



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2017

القسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية و بنوك

مذكرة بعنوان:

دور التحليل التنافسي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مطاحن بني هارون -القرارم- ميله

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية وبنوك"

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب (ة) :

واضح فواز

سمية بوفنغور

لجنة المناقشة :

سهام بوالعيش

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	هشام حريز
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	حمزة رملي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	واضح فواز

السنة الجامعية: 2016/2017

سورة الاحقاف

الدعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله

والمؤمنون"

سورة التوبة الآية 105

ربي اشرح لي صدري، ويسر لي أمري،
واحلل عقدة من لساني يفقه قولي، اللهم
لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت تجعل الحزن
إذا شئت سهلاً، يا أرحم الراحمين

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العلم ويسر لنا أمورنا وحمزنا بالعقل.
نشكر الأستاذ المشرف "فواز واضح" الذي تكرم وأشرف على هذا العمل
وعلى ما أبدى من توجيهات ونصائح .

قال صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من عمال مؤسسة مطاحن
بني هارون - القوارم قوطة -

ولا يفوتنا أن نتقدم إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة
لموافقته على مناقشة هذا البحث العلمي .
وفي الختام نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد من زملاء
وأصدقاء في هذا البحث العلمي.





قال لقمان لأبنه ناصحاً :

" إن الدنيا بحر عريض، قد ملك فيه الأولون والأخرون، فإن استطعت فاجعل سفينةك تقوى الله ومعدتك التوكل على الله وراحك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن ملكت فبذنوبك.... "

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومن عليّ بتعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد جداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل: « طلب العلم فریضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما: « واخض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً »، أبي الذي كان سبياً في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلاً فيه.

أهدي هذا العمل إلى كل أخوتي وأخواتي الأعزاء الذين لم يدخلوا عليّ بنحفيز القهر المعنوية، وكل الكناكيت الصغار أبناء أخواتي.

أهدي هذا العمل إلى الأهل والأقارب، الصديقات، والزميلات والزملاء بدون استثناء.



اهداء

الحمد لله الذي اماننا والعلم وزيننا والعلم وأكرمنا

والتقوى

أهدي عملي هذا:

إلى من جعلت الشمس لنورها وبيضاء البحر لو كان
مدادا لشكرها والتي جعل الله الجنة تمرة أقدامها "أمي

رمز الحب والحنان" حفظها الله

إلى من أنار دربي وكافح من أجل سعادتني ونجاحي
"أبي الغالي رمز التضحية والكفاح" حفظه الله.

إلى إخوتي وكل الأهل والأقارب والأصدقاء.

إلى من شاركوني في إنجاز هذا العمل... إلى كل من
سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

سما



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحليل التنافسي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، واتخذت من مطاحن بني هارون -القرام- كحالة دراسة، حيث تناولنا في الجانب النظري التحليل التنافسي والأداء المالي، ثم حاولنا إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة مطاحن بني هارون، وهذا من خلال الوقوف على أهم نقاط القوة والفرص ودورها في تحسين الوضعية المالية وكذا تأثير نقاط الضعف والتهديدات البيئية على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، معتمدين في ذلك على المقابلة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى أدوات أخرى، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: تمتع مؤسسة مطاحن بني هارون بوضعية مالية جيدة يساهم في توسيع نشاطها وبالتالي تحسين أدائها المالي، كما أن عدم قدرتها على استخدام فوائضها المالية ينقص من حظوظها في استغلالها للفرص، وبالتالي تدني المستوى المالي لها، كما توصلنا أيضا إلى أن تدعيم الدولة لأسعار المواد الأولية وضعف القوة التفاوضية للمؤسسة له الأثر البالغ على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحليل التنافسي، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، الأداء، الأداء المالي.

Abstract :

The objective of this study is to identify the role of competitive analysis in improving the economic performance of the economic institution, and taken from Beni Haroun mills –Grarem- as a case study, Where we discussed in the theoretical aspect of competitive analysis and financial performance, Then we tried these concepts on the Beni Haroun mills Corporation, and this by identifying the most important strengths and opportunities and their role in improving the financial situation as well as the impact of weaknesses and environmental threats on the financial performance of the institution under study, Relying on the interview as a data collection tool in addition to other tools, The study concluded in the last to a series of results, the most important of which: The Bani Haroun Mills Company enjoys a good financial position that contributes to the expansion of its activity and thus improves its financial performance. And their inability to use their financial surpluses reduces their chances of exploiting opportunities, And thus low financial level, We also found that the strengthening of the State raw materials prices and the weak bargaining power of the institution has a significant impact on the financial performance of the institution under study.

Key words : competitive analysis, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, performance, financial performance.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
II	الفهرس
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	فهرس الملاحق
أ - ذ	مقدمة
	الفصل الأول: التحليل التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة
03	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
04	المطلب الثاني: مفهوم البيئة
04	المطلب الثالث: مفهوم البيئة الداخلية
05	المطلب الرابع: مفهوم البيئة الخارجية
06	المطلب الخامس: مفهوم التحليل التنافسي
07	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
07	المطلب الأول: التعريف بأهمية البيئة الداخلية ومكانتها
08	المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها
14	المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة
19	المطلب الرابع: كيف يمكن القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي

الفهرس

21	المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
21	المطلب الأول: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
22	المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية العامة
23	المطلب الثالث: عوامل البيئة الخارجية الخاصة
29	المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)
31	المبحث الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة
31	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحليل SWOT
33	المطلب الثاني: الهدف من التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT
34	المطلب الثالث: مصفوفات SWOT
35	المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية باستخدام SWOT
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشراته
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء
41	المطلب الأول: مفهوم الأداء
42	المطلب الثاني: أنواع الأداء
44	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
48	المطلب الرابع: أهمية الأداء
49	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
49	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
50	المطلب الثاني: أهداف وشرط نجاح عملية تقييم الأداء
52	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء
53	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة
58	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء المالي للمؤسسة
58	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

الفهرس

59	المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة
60	المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي
62	المبحث الرابع: مؤشرات قياس الأداء المالي في المؤسسة
62	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب التوازن المالي
65	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة والنشاط
68	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب الربحية والمردودية
71	المطلب الرابع: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب النمو والرفع
73	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مساهمة التحليل التنافسي في تحسين الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون
75	تمهيد
76	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-
76	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
78	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
82	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة
83	المبحث الثاني: تحليل بيئة للمؤسسة مطاحن بني هارون
83	المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
92	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
97	المطلب الثالث: استراتيجيات تحليل SWOT لمؤسسة مطاحن بني هارون
99	المبحث الثالث: دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون
99	المطلب الأول: دراسة وتحليل نسب التوازن المالي للمؤسسة
102	المطلب الثاني: دراسة وتحليل نسب السيولة والنشاط للمؤسسة
107	المطلب الثالث: دراسة وتحليل نسب الربحية والمردودية للمؤسسة
113	المطلب الرابع: دراسة وتحليل نسب النمو
115	خلاصة الفصل

الفهرس

119 -117	الخاتمة
128 -121	قائمة المراجع
150 -130	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	نموذج افتراضي مختصر للمراجع الإدارية	1-1
19	ملخص تحليل العناصر الداخلية	2-1
29	ملخص تحليل العناصر الخارجية	3-1
34	قائمة العوامل الايجابية والسلبية حسب البيئات	4-1
34	مصفوفة الفرص	5-1
34	مصفوفة التهديدات	6-1
35	مصفوفة تقاطع العوامل الداخلية والخارجية	7-1
36	نموذج مصفوفة SWOT	8-1
87	توزيع مختلف العاملين حسب المؤهلات	1-3
89	نموذج المراجعة الإدارية للمؤسسة	2-3
90	تحليل الوظائف وفق أسلوب المراجعة الادارية	3-3
91	تحليل إجابات أسلوب المراجعة الإدارية	4-3
92	أهم نقاط القوة والضعف لمؤسسة مطاحن بني هارون	5-3
97	أهم الفرص والتهديدات لمؤسسة مطاحن بني هارون	6-3
99	مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة	7-3
102	نسب السيولة للمؤسسة	8-3
105	نسب النشاط للمؤسسة	9-3
108	نسب الربحية للمؤسسة	10-3
110	نسب المردودية للمؤسسة	11-3
113	نسب النمو للمؤسسة	12-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نموذج الهيكل التنظيمي البسيط	1-1
09	نموذج الهيكل التنظيمي الوظيفي	2-1
10	نموذج الهيكل التنظيمي القطاعي	3-1
11	نموذج الهيكل التنظيمي المصفوفي	4-1
15	نموذج سلسلة القيمة	5-1
24	نموذج القوى الخمس لـ Porter	6-1
31	معنى كلمة SWOT	7-1
59	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	1-2
81	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون	1-3
96	نموذج القوى التنافسية لمؤسسة مطاحن بني هارون	2-3
100	رأس المال العامل للمؤسسة	3-3
101	الاحتياج لرأس المال العامل للمؤسسة	4-3
101	الخزينة الصافية للمؤسسة	5-3
103	نسبة السيولة المتداولة للمؤسسة	6-3
103	نسبة السيولة السريعة للمؤسسة	7-3
104	نسبة السيولة النقدية للمؤسسة	8-3
106	معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة	9-3
106	معدل دوران الأصول المتداولة للمؤسسة	10-3
107	معدل دوران الأصول الثابتة للمؤسسة	11-3
108	معدل العائد على حق الملكية للمؤسسة	12-3
109	معدل العائد على الأصول للمؤسسة	13-3
111	معدل العائد على الاستثمار للمؤسسة	14-3
112	المردودية الاقتصادية للمؤسسة	15-3

الفهرس

112	المردودية المالية للمؤسسة	16-3
112	المردودية التجارية للمؤسسة	17-3
114	معدل التغير في رقم الأعمال للمؤسسة	18-3
114	معدل القيمة المضافة للمؤسسة	19-3

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان الملحق	الرقم
130	ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2010	1
132	جدول حسابات النتائج 2010	2
133	ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2011	3
135	جدول حسابات النتائج 2011	4
136	ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2012	5
138	جدول حسابات النتائج 2012	6
139	ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2013	7
141	جدول حسابات النتائج 2013	8
142	ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2014	9
144	جدول حسابات النتائج 2014	10
145	ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2015	11
147	جدول حسابات النتائج 2015	12
148	ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2016	13
150	جدول حسابات النتائج 2016	14



تمهيد:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الاقتصادية منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها واشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة ونقل التكنولوجيا، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبطة بعدة معايير، من أهمها مدى قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

حيث لم تعد السياسات والأساليب التقليدية المعتمدة على التقدير الذاتي والخبرة تعطي نتائج جيدة من حيث تشخيص محيط المؤسسة ودراسته بالصورة التي تجعل من هذه الأخيرة قادرة على تفعيل وضعها التنافسي والتكيف مع التغيرات المتتابة، مما جعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، إذ ينبغي على كل المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية أن تنظر إلى الأمام، وتضع استراتيجيات لمواجهة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها، أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، وكذا نقاط ضعف يجب معالجتها ونقاط قوة يمكن الاستفادة منها، وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغيرات، تقوم المؤسسة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

هذه الظروف والتحولات الهامة في البيئة دفعت بالمسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لتحليلها والتعرف على ما تتطوي عليه من فرص وتهديدات ونقاط قوة وضعف، متقادين بذلك الأساليب التقليدية، ذلك أن نتائج هذا التحليل تعد ركيزة أساسية للحكم على العديد من الجوانب في نتائج المؤسسة أبرزها الأداء. ويعد الأداء من بين أبرز المؤشرات التي تعبر عن مدى نجاح أو فشل المؤسسة في أعمالها، حيث أصبح من أهم المصطلحات التي لا تغيب عن أدبيات التسيير، وقد أضحت الاهتمام الرئيسي للمسيرين الذين عملوا على تحسينه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ولأن هذه الأخيرة تنقسم من الناحية الزمنية إلى قصيرة، متوسطة وطويلة المدى ارتبط مفهوم الأداء بمدى تحقيق هذه الأهداف، فنجد أن النتائج المالية غلبت على تقييم الأداء المرتبط بالأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل ليعبر عن هذه النتائج بالأداء المالي، ولذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعمق في دراسة الأداء المالي والتعرف على دور التحليل التنافسي في تحسينه من خلال معالجة الإشكالية الموائية.

أولاً: إشكالية الدراسة:

وعلى هذا الأساس يتم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور التحليل التنافسي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون؟

التساؤلات الفرعية:

- لمعالجة وتحليل الإشكالية نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- كيف تساهم نقاط القوة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟
 - كيف تؤثر نقاط الضعف على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟
 - كيف تساهم الفرص الخارجية للمؤسسة محل الدراسة في تحسن أدائها المالي؟
 - كيف تؤثر التهديدات على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:

للتحليل التنافسي دور كبير في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون.

الفرضيات الفرعية

- وجود نقاط قوة لدى المؤسسة محل الدراسة مما يساهم في استغلالها للفرص، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛
- وجود نقاط ضعف لدى المؤسسة محل الدراسة ينقص من حظوظها في استغلال الفرص، ومما يشكل عائق في تحسين أدائها المالي؛
- يكشف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة عن فرص تسعى المؤسسة لاستغلالها، مما يؤدي إلى أداء مالي أفضل؛
- يفرز تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة عن وجود تهديدات يمكن أن تشكل عائق في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع في ما يلي:
- الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع؛
 - قلة الدراسات في هذا الموضوع والذي يربط بين التحليل التنافسي وتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
 - عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتحليل التنافسي رغم أهميته البالغة.

رابعا: أهداف الدراسة

- تتمثل أهداف الدراسة عموما في ما يلي:
- يهدف البحث إلى التعرف على الخلفية النظرية للتحليل التنافسي والأداء المالي؛

- يهدف البحث إلى تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- يهدف البحث إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال مجموعة من المؤشرات والنسب المالية؛
- يهدف البحث إلى اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث.

خامسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي تناولته، كونه من المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد هذا المجال، حيث أن نمو المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على التكيف مع البيئة، وما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة الكشف عن الدور الذي يؤديه التحليل التنافسي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، محاولين بذلك تسليط الضوء على أرض الواقع م خلال ملاحظة واقع التحليل التنافسي في مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم - ودوره في تحسين أدائها المالي.

سادسا: حدود الدراسة

- تمثلت حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمنية وكذا الموضوعية، وتتمثل في:
- أ- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة دور التحليل التنافسي والأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؛
 - ب- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، بولاية ميلة.
 - ج- **الحدود الزمنية:** أنجزت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2016/2017.

سابعاً: المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة الموضوع فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهذا في الفصول النظرية، أما الجانب التطبيقي فقد حاولنا إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

واستندنا في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب، والمجلات العلمية المتخصصة، والمقالات والمتلقيات العلمية ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فتم فيه الاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية.

ثامنا: الدراسات السابقة

خلال دراستنا لموضوع البحث تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تتعلق بالتحليل التنافسي أو بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، والتي تم إعدادها في إطار إعداد أطروحات الدكتوراه أو رسائل تخرج ماجستير، وفيما يلي أهم هذه الدراسات:

أ- الدراسات المتعلقة بالتحليل التنافسي

- دراسة واضح فواز: دور تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية متخذة من مؤسسة ملبنة الحضنة كحالة دراسة، وهدفت الدراسة أيضا إلى استجلاء الغموض حول تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية والخيارات الإستراتيجية التي تملكها عن طريق تحليل نظري لمجموعة من العناصر المتعلقة بكل متغير، واهتمت الدراسة أيضا بتحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي للمؤسسة محل الدراسة مستخدمة في ذلك المعلومات التي تم الحصول عليها حيث حلت المحيط الداخلي بمكوناته، وتطرقت في تحليل بيئة الصناعة إلى مجموعة القوى الخمس لبورتر، أما في ما يخص الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فان المؤسسة محل الدراسة انتهجت خيار التنوع الأفقي المرتبط بالتكامل الرأسي الخلفي.

توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عملية تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي للمؤسسة هي عملية مستمرة باستمرار تغير وتعقد هذه البيئة، كما أن عملية تشخيص الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف يجب أن تحظى بنوع من الاهتمام وذلك لأهمية نتائج هذا التشخيص، إلا أن هذا الأخير ليس كافيا إن لم يكن مرفقا بالسعي نحو توجيه استراتيجيات المؤسسة من أجل الاستفادة من نتائج هذا التشخيص عن طريق استغلال نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف لديها وتجنب التهديدات.

- دراسة بن واضح الهاشمي: محاولة لتشخيص المحيط الخارجي لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006.

تناولت هذه الدراسة موضوعا مهما في الإدارة الإستراتيجية وهو تشخيص البيئة الخارجية ومساهمتها في بناء الإستراتيجية لمؤسسة اقتصادية لتهدف إلى بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.

وتطرقت الدراسة إلى مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية TINDAL كعينة للبحث مستخدمة عدة أساليب إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية. ومحاولة منها التعرف على الفرص والتهديدات، أخذت هذه الدراسة على عاتقها دراسة البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص، فالجانب العام لتشخيص البيئة تطرق إلى العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية، أما الجانب الخاص أو البيئة التنافسية فقد تطرقت إليها من جانب المنافسين، العملاء، الموردين، والممولين.

لتصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تملك طاقة إنتاجية يمكن استغلالها وهي غير مستغلة، كما أنها تعاني تهديدا من قبل بعض المنتجات المقلدة التي يعبر عنها بمنتجات الإحلال) التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية رغم أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة في مجال نشاطها، كما أنها لا تعطي اهتماما لاقتراحات وشكاوى الزبائن إذ تقوم بالإنتاج حسب ما تراه مناسبا وهو ما يفسر ضعف القوة التفاوضية للزبائن والتي تترجم في انعدام الثقة الكاملة في العملاء من قبل المؤسسة. أما عن المنافسين فان المؤسسة يمكن أن تتعايش مع منافسيها في السوق لأنها تحتكر السوق فهي بذلك لا تعاني من المنافسة المحلية بقدر ما تعاني من المنافسة الخارجية، التي تظهر غالبا في شكل سوق سوداء، التي يجب أن تتوخى الحذر منها ذلك أنها تنشط في إطار غير قانوني. ومن جانب الموردين تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الموردين الأجانب حيث تستورد موادها الأولية من دول أجنبية وبأسعار باهظة وهو ما ينعكس على أسعار المنتجات النهائية حيث تكون مرتفعة وليست في متناول الزبائن وهو ما يجعل العلاقة بين المورد والمؤسسة علاقة مزاحمة وليست شراكة وهو ما يؤثر على القدرة التفاوضية للمؤسسة مع زبائنها.

ب- الدراسات المتعلقة بالأداء المالي

- منير عوادي: دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال الفترة (2010 إلى 2013)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص أسواق مالية وبورصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور سوق الأوراق المالية في تنويع مصادر التمويل وتحسين فرص الاستثمار وتعزيز الوضع المالي للمؤسسة، وتحددت إشكالية الدراسة بالتساؤل التالي: كيف تساهم سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟، كما تهدف إلى التعرف على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومن ثم دراسة هذا الأداء وإمكانية تحسينه وتطويره بما يخدم الأهداف المالية للمؤسسة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- حتى تتمكن المؤسسة من تقييم أدائها بشكل فعال لابد من الاعتماد على جملة من المؤشرات المالية بدل الاعتماد على مؤشر واحد.

- تعتبر القوائم المالية من أهم مصادر تقييم الأداء المالي للمؤسسة بالإضافة إلى معلومات أخرى.

- اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة، سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأدوات المستخدمة في التحليل المالي قصد تقييم أداء المؤسسة، وإبراز أهمية هذا التحليل كأداة لتقييم الأداء ودوره في ترشيد القرارات الإدارية بالمؤسسة، وتطرقت الدراسة إلى المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة بسطيف كعينة للبحث، محاولة بذلك التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة، وتقييم أدائها المالي خلال فترة الدراسة (2004 - 2005 - 2006) باستخدام المؤشرات المالية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري.

لتصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عملية تقييم الأداء يسعى من خلالها المقيم للكشف عن أسباب الضعف في المؤسسة ومحاولة مساعدتها للخروج منها وتفاديها في المستقبل، وبما أن أغلب المؤسسات تشكو من نقص أو تدهور في الأداء لدى أصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الاهتمام مباشرة لدراسة وتحليل الوضعية المالية، كما أن المؤسسة محل الدراسة استطاعت تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة، ومن خلال حساب نسب التمويل تبين أنها غير مثقلة بالديون، كما تحتفظ بقدر كبير من السيولة وهذا ما يسمح لها بالقيام بمختلف أنشطتها وتسديد ديونها قصيرة الأجل دون أية صعوبات، وحسب نسب النشاط تبين أن هناك تراجع في أدائها خلال السنة الأخيرة من الدراسة، أما فيما يخص الجانب التسييري فان المؤسسة لا تنجز الميزانية التقديرية والتي تمثل الوثيقة الأساسية لأي عمل تسييري حقيقي أو تقديري، وهذا مهما تكن طبيعة الميزانية سواء كانت ميزانية مبيعات، خزينة،... الخ، لان هذه

الميزانية تسمح بتقييم أداء المؤسسة وذلك بملاحظة وتحليل الفروقات الموجودة ما بين التقديرات وما هو محقق، لذلك يجب على المؤسسة إنشاء خلايا متخصصة في التسيير التقديري وهذا من أجل تأمين فعالية ومردودية المؤسسة.

ج. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا

- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013.

تناولت هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، باعتبار أن الهدف النهائي من تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية هو معرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات، بحيث يمكن للمؤسسة وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياستها، واستعدادها لتحمل درجة معينة من المخاطر المحيطة بها.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بلورة أهم الأسس العلمية والتي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية وأثرها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال التطرق إلى أهم الجوانب النظرية للبيئة الخارجية وتقييمها، وكذا محاولة التعرف على أثر عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية، وكذلك تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها وذلك من خلال مجموعة من الطرق المعتمدة في التحليل، للتعرف على مختلف الفرص والتهديدات على ضوء المعلومات المتوفرة.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أنه بعدما تتعرف المؤسسة على مكونات بيئتها الخارجية بنوعها العامة والخاصة، تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي تمثل أوضاعا مواتية وإيجابية يمكن للمؤسسة استغلالها والانتفاع منها، والتهديدات التي تواجهها من خلال محاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة، والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، ليتم بعد ذلك تحليل هذه الفرص والتهديدات من طرف مجلس الإدارة للوصول إلى الهدف الرئيسي من تقييم البيئة الخارجية، أو الوصول إلى أداء أحسن للمؤسسة الاقتصادية.

- أن عملية تقييم الأداء تساعد المؤسسة على معرفة نقاط قوتها وضعفها، مما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات المناسبة، كما تساعد عملية التقييم على خلق نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- إن طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف النقال يأخذ شكل احتكار القلة، وهو هيكل ملائم لمجموع المتعاملين، وبالرجوع إلى موارد واستراتيجيات المتعاملين فإنه يلاحظ وجود تباين في هذه الموارد والاستراتيجيات، وغالبا ما يترجم التفاوت في الموارد لصالح شركة جيزي.
- أن طبيعة المنافسة في القطاع جعلت من تأثير القوى الخمسة للمنافسة يعرف توسطاً وحيادية، كما أن الاستراتيجيات التنافسية للمتعاملين وان اختلفت فإنها تصب كلها في هدف السعي نحو الريادة والوصول إلى أكبر قدر من المشتركين.
- أن الأداء المالي لشركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وبشكل عام وبدراسة كل العوامل المالية خلال الفترة (2008-2011) تبين أنها مواتية لنشاطها، كما أن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظراً لما تحققه من أرباح من خلال نشاطها الذي يتم في منافسة احتكارية، وبالتالي يمكن أن نقول بأن البيئة المالية في صالح شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

تاسعا: مميزات الدراسة المتناولة عن الدراسات السابقة

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا "دور التحليل التنافسي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" والتي بلغ عددها خمسة دراسات منها دراستين متعلقتين بالمتغير المستقل "التحليل التنافسي"، ودرستين متعلقتين بالمتغير التابع "الأداء المالي"، ودراسة واحدة تناولت المتغيرين معا، توصلنا إلى أن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بأنه لا توجد دراسة سابقة حاولت الربط بين المتغير المستقل "التحليل التنافسي" مع المتغير التابع "الأداء المالي" من خلال تبين الدور الذي يؤديه المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع.

عاشرا: هيكل الدراسة

لإثراء الموضوع وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة حولها وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بحيث:

يتناول الفصل الأول تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث: خصص الأول منه للتعرف على المفاهيم العامة للبيئة، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة البيئة الداخلية من حيث أهميتها، عناصرها، تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والمبحث الثالث فقد تم تخصيصه لدراسة البيئة الخارجية من حيث أهمية دراستها، العوامل العامة والخاصة، وتحليل الفرص

والتحديات، أما المبحث الرابع فقد تناول التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة من حيث المفهوم والأهمية، الهدف من التحليل الثنائي، مصفوفاته، التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة باستخدام SWOT.

أما الفصل الثاني والمعنون بقياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية فقد تم تقسيمه هو الآخر إلى أربع مباحث: خصص المبحث الأول للتعرف على الأداء من حيث المفهوم، الأنواع، العوامل المؤثرة فيه، والأهمية، والمبحث الثاني لدراسة تقييم الأداء في المؤسسة حيث تناولنا فيه تقييم الأداء وأهميته، أهداف وشروط نجاحه، مراحل عملية التقييم، مؤشرات قياس الأداء، ثم جاء في المبحث الثالث ماهية تقييم الأداء المالي للمؤسسة، للتعرف على الأهداف المالية للمؤسسة ومصادر معلومات تقييم الأداء المالي، أما المبحث الأخير فقد تطرقنا فيه إلى مختلف مؤشرات قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

وبالنسبة للفصل الثالث فيحتوي على دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- حيث قمنا بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة والوصول إلى مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتحديات الخارجية، كما قمنا بدراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

الفصل الأول
التحليل التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تشهد النشاطات الصناعية اليوم تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة على المستوى المحلي فقط بل على المستوى الدولي أيضا، في ظل هذا الجو العام أصبح من اللازم على المؤسسات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق، بل وأكثر من ذلك السعي إلى تحقيق التميز الدائم من خلال التفعيل في تغيير قواعد المنافسة السائدة، أو بالأحرى تغيير قواعد اللعبة، وإلا فإن مخاطر المنافسة ستهدد وجودها. إن بقاء المؤسسات في الأسواق مرهونا ببناء قدرة تنافسية وهذا يتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة، تبنى وفق دراسة وتحليل استراتيجي للظروف الداخلية للمؤسسة، وكذا المتغيرات المتواجدة في البيئة الخارجية والتي تؤثر على نشاطها وكذا المتابعة الدائمة لنشاط المنافسين لها.

فإذا كان الاستمرارية والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي مؤسسة فمواجهة التغير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شرطا ضروريا لتحقيق تلك الأهداف، مما زاد من تعقيد عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتوجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة الداخلية والخارجية، أي تحليل كافة العوامل المحيطة بها وتشخيص نقاط القوة لتطورها والفرص المتاحة لها بغية اغتنامها، وكذا نقاط ضعفها والتهديدات بغية تجنبها وهو ما يعرف بالتحليل التنافسي.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

- مفاهيم عامة (المنافسة، البيئة، البيئة الداخلية والخارجية، التحليل التنافسي)؛
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة؛
- التحليل الثنائي للبيئة الداخلية والخارجية "swot".

المبحث الأول: مفاهيم عامة

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، في ظل هذا التطور أصبح لزاماً على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها، وعلى هذا يمكن القول بأن المؤسسة تؤثر وتتأثر بذات الوقت في المتغيرات البيئية المحيطة بها وبنسب مختلفة ومتباينة، تبعاً إلى قدرتها في السيطرة على المتغيرات البيئية ودرجة قربها إليها، والتي يمكن تحديدها أساساً بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها. وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم كل من المنافسة، البيئة، البيئة الداخلية والخارجية، التحليل التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

هناك عدة تعاريف تتناول المنافسة نذكر منها:

- تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد، وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أياً كانت طبيعتها.¹
 - المنافسة تمثل المنظمات التي لديها نفس المنتجات والخدمات والتي تستهدف نفس المجموعة من المستهلكين.²
 - تعرف المنافسة بأنها العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة المتنافسة للوصول إلى نفس الزبائن في محاولتهم لزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.³
 - يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال التنظيم الاقتصادي يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر.⁴
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المنافسة على أنها: كل ما يحث على التفوق على شخص ما، أو المزاحمة بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبي نفس حاجات ورغبات المستهلكين من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذا السوق.

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 59.

² اياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق "مدخل نظري وكمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 152.

³ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 88.

⁴ زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 12.

المطلب الثاني: مفهوم البيئة

تعددت التعاريف الخاصة بالبيئة وستعرض لبعض منها:

- البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط بالإنسان (والمؤسسة) من طبيعة ومجموعات بشرية، نظم بشرية، وعلاقات شخصية.¹
 - البيئة هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، ويتطلب من الإدارة فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بين مكوناتها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل بها.²
 - يعرفها **Emery & Trist**: على أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة، وتشكل علاقات سببية مركبة معها.³
 - تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية سواء يمكن قياسها أم لا والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة أو التي يحتمل أن تؤثر على فاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.⁴
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن البيئة هي الوسط الذي تتواجد به المؤسسة من خلال علاقات التأثير والتأثر المتواجدة بينهما.

المطلب الثالث: مفهوم البيئة الداخلية

هناك العديد من تعاريف البيئة الداخلية نذكر منها:

- البيئة الداخلية هي العوامل الاجتماعية الفسيولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة أو حدة القرار التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار.⁵

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 150.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية "نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 130.

³ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، "المفاهيم، الأسس، الوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 87.

⁴ بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 192.

⁵ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 148.

- هي تلك العوامل التي توجد في داخل المؤسسة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في الإجراءات والأنظمة وتكنولوجيا العمل، ومجموعات العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة والقدرات المالية والبشرية... الخ.¹
 - الحديث عن البيئة الداخلية للمؤسسة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعتري عملها وأداءها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه.²
 - ترتبط البيئة الداخلية ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المؤسسة مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميلز MILLES وأحياناً بالبيئة العملية حسب بورتر PORTER وأحياناً أخرى بيئة العمل حسب تومسون THOMPSON وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفية تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.³
 - يعرفها Certo: بأنها المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال.⁴
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها: هي مجموعة العوامل التي تقع داخل حدود المؤسسة وتشمل كل الإمكانيات المادية والمعرفية والتنظيمية، التي تستطيع التحكم فيها والتأثير عليها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها.

المطلب الرابع: مفهوم البيئة الخارجية

- لقد وردت تعاريف متعددة حاولت إعطاء توضيحات البيئة الخارجية للمؤسسة نذكر منها:
- يقصد بالبيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كافة المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات اتخاذ القرار.⁵
 - البيئة الخارجية هي مجموع الظروف أو العوامل التي تقع خارج الشركة وتؤثر على أدائها، ويمكن للبيئة الخارجية بالفعل أن تؤثر على خيارات الشركة وعلى استخدامها للإستراتيجية.⁶

¹ محفوظ جوده، حسن الزعبي، ياسر المصور، منظمات الأعمال "المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 20.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 99.

³ هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2010، ص 32.

⁴ بن جدو علية، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 29.

⁵ موفق الصمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الأكاديمية العربية، 2008، ص 38.

⁶ باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013، ص 79.

- هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لانجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط.¹
- هي مجموعة من العوامل أو القوى أو المتغيرات أو الظروف أو القيود التي تحدد سلوك المنظمة أو طرق التصرف اللازمة لإنجاحها وبقائها أو تحقيق أهدافها.²
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة الخارجية بأنها: كل المتغيرات التي تقع خارج رقابة المؤسسة ولها تأثير مباشر وغير مباشر على الخيارات الإستراتيجية، بحيث يمكن الاستفادة منها والتقليل من المخاطر التي تنجم عنها.

المطلب الخامس: مفهوم التحليل التنافسي

يمكن إبراز مفهوم التحليل التنافسي من خلال التعاريف التالية:

- التحليل التنافسي يكمن في العمليات التي يطور بواسطتها المديرون الإستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل.³
- إن للتحليل التنافسي منافع يمكن إيجازها فيما يلي:
- فهم أفضل لمنافسي المؤسسة، ماذا يعملون، من هم، وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن؛
- يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية؛
- يساعد على التخطيط لوضع إستراتيجية للمؤسسة؛
- يعمل على توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المؤسسة؛
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، إستراتيجيات، وبرامج يراد تنفيذها؛
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين اتجاه الإستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

¹ علاوي نصيرة، البيضة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 13.

² زكريا احمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011، ص 67.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 151.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

تشير دراسات نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية إلى صعوبة وضع حدود فاصلة في المواقف والأحوال جميعها بين ما يشكل بيئة المنظمة الخارجية المحيطة بها وبيئتها الداخلية بمكوناتها وعناصرها. إن الانفتاح والشفافية المطلوبة من منظمات الأعمال اتجاه بيئتها الخارجية زاد من تداخل كلا البيئتين، أن منظمات الأعمال كونها أنظمة معقدة ومفتوحة على البيئة وتتكون من أنظمة فرعية كثيرة، عقد هذا الأمر من الإحاطة التامة بعناصر البيئة الداخلية بتفاصيلها جميعها وبالتالي فقد اجتهد الباحثون في تجميع عناصر ومكونات هذه البيئة الداخلية في مجموعات محددة رغم التباين في مسمياتها وأعدادها وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بأهمية البيئة ومكانتها، عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها؛ وتقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكيف يمكن القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العمل.

المطلب الأول: التعريف بأهمية البيئة الداخلية ومكانتها

إن المؤسسات هي نظم مفتوحة جميعاً أي أنها تتفاعل مع البيئة وتخضع لمحدداتها، فكل مدخلات المنظمة تأتيها من البيئة وكل مخرجاتها تذهب إليها.

فليس بوسع أي مؤسسة مهما كان حجمها أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذاباً وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تتبثق الإستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معاً.¹

فالمؤسسات تهتم بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك لأغراض رئيسية تتمثل في:²

- بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، آخذة بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الجيد في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛
- تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على القوة الدافعة لبعض مفردات البيئة الداخلية، كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية وغيرها؛
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية من معرفة طبيعة الأعمال وطبيعة القطاعات الصناعية التي تستطيع المنظمة من خلالها تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 184.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص ص 185، 184.

- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في مواردها بطريقة منهجية، ومن ثم تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها.

إن طبيعة الأمور تؤكد أن نجاح المنظمة في إدارتها الإستراتيجية تعتمد إلى حد كبير في قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بنائها الداخلي، وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية. إذن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعتين: عناصر القوة وعناصر الضعف وهي تتمثل في ثلاث محاور هي:¹

أولاً: الهيكل التنظيمي

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمؤسسة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهدافها وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها.² وينقسم الهياكل التنظيمية إلى أربعة أشكال رئيسية هي:

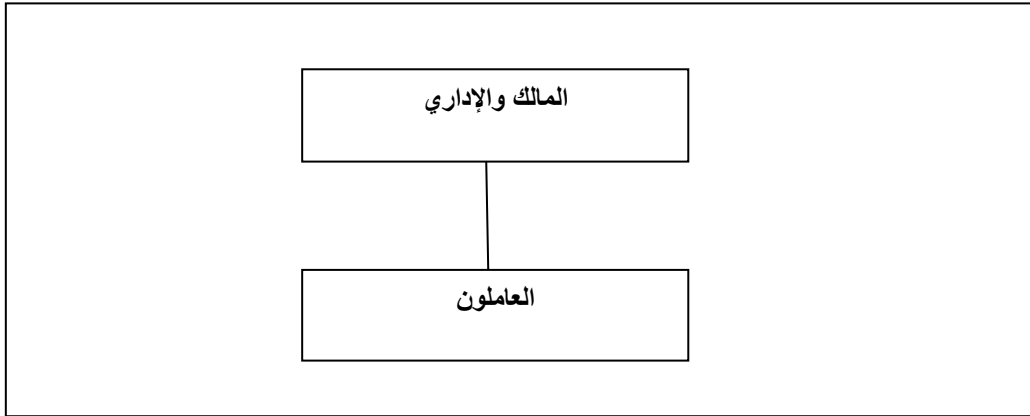
أ- **الهيكل التنظيمي البسيط:** يتميز بالبساطة وعدم التعقيد واللامرئية، وتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري وذلك لمحدودية المستويات الإدارية، وغالبا ما يكون هذا النمط صفة المنظمات في المراحل الأولى للتأسيس، وفي المراحل التي يواجه فيها التنظيم ظروفًا معروفة وبيئة مستقرة حيث يمكن ضبط الأمور من قبل الإدارة المركزية، وفي مثل هذا النمط التنظيمي تتحدد المسؤوليات بسهولة وتكون الأهداف واضحة، ولكن مشاكل هذا النمط انه لا يجدي مع التنظيمات الكبيرة التي هي سمة العصر.³ والشكل الآتي يوضح الهيكل البسيط:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 192.

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 55.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 12.

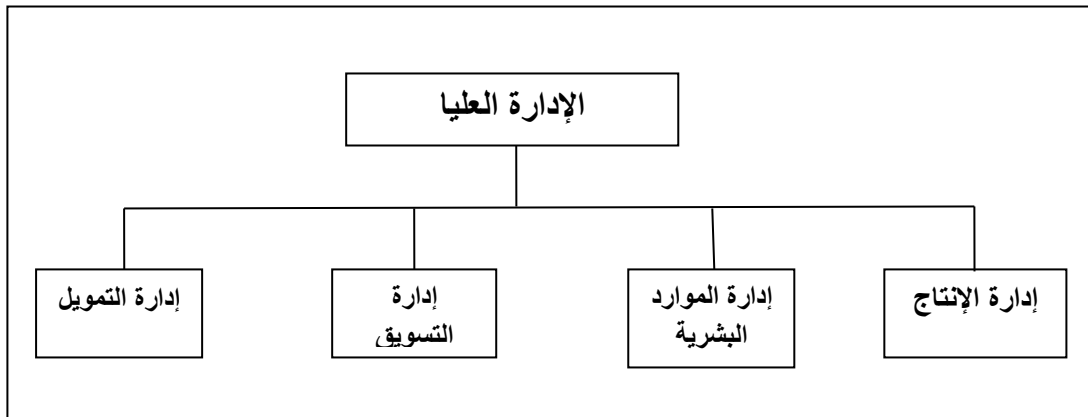
شكل رقم (1-1): نموذج الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية" مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 95.

ب- الهيكل الوظيفي: لقد كان فريديريك تايلور أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، حيث أشار إليه في كتابه إدارة الورش (workshop management) الذي نشر عام 1903، ويقوم التنظيم الوظيفي على أساس مبدأ التشخيص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة، وتجسيد مبدأ التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري، عن طريق تعاون التنفيذيين والاستشاريين في مختلف المستويات لتحقيق نجاح المؤسسة. يعمل هذا البناء التنظيمي على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لانجاز الأعمال الموزعة، غير أنه يؤخذ على هذا النوع من التنظيم صعوبة تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المؤسسة.¹ والشكل التالي يوضح النموذج:

شكل رقم (1-2): نموذج الهيكل التنظيمي الوظيفي

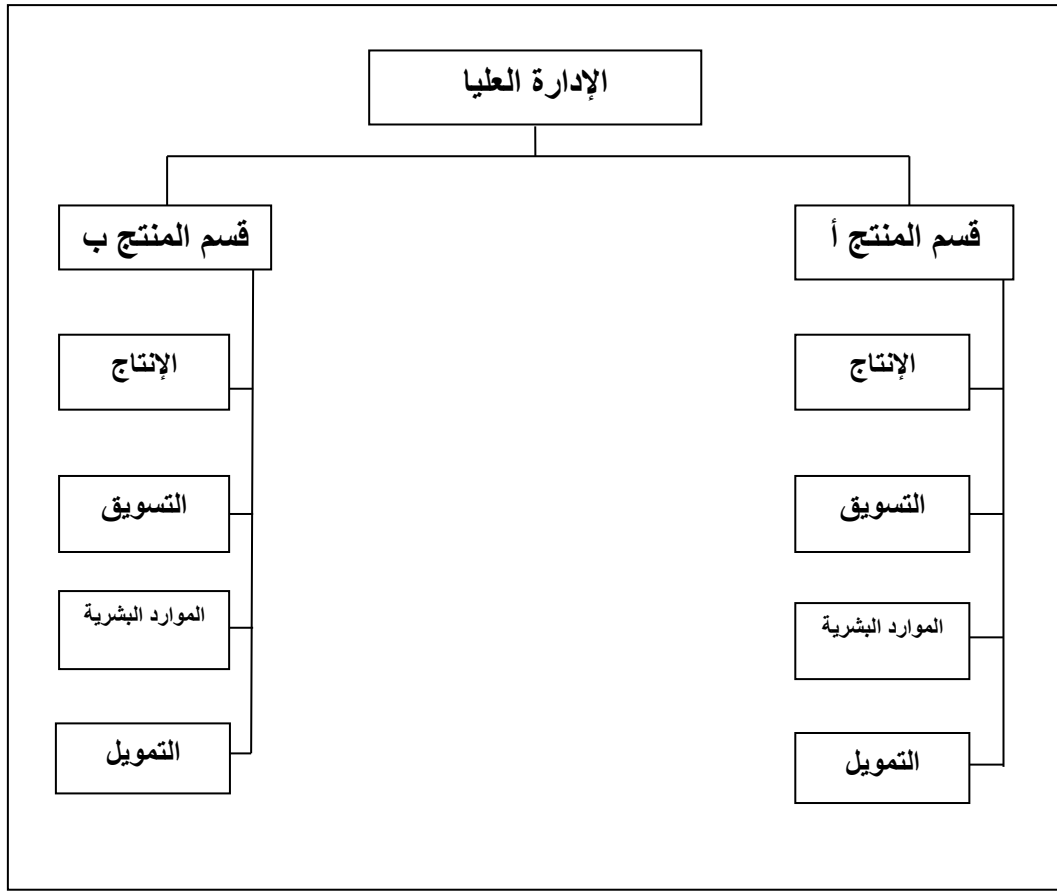


المصدر: بشار الوليد، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 92.

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سابق، ص 60.

ج- الهيكل القطاعي: وفي هذا الهيكل مستوى إداري يضم رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخاص بالإدارة العليا والإدارة الوظيفية الأخرى، ويطلق عليه البعض هيكل أقسام المنتجات وفيه تضاف طبقة إدارية أخرى وذلك على أساس السلعة،¹ وتتصف العملية الإدارية فيه بالتعقيد الشديد أحيانا وتتطلب جهودا استثنائية لغرض التنسيق الإداري والمالي والعمليات بين فروعها المختلفة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3-1): نموذج الهيكل التنظيمي القطاعي



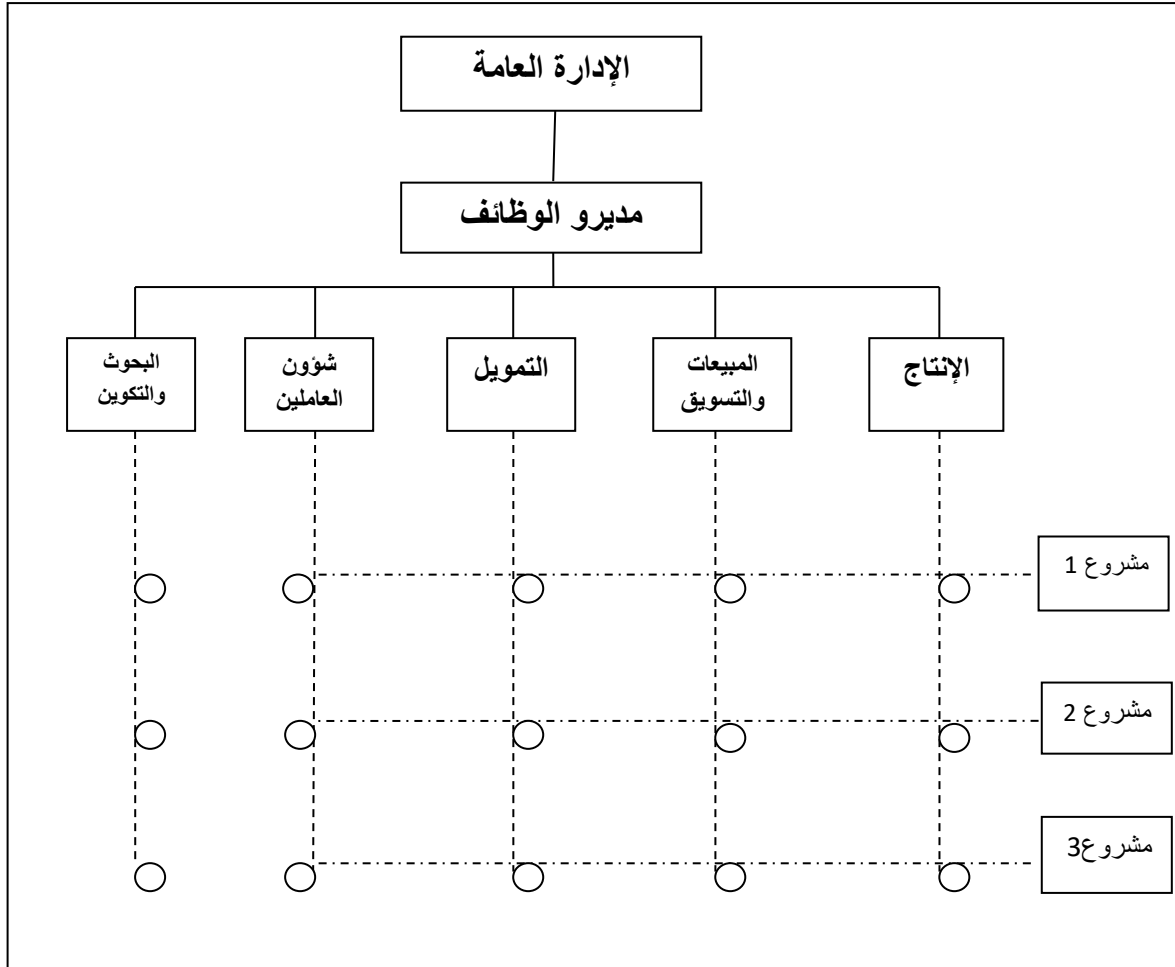
المصدر: قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي MCKINSEY و A.SAVOIE&E.MORIN بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص 229.

د- هيكل المصنوفة: يتم وفقا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى، حيث يكون للعاملين رئيسا أحدهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص، ويستدعى الأفراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع معين، وتعمل وحدات المشروع كأقسام من حيث كونها مختلفة على أساس السلع أو السوق وما يميز هذا النوع

¹ حسان بوعايدة، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 27.

هو كونه يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم المشروع ويكون فعالا عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التكنولوجيا والأسواق ومن مساوئه أن يكون مصدرا لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها.¹ والشكل الآتي يوضح تقسيمات هذا الهيكل:

شكل رقم (4-1): نموذج الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 181.

ثانيا: ثقافة المنظمة

أ- **التعريف بالثقافة:** هي المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المؤسسة وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض، والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد، وتساعد على توضيح العلاقات الوظيفية.²

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 197.

² زيد عيوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 157.

- هناك ثلاثة روافد تصب معا تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:¹
- الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.
 - الثاني: تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم تشكل نسيج ثقافة الأمة.
 - الثالث والأخير: التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات لحل المشاكل الأساسية فيها.
- ب- عناصر الثقافة التنظيمية: تتمثل فيما يلي:²
- المراسم: وتمثل أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة (شعائر - طقوس) أساطير في ثقافتهم.
 - الشعائر: مجموعة تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي.
 - الطقوس: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية بيانية، وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسة.
 - القصص والأساطير: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال. أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً، ولكن مقابلاً لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً.
 - الأبطال: وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة.
- ج- أهمية الثقافة التنظيمية: إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة. كما أن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساعد بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة،³ وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار. وتعتبر معايير للسلوك تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات.

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 149.

² نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 95، 93.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 201.

ثالثا: الوظائف الأساسية للمؤسسة

توجد بالمؤسسة العديد من الوظائف الأساسية، وتختلف هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع وحجم المؤسسة، ومن الوظائف التي توجد بالمؤسسة: التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، والوظيفة والمالية...، وتمثل جوانب القوة تلك الجوانب من الوظائف التي تستطيع أن تنافس بها المؤسسة في الأسواق التي تبني حولها إستراتيجيتها، أما جوانب الضعف فهي الجوانب التي لا تستطيع المؤسسة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها على المنافسة.

وفي ما يلي سوف نتناول مختلف الوظائف الأساسية لعمل المؤسسة:¹

أ- **الوظيفة المالية:** إن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها، وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هناك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة، كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية، توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء كانت داخلية أو خارجية، كما يجب أن تراعي إدارة العمليات المالية في المؤسسة الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.

ب- **وظيفة التسويق:** تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة، تنظم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة إلى أوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي، والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المتاحة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق.

ج- **وظيفة الإنتاج:** هي تلك الوظيفة الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى السوق، تختص هذه الدائرة بكل من الجودة والتكاليف، وخدمات المستهلك وفعالية الإنتاج وزمن الاستجابة، ومن خلالها تصبح المؤسسة قادرة على خلق سمعة جيدة لها تميزها عن باقي المنافسين.

د- **وظيفة نظم المعلومات الإدارية:** برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة، فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة.

هـ- **وظيفة الموارد البشرية:** تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، تحسن درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف، فالتوازن بين الأفراد والوظائف له تأثير كبير على

¹ حسان بويغاية، مرجع سابق، ص ص 29،30.

الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وتركز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم، وكذا وضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيظهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.

و-وظيفة البحث والتطوير: تعد الموارد في مجال البحث والتطوير بالغة الأهمية، خاصة في المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مسايرة مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها، وبالتالي يتدنّى أدائها بصورة مستمرة، فدائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزا للنشاط الابتكار في المؤسسة، وهي المسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية.*

المطلب الثالث: تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة

لابد من القيام بتحليل الأنشطة الداخلية بغية تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها ومعالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف للمؤسسة، كذلك يساهم التحليل إضافة إلى التعرف على قدرات المؤسسة الحالية تحديد قدرات المؤسسة مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة، وهل يمكنها مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص المتاحة أمامها. وتتطوي عملية التحليل على أداتين هما التحليل عن طريق سلسلة القيمة وأسلوب المراجعة الإدارية، التي نوردتها كالاتي:

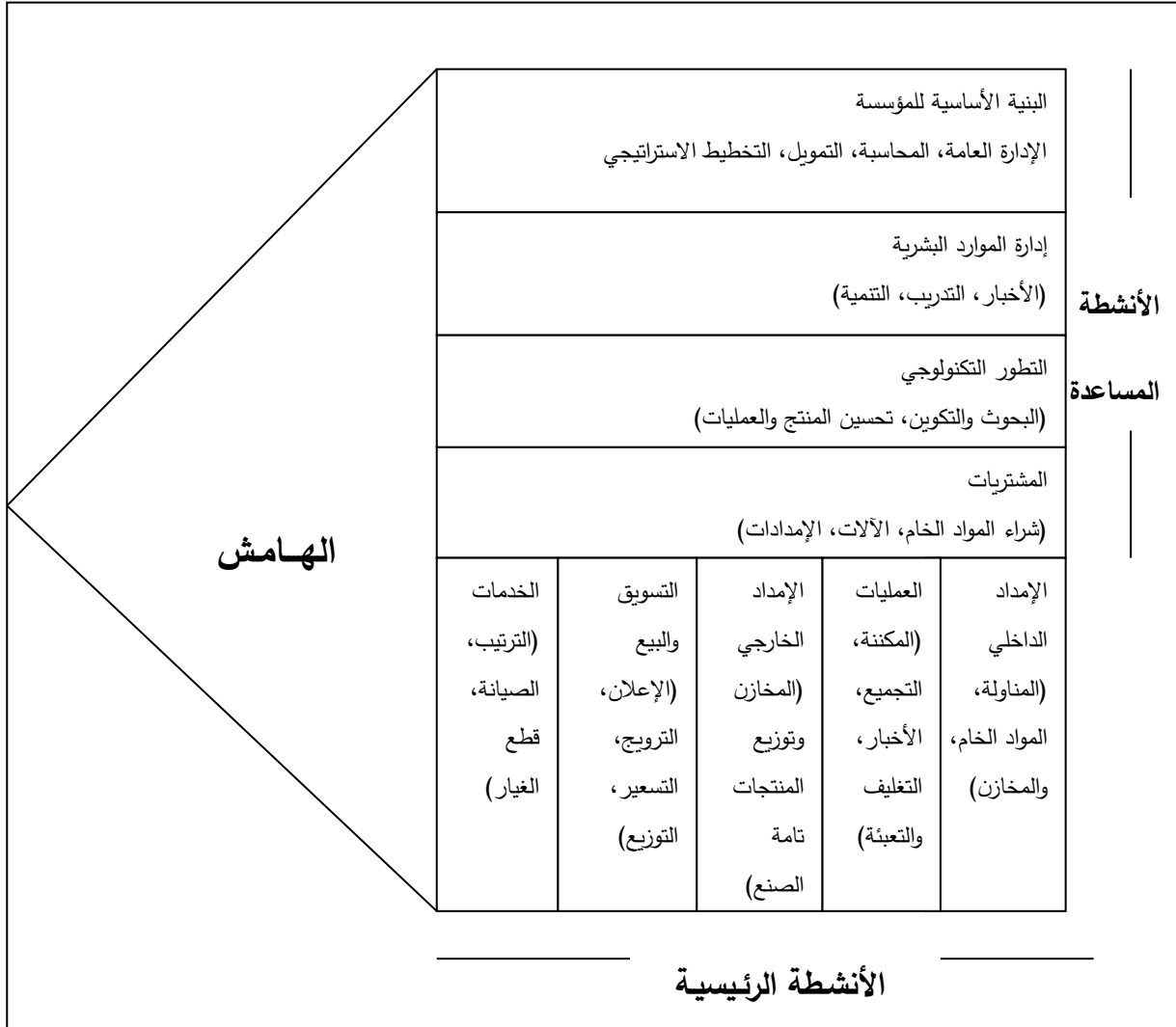
أولاً: تحليل سلسلة القيمة

لتحليل الميزة التنافسية ورصد مصادرها، قام بورتر في مطلع الثمانينات بوضع سلسلة القيمة التي تعد الأداة المناسبة حتى الآن لهذه العملية.¹

* نقطة الكفاءة التكنولوجية تعني نتائج نشاطات العلماء والباحثين المتخصصين في التطور التكنولوجي والمسؤولون عن تحقيق الكفاءة في إدارة العملية التكنولوجية في المؤسسة.

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 62.

الشكل رقم (5-1): سلسلة القيمة



Source : Michel Marchesnay, **La stratégie du diagnostic a la décision industrielle**, office des publications universitaire, alger, 1987, p222.

تقوم سلسلة القيمة على تقسيم نشاط المؤسسة إلى نوعين: نشاطات الدعم والنشاطات الرئيسية كما هو موضح في الشكل أعلاه، حيث يظهر من سلسلة القيمة أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب أن تهتم بالنشاطات الرئيسية في إنشاء القيمة، كما عليها أيضا أن تهتم بنشاطات الدعم التي تؤثر مباشرة في القيمة وذلك من خلال مساهمتها في فاعلية وكفاءة النشاطات الرئيسية، ويرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر الميزة التنافسية.¹

¹ واضح فواز، دو تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملينة الحضنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 43.

وتقوم سلسلة القيمة على الخطوات التالية:¹

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة: أي الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة؟ وأي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط ضعف؟؛

- مراجعة "حلقات الوصل أو الروابط" المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة، مثل التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر، الرقابة على الجودة؛

- مراجعة التعاضد المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحدات الأعمال، ويتضمن كل عنصر قيمة مثل الإعلان أو الإنتاج تعتمد على اقتصاديات معينة للحجم، بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة لوحدة الإنتاج، فإذا كان هناك منتج ما لا يتم إنتاجه بأسلوب يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من قناة التوزيع نفسها في توزيع منتج آخر وهكذا.

وسنتناول فيما يلي أهم الأنشطة المساعدة والرئيسية في سلسلة القيمة:²

أ- الأنشطة الرئيسية: وتضم ما يلي:

- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام (مثل: التخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المخزونات، المناولة، برمجة النقل... الخ).

- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل وسائل الإنتاج على منتج نهائي، (مثل اشتغال الآلات، التعبئة والتغليف، الفحص).

- الإمداد الخارجي: الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين والتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل نقل المنتجات النهائية.

- التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التي تحت وتسمح للزبائن بشراء منتجات المؤسسة، مثل الإعلان والترويج.

- الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة المنتج، (كالتركيب، الصيانة، التكوين، قطاع الغيار... الخ)

ب- أنشطة الدعم: وتضم ما يلي:

- التموين: هي مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المؤسسة.

¹ المرجع نفسه ص 44.

² سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 29.

- التطوير التكنولوجي: تتمثل في أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذا أساليب التسيير.
- تسيير الموارد البشرية: من توظيف وترقية وتكوين... الخ.
- الهياكل القاعدية: كالمديرية العامة، المديرية المالية... الخ.

ثانياً: أسلوب المراجعة الإدارية

يتم تقييم أداء المؤسسة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطتها في المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية التمويلية... الخ من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق تقليل مخاطرها، وبإمكان المؤسسة أن تقدم نموذجاً للمراجعة الإدارية وتقييمه وفقاً للأنشطة التي تؤديها والتي تراها ضرورية.¹ ويبين الجدول التالي نموذجاً افتراضياً مختصراً للمراجعة الإدارية:

الجدول رقم (1-1): نموذج افتراضي مختصر للمراجعة الإدارية

ضع علامة √ أمام المربع الذي تراه ملائماً والذي يعبر عن الواقع الحالي للشركة.

3	2	1	الأنشطة
			حصة مؤسستنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية
			تمتلك المؤسسة شبكة واسعة لقنوات ومنافذ التوزيع
			تهتم المؤسسة بالمزيج التسويقي، الإنتاجي، الترويج
			يعتقد المستهلك بأن النشاط التسويقي ناجح
			تمتلك المؤسسة أسعار تنافسية في السوق
			تكاليف الإنتاج تنافسية
			الأجهزة و الآلات المستخدمة حديثة ومتطورة
			تقوم المؤسسة بالإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية
			لدينا أنظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج

¹ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 51.

			لدى المؤسسة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام
الموارد البشرية			تعتمد المؤسسة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة
			الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل
			مستويات الأجور، المكافآت، والحوافز ملائمة
			العلاقة مع اتحادات ونقابات العمال جيدة
			تقوم المؤسسة بتدريب وتطوير القوى البشرية
التمويل			تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها
			معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيد
			تحقق المؤسسة أرباحا عالية
			ما هو متوفر يعتمد على معايير واضحة لقياس الأداء الحالي
			تقدم التحليل المالية صورا دقيقة لقيمة الموجودات
المعلومات أنظمة			وجود قواعد فعالة للمعلومات
			دقة وشمول وإتاحة المعلومات بين نواحي الأنشطة المختلفة
			ملائمة المعلومات لاتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية
والإدارة التنظيم			الهيكل التنظيمي يعكس أهداف المنظمة
			أنظمة الاتصالات الداخلية فعالة
			مدى كفاءة الإدارة وخبرات المديرين

المصدر: محمد محمد إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية "آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات"، الدار الجامعية، مصر، 2016، ص ص 216،217.

- وكل سؤال تتم الإجابة عليه بـ "نعم" تعطى له 4 درجات، والسؤال الذي تتم الإجابة عليه بـ "إلى حد ما" تحسب عليه درجتين، والدرجة صفر إذا كانت الإجابة بـ "لا"، ومجموع الدرجات الكلية هو 100.
- ثم نقوم بجمع الدرجات المقابلة للعلامات √ في الجدول التي تم تثبيتها، وبالتالي يمكننا التقويم كالاتي:¹
- إذا كان مجموع الدرجات 80 فأكثر فإن المؤسسة تمتلك نقاط قوة كثيرة وهي في حالة ممتازة؛
 - إذا جمعت المؤسسة درجات تتراوح بين 61 - 79 فإنها في وضع جيد؛
 - إذا جمعت المؤسسة درجات تتراوح بين 50 - 60 فإنها في وضع متوسط؛

¹ سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص 52.

- إذا جمعت المؤسسة درجات اقل من 50 فإن ذلك يعني أن المؤسسة في حالة ضعيفة وينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من أجل معالجة تلك النقاط الضعيفة لدرجة المخاطر التي قد تنجم عنها.

المطلب الرابع: كيف يمكن القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي

بمجرد الانتهاء من عملية مراجعة متغيرات البيئة الداخلية، يتم استخلاص تحليل هذه العوامل ودلالاتها الإستراتيجية، ومن الوسائل المستخدمة في هذا المجال تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية (مصنوفة تقييم العوامل الداخلية)، ويمكن إعداد جدول يلخص تحليل العناصر الداخلية في شكل نقاط القوة ونقاط الضعف.

الجدول رقم (2-1): ملخص تحليل العناصر الداخلية

(5) التعليقات	(4) الوزن المرجح	(3) الدرجة	(2) الوزن	(1) العناصر الداخلية
				نقاط القوة
				نقاط الضعف
			الإجمالي

المصدر: واضح فواز، مرجع سابق، ص 57.

ولأجل القيام بعملية التقييم لأبد من إتباع الخطوات التالية:¹

- **الخطوة الأولى:** العمود الأول (العناصر الداخلية) يتم ذكر أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة على أن يتراوح عددهم ما بين 8 إلى 10.
- **الخطوة الثانية:** وفي العمود الثاني (الوزن) يحدد وزن كل عامل من العوامل السابقة على أن يتراوح من 100 (هام جدا) إلى صفر (غير مهم)، ويتم تحديد هذا الوزن بناء على الأثر المحتمل لهذا العامل على المركز الاستراتيجي الحالي للمؤسسة، وكلما ارتفع الوزن كلما ازدادت أهمية هذه العناصر في نجاح المؤسسة سواء في الوقت الحالي، أو في المستقبل.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 211.

- **الخطوة الثالثة:** نجد في العمود الثالث (الدرجة) يتم تحديد درجة لكل عنصر تتراوح بين 100 درجة (ممتاز) إلى 10 درجات (ضعيف)، حيث تعكس هذه الدرجة استجابة المؤسسات في الوقت الحالي لهذا العامل، أي أن كل درجة تعكس حكم على مدى كفاءة المؤسسة في الوقت الحالي في التعامل مع كل عنصر من هذه العناصر الداخلية.
 - **الخطوة الرابعة:** أما العمود الرابع (الأوزان المرجحة) تمثل حاصل ضرب وزن كل عنصر من العمود الثاني في الدرجة التي حصل عليها هذا العنصر من العمود الثالث.
 - **الخطوة الخامسة:** وفي العمود الخامس يذكر السبب وراء اختيار كل عنصر (نقاط القوة والضعف) والطريقة المتبعة في تقدير كل من الوزن والدرجة.
- وفي الختام يتم جمع الأوزان المرجحة في العمود الرابع لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة، ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى تمكن المؤسسة من الاستجابة للعناصر الحالية والمتوقعة في محيطها الداخلي، ويمكن استخدام هذا الوزن في مقارنة تلك المؤسسة بالمؤسسات الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة.

المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

إن فهم البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال يعتبر شرط أساسي لنجاحها، إن هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة بغرض تطوير الخيارات المناسبة، ولغرض فهم منهجي ومنظم للبيئة الخارجية وكيفية تعامل منظمات الأعمال معها. وسيتم التطرق فيما يلي إلى تحليل البيئة الخارجية للمنظمة ومن ثم نستعرض أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية، عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

المطلب الأول: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، بصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف إلى الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية:¹

- توفير المعلومات وهي من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات؛

- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف وتعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات؛

- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛

- تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛

- تساهم في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستتعامل معها المؤسسة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛

- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجية كفئة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها؛

- بيان علاقة التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء تمثل تلك المؤسسات امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في أنشطتها المختلفة.

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية، يساعد في معرفة جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة وهما:

¹ الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، بسكرة، العدد 05، 2007، ص 41.

- الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها؛
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها.

المطلب الثاني: عوامل البيئة الخارجية العامة

يقصد بعوامل البيئة الخارجية العامة العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية،¹ أو هي عبارة عن مجموعة من الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر في نهاية الأمر على المؤسسة،² ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:³

- تحديد فرص الاستمرار والنمو؛
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة؛
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

ويتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

أ- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تعتبر الخصائص الاجتماعية والثقافية من العوامل البيئية التي يمكن أن يترتب عليها فرصا أو قيودا مؤثرة على سلوك وأراء المؤسسات ومن ثم تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المتغيرات في مجموعة من العوامل التي تشكل القيم والعادات والاتجاهات لدى أفراد المجتمع، ومن ثم تفرز في النهاية خصائص التركيبية الاجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسات. ومن أمثلة هذه المتغيرات، موقف الأفراد اتجاه استهلاك منتجات معينة، وثقافة المستهلكين بشأن مصانع أو سلع أو منتجات معينة، والنمط الاستهلاكي لدى الأفراد وصلاحيات اتخاذ قرارات الشراء وغيرها من القيم والعادات والاتجاهات التي تؤثر على صياغة أهداف المؤسسة واستراتيجيات العمل بها، ومن ثم ينبغي على المؤسسة أن تكون على دراية بخصائص هذه البيئة وما يحدث بها من تغيرات، وتحديد تأثيرها على سلوك وأداء المؤسسة، ووضع البدائل والخيارات الإستراتيجية المناسبة للتكيف مع خصائص هذه البيئة والتعامل الفعال معها.⁴

ب- **العوامل الاقتصادية:** وهي مجموعة المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، مثل الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم، ومستويات الدخل، وأسعار الفائدة،

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 201.

² محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 389.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 201.

⁴ مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 275.

والنتاج المحلي الإجمالي، ومستوى البطالة وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.¹ فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم، كما أن التأثير على عمل المؤسسة يختلف من وضع لآخر.

ج- عوامل البيئة التكنولوجية: وتشمل جميع التغيرات التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة، والتي تملك إمكانات التأثير على استراتيجياتها، فمع كل تغير تكنولوجي يعاد النظر بصفة آلية في هيكل وتطور القطاعات الصناعية، والوضعيات التنافسية للمؤسسات، إذ انه من بين العوامل التي يمكن أن تعدل من قواعد المنافسة بشكل قوي التطور التكنولوجي، لذا فانه من غير صالح المؤسسة اليوم أن تعزل نفسها عن التطورات التكنولوجية المستمرة في المحيط، بل أصبح من الضروري أن تملك المؤسسة القدرة على التحول إلى التكنولوجيات الحديثة، فالبيئة التكنولوجية اليوم تتميز بالسرعة الفائقة، ما يصعب من التحكم في تأثيرها والتنبؤ بتطورها.²

د- عوامل البيئة السياسية والقانونية: إن كل المؤسسات تعمل في بلدان لها ظروفها السياسية والقانونية الخاصة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مجمل السياسات الإدارية والقرارات المتعلقة بها، لذلك فإن أعمال كل مؤسسة تتحدد بالظروف السياسية والتشريعات القانونية التي لا يمكن في كل حال من الأحوال تجاوزها أو عدم الالتزام بها، مما يتطلب من كل مؤسسة مهما كانت أن تكيف سياساتها وفقاً للقوانين السائدة في البلد التي تعمل فيه.³

المطلب الثالث: عوامل البيئة الخارجية الخاصة

تعرف بيئة الصناعة على أنها: " مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً والتأثير فيها، وهي تضم المجموعات التالية: (العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة...) "⁴

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

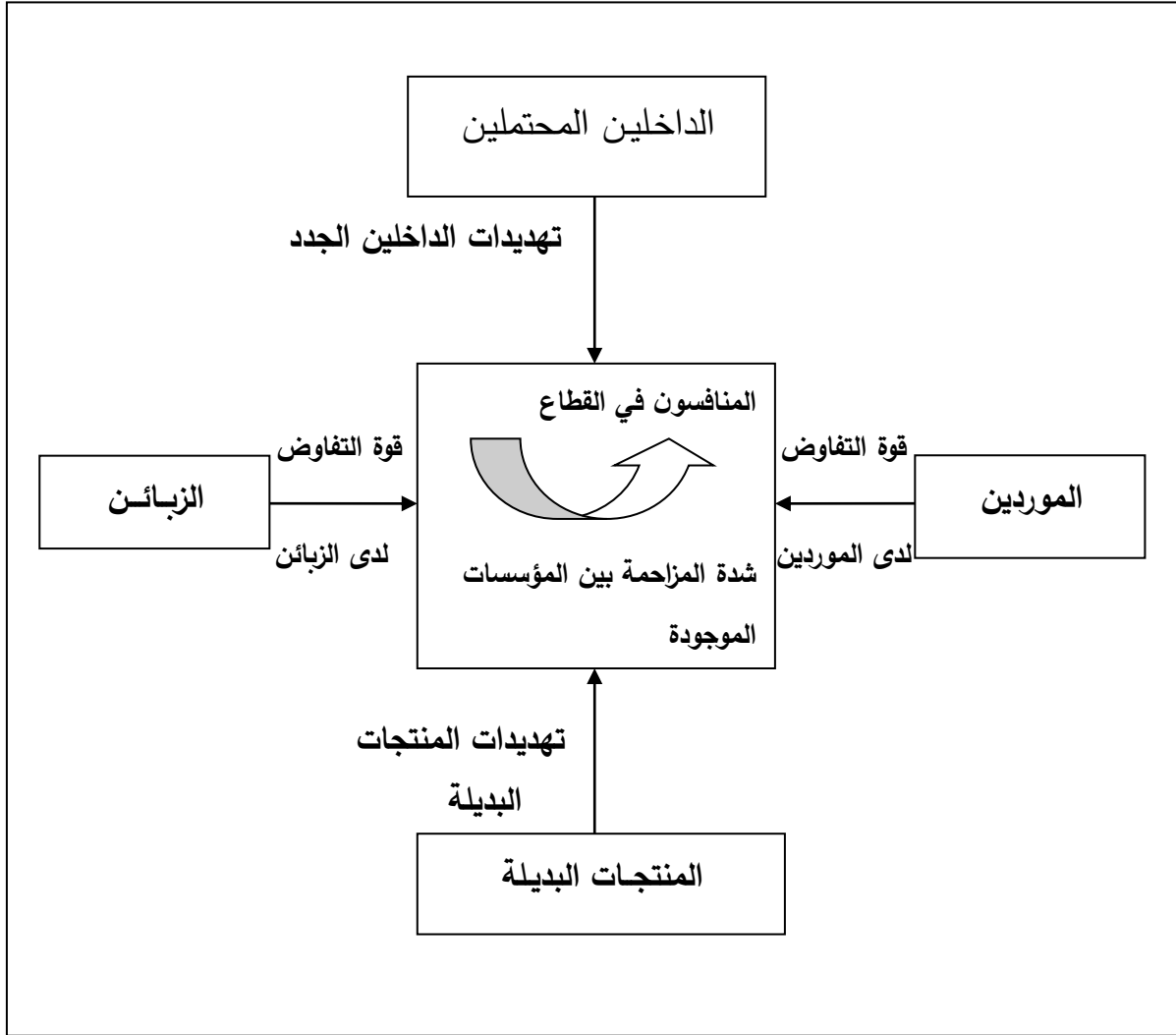
¹ احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 50.

² بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005، ص 87.

³ حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث "مدخل شامل"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 66.

⁴ بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال - المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 50.

الشكل رقم (6-1): القوى الخمس المحددة لتنافسية القطاع



Source: K.chiha, *Gestion et strategie financiere*, 2eme edition, edition distribution houma , alger, 2006, p158.

أولاً: تهديد الداخلين المحتملين

أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، وخاصة إذا كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة، وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المحققة والأرباح، لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق.¹

¹ بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 13، جانفي 2015، ص30.

تسعى المؤسسات القائمة إلى وضع أو زيادة معوقات تمنع دخول المؤسسات الأخرى فالمؤسسات قد تبحث عن زيادة أو التأثير في العبات الاقتصادية للدخول وذلك بتخفيض فرص الدخول، ويحدد ست معوقات محتملة للدخول هي:¹

أ- **اقتصاديات الحجم:** ويقصد باقتصاديات الحجم الانخفاض في كلفة الوحدة الواحدة للإنتاج كلما زاد الحجم، فالمؤسسات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بكلف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد ولهذا يمنعون من الدخول.

ب- **تمييز المنتج:** ويقصد بتمييز المنتج الفروقات المادية أو التصورية التي تجعل المنتج خاص أو متميز في نوعه في عينة المستهلك، فتمييز المنتج أداة تستخدمها المؤسسات للحفاظ على ولاء المستهلك لمنتجاتها، ويعمل التمييز على تعزيز عوائق الدخول وذلك لأن كلفة السيطرة على تفضيلات المستهلك الشرائية وولاءه علاوة على فروقات المنتج العامة قد تكون عالية جدا للداخلين الجدد.

ج- **النفاذ إلى قنوات التوزيع:** إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا آخر للدخول، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا.

د- **سياسة الحكومة:** يمكن أن يفيد نظام الحكومة الصناعية أحيانا من خلال إصدار إجراءات، مثل وضع قيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما، وتحديد حرية الوصول إلى المواد الخام.

هـ- **متطلبات رأس المال:** عندما تحتاج المؤسسة إلى كمية كبيرة من رأس المال لدخول صناعة معينة فإن المؤسسة التي تفنقر إلى الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلا، مما يحسن فرص الربحية الأعلى للمؤسسات القائمة في الصناعة، فالقليل من المؤسسات تمتلك موارد كافية للاستثمار في بناء المصنع وتعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين للمؤسسات القائمة.

و- **الكلفة المستقلة عن اقتصاديات الحجم:** لكي ينجح الداخلين الجدد في الصناعة فعليهم أن يكونوا قادرين على إقناع المستهلكين القائمين للتحويل من المؤسسات الحالية إلى أخرى جديدة، وفي هذا يحتاج المشتري إلى إختيار منتج المؤسسة الجديدة، والتفاوض على عقود الشراء، وتدريب العاملين على استخدام المكائن أو تعديل الخدمات الإنتاجية لاستخدام المنتج الجديد، فالمشتري عادة ما يتحمل كلف عالية للتحويل بين المؤسسات، وكلما زادت هذه الكلف، يصبح المشتري عادة مترددتين للتغيير.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ص 128، 129.

ثانيا: قوة مساومة الموردين

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي.¹ ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:²

أ- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكّم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير.

ب- عدم توفر المنتجات البديلة: بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.

ج- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا: بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.

د- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة.

هـ- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.

و- الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي: بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.

ثالثا: قوة مساومة الزبائن

يكون للمشتريين قوة عندما تكون الكمية المشتريات كبيرة وتمثل جزء كبير من الإنتاج، ويلعب المشترون دور المجهزين كل منهم على حدة إزاء احدهم الآخر في محاولة للحصول على امتيازات معينة.³ أما العوامل التي ينجح فيها المشترون في جهودهم التفاوضية هي:⁴

- تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة وقد تصل في بعض الحالات إلى احتكار شراء كامل الإنتاج ولمدة زمنية معينة وقد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك؛

- قبول المشتري للمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها، لأنها تدخل في مجالات إنتاجية أخرى؛

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 145.

² واضح فواز، مرجع سابق، ص 23.

³ غسان قاسم، داود اللامي، إدارة التسويق "أفكار وتوجهات جديدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص 104.

⁴ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 97.

- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشتريين؛
- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق؛
- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.

رابعاً: تهديد المنتجات البديلة

يعتبر تهديد السلع البديلة قوة أساسية لتحديد جاذبية الصناعة، فوجود منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لإشباع حاجات العملاء ذاتها أمر وارد في كل صناعة، ويتأثر تهديد الإحلال لربحية الصناعة بعدد من العوامل هي: درجة توفر بدائل قريبة، تكلفة التبديل أو التحول للسلعة البديلة، قوة منتجي السلعة البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها.¹

خامساً: المتنافسين في الصناعة

تعد الكيفية التي تتنافس فيها المؤسسة في الصناعة محددًا أساسيًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة، فكثافة المنافسين يمكن أن يؤثر على كافة التجهيز، والتوزيع وجذب المستهلكين وهذا يؤثر بشكل مباشر في الربحية، فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية،² ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:³

أ- **قائد الصناعة:** يستطيع قائد الصناعة القوي، أن يحبط حروب الأسعار بسبب موارده الكبيرة، وتكون الصناعة بربحية عالية.

إضافة إلى ذلك الصناعة تكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين كبيراً، وهذا عكس ما إذا كانت تتميز بسيطرة وتمركز عدد محدود من المتنافسين، بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة، وتحديد الأسعار الموجهة فيما بينها. كما أن عوائق الدخول بمختلف أشكالها، وسعة مجال التميز، من شأنهم أن يؤثروا إيجاباً على استقرار ومردودية القطاع.

ب- **أحوال الطلب:** كلما كان هناك طلب كافي على كل منتجات القطاع، فإنه يستبعد وجود منافسة قوية، أما في حالة العكس، فإن المؤسسات تكون مستعدة لخوض حرب من أجل الحفاظ على حصتها السوقية. كما أن عدد المتنافسين وأحجامهم ينعكس سلباً على ربحية القطاع.

ج- **عدد المتنافسين:** كلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة التنافس فيما بينهم.

¹ عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات

عباس، سطيف، العدد 10، 2010، ص 203.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 131.

³ واضح فواز، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

د- **معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.

هـ- **التكاليف الثابتة:** ذلك أنه كلما كانت التكاليف الثابتة للمؤسسة منخفضة كلما كانت تكلفة الإنتاج منخفضة أيضاً، وبالتالي فالمؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.

و- **تميز المنتجات أو الخدمات:** فالمؤسسات التي تتميز منتجاتها، فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.

ز- **الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة إنتاجية من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.

ح- **عوائق الخروج عالية:** عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفاً من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ومن الأمثلة عن عوائق الخروج ما يلي: القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع، اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها، الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.

ط- **تنوع المنافسين:** بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون، والاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول أن نموذج بورتر للقوى الخمس الموضح في الشكل، يتيح لرؤساء المؤسسات دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.

سادساً: أصحاب المصالح الآخرون*

يوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى بورتر الخمس، حيث تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

وأصحاب المصالح يمكن أن يكونوا أفراداً أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها، فالأطراف ذات المصلحة يمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجلس الإدارة...) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، الاتحادات والنقابات...). فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد لها أن تأخذها المؤسسة - واضعو الإستراتيجية - بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة. كما أن

* تتمثل في الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، بالإضافة إلى بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة...

أهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة إلى أخرى ولا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

إن نموذج القوى الخمس يفترض أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، وبالتالي فإن العامل القوي يشكل تهديداً على الشركة حيث أنه يؤدي إلى تقليص الأرباح. أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه كفرصة للشركة، طالما أنه يتيح لهذه الأخيرة تحقيق أرباح أكبر. فمثلاً تزداد قوة المساومة للمشتريين عندما يقوم هؤلاء بشراء كميات كبيرة أو عندما يكون المشترون قليلي العدد ولكنهم كبيرو الحجم، وتزداد قوة المساومة لدى الموردين عندما لا تمثل الشركة عميلاً مهماً لهم أو عندما تكون تكاليف التحويل إلى مورد آخر مرتفعة جداً.¹

المطلب الرابع: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات لنا احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة أو المواجهة مع التهديد،² ويمكن إعداد جدول يلخص تحليل العناصر الخارجية في شكل فرص وتهديدات.

الجدول رقم (3-1): ملخص تحليل العناصر الخارجية

(5) التعليقات	(4) الوزن المرجح	(3) الدرجة	(2) الوزن	(1) العناصر الخارجية
				الفرص
				التهديدات
			الإجمالي

المصدر: زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 137.

¹ زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي مداخل حديثة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 104.

² شريف بوقصب، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة شركة سونطراك الجزائر، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 87.

ولتحليل الجدول نتبع الخطوات التالية:¹

- **الخطوة الأولى:** العمود الأول (العناصر الخارجية) يتم ذكر أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة على أن يتراوح عددهم ما بين 8 إلى 10.
 - **الخطوة الثانية:** وفي العمود الثاني (الوزن) يحدد وزن كل عامل من العوامل السابقة على أن يتراوح من 100 (هام جدا) إلى صفر (غير مهم)، ويتم تحديد هذا الوزن بناء على الأثر المحتمل لهذا العامل على المركز الاستراتيجي الحالي للمؤسسة، وكلما ارتفع الوزن كلما ازدادت أهمية هذه العناصر في نجاح المؤسسة سواء في الوقت الحالي، أو في المستقبل.
 - **الخطوة الثالثة:** نجد في العمود الثالث (الدرجة) يتم تحديد درجة لكل عنصر تتراوح بين 100 درجة (ممتاز) إلى 10 درجات (ضعيف)، حيث تعكس هذه الدرجة استجابة المؤسسات في الوقت الحالي لهذا العامل، أي أن كل درجة تعكس حكم على مدى كفاءة المؤسسة في الوقت الحالي في التعامل مع كل عنصر من هذه العناصر الخارجية.
 - **الخطوة الرابعة:** أما العمود الرابع (الأوزان المرجحة) تمثل حاصل ضرب وزن كل عنصر من العمود الثاني في الدرجة التي حصل عليها هذا العنصر من العمود الثالث.
 - **الخطوة الخامسة:** وفي العمود الخامس يذكر السبب وراء اختيار كل عنصر (الفرص والتهديدات) والطريقة المتبعة في تدبير كل من الوزن والدرجة.
- وفي الختام يتم جمع الأوزان المرجحة في العمود الرابع لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة، ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المؤسسة للعوامل الحالية والمتوقعة في بيئتها الخارجية، ويمكن استخدام هذا الرقم في مقارنة تلك المؤسسة بالمؤسسات الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة.

¹ شريف بوقصبة، مرجع سابق، ص 88.

المبحث الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص الاستراتيجي، ويأتي هذا التحليل دائماً بعد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية والتشخيص الاستراتيجي الداخلي. وسنتطرق في هذا المبحث إلى:

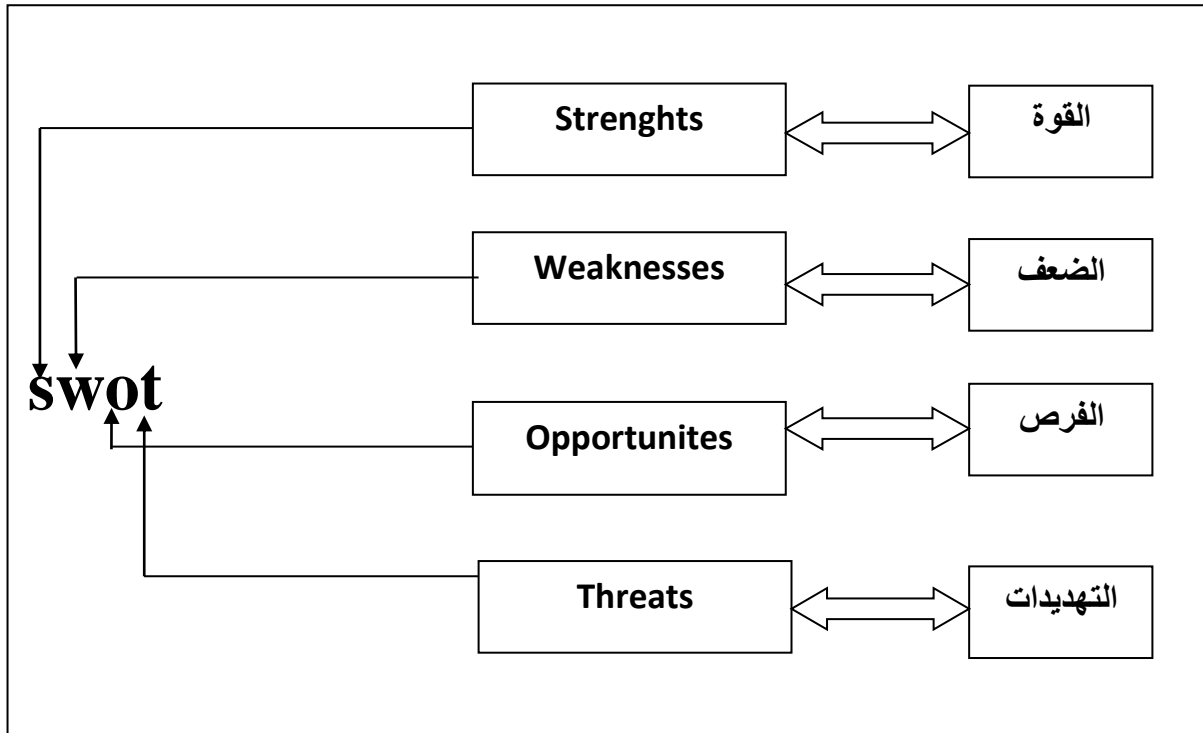
- مفهوم وأهمية تحليل SWOT؛
- الهدف من التحليل الاستراتيجي SWOT؛
- مصفوفات SWOT؛
- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية باستخدام SWOT.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحليل SWOT

أولاً: مفهوم تحليل SWOT

تأتي كلمة SWOT من أول حرف لأربع كلمات انجليزية، لكل كلمة معنى كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (7-1): معنى كلمة swot



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 64.

لذلك فإن SWOT عبارة عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.

تعرف نقاط القوة على أنها: المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسين، أما نقاط الضعف: فهي قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفعالية، كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.¹

الفرص: تعني وجود تغيرات ايجابية في مكونات البيئة الخارجية، أي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المؤسسة. أما التهديدات فتعني وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها، أي موقف غير مرغوب وغير مفضل في بيئة المؤسسة الخارجية.²

وتعود فكرة SWOT في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المؤسسة للكاتب Philip Sielznich لعام 1957 والتي تقوم على أساس وجود مواءمة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية، ولا يمكن فصل البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية.³

- يعرف Wright تحليل SWOT بأنه: تحليل يهدف إلى المقارنة بين نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة.⁴

- تحليل SWOT: هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية.⁵

- هو الإرشاد والتقويم وتجميع المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية لغرض تحديد العوامل التي سينتقل في ضوءها مستقبل المؤسسة.⁶

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تحليل SWOT بأنه: أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مما يعطي المؤسسة رؤيا مستقبلية في صياغة إستراتيجيتها.

ثانياً: أهمية تحليل SWOT

يحظى تحليل SWOT بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظراً لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي:⁷

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛

¹ أحمد بن مويظة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 36.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 221.

³ طلال محمد الججاوي، ساكنة السلطاني، swot لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 08.

⁴ السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 11، 2011، ص 148.

⁵ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 105.

⁶ طلال محمد الججاوي، ساكنة السلطاني، مرجع سابق، ص 12.

⁷ عماري عمار، الهاشمي بن واضح، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، ملتقى وطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008، ص 25.

- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك الموارد والإمكانيات لانجاز الهدف؛
- يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الأداء؛
- تحديد مكانة المنتج في أذهان العملاء، أي اختيار القطاع السوقي الأمثل للدخول فيه، وتحديد أسباب هذا الدخول؛
- تحديد الجمهور المستهدف وتحديد أسباب اختيار هذا الجمهور بذاته؛
- تحديد الأهداف التكتيكية وأولوياتها؛
- صياغة الخطة التكتيكية التي ستلبي هذه الأهداف التكتيكية وغايات المنتج.

المطلب الثاني: الهدف من التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT

- وفقا لعناصر مصطلح SWOT فان الهدف يتضح من خلال معاني الكلمات التي يتكون منها هذا المصطلح، وبالإضافة إلى ما يدل عليه هذا المصطلح يمكن تحديد مجموعة من الأهداف منها:
- يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة عملها؛
 - بيان نوع الإستراتيجية ونوع الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسية؛
 - اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة لأجل دعم نقاط قوتها، واستغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها وتصحيح نقاط الضعف لديها؛
 - تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط لقوة والضعف والفرص والتهديدات، والتننبؤ بالمستقبل بناء على هذا التشخيص وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به؛
 - يعتبر إطارا منطقيا لجميع جوانب عمل المؤسسة، ويؤدي إلى مناقشة نظامية بخصوص الوضع التنافسي للمؤسسة بتحديد نوع الإستراتيجية التي تلاءم عمل المؤسسة وتحقق المواءمة بين بيئتها الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: مصفوفات SWOT

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وكذا جمع المؤثرات الداخلية وتقسيمها إلى قوة وضعف، ويظهر هذا التحليل عموماً في شكل مصفوفة كالتالي:

جدول رقم (1-4): قائمة العوامل الإيجابية والسلبية حسب البيئات.

	إيجابي	سلبي
داخلي	قائمة نقاط القوة	قائمة نقاط الضعف
خارجي	قائمة الفرص	قائمة التهديدات

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سابق، ص65.

تبين هذه المصفوفة قائمة العوامل الإيجابية والسلبية حسب البيئات، إلا أن هذا الجرد للعوامل قد يبقى بدون فائدة إن لم تجرى عليه تحاليل قصد التعمق في الموضوع.

لقد قام بعض الباحثين بدراسة الفرص على أساس جاذبيتها ومن حيث احتمال نجاح المؤسسة في اغتنامها، كما قاموا بدراسة التهديدات على أساس احتمال حدوثها من حيث مستوى تأثيرها وتوصلوا إلى وضع مصفوفة أولى للفرص ومصفوفة أخرى للتهديدات.¹

جدول رقم (1-5): مصفوفة الفرص.

احتمال نجاح المؤسسة			
مرتفع	منخفض		
1	2	مرتفعة	جاذبية الفرصة
3	4	منخفضة	

المصدر: المرجع نفسه، ص66.

جدول رقم (1-6): مصفوفة التهديدات

احتمال حدوث التهديد			
كبير	ضعيف		
1	2	كبير	مستوى التأثير
3	4	ضعيف	

المصدر: المرجع نفسه، ص66.

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص66.

أما بتقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية فيصبح لدينا المصفوفة التالية:¹

جدول رقم (7-1): مصفوفة تقاطع العوامل الداخلية والخارجية

	قوة	ضعف
فرص	1	3
تهديدات	2	4

المصدر: المرجع نفسه، ص 67.

المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية باستخدام SWOT

بعد الانتهاء من عملية التحليل الاستراتيجي SWOT تكون لدى المنظمة معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية وبما يمكنها من صياغة عدة بدائل إستراتيجية وعليها اختيار البديل الأفضل الذي تحقق بموجبه أفضل درجة من المواءمة بين عناصر بيئتها الداخلية من نقاط قوة أو نقاط ضعف وبين عناصر بيئتها الخارجية من فرص متاحة أو تهديدات تشكل خطراً عليها. ويتم اختيار البديل الأفضل بناء على المعادلة التالية:

$$SA = O / (S - W)$$

حيث أن:

Sa: البديل الاستراتيجي الأفضل؛

O: الفرص المتاحة؛

S: نقاط القوة؛

W: نقاط الضعف.

ومعنى ذلك أن البديل الأفضل هو عبارة عن تقسيم الفرص المتاحة على نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة بعد تغطية نقاط الضعف التي تعاني منها.

يوضح الشكل التالي تحليل مصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية مع أنشطة الأداء الداخلي، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة، مما

¹ المرجع نفسه، ص 67.

يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها، وإزاء المنافسين في الصناعة. وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات:

جدول رقم (8-1): نموذج لمصفوفة "swot".

		تقويم البيئة الداخلية	تقويم البيئة الخارجية
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)		
(2) إستراتيجية علاجية (W/O) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	(1) إستراتيجية هجومية (S/O) استعمال نقاط القوة واستعمال الفرص المتاحة	الفرص الرئيسية (O)	
(4) إستراتيجية انكماشية (W/T) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	(3) إستراتيجية دفاعية (S/T) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات الرئيسية (T)	

المصدر: ثامر البكري، مرجع سابق، ص 223.

أ- الإستراتيجية الهجومية: تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تمتلك نقاط قوة كثيرة وفي الوقت نفسه تتوفر أمامها فرص متاحة كثيرة، وتحاول استغلال نقاط قوتها لاغتنام الفرص المتاحة إلى أقصى حد ممكن، وتمثل هذه الحالة أفضل ما تطمح أن تصل إليه المنظمة، وبموجب هذه الإستراتيجية تحقق المنظمة أعلى ما يمكن من الإيرادات، وتحصل على أكبر الحصص السوقية.¹

ب- الإستراتيجية العلاجية: هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة لجميع المؤسسات، إلا أنها تعاني

¹ طلال محمد الجاوي، ساكنة السلطاني، مرجع سابق، ص 72.

من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية وعليه فإن إدارة المؤسسة تعتمد هذه الإستراتيجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها.¹

ج- الإستراتيجية الدفاعية: يكون للمؤسسة قوة بينما يكون في البيئة تهديدات، في هذه الحالة بإمكان المؤسسة أن تجند ما تملكه من قوة لتفادي هذه التهديدات، وإن كانت المؤسسة قوية جداً فإنه يمكنها حتى تحويل التهديدات إلى فرص، فالإستراتيجية هنا إستراتيجية دفاعية، أو في حالة تحويل التهديدات و الاستيلاء على الفرص ستكون الإستراتيجية هجومية.²

د- الإستراتيجية الانكماشية: تمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المؤسسة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف، لذلك فإنها ستعتمد هذه الإستراتيجية من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل.³

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 224.

² عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 67.

³ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 225.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد أن نجاح واستمرارية المؤسسة مرتبط إلى حد كبير ببيئتها وأصبح من الضروري الاهتمام أكثر بعملية التحليل التنافسي لتحقيق نوع من الانسجام بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة، والتوصل بذلك إلى إعداد إستراتيجية ملائمة.

ونخلص في نهاية هذا الفصل إلى جملة من النتائج نوجزها في ما يلي:

- التحليل التنافسي عملية مستمرة تساعد المؤسسة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية؛
- يساهم التحليل التنافسي في تحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء؛
- يساعد تحليل البيئة الداخلية في معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف وتصحيحها؛
- نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خلق درجة عالية من التناغم مع متغيرات بيئتها الخارجية.

الفصل الثاني
الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشراته

تمهيد

يعد مصطلح الأداء من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ويحظى الأداء المالي في المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام كبير ومتزايد من قبل جميع الأطراف المعنية في المؤسسة باعتباره السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية، كما يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عملية ضرورية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعاني منها هذه المؤسسة، ومحاولة معالجتها والنهوض من جديد. وبما أن المؤسسة ليست بمعزل عن البيئة التي تنتمي إليها، فهناك مجموعة من التحديات الجديدة التي تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحققه من إنجازات، بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء.

من أجل ذلك سيتم معالجة هذا الفصل بالتطرق أولاً إلى ماهية الأداء بالمؤسسة الاقتصادية مركزين في ذلك على تعريفه ثم يلي ذلك أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وثانياً تم التطرق إلى عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من حيث مدلولها، أهدافها وشروط نجاحها، وخطواتها وبعد ذلك مؤشراتنا، وثالثاً سيتم التطرق إلى الأداء المالي من حيث الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية، ومصادر معلومات تقييمه. وأخيراً تم التطرق إلى نسب ومؤشرات الأداء المالي.

فهيكّل هذا الفصل سيكون كما يلي:

- ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛
- نسب ومؤشرات الأداء المالي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

إن التطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة في مفهوم الأداء وأنواعه، العوامل المؤثرة فيه، وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

قبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي سنتناولها، نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسیر يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة.*

- يعتبر مصدر مصطلح الأداء من الكلمة اللاتينية "performare" والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها فيما بعد الكلمة الانجليزية "performance" والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹
- يعرف الأداء حسب A. khemakhem أنه: تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.²
- عرفه (David): مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة.³
- أما P. bromiley K. miller ينظران إلى الأداء أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁴
- يعرفه Zahar & Pearce على أنه: النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.⁵

* رجل الاقتصاد ينظر إلى أداء المؤسسة في قدرتها على تحقيق قيمة مضافة معتبرة تساهم بنسبة جيدة في الدخل الوطني وتحريك الاقتصاد، أما الموظف ينظر إليه في قدرته على تأمين قدرة شرائية مرتفعة، الأمن، حياة مهنية جيدة...

¹ مزهودة عبد المليك، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، أبريل 2001، ص 86.

² الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لفهم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2010، ص 218.

³ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 64.

⁴ عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 4.

⁵ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 39.

- وفي إطار المؤسسة يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء وتحقيق أهدافها، من خلال الاستغلال والاستخدام الكفاء والفعال لمواردها المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها وفي أنشطتها.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفاعلية:

- **الكفاءة:** نجد من الباحثين من عرفها على أنها: "القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها: " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)"، وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء.

- **الفاعلية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف على أرض الواقع، يتبين من التعريف أن الفاعلية تربط بين الأهداف المحققة فعلاً وبين الأهداف المخططة، والمؤسسة عندما تخطط الأهداف تراعي أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ضمن إمكانياتها المتاحة وفي الظروف البيئية المتوقعة، كما أن المؤسسات تتجنب الأهداف المشكوك في تحقيقها بسبب تهديدات قوى البيئة الخارجية أو قلة الإمكانيات، وبذلك فإن الفاعلية تقيس ما تم تحقيقه على أرض الواقع من الأهداف التي تم التخطيط لتحقيقها، فليس من المنطق أن تلزم المؤسسة نفسها بتحقيق أهداف خارج نطاق قدراتها أو غير ممكنة التحقيق.²

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعدما تم التعرض لمفهوم الأداء ننقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقييم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 65.

² محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل نظمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 83.

- أ- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد وهو ينتج من التوليفة التالية:¹
- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: ويعرف بالقدرة على إنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة وإنتاجية مثلى ودرجة الجودة المطلوبة.
 - الأداء المالي: هو تشخيص للصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج والجداول الملحقة ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة، وعلى هذا الأساس فان تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح، كما أن الأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.²
 - ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.³ إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية، أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

- حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل المؤسسة إلى ما يلي:⁴
- أ- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية... الخ.
 - ب- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فان الأداء الجزئي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة

¹ يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008، ص 22.

² دادن عبد الغني، كعاسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 36.

³ فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 164.

⁴ سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 118.

الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة المالية.

ثالثاً: حسب معيار الطبيعة

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:¹

أ- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي لما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

ج- **الأداء الإداري:** يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

لتحديد العوامل المؤثرة في الأداء اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية وتمثل فيما يلي:

أولاً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

هذه العوامل تنقسم بدورها إلى قسمين، العوامل ذات التأثير المباشر على الأداء، وهي العناصر المكونة لمحيطها الخارجي الخاص أي بيئتها التنافسية، والعوامل ذات التأثير غير المباشر على الأداء، وهي العناصر المتواجدة ضمن المحيط الخارجي العام للمؤسسة.

أ- **العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر على الأداء:** تتمثل في القوى التنافسية التي تؤثر بشكل

مباشر وقوي على أداء المؤسسة، والمتمثلة في قوى بورتر، وهي كالتالي:²

¹ فراس محمود الدعجة، مرجع سابق، ص 165.

² عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص 17.

- المنافسين في الصناعة: وهذا حسب درجة قواهم وتحكمهم في السوق، ومدى شدة منافستهم للمؤسسة، ومدى مرونة الطلب بالنسبة لمنتجاتهم، وطبيعة الأسواق محل التنافس.
 - المنافسين المحتملين: يشكل دخولهم إلى السوق تهديدا بالنسبة للمؤسسة، ما يفرض عليها مراقبة ودراسة كل تحركاتهم وقراراتهم، واتخاذ إجراءات وقائية تضمن عدم تقلص حصة المؤسسة السوقية أو فقدانها لجزء من عوائدها في حالة دخول هؤلاء المنافسين، والاعتماد على حواجز الدخول المرتفعة والعالية لضمان ربحية عالية، واحتكار القطاع، وذلك عن طريق إتباع اقتصاديات السلم والتخفيض في تكلفة الوحدات من خلال زيادة حجم الإنتاج، وتمييز منتجات المؤسسة بحيث لا يمكن تقليدها أو الوصول إلى جودتها، والنفوذ إلى قنوات التوزيع لتوفير قاعدة قوية لمنتجاتها، والاعتماد على الامتيازات والتسهيلات المقدمة من طرف الحكومة.
 - المنتجات البديلة: تشكل خطر على المؤسسة خاصة في ما يخص تقليص عوائدها وأرباحها والتخفيض من مردوديتها وجاذبية قطاعها.
 - الموردون: يشكل الموردون قوة ضغط على المؤسسة خاصة من حيث سعر توريد السلع أو المواد الأولية، لذلك لابد عليها من الشراكة معهم، أو على الأقل تحسين العلاقة التي تجمعهم، والاعتماد على التنوع في ما يخص مصادر التوريد، وعدم الاقتصار على مورد واحد، والبحث عن الجودة بصفة أساسية في ما يخص منتجاتهم وموادهم.
 - الزبائن: تسعى المؤسسات الحديثة بصفة أساسية إلى تحقيق رضا الزبائن، وتجاوز توقعاتهم لما يشكلونه من خطر على المؤسسة في حالة تخليهم عنها، لذا فهي تبحث عن توفير منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، لجذب الزبائن، ومحاولة تحقيق ولائهم لها، بحيث يتمسكون بالمؤسسة وبكل ما تقدمه من منتجات وخدمات.
- ب- العوامل الخارجية ذات التأثير غير المباشر على الأداء: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى البيئة الخارجية والتي هي مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها، فالبيئة الخارجية لها تأثير كبير على الأداء، ويمكن تقسيم هذه العوامل على النحو التالي:
- العوامل الاقتصادية: يمثل المناخ والظروف الاقتصادية متغيرا بيئيا له تأثير مباشر على أداء جميع المؤسسات في المجتمع. وتتمثل المتغيرات الاقتصادية في متغيرين رئيسيين وهما: الأول ظهور التجمعات الاقتصادية الضخمة ذات القدرات التنافسية العالية، أما المتغير الثاني فهو زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المتعددة الجنسية. وتجدر الإشارة أن المتغيرات الاقتصادية لها

دور جوهري بصورة أو أخرى في التأثير على أسلوب إدارة المؤسسات، بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة، ومن ثمة في تشكيل نمط وقوة النشاط الاقتصادي ككل.¹

- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في المتغيرات التي توضح مدى الاهتمام بالتطور العلمي والتكنولوجي كمعدل الإنفاق في البحث والتطوير، ومدى تطور تقنيات الإعلام والاتصال، وعدد براءات الاختراع، ومدى ميول أفراد المجتمع نحو الإبداع، ودرجة جودة أنظمة المعلومات، والتي تسمح بتحسين أداء المؤسسة.²

- **العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات... الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.³

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء...) والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة.⁴

ثانيا: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية.⁵ ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ- **العوامل التنظيمية:** من أهم هذه العوامل نجد:

- **الهيكل التنظيمي:** وهو عامل مؤثر جدا على الأداء الداخلي للمؤسسة، وبالتالي فله اثر على أدائها الشامل، وذلك أن أحسن تنظيم للمؤسسة يهدف إلى تحقيق أحسن أداء لها، والتنظيم

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 175.

² عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص 19.

³ ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 19.

⁴ المرجع نفسه، ص 19.

⁵ بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298.

- المتناسق والسليم لمختلف وحداتها وأقسامها من شأنه تسهيل مهمة كل جزء فيها في عملية تحسين أدائها بكل جوانبه.¹
- **الثقافة التنظيمية:** أظهرت العديد من الدراسات التأثير القوي للثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة، حيث أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية ومدعمة بتقاليد وقيم خاصة بها، هي المؤسسات التي تميل إلى تحقيق أداء أحسن.²
- **التطور التنظيمي:** وهو من العناصر المدعمة لتحسين أداء المؤسسات، من خلال تطوير وتغيير مختلف المناهج الإدارية والتسييرية نحو الأحسن.
- ب- **العوامل التقنية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتظم على الخصوص ما يلي:³
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات؛
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
 - نوعية المنتج وشكله؛
 - درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنهم؛
 - مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
 - مستويات الأسعار؛
 - الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- ج- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:⁴
- هيكل القوى العاملة؛
 - نظام الاختيار والتعيين؛
 - التدريب والتأهيل والتنمية؛
 - نظام الأجور والمكافآت؛
 - نظم تقييم الأداء.

¹ فرحات سميرة، مرجع سابق، ص 150.

² عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص 16.

³ ريغة احمد الصغير، مرجع سابق، ص 20.

⁴ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 52.

المطلب الرابع: أهمية الأداء

للأداء أهمية بالغة في التأثير على المؤسسة نوجزها فيما يلي:

- يعتبر الأداء مفهوما استراتيجيا هاما بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى التميز والتفوق وتحقيق ميزة تنافسية هامة مقارنة بمنافسيها؛
- يشكل الأداء مؤشرا دقيقا عن الوضعية التنافسية للمؤسسة، ودرجة تحقيق أهدافها المسطرة، ومدى استغلالها لمواردها؛
- يعتبر أداة لتحليل ما قامت به المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومقارنته بأداء منافسيها في نفس الفترة، أو أدائها خلال الفترات السابقة، حيث انه يبين نقاط قوة وضعف هذه المؤسسة ومدى تحسينها لنقاط ضعفها، وتعزيزها لنقاط قوتها؛
- يعكس الأداء واقع المؤسسة ومدى فاعلية وكفاءة كل قسم من أقسامها وكل جزء منها، وهو ما يوضح للمسؤولين عنها مكامن الخلل التي أبعدت المؤسسة عن تحقيق أهدافها؛
- يكشف مستوى أداء كل فرد من أفراد المؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من مفهوم وأهمية وأهداف والشروط التي تجعل منها عملية جيدة، بالإضافة إلى المراحل المتبعة في التقييم ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

أولاً: تعريف تقييم الأداء

وقد اختلفت تعريف تقييم الأداء باختلاف الكتاب والباحثين، وسنعرض فيما يلي أهم التعاريف الشائعة لهذه العملية:

- تقييم الأداء هو: عملية قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف.¹
- هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة.²
- طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة.³
- تقييم الأداء هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم.⁴

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

- تكمن أهمية تقييم الأداء في مجموعة من النقاط نذكر منها:⁵
- تحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم؛
- توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية؛

¹ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010، ص 40.

² وهيبه ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 64.

³ عيسى مرازقة، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص 02.

⁴ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً)، دار الجامعة الجديدة، الأردن، 2015، ص 183.

⁵ المرجع نفسه، ص 175.

- ترشيد الطاقة البشرية في الأنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية؛
- مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم؛
- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك بين المؤسسات ببعضها البعض؛
- مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

المطلب الثاني: أهداف وشروط نجاح عملية تقييم الأداء

أولاً: أهداف تقييم الأداء

بعد أن قمنا باستعراض أهمية تقييم الأداء لابد أن نذكر الأهداف التي تسعى هذه السياسة إلى تحقيقها والمتمثلة في العناصر التالية:¹

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- الكشف عن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بوضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم من الوحدات الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة؛
- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع؛
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 32.

ثانيا: شروط نجاح عملية تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:¹

- توفر المعلومات الكافية: تعتبر المعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط ان تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق هذا يفرض على المؤسسة إنشاء نظام المعلومات.
- تحديد معدلات الأداء المرغوب: من اجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة انجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، من المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.
- استمرارية عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب ان تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه.
- توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية أن استلزم الأمر في الوقت المناسب.
- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 33.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تكن محل اتفاق تام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عملية التقييم التي نستنتجها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها، لذلك يمكن تبيان أهم مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي:¹

أولاً: ما قبل عملية التقييم

وتعتمد هذه المرحلة على عنصرين رئيسيين هما:

- تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك لاكتشاف الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها، واكتشاف التهديدات أو المخاطر ومحاولة التخفيف من حدتها ومحاولة القضاء عليها.
- دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأهداف، فكل وظيفة من وظائف المؤسسة (تمويل، إنتاج، تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير) لها أهدافها وتسعى لتحقيقها، وتحقيق أهداف هذه الوظائف تتحقق أهداف المؤسسة ككل.

ثانياً: تحضير عملية التقييم

وتعتمد هذه المرحلة على أربع عناصر أساسية هي:

- تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء، للوصول إلى حكم عام عن نشاط المؤسسة، بتحفيز الأفراد، وترشيد قرارات المسيرين، وتزويد المؤسسة بنظام إعلامي جيد؛
- توفير المعلومات عن المقيمين وتكوينهم، وذلك بإعلام المقيمين بحقوقهم ومجال تقييمهم، وتطوير إمكانياتهم؛
- اختيار معايير التقييم المناسبة؛
- اختيار أساليب وطرق التقييم، وذلك باختيار أفضل الطرق من بين الطرق المتاحة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة حسب خصائص ومميزات كل وظيفة.

ثالثاً: مرحلة القياس

وتتم من خلال جمع المعلومات الضرورية عن الإنجازات، فالمعلومات المتوفرة فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها المالي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة، لذلك فعملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات.

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 134.

رابعاً: تحليل النتائج والتوصيات

وتتم هذه المرحلة من خلال عنصرين أساسيين هما:

- إيصال النتائج إلى الوظائف المقيمة، لتسجيل توصياتهم في تقرير التقييم؛
- عملية المراجعة، ثم تأتي عملية تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها مستقبلاً كنتيجة للتقييم، ومن ثم عملية المتابعة للتأكد من تطبيق كل من التوصيات والإجراءات الجديدة.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة

أولاً: مؤشرات الأداء التقليدية

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنية التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة و هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات رئيسية هي:

أ- مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:¹

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الانتاج بالأسعار المتحقق}}{\text{قيمة الانتاج المخطط}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الانتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الانتاج المتحقق للسنة السابقة}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 126.

ب- مؤشرات الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومنه من خلال التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات، وهي كالتالي:¹

- الإنتاجية الكلية: وهي التي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الانتاج ومستلزماته}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

- الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

$$\frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخلات الانتاج (كمية أو قيمة)}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

$$\frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{عدد العمال}} = \text{إنتاجية العمل}$$

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.

$$\frac{\text{المخرجات (قيمة الانتاج)}}{\text{قيمة المكنان والمعدات}} = \text{إنتاجية رأس المال الثابت}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على المكنان والمعدات.

$$\frac{\text{المخرجات (قيمة الانتاج)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{إنتاجية رأس المال المستثمر}$$

¹ بن الدين أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية، حالة وحدة إنتاج المدخرات للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005، ص 78.

$$\text{إنتاجية الأجر} = \frac{\text{المخرجات (الإنتاج)}}{\text{اجمالي الأجر والرواتب}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مساهمة الأجر في الإنتاج.

ج- **المؤشرات المالية:** إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، فهذه المؤشرات متعددة ومتشعبة وسنتطرق لها في المبحث الأخير بالتفصيل.

د- **مؤشرات البيع:** هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:¹

$$\text{نسبة تحقيق خط المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}}$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}}$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

ثانياً: مؤشرات الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

ترتكز نماذج تقويم الأداء التقليدية على استخدام المؤشرات المالية، إذ لم تعد قادرة على مواجهة متغيرات بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها قاصرة على التقويم السليم لأداء المؤسسة.

لذلك وفي ضوء المتغيرات قام الباحثان (Robert Kaplan & David Norton) باقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن عام 1992، في مجلة (Harvard Business Review) وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المؤشرات المالية فالمؤشرات المالية تركز على النتائج وتستخدم مؤشرات لاحقة، ولكنها غير مرتبطة بمحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار.

¹ عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 72.

عرف كل من Kaplan & Atkinson بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين المؤسسات قائماً على أساس ما يتوفر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة".¹

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور أساسية تعمل معاً من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها. ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:

- أ- **المنظور المالي:** يعد المنظور المالي أحد أهم محاور تقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة. ويركز هذا المنظور أيضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل، وتتجلى أهمية هذا المنظور من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي. وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف البعيدة المدى للأعمال تتمثل بإيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها المالية.²
- ب- **منظور العملاء:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدها العميل. وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:³
- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد؛
 - مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة؛
 - مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

¹ أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد التاسع، العدد 02، الأردن، 2009، ص 03.

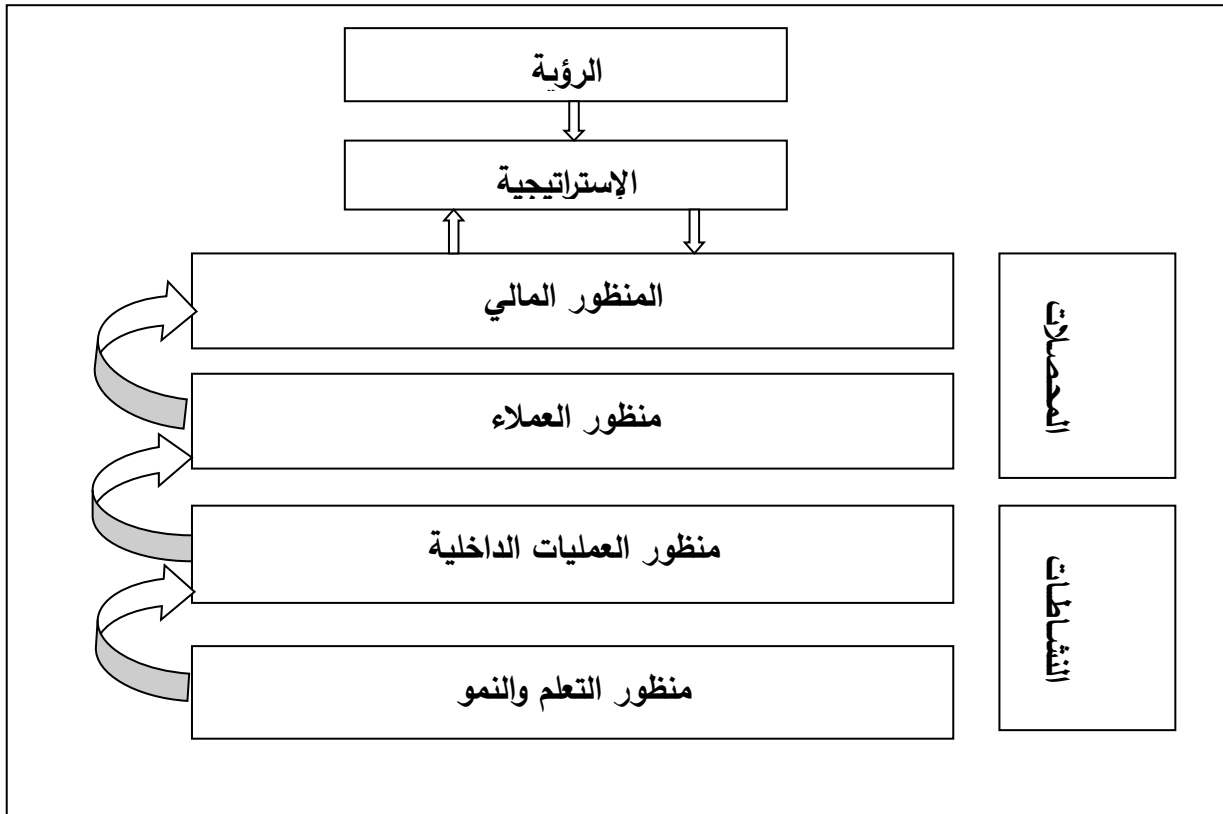
² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 133.

³ عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 55.

ج- منظور العمليات الداخلية: يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من منظور العملاء بخلق قيمة مضافة للعملاء، والمنظور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد سلسلة من الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد في معالجة الانحرافات، و تحسين العمليات الداخلية، سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.¹

د- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة. وفي قلب هذا المنظور فان العاملين هم رأس المال الفكري حيث مجالات القياس الأساسية تتعلق برضا العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم وتدريبهم.²

شكل رقم (1-2): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 140.

¹ ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 83.

² محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

بعدما تم التعرض إلى تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية في المبحث الثاني متناولين فيه أهميته وأهدافه وشروط نجاحه ومراحل تقييم الأداء، بالإضافة إلى مؤشرات قياس الأداء، يتوجب علينا التطرق إلى مبحث آخر تحت عنوان تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية والذي سنتطرق فيه إلى مفهوم تقييم الأداء المالي، والأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية، وأخيرا مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

قبل التطرق إلى تعريف تقييم الأداء المالي لابد من تعريف الأداء المالي أولا حيث يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل، ويعبر الأداء المالي عن قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.¹

- يعرف **Jones & Robbins** تقييم الأداء المالي بأنه: وسيلة لتزويد إدارة الشركة بالتغذية الراجعة، التي تسترشد بها في صياغة إستراتيجيتها والنهوض بمستوى أدائها، كما أن تقييم الأداء يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن الأداء المالي من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وتزويدها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأموال المالية.²

- يعرف على أنه قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمشروع (الأصول، المطلوبات، حقوق المساهمين/النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي، تحديد مدى متانة المركز المالي للمشروع، وعلى ضوء ذلك يمكن قياس التنبؤ بالفشل المالي.³

- عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للشركة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة.⁴

¹ بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات **KANAGHAZ**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 76.

² مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 12.

³ محمود جلال احمد، طلال الكسار، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السابع، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009، ص 7.

⁴ محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013 ص 45.

المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة، ويعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة. ونوجز هذه الأهداف في النقاط التالية:

أ- **السيولة واليسر المالي:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة المخزونات والقيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.¹

ب- **التوازن المالي:** يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار الوضع المالي للمؤسسة. ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية، ويستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها، من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل) وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.²

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير؛
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

ج- **المردودية:** تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى **PETER DRUKER** بأنها هدف من الأهداف أو المجالات

¹ فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 48.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص 36.

الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد فيها أهدافها، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.¹

د- إنشاء القيمة: إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل. فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية مما سبق يتبين أن هدف إنشاء القيمة يمنح أهمية كبيرة للمساهمين أو ملاك المؤسسة، ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة.²

المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

أولاً: المعلومات الخارجية

تحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، ومن أهم هذه المصادر:³

أ- المعلومات العامة: وتتعلق بالظروف الاقتصادية، حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

ب- المعلومات القطاعية: تقوم بعض القطاعات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلاً يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة، وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب. وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

¹ منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال الفترة (2010-2013)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 73.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص 37.

³ نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 13.

ثانيا: المعلومات الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل في ما يلي:¹

أ- **الميزانية:** تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية، ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعتبر الميزانية من مصادر أموال المؤسسة والمتمثلة في الخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالاصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما تكون في نهاية السنة.

ب- **جدول حساب النتائج:** هو وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ التسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة، وهو وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة من جهة أخرى.

ج- **الملاحق:** هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، وهدفها الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يقوم بتقديم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات، المعلومات الممكنة أو الرقمية والمعلومات غير الرقمية.

¹ منير عوادي، مرجع سابق، ص 70.

المبحث الرابع: مؤشرات قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعتمد تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى قابليتها للقياس والحساب وذلك بغية تأدية الغرض المطلوب، إذ نجد عدد كبير من المؤشرات التحليلية التي يمكن الاستعانة بها في التقييم الدقيق لأداء المؤسسة في الماضي والحاضر والوصول إلى استنتاجات مستقبلية من خلال مجموعة من المؤشرات المالية والتي يتم توضيحها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب التوازن المالي

هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساساً في رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل، والخزينة.

أولاً: رأس المال العامل (FR)

هو جزء من رؤوس الأموال التي تصلح لتمويل الاحتياجات ناقص عناصر الأصول الناتجة عن دورة الاستغلال، ولتحقيق السير العادي لنشاط المؤسسة فعلى رؤوس الأموال أن تمول الأصول الثابتة والأصول المتداولة.¹

ويمكن حساب رأس المال العامل من جهتين للميزانية:

- من أسفل الميزانية: يعرف على أنه ذلك الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون ويحسب كما يلي:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم قصيرة الأجل}$$

- من أعلى الميزانية: يمكن تعريفه بأنه الفائض من الأصول الثابتة ويحسب بالطريقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

يمكن أن نميز ثلاث حالات لرأس المال العامل

- رأس المال العامل الموجب: في هذه الحالة يمكن ملاحظة أن هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات قصيرة الأجل، تدل على وجود هامش أمان لدى المؤسسة، وهي وضعية مناسبة بالنسبة للمقدرة على السداد، لأن المؤسسة يمكن أن تواجه في أي وقت تسديد ديونها، لأنه مؤشر إيجابي يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها، كما يدل على أن المؤسسة تمول استثماراتها بالأموال الدائمة.

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي ، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 92.

- رأس المال العامل المعدوم: ويستعمل في بعض حالات التسيير المثلى للمؤسسة، ويكون هذا عن طريق ربط الالتزامات مع الاستحقاقات بصفة دقيقة، ولكن يمكن أن تحدث بعض الاضطرابات في التسيير غير متوقعة، مثلا يرتفع حجم المخزون في المؤسسة في ظروف غير عادية ناتجة عن عدم وجود طلب فعال على المنتجات، حيث يرجع هذا إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة وتسييرها، أو لم يكن في الحساب، وينجم عن ذلك عدة مخاطر في الآجل القصيرة، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على السداد.

- رأس المال العامل السالب: في هذه الحالة فإن السيولة لا تغطي بصفة إجمالية المستحقات، وهنا سوف تواجه المؤسسة مشاكل من جانب التوازن المالي، وخاصة بالنسبة للقدرة على الدفع والاستدانة.

هذا التحليل خاص بالمؤسسات الإنتاجية، أما المؤسسات التجارية فإذا كان رأس المال العامل موجبا يدل على أن المؤسسة قد جمدت جزء من أموالها، أما إذا كان معدوما فيعبر عن رشادة تسييرها ويعبر عن التحكم في التزاماتها مع حركة المقبوضات في المؤسسة.

ثانيا: الاحتياج من 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 الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري.¹ وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل، ويمكن حساب هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = (\text{أصول متداولة} - \text{قيم جاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{السلفات المصرفية})$$

أو

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة}$$

تم استبعاد القيم الجاهزة لأنها تعتبر من احتياجات الدورة، كما أن السلفات المصرفية أيضا عبارة عن ديون سائلة مدتها قصيرة جدا ولا تدخل ضمن موارد الدورة، لأنها تقتض غالبا في نهاية الدورة للتسوية. ويمكن أن نميز ثلاث حالات لاحتياج رأس المال العامل:²

¹ زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 52.

² Jean-Pierre Lahille, analyse financière, édition dunod, 3 éme édition, paris, 2007, p103.

- احتياج رأس المال العامل الموجب: هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل، مما يتوجب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية العجز.
- احتياج رأس المال العامل السالب: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.
- احتياج رأس المال العامل المدموم: عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة، مع الاستغلال الأمثل للموارد.

ثالثاً: الخزينة الصافية

تعرف على أنها مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً. وتحسب عن طريق صافي القيم الجاهزة،¹ أي:

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

أو

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

ويمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة:²

- الخزينة الموجبة: هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة، لذلك ينبغي على المؤسسة استعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيرة الأجل أو تحويلها إلى استثمارات.
- الخزينة السالبة: نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي أن المؤسسة تقتدر إلى أموال تمول بها عمليات الاستغلال فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل، هذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من احتياجات الدورة، وهذا ما يسبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.
- الخزينة الصفريّة: إذا كانت الخزينة صفريّة هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأس المال العامل، وهي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير في الأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

¹ زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سابق، ص 53.

² المرجع نفسه، ص ص 55،56.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة والنشاط

أولاً: نسب السيولة

تشير النسب المالية إلى مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، أي مدى كفاية التدفقات النقدية التي تمكن الشركة من مواجهة التزاماتها المالية وتجنب عدم الملاءة الفنية ومضمونها أن الشركة لديها المال الكافي لتسديد ديونها ولكن عدم سيولة هذا المال عند نقطة زمنية محددة قد يعرض الشركة إلى مخاطر السيولة، لذلك إن ملاءة الشركة من عدمه يعد مقياساً مناسباً وحقيقياً لمخاطر السيولة.¹ ومن أهم النسب المالية نجد:

أ- **نسب التداول:** هذه النسبة تعمل على قياس توازن المؤسسة المالي من خلال إظهار درجة تغطية الأصول المتداولة في المؤسسة للمطلوبات المتداولة (الخصوم) فيها ويمكن إيجاد هذه النسب من خلال المعادلة التالية:²

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

كلما كانت هذه النسبة عالية دل ذلك على قدرة الوحدة على سداد التزاماتها قصيرة الجبل دون صعوبة، وتمثل هذه النسبة المدى الذي يمكن أن تتدنى فيه قيمة الأصول المتداولة لمنشأة ما، دون تأثير ذلك على تسديد التزاماتها.

ب- **نسب السيولة السريعة:** يقصد بها الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية ببسر وسهولة وبدون أية عقبات، وقد تم استبعاد المخزون السلعي من هذه الحالة لأنه قد يحتاج لفترة من الوقت حتى يمكن تحويله إلى نقدية، كما أن هناك احتمال في عدم التمكن من بيع المخزون السلعي.³ وتحسب هذه النسبة كالتالي:⁴

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 75.

² Hervé stolowy, *comptabilité et analyse financière une perspective globale*, éditions de Boeck université, France , p 101.

³ عبد المعطي ارشيد، حسني علي خربوش، أساسيات الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 73.

⁴ محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2009، ص

ج- نسبة السيولة النقدية: هي عبارة عن نسبة عنصر النقدية إلى الالتزامات المتداولة، حيث تعتبر هذه النسبة أكثر النسب تشدداً، نظراً لأنها لا تأخذ في الاعتبار المدينين والمخزون السلعي، وتقتصر على الأصول المتداولة التي تمتاز بعدم تعرضها تقريباً لأي نقص في قيمتها عند التصفية، التي يسهل تحويلها إلى نقدية سائلة مثل المصرف والأوراق المالية قصيرة الأجل والقابلة للتداول ولها سوق، هذه النسبة تبين مقدرة المشروع النقدية على الوفاء بالديون قصيرة الأجل.¹ وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:²

$$\text{نسبة السيولة النقدية} = \frac{\text{النقدية} + \text{شبه نقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

يقصد بالأصول الشبه نقدية الأصول التي تستطيع المنشأة من تحويلها إلى نقدية بسرعة عالية كأوراق القبض القابلة للخصم لدى البنوك، فالمؤسسة تستطيع خصمها والحصول على النقدية الجاهزة متى تشاء.

كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك مؤشراً إيجابياً عن سيولة المؤسسة ويعتبر ذلك مؤشراً إيجابياً للوضع المالي للمؤسسة لأنها دليل على انخفاض مخزونها السلعي بسبب ارتفاع الطلب عليه.³

ثانياً: نسب النشاط

تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الأصول والخصوم، أي أنها تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة في اقتناء الأصول ومن ثم مدى قدرتها في الاستخدام الأمثل لهذه الأصول وتحقيق أكبر عائد ممكن من المبيعات. وتتكون نسب النشاط من:

أ- **معدل دوران المخزون**: تبين هذه النسبة فعالية المؤسسة وقدرتها على بيع بضائعها، ويمكن للمحلل من خلالها الحكم على الإدارات المسؤولة عن عمليات البيع وفاعلية سياستها. ويمكن قياس هذه النسبة من خلال الصيغة التالية:⁴

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{كافة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

¹ المرجع نفسه، ص 135.

² نعيم نمر داوود، التحليل المالي باستخدام برنامج EXCEL، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 120.

³ منير شاكر محمد، وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 75.

⁴ مؤيد راضي خنفر، غسلن فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية،

2009 ص 155.

يمكن الاستعاضة عن كلفة المبيعات في حالة عدم توفرها بالمبيعات، مع العلم ان النتائج المستخرجة عند استخدام كلفة المبيعات يكون أفضل وأكثر تناسقا من استخدام المبيعات حيث المبيعات تعبر عن السعر السوقي بينما كلفة المبيعات تعبر عن الكلف.

$$\text{ويكون متوسط المخزون} = \frac{\text{بضاعة اول المدة} - \text{بضاعة اخر المدة}}{2}$$

وتحسب هذه النسبة بعدد المرات، حيث ازدياد عدد المرات يعني نجاح المؤسسة في تصريف المخزون سينعكس بمعدلات عالية على فرص تحقيق الأرباح والعكس صحيح.

ب- **معدل دوران الذمم المدينة:** تقيس هذه النسبة عدد المرات التي يتحول فيها المبيعات إلى ذمم مدينة (مبيعات أجلة) وتحسب كما يلي:¹

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{الذمم المدينة}}$$

حيث: الذمم المدينة = المدينون + أوراق القبض

ج- **متوسط مدة التحصيل:** يقيس هذا المتوسط مدى كفاءة المؤسسة، اذ كلما انخفض متوسط التحصيل اعتبر هذا مؤشرا ايجابيا والعكس صحيح، ويمكن حساب متوسط فترة التحصيل وفق المعادلة التالية:²

$$\text{متوسط مدة التحصيل} = \frac{\text{عدد ايام السنة}}{\text{معدل دوران الذمم}}$$

د- **معدل دوران الأصول:** وترتكز هذه النسب على قياس مساهمة الصول في تحقيق المبيعات، ومن هذه النسب ما يلي:³

- **معدل دوران مجموع الأصول:** يعتبر هذا المعدل عن مدى كفاءة الإدارة في إدارة مجموعة الأصول وتوليد مبيعات منها، ويتم حساب هذا المعدل وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الاصول}}$$

¹ عدنان تايه النعيمي، وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 105.

² نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 64.

³ عبد المعطي ارشد، حسني علي خريوش، مرجع سابق، ص 76.

- **معدل دوران الأصول المتداولة:** يحسب هذا المعدل عن طريق قسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة، ويعتبر هذا المعدل مؤشراً لمدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات، ويمكن التعبير عن هذه النسبة كالآتي:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$$

- **معدل دوران الأصول الثابتة:** تستعمل هذه النسبة كمقياس لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام موجوداتها الثابتة لأجل تحقيق المبيعات، ويمكن التعبير عن هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

- **معدل دوران الأصول المستغلة:** تأخذ هذه النسبة في الاعتبار الأصول المستغلة فقط، أي تأخذ مجموع الأصول منقوص منها مخصصات الاهتلاك ومخصصات الديون المشكوك فيها والأصول المؤجرة للغير والاستثمارات طويلة الأجل والأصول غير الملموسة. ويمكن التعبير عن هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول المستغلة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المستغلة}}$$

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب الربحية والمردودية

أولاً: نسب الربحية

تعرف نسب الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسن أداء المؤسسة المالي، ويؤكد مدى قدرة المؤسسة على مواكبة النمو والتطور العالمي.¹

ولهذا فإن نسب الربحية نعد مؤشراً دقيقاً على تحقيق الهدف الذي يبرر استمرار المنشأة في الحياة الاقتصادية، ومن أبرز نسب هذه المجموعة هي:

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد وأسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 59.

أ- **معدل العائد على الأصول: (ROA):** تعبر هذه النسبة عن العلاقة بين صافي الربح والأصول، وتأخذ هذه النسبة الصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ويتم من خلال هذه النسبة رصد كفاءة المنشأة في توليد الأرباح من الأصول الثابتة والمتداولة، حيث الحصول على مؤشر عال يبين الكفاءة العالية في تحقيق الأرباح من الأصول، بينما المؤشر المتدني يبين عكس ذلك. ويعود سبب الارتفاع في هذه النسبة لارتفاع صافي الربح ونجاح المنشأة في تحقيق مستوى عال من الدخل، بينما يكون سبب الانخفاض مرده إلى فشل المؤسسة في تحقيق أرباح عالية نتيجة لزيادة الكلف والمصاريف أو بسبب الزيادة في إجمالي الأصول نتيجة لشراء أصول جديدة.¹

ب- **معدل العائد على الاستثمار:** تعبر النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام وإدارة كل الأموال المتاحة لديها من المساهمين والأموال المقرضة في تحقيق عائد على تلك الأموال،² ويتم احتساب هذا العائد على النحو التالي:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{اجمالي الاستثمار}}$$

ج- **معدل العائد على حق الملكية: (ROE)** تقيس هذه النسبة معدل العائد على أموال المساهمين في المؤسسة، فهو يبين معدل العائد على استثمار أموال الملاك. ويحسب المعدل على النحو التالي:³

$$\text{معدل العائد إلى حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}}$$

حقوق الملكية: رأس مال الأسهم بالإضافة إلى الاحتياطات والأرباح المحتجزة. كلما ارتفعت هذه النسبة كان هذا مؤشراً إيجابياً، وتهم هذه النسبة مالكي المنشأة لأن صافي الربح سوف يوزع عليهم.

¹ مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص 144.

² محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 175.

³ جلال إبراهيم، التحليل المالي في الأعمال التجارية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص 168.

د- نسبة مجمل الربح: تهدف هذه النسبة إلى قياس مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات، ويتم حساب نسبة مجمل الربح بقسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات¹، وتحسب بالنموذج التالي:

$$\text{نسبة مجمل الربح} = \frac{\text{اجمالي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ثانيا: نسب المردودية

رغم أن الكثير يضمها إلى مؤشرات الربحية إلا أن مؤشرات المردودية تبقى لها أهمية خاصة، حيث أنها تمثل مرآة هامة لفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، المالية والتجارية، وتتمثل أهم معدلات المردودية في:

أ- المردودية الاقتصادية: هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة.²

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{مجموع الأصول}}$$

يسمح هذا المؤشر بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الاقتصادية وقدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال.

ب- المردودية المالية: وهي تعبر عن مدى مساهمة أو فعالية الأموال الخاصة في تكوين النتيجة الصافية.³

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

ت- المردودية التجارية: وهي تدل على مدى مساهمة رقم الأعمال (المبيعات) في النتيجة الصافية للدورة.⁴

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

¹ محمد عباس عدوي، المحاسبة وتحليل القوائم المالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 369.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص 84.

³ عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص 31.

⁴ الهاشمي بن واضح، عمار عماري، مرجع سابق، ص 143.

المطلب الرابع: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب النمو والرفع

أولاً: نسب النمو:

هي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المؤسسة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة.¹

أ- نسبة نمو رقم الأعمال: تمثل مؤشر لتطور ونمو أو تراجع رقم الأعمال.

$$\text{نسبة تغير رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الاعمال للسنة الحالية} - \text{رقم الاعمال للسنة السابقة}}{\text{رقم الاعمال للسنة السابقة}}$$

ب- نمو الدخل الصافي: ويقاس بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة، ويمكن كتابتها في شكل معادلة كالآتي:

$$\text{نسبة نمو الدخل الصافي} = \frac{\text{الدخل الصافي للسنة الحالية}}{\text{الدخل الصافي للسنة السابقة}}$$

ج- معدل نمو القيمة المضافة: يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة على أنها الفارق بين إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية، ويمكن حساب مؤشر القيمة المضافة بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{إنتاج السنة المالية} - \text{استهلاك السنة المالية}$$

أما معدل نمو القيمة المضافة فيمكن حسابه كالآتي:

$$\text{معدل نمو القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة الحالية} - \text{القيمة المضافة للسنة السابقة}}{\text{القيمة المضافة للسنة السابقة}}$$

ثانياً: نسب المديونية

تهتم الإدارة المالية بمعرفة أثر استخدام المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات ولذلك تلجأ الى هذه المجموعة من النسب من أهمها:

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 182.

أ- نسبة القروض إلى مجموع الأموال: وتسمى بنسبة الرافعة المالية وتشير هذه النسبة إلى درجة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في تكوين أموال المؤسسة، وكلما زادت نسبة الرافعة المالية كلما انخفضت مساهمة حقوق الملكية في أموال المؤسسة،¹ وتحسب الرافعة المالية بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{القروض}}{\text{الأموال (الموجودات)}}$$

ب- نسبة القروض إلى حق الملكية: وتسمى أيضا بنسبة الملكية، حيث تبين هذه النسبة درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها مقارنة بأموال الملكية. أن ارتفاع هذه النسبة عما هو سائد في الصناعة يعني زيادة اعتماد المؤسسة على أموال الغير، وتوحي بزيادة المخاطر التمويلية ومخاطر عدم قدرة المؤسسة على السداد التزاماتها في الأجل الطويل، في حين أن انخفاض هذه النسبة عما هو سائد فيعني سيولة أكبر ومخاطر تمويل أقل.² وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة القروض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

ج- نسبة تغطية الفوائد: تقيس هذه النسبة مقدرة الشركة على الوفاء بالدفعات السنوية في مواعيد استحقاقها من خلال الأرباح التشغيلية التي تحققها،³ ويمكن حساب هذه النسبة بعدد المرات التي تغطي فيها الأرباح التشغيلية الفوائد السنوية للديون، كما يلي:

$$\text{نسبة تغطية الفوائد} = \frac{\text{الأرباح قبل حسم الفوائد و الضرائب}}{\text{الفوائد}}$$

¹ منير عوادي، مرجع سابق، ص 77.

² فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 77.

³ علي عباس، الإدارة المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 94.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للأداء المالي، حيث ركزنا في المبحث الأول على تحديد مفهوم الأداء، ثم تحديد العوامل المؤثرة فيه، وبعد هذا تحديد أنواعه وأهميته، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق فيه أولاً إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته، وثانياً إلى أهداف وشروط نجاح عملية تقييم الأداء، وثالثاً إلى مراحل عملية تقييم الأداء، ورابعاً إلى مؤشرات قياس الأداء، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد مفهوم تقييم الأداء المالي وكذلك الأهداف المالية، وأخيراً تم التطرق إلى نسب ومؤشرات الأداء المالي.

ونخلص في نهاية هذا الفصل إلى جملة من الاستنتاجات الآتية:

- تنظر فئة المسيرين إلى الأداء من جهتين وهما: الكفاءة (تحقيق النتائج بأدنى التكاليف)، والفعالية (قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة)؛
- يتأثر الأداء في المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العوامل والمتغيرات والتي يمكن تصنيفها إلى: (عوامل خارجية غير خاضعة لتحكم المؤسسة، وعوامل داخلية)؛
- يضم التحليل المالي العديد من المؤشرات والنسب المالية التي تستعمل من أجل تقييم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية؛
- يساعد تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة وبيان نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة، ومحاولة معالجتها والنهوض من جديد؛
- من الناحية النظرية توجد عدة مؤشرات ونسب من أجل تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وسنتناول دراسة تطبيقية وتفصيلية وهذا في الفصل الثالث.

الفصل الثالث
مساهمة التحليل التنافسي في تحسين الوضعية المالية
لمؤسسة مطاحن بني هارون

تمهيد

بعد الدراسة النظرية وفي إطار تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا من خلاله على التحليل التنافسي وأثره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا الجانب، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في مجال الطحن، وهي مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة، وذلك من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتقييم أدائها المالي، ويتجسد ذلك عبر النقاط التالية:

- تقديم عام عن مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-؛
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

سننطرق في هذا المبحث إلى تقديم وتعريف عام للمؤسسة عن طريق عرض تاريخها وتكوينها والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى إبراز أهميتها في المجال الاقتصادي والاجتماعي والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

قبل أن نتطرق للحديث عن مؤسسة مطاحن بني هارون يجب أولاً معرفة أصل هذه المؤسسة ونقصد بذلك مؤسسة Sempac، لقد ظهرت هذه الوحدة يوم 22 ماي 1965م بالجزائر العاصمة ولان الجزائر تبنت النظام الاشتراكي بعد الاستقلال، فالقرار فيها كان يصدر عن السلطة المركزية واستمر الحال الى غاية 1982م أين عرف الاقتصاد الوطني مرحلة جديدة تميزت أساسا بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الجديدة إحداها فقط تم تقسيمها إلى خمسة مؤسسات جهوية كل وحدة منها تميزت باستقلالية القرار وهي كالاتي:

- الرياض الجزائر؛
- الرياض سطيف؛
- الرياض سيدي بلعباس؛
- الرياض تيارت؛
- الرياض قسنطينة؛

هذه الأخيرة (الرياض قسنطينة) التي صارت تسمى Smide، قسنطينة وهذا كان سنة 2002 تضم 11 ولاية، ضلت كغيرها من الوحدات تسير بنفس النمط إلى غاية تخلي الجزائر عن النظام الاشتراكي والتوجه التدريجي نحو اقتصاد السوق، حيث أعدت الدولة مخططا وطنيا من اجل تنظيم هيكلية المؤسسات الوطنية في شكل شركات تجارية عن طريق خلق شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات، تخضع لأحكام القانون التجاري، وعمل هذا الأساس وكغيرها من المؤسسات الجهوية عرفت سميده قسنطينة تقسيما جديدا إلى شركات فرعية نذكر منها:

- مطحنة الساحل سكيكدة؛
- مطحنة سييوس عنابة؛
- مطحنة الأوراس باتنة.
- مطحنة بني هارون ميلة التي هي محل دراستنا.

أولاً: التعريف بمؤسسة مطاحن بني هارون

هي مؤسسة إنتاجية وتجارية يتمثل نشاطها أساساً في تحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح (الين والصلب) إلى مادة السميد والفريئة اللذان بدورهما يستعملان كمادة أولية لصناعات مختلفة تقوم بها مؤسسات أخرى.

تتكون مطاحن بني هارون المتواجد مقرها بالقرارم قوقة بولاية ميلة من:

- المديرية العامة؛
 - المركب الإنتاجي والتجاري بني هارون، والذي يختص في إنتاج مادة الفريئة ومستخرجات الطحين؛
 - المركب الإنتاجي والتجاري فرجيو، والذي يختص في إنتاج السميد بأنواعه والفريئة وكذا النخالة؛
- تقع مؤسسة مطاحن بني هارون على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجيجل ويحدها شرقاً ملعب البلدية، وغرباً القاعة متعددة الرياضات، وشمالاً إكالمية الطيب بوسمينة، وجنوباً الطريق السريع.

انطلقت أشغال انجاز هذا الصرح المؤسسي سنة 1977م في شهر نوفمبر، واستمرت الأشغال إلى غاية 1983م أين كلفت شركة مجرية Complex-Budabest وشركة وطنية Sonatiba، وبالرغم من أن العملية انتهت في 14 أفريل 1978 إلا أن العملية الإنتاجية تأخرت إلى غاية 1983 وذلك بسبب تأخر وصول أجهزة المطحنة.

ثانياً: بطاقة فنية عن المؤسسة**أ- الطاقة الإنتاجية:**

- قمح صلب (سميد) 4400 قنطار يومياً؛
- قمح لين (فريئة) 2600 قنطار يومياً.

ب- الطاقة التخزينية للمواد الأولية:

- قمح صلب 125000 قنطار يومياً؛
- قمح لين 125000 قنطار يومياً.

ج- أهم المنتجات:

- السميد بموعيه الممتاز والعادي؛
- الفريئة؛
- مستخرجات الطحين (النخالة) وهي الناتجة عن عملية الطحن والغربلة وتستعمل كعلف للحيوانات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: المديرية العامة: تضم وحدتين هما وحدة فرجية، ووحدة القرارم يشرف على تسييرها مدير المؤسسة له عدة مهام أهمها:

- التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة؛
- التنسيق بين المؤسسة ومثيلاتها في نفس القطاع؛
- التنسيق بين المؤسسة والمؤسسة الأم.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

أ- الأمانة: تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

ب-مديرية التطوير

ج-مكتب الأمن والرقابة: ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، ومختلف وسائل النقل في المؤسسة وحمايتها من مختلف الأخطار.

د- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء القانونية، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها، أو داخل المؤسسة.

هـ-مراجع الحسابات: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

و- المفتشية العامة.

ثانيا: مديريةية الموارد البشرية: وتضم

أ- دائرة الإعلام الآلي: هي خلية متابعة كل ما يتعلق بالعلام الآلي في المؤسسة سواء العتاد أو

البرامج أو الشبكة، يتمثل دورها في:

- متابعة مختلف برامج المؤسسة؛
- متابعة مختلف عتاد المؤسسة؛

- تطوير بعض البرامج لتسهيل مهام العمال؛

- تكوين وتأهيل مختلف عمال المؤسسة وذلك من جانب الإعلام الآلي.

ب- مصلحة المستخدمين: لها علاقة مباشرة بالعمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وتتفرع هذه

المصلحة إلى ثلاث فروع هي:

- فرع تسيير المستخدمين: يشرف على تسييره رئيس الفرع، ويقوم هذا الأخير بالمتابعة اليومية

لنشاطات المستخدمين والسهر على تقديم كل المعلومات لدى فرع الأجور، ويقوم هذا الفرع

بإعداد وثيقة "الأمر بمهمة" التي تستند للعمال، مع التكفل بجميع المصاريف الناتجة عن هذه المهمة، وبعد ذلك ترسل هذه الوثائق إلى مصلحة المحاسبة والمالية لإجراء عملية التخليص، ومن بين مهامها إعداد ملفات التقاعد والعطل السنوية للعمال وكذا ملفات المتربصين والمتمهين في إطار التكوين المهني والتمهين، وفي نهاية الشهر يجرى تقرير حول حوصلة العمليات المختلفة التي قامت بها المصلحة.

- **فرع الأجور:** يهتم هذا الفرع بإعداد قسيمة الأجور الخاصة بكل عامل شهريا وذلك ابتداء من تحضير بطاقات الحضور اليومية والشهرية ثم حساب الأجور تبعا لما تحتويه قسيمة الأجر الفردية من علاوات وتعويضات واقتطاعات مثلا: تعويض الخبرة المهنية وتكون لكل عامل جاوز الحول منحه المردود الجماعي بنسبة 46% من التعويضات، ما يخص فئة من العمال دون أخرى كتعويض النقل الذي يحسب على بعد المسافة التي تربط بين المؤسسة ومقر المستخدمين، ويحسب أجر كل عامل حسب المعلومات المدونة في سجلات خاصة (سجل الحضور، سجل البريد الصادر الذي يحتوي على العطل السنوية، سجل حوادث العمل). تنتقل بعدها البيانات من هذه الأخيرة إلى وثيقة العناصر المعتمدة للأجل ثم تتم عملية سحب وثيقة الأجر الخاصة بكل عامل.

- **فرع الوسائل العامة:** وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

- **فرع الخدمات الاجتماعية:** يهتم هذا الفرع بتقديم التعويضات للعمال كتعويض مصاريف العلاج والحالات المرضية والتي يمنحها لهم صندوق الضمان الاجتماعي، كما يستفيد العمال أيضا من سلفات في حالات متعددة وقطعها بالتقسيم من الأجر الصافي. ويعمل في هذا الفرع عامل واحد هو رئيس فرع الشؤون الاجتماعية. ويضم هذا الفرع أيضا المطعم.

ثالثا: مديرية الاستغلال: تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتضم هذه الدائرة:

أ- **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه. وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- مصنع التحويل رقم (01): يضم آلات تحويل القمح اللين إلى الفرينة بطاقة إنتاجية قدرها 1600 قنطار خلال 24 ساعة.

- مصنع التحويل رقم (02): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد وفرينة بطاقة إنتاجية 4400 قنطار من القمح الصلب، و1000 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تنقسم إلى أربعة فروع: فرع محاسبة المواد، فرع المطاحن، فرع الشحن، فرع التوزيع.

رابعا: مديرية التجارة: تضم دائرة التسويق والتي تنقسم بدورها إلى:

- أ- مصلحة التجارة والتسويق: بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج، كما تقوم بتمويل المؤسسة بالمواد اللازمة للعملية الإنتاجية، وتنقسم إلى:
 - فرع التوزيع: يقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.
 - فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

خامسا: مديرية المالية والمحاسبة: ومهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها، وتتمثل في:

- أ- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى، ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتضم:
 - فرع الخزينة: يقوم هذا الفرع بالإشراف على دخول وخروج الأموال إلى البنك والصندوق ماعدا الأموال المتعلقة بالمشتريات فتتحملها المديرية العامة ويقوم الفرع بعدة أعمال شهرية وأعمال يومية منها:

- مراقبة الشيكات بدون رصيد المعادة من البنك؛

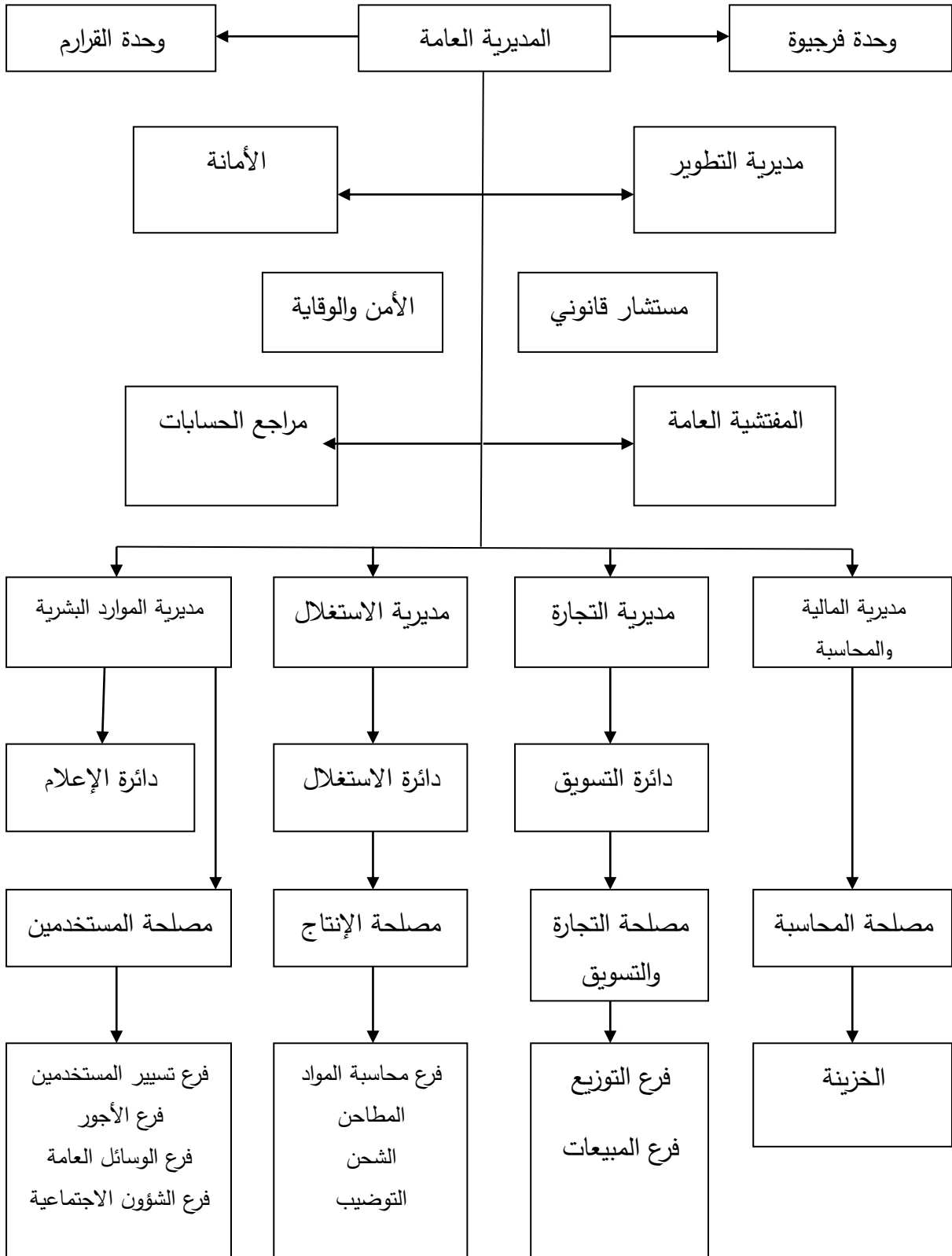
- إعداد وثيقة خاصة بالزبائن غير المتعاقدين؛

- إعداد وثيقة خاصة بقائمة الشيكات التي أرجعت؛

- إعداد حالة الديون لكل الزبائن.

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة

أولاً: أهمية المؤسسة

لكل مؤسسة أهمية وجدت من اجلها فأهمية هذه المؤسسة تظهر في استعمال السميد والفريضة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية والذي يعتبر من حاجات الإنسان الضرورية مدى الحياة، وكذلك استعمالهما من طرف محلات الحلويات والعجائن، إضافة إلى البقايا أو ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعملية الطحن والغربلة للقمح اللين والصلب فهي تستعمل كغذاء أو علف للحيوانات والدواجن. وتوطن هذا النوع من المشاريع يرجع إلى:

- كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات فكان غرض المركب تغطية حاجيات السوق وكذا الوصول إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة السميد والفريضة؛
- نظراً لإتاحة الظروف المناخية من درجة الحرارة والرطوبة وكذا الموقع الاستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الاقتصادي فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التمويل وكذا تسويق المنتج النهائي.

ثانياً: أهداف المؤسسة

- إن كل مؤسسة تسعى عند تكوينها إلى تحقيق أهدافها التي أنشئت من اجلها وتحقيق المكانة وهذا لضمان بقائها في السوق ضمن ما يعرف بالمنافسة، ومن بين ما تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيقه ما يلي:
- إدخال بعض الطرق التقنية والتكنولوجية الحديثة؛
 - العمل على إنشاء وحدة إنتاجية تختص بإنتاج العجائن؛
 - الاهتمام بالسلعة من ناحية الجودة والنوعية؛
 - زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وأدوات التسيير؛
 - تلبية حاجيات ورغبات المستهلكين من مادتي السميد والفريضة.

المبحث الثاني: تحليل بيئة مؤسسة مطاحن بني هارون

بعد الدراسة النظرية والمفاهيم التي تطرقنا لها في الفصل السابق حول التحليل التنافسي للمؤسسة سنحاول في هذا المبحث تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

المطلب الأول: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

أولاً: تحليل عناصر البيئة الداخلية

أ- **الهيكل التنظيمي:** سبق أن تطرقنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون في المبحث الأول، وهو الذي يظهر التركيب الداخلي لمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقة الرسمية الموجودة داخل المؤسسة، وكذا خطوط الاتصال والسلطة والمسؤولية حسب التدرج الهرمي للسلطة، وهو هيكل وظيفي يمتاز بكثرة المستويات التنظيمية فيه، يتكون من المديرية العامة ووحدتين وحدة فرجوية ووحدة القرارم قوقة كما يساهم في توزيع العاملين على وظائف المؤسسة بشكل مناسب، مما يحقق أحسن أداء للمؤسسة.

وحسب المعلومات التي تم جمعها فان تغيير الهيكل يتم حسب ظروف العمل أو حسب تعليمات قانونية أو حاجة المؤسسة لهذا التغيير، ويحدث هذا الأخير على مستوى الوحدات فقط أو المصالح لذا لا يجد المسيرون صعوبة في التغيير.

ب- **الثقافة التنظيمية:** ، فالقيم السائدة في مؤسسة مطاحن بني هارون هي الأخلاق، الثقة، الكفاءة، الجاهزية وهذه القيم تنظر للمؤسسة على أنها مورد هام له قيمة في المؤسسة باعتبار المورد البشري هو المحرك الرئيسي ولب أي مؤسسة، ومن القيم السائدة للمؤسسة أيضا التزام العاملين بارتداء الزي الخاص بالعمل خاصة العمال في الورشات ومسؤولي الأمن، باستثناء الإداريين الذين لا يملكون زي خاص، بالإضافة إلى احترام جميع العاملين لمواقيت الدخول والخروج من العمل، وتحرص المؤسسة أن تبقى هذه القيم ميراثا تكتسبه الأفراد من جيل لآخر.

وعليه فان مؤسسة مطاحن بني هارون تمتلك ثقافة قوية ومدعمة بتقاليد وقيم خاصة بها، مما يساهم في تحسين أداءها.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية عن طريق سلسلة القيمة

أ- الأنشطة الرئيسية: وتضم ما يلي:

- **الإمداد الداخلي:** تتكون عناصر المخزون في مؤسسة مطاحن بني هارون من المواد الأولية والمتمثلة أساسا في القمح بنوعيه الصلب واللين، مواد التشغيل والصيانة كقطع الغيار، مواد التنظيف، أدوات مكتبية...، ومواد التعبئة والتغليف وتضم الأكياس بشتى أنواعها وأحجامها والخيط.

أما في ما يخص المخازن فإن المؤسسة تمتلك مجموعة من المخازن مجهزة وفق شروط التخزين حسب ما تتطلبه المواد المخزنة فهناك مخازن خاصة بالمواد الأولية، مخازن خاصة بمواد التشغيل والصيانة، مخازن خاصة بمواد التعبئة والتغليف.

وعن إجراءات التموين المتبعة من طرف مطاحن بني هارون يقوم مسؤول التموين بتحديد الأصناف التي يجب إعادة طلبها وذلك قبل نفاذها وتوقف عملية الإنتاج، وهذا بعد أن يتم معاينة حالة المخزون، ففيما يخص مواد التعبئة والتغليف يقوم المسؤول بإجراء استشارات قانونية ثم يفاضل بين الموردين على أساس السعر، الجودة مدة الدفع...، وذلك خلال كل سنة، وبعد الاتفاق يتم طلب كمية المادة المراد اقتناءها، أما عن القمح فيتم الاتصال بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة من أجل تزويدها بالطلبية وهذا باعتبارها المورد الوحيد للمؤسسة. بعد وصول السلعة يتم تفرغها ومراقبة جودتها وكمياتها، فوجود أي مشكل من هذه المشاكل يتم تسجيله وإخبار المورد به، أما في حالة عدم وجود أي تلف أو نقص في الكمية يتم إعداد وصل الاستلام ممضى من طرف المستلم، أما فيما يخص الفاتورة فتسلم لقسم المحاسبة والمالية وذلك لتسجيل مختلف المعلومات والتكاليف.

بالنسبة لإجراءات خروج المواد الأولية من المخازن يقوم مسؤول الإنتاج بتحرير طلب مواد أولية لعملية الإنتاج ممضى من طرف الجهة الطالبة، يسلم الطلب إلى المخزني ويقوم بمعاينته وتجهيز الطلبية بالكمية المطلوبة، ثم يحرر رئيس المخزن وصل صرف حيث تقدم نسخة منه إلى مصلحة المالية والمحاسبة. أما عملية الجرد فيقوم رئيس المخازن بعملية الجرد للمواد الأولية وهذا كل شهر.

- **الإنتاج:** إن العملية الإنتاجية في هذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

- **مرحلة التموين الداخلي:** وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، ونقص في عملية التموين)، ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل إلى بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

- **مرحلة التنظيف الأولى:** بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولى، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولى التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

- **مرحلة التنظيف النهائي:** في هذه المرحلة تنتقل كمية القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولى فإنها ترسل إلى الأعلى في سلة الأوساخ.
- **مرحلة إضافة المياه:** تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و17%، حيث أن هذه الدرجة محددة وفقا للمعايير التقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.
- **فترة الانتظار التقني:** من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار بالنسبة للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح من 7% إلى 10%.
- **عملية الطحن:** في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا للمتطلبات التقنية الموضوعية من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.
- **عملية الغريلة:** تلي كل عملية طحن مباشرة عملية الغريلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجة انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية أما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا، وأما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغريلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.
- **مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها:** ينتج عن عملية الغريلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.
- **مرحلة التوضيب والتخزين:** بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس وبمجرد وضع الأكياس على فتحة قنوات التفريغ

والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائياً مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، مدة الاستهلاك...). وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى المخازن بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهز للتسويق.

- **الإمداد الخارجي:** والذي يعبر عن الأنشطة المتعلقة بتجميع المنتجات تامة الصنع (السميد، الفرينة، النخالة) والقيام بتخزينها في المخازن الخاصة بها، ثم القيام بالتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن أو المستهلكين النهائيين.

- **التسويق والبيع:** لدى مؤسسة مطاحن بني هارون ثلاث منتجات أساسية (السميد - الفرينة - النخالة)، أما فيما يخص العلامة التجارية لمنتجات المطاحن فهي SMID لكن لكل منتج اسم خاص به.

أما فيما يخص التسعير فإن أسعار السميد والفرينة فهي محددة من طرف الدولة بمراسيم تنفيذية (المرسوم التنفيذي رقم 132/96 المؤرخ في 13 أبريل 1996، والمرسوم التنفيذي رقم 402/07 المؤرخ في 25 ديسمبر 2007) باعتبار أن المؤسسة هي مؤسسة ذات طابع عمومي، ما عدا مادة النخالة التي يتم تحديد سعرها حسب السوق.

مطاحن بني هارون لا تهتم بدرجة كبيرة بالترويج لمنتجاتها، فهي تعتمد على البيع الشخصي أي من المنتج إلى تاجر الجملة، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تقوم بأي جهود ترويجية إلا أن الأمر يقتصر على الملصقات، المعلقات واللوحات الإشهارية في مداخل المدينة وكذلك شاحنات النقل، وعلى جهاز الراديو.

تقريباً يوجد في كل دوائر الولاية نقطة توزيع خاصة بالمؤسسة وكذلك في ولاية جيجل والميلية، كما أن الزبائن يتصلون هاتفياً بالمؤسسة وتقوم المصلحة التجارية بتسجيل الطلبات التي تردّها من الزبائن، كما تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على تجار الجملة.

يتم الحصول على المعلومات التسويقية في المؤسسة عن طريق دفاتر الملاحظات الموجودة لدى نقاط البيع، تجار الجملة الموزعين عبر مختلف المناطق والذين يقدمون كل جديد من ناحية المستهلك.

- **الخدمات:** هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات أو الرفع من قيمة المنتج كالصيانة التي تعتبر جهاز وقائي يتصل مباشرة بوظيفة الإنتاج، وتعمل جاهدة على التسيير الجيد للآلات الإنتاجية ولواحقها لتفادي أي مشكل تقني يتسبب في إعاقة حركة الإنتاج، مما يؤثر على المردود من حيث الكم والكيف، كما لها علاقة بوظيفة التموين حيث تقوم بتوفير قطع الغيار اللازمة والخاصة بالصيانة والميكانيك.

ب- أنشطة الدعم:

- **التمويل:** وهي مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور حاجة المؤسسة للمادة الأولية والمتمثلة في القمح بنوعيه إلى غاية حصولها على المادة الأولية، يعتبر التمويل من أهم الأنشطة بالمؤسسة، نظرا لحساسية وتأثر الأداء بها وكذلك على سيرورة العمل بالوظائف الأخرى، ولعل أهم نشاط بها هو نشاط تخزين المواد الأولية الذي يكتسي أهمية بالغة خاصة بالنسبة لوظيفة الإنتاج.
- **التطوير التكنولوجي:** تعمل المؤسسة على تحسين التكنولوجيا المستخدمة من خلال شراء آلات جديدة ومتطورة من فترة إلى أخرى، وذلك نتيجة إدراكها لأهمية التكنولوجيا في المنافسة، وهذا من اجل تحسين المنتجات الحالية والسعي لإنتاج منتجات جديدة مستقبلا، حيث قامت المؤسسة بإحداث تغيير جزئي في آلات المركب الإنتاجي والتجاري فرجبوة وهذا في سنة 2015، أما فيما يخص المركب الإنتاجي التجاري بني هارون فهو يعمل على استحداث كلي للآلات حيث يعمل في الوقت الحاضر على استيراد هذه الآلات من شركة OCRIM الايطالية، مما يستوجب على المؤسسة استقطاب مهندسين وخبراء من اجل تركيب وتشغيل الآلات.
- **تسيير الموارد البشرية:** توظف مؤسسة مطاحن بني هارون حاليا 296 عاملا موزع على مختلف المصالح حسب المناصب كما يلي:
- **جدول رقم (1-3): توزيع مختلف العاملين حسب المؤهلات**

عدد العمال	المؤهلات
1	إطارات مسيرة
12	إطارات العليا
96	إطارات
84	أعوان التحكم
103	التنفيذيين
296	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العاملين هي نسبة التنفيذيين وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، والذي يتطلب يد عاملة كثيرة. وتعتمد سياسة التوظيف في المؤسسة على تحليل الوظائف والتخطيط واستقطاب الكفاءات بالاعتماد على مجموعة من المعايير العلمية كالخبرة، المؤهلات، مقابلات شخصية... الخ. أما بالنسبة لساعات العمل فان عمال المؤسسة يعملون 7 ساعات في اليوم خلال 5 أيام في الأسبوع ابتداء من الأحد إلى الخميس، ماعدا عمال الأمن الداخلي فإنهم يعملون طيلة الأسبوع

وهذا عن طريق التناوب بين الفرق، بالإضافة إلى عمال الورشات الذين يعملون بمعدل 8×3 أي (24سا/24سا) طيلة أيام الأسبوع.

كما تقدم المؤسسة لعمالها حوافز مادية تتمثل في منح المردودية الفردية والجماعية منها الشهرية والسنوية وذلك حسب الأرباح المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة، كما تقوم المؤسسة بترقية العاملين لديها كل سنتين، وذلك حسب انضباط العامل وعدد الغيابات، هذا بالإضافة إلى منحة الخبرة المهنية والتي تقدر نسبتها بـ 3.5%.

تقوم المؤسسة بتسجيل الحضور وفق الطرق التقليدية وهي الإمضاء، أما الغيابات غير المبررة أو في حالة التأكد من عدم حضور العامل رغم وجود إمضاءه، فعقوبته قد تصل إلى خصم 3 أيام أو إصدار عقوبة تأديبية للعامل، وفي حالة عدم الانضباط يتم فصل العامل نهائياً من العمل، وتعد قضية الغيابات من القضايا التي لا تتسامح معها المؤسسة إلا للحالات الضرورية مثل المرض.

- **الهيكل القاعدية:** المتمثلة في المديرية العامة والمديرية المالية، حيث تهتم المديرية العامة بالتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، وكذا المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، أما المديرية المالية فهي تهتم بالأنشطة المتعلقة بالوضعية المالية للمؤسسة، كدخول وخروج الأموال، استنادا على طلبات التسجيل الآتية من جميع المصالح بعد التأكد من صحة الوثائق المرفقة، ويكون التسديد عن طريق البنك بواسطة شيكات بنكية، أو عن طريق الصندوق نقداً، أو عن طريق التحويلات البنكية وكمثال على ذلك إعداد الشيكات لمصلحة المستخدمين كالسلفيات الاجتماعية، كما يقوم بالتسديد للموردين وإجراء عمليات التقارب البنكي في حالة تزويد الصندوق بمال ثابت.

وتعمل المصلحة المالية على توفير الأموال اللازمة، فالمؤسسة تتوفر على أموال كافية لتمويل أنشطتها قصيرة ومتوسطة الأجل وهذا يظهر من خلال التزايد المستمر في أموالها الخاصة، حيث كانت في سنة 2010 تقدر بـ 1968.95 مليون دج لتصل سنة 2016 إلى 3019.34 مليون دج.

كما تظهر نتيجة الاستغلال بقيمة موجبة خلال سنوات الدراسة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة في المسار الصحيح، إلا أنها انخفضت خاصة في السنوات الأخيرة وهذا راجع إلى الانخفاض في رقم الأعمال، كما تتحمل المؤسسة عبء كبير من مصاريف المستخدمين وهي في ارتفاع مستمر وتؤثر سلباً على ربحية المؤسسة حيث ارتفعت من 162.91 مليون دج سنة 2010 لتصل سنة 2016 إلى 244.34 مليون دج، لكن الملاحظ

أن التزايد في هذه المصاريف راجع بالدرجة الأولى إلى التزايد الملحوظ في عدد العمال، إضافة إلى الحوافز المادية المقدمة إلى العاملين.

ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية عن طريق المراجعة الإدارية

تدعيماً لما جاء في تحليل الوظائف المختلفة للمؤسسة قمنا باستخدام أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية من أجل تحديد مختلف نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، حيث قمنا بطرح مجموعة الأسئلة التي يتضمنها هذا الأسلوب على بعض مسؤولي المؤسسة كل حسب اختصاصه والمصلحة التي ينتمي إليها، لكي يتسنى لنا تحليل هذه الأسئلة وتقييم الوضع الداخلي للمؤسسة.

ويقدم لنا هذا الأسلوب وسيلة لاكتشاف مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويوضح الجدول رقم (2-3) إجابات مسؤولي مختلف المصالح بمؤسسة مطاحن بني هارون كل حسب اختصاصه عن أسئلة القائمة المختصرة للمراجعة الإدارية الداخلية.

الجدول رقم (2-3): نموذج المراجعة الإدارية للمؤسسة

الأنشطة	الأسئلة		
	1 نعم	2 إلى حد ما	3 لا
التسويق		×	
			×
		×	
		×	
			×
الإنتاج		×	
		×	
		×	
		×	
الموارد البشرية		×	
		×	
		×	
		×	

	×		تقوم المؤسسة بتدريب وتطوير القوى البشرية	التمويل
	×		تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها	
		×	معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيد	
	×		تحقق المؤسسة أرباحا عالية	
	×		ما هو متوفر يعتمد على معايير واضحة لقياس الأداء الحالي	
		×	تقدم التحاليل المالية صورا دقيقة لقيمة الموجودات	
	×		وجود قواعد فعالة للمعلومات	المعلومات أنظمة
	×		دقة وشمول وإتاحة المعلومات بين نواحي الأنشطة المختلفة	
	×		ملائمة المعلومات لاتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية	
	×		الهيكل التنظيمي يعكس أهداف المؤسسة	والإدارة التنظيم
	×		أنظمة الاتصالات الداخلية فعالة	
		×	مدى كفاءة الإدارة وخبرات المديرين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات مختلف مسؤولي المصالح بالمؤسسة

من خلال إجابات مسؤولي المصالح بالمؤسسة على أسئلة قائمة أسلوب المراجعة الإدارية يمكن تحليل الوظائف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): تحليل الوظائف وفق أسلوب المراجعة الإدارية

الأنشطة	نعم (العدد×العلامة)	إلى حد ما (العدد× العلامة)	لا (العدد×العلامة)	المتوسط= المجموع/عدد الأسئلة
التسويق	4×2	2×3	0	2.8
الإنتاج	0	2×4	0	2
الموارد البشرية	0	2×5	0	2
التمويل	4×2	2×3	0	2.8
أنظمة المعلومات	0	2×3	0	2
التنظيم والإدارة	4×1	2×2	0	2.6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول المراجعة الإدارية

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للوظيفة التسويقية اكبر من 2 مما يدل على أن هذه الوظيفة تحظى بوضعية جيدة في السوق مثل الأسعار التنافسية ومنافذ التوزيع وغيرها، أما المتوسط الحسابي لوظائف الإنتاج والموارد البشرية، أنظمة المعلومات كانت مساوية لـ 2 والذي يدل على أن هذه الوظائف في وضعية متوسطة حيث كانت كل الإجابات على الأسئلة المتعلقة بها بـ إلى حد ما، أما فيما يخص وظيفة التمويل فكان المتوسط الحسابي لها اكبر من 2 والذي يدل على الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة إذ تمتلك معدل سيولة جيد وكذا معدل حقوق الملكية كما أن التحاليل المالية للمؤسسة تقدم صورة دقيقة لقيمة مجوداتها، أما فيما يخص وظيفة التنظيم والإدارة فكان متوسطها الحسابي 2.6 حيث يمكن اعتبارها في وضعية جيدة حيث تعتمد في تسيير المؤسسة على مديرين ذوي خبرات وكفاءات عالية.

كما يمكن تحليل إجابات مسؤولي المصالح للحكم على وضعية المؤسسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): تحليل إجابات أسلوب المراجعة الإدارية

خيارات الإجابة	العدد (1)	النسبة %	العلامة (2)	المجموع (1) × (2) = (3)
نعم	6	%24	04	24
إلى حد ما	19	%76	06	38
لا	00	%00	00	00
المجموع	25	%100	10	62

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال التحليل في الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة في وضع جيد وفقا لأسلوب المراجعة الإدارية الداخلية، ذلك لأن علامة تنقيط إجابات مسؤولي المؤسسة على الأسئلة هي 62 أي محصورة بين 61 و79 درجة، لذلك ووفقا لهذا الأسلوب فان المؤسسة تتمتع بوضع داخلي جيد ومناسب إلى حد كبير لاستغلال الفرص المتاحة في بيئة الصناعة.

ثالثا: تحديد نقاط القوة والضعف

الجدول رقم (5-3): يلخص أهم نقاط القوة والضعف لمؤسسة مطاحن بني هارون

نقاط الضعف	نقاط القوة
- ضعف نظام المعلومات	- السمعة الجيدة للمؤسسة
- مركزية عالية في اتخاذ القرارات	- استحداث وسائل الإنتاج
- صرامة في الإجراءات	- وسائل إنتاج جيدة
- غياب شبكة اتصالات داخلية وخارجية	- ثقافة تنظيمية منسجمة
- غياب التنوع في المنتجات	- امتلاك المؤسسة موقع متميز
- ضعف العمليات الترويجية	- أسعار تنافسية في السوق
- عدم وجود أنظمة تحفيز جيدة للعاملين	- التجربة والخبرة الطويلة
- هيكل تنظيمي تقليدي	- منتجاتها معروفة في السوق
- عدم القدرة على استخدام فوائض مالية	- المؤسسة تتمتع بوضعية مالية جيدة
- في خزينة المؤسسة دون استغلالها في توسيع نشاطها	- المؤسسة مستقلة ماليا وهي قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه دائئتها
- ارتفاع قيمة مصاريف المستخدمين	- تراكم فوائض مالية

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

تتضمن البيئة الخارجية لمؤسسة مطاحن بني هارون عدة متغيرات يختلف تأثيرها على المؤسسة، وسنحاول تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة.

أولاً: تحليل البيئة العامة للمؤسسة

تتأثر مؤسسة مطاحن بني هارون بمجموعة من الظروف والعوامل الخارجية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **العوامل السياسية والقانونية:** تتأثر أعمال المؤسسة بصفة عامة وأدائها المالي بصفة خاصة بتأثير مباشر بالظروف السياسية والتشريعات القانونية التي تفرضها الدولة، فعلى المؤسسة أن تكيف سياستها وفقاً للقوانين السائدة، حيث عمدت الجزائر منذ الاستقلال إلى تبني العديد من السياسات الفلاحية التي جاءت كلها لتؤكد على أهمية القطاع وضرورة تطويره، ورفع التحديات الكبرى من

خلال حشد كل الطاقات، وتسخير كل الإمكانيات المتاحة لكسب الرهان في زمن قياسي، ومن أجل ذلك شرعت في مسار طويل من الإصلاحات.

فمن أجل تشجيع الفلاحين على الرفع من طاقات الإنتاج تم الاعتماد على أنظمة تشجيعية لأحسن منتجي الحبوب من خلال رفع سقف المردود في الهكتار إلى 50 قنطار من القمح من خلال فتح نادي للفلاحين الذين يرفعون هذا الرهان، ويتم تكريمهم بحضور وزير القطاع ليكونوا نموذجا لباقي الفلاحين ليحذوا حذوهم، بالمقابل تم حل إشكالية التمويل المالي بعد اقتراح ثلاثة أصناف من القروض (الرفيق، التحدي، التعاضدي)، وهو ما يسمح للفلاحين والموالين بتوفير السيولة المالية الكافية لتمويل مشاريعهم، وهي قروض بدون فوائد لتتماشى وطلبات المهنيين.

كما قامت الدولة برفع حصة استيراد وسائل الإنتاج، ودعمت أسعار القمح حيث قدر سعر القمح الصلب في السوق بـ 450 دج للقنطار أما القمح اللين فقدر بـ 400 دج للقنطار، في حين أن المؤسسات العاملة في قطاع الطحن تحصل عليه بسعر 228 دج للقنطار و 128.5 دج للقنطار على التوالي، مما يساعد على تقليص التكاليف والأعباء على المؤسسات.

ب- العوامل التكنولوجية: إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسات، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات الناشطة في قطاع الطحن متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في بيئتها الخارجية، باعتبار أن هذا القطاع جذاب إذ يقوم بإنتاج مادة استهلاكية أساسية، ما يستدعي دخول منافسين جدد إلى السوق، لذا على هذه المؤسسات مواكبة التطورات التكنولوجية واستحداث آلاتها مما يمكنها من خلق ميزة تنافسية لها تميزها عن باقي المنافسين. وبالرغم من التكاليف الباهظة لهذه الآلات إلا أنها تزيد من إنتاج المؤسسات أو تقديم منتجات حديثة وجديدة، وتقلص اليد العاملة وتخفيض مصاريف المستخدمين، من جهة أخرى على المؤسسات توظيف عاملين ذوي كفاءة وخبرة عالية تمكنهم من التسيير الجيد للآلات.

إن استخدام المؤسسات تقنيات حديثة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج، بل لأن المنتج الجديد يمنح المؤسسات ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة وتزيد من أرباح المؤسسة.

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية: تعتبر الخصائص الاجتماعية والثقافية من العوامل البيئية المؤثرة على سلوك وأراء المؤسسات ومن ثم تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، لدى فعلى المؤسسات أن تكون على دراية بخصائص هذه البيئة وما يحدث فيها من تغيرات. حيث تعتبر القيم والعادات واتجاهات أفراد المجتمع ذات تأثير مباشر على صياغة أهداف المؤسسة واستراتيجيات العمل بها، وباعتبار أن المجتمع الجزائري يتميز بكثرة استهلاكه لمادة السميد والفرينة بحيث تعتبر المادة

الأولية التي تدخل في مختلف المأكولات اليومية لأفراد المجتمع مما يؤدي إلى زيادة الطلب على هذه المادة وبالتالي زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح أكبر.

د- **العوامل الاقتصادية:** حسب الديوان الوطني للحبوب فان الطلب على مادتي السميد والفريضة في الجزائر يقدر بـ 8.22 مليون طن في السنة، تعتبر الجزائر من اكبر دول المغرب العربي استهلاك لمادتي السميد والفريضة، أما فيما يخص الإنتاج الوطني فان الطاقة الإنتاجية لكل من القطاع العام والخاص معا تصل إلى مما تصل إلى أكثر من مليون طن في السنة والطلب على مادة السميد والفريضة في تزايد مستمر تبعا للنمو الديموغرافي لهذا فان أي زيادة في إنتاج هذه المادة من قبل المؤسسات سوف تلقى القبول في السوق الوطنية، وهذا يعتبر عامل مشجع للزيادة في الإنتاج وتوسع نشاط المؤسسة.

ثانيا: تحليل بيئة الصناعة للمؤسسة وفق نموذج القوى الخمس

أ- **المنافسون الحاليون:** تعاني مؤسسة مطاحن بني هارون من منافسة شديدة في السوق المحلية والوطنية، ويرجع ذلك إلى ضعف عوائق دخول المنافسين. كما أن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة قطاع مستهدف كثيرا ذلك أن منتجات هذا القطاع ذات استهلاك واسع باعتبار السميد والفريضة ضمن الثقافة الاستهلاكية للمجتمع الجزائري.

وتعتبر كل من مطاحن الرياض سطيف، مطاحن بوقرة ومطاحن سباك ومطاحن عمر بن عمر من أهم المؤسسات المنافسة حاليا في السوق المحلية، بالإضافة إلى المؤسسات الأخرى النشطة في نفس القطاع.

ب- **المنافسون المحتملون:** رغم انه لا توجد أسماء محددة لمنافسين محتملين، إلا أن احتمال دخول منافسين جدد قائم ذلك لعدم وجود عوائق دخول لهذه المؤسسات، وبما أن الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة هي صناعة جذابة فان هذا سيساعد المؤسسات على الدخول، كما أن دخول هؤلاء المنافسين سوف يشكل تهديد كبير على المؤسسة محل الدراسة خاصة وان كان الداخل الجديد قريب من الموقع الجغرافي للمؤسسة، يبقى دخول منافسون جدد مرتبط بالتراخيص الممنوحة من قبل الحكومة.

ج- **القوة التفاوضية للمورد:** يعتبر القمح بنوعيه الصلب واللين المادة الأولية التي يسيطر عليها المورد، حيث توكل المؤسسة مهمة الحصول على المادة الأولية إلى المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة، هذه المؤسسة تقوم بكماء مخازن لتخزين المادة الأولية (القمح) لدى مطاحن بني هارون، مما يوفر على المؤسسة تكاليف النقل وتعتبر مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة المورد الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يضعف قوتها التفاوضية أمام المورد.

وباعتبار القمح المادة الأولية في صناعة منتجات المؤسسة وإنتاج الجزائر لهذه المادة الأساسية قليل جدا وهذا ما يستدعي استيرادها من الخارج، لذا تقوم الدولة بتدعيم هذه المادة وتقليص التكاليف والأعباء على المستهلكين وخاصة المؤسسات الناشطة في قطاع الطحن (القمح الصلب 450دج/ للقطار والقمح اللين 400دج/ للقطار في السوق، أما بعد الدعم أصبح 228دج/ للقطار، و128,5دج/ للقطار على التوالي)، وهذا ما يجعل المؤسسة تعطي الأولوية لجودة المواد الأولية لا للتكاليف.

أما بالنسبة للمواد الأولية الأخرى كأكياس التغليف والخيط فان المؤسسة تورد الأكياس الخاصة بتغليف الفرينة والدقيق من مؤسسة Agrosati بعنابة، ومادة الخيط من مؤسسة Profil بسطيف، وهذا ما يحمل المؤسسة تكاليف التنقل لكن القوة التفاوضية لهؤلاء الموردين ضعيفة لان المؤسسة بإمكانها التحول من مورد لآخر دون أن يكلفها تكاليف اكبر.

د- القوة التفاوضية للزبائن: تحاول المؤسسة أن توصل منتوجاتها إلى ابعد منطقة، فهي تتعامل مع أشخاص طبيعيين كالبازين وتتعامل بصفة كبيرة مع تجار الجملة، فهي تملك العديد من نقاط البيع في دوائر ولاية ميلة وكذلك في ولاية جيجل.

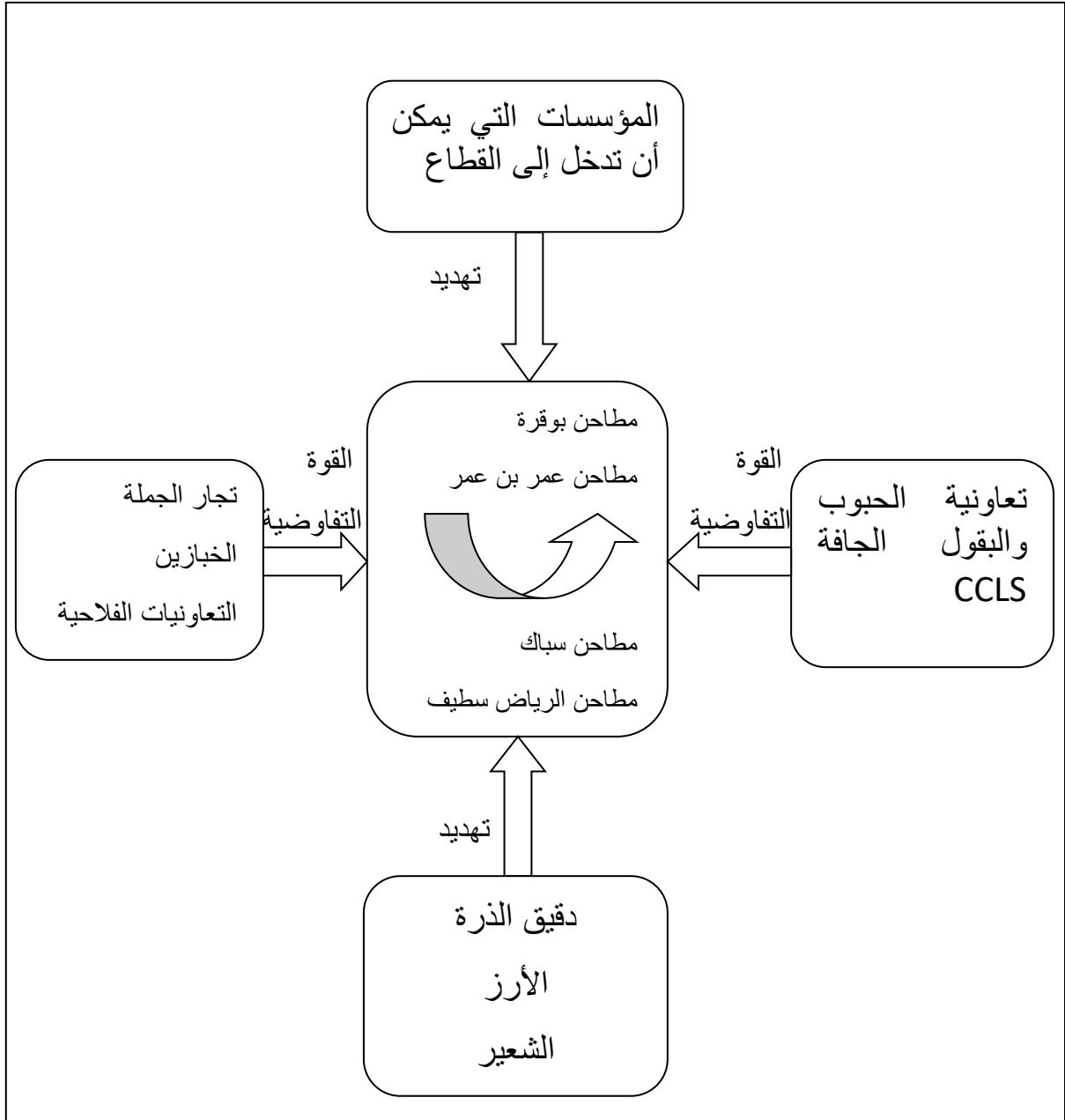
لكن القوة التفاوضية للزبائن في هذه الحالة عالية لان التجار والزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة لديهم خيارات كثيرة للتعامل مع منتجات المنافسين وهذا ما يضعف القوة التفاوضية للمؤسسة.

أما بالنسبة للنخالة والبقايا فالمؤسسة تعاني من تركيز كبير في الزبائن، فهي تتعامل مع زبونين رئيسيين فقط وهما التعاونيات الفلاحية المتواجدة في مختلف البلديات، وتجار الجملة.

وتقوم المؤسسة باستمرار قياس مدى رضا الزبائن عن منتجاتها من خلال وضع دفاتر ملاحظات في مراكز البيع فيقوم الزبائن بتدوين جميع الملاحظات المتعلقة بالمنتوج فتؤخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار وتعمل المؤسسة على تعديل وتحسين منتجاتها، ومحاولة تلبية رغبات الزبائن، كما تضع تحت تصرفهم أرقام الهاتف الخاصة بالمؤسسة من اجل إعطاء انشغالاتهم.

هـ- المنتجات البديلة: إن منتجات المؤسسة تمثل منتجات أساسية، ويعتبر دقيق الذرة والأرز والشعير من أهم المنتجات البديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة ويتم استهلاكها خاصة من طرف الأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية وكبار السن الذين يفضلون هذا النوع من المنتجات، إلا أنها لا تشكل تهديد كبير على المؤسسة.

الشكل رقم (2-3): نموذج القوة التنافسية لمؤسسة مطاحن بني هارون



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

الجدول رقم (6-3): يلخص أهم الفرص والتهديدات لمؤسسة مطاحن بني هارون

التهديدات	الفرص
- وجود منافسة حادة بين المؤسسات المتواجدة في السوق.	- دعم الدولة لأسعار المادة الأولية.
- عدم وجود موردين بدائل أمام المؤسسة.	- منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح.
- تحديد الدولة لأسعار البيع مما يدفع المؤسسة للتخفيض في التكلفة على حساب الجودة.	- كراء صوامع المؤسسة من قبل تعاونية البقول والحبوب الجافة.
- ضعف القوة التفاوضية للمؤسسة أمام المورد.	- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- عدم وجود عوائق الدخول أمام المنافسين باستثناء الترخيص الحكومي.	- دعم الدولة للقطاع الفلاحي خاصة في مجال زراعة الحبوب.
- انعدام نظام معلومات يمكن المؤسسة من مراقبة تحركات المنافسين.	- التطور التقني المتسارع في العالم.
	- وفرة المادة الأولية اللازمة للنشاط.
	- إمكانية التنوع في المنتجات.

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: استراتيجيات تحليل SWOT لمؤسسة مطاحن بني هارون

بعدما قمنا بتشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة مطاحن بني هارون، تعرفنا على نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، نقوم بالمواءمة بين عناصر القوة والضعف للمؤسسة، والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات المختلفة.

أولاً: الإستراتيجية الهجومية

في هذه الإستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فعلى المؤسسة محل الدراسة أن تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، حيث يمكن استغلال الموارد والمهارات الكبيرة من أجل تنوع المنتجات وإنتاج منتجات جديدة وتقديمها للسوق طالما أن المؤسسة تتمتع بسمعة طيبة وأن السوق قابل لاستقبال منتجات جديدة كما أن المؤسسة تتمتع بوضعية مالية جيدة مما يساعدها على توسيع نشاطها وزيادة استثماراتها، وكذلك تمييز منتجاتها عن طريق الجودة من أجل مواجهة المنافسين وزيادة حصتها السوقية، فالمؤسسة تمتلك مجموعة

من نقاط القوة والفرص التي تمكنها من تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو ومواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق، التي يعملون بها واقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

ثانيا: الإستراتيجية الدفاعية

في هذه الإستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، منها حدة المنافسة التي تواجهها من قبل المنافسين، فالمؤسسة تملك موارد مالية وبشرية مناسبة يمكن استغلالها لتحسين جودة منتجاتها، وتحقيق رضا الزبائن لمواجهة المنافسين، والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

ثالثا: الإستراتيجية العلاجية

في هذه الإستراتيجية على المؤسسة أن تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف، فالمؤسسة تملك فرص بيئية كثيرة كالموقع الاستراتيجي للمؤسسة الذي دفع بالتعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة من كراء صوامعها، دعم الدولة لأسعار المواد الأولية والقطاع الفلاحي خاصة في مجال زراعة الحبوب، زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وهذا تبعا للنمو الديموغرافي خاصة وأن منتجات المؤسسة يتم استهلاكها من طرف جميع الفئات والشرائح، وغيرها فهذه الفرص كلها تستطيع أن تستثمرها المؤسسة لتخفيض جوانب الضعف.

رابعا: إستراتيجية انكماشية

من خلال هذه الإستراتيجية على المؤسسة أن تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقليلها إلى الحد الأدنى، في هذه الحالة تقع المؤسسة في موقف خطر، وحسب هذه الإستراتيجية تقوم بالتصفية وبيع منتجاتها، لكن عليها أن لا تلجا إلى هذا الخيار إلا بعد الاستنفاد للخيارات الإستراتيجية الأخرى مثلا أن تقوم المؤسسة بعملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها، إلا أن مؤسسة مطاحن بني هارون تتمتع بوضعية مالية جيدة مما يجعل نقاط الضعف والتهديدات لا تشكل أي خطر على المؤسسة حيث أنها لم تقم بأي عملية تنازل خلال فترة نشاطها.

نخلص في الأخير إلى أن الإستراتيجية المناسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون هي الإستراتيجية الهجومية، ذلك أن المؤسسة تتوفر على نقاط قوة جوهرية بإمكانها استغلالها من اجل اقتناص الفرص كاستغلال وضعها المالي الجيد في توسيع نشاطها، وبالتالي اقتحام أسواق جديدة واقتناص جزء من حصص المنافسين في السوق.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون

تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي استخداما إلى جانب مؤشرات أخرى في التحليل، حيث تساهم هذه النسب في تقديم معلومات جد مفيدة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تفسيرها الذي يعطي مدلول اقتصادي، وسنحاول في هذا المبحث تحليل مجموعة من النسب المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

المطلب الأول: دراسة وتحليل نسب التوازن المالي للمؤسسة

تتمثل نسب التوازن المالي للمؤسسة في رأس المال العامل والاحتياج لرأس المال العامل والخزينة وذلك خلال الفترة 2010-2016، الجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها

الجدول رقم (3-7): مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة

الوحدة: مليون دج

الخزينة	الاحتياج لرأس المال العامل	رأس المال العامل	النسب
			السنوات
232.36	1422.39	1654.75	2010
810.00	1001.87	1811.83	2011
122.21	1799.99	1922.20	2012
285.97	232.99	518.97	2013
424.70	369.94	794.64	2014
323.77	243.22	567.02	2015
341.40	221.34	562.74	2016

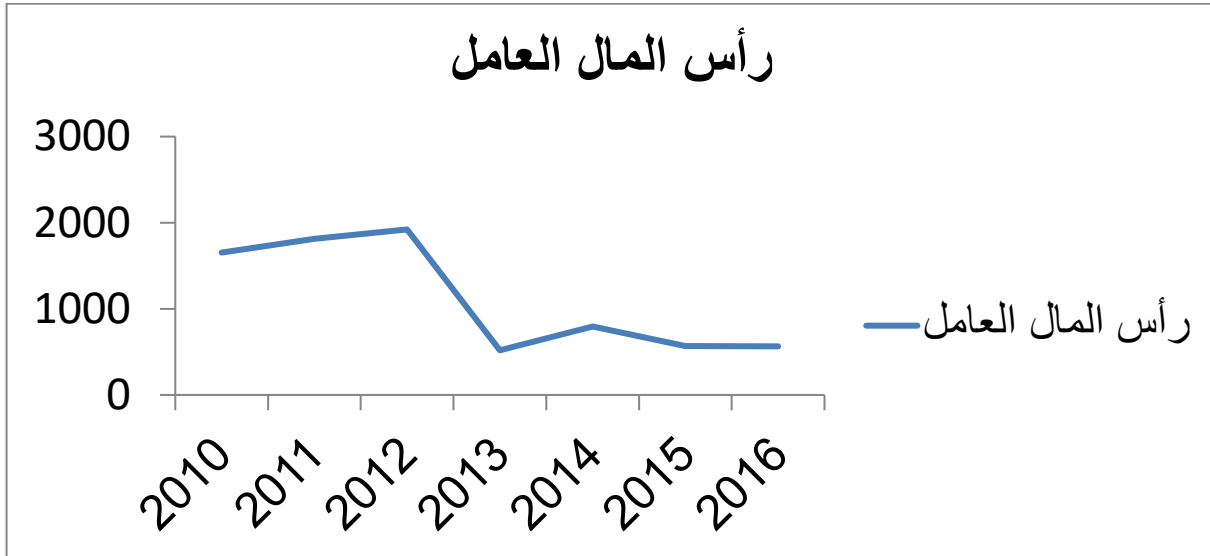
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أولاً: رأس المال العامل

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت رأس مال عامل موجب خلال سنوات الدراسة، أي $FR > 0$ ، ففي السنوات الثلاثة الأولى نلاحظ أن رأس المال العامل مرتفع ثم انخفض في سنة 2013

بقيمة 1403.23 مليون دج أما سنة 2014 ارتفع رأس المال العامل إلى 794.64 مليون دج ليتراجع في السنوات الأخيرة، وعلى العموم فإن رأس المال العامل الموجب يدل على أن الأموال الدائمة غطت الأصول غير الجارية، مما يسمح بتحقيق هامش أمان لمواجهة أي حالة ملائمة للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-3): يمثل رأس المال العامل للمؤسسة

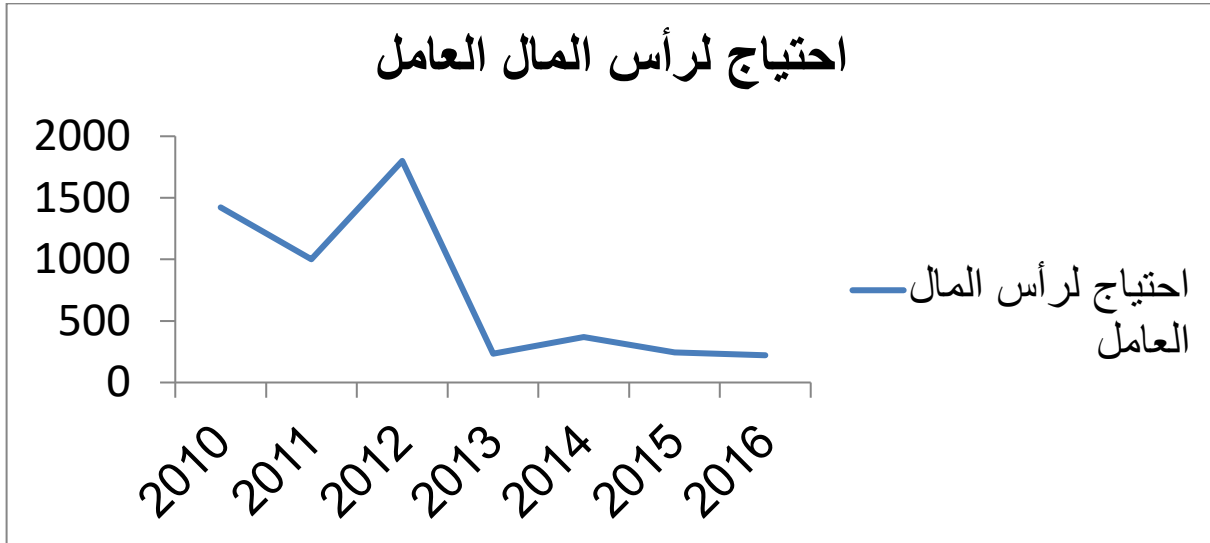


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ثانيا: الاحتياج لرأس المال العامل

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن الاحتياج لرأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة، حيث نلاحظ أن الاحتياج لرأس المال العامل انخفض في سنة 2011 إلى 1422390673.2 دج مقارنة بسنة 2010 الذي كان تقدر بـ 1001.87 مليون دج، ليرتفع سنة 2012 إلى 1799.99 مليون دج، ثم انخفض مرة أخرى بشكل كبير ليصل إلى 232.99 دج في سنة 2013، ليعود إلى الارتفاع سنة 2014 ليصل إلى 396.64 مليون دج ثم انخفض مجددا في سنتي 2015 و2016، وعلى العموم فإن الاحتياج لرأس المال العامل الموجب يدل على أن احتياجات التمويل لم تغط كلية بموارد الدورة، وبالتالي فالمؤسسة بحاجة إلى رأس المال العامل لتمويل احتياجاتها.

الشكل رقم (4-3): يمثل الاحتياج لرأس المال العامل

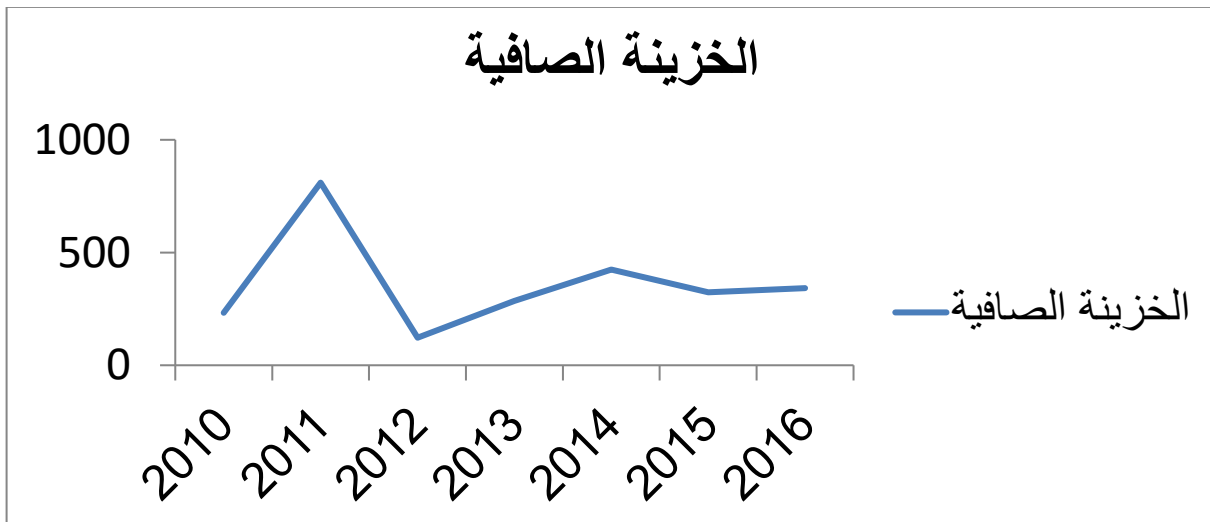


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج المؤسسة

ثالثا: الخزينة الصافية

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خزينة موجبة خلال سنوات الدراسة، ففي سنة 2011 ارتفعت بـ 577.63 مليون دج مقارنة بسنة 2010، ليرجع إلى الانخفاض بشكل كبير في سنة 2012، ثم ارتفعت في السنتين الموالتين لتصل إلى 424.70 مليون دج لتعود إلى الانخفاض مجددا في سنة 2015 بحوالي 100 مليون دج ليرتفع سنة 2016 إلى 221.34 مليون دج، فالخزينة الموجبة تدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة.

الشكل رقم (5-3): يوضح الخزينة الصافية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

وعليه من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن المؤسسة غير متوازنة مالياً، حيث أن الخزينة الموجبة تدل على وجود فوائض مالية والتي تعتبر نقطة قوة لدى المؤسسة حيث يمكن استغلالها وقت الحاجة، غير أن المؤسسة غير قادرة على استغلال هذه الفوائض في توسيع استثماراتها واستغلال الفرص المتاحة أمامها كالتنوع في المنتجات.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل نسب السيولة والنشاط للمؤسسة

أولاً: نسب السيولة:

توضح نسب السيولة الملاءة المالية للوحدة في المدى القصير، حيث يوضح الجدول الموالي نسب السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال الفترة 2010-2016.

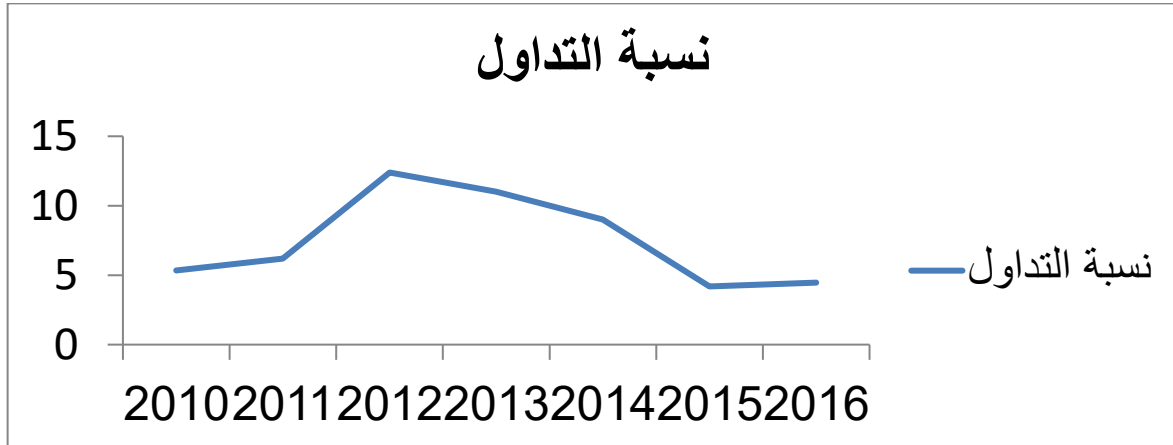
الجدول رقم (8-3): نسب السيولة للمؤسسة للفترة 2010-2016

نسبة السيولة النقدية	نسبة السيولة السريعة	نسبة التداول	النسب السنوات
0.60	4.91	5.33	2010
2.32	5.56	6.19	2011
0.72	10.91	12.39	2012
5.52	7.95	11.01	2013
4.28	6.65	9.01	2014
1.82	2.72	4.19	2015
2.10	3.38	4.46	2016

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أ- نسبة التداول: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة التداول خلال الثلاث سنوات الأولى (2010 - 2012) في تزايد مستمر لتصل إلى ذروتها بنسبة 12.39، ثم تعود إلى الانخفاض لتصل في سنة 2015 إلى 4.19، أما في سنة 2016 فنلاحظ ارتفاع طفيف مقارنة بالسنة السابقة. وعلى العموم نسبة التداول فاقت الواحد مما يدل على مقدرة مؤسسة مطاحن بني هارون على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة دون حاجة لأي أصول ثابتة أو الحصول على اقتراض جديد، والشكل التالي يوضح ذلك:

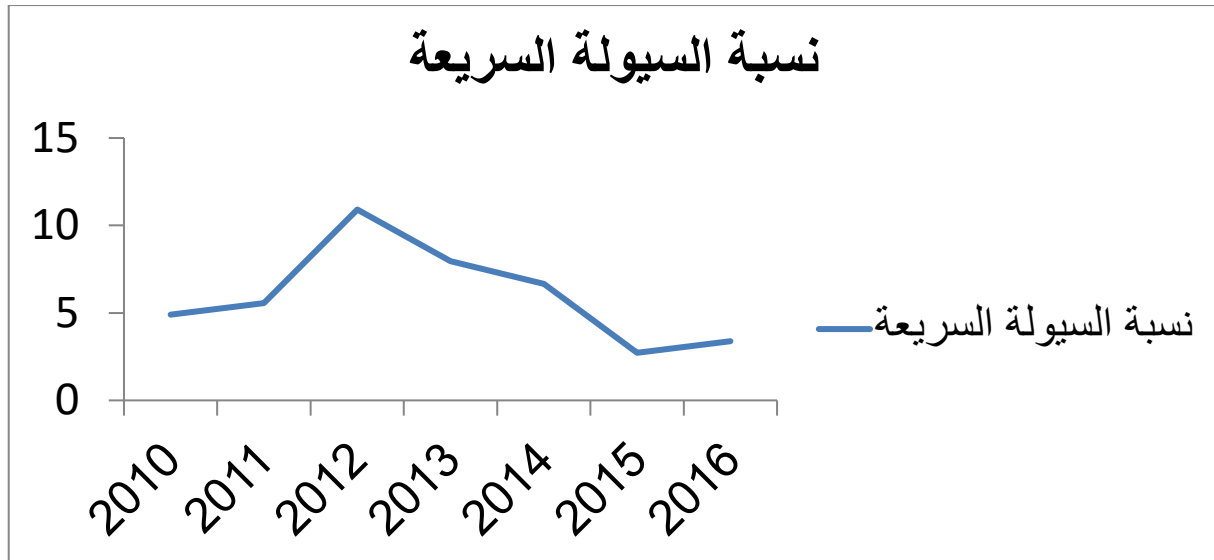
الشكل رقم (6-3): يوضح نسبة السيولة المتداولة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ب- نسبة السيولة السريعة: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة خلال الثلاث سنوات الأولى (2010 - 2012) في تزايد مستمر لتصل إلى ذروتها بنسبة 10.91، ثم تعود إلى الانخفاض لتصل في سنة 2015 إلى 2.72، أما في سنة 2016 فنلاحظ ارتفاع طفيف مقارنة بالسنة السابقة. وعلى العموم تعتبر نسب السيولة السريعة مرتفعة وهذا ما يدل على إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل، والشكل الموالي يوضح هذا:

الشكل رقم (7-3): يوضح نسب السيولة السريعة للمؤسسة

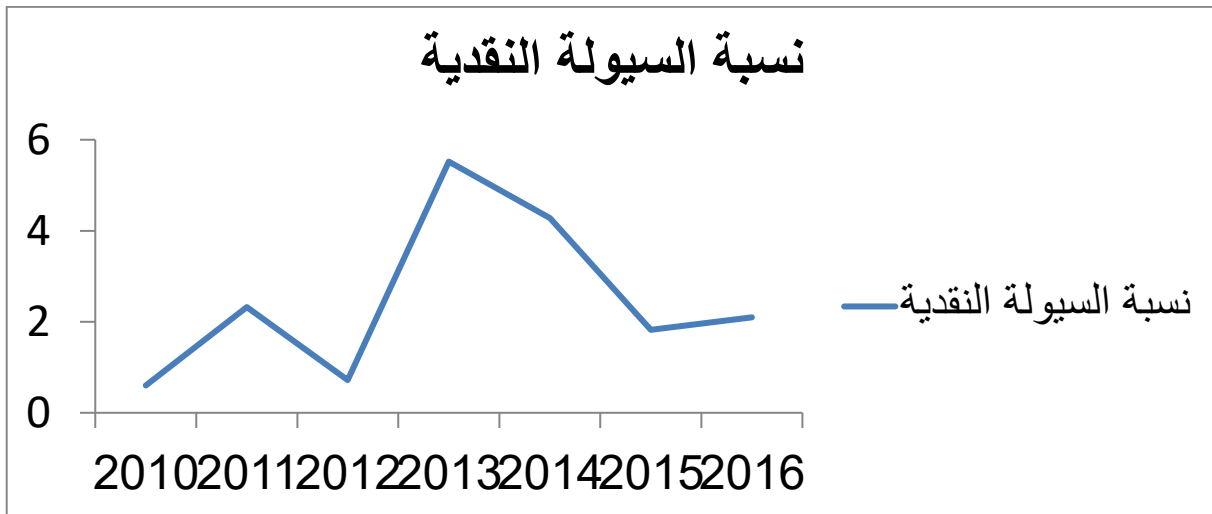


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ج- نسبة السيولة النقدية: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة السيولة النقدية ارتفعت في سنة 2011 إلى 2.32 مقارنة بسنة 2010 التي كانت تقدر بـ 0.60 وهذا راجع الى

الارتفاع الكبير في قيمة الخزينة، لتتخفص سنة 2012 إلى 0.72 بسبب انخفاض الخزينة، ثم شهدت هذه النسبة ارتفاع ملحوظ خلال سنتي 2013 و2014 ويفسر ذلك بانخفاض الديون قصيرة الأجل، ليعود إلى الانخفاض سنة 2015 ليصل إلى 1.82 بسبب ارتفاع الديون قصيرة الأجل وانخفاض الخزينة، ثم ارتفع مجددا سنة 2016، وعلى العموم فإن وجود نسبة السيولة النقدية الموجبة يدل على قدرة مؤسسة مطاحن بني هارون على سداد التزاماته قصيرة الأجل في أسوء الأوقات.

الشكل رقم (8-3): يوضح نسبة السيولة النقدية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

من خلال النتائج المتحصّل عليها تبين لنا أن مؤسسة مطاحن بني هارون قادرة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل، ويعود الفضل في ذلك إلى وفرة الفوائض المالية المذكورة في نقاط القوة والتي تمكن المؤسسة من تغطية ديونها قصيرة الأجل والتي تنشأ في الغالب من عمليات النشاط.

ثانيا: نسب النشاط

تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الأصول، حيث يوضح الجدول التالي نسب النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون.

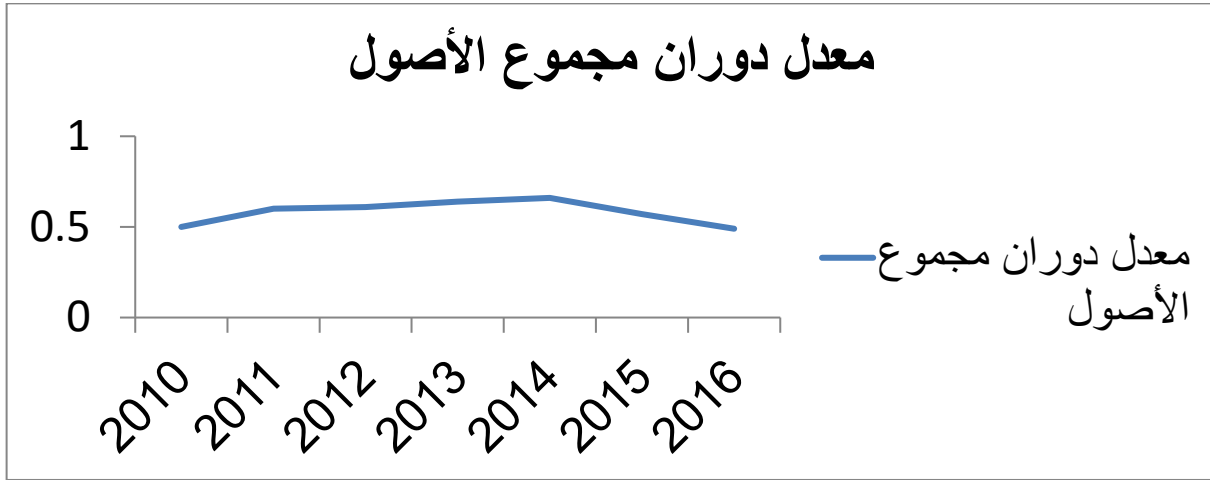
الجدول رقم (9-3): يوضح نسب النشاط للمؤسسة

النسب	معدل الدوران مجموع الأصول	معدل دوران الأصول المتداولة	معدل دوران الأصول الثابتة
2010	0.50	1.31	0.52
2011	0.60	1.13	0.67
2012	0.61	1.11	0.50
2013	0.64	0.29	0.79
2014	0.66	0.42	0.93
2015	0.57	0.36	0.72
2016	0.49	0.39	0.62

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أ- معدل دوران مجموع الأصول: من خلال نتائج الجدول نلاحظ ارتفاع معدل دوران الأصول من سنة 2010 (0.50) إلى سنة 2014 (0.66)، ثم انخفض في السنتين الموالتين ليصل إلى 0.49 سنة 2016. حيث أن كل دينار تستثمره المؤسسة في سنة 2010 يساهم في تحقيق رقم أعمال بـ 0.50 دج، أما في سنة 2014 أين بلغ المعدل ذروته فإن كل دينار تستثمره المؤسسة يساهم في تحقيق 0.66 دج من رقم الأعمال، ونلاحظ أن المعدل منخفض لأنه أقل من 1، وبالتالي فإن المؤسسة لا تنتج حجم مبيعات كافي مقارنة مع حجم الاستثمار في أصولها، لذا يجب على المؤسسة رفع كفاءتها لكي تزيد من حجم المبيعات ومنه فإن أداء المبيعات مقارنة بما هو مستثمر غير كاف. والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (9-3): يوضح معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة

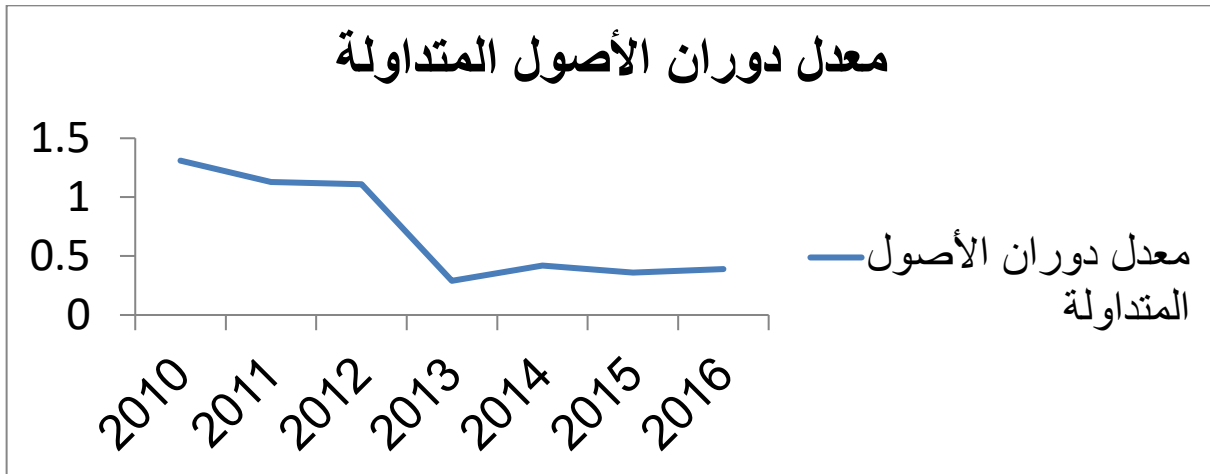


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ب- معدل دوران الأصول المتداولة: نلاحظ انخفاض في معدل دوران الأصول المتداولة خلال السنوات الأربعة الأولى (2010 - 2013) حيث كانت تقدر سنة 2010 بـ 1.31 لتصل إلى 0.29 في سنة 2013، لتعود إلى الارتفاع في السنة الموالية إلى 0.42، ثم انخفضت إلى 0.36 سنة 2015، أما سنة 2016 فقدت بـ 0.39.

وعليه من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن كل دينار تستثمره المؤسسة في سنة 2010 يساهم في تحقيق رقم الأعمال بـ 1.31 دج، و1.13 دج، و1.11 دج، خلال السنوات 2011، 2012 على الترتيب، أما في السنوات الأخرى فإن معدل دوران الأصول المتداولة يتراوح بين 0.29 و0.42 وهو معدل منخفض وقد يكون هذا راجع إلى سوء تسيير المخزون. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (10-3): يوضح معدل دوران الأصول المتداولة للمؤسسة

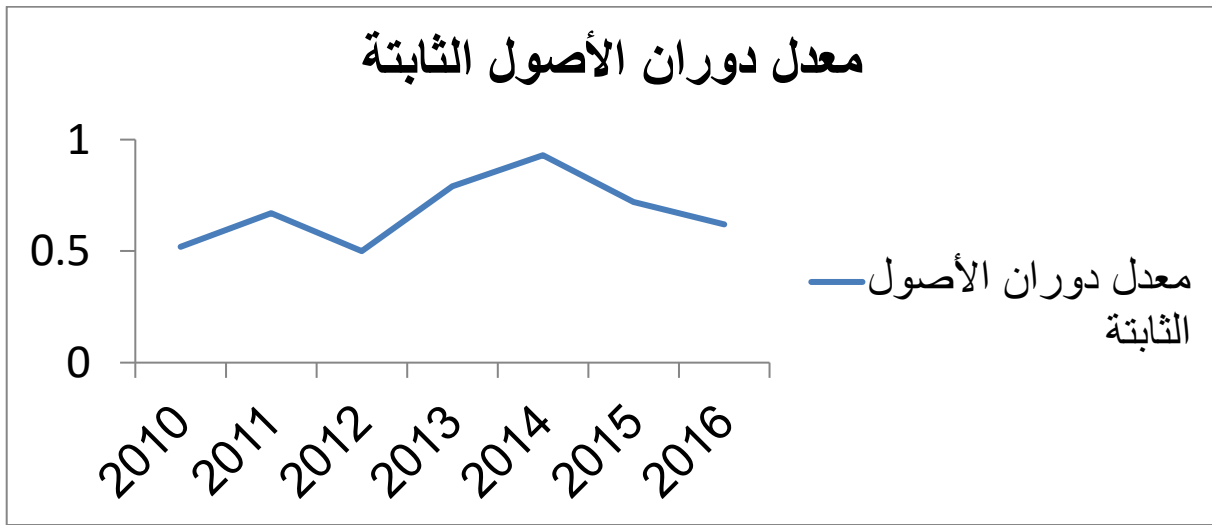


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ج- معدل دوران الأصول الثابتة: من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة ارتفع سنة 2011 إلى 0.67 بعدما قدر في سنة 2010 بـ0.52، ثم انخفض في سنة 2012 ليعود إلى الارتفاع مجدداً في سنة 2013، 2014 بقيمة 0.79، 0.93 على التوالي، ليرجع في الانخفاض في السنتين الموالتين.

ومنه نلاحظ أن النسب أقل من 1 وهذا دليل على عدم كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة في عملياتها الإنتاجية، ويجب عليها محاولة رفع هذه المعدلات وذلك بزيادة كمية المبيعات.

الشكل رقم (11-3): يوضح معدل دوران الأصول الثابتة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

وعليه من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن مبيعات المؤسسة انخفضت خلال السنوات الثلاثة الأخيرة، ويعود السبب في ذلك إلى أن المستهلك يميل إلى المنتجات ذات الجودة العالية، حيث أن المؤسسة قامت بتخفيض التكلفة على حساب الجودة وذلك بسبب تحديد الدولة لأسعار البيع.

المطلب الثالث: نسب الربحية والمردودية

أولاً: نسب الربحية

تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، والجدول الموالي يوضح نسب الربحية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

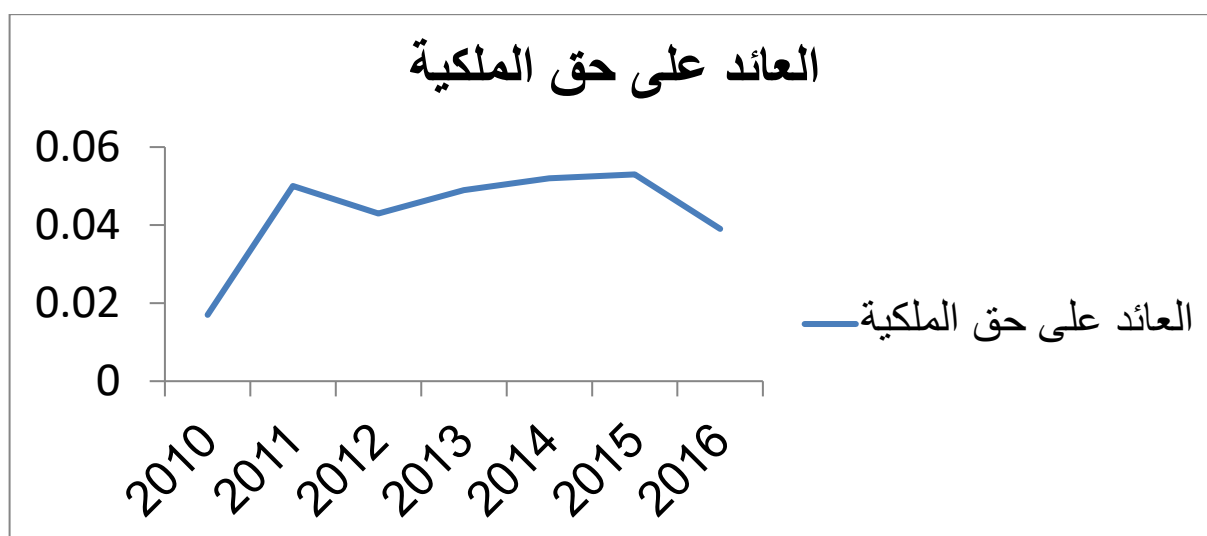
الجدول رقم (10-3): نسب الربحية للمؤسسة

العائد على الاستثمار	العائد على الأصول	العائد على حق الملكية	النسب السنوات
0.033	0.011	0.017	2010
0.10	0.033	0.05	2011
0.12	0.038	0.043	2012
0.06	0.044	0.049	2013
0.07	0.047	0.052	2014
0.06	0.044	0.053	2015
0.04	0.032	0.039	2016

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أ- العائد على حقوق الملكية: من خلال نتائج الجدول نلاحظ انخفاض العائد على حق الملكية سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 وهذا راجع إلى ارتفاع حقوق الملكية، ثم نلاحظ ارتفاع العائد من 0.043 سنة 2012 إلى 0.053 سنة 2015 بسبب ارتفاع النتيجة الصافية، ليرجع إلى الانخفاض سنة 2016 بقيمة 0.014 ويعود ذلك إلى انخفاض النتيجة الصافية وارتفاع حقوق الملكية، ويرجع انخفاض النتيجة الصافية إلى تراجع مبيعات المؤسسة.

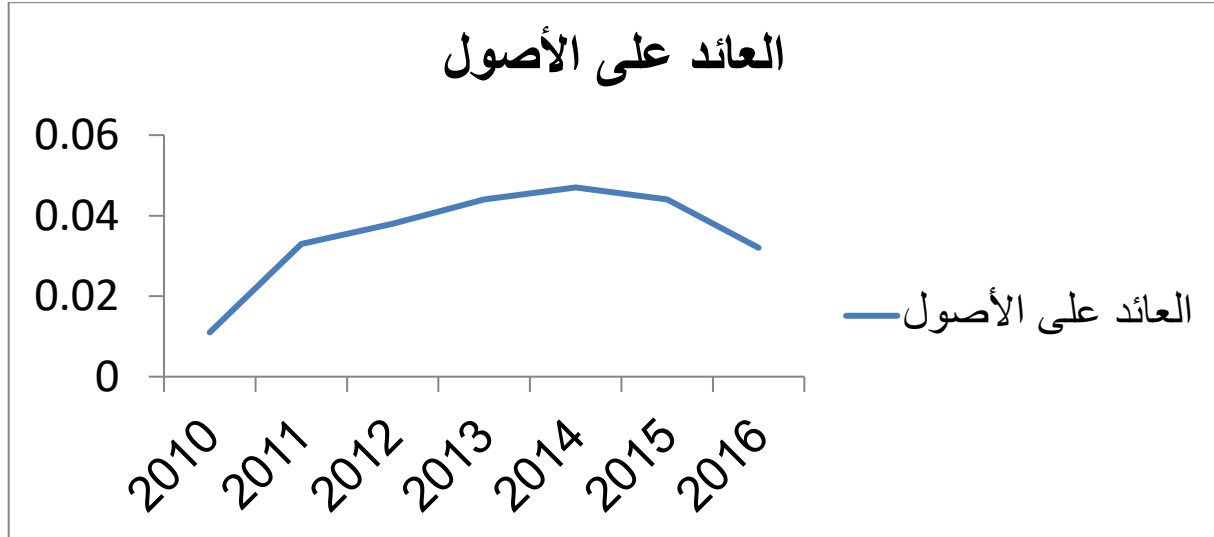
الشكل رقم (12-3): يوضح العائد على حقوق الملكية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ب- العائد على الأصول: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ ارتفاع العائد على الأصول من 0.011 سنة 2010 إلى 0.047 سنة 2014 وهذا راجع إلى ارتفاع النتيجة وانخفاض الأصول، ثم انخفض في السنتين المواليين ليصل إلى 0.032 سنة 2016 بسبب انخفاض النتيجة وتراجع مبيعات المؤسسة.

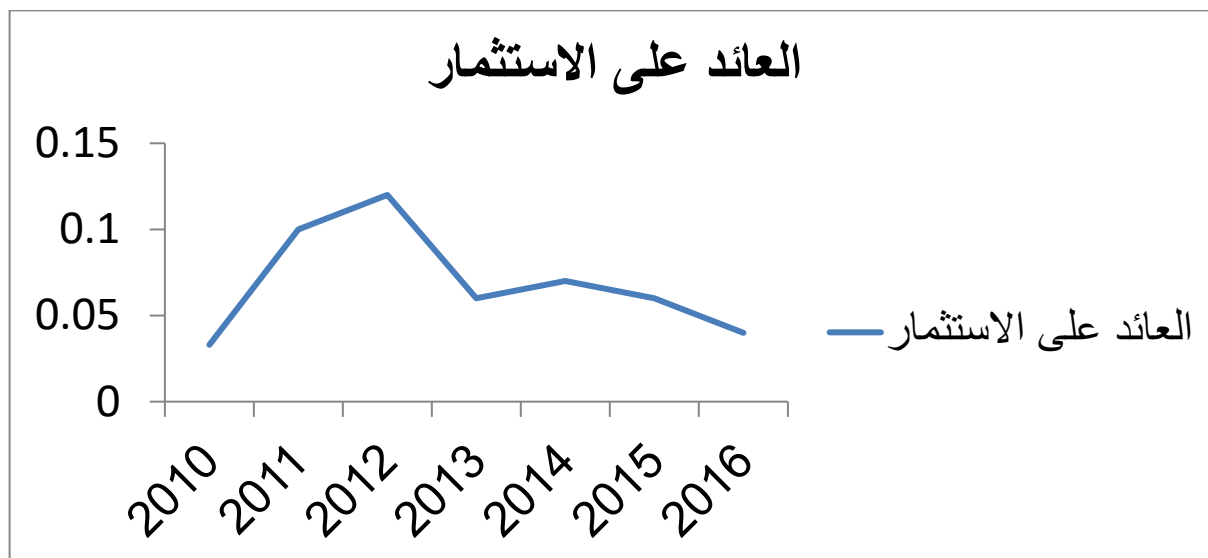
الشكل رقم (13-3): يوضح العائد على الأصول للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ج- العائد على الاستثمار: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ارتفاع العائد على الاستثمار خلال ثلاث سنوات الأولى وهذا من 0.033 إلى 0.12 بسبب ارتفاع النتيجة الصافية وانخفاض إجمالي الاستثمار، ثم انخفض سنة 2013 إلى 0.06، ليرتفع سنة 2014 إلى 0.07، ثم انخفضت في السنوات الأخيرة لتصل إلى 0.04 بسبب انخفاض النتيجة الصافية وتراجع مبيعات المؤسسة.

الشكل رقم (14-3): يوضح العائد على الاستثمار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

وعليه ومن خلال التحليل يتبين أن النتيجة الصافية للمؤسسة في تراجع وذلك بسبب انخفاض مبيعات المؤسسة.

ثانياً: نسب المردودية

تبين نسب المردودية مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، والمالية والتجارية، والجدول الموالي يوضح نسب المردودية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

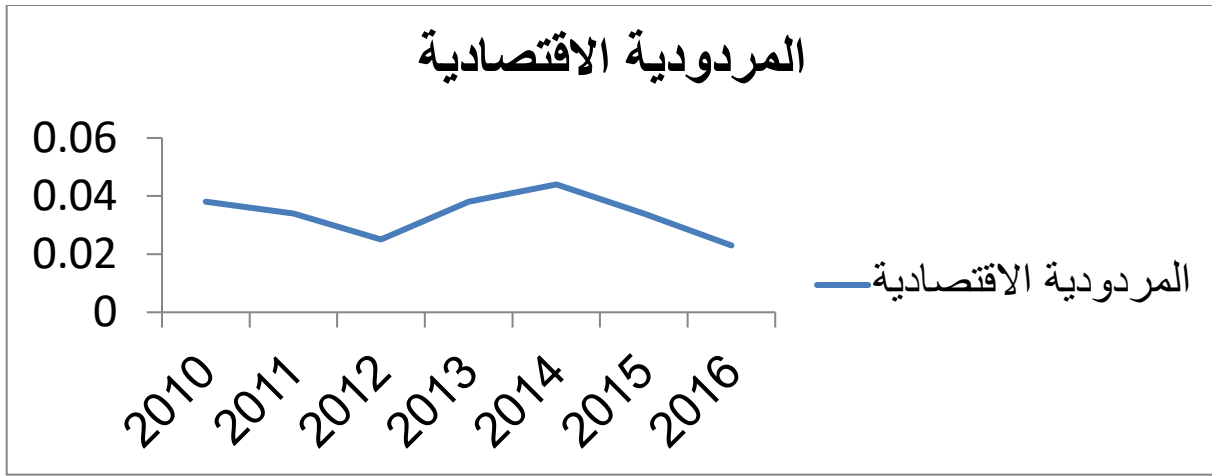
الجدول رقم (11-3): نسب المردودية للمؤسسة

النسب	المردودية الاقتصادية	المردودية المالية	المردودية التجارية
2010	0.038	0.018	0.019
2011	0.034	0.051	0.046
2012	0.025	0.044	0.051
2013	0.038	0.049	0.057
2014	0.044	0.053	0.059
2015	0.034	0.054	0.064
2016	0.023	0.039	0.053

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أ- **المردودية الاقتصادية:** نلاحظ أن المردودية الاقتصادية انخفضت خلال السنوات الثلاثة الأولى حيث كانت سنة 2010 تقارب 0.04 لتصل سنة 2012 إلى 0.025 ثم ارتفعت مرة أخرى إلى 0.044 سنة 2014، لتعود إلى الانخفاض في السنتين الموالتين. من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية ضعيفة تراوحت ما بين 0.02 و0.044 خلال سنوات الدراسة، وهذا راجع لقلة استثمارات المؤسسة خلال هذه السنوات. والشكل التالي وضع ذلك.

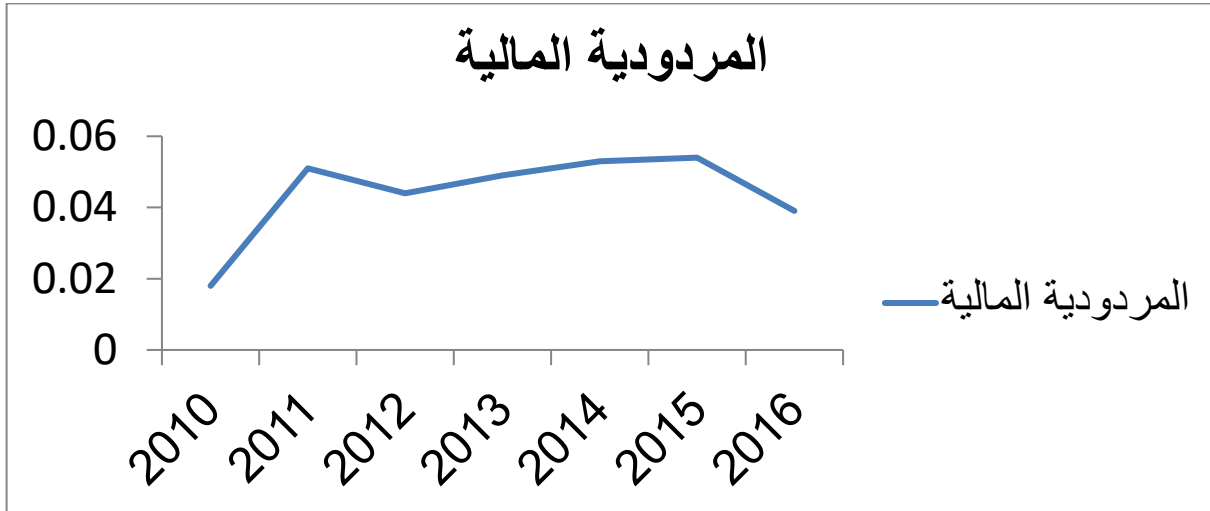
الشكل رقم (15-3): يوضح المردودية الاقتصادية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ب- **المردودية المالية:** من خلال الجدول نلاحظ أن المردودية المالية في سنة 2010 كانت تقدر بـ 0.018 لترتفع إلى أكثر من 0.05 في سنة 2011 وهذا راجع إلى الزيادة الملحوظة في النتيجة الصافية، لتعود في الانخفاض بقيمة 0.07 بسبب ارتفاع الأموال الخاصة، لتستمر في الارتفاع في السنوات الأخرى للارتفاع في النتيجة الصافية، ثم انخفضت في سنة 2016 لتصل إلى 0.039. ومنه فإن المؤسسة حققت مردودية مالية ضعيفة تراوحت ما بين 0.018 و0.054 خلال سنوات الدراسة، وهذا ما يعني أن الأموال الخاصة لا تساهم في تكوين النتيجة الصافية، أي قلة استثمارات المؤسسة.

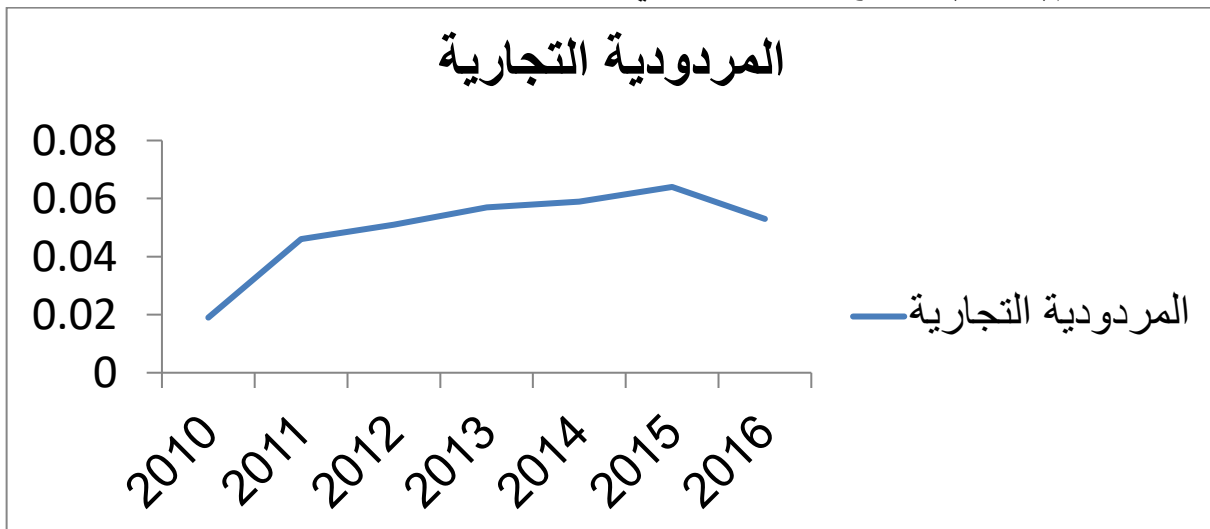
الشكل رقم (16-3): يوضح المردودية المالية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

أ- المردودية التجارية: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المردودية التجارية في تزايد مستمر وهذا من سنة 2010 حتى سنة 2015، أي من 0.019 إلى 0.064 حيث أعطى كل 1 دينار من رقم الأعمال نتيجة صافية بما قيمته 0.019 دج أي بهامش ربح 1.9%، ثم انخفضت في سنة 2016 إلى 0.05، أي تراجع هامش الربح إلى 5.3% مما يدل على انخفاض النتيجة الصافية، ومنه فان المؤسسة حققت مردودية تجارية ضعيفة تراوحت ما بين 0.019 و0.064 خلال سنوات الدراسة، وهذا راجع لقلّة استثمارات المؤسسة خلال هذه السنوات.

الشكل رقم (17-3): يوضح المردودية التجارية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ قلة استثمارات المؤسسة وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة في استخدام الفوائض المالية المتوفرة في الخزينة.

المطلب الرابع: دراسة وتحليل نسب النمو

تقيس نسب النمو مدى نمو المؤسسة في القطاع الذي تعمل فيه، والجدول التالي يوضح نسب نمو مؤسسة مطاحن بني هارون.

الجدول رقم (12-3): يوضح نسب النمو للمؤسسة

معدل القيمة المضافة	معدل تغير رقم الأعمال	النسب
		السنوات
0.31	0.14	2010
0.49	0.23	2011
-0.12	-0.01	2012
0.12	0.04	2013
0.08	0.08	2014
-0.01	-0.03	2015
-0.06	-0.10	2016

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أولاً: رقم الأعمال

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال قد ارتفع سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 وهذا راجع للزيادة في الإنتاج المباع، أما في سنة 2012 فنلاحظ انخفاض رقم الأعمال وهذا ما يدل على تراجع الإنتاج في المؤسسة، أما في السنتين المواليتين (2013 - 2014) فقد ارتفع مجدداً، ليعود إلى الانخفاض في سنتي 2015 و2016، وهذا راجع إلى توقف نشاط وحدة بني هارون بسبب التجديد الكلي لآلات المصنع.

الشكل رقم (18-3): يوضح نسب التغير في رقم الأعمال للمؤسسة

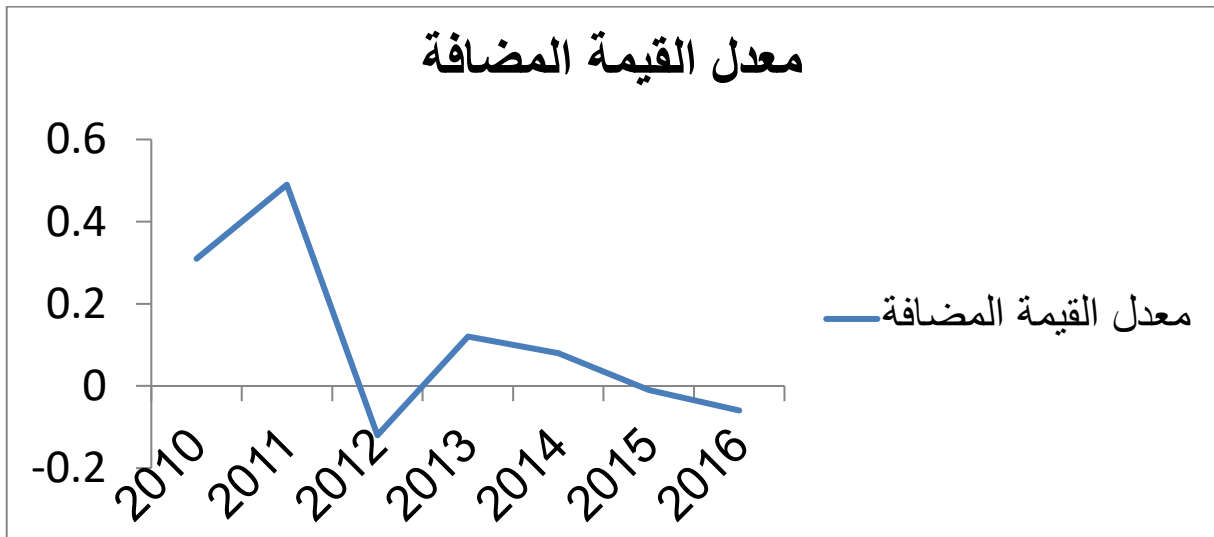


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

ثانياً: القيمة المضافة

من خلال النتائج نلاحظ أيضاً أن المؤسسة حققت قيمة مضافة متزايدة خلال السنتين الأولتين وهذا دليل على نمو المؤسسة، أما في سنة 2012 انخفضت القيمة المضافة، وهذا التراجع يعود إلى الزيادة في استهلاك السنة المالية بقيمة 22443691.13 مقارنة بالسنة السابقة، وكذلك انخفاض رقم الأعمال، لترتفع مجدداً في سنة 2013 بسبب الارتفاع في رقم الأعمال، لتعود إلى الانخفاض في السنوات الأخيرة.

الشكل رقم (19-3): يوضح معدل القيمة المضافة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول

خلاصة الفصل:

لقد عملنا في هذا الفصل على تحليل بعض إبعاد البيئة الداخلية لمؤسسة مطاحن بني هارون باستخدام أسلوبين والمتمثلين في سلسلة القيمة والمراجعة الإدارية، وكذا أبعاد البيئة الخارجية والمتمثلة في البيئة العامة، وتحليل القوى الخمس لبورتر، بالإضافة إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحليل النسب المالية بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة وجدول حساب النتائج، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا تهتم مؤسسة مطاحن بني هارون بالتحليل التنافسي؛
- تمتلك المؤسسة مجموعة من نقاط القوة كالسمعة الجيدة للمؤسسة، التي تساعد على زيادة منتجاتها وبالتالي زيادة الأرباح؛
- توفر البيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة من الفرص التي يمكن أن تستثمرها لزيادة قوتها التنافسية في السوق؛
- تواجه المؤسسة مجموعة من التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية التي تضعف من حصتها السوقية؛
- تتمتع المؤسسة بوضعية مالية جيدة تمكنها من الاستثمار من أجل تنويع المنتجات.



من خلال دراستنا لموضوع التحليل التنافسي ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تبين أن للتحليل التنافسي دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وخاصة الأداء المالي، ولأن المؤسسات أصبحت تتشبط في محيط سريع التغير أصبح لزاما عليها الاهتمام بالتعرف على كل ما يحيط بها سواء من قريب أو من بعيد.

هذا التغير والتحول المتسارع حتم على المؤسسات أن تتخذ من الإجراءات والتدابير ما يجعلها تواكبها وتقف في وجه موجات المنافسة، ولن يتسنى لها ذلك دون أن تقوم بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية لاكتشاف نقاط قوتها وضعفها، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها، ومن ثم موازنتها للوصول إلى الإستراتيجية الملائمة، والتي تمكنها من المنافسة وتضمن لها البقاء والاستمرار.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة مطاحن بني هارون لمعرفة فيما إذا كان للتحليل التنافسي دور في تحسين الأداء المالي في المؤسسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضيات

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمكنا من خلالها اختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

للتحليل التنافسي دور كبير في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: من خلال النتائج المتوصل إليها ثبت تحقق الفرضية، حيث أن وجود نقاط قوة لدى مؤسسة مطاحن بني هارون كالموضعية المالية الجيدة يساهم في استغلالها للفرص المتاحة كالتوسع في نشاطها، وبالتالي تحسين أدائها المالي.
- الفرضية الثانية: من خلال التحليل والدراسة والنتائج المتوصل إليها تعتبر هذه الفرضية محققة، لأن وجود نقاط ضعف لدى مؤسسة مطاحن بني هارون كعدم قدرتها على استخدام فوائدها المالية ينقص من حظوظها في استغلال الفرص، وبالتالي تدني المستوى المالي لها.
- الفرضية الثالثة: هي فرضية محققة، لأن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يكشف عن فرص تسعى المؤسسة لاستغلالها كتدعيم الدولة لأسعار المواد الأولية، مما يساهم في تحسين أدائها المالي.
- الفرضية الرابعة: من خلال النتائج المتوصل إليها تعتبر هذه الفرضية محققة، لأن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يفرز وجود تهديدات كضعف القوة التفاوضية للمؤسسة أمام المورد مما يشكل عائق أمام تحسين أدائها المالي.

ثانياً: نتائج الدراسة

- من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- مؤسسة مطاحن بني هارون من المؤسسات التي تملك مكانة في السوق في قطاع الطحن في المنطقة؛
 - يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة التركيب الداخلي لمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة؛
 - تتوفر مؤسسة مطاحن بني هارون على موارد مالية ومادية وبشرية معتبرة؛
 - تعتبر ثقافة مؤسسة مطاحن بني هارون ثقافة منسجمة باعتبار الأفراد من عرق ولغة ومنطقة واحدة؛
 - من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن مطاحن بني هارون لا تقوم بتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، ولا تقوم بتشخيص الفرص المتاحة لها ولا التهديدات التي يمكن أن تواجهها؛
 - يمتاز المحيط الذي تنشط فيه مؤسسة مطاحن بني هارون بجدة المنافسة، ومن أهم منافسيها مطاحن عمر بن عمر، مطاحن بوقرة، مطاحن سباك، مطاحن الرياض سطيف؛
 - تعد تعاونية الحبوب والبقول الجافة المورد الوحيد لمؤسسة مطاحن بني هارون، مما يضعف قوتها التفاوضية أمام موردها؛
 - لدى المؤسسة عدد كبير من الزبائن منهم أشخاص طبيعيين وهم يشكلون الشريحة الواسعة ومنهم مؤسسات مثل التعاونيات الفلاحية؛
 - تنتصر مادة الدقيق منتجات المؤسسة تليها مادة الفرينة، وتعتبر مادة الدقيق من أكثر المواد إنتاجا ومبيعا بالنسبة للمؤسسة نظرا لطبيعة المحيط الثقافي والاجتماعي الذي تنشط فيه المؤسسة؛
 - تشكل المنتجات البديلة أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، فبالرغم من كون المجتمع يعتمد على مادة الدقيق كمادة أساسية في أطباقه اليومية، لكن ومع تنامي الوعي الاجتماعي وزيادة الثقافة الاستهلاكية لدى الزبائن، ومع انتشار المشاكل الصحية بشكل كبير، أضحت الزبائن يبحثون عن مواد تكون مساعدة لصحتهم لا مدمرة لها؛
 - إضافة إلى أن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة يتميز بالمنافسة الشديدة، فهو يعتبر جذابا أيضا من ناحية أن هذه الصناعة تحقق هوامش ربح عالية، لذلك تتوقع المؤسسة دخول مؤسسات أخرى منافسة؛
 - تتميز مؤسسة مطاحن بني هارون بوضعية مالية جيدة.

ثالثا: الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

- العمل على الاهتمام أكثر بتحليل عوامل المحيط الخارجي للمؤسسة ودراسة أثره على مختلف جوانب المؤسسة؛
- عدم إهمال المحيط الداخلي والعمل على تحسين إجراءات العمل من أجل تحسين الأداء؛
- دراسة إمكانية إنتاج المنتجات البديلة مثل دقيق الدرة والشعير من أجل كسب زبائن جدد؛
- تنويع الموردين والبحث دائما عن أفضلهم جودة وعدم المخاطرة بإتباع مورد واحد؛
- محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن باعتبارهم عنصرا مؤثرا على أدائها؛
- تنشيط حملات ترويجية، وتطوير شبكات التوزيع وذلك لاختراق أكبر عدد من الأسواق؛
- العمل على تطوير المنتجات لمواجهة منتجات المؤسسات المنافسة وتوجيهها لتحقيق ميزة تنافسية؛
- استغلال الفوائض المالية لدى المؤسسة في توسيع نشاطها؛
- استغلال الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة في العمل على تنويع المنتجات.

رابعا: آفاق الدراسة

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا، ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي تبين لنا بعض الجوانب والإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية:
- دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي؛
 - تأثير القوة التفاوضية للزبائن والموردين على أداء المؤسسة؛
 - أثر أصحاب المصالح والحكومة على الأداء المالي؛
 - دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحسين أداء المؤسسة.



أولاً: الكتب

أ. باللغة العربية

- 1- أحمد بن مويظة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 2- احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012.
- 3- اياد عبد الفتاح النصور استراتيجيات التسويق "مدخل نظري وكمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 4- باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.
- 5- بشار الوليد، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، دار الراجحي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 6- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 7- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- جلال إبراهيم، التحليل المالي في الأعمال التجارية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
- 9- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 10- حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث "مدخل شامل"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 11- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراجحي للنشر والتوزيع، 2009.
- 12- زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدايل الإستراتيجية، دار جريز للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 13- زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 14- زكريا احمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة 2011.
- 15- زكية مقري، نعيمة يحيائي، التسويق الاستراتيجي مداخل حديثة، دار الراجحي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 16- زيد عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- 17- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 18- طلال محمد الججاوي، ساكنة السلطاني، swot لتقييم المصارف التجارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 19- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 20- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 21- عبد المعطي ارشيد، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
- 22- عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23- عدنان تايه النعيمي، وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 24- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 25- علي عباس، الإدارة المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 27- غسان قاسم، داود اللامي، إدارة التسويق "أفكار وتوجيهات جديدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014.
- 28- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية "نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 29- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 30- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 31- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 32- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

- 33- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- 34- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 35- محفوظ جوده، حسن الزعبي، ياسر المصور، منظمات الأعمال "المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2008.
- 36- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2009.
- 37- محمد عباس عدوي، المحاسبة وتحليل القوائم المالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 38- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 39- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء -تقييم الأداء -تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، 2015.
- 40- محمد محمد إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية "آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات"، الدار الجامعية، مصر، 2016.
- 41- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد وأسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 42- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 43- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداة، إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل نظمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 44- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 45- محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 46- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 47- مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 48- منير شاكر محمد، وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

- 49- مؤيد راضي خنفر، غسلن فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 50- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، "المفاهيم، الأسس، الوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 51- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 52- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 53- نعيم نمر داوود، التحليل المالي باستخدام برنامج EXCEL، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 54- نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية تطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 55- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

ب. باللغة الأجنبية

- 1- Hervé stolowy, **comptabilite et analyse financière une perspective globale**, éditons de Boeck université, France.
- 2- Jean-Pierre Lahille, analyse financière, édition dunod, 3 éme édition, paris, 2007.
- 3- K.chiha, **Gestion et strategie financiere**, 2eme edition, edition distribution houma , alger, 2006.
- 4- Michel Marchesnay, **La stratégie du diagnostic a la décision industrielle**, office des publications universitaire, alger, 1987.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 1- احمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة2، 2014
- 2- أمحمد بن الدين ، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية، حالة وحدة إنتاج المدخرات للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005.

- 3- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011-2008)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
- 4- الهاشمي بن واضح، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال - المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 5- جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 6- حسان بوبعاية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 7- دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005.
- 8- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- 9- سميرة فرحات، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 10- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة لنيل رسالة الماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
- 11- شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة شركة سونطراك الجزائر، مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 12- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة الكوابل ببسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- 13- عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015.

- 14- علبة بن جدو ، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
- 15- عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 16- عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 17- فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة كوندور، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010.
- 18- فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- 19- فواز واضح، دولا تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- 20- قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي MCKINSEY و SAVOIE&E.MORIN A. بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.
- 21- محمد رشدي سلطاني، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 22- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 23- مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 24- منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال الفترة (2010_ 2013)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- 25- موفق الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه، الاكاديمية العربية، 2008.
- 26- نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 27- وهيبة ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 28- يعقوب ولد الشيخ محمد ولد أحمد يورا، تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008.

ثالثا: المقالات

- 1- إبراهيم بن الطيب، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 13، جانفي 2015.
- 2- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد التاسع، العدد 02، الأردن، 2009.
- 3- دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 10، 2010.
- 4- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 11، 2011.
- 5- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لفهم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2010.
- 6- الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، بسكرة، العدد 05، 2007.
- 7- عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، أبريل 2001.

رابعاً: الملتقيات

- 1- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
- 2- عبد الغني دادن، محمد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 3- عمار عماري، الهاشمي بن واضح، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، ملتقى وطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2015.
- 4- عيسى مرزقة، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.
- 5- محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013.
- 6- محمود جلال احمد، طلال الكسار، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (ال فشل المالي)، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السابع، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009.
- 7- هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2010.



الملحق رقم (01): ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2010

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2010

DATE: 25/09/2011
HEURE: 11:18
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
immobilisations incorporelles					
immobilisations corporelles		3 201 150 727,86	2 219 830 822,79	981 319 905,07	1 033 028 915,99
immobilisations en cours					
immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		50 040 000,00		50 040 000,00	50 060 000,00
Impôts différés actif		15 056 967,90		15 056 967,90	15 056 967,90
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 266 247 695,76	2 219 830 822,79	1 046 416 872,97	1 098 145 883,89
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		173 256 956,63	12 007 832,94	161 249 123,69	262 540 308,40
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière		199 383 467,57		199 383 467,57	199 383 467,57
Clients		170 912 412,09	61 749 181,67	109 163 230,42	113 486 317,90
Groupe et associés					
Autres débiteurs		10 357 782,00		10 357 782,00	9 809 792,95
Impôts et assimilés		84 423 797,25		84 423 797,25	83 015 316,09
Autres créances et emplois assimilés		-3 291,20		-3 291,20	
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		1 240 000 000,00		1 240 000 000,00	1 070 000 000,00
Trésorerie		232 368 148,09		232 368 148,09	162 851 409,92
TOTAL ACTIF COURANT		2 110 699 272,43	73 757 014,61	2 036 942 257,82	1 901 086 612,83
TOTAL GENERAL ACTIF		5 376 946 968,19	2 293 587 837,40	3 083 359 130,79	2 999 232 496,72

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2010

DATE: 25/09/2011
HEURE: 11:18
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		934 329 461,55	920 092 194,32
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		34 710 521,88	34 222 267,22
Autres capitaux propres - Report à nouveau		399 914 686,23	399 914 686,23
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		1 968 954 669,66	1 954 229 147,78
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		494 015 501,15	490 383 519,35
Emprunts d'investissement		306 881 081,00	306 881 081,00
Crediteurs financiers- passif non courant		187 134 420,15	183 502 438,35
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		108 864 116,53	108 864 116,53
Provisions et produits constatés d'avance		129 341 406,93	95 925 609,00
Crediteurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		732 221 024,61	695 173 244,88
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière		182 002 603,73	182 002 603,73
Fournisseurs et comptes rattachés		63 093 995,33	26 014 497,54
Operation Groupe		113 510 378,03	113 510 378,04
Impôts		15 119 555,74	13 102 974,17
Autres dettes		8 424 693,61	15 167 440,50
Tresorerie Passif		32 210,08	32 210,08
TOTAL PASSIFS COURANTS III		382 183 436,52	349 830 104,06
TOTAL GENERAL PASSIF		3 083 359 130,79	2 999 232 496,72
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (02): جدول حسابات النتائج لسنة 2010

MEH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2010

DATE: 29/09/2011
HEURE: 11:19
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 864 120 459,88	1 629 495 774,84
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée		-12 092 725,00	12 554 920,00
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 852 027 734,88	1 642 050 694,84
Achats consommés		1 570 505 697,45	1 419 845 897,83
Services extérieurs et autres consommations		20 617 130,68	23 156 434,99
II CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		1 591 122 828,13	1 443 002 332,82
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		260 904 906,75	199 048 362,02
Charges du personnel		162 918 387,53	160 671 939,31
Impôts, taxes et versements assimilés		7 014 045,73	5 494 520,54
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		90 972 473,49	32 881 852,17
Autres produits opérationnels		529 359,30	1 717 332,57
Autres charges opérationnelles		2 947 536,52	95 843 403,95
Dotations aux amortissements et aux provisions		176 355 640,20	16 641 049,54
Répulse sur pertes de valeur et provisions		99 446 840,50	98 204 900,45
V RESULTAT OPERATIONNEL		11 645 490,57	20 718 827,80
Produits financiers		35 536 966,12	23 125 421,37
Charges financières		3 631 981,81	10 798,68
VI RESULTAT FINANCIER		31 904 984,31	23 114 622,69
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		43 550 474,88	43 433 450,49
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		8 839 953,00	9 211 183,26
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 987 540 900,80	1 765 098 349,33
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 952 830 378,92	1 730 876 082,10
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		34 710 521,88	34 222 267,23
Éléments extraordinaires (produits)			
Éléments extraordinaires (charges)			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		34 710 521,88	34 222 267,23
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
(1) RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) À utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (03): ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2011

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2011

DATE: 09/05/2012
HEURE: 09:13
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		256 476,00	29 922,26	226 553,74	
Immobilisations corporelles		3 205 194 725,16	2 271 349 161,65	933 845 563,51	981 319 905,07
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		50 030 916,50		50 030 916,50	50 040 000,00
Impôts différés actif		14 686 588,60		14 686 588,60	15 056 967,90
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 270 168 706,26	2 271 379 083,91	998 789 622,35	1 046 416 872,97
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		234 748 775,39	13 790 504,84	220 958 270,55	161 249 123,69
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière		199 383 467,57		199 383 467,57	199 383 467,57
Clients		150 764 879,32	61 749 181,67	89 015 697,65	109 163 230,42
Groupe et associés					
Autres débiteurs		26 418 690,50		26 418 690,50	10 357 782,00
Impôts et assimilés		64 933 742,59		64 933 742,59	84 423 797,25
Autres créances et emplois assimilés					-3 291,20
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		750 000 000,00		750 000 000,00	1 240 000 000,00
Trésorerie		810 001 613,37		810 001 613,37	232 368 148,09
TOTAL ACTIF COURANT		2 236 251 168,74	75 539 686,51	2 160 711 482,23	2 036 942 257,82
TOTAL GENERAL ACTIF		5 506 419 875,00	2 346 918 770,42	3 159 501 104,58	3 083 359 130,79

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		954 039 983,43	934 329 461,55
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		104 434 003,43	34 710 521,88
Autres capitaux propres - Report à nouveau		401 493 671,66	399 914 686,23
Autre fonds propres(différences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		2 059 967 658,52	1 968 954 669,66
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		496 726 839,78	494 015 501,15
Emprunts d'investissement		496 726 839,78	306 881 081,00
Créditeurs financiers- passif non courant			187 134 420,15
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		108 864 116,53	108 864 116,53
Provisions et produits constatés d'avance		145 104 491,95	129 341 406,93
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		750 695 448,26	732 221 024,61
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière		182 002 603,73	182 002 603,73
Fournisseurs et comptes rattachés		11 394 404,54	63 093 995,33
Operation Groupe		113 510 378,03	113 510 378,03
Impôts		32 004 779,23	15 119 555,74
Autres dettes		9 925 832,27	8 424 693,61
Trésorerie Passif			32 210,08
TOTAL PASSIFS COURANTS III		348 837 997,80	382 183 436,52
TOTAL GENERAL PASSIF		3 159 501 104,58	3 083 359 130,79
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (04): جدول حساب النتائج لسنة 2011

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2011

DATE: 09/05/2012
HEURE: 09:14
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 285 411 891,91	1 864 120 459,88
Variation stocks produits finis et en cours		2 874 885,00	-12 092 725,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 288 286 776,91	1 852 027 734,88
Achats consommés		1 879 057 641,10	1 570 505 697,45
Services extérieurs et autres consommations		20 925 736,95	20 617 130,68
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		1 899 983 378,05	1 591 122 828,13
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		388 303 398,86	260 904 906,75
Charges du personnel		210 376 863,10	162 918 387,53
Impôts, taxes et versements assimilés		9 441 307,32	7 014 045,73
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		168 485 228,44	90 972 473,49
Autres produits opérationnels		6 738 908,24	529 359,30
Autres charges opérationnelles		4 264 832,40	2 947 536,52
Dotations aux amortissements et aux provisions		87 388 903,10	176 355 646,20
Reprise sur pertes de valeur et provisions		22 631 372,58	99 446 840,50
V. RESULTAT OPERATIONNEL		106 201 773,76	11 645 490,57
Produits financiers		26 377 235,34	35 536 966,12
Charges financières		2 711 338,63	3 631 981,81
VI. RESULTAT FINANCIER		23 665 896,71	31 904 984,31
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		129 867 670,47	43 550 474,88
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		25 433 667,04	8 839 953,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 344 034 293,07	1 987 540 900,80
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 239 600 289,64	1 952 830 378,92
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		104 434 003,43	34 710 521,88
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		104 434 003,43	34 710 521,88
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (05): ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2012

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2012

DATE: 21/02/2013
HEURE: 09:52
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Dotations définitives de l'état en fonds propres		494 015 501,15	
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 028 063 986,86	954 039 983,43
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		116 117 679,54	104 434 003,43
Autres capitaux propres - Report à nouveau		401 493 671,66	401 493 671,66
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		2 639 690 839,21	2 059 967 658,52
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			496 726 839,78
Emprunts d'investissement			496 726 839,78
Créditeurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		82 965 381,20	108 864 116,53
Provisions et produits constatés d'avance		152 555 430,99	145 104 491,95
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		235 520 812,19	750 695 448,26
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			182 002 603,73
Fournisseurs et comptes rattachés		20 843 211,95	11 394 404,54
Operation Groupe		113 510 378,04	113 510 378,03
Impôts		21 607 644,72	32 004 779,23
Autres dettes		12 825 339,20	9 925 832,27
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		168 786 573,91	348 837 997,80
TOTAL GENERAL PASSIF		3 043 998 225,31	3 159 501 104,58
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

مدير الحسابات
محمد الواسي

مدير المؤسسة العامة
محمد الواسي


MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2012

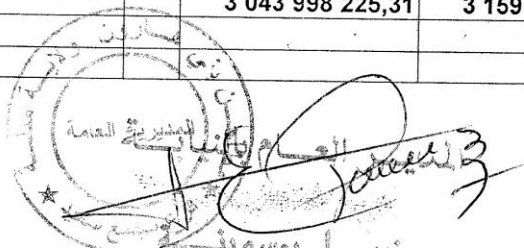
DATE: 21/02/2013
HEURE: 09:52
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Dotation définitive de l'état en fonds propres		494 015 501,15	
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 028 063 986,86	954 039 983,43
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		116 117 679,54	104 434 003,43
Autres capitaux propres - Report à nouveau		401 493 671,66	401 493 671,66
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		2 639 690 839,21	2 059 967 658,52
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			496 726 839,78
Emprunts d'investissement			496 726 839,78
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		82 965 381,20	108 864 116,53
Provisions et produits constatés d'avance		152 555 430,99	145 104 491,95
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		235 520 812,19	750 695 448,26
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			182 002 603,73
Fournisseurs et comptes rattachés		20 843 211,95	11 394 404,54
Operation Groupe		113 510 378,04	113 510 378,03
Impôts		21 607 644,72	32 004 779,23
Autres dettes		12 825 339,20	9 925 832,27
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		168 786 573,91	348 837 997,80
TOTAL GENERAL PASSIF		3 043 998 225,31	3 159 501 104,58
<small>(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés</small>			





الملحق رقم (06) جدول حسابات النتائج لسنة 2012

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2012

DATE: 21/02/2013

HEURE: 09:53

PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

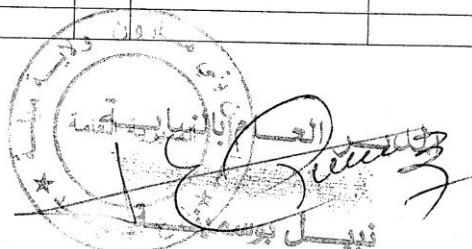
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 262 348 161,64	2 285 411 891,91
Variation stocks produits finis et en cours		3 376 940,00	2 874 885,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 265 725 101,64	2 288 286 776,91
Achats consommés		1 900 170 008,84	1 879 057 641,10
Services extérieurs et autres consommations		22 257 060,34	20 925 736,95
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		-1 922 427 069,18	1 899 983 378,05
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		343 298 032,46	388 303 398,86
Charges du personnel		217 464 970,42	210 376 863,10
Impôts, taxes et versements assimilés		28 129 936,19	9 441 307,32
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		97 703 125,85	168 485 228,44
Autres produits opérationnels		21 124 209,15	6 738 908,24
Autres charges opérationnelles		1 221 024,49	4 264 832,40
Dotations aux amortissements et aux provisions		88 135 058,50	87 388 903,10
Reprise sur pertes de valeur et provisions		45 496 048,88	22 631 372,58
V. RESULTAT OPERATIONNEL		74 967 300,89	106 201 773,76
Produits financiers		32 701 777,79	26 377 235,34
Charges financières			2 711 338,63
VI. RESULTAT FINANCIER		32 701 777,79	23 665 896,71
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		107 669 078,68	129 867 670,47
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		19 236 367,02	25 433 667,04
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-27 684 967,88	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 365 047 137,46	2 344 034 293,07
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 248 929 457,92	2 239 600 289,64
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		116 117 679,54	104 434 003,43
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		116 117 679,54	104 434 003,43
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

مدير المالية المحاسبة

كمال زواغبي



الملحق رقم (07): ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2013

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2013

DATE: 03/02
HEURE: 14:10
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		256 476,00	132 512,69	123 963,31	175
Immobilisations corporelles		3 137 284 623,80	2 296 561 919,26	840 722 704,54	886 323
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 580 000 000,00		1 580 000 000,00	1 520 000
Prêts et autres actifs financiers non courants		30 916,50		30 916,50	50 030
Impôts différés actif		26 196 778,68		26 196 778,68	16 472
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 743 768 794,98	2 296 694 431,95	2 447 074 363,03	2 473 002
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		163 613 228,09	4 821 468,18	158 791 759,91	249 792
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients		36 865 141,83	36 186 347,22	678 794,61	106 779
Groupe et associés		43 167 265,82		43 167 265,82	
Autres débiteurs		34 982 253,00	854 365,50	34 127 887,50	40 675
Impôts et assimilés		48 079 678,81		48 079 678,81	51 537
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		285 977 580,88		285 977 580,88	122 210
TOTAL ACTIF COURANT		612 685 148,43	41 862 180,90	570 822 967,53	570 995
TOTAL GENERAL ACTIF		5 356 453 943,41	2 338 556 612,85	3 017 897 330,56	3 043 998

مدير المالية
كمال العبي

المدير المالي
مؤسسة مطاحن بني هارون

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2013

DATE: 03/02/2014
HEURE: 14:10
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Dotation définitive de l'état en fonds propres		494 015 501,15	494 015 501,15
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 096 251 666,40	1 028 063 986,86
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		134 259 451,38	116 117 679,54
Autres capitaux propres - Report à nouveau		401 493 671,66	401 493 671,66
Autre fonds propres(différences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		2 726 020 290,59	2 639 690 839,21
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Emprunts d'investissement			
Créditeurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		79 708 339,96	82 965 381,20
Provisions et produits constatés d'avance		160 319 600,79	152 555 430,99
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		240 027 940,75	235 520 812,19
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 925 615,15	20 843 211,95
Operation Groupe		27 596 233,32	113 510 378,04
Impôts		7 892 213,97	21 607 644,72
Autres dettes		13 435 036,78	12 825 339,20
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		51 849 099,22	168 786 573,91
TOTAL GENERAL PASSIF		3 017 897 330,56	3 043 998 225,31

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

مدير المالية
كمال كمال

مدير مالي
التدبير العامة
مدير مالي
مدير مالي

الملحق رقم (08): جدول حسابات النتائج لسنة 2013

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2013

DATE: 03/02/2014
HEURE: 14:10
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 349 870 305,90	2 262 348 161,64
Variation stocks produits finis et en cours		4 766 275,00	3 376 940,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 354 636 580,90	2 265 725 101,64
Achats consommés		1 948 450 746,03	1 900 170 008,84
Services extérieurs et autres consommations		20 989 543,81	22 257 060,34
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		1 969 440 289,84	1 922 427 069,18
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		385 196 291,06	343 298 032,46
Charges du personnel		206 414 401,06	217 464 970,42
Impôts, taxes et versements assimilés		6 246 992,91	28 129 936,19
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		172 534 897,09	97 703 125,85
Autres produits opérationnels		7 468 965,14	21 124 209,15
Autres charges opérationnelles		7 928 936,28	1 221 024,49
Dotations aux amortissements et aux provisions		76 759 098,75	88 135 058,50
Reprise sur pertes de valeur et provisions		18 254 455,98	45 496 048,88
V. RESULTAT OPERATIONNEL		113 570 283,18	74 967 300,89
Produits financiers		35 304 402,75	32 701 777,79
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		35 304 402,75	32 701 777,79
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		148 874 685,93	107 669 078,68
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		27 596 233,32	19 236 367,02
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-12 980 998,77	-27 684 967,88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 415 664 404,77	2 365 047 137,46
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 281 404 953,39	2 248 929 457,92
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		134 259 451,38	116 117 679,54
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		134 259 451,38	116 117 679,54
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

مدير المالية والمحاسبة

كمال زواصي

مدير الميزانية العامة
مدير الميزانية العامة
مدير الميزانية العامة

الملحق رقم (09): ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2014

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2014

DATE: 24/02/2015
HEURE: 14:01
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		484 231,50	190 134,44	294 097,06	123 963,31
Immobilisations corporelles		3 139 162 803,01	2 343 925 630,39	795 237 172,62	840 722 704,54
Immobilisations en cours		7 979 730,64		7 979 730,64	
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 430 000 000,00		1 430 000 000,00	1 580 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		30 916,50		30 916,50	30 916,50
Impôts différés actif		23 671 851,91		23 671 851,91	26 196 778,68
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 801 329 533,56	2 344 115 764,83	2 257 213 768,73	2 447 074 363,03
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		240 727 553,16	6 822 827,42	233 904 725,74	158 791 759,91
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients		36 480 134,85	36 186 347,22	293 787,63	678 794,61
Groupe et associés		43 167 265,82		43 167 265,82	43 167 265,82
Autres débiteurs		43 447 706,56	854 365,50	42 593 341,06	34 127 887,50
Impôts et assimilés		49 175 953,94		49 175 953,94	48 079 678,81
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		100 000 000,00		100 000 000,00	
Trésorerie		424 703 276,45		424 703 276,45	285 977 580,88
TOTAL ACTIF COURANT		937 701 890,78	43 863 540,14	893 838 350,64	570 822 967,53
TOTAL GENERAL ACTIF		5 539 031 424,34	2 387 979 304,97	3 151 052 119,37	3 017 897 330,56

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2014

DATE: 24/02/2015
HEURE: 14:01
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Dotation définitive de l'état en fonds propres		494 015 501,15	494 015 501,15
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 580 582 889,44	1 096 251 666,40
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		149 629 836,61	134 259 451,38
Autres capitaux propres - Report à nouveau			401 493 671,66
Autre fonds propres(différences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		2 824 228 227,20	2 726 020 290,59
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Emprunts d'investissement			
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		72 219 291,72	79 708 339,96
Provisions et produits constatés d'avance		155 411 534,48	160 319 600,79
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		227 630 826,20	240 027 940,75
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		12 433 646,98	2 925 615,15
Operation Groupe		69 184 095,88	27 596 233,32
Impôts		4 641 642,52	7 892 213,97
Autres dettes		12 933 680,59	13 435 036,78
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		99 193 065,97	51 849 099,22
TOTAL GENERAL PASSIF		3 151 052 119,37	3 017 897 330,56
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			




الملحق رقم (10): جدول حسابات النتائج لسنة 2014

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2014

DATE: 24/02/2015
HEURE: 14:02
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 530 989 852,95	2 349 870 305,90
Variation stocks produits finis et en cours		-1 771 510,00	4 766 275,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 529 218 342,95	2 354 636 580,90
Achats consommés		2 085 519 431,81	1 948 450 746,03
Services extérieurs et autres consommations		27 935 816,85	20 989 543,81
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		2 113 455 248,66	1 969 440 289,84
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		415 763 094,29	385 196 291,06
Charges du personnel		206 522 209,37	206 414 401,06
Impôts, taxes et versements assimilés		9 937 533,25	6 246 992,91
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		199 303 351,67	172 534 897,09
Autres produits opérationnels		7 683 828,60	7 468 965,14
Autres charges opérationnelles		1 370 531,75	7 928 936,28
Dotations aux amortissements et aux provisions		66 656 386,43	76 759 098,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 026 160,37	18 254 455,90
V. RESULTAT OPERATIONNEL		139 986 422,46	113 570 283,18
Produits financiers		46 267 155,24	35 304 402,75
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		46 267 155,24	35 304 402,75
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		186 253 577,70	148 874 685,93
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		41 587 862,56	27 596 233,32
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-4 964 121,47	-12 980 998,77
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 584 195 487,16	2 415 664 404,77
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 434 565 650,55	2 281 404 953,39
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		149 629 836,61	134 259 451,38
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		149 629 836,61	134 259 451,38
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (11): ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2015

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2015

DATE: 01/03/2016
HEURE: 08:40
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		484 231,50	286 980,74	197 250,76	294 097,06
Immobilisations corporelles		3 096 740 798,02	2 335 996 024,11	760 744 773,91	795 237 172,62
Immobilisations en cours		264 093 570,28		264 093 570,28	7 979 730,64
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 780 000 000,00		1 780 000 000,00	1 430 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		30 916,50		30 916,50	30 916,50
Impôts différés actif		21 871 772,84		21 871 772,84	23 671 851,91
Groupe d'actifs à externaliser		54 990 700,69	54 914 511,05	76 189,64	
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 218 211 989,83	2 391 197 515,90	2 827 014 473,93	2 257 213 768,73
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		267 176 117,57	6 324 874,89	260 851 242,68	233 904 725,74
Créances et emplois assimilés					
Clients		37 313 130,54	34 031 281,72	3 281 848,82	293 787,63
Groupe et associés		54 709 085,82		54 709 085,82	43 167 265,82
Autres débiteurs		66 249 579,92	854 365,50	65 395 214,42	47 220 056,45
Impôts et assimilés		36 754 102,55		36 754 102,55	44 549 238,55
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					100 000 000,00
Trésorerie		323 772 078,29		323 772 078,29	424 703 276,45
TOTAL ACTIF COURANT		785 974 094,69	41 210 522,11	744 763 572,58	893 838 350,64
TOTAL GENERAL ACTIF		6 004 186 084,52	2 432 408 038,01	3 571 778 046,51	3 151 052 119,37

مدير المالية العامة
كمال

الإدارة العامة
بني هارون

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2015


DATE: 01/03/2016
HEURE: 08:40
PAGE: 2

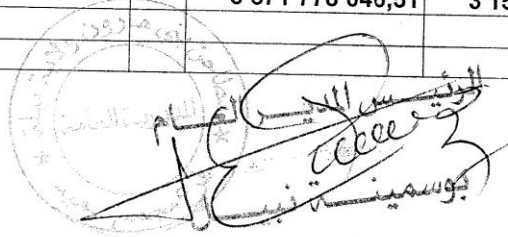
Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Dotation definitive de l'état en fonds propres		494 015 501,15	494 015 501,15
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 677 492 726,05	1 580 582 889,44
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		157 453 198,97	149 629 836,61
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		2 928 961 426,17	2 824 228 227,20
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		249 957 301,64	
Emprunts d'investissement		249 957 301,64	
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		67 740 181,50	72 219 291,72
Provisions et produits constatés d'avance		147 379 859,47	155 411 534,48
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		465 077 342,61	227 630 826,20
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		31 382 551,35	12 433 646,98
Operation Groupe		99 025 972,96	69 184 095,88
Impôts		1 846 809,44	4 641 642,52
Autres dettes		45 483 943,98	12 933 680,59
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		177 739 277,73	99 193 065,97
TOTAL GENERAL PASSIF		3 571 778 046,51	3 151 052 119,37

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés





الملحق رقم (12): جدول حسابات النتائج لسنة 2015

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2015

DATE: 01/03/2016
HEURE: 08:41
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 457 573 375,42	2 530 989 852,95
Variation stocks produits finis et en cours		-9 165 425,00	-1 771 510,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 448 407 950,42	2 529 218 342,95
Achats consommés		2 009 823 968,88	2 085 519 431,81
Services extérieurs et autres consommations		28 082 658,09	27 935 816,85
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		2 037 906 626,97	2 113 455 248,66
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		410 501 323,45	415 763 094,29
Charges du personnel		235 243 603,14	206 522 209,37
Impôts, taxes et versements assimilés		9 938 733,28	9 937 533,25
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		165 318 987,03	199 303 351,67
Autres produits opérationnels		9 154 096,04	7 683 828,60
Autres charges opérationnelles		10 352 529,23	1 370 531,75
Dotations aux amortissements et aux provisions		51 127 378,58	66 656 386,43
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 765 183,83	1 026 160,37
V. RESULTAT OPERATIONNEL		120 758 359,09	139 986 422,46
Produits financiers		63 857 685,81	46 267 155,24
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		63 857 685,81	46 267 155,24
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		184 616 044,90	186 253 577,70
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		29 841 877,08	41 587 862,56
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-2 679 031,15	-4 964 121,47
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 529 184 916,10	2 584 195 487,16
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 371 731 717,13	2 434 565 650,55
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		157 453 198,97	149 629 836,61
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		157 453 198,97	149 629 836,61
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

مدير المالي والمحاسبة
محمد العبي

المدير المالي والمحاسبة
يوسف بن عبد السلام
يوسف بن عبد السلام

الملحق رقم (13): ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون 2016

FILIALE CEREALES CONSTANTINE
COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIALE BENI HAROUN
Exercice 2016

DATE: 12/03/20
HEURE: 11:34
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		686 041,50	370 722,30	315 319,20	
Immobilisations corporelles		3 400 681 824,89	2 418 469 708,84	982 212 116,05	
Terrains		411 349 816,51		411 349 816,51	
Batiments		1 575 407 801,97	1 309 204 826,45	266 202 975,52	
Autres immobilisations corporelles		1 413 924 206,41	1 109 264 882,39	304 659 324,02	
Immobilisations en cours		245 300 765,92		245 300 765,92	
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 510 000 000,00		1 510 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants		196 493 203,74		196 493 203,74	
Impôts différés actif		20 844 566,97		20 844 566,97	
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 374 006 403,02	2 418 840 431,14	2 955 165 971,88	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		180 830 000,20	6 071 119,99	174 758 880,21	
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients		38 281 340,89	32 958 781,72	5 322 559,17	
Autres débiteurs		124 282 473,69	854 365,50	123 428 108,19	
Impôts et assimilés		80 619 532,03		80 619 532,03	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		341 435 918,06		341 435 918,06	
TOTAL ACTIF COURANT		765 449 264,87	39 884 267,21	725 564 997,66	
TOTAL GENERAL ACTIF		6 139 455 667,89	2 458 724 698,35	3 680 730 969,54	

FILIALE CEREALES CONSTANTINE
 COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIALE BENI HAROUN
 Exercice 2016

DATE: 12/03/2017
 HEURE: 11:34
 PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Dotation définitive de l'état en fonds propres			
Prime d'apport			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		118 794 507,53	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Autre fonds propres(différences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités		2 900 549 586,27	
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		3 019 344 093,80	
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		297 682 351,37	
Emprunts d'investissement		297 682 351,37	
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		58 833 247,55	
Provisions et produits constatés d'avance		142 053 314,98	
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		498 568 913,90	
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		43 508 239,14	
Impôts		3 171 882,66	
Autres dettes		116 105 629,96	
Trésorerie Passif		32 210,08	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		162 817 961,84	
TOTAL GENERAL PASSIF		3 680 730 969,54	
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (14): جدول حسابات النتائج لسنة 2016

FILIALE CEREALES CONSTANTINE
COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIALE BENI HAROUN
Exercice 2016

DATE: 12/03/2017
HEURE: 11:35
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 216 234 633,35	
Variation stocks produits finis et en cours		1 261 759,10	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités		1 143 100,00	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 218 639 492,45	
Achats consommés		1 805 613 187,22	
Services extérieurs et autres consommations		28 712 513,33	
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		1 834 325 700,55	
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		384 313 791,90	
Charges du personnel		244 341 928,35	
Impôts, taxes et versements assimilés		3 877 137,29	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		136 094 726,26	
Autres produits opérationnels		13 658 864,06	
Autres charges opérationnelles		1 319 073,74	
Dotations aux amortissements et aux provisions		65 500 923,11	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 826 254,90	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		84 759 848,37	
Produits financiers		26 154 931,08	
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		26 154 931,08	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		110 914 779,45	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-7 879 728,08	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 260 279 542,49	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 141 485 034,96	
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		118 794 507,53	
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE		118 794 507,53	
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		118 794 507,53	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés