

دور التشخيص كاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن  
عمر بقالمة

*The role of diagnosis as a strategy in improving the performance of the economic  
institution, a case study of Omar Ben Omar Mills Corporation, Guelma*

إيمان خلفلاوي<sup>1\*</sup>، بلقاسم سعودي<sup>2</sup>  
Imane Khalfallaoui<sup>1</sup>, Belkacem Saoudi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، [imanekhalfallaoui@hotmail.fr](mailto:imanekhalfallaoui@hotmail.fr)

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، [saoudibelkacem@outlook.fr](mailto:saoudibelkacem@outlook.fr)

تاريخ النشر: 2021-09-30

تاريخ القبول: 2021-08-31

تاريخ الاستلام: 2021-05-01

**ملخص:**

تهدف هاته الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الذي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إدارة الأعمال باعتباره وسيلة للكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ولإظهار أهميته ونجاعته بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، قمنا بتطبيقه على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة والتي تعتبر مؤسسة رائدة في السوق الوطنية، حيث قمنا بتحليل بيئتها الداخلية كمرحلة أولى، بالاعتماد على دراسة القوائم المالية للمؤسسة واستبيان موجه لمختلف الوظائف، ومن خلال الدراسة والتحليل لهاته الأدوات استنتجنا أن للمؤسسة العديد من نقاط القوة، في المقابل لم تمنع الدراسة من اكتشافنا للعديد من الاختلالات التي حاولنا لفت انتباه المؤسسة إليها من خلال اقتراح جملة من التوصيات قد تمكنها من تجاوز أوجه القصور في وظائفها، وقد كانت النتائج مرضية.

**كلمات مفتاحية:** أداء، بيئة داخلية، تشخيص، نقاط ضعف، نقاط قوة.

**تصنيفات JEL :** L2, M1

**Abstract:**

*This study aims to highlight the role of diagnosis, which is one of the important topics in business management, as a way to reveal the strengths and weaknesses of the organization.*

*In order to demonstrate the importance and effectiveness of this process for Algerian enterprises, we applied it to Omar Ben Omar Mills, which is a leading enterprise in the national market. Where we analyzed its internal environment as a first stage, based on the study of the financial statements of the institution and a questionnaire directed to various functions, and through the study and analysis of these tools, we concluded that the institution has many strengths, but this did not prevent us from discovering many of dysfunctions that we tried to draw the attention of the institution to by proposing a set of recommendations that may enable it to overcome the deficiencies in its functions.*

**Keywords :** Performance, Internal environment, Diagnosis, Weaknesses, Strengths

**Jel Classification Codes :** L2, M1.

## 1. مقدمة:

تتعرض المؤسسة خلال القيام بدورها لمجموعة من المشاكل والصعوبات قد تكون صعبة ومعقدة فتؤثر على أدائها وفعاليتها وقد تكون غير مستعصية وبالتالي يمكن تجاوزها. فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، والمؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها والمحافظة على مكانتها، ففي بعض الأحيان يقدم محيط المؤسسة فرصا جيدة إلا أن المؤسسة لا تستطيع استغلالها نظرا لوجود نقائص في بيئتها الداخلية، فالمسير يجب أن يتخذ قراراته بناء على القدرات المتاحة والفعالية في المؤسسة، وهو ما يستوجب عليه تقييم إمكانيات المؤسسة، من خلال القيام بما يعرف بعملية التشخيص أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومحاولة الحفاظ على الأولى وتعزيزها وتلاشي الثانية.

- إشكالية البحث:

في إطار سعي المؤسسات للتأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها قد تواجهها مشكلات جوهرية في بيئتها الداخلية، غالبا ما ينتج عنها اتخاذ المسير لقرارات غير صائبة ودون دراسة مسبقة، لذلك وحتى تتفادى المؤسسة الوقوع في مثل هذه الأخطاء، يجب أن تقوم بعملية التشخيص بصفة دورية أو مستمرة، باعتبار أنه الأداة الأمثل التي تسمح باكتشاف الاختلالات والصعوبات، وبالتالي إيجاد الحلول الناجعة التي تتوافق وإمكانيات المؤسسة وتمكنها من تحقيق مستويات أداء عالية. من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لدراستنا على النحو الآتي:

### كيف يساهم التشخيص في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

#### - فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يعتبر التشخيص من أهم الأساليب في مجال تحسين الأداء، تستطيع المؤسسة من خلال تطبيقه بصورة عقلانية ومحكمة من اكتشاف العديد من الاختلالات والصعوبات. الفرضية الثانية: إن عملية التشخيص تمكن مسيري المؤسسة مطاحن عمر بن عمر من اتخاذ قرارات وقائية تحد من المشاكل والمخاطر التي تهدد المؤسسة والتي تمنعها من بلوغها لأهدافها.

#### - أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية التشخيص وإبراز مفهومه الحقيقي وتوجيه مسيري المؤسسات الاقتصادية نحو الاهتمام به، وكذا محاولة إظهار الآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة هذه العملية في تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة وتوسيع مجالها التنافسي.

#### - منهجية البحث:

للوصول إلى تطلعات الدراسة والإمام بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده وكذا الإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، أما الجانب الميداني فقد

تم الاستعانة بأسلوب المقابلة والاستبيان وهذا لتكوين قاعدة معلوماتية بحيث يمكن تحليل المعلومات المستخلصة من معرفة حقيقة الوضع الإجمالي للمؤسسة محل الدراسة.

## 2. أساسيات حول التشخيص والأداء

لم تعد عملية التشخيص تقتصر على المؤسسات التي تعاني صعوبات فقط، فقد أصبح المدراء الذين يسعون خلف تحديد أداء مؤسساتهم وكذا ضمان فعالية استراتيجياتهم يهتمون أكثر بتشخيص وضعية مؤسساتهم، نظرا لما قد يقدمه لهم التشخيص من معلومات حول نقاط القوة والضعف في وظائف المؤسسة، وكذا الفرص والتهديدات الخارجية.

### 1.2. مفهوم تشخيص المؤسسة

يعتبر التشخيص من أهم مواضيع الإدارة، إذ يعد من بين المفاهيم الأساسية التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى في تسيير المؤسسة، فهو أداة مهمة تساعد على اكتشاف الصعوبات الاختلالات.

#### 1.1.2. تعريف التشخيص

يعرف تشخيص المؤسسة على أنه: "معاينة معمقة للمؤسسة بطلب من المدير أو المديرين، بمجرد ملاحظتهم لأعراض غير مرغوب فيها تترجم هذه الأخيرة في شكل خلل وظيفي، وهدفه هو تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأعراض غير المرغوب فيها"<sup>1</sup>، وكذا الكشف عن نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة ومنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويختلف التشخيص حسب القائم به، ويمكن أن يقوم به مسيرون من داخل المؤسسة أو مستشارون من خارجها. كما يمكن أن يكون التشخيص ظرفيا أو دائما<sup>2</sup>، أي يرتبط بإجراءه بحدوث مشاكل أو اضطرابات في المؤسسة وليس مقرونا فقط بها، فالمؤسسة السليمة التي لا تعاني صعوبات قد تقوم بالتشخيص بهدف تحسين أدائها أو حتى تستطيع مواجهة المنافسة والمحافظة على مكانتها.

#### 2.1.2. أنواع تشخيص المؤسسة

هناك أنواع متعددة من تشخيص المؤسسة نذكر منها:

**1.2.1.2. التشخيص الوظيفي:** ويهدف هذا التشخيص إلى قياس احتمالات الخلل الوظيفي من جهة، وتقدير أحسن الطرق لمواجهة عدم الكفاءة في وظائف المؤسسة من جهة أخرى<sup>3</sup>.

**2.2.1.2. التشخيص المالي:** يقوم التشخيص المالي على دراسة موضوعية مفصلة نسبيا للسيولة والمردودية والهيكل المالي، ودراسة وضعية المؤسسة المالية<sup>4</sup>.

**3.2.1.2. تشخيص الهوية:** إن نجاح أو فشل مؤسسة ما يعتمد في بادئ الأمر على أفرادها، فالمؤسسة هي كيان تنافسي، له شخصية تظهر من خلال تاريخها وثقافتها والعلاقات بين أفرادها، طريقة إدارتها والمحفزات التي تقدمها لموظفيها<sup>5</sup>، ويقوم تشخيص الهوية على دراسة كل هذه العناصر.

**4.2.1.2. التشخيص الاستراتيجي:** يقصد به تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك معرفة المواصفات

والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>6</sup>.

**5.2.1.2. التشخيص الشامل:** وهو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل، أي انه يشمل التشخيص المالي، والاستراتيجي والتنظيمي وتشخيص الموارد البشرية، هذا النوع من التشخيص لا يهدف إلى إجراء تحليل جزئي، بل يسعى إلى الحصول على رؤيا شاملة لوضعية المؤسسة ككل<sup>7</sup>.

**6.2.1.2. التشخيص الداخلي والخارجي:** هو عملية تحليلية لجميع العناصر المكونة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يسمح لها بمعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها سعياً لتحديد موقفها التنافسي، وتحديد الخيارات الممكنة لصياغة أحسن استراتيجية ممكنة، لبناء وتطوير مزاياها التنافسية<sup>8</sup>.

### 3.1.2. أهداف تشخيص المؤسسة

الهدف الأساسي من القيام بعملية التشخيص هو معرفة نقاط قوة المؤسسة لتعزيزها وتطويرها، ومعرفة نقاط الضعف وتوضيح الأسباب التي أدت إلى ظهورها، حيث يساهم في تحليل الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة، كما يهدف التشخيص عموماً إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء المرغوب فيه في المؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على التوافق مع محيطها.

### 2.2. مفهوم الأداء

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي نال مفهومها اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وذلك لتداخل المتغيرات التي تؤثر عليه، وهو ما زاد من اهتمام جميع المؤسسات بهذا الموضوع بشكل عام.

### 1.2.2. تعريف الأداء

الأداء هو المقابل للكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"<sup>9</sup>. أي أنه: "تأدية عمل وإنجاز مهمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة"<sup>10</sup>. وقد اقتصر الكثير من الباحثين في تحديدهم لمفهوم الأداء على العنصر المورد البشري دون غيره من الموارد، والذي لا يمكن أن يعبر لوحده على أداء المؤسسة، إذ أن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها (المادية، المالية والبشرية). لذا أصبح غالباً ما يعبر عن أداء المؤسسة بمقاييس الكفاءة والفعالية، فيعرف الأداء من قبل أغلب الباحثين على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>11</sup>.

في الحقيقة محاولة تحديد الأداء على أساس الكفاءة والفعالية ستجعل مفهومه يقتصر على جانب دون الآخر، فالاهتمام سيرتكز على النتائج مثلاً أكثر من كيفية استخدام الموارد أو العكس، وهذا سيجعل الأداء عاجزاً عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل، فمفهوم الأداء هو: "مفهوم نسبي (نتيجة للمقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة)، ومفهوم متعدد (تنوع الأهداف)، ومفهوم موضوعي (اعتماداً على العمل الذي يقيم)"<sup>12</sup>.

بما معناه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي حققت أهدافها والقول بأنه جيد إذا كلفها الوصول إليه استعمال الكثير من الموارد يفوق استعمال المؤسسات الأخرى، كذلك بالنسبة المؤسسة التي لم تحقق أهدافها بالرغم من استغلال مواردها بشكل كامل والحكم بأن أداءها دون المستوى المطلوب<sup>13</sup>. بالإضافة إلى بعدي الكفاءة والفعالية هناك من يضيف البعد الاستراتيجي لمفهوم الأداء، فالأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت<sup>14</sup>.

نستنتج من التعريف السابقة أن الأداء هو القدرة على تحقيق النتائج وفقا للأهداف المخططة بالاستغلال الأمثل للموارد وبأقل تكلفة سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي.

### 2.2.2. محددات الأداء والعوامل المؤثرة

إن أداء المؤسسة يتحدد بمجموعة من العناصر تؤثر أو تتأثر إيجابا أو سلبا ومنها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه.

**1.2.2.2. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:** وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

**2.2.2.2. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات التي يمكن للمسير أن يتحكم فيها، ويتم تجميعها أساسا في مجموعتين رئيسيتين هما<sup>15</sup>: العوامل التقنية والعوامل البشرية، وهناك من يضيف العوامل التنظيمية.

### 3.2.2. أنواع الأداء

للأداء أنواع عديدة في المؤسسة تختلف باختلاف معايير التقسيم، ويمكننا عرضها كالآتي:

**1.3.2.2. حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين<sup>16</sup>:  
- **الأداء الداخلي:** هو أداء متأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها، وينتج من التوليفة التالية: أداء بشري، أداء تقني والأداء المالي.

- **الأداء الخارجي:** الأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

**2.3.2.2. حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى<sup>17</sup>:

- **الأداء الكلي:** الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

**3.3.2.2. التصنيف حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدة، ونذكر منه<sup>18</sup>: أداء الوظيفة التسويقية، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة البحث والتطوير وأداء وظيفة العلاقات العمومية.

### 3. التشخيص الداخلي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة

يستند التشخيص على تحليل مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة، ومن هنا جاءت أهمية التشخيص كأداة تعتمد عليها المؤسسة لزيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها.

#### 1.3. خطوات تشخيص المؤسسة في تحسين الأداء

يتم القيام بعملية التشخيص على ثلاث مراحل أساسية تنتهي بوضع تقرير يوضح نتائج التشخيص وكذا التوصيات.

##### 1.1.3. المرحلة الأولى: تحليل القدرات أو الإمكانيات الداخلية للمؤسسة

هذه المرحلة عبارة عن فحص عام لوضع المؤسسة، إذ يتم فيها دراسة كافة وظائف المؤسسة وتحليلها (الوظيفة المالية، الموارد البشرية، الانتاج التسويقي... الخ) وذلك كما يلي:

1.1.1.3. دراسة السياسة العامة للمؤسسة واستراتيجيتها: يجب على المشخص أن يحاول فهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل مسؤولي الوظائف كل على حدة وذلك من خلال:

- تقييم الوسائل (الوظائف): الهدف هنا ليس القيام بتشخيص جزئي لكل وظيفة على حدة بقدر ما هو تقييم للقدرات التي تملكها المؤسسة، لذا في المرحلة سيتم التركيز على 3 محاور أساسية كما يلي:

✓ تقييم الوسائل البشرية: يقوم الشخص بتقييم الكفاءات، القدرات وكذا شخصية أفراد المؤسسة ويتم التركيز على فئتين أساسيتين<sup>19</sup>: المنفذين والمؤطرين (الإدارة).

✓ تقييم الوسائل المادية: في الوسائل المادية يتم التركيز على عنصرين أساسيين هما: الوسائل المادية والتكنولوجيا المستعملة.

✓ تقييم الوسائل المالية: وذلك بدراسة السيولة الاستحقاق، المديونية، رأس المال العامل، القدرة على التمويل الذاتي، المردودية... الخ<sup>20</sup>.

- تقييم المؤسسة: وذلك بتحديد ما إذا استطاعت المؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها، وكذا مدى قيامها بمهامها ووظائفها على نحو جيد، ويركز المشخص عند تقييمه للمؤسسة على دراسة لإدارة، الأداء، تحليل أسلوب التسيير وتقييم ثقافة المؤسسة<sup>21</sup>.

##### 2.1.1.3. المرحلة الثانية: دراسة النتائج

وذلك بتحليل المعلومات المستخلصة من المراحل السابقة واستخلاص أهم نقاط القوة والضعف.

##### 3.1.1.3. المرحلة الثالثة: قياس الانحرافات

هنا يتم قياس الانحرافات الموجودة بين الكفاءات الضرورية للوصول للأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المحيط والكفاءات الحقيقية التي تحوزها المؤسسة.

##### 4.1.1.3. المرحلة الرابعة: التوصيات

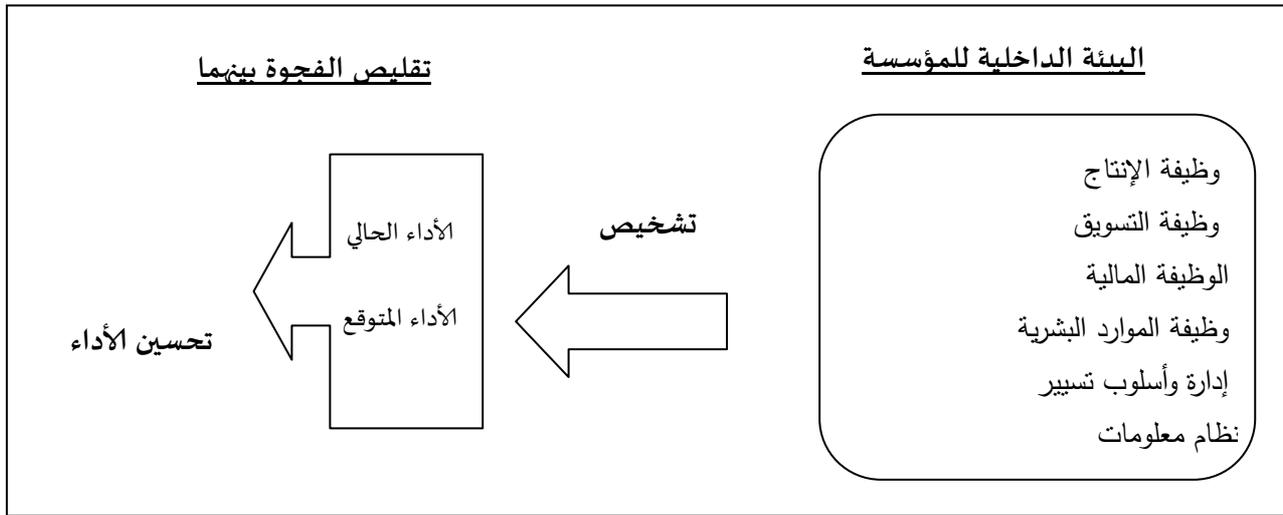
يتم في الأخير وضع تقرير يجمع كل النتائج المتحصل عليها من عملية التشخيص مع التوصيات المقترحة.

### 2.3. منهجية التشخيص في تحسين أداء المؤسسة

إن البيئة الداخلية للمؤسسة هي عبارة عن المتغيرات (نقاط القوة والضعف) التي توجد داخل المؤسسة والتي لا تتحكم فيها الإدارة العليا على المدى القصير<sup>22</sup>، انطلاقاً من هذا المفهوم من الضروري أن تبدأ عملية التشخيص بمرحلة إعدادية يتم فيها جمع المعلومات من مصادرها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، وتعد هذه المرحلة مهمة جداً، فمن خلالها يستطيع المشخص وضع في تصور أولي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة السريعة والعامّة والتي غالباً ما تدور حول<sup>23</sup>: قطاع النشاط، معدل النمو، الخطر، عمر المؤسسة وحجمها وحالتها القانونية، طبيعة النشاطات، العلاقات مع العملاء والموردين، درجة استقلالية القطاع، تنوع عرض المنتجات،... الخ.

فكل هذه المتغيرات تساعد المحلل على تكوين تصور يساعده في المراحل الأخرى اللاحقة، وهناك العديد من أنشطة المؤسسة حيث سنقسم البيئة الداخلية لستة وظائف أو أبعاد ثم سنحاول عرض أهم الجوانب التي يتناولها المحلل في تشخيصه لكل وظيفة والتي لا بد من تقييمها لمعرفة للوقوف على الأداء الفعلي داخلها وكذا الأداء المرغوب حتى يتمكن من استخراج نقاط القوة والضعف في كل بعد لاتخاذ القرارات الملائمة التي من شأنها تحسين الأداء كما يلي.

الشكل رقم (10): منهجية التشخيص لتحسين أداء وظائف المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق.

### 1.2.3. البعد الأول: تشخيص الإنتاج

عند تشخيص هاته الوظيفة سيتم التركيز على 4 أبعاد هي<sup>24</sup>: الاختيار، التصميم، التحديث والرقابة. وسنحاول من خلال هذا التقييم تحليل أنشطة الإنتاج من اختيار المنتج وتقديمه إلى السوق (تخطيط الإنتاج) والرقابة عليه وهذا للتأكد من حصوله على المواصفات المطلوبة (الجودة) وبأقل التكاليف.

### 2.2.3. البعد الثاني: تشخيص التسويق

تحليل أبعاد هاته الوظيفة ينصب حول مكونات إدارة عملية التسويق، وذلك بدراسة إدارة المعلومات وتنظيم عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، تحليل الفرص التسويقية، اختيار الأسواق المستهدفة وتطوير البرنامج التسويقي<sup>25</sup>.

### 3.2.3. البعد الثالث: التشخيص المالي

لتحليل وتقييم هذه الوظيفة في المؤسسة سنركز على 3 أبعاد هي: دراسة الأداء الاقتصادي وربحية المؤسسة؛ دراسات التوازنات المالية الرئيسية وتحليل المردودية والسيولة في المؤسسة<sup>26</sup>.

### 4.2.3. البعد الرابع: تشخيص الموارد البشرية

لتحليل وتقييم هذه الوظيفة في المؤسسة سنركز على 3 أبعاد كما يلي<sup>27</sup>: تحليل الوظائف في المؤسسة، تقدير الاحتياجات من العمالة في المؤسسة وأخيرا الحفاظ على القوى البشرية في المؤسسة. وتجد الإشارة أنه قبل دراسة كل هاته النقاط يجب القيام بدراسة كمية للعنصر البشري في المؤسسة.

### 5.2.3. البعد الخامس: الإدارة العامة وأسلوب التسيير

يعد النشاط الإداري من أنشطة المؤسسة الواجب تقييمها، من خلال التركيز على 4 محاور هي<sup>28</sup>: أسلوب التسيير المتبع في المؤسسة، قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف، الخبرات الإدارية المتوفرة لرجال الإدارة العليا في المؤسسة، توزيع للمهام والمسؤوليات وتسيير أصحاب المصالح.

### 6.2.3. البعد السادس: تشخيص نظام المعلومات

يمكن تلخيص أبعاد التحليل المهمة لوظيفة نظام المعلومات في 4 محاور رئيسية هي<sup>29</sup>: البنية التحتية لنظام المعلومات الموجود حاليا في المؤسسة؛ ماذا قدم نظام المعلومات الحالي للمؤسسة؟ دور نظام المعلومات ضمن استراتيجية المؤسسة؛ ماذا يمكن أن يقدم نظام المعلومات لتطوير المؤسسة؟ إن إتباع العناصر السابقة يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها.

### 4. دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

نشأت مطاحن مجمع عمر بن عمر سنة 2000 في بلدية "الفجوج" التي تبعد بـ 5 كم عن ولاية قالمة. حيث تختص المؤسسة في إنتاج الأطعمة الأساسية المشتقة من القمح القاسي. تتفرع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى وحدتين: وحدة إنتاج السميد ومشتقاته « MAB » ووحدة إنتاج العجائن الغذائية « PAB »، وبذلك تتمثل أنشطة المؤسسة التجارية في: الطحانة، صناعة منتجات لتغذية الحيوانات، صناعة العجائن الغذائية والكسكس، توضيب وتغليف المنتجات والمواد الغذائية، بسكطة حلويات ومنتجات الحمية.

### 1.4. تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

فرضت طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات والمعلومات، حيث تم الاعتماد على ثلاث أدوات منها المقابلة مع بعض المسؤولين في

المؤسسة قصد جمع بعض المعطيات لاستخدامها عند بناء الاستثمارة بشكل أساسي، ليتم بعدها تحضير استمارة بأسئلة مغلقة (نعم أو لا) مطروحة بدقة حتى تمكننا من الحصول على إجابات واضحة ومحددة حول حقيقة وواقع كل وظيفة ليتم الإجابة عليها من قبل رئيس كل وظيفة، كما استخدمنا كذلك الملاحظة المباشرة عند المقابلة أو عند الإجابة على الأسئلة من قبل بعض رؤساء الوظائف، بغرض التأكد من صحة الأسئلة، وتشخيص وضع المؤسسة بعيدا عن الذاتية.

#### 1.1.4. البعد الأول: تشخيص الإنتاج

تتمثل منتجات المؤسسة بالأساس في: السميد بنوعيه (الممتاز، العادي)، الكسكس: (رقيق، متوسط، خشن، السفة)، العجائن: طويلة (سباقيتي رقم 04، سباقيتي رقم 07، رشته، شعيرات)، قصيرة (كود، بيني، حلزون، مكروني، سارينتيني، صدقات، محمص، شعيرية لسان العصفور، تليثلي، لوالب)؛ خاصة (كانيلوني، لازانيا، فارفاليني).

تعتمد المؤسسة في تمويلها بمادتي القمح الصلب واللين على الديوان المهني للحبوب، والنسبة الباقية تغطي بالاستيراد من العديد من الدول، إلا أن المؤسسة تعتبر أن القمح المورد من الديوان المهني للحبوب ليس بالجودة المطلوبة مثل القمح المستورد، وهو ما جعلها سنة 2010 تقوم بإنشاء شبكة لتحسين وتعزيز جودة القمح الصلب، الهدف منها هو تمكين الجزائر من إنتاج القمح بجودة عالية<sup>30</sup>.

يعد تجهيز القمح الصلب النشاط الرئيسي للمطاحن، ومن أهم مخرجاته السميد بمختلف أنواعه، ويتم ذلك وفق معايير الجودة والنوعية مع المحافظة على جودة المنتج، إذ تملك وحدة إنتاج السميد مخبرا لمراقبة الجودة والنوعية، وتتم عملية التصنيع في المؤسسة في شكل سلاسل حسب نوع المنتجات.

بالنسبة لمنتج الكسكسي تعد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أكبر منتج له على مستوى البحر الأبيض المتوسط، بطاقة إنتاجية تقدر ب 6000 كغ/ ساعة، تختص في إنتاجه وحدة العجائن، بالإضافة إلى إنتاج العجائن الأخرى، عجائن قصيرة بقدرة إنتاج 6500 كغ/ ساعة، عجائن طويلة 3000 كغ/ ساعة، وعجائن خاصة 500 كغ/ ساعة، ويتم استعمال نفس المادة الأولية وهي السميد بالإضافة للقمح اللين، وتتم عملية الإنتاج وفق مخطط الإنتاج السنوي على حسب حجم المادة الأولية ومتطلبات السوق وما تمليه العملية التجارية داخل المؤسسة، حيث أن لنظام الإنتاج في المؤسسة القدرة على التكيف مع الزيادة المفاجئة في حجم الطلب في أي وقت.

تطبق المؤسسة الجودة في كافة المراحل الإنتاجية، وهذا ما جعلها تحوز على شهادة ISO9001، فقد قامت المؤسسة بتنفيذ العمليات اللازمة لطرح منتجات تتماشى مع متطلبات الزبائن وتتطابق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية بالإضافة إلى التحسين المستمر لجميع الوسائل. كما تحوز المؤسسة على شهادة ISO:2005:22000 المتعلقة بإدارة سلامة الغذاء.

تعتمد المؤسسة على أجهزة ومعدات إنتاجية ذات مواصفات عالية وتكنولوجيا حديثة تم استيرادها من الخارج وهي ذات جودة عالية، ومن أجل سلامة هذه المعدات والحفاظ عليها تقوم المؤسسة بالمراقبة

الدورية من طرف قسم الصيانة. بالإضافة إلى مراقبة المحيط وتقنيات العمل، حيث تستعمل المؤسسة وسائل ناجعة لتفادي عيوب الإنتاج وتتم صيانة المباني والآلات دوريا.

#### 2.1.4. البعد الثاني: تشخيص التسويق

إن إنتاج المؤسسة لمنتجات تتوافق مع السوق ومتطلباته سمح لها بدخول الأسواق الأجنبية وتصدير منتجاتها ما عدا السميد إلى الخارج، إذ تنشط المؤسسة في العديد من الأسواق الدولية، أوربية (فرنسا، إيطاليا، ألمانيا) آسيوية وبعض دول الخليج وإفريقيا (تنزانيا، نيجيريا). إلا أن الأسواق الدولية لا تزال تعد سوقا ثانويا بالنسبة للمؤسسة فهي لا تولي اهتمام كافي لتنشيط المبيعات في هاته الأسواق، إذ لا تقوم بدراسات لمعرفة أذواق المستهلكين الأجانب، حيث تعتمد على المعارض للتعريف بمنتجاتها وتستعين بوكلاء للبيع.

يتمثل السوق الرئيسي لمنتجات المؤسسة في السوق المحلي، إذ توليه المؤسسة أهمية أكبر، فالمؤسسة تقوم بإجراء الدراسات للسوق المحلي قبل الدخول فيه، كما تقوم بتطبيق المفهوم التسويقي والذي يشمل التخطيط والتنفيذ والتسعير والترويج لمنتجاتها من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهدافها، وهو ما جعلها تكتسب مزايا مقارنة بالمنافسين تتمثل في: السعر الجيد، منتجات مبتكرة، التسليم في الوقت المحدد، جودة المنتجات وقوة البيع والمرونة والتكيف بسرعة مع السوق. ولقد حصل مديري التسويق بالمؤسسة على خبرة وتدريب كافيان في مجال التسويق.

تعتمد المؤسسة على التوزيع غير المباشر لمنتجاتها للوصول إلى المستهلك النهائي، لذا فهي لا تمتلك قنوات توزيع خاصة بها، وإنما تعتمد على قنوات توزيع خارجية عن طريق زبائن الجملة. تمثل نسبة الزبائن في الشرق النسبة الأكبر حيث تقدر بأكثر من 50% وهو ما يمكن تفسيره بالمعرفة الجيدة من قبل هؤلاء الزبائن لمنتجات عمر بن عمر كون المؤسسة تقع في الشرق بالإضافة إلى سهولة التوزيع. من أهم أساليب التنشيط التي تستخدمها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي: الإشهار، الإعلانات، اللافتات بالإضافة للمشاركات في الصالونات والمعارض الدولية كسياسة ترويجية لمنتجاتها في الأسواق الدولية، وخاصة المقامة في الدول المستهدفة.

تسعى المؤسسة لتوسيع محفظة منتجاتها من خلال عرض جديد متمثل في منتج القهوة وبنكهات مختلفة، لكن لا يزال تحت الدراسة، بالإضافة لمشروع "وحدة تحويل وتجفيف الفواكه حيث تسعى الشركة إلى خلق منتجات مبتكرة لاقتحام أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة.

#### 3.1.4. البعد الثالث: التشخيص المالي

ولدراسة أداء هذه الوظيفة نستعرض النسب التالية:

الجدول رقم (01): النسب المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة (2014، 2015)

النسبة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة الملاءة	1.2	1.2	1.2	1.22	1.21	1.27
نسبة الاستقلالية المالية	20.32	20.18	20.49	21.88	20.91	20.19
نسبة الاقتراض	83.11	83.21	83	82.04	82.7	78.55
نسبة التمويل الذاتي	20.32	20.18	20.49	21.88	20.91	27.3
معدل تغطية الفوائد	-	4.94	2.25	2.49	33.19	38.66
نسبة صافي حقوق الملكية إلى الموجودات	16.89	16.79	17.03	17.59	17.30	21.45
معدل دوران رأس المال	63.8	66.1	60.91	58.28	60.58	85.43
معدل دوران الأصول المتداولة	92.05	73.65	71.66	61.01	75.17	42.24
العائد على الاستثمار	9.6	6.1	4.25	2.59	6.18	9.47
العائد على الأصول	1.63	1.69	1.52	0.97	2.36	3.71
هامش الربح	2.54	2.83	2.43	1.71	3.6	4.56
المردودية الاقتصادية	9.33	8.85	11.02	5.9	6.54	9.69
المبيعات إلى حقوق الملكية	377.79	393.58	358.10	324.59	350.23	398.31

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

نسبة الملاءة من الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة لها القدرة على سداد كافة ديونها سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل من خلال الأصول التي بحوزتها، فقد حققت خلال كل سنوات الدراسة نسبة ملاءة جيدة وأكبر من الواحد مقارنة بالنسبة المعيارية والتي تقدر بالنصف.

بالنسبة للاستقلالية المالية تعتبر منخفضة نوعا ما نظرا لارتفاع نسبة الاقتراض واعتماد المؤسسة على الديون الخارجية أكثر من أموالها الخاصة، حيث بلغت نسبة الاقتراض ما بين (78 و 83%) خلال سنوات الدراسة، أما مساهمة الملاك في الهيكل المالي فلم تتجاوز 21%، وهو ما يزيد من تكاليف المؤسسة وقد يخفض من قدرتها على الاستدانة، كما يمكن أن يعرضها لمخاطر عدم القدرة على التسديد، إلا أنه ليس حال المؤسسة نظرا لتحقيقها لمعدلات تغطية فوائد أكبر من 2 وهو ما يشير إلى أن المؤسسة يمكنها دفع ديونها بسهولة.

بالنسبة لمدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهاته الأصول، فقد حققت عائد على الأصول أقل من الواحد خلال سنوات الدراسة وهو ما يدل على أن الاستثمارات في الأصول الرأسمالية أكبر من حاجة المؤسسة أو أن المؤسسة لا تستغل الأصول بشكل كامل.

بالنسبة لمعدل دوران رأس المال المستثمر، فقد كان أقل من الواحد، ويشير ذلك إلى عدم توازن كفاءة نشاط الانتاج مع كفاءة أداء نشاط البيع، حيث كلما كانت معدلات الدوران عالية كلما دلت على حسن الاستثمار بالأصول وهو ما يدعم التحليل السابق، نفس الشيء بالنسبة لمعدل دوران الأصول المتداولة، وتوضح هذه النسبة مدى مقدرة المؤسسة على تحقيق الاستفاداة المثلى من الأصول المتداولة لديها في تحقيق أرباح لها، ويقاس هذا المعدل كفاءة إدارة الائتمان ومدى فاعلية سياسات الائتمان والتحصيل وكلما زاد معدل دوران الذمم المدينة أو متوسط فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشرا جيدا والعكس بالعكس.

العائد على رأس المال المستثمر لا بد وألا يتجاوز معدل الفائدة على الإقراض بالنسبة للصناعة، أقل نسبة حققتها المؤسسة كانت سنة 2017 حيث بلغت 2.59 % وهو أقل من معدلات الفائدة، لترتفع مجددا إلى 6.18 في العام الموالي لكن يبقى دائما في حدود معدلات الفائدة وهي 5.5%، وقد حققت المؤسسة تحسنا ملحوظا سنة 2019 بمعدل 9.47%.

بالنظر إلى هامش الربح الذي حققته المؤسسة نجد أنه منخفضا فهو يتراوح بين 1,71 و4,56 طيلة سنوات الدراسة، إلا أنه قد لا يدل بالضرورة على عدم كفاءة المؤسسة أو انخفاض أدائها، فالمؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية التي تتميز بمعدلات دوران وهوامش منخفضة خاصة بالنسبة للمواد الاستهلاكية الأساسية وهي السميد، خاصة في ظل تقنين أسعار السميد ونظام الحصص المعمول به. كما قد يدل على وجود العديد من الاختلالات منها ارتفاع تكلفة التخزين، ارتفاع تكاليف المستخدمين، كذلك يمكن رد الأمر إلى زيادة نشاط المؤسسة والذي تتزايد معه الأعباء الكلية، حيث تمتص هاته الأعباء كل رقم الأعمال وتنقص معه الأرباح.

أخيرا بالنسبة للمردودية الاقتصادية فقد حققت أعلى نسبة سنة 2016 بمعدل 11% وهذا راجع للارتفاع في نتيجة الاستغلال، لتسجل في السنة الموالية مباشرة أقل نسبة قدرت بـ 5.9 % وهذا راجع إلى زيادة الأصول الاقتصادية من جهة وانخفاض نتيجة الاستغلال من جهة أخرى. إن ارتفاع التكاليف وارتفاع تكلفة رأس المال والذي يمكن رده إلى وجود أصول غير مستغلة وضعف الهوامش كل هاته الأسباب السابق ذكرها أدت إلى ضعف معدلات مردودية المؤسسة.

#### 4.1.4. البعد الرابع: تشخيص الموارد البشرية

مؤسسة عمر بن عمر تتوفر على موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية بمجموع (110 إطار)، حيث يبلغ عدد عمال المؤسسة:

- بالنسبة للمطاحن: يبلغ عدد عمالها: 300 عامل منها 40 إطار؛
  - بالنسبة للعجائن: يبلغ عدد عمالها: 370 عامل منها 70 إطار و 60 عون تحكم و 240 عون تنفيذ.
- تقوم المؤسسة باختيار موظفيها على أساس الشهادة، الخبرة والتدريب، إذ تعمل على استقطاب أفراد يتمتعون بمهارات نوعية بالإضافة إلى الاختصاصات الأخرى لضمان سير العملية الإنتاجية والإدارية.

بعد التوظيف تقوم المؤسسة بمتابعة العمال وتأقلمهم مع العمل الجديد، حيث تعتمد على عمليات تكوين وتدريب لزيادة وتحسين أداء وقدرات العاملين، ومن ثم تقوم بتقييم الأداء من خلال جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء، لتحديد مستويات الأداء الفعلية التي تدون في بطاقة تقييم الأداء ويتم الاستعانة بها في تحديد مدة العمل.

إلا أن تقييم أداء الأفراد لا يكون بصورة منتظمة، ولا تؤخذ نتائج التقييم (تقييم أداء الأفراد) كأساس لتحديد الأجور والحوافز والترقية.

لا يوجد في المؤسسة نظام للمكافآت على الأداء الفردي أو الجماعي، كما أنه لا يتم تحدد مساهمة الأفراد في نتيجة المؤسسة، لكن بالرغم من كل هذا توجد لدى العاملين ثقة بالمؤسسة إذ يشعرون بالولاء اتجاهها حيث تبقى علاقة العمال بالمؤسسة جيدة.

إن مستوى انضباط العمال وغيابهم في المؤسسة يعد مستوى متوسط، حيث تفرض عليهم المؤسسة عقوبات من أجل الحفاظ على انضباطهم في العمل، وقد يرجع المستوى المتوسط لانضباط العمال إلى نقص اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وعدم اعتبارهم كأصول هامة، حيث يمثلون بالنسبة لها مجرد عمال يقومون بتأدية الأعمال المطلوبة منهم إذ تقوم بإخطارهم بالتوجيهات والتعليمات المستقبلية دون أن تتيح لهم فرص المشاركة وتقديم مقترحات وأفكار جديدة حول تلك التوجيهات، فغياب سياسة المكافآت والحوافز للأفراد المتميزين في أداءهم، وعدم استخدام المؤسسة لميكانيزمات لقياس رضا العاملين فيها يدعم ذلك.

#### 5.1.4. البعد الخامس: الإدارة العامة وأسلوب التسيير

بفضل خبرة مدراء هذه الوظيفة والمسيرين ومواكبتهم للتطورات، فهم على صلة دائمة بأهم التطورات العلمية والعملية التي تحدث في ميدان نشاط المؤسسة وذلك عن طريق التكوينات والمنتديات وغيرها مما تقدمه المؤسسة لهؤلاء فقد استطاعت المؤسسة تجنب العديد من الانحرافات في أدائها. تقوم المؤسسة بوضع خطط للعمل كما تقوم بالتنبؤ بالنتائج ضمن فترات محددة، مع توزيع المسؤوليات، فأدوار المسؤولين خاصة محددة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الموظفين بنسبة أقل)، بالإضافة إلى توصيف العمل وتحديده، إذ يوجد توصيف مكتوب للوظائف في المؤسسة يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وهو ما ساعد على توصيل أهداف المؤسسة بصورة جيدة.

الأفراد في المؤسسة مسؤولون على تخطيط، وتحديد أجال وكيفية انجازهم لمهامهم، وكذا تحمل مسؤولية النتائج، فالمؤسسة تعطي فرصة لعمالها بتقديم اقتراحات حول تطوير العمل، كما تشاركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لكن على المستوى التنفيذي فقط، بالنسبة لتفويض الإدارة العليا للصلاحيات إلى المستويات الأخرى، فيمكن القول أن المؤسسة تعتمد على المركزية واللامركزية، حيث تتمثل المركزية في القرارات التي تتعلق بمستقبل المؤسسة والبيئة المحيطة بها كقرارات سياسة التسويق وقرارات استراتيجية المؤسسة، أما اللامركزية في المؤسسة فتتمثل في تلك القرارات الثانوية والروتينية

الأقل أهمية، والمتعلقة بالأعمال والانشغالات اليومية حيث يتم اتخاذها يتم بطريقة فورية ، وفيما يتعلق بمدى إسهام الإطارات في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالمؤسسة محل الدراسة تم التوصل إلى أن هناك عدد قليل من الإطارات يشاركون في القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية وعدد كبير من الإطارات تقوم بالمشاركة في القرارات التشغيلية.

تتبع المؤسسة عدة طرق للرقابة على الأداء إلا أنها تبقى غير كافية فالأفراد لا يقومون بإرسال تقارير عن أدائهم للعمل، كما أن المؤسسة لا تقيس مساهمتهم في النتائج المحققة، في المقابل يوجد في المؤسسة نظام لمتابعة الأفعال المختلفة، حيث يتعرض كل من يخالف قواعد ومعايير العمل إلى عقوبات واضحة ومحددة.

#### 6.1.4. البعد السادس: تشخيص نظام المعلومات

تتوفر المؤسسة على أحدث أجهزة الحاسوب وأفضلها تصل إلى جميع المكاتب والإدارات والأقسام، وشبكة الحاسوب الموجودة في المؤسسة حديثة وتتناسب مع احتياجات العمل.

المؤسسة تستخدم شبكات الاتصال الداخلية (intranet) في مزاولة أنشطتها وربط حواسيب أقسامها بشكل دائم، قائمة على هندسة MAN (Métropolitain Area Network)، توفر المؤسسة على تدفق عالي للانترنت ساعدها على التعامل الالكتروني مع شركائها ومورديها وزبائننها، كما أنها تمتلك موقع الكتروني خاص بها. تستخدم المؤسسة أنظمة تشغيل خاصة بالعمل (System d'exploitation spécialisée)، كما تتوفر على أنظمة حماية للسجلات الإلكترونية الخاصة بالعمل، كما تقوم المؤسسة بتحديثات على مستوى برامج الإعلام الآلي.

منذ سنة 2014 بدأت المؤسسة في استخدام برنامج SAP وذلك من أجل تفعيل الاتصالات داخلها، يساعد هذا البرنامج المؤسسة على تحليل ونشر وتحسين التطبيقات بالإضافة إلى كسب كثير من القدرة على التنبؤ اللازم اعتمادا على المعطيات لاستخراج نتائج تحليل قريبة من الواقع، كما يقوم هذا النظام بربط المدير العام ومدراء الأقسام الأخرى مباشرة بعد أن كان الاتصال عن طريق الوثائق والأوراق أصبح الكترونيا، أين يتم إرسال الوثائق والملفات آليا إلى المدير العام والإدارة العامة ليتم توقيعها وإعادة إرسالها آليا في نفس اليوم، وهو ما ساهم في تقليص وقت الانتظار وتضييق حجم الاتصالات. إلا أنه ونظرا لعدة عراقيل لم يتم تفعيل جميع وظائف هذا النظام واستغلاله استغلالا أمثل.

وفي بداية سنة 2016 شرعت المؤسسة في تركيب نظام خبير WARP يقوم هذا النظام بجمع كل المعلومات التي يتم إدخالها في أي جهاز حاسوب داخل المؤسسة ثم يقوم بمعالجتها وتصنيفها وتوزيعها للأطراف التي لها علاقة بها، وهذا يكون آليا، وهو ما يساعد على توزيع المعطيات والمهام على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تكنولوجيا وتقنيات حديثة تساعدها في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف والوحدات، إلا أنه غير مفعّل بطريقة جيدة، حيث أنه من بين العوائق التي

يجدها الأفراد هو عدم وصول المعلومات وتدفقها بسهولة، فالمؤسسة تستثمر في أنظمة المعلومات لكن لا تستغلها استغلالاً أمثل إذ لديها مشاكل في التطبيق، من بينها توفير الكفاءات البشرية المتخصصة، وكذا تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة وهو ما حد من سرعة انتشار المعلومة وتدفقها، بالإضافة لعدم وجود الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية اعتماداً على ما يقدمه النظام من معلومات، فالمؤسسة لا تعطي لتطوير نظم دعم القرار حيزاً ضمن عملية التطوير التنظيمي الشامل.

#### 2.4. نقاط القوة والضعف لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد عملية تشخيص وتحليل وظائف المؤسسة تأتي مرحلة استخلاص نقاط القوة والضعف حتى نتمكن من اقتراح التوصيات التي تعتبر أهم مرحلة في عملية التشخيص.

الجدول رقم (02): نقاط قوة وضعف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الوظيفة	نقاط القوة	نقاط الضعف
الانتاج	تنوع منتجات المؤسسة، جودة المادة الأولية، قرب موقع المؤسسة من مصادر التموين بالمادة الأولية، قدرة كبيرة على التخزين، تطبيق الجودة في عمليات الانتاج، متابعة يومية لعمليات الانتاج، مرونة الجهاز الإنتاج وتكيفه مع الزيادة على الطلب، المؤسسة تحوز على شهادات إيزو، أجهزة ومعدات إنتاجية ذات مواصفات عالية وتكنولوجيا حديثة، صيانة دورية للآلات.	ارتفاع تكلفة التخزين، التموين من الديوان الوطني للحبوب يتبع نظام الحصص (الكوطة).
التسويق	علامة تجارية قوية، تقديم لمنتج بالمواصفات المطلوبة، حصة سوقية كبيرة (الرائدة في إنتاج الكسكس)، استخدام تقنيات جديدة لتطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة، التجديد الدوري لقاعدة معلومات العملاء، خبرة وتدريب كافيان لمديري التسويق بالمؤسسة في مجال التسويق، منافذ توزيع ملائمة، تنوع أساليب الإشهار والتنشيط لمنتجاتها.	غياب الدراسات السوقية وبحوث التسويق الدولي، المؤسسة لا تقيس رضا العملاء على منتجاتها، الاعتماد على التوزيع غير المباشر، تركيز زبائن المؤسسة في جهة واحد (أكثر من النصف في الشرق)، ضعف في النشاطات التسويقية والترويجية للخارج.
المالية	نسبة الملاءة جيدة، القدرة على توفير السيولة واحترام التزاماتها، سهولة الحصول على القروض، قدرة على سداد الديون.	ارتفاع نسبة الاقتراض، استقلالية المالية تعتبر منخفضة، عدم استغلال الأصول بشكل كامل، مبيعات لا تتناسب مع حجم استثماراتها، عدم توازن كفاءة نشاط الانتاج مع كفاءة أداء نشاط البيع، هامش ربح منخفض، ارتفاع تكاليف المستخدمين، غياب تطبيق نظام محاسبة التكاليف.

<p>غياب سياسة المكافآت والحوافز للأفراد، ليس لدى المؤسسة ميكانزمات لقياس رضا العاملين فيها، غياب نظام لتقييم أداء الأفراد بصورة منتظمة، لا يتم تحديد مساهمة الأفراد في نتيجة المؤسسة.</p>	<p>سهولة تجديد اليد العاملة، القدرة على استقطاب الخبرات الجيدة للمنظمة، موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية وذات كفاءة مؤهلة للقيام بالإعمال المطلوبة، اعتماد برنامج واضح للتدريب والتأهيل للكادر الإداري، ولاء وانتماء العاملين، نظام المرتبات والأجور يحمي حقوق العمال.</p>	<p><b>الموارد البشرية</b></p>
<p>نقص تفويض الإدارة العليا للصلاحيات إلى المستويات الأخرى، نقص متابعة الأفراد فهم لا يقومون بإرسال تقارير عن أدائهم للعمل.</p>	<p>الخبرة الإدارية لمسيري المؤسسة، وجود هيكل واضح للإدارة ووظائفها وعملياتها، بقاء المسيرين على صلة دائمة بأهم التطورات العلمية والعملية، توصيف العمل وتحديده بوضوح، يمتلك العمال القدرة على التواصل مع بعضهم البعض بسهولة، يوجد اتصال بين الموظفين ومختلف القيادة في المؤسسة.</p>	<p><b>الإدارة العامة وأسلوب التسيير</b></p>
<p>عدم توفير الكفاءات البشرية المتخصصة للاستخدام الفعال لنظم المعلومات الخبيرة في المؤسسة، لا يتم إعداد الاستراتيجية وفقا لما يقدمه نظام المعلومات في المؤسسة.</p>	<p>شبكة حاسوب حديثة وتتناسب مع احتياجات العمل، بيانات ذات سعة كبيرة لتخزين البيانات (BDD)، المؤسسة تستخدم شبكات الاتصال داخلية (intranet) قائمة على هندسة MAN، تتوفر على أنظمة حماية للسجلات الإلكترونية الخاصة بالعمل، تقوم المؤسسة بتحديثات على مستوى برامج الإعلام الآلي، تغطية كافية لوحدة المؤسسة بوسائل الاتصال.</p>	<p><b>نظام المعلومات</b></p>

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق

## 5. الخاتمة

في بعض الأحيان يقدم محيط المؤسسة فرصا جيدة إلا أن المؤسسة لا تستطيع استغلالها نظرا لوجود نقائص في بيئتها الداخلية، فالمسيرون يجب أن يتخذوا قراراتهم بناء على القدرات المتاحة والفعالية في المؤسسة مع ضرورة مقارنتها مع الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة حتى يتمكنوا من تحسين أداء مؤسساتهم، من هنا تبرز أهمية عملية التشخيص التي يجب على المؤسسات الوطنية إدراكها والمشاركة في تطبيق منهاجيتها للكشف عن نقاط القوة والضعف في مؤسساتهم. بعد القيام بتشخيص وضعية مؤسسة مطاحن عمر بن عمر فقد خلصنا للعديد من النتائج نوجزها كالآتي:

- بفضل السياسة المتبعة في السنوات الأخيرة حققت المؤسسة العديد من المزايا التنافسية من حيث جودة المادة الأولية وقربها من مصادر التموين، وكذا جودة منتجاتها والتزامها بالمعايير الدولية، امتلاكها لشبكة نقل واليد العاملة المؤهلة بالإضافة للتكنولوجيا الحديثة التي تحاول أن تواكبها من حيث الآلات

- والمخابر وأنظمة المعلومات وغيرها، إلا أن هذا لم يمنع وجود العديد من نقاط الضعف في أكثر من وظيفة في المؤسسة والتي استطعنا اكتشافها من خلال عملية التشخيص؛
- المؤسسة تنشط في العديد من الأسواق الأجنبية وتصدر كل منتجاتها ماعدا منتج السميد، إلا أنها لا تولي الاهتمام الكافي لعملية التصدير، حيث تعتبر الأسواق الدولية أسواقا ثانوية بالنسبة لها، كما أنها تفتقد للخبرات والمهارات اللازمة للترويج بالخارج؛
  - تعاني المؤسسة من ارتفاع التكاليف منها تكاليف التخزين فلا توجد سياسة واضحة تجاه المخزونات سواء أكانت من المواد الأولية أو من المنتجات الجارية أو من المنتجات النهائية التي تنتج المؤسسة منها كميات أكبر من الكميات المتوقع بيعها، باعتبار أن المؤسسة تبيع كل ما تنتجه فهي لا تقوم بدراسات للتنبؤ بالطلب، فهي تركز اهتمامها حول الانتاج وإشباع حاجات العملاء؛
  - هوامش ربح المؤسسة منخفضة نظرا لوجود اختلالات في التسيير العقلاني لاستهلاكاتها وارتفاع تكاليف التخزين؛ كما أن سياسة الاستقطاب والتوظيف ساهمت في زيادة مصاريف المؤسسة؛
  - المؤسسة لا تستغل أصولها بشكل كامل، كما أن توسيعها لاستثماراتها وخاصة المعدات التقنية والأدوات الصناعية أثر على تسيير المؤسسة لدورة استغلالها ما يجعلها بحاجة لمصادر تمويل إضافية؛
  - المؤسسة تستقطب أفراد يتمتعون بالمهارات، كما أن أفرادها مؤهلون لوظائفهم تأهيلا جيدا، إلا أن هناك نقص اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية ففقد لاحظنا غياب سياسة الحوافز والكفاءات في المؤسسة؛
  - تتوفر المؤسسة على نظام معلومات متطور، فالمؤسسة تستثمر في أنظمة المعلومات لكن لا تستغلها استغلالا أمثل.
- من هنا يمكننا اقتراح التوصيات الآتية:
- على المؤسسة الاهتمام بدراسة الأسواق الدولية للتحقق من مدى جودة المنتجات المصدرة من وجهة نظر المستهلك الأجنبي، ودرجة رضاه عنها؛
  - الاستعانة بخبرات الاستشاريين المختصين في مجال الترويج في الأسواق الدولية المستهدفة للقيام بالحملات الإعلانية وليس فقط الاعتماد على المعارض الدولية، مع تعزيز الاشتراك في هذه الأخيرة؛
  - الشراء عند الحاجة دون تكوين مخزونات؛
  - العمل على تخفيض التكاليف وتحقيق اقتصاديات الحجم للوصول إلى ريادة الكلفة مميزة تنافسية؛
  - تحليل تكاليف الجودة والاعتماد على نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة؛
  - مراجعة إدارة الأصول إما بالتخلص من الأصول غير العاملة أو تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية، خاصة في ظل تنامي احتياجاتها؛

- تنشيط المبيعات حتى تتناسب مع حجم استثماراتها وذلك بتوسيع توغّلها في السوق فأغلب زبائن المؤسسة مركزين في الشرق؛
- تطبيق أسلوب اشتراك العاملين في مراحل تحليل المشاكل والتشخيص وصنع القرارات الخاصة بالحلول اللازمة لتحسين الإنتاجية؛
- رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال إيجاباً أو سلباً؛
- على المؤسسة أن تستثمر في تكوين كفاءات بشرية لضمان استخدام أمثل لنظم المعلومات الخبيرة فيها.

## 6. الاحالات والمراجع

- <sup>1</sup>. Nour Khelifati, introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise, Paris, edition berti, sans année, p. 41.
- <sup>2</sup>. Alain Rivet, gestion financière, analyse et politique financière de l'entreprise, Paris, edition ellipses, 2003, p. 12.
- <sup>3</sup>. Chantal Bussenault, Martine Pretet, organisation et gestion de l'entreprise, Paris, Vuibert, 1999, pp. 148, 149.
- <sup>4</sup>. Alain Marion, le diagnostic d'entreprise, méthode et processus, Paris, edition economica, 1999, p. 227.
- <sup>5</sup>. Kamel Hamdi. Comment redresser et diagnostiquer une entreprise, collection entreprise, sans année, p. 227.
- <sup>6</sup>. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مصر، الدار الجامعية، 2007، ص. 269.
- <sup>7</sup>. Vincent Plauchu, Akim A. Taibou, méthodologie du diagnostic d'entreprise, Paris, harmattan, 2008, p. 18
- <sup>8</sup>. محمد السايغ زغدودي، دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محاولة تطبيق آلية SWOT على مؤسسة SERSOU للصناعات الغذائية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018، ص 51.
- <sup>9</sup>. A.Khemakhem , la dynamique du contrôle de gestion, Paris, bordas,1976, p.310.
- <sup>10</sup>. Ecosip, dialogue auteur de la performance en entreprise, Paris, édition harmattan, 1999, p 18.
- <sup>11</sup>. مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأردن، مكتبة المجمع العربي، 2014، ص536.
- <sup>12</sup>. Bridgitte Doriath, Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, dunod, 2009, p172.
- <sup>13</sup>. C.Mathé, V.Chargé, L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, Revue Française de Gestion, N.132, Janvier – Février, 1999, pp.41-44.
- <sup>14</sup>. Y.Dupuy et autres, Des systèmes de gestion, Paris, Vuibert, 1989, p.50.
- <sup>15</sup>. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص: 30.
- <sup>16</sup>. عمرو أبو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص: 117.
- <sup>17</sup>. Marcel Laflame, le Management: approche systémique, 3<sup>ème</sup> édition, Canada, Gaétan Morin, 1981, p357.
- <sup>18</sup>. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، 2001، ص89.
- <sup>19</sup>. Chantal Bussenault, Martine Pretet, Op., Cit, p p.140, 141.
- <sup>20</sup>. Vincent Plauchu, Akim A. Taibou, Op ., cit, p. 22
- <sup>21</sup>. Chantal Bussenault, Martine Pretet, Op., cit , p p. 142,143.
- <sup>22</sup>. احسن صلاح الدين بن احسن، الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد: 4، 2013، ص 3.
- <sup>23</sup>. Josette Peyrard, Op.,Cit, p. 210.
- <sup>24</sup>. اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 184، 185.

<sup>25</sup>.Arab British Academy for Higher Education, <http://www.abahe.co.uk/Marketing-resources/Marketing-01.pdf>, consulté le: (9/10/2018).

<sup>26</sup>. Voir : Vincent Plauchu, Akim A. Taibou , Op., cit, p. 225..

<sup>27</sup>. اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 189.

<sup>28</sup>. بالاعتماد على:

-TUGRUL Atamer , Riland Calori, diagnostic et décision stratégique, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, dunod, 2003, p p 262-264.

-Océane Mignot, Abdelhak Alouani, Faite le diagnostic de votre entreprise, Paris, édition pearson, p 156.

<sup>29</sup>. بالاعتماد على:

- Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable, centre québécois de développement durable, canada, 2010, p

-Vincent Lerville Anger Et Autres, conduire le diagnostic globale d'une unité industrielle, Paris,édition d'organisation, 2001, p p 261- 269.

<sup>30</sup>.www.amorbenamor.com .