

الفصل 4

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) وحدة البليدة .

نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق ما تم دراسته في الفصول النظرية على أرض الواقع، أي محاولة تحليل إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استراتيجيا.

و كان أول عائق اصطدمنا به هو كيفية اختيار المؤسسة محل الدراسة.

هل من الأفضل دراسة حالة مؤسسة عمومية أو مؤسسة تابعة للقطاع الخاص ؟

و بعد مشاورة المشرف على دراستنا هاته و بعض ذوي الخبرة ، (حيث كانت المفاضلة بين مؤسسة "Vita Jus" كإحدى مؤسسات القطاع الخاص و مؤسسة "ENCC" كإحدى مؤسسات القطاع العمومي) ارتأينا أن نقوم بدراسة حالة مؤسسة عمومية لأنها أكثر حاجة للتحليل الاستراتيجي من مؤسسات القطاع الخاص نظرا للمنافسة الشرسة التي يتعرض القطاع العمومي، و لعلنا نساهم في تشخيص مشاكل إحدى مؤسساته.

و لكن لماذا المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية "ENCC" بالذات ؟

لا شك أن هذا السؤال قد يتبادر إلى ذهن كل قارئ لدراستنا هاته، لذلك سنحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال النقاط الآتية:

- أولا أنّ هذه المؤسسة تابعة للقطاع العمومي (في شكل مجمّع) و التي استفادت من قرار إعادة هيكلة المؤسسات لسنة 1983 و هي تتمتع باستقلال مالي و إداري.
- ثانيا أنها تفنقر (كأغلبية مؤسسات القطاع العمومي) لمصلحة خاصة بالتسويق .
- ثالثا أنها تحتوي على عدة ميادين أنشطة استراتيجية (Les DAS) مما ييسر لنا تحليلها استراتيجيا.

- رابعا أنّ لها منافس وحيد يتمثل في مؤسسة "BATIMETAL" و هي الأخرى تابعة للقطاع العمومي، و هذا ما يسهل لنا حساب حصتها النسبية من السوق و تطبيق إحدى مصفوفات التحليل الاستراتيجية عليها.

- بالإضافة إلى بعض العوامل الذاتية كقربها من مقر سكننا، و معرفتنا الخاصة بمديرها التجاري و استعدادها للتعاون معنا، و رغبتنا بإفادته بدراستنا هاته.

و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل هو الآخر إلى ثلاث مباحث ، تناولنا في المبحث الأول بطاقة فنية عن المؤسسة من حيث نشأتها و تطورها التاريخي، و كذا تحليل هيكلها التنظيمي (بيئتها الداخلية) بالإضافة إلى دراسة أهم منتجاتها و الأسواق التي تنشط فيها.

أما المبحث الثاني فقد خصصناه للتحليل الاستراتيجي لها من خلال تحليل قدراتها المادية و البشرية و المالية بالإضافة إلى تحديد الأهداف التي أنشأت من أجلها و محاولة صياغة رسالة تلائمها و تحديد ميادين أنشطتها الاستراتيجية، و بالنسبة لبيئتها التسويقية فقد ارتأينا الاقتصار على عرض بيئتها التشغيلية فقط باعتبار أن بيئتها التسويقية العامة هي نفس بيئة كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و قد تم تناولها من قبل العديد من الباحثين* .

و أخيرا قمنا في المبحث الثالث بتقييم ميادين أنشطتها الاستراتيجية عن طريق تطبيق إحدى مصفوفات التحليل الاستراتيجي عليها، و قد وقع اختيارنا على مصفوفة الـ"BCG" نظرا لأنها الأكثر شيوعا و استخداما و لما تتمتع به من سهولة في التطبيق على أرض الواقع مقارنة بمصفوفات التحليل الاستراتيجي الأخرى.

1.4. بطاقة فنية عن المؤسسة.

يهدف هذا المبحث إلى إلقاء نظرة تفحصية على المؤسسة الوطنية لصناعة الهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) بشكل عام (النشأة، التطور التاريخي) ، و عن وحدة البليدة بشكل خاص ، لذلك قمنا بتقسيم مبحثنا هذا إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول تقديم المؤسسة، و في المطلب الثاني تطرقنا إلى تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة البليدة من خلال دراسة جميع أقسامها التنظيمية، و أخيرا قمنا في المطلب الثالث بدراسة أهم منتجاتها و الأسواق التي تنشط فيها.

1.1.4. تقديم المؤسسة.

1.1.1.4. نبذة تاريخية عن المؤسسة.

يعود تاريخ إنشاء المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) إلى ديسمبر سنة 1953، و هذا بقرار من والي الجزائر آنذاك، و كانت تسمى بـ (ETS J.CARMELI) نسبة لملاكها و الذي كان غرضهم الأساسي هو صناعة الأنابيب و تلحيمها، ثم بعد ذلك تخصصوا في صناعة أنابيب الغاز و النفط، و بعد الاستقلال و بالضبط في 29 جوان 1963 أصبحت "J. CARMELI" ملكا للدولة

* للتفاصيل ، الاطلاع على أطروحة الدكتور علي عبد الله (قائمة المراجع).

حيث عين لها مديرا جديدا إلا أنها لم تصبح وطنية إلا في 19 نوفمبر 1964 تحت إسم المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي (ENCM)، و في سنة 1975 ارتبطت هذه المؤسسة (ENCM) بالمؤسسة الوطنية للبناء المعدني (SN METAL) بواسطة القرار رقم ME/80 الصادر يوم 14 فيفري 1975 ، و كانت تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة آنذاك و كان مقرها الجزائر العاصمة.

و في إطار إعادة هيكلة المؤسسات، و نظرا لتوسع هذه الشركة (SN METAL) و عجزها عن تسيير شؤونها، فقد انقسمت إلى أربعة (4) مؤسسات مستقلة هي :

1. المؤسسة الوطنية للمعدات و الأشغال العمومية.
2. المؤسسة الوطنية للعمارات الحديدية (BATIMETAL) .
3. المؤسسة الوطنية للعربات (FEROVIALE).
4. المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC)، محل الدراسة.

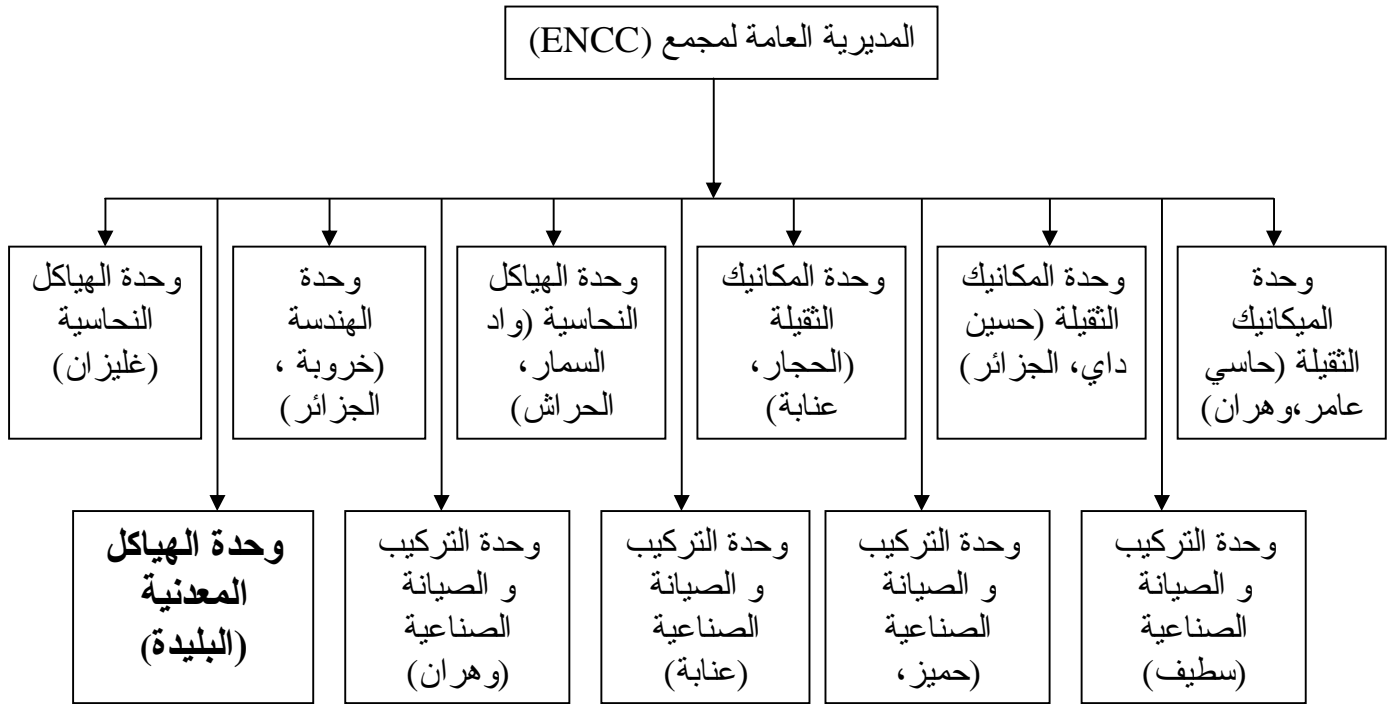
تم ذلك في 01 جانفي 1983 بمرسوم تنفيذي رقم 83/49، و كان لهذا الانقسام لمؤسسة (SN METAL) عدة أهداف من بينها :

- تخفيض العبء المالي و الإداري الذي كان على عاتقها .
 - توفير مناصب شغل جديدة على معظم أنحاء الوطن.
- تتكون المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) ذات الرأس المال الاجتماعي المقدر بـ: 1.095.250.000 دج من إحدى عشر (11) وحدة، و يقع مقرها الاجتماعي بـ: 35، شارع عاشور طابات محمد، وهران.

هذه الوحدات هي :

1. وحدة الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية. حاسي عامر. وهران).
2. وحدة الميكانيك الثقيلة (الساحل الأحمر. حسين داي. الجزائر العاصمة).
3. وحدة الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية. الحجار. عنابة).
4. وحدة الهياكل النحاسية (واد السمار. الحراش. الجزائر العاصمة).
5. وحدة الهندسة (خروبة. الجزائر العاصمة).
6. وحدة الهياكل النحاسية (غيليزان).
7. وحدة التركيب و الصيانة الصناعية (سطيف).
8. وحدة التركيب و الصيانة الصناعية (حميز. الجزائر العاصمة).
9. وحدة التركيب و الصيانة الصناعية (عنابة).
10. وحدة التركيب و الصيانة الصناعية (وهران).
11. وحدة البناءات المعدنية (البليدة).

كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل 21: الهيكل التنظيمي لمجمع "ENCC".

كانت هذه الوحدات تسير تحت نظام الاقتصاد الموجه من طرف الدولة، و بالانتقال إلى نظام اقتصاد السوق وجدت الدولة أن مؤسساتها عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك فاضطرت إلى التطهير المالي لها، و كانت مؤسسة (ENCC) من بين المستفيدين من هذا التطهير، و قد تم ذلك في سنة 1994 على شرط أن لا تخسر المؤسسة لثلاث (3) سنوات متتالية و إلا اضطرت إلى غلق أبوابها و اتجاهها إلى الخصخصة.

و في سنة 2001 و بعد الدراسات التي قامت بها مؤسسة (ENCC) تبين لها أنها غير قادرة على أداء مهامها، و هذا راجع إلى فشل معظم وحداتها (9 وحدات من بين 11 وحدة) لذا عملت على منح كل وحدة شبه استقلال مالي و إداري، على أن تغطي جميع هذه الوحدات ديونها اتجاه المؤسسة الأم. و قد تمّ ذلك فعلا في جويلية 2001، حيث أخذت جميع وحدات (ENCC) شبه استقلال مالي و إداري على أن تبقى تابعة لمجمع (ENCC).

من بين هذه الوحدات وحدة البليدة (محل الدراسة) التي تغير اسمها إلى وحدة البناء المعدني لمجمع

(ENCC) ، "CR METAL Groupe ENCC".

2.1.1.4. تقديم و تعريف (وحدة البليدة) "CR METAL".

تأسست وحدة البليدة "CR METAL" وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 49/83 لسنة 1983 و المنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983 بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبناء المعدني (SN METAL)، حيث أصبحت تختص في إنجاز و تركيب البناءات المعدنية، و كانت إحدى وحدات مؤسسة ENCC ، و في جويلية 2001 أخذت شبه استقلال مالي و إداري حيث أصبحت شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دج مقسم إلى 20.000 سهم ، القيمة الاسمية للسهم الواحد هي 5.000 دج، و يقع مقرها بـ: 130 شارع كريتلي مختار. مدينة البليدة، و موقعها على شبكة الانترنت هو WWW.CRMETAL-SPA.COM ، و يعمل بها حاليا 340 عامل بلغت كتلة أجورهم لسنة 2004 ما يقارب 106.447.000 دج.

و نظرا لقدرتها الإنتاجية الهائلة (حوالي 3232 طن سنويا) و خبرتها الطويلة (51 سنة من العمل المتواصل) و إنجازاتها المتعددة (مطحنة المتيجة، عدة قاعات و مخازن لفائدة سونطراك، عدة مدارس ابتدائية مبنية بالحديد فقط، عدة بنايات لفائدة النواحي العسكرية) استطاعت وحدة البليدة "CR METAL" في 08 أفريل 2002 من الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 من منظمة الشهادات الأجنبية SGS كون وحدة البليدة تعد إنتاجية خدمية في آن واحد.

إلا أنّ وحدة البليدة "CR METAL" تعاني من بعض المشاكل أهمها:

- استعمال آلات قديمة قد تم تجاوز مدة اهتلاكها، حيث أصبحت هذه الآلات تتعطل من وقت لآخر بسبب قدمها.
- عدم القدرة على تجديد الاستثمارات و هذا راجع إلى أن الوحدة هي التي تتحمل نفقاتها، إذ تمتنع المديرية العامة عن تمويل الاستثمارات كما لا توافق على طلب الاستدانة.
- تجد الوحدة صعوبة في الاقتراض من البنك حيث يجب عليها إحضار موافقة من المديرية العامة، و هذا يتطلب وقتا كبيرا و غالبا ما تبدي المديرية العامة رأيها بالرفض بعد دراسة المشروع.

3.1.1.4. النظام الداخلي للوحدة.

تنظم الوحدة على أساس القانون الداخلي لها، و الذي يركز على باب الحقوق و الواجبات معا إذ تنص المواد 75، 76، 77، 78، 79 من القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل و حقوق و واجبات العمال على :

- حقوق العمال.

- ممارسة الحق النقابي.
- التفاوض الجماعي.
- المساهمة في برنامج المستخدمين.
- الضمان الاجتماعي و التقاعد.
- النظافة و الأمن و طب العمل.
- الوقاية من نزاعات العمل و حلها.
- احترام السلامة البدنية و المعنوية للعمال مع احترام كرامتهم.
- الوقاية من كل أشكال التمييز.
- التكوين المهني و الترقية في العمل.
- الدفع المنتظم للأجور، أي الدفع في الوقت المحدد دون تأخير.
- الخدمات الاجتماعية (اللباس، المطعم ...الخ).
- واجبات العمال.
- تنفيذ التعليمات الصادرة عن المسؤولين و احترام إجراءات النظافة و الأمن.
- قيام العمال بواجباتهم المتعلقة بمنصب عملهم على أحسن وجه.
- قبول إجراء الفحوص الطبية الداخلية و الخارجية.
- عدم الإدلاء بالمعلومات ذات الطابع المهني (التقنيات ، التكنولوجيا، أسلوب الصنع) لأي طرف خارجي.
- المشاركة في عمليات التكوين و التحسين و التدريب.
- النظام التأديبي للوحدة.
- تنص المادة 89 من قانون النظام الداخلي للوحدة على أن العقوبة هي إجراء تأديبي في حق كل عون قام بخطأ مهني ، و تهدف إلى :
- معاقبة العون المخطئ.
- ضمان المحافظة على النظام الداخلي للوحدة.
- ضمان المحافظة على الانضباط في أماكن العمل و السير الحسن له.
- و الأنواع المختلفة للعقوبات هي:
- المادة 90: تتضمن هذه المادة العقوبات من الدرجة الأولى و هي :
- التوبيخ الكتابي .

• الحرمان من منحة المردودية لمدة تتراوح بين شهر إلى 3

أشهر.

هذا في حالة قيام العامل بخطأ من الدرجة الأولى، و هي الأخطاء التي تمس الانضباط العام دون أن تكون لها نتائج على العمل و النشاط.

- في حالة تأخر العامل لأكثر من 25 دقيقة تخصم له أجرة الفترة الصباحية أو المسائية.

- الغياب عن العمل لمدة يوم بدون مبرر، ينتج عنه إلغاء منحة المردودية لمدة تتراوح بين 03 أشهر إلى 06 أشهر.

المادة 91: تتضمن هذه المادة العقوبات من الدرجة الثانية و هي:

- الغياب عن العمل لمدة 05 أيام بدون مبرر ينتج عنه تجميد الترقية مع الخصم من المرتب.
- الغياب عن العمل لمدة أكثر من 05 أيام بدون مبرر ينتج عنه تنزيل الرتبة مع الخصم من المرتب.
- في حالة تكرار الغيابات فإن العقوبة هي التسريح من العمل.

المادة 92: تتضمن العقوبات من الدرجة الثالثة وهي:

- التسريح من العمل مع التعويض في حالة وقوع خطأ له نتائج وخيمة على العمال و التجهيزات و تم نتيجة الإهمال أو عدم الحذر.
- التسريح من العمل بدون تعويض في حالة الأخطاء المقصودة.

المادة 93: تنص على أن العقوبات تنفذ من طرف المؤسسة.

المادة 94: تنص على أن العقوبات من الدرجة الأولى تكون من اختصاص المسؤول المباشر

للعون الذي يقوم باستدعائه شفويا و سماع أقواله ثم يحدد الخطأ و يأخذ قرار العقوبة.

- ظروف العمل.

الوقت المحدد للعمل هو 44 ساعة في الأسبوع بمعدل 8 ساعات يوميا، ما عدا الخميس 4 ساعات، و الجمعة يوم عطلة.

يستفيد كل عامل من النظافة و الأمن و العلاج الطبي، و فيما يخص النقل فإن لكل عامل الحق في النقل من المحطة إلى الوحدة، و لكل عامل الحق في الإطعام طيلة أيام الأسبوع، كما يخضع كل عامل للفحوص الطبية الخاصة بالتوظيف، و الفحوص الدورية، و في حالة مرض أو حادث للعامل يتسبب في غيابه لمدة تتجاوز أسبوعين متتاليين فإن عليه إجراء فحص لدى طبيب الوحدة للتأكد من صحة أقواله.

2.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة البليدة "CR METAL".

تضم وحدة البليدة خمسة (5) دوائر أساسية تعتمد عليها في أداء أنشطتها و وظائفها إضافة إلى المديرية العامة للوحدة، هذه الدوائر هي :

- دائرة المحاسبة و المالية .
- دائرة الموارد البشرية.
- دائرة التمويل.
- دائرة الإنتاج.
- الدائرة التجارية.

1.2.1.4. المديرية العامة و الخلايا التابعة لها.

يرأسها المدير العام للوحدة و هو المسير الرئيسي لها، و تتمثل مهامها فيما يلي:

- اتخاذ القرارات الصعبة و الهامة.
- التسيير الاستراتيجي للوحدة.
- مراقبة كل أقسام الوحدة و متابعة نشاطاتها.
- السهر على السير الحسن للوحدة لإعطاء نتيجة إيجابية.
- و تتبع مباشرة المديرية العامة الخلايا الآتية:
- خلية التخطيط و مراقبة التسيير.
- تتمثل المهام الموجهة لها فيما يلي:
- القيام بعملية مراقبة التسيير لتطبيق النصوص.
- التنسيق في إعداد الخطط الاستراتيجية السنوية.
- الإشراف و متابعة تنفيذ الأعمال الهيكلية و المعلوماتية.

- التقييم الزمني الخاص بإنجاز برنامج كل دائرة لإنجاز تقرير عام حول نشاط الوحدة.
- علاج المشاكل المتعلقة بالمسائل القضائية و متابعتها.
- متابعة الخلافات في العقود التأمينية و تحصيل الحقوق.
- خلية النقل و الصيانة.
- و تقوم بما يلي:
- الإشراف على صيانة و إعادة تحضير التجهيزات الكهربائية و الميكانيكية و الإلكترونيات.
- نقل المواد الأولية و المنتجات النهائية.
- مراقبة الآليات الجديدة و صيانتها.
- الأمن الصناعي و إصلاح أي عطب قد يقع.
- خلية المراقبة.
- و تقوم بالمهام و الوظائف الآتية:
- تحضير مختلف العقود و إنجازها انطلاقا من ملفات التخطيط.
- إعداد التقارير التقنية الخاصة بتنظيم و متابعة مختلف عمليات الوحدة.
- تسيير برنامج الإعلام الآلي لتلبية احتياجات المسافرين.
- تحضير و نشر و حفظ الملفات التقنية لعقود العمل.
- الأمانة العامة (السكرتارية).
- و تقوم بما يلي:
- تحديد مواعيد المدير مع مختلف المتعاملين.
- المحافظة على أسرار العمل.
- القيام ببعث الرسائل عن طريق الفاكس و التليكس.
- الاتصال الهاتفي بالأشخاص الذي يريد المدير مكالمتهم.

2.2.1.4. دائرة الموارد البشرية (المستخدمين).

يتمثل دورها فيما يلي:

- متابعة و تنفيذ سياسات الشؤون الاجتماعية و اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمال.
- متابعة و دراسة ملفات المتربصين.
- الإشراف على الأمن الصحي و طب العمل و الضمان الاجتماعي للعمال.

- تنفيذ القرارات المتعلقة بالعمال (عقوبة، ترقية، خصم) وفقا للنظام الداخلي للوحدة.
- الإشراف على التكوين المهني للعمال و الإطارات.
- وتتكون هذه الدائرة من المصالح الآتية :
 - مصلحة شؤون الأفراد.
 - تضم فرع الأجور، فرع الأرشيف، فرع طب العمل، و تتمثل مهامها فيما يلي:
 - إعداد ملفات العمال، و العمل على احترام قوانين العمل.
 - إيصال التعليمات الضرورية للعمال لقيامهم بوظائفهم على أحسن وجه.
 - الإشراف على إعداد مذكرات أجور العمال بالإضافة إلى المكافآت.
 - متابعة استمرارية العمال عن طريق تسيير كشف التغيبات.
 - تنظيم الحملات الوقائية و السهر على احترام تعليمات الصحة و الأمن.
 - إعداد التحقيقات المتعلقة بحوادث العمل.
 - مصلحة التكوين.
 - و تقوم بما يلي:
 - تكوين العمال و تأهيلهم وفقا لخطة التكوين السنوية.
 - إنشاء ملفات المتربصين و متابعتهم.
 - الإشراف على متابعة برنامج التكوين وفقا للمدة الزمنية المحددة سلفا.
 - مصلحة الوسائل العامة .
 - و تقوم بما يلي:
 - الإشراف على أشغال البناء و الصيانة و نظافة البيئة .
 - المحافظة على الوسائل العامة للوحدة.
 - الإشراف على العلاقات مع المصالح الخارجية (الخطوط الجوية الجزائرية، سونلغاز، البريد و المواصلات...الخ).
 - مصلحة الشؤون الاجتماعية.
 - و تسند لها المهام الآتية:
 - تنفيذ برنامج العمل الاجتماعي و إعطاء مساعدات للعمال.
 - استقبال طلبات العمل و دراستها.
 - الالتزام بتطبيق كل الإجراءات المتعلقة بصندوق الضمان الاجتماعي (تعاقد، إعانات عائلية، تعويضات عن حوادث العمل).

3.2.1.4. دائرة المالية و المحاسبة.

تقوم هذه الدائرة بما يلي:

- التنسيق بين نشاطات المصالح التابعة لها.
- إعداد الموازنات التقديرية و مراقبة تنفيذها، و تحليلها لاستخراج الفروقات من أجل معالجتها و اتخاذ الاحتياطات اللازمة.
- إعداد التقارير المالية و تقديمها للمديرية العامة للوحدة.
- و تتكون هذه الدائرة من المصلحتين الآتيتين:
- مصلحة المحاسبة.
- و من بين ما تقوم به ما يلي:
- مراقبة و تنسيق نشاطات فروعها.
- متابعة و مراقبة العمليات المالية و المحاسبية للوحدة.
- المساهمة في إعداد البرامج المالية.
- الإشراف على التسيير المالي للوحدة و الاتصال مع البنوك.
- الحفاظ الجيد على الوثائق المحاسبية.
- و تضم هذه المصلحة فرعين هما:
- أ. فرع محاسبة المشتريات: و تتكفل بالمهام الآتية:
- تقوم بعمليات شراء المواد الأولية.
- تقوم بضبط و توثيق الموردين و متابعة حالة الديون أسبوعيا.
- استقبال جميع فواتير الشراء من جميع المؤسسات الموردة.
- التحقق من تطابق وصل استلام السلع مع الفواتير قبل إعداد حسابات الشراء.
- نقل القيود المحاسبية إلى الحسابات الرئيسية.
- ب. فرع محاسبة المبيعات: و تقوم بالمهام الآتية:
- إجراء متابعة تحصيل الفواتير، و بطاقات الزبائن.
- إعداد حالات الحقوق (الزبائن) شهريا.
- تصنيف الزبائن حسب إمكاناتهم المالية.
- إعداد التصريحات الجبائية (G50) شهريا.
- مصلحة الخزينة (الصندوق).

تتكفل بما يلي:

- الدفع الفوري لأجور العمال و مساعدتهم بمنحهم تسبيقات.
- التحصيل النقدي للفواتير المتعلقة بالزبائن.
- الدفع النقدي للنفقات خارج الاستغلال.
- متابعة حساب الصندوق (مدين، دائن).

4.2.1.4. الدائرة التجارية.

تتمثل وظائفها فيما يلي:

- الإشراف و متابعة نشاطات المصالح التابعة لها.
 - الإشراف على المفاوضات و إنهاء العقود مع الزبائن.
 - الإشراف على أعباء مختلف الورشات و فرق التركيب.
- و تنقسم هذه الدائرة بدورها إلى المصالح الآتية:
- المصلحة التجارية.

و تقوم بما يلي:

- التنسيق بين مختلف فروعها.
- البحث عن الأسواق الجديدة انطلاقا من الإمكانيات المتاحة للوحدة.
- إعداد الخطة التجارية و إعداد الطلبيات.
- تحصيل الحقوق.

و تضم هذه المصلحة الفرعين الآتيين:

أ. فرع التسويق: و يقوم بـ:

- البحث عن أسواق و زبائن جدد.
- المفاوضات مع الزبائن.

- إعداد الأمر العام للبناء (L'ordre général de construction OGC).

ب. فرع الفوترة و التحصيل: و يقوم بـ:

- إعداد الفواتير طبقا لـ OGC.
- تحصيل الحقوق من الزبائن.

- مصلحة التركيب الخارجي.

و من مهامها ما يلي:

- إدارة و تسيير فرق التركيب.
- الإشراف على كل العتاد اللازم لإنجاز المشروع الخارجي.
- متابعة التركيب حسب المقاييس و الجودة المطلوبة.
- إعداد الجدول الزمني لعمليات التركيب الخارجي و الإشراف على انطلاق الأعمال.

- مصلحة الإرسال.

و تقوم بما يلي:

- استقبال المنتجات النهائية.
- بعث المنتجات النهائية إلى المخازن.
- الإشراف على تصنيف المنتجات و تنظيمها للإرسال.
- طبع أوراق إرسال المنتجات.
- مصلحة الدراسات.

و تقوم بالآتي:

- التنسيق بين مختلف فروعها.
- إعداد أعمال الدراسات و القياسات الضرورية لإنجاز المشروع.
- التأكد من الربط التقني مع أنظمة المراقبة.
- إعداد ملفات و خطط التنفيذ لمجموع الطلبيات.
- إعداد ملفات التصنيع و التحويل و نقلها إلى دائرة الإنتاج.
- تحضير و متابعة ملفات الطلبيات يوميا.
- حفظ ملفات الطلبيات المعالجة.
- و تضم هذه المصلحة فرع التخطيط و فرع الدراسات.

5.2.1.4. دائرة التموين.

تقوم بالآتي:

- الإشراف و المتابعة لكل المصالح التابعة لها.
- تحديد احتياجات الوحدة من المواد الأولية .
- السهر على التموين في الوقت المناسب.
- و تضم هذه الدائرة مصلحتين هما:
- مصلحة الشراء.

تقوم بالآتي:

- البحث عن المواد الأولية في الأسواق المحلية و الأجنبية.
 - التموين و نقل المواد الأولية.
 - متابعة عمليات العبور و الجمركة و الشحن.
 - إعداد بطاقات الموردين الأجانب.
 - مصلحة التخزين.
- تقوم بما يلي:
- تلبية احتياجات الوحدة للإنتاج (مواد أولية، مواد و لوازم...الخ).
 - تسيير المخازن و الحظيرة.
 - و هي الأخرى تضم فرعين هما:
 - أ. فرع الحظيرة: و يقوم بـ:
 - استقبال المواد و تصنيفها.
 - تغذية ورشات الإنتاج.
 - ترتيب الإجراءات و إعداد بطاقات الحظيرة.
 - ب. فرع التخزين: و يقوم بـ:
 - الإشراف على تأمين سير المخازن.
 - استقبال المنتجات تامة الصنع و تصنيفها.
 - إعداد يوميا بطاقات الجرد للمخزون.

6.2.1.4. دائرة الإنتاج.

تتمثل مهام هذه الدائرة فيما يلي:

- تنسيق جميع نشاطات الورشات التابعة لها.
- الإشراف على تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي حسب الطلبية.
- السهر على احترام الآجال المحددة و النوعية المطلوبة.
- تحضير الخطة الإنتاجية و مساعدة رؤساء أفواج التركيب.
- الإشراف على إعداد مخطط النفقات لمختلف الورشات.
- السهر على جودة المنتجات المصنعة و الاستعمال الجيد للتجهيزات.
- التحكم في النزاعات المحتملة بين مختلف الورشات.
- السهر على تحديد الأدوات الضرورية و تقديم أدوات جديدة لمختلف الورشات.

و الورشات التي تتكون منها دائرة الإنتاج هي:

- أ. ورشة التقطيع و تضم 31 عامل.
- ب. ورشة التركيب و تضم 42 عامل.
- ت. ورشة التلحيم و تضم 36 عامل.
- ث. ورشة الميكانيك و تضم 09 عمال.
- ج. ورشة الطلاء و تضم 10 عمال.
- ح. ورشة التركيب الخارجي و تضم 31 عامل.

3.1.4. دراسة منتجات المؤسسة و مجال نشاطها (أسواقها).

سنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة جميع منتجات "CR METAL" الحالية (لسنة 2004) و نسبة مشاركة كل منتج في رقم الأعمال الكلي لسنة 2004، كما سننظر إلى أهم الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.

1.3.1.4. دراسة و تحليل منتجات المؤسسة.

للمؤسسة تشكيلات إنتاجية متنوعة، حيث تتكون كل تشكيلة (Gammes de produits) من خطين إلى ثلاث خطوط إنتاجية (Lignes de produits) ، كما أن كل خط إنتاجي يتكون من عدة نماذج (Modèles)، و يمكن تحديد التشكيلات الإنتاجية للمؤسسة فيما يلي:

- الهياكل المعدنية (Les Charpentes Métalliques).

هي هياكل معدنية ضخمة تستعمل خصوصا في بناء المصانع و المستودعات الكبيرة و مراكز الطاقة، و هي تتكون من خطين إنتاجيين هما:

- الهياكل المعدنية الخفيفة.
- الهياكل المعدنية الثقيلة.

و قد بلغ رقم أعمال هذه التشكيلة لسنة 2004: (189.263.310 دج) ، أي بنسبة 6.45% من رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2004 بطاقة إنتاجية (حتى شهر سبتمبر 2004) تقدر بـ: 2425 طن.

- الصهاريج المعدنية (Les chaudronneries).

هي صهاريج ضخمة تستعمل لتخزين المواد الصلبة، و السائلة، و الغازية، و هي تتكون من ثلاث خطوط إنتاجية، كل خط إنتاجي يتكون من عدة نماذج و ذلك كما يلي:

أ. الصهاريج المعدنية للمواد السائلة: و تتكون من الصهاريج ذات السعة 5000 لتر، 10.000 لتر، 20.000 لتر، 30.000 لتر، 50.000 لتر، 100.000 لتر.

ب. الصهاريج المعدنية للمواد الصلبة: و تتكون من صهاريج المواد الغذائية (قمح، سكر) و كذا صهاريج للمواد الكيماوية.

ج. الصهاريج تحت الضغط: و تتكون من صهاريج لتخزين الهواء المضغوط و صهاريج لتخزين الغازات.

و قد بلغ رقم أعمال هذه التشكيلة من المنتجات لسنة 2004: (74.971.904 دج) أي ما يمثل 18.40% من رقم الأعمال الكلي لنفس السنة و ذلك بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 533 طن.

- القوالب الفولاذية (les Serrureries).

تستعمل في صناعة الأبواب و النوافذ الحديدية و كذا الجسور العبورية (Les Passerelles)، و هي تتكون من نموذج واحد أي تشكيلة معيارية، و قد بلغ رقم أعمالها لسنة 2004: (9.412.233 دج) أي بنسبة 2.31% من رقم الأعمال الإجمالي للسنة، و ذلك بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 123 طن.

- القوالب الفولاذية (les Coffrages Métalliques).

تستعمل في تغليف المباني و الأنفاق و الجسور بالفولاذ، لذلك نجد فيها ثلاث خطوط إنتاجية هي:

- القوالب الفولاذية للمباني.
- القوالب الفولاذية للأنفاق.
- القوالب الفولاذية للجسور.

و قد بلغ رقم أعمالها لسنة 2004: (1.222.395 دج) أي بنسبة 0.3% من مجموع رقم الأعمال، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 12 طن.

- التجهيزات الصناعية المختلفة (Les équipements industriels divers).

يطلق عليها اختصارا رمز (E.I.D) و هي تشمل جميع التجهيزات الميكانيكية المستعملة في عملية الإنتاج أو الصيانة أو النقل كالعربات الصناعية الصغيرة، و قد بلغ رقم أعمالها لسنة 2004: (91.351.635 دج) أي ما يقدر بـ: 22.42% من مجموع رقم الأعمال، و هي نسبة معتبرة مقارنة بالتشكيلات الإنتاجية الأخرى، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 861 طن.

- الخدمات المختلفة.

تقدم المؤسسة خدمات للغير تتمثل في خدمة التركيب الخارجي، و خدمة الصيانة الصناعية، و قد بلغ مجموع رقم أعمال الخدمات لسنة 2004: (45.553.580 دج) أي ما يمثل 11.18% من رقم الأعمال الإجمالي لنفس السنة.

و الجدول الموالي يلخص نسبة مشاركة كل منتج في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2004 ، و كذا طاقته الإنتاجية حتى شهر سبتمبر لسنة 2004* :

الجدول 10 : نسبة مشاركة كل منتج في رقم الأعمال الإجمالي و الطاقة الإنتاجية .

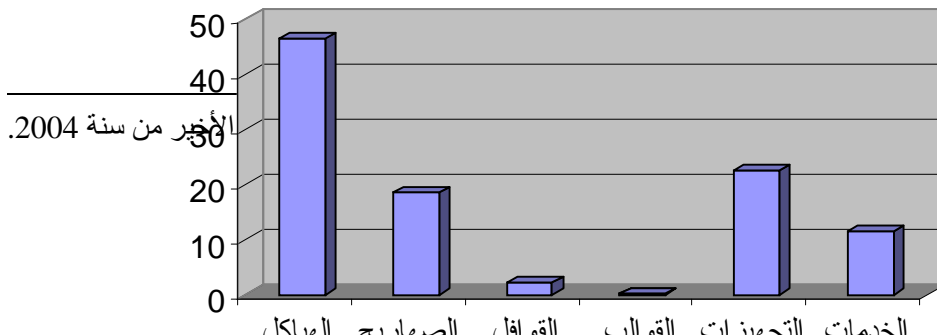
المنتج	رقم الأعمال (دج)	النسبة المئوية (%)	الطاقة الإنتاجية (طن)	النسبة المئوية (%)
الهياكل المعدنية	189.263.310	46.45	2425	30.64
الصهاريج المعدنية	74.971.904	18.40	533	6.73
القوافل الفولاذية	9.412.233	2.31	123	1.55
القوالب الفولاذية	1.222.395	0.30	12	0.15
التجهيزات الصناعية المختلفة	91.351.635	22.42	861	10.88
الخدمات (التركيب الخارجي و الصيانة)	45.553.580	11.45	/	/
المجموع	407.456.000	100	7912	100

المصدر: المديرية التجارية .

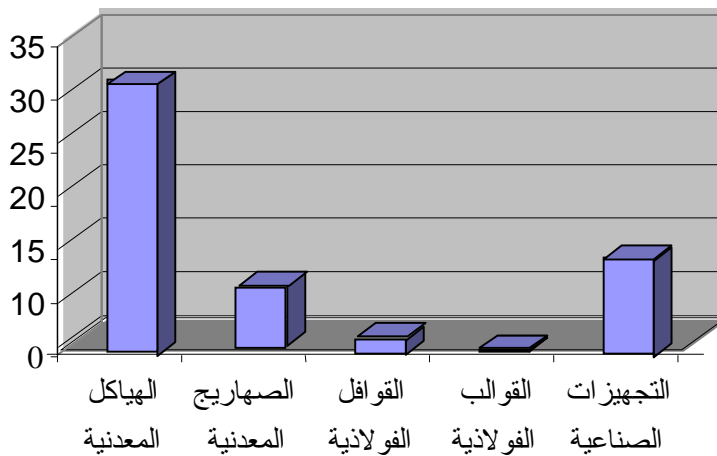
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تقوم بإنتاج خمسة (05) تشكيلات إنتاجية إضافة إلى خدمتي التركيب الخارجي و الصيانة، أي أنها تتمتع بتشكيلات إنتاجية متنوعة، إلا أنها تعتمد بنسبة 46.45% من رقم أعمالها على الهياكل المعدنية و ذلك بنسبة 30.64% من مجموع الطاقة الإنتاجية مما يجعلها أهم تشكيلة إنتاجية للمؤسسة ، و هذا ما يشكل خطرا عليها مستقبلا، فإذا ما اشتدت المنافسة حول صناعة الهياكل المعدنية (خصوصا و أن الجزائر مقبلة على الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة) يمكن للمؤسسة أن تفقد جزءا مهما من حصتها السوقية لهذا المنتج و هذا ما يؤثر بشكل مباشر على رقم أعمالها الإجمالي، لذا يجب على المؤسسة أن تولي اهتمام أكبر بالتشكيلات الإنتاجية الأخرى حتى توزع خطر المنافسة عليها فتتخفف درجته، خاصة تشكيلة الصهاريج المعدنية التي تساهم بـ: 18.40% من مجموع رقم الأعمال ومع ذلك لا تساهم إلا بنسبة 6.73% من مجموع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكلين الآتيين:



الشكل 23: نسبة مشاركة منتجات المؤسسة في رقم الأعمال الكلي لسنة 2004.



الشكل 24 : نسبة مشاركة منتجات المؤسسة في الطاقة الإنتاجية الإجمالية لسنة 2004.

2.3.1.4. دراسة أسواق المؤسسة (قطاعات النشاط).

تتنشط المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) في عدة أسواق (قطاعات)

أهمها:

- قطاع البناء و الهيكل الفولاذية (La construction des bâtiments).
- قطاع صناعة المواد الغذائية (L agro-alimentation).
- قطاع القوافل الفولاذية (La Serrurerie).
- قطاع الأشغال العمومية (Les travaux publics).
- قطاع الصناعة الميكانيكية (Industrie Mécanique).

- قطاع هيكلية مصانع الإسمنت (Industrie des Cimenteries).
- قطاع هيكلية مصانع الآجر (Industrie des Briqueteries).

و ما نلاحظه بهذا الشأن أن كل هذه القطاعات وطنية ، أي أن المؤسسة تنشط في السوق المحلية فقط، و لا تولي أي اهتمام بالأسواق الدولية، و هذا ما يشكل خطرا عليها مستقبلا، فإذا ما انضمت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ستصبح السوق المحلية جزءا من الأسواق الدولية، و ستشتد المنافسة حول هذه القطاعات و هناك احتمال كبير أن تفقد المؤسسة جزءا هاما من حصتها السوقية، لذا يجب عليها الآن الانفتاح على العالم بالبحث عن أسواق و مناقصات دولية و استغلالها جيدا حتى تتمكن من المنافسة مستقبلا

2.4. التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.

سننظر من خلال هذا المبحث إلى عملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق دراسة بعض العناصر لاستخلاص النتائج، هذه العناصر تتمثل أساسا في تحليل القدرات المادية و البشرية و المالية للمؤسسة بالإضافة إلى تحليل بيئتها التشغيلية و تحديد أهدافها و رسالتها و ميادين أنشطتها الاستراتيجية، لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول تحليل القدرات البشرية و المادية و المالية للمؤسسة، أما المطلب الثاني فقد خصصناه لعرض و تحليل مكونات البيئة التشغيلية للمؤسسة، و أخيرا قمنا في المطلب الثالث بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و صياغة رسالتها و تجزئتها استراتيجيا.

1.2.4. تحليل قدرات المؤسسة.

يمكن تحليل قدرات المؤسسة و التي تتراوح بين القدرات البشرية و القدرات المالية و كذا القدرات المادية (التقنية) و ذلك كما يلي:

1.1.2.4. تحليل القدرات البشرية للمؤسسة.

تتمتع المؤسسة (وحدة البليدة CR METAL) بقدرات بشرية معتبرة من حيث العدد و العدة (التكوين) ، مما يجعلها بعيدة عن مشكل قلة العمالة، و هي موزعة على مختلف أقسام الوحدة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 11: توزيع العمال في المؤسسة لسنة 2004.

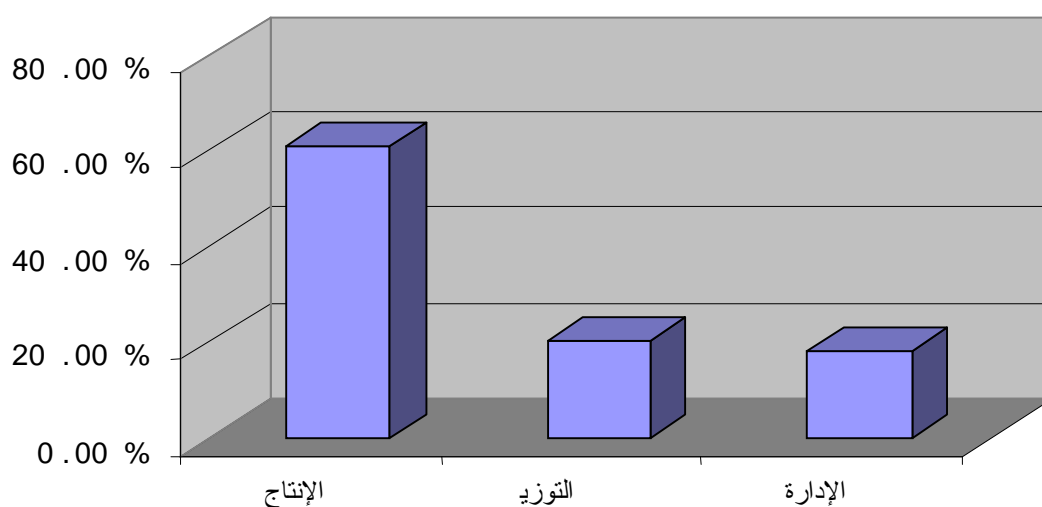
الوظيفة	الرتبة	الإطارات	أعوان (التقنيون)	التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة المئوية (%)
الإنتاج		4	23		181	208	61.17%
التوزيع		14	26		30	70	20.58%
الإدارة		15	9		38	62	18.23%
المجموع		33	58		249	340	100%
		9.70%		17.05%		73.23%	100%

المصدر: مديرية المستخدمين.

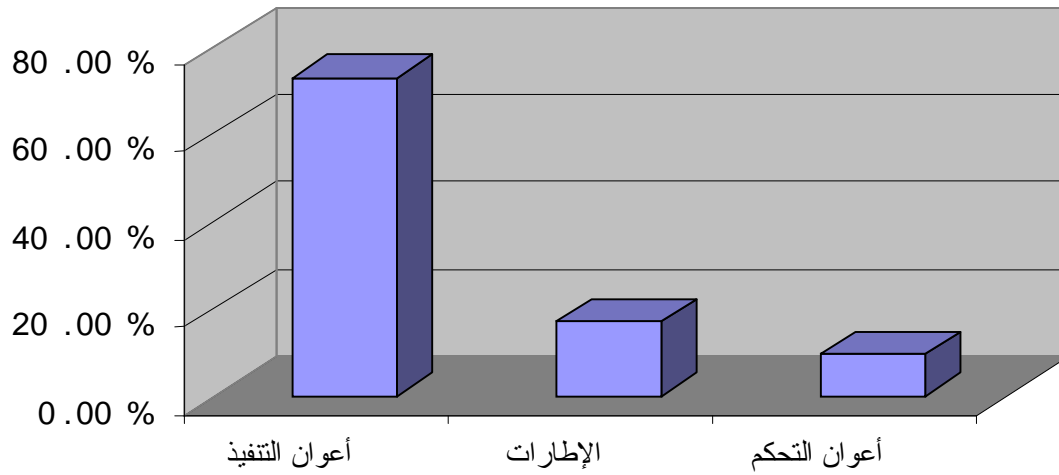
التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مجموع عدد العمال هو 340 عامل و هو مقسم بين وظيفة الإنتاج (208 عامل) أي بنسبة 61.17%، ووظيفة التوزيع (70 عامل) بنسبة 20.58%، و الوظيفة الإدارية (62 عامل) أي بنسبة 18.23%، مما يجعل المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، كما نلاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون 249 عامل أي بنسبة 73.23% مما يؤكد صحة القول الأول.

ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكلين الآتيين:



الشكل 25 : توزيع العمال في المؤسسة حسب الوظيفة لسنة 2004.



الشكل 26: توزيع العمال في المؤسسة حسب الرتبة لسنة 2004.

يمكن كذلك توزيع العمال في المؤسسة لسنة 2004 حسب فئات السن وفق ما يوضحه الجدول

الموالي:

الجدول 12: توزيع عمال المؤسسة لسنة 2004 حسب فئات السن.

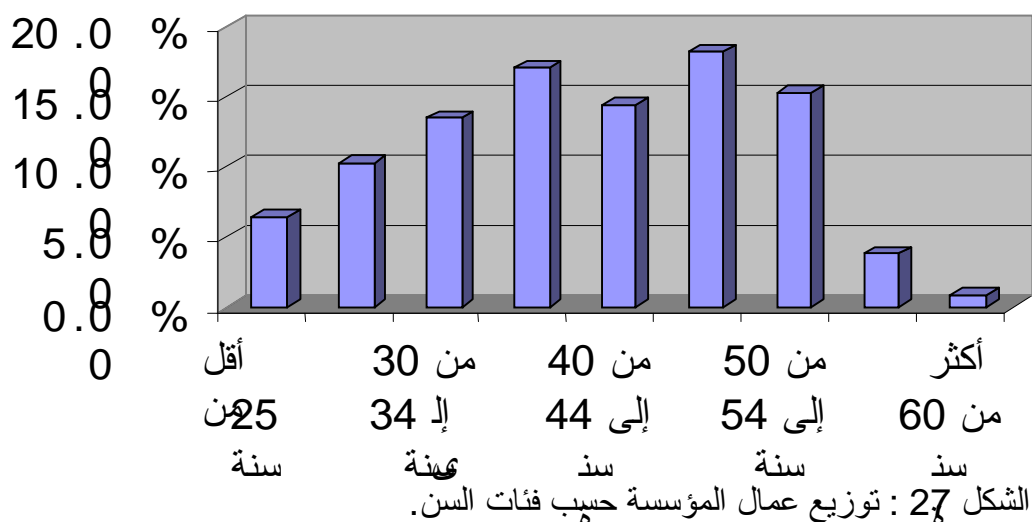
الرتبة / فئات السن	الإطارات	أَعوان التحكم	أَعوان التنفيذ	المجموع	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	00	00	22	22	6.47%
من 25 إلى 29 سنة	02	03	30	35	10.29%
من 30 إلى 34 سنة	10	07	29	46	13.52%
من 35 إلى 39 سنة	02	14	42	58	17.05%
من 40 إلى 44 سنة	03	08	38	49	14.41%
من 45 إلى 49 سنة	03	14	45	62	18.23%
من 50 إلى 54 سنة	12	10	30	52	15.29%
من 55 إلى 59 سنة	01	01	11	13	3.82%
أكثر من 60 سنة	00	01	02	03	0.88%
المجموع	33	58	249	340	

المصدر: مديرية المستخدمين.

التعليق:

بافتراض أنّ العمال ما دون سن الأربعين هم شباب، و الذين يتجاوزن سن الأربعين هم كهول، نقول أن المؤسسة توظف 161 شاب أي بنسبة 47.35% من مجموع العمال و 179 كهل بنسبة 52.64% ، كما نلاحظ أن مجموع العمال الشباب ذوي الرتب (الإطارات + أعوان التحكم) هو 38 عامل أي بنسبة 23.60% من مجموع العمال الشباب و 11.17% من مجموع العمال، في حين أن مجموع العمال الكهول ذوي الرتب هو 53 عامل أي بنسبة 30.16% من مجموع العمال الكهول و 15.58% من مجموع العمال ، مما يدل على أن المؤسسة لا توظف كثيرا الشباب الجامعي المؤهل في مناصب المسؤولية بل توظفهم أكثر في مراكز التنفيذ ، و تحتفظ بمناصب المسؤولية (الإطارات + أعوان التحكم) للكهول و هذه نقطة يجب على المؤسسة إعادة النظر فيها.

ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكلين الآتيين:



و من جهة ثالثة يمكن إبراز تطور عدد العمال المؤسسة خلال السنوات الماضية كما يبينه الجدول

الموالي :

الجدول 13 : تطور عدد عمال المؤسسة من سنة 1993 إلى سنة 2004.

السنوات	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
عدد العمال	350	357	305	342	348	335	330	325	335	333	354	340

المصدر: مديرية المستخدمين.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد عمال المؤسسة لم يتغير كثيرا خلال الإثني عشر سنة الماضية، فهو محصور ما بين 325 إلى 340 عامل ما عدا سنة 1995 حين انخفض عدد العمال إلى 305 عامل حيث تم تسريح 52 عامل و هذا نتيجة الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد آنذاك و تطبيق سياسة تسريح العمال من طرف الحكومة، و سنة 2003 حيث ارتفع عدد العمال بـ: 21 عامل مقارنة بسنة 2002 و هذا راجع إلى زيادة نشاط المؤسسة نتيجة تطبيق سياسة الإنعاش الاقتصادي من طرف الحكومة مما استوجب المزيد من اليد العاملة.

و عموما يمكن استخلاص أن المؤسسة تطبق سياسة التوازن بين عدد العمال الذين يدخلون إليها و عدد العمال الذين يخرجون منها ، فهي تساهم في علاج مشكل البطالة.

2.1.2.4. تحليل القدرات المادية للمؤسسة.

نتراوح قدرات المؤسسة المادية (التقنية) بين الجيدة و المتوسطة ، و يمكن توضيح ذلك من خلال دراسة العناصر الآتية:

- الاستثمارات (الآلات الإنتاجية).

يمكن القول بأن استثمارات المؤسسة مهتلكة بنسبة 95 %، و هذا راجع إلى كون المؤسسة كانت وحدة تابعة للمؤسسة الأم، و لم يكن بمقدورها تجديد استثماراتها لأن المؤسسة الأم كانت ترفض تدعيمها و ذلك لإنقاذ الوحدات الأكثر تضررا.

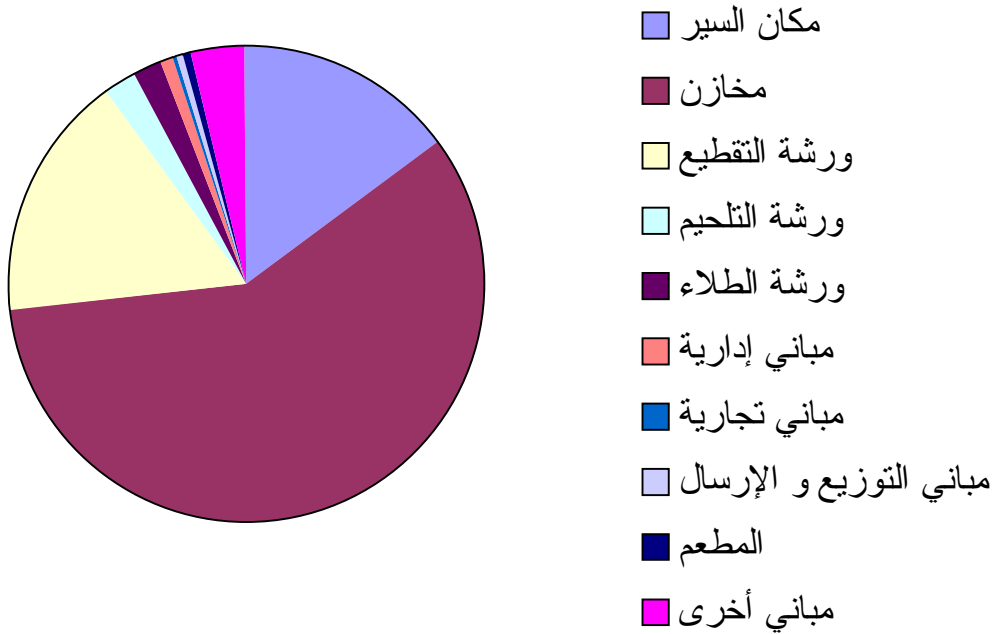
و في سنة 2003 تقرر وضع جزء من أرباح المؤسسة من كل سنة (حوالي 20 إلى 30 %) جانبا حتى توفر سيولة لتجديد استثماراتها المهتلكة - المساحة و المباني.

تقع المؤسسة في قلب مدينة البليدة (حي بن بو العيد) مما يجعل موقعها استراتيجيا و مركز استقطاب عدد كبير من الزبائن.

و هي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 66.934 م² موزعة كآلاتي:

- مكان السير: 11.460 م².
- مخازن: 43.934 م².
- ورشة التقطيع: 12.970 م².
- ورشة التلحيم: 1.716 م².
- ورشة الطلاء: 1.408 م².
- مباني إدارية: 545 م².

- مباني تجارية : 350 م² .
 - مباني التوزيع و الإرسال : 396 م² .
 - المطعم : 445 م² .
 - مباني أخرى : 2.710 م² .
- و الشكل الموالي يبين توزيع المباني حسب المساحة.



الشكل 28 : توزيع المساحة الإجمالية للمؤسسة.

- مرافق الإمداد .

باعتبار المؤسسة إنتاجية و خدمية في آن واحد، فهي تحتاج إلى إمكانيات معتبرة من مرافق الإمداد، فعند قيام المؤسسة بتأدية خدمة ما في مكان بعيد (التركيب الخارجي أو الصيانة) فهي تضطر إلى التنقل إلى ذلك المكان و المبيت فيه عدة أسابيع حتى تكمل المشروع، و بهذا فهي تأخذ كل مستلزماتها الإنتاجية من لباس العمال ، و النظارات الخاصة بالعمل، و الأحذية، و البيوت لمبيت العمال، و كذا مستلزماتها الاجتماعية كالتلفزيون و المكيف الهوائي و الأغذية ... الخ.

أما عن معدات و أدوات الإنتاج، فالصغيرة توضع في بيوت خاصة تدعى (Les cabines magasinier) ، أما التجهيزات التقنية الكبيرة فتبقى خارجا مع تعيين حراس يسهرون على حراستها بالتناوب.

- المطعم.

هو من أهم قدرات المؤسسة المادية، يعمل على تحضير أكثر من 350 وجبة غذائية يوميا (ماعدا الجمعة) كخدمة اجتماعية للعمال، و تتراوح الوجبات بين دجاج أو لحم، و بيض، و جبن، بالإضافة إلى الأطباق (عدس ، فاصولياء ، ...) و الفواكه (برتقال، موز، ...) أما توقيت الغذاء فهو محصور بين 12:00 إلى 13:00 سا زوالا.

3.1.2.4. تحليل القدرات المالية للمؤسسة.

يمكن تحليل القدرات المالية للمؤسسة من خلال دراسة و تحليل العناصر المالية الآتية:

- نسبة تطور رقم أعمال المؤسسة .

و يظهر ذلك في الجدول الموالي:

الجدول 14 : تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الست سنوات الماضية.

السنة (ن)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
رقم الأعمال (1000 دج)	301.716	326.487	337.713	344.244	377.100	407.456
نسبة تطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة (ن-1)	/	%8.21	%3.43	%1.92	%9.55	%8.04

المصدر: المديرية التجارية.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم أعمال المؤسسة هو في تطور مستمر خلال الست (06) سنوات الماضية بمعدل نسبة تطور 6.23% و بنسبة تطور إجمالية (ما بين سنتي 1999 و 2004) تقدر بـ: 35.04%، خصوصا ما بين سنتي 2002 و 2003 حين ارتفعت نسبة التطور من 1.92% إلى 9.55%، و يعود هذا التطور العام في رقم الأعمال إلى استراتيجية تنمية السوق التي تتبعها المؤسسة حيث تعتمد إلى دفع منتجاتها الحالية إلى أسواق جديدة من خلال تركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في

السوق، كما تحاول المؤسسة تعديل خط منتجاتها الحالي من خلال تحسين نوعيته أو تطوير استخداماته و ذلك للحفاظ على إيجابية نسبة تطور رقم الأعمال .

- نسبة تطور نتيجة دورة المؤسسة.

الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 15 : تطور نتيجة الدورة للمؤسسة خلال الخمس (05) سنوات الماضية.

السنة (ن)	2000	2001	2002	2003	2004
نتيجة الدورة (1000 دج)	34.578	41.002	29.300	32.170	25.700
نسبة تطور نتيجة الدورة مقارنة بالسنة (ن-1).	/	18.57%	-28.54%	9.79%	-20.11%

المصدر: مديرية المالية و المحاسبة.

التعليق:

ما نلاحظه من خلال تحليل الجدول أعلاه أن نتيجة الدورة بالنسبة للمؤسسة هي في حالة تذبذب ، فمرة ترتفع مثلما حدث في سنة 2001 أين سجلت ارتفاعا بـ: 18.57% مقارنة بسنة 2000، و كذلك سنة 2003 و التي عرفت ارتفاعا بـ: 9.79% مقارنة بسنة 2002.

و مرة تنخفض كما حدث في سنة 2002 حيث انخفضت نتيجة الدورة بنسبة 28.54% مقارنة بـ 2001 و كذلك الأمر بالنسبة لسنة 2004 حيث انخفضت بـ: 20.11% مقارنة بسنة 2003، و ترجع هذه التذبذبات إلى الحالة غير المستقرة لسوق الصناعات الميكانيكية و المعدنية الجزائري من جهة، و كذلك إلى سياسة التمويل الذاتي التي تتبعها المؤسسة من جهة أخرى، و عموما يمكن القول أن كل نتائج الدورات التي حققتها المؤسسة خلال الخمس سنوات الماضية هي أرباح (بمجموع 107.427.000 دج) ، و هذا ما يشجعها على بذل المزيد من الجهود إذا ما أرادت البقاء و الاستمرار.

2.2.4. تحليل البيئة التشغيلية للمؤسسة.

البيئة التشغيلية (التنافسية) للمؤسسة، هي تلك البيئة المحيطة بها و التي تؤثر عليها بشكل مباشر، لذا سنقتصر الدراسة عليها باعتبار البيئة العامة هي نفس بيئة جميع المؤسسات الجزائرية الأخرى، و تتكون البيئة التشغيلية للمؤسسة أساسا من ثلاث عناصر هم :

الزبائن، الموردون، المنافسون، لذلك سنتناول كل عنصر من هذه العناصر بالدراسة و التحليل في

فرع مستقل.

1.2.2.4. تحليل زبائن المؤسسة.

تتعامل وحدة البلدية (CR METAL) مع عدة زبائن ينتمون إلى كل من القطاع العمومي و القطاع الخاص، و يمكن تحديد أهم زبائن المؤسسة وفقا لمساهماتهم في تحقيق رقم الأعمال الكلي لسنة 2004 في الجدول الموالي:

الجدول 16: زبائن المؤسسة و تعاملاتهم لسنة 2004.

النسبة (%)	التعاملات (دج)	الزبون (Client)
%13.59	55.380.808	ECC. ANP. Baba ali. Alger
%13.11	53.456.498	SARL . Amouri. Biskra
% 9.13	37.219.927	SARL . Briqueterie du nord. Hydra
% 8.16	33.280.851	D.J.S.L. El Biar . Alger
% 5.14	20.972.000	SARL. SIM. Mouzaia
% 4.71	19.196.000	SARL . Moulins. Chelef
% 2.35	9.612.140	EMMGP. Cabam . Gué de constatine
%2.32	9.475.021	EURL . PetroGaz. Oran
% 1.89	7.721.700	ENSP. Servicing . Hassi Messaoud
% 1.43	5.842.500	Algerie Crèmes
% 0.57	2.335.364	EURL . M.P.L . Blida
% 37.54	152.963.191	Autres clients *
% 100	407.456.000	TOTAL المجموع

المصدر: المديرية التجارية.

* الزبائن الآخريين الذين تقل مشترياتهم عن 2.000.000 دينار جزائري.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عملاء المؤسسة ينتمون إلى كل من القطاع العمومي و القطاع الخاص، كما نلاحظ أن جميع زبائن المؤسسة هم مؤسسات محلية (جزائرية)، أي أن المؤسسة لا تتعامل مع المؤسسات الأجنبية و لا تنشط في الأسواق العالمية، بل تكتفي بالسوق الوطنية فقط و هذه نقطة يجب إعادة النظر فيها، كما نلاحظ أن 13.59% من تعاملات المؤسسة تتم مع المؤسسة العسكرية ذات القوة التفاوضية العالية.

2.2.2.4. تحليل موردو المؤسسة.

باعتبار وحدة البليدة (CR METAL) مؤسسة إنتاجية و تجارية في آن واحد، فهي تحتاج إلى مواد أولية عديدة لتنشيط عملية الإنتاج، لذلك تعتمد في اقتناء هذه المواد الأولية على العديد من الموردين ، فمثلا كان مجموع مشتريات المؤسسة للمواد الأولية في سنة 2004 هو 253.252.584 دج، هذا المجموع ناتج عن العديد من الموردين مثلما يبينه الجدول الموالي:

الجدول 17: موردو المؤسسة و تعاملاتهم لسنة 2004.

النسبة (%)	التعاملات (دج)	الموردون (Fournisseurs)
14.09 %	35.705.134	SARL . ALDIOIL
12.56 %	31.829.192	VAN. Meerbeeck Export S.A
9.15 %	23.178.668	NATRA INTER
8.89 %	22.523.572	ISPAT Annaba- Depot el kseur
7.94 %	20.132.427	ETS Fourod Annaba
5.16 %	13.092.574	SARL Point et Metaux
5.03 %	12.760.012	SARL Lux Métal
4.05 %	10.281.529	Alprosid El Harrach
3.80 %	9.648.078	ACERALIA Perfiles
2.47 %	6.279.589	Douanes Algériennes
1.81 %	4.587.991	Alieco Groupe ENCC
1.50 %	3.809.178	SAHEL fer Cheraga
0.92 %	2.334.714	Alrim Groupe ENCC

ORSIM Groupe BCR .Oued rhiou	2.250.637	% 0.88
Autres Fournisseur*	54.839.289	% 21.65
TOTAL المجموع	253.252.584	%100

المصدر: مدير دائرة التموين.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن موردو المؤسسة متنوعون ، فهم ينتمون لكل من القطاع العمومي و القطاع الخاص، و أنهم (خلافًا لزيائنها) موزعين بين مؤسسات محلية (جزائرية) و مؤسسات أجنبية، حيث تعتمد المؤسسة في اقتناء موادها الأولية كثيرا على المؤسسات الأوروبية (إيطاليا، فرنسا، ألمانيا بالخصوص) ، كما نلاحظ أن المؤسسة تشتري بعض احتياجاتها من المواد الأولية من المؤسسات الأخرى التابعة لمجمع "ENCC"، و أن 21.65% من مشترياتها تتم مع موردين تقل مبيعاتهم عن 2.000.000 دج.

3.2.2.4. تحليل منافسو المؤسسة.

تتعرض المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية "ENCC" كمجمع إلى منافسة من قبل العديد من المجمعات الوطنية الأخرى كمجمع EMB ,SIDER , MATANOF ENTPL, ANABIB, و كل هذه المجمعات هي مؤسسات عمومية تابعة للدولة و تنشط في قطاع الحديد و الصلب و التعدين (الذي عرف طاقة إنتاجية تجاوزت المليون و نصف المليون طن من الصلب السائل خلال السداسي الأول من سنة 2003) [85] ، و ما يلاحظ هنا هو شبه غياب المنافسة من القطاع الخاص، حيث لا تتجاوز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الخاصة الناشطة في نفس القطاع 250.000 طن.

أما وحدة البليدة (CR METAL) و التي تختص في صناعة الهياكل و الصهاريج المعدنية فإنها لا تتعرض إلى منافسة إلا من المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (BATIMETAL) و التي تنافسها بنسبة حوالي 98%، إذا فهما محتكران لسوق الهياكل و الصهاريج المعدنية الجزائرية، بغض النظر عن بعض المشاريع الصغيرة المختصة في صناعة القوالب و القوافل الفولاذية و الداخلة في إطار برنامج تشغيل الشباب.

3.2.4. صياغة رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها و ميادين أنشطتها الاستراتيجية.

يمثل هذا المطلب حوصلة التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يضم أهم عناصر هذا التحليل، و هي : تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و صياغة رسالتها العامة (Mission

* الموردين الآخرين الذين تقل مبيعاتهم عن 2.000.000 دج.

(d'entreprise)، بالإضافة إلى تجزئتها استراتيجيا و تحديد ميادين أنشطتها الاستراتيجية، لذلك يتكون هذا المطلب من ثلاث فروع حيث يتناول كل فرع عنصرا من هذه العناصر بالدراسة و التحليل.

1.3.2.4. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تتأرجح أهداف المؤسسة الاستراتيجية بين أهداف اقتصادية و أهداف اجتماعية، على أن يبقى أهم هدف استراتيجي للمؤسسة هو البقاء و الاستمرار.

- الأهداف الاقتصادية.

و يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر (من طرف الدولة) عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية و المهارات الفنية للعمال.
- العمل على تحسين و تنويع تشكيلة المنتجات، بحيث تتصف بالجودة العالية و السعر المنخفض.
- العمل على الدخول في الأسواق و المناقصات الدولية خصوصا و أنها متحصلة على شهادة الإيزو (ISO 9001)*.
- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل.
- العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق إنجاز طلبياتهم في أقل فترة زمنية ممكنة.

- الأهداف الاجتماعية.

تتمثل فيما يلي:

- تلبية احتياجات السوق الوطني و الاستغناء عن الاستيراد من الخارج (الإكتفاء الذاتي).
- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم و تكوينهم، و رفع مستواهم المهني.
- المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب.
- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة.

2.3.2.4. صياغة رسالة المؤسسة.

جاء في مقرر السياسة العامة للمؤسسة، أن رسالتها تتمثل في الفقرات الآتية:

* تمنح شهادة الإيزو من منظمة SGS العالمية كاعتراف على جودة منتجات مؤسسة ما و قابليتها للتسويق العالمي.

" مؤسسة البناءات المعدنية (CR METAL) هي فرع من المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية و النحاسية (ENCC)، مهمتها الرئيسية هي صناعة و تسويق عند الطلب المواد الحديدية و هذا في الميادين التالية:

- الهياكل المعدنية و القفالة.
- الصهاريج المعدنية.
- المعدات الصناعية المختلفة.
- تركيب و صيانة الهياكل و المعدات.

مؤسسة البناءات المعدنية (CR METAL) لها طموح في السير على طريق سياسة حقيقية للتنمية، و ذلك بواسطة :

- نظام الإنصات للزبون.
- مخطط تكوين المستخدمين.
- تطوير نظام الإعلام الآلي.
- مخطط تجديد أجهزة الإنتاج.
- وضع تنظيم جديد للتسيير.
- تحقيق برنامج النظافة و الأمن الصناعي.

كل هذه النقاط هي محاور تطور شركة البناءات المعدنية (CR METAL) للوصول إلى الجودة العالمية، و ليستفيد منها أكبر قدر ممكن من الزبائن. و للاستجابة لكل هذه المتطلبات قررت شركة البناءات المعدنية وضع نظام لتسيير النوعية حسب مقياس (ISO 9001).

و لهذا الغرض المديرية العامة للمؤسسة تلتزم بـ:

- السماح لكل عون في المؤسسة بالتكوين في الميادين المختلفة التي تخصه.

- تشجيع الإبداع و الرغبة في المبادرة .

- وضع الموارد المالية و المادية للوصول إلى الأهداف

المسطرة.

- التحقق من تلبية كل متطلبات و رغبات الزبائن.

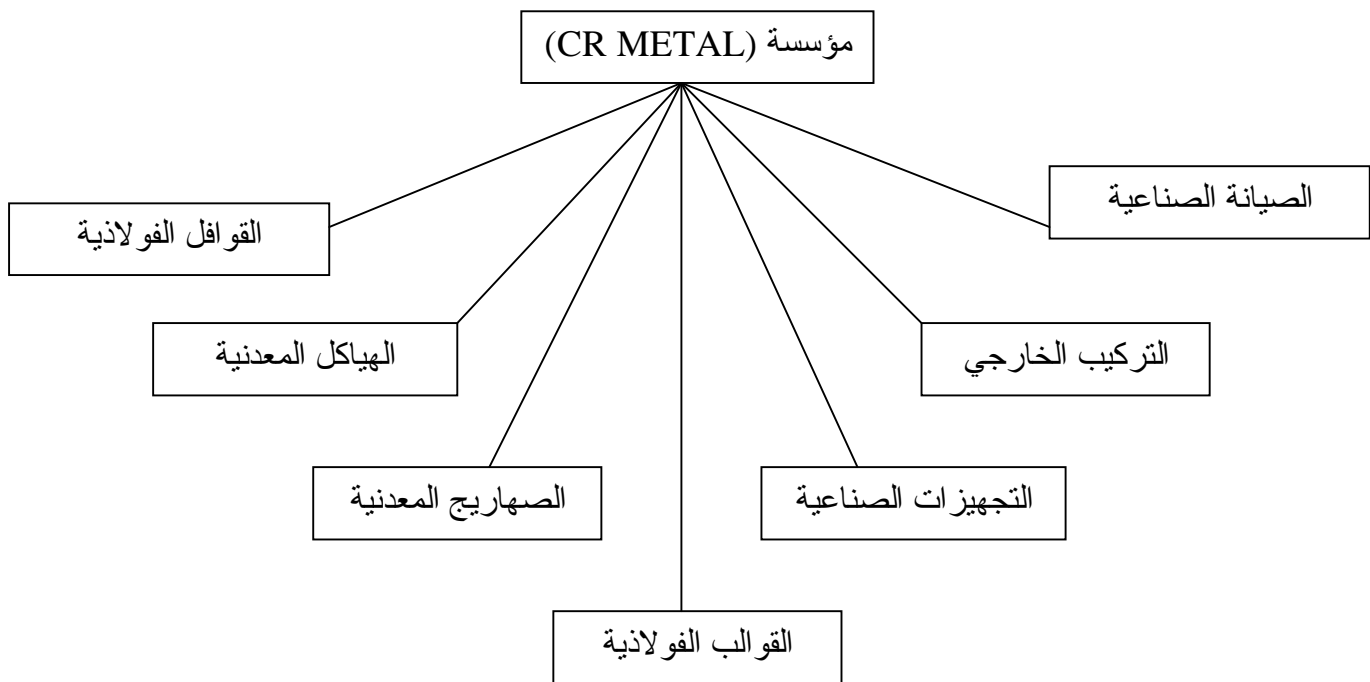
- إنشاء جو الثقة داخل المؤسسة على أساس الاستماع و تبادل

الآراء.

المديرية العامة لشركة البناءات المعدنية (CR METAL) واثقة من الاندماج الكلي لعمالها في إطار سياسة النوعية، و تشكر مسبقا كل فرد على مشاركته و نشاطه و حيويته للوصول إلى الأهداف المسطرة".

3.3.2.4. التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة و تحديد ميادين أنشطتها الاستراتيجية.

بعد دراسة طويلة لورشات المؤسسة ، و بالاستعانة بالملفات الموجودة في الدائرة التجارية و كذا خلية التخطيط و مراقبة التسيير ، و باستشارة مختلف المسؤولين خاصة مدير دائرة الإنتاج ، أمكننا التوصل إلى أن محفظة أعمال المؤسسة تضم سبعة (07) ميادين أنشطة استراتيجية (DAS)* ، كما يوضحه الشكل المالي و الذي يمثل التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة.



الشكل 29 : التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة.

كل ميدان من هذه الميادين الاستراتيجية يتكون من مجموعة من المنتجات المتجانسة، على سبيل المثال ميدان الصهاريح المعدنية يتكون من الصهاريح المعدنية للمواد السائلة، الصهاريح المعدنية للمواد الصلبة، و الصهاريح المعدنية تحت الضغط.

كما أن كل ميدان نشاط استراتيجي من الميادين السابقة يسعى إلى تحقيق حاجات و رغبات قطاع اقتصادي (سوق) مستقل متكون من مجموعة من العملاء الاقتصاديين (الزبائن).

و ذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 18: تعريف ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS) للمؤسسة.

استخداماته ميدان النشاط الاستراتيجي (DAS)	القطاع الاقتصادي (السوق)	أهم العملاء الاقتصاديون (الزبائن)
الهياكل المعدنية	قطاع البناء و الهيكلة الفولاذية	- مؤسسات الطيران. - مطاحن القمح. - النواحي العسكرية.
الصهاريج المعدنية	- قطاع صناعة المواد الغذائية. - قطاع صناعة المواد الكيماوية	- مؤسسات صناعة المواد الغذائية. - المؤسسات الصيدلانية - مؤسسات تكرير البترول - محطات البنزين و المازوت.
القوالب الفولاذية	قطاع الحديد و الصلب	المنازل العائلية. الإدارات - المؤسسات العمومية و الخاصة.
القوالب الفولاذية	قطاع الأشغال العمومية	مؤسسات البناء - مؤسسات الأشغال العمومية.
التجهيزات الصناعية	قطاع الصناعة الميكانيكية - قطاع هيكلة مصانع الإسمنت و الآجر.	المؤسسات الميكانيكية مؤسسات الإسمنت Cimenterie - مؤسسات الآجر Briqueterie.
التركيب الخارجي	قطاع البناء و الهيكلة الفولاذية	مختلف المؤسسات الصناعية
الصيانة الصناعية	مختلف القطاعات السابقة	مختلف الزبائن السابقون

المصدر: من إعداد الطالب.

3.4. تقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة عن طريق تطبيق مصفوفة الـ "BCG".

يتناول هذا المبحث تقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة باستعمال إحدى مصفوفات التحليل الاستراتيجية التي رأيناها في المبحث الثالث من الفصل الثالث، و بعد المفاضلة بين هذه المصفوفات، ارتأينا أن نطبق مصفوفة جماعة بوسطن الاستثنائية (BCG) و ذلك للأسباب الآتية:

- أنها الأكثر شيوعا و استخداما.

• نظرا لما تتمتع به من سهولة في التطبيق على أرض الواقع.

• هي الأكثر ملائمة لحالة المؤسسة محل الدراسة.

• عدم إمكانية تطبيق باقي مصفوفات التحليل الاستراتيجي على

أرض الواقع (في حالتنا هاته فقط) نظرا لانعدام الإحصائيات اللازمة للتطبيق.

و قد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب يتناول كل مطلب خطوة من خطوات تطبيق مصفوفة الـ "BCG"، حيث قمنا في المطلب الأول بحساب نسبة تطور السوق استنادا إلى بيانات كلية مقدمة من طرف وزارة الصناعة الجزائرية، أما في المطلب الثاني فقد قمنا بحساب حصة السوق النسبية للمؤسسة (عبر اتباع عدة مراحل في الحساب)، و أخيرا قمنا في المطلب الثالث بهيكلة مصفوفة الـ "BCG" للمؤسسة و استخلاص النتائج و تحليلها.

و لكي تطبيق مصفوفة الـ "BCG" على أكمل وجه، قمنا باقتصار الدراسة على أهم ميدانين استراتيجيين للمؤسسة و هما ميدان الهياكل المعدنية و ميدان الصهاريج المعدنية، و اللذان يساهمان بأكبر نسبة في تحقيق رقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

1.3.4. حساب نسبة تطور السوق لكلا الميدانين محل الدراسة.

كما رأينا في الفصل الثالث فإن أول خطوة من خطوات عملية تطبيق مصفوفة الـ "BCG" تتمثل في حساب نسبة تطور السوق، لذلك سنقوم في هذا المطلب بتحديد النسبة الكلية لتطور سوق الهياكل المعدنية و كذا سوق الصهاريج المعدنية للسنة (06) سنوات الماضية، عبر اتباع الخطوات التالية :

1.1.3.4. تحديد المبيعات الوطنية للميدانين محل الدراسة .

بعد اللجوء لمصلحة الصناعات الحديدية بوزارة الصناعة الجزائرية، قمنا بهيكلة جدول يضم تطور المبيعات الوطنية لكل من سوق الهياكل المعدنية و سوق الصهاريج المعدنية للسنة (06) سنوات الماضية (فيما يخص سنة 2004 فإن الإحصائيات تتوقف في شهر سبتمبر)، و قد قمنا بحساب هذه المبيعات فيزيائيا (بالطن) للابتعاد عن تأثيرات تغيرات الأسعار في حالة ما إذا حسبناها بالدينار الجزائري. و يمكن هيكلة هذا الجدول كما يلي:

الجدول 19: تطور المبيعات الوطنية لكل من سوق الهياكل المعدنية و سوق الصهاريج المعدنية

(بالطن).

السنة	1999	2000	2001	2002	2003	سبتمبر 2004
السوق						

11076	16827	11656	13448	11421	15380	سوق الهياكل المعدنية
15788	19737	16112	18558	12922	11089	سوق الصهاريج المعدنية

المصدر: مصلحة الصناعات الحديدية، وزارة الصناعة، الجزائر.

2.1.3.4. حساب نسبة تطور المبيعات لكلا السوقين.

يتم حساب نسبة تطور السوق باتباع الطريقة الآتية:

نسبة التطور الجزئية = [مبيعات السنة (ن+1) - مبيعات السنة (ن)] / مبيعات السنة (ن).

نسبة تطور السوق = مجموع نسب التطور الجزئية / عدد السنوات.

و يمكن تطبيق ذلك في الجدول الموالي :

الجدول 20: نسبة تطور المبيعات لكلا السوقين.

السنة السوق	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	المجموع	المعدل
سوق الهياكل المعدنية	- 25.74 %	17.74 %	- 13.32 %	44.36 %	23.04 %	5.76 %
سوق الصهاريج المعدنية	16.52 %	43.61 %	- 13.18 %	22.49 %	69.44 %	17.36 %

المصدر: من إعداد الطالب.

النتائج:

معدل نسبة تطور سوق الهياكل المعدنية = 5.76 %

معدل نسبة تطور سوق الصهاريج المعدنية = 17.36 %

2.3.4. حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من كلا الميدانين.

سننتظر في هذا المطلب إلى حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من الميدانين محل الدراسة

لسنة 2004 (حتى نهاية سبتمبر) مقارنة بحصة أكبر منافس لها و هي مؤسسة "BATIMETAL".

1.2.3.4. تحديد مبيعات المؤسسة و مبيعات أكبر منافس لكلا الميدانين.

بالاعتماد على البيانات المقدمة من طرف وزارة الصناعة أمكن لنا تحديد الجدول الموالي:

الجدول 21: مبيعات "ENCC" و مبيعات "BATIMETAL" بالطن (حتى نهاية سبتمبر 2004).

المؤسسات	مؤسسة	مؤسسة	المبيعات الكلية
الأسواق	(ENCC)	(BATIMETAL)	(الوطنية)
سوق الهياكل المعدنية	2425	8651	11076
سوق الصهاريج المعدنية	12219	3569	15788

المصدر : وزارة الصناعة.

2.2.3.4. حساب حصة (ENCC) و حصة (BATIMETAL) من كلا الميدانين.

يتم حساب حصة المؤسسة و حصة أكبر منافس لها من السوق باتباع الطريقة الآتية: حصة المؤسسة السوقية = مبيعات المؤسسة لسنة (ن) / المبيعات الوطنية لنفس السنة .
مثلا:

حصة السوق لمؤسسة "ENCC" من الهياكل المعدنية = $11076/2425 = 0.22$.
و ينتج عن ذلك الجدول الآتي:

الجدول 22 : حصة (ENCC) و حصة (BATIMETAL) من السوق.

المؤسسات	(ENCC)	(BATIMETAL)
الأسواق		
سوق الهياكل المعدنية	0.22	0.78
سوق الصهاريج المعدنية	0.77	0.23

المصدر: من إعداد الطالب.

3.2.3.4. حساب حصة السوق النسبية لمؤسسة "ENCC" من كلا الميدانين.

يتم حساب حصة السوق النسبية لمؤسسة باتباع الطريقة الآتية:
حصة السوق النسبية للمؤسسة = حصة المؤسسة من السوق / حصة أكبر منافس من نفس السوق.
و ينتج عن ذلك الجدول الموالي:

الجدول 23 : حصة السوق النسبية لمؤسسة (ENCC) من كلا الميدانين.

السوق	حصة السوق النسبية لمؤسسة "ENCC"
سوق الهياكل المعدنية	0.28
سوق الصهاريج المعدنية	3.34

المصدر : من إعداد الطالب.

3.3.4. هيكلة مصفوفة الـ "BCG" لمؤسسة (ENCC).

بعد التطرق لحساب نسبة تطور السوق (لكلا ميادين النشاط الاستراتيجيين محل الدراسة) و حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من هذين الميدانين، يمكن هيكلة مصفوفة الـ "BCG" و وفق الطريقة المفصلة في الفصل الثالث، و ذلك باتباع الخطوات الآتية:

1.3.3.4. تحديد النتائج الأولية و وضعها في جدول.

يمكن وضع نتيجة حساب نسبة تطور سوق الميدانين محل الدراسة، و كذا حصة المؤسسة من هذين الميدانين في جدول مفصل كما يلي:

الجدول 24: جدول يضم أبعاد مصفوفة الـ "BCG" لمؤسسة (ENCC).

أبعاد مصفوفة الـ (BCG)	نسبة تطور السوق	حصة السوق النسبية للمؤسسة
الميادين الاستراتيجية		
ميدان الهياكل المعدنية	5.76%	0.28
ميدان الصهاريج المعدنية	17.36%	3.34

المصدر: من إعداد الطالب.

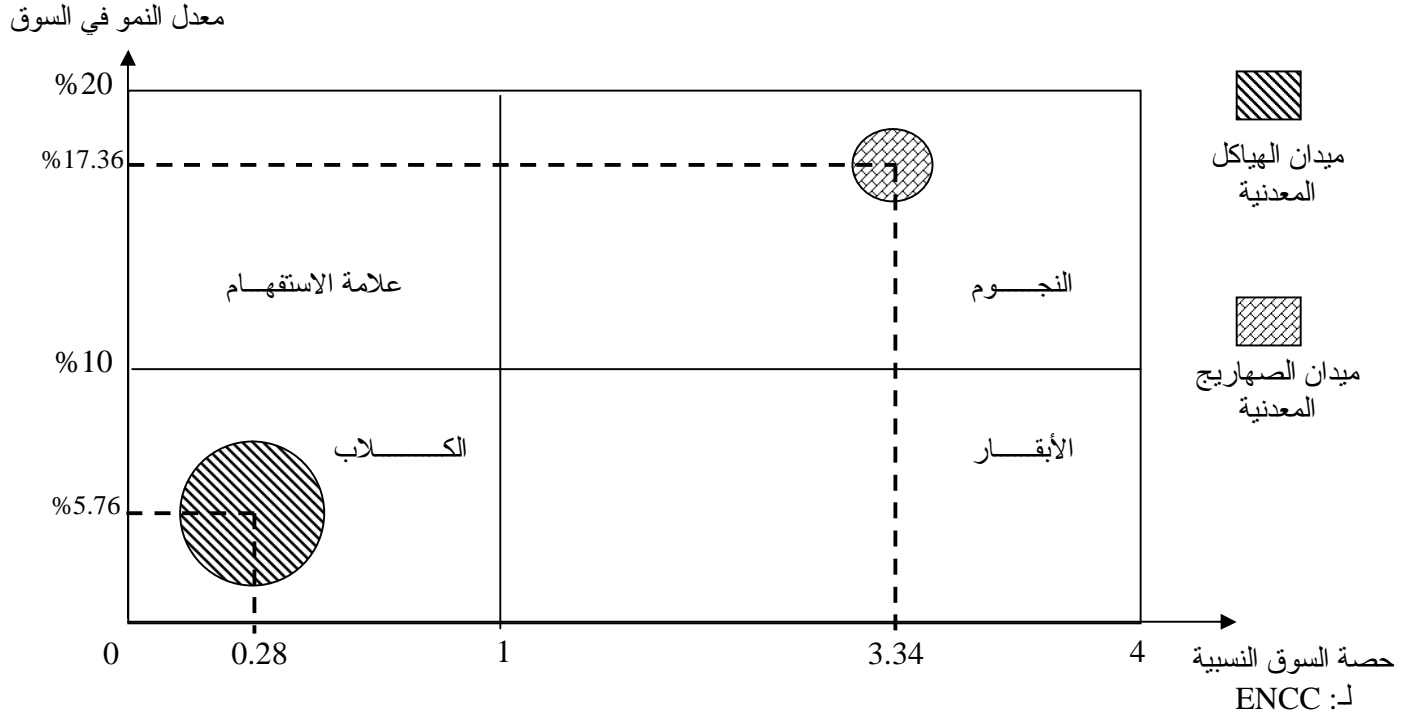
2.3.3.4. تطبيق النتائج داخل مصفوفة الـ "BCG".

يمكن هيكلة مصفوفة الـ "BCG" لمؤسسة (ENCC) بالاعتماد على النتائج السابقة، بحيث أن مساحة الدائرة الممثلة لكل ميدان نشاط استراتيجي تتناسب مع رقم أعمال هذا الميدان ، و نحن نعلم أن نسبة مشاركة رقم أعمال ميدان الهياكل المعدنية يمثل 46.45% من حجم رقم الأعمال الكلي، بينما يشارك ميدان الصهاريج المعدنية بـ: 18.40% من حجم رقم الأعمال الكلي.

لذلك فإن مساحة الدائرة الممثلة لميدان الهياكل المعدنية تمثل $2.5 = 18.40 / 46.45$ مساحة الدائرة الممثلة لميدان الصهاريج المعدنية أي الضعفين و النصف.

و تصبح مصفوفة الـ "BCG" لمؤسسة "ENCC" حتى نهاية شهر سبتمبر من سنة 2004

كالآتي:



الشكل 30: هيكل مصفوفة الـ BCG للمؤسسة.

3.3.3.4. تحليل النتائج المطبقة في مصفوفة الـ "BCG" و استخلاص التوصيات.

بعد هيكل مصفوفة الـ "BCG" للمؤسسة و تطبيق النتائج داخلها نلاحظ أن :

- ميدان الهياكل المعدنية و الذي يعد أهم ميدان نشاط استراتيجي لمؤسسة (ENCC) و الذي يشارك بنسبة 46.45% من حجم رقم الأعمال الكلي للمؤسسة يقع داخل خانة الكلاب، أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف (0.28 من حصة أكبر منافس) و يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض (5.76%) إلا أنه يحقق تدفقات نقدية موجبة.
- ميدان الصهاريج المعدنية و هو بمثابة ثاني أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة بنسبة مشاركة 18.40% من حجم رقم الأعمال الكلي لها، يقع داخل خانة النجوم، و هي حالة جيدة لأن هذا الميدان يتمتع بحصة سوقية نسبية عالية مقارنة بحصة أكبر منافس (3.34 من حصة أكبر منافس)، أي له مركز تنافسي قوي، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقع في سوق ذو معدل نمو عالي جدا (17.36%).

المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) هي مؤسسة عمومية ذات رأسمال إجتماعي يقدر بـ 1.095.250.000 دج ، يقع مقرها الرئيسي بوهران ، وهي مقسم إلى 11 وحدة من بينها وحدة البليدة (CR METAL) محل الدراسة.

في جويلية 2001 أخذت وحدة البليدة (CR METAL) شبه إستقلال مالي وإداري حيث أصبحت شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال إجتماعي 100.000.000 دج ، وموقعها على شبكة الأنترنت هو: www.crmetal-spa.com.

تضم وحدة البليدة خمس (05) دوائر إضافة إلى المديرية العامة ، هذه الدوائر هي : دائرة الموارد البشرية ، دائرة المحاسبة والمالية ، الدائرة التجارية ، دائرة التموين ، دائرة الإنتاج ، كل دائرة من هذه الدوائر تضم عدة مصالح ، وكل مصلحة تحتوي على مجموعة من الفروع.

تقوم وحدة البليدة بإنتاج عدة تشكيلات إنتاجية (Gammes de produits) ، وهي:

- تشكيلة الهياكل المعدنية (Les charpente metalique).
- تشكيلة الصهاريج المعدنية (Les chaudrennerie).
- تشكيلة القوافل الفولاذية (Les serrureies).
- تشكيلة القوالب الفولاذية (Les coffrage metaliques) .
- تشكيلة التجهيزات الصناعية المختلفة (Les equipments industieles divers).
- كما تقدم بعض الخدمات كالصيانة والتركيب الخارجي.
- وتنشط المؤسسة في عدة أسواق (قطاعات نشاط) ، أهمها :
- قطاع البناء و الهيكله الفولاذية (La construction des bâtiments) .
- قطاع صناعة المواد الغذائية (L agro-alimentation) .
- قطاع القوافل الفولاذية (La Serrurerie) .
- قطاع الأشغال العمومية (Les travaux publiques) .
- قطاع الصناعة الميكانيكية (Industrie Mécanique) .
- قطاع هيكله مصانع الإسمنت (Industrie des Cimenteries) .
- قطاع هيكله مصانع الآجر (Industrie des Briqueteries) .

تقع المؤسسة في قلب مدينة البليدة (حي بن بو العيد) مما يجعل موقعها استراتيجيا و مركز استقطاب عدد كبير من الزبائن ، و هي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 66.934 م² .

وتتمتع المؤسسة (وحدة البليدة CR METAL) بقدرات بشرية معتبرة من حيث العدد و العدة (التكوين) ، حيث أنّ مجموع عدد العمال هو 340 عامل و هو مقسم بين وظيفة الإنتاج (208 عامل) أي

بنسبة 61.17%، وظيفة التوزيع (70 عامل) بنسبة 20.58%، والوظيفة الإدارية (62 عامل) أي بنسبة 18.23%، مما يجعل المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى.

إن رقم أعمال المؤسسة هو في تطور مستمر خلال الست (06) سنوات الماضية بمعدل نسبة تطور 6.23% و بنسبة تطور إجمالية (ما بين سنتي 1999 و 2004) تقدر بـ: 35.04%، وقد حققت رقم أعمال إجمالي لسنة 2004 يقدر بـ 407.456.000 دج ، مع نتيجة دورة لنفس السنة تقدر بـ 25.700.000 دج.

تتعرض المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية "ENCC" كمجمع إلى منافسة من قبل العديد من المجمعات الوطنية الأخرى كمجمع EMB , SIDER , MATANOF ENTPL , ANABIB, ، أما وحدة البليدة (CR METAL) و التي تختص في صناعة الهياكل و الصهاريج المعدنية فإنها لا تتعرض إلى منافسة إلا من المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (BATIMETAL) و التي تنافسها بنسبة حوالي 98% .

تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة عن طريق مصفوفة الـ "BCG" أعطانا النتائج الآتية :

- ميدان الهياكل المعدنية و الذي يعد أهم ميدان نشاط استراتيجي لمؤسسة (ENCC) و الذي يشارك بنسبة 46.45% من حجم رقم الأعمال الكلي للمؤسسة يقع داخل خانة الكلاب، أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف (0.28 من حصة أكبر منافس) و يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض (5.76%) إلا أنه يحقق تدفقات نقدية موجبة.

- ميدان الصهاريج المعدنية و هو بمثابة ثاني أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة بنسبة مشاركة 18.40% من حجم رقم الأعمال الكلي لها، يقع داخل خانة النجوم، و هي حالة جيدة لأن هذا الميدان يتمتع بحصة سوقية نسبية عالية مقارنة بحصة أكبر منافس (3.34 من حصة أكبر منافس)، أي له مركز تنافسي قوي، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقع في سوق ذو معدل نمو عالي جدا (17.36%).

لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بالآتي :

- بالنسبة لميدان الهياكل المعدنية و الذي له مركز تنافسي ضعيف ، لا يجب بالضرورة إزالتها و شطبها نهائيا، بل يمكن للمنظمة الاحتفاظ بها مع إزالة كل المساعدات التسويقية و الجهود الترويجية التي تخصصها، و الاقتصار على بيعها للمستهلكين الأوفياء، مع التأكيد على وجوب إزالتها في الأجل الطويل.

- أما بالنسبة لميدان الصهاريج المعدنية و الذي يتمتع بحصة سوقية عالية و مركز تنافسي جيد و له إمكانية تحقيق أرباح عالية، فيجب أن يأخذ الأولوية في التمويل و الجهود التسويقية (خاصة الترويج) لأنه يحتاج إلى نمو أكبر، فهو حاليا يشارك بـ: 18.40% من رقم الأعمال الكلي، و هي نسبة قليلة فالأرجح أن يشارك بنسبة 50% من رقم الأعمال الكلي على الأقل، لذلك يجب تخصيص استثمارات و آلات جديدة لهذا الميدان و إلا تراجع ليصبح كلبا.