

جامعة سكيكدة

الملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات

مداخلة بعنوان : أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات

- أ. د. عماري عمار جامعة سطيف .
- أ. الهاشمي بن واضح جامعة المسيلة .
- أ. القرني عبد الرحمان جامعة المسيلة .

مقدمة :

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة . لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة ، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة . كما أن عملية تقييم المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية ، وهو ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي ، والذي يمثل عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية . وجاءت هذه الورقة لتسلط الضوء على أهمية التحليل الإستراتيجي في عملية تقييم المؤسسة من خلال التطرق إلى :

- 1- أهمية التحليل الإستراتيجي .
- 2- مدخل نظري للبيئة (الداخلية والخارجية)
- 3- تقديم تحليل SWOT .
- 4- حالة مؤسسة (TINDAL) المسيلة .

I- أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسة :

- يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص ، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة .
- وعملية التحليل الإستراتيجي تحضى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي :
- 1- تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة ، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها .⁽¹⁾
 - 2- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .⁽²⁾
 - 3- تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف .
 - 4- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة ، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي .
 - 5- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية ؛ نقاط القوة والضعف الداخلية ، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها .⁽³⁾
 - 6- 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...⁽⁴⁾
 - 7- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة ، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الإقتصاد الوطني .⁽⁵⁾
 - 8- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات ، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية ن وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة .

II- مدخل نظري للبيئة (الخارجية - الداخلية) :

حتى نتعرف أكثر على عملية التحليل الإستراتيجي سنتطرق باختصار إلى تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية .

II-1- تحليل البيئة الخارجية :

يعترف ع اللطيف خمخام : البيئة الخارجية بصفة شاملة على انها(كل ما هو غير المؤسسة)⁽⁶⁾

كما يعرفها (DALLOZ) على انها :

مجموعة العوامل السوسيو - إقتصادية socio-ecomique والتي تؤثر على المؤسسة ، كالدولة ، التشريع الاجتماعي - la legislation sociale - المالي ، التجاري ، جماعات الضغط ، النقابات ، جمعيات المستهلك ، وغير ذلك ، إذ انه هناك محيط ، سياسي ، اقتصادي ، إجتماعي ، تقني ، غير ذلك.⁽⁷⁾

ويمكن أن ننظر للبيئة الخارجية للمؤسسة على انه تمثل :

" مجموعة العناصر او المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة ، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر ، وبالتالي فان - المحيط قد يكون عاملا مساعدا ، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة .⁽⁸⁾

II-1-1- مكونات البيئة الخارجية :

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل :

1- البيئة العامة (الكلية) .

2- البيئة الخاصة.

II-1-1-1- البيئة العامة (الكلية) :

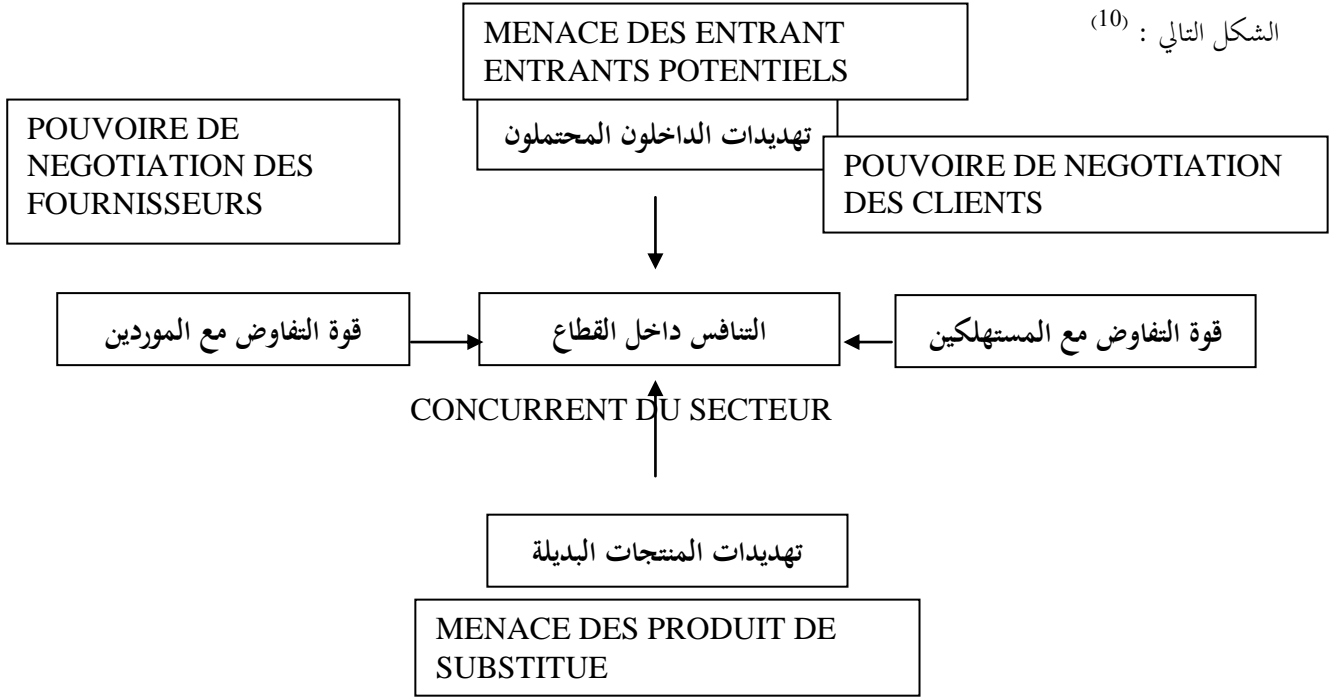
تمثل جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال ، أو مكان معين من الدولة ، وتسمى عوامل البيئة العامة ⁽⁹⁾ ، كالعوامل الإقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية التكنولوجية القانونية ، الدولية

II-1-1-2- البيئة الخاصة (البيئة الصناعية) :

هي مجموعة العوامل او المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لإرتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العملاء ، الموردين ، المنافسين.. والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل .

وكما يقول مايكل بورتر (porter.m) أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال ويمكن توضيحها في

الشكل التالي : ⁽¹⁰⁾



-القوى الخمس للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع:

SOURCE : MICHAEL PORTER ,L AVANTAGE
CONCURRENTIELLE,DUNOD,Belgique,OCT2003.P15.

1-تحليل البيئة الخارجية :

يعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة .

وعملية الجمع تحتاج إلى إجتماع يضم كل إطارات المؤسسة يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه

المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة وإستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات) من خلال الإحصائيات ،

أ.د. عماري عمار & أ. بن واضح الهاشمي & أ. القري عبد الرحمان

العصف الذهني ، دلفي ، الجماعات الصورية ، السيناريوات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد ان لها أهمية بالغة في إكتشاف الفرص والتهديدات .

بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية ، أي تحديد سلوك كل عنصر ، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها .

الفرص : هي أوضاع افضل للمؤسسة في المستقبل لإنتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة ، أو إزاحة منافس... .

التهديدات : هي مشاكل أو إضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة ، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء ، فرض ضرائب على منتجاتها... .

1-1-تحليل الفرص والتهديدات : في عملية تقييم البيئة الخارجية لا بد من تحليل الفرص والتهديدات وذلك باتباع الخطوات التالية :

- وضع الفرص والتهديدات في شكل قائمة ، وتحديد تأثير كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على المؤسسة ، ويتم ذلك بإعطاء قيمة معينة تعكس مدى التأثير ، ثم يؤخذ الوسط الحسابي أو أي وسط حسابي آخر للاقتراحات المختلفة والخاصة بمدى تأثير كل عنصر .
- تحديد احتمال حدوث كل عنصر ، أي إمكانية ظهور (الفرص او التهديدات) وفي النهاية ضرب مدى التأثير في احتمال ظهور كل عنصر من العناصر المحيطة بالمؤسسة لتحديد أهمية كل عنصر ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:(11)

التهديدات والفرص	الأثر	الاحتمال	الأهمية
التهديدات			
-1			
-2			
-3			
-4			
-5			
المجموع			
الفرص			
-1			
-2			
-3			
-4			
المجموع			

المصدر : أ.د. عماري عمار، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة، 2003.

نأخذ بعين الاعتبار العنصر الذي له أهمية كبيرة ونقوم بتحليل هذا العنصر سواء كان فرصة أو تهديدا .

2- تحليل البيئة الداخلية :

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك. ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة ، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة .

تعريف : يعني تحليل البيئة 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 ، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية ، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها ، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن (12) المبيعات ، الإنتاج ، الأرباح ، التكاليف ، الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة ..

وفقا لهذا التعريف فان البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي ، الموارد ، وثقافة المؤسسة ، وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط ونقاط الضعف التي تكتسبها .

أولا- الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام ، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية وبالرغم من انه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعا في المنظمات وهي (13) :

الهيكل البسيطة : وتصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه .

الهيكل الوظيفية : تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المؤسسات المتوسطة الحجم .

الهيكل المبنية على أقسام : يتناسب مع المؤسسات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة ، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام .

هيكل المصفوفة : يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقد خاصة على مستوى الأسواق .

ثانيا : ثقافة المؤسسة

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة على انها :

مجموعة القواسم المشتركة بين اعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة ، وعناصر الصهر التنظيمي ، وتشكل منهج تفكير اعضاء المؤسسة وإدراكاتهم ومن ثم على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها ، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها .

وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعات من الوظائف منها(14)

- تضيق عناصر تساعد المنظمة على تعميق الإستقرار بها .

- تساعد على تنمية الولاء والإلتزام للمنظمة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة .

وقد اشار كل من بيتر و ووترمان في كتابهما الواسع الانتشار البحث عن التميز أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا .

ثالثا: الموارد المتاحة

تتمثل الموارد والامكانيات المتاحة في المنظمة فيما يلي :

1- الموارد التسويقية :

من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ، ترويجها التسويقي ، الامكانيات البشرية التكنولوجية المتاحة...

2- الموارد المالية :

الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة إستخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة وإستخداماتها والرقابة عليها...

3- الموارد البشرية :

تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف ، واختيار وتدريب العاملين ، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية ...

4- الموارد الإنتاجية:

تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق .. .

5- موارد البحث والتطوير :

تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية ، نظرا لأن المنظمات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي ، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها .

1- إكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية .

يتم إكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بعد جمع المعلومات والخاصة بالأداء الداخلي ، يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا إتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل .
من خلال : -مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين
-ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة .

يتم تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف بنفس طريقة تحليل الفرص والتهديدات السابقة ، (أنظر تحليل البيئة الخارجية) .

III- تحليل SWOT :

كما تبين سابقا ان الهدف من التحليل الإستراتيجي هو تحقيق ما يلي :

- تعظيم نقاط القوة - تعظيم الإستفادة من الفرص

- إصلاح نقاط الضعف - مواجهة التهديدات

والنموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي او النموذج المزدوج للبيئة والأداء او النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويطلق عليه بالإنجليزية (SWAT analysis) وهو اختصار للكلمات:

نقاط القوة strengths ، ونقاط الضعف weak nesses الفرص opportunitres والتهديدات threats .

ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداهما نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم

البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكل التالي: (15)

تقييم البيئة الخارجية	ضع هنا نقاط القوة :	ضع هنا نقاط الضعف :
	- -	- -
ضع هنا أهم الفرص :	1- عظم إستغلال الفرص 2- عظم إستغلال نقاط القوة . ما هو القرار المناسب ؟.	3- عظم إستغلال الفرص . 4- قتل نقاط الضعف . ما هو القرار المناسب ؟.
ضع هنا أهم التهديدات :	1- قتل التهديدات . 2- عظم إستغلال نقاط القوة . ما هو القرار المناسب ؟ .	3- قتل التهديدات . 4- قتل نقاط الضعف . ما هو القرار المناسب ؟.

المصدر : احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 134.

IV - حالة مؤسسة (TINDAL) المسيلة :

جاءت فكرة إنشاء مركب الأقمشة الصناعية كنتيجة للإستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية ، قصد تنمية الإقتصاد الوطني ، على أساس بناء قاعدة صناعية صلبة، عبر خلق إستثمارات ضخمة تهدف إلى تعزيز التشابك الصناعي بين مختلف القطاعات الإقتصادية والأعوان الإقتصاديين .

دخل المركب في الإنجاز فعليا في ديسمبر 1980 بتكلفة إنجاز قدرها :

4171.658.000 فرنك فرنسي وبلغت الطاقة الإنتاجية 223 طن/ سنويا، اما الطابع القانوني للمركب فهو شركة مساهمة (

SAP) راس مالها يقدر ب : 290.000.000 د.ج.

إن مركب تيندال (TINDAL) الحالي كان احد فروع المؤسسة الوطنية للانسجة الصناعية (INDITEX) والتي تحتل المرتبة 32 في ترتيب مؤسسات صناعة الأنسجة الصناعية - INDITEX - إلى عدة وحدات مستقلة ، وهذه الهيكلة جاءت لتنظيم وهيئة المؤسسة للنظام الإقتصادي الجديد حيث كانت إستقلالية هذه الوحدات كالتالي :

- المؤسسة العمومية للأقمشة الصناعية الجزائرية - TINDAL - بالمسيلة .

- المؤسسة العمومية للأقمشة الصناعية - MEDIFIL - ببواعة سطيف

- المؤسسة العمومية للأقمشة الجزائرية لصناعة الأنسجة المتنوعة - ALFA DITEX - بسيدي عيش .

- المؤسسة العمومية للجوت. (16) الواقعة بجاية .

بالإضافة إلى ذلك هناك وحدات أخرى ذات مسؤولية محددة وهي : وحدات الخياطة : ب

قسنطينة ، سكيكدة ، بولوغين ، وحدة تحويل الخيط بتيزي وزو .

وتعتبر مؤسسة تيندال أكبر هذه المؤسسات حيث انها تتكفل بما يحتاجه القطاع العسكري من ألبسة وخيم في كل التراب الوطني ، فحوالي 80% من إنتاجها موجه لهذا القطاع .

أما التموين بالمواد الأولية فهي تستورد نسبة 98% ، وتتكون هذه المواد من القطن الطبيعي (80%) القطن الصناعي (18%)

بالإضافة إلى المواد الكيميائية ومواد التلوين والتي تستعمل في العمليات الإنتاجية .

أ.د. عماري عمار & أ. بن واضح الهاشمي & أ. القري عبد الرحمان

وتعتبر مؤسسة (TINDAL) زبونا مهما بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية وسوريا وإسبانيا في التموين بالقطن، وبلجيكا وألمانيا فيما يخص المواد الكيميائية ، وسويسرا وفرنسا وألمانيا في مواد التلوين .

ويكتسي نشاط المؤسسة طابع إنتاجي تسويقي ، فهي تقوم بالإنتاج حسب الطلب ، وتعتبر موردا للعديد من المؤسسات الوطنية الصغيرة ووحدات الخياطة والخصائص .

وبهذا فهي تحضى بمكانة وطنية كبيرة وتعتبر زبونا عالميا مهما .

أما فيما يخص التصدير فلم تجر إلا تجربتين :

الأولى : كانت سنة 1988 نحو روسيا (17) ا.

الثانية : بتاريخ 1990/10/31 نحو بلغاريا بقيمة 8387955 دولارا وذلك لشركة INDUSTRIAL IMPERT . SOFIA

أهداف المؤسسة :

أنشئت المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية من أجل إنتاج الأقمشة الصناعية ، ووسائل التخييم والاصطيف ، الخيم بجميع أشكالها وأحجامها ، والألبسة البلاستيكية ، لذلك فهي تسعى دائما من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ونذكر منها :

- تحقيق نتيجة صافية تقدر بـ 236.000.000 دج خلال سنة 2006 .
- تقليص عدد العمال إلى 1000 عامل في سنة 2005 ، وذلك بواسطة مخطط إجتماعي اما الذهاب الطوعي-الإدارة وهوراض-أو التقاعد المسبق أو التقاعد السني.
- محاولة العداد للوضع الاستراتيجي بتغيير الذهنيات عن طريق دورات وتدريبات للعمال وتكوينهم -وضع برامج تدريبية مستمرة-
- تخفيض تكاليف الطاقة-الماء،الكهرباء،الغاز-وهذا ما لم تستطع تحقيقه في السنوات الماضية.
- توفير الطلبات في وقتها وتطبيق معايير الجودة للحصول على شهادة الايزو.
- جلب العملة الصعبة عن طريق التصدير.
- توفير كميات كبيرة من السلع ذات الطابع العالي من الاستهلاك.
- محافظة المؤسسة على الشهرة والسمعة الحسنة التي تتمتع بها في الاوساط التجارية.
- التقليص من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تحقيق طموحات المؤسسة.
- من خلال المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسة،وبعد الجولة الميدانية التي تم القيام بها بهدف تشخيص وضعيتها توصلنا الى ما يلي:

1-تحليل البيئة الخارجية: ركزنا في هذه الدراسة على تحليل البيئة الخاصة لما لها من تأثير مباشر على نشاطها، وهذا لا يمنع من التطرق إلى البيئة العامة:

العوامل الاقتصادية: وهي ذات تأثير مباشر على العرض والطلب :

الأسعار: نظرا لارتفاع قيمة العملة الصعبة، فهذا أدى إلى ارتفاع قيمة المواد الأولية المستوردة ، ومنه ارتفاع الأسعار مما أدى إلى انخفاض المنتج ، وهذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط الإقتصادي.

أثر الضرائب والرسوم :

نظام الضرائب التي تنتهجه الدولة غير مواتي ، فهو يبقى عائقا يمثل تهديدا للمؤسسات عند صياغة إستراتيجياتها ، بحيث يمثل مصدرا لارتفاع أعباء المؤسسة.

أثر نسبة التضخم على المؤسسة:

أ.د. عماري عمار & أ. بن واضح الهاشمي & أ. القري عبد الرحمان

تمثل تهديدا تواجهه المؤسسة ، فيما معناه أن إرتفاع نسبة التضخم يؤدي إلى إرتفاع أسعار المواد الأولية.

أثر نسبة البطالة على المؤسسة :

في الوقت الحالي تمثل فرصة نظرا إلى ان ذلك يؤدي إلى نقص أجرة اليد العاملة .

العوامل الاجتماعية :

1- العوامل الديمغرافية : عدد السكن المرتفع يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة ، لكن سكان المنطقة لا يستعملون منتجات المؤسسة بكثرة وبالتالي قلة الطلب على هذه المنتجات .

2- إرتفاع مستوى التعليم : يمتاز سكان المنطقة بحسن التعلم والتحضر نوعا ما ، مما لا يعارض عمل المرأة ، وهذا ما نلمسه في عدد المناصب التي تشغلها النساء ، والذي يقدر بـ 100 منصب سنة 2004 .

العوامل التكنولوجية : إن التطور التكنولوجي السريع في القرن 21 ، يستوجب على المؤسسات الجزائرية مسايرة هذا التطور عند شراء الآلات والتجهيزات والمواد الأولية ، إلا ان المؤسسة محل الدراسة تستخدم التكنولوجيا نوعا ما متوسطة ، وهذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط التكنولوجي يجب مواجهته .

العوامل القانونية :

الدعم الحكومي : المؤسسة لا تتلقى دعم من طرف الحكومة فيما معناه ان لها إستقلالية كاملة وان قوانين السوق هي أساس توجيه نشاطها وهذا ما يمثل فرصة على المؤسسة إستغلالها .

حماية المنتوجات من طرف الدولة : تجدر الإشارة إلى ان الحماية الكاملة لا تعتبر ظاهرة صحية بالنسبة للمؤسسة ، لأن ذلك يجرمها من مزايا المنافسة الشاملة والمتمثلة في تخفيض التكاليف والإستخدام العقلاني للموارد الاقتصادية والجودة العالية والمؤسسة تتلقى حماية من طرف الحكومة وهذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط .

العوامل السياسية :

أثر الاستقرار السياسي : رغم عدم تعرض المؤسسة للإرهاب والمشاكل السياسية الا أنها تبقى مهددة في محيط لا يتميز بالاستقرار السياسي خاصة من الناحية الأمنية لذلك فيجب مواجهة هذا التهديد الذي يواجه المؤسسات .

أثر الاستقرار الأمني: المؤسسة ترى انه هناك استقرار أمني معناه أن ذلك يساعد في توزيع المنتجات بسهولة .

المستهلكون (الزبائن) :

إن معظم تعاملات مؤسسة تيندال مع الجيش بنسبة 90 % من منتجاتها توجه إلى المؤسسات العسكرية ، كما انها تتعامل مع سونطراك ، وتقوم بإيصال المنتجات بنفسها باعتبار أنهم زبائن مهمين .

أما باقي الزبائن العاديين فيأخذون المنتوج بأنفسهم من المؤسسة والتسليم يكون في الموعد وبإمكان الزبون أن يرى كيف ينتج منتوجه ويتابع مراحل إنتاجه .

المؤسسة لها علاقة طيبة مع الزبائن هذا ما يمثل فرصة يجب إستغلالها

الموردون : تعتبر كل من الولايات المتحدة الأمريكية سوريا وإسبانيا أكبر الموردين لمؤسسة Tindal حيث تستورد منها ما يعادل 80 % من القطن الطبيعي و 18 % من القطن الإصطناعي ، وكذلك بالنسبة لألمانيا وبلجيكا في إستيراد المواد الكيميائية ومواد التلوين

إن المؤسسة لها قدرة التفاوض مع الموردين هذا ما يمثل فرصة أيضا يجب إستغلالها .

أ.د. عماري عمار & أ. بن واضح الهاشمي & أ. القري عبد الرحمان

المنافسون : فيما يخص المنافسة فإن مؤسسة تيندال لا تواجه منافسة كبيرة حاليا ، وذلك لكونها تقوم بإنتاج الخيط الذي يعتبر المادة الأولية المهمة المستعملة في عملية الإنتاج ، وعدم وجود مؤسسات خاصة منافسة أخرى وذلك ما يمثل فرصا سوقية بمنحها محيط المنافسون .

السلع البديلة: المؤسسة تواجه تهديدات من طرف السلع البديلة والتي هي مستوردة من الدول الاجنبية سواء كانت بصفة قانونية أو عن طريق التهريب.

ونلخص مجموع الفرص والتهديدات التي توصلنا اليها من خلال تقييم البيئة الخارجية فيما يلي :

الفرص	التهديدات
- وجود إمكانية حقيقية للتصدير .	- وجود سلع بديلة من الخارج في السوق الجزائرية .
- لها مركز قيادي في السوق المحلية .	- ارتفاع أسعار المواد الاولية .
- علاقة طيبة مع الموردين .	- قدم التكنولوجيا المستخدمة .
- علاقة حسنة مع المستهلكين .	- نسبة تضخم مرتفعة .
- الكوارث الطبيعية تعتبر فرصة نظرا لأن الطلب يزداد .	- عمال تقارب أعمارهم 60 سنة
- الجيش وسونطراك لاتدفع معهم الضريبة.	
- يد عاملة متوفرة .	

ثانيا : تحليل البيئة الداخلية : بهدف التعرف الأحسن على الوضعية الحالية للمؤسسة وعلى نقاط قوتها وضعفها سنعتمد في مرحلة أولى على إعداد قائمة مختصرة للمراجعة الداخلية الإدارية .

لا	إلى حد ما	نعم	أجب على الأسئلة المباشرة	
	X		- هل حصة السوق في نمو؟ - هل منتجات الشركة متطورة باستمرار؟ - هل تحقق الشركة عائد عالي مقارنة بباقي الشركات؟	مركز الشركة
X				
X				
	X		- هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة؟ - هل الآلات جيدة؟ - هل الطاقة مستعملة بشكل جيد؟ - هل لدى الشركة أنظمة سليمة لمراقبة الإنتاج؟	الإنتاج
		X		
X				
	X			
	X		- هل لدى الشركة فكرة كاملة على شكل السوق الذي تعمل فيه؟ - هل منتجات الشركة في أقل مراحل نموها؟ - هل أسعار الشركة تنافسية؟ - هل يعتقد المستهلك أن الشركة في وضع جيد؟	التسويق
X				
		X		
	X		- هل لدى الشركة مصادر متوفرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟ - هل لدى الشركة رقابة جيدة على رأس المال العامل؟ - هل لدى الشركة إمكانيات ابتكارية في التخطيط الرأسمالي؟ - هل لدى الشركة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف؟	التمويل
X				
		X		
X			- هل للشركة نظام متكامل للمعلومات؟ - هل تستخدم الشركة الحاسبات الآلية كجزء من نظام المعلومات؟ - هل لدى الشركة تقاليد علمية في إدارة الاجتماعات والاتصالات؟	المعلومات
		X		
	X			
	X		- هل يعتمد المدبرون على أساليب علمية في اتخاذ قراراتهم؟ - هل لدى الشركة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة؟	فلسفة الإدارة
	X			
	X		- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟ - هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟	الموارد البشرية
		X		
	X		- هل لدى الشركة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون؟ - هل للشركة علاقة طيبة مع الموردين؟	المواد
		X		

المصدر : دليل المدير خطوة بخطوة في

أ.د. عماري عمار & أ. بن واضح الهاشمي & أ. القري عبد الرحمان

من خلال هذه القائمة يمكن تلخيص أهم نقاط القوة والضعف التي توصلنا إليها في الجدول التالي :

نقاط القوة	نقاط الضعف
- الكفاءة والثقة بين العاملين .	- مستوى تعليمي للعمال ضعيف .
- طاقة إنتاجية غير مستغلة .	- أغلب العمال كبار السن .
- الحوافز المادية والمعنوية .	- الإفتقار إلى تنشيط المبيعات .
- سمعة وشهرة جيدة .	- قطع غيار نادرة وبتكلفة عالية .
- تغطية جغرافية واسعة .	- عدم إستعمال التكنولوجيا بشكل كبير .
- إحترام آجال التسليم .	- قوة بيعية غير فعالة .
- إطارات كفؤة في الصيانة .	- تآثر العمال صحيا بالجو داخل الوحدة .
- السرعة في جمع المعلومات والإتصال .	- تأخر العمال وكثرة الغيابات

التحليل الإستراتيجي للشركة :- تحليل SWOT

تقييم البيئة الداخلية		
نقاط القوة :	نقاط الضعف :	تقييم البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة والثقة بين العاملين . - طاقة إنتاجية غير مستغلة . - الحوافز المادية والمعنوية . - سمعة وشهرة جيدة . - تغطية جغرافية واسعة . - إحترام آجال التسليم . - إطارات كفؤة في الصيانة . - السرعة في جمع المعلومات والإتصال 	<ul style="list-style-type: none"> - مستوى تعليمي للعمال ضعيف . - أغلب العمال كبار السن . - الإفتقار إلى تنشيط المبيعات . - قطع غيار نادرة وبتكلفة عالية . - عدم إستعمال التكنولوجيا بشكل كبير . - قوة بيعية غير فعالة . - تآثر العمال صحيا بالجو داخل الوحدة . - تأخر العمال وكثرة الغيابات 	
<p>أهم الفرص :</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود إمكانية حقيقية للتصدير . - لها مركز قيادي في السوق المحلية . - علاقة طيبة مع الموردين . - علاقة حسنة مع المستهلكين . - الكوارث الطبيعية تعتبر فرصة نظرا لأن الطلب يزداد . - الجيش وسونطراك لاتدفع معهم الضريبة. - يد عاملة متوفرة . 	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة، مع المحافظة على الوضع الحالي وذلك باستغلال الفرص وتعضيم نقاط القوة.على المؤسسة في هذه الحالة اتباع احدى استراتيجيات النمو. 	
<ul style="list-style-type: none"> - جلب اليد العاملة المتوفرة وتعويضها مكان العمال كبار السن، المؤسسة لها علاقة طيبة مع المستهلكين، فيجب استغلال هذه الفرصة لتفعيل القوة البيعية التي تمثل نقطة ضعف تعاني منها المؤسسة، تجديد فريق التسوييق، وجلب تكنولوجيا عالية وجديدة.على المؤسسة المحافظة على الوضع الحالي باتباع احدى استراتيجيات الاستقرار. 		

المؤسسة لها علاقات طيبة مع الموردین فعليها أن تتفاوض معهم لجلب مواد أولية بأسعار منخفضة، و جلب تكنولوجيا متطورة، ورفع جودة المنتج لمواجهة تهديدات السلع البديلة. على المؤسسة في هذه الحالة إتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار	المؤسسة في هذه الحالة في وضع غير مرغوب فيه. ولو تأملنا نقاط الضعف وأهم التهديدات نجد أنه بإمكان المؤسسة تجاوزها أو القضاء عليها، لذلك يجب معالجتها بإتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار.	أهم التهديدات : - وجود سلع بديلة من الخارج في السوق الجزائرية . - ارتفاع أسعار المواد الأولية . - قدم التكنولوجيا المستخدمة. - نسبة تضخم مرتفعة. - عمال تقارب أعمارهم 60 سنة
---	---	---

بعد التعرف على المؤسسة العمومية للأقمشة الجزائرية تيندال وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية والتعرف على نقاط القوة والضعف بها ، وكذا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها توصلنا الى ان وضعها سيء ولا بد من تحسين ذلك باختيارها إستراتيجية ملائمة لذلك ، كفيلة بإنقاذها من وضعها هذا متبعة في ذلك بعض التوصيات والإقتراحات التي ندرجها في الآتي :

- يجب استغلال الطاقة الإنتاجية الغير مشغلة مع محاولة كسب زبائن جدد والتفكير في دخول أسواق أجنبية مستغلة في ذلك سمعتها الحسنة وجودة منتجاتها .
- استغلال الطاقة غير المشغلة مع تحسين الجودة إلى أكبر قدر ممكن والتركيز على الحملات الإعلانية وخصائص المنتجات بهدف تحسين تفضيل المستهلك والعمل على تخفيض الأسعار عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج واستغلال غلة الحجم والسمعة الطيبة للحصول على مصادر تمويل جديدة .
- تحسين الخدمات المقدمة وتدريب القوة البيعية والقيام بتعديل أنظمة الحوافز والجزاءات ، إضافة إلى القيام بعمليات تنشيطية واسعة مما يساعد على تحسين المركز المالي .
- تحسين المركز المالي بالاعتماد على مصادر تمويل جديدة ، التركيز على تدريب رجال البيع وتنشيط المبيعات مع تحسين الخدمات ، التخلص من المنتجات ذات المردودية الضعيفة وتخفيض العمال .
- تشجيع زراعة القطن محليا للحد من استيراده .
- ضرورة القيام بالتنسيق مع المؤسسات الوطنية في مجال توفير وصناعة قطع الغيار من الخارج .
- إعادة تمكين الإنتاج للحصول على إيرادات إضافية للمؤسسة .
- إتباع سياسة ترويجية تواكب تطور منتجاتها .
- ضرورة الإهتمام بنظافة الأقسام الإنتاجية والتقليل من الضوضاء للتخفيف من حوادث العمل والتخلص منها نهائيا .

أ.د. عماري عمار & أ. بن واضح الهاشمي & أ. القري عبد الرحمان

ان التحليل الاستراتيجي له أهمية بالغة في عملية تقييم المؤسسة ، باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الادارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول الى الاهداف المرجوة، والتحليل الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الادارة الاستراتيجية المهدف منه هو ابراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح ان مزايا المؤسسة محل الدراسة تتلخص في كونها تمتلك نقاط قوة تساعد على اقتناص الفرص المتاحة ، لكن من جهة اخرى تواجه بعض المشاكل نظرا لوجود تهديدات خارجية تقابلها نقاط ضعف من الاداء الداخلي للمؤسسة .

وان تاملنا قليلا في نقاط الضعف نجد ان معظمها يمكن للمؤسسة اجتنابها او التخلص منها ، فيما معناه ان المؤسسة في حالة تحسينها تتمكن من مواجهة التهديدات من جهة، واستغلال الفرص المتاحة من جهة اخرى.

وعلى هذا الأساس ارتأينا ان تتبع المؤسسة احدى استراتيجيات النمو انطلاقا من التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي والذي نعتقد انه يلعب دورا فعالا في عملية تقييم المؤسسة.

الهوامش:

أ.د. عماري عمار & أ. بن واضح الهاشمي & أ. القري عبد الرحمان

(1) - أحمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 - 2003 ، ص 73 .

(2) - نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة - ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 20 .

(3) - أ- د/ علي رحال ، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا ، مقياس الاستراتيجية ، تخصص التسيير العمومي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2004 .

(4) - محمد جمال الدين المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي - ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص : 153 - 154 .

(5) - د. عثمان حسن عثمان ، المؤسسات الاقتصادية والمحيط ، مجلة العلوم الانسانية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 .

**6-Abd elatif khamkham , la dynamique du control de gestion ,
، dunod , paris , 1986 , p 27**

7-Dalloz ; lexique de gestion ; 2^{eme} edition ; france ; jouv ; 1989 . p 13.

(8) - أ. د/ عماري عمار وبن واضح الهاشمي ، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، في مطبوعات الملتقى الدولي حول : التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 04/03/2005 ماي .

(9) - أحمد ماهر وآخرون ، الإدارة : المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001/2000 ، ص 254 .

10-michael Porter , l avantage conventiel , dunod belogique , oct 2003 , p 14 .

(11) - أ- د/ عماري عمار ، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، فرع الاستراتيجية، مقياس استراتيجية المؤسسة، جامعة المسيلة ، 2003 .

(12) - جمال الدين المرسي وآخرون مرجع سابق ، ص 227.

(13) - جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، مرجع نفسه، ص 178.

(14) - أحمد القطامين، مرجع سابق ، ص 68.

(15) - أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الاسكندرية 1999 ، ص 134.

(16) - مادة نباتية مستخدمة في الصناعات النسيجية .

(17) - كانت في إطار تسوية الحقوق على الجزائر تجاه روسيا.