جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

أهمية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة نفطال –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

إعداد الطالبتين:

- صابرين صحراوي
- آية غفاري

إشراف الأستاذة:

–د.دغميم راوية

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
زعاف نصيرة	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
دغميم راوية	أستاذ محاضر - أ	مشرفا
باصور رضوان	أستاذ محاضر - ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2021م – 2022م

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

أهمية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نفطال –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

إعداد الطالبتين:

- صابرين صحراوي
- آية غفاري

إشراف الأستاذة:

د/ دغميم راوية

السنة الجامعية: 2021م – 2022م

شكر وتقدير

بادئ ذي البدء لا يسع المرء سوى أن يتقدم بالحمد الجليل والثناء الجميل إلى المولى عز وجل فهو صاحب الفضل كل الفضل فيما يبدي والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وإن ننسى فلا ننسى من أشد أزرنا وعضدنا في أمرينا وجعله الله سببا في كتابة هذه المذكرة، وعلينا الاعتراف كذلك بالفضل وشكر جميع من كان خير عون في إنجاز هذا البحث ونتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة دغميم راوية التي لم تبخل علينا بدعمها وتوجيهها من بداية هذه الرسالة حتى إكمالها.

شكر و عرفان إلى اللجنة الموقرة التي تكبدت عناء قراءة مذكرتنا و إلى جميع الأساتذة المحترمين.

ولا ننسى أن أتقدم بالشكر إلى كل عمال شركة نفطال.

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل.

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلّا بشكرك ولا يطيب النهار إلاّ بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلاّ بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلاّ بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلاّ برؤيتك الله جلّ جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

قال تعالى:(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معني الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي العزيزة.

إلى ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من أشعل مصباح عقلي وكان لي خير مرشد إلى من نور دربي وجعل الصعب سهلا أبي العزيز.

أطال الله في عمرهما وجعلهما تاجا فوق رأسي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى رياحين حياتي جدي وجدتي رحمهما الله.

إلى من تقاسمت معهم أجواء المحبة الأسرية إخوتي إلى من كان سندي أخي العزيز عز الدين وأخي هارون إلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة في ضحكتها أختي باتول وإلى الوجه المفعم بالبراءة حبيبتي رحمة أتمنى لهم النجاح والتوفيق في حياتهم.

إلى الصديقات اللاتي عرفتهن وأحببتهن وكن بمثابة عائلتي الثانية صابرين، لبنى، زينب، رشا، سلمى، وئام، ياسمين، بختة، و إلى جميع الصديقات اللواتي شاركنني في مشواري الدراسي.

آية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"الحمد الله الذي هدانا لهذا ماكنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وأطيب شكر وتقدير الى من قال فيهما الله عزوجل :

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

أهدي ثمرة جهدي

أهدي هذا العمل الى من تعبت في رعايتي وسعت الى تعليمي ودعت لي دائما بالنجاح ، الى التي لم تنم عينها وهي ساهرة لأجلي كنجمة تضيئ سماء ليالي مظلمة ، الى من لم أرى أرق من قلبها أو أطيب منه الى حبيبة قلبي أمي العزيزة أطال الله في عمرها وأدامها كشمعة تضيء لي الطريق وكزهرة تفوه منها رائحة العطر أين ماحلت وكنسمة تنشر السعادة في كل أرجاء البيت .

وأهديه الى الذي علمني معنى العمل والاخلاص وسداد في الرأي ، والى الذي علمني أن التراجع فشل ونوم كسل وخوف ليس ضعف بل هو دليل وعي ، والى الذي علمني أن من يعمل الخير سيجده ومن يعمل الشر فلن ينال سواه ، الى أبي الغالي .

كما أهدي الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحيين حياتي إخواتي منار ، صابر ، عبد الحق الذين أتمنى لهم مشوارا دراسيا موفقا ، أحبكم .

والى كافة الأهل من قريب ومن بعيد ، والى كل من ساندني وساعدني في إنهاء هذا العمل المتواضع والى كافة الأساتذة المحترمين الذين كان لهم الفضل الكبير طيلة هذه المرحلة وأخص بذكر أستاذة المشرفة دغميم راوية .

الى الأخوات التي لم تلدهم أمي ومن كانت رفيقة دربي في التخرج آية وكل من ياسمين ، نرمين ، بختة ، هيفة ، أسماء ، نزيهة ، شيماء ، أمال.

الى كل من أحبني وشاركني فرحة تخرجي .

صابرين

الملخص :

هدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وتطبيقيا على مؤسسة نفطال –المدية– وأهميته في الكشف عن الموارد والقدرات المتميزة في البيئة الداخلية، والتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وهذا من خلال دراسة حالة مؤسسة نفطال بتسليم لنا وثائق ومعلومات عن المؤسسة واجراء عليها تحليل SWOT ومصفوفة BCG، وقد بينت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسة لا تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية كما يجب فلا يتم تطبيق التحليل الاستراتيجي على أرض واقع ، أما فيما يخص أدائها فهو جيد وفي تحسن باستمرار ، ولهذا قمنا باقتراح بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تحسين تحليل استراتيجية المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : التحليل الاستراتيجي ، الأداء المالي ، أدوات التحليل الاستراتيجي ، BCG .

Abstract :

The aim of this research is to study and analyze the role of strategic analysis tools in improving the financial performance of economic institutions and their application on the Naftal Corporation – Medea– and its importance in revealing the outstanding resources and capabilities in the internal environment, and identifying opportunities and threats in the external environment, and this is through a case study of the Naftal Corporation – B'Tselem We have documents and information about the institution and conduct a SWOT analysis and BCG matrix on it. The results of the study showed that this institution does not study its internal and external environment as it should, and the strategic analysis is not applied on the ground. As for its performance, it is good and constantly improving, and for this we have proposed some recommendations Which can contribute to improving the analysis of the organization's strategy.

Keywords: strategic analysis, financial performance, strategic analysis tools.

الفهرس:

شكر وتقدير

إهداءات

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة ..... أ-خ

الفصل الأول: مدخل للتحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل الأول

المبحث الاول: التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية..... 03

المطلب الاول: مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهدافه..... 03

المطلب الثاني: مراحل التحليل الاستراتيجي..... 06

المطلب الثالث: مجالات ودوافع التحليل الاستراتيجي..... 07

المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية 13

المطلب الأول: التحليل الرباعي SWOT وتحليل مصفوفة BCG 13

المطلب الثاني: تحليل مصفوفة ADL..... 20

المطلب الثالث: تحليل Mc Kinsey 23

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الاول: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية..... 31

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهدافه..... 31

المطلب الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي..... 33

المطلب الثالث: الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه..... 37

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية 39
المطلب الاول: مراحل تقييم الأداء المالي..... 39
المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التقييم المالي..... 40
المطلب الثالث: استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي لتقييم الأداء المالي..... 45
خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفطال –المدية–

مقدمة الفصل الثالث
المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال..... 52
المطلب الأول: تعريف مؤسسة نفطال..... 52
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمختلف المصالح لمؤسسة نفطال..... 60
المطلب الثالث: دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع تطبيق أداة التحليل الاستراتيجي SWOT..... 66
المبحث الثاني: استخدام أداة التحليل الاستراتيجي BCG على ميادين الأنشطة لمؤسسة نفطال..... 71
المطلب الأول: تعريف بمجالات النشاطات الاستراتيجية المدروسة..... 71
المطلب الثاني: تطبيق مصفوفة BCGعلى مؤسسة نفطال..... 72
المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام مصفوفة BCG 76
خلاصة الفصل 81
الخاتمة العامة 86
قائمة المراجع..... 91
الملاحق..... 91

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	معايير تقييم البعدين	24
1-2	نموذج التحليل SWOT	42
2-2	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب	56
3-2	عدد العمال الدائمين و المتعاقدين	57
4-2	تقديم شبكة المحطات على مستوى مقاطعة المدية .	61
5-2	تطبيق تحليل SWOT في شركة نفطال	69
6-2	الحصة السوقية لمحطة الخدمات المدية لسنة 2021	73
7-2	الحصة السوقية لمحطة خدمات برواقية لسنة 2021	73
8-2	الحصة السوقية النسبية لكل ميدان نشاط لمؤسسة نفطال 2021	74
9-2	معدل نمو السوق لمختلف نشاطات المؤسسة	75
10-2	احداثيات البيان لكل نشاطات المدروسة	75

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مجالات التحليل الاستراتيجي	11
2-1	مصفوفة BCG	15
3-1	مصفوفة ADL	18
4-1	تحليل مصفوفة ماكينزي	22
5-1	نظام الاتصالات وتفاعل العوامل المختلفة لاستقصاء المعلومات	25
1-2	عدد العمال الدائنين والمتعاقدين	58
2-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	65
3-2	تمثيل بياني لمصفوفة BCG	76

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق (1-1)	مبيعات سوق نفطال لسنة 2021-2021	93
الملحق (1-2)	مبيعات محطة خدمات المدية والبرواقية لسنة 2021	94

مقدمة عامة

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لاتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أداءها و وضعيتها التنافسية وذلك في ظل الانفتاح نحو العالم الخارجي، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها ضمان استمراريتها وبقائها في مجال نشاطها، ونجاح هذه المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها على اكتشاف متغيراتها البيئية الداخلية والخارجية وتحليلها وهو ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي والذي أصبحت تتبناه جل منظمات الأعمال نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا المفهوم، باعتبار دوره في التعرف على الفرص وتهديدات البيئة الخارجية، جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، ما يؤدي الى تحديد الخيار الاستراتيجي لتحسين أداء ورفع من كفاءات المؤسسة الاقتصادية.

إن الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية يعد من المقومات والركائز الأساسية خاصة الشركات العمومية الجزائرية التابعة لمجموعة سوناطراك (نفطال)، إذ يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها، والتي ازدادت أهميتها في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، واتسام السوق بالمنافسة التامة، ويجب على المدير المالي القيام بمجموعة من الدراسات قبل اتخاذ قرارات مالية استراتيجية ،وفي ظل المنافسة الشديدة القائمة في الأسواق أضحت الشركات البترولية تهدف الى الاستغلال الأمثل للموارد المالية بما يتوافق مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فمن خلال هذا البحث سيتم محاولة معرفة الأهداف من تحليل المؤسسات لأنشطتها الداخلية أي التحليل الاستراتيجي وذلك بالتخصص في مجال المؤسسات البترولية الجزائرية ،من خلال دراسة حالة مؤسسة شركة نفطال بالمدية، ولعل من أهم أسباب اختيار هذه المؤسسة باعتبارها تمارس دورا كبيرا في العمليات التجارية، كما تقدم سلسلة من الخدمات في مجال الصناعة النفطية، والتي تتولى مهمات مختلفة في مجال الاستكشاف والنقل

والتوزيع، ونظرا لتعدد هذه الخدمات فإنه تم اختيار أحد الأدوات التحليل الاستراتيجي لتحليل أنشطة شركة النفط والمتمثلة في تحليل SWOT وتحليل مصفوفة BCG .

مما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

كيف تساهم أدوات التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية نفطال ؟

من خلال السؤال الرئيسي نطرح تساؤلات فرعية تتضمن ما يلي:

- فيما تتمثل أهمية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية نفطال ؟
- هل يتم اعتماد أدوات معينة للتحليل الاستراتيجي في مؤسسة نفطال ؟
- هل الأداء المالي لمؤسسة نفطال في تحسن ؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يتمثل التحليل الاستراتيجي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تكمن أهميته في إعطاء صورة واضحة عن وضعيتها الحالية عامة ، والوضعية المالية خاصة والتي تناولناها في تحليل مصفوفة BCG لمؤسسة نفطال .

الفرضية الثانية: يتم تطبيق عدة نماذج للتحليل الاستراتيجي منها تحليل BCG في مؤسسة نفطال مما يساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة وتحسين أدائها المالي .

الفرضية الثالثة: الأداء المالي لمؤسسة نفطال في تحسن مستمر .

مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الشخصية

– الميل الشخصي في دراسة المواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة والجانب الاستراتيجي.

– الميل الشخصي الى التقنيات الكمية وخاصة المالية في ميدان تسيير المؤسسات.

المبررات الموضوعية

– أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية.

– نقص الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية.

– كسب معارف كيفية استخدام التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.

أهداف البحث:

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

– عرض لمفهوم وأهداف التحليل الاستراتيجي وأهم أدواته.

– تقييم مدى إدراك المسيرين لأهمية التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي والوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية.

– محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها، ومعرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

– بيان العلاقة التأثيرية بين استخدام التحليل الاستراتيجي والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

– اجراء دراسة تطبيقية حول دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في مؤسسة نفطال من خلال أداة التحليل الاستراتيجي SWOT ومصفوفة BCG .

المنهج المتبع:

تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي من أجل ابراز الإطار النظري للتحليل الاستراتيجي والأداء المالي داخل المؤسسة، أما الجانب التطبيقي فقد استعملنا الأسلوب التحليلي لدراسة الحالة وذلك من أجل التوسع في هذه الدراسة من خلال جمع المعطيات عن

طريق المقابلات توضيحية وكذلك الوثائق الرسمية المعطاة من طرف مؤسسة نفطال و هذا لإسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية.

الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** قام بها الطالب بن سديرة عمر من جامعة فرحات عباس بسطيف بعنوان " التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، سنة 2013.

اشكالية الدراسة: ما مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التحليل الاستراتيجي في بناء وتطوير مزاياها التنافسية؟

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

– يتمثل الجانب الأكثر أهمية في بناء المزايا التنافسية في قدرة المؤسسة على تحديد فرص وتهديدات بيئتها الخارجية، اضافة الى جوانب قوتها وجوانب ضعفها.

– تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتها على التكيف مع متغيرات بيئتها، وتشكل عوامل مقيدة لتنافسيتها في ظل بيئة التعامل الخاصة به.

– يرتبط اعتماد التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتأثير العوامل الشخصية المرتبطة بالسلوك الاداري والاستراتيجي للمسير، وبتأثير الخصائص التنظيمية للمؤسسة ونمط تفاعلها مع بيئتها.

- **الدراسة الثانية:** قامت بها الباحثة برقيقة خديجة بعنوان " دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية " دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه أكاديمي، الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–، سنة 2021.

تمثلت اشكالية الدراسة في: ما مدى مساهمة أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر؟

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

– أن التحليل الاستراتيجي يمثل نقطة انطلاق، ومرحلة مهمة من مراحل الادارة الاستراتيجية تعطي منظورا شاملا ومتكاملا لدراسة متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

– أدوات التحليل الاستراتيجي هي أدوات متكاملة نحو تحقيق هدف واحد هو اكتشاف القدرات ومكامن القوة والتميز مواطن الضعف، الفرص والتهديدات، ولا توجد أداة أكفأ من الأخرى التحليل الداخلي يتم اعتماد سلسلة القيمة كأساس لتقسيم وتوزيع الموارد، ثم تقييم الموارد المتميزة في كل نشاط أو وظيفة وفق مقاربة الموارد باستخدام مدخل المقارنة المرجعية لمعرفة التفوق أو الضعف أمام المنافسين.

– في ظل الظروف والتحديات التي تشهدها بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم أصبح التحدي الأكبر هو البحث عن سبل لتعزيز وتطوير المزايا المحققة لضمان الاستمرارية والصمود في وجه حدة المنافسة.

- **الدراسة الثالثة:** قامت بها بطاهر بختة بعنوان " أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو – أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه LMD، علوم تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –، سنة 2018.

تمثلت اشكالية الدراسة في: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

– يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسة على تحسين أدائها للمضي قدما، ورفع مستوى نشاطها حتى تستطيع أن تحسن قدرتها على المنافسة، والحصول على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية وتحسين نوعية منتجاتها.

– يعرب الأداء عن محصلة فعالية المؤسسة في تسيير وإدارة كافة مواردها لبلوغ غايتها المرجوة عن طريق تحديد أفضل السبل للوصول إليها.

– تسعى مؤسسة سوناطراك الى سيطرة على السوق المحلي، وتحقيق مكانة متميزة في السوق الدولي من خلال اكتسابها لميزة تنافسية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة في شركة نفطال Naftal SPA (دراسة حالة) من خلال اجراء مقابلات لتوضيح المعلومات واعتمادا على وثائق رسمية مقدمة من قبل المؤسسة.

الحدود الزمنية: فترة اجراء المقابلات من 26 مارس الى غاية 14 جوان خلال السنة 2021-2022.

الحدود الموضوعية : أدوات التحليل الاستراتيجي ، تقييم الأداء المالي .

هيكل البحث:

لدراسة الموضوع دراسة وافية، تناولنا الموضوع في ثلاثة فصول، تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم خاتمة.

يتناول الفصل الأول مفاهيم اساسية حول التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية وهذا في مبحثين وهما التحليل الاستراتيجي وأدوات التحليل الاستراتيجي.

أما في الفصل الثاني تطرقنا الى مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وهذا في مبحثين وهما الأداء المالي كمبحث أول وتقييم الأداء المالي في المبحث الثاني.

الفصل الثالث تناولنا فيه دراسة حالة على مؤسسة نفطال حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي وفي الأخير خاتمة تحتوي على جملة من النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول:

مدخل للتحليل

الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

نجد اغلب المؤسسات الاقتصادية تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير، تواجه فيها العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة والتكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية، التي تفرض على هذه المؤسسات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، وهذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات والتحولات الحادة والهامة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، مما زاد أكثر فأكثر من تعقيد عملية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، و توجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة الداخلية و الخارجية.

يمثل التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية للدولة ومؤسساتها، فهو يعمل على ضمان مراقبة بيئة الدولة واداء عمل مؤسساتها المختلفة، وذلك من خلال زاويتين: تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتُقدّر الأخرى ما تملكه الدولة من جوانب قوة وضعف، لذا فإن هدف القادة أو الرؤساء أو صناع القرار من عملية التحليل الاستراتيجي هو فحص وتشخيص البيئات المتعددة التي تؤدي الدولة ومؤسساتها عملياتها فيها، فضلاً على ضرورة أن تؤدي نتائج التحليل الى تعزيز جوانب قوة الدولة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به لتجاوز جوانب ضعفها، وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية قد تواجهها الدولة سواء في البيئتين الداخلية والخارجية.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

- ❖ التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
- ❖ أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

يعد مفهوم التحليل الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة القائمة على مجموعة المبادئ، لذا نجد أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لمعرفة بيئتها وسيطرة عليها لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل وجعل هدفها الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس.

وهو ما سنوضحه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب تلخص في مجملها مفاهيم عامة حول التحليل الاستراتيجي، بدءا بمفهوم التحليل الاستراتيجي و ثم ذكر أهدافه و مراحله، و أخيرا مجالات ودوافع التحليل الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهدافه.

لقد تم دراسة التحليل الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين والمهتمين، منه سنقوم في هذا المطلب بعرض بعض التعاريف، وأهداف التحليل الاستراتيجي.

أولا : مفهوم التحليل الاستراتيجي

يستند التحليل الاستراتيجي على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، حيث تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التحليل الاستراتيجي من قبل الباحثين، ومازال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس. وعادة ما يشير التحليل في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظرفي يرتكز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة، حيث جاء فيما يلي بعض من التعاريف للتحليل الاستراتيجي:

ينظران Johnson & Scholes إليه على أنه: " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي."[1]

ويعرف على أنه: "هو مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة التي تهدف الى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة، ويمثل إطار شموليا ومتكاملا لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات سواء ضمن إطار البيئة الداخلية الى البيئة التنافسية الى البيئة الخارجية للمنظمة "[2]

ويعرف كذلك على أنه: "مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية لها بغرض التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية."[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الوسائل والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق تحليل المتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) المحيطة بالمؤسسة بشكل مستمر، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات مما يساعدها على تحقيق الهدف الاستراتيجي.

---

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوزي، الأردن، 2009، ص71.

[2] فلاح حسان عداي الحسين، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2006، ص 126.

[3] هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2009، ص115.

ثانيا: أهداف التحليل الاستراتيجي

يتمثل الهدف من القيام بالتحليل الاستراتيجي في معرفة المتغيرات الاستراتيجية مثل الحصة السوقية، التطورات التكنولوجية، جودة المنتوجات، المنافسة ...الخ، في كل حالة أو وضعية من الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، لذلك فقد أشار أغلب الباحثين في هذا المجال الى أن الإدارة الاستراتيجية تبدأ بعملية التحليل الاستراتيجي بغرض مراقبة بيئة المؤسسة عبر زاويتين تحدد الأولى التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية وتحدد الثانية ما تمتلكه المؤسسة من مصادر قوة في بيئتها الداخلية وما تتضمنه من جوانب ضعف، فالمؤسسة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الاستراتيجي الى تحقيق ما يلي : [1]

- مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها.
- التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير الامكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الإيجابية معها.
- تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

[1] بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013، ص72-73

وعليه فالهدف الرئيسي يتمثل في تحليل بيئات متعددة، على أن تصب النتائج في تمكين المؤسسة من تحديد جوانب قوتها بدقة إضافة الى بناء وتطوير المزايا التنافسية التي تنتج من الأنشطة التي تمارسها واستجابة للضغوط العامة المفروضة عليها، ويتم ذلك من خلال بناء استراتيجيات على أساس استغلال جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف لبلوغ ميزة الفرص والاحاطة بالتهديدات الخارجية، بمعنى مراعاة تغيرات البيئة، ايجابية منها وسلبية، بهدف تطوير استراتيجيات تحقق المزايا التنافسية للمؤسسة.[1]

المطلب الثاني: مراحل التحليل الاستراتيجي

يقوم التحليل الاستراتيجي على عدة مراحل فلكي يتم ذلك يجب ان يمر على عدة خطوات وهي التحليل البيئي والصياغة الاستراتيجية والتنفيذ ثم التقييم وسنعرض كل مرحلة بشيء من التفصيل كالآتي:[2]

1- التحليل البيئي

تمثل البيئة مجموعة القوى المحيطة بالمؤسسة والتي لها قوة مؤثرة في طريقة أداء المؤسسة ووصولها إلى الموارد النادرة والبيئة تتضمن المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تعيق عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها والبيئة توفر فرص للمؤسسات تساعدها على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، وتصنف البيئة الى البيئة العامة وبيئة التنافس والبيئة الداخلية.

يقصد بالبيئة العامة كل العوامل والظروف البيئية التي تشترك فيها المؤسسات جميعها بالعمل ولها تأثير مباشر أو غير مباشر في المؤسسة وتحتوي على عوامل أو متغيرات عامة.

[1] بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 73

[2] Vapadmin، 22 نوفمبر 2018، ماهي مراحل التحليل الاستراتيجي، 2022،7.27/05/13، https://www.vapulus.com/a

أما بيئة التنافس فتمثل مستوى من البيئة الذي يكون له التأثير المباشر في القرارات الاستراتيجية، ويحتوي على العناصر المتمثلة بالمستهلكين والمنافسين والمجهزين والموردين البيئة الداخلية تتضمن مجموعة من الاعمال الخاضعة لسيطرة المؤسسة وإدارتها وتتضمن الهيكل التنظيمي وموارد المؤسسة والهدف هنا هو تحديد متغيرات البيئة والتفاعل المستمر مع البيئات دائمة التغير والتطور والتي تؤثر في صنع القرارات الاستراتيجية لإبقاء المؤسسة في حالة التوازن مع بيئتها الداخلية والخارجية.

2- الصياغة الاستراتيجية

وهي تعنى وضع الصيغ المناسبة للمؤسسة معتمدة على ما تم التوصل إلية في مرحلة التحليل الأولى وهذا كله من أجل وضع خطة العمل.

3- التنفيذ

وهي الخطوة الأهم في مراحل التحليل الاستراتيجي فهي تكشف لك نتيجة ما خططت من أجلة فهو ترجمة الخطوات على أرض الواقع تلك الخطوات التي سوف يعتمد عليها المشروع والمؤسسة كلها ويمكنك القول بأنه هو الاختبار الفعلي للتحليل الاستراتيجي.

4- التقييم

التقييم هو التأكيد الأخير على فعالية التحليل الاستراتيجي ونجاحه لمشروعك وفى تلك المرحلة تظهر الاخطاء والعيوب وتمكنك المرحلة من حلها وتلاشيها فيما بعد.

المطلب الثالث: دوافع ومجالات التحليل الاستراتيجي

يتناول هذا المطلب أهم دوافع تبني التحليل الاستراتيجي، والتي تفسرها جملة التحديات التي تواجهها مختلف المؤسسات من خلال تعاملها مع متغيرات بيئتها، الى جانب التعريف بالمجالات التي يختص بها التحليل الاستراتيجي في المؤسسة.

أولا : دوافع التحليل الاستراتيجي

بما أن التحليل الاستراتيجي ينطوي في مفهومه على المتابعة المستمرة للمتغيرات البيئية فلا شك أن دوافعه ترتبط الى حد كبير، بالتعامل مع تلك المتغيرات، والتي يمكن تلخيص أهم مظاهرها فيما يلي: [1]

1- التنافسية : وتعد من أهم التحديات التي فرضتها التحولات الاقتصادية على مختلف مستوياتها، ففي ظل بيئة تنافسية تطبعها سياسة الانفتاح غير المتحكم فيها، تتصف السوق الجزائرية حاليا بنقص التجانس والتنسيق على مستوى التنظيم والتنسيق والرقابة من طرف مختلف الأعوان الاقتصاديين المعنيين (مصالح الجمارك، مصالح الضرائب والتفتيش، معايير وأنظمة الجودة، الملكية الصناعية والشهادات)، ولمواجهة هذه التحديات فمن الضروري بناء مزايا تنافسية تمكنها من البقاء في ظل التنافسية المتزايدة، ويتم ذلك من خلال متابعة وتحليل عناصر بيئتها سعيا لبناء الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها .

2- العولمة: بمعنى تحول العالم الى قرية صغيرة محدودة الأبعاد نتيجة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما ينتج عنه من توحيد الأسواق والمنتجات، مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية نتيجة حرية التبادل التجاري، حيث أصبح مجال الأعمال أكثر عالمية، ومن أبرز التحديات في هذا المجال نذكر:

أ- **عولمة التجارة:** من خلال إنشاء منظمة التجارة العالمية، والتي تهدف الى تحرير التجارة وبصفة أساسية تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة الى الملكية الفكرية والاستثمار ...الخ.

[1] – بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، مرجع سابق، ص77-78

ب- **عولمة الحد من التلوث:** حيث أصبحت المؤسسات ملزمة بترشيد استخدام الموارد، ووضع استراتيجيات حماية البيئة من المخلفات الصناعية، واستعمال المواد غير الضارة بصحة الأفراد وبالبيئة الطبيعية، والحد من استعمال المركزات والألوان الصناعية إضافة الى إعادة استخدام مخلفات الإنتاج.

ت- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة** : حيث تعتبر جانبا مهما يجب أن تهتم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فدور المؤسسة في توفير المنافع الاقتصادية للمجتمع مقابل تعظيم الأرباح، يعتبر دورا تقليديا مقارنة بالدور المطلوب منها حاليا، والمعبر عنه بمفهوم المؤسسة المواطنة "Entreprise Citoyenne"، حيث تتحدد مسؤوليتها اتجاه المجتمع وفق هذا المفهوم من خلال التزامها بتحقيق مصالح الملاك، أخذا في الاعتبار المعيار الأخلاقي في إدارة استثماراتهم، المسؤولية اتجاه العاملين بتمكينهم والمساهمة في حل مشكلاتهم الوظيفية، المسؤولية اتجاه العملاء، والمسؤولية اتجاه البيئة .

ث- **زيادة التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ:** وقد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية والوصول الى اقتصاديات الحجم.

3- **الأمثلية:** ويقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بمعنى عدم ترك المجال لأي هدر أو تبديد للموارد والطاقات، فهي بذلك تهدف الى تخفيض التكاليف الى أدنى حد ممكن.

4- **تغير هيكل العمالة:** حيث ازدادت أهمية الكفاءات والمهارات، وأصبحت تعد عاملا رئيسيا في بناء استراتيجيات فعالة، ومصدرا جوهريا في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة.

5- **ندرة الموارد:** فالمنافسة الحالية أصبحت حادة على موارد الطاقة والكفاءات البشرية، وهو ما يتطلب من المؤسسة ضرورة وضع استراتيجيات تضمن توفير هذه الموارد من مصادرها، وبرمجة استخدامها بطريقة رشيدة لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

6- **التغيرات التكنولوجية المتزايدة:** حيث تعتمد المؤسسة على بعض الأساليب التكنولوجية لبناء المزايا التنافسية، ولكن هذا لا يستمر طويلا، فسرعان ما يحدث التغيير، وهو ما يؤدي الى ضرورة البحث عن مزايا تنافسية تكنولوجية جديدة، وهنا يكون للتحليل الاستراتيجي دورا محوريا في تمكين المؤسسة من امتلاك المزايا التنافسية الدائمة، من خلال جعلها مبادرة أكثر منها مستجيبة.

7- **التحول من المجتمعات الصناعية الى المجتمعات المعرفة:** فقد أصبحت المعرفة قوة استراتيجية هامة في الاقتصاديات المتقدمة على وجه الخصوص، وهي تشكل مصدرا رئيسيا لبناء المزايا الاستراتيجية باعتبار أنها تمثل أساس المنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية، كما أنها تساهم في تحقيق مستويات عالية من الابداع بمختلف أشكاله.

8- **زيادة معدلات التغير الكمي والنوعي:** فالتغير هو الذي ينشئ الفرص والتهديدات، وبذلك أصبح بناء استراتيجيات للتعامل معه عاملا جوهريا في المؤسسات المعاصرة مقارنة بأهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في ظل بيئة تتصف بالاستقرار والثبات النسبيين.

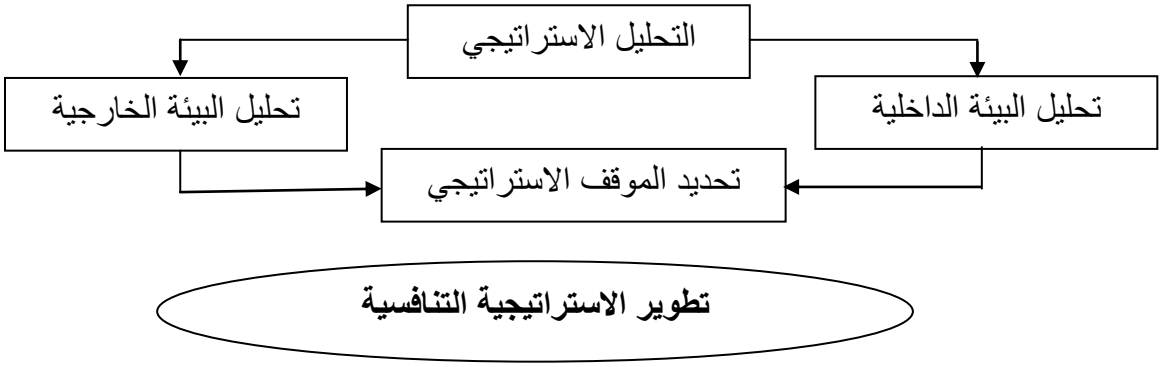
ثانيا : مجالات التحليل الاستراتيجي

يهتم التحليل الاستراتيجي بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل بيئتها الخارجية أو بمواردها وعوامل بيئتها الداخلية، حيث أن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في مختلف أنشطتها ومواردها، ومعرفتها لبيئتها الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز جوانب القوة واستخدامها في

استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، اضافة الى محاولة التخلص من جوانب الضعف أو تحجيم آثارها الى أدنى حد ممكن مع تطوير استراتيجيات لبناء المزايا التنافسية في ظل هذه العوامل .[1]

تتمحور مجالات التحليل الاستراتيجي حول تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، مع مراعاة تكملة التحليل من خلال تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة الذي يسمح بتطوير الاستراتيجية المناسبة لبناء المزايا التنافسية في ظل نتائج هذا التحليل، ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

شكل (1-1) : مجالات التحليل الاستراتيجي



المصدر: بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013، ص 80

[1] بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، مرجع سابق، ص 79

من خلال الشكل يتبين أن التحليل الاستراتيجي ينطوي على تحليل البيئة الداخلية لاستكشاف جوانب القوة وجوانب الضعف المرتبطة بموارد وقدرات المؤسسة، الى جانب تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، ولا يقتصر على تحليل هاذين الجانبين فقط بل يمتد ليشمل تحليل الموقف التنافسي مما يقضي الى تطوير استراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من بناء وتطوير مزاياها التنافسية، وعليه فالتحليل استراتيجي هو عملية تشمل المجالات التالية:[1]

1- **تحليل عناصر البيئة الداخلية:** ويشمل ذلك تحليل الموارد والاستعدادات الاستراتيجية، تحليل توقعات المساهمين، تحليل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وتحليل سلسلة القيمة.

2- **تحليل متغيرات البيئة الخارجية:** والمتمثلة في بيئة النشاط التي تبرز هيكل المنافسة، العملاء، الموردين، المنافسين، والبيئة العامة التي تعكس مؤثرات مختلف الأنظمة الاقتصادية، السياسية، القانونية، والاجتماعية.

3- **تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة:** من خلال دمج ومقابلة نتائج التحليل على المستويين الداخلي والخارجي، وصولا الى تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق المزايا التنافسية للمؤسسة.

[1] بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 80

المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية .

باعتبار أن التحليل الاستراتيجي يمثل ركنا أساسيا من أركان الإدارة الاستراتيجية يعطي منظورا شاملا ومتكاملا لدراسة متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فقد تعددت وتنوعت مداخل وأدوات التحليل الاستراتيجي فلكل منها فرضياتها ومرتكزاتها النظرية والتطبيقية ولها أهدافها وأغراضها النهائية.

ونظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المنظمة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لها وتحقيق أهدافها المنشودة، والتي تمزج بين جانبين الكمي والنوعي في المعلومات، لذا سيتم في هذا المبحث عرض بعض الأدوات والأساليب الأكثر استخداما والواسعة انتشارا المتمثلة في:

- تحليل SWOT
- تحليل مصفوفة BCG
- تحليل مصفوفة ADL
- تحليل مصفوفة Mc Kinsey

المطلب الأول: التحليل الرباعي SWOT و تحليل مصفوفة BCG (Consulting Boston Group).

سنتاول في هذا المطلب نموذج التحليل الرباعي SWOT وكذا تحليل مصفوفة BCG

أولا : التحليل الرباعي SWOT

قام بهذا التحليل مجموعة من الخبراء ولكن تنسب الى Albert Humphrey (1960-1970) ويعد تحليل SWOT أحد الأدوات المهمة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها الشركات في تحليل سياستها الاستراتيجية ، وتحديد الخيار الاستراتيجي الافضل وكذا ترشيد قراراتها وفق مدخل تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وهذا

للوقوف على مواطن الضعف والقوة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة ومصطلح SWOT هو اختصار للكلمات الأربع :

- Streaghs:القوة
- Weatnesses : الضعف
- Opportunities : الفرص
- Threats : التهديدات

تعتبر مصفوفة SWOT من الأدوات المفيدة لتنمية الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد علي تحقيق المواءمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة في التهديدات والفرص ،وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف ، ويمكن استخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الاستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة ككل او على مستوى وحدة الأعمال التابعة للمؤسسة.[1]

[1] جمال الدين محمد المرسي واخرون ،التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ، 2007 ، ص 270

ويمكن توضيح شكل النموذج على النحو التالي :

الجدول (1-2) : نموذج التحليل SWOT

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص (O)	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية هجومية)	معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)
التهديدات (T)	استعمال نقاط القوة تقليل لتهديدات (استراتيجية دفاعية)	تقليل نقاط اضعف وتقليل التهديدات (استراتيجية انكماشية)

المصدر : الدوري زكرياء مطلعك ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ،2005، ص160.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة في حالة امتلاكها نقاط قوة وفي نفس الوقت لها امكانية فرص بيئية يجعل منها أن تحقق معدل نمو عالي في السوق لذا تتبنى استراتيجية هجومية للحفاظ على مكانتها وزيادة منتجاتها ، أما في حالة نقاط الضعف والفرص فهي تعاني من نقص في الامكانيات رغم الفرص التي تتاح لها فعليها تستخدم استراتيجية علاجية ، أما نقاط القوة والتهديدات فهنا تقوم المؤسسة بتغطية التهديدات التي تواجهها من خلال نقاط القوة التي تمتلكها مستخدمة في ذلك استراتيجية انكماشية ، أما في حالة نقاط الضعف والتهديدات فنستخدم استراتيجية انكماشية ، وهذا من شأنه يقلل من مخاطر التهديدات التي تواجهها المؤسسة .

أهمية التحليل الرباعي SWOT

للتحليل SWOT اهمية كبيرة نذكر منها:[1]

- يساهم تحليل SWOT علي معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات و العقبات ، كما يوفر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة ، ويقلل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المؤسسة .
- يساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد ، من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات .
- يوفر تحليل SWOT للمؤسسات القدرة علي اختيار افضل النظم ،ومراجعة جميع البيانات والمعلومات.

– يدعم تحليل SWOT المؤسسات في الوصول الي افضل انواع التخطيط الذي يساعد علي تحقيق الأهداف.

– يحرص تحليل SWOTعلي تجاوز الحواجز والعقبات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.

– يقدم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة ،و الفرص، وعناصر الضعف، من اجل تطبيق تحليل مفيد للمؤسسة.

– يوفر تحليل SWOT امكانية الحصول علي حلول جديدة وحديثة للمشكلات التي تتميز بالفعالية ،وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد.

– يوفر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

[1] رضا خالصي مروج ،الادارة الاستراتيجية ، دار الهومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2015، ص 234

ثانيا : تحليل مصفوفة BCG

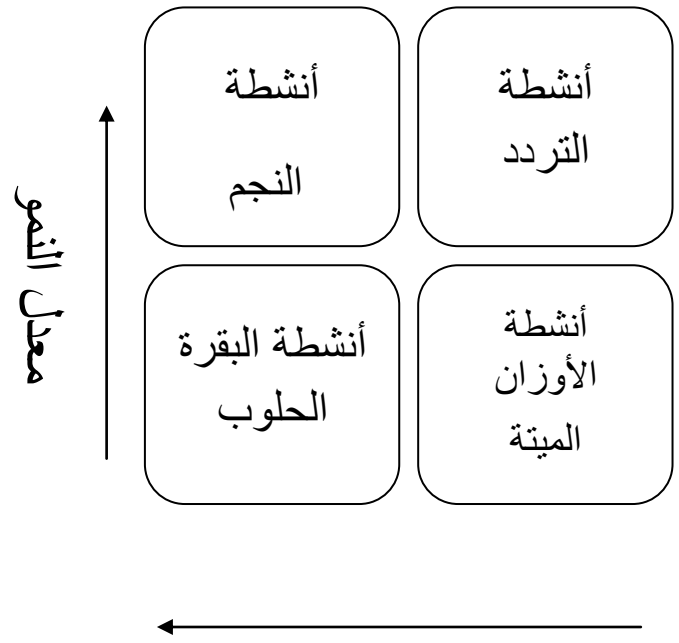
ظهر هذا النموذج سنة 1969 نتيجة لأبحاث مجموعة بوسطن للاستشارة وذلك نظرا لسهولة استخدامه كأداة في التحليل الاستراتيجي وقد اعتبره في ذلك الوقت من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض وضع القرار الاستراتيجي. إن هذه الطريقة تستند إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، في منتجتها أو في مهنها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة، وتأخذ هذه الطريقة في الاعتبار مجمل حافظة أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة" نمو–حصة السوق ".

وبهذه الطريقة ستتمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات، كما يمكن اختيار استراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة.[1]

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص132.

ولتوضيح ذلك نأخذ الشكل التالي:

الشكل (1-3) : مصفوفة BCG



المصدر: ناصر دادي عدون (2001)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص10.

الحصة السوقية النسبية: تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة.[1]

[1] ,Ahmed hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Édition chihab .Alger, 1997. p68, 69

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{حصة سوق المؤسسة}}{\text{حصة سوق المنافس الرئيسي}}$$

معدل نمو السوق: يمثل على المحور العمودي للمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، فكلما زادت النسبة كلما أشار ذلك إلى أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة، فان ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة.[1]

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{اجمالي مبيعات السوق}(N+1) - \text{اجمالي مبيعات السوق}(N)}{\text{اجمالي مبيعات السوق}(N)}$$

كما تعبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال الاستراتيجية أو منتج معين وفيما يلي وصف لتلك الخلايا:

▪**أنشطة التردد (خلية الاستفهام):** وهي الأنشطة ذات حصة سوقية منخفضة تعمل في سوق ذات معدل نمو مرتفع، فهي إن كانت في الأجل القصير ضعيفة الربحية ولا تدر نقدية هامة للمؤسسة، إلا أنها تتوفر على إمكانية النمو مستقبلا، بالنظر إلى جاذبية سوقها، وهي تحتاج إلى دعم من طرف المؤسسة من أجل تنمية حصتها السوقية، وهو ما يعني تخصيص موارد إضافية لها مما تدره أنشطة البقرة الحلوب.[2]

▪**أنشطة النجم:** تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات في هذه الخلية بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية، تمتلك هذه الأنشطة أفاقا قوية للتطور مستقبلا، وهو ما

[1] –نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص158

[2] – ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001، ص 11

سيجعلها مدرة للنقدية، وعلى المؤسسة أن تدعم هذه الأنشطة وغالبا ما تكون هذه الأنشطة في مرحلة النمو وأحيانا في مرحلة الانطلاق.[1]

▪**أنشطة البقرة الحلوب:** تعتبر من أحسن الأنشطة، حيث تتميز وضعيتها المالية بإيرادات مرتفعة، مقابل مستوى منخفض في التكاليف والمجهودات الاستثمارية، ويرجع ذلك إلى استقرار السوق وارتفاع الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، كما تتميز المؤسسة باحتلال موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق.[2]

▪**أنشطة الأوزان الميتة:** هذه الأنشطة لا تتمتع بنمو جيد ولا بموقع قوي في السوق، وهي تمثل عادة الأنشطة الهامشية التي لم تستطع المؤسسة تطويرها، ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف استراتيجي، ويتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الاستراتيجية من اجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد. [3]

المطلب الثاني: مصفوفة ADL(Arthur.D. Little)

صيغت هذه المصفوفة من طرف مكتب للاستشارة حيث قدم مصفوفة تقوم على معايير نوعية تماما تضم أكثر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة وتعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما الوضعية التنافسية ودرجة نضج النشاط كالآتي:[4]

[1] – رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بياء الدين، قسنطينة، 2008، ص112

[2] – رحيم حسين، مرجع سابق، ص 113

[3] – إلياس بن ساسي و يوسف قرشي، التسيير المالي " دروس وتطبيقات"، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص58.

[4] – Stratigor: Politique générale de l'entreprise, 3ème édition, dunod, Paris, 2001 ,P 108

درجة نضج النشاط: وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتوج من مراحل دورة حياة المنتج إما انطلاق، نمو، نضج وتدهور، ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي:

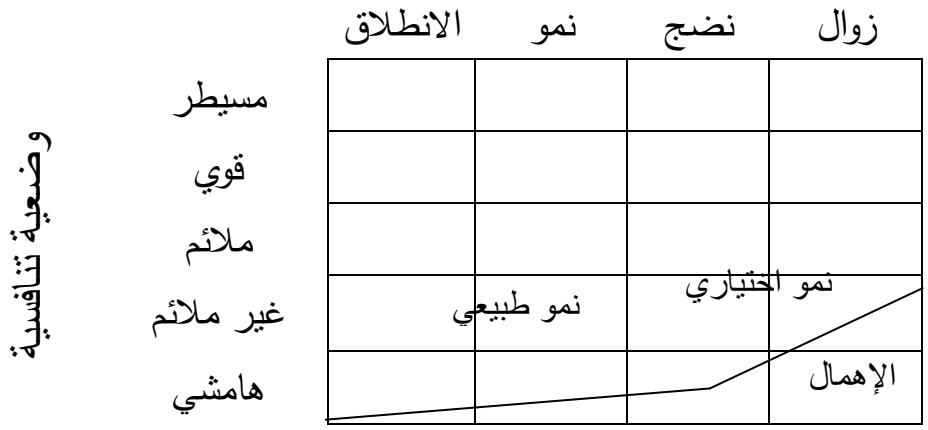
- معدل النمو.
- الطاقة الكامنة في النمو.
- اتساع خطوط المنتوج.
- عدد المنافسين.
- انتشار الحصص السوقية بين المنافسين.
- ولاء المستهلكين وقيود الدخول للسوق.
- التكنولوجيا.

الوضع التنافسي: هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا، حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

وتختلف مصفوفة ADL عن مصفوفة الـBCG ، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق،

نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة.[1]

الشكل (1-4): مصفوفة ADL



نضج القطاع

المصدر: مداح عرايبي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم رأس المال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008، ص216.

حيث تعبر هذه المصفوفة عن الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة ان تتبعها، وهي:[2]

[1] – سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالجزائر"حالة صناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير(منشور)، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص32.

[2] – ابرهيمي حياة، مساهم في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية الجزائرية " حالة مؤسسة-عنتر تراد condor 35 للإلكترونيات بولاية برج بوعريريج، رسالة ماجستر (غير منشورة)، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص32.

- **النمو الطبيعي:** تتبع هذه الاستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الاستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.
- **النمو الاختياري:** تتبع هذه الاستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
- **الإهمال:** وهو يفضل الأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

المطلب الثالث: تحليل مصفوفة Mc Kinsey

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة (Electric General) العالمية بالتعاون مع منظمة ماكنزي للاستشارات، حيث تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة Electric (General) وتتمحور حول تمثيل الأنشطة الاستراتيجية وبالنظر إلى جاذبية السوق (تحليل خارجي)، والقوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تحليل داخلي)[1].

[1] – داح عربي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف،2005، ص107

أولا : معايير تقسيم البعدين

الجدول رقم (1): معايير تقييم البعدين

جاذبية السوق	قوة التنافسية
حجم السوق	النصيب من السوق
معدل النمو	معدل النمو
استقرار وتوزيع المنافسين مستوى	نوعية المنتج
الأسعار	تشكيلة المنتجات
مردودية القطاع	صورة العلامة
ملاءمة الزبائن	نوعية الأفراد
الضغوط البيئية العوائق القانونية	الإبداع والبحث والتطوير
المناخ الاجتماعي	نصيب كل DAS في ر.ع
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	النصيب من السوق لكل DAS

المصدر: مداح الحاج،، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم رأس المال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008 ، ص 298

بعد عملية التقييم تظهر ثلاثة مستويات أساسية فيكل بعد هي:

- قوي
- متوسط
- ضعيف

تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة حسب وزنها في رقم الأعمال وتأخذ المصفوفة الشكل التالي:

الشكل(1-5): تحليل مصفوفة ماكينزي

	قوي	متوسط	متوسط
قوي	A الحفاظ على القيادة	A الحفاظ على وضعية التابع	B استغلال المردودية
متوسط	A الاستثمار أكثر	B القبول والاستغلال	C الانسحاب
ضعيف	B المضاعفة أو التخلي	C الانسحاب	C التوقف

المصدر: مداح الحاج،، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم رأس المال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008 ، ص 300.

- المجالات التي تظهر في الخانات A تعتبر مهمة.
- المجالات التي تظهر في الخانات B تعتبر متوسطة الأهمية.
- المجالات التي تظهر في الخانات C تعتبر ضعيفة الأهمية.

ثانيا : وضعيات النموذج

يمكن تجميع الخانات التسع للنموذج في الوضعيات التالية:

1 –وضعيات التفوق: وهي التي تكون فيه كل من التنافسية والجاذبية قويتان وبالتالي يكون الشعار هنا الدعم والتطوير لهذه الوضعيات إلى أقصى حد ممكن.

2 –الوضعيات المقبولة: وهي التي تكون فيها كل التنافسية والجاذبية بمستوى متوسط أو مقبول وعليه يجب البقاء والاستمرار. تصادف هذه الوضعيات عموما حالات الترقب القصوى التي تواجه فيها المؤسسة اللايقين المرتفع.

3 –وضعيات الخسارة: وهي التي تتميز بضعف كل من الوضعية التنافسية والجاذبية لذلك يستحسن فيه الانسحاب.

4 –الوضعيات المربحة: تحدث عندما تحقق المؤسسة وضعية قوية في قطاع ضعيف الجاذبية وعليه يجب استغلال المردودية في هذه الحالة تكون كبيرة.

5 –وضعيات التردد: تكون في حالات الجاذبية الكبيرة المرافقة مع الوضعيات التنافسية الضعيفة. وهنا يتعين على المؤسسة إما الانسحاب أو الاستثمار أكثر من اجل تعزيز الوضعية.

ثالثا: تقييم المصفوفة:

إن مصفوفة MCKINSEY تجمع بين ايجابيات المصفوفتين السابقتين إذ تجدها متعددة المعايير على النحو الذي يغطي أهم العوامل الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وفي نفس الوقت جاءت بطرح كمي عملي من التمثيل الدقيق لتعطي صورة عن توزيع حافظة الأنشطة.

غير أنها تبقى تواجه صعوبة اختيار معايير تقييم كل من البعدين كما تتميز بنوع من الذاتية، فضلا عن كونها تعتمد أيضا أسلوب المقارنة مع المنافسين وهو ما يطرح مشكلات المعطيات ومصداقيتها.

بما أن هذه المصفوفة قدمت من اجل مؤسسة معينة فهي تنطلق من خصوصية هذه المنظمة وترشح العوامل حسب أهميتها في استراتيجية المنظمة، وفي الحقيقة المصفوفة تحاول أن تجمع بين منطقي BCGوADL كما توضحه الخطوات التي تقترحها لرسم المصفوفة والمتمثلة فيما يلي:[1]

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية.
- معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد-1.
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد.
- تحديد وضعية كل (DAS)* في المصفوفة.
- تقديم الاقتراحات الاستراتيجية.

[1] – مداح عربي الحاج، مرجع سابق، ص 118

DAS: Domaine d'Activité Stratégique*

خلاصة الفصل

نجد أن التحليل الاستراتيجي من أهم مكونات عملية الادارية، حيث يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقود الى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم استخراج المعلومات و التوجهات الممكنة التي تساعد في تطوير و تحسين أداء المؤسسة، إذن فالتحليل الاستراتيجي هو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار المسار الصحيح للمنظمة.

حيث يعتمد التحليل الاستراتيجي على عدة نماذج وفقا لتنوع النشاط في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في بعضها كتحليل مصفوفة BCG ونموذج ADL ونموذج ماكينزي.

الفصل الثاني:

ماهية تقييم الأداء المالي

في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء وكذلك الموظفين حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية كما تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على المراقبة الدائمة والمتعاقبة لمرؤوسيهم بشكل مستمر ومنه لابد أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة كما أنه ينبغي أن تؤدى وفق أساليب ومعايير سليمة وواضحة ومما لا شك فيه أن التقييم يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان المناسب له ومنحه فرصة هامة للترقية والتقدم وتحديد مستوى دخله وتحفيزه من أجل أن يقدم كامل جهوده وطاقته العقلية والجسدية والعمل بكامل الشفافية ومنه: سنعالج في هذا الفصل الإطار النظري لتقييم الأداء في المؤسسات ضمن مبحثين أساسيين ففي المبحث الأول سيتم فيه إدراج عموميات حول الأداء المالي في المؤسسة أما في المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه إلى مراحل تقييم الأداء المالي وكذلك إلى العلاقة التأثيرية بين الأداء المالي والتحليل الاستراتيجي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يحظى موضوع تقييم الأداء المالي للمؤسسة باهتمام العديد من المسيرين من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية. فقد أصبح أحد أهم العمليات الادارية والاستراتيجية التي تحظى باهتمام معظم المؤسسات، ولذلك أصبح من الضروري إلقاء الضوء على المفاهيم الأولية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وأهدافه.

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الأداء ومفهوم الأداء المالي وأهم أهدافه من خلال الفروع التالية:

أولا : مفهوم الأداء المالي

اختلفت التعاريف حول الأداء المالي ومنه نقوم باستخلاص بعض التعاريف.

1-**مفهوم الأداء:** للأداء عدة تعاريف تمكننا من الوصول إلى مفهومه فيرى الباحثون في الأداء على أنه "يتكون من عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية" فالربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة بطرح إشكالية الكفاءة، أما الربط بين الأهداف والنتائج فهو الآخر يطرح إشكالية فعالية المؤسسة، فالمؤسسة العالة هي التي لها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة خلال مسؤوليتها.[1]

2-**مفهوم الأداء المالي:**

الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة".[2]

---

[1] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 87.

[2] السعيد فرحات، جمعة الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض 2000، ص 38.

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد تعريف الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه: "وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول للأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة". [1]

كما أنه يرى بعض المفكرين الآخرين بأنه يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على الكشوفات المالية. [2]

ومنه نستخلص من التعاريف السابقة للأداء المالي على أنه يقوم أساسا على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومدى نجاحها في استغلال كل الموارد المتاحة لديها مادية كانت أو معنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

ثانيا : أهداف الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يمكن حصر الأهداف المالية للمؤسسة فيما يلي: [3]

1-**التوازن المالي:** يعتبر التوازن المالي الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس باستقرارها المالي ويتمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، ويتطلب التوازن المالي إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية لأقل من سنة، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون رأس المال العامل موجب.

[1] علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011، ص 64.

[2] نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبية الإدارية في تحسين الأداء المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015، ص 149

[3] عيساوي بوجمعة وآخرون، "دور طرق التحليل المالي الحديثة في التنبؤ بمستقبل المؤسسة"، مذكرة ماجستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017، ص 03.

2-**السيولة واليسر المالي:** تعني مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أو بمعنى آخر قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة للمخزونات والقيم القابلة لتحقيق إلى أموال متاحة في الوقت المناسب، أما اليسر المالي يتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها الطويلة ومتوسطة الأجل في تاريخ استحقاقها.

3-**المردودية والربحية:** تعبر عن العلاقة النسبية التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

4-**إنشاء قيمة:** يعني إنشاء قيمة للمساهمين وذلك بقدرة المؤسسة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية للأموال المستثمرة حاليا والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في شكل استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء قيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

5-**نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عاملا أساسيا من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، إن النمو في المؤسسة يعتبر ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجيتها من جانب التوسع والاستمرار والبقاء.

المطلب الثاني: مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء المالي ولقد تعددت مصادر الملومات التي تعتمد عليها تقييم الأداء، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، عامة وقطاعية وأخرى خاصة بالمؤسسة.

أولا :**المصادر الخارجية:** تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:

أ-**المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير

نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصادي ...إلخ كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها. [1]

ب-**المعلومات القطاعية:** فهذا النوع من المعلومات على العموم تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: تقارير المنظمات الاقتصادية والدولية، النشرات الاقتصادية، المجالات المخصصة بهدف إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها واستخراج نسب قطاعية بناءً عليها يتم إجراء المقارنة. [2]

ثانيا : **المصادر الداخلية:** تتمثل هذه المعلومات في مخرجات النظام المحاسبي وهي الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق، وهي كالتالي: [3]

أ-**الميزانية:**

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة. وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية،

[1] – لسلوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 17.

[2] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، 2002، بسكرة، ص39

[3] عادل عشي، مرجع سابق، ص 40-41

منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.

ب-جدول حسابات النتائج: وهو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحاً والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية.

- **الهامش الإجمالي:** يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.

- **القيمة المضافة:** تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

– **نتيجة الاستغلال:** وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال – (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الاهتلاكات و المؤونات).

–**نتيجة خارج الاستغلال:** وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

–**نتيجة الدورة:** هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدأين أساسين:

1–الاستغلال العادي وغير العادي: حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.

2–مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف.

د–الملاحق: الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة بهدف تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج فهم يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول حسابات النتائج بأسلوب آخر وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

–المعلومات الكمية أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

–المعلومات غير الرقمية وتتمثل في التعليقات.

المطلب الثالث: الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه

سوف نتعرف على الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء المالي وهل هي من داخل المؤسسة أم من خارجها؟ وكذا العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

أولا : الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء المالي

يتم تقييم الأداء المالي من عدة أجهزة داخلية (من المؤسسة ذاتها لإجراء الرقابة الذاتية على الأداء) أو الأجهزة خارجية (تقوم بالرقابة على الوحدة) مثل الشركة القابضة والجهاز المركزي للمحاسبات وهي كالتالي: [1]

أ- **الأجهزة الداخلية:** تهدف الى تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات السليمة ورسم السياسات للوصول الى تحقيق أهداف الوحدة الذاتية دون انتظار تقرير من الرقابة الخارجية.

ب- **الأجهزة الخارجية:** تهدف للتعرف على مواطن الضعف والقوة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تعمل في نفس النشاط وتنقسم الرقابة الى:

❖**الشركة القابضة:** تشرف على مجموعة المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بمراقبة أداء المؤسسة، بهدف التعرف على مواطن قوة أو ضعف الأداء بها مقارنة بأداء المؤسسات الاقتصادية التي تزاول نفس النشاط وتعيش نفس الظروف وتتبع لنفس الشركة القابضة.

❖**الجهاز المركزي للمحاسبات:** يقوم بالرقابة الخارجية الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية، مما يمكنه إضافة على الأساليب السابقة استخدام مؤشرات تقيس المشروع على المستوى الوطني في ضوء ما لديه من بيانات وإمكانيات.

[1] عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 31، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، جوان 2020، ص188

ثانيا : العوامل المؤثرة على تقييم الأداء المالي.

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها على أداء وظيفتها، مما يدفع بالمسيرين الى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، ومن أهم هذه العوامل نجد ما يلي: [1]

أ- العوامل الداخلية

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل نجد:

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.
- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة والرقابة على التكاليف.
- إدارة السيولة والمؤشرات الخاصة بالربحية.

ب- العوامل الخارجية

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، ويصعب على ادارة المؤسسة التحكم والسيطرة عليها وكل مايمكن عمله توقع الآثار والنتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة اعداد الخطط البديلة لمواجهتها في الظروف الفجائية، وأهم هذه التغيرات نجد ما يلي:

- التغيرات التكنولوجية المتوقعة للمنتجات.
- القوانين والتعليمات والاجراءات التي تطبق على المؤسسات.
- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

[1] عميروش بوشلاغم، مرجع سابق، ص 189

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

توجد هناك علاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء المالي ومنه يجب أن تكون هناك مراحل يمر بها تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية وكذا متطلبات أساسية لنجاح عملية التقييم ومنه معرفة العلاقة التأثيرية بين التحليل الاستراتيجي والأداء المالي.

المطلب الأول: مراحل عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

توجد هناك عدة مراحل من أجل عملية تقييم الأداء المالي التي من أجلها تقييم المؤسسة وعموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كالتالي: [1]

1- جمع المعلومات الضرورية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية. إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو بعص المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء بصفة عامة، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

[1] مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 39

3- إجراء عملية التقسيم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التواصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: إن نشاط الوحدة يرتكز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء المالي.

إن فهم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة لا يقتصر فقط على معرفة مفهومه وأهدافه، بل يستوجب الأمر التطرق إلى متطلباته الأساسية التي تساهم بشكل كبير في نجاح هذه العملية، مما يضمن الوصول إلى نتائج هادفة مبنية على أسس سليمة. لذا نجد من الضروري وقصد إيضاح هذه المتطلبات، التعرف في هذا المطلب الى الفروع التالية:

أولا: شروط التقييم الجيد

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض الشروط التي من شأنها أن تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الدقة والموثوقية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح

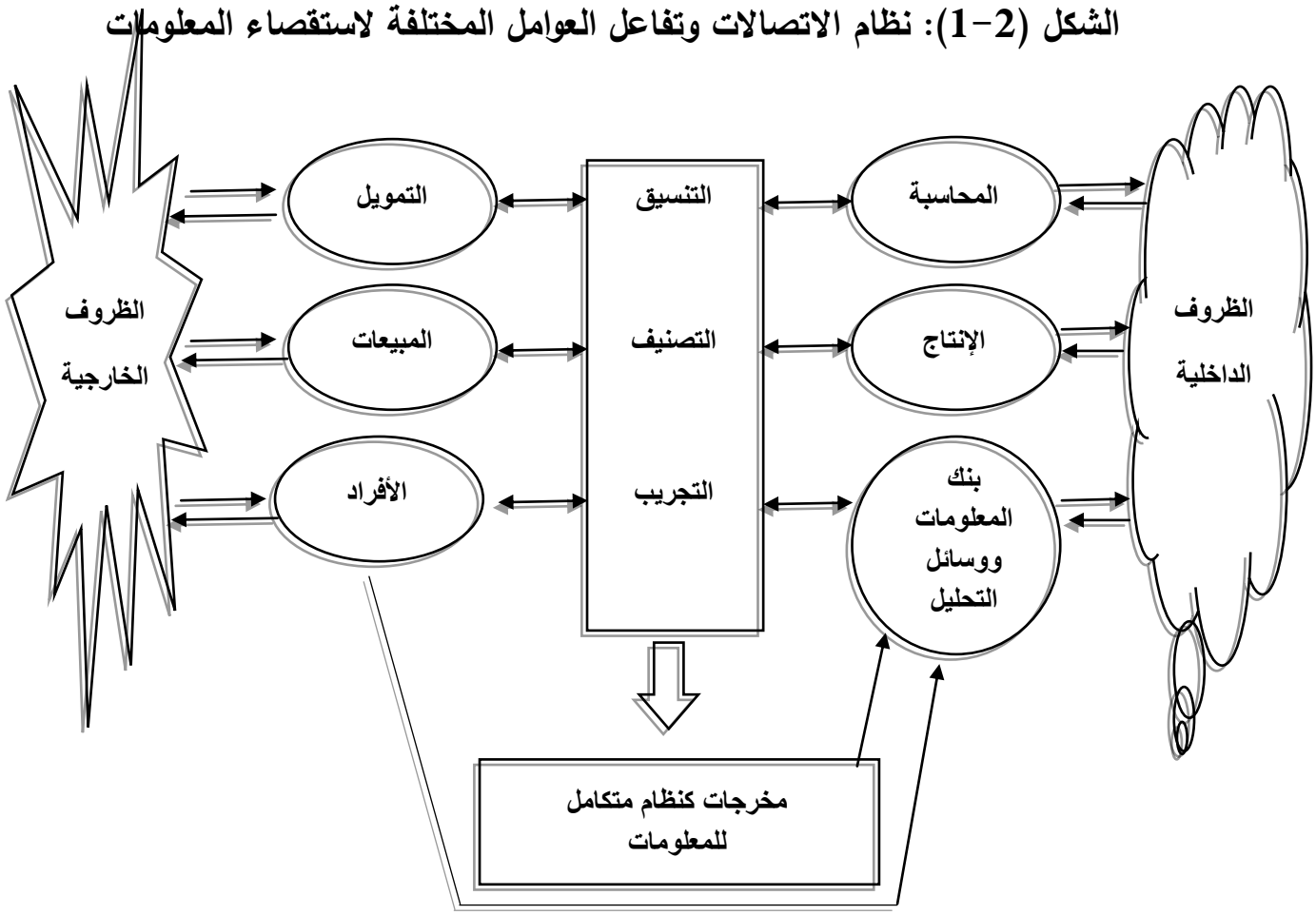
الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه الشروط نذكر:[1]

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها؛
- أن تكون أهداف الخطة (المالية، الإنتاجية، التسويقية...) بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛
- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية شخصا متمرسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح؛
- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستواهم من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر.

[1] – مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص42

وفيما يلي مخطط يوضح نظام الاتصالات وتفعيل العوامل المختلفة لاستقصاء المعلومات:

الشكل (2-1): نظام الاتصالات وتفاعل العوامل المختلفة لاستقصاء المعلومات



المصدر: يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص204

- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعودا إلى الوزارة وبالعكس. وإذا تعرقلت العمليات التقويمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك، ضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء؛

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها. لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

ثانيا : القواعد الأساسية لتقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة لا تتم بصفة عشوائية بل تستند على عدة قواعد وخطوات والتي تشمل نفس القواعد الأساسية لتقييم أداء المؤسسة الكلي، وتتمثل فيما يلي:[1]

1. تحديد الأهداف

إن إجراء تقييم أداء لأي مؤسسة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك. فالمؤسسة الاقتصادية لا يتوقف دورها حين رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها، والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.

يتمثل أهم هدف لتقييم الأداء المالي في التعرف على إمكانية تحقيق الأهداف التي يرمي إليها والتنسيق بينها للتخفيف من حدة التعارض بينها وتنسيق جهود الساعين لتحقيق أهدافهم في تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة، حيث في حالة عدم تحقيقه لا يمكن تحقيق الأهداف الخاصة.

[1] – مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 37-38

2.وضع الخطة التفصيلية للنشاط

بعد استكمال تحديد الأهداف المالية للمؤسسة لا بد من وضع خطة تفصيلية متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية المتاحة للمؤسسة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والاساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد. وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة الرئيسية لتحقيق الهدف كل منها تمثل هدف فرعي على أن يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها وأن يسهم العاملون في وضعها وأن تكون واضحة مفهومة بالنسبة لهم لكونهم المكلفون بإنجازها، وأن جهدهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة والقياس، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

وقيام الإدارة المالية باعتماد هذا العمل الوظيفي المتخصص في تصور الموارد المالية سوف يمكنها من تحقيق الأهداف التالية:[1]

- رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية والتي من أهمها:

- سياسات مصادر التمويل.
- المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها.
- سياسة الاستثمار الخارجي.

- وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية.
- التنبؤ المالي.
- تحديد نوعية المصادر المالية التي يتطلب توفرها لتنفيذ الخطط المختلفة.
- تحديد مصادر الأموال التي يمكن خلقها أو توفيرها ذاتيا داخل المؤسسة.

[1] – حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص76

- تحديد أفضل الوسائل الاستعمال كل مصدر من المصادر لغرض تنفيذ الخطط المختلفة.

3. تحديد مراكز المسؤولية

إن عملية تقييم الأداء لا تتم إلا من خلال تحديد مراكز المسؤولية في أي نشاط اقتصادي. حيث بواسطة هذه المحددات تتضح معالم السلطة والمسؤولية لكل مركز مختص بأداء عمل معين وله سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقا مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز ومعرفة الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.

4. تنفيذ الخطة المالية

ومهما تكن الخطة من الرصانة فهي عبارة عن التوقع بالمستقبل. والتوقع لا يعني التنفيذ الحرفي لما هو موجود في الخطة إنما قد يكون الانحراف سلبا أو إيجابا. ففي الحالتين لا بد أن تقوم الإدارة المالية باتخاذ التدابير اللازمة لمعالجته. فلا بد أن تتوافر مرونة كاملة في الخطط تسمح بالتعديل حسب تغير الظروف، سواء كانت داخلية أم خارجية، لأجل تحويل الانحراف إلى عامل نجاح في تحقيق الهدف، ويتم ذلك من خلال عملية التقييم.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي أداة لتحسين الأداء المالي

إن أهم أهداف التحليل الاستراتيجي يكمن في تطوير استراتيجية فعالة تمثل خارطة الطريق التي تساعد المؤسسات على الانتقال من وضعها الراهن "مستوى أدائها الفعلي " الى المستوى الذي يحقق أهدافها وطموحها المتمثل برؤيتها، الأمر الذي يتطلب اجراء تقييم

حقيقي وشامل لتحديد وقياس الفجوة بين مستويي الأداء، ومن أجل معالجة هذه الفجوة بأكثر الطرق فعالية، وأقلها كلفة، على المؤسسة أن تركز على اعتبارين أساسيين:

1- معرفة العناصر التي يمكن أن تعيق أو تدعم الأداء، وعدم ترك أي عنصر للصدفة أو التقدير الشخصي.

2- عدم اختزال حل المشكلة أو تحسين الأداء في حل "إجراء" واحد، إلا إذا أكدت نتائج التحليل إن هذا هو الحل المناسب ولا داعي لحلول أخرى، وهذه الحالة نادرة جدا ولا تكاد تصل 10% كمتوسط من الحالات التي تستدعي تحسين الأداء المؤسسي.

فالهدف الأساسي للتحليل الاستراتيجي في إيجاد مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتأثير والتحكم فيها، التي تتلاءم مع موارد وقدرات المنظمة مما يجعلها تعمل بكفاءة، وتحقق الفعالية المطلوبة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها، ولا يمكن لأي منظمة أن تصيغ استراتيجيتها إلا عند تقدير وتحليل بيئتها، مما يحتم على المنظمة استقراء البيئة الخارجية، حيث يوفرها تحليل SWOT من حيث تحليله للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

حيث يتناول التحليل الاستراتيجي هذه العناصر بالتسلسل التالي: [1]

- تحديد مهن المؤسسة
- تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS) التي تنشط فيها المؤسسة.
- تحليل حافظة الأنشطة المستغلة.
- تحديد مجالات النشاط الأخرى الممكنة انطلاقا من المهن الموجودة ومحاولة تطويرها.
- اختيار الحافظة التي تستغل خلال السنوات المقبلة

[1] – عبد المليك مزهود، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 6، العدد 12، جامعة بسكرة ،01-06-2005، ص 197-198

• التجزئة التسويقية لمختلف المجالات المختارة

• تحليل الأفضليات التنافسية الموظفة من قبل المؤسسة

• اختيار الأفضليات التنافسية لكل (DAS) تم تبنيه.

• تقييم وتكميم الخطة الاستراتيجية المعتمدة.

• ضبط التصور الاستراتيجي على معطيات المحيط ومختلف التغيرات المرتقبة.

وبالتالي استخدام ادوات التحليل الاستراتيجي باعتماد على حافظة الأنشطة والتي تتمثل في تحليل مصفوفة BCG ومصفوفة ADL وكذا مصفوفة MACINZEY مما تساعد في إبراز التغيرات الناجمة في السيولة وكذا التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة وهذا بدوره يقود المدراء الى اختيار استراتيجية معينة بكل منتج وبالتالي ايجاد التوازن المالي من خلال الادارة الجيدة للنقدية .

فالهدف من استخدام هذه الأدوات هو البحث عن تعظيم الربح وذلك في المدى الطويل عن طريق تحليل محفظة الأنشطة، ما يجعل المؤسسة الاقتصادية تلجأ الى الاستثمار في الأنشطة الناجحة من أجل الحصول على أعلى مردودية، أما الأنشطة غير المربحة فيمكن للمؤسسة التخلي عنها، وبالتالي تصبح الوضعية المالية جيدة وفي تحسن مستمر كما يجعلها تتخذ القرارات بشكل سليم بما يرجع عليها بالربح والاستمرارية وذلك عندما تكون في وضعية استراتيجية.

وبالتالي يتضح جليا أن التحليل الاستراتيجي يستخدم بصورة عامة في تقييم وضعية المؤسسة، إذ يبقى الأداة التي يتفق عليها الباحثون على ضرورة اعتمادها قبل بداية أية عملية تقييم لما له من أهمية بالغة في عملية التقييم، فمن خلال عملية المسح الشامل لمختلف عوامل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة ،وتحديد العناصر الاستراتيجية لهذه البيئة والوقوف على نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وترتيب هذه العناصر حسب درجة تأثيرها على أداء المؤسسة يساعدها على

معرفة نواحي القوة والضعف في أدائها مما يتيح لها الفرصة باتخاذ القرارات السليمة بإجراء تصحيحات على استراتيجيتها.

خلاصة الفصل

تتوقف فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية على التحكم في مختلف وظائفها، وبالأخص الوظيفة المالية على اعتبار كل القرارات المتخذة داخل المؤسسة لها انعكاسات مالية. فيعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ضرورة ملحة لتقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.

كما تعد عملية تقييم الأداء المالي طريقة يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسة الاقتصادية، واتخاذ مختلف القرارات التي من شأنها أن تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وبفعالية، انطلاقا من أن للجانب المالي في المؤسسة أهمية كبيرة وذلك لما له من تأثير على مستقبل المؤسسة واستمرار نشاطها.

ولتحسين الأداء المالي يتم الاعتماد على التحليل الاستراتيجي كأداة أو وسيلة أساسية تستخدم لغاية رصد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية، كما يعمل على احداث التوازن في نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفطال

– المدية –

تمهيد :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية التسويق من الأنشطة الأساسية الذي تعتمد عليه في تسويق منتجاتها وخدماتها خاصة في بيئة تسويقية تتسم بالديناميكية والتعقيد، وكل هذه التحولات تتطلب من المؤسسة ايجاد منهجا فكريا واتباع أساليب علمية حديثة من أجل اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل بغرض الاستمرار والبقاء ومن ثم وجب على المسيرين صياغة استراتيجية لاختيار الأسواق وتحديد الأسعار والمنتجات التي تقوم بتسويقها وكذا تحديد التكنولوجيا المستعملة والكيفية التي ستخصص بها رؤوس أموالها .

بالتالي الاستراتيجية الفعالة والناجعة هي التي تبنى على مبدأ تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وهذا ما يحققه منهج التحليل الاستراتيجي من خلال ربطه لمتغيرات المحيط الخارجي مع جوانب الأداء الداخلي للمؤسسة.

وإن كنا خلال الفصلين السابقين قد تطرقنا الى الأسس النظرية والجوانب المفاهيمية التي تربط منهج التحليل الاستراتيجي مع تقييم الأداء المالي في المؤسسة، فإننا من خلال هذا الفصل سنحاول إعطاء الجانب النظري بعدا تطبيقيا من خلال دراسة حالة مؤسسة نفطال.

تأسيسا على ما سبق سوف نتعرض في هذا الفصل الى تطبيق أحد أدوات التحليل الاستراتيجي بأخذ لمحة عن تحليل استراتيجي SWOT وأخذ بشكل مفصل أداة التحليل الاستراتيجي BCG وأثره على الأداء المالي لمؤسسة نفطال، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال.

المبحث الثاني: استخدام أداة تحليل الاستراتيجي BCG على ميادين الأنشطة لمؤسسة نفطال.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال.

تعتبر مؤسسة نفطال "NAFTAL " الرائدة في الوطن في مجال نقل وتوزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية ومشتقاتها، وللتعرف على هذه المؤسسة سيتم التطرق الى نشأة شركة نفطال مراحل تطورها وتعريفها وكذا صلاحياتها وهيكلها التنظيمي، مع اسقاط جانب التحليل الاستراتيجي SWOT على هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة نفطال.

سنتناول في هذا المطلب نشأة شركة نفطال وتطورها وتعريفها وصلاحياتها وكذا منتجاتها والامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

أولا: لمحة تاريخية عن الشركة.

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها و من اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة و تكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

- نفطاك (NAFTEC): مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير المواد البترولية.
- نفطال (NAFTAL): مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني

والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، ويتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من

- (NAFT) مصطلح عربي ويعني النفط.
- (AL) اختصار لكلمة الجزائر (Algérie).

وبالتالي فإن كلمة نفطال تعني " نفط الجزائر".

بداية من 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره40000000000 دج مقسمة إلى 665 سهم اي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

ثانيا : تعريف مؤسسة نفطال وصلاحياتها.

1- تعريف مؤسسة نفطال

وهي شركة عمومية جزائرية أسست لاستغلال الثروات الباطنية في أرض الوطن تشمل جوانب من إنتاج ونقل والتكرار وتحتل المركز 12 في 100 شركة نفطية في العالم حسب بيان صادر عن وزارة الطاقة والمناجم في سنة 2004.

كما أن أسهم نفطال تقدر برأس مال قيمته:000 000 000 160 [1] دج . وهي مقسمة عبر خمس فروع هي: International، COM، LPB، CBR، وGPL.

[1] من وثائق المؤسسة.

2- مهام مؤسسة نفطال :

تتمثل مهام مؤسسة نفطال "الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها" في التالي:

- تعبئة غاز البترول المميع.
- إنتاج الزفت
- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، وأنواع الزفت، والعجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة.
- نقل المنتجات النفطية.
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق.
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها.
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية.
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة.

حرصا منها على تأمين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجأ نفطال إلى طرق نقل متعددة:

- النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة.
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات.

- والطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية.

- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و336 تسيير حر، و1135 نقطة بيع معتمدة.

3- أهداف مؤسسة نفطال

تتمثل أهداف مؤسسة نفطال هي:

- تحقيق وتوسيع شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب.
- السعي لمطابقة الأنشطة لمعايير حماية البيئة والأمن الصناعي.
- تطوير وتأهيل البنية التحتية للتخزين.
- متابعة وتطوير شبكة غاز البترول المميع المستخدم.
- ترقية المنتجات الصديقة للبيئة مثل: GPL/c، البنزين بدون رصاص.
- المساهمة في الانتقال الطاقوي.

4- منتجات المؤسسة

تتنوع المنتوجات البترولية على حسب طبيعتها ومجال استعمالها وشركة نفطال تسوق مختلف المنتوجات البترولية المتمثلة فيما يلي: الملحق رقم (02)

- **الوقود:** ويضم الوقود الخاص للطائرات والسفن البحرية بالإضافة الى وقود السيارات لمختلف أنواعها مثل: المازوت والبنزين العادي والممتاز وبدون رصاص.

- **الزيوت:** زيوت المحركات بأنواعها مثل: الزيوت الصناعية والشحوم بأنواعها الممتازة والعادية وزيوت الطائرات والسفن البحرية (نفطالية – شيفا – شلالة .....الخ).

- **غاز البترول المميع:** ويضم مادتي البوتان والبروبان GPL.

- **الزفت:** وهي المادة المستعملة في إنجاز الطرقات وتغطية السطوح.
- **العجلات المطاطية:** الخاصة بالسيارات والشاحنات والدرجات النارية والعادية، جميع هذه المواد تضم مشتقات أخرى حسب طبيعتها الفيزيوكميائية وطبيعة استعمالها وطرق تسويقها.

5- تطور رقم أعمال مؤسسة نفطال

عرفت مبيعات مؤسسة نفطال في السنوات الخمسة الأخيرة ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وانخفاض في البعض الأخر وذلك لعدة أسباب وسنوضح كل هذا في الجدول التالي:

جدول (2-1) : مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب

النوع /السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
البنزين العادي	97604	107839	107792	97880	76652	34381
بنزين ممتاز	358704	315689	280160	281854	239565	120545
بنزين بدون رصاص	201842	225306	226166	235084	209801	402545
مازوت	1069123	1061862	1049963	1055887	945895	1018493
سير الغاز	71989	99513	143514	200383	215837	296360
المجموع	1799262	1810209	1807595	1871088	1687750	1872324

المصدر:الدائرة التجارية بالمقاطعة التجارية نفطال المدية

في الجدول السابق أشرنا إلى تطول مبيعات شركة نفطال المدية للمنتجات الأساسية بالنسبة لخمس سنوات الأخيرة ونلاحظ من خلال هذا الجدول إن المبيعات من البنزين العادي مثلا قد انخفضت بنسبة صغيرة نوعا ما وحسب رأيي السبب في ذلك التطور في

المستوى المعيشي للفرد من سنة إلى أخرى وتناقص عدد السيارات القديم وظهور الجديدة التي تحتاج إلى البنزين الممتاز.

أما الزيادة في البنزين بدون رصاص تتعلق بزيادة نسبة السيارات ذات الترقيم الجديد واهتمام أصحابها بالبيئة وغيرها.

أما بالنسبة للمازوت فقد ارتفع بنسبة كبيرة مع انه يستعمل لبعض أنواع السيارات والشاحنات وحافلات النقل، أما بالنسبة لسير الغاز فقد ارتفعت مبيعاته باعتباره الأرخص من كل المنتجات السابقة وباعتباره انه لا يضر بالبيئة وهذا اعتبار حماية البيئة من الأهداف الاستراتيجية لنفطال بالإضافة إلى أن مستعملي سير الغاز لا يدفعون قسيمة السيارات السنوية.

توفر نفطال كذلك ما يقارب 13.3 مليون طن من المنتجات النفطية سنويا، وهو رقم مرشح للارتفاع بالنظر إلى الطلب المتزايد باستمرار.

6- الامكانيات البشرية والمادية لمؤسسة نفطال

6-1-الامكانيات البشرية:

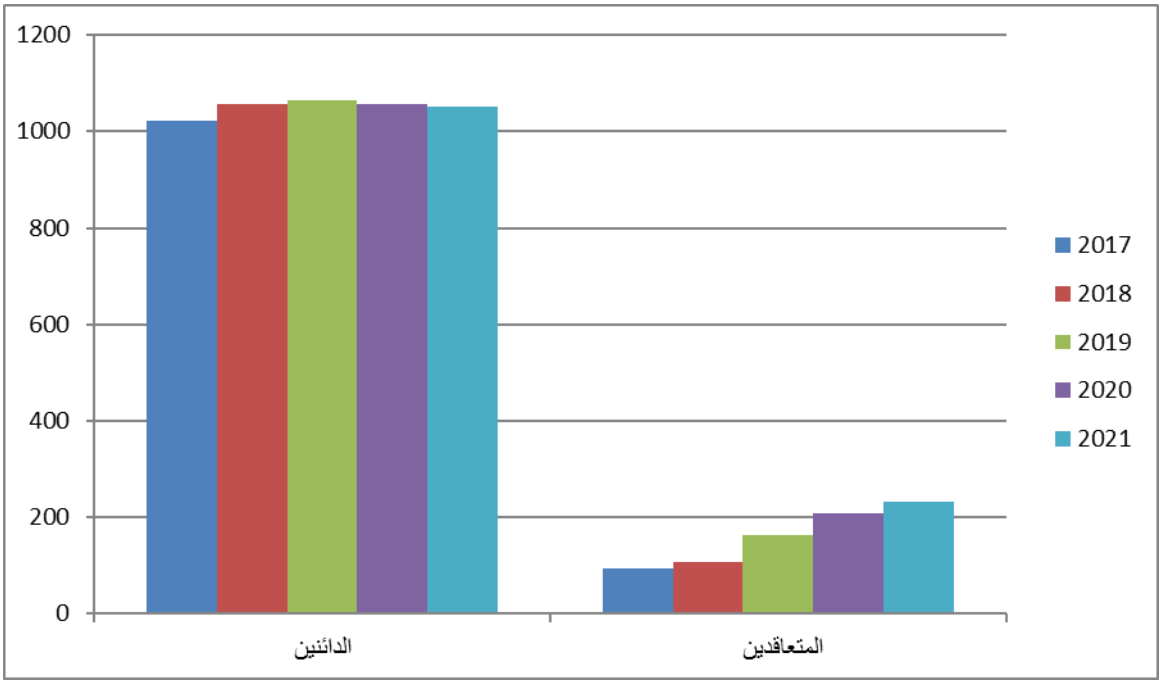
حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية و الذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات و التطورات الحاصلة سواء من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة و نوجزها في الجدول التالي:

الجدول(2-2) : عدد العمال الدائمين والمتعاقدين

عدد العمال / السنة	2017	2018	2019	2020	2021
الدائنين	1023	1056	1065	1057	1052
المتعاقدين	95	108	164	207	231

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل (2-1): عدد العمال الدائمين والمتعاقدين



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الشكل المنجز من طرفنا نلاحظ أن عدد العمال الدائنين ارتفع ويعود ذلك الى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال والذي أدى الى تحقيق أهداف الشركة.

6-2-الامكانيات المادية:

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، هذه الشركة لديها شبكة تتكون من:

- 47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود.
- 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا.
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع.
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع.
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي.

- 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري.
- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400.000 طن سنويا.
- 24 مركزا لزيوت التشحيم والعجلات المطاطية.
- 700 كلم من الأنابيب.
- 3300 شاحنة توزيع.

7- زبائن مؤسسة نفطال

يتم توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن:

- **التسيير المباشر GD** (**Gestion D**irecte)**:** وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفطال مباشرة دون اللجوء للوساطة.

- **زبائن آخرون:** وهم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نصنفهم إلى:

التسيير الحر GL (**G**estion **L**ibre) :هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد للتسيير أهمها:. (Esso, Total , BP , Shell...)

تجار و موزعون RD (**R**evendeur , **D**istributeur) : هم من الخواص(تجار الزيوت و المواد الخاصة) و هم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

نقاط بيع معتمدة PVA (**P**oints de **V**entes **A**grées) : وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص و تكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

8- الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في استراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام و من هذا المنظور، استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع و البنزين بدون رصاص، و باشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت

المستعملة و الأبخرة، كما أدرجت نفطال ضمن استراتيجيتها مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب، و مشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية "، و إنشاء منظومة معلوماتية متكاملة، و تحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع، و يشمل تكوين و تأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة و إلحاقها بركب آخر التطورات التقنية و التكنولوجية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمختلف المصالح لمؤسسة نفطال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي.

أولا : تقديم المقاطعة التجارية نفطال بولاية المدية

المقاطعة التجارية نفطال بالمدية هي هيئة عمومية ذات طابع تجاري تابعة للمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال، نشأت في 2001، تقع في شارع جيش التحرير لبلدية المدية ،ولاية المدية، تختص بتسويق و توزيع المنتجات البترولية الى كل من **(المدية، الجلفة، عين دفلى، بليدة)**، وهي: الوقود، الزيوت، العجلات المطاطية، غاز البترول المميع، ومواد الصيانة.

الجدول(2-4) :تقديم شبكة المحطات على مستوى مقاطعة المدية

الولايات	مراكز التوزيع	مراكز الزيوت و المطاط	GD	GL	RO	PVA	مكان المقر
المدية	2267 المدية(01)	26 H البرواقية	07	06	05	24	المدية
الجلفة	2177 الجلفة 2178 عين وسارة	CMP الجلفة(01)	13	/	02	27	وحدة الجلفة
البليدة	2098 الشفة(01)	09C الشفة(01)	03	18	05	22	وكالة البليدة
تيبازة	/	/	03	03	03	03	وكالة البليدة
عين الدفلى	2447 الخميس(01)	CMP عين الدفلى(01)	06	05	01	21	وحدة عين الدفلى
المجموع	**05**	**04**	**32**	**32**	**16**	**97**	**مقاطعة المدية**

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

من خلال الشكل رقم (07) : يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم و لحساب شركة نفطال ,بالإضافة إلى كل من مساعد المدير "الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" و الأمانة العامة و المكلف بالشؤون القانونية" التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية و الخارجية" و مسؤول الأمن الصناعي "الحرص و تامين جميع المنشآت القاعدية و ذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية".

كما أن لنفطال خمسة دوائر و هي :[1]

• **دائرة التقنية و النقل:** يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال و الصيانة، مصلحة التموين و التوزيع":

– **مصلحة النقل:** تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.

– **مصلحة الدراسات و الإنشاء:** تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الانجاز و كذا المستغلة إعداد التصاميم.

– **مصلحة الاستغلال و الصيانة:** تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال و صيانتها.

– **مصلحة التموين و التوزيع:** تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.

• **دائرة التسويق:** وتمثل المصلحة التي أجرينا فيها الجانب التطبيقي، يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت":

[1] مقابلة مع بوخاتم خير الدين, رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين, بتاريخ 06/06/ 2022

- **مصلحة الديون:** تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.

- **مصلحة الشبكات:** تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود و ذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.

- **مصلحة العجلات:** تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات و تسييرها.

- **مصلحة الزيوت:** تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت و تسييرها.

• **دائرة المالية و المحاسبة:** يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة الزيوت":

-**مصلحة الخزينة:** تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.

- **مصلحة الميزانية:** تعمل بالموازاة مع مصلحة الخزينة و تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.

-**مصلحة المحاسبة:** تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة و الخارجة من المؤسسة.

• **دائرة الإعلام:** يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم والشبكات، مصلحة المعلومة و التسيير".

- **مصلحة النظم و الشبكات:** تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

- **مصلحة المعلومة و التسيير:** تقوم باستقبال و إرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

• **دائرة المستخدمين و الوسائل العامة:** يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة".

- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال، تأميم المكاتب و الحواسب.

- **مصلحة الموارد البشرية** : وتمثل أيضا المصلحة التي أجرينا فيها الجانب التطبيقي، تهتم هذه المصلحة بالتالي :

- تسيير الحياة المهنية للعامل.

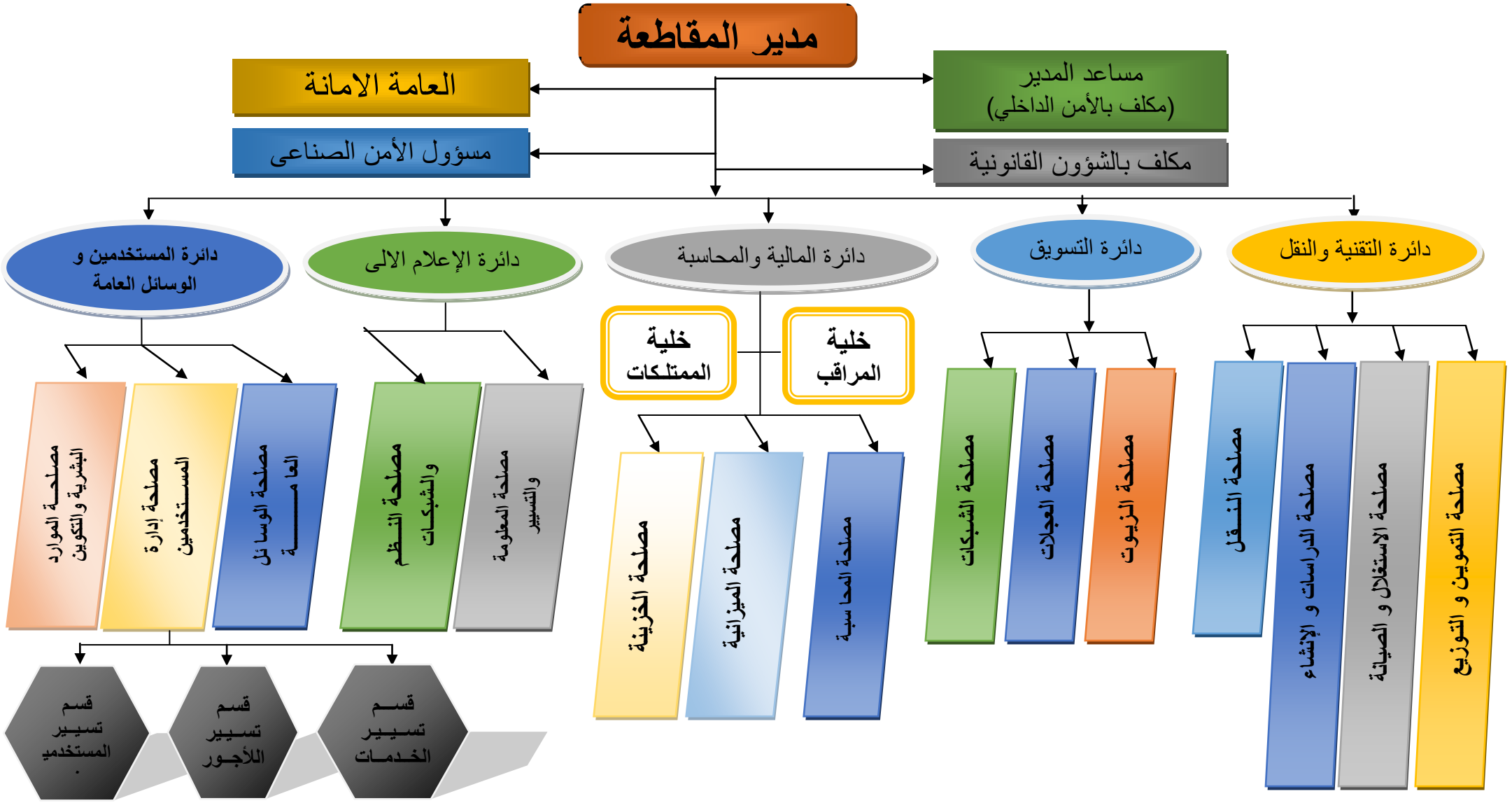
- تكوين الموظفين.

- توظيف العمال بالكم و النوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي.

- إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد, الترقية, العقوبات".

- تسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين.

- **مصلحة إدارة المستخدمين:** تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب و تسيير شؤون المستخدمين حتى الاجتماعية منها، تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي:" قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين".


مدير المقاطعة
العامة الامانة
مسؤول الأمن الصناعى
مساعد المدير
(مكلف بالأمن الداخلي)
مكلف بالشؤون القانونية
دائرة المستخدمين و الوسائل العامة
دائرة الإعلام الالى
دائرة المالية والمحاسبة
دائرة التسويق
دائرة التقنية والنقل
خلية الممتلكات
خلية المراقب
مصلحة الموارد البشرية والتكوين
مصلحة إدارة المستخدمين
مصلحة الوسائل العامة
مصلحة النظم والشبكات
مصلحة المعلومة والتسيير
مصلحة الخزينة
مصلحة الميزانية
مصلحة المحاسبة
مصلحة الشبكات
مصلحة العجلات
مصلحة الزيوت
مصلحة النقل
مصلحة الدراسات و الإنشاء
مصلحة الاستغلال و الصيانة
مصلحة التموين و التوزيع
قسم تسيير المستخدمين
قسم تسيير الأجور
قسم تسيير الخدمات

المطلب الثالث: دراسة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع تطبيق أداة التحليل الاستراتيجي SWOT .

نموذج SWOT دائما يظهر معنا في بناء الاستراتيجيات المختلفة سواء الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة او الاستراتيجية التطويرية وهذا بسبب مرونة النموذج وقدرته على تحليل ودراسة وفهم الواقع .

كما يطلق عليه نموذج التحليل لأنه مختص في واقع الأمر بالمهمة التحليلية للمنظمة وللواقع ولجوانب الخطة الحالية والرباعي لأنه يتكون من اربع جوانب وهي نقاط القوة نقاط الضعف الفرص والتهديدات، وقد قمنا بإسقاط هذا النموذج على مؤسسة نفطال .

أولا : البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

1- نقاط القوة من أهمها:

- تمتلك الشركة مهارات وكفاءات مهمة في مجال تسويق المنتجات البترولية.
- الملكية الثامنة لمجموعة دورية قوية " سونطراك ".
- رأس مال قوي.
- هيكل تخزين موزع عبر كامل التراب الوطني .
- الخبرة والأقدمية في مجال تسويق المواد البترولية الزيتية.
- الاهتمام بالبيئة من خلال زرع فضاءات لتبديل المواد البترولية الزيتية في محطات الخدمات.
- امتلاك أكبر حصة سوقية في السوق الوطنية للمواد البترولية الزيتية.
- الاستقرار المالي.
- تسويق مواد بترولية زيتية متنوعة تستعمل في كل المجالات ذات جودة مضمونة.

2- نقاط الضعف من بينها:

-إجراءات تجارية ثقيلة وغير مراعية لتطوير المحيط .

-عدم كفاية حظيرة النقل المخصصة لنشاط المواد البترولية الزيتية .

-غياب لبعض أنواع المنتج على مستوى بعض نقاط البيع والنتائج عدم الاستمرارية في التموين .

-غياب سياسة تسويقية في ما يخص عناصر المزيج التسويقي.

-سياسة ترويجية ضعيفة (خاصة فيما يخص الاستمرار بالمنتجات على وسائل الاعلام).

-أسعار مرتفعة بالنسبة للمنافسين مع موزعي "نفتاك" حيث يصل 1500 دج إلى 3000 دج.

-نقص في التجهيزات الضرورية للاختبارات التقنية مما يجعل الشركة زبونة دائمة لمختبرات أجنبية وهذا يكلفها كثيرا .

-التعليب والتغليف السيئ للمنتجات الزيتية .

ثانيا : البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

1- الفرص

-النمو الاقتصادي للبلد مما أدى الى استهلاك الكبير للمواد البترولية الزيتية .

-ازدياد حجم حظيرة السيارات 50% منها يعمر أثر من 20 سنة .

-مؤشرات ملائمة لتطوير وتنمية الشركة وضحت أشكال مختلفة .

-الجزائر بلد منتج للنفط مما يعني توفر دائم للمواد الأولية بالسعر المحلي .

-النمو الديمغرافي الذي أدى الى ارتفاع الطلب على المواد البترولية الزيتية .

-وفاء بعض المستهلكين للمنتجات الوطنية .

-التشريعات الحكومية المسهلة لعملية تسويق المواد البترولية .

-الحضور الفعال في مشروع الطريق السيار شرق –غرب .

-تشريعات الحكومة الخاصة بحماية البيئة من خلال منع تبديل المواد البترولية الزيتية في الطبيعة .

-انخفاض سعر المنتجات المحلية مقارنة بالأجنبية .

2- التهديدات

-وجود معبر للمنافسين .

-ارتفاع الرسوم الجمركية وتكاليف الاستيراد من الخارج في ما يخص المنتجات المستوردة

-ثقافة المجتمع الجزائري التي تقوم على مبدأ " صنع في " فالجزائريين فقدو الثقة في المنتجات المحلية وتوجهوا الى استهلاك أعمى للمنتجات الأجنبية وإن كانت رديئة .

-ارتفاع الطلب على السيارات الحديثة والتي بفضل أصحابها المواد البترولية الزيتية الأجنبية ذات الجودة وأحيانا منتجي السيارات هم من يشترطون ذلك .

-ظهور مواد بترولية زيتية من دول الخليج والصين .

وبعد تعرفنا على نقاط القوة وضعف الشركة الفرص والتهديدات التي تميز بيئتها الخارجية نستطيع تطبيق تحليل"SWOT " والذي يلخص النتائج الأساسية لتحليل البيئة والقدرة الاستراتيجية للشركة أي ما نستطيع فعله وما يجب أن نفعله ويظهر ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول (2-5) : تطبيق تحليل S.W.O.T في شركة نفطال.

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
	▪ رأس مال قوي واستقرار مال . ▪ شبكة توزيع قوية. ▪ كفاءات ومهارات بشرية. ▪ خبرة وأقدمية في السوق. ▪ ملكية لجميع دولي .	▪ إجراءات تجارية ثقيلة . ▪ عدم كفاية خيرة النقل . ▪ عدم الاستمرار في التموين. ▪ سياسة ترويجية ضعيفة. ▪ نقص التجهيزات الضرورية للاختبارات التقنية .
الفرص ▪ السوق في تطور مستمر ▪ التشريعات الحكومية ▪ وفرة المواد الأولية ▪ مؤشرات ملائمة لتطوير الشركات	▪ توسيع تشكيلة المنتجات ▪ غزو الأسواق العالمية **استراتيجية هجومية**	▪ توطيد العلاقات مع النمو ▪ انشاء مختبر للاختبارات التقنية محليا ▪ الاهتمام بنوعية التغليف **استراتيجية علاجية**
التهديدات ▪ عدم مهد من المنافسين ▪ ثقافة المجتمع الجزائري ▪ تهديد التقليد ▪ ارتفاع تكاليف الاستيراد ▪ ارتفاع عدد السيارات الفاخرة والحديثة	▪ تعزيز استراتيجية الشراكة ▪ والاندماج لتحسين الميزة التنافسية ▪ محاربة المنتجات المقلدة **استراتيجية دفاعية**	▪ الاهتمام باستعادة الثقة الزبون الجزائري من خلال حملات إعلانية وتشخيصية لاستهلاك المواد البترولية الزيتية المحلية **استراتيجية انكماشية**

المصدر: اعداد الطالبتين (اعتماد على معلومات مقدمة من تقرير تربص بالمؤسسة)*[1]

[1] *حشاني سارة ،حشاني ايمان ،البيئة الخارجية ودورها في مراجعة استراتيجية نفطال ، تقرير تربص ،علوم تجارية ، ص19

من خلال تحليل SWOT تبين للمؤسسة 4 استراتيجيات مختلفة يمكن التقيد بها في بيئة المؤسسة حيث نجد:

-**استراتيجية هجومية** : فعلى المؤسسة في هذه الحالة استعمال نقاط القوة في استثمار الفرص المتاحة .

-**استراتيجية علاجية** : فعلى المؤسسة في هذه الحالة معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة .

-**استراتيجية دفاعية** : فعلى المؤسسة في هذه الحالة استعمال نقاط القوة للتقليل من التهديدات.

-**استراتيجية انكماشية** : فعلى المؤسسة في هذه الحالة تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات.

المبحث الثاني : استخدام أداة التحليل الاستراتيجي BCG على ميادين الأنشطة لمؤسسة نفطال

يعتمد في تحليل استراتيجيات المؤسسة على عدة أساليب تحليلية استعنا في هذا الخصوص مصفوفة بوسطن BCG ويعد النموذج شيوعا في الدراسات النظرية التي تناولت هذه الأدوات، لكنه يلقى إهمال كبيرا من طرف مسؤولي المؤسسات كأداة لتحليل الوضعية، لذا اخترناه لتطبيقه على أرض الواقع على مؤسسة نفطال .

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة إدارة المؤسسة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل.

ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، والمحور العمودي وهو نمو السوق.

وسنعالج في هذا المبحث اربع نشاطات لمؤسسة نفطال مشتركة بين محطة الخدمات البترولية المدية ومحطة الخدمات البترولية البرواقية و المتمثلة في (Essence– Gasoil lubrifiant– GPLC –) حيث سيتم تحليلها وفق مصفوفة BCG وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة .

المطلب الأول : تعريف بمجالات النشاطات الاستراتيجية المدروسة .

1– ميادين نشاط المؤسسة :

يمكن تصنيف المنتجات التي تقوم عليها الدراسة مع الأخذ باعتبار الأنشطة المشتركة بين محطة الخدمات البترولية المدية ومحطة الخدمات البترولية البرواقية وهي كالتالي :

▪ **الوقود (carburants)** يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي و تمثل مبيعات مؤسسة نفطال من هذا المنتج 50 بالمئة من رقم أعمال المؤسسة، نجد في مؤسسة نفطال – المدية– الوقود الخاص بالاستخدام البري يتمثل في وقود المحركات من نوع بنزين و ديازال و يضم:

– بنزين عادي (Normale Essence) ،بنزين ممتاز(Super Essence)، بنزين خالي من الرصاص (Essence super Sans Plomb)

– مازوت (**GAS OIL**) إضافة إلى غاز البترول المميع وقود –سيرغاز–(**GPL**).

▪ **الزيوت (lubrifiants)** : على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من زيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات او القطاع الصناعي لمختلف الآلات، و تماشيا مع معايير الجودة العالمية فان أغلب هذه الزيوت تكون مسوقة في علب سعتها ابتداء من 1/2 لتر هذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الآتية : زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكنات (Graisse)...

2– تطور مبيعات المؤسسة بين فترة 2020–2021 :

نجد في الملحق 2 اجمالي مبيعات مؤسسة نفطال لسنة 2020 و 2021.

أما الملحق رقم 3 فيمثل مبيعات كل من محطة خدمات المدية المنافس الرئيسي ومحطة خدمات برواقية المؤسسة قيد الدراسة وذلك لسنة 2021.

المطلب الثاني : تطبيق مصفوفة BCG على مؤسسة نفطال .

لتطبيق مصفوفة BCG نتطرق الى الخطوات التالية :

1– حساب معدل منو السوق والحصة السوقية النسبية للمؤسسة في مجال النشاط الاستراتيجي المعني.

2- انطلاقا من الرقمين السابقين يتم تحديد إحداثيات كل DAS في المصفوفة.

بعد رسم جميع الأنشطة يتضح مدى توازن المؤسسة من خلال تحليل وضعية كل نشاط في المصفوفة أو بالأحرى في الخانة التي يوجد فيها.

الخطوة الأولى : حساب الحصة السوقية لكل ميدان نشاط لمؤسسة NAFTAL

كما سبق التطرق إلى كيفية حساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سوف نحسب كل حصة سوقية على حدى بالرجوع إلى الحصة السوقية كبر للمنافس الرائد في السوق:

المعادلة:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{حصة سوق المؤسسة}}{\text{حصة سوق المنافس الرئيسي}}$$

1- حساب الحصة السوقية لمحطة الخدمات المدية (المنافس الرئيسي) لسنة 2021:

الجدول(2-6) : الحصة السوقية لمحطة الخدمات المدية لسنة 2021

DAS	ESSANCE	GAS OIL	LUBRIFIANT	GPLC
مبيعات سوق نفطال	25100	31400	120	17870
مبيعات خدمات المدية	7490	6000	42	4100
الحصة السوقية للمنافس الرئيسي	0,30	0,19	0,35	0,23

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

2- حساب الحصة السوقية لمحطة الخدمات برواقية (مؤسسة قيد دراسة الاستراتيجية) لسنة 2021:

الجدول (2-7): الحصة السوقية لمحطة خدمات برواقية لسنة 2021

DAS	ESSANCE	GAS OIL	LUBRIFIANT	GPLC
مبيعات سوق نفطال	25100	31400	120	17870
مبيعات خدمات برواقية	3720	4425	16	4860
الحصة السوقية للنشاط	0,15	0,14	0,13	0,27

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

3-حساب الحصة السوقية النسبية :

بعد إجراء العمليات الحسابية بالقانون أعلاه الخاصة بكيفية حساب الحصة السوقية مقارنة بالرائد صاحب أكبر حصة سوقية (محطة الخدمات المدية) والذي يملك 27% من سوق النفط بالمدية في حين تتحصل محطة الخدمات برواقية على نسبة 17%من سوق النفط، على هذا الأساس تحصلنا على النتائج التالية:

وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{حصة السوقية المؤسسة قيد دراسة}}{\text{الحصة السوقية المؤسسة المنافسة}} \times 100$$

الجدول (2-8) :الحصة السوقية النسبية لكل ميدان نشاط لمؤسسة نفطال 2021

DAS	الحصة السوقية للمنافس الرئيسي	الحصة السوقية للنشاط	الحصة السوقية النسبية
Essence	30%	15%	0,5
Gas oil	19%	14%	0,74
Lubrifaint	35%	13%	0,38
GPLC	23%	27%	1,19
متوسط الحصة السوقية	27%	17%	/

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

الخطوة الثانية: حساب معدل نمو السوق

بعد حساب الحصة السوقية النسبية لميادين نشاط المؤسسة، نحسب معدل نمو السوق انطلاقا من معدل النمو لكل نمو نشاط بالقانون التالي:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{اجمالي مبيعات السوق}(N+1) - \text{اجمالي مبيعات السوق}(N)}{\text{اجمالي مبيعات السوق}(N)} \times 100$$

تحصلنا على النتيجة التالية المبينة في الجدول التالي:

الجدول(2-9) : معدل نمو السوق لمختلف نشاطات المؤسسة

DAS	ESSANCE	GAS OIL	LUBRIFIANT	GPLC
مبيعات سوق نفطال 2020	24100	27500	105	14851
مبيعات سوق نفطال 2021	25100	31400	120	17870
معدل نمو السوق	4,15	14,18	14,29	20,33

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على العمليات الحسابية من معطيات المؤسسة

الخطوة الثالثة: رسم مجالات DAS على مصفوفة BCG

1-احداثيات البيان لكل DAS:

الجدول(2-10) : احداثيات البيان لكل نشاطات المدروسة

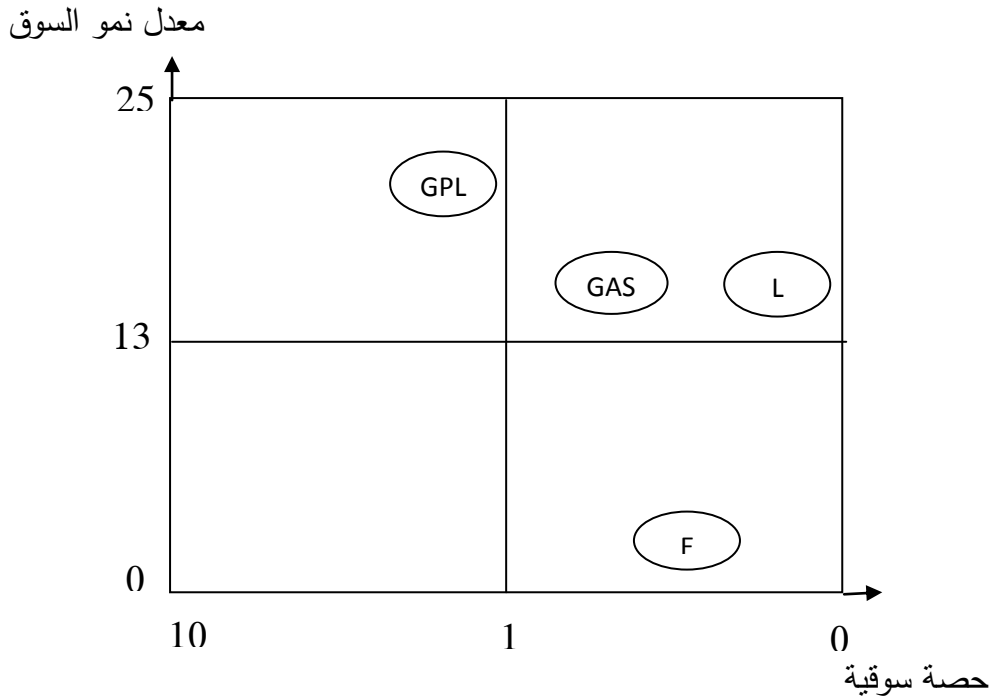
DAS	ESSANCE	GAS OIL	LUBRIFIANT	GPLC
معدل نمو السوق	4,15	14,18	14,29	20,33
الحصة السوقية النسبية	0,5	0,74	0,38	1,19

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على العمليات الحسابية من معطيات المؤسسة

2-التمثيل البياني مصفوفة BCG

من المعطيات السابقة التي حسبناها والتي تتمثل في الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو السوق يمكن تمثيل النموذج كالآتي:

الشكل (2-3) : تمثيل بياني لمصفوفة BCG



المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على معلومات من الجدول السابق

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام مصفوفة BCG

انطلاقا من تطبيق نموذج BCG على مؤسسة نفطال يتم التحليل الاستراتيجي لكل DAS بناء على التمثيل البياني كالتالي:

GPL-1 : يظهر في وضعية محفزة للاستثمار (النجوم)، يشير الى ارتفاع في كل من الحصة السوقية لمنتج سير غاز ومعدل نمو السوق ،وهذا ما يدفع المؤسسة الى الزيادة في حجم الانفاق والاستثمار في هذا النشاط ،وهذا راجع لارتفاع الطلب على هذا المنتوج (GPLC) بما يتناسب مع القدرة الشرائية للمواطن، كما يعتبر سير غاز بديلا مؤقتا للوقود بالتالي يعتبر ضروريا للاستعمال ، و على المؤسسة اتباع استراتيجية البناء والنمو من أجل تحسين الأداء الحالي وخلق مستويات أفضل للمنتج، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين المركز التنافسي(الوضعية التنافسية) في السوق ،وتعكف مؤسسة نفطال على تشجيع استعمال هذا الوقود لمحافظته على البيئة ، واعتماد هوامش أرباح محفزة لضمان استخدامه مما ساهم في الحصول على تسعيرة مخفضة مقارنة بمختلف أنواع الوقود الأخرى

وهذا ينعكس ايجابا على الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تعظيم الربح وضمان استمرارية المؤسسة ومنه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- من اجل ضمان تسويق هذا المنتج و انتشار استخدامه على مستوى التراب الوطني على شركة نفطال أن تسعى جاهدة الى :

– تطوير شبكة الإمداد الخاصة بهذا المنتج (تطوير البنية الأساسية للنقل و التخزين و محطات التوزيع على مستوى الوطني).

– تطوير و تنمية أنشطة تحويل خزانات السيارات لتتلاءم مع هذا النوع من الوقود النقي.

– الشراكة مع وكلاء السيارات من اجل استيراد سيارات مزدوجة التجهيز للخزان بنزين/ سير غاز.

– حملات الترويج و التحسيس بأهمية استخدام هذا المنتج كبديل للوقود العادي .

– محاولة تخفيض تكاليف الإمداد و الاستثمارات في شبكة توزيع هذا المنتج (شبكة النقل والوسائل مكلفة من اجل تحقيق التوازن في تموين مختلف مناطق التراب الوطني بهذا المنتج .

2- **GAS OIL – LUBRFAINT** : تموضع كل منهما في منطقة علامات الاستفهام وتشير بدورها الى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوق مرتفع ، وهذا ينعكس سلبا على الوضعية المالية للمؤسسة فانخفاض الحصة السوقية يؤدي الى انخفاض الإيرادات وبالتالي الربح مما يجعل الأداء المالي للمؤسسة ضعيفا ، من هنا على المؤسسة اعتماد استراتيجية محفزة وخاصة لمنتوج المازوت راجع لسعره المنخفض مقارنة بأنواع الوقود الأخرى وهذا لفئة معتبرة من السيارات ،وبالتالي حفاظا على القدرة الشرائية للمواطن تسعى المؤسسة الى اعتماد استراتيجية البناء مما تدفع بهذه المنتجات نحو منطقة النجوم، فعليها

أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار وتراقب الوضعية التنافسية باستمرار ، وذلك من اجل تحقيق حصة سوقية أكبر لهذه المنتجات ، ووضعية تنافسية اقوى، وهذا من أجل تحسين الاداء المالي للمؤسسة وخلق مستوى أفضل للمنتجين .

3- **ESSENCE:** يتموضع البنزين في منطقة الأوزان الميتة ، ذو حصة سوقية منخفضة ويقع في سوق ذو معدل نمو منخفض ، لذلك فه يستهلك استثمارات قليلة ، وفي نفس الوقت يوفر تدفقات نقدية ، مع العلم أن استراتيجية البنزين الممتاز والعادي تؤول الى الزوال لأنه تم تعويضه بنزين بدون رصاص لاعتباره أكثر حفاظا على البيئة وعلى محرك السيارات مقارنة بأنواع الوقود الأخرى ، ولسعره المرتفع مما أدى الى انخفاض الطلب عليه مما لا يتناسب مع القدرة الشرائية لعامة المواطنين ، كما ينعكس سلبا على الأداء المالي للمؤسسة راجع لانخفاض في الايرادات وبالتالي انخفاض الأرباح ، لكن لايمكن للمؤسسة الاستغناء عنه بشكل كلي لاعتماد بعض السيارات على هذا النوع من الوقود وبالتالي على المؤسسة اتباع استراتيجية انكماشية أي تخفيض وسط في الحجم والتكاليف وتوفير تكاليفها لاستثمار في مجالات أنشطة أخرى .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي والذي تضمن تجسيد للمفاهيم النظرية التي تعرضنا إليها في الفصلين السابقين، وهذا من خلال الوقوف على شركة نفطال هيكلها التنظيمي، شبكة الإمداد لمختلف منتجاتها، لاحظنا أن للمؤسسة تنظيمات وقوانين تسير عليها أثناء نشاطها، فالكل يقوم بدوره على أحسن وجه ويحافظ على استمرارية النشاط الدّائم للوحدة، كما يحرص كل موظف أو عامل على إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة من حيث استراتيجيتها.

إن تطبيق نموذج BCG على مؤسسة نفطال يتيح لها الفرصة للاستفادة منه في عدة مجالات، أبرزها اعتماده كأداة كمية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بمجالات نشاطها المتنوعة.

الخاتمة العامة

تمهيد:

كنتيجة لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها الدراسة والمتمثلة في محاولة ماجاء في الجانب النظري في الدراسة الميدانية ، فقد تم الاعتماد على أداة التحليل الاستراتيجي SWOT وكذا مصفوفة BCG من بين مختلف الأدوات الاستراتيجية المشار اليها سلفا فقد تم اختبار الفرضيات كالتالي :

أولا :اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يتمثل التحليل الاستراتيجي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تكمن أهميته في إعطاء صورة واضحة عن وضعيتها الحالية عامة ، والوضعية المالية خاصة والتي تناولناها في تحليل مصفوفة BCG لمؤسسة نفطال .

تم أثبات هذه الفرضية وذلك من خلال التطرق الى مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي في الجانب النظري ،تكمن أهميته في تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها ، مما يؤدي الى الكفاءة في الأداء ، بالتالي توفر مؤسسة نفطال على خدمات متنوعة و نشاطات متعددة وخاصة منها ذات الأهمية (النشاطات محل الدراسة)تم تطبيق مصفوفة BCG وتحليلها الاستراتيجي .

الفرضية الثانية : يتم تطبيق عدة نماذج للتحليل الاستراتيجي منها تحليل BCG في مؤسسة نفطال مما يساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة وتحسين أدائها المالي .

من خلال الدراسة الميدانية تم نفي الفرضية ، فمؤسسة نفطال لا تعتمد التحليل الاستراتيجي بالرغم من توفر المؤسسة على كفاءات تسييرية (مسيرين ذوي شهادات جامعية وسنوات خبرة معتبرة) وتوفر المعلومات والمعطيات الكافية لتطبيق هذا النوع من التحليل إلا أنه لا يتطبق بشكل مباشر ولا تخضع لمنهج علمي .

الفرضية الثالثة : الأداء المالي لمؤسسة نفطال في تحسن مستمر.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية يتم اثبات الفرضية وذلك من خلال تطور رقم أعمال المؤسسة عبر السنوات وذلك راجع لاعتماد المؤسسة على استراتيجية فعالة في اتخاذ القرارات السليمة التي تحقق جودة الأداء المالي في المؤسسة وبالتالي نجاح المؤسسة وضمان استمرارية نشاطها على المدى البعيد يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها لتفعيل أدائها التنافسي، وضمان حصة سوقية معتبرة.

ثانيا : النتائج

النتائج النظرية :

- ❖ إن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة يضمن لها القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتقوية وضعيتها التنافسية من خلال ايضاح نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة ، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تحيط بها .
- ❖ الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بالتحليل الاستراتيجي ناتج عن التنافسية فيما بينها ما يؤدي بها لتحليل أنشطتها وتبني استراتيجية خاصة بها من أجل الخروج من الوضع الحالي الى الوضع المرغوب فيه مستقبلا ، وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
- ❖ يساعد التحليل الاستراتيجي للمؤسسة على تحسين أدائها للمضي قدما ، ورفع مستوى نشاطها حتى تستطيع أن تحسن قدرتها على المنافسة ، والحصول على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية وتحسين نوعية منتجاتها.
- ❖ تعتمد عملية تقييم الأداء المالي باكتشاف نقاط القوة والضعف للجانب المالي للمؤسسة ومن ثم العمل على تعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحسين الأداء المالي .

- ❖ إن تقييم أداء المؤسسة من خلال أدوات التحليل الاستراتيجي يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها وبالتالي الوصول الى حلول تساعد على اتخاذ القرارات وتبني استراتيجيات ملائمة تسمح بتحسين أدائها المالي .

النتائج التطبيقية :

- ❖ للبيئة الداخلية والخارجية تأثير في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ رضا العامل عامل أساسي ومرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.
- ❖ يعمل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال على تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام ، حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في الشركة .
- ❖ رغم أهمية مفهوم تحليل الاستراتيجيSWOT الا أنه لا يطبق كأداة استراتيجية ، بالرغم من أنه ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي و نقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المؤسسات ، و هي من أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة و شديدة الأهمية و التي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها.
- ❖ تحقيق مستوى ضعيف للتحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة وغير كافي وهذا راجع لعدم اهتمام المؤسسة بهذا الجانب الذي يعتبر جد مهم.
- ❖ تطبيق أداة التحليل الاستراتيجي BCG على المؤسسة قيد الدراسة وجب عليها اعتماد استراتيجية محفزة ومنها انكماشية من اجل تحسين أدائها المالي مستقبلا .
- ❖ مستوى الاداء المالي للمؤسسة جيد وفي تحسن مستمر وهذا راجع لتطور رقم أعمالها خلال السنوات وكذلك نتيجة وجود اطارات ذات كفاءة تعمل داخل المؤسسة .

ثالثا : آفاق الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر التحليل الاستراتيجي في جودة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وبالنظر الى ما تم التوصل اليه مازلنا نرى أن هناك جوانب تحتاج إثراء في هذا الموضوع من خلال بعض الاشكاليات أهمها :

- ✓ استخدام التحليل الاستراتيجي MC KINZEY في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية .
- ✓ دور التسويق الالكتروني في تحسين جودة الخدمات لدى المؤسسات البترولية.
- ✓ مدى اسهام التحليل الاستراتيجي في تحسين مستوى مسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- ✓ دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات .
- ✓ دور نظام المعلومات في رفع مستوى التحليل الاستراتيجي للمؤسسات .

قائمة المراجع

أولا : الكتب بالعربية

1. إلياس بن ساسي ويوسف قرشي، التسيير المالي " دروس وتطبيقات"، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

2. الدوري زكرياء مطلعك ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ،2005.

3. جمال الدين محمد المرسي واخرون ،التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ، 2007 .

4. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

5. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوزي، الأردن، 2009.

6. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بياء الدين، قسنطينة، 2008.

7. رضا خالصي مروج ،الادارة الاستراتيجية ، دار الهومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2015.

8. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

9. السعيد فرحات، جمعة الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض 2000.

10. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011

11. فلاح حسان عداي الحسين، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2006

12. لسلوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004

13. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2007.

14. مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

15. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001

16. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

17. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2009

ثالثا :الأطروحات

1- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013.

2- نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبية الإدارية في تحسين الأداء المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.

ثالثا : رسالة الماجستير

1-ابرهيمي حياة، مساهم في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية الجزائرية " حالة مؤسسة-عنتر تراد condor 35 للإلكترونيات بولاية برج بوعريريج، رسالة ماجستر، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

2- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالجزائر" دراسة حالة صناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

3- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ،مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، 2002، بسكرة.

4-عيساوي بوجمعة وآخرون، "دور طرق التحليل المالي الحديثة في التنبؤ بمستقبل المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017.

رابعا: المقالات العلمية

1- عبد المليك مزهود، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 6، العدد 12، جامعة بسكرة ،01-06-2005.

2- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001.

عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 31، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، جوان 2020.

خامسا : الملتقيات

1-داح عربي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف،2005.

سادسا : المواقع الالكترونية

18. Vapadmin 22نوفمبر2018، ماهي مراحل التحليل الاستراتيجي، 2022،7.27/05/13، / https://www.vapulus.com/a

سابعا : الكتب باللغة الأجنبية

1- Ahmed hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Édition chihab Alger,1997.

2- Stratigor: Politique générale de l'entreprise, 3ème édition, dunod, Paris, 2001

الملاحق

الملحق 03:مبيعات سوق نفطال لسنة 2020-2021

Réalisation Année 2020- 2021 Global

Année 2021

MOIS	ESSANCE (M3)	GAS OIL (M3)	LUBRIFIANT (TM)	GPLC (M3)
JANVIER	2100	2500	8	1460
Février	2000	2500	10	1560
Mars	2300	2900	11	1600
Avril	2200	2600	9	1200
Mai	2300	2700	13	1400
Juin	2100	2700	9	1450
Juillet	2200	2500	8	1500
Aout	1900	2400	8	1400
Septembre	2100	2700	9	1600
Octobre	2200	2900	12	1600
Novembre	1800	2400	11	1500
Décembre	1900	2600	12	1600
Total	25100	31400	120	17870

Année 2020

MOIS	ESSANCE (M3)	GAS OIL (M3)	LUBRIFIANT (TM)	GPLC (M3)
JANVIER	2300	2700	12	1300
Février	2100	2600	14	1300
Mars	2000	2400	10	1200
Avril	1300	1400	5	670
Mai	1500	1600	8	770
Juin	1800	2100	8	1100
Juillet	1900	2000	7	990
Aout	2200	2100	6	1321
Septembre	2300	2500	8	1500
Octobre	2400	2700	10	1600
Novembre	2100	2600	8	1500
Décembre	2200	2800	9	1600
Total	24100	27500	105	14851

**** Unités des Mésure :***

Carburant + GPLC : M3 (1000 Litres)
Lubrifiant : TM (tonne Métrique)

NAFTAL SPA
NAFTAL
Dépt. COM
SERVICE
RÉSEAU
DISTRICT - COM - MEDEA

الملحق 04:

Réalisation Année 2021

Station Service Médéa

MOIS	ESSANCE (M3)	GAS OIL (M3)	LUBRIFIANT (TM)	GPLC (M3)
JANVIER	590	460	3	350
Février	590	460	3	360
Mars	670	520	3	400
Avril	650	500	4	0
Mai	680	510	7	350
Juin	650	500	3	370
Juillet	640	490	2	380
Aout	580	450	3	380
Septembre	620	500	3	390
Octobre	670	560	4	400
Novembre	580	530	4	370
Décembre	570	520	3	350
Total	7490	6000	42	4100

Station Service Berrouaghia

MOIS	ESSANCE (M3)	GAS OIL (M3)	LUBRIFIANT (TM)	GPLC (M3)
JANVIER	300	345	1	300
Février	290	360	1	340
Mars	340	430	1	280
Avril	310	370	1	460
Mai	330	350	1	430
Juin	290	360	1	390
Juillet	310	350	1	460
Aout	320	280	1	390
Septembre	300	340	1	440
Octobre	320	390	2	490
Novembre	290	390	2	440
Décembre	320	460	3	440
Total	3720	4425	16	4860

**** Unités des Mésure :***

Carburant + GPLC : M3 (1000 Litres)
Lubrifiant : TM (tonne Métrique)

NAFTAL SPA
NAFTAL
Dépt. COM
SERVICE
RÉSEAU
DISTRICT - COM - MEDEA