

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

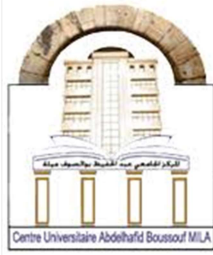
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلت

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية



التخصص: ادارة ماليّة

فرع: علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية ودوره في تحسين الأداء المالي

للمؤسسة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

مذكرة مكملتة لنيل شهادة الماستر 2 في علوم التسيير (ل. م. د)

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

مزهود هشام

بن حمادة زهير

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الاستاذ
رئيسا		
مشرف ومقرر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلت	مزهود هشام
مناقش		

السنة الجامعية: 2022/2021

الأمم

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه أجمعين

بفضل الله تعالى أهدي ثمرة جهدي إلى سراج دربي ونور عيني

إلى والدي العزيزين حفظهما الله تعالى اللذان كانا لي سنداً وعوناً طيلة هذا

المشوار أطال الله في عمرهما

إلى كل أخواتي وإخواني إلى كل أقاربي وأصدقائي

إلى كل عائلة "بن حمادة"

إلى كل من دعمني في هذا العمل

شكر ونقياير

بعد الحمد والشكر لله عز وجل

أقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المحترم

الدكتور مزهود هشام المشرف على هذه الرسالة على نصائحه وتوجيهاته السديدة

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني ماديا ومعنويا

في اتمام هذا البحث من قريب أو بعيد

خطة الدراسة

الفصل الأول: الأداء المالي للمؤسسة الصناعية

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث: أهم نسب الأداء المالي ومؤشرات التوازن المالي

الفصل الثاني: الترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية ودوره في تحسين الأداء المالي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية

المبحث الثاني: اجراءات الترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث: علاقة الترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية بتحسين الأداء

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك

المبحث الثاني: صناعات المؤسسة

المبحث الثالث: اجراءات الترشيح الاقتصادي للنظام الانتاجي بمؤسسة سوناريك

الخاتمة

مقدمة

مقدمة:

يحتل النشاط الانتاجي مكانة هامة في المجتمعات على اختلاف درجات تقدمها، وفي المؤسسات على اختلاف أنواعها، فهو يعتبر الدعامة التي تركز عليها التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، لأنها الوسيلة لاستغلال الثروة القومية النادرة من أجل استخدامها لإشباع الحاجات الانسانية المتعددة، وبذلك فهو يعتبر الطريق نحو تحقيق أمل الشعوب في الرفاهية.

وتعتبر فكرة قياس الأداء لأي نشاط انتاجي الركيزة الأساسية للمجتمعات لمعرفة درجة رفاهيتها وتحضرها من خلال التراكمات المادية لها، لذا سارعت الدول ومنظمتها بتبني هذا المبدأ الاقتصادي بغية تحقيق معدلات أعلى للنمو في المستويات الانتاجية والعوائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقة الانتاجية المتاحة.

وبذلك فإن عملية قياس الأداء تمكن من التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة للوحدة الانتاجية ضمن الخطة المحددة لفترة من الزمن، مما يساعد على اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقا وتفسير أسباب هذه الانحرافات ووضع الحلول لها من خلال عملية الترشيح الاقتصادي وذلك للحد منها أو القضاء عليها.

وبناء على ذلك فالترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية يهدف أساسا الى تحقيق أفضل توليفة ممكنة بين عناصر الانتاج المختلفة، وهذا لا يأتي الا عبر جملة من الاجراءات والأعمال المنسقة والمنسجمة والهادفة الى تحسين الكفاءة الانتاجية، وهذا ما تسعى جميع المنشآت مهما كان نوعها ونظام عملها لتحقيقه، وتزداد أهمية هذا كله في عصر قلت فيه الموارد وتقنن الناس في استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف، ويفضل التقنية أصبح العالم سوقا للجميع بتطور المواصلات وسهولتها، كما أن التقنيين في هذا العصر سلكوا أساليب مغايرة للأساليب التقليدية في حسن التصرف بالموارد الاقتصادية والسعي لاستغلال أقصى الطاقات المتاحة لتحقيق الوفرة الاقتصادية.

لقد أصبح موضوع الانتاجية موضوعا حيويا، وذلك في كل من البلدان الصناعية المتقدمة والبلاد النامية على حد سواء، ففي البلدان المتقدمة والتي تحقق درجة عالية من تشغيل اليد العاملة، أصبح هناك سعي دائم لزيادة انتاجية العمال وذلك بهدف الحد من التضخم وتخفيض تكاليف الانتاج، بالإضافة الى زيادة القدرة التنافسية للصادرات.

كما ان موضوع الانتاجية أصبح يهتم كذلك نقابات العمال وأصحاب الأعمال والحكومات وذلك لأن العمال دائمي المطالبة بزيادة الأجور ولا يوافق على ذلك أصحاب الأعمال الا اذا اقترن ذلك بزيادة في انتاجية العمال.

أما بالنسبة للبلدان النامية أبدت هي الأخرى اهتماما بموضوع الانتاجية حيث بزيادتها يكون هناك حفاظ على الموارد النادرة للمجتمع مثل رأس المال، وقد لوحظ في نظام التصنيع الذي تنتهجه البلدان النامية منذ أكثر من 40 سنة بأن العديد من الصناعات لم تحقق الآمال المرجوة منها، نظرا لانخفاض الانتاج مقارنة بحجم الأموال المستثمرة فيه ولذلك بدأت في برامج تهتم برفع الانتاجية للحصول على انتاج أكبر من استخدام نفس الكمية من الموارد.

ولا غرابة في كل هذا الاهتمام الذي تحظى به الانتاجية اذا ما عرفنا أن جميع القضايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في عالمنا المعاصر مرتبطة ارتباطا وثيقا بزيادة الانتاجية، فإقامة الصناعات العصرية وتزويد الاقتصاد الوطني بالتجهيزات والآليات الحديثة ورفع المستوى الثقافي والمادي للعاملين وتحسين ميزان المدفوعات وتسهيل العمل والسيطرة على التضخم وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية، كل ذلك رهين برفع انتاجية العمل والوصول بها الى مستويات عليا.

ولقد واجه الانتاجي في الجزائر رغم الشروع في تطبيق المخططات الانمائية مشاكل عديدة وصعوبات ناجمة عن الاختيارات الصعبة التي انتهجتها الدولة في التنمية الاقتصادية، ولهذا كان لا بد عليها القيام بعدة اصلاحات وتعديلات على المستوى الاقتصادي والصناعي.

وفي واقع الأمر فإن الإصلاحات واعادة الهيكلة الصناعية التي تم انتهاجها ليست مفهوما مجردا ولكن استراتيجية من أجل رفع الفعالية الكفاءة الانتاجية للمؤسسات، مما يستدعي الوقوف على كل العوامل المؤثرة على النظام الانتاجي بشكل عام والانتاجية بشكل خاص، من أجل الرفع من قيمة الأداء وهي ضرورة تملئها التحديات اليوم، في ظل اقتصاد عالمي تسوده معظم التكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية، لذلك كان لا بد من وضع اجراءات واضحة ومحددة طبقا لماهيتها ومدى ملائمتها لقياس كفاءة الأداء .

1. الاشكالية:

هل يساهم الترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية؟

من خلال هذه الاشكالية يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

- هل يساهم الترشيح الاقتصادي للمدخلات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية؟
- هل يساهم الترشيح الاقتصادي لعمليات التحويل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية؟
- هل يساهم الترشيح الاقتصادي للمخرجات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية؟

2. الفرضيات:

- نعم يساهم الترشيح الاقتصادي للمدخلات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية.
- نعم يساهم الترشيح الاقتصادي لعمليات التحويل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية.
- نعم يساهم الترشيح الاقتصادي للمخرجات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية.

3. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية :

- الرغبة الشخصية في التعرف على الموضوع والتعرف على المفاهيم المختلفة له من الناحية النظرية ومقارنته بما هو موجود على المستوى العلمي في المؤسسات الاقتصادية.
- قلة الدراسات في هذا الموضوع والذي يربط بين الترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية.
- حداثة الموضوع وتماشيه مع التخصص.

4. أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الأداء المالي للمؤسسة التي تسعى دوماً لتحقيق مؤشرات مرتفعة تجعلها تواجه الصعوبات التي تعترضها.
- توعية مسؤولي المؤسسات بأهمية الترشيد الاقتصادي والدور الذي يلعبه في تحسين الأداء المالي.
- ادخال أساليب الترشيد الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية.

5. مناهج الدراسة:

انطلاقاً من كون هذه الدراسة عبارة عن تحليل ووصف لماهية وطرق وأساليب ترشيد استخدام الطاقات الانتاجية والتعرف على مختلف أثارها وعلاقتها بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية فإننا اعتمدنا على:

- المنهج التحليلي و الوصفي النظري في الفصل الأول والثاني وبدرجة أقل في الفصل الثالث، أين سنحاول التوصل الى أن الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية عبارة عن أداة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية .

6. صعوبات الدراسة:

رافقت الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع في مركزنا الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله - خاصة فيما يتعلق بموضوع الترشيد الاقتصادي والأداء المالي.
- صعوبة ايجاد مؤسسة لدراسة حالة، بالإضافة لصعوبة الحصول على المعلومات لسريتها على حد قولهم.

7. أهداف الدراسة:

بالنسبة للأهداف المرادة من هذه الدراسة فيمكن اجمالها فيما يلي:

- استيعاب وفهم الأساليب المتضمنة في اطار عملية الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية داخل المؤسسة.
- استيعاب طبيعة الأداء المالي للمؤسسة ومختلف العوامل المؤثرة التي تدخل في بنائه.
- الوصول الى العلاقة التي تقود المؤسسة الى تحسين أدائها المالي انطلاقاً من عملية ترشيد طاقاتها الانتاجية.
- التمكن من الوصول الى الاطار النظري الذي يحكم طرق استقرار المؤسسة وتحسين أدائها المالي وهذا انطلاقاً من قيامها بترشيد طاقاتها الانتاجية.
- اسقاط عناصر الدراسة النظرية على مؤسسة سوناريك ما يسمح لنا اثبات صحة النتائج النظرية المتوصل اليها وذلك على أرض الواقع.

8. المراجع المعتمدة:

من أجل اكمال هاته الدراسة قمنا بالاعتماد على المراجع التالية:

- الكتب العلمية بمختلف اللغات العربية الفرنسية والانجليزية.
- أطروحات الماجستير والدكتوراه.
- المقالات العلمية والمنشورات الأخرى.

9. حدود الدراسة:

تناولت هذه الدراسة النقاط التالية:

- التعرض للأداء المالي والتركيز على ماهيته وعوامل وأساليب تقييمه.
- التعرض للترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية وكل ما يتعلق بماهيته وأساليبه.
- التوصل الى العلاقة التي تؤدي بالمؤسسة الصناعية الى تحسين أدائها المالي انطلاق من تطبيقها لأساليب الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية.
- محاولة ابراز إثار تطبيق الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية على تحسين الأداء المالي بمؤسسة سوناريك.

10. الدراسات السابقة:

على الرغم من الصعوبات في ايجاد الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية تم العثور على الدراسات التالية:

- (أ) (دراسة أحمد طرطار 1989)، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية ، دراسة تطبيقية على مصنع الاسمنت بقسنطينة، حيث توصل الباحث من خلالها الى الأهمية البالغة لاستخدام أساليب الترشيد الاقتصادي بالنظر الى كونها طريقة تهدف الى الاستفادة من جميع عناصر الانتاج.
- (ب) (دراسة الدكتور مزهود هشام 2011)، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية ودوره في خلق وتدعيم المزايا التنافسية داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة CalPlast لتحويل المطاط والبلاستيك بسطيف ، حيث توصل الدكتور الى ان هناك علاقة جد وثيقة ما بين أنشطة الترشيد الاقتصادي لعمليات التحويل ومخرجات النظام الانتاجي واستحواد المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة على مزايا تنافسية قائمة على أساس الكفاءة المتميزة والجودة المرتفعة.
- (ت) (بدر الدين أحمد 2005)، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية وانعكاساته على الأداء والانتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة وحدة انتاج المدخرات - المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرو كيمياوية ENPEC - تيارت.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الأداء المالي للمؤسسة الصناعية

المبحث الأول:

ماهية الأداء المالي

المبحث الثاني:

ماهية تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث:

أهم نسب الأداء المالي ومؤشرات التوازن

تمهيد الفصل:

الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية في عمل المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية لها، وذلك من خلال معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها و الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية والتي تعتبر أدوات فعالة في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل الى الأداء المالي في المؤسسة من خلال بعض التعاريف حيث يضم هذا الفصل ثلاث مباحث الأول منها سنتناول فيه ماهية الأداء المالي ونتناول في الثاني تقييم الأداء المالي أما الثالث والأخير فسنتطرق الى أهم النسب و مؤشرات توازن الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

للأداء المالي تعريف واسع جدا ، وله عدة معايير وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم محدد للأداء المالي ومعاييرها.

مفهوم الأداء المالي

1. **التعريف الأول:** يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعد الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء.¹
2. **التعريف الثاني:** يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة قدرتها على إنشاء القيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية التي تنتمي إليها المؤسسة.²

ومن خلال التعاريف السابقة نعطي تعريف شامل للأداء المالي نوجزها في النقاط التالية.

✓ أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تمل على تحفيز المستثمرين

للتوجيه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

✓ أداة تتدارك التغيرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

✓ أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

✓ أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة.

¹: د. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار حامد للنشر، والتوزيع عمان، 210، الطبعة الأولى، ص 45.

²: عبد الغني ددان، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر، باستعمال المحاكات المالية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006-2007، ص 28.

المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي:

تتمثل أهمية الأداء المالي في النقاط التالية:¹

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات الماليتين للمستخدمين، وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيهه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة، وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية المؤسسة
- تقييم سيولة المؤسسة
- تقييم تطور نشاط المؤسسة
- تقييم مديونية المؤسسة
- تقييم توزيعات المؤسسة
- تقييم تطور حجم المؤسسة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة المؤسسات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، والغرض منها تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى امتداد المؤسسات على التمويل الخارجي والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح أما الغرض من تقييم حجم المؤسسة فهو يزودها بمجموعة من الميزان ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسات.

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي

من المهم تحديد نسب معيارية نستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمؤسسة لأن الحكم على طبيعة تغييرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها على معيار معين، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية.²

3. **المعايير التاريخية للمؤسسة:** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

¹: محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-48.

²: أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، الطبعة الثالثة، ص 78.

4. **المعايير القطاعية:** يستفيد المشخص بدرجة كبيرة من المعايير الإقطاعية في رقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط للأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تشابه في العديد من الصفات والخصائص داخل نفس القطاع.
5. **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط) وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه التباعد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
6. **المعايير المطلقة:** وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل نسبة التداول مرة والنسبة السريعة مرة.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء للشركة وظيفية مهمة حيث يعمل على ايجاد الثغرات ومعالجتها، وتتمثل عملية تقييم الأداء في مجموعة المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، وتقييم الأداء المالي يقوم على معرفة المستوى المالي داخل المؤسسة أو بالأحرى المركز المالي للمؤسسة ونقوم في هذا المبحث بالبحث حول العناصر التالية:

- مفهوم الأداء المالي ومعاييرها.
- خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء.

أهداف تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم الأداء.

يشير مصطلح تقييم الأداء ويعبر لنا عن الكيفية التي يتم من خلالها قياس الأعمال المنجزة من طرف العمال ومقارنتها بما هو مخطط لها مسبقا سعيا وراء اكتشاف أي انحرافات قد تحدث ومن ثم محاولة تصحيحها بالاتخاذ التعديلات المناسبة، وهو بذلك شكل من أشكال الرقابة، أي أنه يندرج ضمن ممارسة العمليات أو الوظائف الإدارية المختلفة بهدف تحديد مساهمة كل فرد داخل المؤسسة ما يتيح المجال لترشيد تسيير الموارد البشرية في ضوء النتائج المتحصل عليها.

لقد تعددت كثيرا المصطلحات التي أطلقها الباحثون في علم الإدارة والتسيير على مصطلح تقييم الأداء أبرزها: مراجعة الأداء، التقويم السنوي، تقويم الأداء، تقييم العامل، قياس الجدارة، تقييم الكفاءة... الخ، غير أن جميعها تؤدي معنى واحد يشتمل عليه مصطلح تقييم الأداء الذي يعتبر الأكثر استعمالا والذي يعني تحديد قيمة الشيء من خلال إظهار جوانب قوته وضعفه (سلبياته وإيجابياته) استنادا إلى مجموعة من المعايير النموذجية والتي يقاس على أساسها مستوى القيمة المحققة من طرف كل فرد ومقارنتها بما هو مخطط لها لتنتج وفقا لذلك الجوانب الواجب تعديلها، الأمر الذي يتيح إمكانية الدفع بها نحو التطور والتحسين في المستقبل .

يرى بعض الكتاب أن تقييم الأداء عبارة عن عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العمال داخل المؤسسة وذلك في إطار الوظائف التي يمارسونها، الأمر الذي يساعد الإدارة على

إصدار القرارات المتعلقة بتدريبهم أو تحفيزهم أو نقلهم لأداء عمل آخر أو حتى فصلهم. كما يرى البعض الآخر أن تقييم الأداء عبارة عن عملية تعني قياس كفاءة وفعالية عمال المؤسسة في إطار أنشطتهم ومهامهم الممارسة، بالإضافة إلى الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم، أي أن تقييم الأداء عبارة عن عملية يتم بموجبها قياس وتقدير جهودات العمال بطريقة عادلة ووفقا لمعايير يتم الاستناد إليها فيما بعد لمقارنة أدائهم بها من أجل تحديد مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ما يتيح المجال لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

هذا ويلعب نظام تقييم الأداء دورا هاما داخل كل مؤسسة تود رفع معدلات كفاءة وفعالية عمالها من خلال توفير تغذية عكسية عن أدائهم، الأمر الذي يفرض علينا ضرورة التعمق أكثر لفهم شامل وكلي لهذا الموضوع بالنظر لأهميته الكبيرة بالنسبة لأي محاولة تهدف إلى ترشيد الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة. وتماشيا مع ذلك فإننا نرى أن الأداء يعتبر عنصرا هاما من العناصر الأساسية المحددة لكفاءة وفعالية الأفراد في أدائهم لمهامهم الإنتاجية

المطلب الثاني: خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

إن عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفير مجموعة من الخصائص والشروط

1. خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة الثبات، الحساسية والكفاية.¹

(أ) **الصدق والسلامة:** تتمثل سلامة أدلة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

مما سبق ذكره تبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

(ب) **الثبات أو الوفاء:** أن الوفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء "هذه الخاصة دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية فمثلا رأي العملاء مؤشر نوعي في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء التكافؤ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج الوفاء المتجانس بشرط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة لقياس نفس الشيء يعطي فعليا نفس النتائج.

(ت) **الحساسية:** القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء هذا يعني إن وجد اختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

¹: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2002 ص ص 32-33.

(ث) الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء مثل الأداء المالي الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي.

2. شروط التقييم الجيد للأداء¹

(أ) توفر المعلومات الكافية: كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تلمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

(ب) تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة انجازاتها وتصورات أدائها وتمكن كذل معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

(ت) استمرارية عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقتصر وقد تطول وهذا حسب كبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه، فمثلاً تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

لتقييم الأداء المالي عدة خطوات يمر بها ويخضع لعدة عوامل تؤثر فيه وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

1. خطوات تقييم الأداء المالي: يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:²

(أ) الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي اعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.

(ب) احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نس الربحية والسيولة والنشاط والدفق المالي والتوزيعات وتتم إعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

(ت) دراسة وتقييم النسب وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفرقات ونقاط الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنة بالأداء المتفوق أو مقارنته بالأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.

(ث) وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

¹: عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

²: محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

2. العوامل المؤثرة في الأداء المالي¹.

أ) الهيكل التنظيمي :

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي في الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الرأسي وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والاستثمار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار الأفراد في المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة.

ب) المناخ التنظيمي :

هو شفافية التنظيم واتخاذ القرار بأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة ومهامها ونشاطها مع ارتباطها بالأداء، ويجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية وعلى الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامته الأداء بصورة ايجابية وكفاءة من الباحثين الإدارية والمالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين للمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.

ت) التكنولوجيا :

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندمج تحت التكنولوجيا عدد من أنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب والتي تكون وفقا للمواصفات التي يطلبها، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لبد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أداؤها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء.²

ث) الحجم :

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدد مقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع إجمالي المبيعات، إجمالي القيمة المضافة ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء للمؤسسات، فقد يشكل الحجم عائق على أداء المؤسسة، حيث أن زيادة الحجم فإن عملية ادارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية: وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد

¹: نصر الدين بن نذير، أيوب شمال، لوحة القيادة كأداة لتقنية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الاول، حول مداخلة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 02، ص 9.

²: نصر الدين بن نذير، أيوب شمال، نفس المرجع السابق، ص ص 94-10.

حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهندسين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل زيادة حجم المؤسسة ، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات تبين من خلالها أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

(ج) أهداف تقييم الأداء المالي

يشمل الأداء المالي على مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹

- التوازن المالي
- المردودية
- نمو المؤسسة
- السيولة
- توازن الهيكل المالي

المبحث الثالث: أهم النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي

المطلب الأول: عموميات حول النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي، ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر عندما كان يستعين فيها آنذاك المستخدمين وأصحاب الصلة على اتخاذ قراراتهم الاقتصادية، ولعل أهم ما ساعد على انتشارها بين المحللين والمستخدمين سهولة استخراجها وفهمها وإمكانية الاعتماد عليها في تقييم الأداء وأوجه النشاط المختلفة.

1. تعريف النسب المالية

يمكن تعريف النسب المالية بالعديد من التعارف ونسوق منها التعاريف التالية:

- النسب المالية تعتبر من أدوات التحليل المالي توفر مقياسا لعلاقة ما بين بندين من بنود القوائم المالية.
- علاقة بين قيمتين ذات معنى بالنسبة للهيكل التمويلي أو الاستغلالي للمؤسسة وهذه القيم تعرف على أ تؤخذ من الميزانية المالية أو من جدول تحليل الاستغلال أو منهما معا، وهذه النسب تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتبعة من طرف المؤسسة بصفة موضوعية وفي إطار الشروط الخارجية المفروضة على المؤسسة، وتكون عملية الحكم على نتائج النسب غالبا في شكل مقارنة داخلية أو خارجية.²
- النسبة المالية عبارة عن علاقة بين متغيرين ونتائج هذه المقارنة لا قيمة له إلا إذا قورن بنسبة أخرى مماثلة تسمى بالنسبة المرجعية، على ضوء عملية المقارنة يمكن تقييم الموقف.

¹: نصر الدين بن نذير، أيوب شلال، نفس المرجع السابق، ص 8 .

²: مؤيد راضي حنفر، تحليل القوائم المالية (مدخل نظري تطبيقي)، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة بدون بلد النشر، 2006، ص 27.

2. أهمية وأسس النسب المالية

(أ) أهمية النسب المالية

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن النسب المالية تلعب دوراً مهماً في تشخيص الحالة المالي للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي:¹

- تقدم لنا معلومات وإيضاحات حول فعالية المؤسسة وتوازنها المالي.
- تمكن من متابعة تطورات المؤسسة لفترات متعددة.
- متابعة الوضعية المالية للمؤسسة والسماح للمسيرين باتخاذ قرارات التسيير.
- تمكن من معرفة امكانية المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
- تحديد مدى استطاعة المؤسسة على تسديد التزاماتها الطويلة.

(ب) أسس التحليل المالي بواسطة النسب

- هناك مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند العمل على استخدام النسب كطريقة لإعداد التحليل المالي المطلوب وتمثل هذه الأسس في:²
- (أ) تحديد الهدف من عملية التحليل بوضوح لا بد على المحلل المالي أن يتعرف على الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من عملية التحليل، وتحديد الهدف بدقة يساعد على فهم المحلل لطبيعة عمله، واختياره للتسلسل المنطقي والصحيح لعملية التحليل.
- (ب) تحديد نطاق البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل، يجب على المحلل المالي أن يستند إلى هدف المراد تحقيقه من أجل تحديد مصادر البيانات التي يستعين بها والقوائم المشمولة، وتحديد الفترة المالية الخاضعة لعملية التحليل.
- (ت) تحديد الحد الأقصى والأدنى المقبول لكل نسبة، تعد النتيجة النسبة المحسوبة دلالة واضحة على طبيعة ما تمثله من عناصر ونشاطات المؤسسة، لكن ليس بالضرورة دائماً أن يدل ارتفاع النسبة على مستوى جيد في جميع الأحوال لذلك لا بد من وضع حدود تبين متى تكون النسبة مقبولة أو جيدة، ومتى تكون غير مقبولة.
- (ث) وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة، يتم وضع نسب معيارية يمكن مقارنتها مع النسب المحسوبة لتحليل نشاطات المؤسسة وبالتالي معرفة وضع المؤسسة نسبة إلى الأوضاع المعيارية، ويتم تفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة مع النسب المعيارية الموضوعية.
- (ج) اختيار النسب التي تحقق الهدف من التحليل، تتجاوز عدد النسب التي يمكن تركيبها وكل نسبة تؤدي إلى تحقيق هدف يختلف عن الهدف الذي تؤديه النسبة الأخرى لذلك يجب على المحلل المالي أن يختار النسب التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من التحليل الذي يقوم به.
- (ح) تركيب النسب الإضافية بطريقة منطقية، عندما تكون هناك حاجة إلى تركيب نسب لها وظائف خاصة بهدف التحليل فإن هنالك أسساً تؤخذ بعين الاعتبار عند تركيبها تتمثل في:

¹: محمد مطر، التحليل المالي والأساليب والأدوات والاستخدامات، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1997، ص 37.
²: عبد الحليم كراجه والآخرين، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 157.

- يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى إيجاد علاقة وظيفية بين نشاطين في المؤسسة مثل علاقة صافي الربح مع المبيعات.
- يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى تقييم وتحليل العلاقة بين النشاطات مع بعض المؤشرات الاقتصادية.
- يجب أن تتركب النسب بطريقة تعمل على تحقيق أهداف محددة مثل الدخل الى حقوق المساهمين بهدف اظهار كفاءة عمليات المؤسسة في تحقيق عائد على أموال مساهميها.
- (خ) تحديد المعنى الصحيح و التفسير الواقعي لما تعنيه كل نسبة والدلائل والمؤشرات التي تشير إليها تلك النسب.

(ت) حدود استخدام النسب المالية في التحليل المالي

- على الرغم من أن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يمكن أن يوفر معلومات هامة بشأن العمليات التشغيلية للمؤسسة إلا أنها تعاني من بعض القيود في ترشيدها قراراتها من بينها:¹
 - يصعب في كثير من الحالات تطبيق أسلوب النسب المالية في المؤسسات الكبيرة التي تتميز بوجود أرقام متعددة تعمل في صناعات مختلفة، لصعوبة إجراء مقارنة بالنسبة لها مع متوسطات الصناعة، لذلك يمكن القول أن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يكون أكثر نفعاً في حالة المؤسسات الصغيرة ، بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة المتعددة الأقسام والأنشطة.
 - يؤثر التضخم سلباً على ميزانيات المؤسسة، فالقيم المسجلة غالباً ما تكون مختلفة عن القيم الفعلية، تبعاً لذلك تصبح بيانات القوائم المالية مشوهة بفعل التضخم يؤثر على تكاليف الإهلاك وتكاليف المحزون، فإن هذا التأثير ينتقل إلى الأرباح وتبعاً لذلك فإن التحليل النسب المالية عبر الزمن أو من خلال المقارنة مع المؤسسات الأخرى قد يأتي بنتائج مضللة تعتمد على الحكم الشخصي أكثر من اعتمادها على الجوانب الموضوعية.
 - يمكن للعوامل الموسمية أن تؤثر على التحليل النسب خاصة في بعض الصناعات مثل صناعة المواد الغذائية.
 - قد يظهر للمؤسسة بعض النسب التي تبدو جيدة، وبعض النسب التي تبدو ضعيفة، مما يجعل من الصعب الحكم على وضع المركز المالي للمؤسسة، ويرى البعض أنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية لتحديد أثر الصافي للنسب و تأسيسها على التحليل الإحصائي بهذه النسب يمكن تصنيف المؤسسات تبعاً لدرجة احتمال تعرضها لمشاكل مالية من عدمه.
 - تؤثر القواعد والممارسات المحاسبية المتبعة على القوائم المالية بل قد تشوهها لأمر الذي يؤثر في مصداقية نتائج التحليل لهذه القوائم ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- تعدد طرق تقييم المحزون.
- تعدد طرق حساب الإهلاك.

¹: عاطف وليد أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، 2006، ص 114 .

بالإضافة إلى ما سبق هناك بعض الصعوبات التي تتعلق بعدم قدرة النسب على إعطاء توقعات مستقبلية، ويعود ذلك إلى اقتصار التحليل على فترة زمنية محددة تقع بين نهاية السنة المالية المنتهية وبين بداية السنة المالية الجديدة.¹

المطلب الثاني: التحليل الشمولي للميزانية المالية بواسطة النسب.

تتاح أمام المحلل المالي العديد من النسب التي تستخدم لتقييم لأداء وترشيد القرارات وتقييم المركز المالي والنقدي، بل إن المحلل المالي يستطيع أن يشتق نسب أخرى وفق ترتيب علاقة ما بين البسط والمقام، شرط أن تكون نتيجة تلك العلاقة ذات مدلول معين تعطي تفسيراً لأحد جوانب الأداء في المؤسسة وأهم هذه النسب ما يلي:

1. نسبة السيولة.

السيولة هي قدرة المؤسسة مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، وتعتبر عن مقدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقود وللسيولة الأول يتمثل في إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الأصول إلى نقود وعند احتساب هذه المؤشرات يجب مراعاة الدقة.

(أ) نسبة التداول:

تعتبر من المؤشرات التقليدية في التحليل المالي والتي تستخدم منذ فترة طويلة لقياس السيولة القصيرة الأجل لأنها تبين مدى الوفاء بالقروض قصيرة الأجل من الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في مدة زمنية متفقة مع أجال القروض، وهي عبارة عن قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة وتحسب باستخدام بيانات المركز المالي للمؤسسة وفقاً للمعادلة التالية:²

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة عن عدد مرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة المؤسسة في مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديد.

إلا إننا نعود للإشارة إلى أن النسب لا يمكن أن تقرا بدون تفسير واضح، فزيادة النسبة هو أمر جيد ولكن الزيادة يمكن أن تكون مقبولة إلى درجة معينة، فقد يكون ارتفاع النسبة نتيجة زيادة عنصر من الأصول المتداولة بسبب تراكم المخزونات وعدم تصريفها وهو أمر غير مقبول، وقد تكون زيادة النسبة بسبب زيادة عنصر النقدييات بصورة مبالغ فيها مما يدل على عدم استخدام المؤسسة الجيد لسيولة لديها وتقليل الربحية نتيجة لذلك، أو ربما بسبب زيادة تراكم حساب الزبائن وتضخمه نتيجة عدم استخدام سياسات جيدة في التحصيل ومتابعة حسابات الزبائن.

لذلك يجب قراءة النسبة ومقارنتها بمتوسط النسب المحققة للمؤسسات الناجحة في نفس النشاط.

(ب) نسبة السيولة السريعة:

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها باستخدام الأصول التي يصعب تحويلها إلى نقدية واستبعاد تلك الأصول التي يصعب تحويلها إلى نقدية خلال فترة قصيرة نسبياً

¹: عاطف وليد أندراوس، المرجع سابق، ص 11

²: علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان 2002، ص 105.

وهي عبارة عن قسمة الأصول النقدية وشبه النقدية على الخصوم المتداولة وتحسب هذه النسبة وفقا للنموذج التالي:¹

نسبة السيولة السريعة = الأصول النقدية وشبه النقدية / الخصوم المتداولة.

بواسطة هذه النسبة تستطيع المؤسسة تحديد بماذا تستوفى المؤسسة ديونها القصيرة الأجل اعتمادا على ما تملكه من الأصول النقدية وشبه النقدية، حدا الأدنى 0,2 وحدها الأقصى 0,3 وهناك ما يقول 0,4.

أغلب المتعاملين الاقتصاديين لهم فائدة في أن يكون هذا المعدل كبير على قدر المستطاع، الشيء الذي يقابله تسيير داخلي جيد للحزينة التي يجب أن تكون معدومة (توازن مالي مثالي).²

(ت) نسبة سيولة الأصول:

تبين هذه النسبة مدى سيولة أصول المؤسسة، وذلك بمقارنة الأصول المتداولة مع إجمالي الأصول وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول.

أو نسبة سيولة الأصول = رأس المال العامل الإجمالي / مجموع الأصول.

كلما كانت هذه النسبة اكبر من 0,5 فهذا يعني أن قيمة الأصول المتداولة اكبر من الأصول الثابتة وعند ارتفاع هذه النسبة يعني أن هناك استثمار مستهلك أي قديم وبالتالي يؤثر على مردودية المؤسسة سلبا وعند انخفاض نسبة سيولة الأصول فهذا يعني أن هناك إمكانية تحسين مردودية المؤسسة في المدى القصير والمتوسط.

تختلف النسب السابقة فيما بينها من حيث عدد المرات التي يغطي بها بسط النسبة لمقام النسبة.³

(ث) نسبة السيولة المختصرة:

تعتبر هذه النسبة أضيق من نسبة التداول وتظهر نسبة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة في وقت محدد ولقد تم استبعاد أصعب العناصر تحولا إلى نقدية كي تعبر هذه النسبة عن السيولة الحقيقية للمؤسسة.⁴ وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة السيولة المختصرة = القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل.

عادة ما تكون هذه النسبة محدودة بين حد أدنى يساوي 0,3 وحد أقصى 0,5 أي تكون القيم الجاهزة تساوي إلى نصف الديون قصيرة الأجل أو أقل.

2. نسب النشاط و المردودية و الهيكلية

● نسب النشاط:

وهي تعرف بنسب التفسير وهي مكملة لنسب الهيكلية لأنها تسمح بإدخال البعد الزمني في التحليل و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار دوران بعض عناصر الميزانية فهي تستخدم بهدف الوقوف على الكيفية التي تسيير بها الإدارة المالية والموارد المالية المتوفرة لديها.

تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة أصولها، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات وكذا أكبر ربح ممكن في ما يلي أهم هذه النسب:

¹: محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر ص 159 .

²: فودة ناصر وآخرون، التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص محاسبة، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2007/2008 . ص 55.

³: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ط 2، دار المحفدية العامة، الجزائر بدون سنة النشر ص 56 .

⁴: عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، بدون سنة النشر، ص 73 .

• **معدل دوران مجموع الأصول:** تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدمة في خلقها داخل المؤسسة، وتساعد دراسة هذه النسبة أو هذا المعدل متابعة تطوره من الاجابة عل السؤال مهم مفاده هل أن مجموع الاستثمار في الأصول يبدو معقولا قياسا بمستوى النشاط التشغيلي للمؤسسة ممثلا بالمبيعات. ويتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

معدل دوران مجموع الأصول = رقم الأعمال / مجموع الأصول.

ليس هناك معدل معياري لهذه النسبة إلا أنه يمكن مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فإذا كان معدل المؤسسة أكبر من معدل القطاع فهذا يعني أن المؤسسة تعمل قريبا من مستوى طاقتها الكاملة مما يعني أنه لا يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال العامل المستثمر أما إذا كان معدل المؤسسة منخفضا مقارنة بمعدل القطاع فهذا دليل على وجود أصول غير مستغلة أي أن هناك أصول زائدة لا ضرورة لها، ويقتضي الأمر عند دراسة معدل دوران الأصول كمؤشر تحليلي لتقييم قدرة وفاعلية الأصول في تزايد حجم المبيعات ضرورة متابعة حجم الاستثمار في الأصول من ناحية توزيعه بين الاستثمار في الأصول المتداول.

• **معدل دوران الأصول الثابتة:** من مؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء التشغيلي أو ما يسمى بمعدل دوران الأصول الثابتة وتكمن أهمية هذا المؤشر في قدرته على قياس كفاءة الإدارة كفاءة فاعلية أدائها في استغلال واستخدام الأصول الثابتة ف خلق المبيعات. ويتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال / الأصول الثابتة.

كلما زاد معدل دوران الأصول الثابتة قياسا بالمعيار المقارنة المستخدم في التحليل المالي كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول الثابتة يقيم بمقدار اقتصادي أمثل.¹

• **معدل دوران الأصول المتداولة.**

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات ويتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال / الأصول المتداولة. هذا المعدل يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات وبالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد للمستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي وهو ما تهدف إليه الإدارة المعاصرة لأن انخفاض معدل الدوران انما يعني ضعف في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات.²

• **نسب دوران المخزون:**

تم هذه النسب بتقدير عدد المرات التي تتجدد فيها المخزونات ومعرفة المدة التي يستغرق من اجل تحويلها من مخزونات إلى حقوق في حالة البيع على الحساب أو على سيولة جاهزة في حالة البيع النقدي ولحساب هذه النسب يجب التمييز بين المؤسسات التجارية، و المؤسسات الصناعية حسب العلاقة التالية:

¹: حمز محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبيق بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص13 .

²: عاطف وليد أندراس، مرجع سبق ذكره، ص98 .

- المؤسسات التجارية
- مدة دوران البضائع = متوسط المخزون / تكلفة شراء البضاعة المباعة $360 \times$ يوم .
- المؤسسات الصناعية
- مدة دوران المواد الأولية = متوسط المخزون / تكلفة شراء المواد الأولية $360 \times$ يوم.
- مدة دوران المنتجات التامة = متوسط المخزون / تكلفة المنتجات التامة الصنع $360 \times$ يوم.
- من النسب السابقة يمكن استنتاج عدد الدورات في السنة:
- عدد دورات البضائع = المشتريات السنوية من البضائع / متوسط المخزون.
- عدد دورات المواد الأولية = المشتريات من المواد الأولية المستهلكة سنويا / متوسط المخزون.
- عدد دورات المنتج التام = تكلفة الإنتاج السنوية / متوسط المخزون.
- نسبة دوران الحقوق:
- تسمح هذه النسبة بمعرفة مدة أجال تحصيل الحقوق.
- مدة دوران الحقوق = مجموع حقوق الزبائن + أوراق القبض / (رقم الأعمال بما فيه الرسوم $360 \times$ يوم).
- عدد دوران الحقوق = رقم الأعمال بما فيه الرسوم / مجموع الحقوق على الزبائن.
- نسبة دوران الموردين:
- تتم هذه النسبة بتحديد المدة المتوسطة لتسديد ما على المؤسسة من ديون اتجاه الموردين ونميز بين المؤسسات التجارية والصناعية نظرا لاختلاف في إعادة المشتريات.
- ✓ المؤسسات التجارية:
- مدة دوران الموردين = مجموع قيمة الموردين + أوراق الدفع / مشتريات البضائع $360 \times$.
- ✓ المؤسسات الصناعية:¹
- مدة دوران الموردين = مجموع قيمة الموردين + أوراق الدفع / مشتريات المواد الأولية $360 \times$.
- نسب المردودية:
- أن الهدف من هذه النسبة هو تقدير قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والاستمرارية في تطوير المؤسسة والسعي إلى أعلى نسب للوصول إلى نتائج جيدة مردودية اكبر وهي تتمثل فيما يلي:
- نسبة مردودية الأصول:
- تعبر هذه النسبة عن نتيجة المقارنة بين ما تحصلت عليه المؤسسة وما استخدمته في عملية النشاط.
- نسبة مردودية الأصول = النتيجة الإجمالية / مجموع الأصول.
- نسبة مردودية النشاط:
- تمثل العائد الناتج عن عملية الاستغلال فالعبرة ليست بضخامة رقم الأعمال ولكن بما يقدمه رقم الأعمال من نتيجة وتحسب وفق ما يلي:²
- نسبة مردودية النشاط = النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال..

¹: عدنان هاشم، رحيم السمراي، الإدارة المالية منهج التحليل الشامل، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997، ص270

²: اليمن السعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة - الماجستير في العلوم التجارية، تخصص الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، سنة 2008/2009، ص 97.

- فهي تهتم بمقياس مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفتها مبيعاتها عالية.
- **نسبة المردودية الأموال الخاصة:** يتعلق الأمر بالأموال الخاصة بعد تخصيص النتيجة و بعد إدماج مؤونات الأخطار غير المحددة أو المحتملة دون سندات المساهمة. يتكون البسط من النتيجة الصافية باعتبارها العائد النهائي للملاك أو القدرة على التمويل الذاتي التي تتميز مقارنة بالنتيجة الصافية الأقرب إلي الواقع المالي ، مع كونها أقل حساسية للتأثيرات الجناية نظرا لتضمنها لمخصصات الإهلاك. وتحسب وفق العلاقة التالية:
نسبة مردودية الأموال الخاصة = النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة.
 - **نسبة مردودية الأموال الدائمة:** تشمل الأموال الدائمة، الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل مضافا إليها سندات المساهمة فلما أضفنا في المقام الديون طويلة الأجل و سندات المساهمة فان البسط يجب كذلك أن يحتوي أيضا عوائد هذه الديون، فتصبح النسبة على الشكل التالي:
نسبة مردودية الأموال الدائمة = النتيجة الصافية + فوائد الديون/ الأموال الخاصة + الديون و سندات المساهمة.
 - **النسب الهيكلية:** وهي النسب التي تساعد في دراسة الهيكل المالي للمؤسسة والموضوعية لكل جانب من جوانب قائمة المركز المالي مثل نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول وهذه النسب تظهر التوزيع النسبي لعناصر الأصول وكذلك الأمر بالنسبة لعناصر الخصوم، ويمكننا وضع النسب لعناصر من جانب الأصول وعناصر من جانب الخصوم وتعتبر هذه النسب أكثر دلالة لأغراض دراسة الهيكل الشمولي للمؤسسة وتشمل في ما يلي:
● **نسب هيكلية الأصول:**
نسبة هيكلية الأصول المتداولة = الأصول المتداولة / مجموع الأصول.
نسبة هيكلية الأصول الثابتة = الأصول الثابتة / مجموع الأصول.
● **نسبة هيكلية الخصوم:**
نسبة هيكلية الأموال الدائمة = الأموال الدائمة / مجموع الخصوم.
نسبة هيكلية الديون طويلة الأجل = الديون طويلة الأجل / مجموع الخصوم.
نسبة هيكلية الديون قصيرة الأجل = الديون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم.¹
هناك نسب هيكلية أخرى يمكن إدراجها في فيما يلي:
● **نسب التمويل:** تقوم هذه النسب بمقارنة الحسابات الخاصة بالأصول والخصوم حيث تعبر بالعلاقة التالية:
نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة.
- تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، ويستحسن أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد حتى نقول أن للمؤسسة لها هامش أمان. أي رأس المال العامل موجب.
- **نسبة تمويل ذاتي:** تبين هذه النسبة مدى تغطية الأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة ، فإذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد يعني أن المؤسسة تمكنت من تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة دون اللجوء إلى ديون، فإذا كانت أقل من الواحد نقول أن المؤسسة تستعمل

¹: بلقاسم فاطمة الزهراء، التحليل المالي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي ألكلي محند اولحاج، البويرة، ص76

الأموال الخاصة من أجل تمويل كل الأصول الثابتة وجزء من الأصول المتداولة حيث يمكن حسابها بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

- نسبة الاستقلالية المالية: تعتبر النسبة الأولى عن الاستقلالية المؤسسة اتجاه الديون بمقارنة الأموال الخاصة بالديون ففي هذه الحالة يجب أن تكون النسبة تتراوح ما بين 1-2 فإذا تساوت مع العدد 2 أو زادت عنه فهذا يعني أن الأموال الخاصة تساوي ضعف الديون أو أكثر مما يجعل لها القدرة الكافية على التسديد والاقتراض أما إذا كانت عند 1 أو أقل فهذا يجعل المؤسسة في وضعية متبعة بالديون ولا تستطيع الحصول على قروض إضافية . وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون.

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم.

وهذه الأخيرة تعبر على استقلالية المؤسسة اتجاه الخصوم بمقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم ففي هذه الحالة يجب أن تكون النسبة أكبر من 0,5 هذا معناه أن الأموال الخاصة يجب أن تكون أكبر من الديون مما يعطي لها القدرة الكافية على التسديد و الاقتراض.¹

- نسبة قابلية السداد: تعتبر من النسب الهيكلية وتقيم هذه النسبة درجة تغطية أصول المؤسسة بالأموال الخارجية كما تبين قدرة المؤسسة على طلب القروض، فكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان الضمان أكثر وبالتالي حظ أكثر للحصول على قروض أخرى في حالة طلبها يستحسن أن تكون قيمة هذه النسب تساوي 0,5 والحالة الطبيعية لها أن تكون أقل من الواحد.²

(ج) مؤشرات الربحية:

تحتم سياسة التمويل السليمة للمؤسسة ضرورة الاحتفاظ بنوع من التوازن بين مصادر التمويل الداخلي والخارجي، وكذلك مراعاة القدرة عند التوسع في الاعتماد على التمويل الخارجي، ويرتبط التمويل الخارجي مع التمويل الداخلي بعدد من العناصر وهي التي تضع هذا التوسع في التمويل الخارجي ومن هذه العناصر.

- مقارنة العائد بالفوائد.

- المقدر على السداد.

واضح انه من الضروري تغطية الفوائد بالعائد. كذلك فان السيولة مؤشر هام لبقاء المؤسسة واستمراريتها، وسمعتها ومقدرتها على الاقتراض والتوسع ومن جهة نظر المقرض يكون تحقيق المؤسسة لأرباح تغطي فوائد القروض ومؤشر نجاحها من ناحية ومؤشر الاحتمال مقدرتها على سداد الالتزامات من ناحية أخرى.

¹: ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والتحليل المالي، الجزء 2، دار المعجدة، الجزائر، 2000، ص5.

²: اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص27.

• مؤشرات ربحية المبيعات:¹

يعد صافي الربح من المقياس العام لنجاح المؤسسة وكفاءة ادارتها ومن هنا كان من المهم تحليل قائمة الدخل لمعرفة مدى تحقيق الهدف الربحي للمؤسسة وذلك لا يمكن الوقوف عليه من تحليل المركز المالي كما أن تحليل قائمة الدخل يهتم في التحليل طويل الأجل في أعمال المؤسسة ذلك أن قائمة الدخل تعد تقريراً عن فترة معينة ضمن فترات تكمل بعضها البعض على التوالي نحو مستقبل المؤسسة و يبدأ تحليل قائمة الدخل باستخراج النسب المئوية لكل بند من البنود القائمة إلى صافي المبيعات و تفيد هذه النسب في استخدام المؤشرات المالية لتحليل نتائج الأعمال و تعطي النسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعات أو من الأصول المتاحة لها وعلى ذلك إذا ما أردنا استخدام رقم الربح كمؤشر لقياس الجوانب المختلفة من نشاط المؤسسة لتقييم أدائها في شتى المجالات فان علينا استخراج عدد المؤشرات تهتم كل مجموعة منها بربط رقم الربح بالمبيعات و هذه المؤشرات مجتمعة تعطي البنك مؤشر جيد للتحكم على قدرة المؤسسة على النمو و حالة اليسر المالي و القدرة على سداد الدين و نستعرض في ما يلي هذه المؤشرات:

نسبة التشغيل = إجمالي أرباح التشغيل/صافي المبيعات.

تمثل هذه العلاقة بين مجمل الربح الذي يمثل نتيجة الناشطين الأساسيين في المؤسسة وهما نشاطي الإنتاج و المتاجرة و صافي المبيعات التي تمت خلال الفترة المحاسبية ويعبر عادة عن هذه العلاقة في شكل نسبة مئوية.

نسبة صافي أرباح التشغيل = ربح من النشاط الجاري/صافي المبيعات.

وتصور هذه العلاقة بين الربح العادي أي الربح الناتج من النشاط التجاري للمؤسسة و صافي المبيعات الذي يمثل مصدر الإيراد الأساسي أن لم يكن الوحيد للنشاط الجاري و من الواضح أن رقم الربح العادي المستخدم في هذه النسبة أكثر تعبيراً عن النشاط المؤسسة العادي لأنه يضم نتيجة أنشطة المؤسسات الثلاث الإنتاجية و التسويقية و الإدارية.

غير انه يجب التنبيه إلى أن استخدام هذه النسبة في إجراء مقارنات بين الشركات المختلفة المثيلة اقل دقة من استخدام نسبة مجمل الربح نظراً لتأثر نسبة الربح العادي بمجموعة المصروفات الادارية والعمومية التي تختلف بالطبع من شركة لأخرى أي أن هذه النسبة تعتبر مكملة للنسبة السابقة ولكنها لا تقتصر الاهتمام على عناصر تكلفة المبيعات بل تمتد اهتماماتها لتشمل كل عناصر التكاليف والمصروفات المتعلقة بقيام المؤسسة بعملياتها وهي أيضاً تبين مدى انخفاض سعر بيع الوحدة قبل أن تتحمل المؤسسة خسائر.

نسبة صافي العائد إلى المبيعات = صافي الربح بعد الضرائب / صافي المبيعات.

تعبر عن العلاقة بين صافي الربح النهائي للمؤسسة بعد الأخذ في عين الاعتبار الضريبة وكافة الإيرادات أو الأرباح غير العادية وكذلك المصروفات والخسائر غير العادية للمؤسسة.

• مؤشرات التغطية:

¹: محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص166

وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على سداد أعبائها المالية الثابتة ومن أمثلتها فوائد الديون والإيجارات المستحقة واحتياطيات سداد القروض وهذه النسب تعد مؤشر للمخاطر المالية التي تتعرض لها الشركة ومن ثم تعد ذات أهمية خاصة للمقرضين ونستعرض فيما يلي أهم المؤشرات:

معدل تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفائدة والضريبة / الفائدة

يترتب على استخدام المديونية تحمل المؤسسة لأعباء ثابتة متمثلة في الفوائد وعليه فإن المؤسسة تهتم بمعرفة عدد المرات التي تستطيع فيها الإدارة تغطية هذه التكاليف من أرباحها المتحققة وهو ما يتحقق من معرفة نسبة تغطية الفوائد وذلك بقسمة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة على الفائدة.¹

القدرة على سداد الديون طويلة الأجل) = التدفقات النقدية المتولدة من العمليات - توزيعات الأرباح / (الالتزامات الجارية من القروض طويلة الأجل).²

يوضح هذا المعدل مقدار الجزء من التدفقات النقدية المولدة من العمليات المطلوبة لسداد قسط الديون طويلة الأجل والفوائد المستحقة خلال السنة القادمة وكلما انخفض هذا المعدل انخفضت قدرة المؤسسة على خدمة دينها في المستقبل وإذا انخفض هذا المعدل عن (1) فهذا يعني عدم قدرة المؤسسة على توليد نقدية من العمليات تكفي لسداد قسط القروض طويلة الأجل والفوائد المستحقة عليه.

• العائد على الأصول:

يمكن قياس ربحية المؤسسة من وجهة نظر المستثمر وذلك بربط الربح المتحقق ومجموعة الأموال التي وضعت في يد إدارة المؤسسة على شكل أصول مختلفة ومتنوعة على أساس أن إدارة المؤسسة يجب أن تسعى لاستغلال الأصول الموجودة تحت تصرفها، وبفرض أن الربح هو مقياس كفاءة الاستغلال أو الاستثمار يمكن أن يطلق على هذه المؤشرات العائد على الاستثمار ونورد فيما يلي أهم هذه المؤشرات:

• العائد الإجمالي على الأصول:

يستخرج هذا المؤشر بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على إجمالي الأصول وفي هذا المؤشر قيمة الأصول طوال السنة فهي تتغير من يوم لأخر نتيجة للحركة المستمرة فيها، لذلك يقترح بعض الأساتذة في التحليل المالي استخدام متوسط الأصول بدلا من إجمالي الأصول.

• العائد على متوسط الأصول:

تعتبر هذه النسبة أكثر اتساقا من النسبة السابقة في قياس العائد على الاستثمار لأن البسط والمقام في هذه النسبة يعكس إلى حد كبير الموقف عن عام كامل وتفيد هذه النسبة في قياس

¹: حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 172.

²: محمد السعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

كفاءة الإدارة في استثمار الأصول التي في حوزة المؤسسة ويفيد التطور في هذه النسبة من سنة لأخرى في قياس هذه الكفاءة.

إذ أن اتجاه هذه النسبة إلى الارتفاع إذا لم يكن مصحوبا بارتفاع الإيرادات غير العادية مؤشر على ازدياد كفاءة الإدارة في الاستثمار والعكس صحيح.

كذلك من المفيد استخدام هذه النسبة في إجراء مقارنات بين المؤسسات المختلفة للتعرف على أسباب اختلاف العائد على الاستثمار من مؤسسة لأخرى وتؤدي هذه المقارنات لتحديد نقاط الضعف في سياسة الإدارة الاستثمارية ويستخرج هذا المؤشر بالمعادلة التالية:

العائد على متوسط الأصول = صافي الربح / متوسط مجموع الأصول.

• مؤشر العائد على حق الملكية:

بما أن حق الملكية عرضة للتغير من سنة لأخرى خصوصا الاحتياطات، فإنه يفضل متوسط حق الملكية لكي يكون مؤشر أكثر دقة وتعبيرا عن الواقع ويحسب مؤشر العائد على حق الملكية وفق العلاقة التالية:

مؤشر العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية.¹

المطلب الثالث: دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة.

أن مؤشرات التوازن المالي هي من أهم أدوات المحلل المالي لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة فالمقصود بالتوازن المالي هو مقدرة المؤسسة على التسيير بشكل عادي و في نفس الوقت التوفيق ما بين استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول أي أن الخصوم التي ستتحقق بعد فترة طويلة لا بد أن تقابلها الأصول التي يستغرق مدة طويلة أيضا للتحويل إلى سيولة، و الخصوم التي تستحق بعد فترة قصيرة تقابلها التي تستغرق مدة طويلة أيضا للتحويل إلى سيولة، والخصوم التي تستحق بعد فترة قصيرة تقابلها الأصول التي تتحول إلى سيولة في مدة قصيرة أيضا وسوف توضح هذه المؤشرات في المطالب الآتية:

1. رأس المال العامل (FR)

أ) تعريف رأس المال العامل: من أهم التعاريف التي حضي بها رأس المال العامل نذكر ما يلي:

- رأس المال العامل هو جزء الأموال الدائمة الموجهة لتمويل دورة الاستغلال، و بالتالي فهو يبين قدرة المؤسسة على تمويل الأصول المتداولة عن طريق الأموال الدائمة.²
- رأس المال العامل هو الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة التي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.³
- رأس المال العامل يكون هامش الأمان للمؤسسة، فهو الجزء من الأموال الدائمة الذي يمول الأصول المتداولة.⁴

¹: محمد السعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص168 .

²: Kamel hamdi, **le diagnostic financier**, es – Salam édition, Alger, 2001, p78.

³: ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص66 .

⁴: Josette Peyrard, **gestion financière**, depote légal, paris, 1990, p44.

- رأس المال العامل هو الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة. ويحسب رأس المال العامل وفق علاقتين:

✓ من أعلى الميزانية (في الأجل الطويل):

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

✓ من أسفل الميزانية (في الأجل > القصيرة):¹

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل.

(ب) أنواع رأس المال العامل: وتتمثل في ما يلي:

- رأس المال العامل الخاص:

وهو المقدار المتبقي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة ويحسب بإحدى العلاقتين التاليتين:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة.

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون.

رأس المال العامل الصافي (الدائم)².

يمكن تعريفه على انه الفرق بين الأصول المتداولة والديون القصيرة الأجل و غالبا ما يكون رقما موجبا و يعتبر مقياسا مقبولا للسيولة و يحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الصافي (الدائم) = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل.

- العوامل المؤثرة في حجم رأس المال العامل الصافي:

يؤثر على حجم رأس المال العامل الصافي عدة عوامل أهمها:

- ✓ طبيعة الإنتاج: فكلما كانت دورة الإنتاج طويلة كانت الحاجة إلى رأس مال عامل أكبر و بالتالي فإن الوحدات الصناعية تحتاج إلى رأس مال عامل أكبر من الوحدات التجارية و في الصناعات الثقيلة أكبر من الصناعات التحويلية و الغذائية و هكذا.
- ✓ طبيعة المواد الأولية المستخدمة: هل أن المواد الضرورية للإنتاج متوفرة في الأسواق بشكل دائم و بالتالي لا يوجد موسمية يجب شرائها عند موسمها و تخزينها كالأقطان مثلا، ضرورة لشراء كميات كبيرة منها و تخزينها .
- ✓ طبيعة العملية التسويقية: هل تسويق المنتجات بسرعة بمعنى ارتفاع معدل دوران المبيعات و هذا يعني انخفاض حجم رأس المال العامل و العكس صحيح.

¹: مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996 ، ص39 .

²: بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، فسنطبة، سنة 2011 ،ص83 .

✓ طبيعة الائتمان و التحصيل: هل تحصل الوحدة على فترة ائتمان من الدائنين كما تعطي هي لمدينها فترة ائتمان للسداد.

ذلك انه كلما كانت فترة الائتمان الممنوحة للمدنيين اقل من الفترة التي تحصل عليها الوحدة كلما كانت الحاجة إلى حجم رأس المال العامل اقل و العكس صحيح.

- التغيرات في صافي رأس المال العامل وأسبابها:¹

يتغير حجم رأس المال العامل الصافي بين فترة وأخرى ويكون التغير أحيانا بالزيادة وأحيانا أخرى بالنقصان ولا بد للإدارة الواحدة من دراسة هذه المتغيرات ومعرفة اسبابها.

(أ) أسباب نقص رأس المال العامل الصافي:

✓ النقص في الأموال الدائمة (تخفيض رأس المال، تسديد الديون الطويلة الأجل، وتوزيع جزء من الاحتياطيات).

✓ الاستثمار في أصول ثابتة جديدة غير ممول من أموال دائمة جديدة.

✓ الخسائر المتحققة تؤدي إلى نقص الأموال الخاصة .

(ب) أسباب زيادة رأس المال العامل الصافي:

✓ الزيادة في الأموال الدائمة زيادة رأس المال، الحصول على ديون طويلة الأجل، تكوين الاحتياطيات.

✓ التخلي عن بعض الأصول الثابتة بالبيع.

✓ الأرباح المتحققة وغير الموزعة.

✓ مخصصات استهلاك الأصول الثابتة.

• رأس المال العامل الإجمالي: وهو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو اقل وهي تشمل مجموع الأصول المتداولة من مخزونات (قيم الاستغلال) حقوق القيم القابلة للتحقيق (قيم جاهزة) و منه يحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

رأس المال العامل الإجمالي = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة.

• رأس المال العامل الأجنبي: يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ننظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها بل

كمواد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال و يحسب وفق العلاقة التالية:

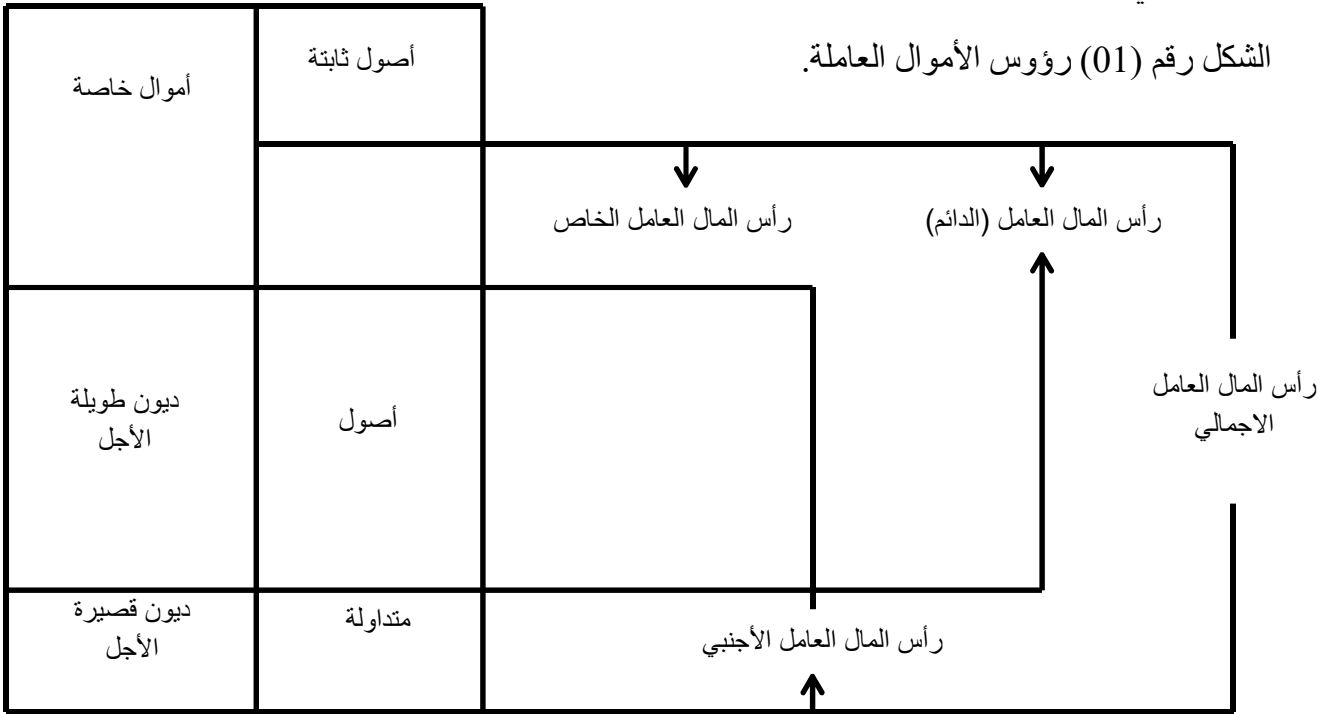
رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص.

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون.

¹: سمير عبد العزيز، مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997، ص332.

الشكل التالي يمثل مختلف رؤوس الأموال العاملة:

الشكل رقم (01) رؤوس الأموال العاملة.



المصدر: ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 48.

(ت) حالات رأس المال العامل¹ (FR)

يأخذ رأس المال العامل ثلاث حالات تتمثل في:

• رأس المال العامل موجب:

يكون في هذه الحالة الموارد الدائمة أكثر من الأصول الثابتة و هذا يعني أن الموارد الدائمة تغطي احتياجات المؤسسة طويلة الأجل، فالتوازن المالي في هذه الحالة محقق من طرف المؤسسة نظرا للفائض الموجود في الموارد والذي يسمح بتمويل الاحتياجات الأخرى القصيرة الأجل.

• رأس المال العامل معدوم:

في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة تساوي الأصول الثابتة و هذا يعني أن الموارد الدائمة تغطي احتياجات المؤسسة طويلة الأجل، فالتوازن الحالي محقق في هذه الحالة ولكن لا يحقق أي فائض في الموارد الطويلة المدى من اجل.

¹: Jacky mailler, Michel remailler, **Analyse financière de l'entreprise**, 6ème édition, dunad, paris, 1992, p247.

• رأس المال العامل سالب:

في هذه الحالة الموارد الدائمة اقل من الأصول الثابتة هذا يعني أن الموارد الدائمة لا تغطي احتياجات طويلة الأجل، فالتوازن المالي هنا غير محقق.

(ث) أسباب تغيير رأس المال العامل:

(1) انخفاض رأس المال العامل:

(أ) ارتفاع الأصول الثابتة وذلك من خلال:

- شراء تثبيبات مادية.
- شراء تثبيبات غير مادية.
- شراء تثبيبات مالية.

(ب) انخفاض الأموال الدائمة: وذلك من خلال:

- انخفاض الأموال الخاصة:
- تسديد الأموال المقترضة.

(2) زيادة رأس المال العامل:

(أ) ارتفاع الأموال الدائمة وذلك من خلال:

- ارتفاع الأموال الخاصة.
- انخفاض الأصول الثابتة.
- اهتلاك الأصول الثابتة.
- تسديد قروض المؤسسة من قبل المؤسسات.

(ج) أهمية رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل كهامش أمان مالي يمكن للمؤسسة من تحقيق التوازن المالي كما أن رأس المال العامل الموجب يساعد على إعطاء حكم ملائم على الحالة الاقتصادية والمالية للمؤسسة من جهة ومواجهة مختلف الأخطاء المحتملة المتعلقة بتحقيق العناصر الذميمة اقل من سنة من جهة أخرى. هذا وبالرغم من انه يعد مؤشر أساسي في تحليل وتقييم التوازن المالي، إلا انه هناك بعض الانتقادات الموجهة له فبالنسبة للحساب الحركي لرأس المال العامل يجب معرفة ماذا سيحصل في حالة تناقص أو توقف نشاط المؤسسة للاستغلال، كما انه لا بد من معرفة كيف يصبح رأس المال العامل في حالة تحويل جزء من الديون الطويلة والمتوسطة الأجل إلى خصوم مستحقة التسديد ففي حالة مماثلة يصبح من الضروري معرفة بدقة تاريخ تسديد الديون طويلة والمتوسطة الأجل، لان كل تسديد من هذا النوع من الديون يؤثر على مستوى رأس المال العامل.

(ح) العوامل المؤثرة في رأس المال العامل:

- ✓ طبيعة نشاط المؤسسة، فرأس المال العامل مرتبط بنوعية وحجم تصريف المنتجات، وبالتالي يجب تحديد طبيعة الإنتاج في المؤسسة.
- ✓ حجم نشاط المؤسسة: كلما كان نشاط المؤسسة واسعا كلما احتاجت إلى رأس مال عامل كبير و العكس صحيح.
- ✓ دورة الاستغلال: حيث نجد أن حجم رأس المال يتغير ويختلف باختلاف دورة الاستغلال، فكلما تطلب وجود حجم كبير من الأموال الدائمة لتغطيتها والعكس صحيح.

✓ التغييرات الموسمية: بعض المؤسسات تتميز بنشاط موسمي فيتأثر نشاطها بالتغيرات الموسمية كأن يرتفع سعر المواد الأولية في فترة معينة، لهذا يجب أن تواجه هذه الحالة بتوفير المخزونات اللازمة.

2. احتياجات رأس المال العامل.

(أ) **تعريف احتياجات رأس المال العامل:** يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل على أنها رأس المال العامل الأمثل. أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الاصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الاصول المتداولة مع الموارد المالية القصيرة الأجل.¹

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل – موارد التمويل .

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (مجموع الديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية).

احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) – (ديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية).

(ب) **مكونات احتياج رأس المال العامل:**

• المكونات الدائمة:

تمتاز مكونات دورة الاستغلال الجارية بطابع السيولة والاستحقاق توجه عناصر الاستغلال المخزونات المتداولة للاستهلاك أو البيع، الديون على العملاء يتم تسديدها وتحويلها إلى سيولة، ديون الموردين تسدد في أجال استحقاقها.

تجدد هذه العناصر بصفة مستمرة حسب الدوران المتعلق بنشاط المؤسسة، هذا يعني أن الاصول الدورية تعوض أثناء تحويلها أو استهلاكها، يتم تمويل هذه الاحتياجات في كل مرحلة تجديدها، لذا تعتبر كاحتياجات دائمة.

من ناحية تمويل هذه الاحتياجات يسمح رأس المال العامل تمويل المكونة الدائمة، إضافة إلى تشكيل هامش امن مالي لمواجهة الظروف الاستثنائية التي تخص الجزء المتغير من جهة أخرى نستطيع اعتبار المكونة الدائمة لاحتياجات رأس المال العامل كأموال عاطلة ومجمدة بناء على عدم تحقيق جزء من العمليات في أجالها العادية.

في حالة مماثلة، تجد المؤسسة نفسها في مواجهة آثار مالية وخيمة كخطر السيولة وتدهور مردودية الأموال التي استعملت في تمويل هذه المكونة عمليا تستطيع المؤسسة التصرف في التركيبية المتغيرة. هذا يعني انه هناك إمكانيات تسيطر استراتيجيات محتملة بناء على حالة معينة من جهة وإعادة النظر في بعض الخطط وبالتالي يمكن تحقيق الأصول القصيرة الأجل بسرعة لكن الخطط والاستراتيجيات يعاد النظر فيها بصفة مستمرة.

يمكن استنتاج من هذه الوضعية أن القرارات المتخذة على المدى القصير لا تعد حالة الضرورة تخفيض المخزونات وتعديل رأس المال العامل في حالة انخفاض محتمل لنشاط استغلال المؤسسة.

¹ زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص52 .

- **المكونات المتغيرة:** بالنسبة لهذه المكونة نجد أن احتياج رأس المال العامل مرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة نشاط المؤسسة، تتولد هذه المكونة عن التذبذبات المتعلقة بالتشغيل العادي لدورة الاستغلال تذبذبات في رقم الأعمال أو المدفوعات التي تحدد خلال الشهر مما يؤدي إلى إحداث تذبذبات في احتياج رأس المال العامل، تمول هذه المكونة بواسطة الخزينة وبالتالي تصبح احتياجات رأس المال العامل تساوي إلى:

احتياج رأس المال العامل = احتياج رأس المال العامل الدائم + احتياج رأس المال العامل المتغير.

وبصفة عامة يخضع احتياج رأس المال العامل لعاملين أساسيين:

- الخصوصيات القطاعية، التغيرات الموسمية.

(ت) حالات احتياجات رأس المال العامل:

هناك ثلاث حالات تأخذها احتياجات رأس المال العامل توضيحها فيما يلي:¹

(أ) احتياجات رأس المال العامل موجب: (BFR أكبر 0).

(ب) احتياجات رأس المال العامل معدوم: (BFR = 0).

(ت) احتياجات رأس المال العامل سالب: (BFR أصغر 0).

(ث) العوامل المؤثرة في احتياجات رأس المال العامل: طبيعة النشاط، دورة الإنتاج، الاستثمارات، مستوى النشاط.

3. الخزينة

(أ) تعريف الخزينة: الخزينة هي مجموع السيولة التي هي تحت تصرف المؤسسة.²

الخزينة هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا والخزينة هي على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة.³

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الخزينة = القيم الجاهزة - التسبيقات البنكية.

(ب) حالات الخزينة:

- الخزينة موجبة: $T > 0$ أي أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل.
- الخزينة سالبة: $T < 0$ أي أن رأس المال العامل في هذه الحالة المؤسسة في حالة عجز.
- الخزينة معدومة: $T = 0$ أي أن رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل وهذا يعني أن المؤسسة أمام خزينة مثلى.

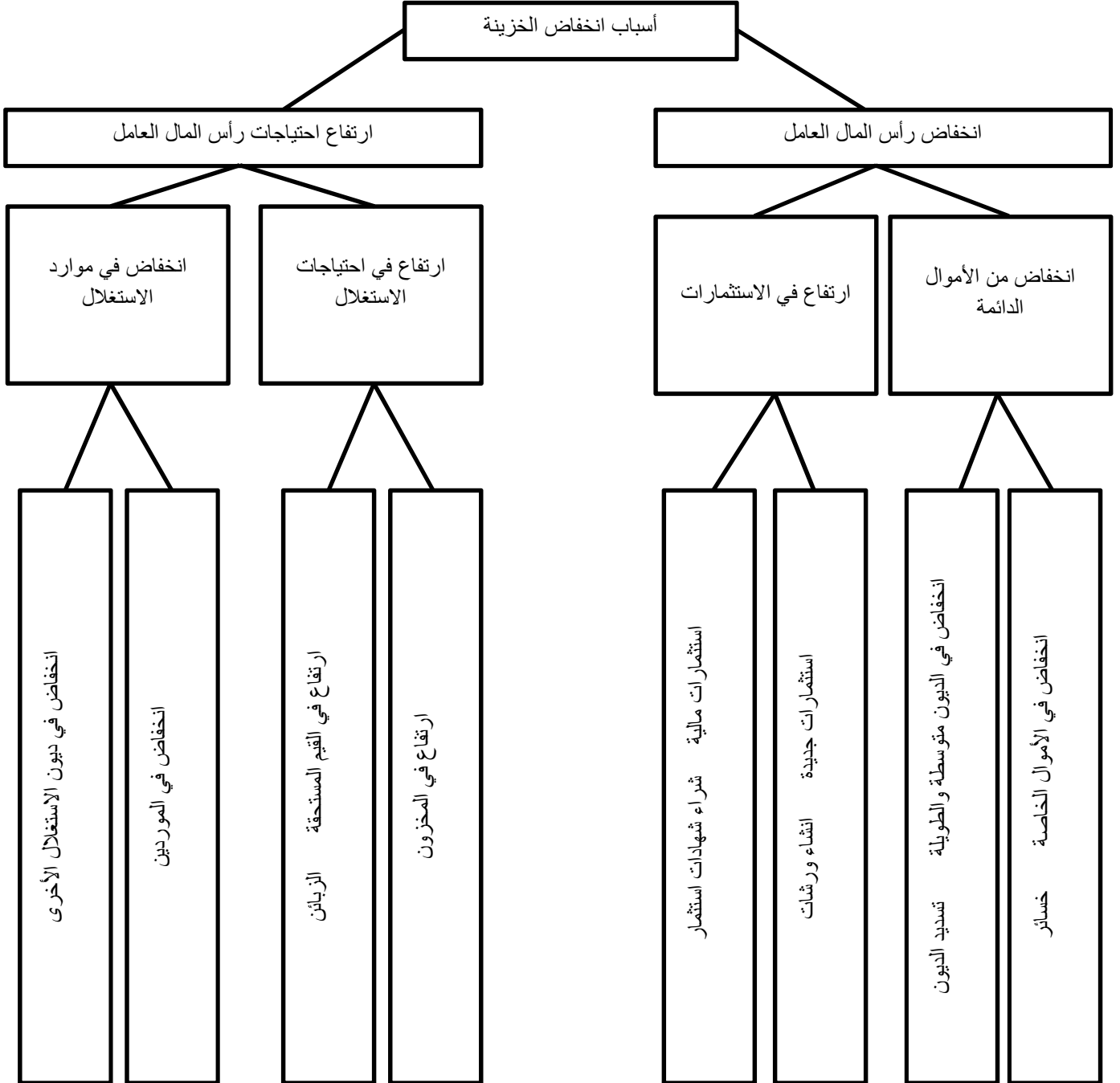
¹: شوية دلييلة، دور التحليل المالي في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية، بومرداس، 2005، ص 37

²: بوشاشي بوعلام، المسير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 110.

³: زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(3) أسباب انخفاض الخزينة¹

الشكل رقم (02) انخفاض الخزينة



المصدر: زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 57.

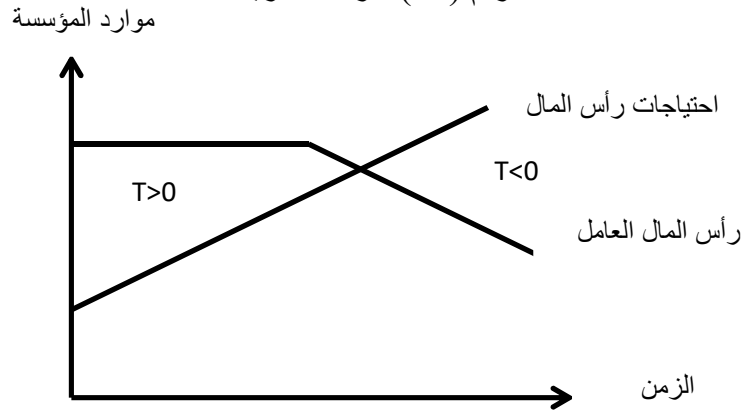
¹: زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(ج) حالات أزمة الخزينة:

أزمة الخزينة 01: خسائر مستمرة أدت إلى تدهور الأموال الخاصة وقد أدت الخسائر المتتالية إلى تقليص فائض رأس المال العامل ويكون الحل هنا بواسطة ما يلي:

- تحقيق مردودية كافية و إعادة تأسيس الأموال الخاصة.

الشكل رقم (03): أزمة الخزينة 01

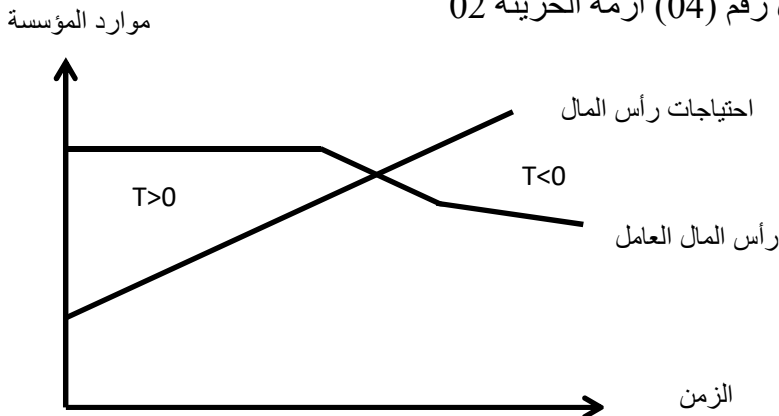


المصدر: زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 58

أزمة الخزينة : 02 خطأ في سيولة التمويل¹، وتكون هذه الحالة ناتجة عن استثمارات جديدة بدون الزيادة في الأموال الدائمة ولهذا فإن رأس المال العامل الذي كان كافياً ويفوق احتياجات رأس المال العامل يتدهور فجأة ويكون الحل هنا من خلال:

- زيادة الأموال الخاصة أو الديون المتوسطة والطويلة الأجل و بيع الاستثمارات.

الشكل رقم (04) أزمة الخزينة 02



المصدر: زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

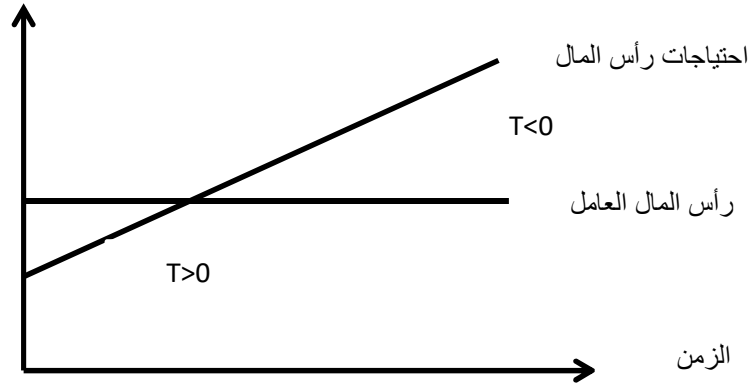
أزمة الخزينة 03 ارتفاع سريع في احتياجات رأس المال العامل مقارنة برأس المال العامل وهنا يكون ارتفاع رأس المال العامل فقط بواسطة الأموال الخاصة، ارتفاع سريع في النشاط

¹: زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 58 .

بفضل منتج جيد وبيع بطريقة جيدة، مما يساهم في تعزيز رأس المال العامل والحل هنا من خلال:

- تخفيض احتياجات رأس المال العامل .
- زيادة الأسعار .
- تقليص مهلة الزبائن و محاولة تمديد مهلة تسديد الموردين.

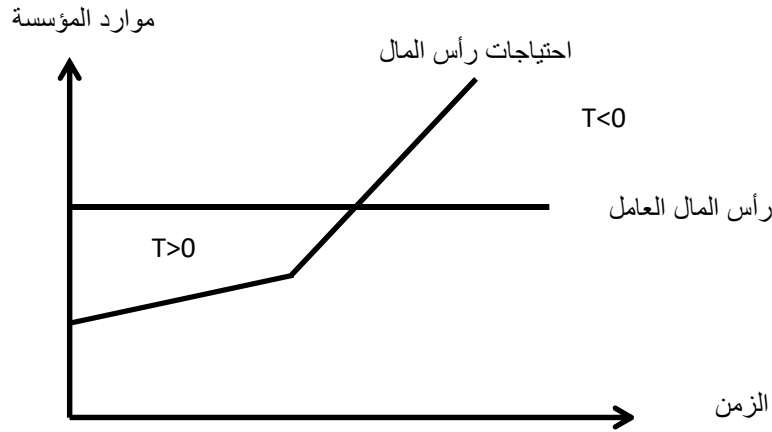
الشكل (05) أزمة الخزينة 03 موارد المؤسسة



المصدر: زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

أزمة الخزينة 04 : ارتفاع كبير ومفاجئ في احتياجات الاستغلال أو أن المؤسسة تواجه صعوبات في بيع منتجها الأمر الذي أدى إلى ارتفاع في المخزون و تمديد مهلة ائتمان الزبائن لإقناعهم بالشراء، والحل هنا يكون بمحاولة تقليص مدة التخزين والزبائن.

الشكل رقم (06) أزمة الخزينة 04



المصدر: زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

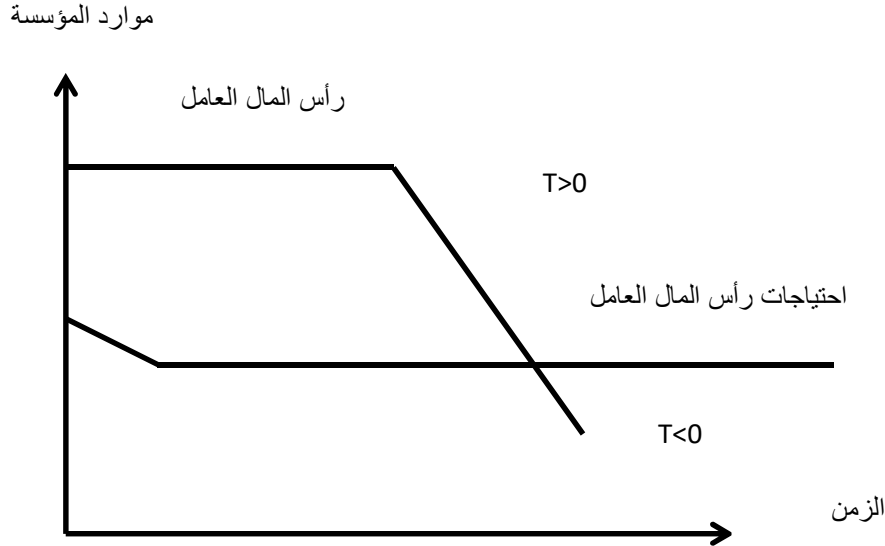
أزمة الخزينة 05

- انخفاض في النشاط وهو متزامن مع خسائر مستمرة
- أن انخفاض النشاط أدى إلى انخفاض رأس المال العامل وكذا إلى تحقيق خسائر وبالتالي تدهور الأموال الخاصة.

ويكون الحل هنا ب:

- تحقيق مردودية كافية .
- إعادة تأسيس الأموال الخاصة .
- تخفيض احتياجات رأس المال العامل بالموازاة مع تخفيض النشاط.

الشكل(07) أزمة الخزينة 05



المصدر: زغيب مليكة ، مرجع سبق ذكره، ص62.

خلاصة الفصل:

تعد عملية تقييم الأداء المالي طريقة يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسة الاقتصادية واتخاذ مختلف القرارات التي من شأنها أن تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، انطلاقاً من الجانب المالي للمؤسسة، وذلك لماله من تأثير كبير على مستقبل المؤسسة واستمرار نشاطها حيث يستخدم المحلل المالي في ذلك مجموعة من الأساليب والطرق من أهمها النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي والتي تعتبر أدوات حديثة وفعالة في عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ومن خلال هذا الفصل توصلنا الى النتائج التالية:

- تقييم الأداء المالي للمؤسسة عنصر أساسي وخطوة هامة وبناءة تمكننا من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وتشخيصها.
- يجب اختبار النسب والمؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية ودوره في تحسين
الأداء المالي

المبحث الأول:

مفاهيم أساسية حول الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية

المبحث الثاني:

اجراءات الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية

المبحث الثالث:

علاقة الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية بتحسين الأداء

تمهيد الفصل:

إن أول خطوة لدراسة معالم الجدوى الاقتصادية وتقييم أداء المؤسسة أو المشروع تبتدئ بدراسة موضوع الطاقة الانتاجية واستغلالها بكفاءة لتحقيق الأهداف وهو ما تسعى إليه جميع المؤسسات مهما كان نوعها ونظام عملها، لذا فإن التقنين في هذا العصر سلكوا أساليب مغايرة للأساليب التقليدية في حسن التصرف بالموارد الاقتصادية والسعي لاستغلال أقصى الطاقات الانتاجية المتاحة لتحقيق الطفرات الاقتصادية.

وبما كانت المشاريع الصناعية كقاعدة تتطلب رؤوس أموال كبيرة نسبيا لتركيب الآلية والآلات والمباني ومختلف التجهيزات فإن المستثمرين لا يخطرون بأموالهم الا اذا أيقنوا أن المشروع الذي يقومون بإنشائه ستتاح له فرصة نجاح كبيرة ومن مستلزمات هذا النجاح تخفيض التكاليف النهائية للمنتجات ويمكن من الصمود في وجه التقلبات المختلفة حيث نتكلم في المبحث الأول عن ماهية الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية أما في المبحث الثاني سنتطرق الى اجراءات الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية والعوامل المؤثرة فيه وفي الأخير نتكلم عن علاقة الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية بتحسين الأداء.

الفصل الثاني: الترشيح الاقتصادي للطاقات الإنتاجية ودوره في تحسين الأداء المالي

المبحث الأول: مفاهيم الترشيح الاقتصادي للطاقات الإنتاجية

تعتبر عملية الترشيح الاقتصادي بمثابة الأداة الهادفة إلى حسن استغلال كافة الموارد والإمكانات داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وهي تعد كذلك من بين أهم المواضيع مناقشة كونها تنصب وتعالج الطريقة المثلى لأداء الأنشطة الإنتاجية، ولعل تطرقنا من قبل للكيفية التي تتم بها ممارسة العملية الإنتاجية من بدايتها إلى غاية النهاية سوف يسهل علينا الوصول إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية لدراستنا هذه تنصب إجراءات الترشيح الاقتصادي أساساً على العملية الإنتاجية، وبما أن هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من الأنشطة والعمليات الواجب القيام بها بكفاءة وفعالية، فإن ذلك يحتم علينا البحث عن أحسن النماذج والأساليب النظرية المتعلقة بممارسة تلك العمليات في صورة تعطي للمؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة السبق على حساب منافسيها.

إن التحولات العميقة التي مسّت محيط الأعمال قد أثرت وبشدة على النظام الإنتاجي بشكل فرض على الإدارة أن تدمج قراراتها التشغيلية المنصبة على أداء مختلف الأنشطة ضمن استراتيجية واضحة وكفيلة بحسن توظيف واستغلال الطاقات وجعلها في أعلى مستوياتها، بالإضافة لاعتماد أحسن الأساليب التنظيمية فيما يتعلق بتبني هيكل تنظيمي يجعل المؤسسة تتمتع بمرونة أكبر اتجاه التغيرات المستمرة لمحيطها الخارجي وذلك من خلال أدائها لأنشطتها الداخلية بمستوى عالٍ من التنسيق، وهكذا فإن دمج ومراعاة متغير المحيط الخارجي في إطار دراستنا هذه من شأنه أن يعطينا فكرة أكثر شمولاً لفهم الميكانيزمات التي تتعايش بها المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى أنه يقودنا للتسليم بمبدأ هام يعتبر الركيزة الأساسية التي تضمن في النهاية فعالية العمليات التشغيلية لاسيما تلك المرتبطة مباشرة بموضوع النظام الإنتاجي والمتمثل في ضرورة الأخذ بالإجراءات المندرجة ضمن عملية الترشيح الاقتصادي للطاقات الإنتاجية، كونها تهدف إلى الحصول على المنتجات المطلوبة وبالمواصفات المرغوب فيها من طرف الزبائن وبذلك فإن سعينا الحثيث لإثبات صحة الفرضيات الفرعية لدراستنا هذه والتي تمّ تبنيها من قبل، قد حتمّ علينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة نقاط رئيسية ارتأينا فيهم الانسجام والتكامل المنهجين الكفيلين بضمان الوصول إلى الإحاطة بكافة الجوانب المتبقية من موضوع بحثنا.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الترشيح الاقتصادي للطاقات الإنتاجية.

يعتبر موضوع الترشيح الاقتصادي من بين أبرز المواضيع وأكثرها حساسية نظراً لكونه يعنى بتوجيه الطاقات المادية والبشرية المتوفرة داخل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية الممكنة، أي استخدام مختلف الأساليب العلمية التي من شأنها ضمان الحصول على منتجات ذات تكلفة منخفضة وجودة مرتفعة. وهنا يرى لحيلح الطيب أن مصطلح الرشادة أو العقلانية قد ارتبط ظهوره بظهور المشروع الرأسمالي من خلال إنتاج السلع والخدمات المطلوبة بتكلفة جد منخفضة عن طريق التوظيف العقلاني للموارد المتاحة

واستغلالها بطريقة رشيدة، وتبعاً لذلك يرى أن الترشيد الاقتصادي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والجهود المركزة والمنظمة علمياً المنصبة على الإمكانيات البشرية والمادية من أجل إنتاج المنتجات والخدمات المطلوبة من قبل المستهلك بأقل تكلفة ممكنة، وهو بذلك يقر بأن أهمية عملية الترشيد الاقتصادي تنبع من رغبة المؤسسة في البقاء والاستمرار بمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية للاستفادة من التقنيات الحديثة وكذا رغبتها في الاستحواذ على حصة سوقية تمكنها من تعظيم أرباحها، وسوف لن يتأتى لها ذلك إلا بإنتاجها لمنتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة ما يجعلها تتفوق على منافسيها¹.

كما يرى منصور سعدان أن الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية داخل المؤسسة عبارة عن الاستخدام الهادف والمنظم لجميع المعارف المتاحة التي توفرها التقنيات التكنولوجية من أجل رفع معدلات الأداء الاقتصادي، وهو الأمر الذي يقود الإدارة إلى توظيف مختلف القدرات والزمن معاً. لذلك فإن الترشيد الاقتصادي عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات المنهجية المنصبة أساساً على العملية الإنتاجية والتي تهدف إلى رفع كفاءة عمل وسائل الإنتاج المتوفرة بالإضافة إلى التحسين الدائم للأساليب المعمول بها عن طريق القيام بتقييم الأداء بصورة مستمرة لاكتشاف مواقع الخلل واقتراح الحلول المناسبة، هذا وتستمد عملية الترشيد أهميتها من رغبة المؤسسة في الاستمرار والبقاء أي من ضرورة استغلالها للفرص والتقنيات العلمية والوسائل الحديثة بهدف تحسين أدائها والتمكن من إنتاج المنتجات المطلوبة بالجودة والتكلفة المناسبين².

يرى أحمد طرطار أن الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية عبارة عن عملية تعنى بتوجيه الموارد الاقتصادية التي تتوفر عليها المؤسسة نحو تحقيق أكبر عائد ممكن، كما يرى أن موضوع الترشيد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة الاقتصادية والفعالية نظراً لكونه عملية تهدف إلى تحقيق زيادة في إنتاج السلع والخدمات انطلاقاً من نفس مقدار عناصر الإنتاج المتوفرة وهو ما يعني حسن إدارة تلك الموارد والاستفادة القصوى منها، ما يدل على أن الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية إجراء شامل لكافة الأنشطة الإنتاجية الممارسة، حيث لا يمكن تصور أي ترشيد للعمليات الإنتاجية دون تقليل التكاليف المرتبطة بالمخزون أو الشراء أو حتى أنشطة عديدة أخرى³.

من خلال كل ما ذكر يمكننا القول أن عملية الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية عبارة عن الطريقة التي يتم من خلالها توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة باتجاه تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد، أي إنتاج مخرجات بتكاليف منخفضة وجودة مرتفعة وهو ما يعني التحكم الناجع في القدرات المادية والبشرية بكيفية تجعل المؤسسة تتأقلم مع محيطها الخارجي الشديد التغير، هذا وتسري إجراءات الترشيد الاقتصادي داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة على جميع الأنشطة والمهام الممارسة بداخلها وتشمل جميع أقسامها وأجزائها

¹: لحيلح الطيب، أساليب ترشيد العمليات الإنتاجية: دراسة تطبيقية على مركب قسنطينة للغزل والنسيج الفظني 1983-1986 (الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 1989) أطروحة ماجستير، غير منشورة، ص. 17.

²: منصور سعدان، تقييم وترشيد الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بوحدة النجارة البلاستيكية 1989-1991 (الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، 1995) أطروحة ماجستير، غير منشورة، ص. 37، 38.

³: أحمد طرطار "الترشيد الاقتصادي للطاقات في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص. 04، 05، 06.

انطلاقاً من كونها عملية شاملة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الانسجام والتنسيق داخل هيكلها التنظيمي، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة والفعالية على جميع الأصعدة، غير أنها تنصب بالدرجة الأولى على العملية الإنتاجية نظراً لكونها تعد بمثابة محور وصلب عملية الرشادة، وبالرغم من ذلك فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القيام بترشيح أداء بعض الأنشطة دون غيرها، أي أنها تنصب وتشتمل كذلك على إدارة المؤسسة، وهو ما يدل على أنها عملية كلية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق معدلات أرباح مرتفعة. وبالإضافة إلى ذلك، يعد تقييم الأداء بمثابة المؤشر الرئيسي الذي تتضح من خلاله النتائج المتحققة، الأمر الذي يهيئ الفرص لتحسينها وتحسين أداء العمليات الإنتاجية، أي أن عملية الترشيح الاقتصادي تتضح وتتأتى عبر تقييم الأداء واقتراح البدائل الممكنة للرفع من إنتاجية الموارد والاستفادة من الوقت. هذا وتكتسي عملية الترشيح الاقتصادي أهمية جد كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة ترغب في ضمان استمرارها وتحقيقها لميزة تنافسية، حيث لا يمكن على الإطلاق التوصل إلى إنتاج منتجات بتكاليف منخفضة وجودة مرتفعة دون القيام بترشيح أداء الأنشطة اللازمة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، صف إلى ذلك أن إجراءات العمل تتغير باستمرار كنتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية وهو ما يفرض على إدارة المؤسسة التمكن من تلك التقنيات الحديثة لمسايرة متطلبات المنافسة، الأمر الذي يؤكد لنا أكثر الأهمية القصوى لإجراءات المندرجة ضمن عملية الترشيح الاقتصادي للطاقات الإنتاجية.

المطلب الثاني : آليات الترشيح الاقتصادي:

يعتبر سوء الاستغلال للموارد المتجددة وغير المتجددة، من أهم العوامل التي تؤدي إلى نفاذ الثروات دون تحقيق النتائج البيئية والاقتصادية المطلوبة، بل أن بعض الدراسات الاقتصادية تشير إلى أن البلدان والمناطق التي توجد فيها وفرة من الموارد الطبيعية غالباً ما تحقق معدلات نمو اقتصادي أقل، وتكون نتائجها الانمائية أسوأ من البلدان والمناطق التي توجد فيها مقادير أقل من الموارد الطبيعية¹، ويرجع السبب في ذلك إلى الإفراط ودون ترشيح في استهلاك تلك الثروات، إلى جانب حالات الفساد وسوء التسيير وغياب المسائلة التي قد تتعايش في بيئات الأعمال الضعيفة، وبهدف استدامة استغلال الموارد المتاحة يجب اعتماد أدوات القياس الاقتصادي ومؤشرات تعتبر بمثابة آليات وعوامل لترشيح استهلاكها وهي كما يلي:

1. المدى الزمني:

يعتبر تحديد المدى أو الأفق الزمني ضرورياً لحل أي نموذج رقمي لكي نتحصل على نتائج قابلة للتحليل إلا أن النموذج يزداد صعوبة كلما زادت عدد المتغيرات وعدد السنوات وعدم خطية العلاقة، فإذا أخذنا عدد السنوات أو المدى الزمني فإنه يعتبر غير حيادي من ناحية العدالة الاجتماعية بين الأجيال ولتوضيح هذا فإذا كان الجيل يمثل 40 سنة، فإذا أخذنا في النموذج المدى بأربعين سنة وإذا كان هذا النموذج الرقمي يعبر عن استخراج موارد نابضة هذا يعني أن استخراج المورد بالنسبة للجيل الثاني أو الثالث بعد 80 سنة أو 120 خارج إطار الهدف، مما يعني أن الأجيال الأخرى بعد الجيل الأول والثاني تبقى خارج الإطار

¹: اندرو وارنر. (2013). الانتعاش المستعصي. نيويورك: مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي.

وهذا ما تستخدمه الحكومات الآن والمؤسسات في اعطاء مفهومها للتنمية المستدامة بحيث نجد في بعض الأحيان تناقضات في مفهوم التنمية المستدامة.

2. كفاءة حركية الموارد:

يعتبر الاقتصاديون أن نظرية كفاءة حركية الموارد ضرورية وهامة لاستغلال الموارد والحفاظ عليها وتحقيق عدالة اجتماعية بين الأجيال الحالية والمستقبلية، بحيث يجب أن تساوي تكلفة رأس المال القيمة الحدية لنتاج رأس المال مقسومة على الوحدة الموحدة من رأس المال وذلك لضمان الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق عدالة اجتماعية بين الأجيال.

ويمكن القول أن الالتزام بأدوات القياس الاقتصادي للعوائد والتكاليف الحالية والمستقبلية سوف يمكن من تقدير ايجابي لطرق الاستغلال التي تضمن الوفاء بحقوق الاجيال المقبلة من المكاسب الاقتصادية.

المطلب الثالث: مبادئ وقواعد الترشيح الاقتصادي

يركز الترشيح الاقتصادي على التكامل والأداء في العمليات الانتاجية على بعض المبادئ والقواعد ومن أهمها:

1. تحديد الأهداف بدقة وتخطيط برامج وتنفيذها:

إن الخطط الرئيسية لأي مؤسسة صناعية هي تلك المتعلقة بالأهداف المطلوب تحقيقها ويقوم عادة مجلس الادارة بوضع هذه الأهداف ، بتحديد نوع ودرجة التكامل المطلوب، ومجال الانتاج والأهداف المالية والتسويقية وما الى ذلك.¹

ويقتضي تنفيذ هذه الاهداف تحديد الترتيب المناسب لها واحداث جداول زمنية للإنتاج وتحديد مواعيد التشغيل وكيفية الاستفادة من الامكانيات المخصصة لهذا البرنامج ثم توزيع هذه الأعمال على الأقسام والأفراد وتحديد دور كل قسم في الخطة الموضوعية.²

2. توفير الظروف المناسبة:

لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة فإن الأمر يتطلب توفير الجو والظروف المناسبة من حيث توفير كل المستلزمات والأيدي العاملة الماهرة وكذا تهيئة الآلات والمعدات مع مراعاة توفير ظروف المراقبة والمتابعة المنتظمة.

3. السعي قدر الإمكان لاستغلال كل الامكانيات المتاحة:

حيث أن عملية ترشيح الطاقة تقتضي مراعاة التقليل في التكاليف بمختلف أنواعها وتسخير كل الموارد المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها، وكذا أخذ بعين الاعتبار عنصري الزمن والتكلفة في تنفيذ العمليات الانتاجية.

¹: عادل حسن، " تخطيط ومراقبة الانتاج"، الدار الجامعية الاسكندرية، 1989، ص07.

²: ابراهيم هميمي " تخطيط وضبط الانتاج"، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة 1975.

4. الشمولية:

ان عملية الترشيد الاقتصادي في المؤسسات الصناعية هي محور بحثنا ينصب بشكل أساسي على العمليات الانتاجية ، لكن يجب أن نشير الى أن كل الوظائف لها علاقة مباشرة مع بعضها ، فالإنتاج يبنى على أساس الطلب وكذا حجم وسعة المخزون وغيرها مما يستلزم تطبيق اجراءات الترشيد على مستوى كل الوظائف في المؤسسة.¹

المبحث الثاني: إجراءات الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: إجراءات الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية

تنصب إجراءات الترشيد الاقتصادي على الأداء الأمثل للعمليات الإنتاجية من أجل تعظيم الاستفادة من كافة المدخلات والموارد وضمان الحصول على المخرجات المناسبة لبلوغ أقصى إنتاجية ممكنة وتحسين المردودية والاستفادة من المهارات العملية والخبرات الفنية والإمكانيات المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهنا يمكننا تصنيف إجراءات الترشيد الاقتصادي إلى إجراءات منسبة على مدخلات النظام الإنتاجي وإجراءات تنصب على عمليات التحويل وأخرى على المخرجات.

إن معالجتنا السابقة للعملية الإنتاجية ضمن إطار النظام الإنتاجي تقودنا إلى تبني رؤية منهجية واعتماد إجراءات متكاملة تهدف في أساسها إلى حسن توظيف واستغلال المدخلات من عناصر مادية وبشرية بترشيد استعمال المواد الخام والمكونات الأخرى وكذا ترشيد استخدام القوى العاملة، بالإضافة إلى ترشيد استعمال الآلات وضمان عدم تعرضها للأعطال، ضف إلى كل هذا ضرورة ترشيد المخرجات من خلال الاهتمام بجودة المنتجات والحصول على منتجات خالية تماما من العيوب.

• الترشيد الاقتصادي لمدخلات النظام الإنتاجي .

تنصب إجراءات ترشيد مدخلات النظام الإنتاجي بالدرجة الأولى على عملية تصميم المنتج، المواد الأولية والتوريدات والمكونات وكذا العنصر البشري من خلال تحفيز العمال داخل المؤسسة وتنمية مهاراتهم وتدريبهم.

• إجراءات ترشيد عملية تصميم المنتجات الجديدة :

تقوم أغلب المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الحالي بأنشطة البحث والتطوير بهدف التوصل إلى إنتاج منتجات تنسجم مع رغبات المستهلكين، غير أن القيام بذلك يفرض مراعاة حالة الكثير من مراكز العمل التي تتأثر سلبيا بأي عملية ابتكار لا تراعي رغبات المستهلكين وكيفية تعظيم قيمة المنتج في نظرهم من جهة، ومن الجهة المقابلة مدى

¹: أحمد طرطار، مرجع سابق، ص 11.

تلازم نظام التحويل مع التصميم الجديد للمنتج، كل ذلك من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج أقصى ما يمكن.

• إجراءات ترشيد المواد الخام والتوريدات الأخرى :

كما هو معلوم، لا يمكن بأي حال من الأحوال تصور قيام المؤسسة بعملياتها الإنتاجية من دون حصولها على مختلف المواد الأولية والمكونات والتوريدات الأخرى اللازمة لإنتاج المخرجات المطلوبة، وهو الأمر الذي يفرض إمدادها بتلك المواد بشكل مستمر يجعلها تتحمل أقل التكاليف المرتبطة بالتخزين وتحافظ عليها من التلف بطريقة لا تؤثر بها على جودة منتجاتها تامة الصنع، وهو ما يفرض في النهاية ضرورة إصدار كمية الأمر التي يتحقق في ظلها أقل مستوى للتكاليف المرتبطة بالمخزون ويتم المحافظة في نفس الوقت على جودة المواد المخزنة.

• إجراءات ترشيد استعمال القوى العاملة:

تلعب اليد العاملة داخل أي مؤسسة دورا محوريا في تحقيقها للنجاح من عدمه لاسيما في ظل التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العالم، وهو ما يفرض ضرورة الاهتمام أكثر بهذا العنصر المبدع من أجل رفع إنتاجيته وتحسين مستوى فعاليته، ويتم ذلك من خلال تدريب العمال على مختلف التقنيات الحديثة بالإضافة إلى تحفيزهم ماديا ومعنويا والاهتمام بحل مختلف المشاكل التي يعانون منها سواء داخل أو خارج المؤسسة.

• الترشيد الاقتصادي لعمليات التحويل الإنتاجي.

يعنى الترشيد الاقتصادي لعمليات التحويل الإنتاجي بضمان حسن استغلال كافة الطاقات والإمكانيات التي يتوفر عليها النظام التحويلي، ويتم ذلك من خلال ترتيب الآلات والمعدات بطريقة تعظم الإنتاجية وتزيد من فعالية عنصر العمل بالنسبة لجميع المراكز، بالإضافة إلى ضمان الصيانة الفعالة لوسائل الإنتاج والاستثمارات الأخرى، ضف إلى ذلك ضرورة القيام بتخطيط مضبوط للمتطلبات من المواد بهدف معرفة الاحتياجات من المواد الأولية والتوريدات الأخرى بصورة دقيقة على مر الزمن وربطها بالطلب النهائي المتغير باستمرار للتمكن من إصدار كمية الأمر المناسبة التي تتحقق في ظلها أقل التكاليف المرتبطة بالمخزون.

• إجراءات ترشيد استخدام الآلات والأجهزة :

إن المتأمل للتاريخ يلاحظ وبجلاء تام أن الإنسان قد عمل وباستمرار على تحسين أدوات عمله ومختلف الوسائل المستعملة في أدائه للعمليات الإنتاجية من أجل زيادة استخدامها وتحسين استعمالها، وهنا يمكننا القول أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج هي¹:

¹: سعدان، مرجع سابق، ص، ص. 43، 44.

- عوامل خاصة بالتسهيلات المتاحة: لاسيما داخل المصنع ومدى سهولة مناولة المواد، بالإضافة إلى الظروف الداخلية كالتهووية والإضاءة ...
- عوامل خاصة بالمنتج أو الخدمة: حيث يتأثر التنظيم الداخلي للورشة بطبيعة تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ويتأثر تبعا لذلك مدى استفادتها من وسائل إنتاجها.
- عوامل خاصة بطبيعة العملية الإنتاجية: إذ تتأثر استفادة المؤسسة من الآلات والأجهزة التي تحوزها تبعا لطبيعة العمليات التحويلية اللازمة للحصول على المخرجات وكذا القيود المفروضة على أداء تلك العمليات.
- عوامل خاصة بالعنصر البشري: فكلما كان الأفراد أكثر كفاءة ومهارة وتدريب وقدرة ورغبة في العمل كلما زاد استغلالهم لوسائل الإنتاج.
- عوامل خاصة بطبيعة عمليات التشغيل: والوقت اللازم لإتمام تصنيع المكونات والأجزاء الداخلة في صنع المنتج النهائي وكذا جدولة الإنتاج.
- عوامل أخرى خارجية: كالمحافظة على البيئة من خطر التلوث، الأمر الذي يؤثر وبشدة على استغلال المؤسسة لطاقتها الإنتاجية ومن ثم لوسائل إنتاجها.

وهكذا يمكننا القول أن الترشيد الاقتصادي لوسائل الإنتاج يتم انطلاقا من القيام بتخطيط محكم للتسهيلات والخروج بتنظيم داخلي للمصنع تتحقق في ظله أفضل مستويات الأداء، ضف إلى ذلك ضرورة صيانة نظام التحويل من مختلف الأعطال التي قد تصيب الأجهزة من أجل ضمان عدم تعرضها للتوقف.

● تخطيط الاحتياجات من المواد:

تتطلب عملية الترشيد الاقتصادي للمواد الأولية ضرورة الإلمام بكل المراحل التي تمر بها عمليات الإنتاج من خلال الجدولة المعتمدة داخل الورشة لمختلف الآلات والمراحل الزمنية اللازمة لإتمام كل عملية ومكوّن على حدى، وهو ما يحتم علينا أكثر وجوب معرفة الجدولة التفصيلية لكل العمليات الإنتاجية من أجل إصدار الأوامر المثلى المتعلقة بكمية وزمن شراء المواد، لذلك فإن نظرتنا المتبناة في هذا الشأن مستمدة من أن إجراءات ترشيد استعمال المواد داخل المؤسسة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، بالإضافة إلى ملف المخزون الرئيسي و ملف قائمة المواد، الجدولة الرئيسية للإنتاج، الأمر الذي يحتم علينا تناول ومناقشة إجراءات تخطيط المتطلبات من المواد ضمن إجراءات الترشيد الاقتصادي لعمليات التحويل الإنتاجي نظرا لارتباطها الوثيق بأنشطة الجدولة كما سبق وأن أشرنا إليه من قبل.

● الترشيد الاقتصادي لمخرجات النظام الإنتاجي.

بعد القيام بعمليات التحويل الإنتاجي يتم الحصول على مجموعة من المخرجات وفقا لتصميمها، غير أنه وبسبب بعض الأخطاء التي قد تنتسبب فيها الآلات أو قد يتسبب فيها العمال أو بسبب تلف يكون قد أصاب المواد الأولية والتوريدات المستعملة، عادة ما يتم إنتاج منتجات

معينة وذات جودة منخفضة، الأمر الذي سيؤدي إلى انخفاض قيمتها ومن ثم تأثر أرباح المؤسسة. لذلك فإن إجراءات الترشيح الاقتصادي المنصبة على مخرجات النظام الإنتاجي تهدف بالدرجة الأولى إلى ضمان الحصول على منتجات مرتفعة الجودة، وهنا يمكننا القول أن اهتمام الإدارة بالجودة مر بعدة مراحل تمثلت آخرها في محاولة خلق الجودة داخل نظام الإنتاج نفسه من خلال أداء العمل بصورة صحيحة منذ الوهلة الأولى ومحاولة القضاء على جميع مسببات الجودة الضعيفة، ولقد تعددت وتنوعت كثيرا الطرق المستعملة في إدارة الجودة داخل المؤسسات الصناعية وأصبح ذلك يتم انطلاقا من القيام بمراقبة الجودة إحصائيا من خلال مراقبة مدخلات العملية الإنتاجية وأيضا الطريقة التي تؤدي بها مختلف العمليات التحويلية لمعرفة أسباب انحرافها عما هو مخطط لها وتصحيح ذلك، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى التقليل من تلك الأخطاء، هذا بالإضافة إلى محاولة إنتاج ما يرغب به المستهلك والقيام بمنحه أقصى قيمة تجعله يفضل منتجات المؤسسة على حساب منتجات منافسيها.

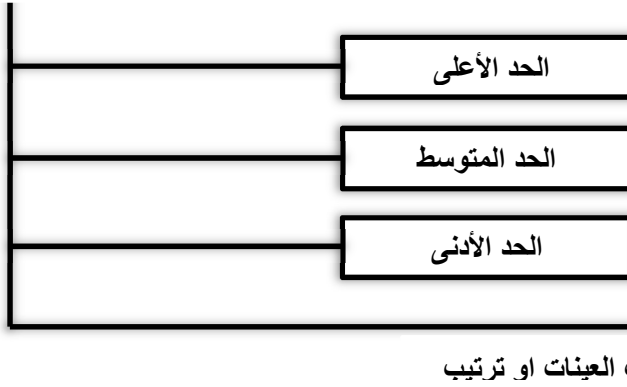
المطلب الثاني: اساليب واجراءات ضبط الجودة في المؤسسة الصناعية.

يستخدم في ضبط مستوى الجودة عدة أساليب نذكر منها:

1. **التفتيش أو الفحص الشامل:** ويتم ذلك بالنسبة الى كل وحدة من الوحدات المنتجة للتأكد من صلاحيتها أو يتم رفض الوحدات غير المطابقة للمواصفات ويقبل الصالح منها، وعندما تكتشف عملية الفحص وجود نسبة مرتفعة للتلف فإن الأمر يتطلب الدراسة والبحث للوقوف على الأسباب لاتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها.
2. **الأسلوب الاحصائي (الرقابة الاحصائية):** ويعتمد هذا الأسلوب على سحب عينات من البضاعة او المادة ثم فحص هذه العينات واتخاذ القرارات بناءا على النتائج حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة مواصفات هذه البضاعة أو المادة للمواصفات الفنية، ومن الأدوات المستعملة في هذا الأسلوب هي:
 - **خرائط المراقبة:** وهي طريقة بيانية تعتمد على تمثيل البيانات التي تعكس مدى الاختلاف في المقاييس المطلوبة معتمدة في ذلك على أن قياس الجودة متغير عشوائي يمكن من التوزيع الاحتمالي لتحديد حدود معين بحيث يقع القياس داخل هذه الحدود باحتمال معين وذلك اذا كانت الاختلافات في القياس ترجع كلها الى اسباب عشوائية والشكل يوضح نموذجا لخريطة المراقبة.¹

¹: توفيق محمد عبد الحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، دار النهضة العربية ، بيروت 1998، ص 78.

الشكل رقم (08) نموذج خريطة المراقبة



المصدر: توفيق محمد عبد الحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ، دار النهضة العربية ، بيروت 1998، ص 78

وهناك ثلاثة أنواع من خرائط المراقبة لهذا المقياس الإحصائي المستخدم وهي:

- خرائط المراقبة المتوسط (\bar{X}).
- خرائط المراقبة للانحراف المعياري (δ).
- خرائط المراقبة للمدى (L).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الترشيح الاقتصادي للطاقات الإنتاجية.

تتأثر عملية الترشيح الاقتصادي داخل المؤسسة بالعديد من العوامل التي من شأنها أن تحول دون الاستفادة التامة من العناصر المادية والإمكانيات البشرية المتاحة، حيث نجد أن المحيط الخارجي يتضمن الكثير من القوى التي يكون لها وقع مباشر وغير مباشر على نجاعة الأداء، ربما من خلال زيادة التكاليف الإنتاجية، رفع كمية الإنتاج المعيب أو حتى إمكانية التأثير سلباً على اليد العاملة. وهنا بالضبط يمكننا أن نصنف تلك العقبات ضمن مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل الخارجية و العوامل الداخلية.

1. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية تلك العقبات المرتبطة أساساً بالمحيط الخارجي والمتسببة في إعاقة أداء المؤسسة لأنشطتها وعملياتها الإنتاجية، حيث يختلف أثرها على أدائها الكلي ومن ثم على استخدامها لطاقتها وإمكاناتها تبعاً لحجم قوة وضعف العلاقة بين هذه العوامل وبين سير العمليات التحويلية، بعبارة أخرى كلما ازداد الاعتماد في أداء العمليات الإنتاجية على تلك العوامل كلما ارتفع أثرها واقتضت الضرورة أكثر دراستها بهدف فهم اتجاهات تغيرها وطرق تحاشي آثارها السلبية. فعلى سبيل المثال نجد مدى قرب أو بعد موقع المؤسسة أو موقع وحدتها الإنتاجية عن مكان جلب المواد الأولية وكذا تصريف وتوزيع المنتجات تامة الصنع¹، وبصفة عامة يمكننا إجمال كل تلك العوامل الخارجية كالآتي:

¹: طرطار، مرجع سابق، ص.33.

✓ **الموقع:** لاختيار مكان إنشاء المصنع أهمية استراتيجية كبيرة تستمد ماهيتها أساسا من إمكانية تخفيض تكاليف الإنشاء وتكاليف التشغيل المختلفة، وهو الأمر الذي يدل على أن الموقع يلعب دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة من عدمه ومن ثم فعالية إجراءات الترشيد، فالصناعات الاستخراجية تخضع للمادة الخام بالدرجة الأولى وصناعة المشروبات تخضع للمياه وصناعة الألمنيوم تخضع للطاقة الكهربائية، لذلك فإن اختيار الموقع بطريقة سليمة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بعض المقتضيات التقنية مثل القرب من مكان جلب المادة الخام وكذا الأسواق، كل ذلك من أجل تقليص التكاليف وتعظيم الربح تبعا لذلك¹، وهكذا فإن اختيار موقع المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة بشكل صائب يلعب دورا مهما في ترشيد أدائها الاقتصادي وذلك وفقا لرؤية تهدف بالدرجة الأولى إلى محاولة رفع معدلات الكفاءة والوصول إلى تجسيد الأهداف المتبناة جملة من المعايير هي:

✓ **المعايير الحرجة Critical criteria:** وهي عبارة عن مجموعة من المعايير التي تكون سببا في عدم اختيار موقع معين بصرف النظر عن باقي الشروط والمتطلبات الأخرى المتوفرة فيه، حيث نجد هنا على سبيل المثال أن مؤسسة متخصصة في إنتاج المشروبات سوف لن تأخذ بعين الاعتبار موقعا لمصنعها في مكان يفتقد للمياه أو أن تكلفة الحصول عليه جد مرتفعة وذلك مهما قرب من مكان تواجد الأسواق.

✓ **المعايير الموضوعية Objective criteria:** وهي تلك المعايير التي يمكن ترجمتها إلى قيم نقدية ومن ثم الحكم على مدى ملائمة الموقع من عدمه، وعلى سبيل المثال نذكر هنا: القرب من سوق العمل، القرب من مراكز التوزيع، القرب من مصادر المواد الخام المستعملة، ملائمة الظروف الجوية والمناخ للنشاط الإنتاجي الممارس...إلخ

✓ **المعايير الذاتية Subjective criteria:** وهي تلك المعايير الكيفية لا الكمية التي يتم الاحتكام إليها في اختيار الموقع الأمثل للمصنع، مثل طبيعة مساندة المجتمع ومكان تواجد المنافسين.²

إن اختيار المكان الجغرافي للمصنع يتم مرة واحدة في أغلب الأحوال ويتزامن مع إنشاء المؤسسة أو إنشاء وحدات إنتاجية جديدة، لذلك يجب التدقيق قدر الإمكان عند القيام بهذه الخطوة الهامة والخروج بالقرار المناسب المتعلق بالموقع الذي تتحقق في ظله أقل التكاليف، الأمر الذي يسهل فيما بعد أداء وممارسة إجراءات الترشيد الاقتصادي. ويمكننا القول أن هناك العديد من النماذج المعروفة والتي يعتمد عليها في اختيار الموقع المناسب، أهمها:

أسلوب المفضلة على أساس الكلف والعوائد: وفقا لهذه الطريقة تتم المفاضلة ما بين موقع وآخر وفقا لمعيار الكلفة الكلية التي يتم تحملها بالنسبة لكل موقع من المواقع المحددة، حيث يتم في البداية اختيار قائمة تضم المواقع التي يمكن اختيار واحد منها، ليتم فيما بعد

¹: بفا، سارن، إدارة الإنتاج والعمليات، تعريب محمد محمود الشواربي، مراجعة محمد سرور علي ابراهيم سرور تقديم عبد الله بن عبد الله العبيد، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر 1999، ص.ص. 749، 750.

²: بفا، سارن، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 751، 752.

حساب التكاليف المرتبطة بكل موقع على حدى واختيار الذي تتحقق في ظله أقل التكاليف وأعلى العوائد.¹

نموذج الوسيط البسيط: وفقا لهذا النموذج يتم تحديد أحسن المواقع اعتمادا على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

■ **الحمولات:** أي ما يتم نقله من الموقع الجديد إلى باقي الأماكن سواء المستودعات، أسواق أو مصانع أخرى.

- المسافات الفاصلة ما بين الموقع الجديد وباقي الأماكن.

- كلفة نقل الحمولات من الموقع الجديد إلى الأماكن المناسبة.

وتبعاً لذلك فإن أحسن موقع هو ذلك الذي تتحقق في ظله أقصر المسافات اللازمة لنقل الحمولات، ما يجعل المؤسسة تتحمل أقل التكاليف.

■ **نموذج الحجم/الكلفة الموقعية أو تحليل التعادل:** وفقا لهذا النموذج يتم حساب إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة المرتبطة بكل موقع على حدى بالإضافة إلى إجمالي العوائد المالية المتأتية من وراء عمليات بيع المنتجات، ليتم المقارنة واختيار الموقع الذي تتحقق معه أعلى مستويات الأرباح.

■ **نموذج العوامل النوعية:** تصنف العوامل المؤثرة في اختيار الموقع كما سبق ذكره إلى عوامل كمية يمكن وصفها بطريقة نقدية وعوامل نوعية لا يمكن قياسها بوحدات نقدية، وهنا نجد أن أسلوب العوامل النوعية أو كما يطلق عليه البعض أسلوب التحليل النوعي يتم من خلاله إعطاء أوزان نسبية ونقاط لهذه العوامل حسب توفرها في الموقع وبعد ذلك يتم حساب مجموع النقاط لكل موقع على حدى، لتقارن بعد ذلك كل المواقع من أجل اختيار أحسنها بناء على نقاطه المحرزة. إن هذا النوع من التحليل يستعمل في حالة ما إذا تعذر حساب العوامل الكمية أو في حالة تساويها بالنسبة لموقعين أو أكثر أو أنها قليلة الأهمية بالنسبة لاختيار الموقع، ونعرض فيما سيلي أهم الخطوات والمراحل التي تمر بها هذه الطريقة:

- تحديد العوامل النوعية المؤثرة في الموقع.

- وضع مقياس التفضيل الذي يحدد عدد النقاط المحرزة بالنسبة لكل موقع، مثلا (0) - (10).

- تحديد وزن نسبي معين لكل عامل من العوامل النوعية حسب أهميته النسبية بالمقارنة مع العوامل الأخرى.

- تقييم المواقع البديلة حسب مدى توفر العوامل النوعية فيها وذلك كمي أو عدديا.

¹: نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007) الطبعة الأولى، ص.165.

- احتساب النقاط المحرزة من قبل كل موقع بضرب التقييم الرقمي المعطى لكل عامل نوعي بوزنه النسبي.

- المفاضلة بين المواقع بإحدى الطرق الآتية:

أولاً: على أساس مجموع النقاط المحرزة من قبل كل موقع فقط.

ثانياً: تحويل العوامل الكمية أو النقدية إلى نقاط محرزة.

ثالثاً: تحويل العوامل النوعية إلى عوامل كمية باستخدام مكافئ نقدي لكل نقطة محرزة.¹

• ظروف المحيط الخارجي الكلي :

سبق وأن تطرقنا لمكونات المحيط الخارجي وذلك عند تحليلنا لنموذج PESTEL ، وهنا يمكننا القول أن ظروف المحيط الخارجي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية تؤثر تأثيراً كبيراً على أي إجراء يندرج ضمن رغبة المؤسسة في ترشيح أداء عملياتها الإنتاجية ومحاولة الرفع من مستوى أدائها، وما يزيد من أثرها وأهمية معرفتها ودراساتها هو أنها خارجية وغير خاضعة تماماً لرغبة المؤسسة، بل أن من واجب هذه الأخيرة أن تتكيف وتتلاءم معها فعلى سبيل المثال، لو أصدرت الحكومة قانوناً معيناً تمنع من خلاله مؤسسات القطاع الخاص من الاستثمار في صناعات محددة والتي ترى أنه من الأفضل لها أن تبقى محتكرة من طرف الدولة أو من طرف مجموعة معينة من المستثمرين الخواص فإن ذلك من شأنه أن يحول دون إمكانية دخول المؤسسة لتلك الصناعة، كما أنها أيضاً قد ترفض اندماج بعض المؤسسات ربما لأنها ترى أنها تشكل تهديداً على المنافسة أو لأسباب أخرى، وكل ذلك من شأنه أن يؤثر وبشدة في إمكانية اتخاذ الكثير من الإجراءات المندرجة ضمن الترشيح الاقتصادي للطاقت الانتاجية. كذلك نجد أن للوضع الاقتصادي العام السائد داخل الدولة أثر على تطبيق واتخاذ الكثير من إجراءات الترشيح الاقتصادي للطاقت الانتاجية، فلمعدل النمو الاقتصادي دلالة قوية على وجود أو عدم وجود إنفاق كبير من طرف المستهلكين وهو ما يدل على حالة الطلب ومن ثم على حجم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وإمكانية القيام بترشيدها، أما بالنسبة لأسعار الفائدة فهي تعبر لنا عن قدرة المؤسسة وسهولة حصولها على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها، كما تعبر لنا أيضاً عن قدرة حصول المستهلكين على قروض لتمويل مشترياتهم، وفي كلتا الحالتين نجد أن ذلك يؤثر على قدرة الإدارة في ترشيح عملياتها الإنتاجية سواء بالنسبة للمدخلات أو المخرجات أو حتى عمليات التحويل الإنتاجي. بصف إلى ذلك أن لسعر صرف العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية أثر كبير على اتخاذ العديد من إجراءات الترشيح الاقتصادي لاسيما بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على استيراد بعض المواد الأولية أو المكونات التي تستعملها كمدخلات بالنسبة لنظامها الإنتاجي أو تلك التي تقوم بتصدير منتجاتها لدول أخرى. نفس الكلام يمكن أن يقال بالنسبة لمعدلات التضخم المرتفعة التي تحمل في طياتها دلالة على عدم استقرار الوضع الاقتصادي العام السائد داخل البلد، ما يعني تعريض الخطط

¹: نجم، مرجع سابق، ص. 107.

الاستثمارية للمؤسسة إلى الخطر، الأمر الذي يجعلها غير راغبة في عمل استثمارات ومن ثم التأثير سلبيا على إجراءات ترشيد طاقاتها الإنتاجية.

تؤثر متغيرات المحيط الاجتماعي كثيرا على طبيعة اليد العاملة المتوفرة داخل المؤسسة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى ارتباط تلك المتغيرات بإجراءات ترشيد العنصر البشري. بصف إلى ذلك أن المخرجات التي تنتجها المؤسسة موجهة في الأساس إلى المستهلكين الذين ينتمون إلى المجتمع المتواجدة فيه، ما يحتم عليها أن تنتج ما يتوافق ورغبات أفرادها ومن ثم ارتباط عملياتها الإنتاجية وإجراءات ترشيدها بطبيعة تلك المنتجات. كذلك نجد أن للمحيط التكنولوجي الذي تشتغل المؤسسة في إطاره وقع وأثر كبير على العديد من الإجراءات المتخذة والهادفة إلى حسن الاستفادة من المدخلات التي تتوفر عليها، فأي تغير أو تطور قد يطرأ على مختلف الآلات والتقنيات الإنتاجية المستعملة من شأنه أن يؤثر في قدرة المؤسسة على تعظيم مخرجاتها انطلاقا من نفس المدخلات.

إنه وكنتيجة للمشاكل البيئية التي تتسبب فيها الكثير من العمليات التصنيعية وحتى بعض المنتجات كونها غير صديقة للبيئة، فإن معظم الحكومات أصبحت تفرض على المؤسسات ضرورة مراعاة متغير البيئة أثناء ممارسة أنشطتها ومهامها في سبيل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، وهو الأمر الذي يجعل تلك التحديات تؤثر تأثيرا مباشرا على الإجراءات المتخذة على مستوى المؤسسة والهادفة إلى ترشيد طاقاتها الإنتاجية، بدءا باختيار المنتج المراد إنتاجه، مروراً على اختيار المدخلات اللازمة لإنتاجه من مواد أولية مناسبة وتقنيات إنتاجية معينة والقيام بالعمليات الإنتاجية الكفيلة بالحصول على منتجات مستدامة، فعلى سبيل المثال لو تمّ التوصل من قبل مراكز البحث المتخصصة لتقنيات إنتاجية معينة تمنع تسرب بعض الغازات السامة من أنظمة التحويل وتضمن الحصول على منتج صديق للبيئة، فإن ذلك يحتم على إدارة المؤسسة أن تتخذ إجراءات وتدابير تضمن إتقان عمالها لتلك التقنيات وذلك من خلال برامجها التدريبية.

2. العوامل الداخلية:

يقصد بالعوامل الداخلية تلك العقبات التي تحد من إمكانية التحكم الناجع في كافة الموارد الاقتصادية المتوفرة داخل المؤسسة، كسوء استغلال العمال للمواد الأولية والآلات وعدم وجود الآليات التنظيمية المناسبة التي تؤدي إلى رفع درجات التنسيق بالنسبة للهيكل التنظيمي المتبنى وتسبب الإدارة في مراقبة العمال ومعاتبتهم عند إخلالهم بالنظام المعمول به من خلال مجالسها التأديبية. إذن فهي عوامل يمكن التحكم فيها وتكييفها بالكيفية المرغوب بها على عكس العوامل الخارجية، وبصفة عامة يمكننا ذكر أبرزها فيما يلي:

• الهيكل التنظيمي المتبنى :

يلعب الهيكل التنظيمي دورا محوريا داخل أي مؤسسة باعتباره أداة مفيدة بالنسبة للإدارة الاستراتيجية لضمان تجسيد رؤيتها ونواياها، وهنا بالضبط يمكننا القول أن الكثير من الإجراءات المندرجة ضمن عملية الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية تتأثر بطبيعة وبنوع الهيكل التنظيمي المعتمد داخل المؤسسة والذي تتحدد في ظله طريقة أداء مختلف الأنشطة

التشغيلية وكذا نطاق الإشراف والمسؤولية الملقاة على كل فرد سواء في إطار العمل المكلف بأدائه أو ضمن إطار السلطة التي يتمتع بها على حساب مرؤوسيه، بالإضافة إلى علاقته بباقي الأقسام والوظائف وذلك ضمن رؤية تهدف من ورائها الإدارة المسؤولة عن هندسة البنية التنظيمية إلى تحقيق أعلى درجات التنسيق لجعل المؤسسة بمثابة الكيان المهيكل جيدا والمنسجم في أدائه لعملياته التشغيلية.

فمما لا شك فيه أن تبني هيكل تنظيمي يضمن انسيابا جيدا للمعلومات ما بين مختلف أجزائه من شأنه أن يمنح للقسم المكلف بتصميم المنتجات الجديدة داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة جميع المعلومات التي تخص رغبات المستهلكين بالإضافة إلى أفضل الطرق المناسبة لتصنيعه وذلك حسب طبيعة نظام التحويل الموجود بالمؤسسة، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر إيجابيا على إجراءات الترشيد الاقتصادي لعملية تصميم المنتج، كما أن معرفة الإدارة المسؤولة عن تدريب وتحفيز الأفراد لوضعية وحالة كل فرد بالإضافة إلى ظروف أداء العمل وغيرها من المعلومات الضرورية لجعل العمال أكثر قدرة ورغبة في ممارسة أنشطتهم سوف يؤدي بالضرورة إلى الاستفادة المثلى من طاقاتهم وهو الأمر الذي يزيد من أهمية تبني الهيكل التنظيمي الذي تتحقق في ظله أعلى درجات التنسيق.

● اليد العاملة داخل المؤسسة:

كما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الأول يلعب العنصر البشري دورا مهما بالنسبة لأي مؤسسة، الأمر الذي يفرض ضرورة الاعتناء به من خلال وجوب إلمام المسيرين بطرق إدارة الأفراد والاهتمام بهم. فاعتبارا من أن العمال داخل الوحدة الإنتاجية هم من يشغلون الآلات ويقومون بمناولة المواد الخام ويعدلون الأجهزة والمعدات ليجعلوها متلائمة مع نوع المنتجات المراد تصنيعها ويمارسون أنشطة الصيانة لضمان عدم تعطل وتوقف نظام التحويل عن أداء مهامه، فإن ذلك يجعل بل ويفرض ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لأداء كل نشاط من خلال استقطاب وتعيين اليد العاملة الماهرة وذات الخبرة في المقام الأول، ثم القيام بتدريبهم وتحفيزهم إلى غيرها من الإجراءات الواجب على الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية الإلمام بها جيدا.

وانطلاقا مما ذكر، فإن أي محاولة هادفة إلى ترشيد أداء العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية تتأثر كثيرا بطبيعة اليد العاملة التي تتوفر عليها، فكلما ارتفع وعي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسة وارتفع أيضا مستواهم التعليمي وإدراكهم للمهام المنوط بهم أدائها في إطار وظائفهم التي يمارسونها كلما ازدادت فعالية إجراءات الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية وسهل أيضا الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. كما أنه كلما أفلحت الإدارة المسيرة في جعل العمال أكثر وعيا بواجباتهم وبالمهام الملقاة على عاتقهم وكلما حثتهم على بذل أقصى الجهود، كلما ازدادت نسبة الاستفادة من طاقاتهم وكان ذلك سببا من أسباب نجاح تطبيق إجراءات الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية.¹

¹: أحمد طرطار "الترشيد الاقتصادي للطاقات في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.48، 49.

المبحث الثالث: علاقة الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في تحسين الأداء المالي

استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء على أنها كمية الإنتاج (الوظيفة الإنتاجية). فعرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المخرجات منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات و على هذا النحو فان: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (الموارد المستخدمة).

كما يعرف المركز الياباني للإنتاجية الإنتاجية على أنها تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالة، وتأمين أجور عالية، وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والإدارة والمستهلكين. بناء على هذين التعريفين فإن الإنتاجية تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها. ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو من إنتاج أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد مقارنة بما تم وضعه من معايير، وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة للإنتاج بما يحقق أكبر قدر من المخرجات، وهو ما يتماشى مع مفهوم الكفاءة في العديد من تعاريف الأداء. وبذلك يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات (المواد، العمالة، الآلات، والتجهيزات) للحصول على أكبر قدر من المخرجات، متضمنة الأساليب العلمية التي تمكن من ذلك. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الإنتاجية واحدة من معايير منظور النمو والتعلم، إلى جانب رضا الأفراد وولائهم، بالنسبة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة والتي تتأثر بالمناخ التنظيمي والبنى التحتية التكنولوجية إلى جانب مهارات الأفراد كمتطلبات أساسية.

المطلب الأول: الترشيد الاقتصادي للمدخلات ودوره في تحسين الأداء المالي

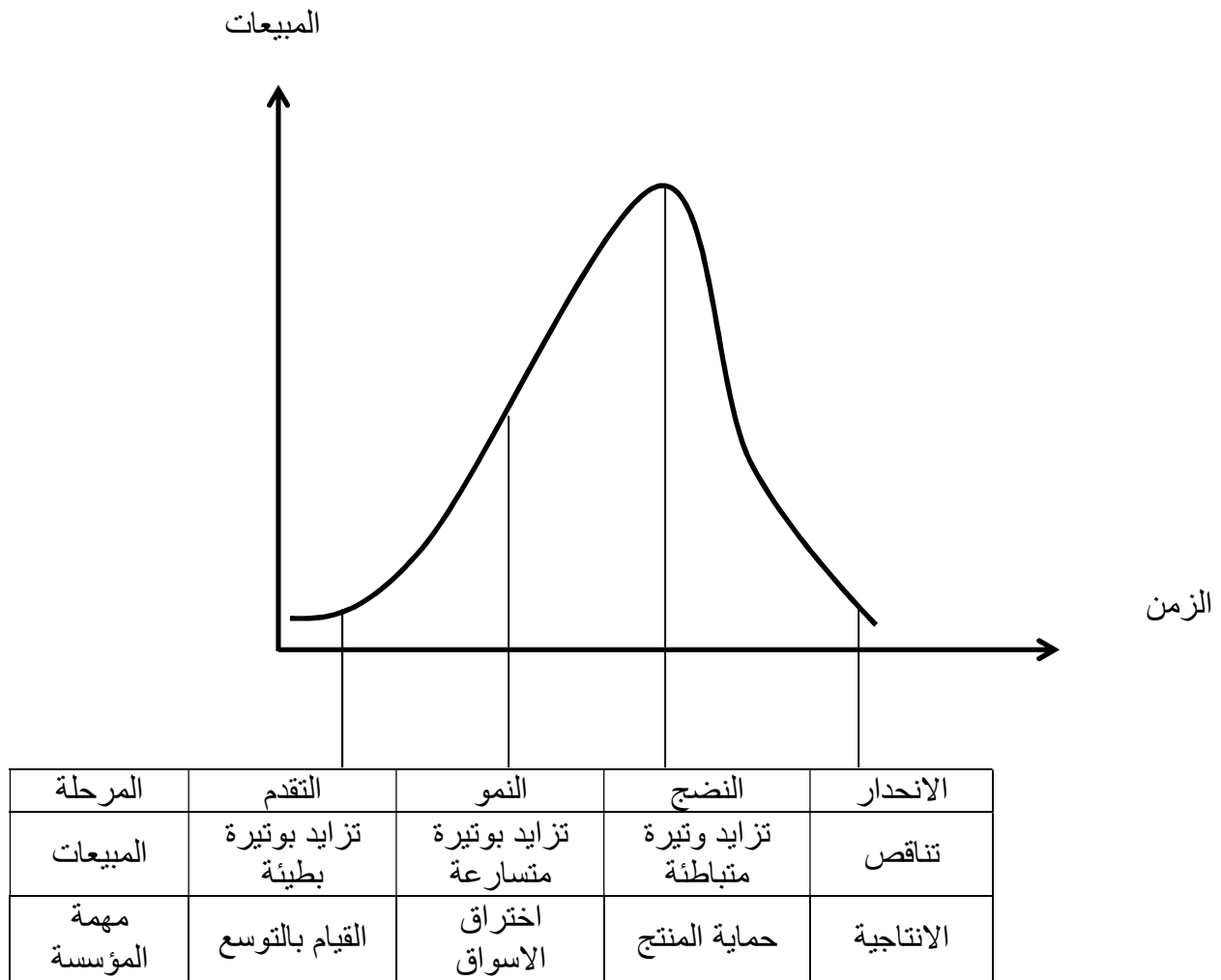
بعد تطرقنا لموضوع الترشيد الاقتصادي يتضح لنا جليا أن النشاط ينصب في أساسه على الطاقة الإنتاجية من أجل تحقيق تحسينات مستمرة في الأداء غير أن تناولنا للطاقة الإنتاجية وقيامنا بربطهما فكريا بمختلف العمليات والأنشطة الممارسة والمندرجة في إطار النظام الإنتاجي يقودنا وبكيفية مباشرة الى استجلاء تلك العمليات ومحولة ترشيد ممارستها من أجل تحقيق أقصى معدلات الربح.

1. الترشيد الاقتصادي لعملية تصميم المنتج ودوره في تحسين الأداء المالي

تشهد العديد من الاقتصادات مع مطلع هذا القرن حركية واسعة النطاق بتقديم المؤسسات جديدة ذات جودة مرتفعة وتنسجم بالمقاس مع طلبات العملاء، ومن خلال هذه المرحلة يتم الانتقال الى ممارسة الأنشطة الفعلية من أجل تجسيد الأفكار المنتقاة والمتميزة بنجاحاتها التقنية والاقتصادية، حيث يكلف أعضاء الفريق المسؤولين عن أداء أنشطة البحث والتطوير بتصميم

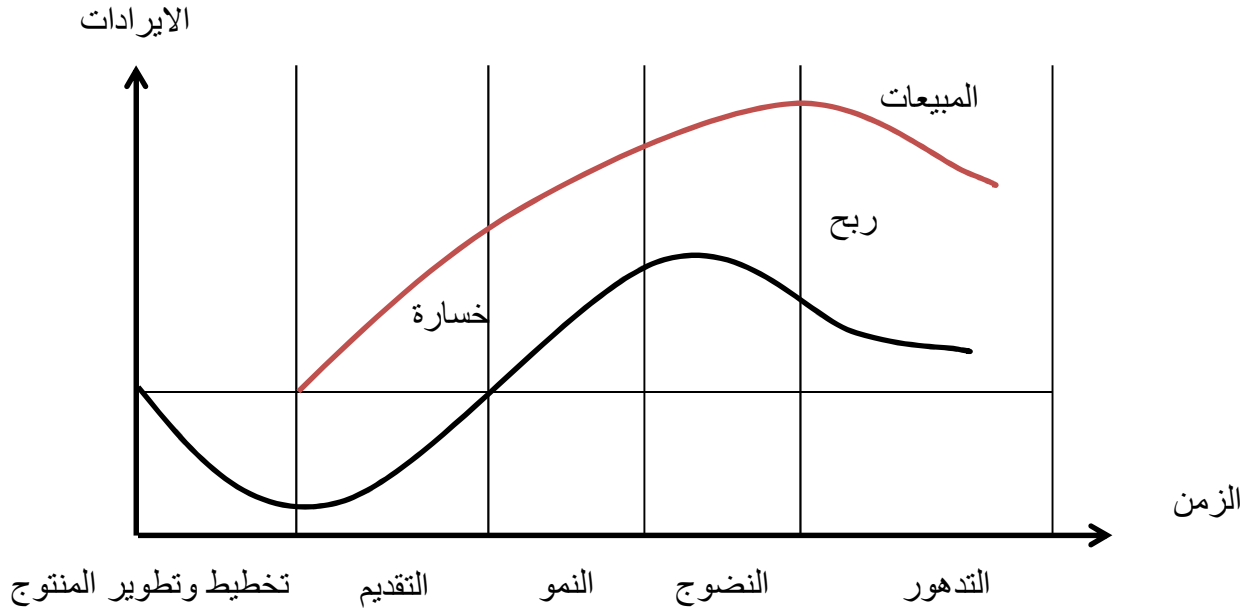
منتجات تنسجم مع تلك الأفكار وتتوفر فيها الوظائف الأولية وكذا الثانوية المتوافقة مع حاجات ورغبات المستهلكين لجعل قيمتها الاستعمالية في أعلى مستوياتها الأمر الذي يؤدي الى رفع قيمتها السعرية ومن ناحية أخرى يجب أن يتدخل أفراد التصنيع أو مدير العمليات لإيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل التي قد تصادف أثناء القيام بأنشطة التحويل الانتاجي ويتمثل ذلك في أخذ أنشطة تصميم العملية بعين الاعتبار في الدور الكبير الذي تلعبه بالنسبة لقدرة المؤسسة على انتاج المنتج بكميات كبيرة وبأقل تكاليف وبأقصى درجات الجودة وهنا يمكن اعتبار عملية تصميم المنتج تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة من خلال دورة حياة المنتج.

الشكل رقم (09) دورة حياة المنتج



المصدر: مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، ص،ص 175- 176.

الشكل رقم (10) دورة حياة المنتج



المصدر: ربيع المسعود نحو قيادة ابداعية للجودة الشاملة، ص 30.

من خلال الشكل نلاحظ:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة تخطيط المنتج أو تطوير المنتج القائم أي أن هناك فكرة تتعلق بإعادة تصميم المنتج أو طرح منتج جديد.
- المرحلة الثانية: هي مرحلة تقديم المنتج الى المستهلك والمنتج غير معروف لذا يحتاج الى دعم واسناد الادارة من خلال الدعاية والترويج وابرار خصائص المنتج ومزاياه لكسب أكبر عدد ممكن من المستهلكين واحراز أكبر حصة سوقية.
- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة نمو المنتج وازدياد مبيعاته والأرباح المحققة.
- المرحلة الرابعة: النضوج وهي أعلى مرحلة أو مستوى تصل فيه المبيعات وازدياد الأرباح ولكن في نهاية هذه المرحلة تبدأ المرحلة الأخيرة من حياة المنتج.
- المرحلة الخامسة: هي مرحلة التدهور اي انحدار المبيعات وتدني الأرباح بسبب عوامل متعددة من بينها عدم مسايرة المنتج من حيث الطراز والجودة للمنتجات الجديدة ولذلك يكون اقبال المستهلك على منتجات أخرى.

2. تدريب العمال داخل المؤسسة

يعتبر التدريب من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليه المؤسسة في تأهيل الموظفين، يؤدي التدريب الى تحسين تنافسية وكفاءة الأفراد في المؤسسة وبالتالي يحسن جودة المخرجات والتقليل من التكاليف وبالتالي زيادة المبيعات ومن ثم تحسين الأداء المالي للمؤسسة ومن أهم عوامل نجاح عملية التدريب ما يلي:¹

¹: الدكتور فريد كورتل، الجودة وأنظمة الإيزو، جامعة سكيكدة الجزائر، ص 195.

- شمولية عملية التدريب والتعليم لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين في مختلف المستويات الادارية.
- اعتبار التعليم والتدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة ويتمثل هذا العائد في رفع مهارة وكفاءة العاملين على الأداء الجيد وخدمة الزبون وتلبية رغباته وتوقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.
- يتم التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق وليس بشكل ارتجالي وبناء على شكاوي وملاحظات العملاء.

3. تحفيز العمال والموظفين

يعتبر التحفيز المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض، ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز.

والحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه انسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.

كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير ال استحقال العاملين الى تعويض اضافي يزيد من الأجر ويحقق نظام التحفيز نتائج أهمها:¹

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج، وجودة انتاج، ومبيعات، وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العمال الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

4. إدارة المخزون

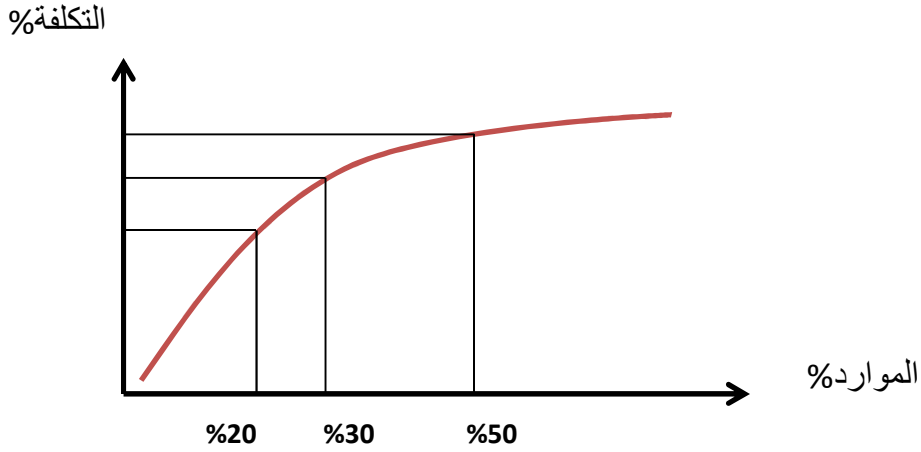
المخزون هو عبارة عن السلع والمواد التي تمتلكها المنشأة بغرض اعادة بيعها أو استخدامها في صنع منتجات للبيع كما تعد هذه السلع جزءا رئيسيا من أصول رأس مال المؤسسة الصناعية وعامل مهم في تغيير معدلات الانتاج ونمو الدخل القومي على مستوى الاقتصاد كله وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة ومن خلال ذلك قمنا بإحصاء نماذج ادارة المخزون كالتالي:

¹: الدكتور فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة، ص99.

(أ) نظام التصنيف الثلاثي A.B.C: يعتمد هذا النظام على تقسيم المخزون الى ثلاثة أصناف أساسية هي:

- تخزن الموارد ذات القيمة العالية 80% من قيمة رأس المال المستثمر في المخزن فهي في ذلك تخضع لرقابة دقيقة وعالية و توضع في الصنف A و لكن كميتها حوالي 10% الى 20% من عناصر المخزون.
- تخزن الموارد المتوسطة القيمة حيث تتراوح بين 15% الى 30% توضع في الصنف B أما قيمتها في الاستخدام السنوي فهي من 15% الى 30% وعددها أكبر تقبل درجة الانفاق على هذا الجزء من المخزون 20%.
- الموارد التي تمثل القيمة المنخفضة من رأس المال المستثمر أي حوالي 20% عناصر الانتاج تمثل نسبة منخفضة من تكلفة الانتاج أقل من معدل الدورات ولكن كميتها حوالي 50% الى 75% توضع في الصنف C.

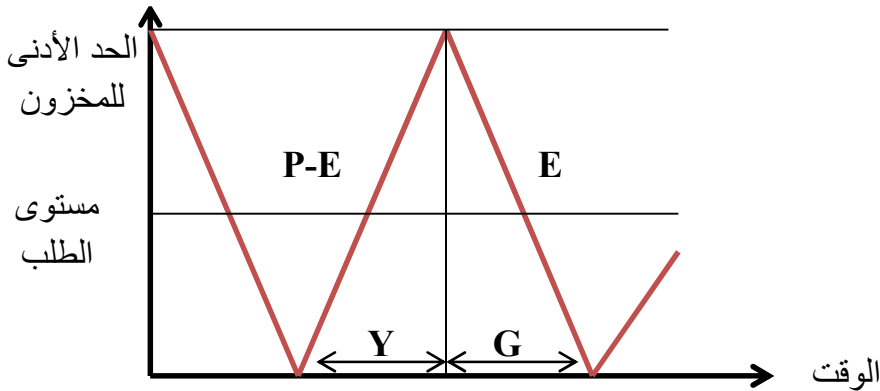
الشكل رقم (11) التحليل الثلاثي A B C للأصناف المخزنة حسب القيمة والعدد



المصدر: الدكتورة دالي سعيدة ، مقياس بحوث العمليات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، قسم العلوم الاقتصادية 2019، ص 08.

(ب) نموذج اشتقاق كمية الطلب الاقتصادية:

الشكل رقم (12) سلوك المخزون عندما يتم التوريد على دفعة. المستوى للمخزون



ليكن لدينا:

P: معدل التوريد أو الانتاج.

E: معدل الاستخدام.

Y: فترة التوريد التدريجي.

G: فترة الاستخدام فقط.

(P-E): معدل تراكم.

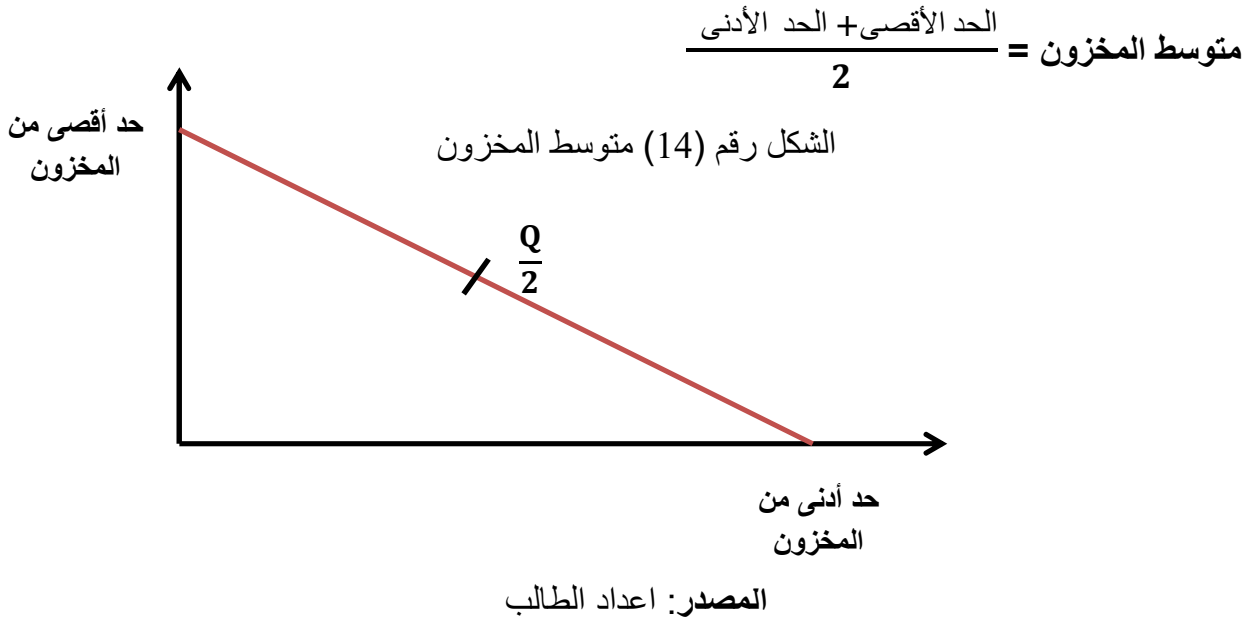
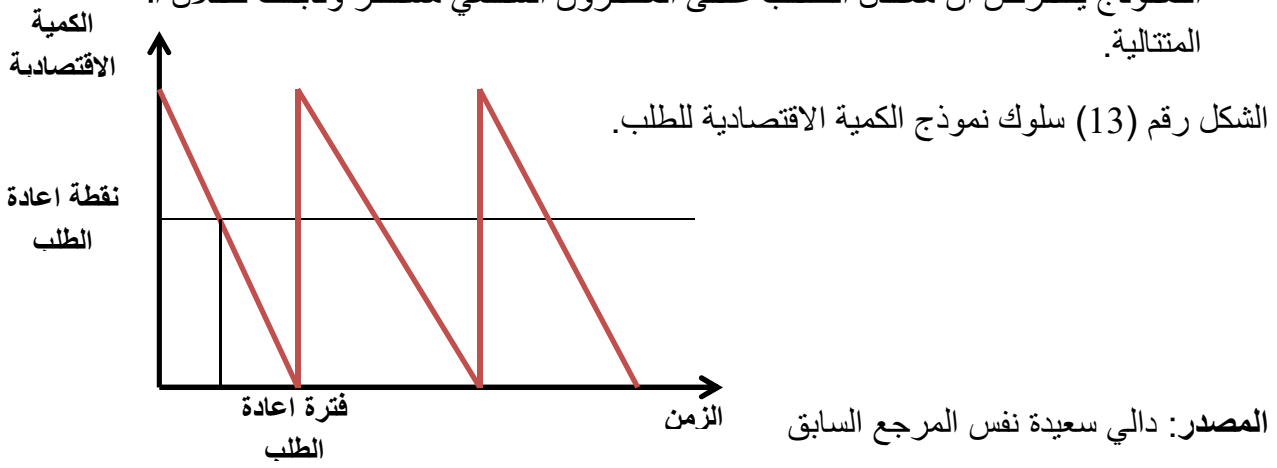
المصدر: دالي سعيدة مرجع سابق ص 15.

وبالتالي نجد من خلال الشكل:

- متوسط المخزون هو: $\frac{M}{2}$
- التكاليف الكلية: $T_C = \frac{M}{2} CR + \frac{D}{Q} F$
- ميل خط تراكم المخزون: $\frac{M}{Y} = P - E$
- ومنه معادلة كمية الطلب المثالي هي: $Q^* = \sqrt{2 \frac{DF}{CR} (1 - \frac{E}{P})}$

(ت) نموذج الكمية الاقتصادية للطلب:

يرجع الفضل الأكبر في تقديم هذا النموذج الى أحد الرواد البارزين وهو "هاريس" ويعتبر هذا النظام أكثر النظم الخاصة بالرقابة على المخزون استخداما، حيث أن هذا النموذج يفترض أن معدل الطلب على المخزون السلعي مستقر وثابت خلال الفترة المتتالية.

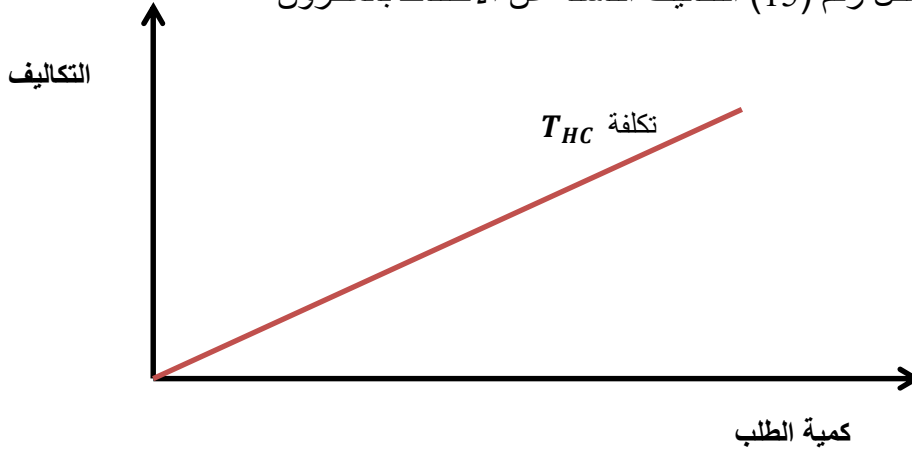


■ التكاليف الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون T_{HC} :

يتم حسابها في أغلب الحالات على أساس نسبة مئوية من قيمة المخزون أو قيمة مطلقة تمثل تكلفة تخزين وحدة واحدة في السنة ولها علاقة طردية مع قيمة وحجم المخزون

$$T_{HC} = \frac{Q}{2} CR \quad .^1$$

الشكل رقم (15) التكاليف الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون

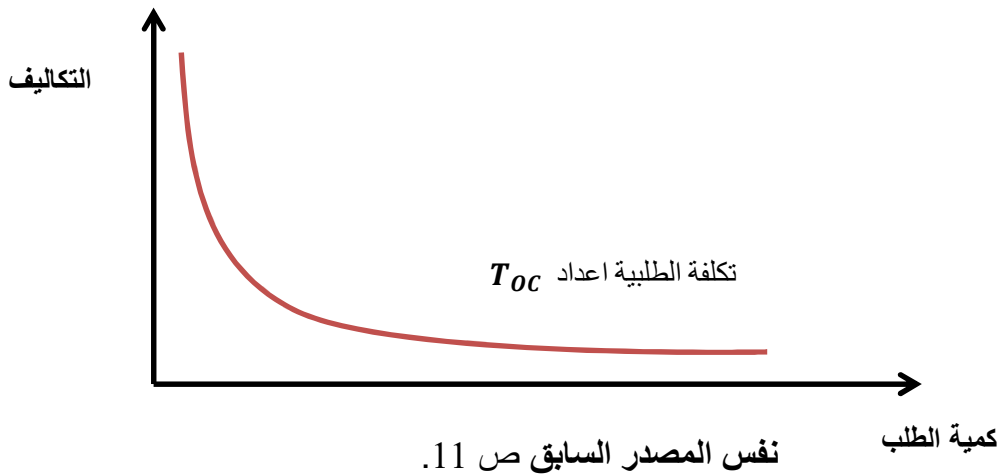


نفس المصدر السابق ص 11.

■ التكاليف الناشئة عن اعداد الطلبية T_{OC} :

هي عدد الطلبيات مضروبة في التكلفة الطلبية الواحدة $T_{OC} = \frac{D}{Q} F$.

الشكل رقم (16) العلاقة بين التكاليف واعداد الطلبية



نفس المصدر السابق ص 11.

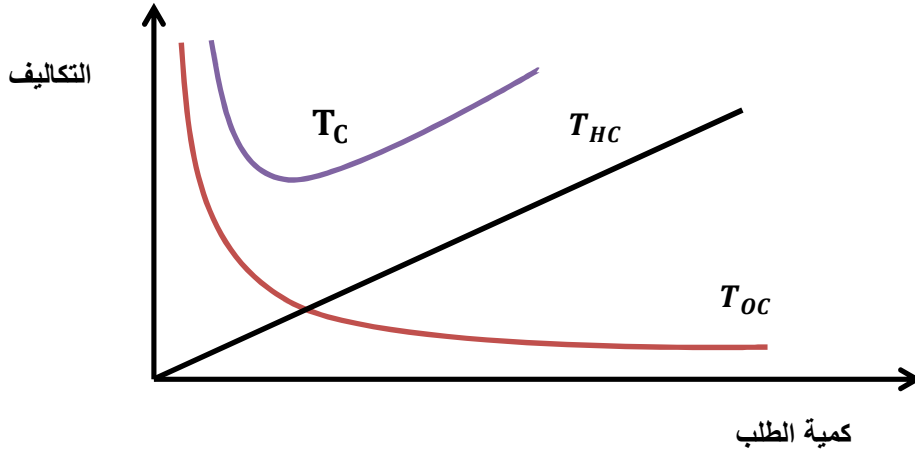
¹: دالي مسعودة مرجع سبق ذكره، ص 11.

حيث نلاحظ من الشكل كلما زادت قيمة الطلب يؤدي الى نقصان تكاليف اعداد الطلبية T_{OC} .

▪ التكاليف الكلية للتخزين T_C :

$$T_C = T_{HC} + T_{OC} = \frac{Q}{2} CR + \frac{D}{Q} F$$

الشكل رقم (17) العلاقة بين كمية الطلب والتكاليف



المصدر : دالي مسعودة نفس المرجع السابق ص 12.

حيث نلاحظ من الشكل أن التكاليف الكلية للتخزين تمر بمرحلتين:

- المرحلة 01: قبل الوصول الى النقطة "Q" قيمة التكاليف الكلية للمخزون تتناقص مع زيادة كمية الطلب "علاقة عكسية"
- المرحلة 02: بعد النقطة "Q" تزداد قيمة التكاليف الكلية للمخزون مع زيادة كمية الطلب وهنا توجد "علاقة طردية".

المطلب الثاني: الترشيح الاقتصادي لعمليات التحويل الانتاجي ودوره في تحسين الأداء المالي

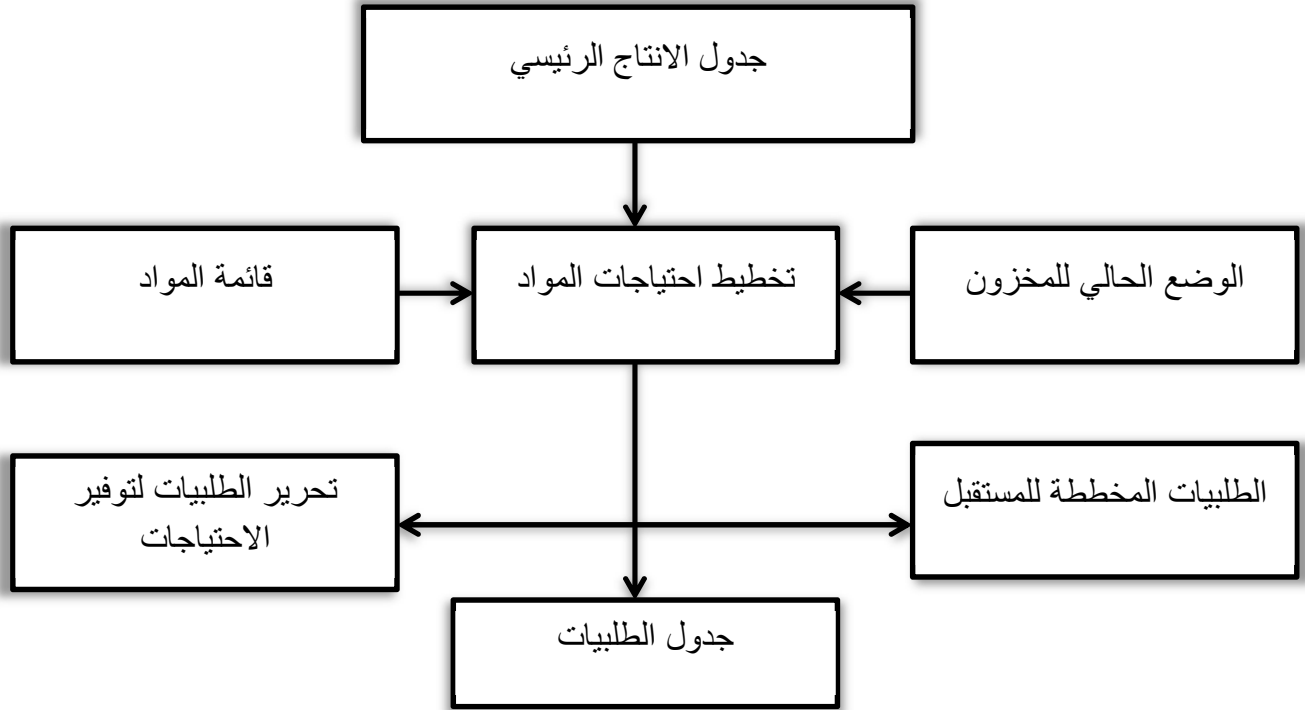
يعبر لنا الترشيح الاقتصادي لعمليات التحويل الانتاجي عن مجموعة من الأنشطة والمهام المنصبة على نظام التحويل من أجل أداء العمليات التحويلية بكفاءة وفعالية أي التحكم الناجح في التكاليف مما يؤدي الى زيادة المبيعات وهذا بالضرورة سيؤدي الى ارتفاع الأرباح والذي يؤدي بدوره الى تحسين الأداء المالي للمؤسسة ولهذا فقد قسمنا هذا المطلب الرئيسي الى:

1. تخطيط الاحتياجات من المواد:

يعمل هذا النظام على توفير احتياجات الانتاج من المواد والأجزاء وفقا لجدولة انتاج محددة وبالشكل الذي ينسجم مع خطة الانتاج، كما أن هذا النظام يبين المواعيد اللازمة

لوصول واستلام المواد اللازمة للإنتاج لأن توفر مثل هذه المعلومات يساعد الإدارة على تقدير الاحتياجات التفصيلية للطاقة ولكل مراكز العمل.¹

الشكل رقم (18) نظام تخطيط احتياجات المواد



المصدر: الدكتور سليمان خالد عبيدات، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، ص 227.

حيث يمثل جدول الإنتاج الرئيسي أحد المدخلات الأساسية للنظام ذلك يبين عدد الوحدات اللازم انتاجها من المنتجات المختلفة خلال الفترة القادمة، كما تبين قائمة المواد المراحل التي يمر بها كل منتج والأجزاء اللازمة في كل مرحلة من هذه المراحل، أما المدخل الرئيسي الثالث للنظام فهو الوضع الحالي للمخزون والذي يبين المتاح في المخزون من كل مادة أو جزء من المواد أو الأجزاء اللازمة للإنتاج ومستوى مخزون الأمان والكميات التي خصصت لتنفيذ الطلبات المختلفة.

إن أهم مخرجات نظام تخطيط احتياجات المواد هو السجل المتعلق بكل مادة وعبر المستويات المختلفة للمنتج والمنبتقة عن هيكل المنتج كما يعمل نظام تخطيط احتياجات المواد على الأهداف التالية:²

- تخفيض المخزون.
- تخفيض فترة الصنع وكذلك فترة الانتظار للعملاء.
- وضع مواعيد تسليم معقولة للعملاء.

¹: الدكتور سليمان خالد عبيدات، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، ص 225.

²: نفس المرجع السابق ، ص 225.

- زيادة كفاءة العمليات مما يؤدي الى تحسين الأداء.

الشكل رقم (19) العلاقة بين تخطيط الاحتياجات من المواد والأداء



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بعض المراجع.

2. أنشطة الصيانة:

ان هدف الصيانة هو ضمان عمل كافة العناصر في النظام بشكل جيد والتحقق من قدرة النظام على ذلك مع سيطرة على التكاليف في نفس الوقت، أما الصيانة فتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالمحافظة على العناصر الانتاجية ولاسيما الآلات في وضع العمل.

(أ) **صيانة الآلات والمعدات:** عادة ما ترتبط أنشطة الصيانة مع خدمة الآلة استبدال الأجزاء التالفة بأخرى جديدة أو عمل الصيانة العلاجية ، وهذه الأنشطة تمثل اهتماما مركزيا لأية منظمة، وقد أخذت العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بتشجيع العاملين بالقيام بأعمال الصيانة اللازمة لهم وذلك من خلال توسيع نطاق وظائفهم، حيث يضمن كادر الصيانة في المنظمة أفراد مدربين ودوي مهارات تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد.

(ب) **صيانة الأفراد:** لا شك في أن هناك ضرورة لصيانة الأفراد والفرد العامل يتعب وبالتالي يحتاج الى الراحة كما أنه لا بد من تجديد معلوماته وزيادة مهاراته وذلك من خلال البرامج التدريبية المناسبة، الا أنه يجب أن لا نغفل عن الحقيقة القائلة بأن صيانة الأفراد أكثر تعقيد من صيانة الآلات، فالأفراد قد تكون لديهم مشاكل نفسية أو جسدية.¹

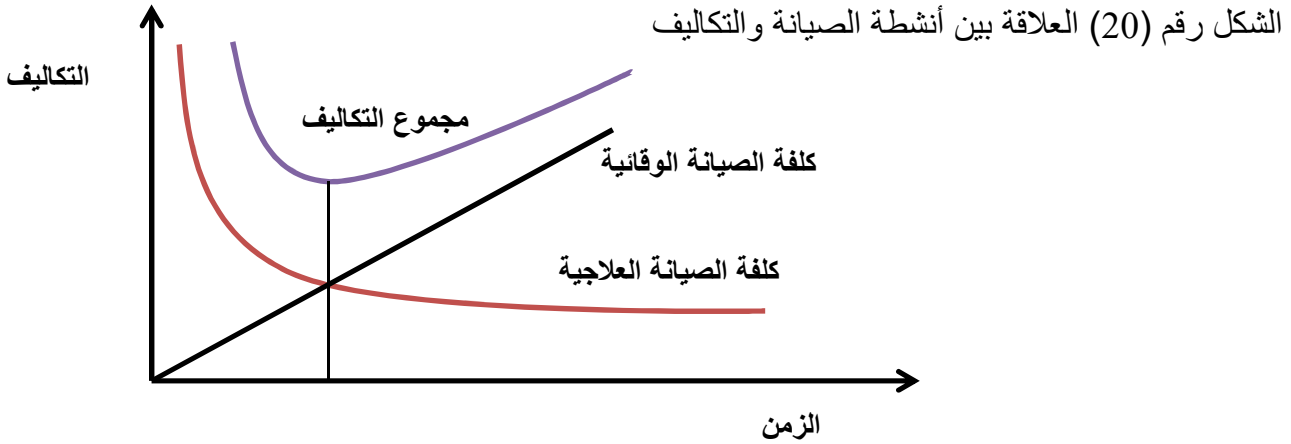
(ت) **أنواع برامج الصيانة:** يمكن تصنيف برامج الصيانة الى نوعين:

- **الصيانة الوقائية:** وتمثل الأنشطة الروتينية التي تقوم بها دوائر الصيانة والمتعلقة بالفحص والخدمات الأخرى التي تهدف الى تحديد حالات الفشل المتوقعة، وعمل الاجراءات والتصحيحات المناسبة والتي من شأنها أن تمنع وقوع مشاكل تشغيلية كبيرة.

¹: الدكتور سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق الذكر ، ص 245-246.

• **الصيانة العلاجية:** وتشير الى أعمال التصحيح والناجمة عن التوقف الحالات الطارئة والتي عادة ما يصاحبها نسبيا كلفة عالية أي أن هذا يعني استخدام الآلات والمعدات الى أن تتوقف بسبب عطل ما.

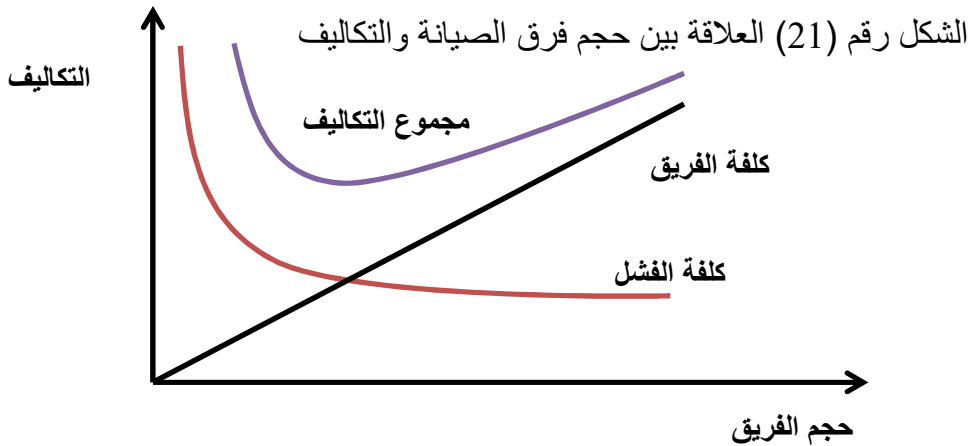
ث) كلفة الصيانة: ان توقف الآلات والعاملين عن العمل سيؤدي الى ضياع وقت الانتاج كما يؤدي الى تأخر تنفيذ جدول الانتاج، وكذلك الى كلفة اصلاح عالية، هذه التكاليف المصاحبة للصيانة تؤرق، مما يؤدي الى فشل المؤسسة في تحسين أدائها المالي.



المصدر: الدكتور خالد عبيدات، مرجع سابق ذكره، ص 248 .

إن تحديد مستوى الصيانة نظريا سهل ولكنه صعب عمليا لأن ذلك يتطلب معرفة جيدة لكل التكاليف ذات العلاقة مع أنشطة الصيانة الوقائية والعلاجية ما يعني معرفة احتمال العطل والوقت اللازم للإصلاح، ومع أن هذه المعلومات ليس من السهولة الحصول عليها الا أن توفر سجلات دقيقة عن الآلات وأوضاعها وسيرتها سيقدم مساعدة جيدة في مجال تقدير احتمال العطل أو الفشل والوقت اللازم للإصلاح.

كذلك فإن تحديد حجم طاقم الصيانة مهم جدا وذلك من ناحية تخفيض التكاليف، فزيادة حجم الفريق يؤدي الى تخفيض كلفة العطل، وقد وجدت شركة جنرال موتورز كمثال أن كل 5,6 عامل يحتاجون الى فني ماهر لغرض الصيانة ، ويتوقع الخبراء في هذه الشركة أن الحاجة ستزداد وستصل الى صيانة واحد ولكل عامل غير ماهر.



المصدر: الدكتور سليمان خالد عبيدات مرجع سابق، ص 249.

وهناك أربع نماذج للصيانة وهي:¹

- نموذج القيمة المتوقعة لتقدير كلفة تعطل الآلات.
- نموذج التكاليف الاجتماعي لاختبار برنامج الصيانة الوقائي.
- نموذج المحاكات لتقدير كلفة تعطل الآلات.
- نموذج نظرية الانتظار لتحليل صيانة الآلات القديمة.

3. التخطيط الداخلي للتسهيلات:

كلما قل الوقت المطلوب لعملية الانتاج كلما أدى ذلك الى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة وكلما انعكس ذلك على زيادة معدل الانتاجية في المصنع، كما أن الاستغلال الأمثل للمساحة المتاحة في المصنع يقلل من تكاليف الانتاج وكل ذلك يؤدي الى تحسين الانتاجية وبالتالي تحسين الأداء ويقترن الترتيب الداخلي الجيد بالانتاجية العالية من خلال:

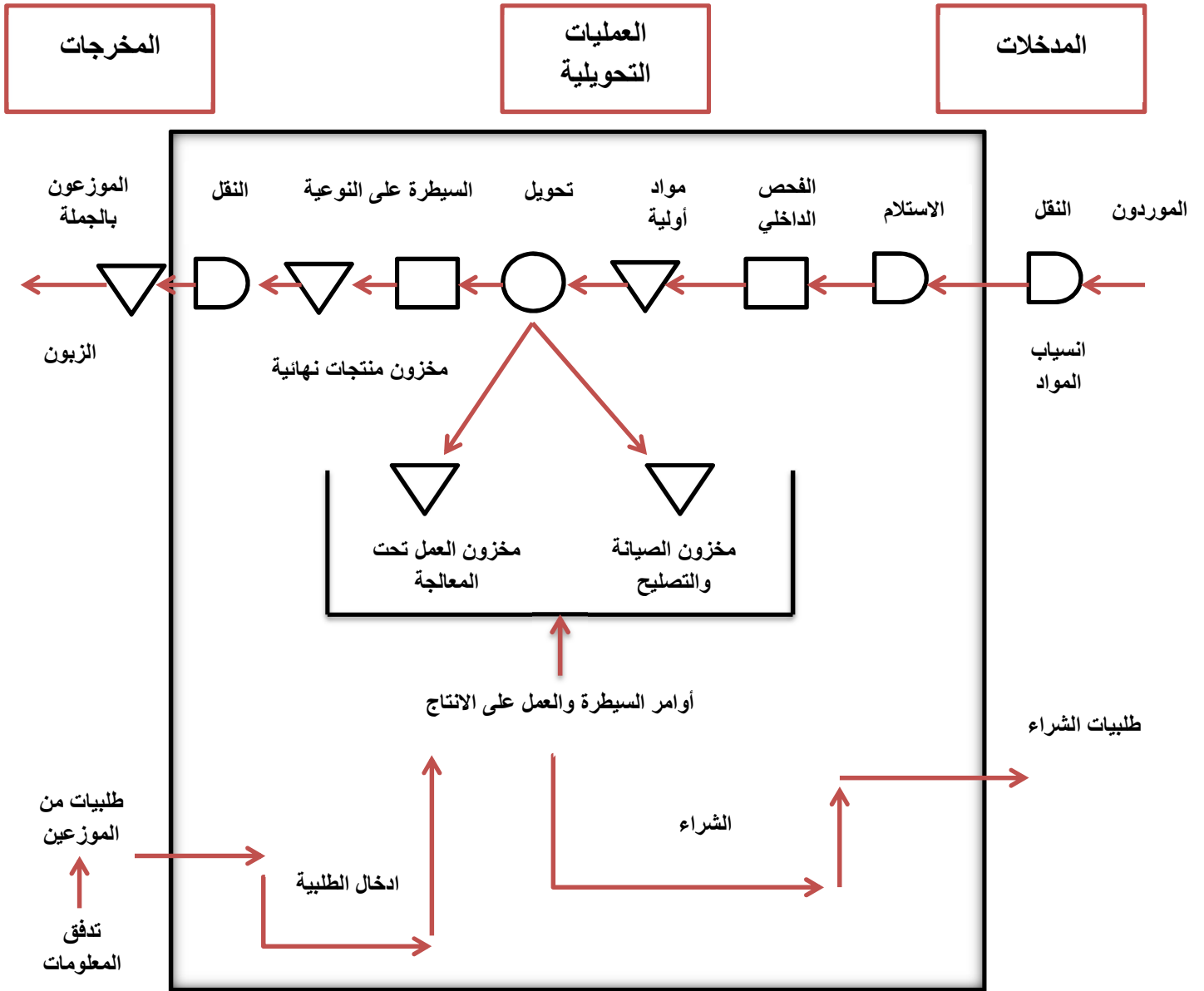
- تخفيض تكلفة نقل المواد ومناولة المواد.
- تخفيض الازدحام والتأخير.
- الاستفادة القصوى من التسهيلات.

كما يتم وضع ترتيب الآلات وأماكن العمل في المصنع حسب طبيعة عملها بحيث يخصص لكل نوع من الآلات والعمليات المتشابهة تكنولوجيا في قسم واحد داخل المصنع وتدخل المادة الأولية الى كل قسم بشكل مجرى متقطع للقيام بالعملية الانتاجية الخاصة عليها.²

¹: الدكتور سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص 249.

²: الدكتور مخرمل علي مجد عثمان، مجلة استراتيجيات ترتيب التسهيلات، ص 20.

الشكل رقم (22) يوضح الترتيب على أساس العمليات



المصدر: الدكتور مخرمل علي محمد عثمان، مجلة استراتيجيات ترتيب التسهيلات، ص 20.

المطلب الثالث: الترشيح الاقتصادي للمخرجات ودوره في تحسين الأداء المالي

تعتبر المخرجات النواتج النهائية لنظام الانتاج والعمليات وادارة الجودة الشاملة والمبيعات وغيرها وما ينتج عن عمليات التحويل والتمثلة في:

1. دور ادارة الجودة في تحسين الأداء المالي:

بينت دراسات مختلفة تأثير شهادات الجودة على الشركات سواء من حيث تحصيل الفوائد المالية أو تحسين أداء الشركة نفسها، وأكد الكثير من الباحثين ان الشركات التي تمتلك شهادة ISO تميزت بزيادة الانتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الجودة وتحسين حصتها في السوق وبالحدوث عن العلاقة بين ادارة الجودة والأداء المالي نفاذ الى الحديث عن العلاقة ما بين الجودة والربحية والحصة السوقية وهي علاقة قوية حيث تبحث المؤسسات عن الأساليب والطرق التي تمكنها من التميز عن باقي المؤسسات المنافسة لها، ولا يتحقق هذا التميز الا اذا كان الالتزام بالجودة في جميع مستويات المنظمة أي من المدخلات الى غاية المخرجات حيث تعتبر ادارة الجودة الشاملة فلسفة التطور والتحسين المستمر للأداء والذي من خلاله يتم الوصول الى تحقيق رضى العميل¹، ومن بين أهم أساليب التميز خفض تكاليف الانتاج والمحافظة على العملاء والزبائن وجذب زبائن جدد من خلال استراتيجيات متكاملة هدفها الرئيسي تحقيق مستوى جودة عالي.

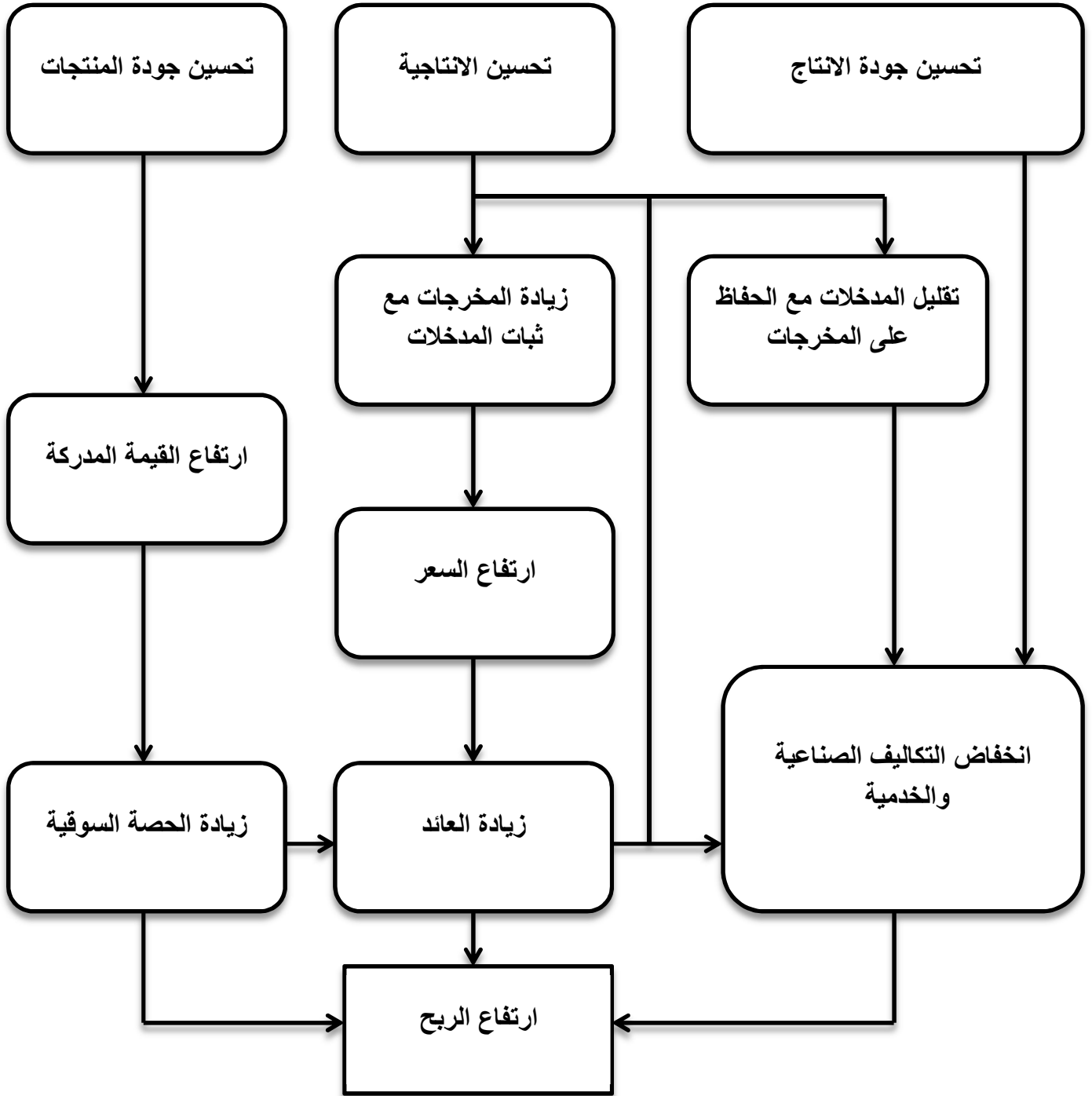
ولقد بينت الدراسات أيضا الى أن التحسين في الجودة يزيد من حصة السوق ومن الانتاجية في وقت واحد وينبغي أن تتضمن عملية التخطيط اطار يربط الجودة بالربحية وأن مفهوم الربحية يجب أن يتوسع ليتضمن كيفية الاستجابة الكاملة لاحتياجات الزبائن، وان تحسين الجودة يؤدي الى خفض التكاليف الناتجة عن الجودة الرديئة وهو ما يستخدم بصفته محفز للنمو وعلى زيادة الحصة السوقية والربحية وتحسين الانتاجية.²

وتشير أغلب الدراسات الى أهمية الجودة في المؤسسة والتي تعد أهم العناصر الأساسية وتكاليف الانتاج وعلاقتها بالأداء المالي وعليه يتوجب على المؤسسة تخفيض تكاليف الجودة والى خفض التكاليف الكلية للإنتاج وهذا يعني تحسنا في الانتاجية وخفضا في السعر ويترتب عن ذلك زيادة المبيعات وفي الحصة السوقية، حيث أن الجودة العالية يترتب عنها انخفاض في تكاليف الجودة مثل الوقت، اعادة العمل، الشكاوي، الضمان وغيرها...، وأن المجالات التي يؤثر فيها هذا الانخفاض هي: ارتفاع الانتاجية، صورة جيدة للمؤسسة، أسعار تنافسية منخفضة، ارتفاع في المبيعات، وهذا يعني انعكاسا كبيرا على الايرادات و هو ما يزيد من الربحية وانعكاسها يكون على مقاييس الأداء المالي بشكل عام.

¹: د- مجدي وائل، د- بهاء أبو عواد، قياس أثر استخدام ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة الهامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد 32، شباط 2014 ص 379.

²: ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاصدار الأول 2009، عمان الاردن، ص 172.

الشكل رقم (23) العلاقة بين الجودة والانتاجية



المصدر: الدكتور الربيع المسعود، نحو قيادة ابداعية الجودة الشاملة ص 364.

من خلال الشكل نلاحظ أن عمليات التحسين في الجودة ينجم عنها ارتفاع أو زيادة القيمة المشتركة للمنتجات وبالتالي ارتفاع الاسعار وزيادة الحصة السوقية مما يؤدي الى زيادة الأسعار والعائد وبالتالي تعظيم الأرباح ومنه تحسين الأداء.

أما بالنسبة للتحسين في الانتاجية سيؤدي اما الى زيادة المخرجات مع خفض المدخلات او تخفيض المدخلات للحصول على نفس كمية المخرجات عن طريق زيادة الكفاءة الانتاجية والاستخدام الأمثل للموارد مما يؤدي الى انخفاض التكاليف الصناعية والخدمية وبالتالي زيادة العائد ما يؤدي بدوره الى زيادة الربحية وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية.

2. إدارة الأرباح والأداء المالي

تعتبر ادارة الارباح من بين الاساليب المعاصرة والمهمة التي تستخدمها الادارة للتأثير في التقارير المالية سواء بشكل ايجابي او سلبي، فهي تقوم على التلاعب بالأنشطة الحقيقية كحالات تخفيض الأسعار لتسريع المبيعات وتخفيض مصاريف الدعاية وزيادة الانتاج، ومنه فإن مستوى الأداء المالي للشركات له تأثير موجب ومعنوي احصائيا في مستوى ادارة الأرباح الحقيقية خصوصا عند زيادة مستوى الأداء المالي.

3. الحصة السوقية

يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذ أسواق السلع الاقتصادية حيث يعتمد على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثر الطلب فإن ذلك يؤثر حتما بإيجابية على الأداء المالي أما في الحالة العكسية فنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

4. المنافسة

تعتبر المنافسة سلاح دو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية فقد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة تحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لمواجهة هذه التداعيات والمنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي أداؤها المالي يسوء.

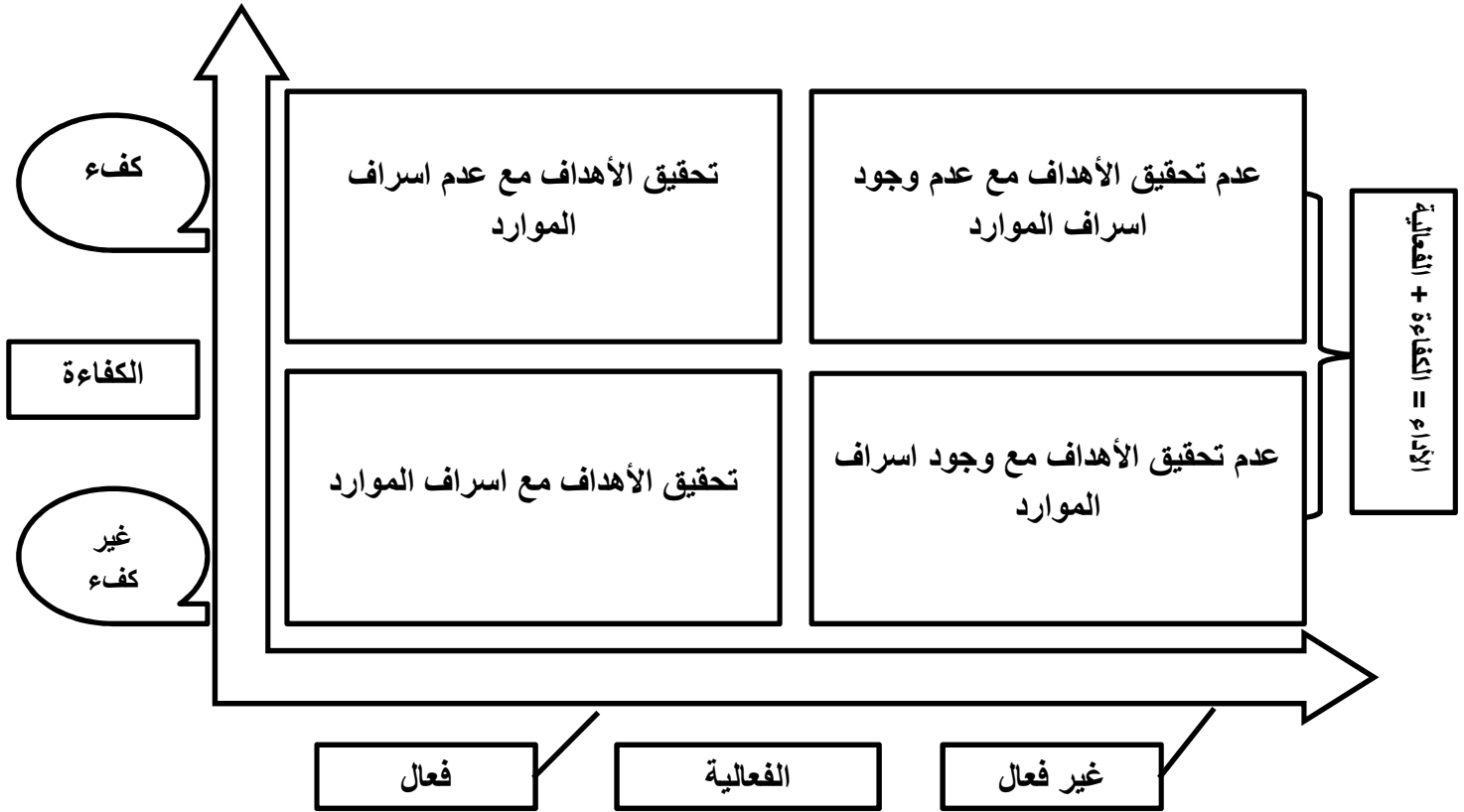
5. دور الكفاءة في تحسين الأداء

نظرا لارتباط الأداء المالي بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

يتضح مما سبق أن استمرارية المؤسسة ترتبط بمستوى أدائها المالي أي بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد فالوصول الى الأهداف المسطرة يعني تحقيق الفعالية، كما يجب أن يتم الوصول الى هذه الأهداف بتكاليف منخفضة مما يعني تحقيق الكفاءة وبالتالي تحقق المؤسسة مستوى الأداء الجيد أي (الأداء = الكفاءة + الفعالية).

حيث يمكن شرح العلاقة بين الأداء والفعالية و الكفاءة بالشكل التالي:

الشكل رقم (24) العلاقة بين الأداء والفعالية و الكفاءة



المصدر: من اعداد الباحث مع الاعتماد على بعض المراجع.

خلاصة الفصل:

يعبر الترشيح الاقتصادي في المؤسسة عن العمليات والاجراءات التي تتمخض عنها زيادة كفاءة عمل وسائل الانتاج المتاحة والتحسين المستمر لأسلوب الأداء المعمول به من خلال أعمال التقويم المختلفة التي تحدد بدقة موقع الاسراف والخلل مما يستوجب البحث المتواصل عن الحلول الناجعة الكفيلة بتفادي هذا الاسراف والتغلب على مواطن الخلل، كلما كانت العملية الانتاجية مرتبطة بكل الوظائف داخل المؤسسة فإن التأثير على الطاقة الانتاجية ومحاولة الزيادة في نسب الانتفاع منها يبدأ من ترشيح كل هذه الوظائف من خلال التحكم الجيد في تسيير المخزون خاصة مخزون المواد الأولية باعتباره أساس عملية التحويل بالإضافة الى التحكم في مختلف التكاليف والتقليل منها وكذا الاهتمام بالعامل البشري المتحكم في الأنشطة كونه المنفذ لكل عمليات التشغيل والمدير لكل الأقسام والوظائف الأخرى هذا بالإضافة الى التحكم في الاجراءات المتعلقة بالصيانة ومحاولة التقليل من التعطيلات لضمان استمرارية العملية الانتاجية وكذا اجراءات الجودة التي تقاس بمدى الوفاء باحتياجات الزبون وذلك بتطبيق مختلف الأساليب في الرقابة عليها باستعمال الأساليب الاحصائية وغيرها، وكل هذا من شأنه التأثير على نسب الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وزيادة الانتفاع منها ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة والمتمثلة أساسا في رفع الأداء والكفاءة الانتاجية للمؤسسة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

المبحث الأول:

بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك

المبحث الثاني:

صناعات المؤسسة

المبحث الثالث:

اجراءات الترشيح الاقتصادي للنظام الانتاجي بمؤسسة
سوناريك - وحدة فرجيوة -

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك – وحدة فرجية-

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة سوناريك:

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك:

أولاً: تعريف مؤسسة سوناريك الأم:

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة:

LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر بـ **1763760.000** دج وأصبحت شركة ذات أسهم، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في **1989/03/05**، وهذا بموجب مرسوم رقم **165/80** المؤرخ في **1980/05/30** قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات: **1992**، **1994**، **1996** كما يلي:

20.000.000 دج، **150.000.000** دج، **152.000.000** دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي:

- مدافئ بمختلف الأنواع .
- مطابخ منزلية .
- سخانات ماء .
- مكيفات الهواء .

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الاستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

ثانياً: تعريف مؤسسة سوناريك وحدة فرجية:

إن وحدة صناعة المدافئ فرجية كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى

المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

تتمثل أهميتها في أنها تنفرد بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة بالإضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة.
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات .
- العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على الت ارب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة سوناريك وموقعها الجغرافي:

أولا: نشأة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة:

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية فرجيوة - ولاية ميلة - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها) ، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميلة، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 270 عاملا. حيث عدد عمال الورشات 183 والبقية ينقسمون بين الإدارة والحظيرة ومصلحة الأمن والوقاية.

ثانيا: الموقع الجغرافي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة:

فرجيوة في المنطقة الصناعية فرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة SONARIC , تقع وحدة وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما وذلك لتوفير كل المتطلبات على مستوى كامل الت ارب الوطني، بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال قسنطينة من الشرق ، و سطيف من الغرب.

فرجيوة على مساحة قدرها 11 هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في SONARIC حيث تتربع وحدة مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100 م

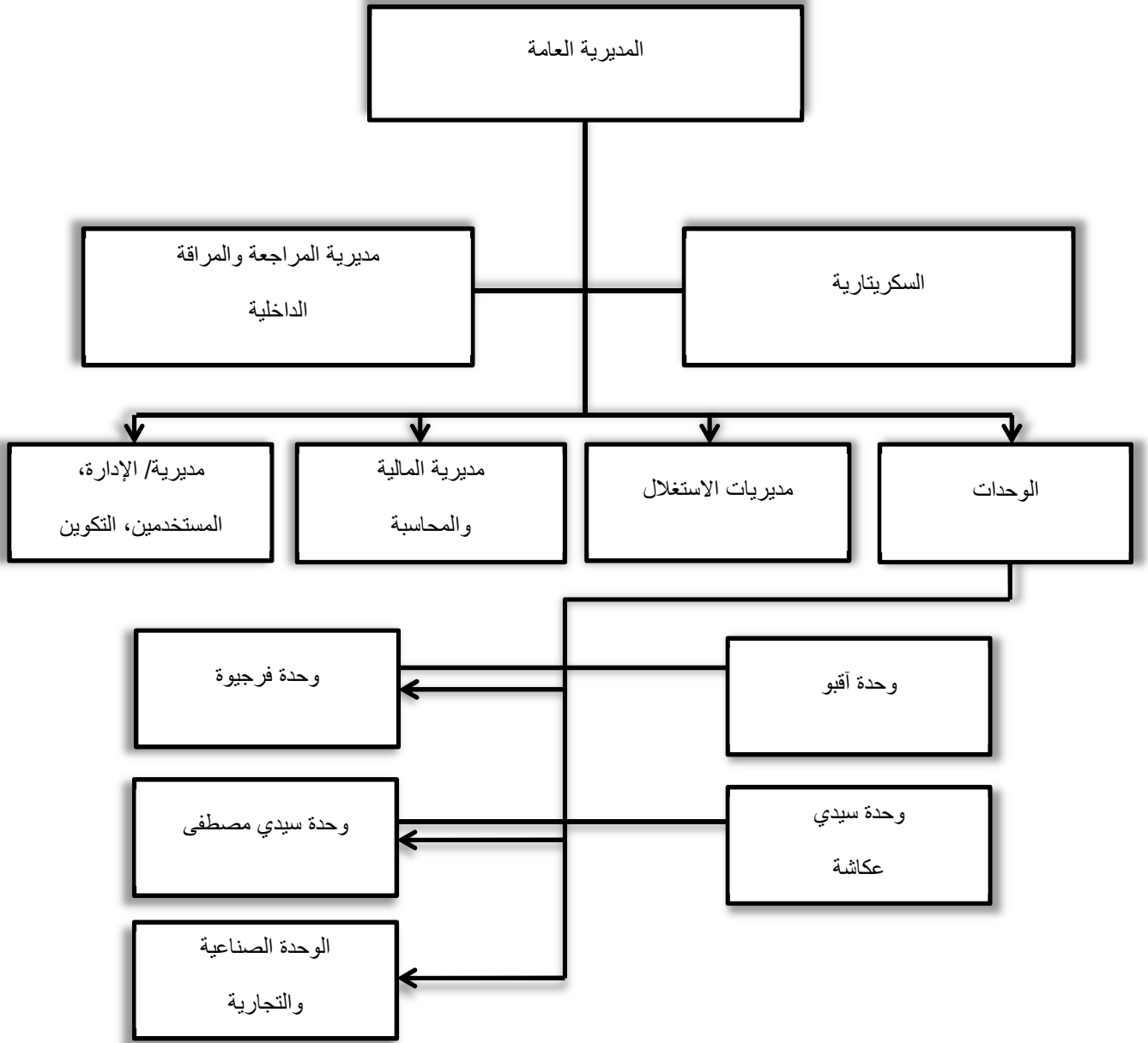
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك:

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة

.Sonaric

الشكل رقم (25) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية: تملك SONARIC وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11 وحدة منها مؤسسة 05 فقط لا تزال تعمل و هي:

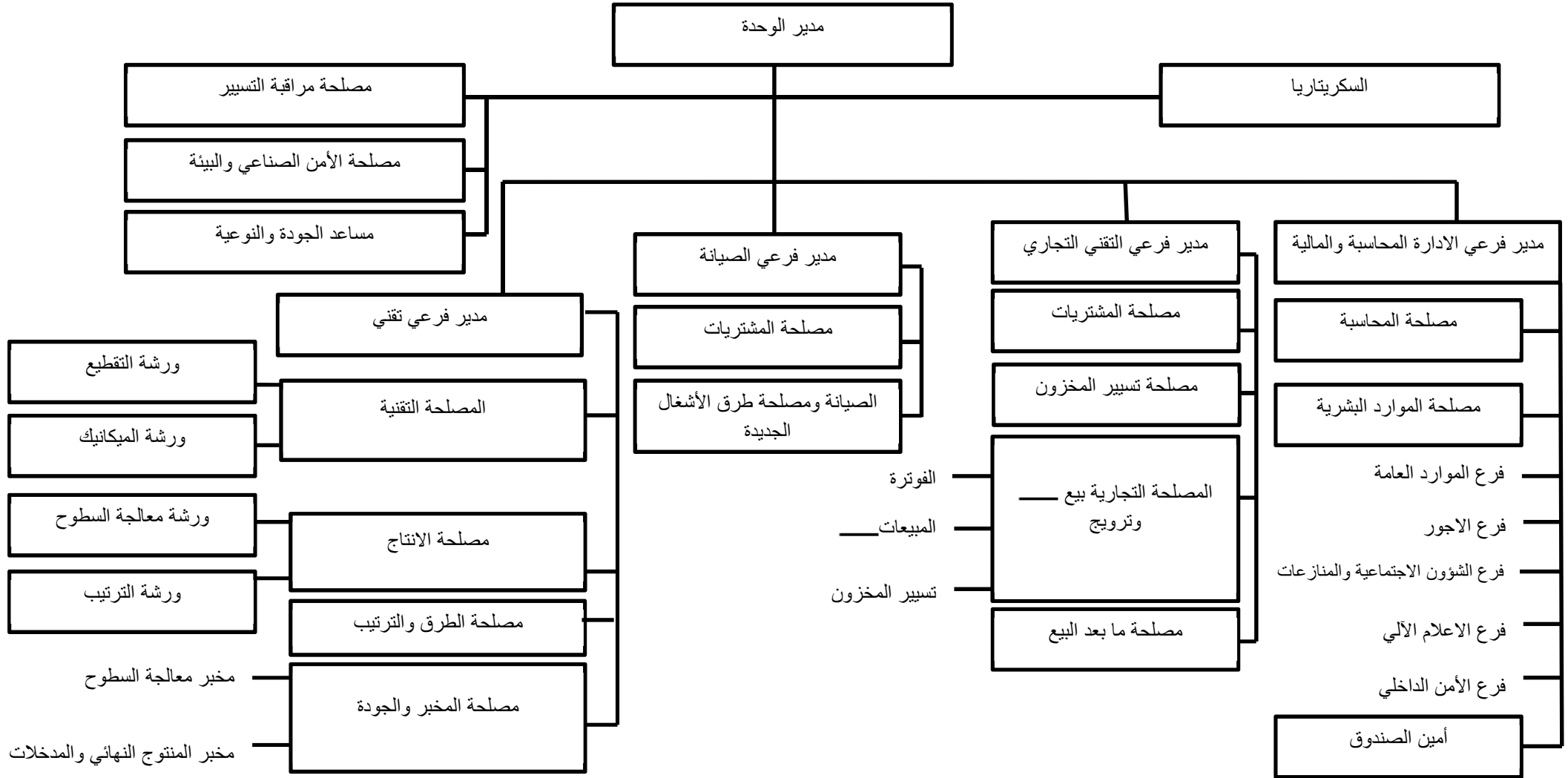
✚ وحدة إنتاج المدافئ الغازية و المازوتية ومكيفات الهواء:

- المكان : فرجيوة – ولاية ميلة.
- سعر تكلفة المشروع : 79.000.000 دج.

✚ وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

- المكان : سي مصطفى – ولاية بومرداس .
- سعر تكلفة المشروع : 42.800.000 دج .
- وحدة الوسط التقنية التجارية:
- المكان : جسر قسنطينة – ولاية الجزائر.
- مجموع المبيعات: 10.500.000 دج.
- الوحدة التجارية / شرق:
- المكان : أقبو – ولاية بجاية.
- مجموع المبيعات: 19.500.000 دج.
- الوحدة التجارية / غرب:
- المكان : سيدي عكاشة – ولاية الشلف.
- مجموع المبيعات: 36.000.000 دج.

الشكل رقم (26) الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية



المخطط التنظيمي الجديد 2018/2017

مصالح مؤسسة سوناريك وحدة فرجية:

تتشكل وحدة فرجية من المديرين الآتية:

1. مدير فرعي لإدارة المحاسبة والمالية.
2. مدير فرعي تقني تجاري.
3. مدير فرعي للصيانة.
4. مدير فرعي تقني.

يترأس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الانتاج والتصنيع وله نائب يساعده ويشاركه في جميع مهامه، كما ين وب عنه أثناء غيابه.

للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين .
- وضعية الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة.
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس وعقد الاجتماعات.
- المصادقة على الوثائق المهمة.
- توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط الوحدة.
- العمل على تسيير الانتاج على أكمل وجه.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي: الدقة، السرية، قوة الذاكرة، تقوم بعدة

مهام:

- استقبال البريد الوارد.
 - تسليم البريد الصادر.
 - استقبال المكالمات والفاكسات.
 - كتابة النصوص والتقارير.
 - تسجيل مواعيد المدير.
 - حفظ الوثائق السرية.
 - استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير.
- ✚ مدير فرعي، الإدارة، المحاسبة والمالية: يشرف عليها المدير الفرعي للمحاسبة والمالية وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح وهي:
1. مصاحبة الموارد البشرية: (Service ressources humaines): تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير الموارد البشرية لماله من أهمية كبيرة في

تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحظيرة والأمن الداخلي.

(أ) المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافتها إلى أعمال أخرى.

(ب) مكتب ثاني خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافتها إلى ما يخص بالمنح العائلية والتعويضات كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عامل.

(ت) والمكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية حيث يهتم ب:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- العطل المرضية، العطل السنوية.
- إعداد التقارير الشهرية عن حركة العمال(العدد، تقسيمهم حسب الدوائر و المصالح، من حيث التصنيف).
- إعداد شهادات العمل.
- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي ذلك من مراحل التوضيح (تحرير عقود العمل، محضر التنصيب، توجيه العمال الجدد).
- إعداد التقرير الشهري للحضور و الانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظم حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور و الانصراف ومن خلاله يتم التعرف على الغيابات وحساب التأخر لكل عامل.
- تحيين مختلف السجلات الرسمية كالسجل المستخدمين وسجل العطل السنوية.
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال.
- تحرير العقوبات.
- أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى.

(ث) فرع الأمن الداخلي: يسهر على حماية محيط العمل ونظافة والمحافظة على أمن العمال و مراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة و توجيه كل من يدخل للوحدة (الزوار أو الزبائن).

(ج) الحضيرة: تتوفر على السيارات و الشاحنات التي تستعمل في نقل المنتوج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة، بالإضافة إلى الرفع الشوكية.

2. مصالح المحاسبة (service comptabilité):

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها، وتحديد وضعها المالي.
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم و الضرائب.
- تعتبر قاعدة لتحليل المالي إضافة الى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

- المشتريات ما بين الوحدات.
- المشتريات الداخلية و الخارجية للوحدة.
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.

3. مصلحة المالية (service finances):

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث أنه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما أنه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة والتعامل مع البنوك والصندوق مثل: BDL فرجية و CPA بميلة.

👤 **مدير فرعي التقني التجاري** : تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

- **مصلحة تسيير المخزون** : تتكون من عدة مخازن:

- مخزون المواد الأولية.
- مخزون عتاد الحظيرة.
- مخزون التجهيزات أو المعدات.
- مخزون قطع الغيار.
- مخزون المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحريير السندات... الخ

1. **التموين**: من مهامها ما يلي:

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع.
- احضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزون.

• **مصلحة المشتريات**:

- تدرس ب ا ر م ج الاحتياطات و تراقب السوق.
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية.
- تحديد وتعميم المواد المراد شراؤها.

4. المصلحة التجارية (service de commercial):

لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الانتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة. بالإضافة إلى تسويقه وتوفر على ثلاث فروع هي: فرع المبيعات، مخزون المنتج النهائي، فرع خدمات ما بعد البيع.

مدير فرعي الصيانة: يعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد.
- المعاينة بانتظام واستمراره .
- التبديل المنتظم للقطاع.
- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه.
- 1. مدير فرعي تقني: تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية:
- المشاركة في التنمية الاقتصادية.
- مراقبة المنتجات التامة تقنيا.
- مراقبة المنتجات وتحليل النتائج، والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

المبحث الثاني: صناعات المؤسسة:

إن المؤسسة تسعى إلى كسب مزايا تنافسية من خلال سلسلة متنوعة من المنتجات فيه تسعى إلى تحقيق أهدافها، من خلال الانتاج والمبيعات التي تحققها من سنة إلى أخرى

المطلب الأول: المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة:

تقدم وحدة فرجيوه منتجات مختلفة تتناسب مع طبيعة نشاطها الصناعي، فهناك منتجات يتم صناعتها داخل الوحدة ومنتجات أخرى تقوم بجلبها من الوحدات الأخرى من مجموعتها وتباع في ال وحدة وهي عبارة عن منتجات تامة الصنع، وعليه فالمنتجات التي يتم صناعتها داخل الوحدة هي:

- مدفأة غاز طبيعي: والتي توجد فيها ثلاثة أنواع وهي:
 - مدفأة غاز طبيعي نيو وارم RGN NEW WARM: غير مزودة بنظام مضاد للرجوع
 - مدفأة غاز طبيعي مزودة بنظام مضاد للرجوع KIT ANTI REFOULEUR : هذه المدفأة مزودة بنظام مضاد لرجوع الغازات المحترقة ففي حالة وجود صعوبة في تصريف هذه الغازات لأي سبب كان سواء لامتداد المدخنة أو أي سبب آخر يقوم هذا الجهاز بقطع توريد الغاز إلى المدفأة وبالتالي إطفائها تلقائيا.
 - مدفأة مازوت POELE A MAZOUT: من مميزات سعتها خزائها 10 لتر، سعتها الحرارية 6500 كيلو حريرة في الساعة، مستوى طاقتها 6 و تزن 27 كيلو غرام.
 - مدفأة غاز طبيعي كونفور RGN CONFORT: تنتج حسب الطلب
 - مرجل منزلي مثبت على الحائط CHAUDIERE MURALE.

أما بالنسبة للمنتجات التي يتم جلبها من الوحدات الأخرى هي:

- فرن CUISINIERE: بأنواعها المختلفة وخصائصها المميزة والتي منها ذات الحجم الكبير والحجم الصغير.
- شفاط مطبخ HOTTES DE CUISINE.
- مكيف هواء.

• فرن كهربائي لتسخين.

بالإضافة إلى المنتجات السابقة الذكر تعرض كذلك المؤسسة جهاز تلفاز للبيع مع المنتجات الأخرى والذي تم جلبه من مؤسسة إي نيام من مجموعتها التابعة لها إلك الجزائر.

المطلب الثاني: العمليات التحويلية الممارسة داخل ورشة عمل المؤسسة:

نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية فهي تقوم بتحويل المواد الأولية المختلفة إلى منتجات تامة الصنع عبر ورشاتها الأربعة المتمثلة في:

1. **الورشة الأولى:** ورشة التقطيع: في هذه الورشة تتم العملية الأولية بإدخال المواد الأولية إلى الورشة المتمثلة في الحديد الذي يتم تقطيعه إلى صفائح حديدية مختلفة الأحجام والأشكال حسب مقاسات الجهاز المراد تصنيعه.
 2. **الورشة الثانية:** ورشة الميكانيك والتلحيم: في هذه الورشة يتم تلحيم القطع الصفائح الحديدية التي تم تقطيعها في الورشة الأولى قبل عملية طبعها ويتم طلاؤها بالزيت من أجل المساعدة على تمدد الحديد وتجنب تلافها ومن ثم طبع تلك الصفائح الحديدية وتصميم أشكال مختلفة لصناعة المنتجات المطلوبة لتحويلها للورشة التي بعدها.
 3. **الورشة الثالثة:** ورشة الطلاء: هنا في هذه الورشة أول عملية عند إدخال الأشكال من الورشة السابقة هو التخلص من الزيوت والمواد المتبقية بالقوالب بغطسها في المواد الكيماوية وتتم العملية أوتوماتيكيا عن طريق آلة خاصة وبعدها يتم طلاؤها بطلاء خاص المينا ثم يتم إدخالها إلى الفرن من أجل الكي في درجة حرارة تصل إلى 800 درجة واكساب هذه القوالب متانة ومقاومة للحرارة
 4. **الورشة الرابعة، ورشة التركيب:** يتم فيها تجميع القطع المصنعة في الورشات السابقة الذكر بالإضافة إلى قطع جاهزة تم شراؤها من أماكن أخرى وتركيب كل القطع مع بعضها البعض للحصول على منتجات تامة الصنع.
- وأخيرا تتم عملية التغليف ووضع شعار المؤسسة على المنتجات وإدخالها إلى المخزن من أجل التوزيع.

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة:

ككل المؤسسات فإن مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة تقدم خدمات مختلفة تتمثل في خدمة البيع، البيع بالتقسيط، خدمة التوصيل.

1. **خدمة البيع:** يتم تصنيف خدمات البيع على أساس السعر وتنقسم إلى:
 - خدمة البيع بالجملة يجب أن تتوفر فيه سجل تجاري للبيع بالجملة.
 - خدمة البيع بنصف الجملة للأشخاص الذين يشترون بمبلغ يفوق 50.000.000 دينار، خدمة البيع بالتجزئة لعامة الناس.
2. **خدمة البيع بالتقسيط:** يتم التعامل بها على أساس شروط تفرضها المؤسسة كتوفر الشخص على دخل ثابت شهريا إثبات الدخل مع دفع صكوك بعدد الدفعات الباقية لسعر المنتج.

الدفعات تكون خلال فترة 6 أشهر بأقساط متساوية يدفع القسط كل شهر وتحدد قيمة الدفعات في العقد بالتساوي.

3. خدمة التوصيل: تضمن المؤسسة لزبائنها خدمة توصيل المنتجات وذلك لتوفر المؤسسة على شاحنات تساعد في عملية التوصيل وهذه الخدمة تكون بالمتعاملين بالجملة و نصف الجملة

المبحث الثالث: اجراءات الترشيذ الاقصادي للنظام الانتاجي بمؤسسة سوناريك

من أجل معرفة مدى اهتمام مؤسسة سوناريك بإجراءات الترشيذ الاقصادي للنظام الانتاجي، قمنا بإجراء مقابلة مع أحد اطارات المؤسسة وطرحنا مجموعة من الأسئلة وتحصلنا على مجموعة من الاجابات.

المطلب الأول: عرض وتحديد الإطار العام للدراسة

بعدما تم التعرف على الترشيذ الاقصادي ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية والتعرف على جميع الجوانب النظرية المتعلقة بهذا الموضوع، قمنا بزيارة مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - من أجل القيام بالدراسة الميدانية والتعرف على الموضوع أكثر من الناحية التطبيقية.

ففي المرحلة الأولى من زيارتنا قمنا بالتعرف على المؤسسة الأم والوحدة التابعة لها في فرجيوة، فهي مؤسسة صناعية متخصصة بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميله، ضف الى ذلك تعرفنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم والوحدات الفرعية.

و في المرحلة الثانية قمنا بإجراء مقابلة مع أحد اطارات المؤسسة وطرحنا بعض الأسئلة حول الترشيذ الاقصادي ومدى تطبيقه داخل المؤسسة.

أما في المرحلة الثالثة المخصصة لدراسة العلاقة بين الترشيذ الاقصادي ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة بناء على ما تم التطرق اليه في الفصل النظر وحصلنا على اجابات لها.

المطلب الثاني: الترشيذ الاقصادي للطاقات الانتاجية بمؤسسة سوناريك

1. الترشيذ الاقصادي للمدخلات بمؤسسة سوناريك

مما لا شك فيه أن الوصول الى انتاج المنتجات في مؤسسة سوناريك التي ذكرناها وتسليمها للزبائن وفقا لأجالها الزمنية المحددة يتطلب من جميع الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة محل الدراسة ضرورة القيام بمهام تدوير الآلات ومناولة المواد وصيانة المعدات والمحافظة عليها ، غير أن ذلك يفرض على الادارة وقبل البدء الفعلي بممارسة الأنشطة التحويلية ضرورة الاتفاق على نوع المنتج الذي سيصنع من خلال تحديد تصميمه المناسب، منتج يتضمن قيمة مرتفعة بالنسبة للمستهلكين، واعتبار أن العنصر البشري المسؤول عن أداء تلك الأنشطة وهو المسؤول أيضا عن نتائجها وهي التي تساعد على أداء عمله بكفاءة وفعالية تعتبر ضرورة يجب أن

توليها الإدارة بأهمية كبيرة ان أرادت تحقيق وتجسيد نواياها الاستراتيجية وضمان استمرارها في التطور والنمو.

2. الترشيد الاقتصادي لعمليات التحويل بمؤسسة سوناريك

تقوم الإدارة بمؤسسة سوناريك في بادئ الأمر بالتخطيط للعديد من المهام والأنشطة التي يفترض أداؤها اتمام الانتاج وتصنيع كل المنتجات وفقا لأجلها الزمنية المحددة، فبعد التوصل للتصاميم المناسبة التي تخص هذه المنتجات والقيام بتدريب العمال وتحفيزهم يتم في المرحلة الموالية التخطيط لطريقة أداء العملية الانتاجية من بدايتها الى نهايتها.

كما سبق فإن لمواقع أقسام ورشة العمل أهمية كبيرة على كيفية وزمن اتمام العمليات التصنيعية بالإضافة الى جودة مخرجات كل قسم، كما أنه وكنتيجة لكون الطلب على منتجات مؤسسة سوناريك غير معروف ومتغير من فترة الى أخرى، فإن كمية المواد الأولية اللازمة والداخلية في تصنيع المنتجات متغيرة أيضا، أي أن مؤسسة سوناريك تقوم بتخطيط لجميع احتياجاتها من المواد خلال فترات السنة وتقوم تبعا لذلك الكميات الملائمة والتي من شأنها تقليل حجم التكاليف لا سيما المرتبطة بالتخزين، كما نجد التأثير الاقتصادي لعمليات التحويل الانتاجي يفرض على ادارة المؤسسة ضرورة تبني سياسة صيانة واضحة وفعالة من شأنها أن تحدد حجم التكاليف خصوصا تلك المسؤولة عن توقف الآلات وما يرافقه من مصاريف العمال وزمن ضائع.

3. الترشيد الاقتصادي للمخرجات بمؤسسة سوناريك:

كما ذكرنا سابقا من خلال ما جاء في الجزء النظري تنصب اجراءات الترشيد الاقتصادي للمخرجات على الاهتمام بجودة الانتاج ومحاولة مراقبة مختلف أجزاء النظام لضمان توافرها مع الأنماط ولذلك فإن ادارة الجودة تعتبر كمدخل اداري يهدف الى محاولة جعل المؤسسة أكثر قربا من الزبون وأنشطة قياس وتحليل وتحسين أداء الأعمال التي قد تكون سبب في الحصول على الانتاج المعيب، وتشير بعض الدراسات التي تثبت ادارة الجودة قد حققت نتائج جد ايجابية فيما يتعلق بتخفيض تكاليف انتاجها ورفع مستوى جودة مخرجاتها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1. الفرضية الأولى: من خلال النتائج المتوصل اليها ثبت تحقق الفرضية حيث أن وجود الترشيد الاقتصادي للمدخلات يساهم بدور كبير في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصناعية محل الدراسة وبالتالي تحسين أدائها المالي، وتؤكد ذلك بعد اجراء المقابلة مع احد اطارات مؤسسة سوناريك و الحصول على اجابات لبعض الأسئلة المطروحة كالتالي :

السؤال 01: في اطار عملك في المؤسسة هل تحصلت على تدريب؟، هل تظن أن البرامج التدريبية التي تحصلت عليها قد كانت سببا في تحسينك من مهاراتك وأدائك لعملك؟

الإجابة: نعم تحصلت على تدريب ، بالطبع ان البرامج التدريبية التي تحصلت عليها كانت سببا في تحسين مهاراتي وأدائي لعملي وذلك من خلال الخبرات المكتسبة من البرامج التدريبية التي يوظرها المختصون في المجال العملي.

السؤال 02: هل تعتقد أن البرامج التدريبية التي تحصلت عليها كانت متكاملة وغير ناقصة في مضمونها بالنظر لما تفتقده من مهارات؟

الإجابة: نعم البرامج التدريبية التي تحصلت عليها كانت متكاملة الى حد ما ، حيث أنه في كل برنامج تدريبي يكون هنالك تحصيل للخبرات في مجال معين فكلما زادت البرامج التدريبية كلما استوفت النقص من الخبرات.

السؤال 03: هل البرامج التدريبية المطبقة في سوناريك ساهمت في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

الإجابة: نعم البرامج التدريبية المطبقة ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال:

- الكفاءة والخبرة لإطارات و عمال المؤسسة المستوفات من البرامج التدريبية كانت كفيلة بالحصول على نتائج مرضية في الانتاج والمبيعات وبالتالي حصول المؤسسة على إيرادات كافية كنتيجة ايجابية وبالتالي أداء مالي جيد.

السؤال 04: ما مدى معرفة العمال والموظفين بمختلف المراحل اللازمة لتصنيع جميع المنتجات التي تعمل المؤسسة على انتاجها؟

الإجابة: أغلب العمال والموظفين ملمين بنسبة كبيرة في كل مراحل التصنيع.

السؤال 05: اذا عرض عليك منتج جديد لم يسبق لك وأن تفحصت تركيبته الكيميائية في اطار عملك في المؤسسة ، هل بإمكانك وصف المراحل اللازمة لإنتاجه بأقل التكاليف وأعلى درجات الجودة؟

الإجابة: كل منتج جديد يتم فحصه من خلال أفراد مؤهلين من مهندسي وتقنيي الانتاج، وكذلك مهندسي الجودة واتخاذ كل التدابير من اجل القيام بتركيبه وانتاجه حسب المراحل اللازمة وبأقل التكاليف وأعلى درجات الجودة.

السؤال 06: هل تعتقد أن اشراك أفراد التسويق والتصنيع وأفراد البحث والتطوير في عملية اختيار وتصميم المنتجات الجديدة سيؤدي الى اختيار التصميم المناسب ومنه تحقيق مبيعات مرتفعة؟

الإجابة: نعم ، ان اشراك هؤلاء الأفراد في عملية التصميم والاختيار بالتأكد سيؤدي الى اختيار التصميم المناسب بأقل تكلفة مما يؤدي الى تحقيق مبيعات مرتفعة ومنه أداء مالي جيد للمؤسسة.

السؤال 07: هل تعتقد أن مناقشة الأفكار المتعلقة بالخصائص والرغبات التي من المفروض أن تتوفر في المنتج الجديد ما بين أفراد قسم البيع المكلفين بدراسة رغبات المستهلكين وبين أفراد البحث والتطوير والانتاج سيؤدي الى تصميم منتج يتم انتاجه بأقل التكاليف وأعلى درجات الجودة؟

الإجابة: كانت بنعم ولكن في اطار محدود.

السؤال 08: ما هو أثر اشراك أفراد التصنيع في عملية تصميم المنتج الجديد أو المعدل؟، هل سيؤدي الى التحسين من مبيعات المنتج؟

الإجابة: هنالك أثر ايجابي لكن في اطار محدود.

السؤال 09: هل يرتبط نظام الحوافز مباشرة بمعدلات أداء الأفراد؟

الإجابة: يرتبط نظام الحوافز مباشرة بمعدلات أداء الأفراد وذلك يكون عند منح حوافز تؤدي الى الزيادة في معدلات انتاج الأفراد.

السؤال 10: ماهي طرق وأساليب ادارة المخزون بمؤسسة سوناريك؟

الإجابة: طريقة الوسط المرجح (PMB) وأسلوب نشاط مناولة المواد.

السؤال 11: كيف تساهم هذه الأساليب في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء لمؤسسة سوناريك؟

الإجابة: تساهم بشكل كبير.

2. الفرضية الثانية: من خلال النتائج تبين أن مؤسسة سوناريك تعتمد على الترشيح الاقتصادي لعمليات التحويل في تحسين أدائها المالي، وذلك بعد التحصل على اجابات للأسئلة التالية:

السؤال 01: كيف تساهم الصيانة في الحفاظ على ضمان كافة العناصر في النظام التحويلي بمؤسستكم؟

الإجابة: تساهم الصيانة في الحفاظ على العناصر في النظام التحويلي الانتاجي.

السؤال 02: ما مدى احاطة العمال والموظفين في هذه المؤسسة بالمشاكل الكامنة في النظام التحويلي والتي قد تؤدي الى انتاج منتجات معينة؟

الإجابة: أغلب العمال محيطين بنسبة كبيرة للمشاكل التي تواجه النظام التحويلي لأن أغلب المشاكل اليومية تحل بحضور كل الفاعلين من العمال والمسيرين وكل حسب اختصاصه.

السؤال 03: ما مدى معرفة العمال بمؤسستكم بالخصائص التقنية التي تتمتع بها الآلات المشكلة لنظام التحويلي؟

الإجابة: كل عام تجده كلما بأغلب الخصائص التي تهمة من أجل تشغيل الآلة التي يعمل عليها.

السؤال 04: ما مدى ادراك العمال لنوعية وطبيعة المنتجات التي يمكن انتاجها انطلاقا من النظام التحويلي المتبنى؟

الإجابة: كل عامل يدرك النوعية المطلوبة في العمل الذي يقوم به.

السؤال 05: كيف يعمل نظام تخطيط الاحتياجات من المواد على توفير الاحتياجات اللازمة بمؤسستكم؟

الإجابة: تقوم المؤسسة بإعداد مخطط سنوي (الميزانيات التقديرية) ومن خلاله يتم معرفة احتياجات المؤسسة من المواد الأولية وكيفية تمويلها، اما عن طريق تمويل ذاتي أو عن طريق اللجوء الى الافتراض عن طريق البنك.

السؤال 06: كيف يعمل التخطيط الداخلي للتسهيلات بمؤسستكم؟

الإجابة: من خلال التعليمات المتكاملة بين الورشات ومخازن المواد الأولية، وإدارة الوحدة ومصالحها من جهة أخرى حيث يعطي هذا الانسجام نتائج إيجابية من خلال الانتاج والمبيعات وبالتالي الحصول على نتائج إيجابية تعود بالفائدة على المؤسسة.

3. الفرضية الثالثة: من خلال النتائج المتوصل اليها تبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الترشيح الاقتصادي للمخرجات في تحسين أدائها المالي ، واستنتجنا ذلك من خلال الاجابات المحصل عليها من الأسئلة التالية:

السؤال 01: هل يمكنكم اعطاء فكرة عن مفهوم أنظمة الجودة بمؤسستكم؟

الإجابة: نظام إدارة الجودة الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

- يمكن القول عموما ان البعد الخاص بمدى إدراك مفهوم ومدخل إدارة الجودة بالعمل خاصة من طرف الادارة العليا نسبيا و في كل جوانبه ويمكن أن يكون موالي لتقبل المفاهيم الحديثة للجودة فالإدارة يغلب عليها الطابع المتفتح وتميل الى اسلوب الادارة بالمشاركة ويشمل مستويات ادارية اخرى.

السؤال 02: هل تمتلك مؤسستكم سياسة واضحة للجودة؟

الإجابة: لضمان تطوير نظام تسيير الجودة المعمول بها في المؤسسة قصد الوصول الى التميز يجب توفر تطبيق صارم لسياسة الجودة الواجبة التطبيق على كل الاطارات وعمال المؤسسة.

- ان وضع المؤسسة واتباعها سياسة الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكير الهادف مكتسبا للإدارة والمؤسسة وللمجتمع ولكن التفكير و الرغبة و الطموح لا يعني شيئا اذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية.

السؤال 03: ما هي مساهمتكم في تقديم منتجات متميزة ذات مستوى عالي من الجودة؟، وكيف؟

الإجابة: يتم تقديم منتجات من مستوى عالي من خلال :

- معرفة متطلبات الزبائن واقتراحاتهم.
- مراقبة المنافس كيف يعمل.
- شراء منتج المنافس والعمل على صنع منتج أفضل منه.

السؤال 04: في رأيك هل المنتجات التي تقدمونها متميزة بمواصفات جيدة عن تميزكم؟ وفيما تتمثل هذه المواصفات؟

الإجابة: هناك منتجات متميزة وأخرى غير متميزة:

منتجات متميزة بالمادة الأولية الجيدة، سعر أقل وجودة عالية، خدمات ما بعد البيع متوفرة في كل مكان.

منتجات غير متميزة منتجات عامة.

السؤال 05: ماهي التغييرات التي تراها ضرورية لتحقيق الجودة بالمؤسسة؟

الإجابة: أهم التغييرات الضرورية لتحقيق الجودة:

- التكوين، الاستثمار ليس فقط في الآلات ولكن أيضا في الموارد البشرية لأنه يعود على المؤسسة بفائدة.

السؤال 06: هل تمكنتم من تحسين مستوى أداء المؤسسة بفضل الاجراءات الرقابية على الجودة؟

الإجابة: نعم تمكنت مؤسسة سوناريك من تحسين مستوى أدائها بفضل الاجراءات الرقابية على الجودة.

السؤال 07: هل تم توفير تدريب ملائم للعاملين المعنيين بنظام ادارة الجودة؟

الإجابة: نعم تم توفير ذلك.

- ان تدريب وتحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول الى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي.

السؤال 08: هل تعتقد أن تطبيق مؤسسة سوناريك للأساليب المساعدة على التحكم وتحسين مهارات الجودة؟

الإجابة: نعم، وهذا من خلال:

- زيادة في تطوير الانتاج.
- استعمال الاشهار والصحافة المكتوبة ومواقع التواصل الاجتماعي.
- توظيف الطاقات المتمكنة في هذا المجال.
- التحكم في جودة المنتج.
- التقليل من التكاليف وزيادة المبيعات.

السؤال 09: هل يتم تصميم نظام ادارة الجودة في الشركة بشكل أساسي لتلبية الاحتياجات الادارية الداخلية لها؟

الإجابة: نعم بالضبط، يرجع تصميم نظام الجودة في الشركة بشكل كبير في رغبة المؤسسة بتلبية الاحتياجات الادارية لها.

- تدرك سوناريك أن الانتماء الى الجودة يتطلب أمورا واحتياجات واهتمامات في غاية الرقي، وأن الجودة منها ما هو مادي (أموال أصول) ومنها ما هو بشري (مهارات سلوكيات) ومنها ما هو فني (معرفة وتأهيل).
- كما أن الانتماء الى الجودة يفرض تغييرات جذرية في المؤسسة أو المصنع بدءا من شكل الهيكل التنظيمي وأسلوب الادارة الى شخصية المدير واهتمامه.

السؤال 10: ما هو سبب تبني ادارة مؤسسة سوناريك بنظام الجودة؟

الاجابة: سبب تبني ادارة مؤسسة سوناريك بنظام الجودة هو:

- ضمان أمان المستهلك.
- ارضاء الزبائن.
- وجود منتج موثوق به في السوق.

السؤال 11: كيف تساهم الكفاءة في تحسين الأداء المالي في مؤسستكم؟

الاجابة: تساهم الكفاءة في تحسين الأداء المالي من خلال المجهودات المبذولة من طرف عمال الوحدة للحصول على مردودية ايجابية وبالتالي زيادة الايرادات الناجمة عن المبيعات ومن ثم الحصول على أفضل نتيجة يمكن أن تحقق وهذا ما يجعل الأداء المالي للمؤسسة في أحسن مستوى.

السؤال 12: ما هو أثر نظام الجودة المتبنى في مؤسستكم على معدلات انتاجية العمال؟

الاجابة: أثر نظام الجودة المتبنى على معدلات انتاجية العمال تأثيرا بمعدلات متوسطة ومقبولة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بتقدير الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سوناريك حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة الأم والوحدة التابعة لها.

كما حاولنا في هذا الفصل معرفة مدى تطبيق المؤسسة للترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية ودوره في تحسين الأداء المالي من خلال اتباع مجموعة الخطوات المنهجية بالاعتماد على ثلاثة أبعاد مختلفة والمتمثلة في المدخلات والمخرجات وعمليات التحويل الانتاجي وهذا من خلال تقييم الأداء بناء على المعلومات والمعطيات التي تتحصل عليها، وأهم ما تم الوقوف عليه في المؤسسة محل الدراسة هو متطلباتها لتطبيق الترشيد الاقتصادي، الا أنه يمكن القول أن أداءها التنظيمي كان مقبول للدراسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة يمكن القول أن الترشيد الاقتصادي هو مفهوم حديث يجمع بين جميع التحديات المتعلقة بالانسجام، حيث تحت المؤسسات على تكيف أنظمتها الادارية في مختلف أنواعها وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مختلف الأنشطة من خلال هيكلتها ، تنفيذها ، تحليلها ، التحكم فيها وتحسينها من أجل تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

فالترشيد الاقتصادي يهدف الى توجيه أنشطة المؤسسة نحو الزبون بتطوير ثقافة التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف هذا الوجه من التنظيم يساعد كل الفاعلين داخل المؤسسة على معرفة الأنشطة الأمامية والخلفية للعملية وذلك بإعطاء الرؤية الواضحة لسلسلة القيمة داخل المؤسسة من المورد الخارجي الى غاية الزبون النهائي، كما يمكن القول أن الأداء المالي ذو أهمية بالغة في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها، وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال اكتشاف الانحرافات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة سوناريك لمعرفة فيما اذا كان للترشيد الاقتصادي دور في تحسين الأداء المالي في المؤسسة وتوصلنا الى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

1. النتائج:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل بجزئها النظري والتطبيقي الى النتائج التالية:

- يساهم الترشيد الاقتصادي في تحسين الأداء المالي واهتمامه بإشباع حاجات الزبون وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
- يساعد الترشيد الاقتصادي المسيرين على تبني منطق جديد في التفكير والعمل تسوده مبادئ التحليل والمراقبة بهدف تحقيق الأهداف في ظل التغيرات التي تطرأ.
- الترشيد الاقتصادي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة بل هناك تجديبات أخرى على مستوى وسائلها الانتاجية.
- يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة التركيب الداخلي لمختلف الوظائف والمستويات الادارية والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة.
- تتوفر مؤسسة سوناريك وحدة فرجية على موارد مالية ومادية معتبرة.
- تتميز مؤسسة سوناريك بوضعية مالية جيدة.

2. التوصيات:

استنادا الى النتائج المتوصل اليها نقترح ما يلي:

- العمل على الاهتمام أكثر بتطبيق الترشيد الاقتصادي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة التنسيق والانسجام بين مختلف الأقسام والوحدات الادارية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة واشباع حاجات الزبون.
- استغلال الفوائض المالية للمؤسسة بالعمل على توسيع نشاطها.

- عدم اهمال المحيط الداخلي والعمل على تحسين اجراءات العمل من أجل تحسين أداء المالي.
- استغلال الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة من أجل تنويع المنتجات.
- العمل على تدريب العمال والموظفين بكيفية مستمرة وذلك لإزالة الفجوة التدريبية التي قد يعانون منها.
- اعادة النظر في نظام التحفيز المعتمد نظرا لعدم كفاءته وفعاليته.
- ضرورة تبني سياسة الصيانة الوقائية تكون واضحة وفعالة بالنظر للمستوى المرتفع من التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء توقف وتعطل آلاتها.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف الى دور الترشيذ الاقصادي للطاقات الانتاجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية، واتخذت مؤسسة سوناريك كحالة دراسة حيث تناولنا في الجانب النظري ماهية الترشيذ الاقصادي والأداء المالي، ثم تناولنا اسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة سوناريك، وهذا من خلال الوقوف على أهم اجراءات الترشيذ الاقصادي في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة، معتمدين في ذلك على المقابلة والملاحظة بالإضافة الى القوائم المالية كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة في الأخير الى مجموعة من النتائج أهمها: أن مؤسسة سوناريك تهتم بشكل عام بتطبيق اجراءات الترشيذ الاقصادي للطاقات الإنتاجية بدرجة متوسطة، كما توصلنا أيضا الى تمتع مؤسسة سوناريك بوضعية مالية جيدة تساهم في توسيع نشاطها وبالتالي تحسين أدائها المالي الذي يعتمد على منهج الترشيذ الاقصادي للطاقات الإنتاجية، الذي ساهم بشكل كبير في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier le rôle de la rationalisation économique des énergies productives dans l'amélioration de la performance financière de l'institution industrielle, et a pris l'institution **SONARIC** comme étude de cas où nous avons traité du côté théorique de ce qu'est la rationalisation économique et la performance financière, puis nous avons traité de la projection de ces concepts sur: Nous avons également constaté que **SONARIC** a une bonne situation financière qui contribue à l'expansion de son activité et donc à améliorer sa performance financière, qui dépend de l'approche de rationalisation économique des capacités productives, ce qui a contribué de manière significative à l'amélioration de la situation financière de l'institution.

Summary of the study:

This study aims to identify the role of economic rationalization of productive capacities in improving the financial performance of the industrial enterprise and the **SONARIC** Foundation took as a case of study where we theoretically addressed what economic rationalization and financial performance are, Then we discussed dropping these concepts on the Sonaric Foundation, and this is by identifying the most important measures of economic rationalization in improving the financial position of the institution in question, Based on the interview and observation as well as financial lists as data collection tools, the study finally found a series of results, the most important of which are: The **SONARIC** Foundation is generally interested in applying procedures for the economic rationalization of productive capacities to an intermediate degree. We

have also found that the Sonaric Foundation has a good financial position that contributes to expanding its activity and thus improving its financial performance based on the economic rationalization approach of productive capacities, which has greatly improved the financial position of the enterprise.

الكلمات المفتاحية:

English	Français	العربية
Economic rationalization	Rationalisation économique	الترشيد الاقتصادي
Financial performance	Performance financière	الأداء المالي
Financial performance appraisal	Evaluation de la Performance financière	تقييم الأداء المالي

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:✓ باللغة الفرنسية:

1. Jacky mailler, Michel remailler, **Analyse financière de l'entreprise**, 6ème édition, dunad, paris 1992,
2. Josette Peyrard, **gestion financière**, dépote légal, paris, 1990.
3. Kamel hamdi, **le diagnostic financier**, es-Salam édition, Alger, 2001.

✓ باللغة العربية:I. الكتب:

4. ابراهيم هميمي " **تخطيط وضبط الإنتاج** " ، مكتبة التجارة والتعاون ، القاهرة 1975.
5. أحمد طرطار " **الترشيد الاقتصادي للطاقات في المؤسسة** "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
6. أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013 ، الطبعة الثالثة.
7. اسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996 .
8. بفا، سارن، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، تعريب محمد محمود الشواربي، مراجعة محمد سرور علي ابراهيم سرور تقديم عبد الله بن عبد الله العبيد، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر 1999.
9. بوشاشي بوعلام، **المسير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال**، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة النشر.
10. توفيق محمد عبد الحسن، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات** ، دار النهضة العربية ، بيروت 1998.
11. حمز محمود الزبيدي، **التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**.
12. حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
13. د. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، دار حامد للنشر، والتوزيع عمان، 210 ، الطبعة الأولى.
14. د.سونيا محمد البكري، " **إدارة الإنتاج و العمليات** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
15. الدكتور الربيع المسعود، **نحو قيادة ابداعية الجودة الشاملة**.
16. الدكتور سليمان خالد عبيدات، **تخطيط ومراقبة الإنتاج** .
17. الدكتور فريد كورتل، **الجودة وأنظمة الإيزو**، جامعة سكيكدة الجزائر.
18. الدكتور فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة.
19. الدكتورة دالي سعيدة ، **مقياس بحوث العمليات**، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، قسم العلوم الاقتصادية 2019.
20. زغيب مليكة، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر.
21. سمير عبد العزيز، **مدخل في التحليل واتخاذ القرارات**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997.

22. عادل حسن، " تخطيط ومراقبة الانتاج"، الدار الجامعية الاسكندرية، 1989.
23. عاطف وليد أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ،دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، 2006 .
24. عبد الحليم كراجه والأخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
25. عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط2 ،دار وائل للنشر، عمان ،بدون سنة النشر.
26. عدنان هاشم، رحيم السمرائي، الإدارة المالية منهج التحليل الشامل، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997 .
27. علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، عمان 2002 .
28. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996 .
29. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر.
30. مؤيد راضي حنفر، تحليل القوائم المالية (مدخل نظري تطبيقي)، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة بدون بلد النشر، 2006.
31. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر بدون سنة النشر.
32. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والتحليل المالي، الجزء 2 ، دار المحمدية، الجزائر، 2000.
33. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الاصدار الأول 2009 ، عمان الاردن.
- II . مقالات بحوث ودراسات :**
34. اندرو وارنر. (2013). الانتعاش المستعصي. نيويورك: مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي.
35. د- مجدي وائل، د- بهاء أبو عواد، قياس أثر استخدام ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة الهامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد 32. شباط 2014.
36. الدكتور مخرمل علي محمد عثمان، مجلة استراتيجيات ترتيب التسهيلات.
37. مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر.
38. محمد مطر، التحليل المالي والأساليب والأدوات والاستخدامات، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1997 .
- III . المذكرات:**
39. بلقاسم فاطمة الزهراء، التحليل المالي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي أكلي محند اولحاج، البويرة.

40. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2011 .
41. شوية دليلا، دور التحليل المالي في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،تخصص مالية، بومرداس، 2005 .
42. عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2002.
43. عبد الغني ددان، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، نحو ارساء نموذج للإنداز المبكر، باستعمال المحاكات المالية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006-2007 .
44. قودة ناصر وآخرون، التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، تخصص محاسبة، كلية علم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2008/2007 .
45. لحياح الطيب، أساليب ترشيد العمليات الإنتاجية: دراسة تطبيقية على مركب قسنطينة للغزل والنسيج القطني 1983-1986 (الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، 1989) أطروحة ماجستير.
46. منصور سعدان، تقييم وترشيد الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بوحدة النجارة البلاستيكية 1989-1991 (الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، 1995) أطروحة ماجستير، غير منشورة
47. اليمين السعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، سنة (2008/2009).
- IV. مداخلات:**
48. نصر الدين بن نذير، أيوب شلال، لوحة القيادة كأداة لتقنية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مداخل للمشاركة في المؤتمر الوطني الاول، حول مداخل التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 02.

فهرس العناوین:

فهرس العناوین:

الصفحة	العنوان
01	خطة الدراسة
02	مقدمة
07	الفصل الأول الأداء المالي للمؤسسة الصناعية
09	تمهيد الفصل الأول
10	المبحث الأول ماهية الأداء المالي
10	مفهوم الأداء المالي
10	أهمية الأداء المالي
10	معايير الأداء المالي
11	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي
11	مفهوم عملية تقييم الأداء
12	خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء
12	خصائص التقييم الجيد للأداء
13	شروط التقييم الجيد للأداء
14	خطوات تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه
14	خطوات تقييم الأداء المالي
15	العوامل المؤثرة في الأداء المالي
16	أهداف تقييم الأداء المالي
16	المبحث الثالث: أهم النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي
16	عموميات حول النسب المالية
16	تعريف النسب المالية
17	أهمية و أسس النسب المالية
19	التحليل الشمولي للميزانية المالية بواسطة النسب
19	نسبة السيولة
20	نسب النشاط و المردودية و الهيكلية
24	مؤشرات الربحية
27	دراسة مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة
27	رأس المال العامل

32	احتیاجات رأس المال العامل
33	الخزينة
34	أسباب انخفاض الخزينة
35	حالات أزمة الخزينة
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية ودوره في تحسين الأداء المالي
40	تمهيد الفصل الثاني
41	المبحث الأول: مفاهيم الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية
41	مفهوم وأهمية الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية
43	اليات الترشيد الاقتصادي
44	مبادئ وقواعد الترشيد الاقتصادي
45	المبحث الثاني: إجراءات الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيه
45	إجراءات الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية
45	الترشيد الاقتصادي لمدخلات النظام الإنتاجي
45	إجراءات ترشيد عملية تصميم المنتجات الجديدة
46	إجراءات ترشيد المواد الخام والتوريدات الأخرى
46	إجراءات ترشيد استعمال القوى العاملة
46	الترشيد الاقتصادي لعمليات التحويل الإنتاجي
46	إجراءات ترشيد استخدام الآلات والأجهزة
47	تخطيط الاحتياجات من المواد
47	الترشيد الاقتصادي لمخرجات النظام الإنتاجي
48	اساليب وإجراءات ضبط الجودة في المؤسسة الصناعية
49	العوامل المؤثرة في الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية
49	العوامل الخارجية
52	ظروف المحيط الخارجي الكلي
53	العوامل الداخلية
53	الهيكل التنظيمي المتبني
54	اليد العاملة داخل المؤسسة
55	المبحث الثالث: علاقة الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في تحسين الأداء المالي
55	الترشيد الاقتصادي لمدخلات ودوره في تحسين الأداء المالي

55	الترشید الاقصادی لعملیة تصمیم المنتج ودوره فی تحسین الأداء المالی
57	تدریب العمال داخل المؤسسة
58	تحفیز العمال والموظفین
58	إدارة المخزون
62	الترشید الاقصادی لعملیات التحویل الانتاجی ودوره فی تحسین الأداء المالی
62	تخطیط الاحتیاجات من المواد
64	أنشطة الصیانة
66	التخطیط الداخلي للتسهیلات
68	الترشید الاقصادی للمخرجات ودوره فی تحسین الأداء المالی
68	دور ادارة الجودة فی تحسین الأداء المالی
69	العلاقة بین الجودة والانتاجیة
70	ادارة الأرباح والأداء المالی
70	الحصة السوقیة
70	المنافسة
70	دور الكفاءة فی تحسین الأداء
71	خلاصة الفصل الثانی
72	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناریك - وحدة فرجیوة -
74	المبحث الأول: بطاقة فنیة حول مؤسسة سوناریك
74	التعریف بمؤسسة سوناریك
75	نشأة مؤسسة سوناریك وموقعها الجغرافی
75	الهیكل التنظيمی لمؤسسة سوناریك
76	الهیكل التنظيمی للمؤسسة الأم
78	الهیكل التنظيمی لوحدۀ فرجیوة
79	مصالح مؤسسة سوناریك وحادۀ فرجیوة
82	المبحث الثانی: صناعات المؤسسة
83	العملیات التحویلیة الممارسة داخل ورشة عمل المؤسسة
83	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة
84	المبحث الثالث: اجراءات الترشید الاقصادی للنظام الانتاجی بمؤسسة سوناریك
84	عرض وتحدید الإطار العام للدراسة
84	الترشید الاقصادی للطاقات الانتاجیة بمؤسسة سوناریك

84	الترشید الاقصادی للمدخلات بمؤسسة سوناریك
85	الترشید الاقصادی لعملیات التحویل بمؤسسة سوناریك
85	الترشید الاقصادی للمخرجات بمؤسسة سوناریك
85	اختبار الفرضیات
85	اختبار الفرضية الأولى
87	اختبار الفرضية الثانية
88	اختبار الفرضية الثالثة
90	خلاصة الفصل الثالث
91	خاتمة عامة
94	ملخص الدراسة
97	قائمة المراجع
101	فهرس العناوین
106	فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
30	رؤوس الأموال العاملة	01
34	انخفاض الخزينة	02
35	أزمة الخزينة 01	03
35	أزمة الخزينة 02	04
36	أزمة الخزينة 03	05
36	أزمة الخزينة 04	06
37	أزمة الخزينة 05	07
49	نموذج خريطة المراقبة	08
56	دورة حياة المنتج	09
57	دورة حياة المنتج	10
59	التحليل الثلاثي A B C للأصناف المخزنة حسب القيمة والعدد	11
59	سلوك المخزون عندما يتم التوريد على دفعات	12
60	سلوك نموذج الكمية الاقتصادية للطلب	13
60	متوسط المخزون	14
61	التكاليف الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون	15
61	العلاقة بين التكاليف واعداد الطلبية	16
62	العلاقة بين كمية الطلب والتكاليف	17
63	نظام تخطيط احتياجات المواد	18
64	العلاقة بين تخطيط الاحتياجات من المواد والأداء	19
65	العلاقة بين أنشطة الصيانة والتكاليف	20
65	العلاقة بين حجم فرق الصيانة والتكاليف	21
67	الترتيب على أساس العمليات	22
69	العلاقة بين الجودة والانتاجية	23
71	العلاقة بين الأداء والفعالية و الكفاءة	24
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم	25
78	الهيكل التنظيمي لوحدة فرجوة	26