الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية للعوامل المؤثرة على نمو شركة إسمنت تبسة

تعتبر المؤسسة الإقتصادية النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا نظرا للعوامل العديدة التي تؤثر عليها والذي يستدعي من المؤسسة أن تسعى جاهدة حتى تجعل هذه المؤثرات عناصر دفع لتحقيق ما تصبو إليه وأن تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية والإقتصادية.

لقد تم التطرق في الفصل السابق إلي عنصر النمو ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية ومختلف أنواعه والحالات التي يكون عليها هذا النمو. كما تم التعرض إلى كيفية تحليل محفظة الأعمال والإستراتيجيات التي يمكن أن تختارها المؤسسة لتحقيق النمو. واخيرا العوامل التي تؤثر على المؤسسة الإقتصادية. وفي هذا الفصل التطبيقي سيتم توضيح تأثير العوامل على نمو شركة إسمنت تبسة الرائدة على المستوى الوطني في مجال توفير مادة الإسمنت الإستراتيجية والتي تعتبر أحد المنتجات التي تحقق النمو للإقتصاد الوطني من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالأتي :

- **تقديم شركة إسمنت تبسة ونشاطها**
- **سياسات وإستراتيجيات الشركة**
- **العوامل المؤثرة على نمو الشركة.**

المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت تبسة ونشاطها

تعتبر شركة إسمنت تبسة من أهم المؤسسات على المستوى الجهوي حيث توفر مادة الإسمنت للوطن وبالتالي التقليل من الإستيراد و من أجل التعرف أكثر عليها سيتم تناول المطالب الآتية :

- **التعريف بشركة الإسمنت ،**
- **الأهمية الإقتصادية لشركة الإسمنت.**

المطلب الأول: التعريف بشركة الإسمنت

إن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع 1976-1981 للتنمية ، وقد دخل حيز التنفيذ سنة 1980 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لمواد البناء ، لكن في سنة 1988 تم تحويل ملف المشروع إلى مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بقسنطينة وذلك لتسهيل عملية إنجازه ،و قامت هذه الأخيرة بعملية إنجاز المشروع .

أولا :تعريف الشركة

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية إقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق ، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت إسم شركة إسمنت تبسة ،ثم إنفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال مقدر ب:800 مليون دينار جزائري ، ينقسم إلى 800 سهم ، و كانت المساهمات من رأس المال الإبتدائي 20 مليون دينار جزائري مقسمة بين المؤسسات التالية على هذا النحو:

- ERCE **مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق : 1200 سهم أي بنسبة 60 %**
- ERCO **مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب : 400 سهم أي بنسبة 20%**
- ECDE **مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشلف : 400 سهم أي بنسبة 20 %**

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للشركة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري BEA ، ولكن إبتداءا من 1997 قامت شركة ERCE بشراء أسهم كل الشركة و أصبحت المساهم الوحيد في هذه الشركة ، ويقع مقر الشركة بطريق بلقاسم يوسف ص . ب 83 بتبسة ، وتعمل شركةإسمنت تبسة على إنتاج و نقل وتوزيع مادة الاسمنت و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بهذه المادة و قد ساهم في إنجاز هذه المؤسسة شركات أجنبية و محلية و هي :

- FREDERIC LOURSON **الدانمركية: الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات والتشغيل.**
- MERLINGERIN: **التركيب الكهربائي.**
- BATIMETAL: **صناعة العوارض المعدنية " الهيكل المعدني".**
- ENCC et ETTERKIB: **التركيب الميكانيكي.**
- ETUART: **التمويل بالماء بقوة ضغط 16ل/ثا.**
- COSIDER: **انجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه.**
- SONELGAZ : **ربط المصنع بشبكة الكهرباء والغاز.**

ثانيا : تعريف مصنع شركة الإسمنت

يقع مصنع الإسمنت – تبسة بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلومتر جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16 و يتربع على مساحة 32 هكتارا ، و يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر ، أما طاقته الإنتاجية السنوية . تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي ،والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير ،ومجهز بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع.

مقلع الحجر الكلسي: يقع على بعد 2 كيلومتر من دارة المواد الأولية مساحته 230 هكتارا ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طنا من مادة الحجر الكلسي.

مقلع الرمل الكوارتزي: يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلو متر مساحته 21 هكتارا ويحتوي على 9 مليون طنا كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي. وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الاسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة عين مليلة، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم الكويف التابعة لشركة الحديد والفوسفات ،وتحتوي الدائرة على ثلاث كسارات:

- **كسارة رقم 1 : 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس.**
- **كسارة رقم 2 : 300 طن في الساعة خاصة بمادة الطين.**
- **كسارة رقم 3 : 150 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس، وهي تعمل جميعها بالتناوب.**

المقلع الطيني : ويقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلو متر مساحته حوالي 10 هكتار ويحتوي على إحتياطي يقدر ب 33200 طنا من الطين.

وقد أنجز المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في 1990/08/15 بين مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق وشركة (FLS) بتكلفة إجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري منها 116 مليون دينار والتي خصصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل وقد تميزت بالمراحل التالية:

- **1991 إلى أكتوبر 1994 : التركيب والمراقبة.**
- **1994/10/04 : بداية تشغيل الفرن.**
- **1994/10/11: الحصول على مسحوق الكلنكر.**
- **1994/10/16: الحصول على أول كمية من مادة الإسمنت.**
- **1995/03/12 : توزيع أول كمية من الإسمنت.**

ويتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو التالي:

1. **مراكز التكسير والتنقيب:وتتم بواسطة الكسارات الثلاث التي يتوفر عليها المصنع.**
2. **الفرن: بطاقة متاحة مقدرة ب 1600 طن/ لليوم.**
3. **ساحق : بطاقة متاحة تقدر ب150 طن/الساعة.**

4. مطحنة الكلنكر: بطاقة متاحة تقدر ب 100 طن / الساعة.
5. مركز توزيع: يحتوي على ثلاث حاويات لتعبئة الإسمنت كما تتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في الساعة، وتمثل نسبة الإسمنت المعبأ 65% ، أما السائب فهي 35%.

المطلب الثاني : الأهمية الإقتصادية لشركة الإسمنت

تتطلب عملية البناء والتشييد والأشغال العمومية كميات كبيرة من الإسمنت ، لذلك فان إنشاء المصنع لإنتاج هذه المادة جاء لتلبية هذا الطلب لذلك بادرت الجهات الوصية لبناء هذا المصنع الذي يعتبر إستراتيجيا في هذه الناحية وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

أولا : أهمية المصنع

إن إنشاء المصنع جاء لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها وترجع هذه الزيادة إلى حجم المشاريع وتعددها وتوسع عمليات البناء والمنشآت القاعدية وتغير الظروف الإقتصادية والإجتماعية بصورة عامة.

كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والذي وصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 8.5 مليون طنا ، بينما كان الإنتاج الوطني 6 ملايين طنا بنسبة 45% وتبقى 55 % مستوردة،وفي سنة 1996 غطى الإنتاج 90% من الطلب المحلي وبقيت 10 % فقط كمنتج مستورد، وبالتالي نلاحظ انه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بانتاج محلي بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة يساهم في إمتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

تنتج الشركة نوع واحد من الاسمنت CPJ-42.5 بطاقة إنتاجية تقدر ب 525 ألف طن سنويا ، وتتميز العملية الإنتاجية على مستوى الصناعات التحويلية بأنها ناتجة أساسا من تفاعلات كيمياوية فيما بين المواد المطروحة التي تتشكل منها مادة الإسمنت كما يمكن التمييز بين أنواع الاسمنت المنتجة لأن التركيب الكيميائي وصيغة التحويل يختلف من نوع لأخر، ويتكون الإسمنت عموما من أكسيد الكالسيوم،وأكسيد الألمنيوم، وأكسيد الحديد، فهي عناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة بالنسب المطلوبة، لذلك يتم تصميم مزيج معين من مواد أولية بحيث يحقق هذا المزيج النسب المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غني بها هي الحجر الكلسي ، الطين، والحديد الخام، والرمل.

وتهدف شركة إسمنت تبسة إلى تحقيق ما يلي:

- تلبية جزء من إحتياجات الشرق الوطني من مادة الإسمنت.
- تحقيق الإنتاجية.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- تسديد ديون المؤسسة.
- الزيادة في رأس مال المؤسسة.
- توفير مناصب شغل جديدة والمساهمة في خفض معدل البطالة بالولاية.
- المساهمة في تنمية الإقتصاد الوطني.
- توسيع نشاط المؤسسة ، كأنشاء خط إنتاجي تكنولوجي جديد.

ومن بين أهدافها أيضا :إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة المرتبطة إرتباطا مباشرا أو غير مباشر بمادة الإسمنت.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ثلاث مستويات تضمن للمؤسسة إتخاذ القرارات وتوجيه العمليات الإنتاجية وتطبيقها بما يحقق أهداف المؤسسة، حيث أن المستوى الأول وهو المستوى الإستراتيجي للمؤسسة والذي يقوم بالتخطيط على المدى الطويل وتحديد مستويات الإنتاج المرغوب تحقيقها ، كما يشرف على إطلاق المناقصات الوطنية والدولية لمختلف العقود والقيام بكافة الإجراءات المتعلقة بذلك. يتشكل هذا المستوى إلى جانب المدير العام بأربع مساعدين مرتبطين مباشرة بالمديرية العامة تتمثل مهامهم الأساسية في تقديم الإستشارة التي تضمن إتخاذ القرارات وفقا للقوانين،إلي جانب ذلك يضم هذا المستوى خمس مديريات وهي:

- **مديرية الإستغلال : والتي يقع تحت مسؤولياتها المصنع وتتكفل بكافة المهام والإجراءات المتعقلة بتنفيذ برامج الإنتاج والصيانة.**
- **مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي وإعداد كافة التقارير لذلك.**
- **مديرية التسويق والتموين: الإشراف على كافة العمليات المتعلقة بالتسويق والشراء ذات الحجم الكبير وإبرام مختلف العقود المتعلقة بذلك.**
- **مديرية الموارد البشرية : تضمن هذه المديرية التخطيط والتوظيف للعنصر البشري ، كما تقوم بأعداد برامج التكوين والتدريب وضمان تنمية المورد البشري وتتبع كافة المهام المتعلقة بهذا المورد.**
- **مديرية التطوير: تضمن هذه المديرية متابعة كافة العمليات المتعلقة بالمشاريع الجديدة.**

أما المستوى الثاني وهو المستوى الأوسط يضم ثماني دوائر تعمل على ضمان إنتقال المعلومات من المستوى التنفيذي إلى المستوى الإستراتيجي وإعداد مختلف التقارير عن سير عمليات الإنتاج والمبيعات وتحليل كافة المعطيات حتى تضمن وصول المعلومة الصحيحة وفي الوقت المناسب للمستوى الأعلى، كما يتولى متابعة تطبيق توجيهات وقرارات المستوى الإستراتيجي.

بينما يضمن المستوى الثالث أو التنفيذي والتي تمثل قاعدة المؤسسة ككل والتي تحوى مجموع المصالح والتي يبلغ تعدادها ثماني عشر مصلحة تتوزع على كافة الإختصاصات من شراء، بيع،صيانة ،ميكانيك ، كهرباء.....الخ وهي تضمن في مجموعها حسن سير عمليات الإنتاج .

ويبلغ تعداد العمال الإجمالي بالمؤسسة 320 عامل سنة 2010 يتوزعون على كافة المصالح حسب إحتياجاتها ، والجدول الموالي يوضح عدد العمال حسب الفئات كما يلي:

جدول رقم ـ 1 ـ فئات عمال الشركة

البيان	2006	2007	2008	2009	2010
إطارات مسيرة	5	5	5	3	5
إطارات سامية	34	30	30	32	32
إطارات	40	43	49	43	38
أعوان مهرة	166	163	170	178	160
أعوان تنفيذيين	99	91	105	76	69
مجموع الدائمين	**344**	**332**	**359**	**332**	**304**
أعوان متعاقدين	0	0	0	0	0
المؤقتين	0	0	7	9	16
المجموع الكلي	344	332	366	341	320

المصدر: مديرية الموارد البشرية لشركة إسمنت تبسة.

ولكي تتمكن الشركة من تنظيم العلاقات بين المستخدمين وخلق الترابط بين مختلف المستويات وجعل خطوط السلطة تنعكس من الأعلى إلى الأسفل على شكل قرارات وتعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة والسماح للمعلومات بالإنتقال داخل هذا التنظيم ، لذلك إعتمدت الشركة الهيكل التنظيمي الوظيفي وهو الأكثر شيوعا وإستخداما في المؤسسات ، حيث تم تجميع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق وأداء المهام الوظيفية المحددة، وتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالشركة كعمليات الاستغلال،المالية،الموارد البشرية، إلي غير ذلك من الاختصاصات ويمكن هذا التقسيم المؤسسة من الإستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج وقد سمح لها إختيار هذا الهيكل التنظيمي من حشد الكفاءات وموارد الشركة لتحقيق أهدافها وتتبع مستخدميها وتكوينهم بالشكل الذي يسمح لها بمتابعة التطور التكنولوجي في ميدان إنتاج الإسمنت وتحقيق المستويات المرغوب فيها لتوفير هذه المادة ، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي إعتمدته شركة أسمنت تبسة .

الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت تبسة

المبحث الثاني : مستويات الإنتاج وإستراتيجيات الشركة

تختلف مستويات الإنتاج حسب الأهداف التي تخططها الشركة لذا فان الكميات المنتجة تتباين من سنة لأخرى، كما أن الشركة تختار الإستراتيجية التي تحقق لها معدلات النمو المرغوبة وللتعرف على ذلك سيتم تناوله فيما يلي:

- أنشطة شركة إسمنت تبسة ،
- إستراتيجيات شركة إسمنت تبسة .

المطلب الأول : أنشطة شركة إسمنت تبسة

يتركز نشاط الشركة الأساسي في توفير مادة الإسمنت في السوق الو طني على مستوى عدة ولايات بالشرق وتلبية جزء من الطلب الذي لا يتوقف عن الزيادة نظرا للمشاريع العديدة والسياسة المتبعة من قبل الدولة وخاصة في مجال البناء وسنتطرق في ما يلي إلى مستويات الإنتاج ،التسويق ورقم الأعمال .

أولا : مستويات الإنتاج

تبلغ الطاقة الإنتاجية لمصنع إسمنت تبسة ب525 ألف طنا سنويا من الإسمنت، ولقد حققت المؤسسة بفعل تضافر جهود كافة العاملين مستويات إنتاجية عالية فاقت المستويات التقديرية والطاقة الإنتاجية للمصنع والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 2- إنتاج المؤسسة للسنوات 2005- 2010

السنوات	برامج الانتاج	الإنتاج (طن)	% التحقق	% الاستغلال	عدد العمال	إنتاجية العامل
2005	التقديري	600.000	114	115	350	1721.77
	الفعلي	602.621				
2006	التقديري	610.000	116	127	344	1936.18
	الفعلي	666.045				
2007	التقديري	610.000	116	124	338	1924.34
	الفعلي	650.428				
2008	التقديري	610.000	116	125	366	1797.90
	الفعلي	658.030				
2009	التقديري	560.000	116	112	341	1731.30
	الفعلي	560.033				
2010	التقديري	560.000	107	107	320	1750.10
	الفعلي	580.013				

المصدر: مديرية الإستغلال لشركة إسمنت تبسة.

ثانيا : مستويات المبيعات

تتبع شركة إسمنت تبسة إستراتيجية ما ينتج يباع ولا يتم تخزين أي كمية من الإنتاج لذلك تتبع أسلوب تنويع مصادر ترويج منتجاتها بالرغم من الطلب المتزايد إلا أنها تنتهج سياسة تعدد العملاء ، حيث تضمن تسويق جزء من إنتاجها عن طريق الوحدة التجارية بالمنطقة الصناعية والذي وصل إلى 31% من إنتاجها إلى جانب تزويد شركات البناء والأشغال العمومية عن طريق عقود البيع حسب البرامج المنوطة بهم والتي تصل إلى 57% والباقي من الكميات فأنها توجه إلى مختلف الأطراف الأخرى ومقاولون إلى غير ذلك من مستعملي مادة الإسمنت ، والجدول الموالي يوضح مستويات التسويق بين سنوات 2005 إلى غاية 2010 كما يلي:

جدول رقم- 3- مستوى التسويق للسنوات 2005-2006

السنوات	برامج التسويق	البيع [طن]	الإنتاج الفعلي [طن]	% البيع
2005	التقديري	600.000	620.621	93
	الفعلي	588.513		
2006	التقديري	610.000	666.045	102
	الفعلي	624.158		
2007	التقديري	610.000	650.428	109
	الفعلي	666.046		
2008	التقديري	610.000	658.030	106
	الفعلي	650.115		
2009	التقديري	610.000	590.375	99
	الفعلي	587.075		
2010	التقديري	560.000	560.033	99
	الفعلي	558.800		

المصدر: مديرية التسويق والتموين لشركة اسمنت تبسة.

ففي بداية كل سنة تضع المديرية العامة أهدافا لبرامج التسويق التقديري والمستويات التي يجب تحقيقها وذلك حتى توفر الإطار والرؤية لمستخدمي مصالح التسويق للعمل،وقد وصلت مستويات البيع إلى تحقيق الأهداف بنسب كبيرة وتجاوز في بعض السنوات مستوى التقديرات كسنتي 2007و2008.

ثالثا: رقم الأعمال

يعتبر رقم الأعمال أحد المؤشرات الدالة على الصحة المالية المؤسسة ، لذلك نجد أن جل المؤسسات تولي أهمية كبرى حتى تحافظ عليه أو زيادته ،ونجد أن رقم أعمال شركة إسمنت تبسة يعطي صورة واضحة عن مستوى المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة للمحافظة عليه والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم ـ 4 ـ رقم أعمال المؤسسة للسنوات 2005- 2010

السنوات	رقم الأعمال	رقم الأعمال (1000دج)	الكميات المباعة (طن)	سعر البيع للأكياس (دج/طن)	سعر البيع السائب (دج/طن)
2005	التقديري	2.064.361	588.513	3600.00	3100.00
	الفعلي	2.067.749			
2006	التقديري	2.501.216	624.158	3600.00	3100.00
	الفعلي	2.172.351			
2007	التقديري	2.330.595	666.046	3900.00	3400.00
	الفعلي	2.523.899			
2008	التقديري	2.330.595	650.115	3900.00	3400.00
	الفعلي	2.543.945			
2009	التقديري	2.504.795	587.075	5128.21	4448.72
	الفعلي	2.486.912			
2010	التقديري	2.409.035	587.800	5128.21	1118.72
	الفعلي	2.483.710			

المصدر: مديرية التسويق والتموين لشركة اسمنت تبسة.

إن مستويات الإنتاج والمبيعات المحققة بنسب عالية كان من نتائج العمل المتواصل واختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة والتي سوف يتم التطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : إستراتيجيات الشركة

تعتبر شركة اسمنت تبسة من الشركات الرائدة على المستوى الوطني في مجال إنتاج وتسويق مادة الإسمنت على مستوى عدة ولايات بالشرق الجزائري ، ويعتبر الاسمنت الذي تنتجه ذات جودة عالية حسب المواصفات الجزائرية مما يجعل الإقبال عليه كبيرا إلا أن الشركة تختار الإستراتيجية المناسبة حتى تضمن إستمراريتها ونموها والتي سيتم من خلال ما يلي:

أولا : تحليل محفظة الأعمال

يمكن تحليل محفظة الأعمال الشركة من دراسة مجموع أنشطتها مما ينتج عنه تقييم المنتجات والسوق والتي تتقاسم الموارد والمهارات والعوامل لتحقيق النجاح لها والوصول إلى الموقع الإستراتيجي، ويمكن أن نلمس مزايا عديدة تستفيد منها الشركة من خلال تحليل محفظة الأعمال ومن بينها:

- إستخدام وإستغلال الشركة للبيانات والمعلومات التي تحيط بالمؤسسة سواء كان محيطها الداخلي أو الخارجي.
- تساعد الشركة على تقييم منتجاتها وأعمالها، ووضع الأهداف وتخصيص الموارد لذلك .
- تمكن الشركة من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي.

ومن الأساليب التي تستخدمها الشركة في تحليل المحفظة طريقة الأساليب المصفوفية ومن أبرزها مصفوفة أنصوف وذلك للمزايا الكبيرة التي تحققها للشركة، فمن خلال هذه المصفوفة فان الشركة إنتهجت إتجاه إختراق السوق وذلك من خلال تشجيع المستهلك على إستعمال المنتج الحالي من خلال إعتماد الإستراتيجية الملائمة لذلك، كما أن الشركة تتجه مستقبلا إلى إعتماد الإتجاه الرابع وذلك بتقديم منتجات جديدة لنفس السوق وهو يتصل بمجال النشاط الحالي وهذا ما سيتم توضيحه من خلال التعرض لإستراتيجيات الشركة.

ثانيا : إستراتيجيات الشركة

بعد تحليل محفظة الأعمال ودراسة نقاط قوتها التي ترتكز عليها ونقاط ضعفها التي يجب أخذها بعين الإعتبار فان الأهداف التي يجب تحقيقها ومستويات الإنتاج الواجب الوصول إليه وتطلعاتها المستقبلية فقد إعتمدت الشركة الإستراتيجيات التالية:

1: إستراتيجيات التركيز

لقد اعتمدت الشركة إثر تحليل محفظة الأعمال على إستراتيجية النمو وبالتحديد على إستراتيجية التركيز من خلال تركيز مواردها على منتج واحد وهو إسمنت CPJ-42.5 وذلك لتمتعها فيه بميزة نسبية ،والطلب المرتفع عليه وسيطرتها على جزء من السوق ولكن من أبرز عيوب هذه الإستراتيجية هو عدم قدرة المؤسسة على تنويع المخاطر حيث تعرض موارد الشركة المالية للإنخفاض عندما يقل الطلب على هذا المنتج في فترات معينة من السنة أو عند حدوث التقلبات الجوية ينخفض الطلب .

ولقد إتجهت الشركة إلى النمو المركز العمودي بالقيام بتوزيع منتجاتها من خلال منافذها الخاصة، وذلك بامتلاكها للوحدة التجارية وتوفرها على نقاط بيع متعددة على مستوى بعض الولايات التي تقوم بتسويق جزء من إنتاجها إلى جانب البيع مباشرة إلى المقاولين ومؤسسات الأشغال العمومية وذلك بتقديم ملفات تثبت حيازتهم على المشاريع وكشف عن الكميات المطلوبة مؤشر عليها من قبل الهيئات المعنية بمتابعة هذه المشاريع، وهذا النمو ممكن تحقيقه من خلال ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي نظرا لإمتلاك الشركة منافذ التوزيع وإتصالها المباشر بالمستهلك،إلا أن المؤسسة وحرصا منها على الإستمرارية قامت بدراسة خيارات أخرى وإستراتيجيات ستعتمدها الشركة في المستقبل حتى تضمن مكانتها في السوق وهي إستراتيجية التنويع.

2 : استراتيجيات التنويع

إن حرص الشركة على التطور والنمو على المدى الطويل فأنها تتجه مستقبلا إلى إعتماد إستراتيجية التنويع والذي يتضمن النمو القائم على التنويع المترابط ويهدف هذا التنويع المترابط أو المتصل إلى إضافة منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو المهارات الإدارية المطلوبة أو مجالات الإستخدام ، والتنويع المترابط من أكثر الإستراتيجيات ملائمة للشركة حيث سيكون لديها وضع تنافسي قوي مستقبلا مع إحتمال أن تكون الكميات المسوقة مستقبلا ضعيفة وهذا ما يهدد نموها ، ولذلك فان الشركة تخطط أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها للتنويع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية،حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم إستغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج ،

والإمكانيات الصناعية ، والمهارات التسويقية وهذا من خلال بعث وحدة لإنتاج الخرسانة المعدة للمؤسسات التي تعمل في مجال البناء والأشغال العمومية حيث ستقوم بتوفير مواد أولية جاهزة للإستعمال في مختلف المشاريع.

ثالثا : حالات نمو الشركة

إن حالة النمو السائدة في الشركة هي حالة النمو المتوازن وهي ا المثلى ، حيث أن الوضعية المالية متوازنة بما يتوافق ونمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال من جهة، كما أن الخزينة في حالة توازن تتوفر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية النفقات ، كما أن القروض المتحصل عليها يمكن تغطيتها مع ما يتناسب مع حجم الموارد المالية التي يمكن للشركة أن تتحصل عليها، إن ما تم تحقيقه من قبل هذه الشركة في كل المجالات لم يكن يسيرا وإنما كانت هناك عوامل عديدة أثرت علي تحقيق النمو والتطور لهذه الشركة ومن هذه العوامل التمويل والمورد البشري وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والابتكار والذي سيتم تناولها في المبحث الموالي ومدى تأثر الشركة بهذه العوامل.

المبحث الثالث: دراسة العوامل المؤثرة على شركة إسمنت تبسة

تختلف العوامل المؤثرة على نمو الشركة وذلك نظرا للتأثير المباشر لعدة عناصر في العملية الإنتاجية وهذا ما سيتم التطرق له فيما يلي:

- مصادر تمويل شركة إسمنت تبسة ،
- الموارد البشرية بشركة إسمنت تبسة،
- تكنولوجيا المعلومات والإتصال،
- الإبتكار ضرورة للشركة.

المطلب الأول: مصادر تمويل شركة إسمنت تبسة

يعتبر التمويل محرك عجلة التطور والنمو للشركة، وهو عنصرا أساسيا لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الشركة، فبدونه لا يمكن الحصول على مستلزمات الإنتاج التي تتحول من رأس مال نقدي إلى رأس مال منتج. ويعتبر التمويل ضروريا للتغلب على التحديات المختلفة التي تواجهها الأعمال الإستثمارية للشركة والجدول الموالي يبين قيمة الأموال المخصصة لتجهيز وتجديد مختلف العمليات :

جدول رقم - 5- الأموال المخصصة للتجديد وإعادة التقييم الوحدة : 1000دج

البيان	2009	2010	2011
تفصيل استثمارات التجديد	155.600	507.000	95.000
الاستثمارات لإعادة الطاقات الحالية	517.500	235.000	4.971.000
المجموع	673.100	742.000	5.066.000

المصدر: المديرية المالية للشركة.

يوضح الجدول المبالغ المخصصة لتمويل عمليات تجديد الإستثمارات والتي تتم من خلال المصادر الداخلية للشركة نظرا على قدراتها التي تمكنها من ذلك، كما يبين أيضا المبالغ المخصصة لاستثمارات اعادة تقييم الطاقات الحالية والتي يتم تمويل جزءها الأكبر من المصادر الخارجية[1]، حيث يوضح الملحق رقم 1 بالتفصيل جميع العمليات والقيم المخصصة لهذه الاستثمارات. ومن الملاحظ أن الشركة تعتمد على نوعين من مصادر التمويل هما :

أولا : التمويل الداخلي

يمثل هذا المصدر بشركة إسمنت تبسة حالة الإرتباط المباشر من عملية تجميع الموارد وإستعمالها في تمويل مختلف الأنشطة، وتعتمد على تمويل نفسها من أموالها الخاصة من خلال مواردها الذاتية المتاحة و هي

[1] - انظر الملحق رقم 1.

تتكون بصفة عامة من الأرباح الغير موزعة ، الأرباح المحتجزة ، و مخصصات الإهتلاك والاحتياطات والمؤونات.

ويتميز التمويل الداخلي بمجموعة من المزايا التي يمكن ذكر بعض منها :

- **يمثل التمويل الداخلي أو الذاتي المصدر الأول للشركة لتكوين رأس المال الطبيعي بأقل تكلفة.**
- **يجعل الشركة تتمتع باستقلالية مالية وإدارية تامة.**
- **يزيل على الشركة عبئ التكاليف المتعلقة بالعمليات المالية.**
- **وبما أن الإهتلاك يمثل الجانب الأكبر في التمويل الذاتي والذي يعتبر معفى من الضرائب، فأنه يخفض مجموع الضرائب التي تخضع لها أموال الشركة .**
- **يعطي للشركة الحرية في إختيار نوع الإستثمار دون التقيد بشروط الإئتمان.**

إلا أن الشركة باعتمادها على هذا النوع من التمويل نجد أنه يكتنفه مجموعة من العيوب حيث أنه في أحيانا كثيرة لا يكفي حجم التمويل الذاتي لتغطية كل حاجيات الشركة وخاصة الإستثمارات الكبيرة ويؤدي إلى التوسع البطيء بسبب عدم كفايته لتلبية الاحتياجات.

ثانيا: التمويل الخارجي

غالبا ما يكون التمويل الداخلي غير كاف لتلبية متطلبات الشركة المالية. مما يجعلها تتجه إلى المصادر الخارجية لتغطية العجز والذي يتم كما يلي:

- **الحصول على التمويل من شركات الإسمنت الأخرى التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA ذات الفائض في الموارد المالية التي تقوم بتوجيه هذه الفوائض إلى الوحدات ذات العجز المالي على شكل قروض ميسرة وبدون فوائد والتي بدورها تستخدم هذه الموارد لإحتياجاتها خاصة لتمويل دورة الإستغلال إلا أن مثل هذه العمليات لا تتم إلا بشكل قليل نظرا لما تحتاجه من وقت وتبريرات إدارية وتوفر الموارد المالية بالشركات الأخرى وموافقة مجلس إدارة المجمع على منح مثل هذه القروض.**
- **إن الشركة تتحصل على القروض و التسهيلات الائتمانية من مورديها في شكل مواد أولية وخدمات ويتم دفع ما عليها حسب الجدول الزمني المتفق عليه.**
- **كما أن الشركة تتجه لتمويل إستثماراتها الكبيرة والتي تحتاج إلى مبالغ ضخمة وفي أحيانا كثيرة بالعملة الصعبة إلى بنوك عديدة للحصول على ما تحتاجه من مبالغ ، ولضمان الحصول على الخدمات المصرفية خاصة عندما تتعامل مع الجهات الأجنبية. ومن أهم البنوك التي تتعامل معها شركة إسمنت تبسة نذكر منها البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، والبنك الجزائري للتنمية وهذا حتى تضمن تعدد الخدمات والإستفادة من إختصاص هذه البنوك كل في ميدانه.**

ثالثا : أهمية التمويل بالنسبة لشركة إسمنت تبسة

يعد التمويل عاملا مهما بالنسبة للشركة وتتجلى هذه الأهمية من خلال تسهيل ومساعدة الشركة على تسوية توازنها المالي ، كما يقوم بتدعيم نشاطها الاقتصادي و ذلك بالمحافظة على وتيرة الإنتاج ، و إعطاء الحركة والحيوية الضرورية لتحقيق وتيرة نمو عالية و تنمية شاملة لها.

وللمحافظة على توازنها المالي اتبعت على إحترام القواعد الأساسية وهي كالأتي:

- **تمويل لأصولها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة بمعنى آخر الأموال الخاصة مضاف إليها القروض الطويلة والمتوسطة الأجل.**
- **تمول الأصول المتداولة بواسطة القروض القصيرة الأجل.**
- **تحافظ على هامش أمان وذلك بتمويل جزء من الأصول المتداولة بالأموال الدائمة وهذا الهامش يعرف رأس المال العامل الدائم.**

تحتاج شركة اسمنت إلى إستثمارات ضخمة نظرا لطبيعة وخصائص عملياتها التحويلية مما يتطلب منها التمويل الدائم لهذه العمليات والملحق رقم ..... يبين العدد الكبير من التجهيزات والتجديد الذي يجب أن تقوم به مؤسسة إسمنت تبسة، كما أنها تحتاج أيضا لهذه الموارد حتى تضمن تنمية وتدريب العنصر البشري الذي تتوفر عليه.

المطلب الثاني: الموارد البشرية بشركة إسمنت تبسة

تتطلب شركة اسمنت تبسة لتسييرها 352 عاملا في مختلف الإختصاصات وذلك لضمان إنتاج 525.000 طن من الإسمنت وتسويقه كاملا، إلا أن هذا العدد يتغير بنسب قليلة وذلك لتغير تقديرات الإنتاج والظروف الإقتصادية السائدة عموما.

أولا : حركة العمال والمستخدمين

إن المؤهلات والمستوي التعليمي لدى المستخدمين يتفاوت وذلك لضرورة العمل وهذا ما يؤثر على حركة العمال والمستخدمين داخل الشركة ، فزيادة العمال غالبا ما تكون في المستوى التنفيذي أما المستويات الأخرى نادرا ما يتغير ، والجدول الموالي يوضح المستوى التعليمي لكافة العمال والمستخدمين:

جدول رقم ـ 6 ـ مؤهلات العاملين بالشركة

العدد	المؤهلات	العدد
01	مهندسين	45
02	حاملي الشهادات العليا في الاختصاصات الغير تقنية	14
03	تقنيين حاملين للشهادات	110
04	موظفين تقنيين دون شهادات دراسية في الاختصاص	08
05	موظفين إداريين دون شهادات دراسية في الاختصاص	02
06	عمال مهنيين دون شهادات	72
07	عمال غير مهنيين	69
	المجموع	**320**

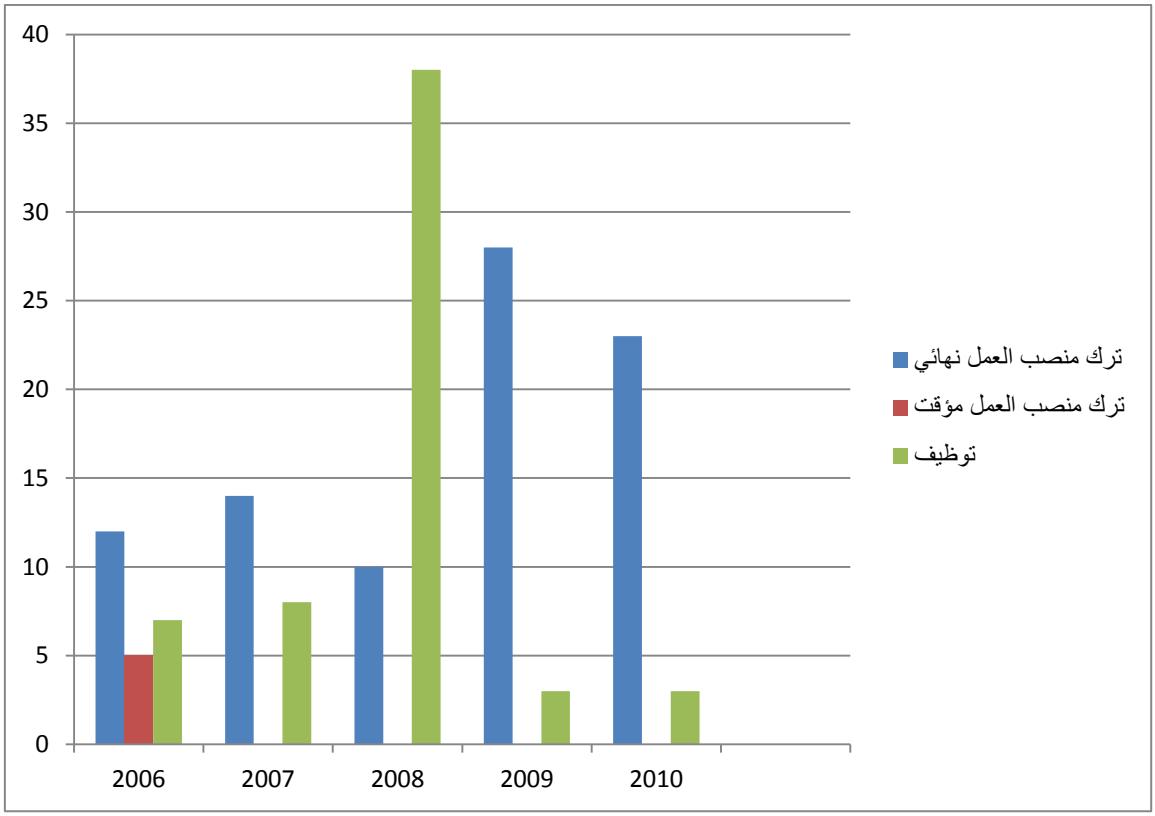
المصدر: مديرية الموارد البشرية.

يبرز الجدول أن عدد المستخدمين الحاصلين على مؤهلات والمتخرجين من الجامعات أو من المعاهد في مختلف الاختصاصات يمثل نسبة 52.80 % من العدد الإجمالي للمستخدمين .أما المستخدمين والذين تم توظيفهم حسب المستوى التعليمي وتم تدربهم على مستوى الشركة فيمثل ما نسبته 25.60 % و الباقي من عمال مهنيين وغير مهنيين فطبيعة عملهم لا تتطلب تدريب خاص وإنما التوجيه والإرشاد من قبل رؤسائهم. أما عن زيادة عدد المستخدمين فيتم متابعته بصفة خاصة من المديرية العامة ولا يتم الموافقة عليه إلا في إطار زيادة الإنتاج ، وتكون بعقود عمل لفترات محددة بموافقة مسؤولى الشركة وتوجه طلبات التوظيف إلى مكتب التشغيل الذي يضمن توفير العدد المطلوب من العمال حسب المواصفات ، أو يلجا إلي التوظيف في حالات أخرى ضرورة عند شعور منصب ما كالوفاة أو التقاعد أو الاستقالة وترك العمل [2] . والجدول الموالي يوضح حركية المستخدمين كما يلي:

إن تتبع حركة العمال يمكن الشركة من ضبط تكاليف العمال والإبتعاد عن التوظيف الذي لا يساهم في زيادة الإنتاج وهذا يوضحه الملحق رقم 2 حيث يتم إما بتعويض حالات الوفاة أو التقاعد بالنسبة للمناصب الدائمة والتي تساهم في المحافظة على وتيرة الإنتاج المستهدفة أو على توظيف العمال بعقود في حالات زيادة الإنتاج وهي تخص فئة التنفيذيين، والشكل الموالى يلخص تغير وحركة العمال للسنوات الخمس الأخيرة.

[2] - انظر الملحق رقم 2 .

الشكل رقم ـ 13ـ التغير في مناصب العمل بين مستخدمي الشركة



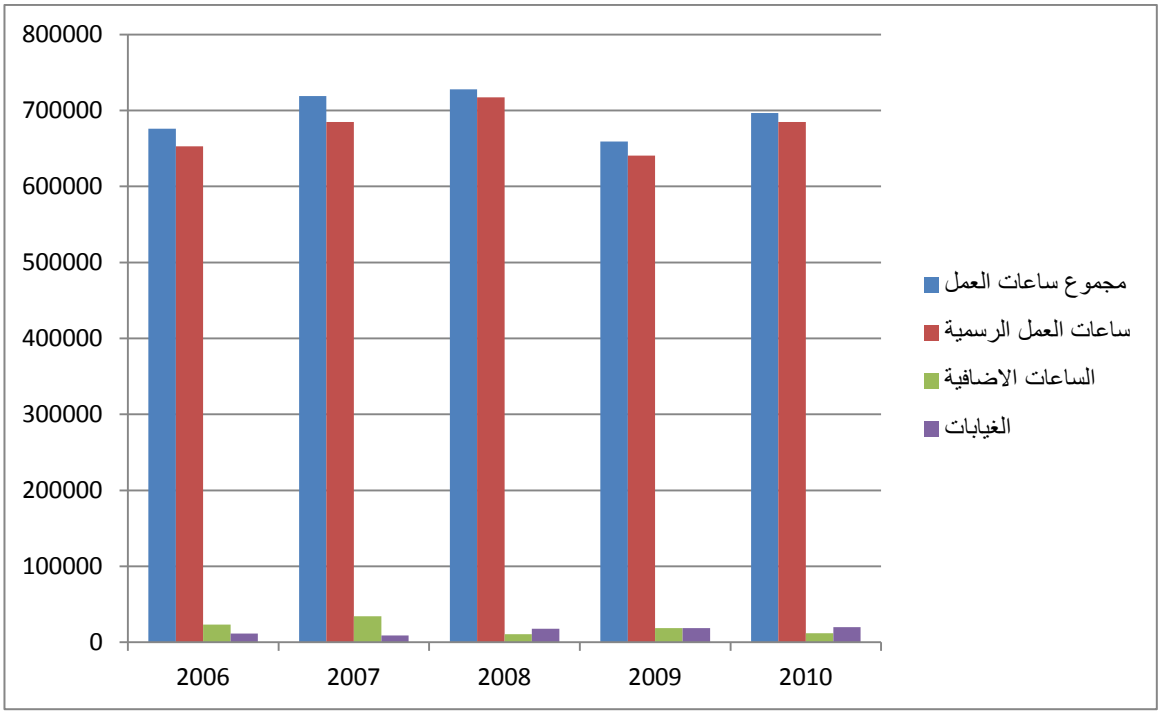
ثانيا: الحجم الساعي والغياب

تسعى المؤسسة إلى الزيادة من الحجم الساعي للعمل وذلك من خلال الساعات الإضافية من أجل إستغلال الطاقات البشرية. والعمل على تخفيض الغياب بين أفراد المستخدمين وإستدراك النقص الذي تسجله من خلال هذا الغياب. فعند اللجوء إلى الساعات الإضافية فان تكاليف الأجور ترتفع بنسبة أعلي من تكاليف الأجور الرسمية. فقد بلغ عدد ساعات العمل الإضافية لمجموع السنوات الخمس 98787 ساعة بينما بلغت عدد ساعات الغياب لمجموع العمال لنفس الفترة ب 76650 وهو ما يمثل نسبة77.60 % من عدد الساعات الإضافية لذا فان الشركة تسعى لتخفيض الساعات الإضافية وعدد ساعات الغياب حتى تضمن التوازن المطلوب وذلك بنشر الوعي بين مختلف المستخدمين لتفادي الغياب الغير مبرر وتدعيم الأمن الصناعي للتقليل من حوادث العمل واللجوء إلى الساعات الإضافية إلا في الحالات الضرورية .

أما عند مقارنة عدد الساعات الرسمية فأننا نجدها تصل تقريبا الحد المطلوب بالرغم من وجود الغياب االذي كانت نسبته على مدى الخمس سنوات لم تتجاوز نسبة 2.83 % من مجموع ساعات العمل . إلا أن الشركة تعمل على خفض نسبة الغياب حتى تصل إلى أدني حد وصلت إليه سنة 2007 وهو 1.27% وقد إتخذت عدة إجراءات في هذا الخصوص ومنها تجهيز الشركة بنظام تسجيل الحضور الكتروني وتوفير وسائل النقل اللازمة وذلك بالتعاقد مع مؤسسات خاصة تضمن نقل العمال في حافلات لان المصنع يقع بعيدا عن المناطق الحضرية والشكل الموالي يوضح مايلي:

[3]- الملحق رقم 2.

الشكل رقم ـ 14 ـ التغير في ساعات العمل والغياب بين مستخدمي الشركة



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على احصاءات المؤسسة

ثالثا: التدريب بشركة إسمنت تبسة

لقد ركزت شركة إسمنت تبسة منذ نشأتها على العنصر البشري وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية وإعداد برامج التكوين والتدريب داخل الوطن وخارجه، حيث من مجموع 320 مستخدم نجد أن ما نسبته 78 % من العدد الكلي ذوي مؤهلات ومستويات تعليمية مختلفة والباقي عمال تنفيذيين والجدول الموالي يوضح التوزيع حسب الفئات الإجتماعية المهنية كما يلي:

الجدول رقم ـ 7 ـ فئات الاجتماعية المهنية

فئات الاجتماعية المهنية	العدد
إطارات مسيرة	05
إطارات	66
أعوان التحكم	181
أعوان تنفيذيين	52
المجموع الأولي	297
عمال متعاقدين	16
المجموع الكلي	320

المصدر: مديرية الموارد البشرية للشركة

كما أن عند دراسة وتحليل الفئات العمرية لدى العمال والخبرة التي إكتسبوها نجد بان 80% من العمال لهم أكثر من 20 سنة خبرة على مستوى الشركة وتم تدريبهم وتكوينهم على مدى السنين التي قضوها بالمؤسسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم - 9 - سنوات خبرة العمال

الخبرة / السن	1- 5	6- 10	11- 15	16- 20	21- 25	26- 30	المجموع
20- 24	2	0	0	0	0	0	2
25- 29	2	0	5	0	3	0	10
30- 34	0	0	3	2	2	0	7
35- 39	0	1	0	22	0	0	23
40- 44	0	6	3	0	33	0	42
45- 49	0	22	0	88	0	2	112
50- 54	0	0	8	9	95	3	115
55- 59	0	0	2	1	2	4	9
المجموع	4	29	21	122	135	9	320

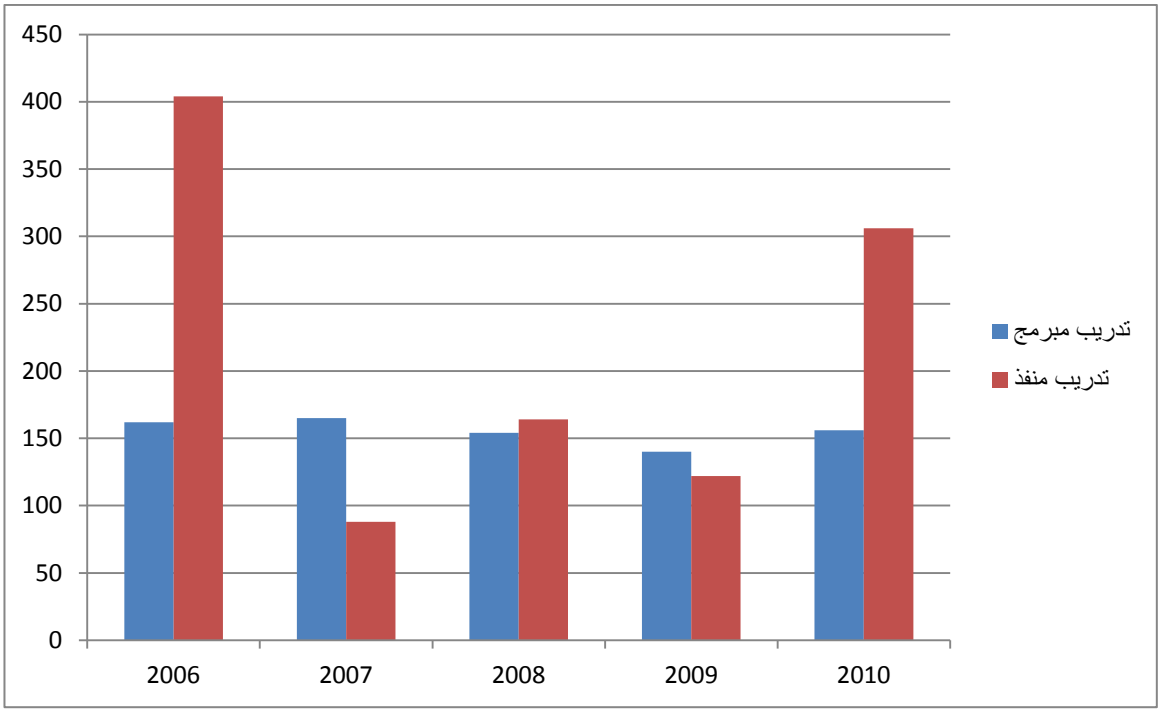
المصدر : مديرية الموارد البشرية .

يعد التدريب بأنواعه من مقومات تحقيق النمو الذي أصبح مطلبا لكل المؤسسات في عصرنا الحاضر، و يتطلب هذا النمو الاقتصادي إعداد العنصر البشري بتنميته وتدريبه فهو الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة للشركة وللمجتمع. فالتدريب عملية مستمرة ويتعين على المستخدم التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية والفنية على مدى حياته العملية مطلعا على كل جديد و على ما يطرأ من تغيير في النظم أو القوانين أو التكنولوجيا. وعموما فأن التدريب بجميع أنواعه يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون في المستوى الذي يؤهله أن يحقق أقصى إنتاج وان يحقق مختلف البرامج التي تسطرها الشركة، لذلك فان شركة إسمنت تبسة بذلت الجهود من أجل تزويد المستخدم بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي و لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل وخير دليل على ذلك البرامج التي كانت تعتمدها سنويا في مختلف التخصصات منذ أن تم إنشاءها ، فقد قامت بأعداد البرامج لكل الفئات ولأغلب المستخدمين حيث نجد الشركة قامت باقتراح من سنة 2005 إلى غاية 2010 تدريب وتكوين 777 مستخدم في كافة المجالات إلا أنها قامت بتدريب 1084 مستخدم وهذا يفوق ما تم إقتراحه ب 307 مستخدم ، وهذا ما يدل على مدى أهمية التدريب بالنسبة للشركة[4] .

وعند مقارنة البرامج من سنة 2006 إلى غاية 2010 نجد أنه في سنتي2007 و2009 لم تتمكن الشركة من تنفيذ برامج التدريب وذلك لعدة أسباب داخلية إلا أنها إستدركت الوضع وحققت في سنة 2010 زيادة ب150 مستخدما تم تدريبه عن العدد الذي تم اقتراحه لمتابعة التدريب والشكل المالي يوضح ذلك:

[4] -انظر إلى الملحق رقم.3.

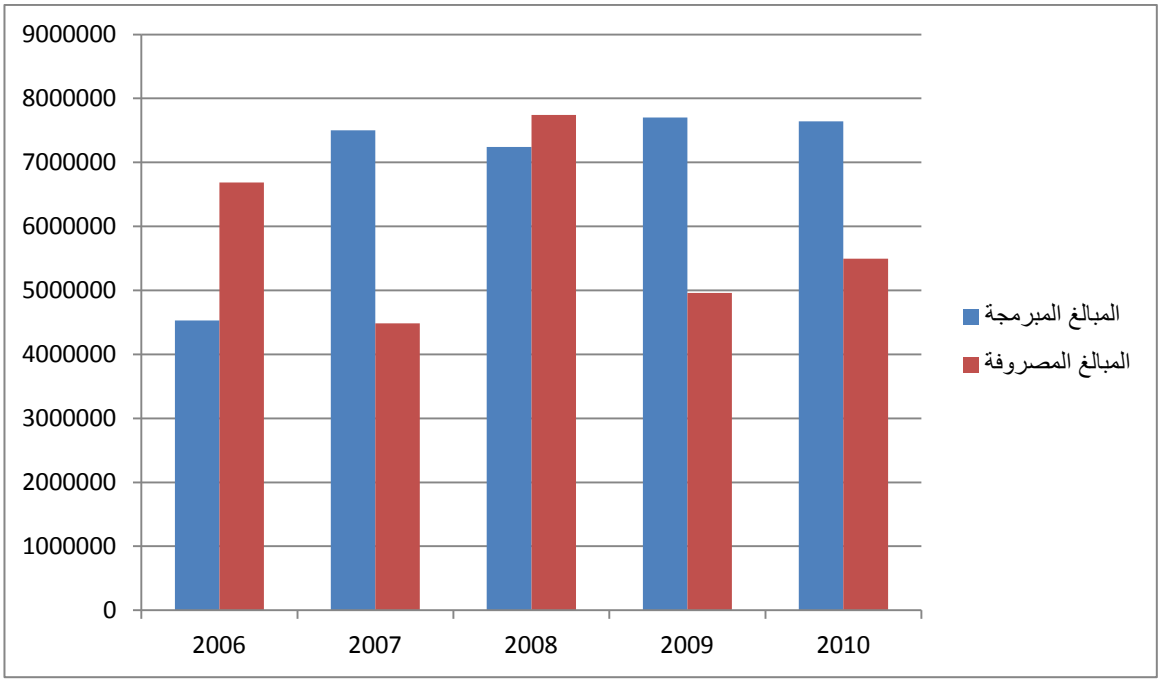
الشكل رقم ـ 15 ـ مقارنة بين التدريب المبرمج والمنفذ بين مستخدمي الشركة



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على إحصاءات المؤسسة

إن الموارد المالية التي خصصتها الشركة لضمان تمويل برامج التدريب من سنة 2006 إلى غاية 2010 قد بلغ34608.00.00دج كمبلغ تم إقتراحه حيث تم إستهلاك مبلغ 29.364.000.00دج ، وإنخفاض المبلغ يعود إلى نقص عدد التربصات التي كانت تقام بالخارج ، إلى جانب ذلك إنخفاض عدد المستخدمين الذين تم تدريبهم داخل الشركة في هذه الفترة، والشكل الموالي يوضح مقارنة بين الموارد المالية المقترحة لبرامج التدريب والموارد التي تم إستهلاكها من أجل تجسيد هذه البرامج.

الشكل رقم- 16 - مقارنة بين المبالغ المقترحة والمبالغ المصروفة لبرامج التدريب



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على إحصاءات المؤسسة

لقد أعتبرت الشركة التدريب كنشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المستخدمين من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الاتجاهات، وذلك لجعل المستخدم يتقن العمل بكفاءة و يحقق إنتاجية عالية تضمن نمو الشركة وإستمراريتها، لذلك فقد خصصت الموارد المالية اللازمة لهذه العملية مما إنجر عنه تحسين ورفع مستويات كافة المستخدمين في جميع المجالات وتمكينهم من القدرة على إستعمال التكنولوجيات الحديثة في كافة الميادين وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي عن مختلف تكنولوجيات المعلومات والإتصال التي تحوزها الشركة والتي قامت باستغلالها من أجل المحافظة على الشركة وزيادة الإنتاج.

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات والإتصال بشركة الإسمنت

نظرا للأهمية الإستراتيجية لشركة إسمنت تبسة على المستوى الوطني، فان نظام تشغيل المصنع يتواصل على مدار الأربع والعشرين ساعة وطيلة أيام الأسبوع مما يتطلب بذل مجهودات وتتبع مسار الإنتاج وضمان إمداد المصنع بكل إحتياجاته حتى يحافظ على قدراته الإنتاجية وإتخاذ القرارات في الوقت المناسب إذا حدث أي طارئ لذلك فان إنتقال المعلومات من وإلى المصنع وبين مختلف المصالح والدوائر والمديريات ضروري حتى تستمر العملية الإنتاجية وهذا ما سيتم التعرض له من خلال ما يلي:

أولا :نظام المعلومات داخل شركة إسمنت تبسة

تتوفر الشركة على نظام معلومات يواكب التطورات ويوفر كافة الأسباب والعوامل لتسهيل وصول المعلومات في التوقيت المناسب وتفادي وصولها لمتخذي القرار بعد الحاجة لها أو قبل ذلك بفترة طويلة ، ومع توسع وكبر حجم الشركة وتعدد الاختصاصات والعدد المعتبر من الدوائر والمصالح وتباين المستويات بين الموظفين أدى بالشركة إلى تبني نظام معلوماتي متعدد الأشكال كما يلي:

- **النظم اليدويـــة** : وهو النظام التقليدي لإدارة نظم المعلومـــات إلا انه في الشركة يكتسي أهمية كبيرة بما يوفره من معلومات وخاصة في المستوى التنفيذي وفي باقي الإدارات وهو يستعمل أنظمة فرعية منها نظم الملفات ونظام السجلات.
- **النظم اليدوية مع استخدام الآلات** : و هو تطوير للنظام السابق يعتمد على بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات ، و إجراء عمليات بجانب العمليات اليدوية و تنفيذ الآلات في إجراء العمليات المتعلقة بمجموعة السجلات و السندات ، مما يساهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال .
- **النظام الآلي للمعلومات** : تستعمل المؤسسة احدث التقنيات لنظام الحاسب الآلي حيث يمثل أكثر الأنواع تطورا الذي تستعمله الشركة حيث يقوم بعدة عمليات متكاملة و متعاقبة في تجميع و تحليل الحقائق للمؤسسة بما ييسر الحصول على المعلومات بدقة و في الوقت المناسب بهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية المطلوبتين ، ولقد تم تجهيز كافة المديريات والدوائر والمصالح بهذه الأجهزة لضمان حسن سير تنقل المعلومات.

ثانيا : التكنولوجيا والوسائل المستعملة بشركة إسمنت تبسة

تولي الشركة للإعلام الآلي والتكنولوجيات الحديثة أهمية قصوى حتى تضمن مواكبة التطورات وعدم خلق فجوة كبيرة في هذا المجال ،وهذا ما يبينه وجود بالشركة مساعد مختص في الإعلام الآلي والتكنولوجيات الحديثة على مستوى الإدارة العليا وتخصيص الموارد المالية والبشرية وتزويد الشركة بشبكة إتصالات متنوعة تتمثل في الهاتف ، الفاكس، الهاتف المحمول ، نظام التليتكس (تبادل النصوص عن بعد) كما قامت بتنصيب نظام مراقبة بالكاميرات حسب ضرورة العمل والأمن وهي من الوسائل التي تسمح بتتبع مراحل الإنتاج وأمن المصنع عن طريق التصوير.

ولمواكبة تكنولوجيات الإتصال المختلفة فان الشركة وفرت في كافة المصالح تقنية الإنترنيت و الأنترانت حتى تضمن انتقال المعلومات وتنسيق كافة العمليات فيما بين كافة المديريات والدوائر والمصالح.

و من الأنظمة المتطورة التي تتوفر على مستوى شركة إسمنت تبسة نظام التسيير الإلكتروني للوثائق ويتمثل أهداف هذا النظام في تصوير كافة الوثائق بتقنية عالية وتخزينها وتبويبها حسب المديريات والمصالح والعمليات حيث يمكن الحصول على الوثائق والإطلاع عليها الكترونيا مع إمكانية البحث عنها بطرق مختلفة .

ثالثا : الإتصال وإنتقال المعلومات بشركة إسمنت تبسة

إن إنتقال المعلومات داخل الشركة ينتج عنه تحقيق عدة أهداف منها:

- **نشر المعلومة في الوقت المناسب، و لهذه الخاصية أهمية كبيرة إداريا حيث تستعمل كمصدر مركزي لكل معلومات الشركة ،التعريف بالشركة ،نشاطها،هيكلها التنظيمي،أهدافها، معلومات عن الخدمة أو المنتج،**
- **يربط كل أجزاء الشركة مع بعضها البعض حتى تسمح لكل قسم فيه بمعرفة ما يجري في الأقسام الأخرى.**
- **تتيح الانتقال السهل و السريع للمعلومات داخل المؤسسة.**
- **يساهم في النقل السريع و الإقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف و الوقت المستهلك.**
- **يساعد المؤسسة على التزود بمعلومات عن مواد تريد شرائها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير.**

لقد عملت شركة إسمنت تبسة على تزويد كافة مديرياتها ومصالحها وكافة الأقسام بكافة الوسائل المتوفرة من تكنولوجيات المعلومات والإتصال حتى تواكب التقدم في هذا المجال وتحقيق مستويات عالية من الإنتاج من خلال الحد من إهدار الوقت .

المطلب الرابع : الإبتكار ضرورة للشركة

الإبتكار وما ينتج عنه ليس في حاجة أن يكون ماديا ملموسا ، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة جديدة وقد يكون أيضا فكرة من الأفكار أو مجموعة من الحقائق أو رؤية معينة أو إحدى العمليات الأكثر كفاءة وفعالية وقد يتحقق من خلال أعمال تراكمية. و هذا الإبتكار مرهون بتوفر أركان أساسية منها الإمكانيات . لكي تتم عملية الإبتكار حيث مهما كانت القدرات المبتكرة و مستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم تجسيده إلا في بيئة مشجعة للإبتكار ينتج من إدارة واعية لمدى ضرورة وأهمية الإبتكار بالشركة.

أولا : أشكال الابتكار

قد يتبادر للذهن أن الإبتكار مرتبط إرتباطا وثيقا بالتكنولوجيا نظرا للمنتجات المادية البالغة التعقيد و المتغيرة باستمرار، لكن الابتكار يمكن أن يظهر في:

- **المنتج :في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير في منتجات أو خدمات قديمة.**
- **العملية :يظهر في صورة عمليات مطورة داخل الشركة مثل عمليات التشغيل ،أو في مختلف عمليات الإنتاج. إدارة الموارد البشرية**
- **التسويق :يرتبط بوظائف التسويق أو بالمزيج التسويقي والتوزيع أو في إي فرع من العمليات التي تساعد على تسهيل التوزيع و البيع و تلافي التضارب و التكرار في خدمات العملاء.**
- **التسيير :يظهر في صورة تحسين في طريقة أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و المراقبة كأعادة النظر في أحد أهم عناصر التنظيم و هو الهيكل التنظيمي حتى يصبح مساعدا على الإسراع في عمليات التطوير و الإبتكار في المنتجات لأن الثقل البير وقراطي من شأنه تعطيل عملية الإبتكار و الإبداع إن لم نقل خنقها.**

ثانيا: الإبتكار بشركة إسمنت تبسة

بالرغم من توفر الأسس الداعمة لتحقيق الإبتكار من موارد مالية وبشرية ومهارات فنية في كافة المجالات فان الشركة لم توفر الإطار والمناخ المساعد على تفجير الطاقات المبتكرة في مختلف التخصصات. فالشركة فتحت باب الإستيراد على مصراعيه لمختلف التكنولوجيات والتقنيات مما جعلها حقيقة تقلص الفجوة بينها وبين الشركات العالمية إلا أنها أغفلت عنصر الإبتكار داخل مديرياتها ومصالحها إلا من بعض الاجتهادات لتحسين أساليب البيع والتوزيع أو في التسيير.

بالرغم من تميز الشركة بنشاطها على الشركات العاملة في هذا الميدان و بأمكانياتها المعتبرة المتوفرة لديها بامكانها إحداث التميز لو ساهمت ببرامج طموحة لتدعيم الإبتكار وخلق مصلحة أو أي فرع تكون له الصلاحيات في اكتشاف وتفجير القدرات المبتكرة لدى مستخدميها الذي لا ينقصهم سوى الدعم وتوفير الأرضية الخصبة حتى تتمكن الشركة في يوم ما من تحقيق الإبتكار في ميدان عملها.

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية في شركة إسمنت تبسة، التي تعتبر من أهم الشركات على المستوى الوطني، فهي تلبي جزء كبير من إحتياجات عدة ولايات من الشرق الجزائري من مادة الإسمنت عبر مختلف نقاطها للبيع دون اللجوء إلى الوكلاء أو الوسطاء في ذلك.ولقد تم تقديم الشركة من خلال نشأتها ومهامها وهيكلها التنظيمي ونشاطها والتعريف بالمصنع الذي تم إنشاءه بتضافر جهود عدة شركات وطنية وأجنبية، وذا المصنع يعتبر الركيزة الأساسية للشركة لإنتاج الإسمنت باستعمال المواد الأولية التي يتم جلبها من عدة مناطق . كما تم التعرض إلى كيفية تعاملها مع العوامل المؤثرة على نموها الذي هو غاية الشركة وكل الشركات لتحقيقه ولضمان التطور والإستمرارية.

لقد تم التطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى العوامل المؤثرة على نمو الشركة، التي تم دراستها في الفصل النظري ومدى تأثيرها على الشركة، فالتمويل الذي هو أحد هذه العوامل يعتبر ركيزة كل الشركات ويتميز بأنه من أهم العوامل الدافعة لنمو الشركة نظرا للموارد المالية الضخمة التي تحتاجها الشركة لضمان الإستغلال والتجديد وصيانة معداتها وآلياتها لذلك فهي تعتمد على مصدرين الأول مصدر خارجي تتحصل بواسطته الشركة على القروض لتمويل الإستثمارات الكبيرة ، والثاني داخلي أي التمويل الذاتي لتمويل دورة الإستغلال ومختلف الإحتياجات الأخرى.كما تم التعرض إلى عامل تنمية الموارد البشرية وما تتوفر عليه الشركة من رأس مال بشري ذو مستوى تأهيلي عالي مع توفير كل الظروف والأسباب لتنميته وتدريبه.أما بخصوص تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، فالشركة تتوفر على أحدث التقنيات والتكنولوجيات في هذا الميدان، مما يجعلها تقلص الفجوة بينها وبين الشركات المنتجة للإسمنت في مجال التكنولوجيا. أما بالنسبة للإبتكار فهو العنصر السلبي للشركة ، حيث أنها لم تعتمد في إستراتيجياتها على التخطيط لبعث أو إحداث قسم لتشجيع الإبتكارات والمبادرات في هذا المجال، بل إكتفت بالحصول على هذه التكنولوجيات من الخارج.

لقد سمحت لنا هذه الدراسة التطبيقية على التعرف على أهمية تحقيق النمو من قبل الشركات، وذلك بجعل العوامل المختلفة تأثر عليها إيجابيا من خلال حسن إستغلالها ، مما ينجر عنه تحقيق هذه الشركات لأهدافها وضمان مستوى عالي من النمو.