون القصيرة الأجل، وهذا يدل على وجود رأس مال عامر سالب.

- **نسبة السيولة المختصرة:** تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل دون بيع مخزوناتنا، ومنه نلاحظ من خلال الجدول أن هذه النسبة هي في انخفاض مستمر، وبالتالي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل في تحسن خاصة في السنتين 2009، 2010.

- **نسبة السيولة الفورية:** تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بواسطة النقدية، ونلاحظ أنه في السنتين 2007 كانت تساوي 0.38 وهي نسبة جيدة، لكن ارتفعت في 2008 إلى 1.82، بمعنى ان المؤسسة لها سيولة كبيرة، وهي تشكل خطر على المؤسسة بما أنها تبقى مجمدة، كما نلاحظ أنها في 2009، 2010 أصبحت تساوي 0.61، 0.71، وهي أكبر من 0.5 وبالتالي هناك سيولة كبيرة وأموال مجمدة دون استثمار.

3- نسب التسيير والنشاط

جدول رقم (43): نسب التسيير والنشاط

النسبة / السنة	العلاقة	2007	2008	2009	2010
مدة تسديد العملاء	(العملاء/ رقم الاعمال TTC) $\times 360$	1.52	0.57	0.56	0.66
معدل دوران المخزون	استهلاك السنوي/ متوسط المخزون	/	7.21	10.28	11.67
متوسط فترة التخزين	معدل دوران المخزون/ 360	/	50 يوم	35 يوم	31 يوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج.

- **مدة تسديد العملاء:** من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تحصل حقوقها من طرف زبائنها في فترة قصيرة جدا لا تتعدى اليوم أو يومين، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على كفاءة قسم الائتمان لدى المؤسسة بالإضافة إلى ارتفاع سيولتها.

- **معدل دوران المخزون:** من خلال الجدول، نلاحظ أن معدل دوران المخزون قد شهد ارتفاعا مستمرا خلال فترة الدراسة حيث بلغ 7.21 في 2008، ثم 10.28 في 2009، ثم 11.67 في 2010، وهذا الارتفاع انعكس على متوسط فترة التخزين بالانخفاض حيث وصلت إلى 31 يوم في 2010، بعدما كانت 50 يوم في 2008، وهذا يدل على كفاءة قسم الرقابة على المخزون لدى المؤسسة.

4- نسب المردودية

جدول رقم (44): نسب المردودية للملينة للسنوات 2007-2010

النسبة / السنة	العلاقة	2007	2008	2009	2010
نسبة المردودية المالية	نتيجة الصافية / أ خاصة	0.00	-1.53	0.09	0.03
نسبة المردودية الاقتصادية	نتيجة الصافية / الأصول	0.00	0.04	0.04	0.01
نسبة الربحية الصافية	نتيجة الصافية / رقم الاعمال خارج الضريبة	0.00	0.04	0.06	0.02

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج.

-نسبة المردودية المالية: تبين هذه النسبة مردودية كل واحد دينار مستثمر من الأموال الخاصة، حيث نلاحظ أن هذه النسبة منعدمة في سنة 2007، ثم انخفضت إلى -1.53 في 2008، وهذا لأن الأموال الخاصة لدى الملينة مقيمة بالسالب، أما في سنة 2009 فقد ارتفعت هذه النسبة، حيث بلغت المردودية المالية لواحد دينار من الأموال الخاصة ب 0.09 دج، في حين عرفت هذه النسبة انخفاض طفيف في 2010 حيث بلغت المردودية المالية لواحد دينار من الأموال الخاصة ب 0.03 دج. ونلاحظ أن المردودية المالية في 2009، 2010 ضعيفة جدا.

-نسبة المردودية الاقتصادية: تعبر هذه النسبة عن مساهمة كل دينار من الأصول في النتيجة، ونلاحظ من خلال الجدول ان هذه النسبة منعدمة في 2007، ثم ارتفعت في 2008 إلى 0.04 والسبب في ذلك يعود الى ارتفاع النتيجة المحققة حيث حققت ربح يقدر بـ70,439,815.61، بعدما كان في 2007 يقدر بـ 877,667.89 ، أما 2009 فبقت هذه النسبة مستقرة، أما في 2010 فقد شهدت انخفاض طفيف حيث أصبحت تساوي 0.01، وهذا لانخفاض الربح المحقق حيث يقدر بـ34,518,619.94 ، بعدما كان يقدر بـ 87,412,838.53 في سنة 2009، وتجدر الإشارة إلى أن المردودية المالية، والمردودية الاقتصادية كلما كانا كبيرين، كلما دلّ ذلك على الاستخدام الأمثل للأصول و للأموال الخاصة.

-نسبة الربحية الصافية: هذه النسبة تقيس مدى قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف بهدف تحقيق أرباح من المبيعات ونلاحظ أن هذه النسبة تشهد تحسن حيث كانت منعدمة في 2007، لتشهد

ارتفاع في السنوات الثلاث المقبلة، حيث كل وحدة مباعه حققت هامش ربح يقدر ب 4%، 6%، 2% خلال السنوات 2008، 2009، 2010 على التوالي. ولكن يمكن بأنها نسبة ضعيفة جدا.

5- نتائج تحليل وتقييم أداء الوظيفة المالية

من خلال ماسبق من نسب ومؤشرات يمكن استخلاص واستنتاج واستخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الوظيفة المالية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (45): نتائج تحليل وتقييم أداء الوظيفة المالية

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- تحسن قدرة المؤسسة على سداد ديونها خاصة في السنتين 2009-2010. كما أصبحت قادرة على الحصول على تمويل خارجي في حالة تحديد استثماراتها.	1- سيولة كبيرة مجمدة وغير مستغلة.
2- تحقيق احتياج رأس المال العامل سالب في 2009-2010، وبالتالي فالمؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بموارد الدورة العادية وهذا في السنتين 2009-2010.	2- لا تتمتع الملينة باستقلالية مالية، وهي تعاني من التبعية في السنوات الأربع، خاصة في 2007-2008 حيث كانت النسبة أقل من 1.
3- تحسن في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بواسطة النقدية.	3- تحقيق رأس مال عامل سالب، وهذا في السنتين 2009-2010، أي أن الملينة لم تحترم قاعدة التوازن المالي التي مفادها أن الأصول الثابتة تمويل بأموال دائمة.
4- كفاءة قسم الائتمان لدى المؤسسة بالإضافة إلى ارتفاع سيولتها حيث أن مدة تسديد العملاء لا تتعدى اليوم أو يومين.	4- لم تحقق الملينة قاعدة التمويل الذاتي خاصة في 2007-2008، حيث كانت كل الأصول الثابتة ممولة بديون طويلة الأجل، لكن بدأت تشهد الملينة تحسنا من ناحية قدرة الأموال الخاصة على تمويل جزء من استثماراتها خاصة في 2009، 2010.
5- كفاءة قسم الرقابة على المخزون لدى المؤسسة حيث يشهد معدل دوران المخزون ارتفاعا مستمرا.	5- انخفاض مستمر في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل بواسطة أصولها المتداولة.
6- تحسن طفيف في نسبة الربحية الصافية حيث كانت منعدمة في 2007، لتشهد ارتفاع في السنوات الثلاث المقبلة، حيث كل وحدة مباعه حققت هامش ربح يقدر ب 4%، 6%، 2% خلال السنوات 2008، 2009، 2010.	6- مردودية كل واحد دينار مستثمر من الأموال الخاصة ضعيفة جدا كما أنها انعدمت في السنتين 2007-2008.
	7- عدم القيام ببعض المهام المالية كالتحليل المالي والمراقبة ومتابعة تطور وتحليل النتائج عبر الزمن.

المصدر: من إعداد الطالبة.

جدول رقم (46):ملخص نقاط القوة ونقاط ضعف ملبنة التل.

العنصر	قوي	متوسط	ضعيف	الملاحظة
الموارد البشرية			-	مستوى تعليمي ضعيف. نسبة الإطارات ضعيفة. ميزانية التكوين منخفضة. انعدام سياسة التوظيف.
التموين		+		تبعية للخارج في الحصول على المواد الأولية الإستراتيجية.
Potentiel agro élevage et collecte	+			احتلال المرتبة الأولى وطنيا في جمع الحليب الطازج، سياسة تشجيعية جيدة لتربية الأبقار الحلوب ودعم الإنتاج المحلي.
وسائل الإنتاج			-	وسائل الإنتاج امتلك حيث أن معظمها تم اكتسابها سنة 1988.
زراعة الآلات Implantation du machine	+			تم زرع الآلات بشكل جيد من قبل شركة ALFA - LAVAL السويدية، حيث أن العملية الإنتاجية تتم بانسياب.
استغلال الطاقة الإنتاجية			-	ضعيفة جدا بالنسبة لمشتقات الحليب" حين أمير بنوعيه، لبن، الرايب، حليب البقر"، فهي في تناقص حيث تكاد تنعدم. أما بالنسبة لحليب الأكياس فهي مستغلة كاملة.
تشكيلة المنتجات			-	تشكيلة منتجات ضعيفة، لا تلقى قبول لدى المستهلك حيث أن الكميات المنتجة والمباعة في انخفاض مستمر.
المبيعات			-	هناك انخفاض مستمر في المبيعات بالقيمة والكمية لمشتقات الحليب التي تشهد منافسة حادة. بعكس مبيعات حليب أكياس التي تشهد ارتفاع مستمر.
الوظيفة التجارية			-	إهمال المزيغ التسويقي، غياب كلي للترويج، غياب وظيفة التسويق، إستراتيجية التوزيع ضعيفة تقتصر على الموزعين الخواص، ومركزة على ولاية سطيف، سياسة المنتج ضعيفة نتيجة عدم حدوث أي تغييرات على منتجات الملبنة من حيث الجودة، الذوق....
الوظيفة المالية			-	لا تتمتع باستقلالية مالية وهي تعاني من التبعية طيلة فترة الدراسة، الاعتماد على الديون طويلة الأجل في تمويل دورة الاستثمار، مردودية مالية واقتصادية ضعيفة، سيولة كبيرة مجمدة وغير مستغلة، عدم تحقيق التوازن المالي.

المصدر: من إعداد الطالبة.

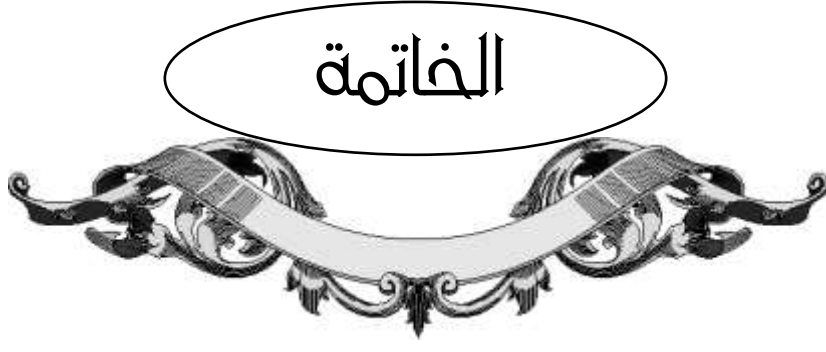
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك 2 نقاط قوة و 7 نقاط ضعف، وبالتالي نستنتج أن نقاط الضعف أكثر من نقاط القوة لدى ملبنة التل، وهنا يجب على الملبنة العمل من التخفيف من هذه النقاط التي تهدد بقاءها واستمرارها، حيث أثرت سلبا على أدائها، وذلك بصياغة الإستراتيجية المناسبة، خاصة وأن لديها سيولة متوفرة تمكنها من إنتاج منتجات جديدة تلقى قبولا لدى المستهلك، مع الأخذ بعين الاعتبار لنقاط القوة التي يمكن أن تستغلها لصالحها، فلو استمرت الملبنة بتجاهل بيئتها الداخلية و الخارجية سوف ينتهي بها الأمر إلى الزوال.

خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة، التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فيما يتعلق بمدى ممارستها لعملية التحليل الاستراتيجي، حيث تم إجراء الدراسة على مؤسسة جزائرية، وهي ملبنة التل (LAITERIE TELL) بسطيف؛ والتي تعمل في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته، إذ أن هذا النشاط يشهد منافسة حادة، خاصة من قبل القطاع الخاص، وقد قمنا بتحليل البيئة الداخلية للملبنة، من أجل كشف نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها، وذلك بإتباع أسلوب النسب، حيث قمنا بتقييم أداء كل من وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التمويل، ووظيفة الإنتاج، والوظيفة التجارية، والوظيفة المالية، وتم التوصل إلى نتائج هامة، فقد وجدنا أن ملبنة التل ذات أداء ضعيف، حيث أن لديها نقاط ضعف كثيرة أهمها تبعيتها للخارج فيما يتعلق بالمواد الأولية الاستراتيجية، إضافة إلى عدم مواكبة التطور التكنولوجي الحالي، وقدم الآلات المكتسبة، كما أن هناك ضعف في استغلال الطاقة الإنتاجية، كما وجدنا أن هناك انخفاض مستمر في الكميات المنتجة والمباعة من مشتقات الحليب، أما فيما يخص سياسة الملبنة التجارية، فنلاحظ أنها لا تهتم بالمزيج التسويقي، فهناك غياب كلي للترويج، ضعف التوزيع والاعتماد على الموزعين الخواص، سياسة المنتج ضعيفة، إذ لم تطرأ على منتجاتها إلا تعديلات طفيفة، كما أن الملبنة لا تتمتع بميزات تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة، وهذا أثر سلبا عليها، وجعلها تتخلى عن إنتاج بعض المنتجات كالياؤورت، ومنتج سمن التل، والحلوى القشدية، أما فيمات يخص الوضعية المالية فالملبنة لا تتمتع باستقلالية مالية، وهي تعاني من التبعية طيلة فترة الدراسة، بالإضافة إلى أن المردودية المالية والاقتصادية ضعيفة جدا، كما وجدنا أن هناك سيولة كبيرة مجمدة وغير مستغلة. إضافة إلى أن الملبنة لا تتمتع باستقلالية التامة لاتخاذ القرارات، باعتبارها فرع تابع لـ Giplait، أما فيما يخص نقاط القوة، فنلاحظ أن الملبنة تحظى بحماية من قبل الدولة حيث تدعم أسعار المواد الأولية الاستراتيجية، وهذا يعتبر حاجز دخول في وجه المنافسة الأجنبية، كما للملبنة فرصة لتشجيع الإنتاج المحلي من حليب البقر، وهذا بفضل السياسة التشجيعية التي تنتهجها الدولة، والتحفيزات التي تقدمها للفلاحين، وهذا يساعدها على التخفيف من التبعية للخارج.

بصفة عامة يمكن القول أن ملبنة التل تعاني من مشاكل كثيرة، ولا تمتلك ميزات تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة، وتجاهل المشاكل التي تعاني منها قد يهدد وجود وبقاء المؤسسة، فيجب العمل على معالجة نقاط ضعفها، وتعزيز نقاط القوة لديها، والعمل على اكتساب ميزات تنافسية، والاهتمام أكثر بالبيئة المتواجدة فيها حتى تضمن بقائها واستمرارها.

الخاتمة



**دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : مدينة "الثل" بسطيف**

الخاتمة العامة

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة من التغيرات فيها أمور كثيرة تختلف عما كان سائدا في السنوات الماضية، حيث نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية، وتأكيد أهمية دور القطاع الخاص، والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم، كما أنه على الصعيد التقني والعلمي شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا يقوم على التواصل والاتصال اللحظي من خلال الأقمار الصناعية والانترنت.

ومن أبرز آثار العصر الجديد بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في السوق، والمحافظة عليه في ظل وجود الضغوطات التي يفرضها المنافسين الحاليين والمحتملين، وهنا تتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي، فمن خلاله تبقى المؤسسة متيقظة لكل ما يجري حولها من تغيرات، حيث تعمل باستمرار على جمع المعلومات عن مختلف العناصر التي تهمها، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وقد ركزنا في بحثنا هذا على التحليل الاستراتيجي الداخلي حيث أنه يلعب دورا هاما في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ يسمح بدراسة وتحليل أنشطة مختلف الوظائف بالمؤسسة، وبالتالي فهو يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية لها، كما أنه يوضح موقفها بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة، ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف والمشاكل التي تعاني منها، حتى تتمكن المؤسسة من التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة، وقد تمت دراستنا التطبيقية على واحدة من المؤسسات العمومية الاقتصادية، مختصة في صناعة الحليب ومشتقاته وهي ملبنة التل (LAITERIE TELL) بسطيف، حيث خلال قيامنا بتحليل البيئة الداخلية توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة:

على ضوء ما تقدّم من دراسة لهذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:

1. بالنسبة للفرضية الأولى " يلعب التحليل الاستراتيجي الداخلي دور هام في تقييم أداء المؤسسة، إذ يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها من خلال اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة".

من خلال الدراسة النظرية والميدانية، نستنتج أن التحليل الاستراتيجي الداخلي يلعب دور هام في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها، من خلال اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها، ويتم ذلك بالاعتماد على عدة أساليب أهمها أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب، أسلوب إعادة الهندسة، وأسلوب المقارنة المرجعية، وقد اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على أسلوب النسب لكشف نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الملبنة، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى، فمن خلال قيامنا بتحليل البيئة الداخلية للملبنة التل توصلنا إلى النتائج التالية:

- من خلال تحليلنا للوظيفة البشرية وجدنا أن من أهم نقاط الضعف في هذه الوظيفة :
 - ضعف المستوى التعليمي للعمال حيث أن 43.52% منهم لهم مستوى ابتدائي؛
 - ضعف ميزانية التكوين مقارنة مع مصاريف المستخدمين، وبالتالي إهمال تكوين العمال؛
 - كما لاحظنا أن هناك نقص في الإطارات المسيرة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية، خاصة وأن الملبنة تعمل في مجال نشاط يشهد منافسة حادة؛
 - كما لاحظنا أيضا أن الاعتماد على العمال المتعاقدين قد يشكل تهديد للمؤسسة في حال تركهم للعمل، فتفقد الملبنة الخبرة المكتسبة لديهم؛
 - عدم اهتمام بتوظيف الكفاءات حيث لم تقم بتوظيف أي شخص منذ 2007.
- أما من أهم نقاط القوة: فلاحظنا أن هناك استقرار في اليد العاملة وانخفاض معدل دوران العمالة.
- من خلال تحليلنا لوظيفة التموين وجدنا أن من أهم نقاط الضعف في هذه الوظيفة:
 - الملبنة تعاني من التبعية للخارج في المواد الأولية الإستراتيجية التي تشكل التركيبة الأساسية للحليب ومشتقاته وهي: حليب غبرة 0%، حليب غبرة 26%، المادة الدسمة MGLA، وحتى تتخلص من هذه التبعية يجب عيها دعم إنتاج الحليب المحلي.
- أما من أهم نقاط القوة فوجدنا أن:
 - تدعيم أسعار غبرة الحليب من طرف الدولة يعتبر كحاجز دخول قوي في وجه المؤسسات الأجنبية؛

- كما أن ملبنة التل احتلت المرتبة الأولى وطنيا من حيث كميات الحليب الطازج المجمعة، وهذا بفضل السياسية التشجيعية للدولة لتدعيم تربية الأبقار الحلوب، وقد ساعد الملبنة في التقليل من الكميات المستوردة من المواد الأولية الإستراتيجية، لكن لم تتخلص من التبعية نهائيا لها؛
- للملبنة سياسة جيدة لاختيار المورد المناسب لها.
- من خلال تحليلنا لوظيفة الإنتاج وجدنا أن من أهم نقاط الضعف في هذه الوظيفة:
- هو عدم مواكبة التطور التكنولوجي حيث معظم الآلات أي حوالي 42 آلة تم اكتسابها في سنة 1988، وبالتالي فهي قديمة جدا؛
- معظم إنتاج المؤسسة هو مخصص لحليب الأكياس حوالي نسبة 93.38% من الإنتاج الكلي، في حين أن هناك انخفاض مستمر في الكميات المنتجة من مشتقات الحليب سنة بعد سنة خاصة الرايب واللبن حيث يكاد ينعدم إنتاجه، وهذا بسبب انخفاض الطلبات، وبالتالي هناك ضعف في القدرة التنافسية للملبنة في المنتجات التي تشهد منافسة حادة، فعلى سبيل المثال توقفت تماما عن إنتاج الياؤورت، بالرغم من وجود كافة التجهيزات في الملبنة لإنتاجه؛
- ضعف في استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة، إضافة إلى الغياب التام لوظيفة البحث والتطوير.
- أما من أهم نقاط القوة فيمكن القول ارتفاع ملحوظ في إنتاج حليب أكياس، تحسن ملحوظ في إنتاج جبن أمير بنوعيه. وتوزيع جيد للآلات يساعد على انسياب العملية الإنتاجية.
- من خلال تحليلنا للوظيفة التجارية وجدنا أن من أهم نقاط الضعف في هذه الوظيفة:
- هو انعدام وظيفة التسويق، مما تسبب في غياب دراسات عن طلب السوق ورغبات المستهلكين، كما وجدنا أن دور الوظيفة التجارية يقتصر في بيع ما ينتج فقط بالملبنة؛
- كما لاحظنا أن هناك انخفاض مستمر في الكميات المباعة من " اللبن، الرايب"، حيث تشكل نسبة 1.13% من الكمية المباعة خلال فترة الدراسة، وهي نسبة ضعيفة جدا تكاد تكون معدومة؛
- الملبنة تعتمد على منتج واحد فقط " حليب الأكياس" فهو يشكل 93% من رقم أعمال الملبنة، حيث قد يهدد بقاء واستمرار الملبنة في حال انخفاض الطلب عليه، بسبب احتدام المنافسة ودخول منافسين جدد؛

- الملمنة لا تقيم بالمزيج التسويقي، فهي لا تقيم بالسياسة التوزيعية، حيث تعتمد على الموزعين الخواص، بالإضافة إلى إهمال وغياب كلي للترويج وعدم القيام بحملات ترويجية للتعريف بمنتجاتها، وهذا أثر سلباً على حجم المبيعات.

أما من أهم نقاط القوة:

- فلاحظنا أن هناك ارتفاع مستمر في حجم مبيعات حليب أكياس حيث يمكن أن تستغل الملمنة هذه الفرصة و تقوم بالتوزيع لولايات أخرى وبالتالي تزيد من رقم أعمالها، كما لاحظنا أن مبيعاتها من جبن الأمير تضاعفت مرتين في 2010 مقارنة بسنة 2007، وبالتالي يمكن استغلال هذه الفرصة لتقوية الحصة السوقية للملمنة وذلك بتكثيف الترويج لهذا المنتج.

■ من خلال تحليلنا للوظيفة المالية، وجدنا أن من أهم نقاط الضعف:

- أن الملمنة لا تتمتع باستقلالية مالية وهي تعاني من التبعية في السنوات الأربع، خاصة في 2007، 2008 حيث كانت النسبة أقل من 1؛

- كما وجدنا أن الملمنة لم تحقق قاعدة التمويل الذاتي خاصة في 2007-2008، حيث كانت كل الأصول الثابتة ممولة بديون طويلة الأجل وهذا نتيجة انعدام الأموال الخاصة حيث أنها مقيمة بالسالبح

- أما بالنسبة للسيولة العامة فهناك انخفاض مستمر في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل بواسطة أصولها المتداولة؛

- أما بالنسبة للمردودية المالية فوجدنا أن مردودية كل واحد دينار مستثمر من الأموال الخاصة ضعيفة جداً كما أنها انعدمت في السنتين 2007-2008؛

- كما لاحظنا وجود سيولة كبيرة مجمدة وغير مستغلة، ولا تستطيع الملمنة التصرف فيها بكل حرية مثلاً كالدخول في مشاريع جديدة، أو تحديد الآلات، وهذا لأنها لا تتمتع بالاستقلالية التامة فهي فرع تابع لـ Giplait.

أما أهم نقاط القوة فتتمثل في:

- تحقيق احتياج رأس المال العامل سالب، وبالتالي المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بموارد الدورة العادية وهذا في السنتين 2009-2010؛

- كما أن هناك تحسن في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بواسطة النقدية، بالإضافة إلى كفاءة قسم الائتمان لدى المؤسسة وهذا أدى إلى ارتفاع سيولتها حيث أن مدة تسديد العملاء لا تتعدى اليوم أو يومين؛

- كما أن المبلنة تتمتع بإمكانيات مالية معتبرة يمكن أن تستغلها للقيام باستثمارات جديدة، خاصة تلك المتعلقة بتجديد آلاتها.

2- بالنسبة للفرضية الثانية: " لا تهتم المؤسسات الجزائرية بشكل كبير بعملية التحليل الاستراتيجي".
من خلال دراستنا التطبيقية وجدنا أن مبلنة التل لا تهتم ولا تقوم بعملية التحليل الاستراتيجي، سواء على مستوى البيئة الداخلية، إذ أنها لا تهتم بمعرفة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، حيث وجدنا أنها تعاني من مشاكل كثيرة، لكن المبلنة لا تأخذ هذه المشاكل أو نقاط الضعف بعين الاعتبار، كما أنها لا تقوم بالبحث عن حلول لمعالجة هذه المشاكل بالرغم من أنها تهدد بقاءها واستمرارها، كما أن المبلنة لا تقوم بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، سواء البيئة العامة أو الخاصة " التنافسية"، حيث تجاهل البيئة الخارجية خاصة التنافسية أثر سلبي على مبلنة التل وقد أدى بها إلى تحقيق نتائج سلبية وخسائر خلال عدة دورات متتالية، لذا على مبلنة التل العمل على ردم ثقافة العزلة واستبدالها بثقافة المحيط. من خلال إعطاء كل الاهتمام للتغيرات الحاصلة في البيئة من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، ثم توظيفها في الوقت المناسب وبالكيفية التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة. وبالتالي ومن خلال ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة: " يعتبر أداء مبلنة التل أداء ضعيف، حيث أنها لا تمتلك ميزات تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الحادة".

من خلال دراستنا التطبيقية وجدنا أن فإن مبلنة لا تمتلك ميزات تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة خاصة من قبل الملاين الخاصة كمبلنة الصومام، دانون، ترافل، الحضنة، الأنفال، ماليزيا... والتي أثرت عليها سلبيًا، حيث أدت إلى ضعف أداء المبلنة، فنلاحظ أن المنتجات التي تشهد منافسة حادة (مشتقات الحليب) " الرايب، اللبن، جبن أمير بنوعيه، الياوورت" تشهد تقلص مستمر في حصتها السوقية، وذلك من خلال الانخفاض المستمر في الكميات المنتجة والمباعة، حيث أنها أصبحت تشكل نسبة ضعيفة تكاد تنعدم من رقم الأعمال، فنلاحظ أن منتج الرايب واللبن يشكل نسبة 1.13% من رقم الأعمال، أما جبن أمير فقد شكل نسبة 2.30% من رقم الأعمال، وجبن أمير صغير شكل 1% من رقم الأعمال، وهذا

إن دل على شيء فهو يدل على أن الملبنة ذات أداء ضعيف جدا، حيث لا تمتلك ميزات تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة والحفاظ على حصتها السوقية، التي تشهد تقلص مستمر، وهذا بالنظر للنتائج المحققة والانخفاض المستمر في الكميات المنتجة والمباعة طيلة فترة الدراسة، وتخليها عن إنتاج البياؤورت بالرغم من وجود خط كامل جاهز لإنتاجه نظرا إلى انخفاض الطلب عليه وانعدامه تماما، بسبب وجود منتجات بديلة أخرى. وبالتالي ومن خلال ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة.

ثانيا: توصيات الدراسة

1. حتى تضمن ملبنة التل بقاءها واستمرارها، يجب عليها القيام بعملية التحليل الإستراتيجي بصفة مستمرة، سواء للبيئة الداخلية للكشف عن نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للتخفيف منها ومعالجتها، كما يجب عليها أيضا القيام بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية وذلك لمعرفة الفرص والتهديدات، حتى تكون على علم بالتغيرات الحاصلة في بيئتها من أجل من اتخاذ القرارات المناسبة في أوانها؛
2. حتى تحسن الملبنة من أدائها، عليها القيام بمقارنة مرجعية مع أحد المالبين الرائدة كملبنة الصومام مثلا، وذلك من أجل معرفة نقاط الضعف، وتحديد المشاكل التي تعاني منها، وكذا الاطلاع على التطورات الجديدة في نشاط الحليب ومشتقاته حتى تكون الملبن على علم بكل المستجدات.
3. لا بد للملبنة وبما أنها متواجدة في بيئة تشهد منافسة حادة، أن تمتلك ميزة تنافسية، وذلك بأن تطبق إستراتيجية تنافسية " إستراتيجية التميز " خاصة بالنسبة لمنتج "جن أمير" الذي يشهد ارتفاع في الطلب عليه، حيث أن إتباع إستراتيجية تنافسية يعتبر ضرورة حتمية في ظل الأوضاع الراهنة، لأنها الأداة التي تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها، ومواجهة المنافسة الحادة من فيل القطاع الخاص؛
4. من الضروري تبني سياسة التوظيف، والعمل على توظيف كفاءات تساهم في الحصول على ميزات تنافسية؛

5. نظرا لضعف المبلغ المخصص للتكوين، على المؤسسة الرفع من الميزانية المخصصة له من أجل تحسين قدرات مواردها البشرية؛
6. على الملبنة التفكير الجدي في محاولة التخلص التام من التبعية للخارج فيما يتعلق بالمواد الأولية الإستراتيجية، وذلك من خلال التكامل الخلفي عبر امتلاك مزارع خاصة بتربية الأبقار، أو الدخول في شراكة مع مؤسسة أخرى؛ كما عليها أيضا العمل على زيادة تشجيع ودعم تربية الأبقار الحلوب بالنسبة

للفلاحين الخواص من أجل الرفع من الكميات المجمعة من الحليب الطازج lait cru حتى تتخلص من التبعية للخارج فيما يتعلق بالمواد الأولية الإستراتيجية" بحليب غيرة 0%، حليب غيرة 26%، المادة الدسمة MGLA "وتعويضها بالحليب الطازج؛

7. على الملينة أن لا تعتمد كثيرا على تدخل الدولة لحماية منتجاتها، حيث أنها تحصلت على إعانة تقدر بـ 700,000,000.00 دج، بل لا بد عليها من أن تتمكن من مواجهة المنافسة الأجنبية والمحلية، وذلك من تحسين نوعية المنتج واكتساب ميزات تنافسية؛

8. من الضروري تحديد الآلات والتخلص من جميع الآلات القديمة والتي معظمها اكتسبتها سنة 1988، والعمل على الإطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا، و بالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل و التجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك من دور كبير في تحسين إنتاجية المؤسسة؛

9. على الملينة الإطلاع الدائم و المستمر على مختلف الابتكارات التي توفرها مراكز البحث، وبالتالي محاولة الاستفادة منها .

10. يجب استغلال الطاقة الإنتاجية الغير مشغلة مع محاولة كسب زبائن جدد والتفكير في دخول أسواق جديدة؛

11. ضرورة العمل على تنويع تشكيلة المنتجات حتى لا يكون هناك خطر على الملينة في حال انخفاض الطلب على أحد منتجاتها؛

12. بالنسبة لموسم الصيف هناك انخفاض للطلب على الحليب ومشتقاته، وبالتالي يجب البحث عن طريقة أخرى لاستعمالات الحليب كصناعة الثلجات مثلا ؛

13. بما أن هناك طلب كبير على منتج حليب الأكياس فعلى الملينة التنويع بالنسبة لهذا المنتج مثلا : صنع قارورات 2 ل أو بأحجام صغيرة 0.5 ل، حليب محلى للأطفال؛

14. ضرورة خلق وظيفة البحث والتطوير من أجل إجراء تعديلات وتحسينات على المنتجات من حيث الذوق، النوعية، الجودة،....

15. على الملينة الاعتماد على آليات السوق في تحديد أسعار منتجاتها، خاصة وأن اتجاه الاقتصاد الجزائري هو التحول نحو اقتصاد السوق؛

16. ضرورة إعادة إنتاج الياوورت بما أن خط إنتاجه مازال يعمل بصفة جيدة، مع العمل على إدخال تغييرات عليه من ناحية الذوق، الشكل، الجودة، التغليف حتى يلقي قبولا لدى المستهلك؛

17. يجب التركيز على الحملات الإعلانية وخصائص المنتجات بهدف تحسين تفضيل المستهلك وتنشيط المبيعات؛

18. على الملمبة العمل على إنشاء نقاط بيع وهذا نظرا لما تحققه من فوائد كبيرة لصالحها هذا من جهة، ومن جهة أخرى حتى تكون هذه النقاط حلقات وصل بين المستهلك و الملمبة، من أجل معرفة رغبات وحاجات المستهلك، قصد تصميم منتجات تلبي هذه الرغبات.

19. يجب العمل على زيادة الطلب على المنتجات ذات المردودية الضعيفة " اللبن، الرايب"، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية الترويج، وكذا إدخال تغييرات عليها من ناحية الذوق، الجودة، التغليف... حتى تلقى قبولا لدى المستهلك؛

20. على ملمبة التل عدم الاعتماد على الموزعين الخواص فقط، بل يجب العمل على الاعتماد على الوسائل الخاصة بهدف زيادة الحصة السوقية للملمبة؛

21. يجب توسيع التغطية جغرافية حيث أن الملمبة مركزة على ولاية سطيف، فبإمكانها زيادة قنوات التوزيع للوصول إلى الولايات الأخرى، وذلك بإتباع إستراتيجية التوزيع المباشر فتقوم الملمبة بتوزيع منتجاتها إلى تجار الجملة، ومنه تضمن وصول منتجاتها إلى تجار التجزئة وذلك بهدف الوصول إلى مناطق جغرافية بعيدة بهدف زيادة حصتها السوقية واستغلال الطاقة الانتاجية غير المستغلة؛

22. التقليل من التمويل الخارجي والاعتماد على التمويل الذاتي أكثر من أجل تحقيق الاستقلالية المالية للملمبة، وبالتالي تمكنها من مواجهة التزاماتها تجاه الغير في الوقت المناسب؛

23. يجب إعطاء الاستقلالية التامة للملمبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ثالثا: آفاق الدراسة

وأخيرا، ونحن بصدد إعداد هذا البحث، تبادرت إلى أذهاننا مجموعة من الإشكاليات، والتي يمكن أن تكون مواضيع بحث في هذا المجال أبرزها:

- أهمية نظام المعلومات في القيام بعملية التحليل الاستراتيجي.
- أثر البيئة على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة.
- دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- الإستراتيجية التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

- المقارنة المرجعية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
 - المنافسة العالمية و المؤسسة الجزائرية في ظل انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- وأخيراً فإنّ هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققاً للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة ناهيك عن كونه اجتهاد بشري، إنساني لا بدّ وأن يلازمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

تمّ بعون الله، والحمد لله ربّ العالمين.

قائمة المراجع



**دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : مدينة "التل" بسطيف**

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. آرثر آيه توسمون، آيه جي ستريكلاند، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات عملية" مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2006.
2. أبو قحف عبد السلام، "أساسيات التنظيم و الإدارة"، دار المعرفة، الطبعة الثالثة، عمان، ج1، 2001.
3. أبو قحف عبد السلام، "أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
4. أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
5. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1998.
6. أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
7. أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
8. باسم عباس الجاسم، "التحديات البيئية وأثارها على الأداء"، دار المسيرة، عمان، 2001.
9. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية، مصر، 2002.
10. توماس هلين ودافيد هنجر "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990.
11. جمال الدين المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
12. حسين حريم ، " مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة" ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
13. حمزة محمود الزبيدي، " التحليل المالي : تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل "، مؤسسة الوراق، عمان ، 2000.
14. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري، عمان، 2008.
15. دافيتس ونلسون، ترجمة تحية السيد عمارة، " إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.
16. زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان، 2005.
17. سعد صادق البحيري، "إدارة توازن الأداء"، الإسكندرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
18. سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري، عمان، 2002.
19. شارلز هل ، جاريث جونز، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 1998.

20. طارق الحاج، فليح حسن، "الاقتصاد الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
21. طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
22. عايدة خطاب، "العولة وإدارة الموارد البشرية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.
23. عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، "أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
24. عصام الدين أمين أبو علفة، "التسويق المبادئ والإستراتيجيات"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2002.
25. عقيل حاسم عبد الله: "مدخل في تقييم المشروعات"، دار حامد للنشر، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1999.
26. علي الشرقاوي ، " إدارة الأعمال : الوظائف والممارسات الإدارية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
27. علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
28. علي السلمي ، "تطوير وتجديد المنظمات"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
29. عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، " المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994.
30. عمرو خير الدين، " التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر.
31. عوض محمد أحمد، "الإدارة الاستراتيجية والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
32. فلاح حسن الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة"، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
33. كاظم حاسم العيساوي، " دراسات الجودة الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
34. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
35. مؤيد سعيد السالم، " تنظيم المنظمات"، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 1999.
36. محمد سمير الصبان، "نظرية المراجعة وآليات التطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
37. محمد علي الحفناوي، علي الشرقاوي، " إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية"، دار الجامعة، مصر، 1990.
38. محمد مسن، " التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات"، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.

39. محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2000.
40. مصطفى كامل "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
41. موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
42. نائل عبد الحافظ عوالم، " تطوير المنظمات : المفاهيم والهاكل والأساليب"، دار المكتبة الوطنية، عمان، الطبعة الأولى، 1995.
43. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
44. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
45. هيثم محمد الزغي، " الإدارة والتحليل المالي"، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
46. واثق شاكر محمود رامز، "التسويق الإستراتيجي"، دار الكتب القطرية، الطبعة الأولى، الدوحة، 1997.

ب. المجلات والنشرات:

1. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع7، 2010/2009.
2. الطيب الداودي، "أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع5، 2007.
3. بيج نويهوارز، راي بندر، كيرك سترومرج، "ثقافة الشركات في عصر الانترنت"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام ، القاهرة، ع195، 2001.
4. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة حول الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، أكتوبر 2002.
5. عبد الغني دادان، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع4، 2006.

ج. الملتقيات والمؤتمرات:

1. سهام شيهاني، سيد أحمد حاج عيسى، "الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات"، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمات في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009.
2. عبد المالك هبال، قرين علي، "التحليل الاستراتيجي الداخلي ودوره في تقييم المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 27-28 سبتمبر 2005.

3. عبد الوهاب شمام، " دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة" الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10 و 11 نوفمبر 2009.
4. علي عبد الله، " التحولات وثقافة المؤسسة"، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 20-21 ماي 2002.
5. عمار عماري وآخرون، "أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 27-28 سبتمبر، 2005.
6. عيسى ياحة، شريف مراد، عطا الله ياسين، " أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم المؤسسة"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 27-28 سبتمبر 2005.
7. محمد بوهزة، "المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 4-5 ماي 2005.

د. الرسائل والمذكرات:

1. إلهام يحيوي، " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، غير منشورة، 2005-2006.
2. بوعلام معيوف، " التخطيط الإستراتيجي للتسويق"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، غير منشورة، 2007.
3. حد معلوم ولد باب، " العلاقة بين هيكل المؤسسة وإستراتيجيتها"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1998-1999.
4. حذيفة محمد مصطفى عطا الله، " أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.
5. سوما علي سليطين، " الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء منظمات الأعمال"، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2006-2007.
6. عبد الحكيم عبد الله النصور، " الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي" أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009.
7. عبد الوهاب سويسي، " الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004.
8. علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999.

9. عيسى مهدي "رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي وفق تنظيم شبكي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004-2005.
10. فرحات غول فرحات "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2005-2006.
11. فلة العيهار "دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2005.
12. لمين علوطي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2003-2004.
13. نسيمه فريال بلعلا، "التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2000-2001.
14. نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004-2005.

هـ. المعاجم:

المعتمد، قاموس عربي عربي، بيروت، دار صادر، 2000.

و. مصادر أخرى

وثائق ملبنة التل - سطيف -

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

1. A . Khemakhem, "La dynamique de contrôle de gestion", éd Dunod, Paris, 1992.
2. Armand Dayan et autres, "Manuel de gestion", éditions, Ellipes, Paris, 1999.
3. Bernard Martory, "contrôle de gestion sociale", librairie Vuibert, Paris, 1999.
4. Brilman Jean, "Les meilleures pratiques du management" : au cœur de la performance, les éditions d'organisations, 3ème édition, Paris, 2001.
5. Camp Robert, "Le benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents", les éditions d'Organisations, Paris, 1992.
6. Cattan Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise", les éditions d'Organisations, Paris, 2000.

7. Cenzo D.A and S.Robbibs , " **Human Resources Management** " , John Wiley and sons Inc , Without giving out the publishing Country ,1996.
8. Gerry Johnson, Hevan Scholes , Frédéric Fréry,"**Stratégique**",2e édition ,Pearson Education, France, 2002.
9. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, "**Economie d'entreprise**", 7e édition, édition Dalloz, paris, 2004.
10. Glass Neil, " **Management: les 10 défis** ", édition d'Organisation, Paris, 2001.
11. Huberac Jean- Pierre," **Guide des méthodes de la qualité, Choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services**", édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001.
12. J.Lochard, " **Le contrôle de gestion** " , édition d'organisation" ,1er édition , France , 1986.
13. Jan B King, "**Business Plans to game plans: practical system for turning strategies into action**", revised edition, New Jersey, 2004.
14. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, "**Organisation et gestion de l'entreprise**",2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2001.
15. M.Hammer et J.Campy, "**Le Reengineering**", éditions Dunod, Paris, 1993.
16. M.Capet,G.Causse, J.Meunier," **Diagnostic Organisation Planification**", Economica, 2ème éd, Paris, 1986.
17. Marian Bruk Wood, "**Marketing Planning : stratégie, mise en œuvre et contrôle**", Pearson éducation , Paris, 2005.
18. Michael Porter, "**Compétitive Advantage creating & sustaining Superior performance**", A Division of simon & schuster inc, New York, 1985.
19. Michel Godet, "**perspective et planification stratégique**",économica, dunod, paris, 1985.
20. Olivier Meier," **Dico du Manager: 500 clés pour comprendre et agir concepts, théories, pratiques**", Dunod, Paris, 2009.
21. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, "**Marketing Management**", 13th Edition, Pearson Education Company, New Jersey, 2009.
22. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Bernard Dubois ,Delphine Manceau, "**Marketing Management**",12e édition, Pearson éducation, Paris, 2006.
23. Roger A Formisano, "**Managers guide to strategy**", Mc Graw-Hill,USA,2004.
24. Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartichian, "**Organisation et Management de l'entreprise**", Gualino éditeur, Paris,2008.
25. Subhash C jain," **Marketing Planning Strategy** "6th edition ,peason education, , Without giving out the publishing Country, 2004.

26. Tugrul Atamer et Roland Calori, " **Diagnostic et Décisions Stratégiques** ", Dunod, Paris, 1998.
27. Yves Chirouze, "**Le marketing**", office de publication universitaire, Alger, 1990.

ثالثاً: مواقع الانترنت

1. <http://www.rsscrs.info>.
2. www.laiterie.tell.dz.

فهرس الجماول
و الأشكال



دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : مدينة "التل" بسطيف

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	دلائل القوة التنافسية والضعف التنافسي في المؤسسة.	01
26	أنواع موارد المؤسسة	02
28	قائمة العناوين الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.	03
30	جدول تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف.	04
52	مقارنة بين الفعالية والكفاءة.	05
66	نموذج مختصر للمراجعة الإدارية	06
98	تطور عدد عمال الملبنة حسب الفئات المهنية بالملبنة.	07
99	تطور عدد العمال الدائمين والمؤقتين في الملبنة.	08
100	توزيع العمال حسب وظائف الملبنة.	09
100	توزيع العمال حسب مستوى التأهيل	10
101	تطور مصاريف المستخدمين ما بين 2007-2010	11
102	تطور عدد حوادث العمل في الملبنة.	12
102	تطور المبالغ المخصصة للتكوين في ملبنة التل	13
103	نتائج تحليل وتقييم أداء وظيفة الموارد البشرية بالملبنة	14
105	تطور التموين بالواد الإستراتيجية من 2007 - 2010.	15
106	تطور استهلاك المواد الأولية الإستراتيجية	16
107	تطور جمع الحليب الطازج من 2007-2010	17
108	دوران مخزون المواد الأولية الإستراتيجية	18
110	نتائج تحليل وتقييم أداء وظيفة التموين	19

111	تشكيلة منتجات ملبنة التل	20
112	وضعية الآلات المكتسبة في ملبنة التل	21
113	تطور الإنتاج حسب أنواع المنتجات في الملينة.	22
115	الطاقة الإنتاجية النظرية والفعلية للسنوات 2007-2010	23
115	الطاقة الانتاجية المستغلة للسنوات 2007-2010	24
117	نتائج تحليل وتقييم أداء وظيفة الإنتاج	25
118	تطور رقم أعمال الملينة 2007-2010	26
119	تطور سعر التكلفة ، وأسعار البيع في ملبنة التل	27
120	توزيع وتطور المبيعات بالكمية حسب أنواع المنتجات	28
122	توزيع وتطور المبيعات بالقيمة حسب أنواع المنتجات	29
123	شبكة التوزيع التجارية حسب المناطق الجغرافية لسنة 2009	30
124	شبكة التوزيع التجارية حسب المناطق الجغرافية لسنة 2010.	31
126	نتائج تقييم أداء الوظيفة التجارية	32
129	التطور الرأسي لأصول الملينة 2007-2010	33
131	التطور الرأسي لخصوم الملينة 2007-2010	34
132	النتائج المحققة من قبل ملبنة التل من 1998-2009	35
133	التطور الافقي لأصول الملينة 2007-2010.	36
134	التطور الأفقي لخصوم الملينة 2007-2010.	37
136	رأس المال العامل للملينة 2007-2010	38
136	احتياجات رأس المال العامل للملينة 2007-2010	39

137	خزينة الملبنة 2010-2007	40
138	نسب التمويل للملبنة للسنوات 2010-2007	41
139	نسب السيولة للملبنة للسنوات 2010-2007	42
140	نسب التسيير والنشاط	43
141	نسب المردودية للملبنة للسنوات 2010-2007	44
142	نتائج تحليل وتقييم أداء الوظيفة المالية	45
143	ملخص نقاط القوة ونقاط ضعف ملبنة التل	46

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	الهيكل البسيط	01
18	الهيكل الوظيفي	02
19	الهيكل القطاعي (متعدد الأقسام)	03
20	الهيكل المصفوفي	04
33	نموذج 7S.	05
38	نموذج التحليل الثنائي Swot	06
40	مصادر خلق القيمة	07
41	سلسلة القيمة في المؤسسة	08
53	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	09
90	هيكل الديوان الوطني للحليب ومشتقاته.	10
91	التقسيم الجديد بظهور الشركات القابضة	11
92	موقع ملبنة التل الاستراتيجي	12
94	الهيكل التنظيمي لمبنة التل -سطيف-	13
98	تطور عدد العمال في ملبنة التل 2007-2010	14
99	تطور عدد العمال الدائمين والمؤقتين بالمبنة	15
106	تطور التمويل بالمواد الأولية الإستراتيجية	16
107	تطور استهلاك المواد الأولية الإستراتيجية	17
108	تطور جمع الحليب الطازج من 2007-2010	18
114	تطور الإنتاج حسب أنواع المنتجات في المبنة.	19

114	الفرق بين الإنتاج المقدر والحقق	20
119	تطور رقم اعمال ملبنة التل.	21
121	تطور الكميات المباعة من منتجات المؤسسة 2007-2010	22
122	توزيع رقم الأعمال حسب أنواع المنتجات لسنة 2010	23

فهرس المحتويات



دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة : مملكة "التل" بسطيف

فهرس المحتويات

I المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل نظري إلى التحليل الإستراتيجي الداخلي.

03	المبحث الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة
03	المطلب الأول: مفهوم البيئة وأهمية دراستها
03	الفرع الأول: تعريف البيئة
05	الفرع الثاني: أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسة
07	الفرع الثالث: أنواع البيئة
08	المطلب الثاني: ماهية التحليل الإستراتيجي
10	المطلب الثالث: أهمية التحليل الإستراتيجي
11	المطلب الرابع: أسباب القيام بالتحليل الإستراتيجي
12	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
12	المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية
13	المطلب الثاني: مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
16	المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة الداخلية
16	المطلب الرابع: مكونات البيئة الداخلية
16	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
22	الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية
25	الفرع الثالث: الموارد المتاحة
27	المطلب الخامس: مراحل تحليل البيئة الداخلية
27	الفرع الأول: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي
29	الفرع الثاني: اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة
29	الفرع الثالث: تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف
32	المبحث الثالث: مدخل تحليل البيئة الداخلية
32	المطلب الأول: مدخل 7S

33	المطلب الثاني: مدخل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق (PIMS)
34	المطلب الثالث: المدخل الوظيفي
37	المطلب الرابع: التحليل الشئاني SWOT
39	المطلب الخامس: مدخل سلسلة القيمة
45	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: مدخل نظري للأداء بالمؤسسة الاقتصادية

48	المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية
48	المطلب الأول: مفهوم الأداء
48	الفرع الأول: تعريف الأداء
50	الفرع الثاني: الأداء بين الكفاءة والفعالية
51	الفرع الثالث: مقارنة بين الكفاءة والفعالية
52	الفرع الرابع: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية
53	المطلب الثاني: أنواع الأداء
53	الفرع الأول: حسب معيار المصدر
54	الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية
55	الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي
56	الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة
57	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
57	الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة
58	الفرع الثاني: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة
60	المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
60	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
61	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
63	المطلب الثالث: خصائص التقييم الجيد للأداء
63	المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء بالمؤسسة

المبحث الثالث: دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية... 64

المطلب الأول: أسلوب المراجعة الإدارية..... 65

الفرع الأول: تعريف المراجعة الإدارية..... 65

الفرع الثاني: مراحل تطبيق المراجعة الإدارية..... 68

الفرع الثالث: مزايا تطبيق المراجعة الإدارية..... 68

المطلب الثاني: أسلوب النسب..... 69

الفرع الأول: النسب المالية..... 69

الفرع الثاني: نسب الإنتاج..... 70

الفرع الثالث: نسب التسويق..... 71

الفرع الرابع: نسب الموارد البشرية..... 72

الفرع الخامس: نسب التمويل..... 72

الفرع السادس: مزايا استخدام أسلوب النسب..... 74

المطلب الثالث: أسلوب إعادة الهندسة..... 74

الفرع الأول: تعريف إعادة الهندسة..... 74

الفرع الثاني: المنطلقات الفكرية لإعادة الهندسة..... 75

الفرع الثالث: المحاور الرئيسية لأسلوب إعادة الهندسة..... 75

الفرع الرابع: مراحل تطبيق إعادة الهندسة..... 76

الفرع الخامس: أهداف إعادة الهندسة..... 77

الفرع السادس: عوامل نجاح وفشل إعادة الهندسة..... 77

المطلب الرابع: أسلوب المقارنة المرجعية..... 78

الفرع الأول: تعريف المقارنة المرجعية..... 78

الفرع الثاني: أهمية المقارنة المرجعية..... 79

الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية..... 80

الفرع الرابع: المراحل الأساسية لتطبيق المقارنة المرجعية..... 81

الفرع الخامس: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية..... 83

خلاصة الفصل الثاني..... 84

الفصل الثالث: دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء مؤسسة التل بسطيف

المبحث الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة وأدوات جمع البيانات 87

المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة 87

المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية 87

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات 88

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة 89

المطلب الأول: تقديم مؤسسة ONALAIT 89

الفرع الأول: نشأة مؤسسة ONALAIT 89

الفرع الثاني: أسباب إعادة هيكلة ONALAIT 90

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة التل LAITERIE TELL 93

المطلب الثالث: : التعريف بالهيكل التنظيمي لمؤسسة التل ومختلف دوائره 97

المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية وتقييم أداء مؤسسة التل 97

المطلب الأول: تحليل وتقييم أداء وظيفة الموارد البشرية 97

المطلب الثاني: تحليل وتقييم أداء وظيفة التمويل 104

المطلب الثالث: تحليل وتقييم أداء وظيفة الإنتاج 111

المطلب الرابع: تحليل وتقييم أداء الوظيفة التجارية 118

المطلب الخامس: تحليل وتقييم أداء الوظيفة المالية 128

خلاصة الفصل الثالث 144

الخاتمة العامة 145

قائمة المراجع 155

الملاحق 163

فهرس الجداول والأشكال 205

فهرس المحتويات 211

الملخص

يساعد التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة، كما يساعد على تحديد موقع المؤسسة في السوق قياسا بمواقع المؤسسات الأخرى، مما يسمح باستغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.

وقد قمنا في بحثنا هذا بتحليل البيئة الداخلية للملبنة التل (LAITERIE TELL) وهي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية، وذلك بهدف كشف نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها، من أجل معرفة المشاكل التي تعاني منها، وتحديد الميزات التنافسية التي تملكها، وقد بينت نتائج الدراسة أن الملبنة تعاني من مشاكل كثيرة، كما أنها لا تتمتع بميزات تنافسية دائمة تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الحادة خاصة من قبل القطاع الخاص، كما أن الملبنة لا تقوم بعملية التحليل الاستراتيجي سواء للبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وهذا ما جعلنا نقترح مجموعة من التوصيات، التي من الممكن أن تساعد الملبنة على معالجة نقاط ضعفها، وتعزيز نقاط القوة لديها، من أجل اقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص، وتحسين أدائها، وضمان بقائها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: البيئة، التحليل الإستراتيجي، البيئة الداخلية، الأداء، تقييم الأداء.

Résumé

L'analyse stratégique des variables de l'environnement interne aide l'entreprise à identifier ses forces et ses faiblesses, comme elle aide l'entreprise à connaître sa position sur le marché par rapport à d'autres entreprises, ce qui lui permet d'exploiter les opportunités dans l'environnement externe, et d'éviter les risques et les menaces anticipées.

dans notre présente étude pratique d'analyse interne de la laiterie TELL l'une des entreprises publiques économiques algériennes, nous avons essayé de révéler les forces et les faiblesses de la performance de l'entreprise, afin de connaître les problèmes qu'elle rencontre et d'identifier les avantages concurrentiels qu'elle possède, les résultats obtenus montrent que l'entreprise souffre de nombreux problèmes, comme elle ne dispose pas d'avantage concurrentiel durable qui l'aide à être capable de faire face à une concurrence intense, en particulier par le secteur privé, et la laiterie n'applique pas le processus de l'analyse stratégique soit de l'environnement interne ou externe, pour cela une panoplie de recommandation est proposées pour aider l'entreprise à remédier ses faiblesses et renforcer ses forces, dans le but de saisir les opportunités, et d'améliorer sa performance, et d'assurer sa pérennité et sa continuité.

Les mots clés: l'environnement, l'analyse stratégique, l'environnement interne, la performance, évaluation de la performance.