

جامعة 08 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

## دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي

- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -قائمة- خلال الفترة (2019-2021)-

إعداد الطلبة:

- شروق شنيطي

- راضية مشطري

إشراف الأستاذ(ة):

إيمان خلفلاوي

# شكر وتقدير:

الشكر والحمد لله الواحد الأحد كثيراً طيباً مباركاً لك يا رب على ما أنعمت علينا

من قوة وصبر لإخفاء هذا العمل المتواضع

كما نتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذة المشرفة خلفلاوي إيمان التي أشرفت على عملنا هذا وسهلت لنا

الطريق في إنجازهِ ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة، حيث وجهتنا خير توجيه

فكانت بذلك نعم المشرفة ونعم الأستاذة

ولا ننسى كل من قدم يد المساعدة من الأساتذة والأهل والأصدقاء من قريب أو من بعيد

فألف شكر إلى كل هؤلاء وجزاهم الله كل خير

# راضية & شروق

## الإهداء

حين تعلم أنه عليك أن تضع إهداء في كلمات وجب أن تخطها على هذه الصفحات، فما أجمل أن يحدي

المرء ثمار جهده لي أغلى ما لديه

قال تعالى: «وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا» سورة الاحقاف الآية 15

على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمرة عملي لي من كانت سندي في السراء والضراء، لي من اجتمعت

وحرصت على نشأتي وتزيتي، لي من يعجز اللسان على الثناء عليهما والقلم عن وصف فضلها،

لي التي قيد عنهما "إن الجنة تحت قدميها" لي \* (أمي سميرة) \*

لي من علمني أن الحياة كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، لي من وفعتي نحو الإمام لنيل المبتغى وسعى وشقى

لأنعم بالراحة ووهبني كل ما يملك لأرتقي سلم النجاح، لي مدرستي الأولى في الحياة والدي العزيز حفظه الله

\* (أبي محمد الشريف) \*

لي رفيق وبي الذي ساندني زوجي الغالي حفظه الله ويسر له كل عسير \* (إسحاق) \*

لي من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، لي من عرفت معنهم معنى الحياة

أخواتي \* (هنيدة، أسماء، نادين) \*

ولي الكتكوت الغالي \* (محمد يانيس) \*

ولي من أنستني في مشواري وشاركتني في انجاز هذا العمل المتواضع \* (صديفتي راضية) \*

وفي الأخير نختسب هذا العمل لله ولا نزيكي على الله عملا راجين منه أن يجعله من صلح الأعمال.

شروق

# الإهداء

قال الله تعالى: (وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون).

الحمد لله الذي سدد خطاي ورافقني في مسعاي شاكرة له على توفيقه في دراستي

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا، التي وهبتني قلبها ورفحتها لي رحمة قلبه لي من وضعت الجنة تحت أقدامها، ومن

بسع حنانها تسقينني إلى من كان دعائها سر نجاحي، ﴿أمي الحبيبة أطل الله عمرها﴾.

إلى الذي منحني من جهده وعنايته لي من اكتوى بلسعات الدنيا من أجلي لي مرشدي ومعلمي إلى ﴿أبي الحبيب﴾

أسأل الله أن يحفظهما لي

إلى زوجي العزيز ﴿أكرم﴾ الذي ساندني في إتمام هذا العمل لأعبر ورب النجاح فاللهم احفظه ويسر له كل عسير.

إلى أعز ما وهبني الله إخوتي وأخواتي ﴿منير، السعيد، نورة، كريمة، فاطمة الزهراء﴾، وكل من أبنا نحم وبنا نحم

وبالخصوص أختي الصغرى ﴿أماني﴾ متمنية لها النجاح بامتياز في شهادة البكالوريا

كما لا أنسى ابن أخي العزيز ﴿حسام﴾

إلى من أشعني بأني لست وحيدة

إلى كل من شاركني تعبتي

إلى كل من انتظر نجاحي

أتمنى أن أكون قد تمكنت من رفع رأس والدي وشرفت كل من يحبني

الحمد لله الذي وفقني في أن أجهني ثمار سهري وتعبتي وجهدي.

إلى صديقتي ورفيقتي التي ساندتني في هذا العمل ﴿شروق﴾.

راضية

الفهرس

## فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	أولا- فهرس الأشكال
	ثانيا- فهرس الجداول
أ-هـ	مقدمة
34-1	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المالي
1	مقدمة الفصل:
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الأداء
2	المطلب الأول: مفهوم الأداء:
3	المطلب الثاني: مكونات الأداء
10	المطلب الثالث: أنواع الأداء:
14	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء المالي
14	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته:
16	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
19	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي.
27	المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء المالي
27	المطلب الأول: الهندرة
29	المطلب الثاني: القياس المقارن
31	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: التحليل الاستراتيجي الداخلي كأداة لتحسين الأداء المالي
36	مقدمة الفصل

37	المبحث الأول: مفاهيم حول التحليل الإستراتيجي
37	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
40	المطلب الثاني: تعريف التحليل الاستراتيجي
42	المطلب الثالث: خطوات التحليل الإستراتيجي
43	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التحليل الاستراتيجي الداخلي
43	المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية
45	المطلب الثاني: مكونات تحليل البيئة الداخلية (التحليل الاستراتيجي الداخلي)
49	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي
55	المبحث الثالث: مساهمة التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي
55	المطلب الأول: منهجية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء
58	المطلب الثاني: عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على الأداء المالي
60	المطلب الثالث: خطوات التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي
64	خلاصة الفصل
104-65	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية قلمة
66	مقدمة الفصل
66	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -سونلغاز-
66	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز الوطنية
67	المطلب الثاني: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة قلمة-
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز -ولاية قلمة-
75	المبحث الثاني: واقع الأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -قلمة-
75	المطلب الأول: الميزانية المالية المختصرة للسنوات 2019-2021:
77	المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي
78	المطلب الثالث: النسب المالية
81	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
81	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

89	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
98	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.
102	المطلب الرابع: مناقشة النتائج وفق فرضيات الدراسة.
104	خلاصة الفصل
106	الخاتمة:
109	قائمة المراجع:
115	الملاحق
	الملخص:

فهرس الأشكال والجداول

أولا-فهرس الأشكال

3	الشكل رقم (1-1): مكونات الأداء
11	الشكل رقم (2-1): الأداء الداخلي والأداء الخارجي
40	الشكل رقم (2-1): أبعاد الاستراتيجية
47	الشكل رقم (2-2): أهمية الثقافة التنظيمية
49	الشكل رقم (2-3): الأبعاد المختلفة للمورد المراد تقييمه
50	الشكل رقم (2-4): خط متصل باستدامة الموارد المميزة
52	الشكل رقم (2-5): مدخل سلسلة القيمة
69	الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع "سونالغاز قلعة".
76	الشكل رقم (3-2): تمثيل أصول الميزانية المالية المختصرة (2019-2021)
76	الشكل رقم (3-3): تمثيل خصوم الميزانية المالية المختصرة (2019-2021)
84	الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس
85	الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الفئة العمرية
86	الشكل رقم (3-6): توزيع عينة دراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي
87	الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الخبرة المهنية
88	الشكل رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي
90	الشكل رقم (3-9): يمثل إجابات متوسطات العينة حول وظيفة التسويق
92	الشكل رقم (3-10): يمثل إجابات متوسطات العينة حول الوظيفة المالية
94	الشكل رقم (3-11): يمثل إجابات متوسطات العينة حول وظيفة ادارة الموارد البشرية
95	الشكل رقم (3-12): يمثل إجابات متوسطات العينة حول وظيفة الادارة
98	الشكل رقم (3-13): يمثل إجابات متوسطات العينة حول تحسين الداء المالي

ثانيا- فهرس الجداول

7	الجدول رقم (1-1): مقاييس الفعالية
48	الجدول رقم (2-1): موارد المنظمة
61	الجدول رقم (2-2): قائمة العناوين الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة
75	الجدول رقم (3-1): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سونلغاز -قائمة- (2019-2021)
77	الجدول رقم (3-2): حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة سونلغاز -قائمة-
78	الجدول رقم (3-3): حساب النسب المالية لمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2019-2021).
83	الجدول رقم (3-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور الدراسة
84	الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
85	الجدول رقم (3-6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر
86	الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
87	الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
88	الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي
89	الجدول رقم (3-10): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول وظيفة التسويق
91	الجدول رقم (3-11): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول الوظيفة المالية:
93	الجدول رقم (3-12): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول وظيفة إدارة الموارد البشرية
94	الجدول رقم (3-13): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول وظيفة الإدارة
96	الجدول رقم (3-14): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول تحسين الأداء المالي
98	الجدول رقم (3-15): اختبار كولوموغوروف - سميرونوف لتوزيع الطبيعي
99	الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى
100	الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية
101	الجدول رقم (3-18): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثالثة
101	الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الرابعة

# مقدمة عامة

## مقدمة

تعيش المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في ظروف متغيرة ومعقدة نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة أعمالها، وهو ما يستوجب عليها مواكبة هذه التغيرات من أجل بلوغ أهدافها المسطرة وضمان البقاء والاستمرار، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بعدة معايير من أهمها قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي، لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وهو ما لا يمكن أن يكون إلا إذا كانت المؤسسة على معرفة مسبقة بنقاط قوتها ونقاط ضعفها، لذا يعتبر التحليل الاستراتيجي من أهم أدوات الإدارة الاستراتيجية والتي تساعد المؤسسة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، إذ يسمح لها بتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة، كما يساعدها على تحديد كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة.

يعتبر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية مرحلة ضرورية يجب ممارستها قبل اتخاذ أي قرار مصيري خاص بمستقبل المؤسسة، فأحيانا قد تفوت المؤسسة فرصة مهمة نظرا لعدم كفاية الموارد أو الوسائل المتاحة لها أو العكس قد لا تستطيع تجنب تهديد معين نظرا لوجود نقاط ضعف تحول دون ذلك.

إن معرفة المؤسسة بنقاط ضعفها وقوتها والقدرة على استغلالها وتحويلها إلى أفعال، يعدان من أهم الأسباب لنجاح المؤسسة وخلق فرص جديدة تساعدها على التقدم والتطور.

وبذلك فإن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يعد نقطة الانطلاق نحو التطور، خاصة أنه يعتبر وسيلة ضرورية تعكس مستوى أداء المؤسسة، إذ يمكنها من معرفة وضع أدائها الحالي في كل جوانب نشاطاتها بالأخص الجانب المالي باعتباره المرآة العاكسة لكافة أنشطة المؤسسة، فمحاولة المؤسسة تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في بيئتها الداخلية أي وظائفها سيعود عليها حتما بنتائج مالية كزيادة في المبيعات أو تخفيض للتكاليف ومنه زيادة الأرباح، لذا فإن للتحليل الاستراتيجي الداخلي له دور وأهمية بالغة في تحسين الأداء المالي، هذا الأخير يعد مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، إذ يمثل البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

## 1- إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة الاقتصادية في تحسين أدائها المالي؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن طرحها على النحو التالي:

- ما هو دور تحليل وظيفة التسويق في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

- ما هو دور تحليل الوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟
- ما هو دور تحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟
- ما هو دور تحليل وظيفة الإدارة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

### فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء تحليل وظيفة التسويق في تحسين الأداء المالي؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء تحليل الوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء تحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي؛
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء تحليل وظيفة الإدارة في تحسين الأداء المالي.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على التحليل الاستراتيجي الداخلي ودوره الهام في تحسين الأداء المالي، من خلال تحديد نقاط القوة واستغلالها، ونقاط الضعف وتقومها في المؤسسة وتركيزها على فكرة تحليل وظائفها الداخلية لأنه يساعد على تحديد الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وحسن استغلالها وتحقيق نتائج على المستوى المالي مع السعي للتحسين المستمر للوظائف الداخلية وبالتالي تحسين أدائها المالي.

### أسباب اختيار موضوع الدراسة

لم يكن اختيار هذا الموضوع بمحض الصدفة، وإنما يعود هذا الاختيار لعدة دوافع ومبررات، يمكن حصرها فيما يلي:

- طبيعة الموضوع والتي لها علاقة مع تخصصنا المتبع؛
- الميل الشخصي للموضوع والرغبة في دراسته، وإبراز أهميته؛
- الفضول العلمي لمعرفة التحليل الاستراتيجي الداخلي ودوره الهام في التحسين من الأداء المالي في ظل التطبيق الفعلي في المؤسسة؛
- محاولة تقديم فائدة علمية ومرجع علمي، يستفيد منه ذوي الاختصاص.

## أهداف الدراسة

- نحاول من خلال هاته الدراسة تحقيق حملة من الأهداف منها:
- محاولة فهم وتوضيح عملية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة وتسليط الضوء على أهم نتائجها؛
- بلورة الأفكار المتعلقة بالأداء المالي، وبيان أهميته في المؤسسة الاقتصادية؛
- تسليط الضوء على أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي مع بيان الدور الذي يلعبه في التحسين من الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة واقع ممارسة مؤسسة سونلغاز للتحليل الاستراتيجي الداخلي،
- إثراء البحوث الجامعية بدراسات تتعلق بالتحليل الاستراتيجي وفعاليتها في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛
- لفت انتباه المسيرين في أهمية التحليل الاستراتيجي عامة والداخلي خاصة.

## منهج الدراسة

بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع الدراسة، ويهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز، كما اعتمدنا على مجموعة من الأدوات (كتب، مقالات، مجلات، ملتقيات، والاستمارة ثم تحليلها باستخدام برنامج spss باعتبارها أداة مهمة لجمع البيانات).

## حدود الدراسة:

تتمثل في:

**الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة معالجة موضوع يضم متغيرين:

المتغير المستقل "التحليل الاستراتيجي الداخلي"، والمتغير التابع "الأداء المالي".

**الحدود المكانية:** تتعلق بمكان إجراء الدراسة، حيث تم اختيار مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة كمكان ملائم لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لمكانتها الهامة على المستوى المحلي والوطني باعتبار المؤسسة الام محتكرة للسوق الوطني أي ليس لها منافسين كما أنها مؤسسة وطنية وهو ما يجعلها الاختيار الأنسب لموضوعنا الذي يهتم بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية دون البيئة الخارجية.

**الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة وطبقت على مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة خلال الفترة الممتدة من

2021-2022.

## الدراسات السابقة

خديجة برفيقة، "واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 2، 2020.

تهدف الدراسة لمعرفة إلى أي مدى تم تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ولايتي ورقلة والوادي لأداة سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية من خلال تقسيم وتقييم الأنشطة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية تقوم عينة دراستها على تقييم بيئتها الداخلية، وتطبيق أداة سلسلة القيمة بمنهجية حديثة مبنية على الخبرة والتجربة.

مهشي مريم، "دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحسيس الإدارات العليا للمؤسسات لأهمية التحليل الاستراتيجي، حيث أنه يساعدها في إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة، في ظل التغيرات والتحويلات الراهنة التي تحدث سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي، والتي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة إيجابيا أو سلبيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحليل الاستراتيجي له دور في تقييم المؤسسة الاقتصادية، إذ يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها، من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف في آدائها، ويتم الاعتماد على عدة أساليب أهمها أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب إعادة الهندسة، أسلوب المقارنة المرجعية، وقد استخدمت في الدراسة التطبيقية أسلوب النسب لدراسة أداء الملبنة، والتي بينت ان الملبنة تعاني من مشاكل كبيرة، وأنها لا تتمتع بميزات تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الحادة خاصة القطاع الخاص، وهذا نتيجة عدم قيامها بعملية التحليل الاستراتيجي سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير في المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي وتحديد المعايير والمؤثرات المستخدمة وتطبيقها على مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، فقد شملت هذه الدراسة جميع جوانب تقييم الأداء بهدف تحديد المعايير لتقييم الأداء المالي والمؤثرات المستخدمة وتفسيرها، ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- عدم كفاية التحليل الساكن بحيث أنه يجب اللجوء إلى التحليل الحركي للتوازن المالي، هذا لأن التحليل الساكن يدرس التوازن المالي في لحظة زمنية معينة.

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة لموضوع "دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي" في محاولة إبراز أهمية تحليل البيئة الداخلية، والتركيز على أن الكشف عن نقاط القوة والضعف ودوره في تحسين الأداء المالي بغض النظر عن الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي، خاصة بوجود نوع من المؤسسات في بلدنا تحتكر السوق أي تنشط لوحدها في غياب المنافسة وما تفرضه من فرص وتهديدات، كما أنها مملوكة للدولة وتنشط خاصة في القطاعات الحيوية مثل مؤسسة سونلغاز باعتبارها مؤسسة وطنية تنشط في أهم قطاع الذي يقوم عليه الاقتصاد الوطني.

### هيكل الدراسة

لدراسة الموضوع والاجابة على التساؤلات الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول يسبقها مقدمة تهتم بتوضيح اشكالية البحث، أهميته وأهدافه، الأدوات والمنهج المتبع في الدراسة، أما عن محتويات الفصول هي كالآتي الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري للأداء المالي"، وتم التطرق فيه الى مفاهيم أساسية عن الأداء، ثم التعرض للإطار المفاهيمي لتحسين الأداء المالي وكذا طرق تحسين الأداء المالي. الفصل الثاني: "التحليل الإستراتيجي الداخلي كأداة لتحسين الأداء المالي" حيث استعرضنا فيه عموميات حول التحليل الاستراتيجي، ومفاهيم عامة حول التحليل الاستراتيجي الداخلي، وفي الأخير استعرضنا فيه مساهمة التحليل الاستراتيجي الداخلي لتحسين الأداء المالي. الفصل الثالث: الذي جاء تحت عنوان "دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية قلمة" حيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على المؤسسة من خلال تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -سونلغاز، ثم تناولنا واقع الأداء المالي في المؤسسة بولاية قلمة، لنختم الفصل بمناقشة النتائج واختبار الفرضيات. وفي الأخير ختمنا دراستنا بخاتمة وضحنا فيها نتائج الدراسة وكذلك التوصيات المقترحة.

# الفصل الأول

## مقدمة الفصل:

يعتبر تحسين الأداء من القضايا المهمة فهو شرط للبقاء والاستمرار للمؤسسات فهي تمثل عصب الحياة الاقتصادية، لذلك وجب عليها أن تنمو وتتميز وتصل إلى القمة في الأداء، من عدة اتجاهات، وخاصة من جهة الوظيفة المالية، وهو ما يطلق عليها بمصطلح "الأداء المالي" حيث يعتبر الأداء المالي الأكثر شيوعاً، واستخداماً لقياس أداء المؤسسات، فالأداء المالي لوحده لا يكفي لأن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تحقيق البقاء والامتياز واكتسابها ميزة تنافسية لهذا فمن الواجب عليها تحليل بيئتها الداخلية باستعمال التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة والإحاطة بجميع جوانبه، وتوفير كل ما يؤهلها لتحقيق هذا الهدف.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- مفاهيم أساسية عن الأداء؛
- الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء المالي؛
- طرق تحسين الأداء المالي.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الأداء

يعتبر الأداء من بين الانشغالات الهامة للمسيرين في المنظمات عموماً، والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وما يفرضه من البحث المستمر عن الابتكار والتجديد، لضمان تحقق مستويات مرتفعة من الأداء، كقيلة باستمرارية المؤسسة وبقائها، وستتناول في هذا المبحث مفهوم ومكونات الأداء، وكذا أنواعه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً، وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة.<sup>1</sup>

## أولاً-تعريف الأداء:

يمكن تعريف الأداء بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.

ويعرف كذلك "الأداء يقابل اللفظ اللاتيني PERFORMARE الذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية PERFORMANCE التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".<sup>3</sup>

أيضاً هو "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو اسم أو دائرة، والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين".<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن "الأداء يشير إلى تحقيق النتائج المرغوبة وفقاً للأهداف المرسومة والموضوعة، وذلك باستغلال أمثل للموارد المتاحة تحت تصرف المؤسسة وبتكاليف أقل".

ثانياً-أهمية الأداء: تتمثل أهمية الأداء فيما يلي:<sup>5</sup>

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه؛

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازي، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 37.

<sup>2</sup> رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 209.

<sup>3</sup> Abdellatif Khem, **La dynamique du contrôle de gestion**, dunod, Paris, 22Ed 1976, P 310.

<sup>4</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 29.

<sup>5</sup> عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2017، ص 11.

- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي تم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء

إن تحسين الأداء يستوجب تحسين مكوناته وهو غاية كل مؤسسة اقتصادية، وسوف نتطرق إلى أهم

مكوناته<sup>1</sup>:

#### الشكل رقم (1-1): مكونات الأداء



المصدر: جمال جعيل، "المساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير"، دراسة حالة مركب الفتائل الملونة ببريكة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1994، ص 21.

وستتطرق إلى مكونات الأداء بشكل مفصل فيما يلي:

<sup>1</sup> جمال جعيل، المساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 1994، ص 21.

أولاً- الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية على أنها " كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات " من خلال التعريف نلاحظ التشابه والتطابق بين مفهوم الإنتاجية والكفاءة، وتعرف كذلك على أنها قياس مدى جودة الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد، من خلال التعريف نجد التشابه بين تعريف الأداء والكفاءة والفعالية، وهذا الالتباس بين هذه المفاهيم يوضح العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

ويبقى التعريف الدقيق والواضح للإنتاجية حسب طبيعة البحث والزوايا التي يتناولها الباحث في دراسته.

1- قياس الإنتاجية:

إن عملية قياس الإنتاجية في المؤسسة تساهم في عملية التحليل والمراقبة والتقييم مما سهل عملية تحسينها، ومقاييس الإنتاجية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1.1 الإنتاجية الكلية:

تتمثل في العلاقة الكمية بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي ساهمت في إنتاجه خلال فترة زمنية محددة.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

2.1 الإنتاجية الجزئية:

العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من ناصر الإنتاج حسب الصيغة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد المدخلات (العمل، المواد، الآلات)}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص 36.

<sup>2</sup> جمال جعيل، مرجع سابق، ص 14.

من أهم مقاييس الإنتاجية الجزئية ما يلي:<sup>1</sup>

### 1.2.1 إنتاجية العمل:

تشير إلى النسبة بين المخرجات وعدد المشتغلين، أو عدد ساعات العمل.

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

### 2.2.1 إنتاجية المواد:

تشير إلى النسبة بين المخرجات، والمواد المستخدمة في الإنتاج.

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{المواد الأولية}} = \text{إنتاجية المواد}$$

### 3.2.1 إنتاجية الآلات:

تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل الماكينات (الآلات).

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد الآلات}} = \text{إنتاجية الآلات}$$

### 4.2.1 إنتاجية رأس المال:

تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج، وقيمة رأس المال المستثمر.

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2008، ص 226.

### 3.1 الإنتاجية المتوسطة:

تعني الإنتاج الكلي بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل الإنتاجي المتغير.

### 4.1 الإنتاجية الحدية:

عبارة عن مقدار التغيير في الإنتاج الكلي الذي ينشأ عن استخدام وحدة إضافية من العنصر الإنتاجي

المتغير.<sup>1</sup>

### ثانياً-الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى

حسن أداء العاملين وفرق العمل والمديرين لما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

ويمكن التعبير عن الفعالية من خلال العلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$\frac{\text{الإنجازات المحققة}}{\text{الإنجازات المحددة}} = \text{الفعالية}$$

### 1- قياس الفعالية

تتعدد وتباين نماذج ومؤشرات قياس الفعالية داخل المنظمة بتعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم

الفعالية، والجدول التالي يحاول تلخيص ما تم التطرق إليه:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال جعيل، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2008، ص 14.

<sup>3</sup> المنيف إبراهيم عبد الله، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، السعودية، 1980، ص 350.

<sup>4</sup> عبد الحميد برحومة، قياس الكفاءة والفعالية في مجالات الإنتاج والتصنيع، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد1، جامعة محمد بوضياف

المسيلة، الجزائر، 2008، ص 61-62.

الجدول رقم (1-1): مقاييس الفعالية

مقاييس الاقتصادية	المقاييس السلوكية	مجالات فعالية المقاييس الوظيفية
<p>وهي المقاييس التي تستخدم عادة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية على مستوى المؤسسة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● معدل نمو الأرباح</li> <li>● حجم المبيعات</li> <li>● نسبة المرونة الخارجية</li> <li>● نسبة المرونة الداخلية</li> <li>● معدل العائد على الاستثمار</li> <li>● الكفاءة</li> </ul>	<p>وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الاجتماعية الخاصة بالبيئة والأفراد كرضا العاملين ...</p>	<p>وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق الأهداف المرتبطة بكل وظيفة في المؤسسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● التسويق</li> <li>● التمويل</li> <li>● الأفراد</li> <li>● البحث والتنمية</li> </ul>

المصدر: عبد الحميد برحومة، "قياس الكفاءة والفعالية في مجالات الإنتاج والتصنيع"، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 04/03 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

ثالثاً- الكفاءة

يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي هي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.<sup>1</sup> ويرى بعض الإداريين أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من الجهود أو النفقة.<sup>2</sup>

كما عرفت أيضا على أنها " هي قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة "، وتتمثل المدخلات في العمالة، الأرض، رأس المال، التنظيم، المعرفة والتكنولوجيا، أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها<sup>3</sup> ويعبر عنها بالعلاقة:<sup>4</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \times 100$$

<sup>1</sup> عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 87.

<sup>2</sup> محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجار، مجلة التجار، العدد 5، مصر، 1989، ص 20.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب وآخرون، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، الأردن، 2012، ص 175.

<sup>4</sup> اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، Sixsigma، واساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط1 الأردن، 2009، ص 182.

## 1- مؤشرات قياس الكفاءة:

ولقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص نذكر منها:<sup>1</sup>

### 1.1 المؤشرات المباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:

- المقاييس الكمية للكفاءة كالربح الصافي مثلاً؛
- المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاساً بعدد العاملين بها؛
- مقاييس نوعية الكفاءة كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها؛

### 2.1 المؤشرات غير المباشرة

وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المنظمة كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها، لأن هناك علاقة إيجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

#### رابعا-التنافسية

يمكن القول بأن التنافسية تعني قدرة المؤسسة على الاستمرار في ظل تحولات المحيط، وفقاً لتطلعات الأطراف، وهي بمثابة أداء المستوى الاستراتيجي للمؤسسة من منظور ديناميكي أي القدرة على تحقيق مستويات معينة من الكفاءة والفعالية، الإنتاجية، والاستمرار في تحسينها.

تعرف التنافسية على أنها مفهوم متعدد الأبعاد، وهي مصطلح غير مفهوم على الرغم من الاتفاق حول أهميتها كما يقول Michel Porter الذين يستخدمون مصطلح التنافسية يفعلون ذلك دون التفكير ثانية، حسب Krugman فالتنافسية في مفهومها الشامل تعني مشاركة المؤسسة في التنافس على الأسواق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 128.

<sup>2</sup> حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 126.

وتعرف كذلك على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها قدرة الاقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفعة للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الابتكار، ويشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توفير مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية.<sup>1</sup>

### 1- مؤشرات قياس التنافسية:

$$\text{تطور رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الأعمال سنة المقارنة}}{\text{رقم الأعمال سنة الأساس}}$$

ويمكن قياس التنافسية بعدة مؤشرات من بينها:<sup>2</sup>

يبين هذا المؤشر تطور رقم أعمال المؤسسة ويشترط في حساب هذا المؤشر أن تستخدم الأسعار الثابتة ولعدة سنوات أو بالعمليات المباعة. يمكن حساب الحصة السوقية المطلقة والنسبية كالآتي:

$$\text{الحصة السوقية للمؤسسة (المطلقة)} = \frac{\text{رقم أعمال المؤسسة}}{\text{رقم أعمال القطاع}}$$

$$\text{الحصة السوقية للمؤسسة (النسبية)} = \frac{\text{رقم أعمال المؤسسة}}{\text{رقم أعمال المؤسسة (الفائدة)}}$$

<sup>1</sup> منير مهدي، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 44.

<sup>2</sup> كيلاني صونية، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 60.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء:

بعدها تم التعرف إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي:

#### أولاً- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى كلي أو جزئي كالتالي:<sup>1</sup>

##### 1- أداء كلي:

يتجلى الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت بها جميع العناصر دون انفراد جزء أو عنصر لوحده لتحقيقها، فالأداء الكلي للمؤسسة الحديث عن قدرة المؤسسة الإجمالية في تحقيق أهدافها الرئيسية كالاستمرارية والنمو وخلق القيمة... إلخ.

##### 2- أداء جزئي:

على خلاف الأداء الكلي فالأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيق أهدافها الفرعية وبالتالي المساهمة في تحقيق أهدافها الكلية.

#### ثانياً- حسب معيار المصدر:

يقسم أداء المؤسسة وفق هذا المعيار إلى نوعين أداء ذاتي (داخلي) وأداء خارجي.

##### 1- أداء ذاتي (أداء داخلي):

أي أنه ينتج بفضل ما بحوزة المؤسسة الاقتصادية من موارد ضرورية لنشاطها، فهو ينتج أساساً من الموارد التالية:

##### 1.1 الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المؤسسة.

##### 2.1 الأداء التقني:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها ووسائلها التقنية بشكل فعال.

<sup>1</sup> نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 72-73.

### 3.1 الأداء المالي:

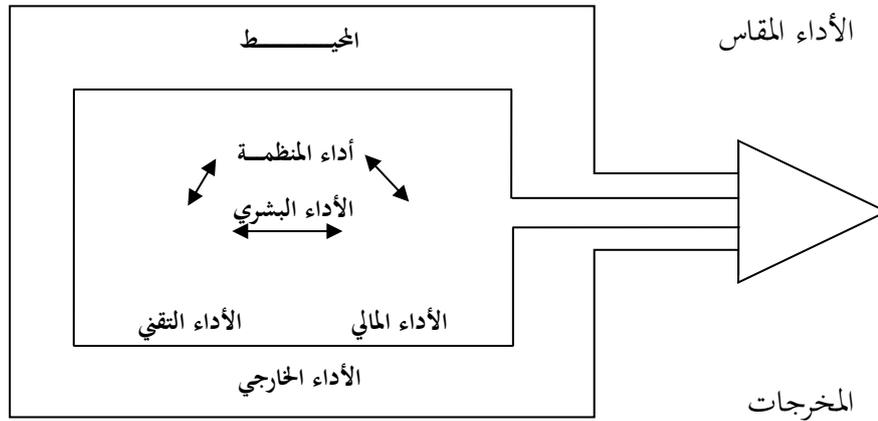
ويكمن في فعالية وكفاءة استخدام الوسائل المالية المتاحة، وسوف يتم التطرق إليه بالتفصيل في المبحث الثاني.

#### 2- أداء خارجي (أداء ظاهري):

وهو ذلك الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثها ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولدها. وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع أسعار الصرف أو خروج أحد المنافسين ... إلخ. إن هذا التقسيم يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1- 2): الأداء الداخلي والأداء الخارجي

الأداء المقاس



المصدر: نوبلي نجلاء، "استخدام أدوات الحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2015، ص 73.

#### ثالثا- حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية:<sup>1</sup>

#### 1- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، الأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها، وسوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص ص 19-21.

2- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها، أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه.

3- أداء وظيفة الأفراد:

تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، بقدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها، نحو تحقيق هدف المؤسسة وضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلى عن طريق الأفراد.

4- أداء وظيفة التمويين:

هي القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن طريق الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على أجال دفع الموردين تفوق الممنوحة للعملاء، والاستغلال الجيد لأماكن التخزين.

5- أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة وظيفة البحث التطوير بدراسة المؤشرات التالية نذكر منها:

\* الجوائز الملائم، الاختراع والابتكار والتطوير؛

\* وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛

\* درجة التحديث ومواكبة التطور؛

6- أداء وظيفة التسويق:

ويتمثل في بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق نذكر منها:

\* **حصة السوق:** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب

بالعلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق} = \text{مبيعات منتج أو علامة} / \text{المبيعات الإجمالية}$$

رابعا- حسب معيار الطبيعة:

حسب معيار الطبيعة الذي يقسم إلى: اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... إلخ فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، تكنولوجي.<sup>1</sup>

1- الأداء الاقتصادي:

يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.

2- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى.

3- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التحقيق أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

4- الأداء السياسي:

يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 7.

<sup>2</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 22.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها وتحسينه، من خلال الأداء تعرف وضعيتها وحالتها، فهو يتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة وبأكثر كفاءة، ويبين مدى استغلال الوظيفة المالية. لذي سنتطرق في هذا المبحث إلى: أولاً إلى مفهوم الأداء المالي وأهميته، ثم سنحاول عرض العوامل المؤثرة على الأداء المالي، وأخيراً سنحاول عرض مؤشرات قياسه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته:

يعتبر الأداء المالي من أكثر مفاهيم الأداء، استخداماً نظراً لأهميته في معرفة وضع نشاط المؤسسة، حيث يحظى هذا الأخير في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين، لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية، وتماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها، سنحاول من خلال هذا المطلب عرض مفهوم الأداء المالي، ثم عرض العوامل المؤثرة على الأداء المالي وفي الأخير يتم دراسة طرق تحسين الأداء المالي.

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء المالي من وجهات مختلفة بالإضافة إلى أهميته المختلفة:

### أولاً-تعريف الأداء المالي:

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

يعرف بأنه المفهوم "الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى، انجاز الاهداف، ويعبر الأداء المالي على أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص، استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم"<sup>1</sup>.

كذلك هو: "وصف لوضع الشركة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات الموجودة، المطلوبات، وصافي الثروة"<sup>2</sup>.

أيضاً هو: "أداة لتحضير اتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحضير المستثمرين للتوجيه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 45.

<sup>2</sup> علاء فرجان طالب، الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، الأردن، 2011، ص 67.

<sup>3</sup> السعيد فرحان جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص 37.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو الداعم الأساسي للأعمال المختلفة للشركة ودراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة لوصف الوضع الحالي للشركة باستخدام المؤشرات المالية لتلبية الاحتياجات، من أجل تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المؤسسة.

### ثانياً- أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعالية توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثمارها وفق للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.<sup>1</sup>

إن أهمية الأداء المالي تتبع خلال الآتي:

- \* يمثل أداة من أدوات الرقابة الفعالة ولا سيما إذا استعمل في المؤسسة؛
- \* يمثل الأداة من أدوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية لاسيما ما يخص قرارات الاندماج، التوسع، التحديد والتجديد؛<sup>2</sup>
- \* قياس مدى نجاح المؤسسات؛
- \* تقييم أداء المؤسسات وتحديد جوانب القدرة والضعف وتقويمها؛
- \* توفير معلومات للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية والمالية الملائمة؛
- \* مراقبة السيولة واعداد الموازنة السنوية؛
- \* تزويد المؤسسات بفرص استثمارية؛
- \* رفع العوائد وخفض التكاليف؛<sup>3</sup>
- \* متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة؛
- \* المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود خطيب، مرجع سابق، ص47.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص55.

<sup>3</sup> سماح عفيف، عاشور الفار، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر، مصر، 2018، ص28.

<sup>4</sup> علاء نعيم عبد القادر مفاهيم حديثة في ادارة البنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012، ص251.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هناك العديد من العوامل تؤثر على أداء المؤسسة، فمنها ما هو خاضع لتحكم المؤسسة، ومنها ما هو خارجي غير خاضع لتحكمها، وعليه فهذه العوامل نوعان:

## أولاً- العوامل الداخلية

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وبرحيتها وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد المتوقع وتقليل التكاليف<sup>1</sup> ومن أهم هذه العوامل نجد:

## 1- الهيكل التنظيمي

هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين ورؤسائهم وبين مختلف الإدارات،<sup>2</sup> وتحديد البناء أو التشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ولكي يتحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة في الأداء لا بد أن يتسم بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

\* التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة؛

\* بالمرونة من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنطقة.

<sup>1</sup> حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية، اطروحة الدكتوراة في علوم الاقتصادية، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص16.

<sup>2</sup> فاروق عبدة فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2005، ص296.

<sup>3</sup> أحمد عبد اسماعيل الصفار أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، الجامعة المستنصرية، العراق، مارس 2009، ص74.

## 2- المناخ التنظيمي

يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايره في تصرفهم في اموال المؤسسات.<sup>1</sup>

## 3- التكنولوجيا

يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر... الخ، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الموائمة بين التقنية والأداء المالي مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلائم التكنولوجيا المستخدمة.<sup>2</sup>

## 4- حجم المؤسسة

قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، وتكبر حجم المؤسسة يشكل عائق للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.<sup>3</sup>

## ثانيا-العوامل الخارجية

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، محاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيرها وتنقسم الى:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فلاح الحسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، ادارة البنوك: مدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص229.

<sup>2</sup> نجلاء نوبلي، مرجع سابق، ص80.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص80.

<sup>4</sup> حجاج نفيسة، مرجع سابق، ص 17

### 1- العوامل البيئية

وتتمثل في الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة وكذا المجال الذي تشط فيه، فالمؤسسة قبل اختيار موقع نشاطها تقوم بدراسات وأبحاث وافية حوله ومن جهة فهي تأتي بالعنصر البشري المؤهل الذي يرسم السياسات وبتولي القيادة والاشراف والمساعدة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### 2- العوامل الاقتصادية

تعتبر أكثر العوامل انعكاسا على الأداء نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادي من جهة ولكون المحيط الاقتصادي يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل متوجاتها من جهة اخرى، وهي بدورها تنقسم الى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، سياسة التجارة الخارجية، معدلات النمو والتضخم وأسعار الفائدة... الخ وأخرى قطاعية تتمثل في وفرة المواد الاولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، ومستوى الأجور في القطاع... الخ. وتنعكس آثار هذه العوامل على الأداء المالي للمؤسسة في المدى القصير بطريقة مباشرة فيما يخص العوامل القطاعية، وبطريقة غير مباشرة تمتد إلى أجل طويل فيما يخص العوامل الاقتصادية العامة.<sup>2</sup>

### 3- العوامل الاجتماعية والثقافية

هي كل العوامل المرتبطة بالمجتمع كالعادات والتقاليد، اتجاهات الأذواق، القيم والسلوكيات... الخ فكل هذه الخصائص تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار وينتج على اساسها منتجات بالكميات والنوعيات التي تلائم المجتمع التي تنشط فيه. في هذه الحالة يجب أن يكون للمؤسسة عاملين ذوي مهارات في استقبال انشغالات الزبائن وتحليلها والتنسيق بينها للوصول الى تقرير نهائي يصل الى الإدارة أو القسم أو الانتاج بأن ينتج منتجات تناسب كل الاذواق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صباح ترغيمي، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 72

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> صباح ترغيني، مرجع سابق ص 72

## 4- العوامل السياسية والقانونية

تظهر هذه العوامل عموماً في الاستقرار السياسي والامني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين ... الخ.<sup>1</sup> ولهذه التغيرات آثار على الأداء المالي قد يكون ايجابياً وبالتالي يكون فرصة أمام المؤسسة لتحسين آدائها أو سلبياً يمثل خطراً يجب التخفيف من حدته.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي.

تعد مؤشرات التوازن المالي من أهم المؤشرات المالية في المؤسسة الاقتصادية، ومن أهم هذه المؤشرات:

## أولاً- مؤشرات التوازن المالي

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة مالياً، ويمثل التوازن المالي عامل النجاح الذي تركز عليه لتحقيق أهدافها المالية، حيث تسمح دراسة التوازن المالي بتحديد الخطر المالي المتعلق بنشاط المؤسسة، ويستند المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة على مؤشرات تتمثل فيما يلي:

يعتبر الاعتماد على المؤشرات من أنجح الأساليب المستعملة في عملية قياس الأداء المالي، ويتم ذلك من خلال قياس أداء المؤسسة والتي تشكل عاملاً أساسياً يعكس نجاح المؤسسة.

ويمكن تحديد عدة مؤشرات تستخدم لقياس الأداء المالي بدءاً بالتوازن المالي ثم النسب المالية.

## 1- رأس مال العامل:

وهو جزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة، وذلك لمواجهة تذبذبات دورة الاستغلال،<sup>3</sup> يحسب رأس المال العامل وفق طريقتين:<sup>4</sup>

من أعلى الميزانية

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

<sup>1</sup> امارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الاسلامية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص186.

<sup>2</sup> نعيمة بجاوي، ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 221.

<sup>3</sup> رائد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسة، دار الجنادرية لنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص193

<sup>4</sup> شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزائر، 2008، ص 214

أو من أسفل الميزانية

وتتمثل أنواع رأس المال العامل في:<sup>1</sup>

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

### 1.1 رأس المال العامل الخاص:

يعبر رأس المال العامل الخاص عن الفائض من تمويل الأموال الخاصة بالأصول الثابتة من أجل تمويل الأصول المتداولة، وهذا يعني أن الأموال الخاصة لا تغطي فقط الأصول الثابتة بل تمويل أيضا جزءا من الأصول المتداولة، يمكن حساب رأس المال العامل الخاص بالعلاقتين:

$$\text{رأس مال العامل الخاص} = (\text{الأموال الخاصة}) - (\text{الأصول الثابتة})$$

أو

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = (\text{الأصول المتداولة}) - (\text{مجموع ديون})$$

### 2.1 رأس المال العامل الإجمالي:

هو مجموع الأصول المتداولة في دورة الاستغلال أي الأصول التي تتداول في أقل من سنة، أو العناصر التي يتم تحويلها في أقرب وقت ومحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = (\text{مجموع الأصول}) - (\text{الأصول الثابتة})$$

أو

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = (\text{مجموع الأصول المتداولة})$$

<sup>1</sup> نوبلي نجلاء، مرجع سابق، ص 113.

### 3.1 رأس المال العامل الأجنبي:

يمثل رأس المال العامل الأجنبي مصادر التمويل الخارجية، وهو عبارة عن مجموعة الديون التي تحصلت عليها المؤسسة من الخارج قصد تمويل نشاطها، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = (\text{مجموع الخصوم}) - (\text{الأموال الخاصة})$$

أو

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = (\text{رأس المال العامل الإجمالي}) - (\text{رأس المال العامل الخاص})$$

ولرأس المال العامل ثلاث حالات:<sup>1</sup>

\* ح1 رأس المال العامل = 0 وتدل على أن حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

\* ح2 رأس المال العامل < 0 في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة.

\* ح3 رأس المال العامل > 0 فهذا يدل على أن الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلبي جزء منها هذه الاحتياجات فقط مما يستدعي البحث عن موارد مالية لتغطية العجز في تمويل.

#### 2- الاحتياج لرأس المال العامل

يعبر عن حاجة المؤسسة الى موارد أخرى مدتها عن دورة واحدة وهي ما يسمى بالاحتياج لرأس مال العامل ويحسب<sup>2</sup>:

$$\text{الاحتياج لرأس المال العامل} = \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم غير جارية} - \text{مجموع الديون قصيرة الأجل غير السلفيات المصرفية}$$

أو

$$\text{الاحتياج لرأس المال العامل} = (\text{مجموع الاصول المتداولة} - \text{قيم جاهزة}) - (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل} - \text{السلفيات المصرفية})$$

<sup>1</sup> مداني بن بلغيث، إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، ملتقى وطني، يومي 14/13 ديسمبر 2011، بجامعة

قاصدي مرياح ورقلة.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2000، ص50.

3- الخزينة

هي إجمالي النقديات الموجودة باستثناء السلفيات المصرفية، كما نعرف بالفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل:<sup>1</sup>

ويتم حساب الخزينة بطريقتين هما:

$$\text{الخزينة} = \text{قيم جاهزة} - \text{سلفيات مصرفية}$$

أو

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

ونجد حالتين للخزينة<sup>2</sup>

المصادر أكبر من الاحتياجات = فائض في الخزينة، المصادر أقل من الاحتياجات = عجز في الخزينة

ثانياً- النسب المالية:

تختلف وتتعدد النسب المالية حسب مدلولها إلى عدة أنواع فمنها ما له مدلول السيولة ومنها ما يوضح حجم النشاط، المديونية، الربحية.

1- تعريف النسب المالية:

تعبّر عن العلاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية.<sup>3</sup> وذلك بقصد الكشف عن نواحي القوة والضعف في السياسات المالية.<sup>4</sup>

"وهي عبارة كذلك عن علاقات بين القيم المحاسبية الواردة في الكشوفات المالية مرتبة ومنظمة،

لتكون دالة لتقييم أداء نشاط معين عند نقطة زمنية معينة، وهي الأساس في دراسة القوائم المالية، بهدف

إضفاء المعنى والدلالة لها لتعكس أداء الشركة."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شعيب شنوف، مرجع سابق، ص216.

<sup>2</sup> باديس بن مخلو، الأمثلية في تسير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص32.

<sup>3</sup> محمد عبد الخليم الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، الأردن، 2013، ص40.

<sup>4</sup> كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص52.

<sup>5</sup> عدنان نادية النعيمي، التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص12.

2- أنواع النسب المالية: وتنقسم إلى:

### 1.2 نسب السيولة:

تشير إلى قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها على المدى القصير وعادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة وتعتمد نسب السيولة عموماً على العلاقة الموجودة بين الموجودات المتداولة (أصول) والمطلوبات المتداولة (خصوم) وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

#### 1.1.2 نسب التداول:

تقيس هذه النسب مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالبات الدائنين القصيرة الأجل، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية<sup>2</sup>:

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

#### 2.1.2 نسبة السيولة السريعة:

تعتمد هذه النسبة على الأصول سريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

#### 3.1.2 نسبة السيولة الجاهزة:

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم الغير جاهزة إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 179.

<sup>2</sup> اليامين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص ص 44-45.

يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2.2 نسب الربحية:

تقيس مدى تحقيق المشروع للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج القرارات التي اتخذها المشروع فيما يتعلق بالسيولة، والرفع المالي وهي تضم النسب التالية:<sup>1</sup>

1.2.2 هامش ربح المبيعات:

تقيس النسبة المئوية التي يمكن أن ينخفض إليها سعر البيع قبل أن يحقق المشروع خسائر فعلية، تحسب

العلاقة:

$$\text{هامش الربح على المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

أ معدل العائد على مجموع الأصول:

تقيس هذه النسبة العائد على مجموع استثمارات المشروع، تحسب العلاقة:

ب معدل العائد على حق الملكية:

يقيس العائد على مجموع استثمارات حملة الأسهم، تحسب بالعلاقة التالية:

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

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

3.2 نسب النشاط:

تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول ومدى قدرتها في الاستخدام الأمثل

لهذه الأصول، وتحقيق أكبر قدر من المبيعات وتتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز نجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007، ص ص 54-55.

<sup>2</sup> عبد الحليم كراجه، علة رابعة، الإدارة والتحليل المالي: أسس، مفاهيم وتطبيقات، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص194.

### 1.3.2 معدل دوران الأصول:

وتقيس مدى استغلال مجموع الموجودات على اختلاف أنواعها في توليد المبيعات عندما يكون مرتفعا وهذا يدل على وجود نقص في الاستثمار في الأصول وعليه فالاستغلال الأمثل للأصول الموجودة إذا كان منخفضا فهذا يدل على أن المؤسسة لا تستغل أصولها بالشكل الأمثل. وتحسب بالعلاقة التالية:

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

### 2.3.2 معدل دوران الأصول المتداولة:

ويركز على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات والمعدل المرتفع مؤشر على الكفاءة أو احتمال الاعتماد على رأس مال عامل قليل. وتحسب بالعلاقة التالية:

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

### 3.3.2 معدل دوران الموجودات الثابتة:

تشير هذه النسبة على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام موجوداتها الثابتة من أجل تحقيق المبيعات. وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران الموجودات الثابتة} = \text{المبيعات} / \text{صافي الموجودات}$$

### 4.2 نسب المديونية:

تقيس هذه النسب درجة المديونية، ويترتب عن هذا النوع من التمويل أعباء مالية، لا بد من آدائها عند أجل استحقاقها قبل دفع أي توزيعات على الملاك، والتوقف عن دفع هذه الأعباء له تأثير على مركز الشركة، لذلك وجب عليهم التعرف على درجة التمويل بالمديونية، والمخاطر المترتبة على استخدام التمويل بالمديونية. ومن أهم النسب ما يلي:<sup>2</sup>

### 1.4.2 نسبة التمويل الخارجي للأصول:

تعبر هذه النسبة عن المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير.

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = (\text{الخصوم المتداولة} + \text{الخصوم الثابتة}) / \text{إجمالي الأصول}$$

<sup>1</sup> مسلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2009، ص108.

<sup>2</sup> حجاج نفيسة، مرجع سابق، ص 22.

## 2.4.2 نسبة التمويل الداخلي للأصول:

تستخدم هذه النسبة كدليل على استقرار وسلامة المركز المالي من منظور الأجل الطويل.

$$\text{نسبة التمويل الداخلي} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

## المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء المالي

تستخدم المؤسسة طرق وتقنيات عديدة بهدف تحقيق التحسين المستمر في آدائها المالي، ومن بين الطرق الحديثة التي لاقت نجاحاً لدى تطبيقها في المنظمات طريقة الهندرة والقياس المقارن، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة

## المطلب الأول: الهندرة

تعد الهندرة أو إعادة الهندسة من أهم الطرق الأساسية لإحداث تغيير جذري في حياة المنظمات، حيث أن هذه الأخيرة بمختلف أحجامها وأنواعها بحاجة إلى تبني منهج الهندرة لمواجهة متطلبات العصر الحديث.<sup>1</sup>

## أولاً-تعريف الهندرة:

تعرف على أنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً"<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية الهندرة تهدف إلى إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية، بالإضافة إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء، والخدمة السريعة والمتميزة خلال فترة قصيرة.

## ثانياً- مراحل تطبيق الهندرة

يمكن التمييز بين خمسة مراحل أساسية في تطبيق الهندرة، وهي:<sup>3</sup>

## 1- المرحلة الأولى: التحضير

وتهدف هذه المرحلة إلى الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم إعادة الهندسة (الهندرة).

## 2- المرحلة الثانية: تحديد ما تريده المنظمة

ويتم في هذه المرحلة تحديد الزبائن، والعمليات ذات القيمة المضافة، والأنشطة المساعدة والهياكل التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة مادياً وبشريا.

<sup>1</sup> بن سعادة مفيدة، دور الجودة الخدمية في تحسين أداء المؤسسة المصرفية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص التسويق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة 8 ماي 45، قلمة، الجزائر، 2011، ص95.

<sup>2</sup> مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، إعادة هندسة العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، صص 22-23.

<sup>3</sup> بن سعادة مفيدة، المرجع نفسه، ص95.

### 3- المرحلة الثالثة: التخطيط

وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتدقيق التغيير الجذري السريع وهي إيضاح مفصل لأهداف الهندرة.

### 4- المرحلة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ

وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمساعدة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها ومحاولة القضاء على أية صعوبات قد تحول دون إحداث التطوير المطلوب.

### 5- المرحلة الخامسة: متابعة الخطة

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة الهندسة للأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمنظمة من حيث مدى رضا الزبائن، وزيادة المبيعات.

### ثالثاً-أهداف الهندرة

بصورة عامة يمكن تحديد أفراد الهندرة بما يلي:<sup>1</sup>

- \* التخلص من الروتين القديم وأسلوب الها العمل الحاضر والتحول الى الحرية والمرونة؛
- \* تخفيض تكلفة الأداء؛
- \* تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، الى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات؛
- \* الجودة العالية في الأداء؛
- \* الخدمة السريعة والمتميزة؛
- \* إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة؛
- \* تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعياً وتميزاً في الخدمة المقدمة؛
- \* التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل الهندرة على دمج العمليات المشابهة في الدوائر المختلفة.

<sup>1</sup> مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، مرجع سابق، ص37.

## المطلب الثاني: القياس المقارن

تعد مرحلة القياس المقارن من أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين أدائها المالي حيث يتجلى مفهوم القياس المقارن ومراحله فيما يلي:

### أولاً- تعريف القياس المقارن

يعرف القياس المقارن على أنه " أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحاً والتي تعمل في نفس المجال "

ومن التعريف السابق يمكن القول أن "القياس المقارن يتمثل في تقييم جانب أو جوانب الأداء في مؤسسة ما ثم البحث عن نموذج أو نقطة مرجعية وأفضل أسلوب يتوافر داخل المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، ثم إدخال التغيرات الضرورية على الأنشطة والعمليات محل الدراسة"<sup>1</sup>

### ثانياً-أنواع القياس المقارن

تميز أربعة أنواع رئيسية للقياس المقارن، والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- القياس المقارن الداخلي:

يقوم هذا النوع من القياس على مقارنة مجموعات أو قطاعات معينة داخل المنظمة بمجموعات أو قطاعات أخرى داخل نفس المنظمة، ويعتبر هذا النوع من أساليب القياس المقارن سهلاً، وذلك لسهولة جمع المعلومات، كما يساعد على اكتساب المعرفة والتعلم، بالإضافة إلى توفر التناسق والاستقرار فيما يخص سير العمليات والإجراءات داخل المنظمة.

#### 2- القياس المقارن التنافسي:

وفيه يتم إجراء مقارنة مع المنظمات التي تنتج نفس المنتج أو تمارس نفس العملية ويعتبر هذا النوع من المقارنة صعباً نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات من المنافسين، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة، إضافة على أنه يتطلب المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين، ويسمح هذا النوع بالتعرف على الثغرات الموجودة في نظام المنطقة أو في عملياتها واقترح كيفية سد هذه الثغرات.

<sup>1</sup> شهيدى محمد، فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 6، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، أبريل 2011، ص 51.

<sup>2</sup> بن سعادة مفيدة، مرجع سابق، ص ص 99-100.

### 3- القياس المقارن الوظيفي:

حيث يتم مقارنة الوظائف المتشابهة بين المنظمات غير المتنافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط. ويساعد هذا النوع من المقارنة على تحديد الأفضل في هذا المجال مع اقتراح الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات على مستوى الصناعة ككل.

### 4- القياس المقارن الأفقي:

ويتم على أساسه اجراء مقارنة العمليات وأساليب العمل بين مؤسسات متواجدة في قطاعات مختلفة، وهذا القياس يعيد في التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى الصناعات غير المترابطة والمتماثلة.

### ثالثاً- فوائد القياس المقارن<sup>1</sup>

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق القياس المقارن لتحقيق جملة من الفوائد تتلخص فيما يلي:

#### 1- تغيير المناخ الثقافي:

حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية وقوية مما يؤدي إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها فالفكرة الأساسية محاولة دراسة الآخرين والبحث عن أفكار وحلول ثبتت جدواها وتشير جميع الدراسات إلى تغير الثقافات السائدة في التنظيم هما أصعب خطوة في التطبيق وكيفية إقناع الأفراد بأن هناك من يؤدي أفضل منهم.

#### 2- تحسين الأداء:

حيث تسمح عمليات القياس المقارن بأفضل أداء تحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات المستهلكين أو تفوق توقعاتهم عن طريق تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة لتحسين في كل مستويات المنظمة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل.

#### 3- الموارد البشرية:

تقدم عمليات القياس المقارن بأفضل أداء أساس للتدريب، فعندما يدرك العاملين الفجوة بين ما يقوموا بعمله وطريقة عمل الأفضل أداء فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات، كما أن تعظيم أداء التنظيم تتم من خلال التعاون عبر الوظائف المختلفة في التنظيم. كما يمكن القياس المقارن من أن يكون له تأثير مفيد على الجوانب التي تحتاج إلى دعم التحسين مثل:

\* رفع مستوى الوعي بقضايا الأداء وزيادة الانفتاح إزاء جوانب القوة والضعف؛

<sup>1</sup> شهيد محمد، مرجع سابق، ص56.

- \* زيادة المشاركة وتحفيز الموظفين في تغيير البرامج؛
- \* رفع الاستعداد لتبادل إيجاد حلول للمشاكل المشتركة وبناء توافق في الآراء حول ما هو مطلوب لاستيعاب التغيرات؛
- \* زيادة التعاون والتفاهم ضمن إطار من التفاعل بين المؤسسات.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

مع تزايد حدة المنافسة، أصبح إلزاما على المنظمات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمة المقدمة، حتى تتمكن من الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء مختلف المنظمات<sup>1</sup>.

#### أولا- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإدراج والتنظيم الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية. يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية منظمة قائمة على التخطيط المسبق للعمليات، لتجنب ومنع حدوث المشكلات، واتباع تحفيز العمل الإداري والتنظيمي على الأداء الجيد والاستخراج الأفضل للموارد المختلفة<sup>2</sup>.

#### ثانيا- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يقصد بمستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المزايا والخصائص والسلوكيات التي تتصف بها المؤسسة في لحظة معينة لتبين درجة بهذه الإدارة. وهذه المستويات هي: <sup>3</sup>

#### 1- المستوى الأول (عدم الالتزام):

فهنا المؤسسة لا تملك خطط طويلة المدى للتحسين المستمر وغير مقتنعة بفوائدها، فهي لا تهتم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الكافي.

<sup>1</sup> بن سعادة مفيدة، مرجع سابق، ص101.

<sup>2</sup> العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص31.

<sup>3</sup> بجاوي الهام، محاضرات مقياس إدارة الجودة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص28.

## 2- المستوى الثاني (المنحرفين):

حيث تنحرف المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة دون وضع قواعد أساسية وخطط رسمية، أي تسرعها نحو النتائج الإيجابية.

## 3- المستوى الثالث (المدفيعين):

فتمتاز المؤسسات بالخبرة الأكثر لتحسين الجودة والتي تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات، ويتم استخدام أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، استجابة لمتطلبات الزبائن.

## 4- المستوى الرابع (المحسينين):

فهنا يتم إدارة المؤسسات في الاتجاه الصحيح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن ليس في كل النواحي فهي مازالت عرضة للصعوبات غير المتوقعة لعمليات التحسين المستمر، وتتراوح الفترة من ثلاث إلى ثماني سنوات.

## 5- المستوى الخامس (الحاصلين على الجوائز):

أي أن المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة السائدة من: قيم، ثقة علاقات جيدة ومشاركة قد تطورت بشكل ممتاز لدرجة أن التحسين المستمر أصبح جزءا من المؤسسة.

## 6- المستوى السادس (التميز العالمي):

حيث تمتاز المؤسسات بتكامل عملية التحسين إستراتيجية المؤسسة لتحقيق أكبر درجة ممكنة من الرضى لدى الزبائن، كما تسعى باستمرار للتعرف على مزايا المنتج لزيادة رضاهم، فينظر إلى إشباع رغباتهم على أنها هدف شخصي لكل فرد بالمؤسسة.

## ثالثا- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: <sup>1</sup>

- \* تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية؛
- \* الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات؛
- \* المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وعائد مرتفع؛
- \* تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر الزبائن العاملين؛

<sup>1</sup> أحمد محمد غانم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 49-50.

- \* زيادة القدرة على جذب الزبائن والإقلال من شكاويهم؛
- \* توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل؛
- \* تقليل المهام عديمة الفائدة من العمل المتكرر؛
- \* زيادة الابتكارات والتحسين المستمر؛
- \* التمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر.

## خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم الأداء والأداء المالي وكذا طرق تحسينه، حيث يعبر على الأداء من خلال تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، ويعد الأداء المالي محورا أساسيا للنمو والاستمرارية والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد والمصادر من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف. حيث يعتمد في هذه العملية على مجموعة مؤشرات المتمثلة في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، كما تستخدم المؤسسة عدة طرق منها الهندرة، القياس المقارن، وإدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق التحسين المستمر في الأداء المالي وترشيد اتخاذ القرارات.

# الفصل الثاني

### مقدمة الفصل

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، فهي تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها النمو والبقاء في ظل بيئة سريعة التغير والحركة، أصبح لزاما على المؤسسات أن تكون على درجة كبيرة من المرونة التكيف هذا من خلال القيام بدراسة عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة.

يعد التحليل الإستراتيجي من المقومات الرئيسية و جانباً مهماً من جوانب الإدارة الإستراتيجية، يركز على دراسة العناصر المؤثرة في المؤسسة لوجهتها المستقبلية، حيث يختص بمتابعة التغيرات البيئية الخارجية أو على مستوى بيئتها الداخلية المتجسدة في اختلاف قدرتها ووظائفها، واستجابات هذه الأخيرة لعوامل كثيرة كالخبرة و المهارة و المعارف المتخصصة في مجالات الإدارة و طبيعة التعامل مع الأطراف الخارجية و كلها مؤشرات قد تعكس قوة هذه المؤسسات من جهة و تعكس مواطن الضعف التي تعاني منها من جهة أخرى نتيجة لعدم مواكبتها لأساليب التغير و غيرها.

مما يؤدي إلى تحديد الخيار الاستراتيجي واكتسابها الميزة التنافسية وتحسين أدائها بصفة عامة، وتحسين أدائها المالي بصفة خاصة والرفع من كفاءات المؤسسة الاقتصادية.

على ضوء ما سبق، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- \* عموميات حول التحليل الإستراتيجي؛
- \* مفاهيم عامة حول التحليل الإستراتيجي الداخلي؛
- \* مساهمة التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي.

## المبحث الأول: مفاهيم حول التحليل الإستراتيجي

يقوم التحليل الإستراتيجي على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك من خلال عملية التحليل لأبرز المتغيرات البيئية، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص والتحديات التي قد تتعرض لها المؤسسة في بيئتها الخارجية. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى: أولاً الى ماهية الإستراتيجية، ثم سنحاول وضع مفهوم لتحليل الإستراتيجي وأخيراً سنحاول عرض خطواته.

## المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

الإستراتيجية مصطلح يتجسد من خلاله المنظور الإداري بأنها الطريقة تستخدمه المؤسسة في النضال من أجل تحقيق أهدافها والتي من خلالها تتجاوز التحديات واستخدام الفرص المتاحة، فصياغتها هي المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية.

## أولاً-تعريف الإستراتيجية

هناك العديد من التعاريف لهذه الكلمة، باختلاف وجهات النظر وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها، حيث " أن كلمة الإستراتيجية ليس لها مرادف في اللغة العربية وهي منقولة بلفظها الأصلي من اللغة اليونانية "Srategos" المشتقة من كلمتين "Sratos" والتي تعني عسكري وكلمة "ago" والتي تعني قيادة، فهي تشير إلى القائد العسكري خلال العصر اليوناني"<sup>1</sup>.

وتعرف الإستراتيجية بأنها: "اتجاه ونطاق المؤسسة على المدى الطويل، الذي يحقق تمييز في بيئة صغيرة من خلال التهيئة للموارد والكفاءات بهدف تلبية توقعات أصحاب المصلحة"<sup>2</sup>.  
تعرف كذلك بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السبسان لإدارة محمود الناعيمي، ط2، العراق، 2019، ص17.

<sup>2</sup>G. Johnson & K. Scholes & R. Whittington, **Exploring corporate stratinity**, text & cases, 8 & th<sup>2</sup> ed, Prentice Hall, 2008, P3.

<sup>3</sup> أراذن حاتم حضر العبيدي، أحمد مهد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الإستراتيجية: مدخل في إستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، ط1، العراق، 2021، ص10.

ويعرفها بورتر بأنها " الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وأن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ورسائلها لتحقيق هذه الأهداف "<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن الإستراتيجية هي خطة يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، لتكوين الغرض والغاية والأهداف بعيدة المدى في ظل البيئة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل للفرص والتحديات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لتحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع بها والتسلح بما قد يمكنها من الوصول إلى غايتها.

### ثانياً- أهمية الإستراتيجية

في يومنا هذا وفي ظل المحيط كثير التقلب والمنافسة الشديدة وما يترتب عنها من تهديدات، يتحتم على المؤسسات لتستمر وتنمو أن تتبع إستراتيجية بعيدة المدى لمواجهة التغيرات المفاجئة بالإضافة إلى الذكاء والخبرة في إعداد الخطط للنمو والتوسع، وعليه فإن الإستراتيجية المنتهجة تأخذ في حسابها التغيرات الطارئة والمنافسة الشديدة وتأقلم المؤسسة، وتوضح أهمية الإستراتيجية للمؤسسات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- \* تضمن الاستخدام السليم والفعال للموارد؛
- \* تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المنظمة؛
- \* يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المنظمة؛
- \* توفر إطار يتم من خلاله على معلومات من البيئة الخارجي؛
- \* تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة.

### ثالثاً- أبعاد الإستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مفاهيمها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة البيئية التي تتعامل معها وعليه تظهر أبعاد الإستراتيجية كالآتي:<sup>3</sup>

- \* الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة؛

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2006، ص ص 22\_23.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2015، ص ص 39\_33.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص 40\_39.

- \* الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة؛
- \* درجة القبول بالمخاطر؛
- \* توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار؛
- \* بعد تنسيق وتكامل للقرارات ونمط مناعتها في المنظمة؛
- \* الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسة للمنظمة، والأهداف بعيدة الأمد والشاملة
- \* تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة؛
- \* مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية؛
- \* مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين؛
- \* تحديد المركز التنافسي للمنظمة؛
- \* تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون؛
- \* الموازنة بين الأنشطة؛
- \* أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

وتظهر أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية كما يلي:<sup>1</sup>

- \* المجال «Scope»؛ بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- \* العمليات «Process»؛ وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- \* الطرق «Methods»؛ والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.
- \* الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية «Ownership»؛ وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.
- \* المدى الزمني «Time-Frame»؛ والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.
- \* الفلسفة الفكرية «Philosophy»؛ بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

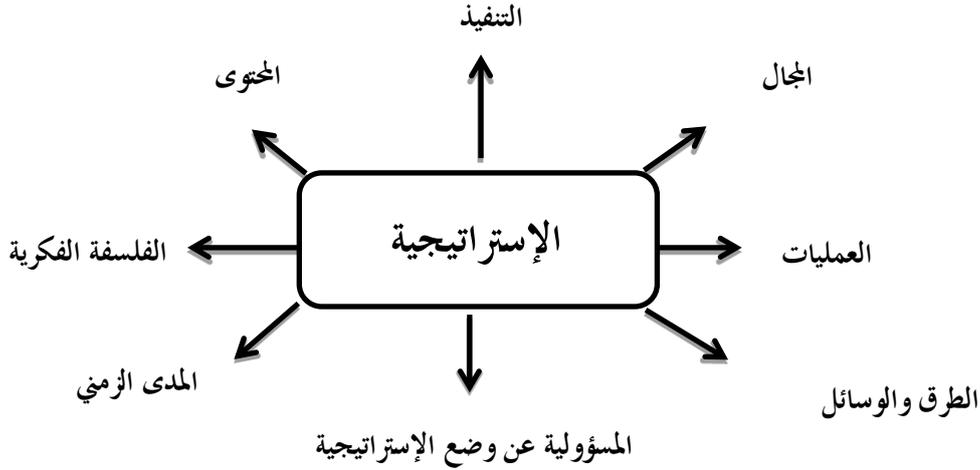
<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص170.

\* المحتوى "Content"؛ إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

\* التنفيذ "Implémentation"، هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معاً.

ويوضح الشكل التالي (1\_2) الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.

الشكل رقم (2-1): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، اليازوري للنشر، الاردن، 2009، ص 170.

### المطلب الثاني: تعريف التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة، القائمة على مجموعة من المبادئ لذا نجد أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لمعرفة بيئتها والسيطرة عليها لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل وجعلها هدفها الأساسي في ظل يوده التنافس.

### أولاً- تعريف التحليل الاستراتيجي

يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: "مرحلة هامة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، تتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حلولاً استراتيجية، بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة والضعف الداخلية للمؤسسة ومن هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة مع الأخذ في الاعتبار الأهداف والغايات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Manuel theorique LASTRADA, **Methodes Outils d'analyse stratégique**, sur le site Web : WWW.BESSIS.COM/DOWNLOAD,lastrada/stheorie.pdf Consulté le:14/03/2022 .

كذلك هو: "هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".<sup>1</sup>

أيضا: "التحليل الاستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التحليل الاستراتيجي المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومن ثم تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة وابعادها أداة فعالة ومكون رئيسي للاستراتيجية.

### ثانيا- أهمية التحليل الاستراتيجي:

يتميز التحليل الاستراتيجي بأهمية كبيرة نظرا لما يقدمه من فوائد للمؤسسة نذكر منها ما يلي:

- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا؛
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة؛<sup>3</sup>
- يساعد في فهم المقومات الأساسية للنجاح في قطاع النشاط وتوجيه موارد المؤسسة نحو بناء مزايا تنافسية من خلال دعم قدرتها على التكيف مع شروط ومتطلبات البيئة الجديدة التي أصبحت جد معقدة وتؤثر في النمو والتطور؛
- يؤدي التحليل الاستراتيجي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات التي تستخدم التحليل الاستراتيجي؛
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛<sup>4</sup>
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى الاستفادة من اتجاهات العوامل البيئية المؤثرة؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص71.

<sup>2</sup> طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص253.

<sup>3</sup> اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 24.

<sup>4</sup> Jeans-Pierre Détrie, *Stratégie Politique Général de l'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition-Edunod Paris, 2005, p381

<sup>5</sup> عمار عماري وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي لتقييم المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة إلى: الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، يومي

28/27 سبتمبر 2005، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955.

- يؤدي التحليل الاستراتيجي إلى زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة وترشيد تخصصها؛
- تؤدي دقة نتائج التحليل الاستراتيجي إلى زيادة فرص بقاء المؤسسة ونموها؛<sup>1</sup>
- الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة؛

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن للتحليل الاستراتيجي أهمية كونه يؤدي إلى المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية، والمعنوية المتاحة، وإيضاح موقف المنظمة اتجاه المنظمات الأخرى.

### المطلب الثالث: خطوات التحليل الإستراتيجي

تمر عملية التحليل الإستراتيجي بخمس خطوات رئيسية وهي:<sup>2</sup>

- \* **المسح/الفحص:** بمعنى مسح البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة، لتتمكن من رسم الخطط المستقبلية للمنظمة. ويعد المسح البيئي مهما وبشكل كبير بالنسبة للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة متقلبة وهو غير مناسب للمنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة.
- \* **القياس/المراقبة:** بمعنى تتبع الأحداث والتقلبات الخاصة في البيئة لتقييم التوجهات البيئية والتي تم اكتشافها من خلال عملية المسح البيئي، كما يشمل النشاط تأكيد الأحكام الأولية الصادرة من قبل الاستراتيجي على البيانات الغامضة التي تظهر من خلال المسح.
- \* **الذكاء التنافسي:** يسهم الذكاء التنافسي في دعم مدراء المنظمات لمعرفة بيئتهم التنافسية من خلال المقارنة المرجعية مع نقاط قوة وضعف منافسيهم للاستفادة منها في صنع القرارات الإستراتيجية، ومن ثم فإن الذكاء التنافسي يمكن المنظمة من تجنب المفاجآت عن طريق استباق تحركات المنافسين، وقد تبنت شركة "Major Airlines" هذا المفهوم، إذ قامت بإجراء العديد من التغييرات في استراتيجيتها التنافسية استجابة لتحركات المنافسين وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاستراتيجيات التسويقية كتخفيض أسعار تذاكر السفر وزيادة عدد الرحلات والتركيز على الحملات الترويجية.
- \* **التنبؤ:** يسعى المدراء الاستراتيجيون من خلال عمليات التنبؤ إلى تطوير توقعاتهم عما سيحدث في البيئة ومدى سرعته ونتيجة للتغيرات والتوجهات البيئية التي تم تشخيصها عن طريق عمليات المسح والقياس والذكاء الاستراتيجي.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 62.

<sup>2</sup> أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة الاتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 1، جامعة قناة السويس، مصر، جوان 2019، ص ص 114-115.

\* التقييم: هدف عملية التقييم هو تحديد مدى تأثير العوامل الإستراتيجية التي أفرزتها العمليات الأربع السابقة (المسح، القياس، الذكاء التنافسي، التنبؤ) وتوقيت حدوثها، إذ يتمكن المدراء من خلال عملية التقييم من بناء تصور واضح عن البيئة وبما يمتلكونه من بيانات كثيرة عنها يقومون بتحويلها إلى معلومات واضحة لتحديد مواطن التهديدات البيئية ومحاوله تجنبها وجوانب الفرص المتاحة والتي بإمكان المؤسسة استثمارها.

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التحليل الاستراتيجي الداخلي

إن قيام المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية بشكل تفصيلي لا بد من تحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف لكل مواردها التي تتعامل معها، ولذلك وجب عليها دراسة إمكانياتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي تساهم في تحقيق الأهداف.

وسنتناول في هذا المبحث:

- ماهية البيئة الداخلية؛
- مكونات تحليل البيئة الداخلية؛
- مراحل التحليل الاستراتيجي الداخلي.

#### المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الامكانيات الداخلية للمؤسسة ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الامكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة استراتيجياتها في حدود امكانياتها الحقيقية.

#### أولاً- تعريف البيئة الداخلية

"البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محمداً أساسياً لاستغلال الفرص أو تعامل مع تهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 283.

كما يمكن تعريفها كذلك على أنها " مجموعة العوامل الاجتماعية والفيزيولوجية داخل المؤسسة أو وحدة القرار، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: " مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق وتشمل كل ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال تسويقية ومالية".<sup>2</sup>

نستنتج من خلال ما سبق ذكره من التعاريف أن البيئة الداخلية للمؤسسة ما هي إلا مجموعة من العناصر والمتغيرات التي تحدث داخل محيط المؤسسة.

### ثانيا- تعريف التحليل الاستراتيجي الداخلي

يعرف التحليل الداخلي للمؤسسة على أنه: "تحليل للعوامل الداخلية التي تتمثل في الوظائف الموجودة داخل المؤسسة مثل المالية، المحاسبة، التسويق، الموارد البشرية، وكذا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة".<sup>3</sup>

كذلك يعني التحليل الاستراتيجي الداخلي: "إلقاء نظرة تفصيلية وشاملة داخل المنظمة لتقييم مستويات الأداء واكتشاف مجالات القوة والضعف النسبية بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها بحيث يتم التعامل مع المنظمة باعتبارها نظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية ويؤثر فيها بحيث يجب أن يكون التحليل موضوعيا لكي يعطي الصورة الصحيحة عن الامكانيات الحقيقية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف".<sup>4</sup>

أيضا هو أن تقوم المنظمة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا ومستقبلا، لذلك وجب عليها تحديد جوانب القوة والاضعف لكل عامل من العوامل الداخلية لتجنب المخاطر والتهديدات ولاستغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة.<sup>5</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحليل الاستراتيجي الداخلي يتركز على القدرات الاستراتيجية وتطويرها وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة في الوقت الحالي والتي يمكن أن تظهر مستقبلا واستغلالها في الاستراتيجية.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 148.

<sup>2</sup> مجد صفور، رائد الصران، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2018، ص 59.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، دليل المدير، خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 21.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سالم، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الناشر دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص123.

<sup>5</sup> زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص124.

### ثالثا- أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي

يتمثل الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي الداخلي في بيان جوانب القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، بما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة في إطار الوضع التنافسي للمؤسسة، وبشكل يمكنها من بناء مزايا تنافسية في مجال نشاطها، حيث يمثل التحليل الاستراتيجي الداخلي أحد الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واستكشاف مصادر المزايا التنافسية من موارد وقدرات، وذلك من خلال أهميته في تحقيق العناصر التالية:<sup>1</sup>

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة في قطاع النشاط؛
- بيان وتحديد جوانب القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلا؛
- اكتشاف جوانب الضعف أو مجالات القصور التنظيمية؛
- المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية، والبشرية، والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مكونات تحليل البيئة الداخلية (التحليل الاستراتيجي الداخلي)

إن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي، والمحتوى المالي والعملياتي، حيث نجد أن المحتوى التنظيمي يضم ثلاث مكونات رئيسية وهي:<sup>2</sup>

- الهيكل التنظيمي؛
- الثقافة التنظيمية؛
- موارد المنظمة.

### أولاً- الهيكل التنظيمي

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، إذ يعد التنظيم عملا جوهريا وضروريا من أعمال الإدارة، فمن خلاله يتضح مسار العمل، وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها.<sup>3</sup> يعرف بأنه الوسيلة المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف، وهو يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم، طيلة العمر التنظيمي للمؤسسة،

<sup>1</sup> بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية في سطيف، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الباز، سطيف، الجزائر، 2013، ص 83.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 56.

<sup>3</sup> زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 124-125.

بل يتغير طبعا بالمواقف وحسب درجات التأثير، وهذا بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية، حيث أنه التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية سيؤدي إلى خلق نقطة قوة لها والعكس صحيح.<sup>1</sup>

إن بناء الهيكل التنظيمي لأية منظمة يمثل حجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الميكانيكية الأخرى، لذلك فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها، نذكر منها:<sup>2</sup>

- \* الهدف الرئيسي للمؤسسة: أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية، وخطته الاستراتيجية؛
- \* تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة؛
- \* تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل المسؤوليات؛
- \* تحديد الوظائف وتوصيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف؛
- \* القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي؛
- \* ضرورة دراسة المركزية واللامركزية، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- \* ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال، والعلاقات بين الأقسام المختلفة.

### ثانيا- الثقافة التنظيمية

تشير ثقافة المنظمة إلى التوافق بين قيم المسير، وأسلوب إدارته بالأعمال مع قيم الأفراد المساهمين في هذه الأعمال، سواء كان ذلك في إطار التنظيم الرسمي أو في شكل التنظيم غير الرسمي، حيث أن عدم التوافق الثقافي يؤدي إلى وجود صراعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل الصرايرة، مرجع سابق، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 127.

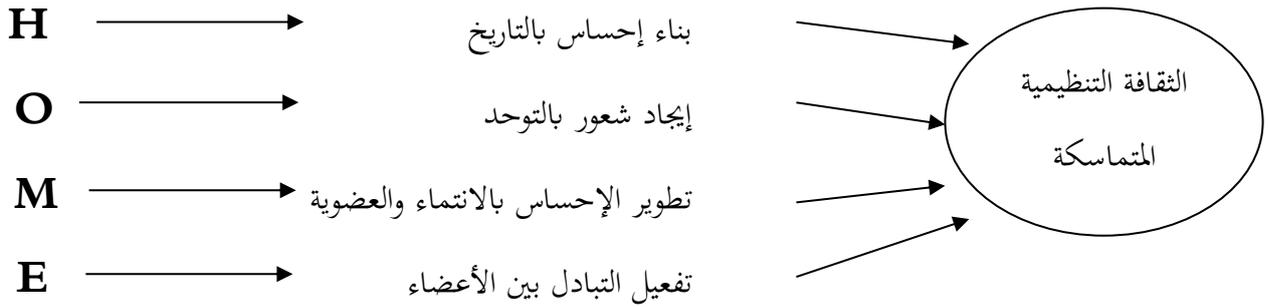
<sup>3</sup> Foursade Colette, Marchesnay Michel, *Gestion de la TNE.PMIE* Nathan, Paris, (1997), p108

وتعرف كذلك بأنها مجموعة من القيم، والتقاليد، والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم، وتقاليدهم، وعاداتهم التي تساهم بالتأثير بالثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

ومن المعلوم أن المؤسسات ثقافات تنظيمية مختلفة، يمكن تلخيص أهميتها في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- \* يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية، والاستقلالية للعاملين؛
- \* تؤدي إلى خلق روح الانسجام، والولاء بين العاملين؛
- \* تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل؛
- \* تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل، والشكل التالي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (2-2): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 71.

ثالثاً- الموارد

وتشمل أصول الشركة من أصول مالية، ومادية، ومهارات، وقدرات بشرية، ومواهب إدارية، وينصب مدخل الموارد الأساسية للمنظمة حول اهتمام الإدارة بالموارد الداخلية للشركة في محاولة لتحديد تلك الأصول، والقدرات، والكفاءات، مع امكانية تقديم مزايا تنافسية تسمح للمنظمة من تحقيق مستوى عالي من الأداء.<sup>3</sup>

يمكن تقسيم الموارد إلى:

<sup>1</sup> محفي أمين، بطاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتنمية، العدد 6 جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 96-97.

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 22.

<sup>3</sup> مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، من منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2021، ص 60.

1- موارد ملموسة:

وتشمل الموارد المالية مثل السيولة ومصادر التمويل والأصول الفيزيائية مثل المعدات، والمحلات، والمخازن.

2- الموارد الغير ملموسة:

وتشمل السمعة والاسم التجاري وقيمة الشركة في السوق التجاري وغيرها... إلخ.

3- الموارد البشرية:

وتشمل كفاءة العاملين، وخبراتهم، ومستواهم العلمي، ومدى ولائهم، ومستوى التدريب، والمهارات التي يتقونها.

4- الموارد التقنية أو الفكرية:

وتشمل براءة الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية، وعلاقة الشركة مع الموردين؛<sup>1</sup>

رابعا- تصنيفات الموارد:

من الضروري التمييز بين الموارد والقدرات في إطار منظمات الأعمال، سوف نوضح ذلك في الجدول

التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم (2-1): موارد المنظمة

بشرية	غير ملموسة	ملموسة
المهارات	التكنولوجية	مالية
المعارف	الشهرة	مادية
إمكانية الاتصال والتعاون	الثقافة	
التحفيز	المعرفة	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 299.

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص ص 189-190.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 299.

### المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض إلى التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد والتحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة، وكذا رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية.

#### أولاً- التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد

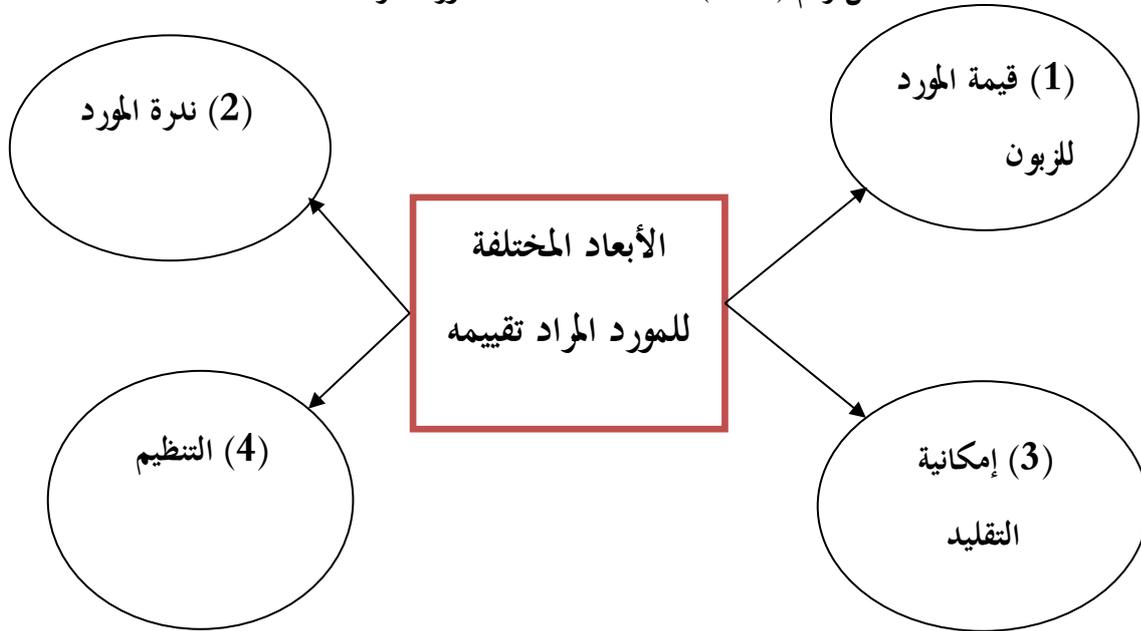
يقصد بعملية التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية التي تتميز بها المؤسسة.

أما الموارد فهي من الأصول التي تتحكم بها المؤسسة، وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمؤسسة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية، والموارد المادية من مكائن وأجهزة، وبناء وقنوات النقل والتوزيع.

#### 1- الأبعاد المختلفة للموارد تقيّمها

ويتم تقييم كل مورد من موارد المؤسسة من خلال أربعة أبعاد: قيمة المورد، وندرته، وإمكانية تقليده، وامتلاك التنظيم لاستثماره وذلك لتحديد الكفايات الجوهرية التي يمتاز بها ذلك المورد، ويختصر ذلك التقييم بما يعرف (VRIO) يأخذ الأحرف الأولى من الكلمات الإنجليزية<sup>1</sup>، ويلخص الشكل رقم (2-3) هذه الأبعاد:

الشكل رقم (2-3): الأبعاد المختلفة للمورد المراد تقيّمه



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية دار والى للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 46.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: مدخل نظري وتطبيقي، دار والى للنشر والتوزيع، الأردن،

### 1.1 القيمة:

تحدد فيما كان ذلك المورد يوفر قيمة للزبون وفي نفس الوقت لديه ميزة تنافسية على المنافسين، تكون الموارد والكفاءات ذات قيمة إذا ما سمحت بتحسين فعالية ونجاعة المؤسسة، ويكون لها دور في تمكين المؤسسة الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب وإبعاد التهديدات الموجودة في المحيط الخارجي للمؤسسة.

### 2.1 الندرة:

تأخذ الندرة في المفهوم الاقتصادي قابلية الشيء للتملك أو الحيازة فهي لا تعبر عن قلة العرض مقارنة بالطلب، فحتى لو كانت الفجوة بين الطلب والعرض كبيرة بحيث يفوق العرض الطلب بنسبة كبيرة لكن مع بقاء الشيء قابلاً للتملك فخاصية الندرة تبقى قائمة، لكن الندرة التي نقصدها هنا هي الخصوصية أي احتكار المؤسسة للمورد أو الكفاءة دون غيرها من المؤسسات.<sup>1</sup>

### 3.1 إمكانية التقليد:

ويبين هذا المعيار مدى إمكانية تقليد الآخرين لهذا المورد وتكاليف ذلك.

### 4.1 امتلاك التنظيم:

ويبين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المؤسسة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أم لا. ومن الأبعاد المهمة التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في تحليل الموارد تحديد استدامة الكفايات للموارد المميزة، بمعنى تحديد أي مدى تتعرض تلك للتقادم، فديمومة المورد وبسرعة التقادم هي على شكل خط متصل من الاستدامة، فالمورد بطيء التقادم يكون له استدامة عالية، والمورد سريع التقادم تكون استدامته متدنية، ويبين ذلك الشكل الموالي:

### الشكل رقم (2-4): خط متصل باستدامة الموارد المميزة

استدامة عالية لمورد بطيء التقادم ← → استدامة متدنية لمورد سريع التقادم

المصدر: عبدالباري إبراهيم درة، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: مدخل نظري وتطبيقي، دار ولى للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 47.

<sup>1</sup> Hamel Gary, **La conquête du future : construire l'avenue de son entreprise plutôt que le Subir**, Dunod, Paris, 1999, PP 216- 217.

ويمكن القول بأن التحليل التنظيمي المستند على الموارد يفيد تحديد قائمة بالموارد التي تمتلك قدرات وكفايات جوهرية للعمل، وتعتبر ذات أهمية قصوى في نجاح المنظمة أو فشلها، إضافة إلى تحديد وتقييم الموارد التي تشكل نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة أو تعتبر نقاط الضعف يمكن أن تسهم في تراجع وتعثر عمل المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً- التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة

نوقش مفهوم سلسلة القيمة "Value\_Chain"، من قبل الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية منذ أكثر من عقدين.<sup>2</sup>

حيث طور هذا الأسلوب من قبل بورتر الذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية وتضيف إلى المنهج النهائي وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف لهذه الأنظمة التفصيلية لتحديد قدراتها،<sup>3</sup> وهي إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة وجود تداهم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم إنتاج و تسويق و تسليم و تدعيم منتجاتها، وهذه الأنشطة تتمثل في مجموعها سلسلة القيمة، فإمكانية تحسين و تطوير قيمة الأنشطة التي تساهم في تحسين آدائها المالي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص47.

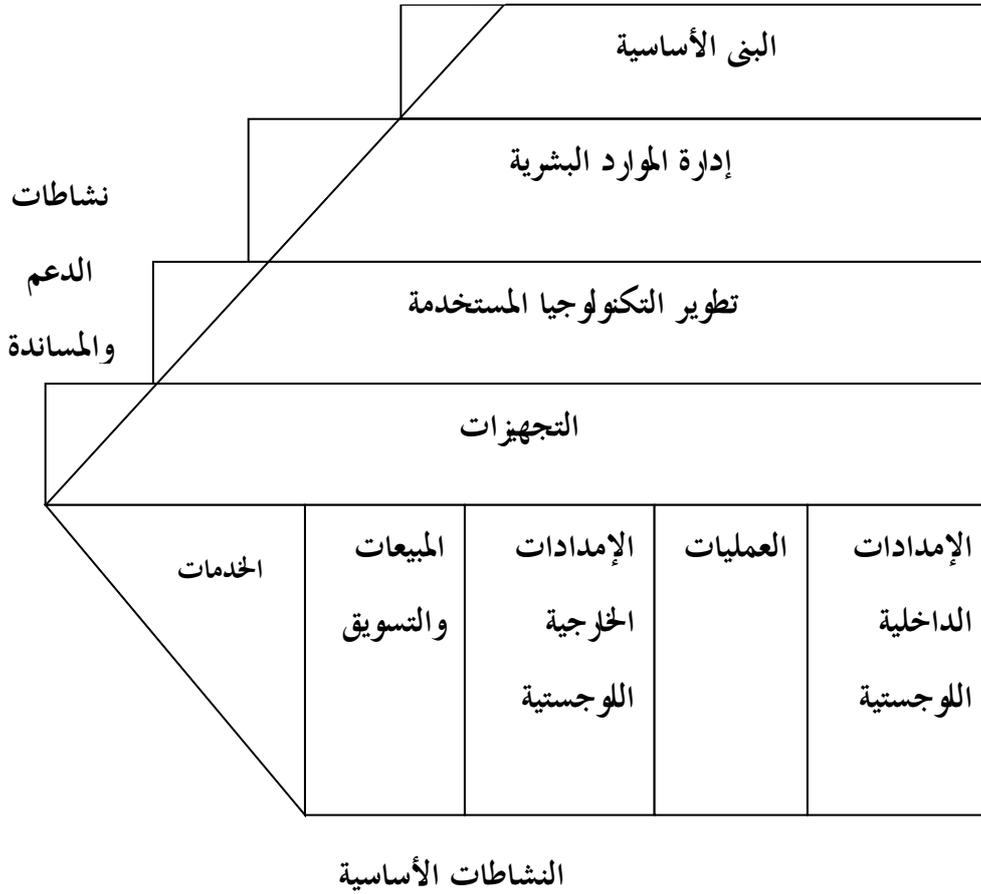
<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 131.

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص318.

<sup>4</sup> هالة بجاوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 1، جامعة العربي التبسي، الجزائر، جانفي

وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها.<sup>1</sup>

الشكل (2-5): مدخل سلسلة القيمة



المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص319.

<sup>1</sup> زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص136.

1- مكونات سلسلة القيمة: وتتكون من:

1.1 الأنشطة الأولية أو الأساسية: وهي مجموع الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتوج أو الخدمة والتي

تتضمن:

1.1.1 الإمدادات الداخلية: أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية المتعلقة بنقل، واستلام، وتخزين، وتحريك، ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

2.1.1 العمليات: وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات " سلع وخدمات " <sup>1</sup>.

3.1.1 الإمدادات الخارجية: ويشمل كل الأنشطة التي تتضمنها رحلة السلع الجاهزة من أماكن إنتاجها، إلى مراكز استهلاكها، مثل أنشطة نقل المنتجات تامة الصنع إلى مراكز التوزيع والتخزين، التوزيع إلى الزبائن، ونظام الحصول على أوامر الشراء.

4.1.1 التسويق والمبيعات: ويتضمن الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة المنتج إلى المؤسسة، إلى الزبائن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي واختيار مناطق البيع ووسائله.

5.1.1 الخدمات: وتشمل كل ما يقدم للزبائن للاستفادة من المنتج الذي تبيعه المؤسسة، مثل خدمات التركيب، والإصلاح، الاستبدال، الضمان والصيانة؛<sup>2</sup>

2.1 الأنشطة المساعدة أو الداعمة:

هذه الأنشطة ليس لها قيمة مباشرة من جهة نظر العملاء، ولكنها ضرورية ومكملة للأنشطة الأساسية، حيث ينظر إليها من منظور سلسلة القيمة على أنها أنشطة دعم وإسناد للأنشطة الأساسية لإضافة القيمة، والدور الأساسي لهذه الأنشطة يتركز حول تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة لإضافة القيمة وهي تشمل الأنشطة التالية:

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 319.

<sup>2</sup> خديجة بريقة، عبد الحق بن نفات، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية،

المجلة الجزائرية للتنمية العدد 2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص123.

1.2.1 إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، تحديد المسار الوظيفي، التحفيز والتنبؤ بالاحتياجات من اليد العاملة لمختلف أنشطة المؤسسة.<sup>1</sup>

2.2.1 التطور التكنولوجي: ويتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة

3.2.1 البنى الأساسية التحتية: أو ما يعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الدائمة الأخرى.

4.2.1 التجهيزات: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة.<sup>2</sup>

### ثالثاً- رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية

يركز هذا التحليل على الوظائف والقدرات التقليدية للمؤسسة، والمتمثلة في البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والانتاج، والعمليات والمعلومات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لكل هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف.<sup>3</sup> يتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة أو الضعف إذ يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية.

ووفقاً لهذا التحليل فإن تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزاً على تحديد العوامل التي ساعدت في تحسين أداء المؤسسة في المجالات التسويقية والمالية والموارد البشرية والإدارية، فالحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء الماضي لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي، من ناحية أخرى فإن تحليل الأداء الماضي للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد في استكشاف العوامل الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة، حيث يركز على تحليل الأنشطة والوظائف الداخلية للمؤسسة للتحسين من الأداء الكلي لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 320.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، مرجع سابق، ص 136-143.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر، 2003، ص 215.

### المبحث الثالث: مساهمة التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي

كل مؤسسة لها جوانب قوة وجوانب ضعف، حيث لا توجد مؤسسة قوية أو ضعيفة في كل المجالات، يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات بغرض استغلال نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، من خلال الكشف عنها للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة عامةً ومنه يؤثر على تحسين أدائها المالي، فمثلاً عند قيام المؤسسة بتحليل وظيفة التسويق يُمكنها من مراجعة سياسة التسعير مما قد يمكنها من تحقيق الأرباح ومنه تحسين الأداء المالي للمؤسسة، فالأداء المالي هو المرآة العاكسة لكيفية تسيير المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، فكل القرارات التي تتخذ تترجم في الأخير في شكل نتائج مالية ربح أو خسارة.

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض منهجية تحليل البيئة الداخلية في تحسين الأداء، وكذا العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي وفي الأخير نستعرض مراحل التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي.

#### المطلب الأول: منهجية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء

إن اكتشاف المؤسسة لنقاط القوة والضعف في وظائفها تعد حجر الأساس والركيزة الأساسية في عملية تحسين الأداء، فمعرفة المؤسسة لوضعها الحالي يعد من الخطوات الأولى لتحسين الأداء الذي يتم فيه اتباع منهجية معينة تسمح في الأخير بتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع ومنه تحسين الأداء والذي يكون من خلال الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً- البعد الأول: تحليل الأداء

من الناحية الفعلية يجب أن يبدأ التحليل الداخلي بتحليل الأداء، فمعرفة مستوى أداء نشاط المؤسسات يمكن أن يساعد في تحديد أي من الاستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها، كما يساعد تحليل الأداء في عدة نواحي أهمها أي وحدات الأعمال تؤدي مهامها بكفاءة تساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية وبالعكس فإن معرفة أي من الوحدات يعتبر أدائها ضعيفا، يساعد في تحديد مجالات المشكلات الاستراتيجية ومن ثم نقاط الضعف التنظيمية، وعليه فإن تحليل الأداء يعتبر خطوة أولى لاستقراء الوضع الذي تمون عليه وحدة الأعمال مستقبلا.

#### ثانياً- البعد الثاني: تحليل الفجوة

إن توقع الأداء المستقبلي في ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عمليات التخطيط طويل الأجل، ويمثل النمو المتوقع أساسا لتحديد الاحتياجات المتوقعة للاستثمار في المصانع والمعدات، ورأس المال العامل، كما يعتبر

<sup>1</sup> دراجي أسيا، "دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2015، صص 35-36.

أساساً لتحديد الأرباح المتوقعة كذلك، حيث تقديرات الأرباح بدورها تشير إلى حجم الموارد المتاحة لتأييد قرارات الاستثمار، فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع والأداء المرغوب فإنه من المحتمل الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغيير خطة المؤسسة.

### ثالثاً- البعد الثالث: الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة

أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف يكمن في مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة، وقد تبرز الاستراتيجية في بعض الأحيان بطريقة تختلف في الواقع كما كان يعتقد في البداية أنه اتباع لاستراتيجية محددة، إن معرفة أساس الاستراتيجية على وجه التحديد يمكن أن يساعد في تحديد هيكل الاستراتيجيات البديلة، بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في التنظيم.

### رابعاً- البعد الرابع: تحليل التنظيم الداخلي

يعتبر التنظيم الداخلي مصدراً هاماً لكل من نواحي القوة والضعف، على سبيل المثال فإن النظم الداخلية لشركة ماكدونالدز وغيرها من شركات الأغذية السريعة يعتبر مصدراً هاماً لقوتها، بالمثل فإن طبيعة خلفية الإدارة لشركة تكساس والتي يغلب عليها النواحي الهندسية والصناعية تعتبر مصدراً هاماً لقوتها في صناعة أشباه الموصلات، على أنها في نفس الوقت كانت نقاط ضعف في مجهوداتها في مجال سلع المستهلك، كذلك فإن هناك بعض الشركات التي نجحت في خلق ثقافة تنظيمية قوية اعتبرت مصدراً لقوتها.

### خامساً- البعد الخامس: تحليل الأفراد

يتضمن تحليل الأفراد الدراسة التفصيلية للعناصر الأساسية التالية<sup>1</sup>:

#### 1- هيكل الموارد البشرية:

يتضمن تحليل أفراد الدراسة التفصيلية العناصر الأساسية التالية:

- إعداد العاملين حسب التقسيمات التنظيمية؛
- القدرات والمهارات؛
- التوزيع بين قطاعات التنظيم.

#### 2- خصائص الموارد البشرية:

- التأهيل العلمي والخبرات العلمية؛
- الرواتب وعناصر التكلفة الأخرى؛

<sup>1</sup> دراجي آسيا، مرجع سابق، ص 38.

- معدلات الكفاءة ومستوى الانضباط.

#### سادسا- البعد السادس: تحليل الأصول المادية الثابتة

تتركز في المؤسسات العديد من الأصول المادية من مباني، آلات، معدات، آلات نقل، ويستثمر في تلك الأصول الثابتة أموال طائلة لا بد أن تدر عائدا يزيد من تكلفة الحصول عليها والاحتفاظ بها، من أجل ذلك يتصدى تحليل الأصول الثابتة لهذا الجانب لدراسة جانب الأصول الثابتة.

#### سابعا- البعد السابع: تحليل المعلومات

المعلومات هي الأساس الحيوي للمؤسسة، وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة وتماسكها، لذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة وفي التوقيت الصحيح، ويشمل تحليل المعلومات النقاط التالية:

#### 1- نظم إنتاج المعلومات

- مصادر المعلومات ودقتها؛
- توقيت المعلومات وتناسبه مع الاحتياجات؛
- الوقت المستغرق للحصول على المعلومات.

#### 2- نظم عرض وتداول المعلومات

- أسلوب عرض المعلومات؛
- نظام وتوزيع وتداول المعلومات؛
- سرعة وانتظام تدفق المعلومات.

#### 3- نظم حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات

- أساليب حفظ المعلومات؛
- سهولة وانتظام تحديد المعلومات؛
- سهولة وانتظام استرجاع المعلومات.

#### ثامنا- البعد الثامن: تحليل الثقافة التنظيمية

لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تتشكل بتراكم القرارات والسياسات والممارسات الإدارية ونتيجة العلاقات الإنسانية التنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات الأفراد العاملين بها والمتعاملين معها، ويتم من خلال هذا البعد:<sup>1</sup>

- السمات العامة لثقافة المؤسسة وملامح تمييزها واختلافها من المؤسسات الأخرى؛

<sup>1</sup> دراجي آسيا، مرجع سابق، ص 39.

- أسلوب إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر؛
- مدى تشجيع ابتكار المساواة بين أفراد المؤسسة.

### المطلب الثاني: عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على الأداء المالي

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة على مجموعة من العوامل التي تساهم في التأثير على الأداء المالي للمؤسسة من بينها<sup>1</sup>:

#### أولاً- الرفع المالي:

الرافعة المالية هي نتاج المرونة المكافئة المخصصة للديون، يتم قياس الرفع المالي من خلال نسبة إجمالي الديون إلى حقوق الملكية، حيث تظهر درجة اعتماد المؤسسة على الديون.

المؤسسات عالية الاستدانة قد تكون عرضة للإفلاس إذا لم تتمكن من تسديد ديونها، وقد لا تتمكن أيضا من الحصول على قروض في المستقبل، من جهة أخرى، الرأي المقابل يرى بأن الديون تلزم المسيرين على استخدام موارد المؤسسة بأكثر كفاءة، وتوظيفها في مشاريع مربحة. كما انه لكل مؤسسة درجة رفع مالي أمثل محدد من خلال الموازنة بين القيمة الحالية للعوائد المحققة من الرفع المالي، مقابل القيمة الحالية المتوقعة لتكاليف الدين، وهذا ما يجعل المؤسسة تقترض تدريجيا نحو بلوغ نسبة الدين إلى حقوق الملكية المثلى.

#### ثانياً- السيولة:

هي القدرة على مواجهة الطلبات المتوقعة وغير المتوقعة على النقدية، أي بمعناها العام قدرة المؤسسة على مواجهة الطلب النقدي وهذا بأقل خسارة ممكنة، فالسيولة تشير إلى الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية بسهولة وسرعة ودون خسارة مهمة في قيمتها، وتعكس قدرة المؤسسة على إدارة راس المال العامل. كما يمكن أن تستخدم المؤسسة السيولة في حالة عدم توفر مصدر تمويل خارجي أو عندما يكون مكلفا، كما أن درجة السيولة المرتفعة للمؤسسة تساعد على تسوية التزاماتها في فترات انخفاض الأرباح، فإن حسن إدارة السيولة وتقليص فترة دورة الاستغلال يرفع من قيمة المؤسسة وأدائها.

<sup>1</sup> حولي محمد، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية في الجزائر، 2020، ص216، عن موقع المجلة:

www.asjp.cerist.dz/en/presentationrevue/313/، يوم 2022/06/15.

### ثالثا- الحجم:

يؤثر حجم المؤسسة على آدائها المالي، فالمؤسسات الكبيرة أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، كما ان المؤسسات الكبيرة لديها قوة تفاوض أكبر، من ناحية أخرى قد تعاني من عدم الكفاءة مما يؤدي على ضعف في آدائها المالي.

### رابعا: نمو المبيعات: ويتضمن ما يلي<sup>1</sup>

يعتبر معدل النمو مقياس لمدى التضاعف المحتمل في إيرادات المؤسسة، يتم قياس النمو من خلال التغيير في المبيعات، فالنمو مؤشر جيد لتوقعات أداء المؤسسة، فهو يشير إلى علاقة إيجابية بين بقاء المؤسسة والنمو، كما أن نمو المبيعات له تأثير إيجابي على الأداء المالي.

### خامسا: التخطيط المالي:

حيث التخطيط للنفقات النقدية التي تدخل للمؤسسة (وهي المتحصلات) والنفقات التي تخرج منها (وهي المدفوعات) بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجاليا، وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والانفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره، وبما يسمح في الوقت نفسه بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفه.

### سادسا: الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها حيث أن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة، يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل من احتمالية التعرض للمخاطر إلى أدنى حد ممكن، حيث ان القيم بالرقابة الداخلية يعني القيادة، التسيير والتوجيه.

### سابعا: عمر المؤسسة:

ويقصد به عدد السنوات التي مرت منذ تأسيس المؤسسة حيث أن المؤسسات القديمة أكثر خبرة ويمكن أن تكون متفوقة في الأداء، وقد تستفيد المؤسسات القديمة من تأثيرات السمعة والتي تسمح لها بكسب هامش أعلى من المبيعات، ومن ناحية أخرى المؤسسة القديمة عرضة للقصور الذاتي والبيروقراطية، كذلك قد تصبح المؤسسات القديمة عرضة لإجراءات روتينية قد تكون بعيدة عن التغييرات الطارئة على السوق وبالتالي هنا تكون علاقة عكسية

<sup>1</sup> نقاش مريم، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "دراسة قياسية للمؤسسات المدرجة في مؤشر كاك40"، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2019، ص66.

بين عمر، الربحية والنمو يمكن ملاحظتها ومن غير المرجح أن تتمتع المؤسسات القديمة بالمرونة ومواكبة الظروف المتغيرة وبالتالي من المرجح أن تفقد حصص الأداء مع المؤسسات الأصغر والأكثر مرونة.

#### ثامنا: الضمانات:

يوجد علاقة عكسية بين متغير الأداء المالي والضمانات، وفسر ذلك بأن المؤسسات التي تعتمد على نسبة عالية من الاستثمارات العينية في أصولها سيؤدي إلى صعوبة إحلالها في حالة الأزمات المالية.

#### تاسعا: إنتاجية المؤسسة:

هي قدرة المؤسسة على توفير الخدمات المناسبة لعملائها، وتعني أنها مقياس للكفاءة التي تتمتع بها الإدارة في عملية تحويل المدخلات المختلفة من عمل ومستلزمات إنتاج مخرجات تأخذ شكل سلعة أو خدمة.

#### عاشرا: المخاطر:

تعرف المخاطر على أنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع، أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الراشد اقتصاديا في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: خطوات التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي

إن عملية تحليل البيئة الداخلية تمر بمجموعة من المراحل تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف في كل وظيفة وهو ما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات من شأنها تحسين أدائها ككل ومنه تحقيق أهدافها لا سيما المالية منها من رفع للمبيعات أو تخفيض للتكاليف أو تحسين تمويلها الذاتي ومنه الوصول إلى تحسين الأداء المالي، ولتحقيق ذلك يجب اتباع جملة من الخطوات سنحاول عرضها كالآتي:<sup>2</sup>

#### أولا- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، ويتم هذا من خلال جمع المعلومات، من خلال سؤال كل مدير في موقعه بأن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته، أو قسمه، أو وحدته، ثم يتم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين مرة أخرى لضمان تغطية كاملة لكل

<sup>1</sup> نقاش مريم، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 33.

البيانات ذات الصلة بالأداء الداخلي، حيث أن كل مدير يقدم المعلومات اللازمة في شكل تقارير رسمية، والجدول التالي يوضح قائمة بعناوين البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية:<sup>1</sup>

الجدول رقم (2-2): قائمة العناوين الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

أنظمة المعلومات	التسويق المبيعات	الإنتاج
الحصول على المعلومات	حجم السوق وتطوره	الآلات والمعدات
تخزين وحفظ المعلومات	المركز القيادي في السوق	الطاقة المتاحة والمستغلة
استرجاع وتوفير المعلومات	سياسات الأسعار	حجم الإنتاج
<b>المواد والمخازن</b>	سياسات التوزيع	موقع المصنع
الرقابة على المخزون	سياسات توزيع المبيعات	ترتيب الآلات
حجم الطلبات	<b>الأفراد والموارد البشرية</b>	العمليات التشغيلية
العلاقة مع الموردين	هيكل العاملين	الصيانة الرقابة على الجودة
تكلفة المواد	الأجور	الأمن الصناعي والسلامة
طاقة المخازن	الدافعية والرضا	عطل الآلات
حماية المخازن	الأداء والإنتاجية	الطاقة
الكتالوجات وقوائم الموردين	الإجراءات الجزئية	العوادم والتالف
إجراء الشراء	الحوافز	ظروف العمل المادية
الاستلام والفحص	الغياب ومعدل الدوران	<b>التمويل والحسابات</b>
	الشكاوي والانضباط	التخطيط والرقابة المالية
	الاختيار والتعيين	سياسات الأرباح والتوزيع
	<b>الفلسفة الإدارية للمشروع</b>	تمويل الاستثمارات
	هيكل المديرين	إدارة حسابات العملاء
	أساليب التخطيط	إدارة النقدية
	الأهداف والسياسات	إدارة المخزون

<sup>1</sup> مهشي مريم، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 27\_28.

-	نظام محاسبة التكاليف	-	إجراءات وقواعد العمل
-	الاجتماعات والمناقشات	-	الرقابة الإدارية
-	التقارير والمذكرات	-	القيادة والتوجيه والتنسيق
-		-	الابتكار الإداري

المصدر: مهشي مريم، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 28.

### ثانيا- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة

بعد القيام بجميع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة يتم القيام باكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، يستطيع القائمون على إدارة المنطقة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل من خلال:<sup>1</sup>

\* مقارنة أداء المنطقة بأداء المنافسين؛

\* ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة؛

كما يمكن القول أيضا أن هناك نقاط قوة وضعف أخرى للمؤسسة كما يلي:<sup>2</sup>

\* عقد اجتماعات لكل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة وأن تكون المناقشات ساخنة؛

\* طلب من المدير تحديد اتجاه بياناتهم؛

\* دفع المديرين إلى خلق جو تنافسي للتحسين في أدائهم.

### ثالثا- تحليل نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة

إن إتباع النصائح السابقة في العنصر السابق يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها وفيما يلي بعض النقاط والخطوات المتبعة في ذلك:<sup>3</sup>

\* وضع نقاط القوة ونقاط الضعف في شكل قائمة؛

\* تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة ونقاط الضعف على كفاءة المنظمة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها؛

\* تحديد احتمال حدوث استمرار لكل بند من نقاط القوة ونقاط الضعف.

<sup>1</sup> - فضيلة سلمان داوود، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> - كباب منال، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> كباب منال، مرجع سابق، ص 33.

## رابعاً- تحسين الأداء المالي

من خلال معرفة المؤسسة لنقاط قوتها وضعفها على مستوى كل وظيفة من وظائفها يمكنها أن تحسن أداء هذه الوظائف وبالتالي آدائها العام، والذي يمكن ان يترجم في شكل مبيعات وحصص سوقية أكبر ما يمكن حتى تنخفض التكاليف، ومنه تحقيق نتائج إيجابية وبالتالي زيادة ربح المؤسسة وزيادة مردوديتها، أي وفي الأخير يظهر ويترجم تحسين الوظائف في معايير مالية تعبر عن تحسين آدائها المالي.

## خلاصة الفصل

اتضح من خلال دراسة هذا الفصل أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية حيث يمثل هذا التحليل مرحلة مهمة من مراحل العملية الإدارية، ويشكل إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، حيث يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقودنا إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يحفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة، إذا فاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي هو الأساس للاعتماد عليه في اختيار المسار الصحيح للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم استخراج المعلومات والتوجهات الممكنة التي تساعد في تطوير وتحسين أداء المنظمة بصفة عامة، وتحسين أدائها المالي بصفة خاصة، حيث يعتبر الأداء المالي وسيلة لاتخاذ القرارات التي توجه المؤسسات إلى التقدم والنجاح ويكمن ذلك في تحقيق الأهداف والحكم عليها بفعالية.

# الفصل الثالث

## مقدمة الفصل

بعد التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتي تطرقنا فيها للأسس النظرية للتحليل الاستراتيجي الداخلي، تحسين الأداء المالي والعلاقة بينهما، سنحاول من خلال الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التطرق إليه نظريا بدراسة تطبيقية لموضوع "دورة التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي"، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة "سونلغاز" لاعتبارها من أهم المؤسسات الموجودة في ولاية قالمة، والوقوف على أهم الجوانب نظرا للتطور الذي يشهده هذا القطاع وللإجابة على الإشكالية المطروحة.

وعلى ضوء ما سبق سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- \* تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-سونلغاز-؛
- \* واقع الأداء المالي مديرية توزيع الكهرباء والغاز -بولاية قالمة-؛
- \* مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -سونلغاز-

تعتبر المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز إحدى المؤسسات التي أسست قبل الاستقلال نظرا لأهميتها ودورها، لها عدة فروع في عدة ولايات من ربوع الوطن، إلا أنه تم إسقاط هذه الدراسة على وحدة التوزيع بولاية قالمة، حيث سيتم التعرض في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية، تعريفها، أهدافها، وظائفها، وهيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز الوطنية

تأسست مؤسسة سونلغاز بموجب الأمر رقم 69/59 المؤرخ في جويلية 1969 والصادر بالجريدة الرسمية المؤرخة في 1969/08/01 و الذي يقضي بضرورة وجود مؤسسة وطنية جزائرية كبديل عن المؤسسة الفرنسية كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) التي حُلَّت بواسطة الأمر نفسه، وكانت هذه الأخيرة قد نشأت في جوان 1947 تبعا لتأميم مختلف منظمات الكهرباء والغاز الجزائرية من طرف الحكومة الفرنسية، بحيث دعمت صلاحية "سونلغاز" الإنتاج، النقل، التوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية، أما فيما يخص الغاز فكان حتى سنة 1961م يأتي من مصانع الغاز التي كانت تقوم بتقطير الفحم الحجري، وقد اكتشفت أول حقل للغاز الطبيعي سنة 1955م بحاسي الرمل و بدأ استعماله كوقود عام 1961م بعاصمة البلاد وهران، و منذ هذا التاريخ أوقف العمل بهذه المصانع تدريجيا، بحيث زودت محطات الكهرباء الجديدة في الجزائر العاصمة وهران بالغاز الطبيعي عندما وضعت في الخدمة عام 1961م. وتتميز مؤسسة سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء والغاز في الجزائر بموجب قوانين الطاقة لسنتي 1969م و 1985م، كما تتميز بكون حجم نشاطاتها فعدد الزبائن المستهلكين للطاقة الكهربائية يفوق 6 ملايين زبون و أكثر من مليون زبون في الغاز وتعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز بالجزائر ومهمتها

الرئيسية تدرج في إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و كذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة ولا سيما في تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج و منذ صدور قانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع وضعها الجديد، إذ أصبحت اليوم منظمة صناعية تتألف من 40 شركة فرعية، وتشمل حوالي 6000 عامل ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا رياديا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وفي تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية من خلال برامج الإنجازات الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% و بنسبة توغل الغاز الى ما يفوق 4%.

### المطلب الثاني: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة قلمة-

تعتبر هذه المؤسسة ذو أهمية كبيرة في الجزائر فهي مؤسسة مساهمة تابعة لشركة تسيير وتوزيع الكهرباء والغاز للشرق ومديريتها العامة متواجدة بولاية قسنطينة والتي تعمل على تغطية كل قطاع الولاية عن طريق توزيع الكهرباء والغاز، وبغرض التعرف أكثر عليها ارتأينا التطرق إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها تقديم صورة عامة عنها.

#### أولا- التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -قلمة-

مديرية توزيع الكهرباء والغاز- قلمة -، أنشأت في سنة 1976 مقرها شارع مرزوق حسين، وهي قاعدة تعمل على تغطية كافة احتياجات الولاية من الطاقة، في أواخر سنة 2018 بلغ عدد عمالها 439 عامل موزعين كالتالي: 120 إطار - 187 مختصين - 132 منفذين.

تتفرع منها وكالات تجارية متواجدة عبر أقطار الولاية (الوكالة التجارية بقلمة. الوكالة التجارية بهليوبوليس. الوكالة التجارية ببوشقوف. الوكالة التجارية بوادي الزناتي، الوكالة التجارية ماونة).

أما بالنسبة لمصالح الاستغلال فتوجد مصلحتين لاستغلال الكهرباء والغاز هما:

#### 1- مصلحة استغلال الكهرباء:

متواجدة في كل من قلمة، بوشقوف، وادي الزناتي وقلعة بوصبع.

#### 2- مصلحة استغلال الغاز:

متواجدة في كل من قلمة، بوشقوف، وادي الزناتي وقلعة بوصبع.

تتم بتوزيع الكهرباء والغاز في قلمة ضمن حدود صلاحياتها في الاستغلال، التسويق والتطوير كما تقوم بصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز مع الأخذ بعين الاعتبار احترام النظم التقنية الحية والامنية حماية البيئة. تغطي شبكة الكهرباء حوالي 2182.622 كم وأما شبكة الغاز فتغطي بدورها 1541,310 كم.

### ثانيا- نشاط مديرية توزيع الكهرباء والغاز -قلمة-

يتمثل نشاط توزيع الكهرباء والغاز -قلمة- في:

- \* توصيل كل شبكات الكهرباء لكل الزبائن طبقا لتعليمات الحكومة الجزائرية؛
- \* تزويد الأفراد بكافة المعلومات والاستفسارات عن الكهرباء والغاز ومدى أهميته وضرورة وجوده في كل مكان؛
- \* التوزيع العادل للطاقة والعمل على الأمتثل في توزيعها؛
- \* نشر الأمان والطمأنينة في قلوب الناس أثناء قيامهم بأعمالهم عن وجود الكهرباء والغاز؛
- \* تنمية وتطوير المجتمع من خلال أحقيته في استغلال الغاز والكهرباء؛
- \* انتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز على كافة التراب الوطني.

### ثالثا- أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز -قلمة-

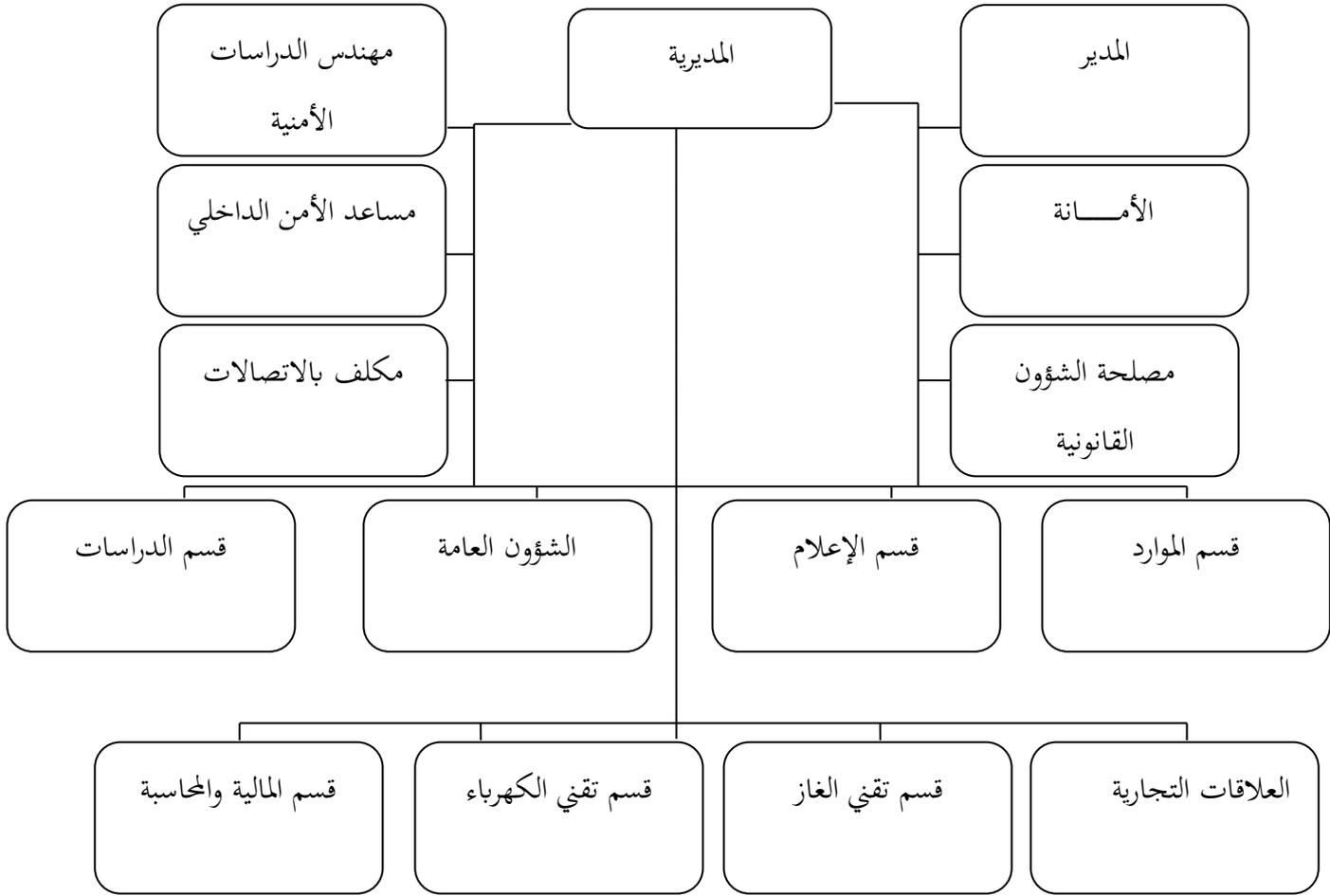
يمكن حصرها في النقاط التالية:

- \* هي مرفق عام تهدف إلى تحقيق الربح؛
- \* توزيع وتغطية كافة بلديات ودوائر ولاية قلمة بالغاز والكهرباء؛
- \* إدخال أجهزة متطورة للكشف عن الأعطاب وتصليحها في الوقت المناسب لتفادي حدوث الكوارث؛
- \* التوسيع في حملاتها التحسيسية من قبل مهندسي الأمن المتواجدين في المؤسسة لتوعية المواطنين في كيفية استعمال الكهرباء والغاز؛
- \* اختيار أحسن الطرق لتوزيع الغاز والكهرباء؛
- \* زيادة الدخل للدولة من حيث تسويق الغاز والكهرباء؛
- \* تحفيز العمال للعمل بجهود أكثر في مواكبة التغيرات التي تحدث.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز -ولاية قلمة-

يتخذ الهيكل التنظيمي ضمن مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة الشكل الهرمي والذي يشرف عليه المدير العام، وهو يخضع بدوره لسلطة المديرية العامة وتحتوي مؤسسة وحدة قلمة لعدة أقسام نوضحها حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع "سونالغاز قلمة".



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من:

أولاً-المديرية وتضم:

1- مهام المدير:

المديرية يمثلها المدير الذي يعتبر المدير المسؤول الأول المنسق المشرف والمسير الرئيسي وممثلها على كل المستويات حسب الإقليم، وعلى هذا المدير أن يكون متحصل على تكوين عالي يحوله تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه، كما يجب أن يتصف بصفات القائد المسير الذي يستطيع قيادة طاقمه وإدارة الأعمال ومن بين المهام التي يتكفل بها ما يلي:

- \* اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسة العامة لكل نشاط المديرية والمصادقة عليها؛
- \* توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه؛
- \* العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والارشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء ووجهات النظر؛
- \* مراقبة ومتابعة الآراء داخل المديرية ومقارنتها مع النتائج المحققة والأهداف المسطرة؛

- \* الاطلاع على البريد اليومي ومختلف الشكاوى والطلبات المقدمة له؛
- \* تمثيل المديرية داخل الولاية وخارجها في المنتديات والتداولات والاجتماعات.

#### 2- الأمانة:

تعتبر الأمانة المساعد الأيمن للمدير، بفضلها يتم تنظيم الأعمال المبرمجة في مكتب المدير وحسن سيرتها وترتيبها وفق برنامج خاص تحترم فيه المواعيد ودرجة أهمية العمل الواجب القيام به، وتتلخص أهم الأعمال التي تكلف الأمانة بأدائها فيما يلي:

- \* تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عمليات الزيارات والاستقبال؛
- \* استلام وارسال البريد اليومي (الوافد والوارد) وعرضه على المدير للاطلاع عليه ثم توزيعه إلى مختلف الأقسام؛
- \* استقبال المخبرات والمكالمات الخاصة بالمدير؛
- \* حفظ المستندات والوثائق والملفات الخاصة بالمدير؛
- \* السهر على حسن تسيير وتنظيم وترتيب مكتب المدير؛
- \* ابلاغ مختلف المصالح والفروع داخل المركز بقرارات المدير التي تمهمهم، وكذا مواعيد الاجتماعات التي تجري مع المدير.

#### 3- مصلحة الشؤون القانونية: من أهم وظائفها هي:

- \* متابعة كل القضايا التي يتم فيها التعدي على ممتلكات الشركة أو سرقة الكهرباء؛
- \* التكفل بمهمة تحصيل كل المستحقات والتعويضات الخاصة بالشركة في إطار النزاعات مع الغير؛
- \* التكفل بالشكاوى المقدمة من طرف المواطنين والمتعلقة بالأضرار الناتجة بسبب الكهرباء والغاز وارسال ملفاتهم إلى شركات التأمين من أجل التعويض؛
- \* رفع الدعاوي ضد الأشخاص الذين يقومون بمخالفات وتجاوزات كالبناء تحت الخطوط الكهربائية وسرقة الكابلات؛
- \* اختيار المحامين لتولي القضايا المهمة والحساسة والتنسيق معهم؛
- \* الإنابة عن المدير وتمثيله أمام الهيئات القانونية.

#### 4- مهندس الدراسات الأمنية:

هو إطار متحصل على شهادة مهندس دولة في الأمن الصناعي، ومن وظائفه الرئيسية التدخل السريع فيما يخص:

- \* تطبيق التعليمات الشرعية والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن؛
- \* تحضير مناهج وطرق عمل من شأنها ضمان الأمن والشروط الحسنة للوقاية من الحوادث المهنية؛
- \* التحقيقات الضرورية بسبب أي حادث أو مرض مهني ناتج عن وفاة عامل أو عجز؛

- \* تنظيم حلقات وتربصات تكوينية للعمال في ميدان الوقاية والأمن والصحة؛
  - \* القيام بمراقبة دورية ميدانية للعمال للحرص على مدى تطبيق تعليمات الوقاية الأمنية؛
  - \* وجوب الاتصال الملزم بالسلطة السليمة عن طريق عريضة شفوية أو كتابية في حالة ملاحظة إهمال أو خطر جسيم أو محتمل الوقوع ولم تتخذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن.
- 5- مساعد الأمن الداخلي:** من الوظائف الرئيسية لمساعد الأمن الداخلي هي:

- \* التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني في المسائل المتعلقة بالأمن الداخلي للوحدة المتواجد بها؛
- \* حماية المؤسسة من أعمال السرقة أو محاولات تخريبية لمباني أو منشآت أو آلات أو أدوات أو مواد أولية أو غيرها من الأملاك أو الأشياء التي تكون قد ارتكبت عمدا بدوافع عدوانية، ومسببة في عرقلة أو اختلال سير المؤسسة؛

- \* التنسيق مع السلطات في مجال المسائل الأمنية؛
- \* حماية العمال مهما كانت درجاتهم من التهديدات والتحرشات داخل أماكن العمل وخارجها التي تستهدف زرع الرعب والفرع خدمة لأغراض ذات طابع ايديولوجي أو حزبي.

**6- المكلف بالاتصالات:** هو إطار متحصل على شهادة ليسانس في الاتصالات من وظائفه الرئيسية:

- \* التنسيق فيما يخص البرامج والمواعد الخاصة بالمدير داخل المديرية وخارجها؛
- \* استقبال المواطنين والسلطات وكل المكالمات الهاتفية في غياب المدير وتسجيل طلباتهم وضبط مواعيد لهم إذا تطلب الأمر أثناء حضوره.

**ثانيا- قسم الموارد البشرية:**

- وتشمل المصلحة مصلحتين رئيسيتين (مصلحة إدارة الموارد البشرية، مصلحة التكوين) وفرع مكلف بالنشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ومن أهم الوظائف الرئيسية لقسم الموارد البشرية ما يلي:
- \* السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، الاتفاقية الجماعية، المناشير التطبيقية والقواعد المعمول بها فيما يخص حقوق وواجبات العمال والانضباط العام للعمل؛
- \* التحضير، التوجيه ومراقبة إصدار مختلف المخططات (مخطط التشغيل، مخطط التكوين والترقيات)؛
- \* ضمان، التنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية في تسيير الموظفين (التوظيف، الاستقبال، التعيين، التكوين، الترقيات والتحويلات الداخلية والخارجية)؛
- \* تحرير الاحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها.

**ثالثا- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** ويعمل على:

- \* تسيير مركز معالجة الاعلام الآلي فيما يخص كل الأجهزة على مستوى المديرية؛
- \* تسيير جميع العتاد والوسائل الخاصة بالإعلام الآلي؛

\* تمويل ومراقبة الموارد المستهلكة (الاعلام الآلي)؛

\* تطوير التطبيقات في ميدان الاعلام الآلي؛

\* صيانة ومتابعة أجهزة الاعلام الآلي.

رابعا-شعبة الشؤون العامة: من وظائفها ما يلي:

\* ضمان كسر الوسائل المتعلقة بالمديرية وأيضا العتاد؛

\* متابعة وتسيير صيانة ونظافة البيانات والمكاتب الخاصة بالمديرية؛

\* استقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر؛

\* ضمان تسيير ممتلكات المديرية؛

\* القيام بشراء كل وسائل العمل الخاصة بالمديرية؛

\* تسيير خطيرة السيارات.

خامسا-قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال (كهرباء/ غاز):

يحتوي على مصلحتين وشعبتين من مهامه ووظائفه ما يلي:

\* دراسة كل الطلبات الواردة إلى المديرية؛

\* جمع كل الملفات التقنية الخاصة بالمنشآت في طريق الإنجاز؛

\* المتابعة اليومية لبرامج الأشغال؛

\* التكفل بالحلول الخاصة بالمشاكل الميدانية؛

\* متابعة القروض؛

\* استقبال وتسوية كل الفاتورات الخاصة بالمؤسسات المتعاقدة مع سونلغاز.

سادسا-قسم العلاقات التجارية:

ينقسم إلى مصلحتين موجودتين بمقر المديرية (المصلحة التكنولوجية- مصلحة الزبائن) وخمس مصالح تجارية

(قلمة، وادي الزناتي، بوشقوف، ماونة، هيليبوليس) من أهم وظائف ومهام هذا القسم:

\* احترام إجراءات ربط الزبائن الجدد بما فيها عقد الأشغال من بداية طلب الزبون إلى تزويده بالكهرباء والغاز؛

\* تسيير زبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للصيد والفواتير والتسوية؛

\* تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الرصد والإحصاء؛

\* إصدار كل الفاتورات الموجهة للزبائن.

سابعا- القسم التقني للغاز:

يحتوي على أربعة مصالح (مصلحة مراقبة استغلال الغاز-مصلحة تطوير الشبكات - مصلحة صيانة الغاز

. مصلحة الغاز) من مهامه:

- \* تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت؛
- \* متابعة وتحليل القياسات المرحلية؛
- \* إعداد مخطط الاستعجال؛
- \* متابعة وتحليل إحصائيات الحوادث الخاصة بقنوات الغاز؛
- \* متابعة حالة العتاد؛
- \* متابعة إنجاز برنامج الصيانة؛
- \* متابعة كل المخططات الخاصة بالحماية الكاثودية؛
- \* متابعة الدراسات الخاصة بالحماية بتطوير شبكات الغاز.

#### ثامنا-القسم التقني للكهرباء:

يتكون من ثمانية مصالح (مصلحة مراقبة استغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكات الكهربائية، مصلحة التحكم عن بعد، مصلحة صيانة الكهرباء، مصلحة الأشغال تحت التوتر، مصالح استغلال الكهرباء) تتمثل أهم وظائفه في:

- \* تطوير الشبكة الكهربائية التابعة للمديرية؛
- \* وضع برامج للصيانة من التلف والأعطاب التي قد تلحق بهذه الشبكة جراء الكوارث الطبيعية أو التعدي عليها من قبل الغير؛
- \* تلقي اتصالات المواطنين والعمل على تلبية طلباتهم عن طريق ارسال فرق متخصصة لإصلاح الأعطاب وإدارة التيار الكهربائي؛
- \* تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه؛
- \* القيام بخرجات ميدانية وذلك لتنفيذ الشبكة الكهربائية والتنسيق على مختلف مديريات الولاية.

#### تاسعا-قسم المحاسبة والمالية:

وتوجد في هذا القسم ثلاث مصالح (مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة الميزانية) ومن أهم الوظائف التي يقوم بها كل مصلحة نذكر:

1- مصلحة الاستغلال: وتضم:

1.1 رئيس مصلحة الاستغلال: ومن مهامه: المتابعة، المراقبة، الإشراف، التنسيق، الإنجاز، التعويض.

- المحاسب 01: معالجة فاتورات الموردون، معالجة فاتورات الطاقة، متابعة حالة المقارنة الحسابات الضمانات المحجوزة والتنسيقات، متابعة الاتفاقية والعقود، متابعة دفتر الفاتورات (سجل الفاتورات)، متابعة محل استفسارات الموردين، مقارنة حسابات الموردين.
- المحاسب 02: التسجيل المحاسبي للصناديق، التسجيل المحاسبي لعمليات الخزينة، التسجيل المحاسبي لفاتورات الوقود، متابعة وتسوية الحسابات، مقارنة وتسوية الحسابات للاستثمارات، التسجيل المحاسبي للمخزونات، معالجة رقم الأعمال والرواتب والأجور، مسك سجل الإحصائيات.
- المحاسب 03: متابعة حركة الاستثمارات، متابعة البرامج (الإقفال والتحويل) لحساب الإهلاكات، متابعة محاسبة ما بين الوحدات، مقارنة وتسوية التحويل الإلكتروني لليوميات.
- المكلف بالدراسات: الميزانية + جدول حساب النتائج، الجداول المختلفة، الحماية والضرائب، مقارنة حسابات المستخدمين، متابعة السجلات الشرعية.

2- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: ومن وظائفها:

- \* استخراج جدول حساب النتائج (المحاسبة العامة والتحليل)؛
- \* مقارنة حسابات التحليلية وتسوية حسابات الأعباء والنتائج، ضمان الانسجام بين المحاسبة التحليلية والعامية بعد توزيع الأعباء.

3- المصلحة المالية: وتتكون من:

- رئيس المصلحة المالية: مهامه: المتابعة، المراقبة، الإشراف.
- المكلف بالدراسات: مقارنة الحسابات المالية بين البنك والحسابات البريدية والمخالصة (بمخلص) وضع المدخلات واستخراج جدول القيادة والميزانية التقديرية للخزينة، والمتابعة وتطبيق برنامج الإعلام الآلي الخاص بالموردين.
- المحاسب: متابعة حسابات الخزينة (تسديد، تخليص الفواتير وحركة الأموال) ومتابعة الاعتمادات المالية وكذلك الشبكات الخاصة بالبنك والبريد.

**المبحث الثاني: واقع الأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-قالمة-**

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض واقع الأداء المالي للمؤسسة سونلغاز-قالمة- في الفترة الممتدة من 2019-2021 من خلال قياس ادائها المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة كل هذا حتى يتسنى لنا معرفة حقيقة وضعية المؤسسة المالية قبل التطرق لأثر التحليل الاستراتيجي الداخلي على أدائها المالي.

**المطلب الأول: الميزانية المالية المختصرة للسنوات 2019-2021:**

نقدم فيما يأتي الميزانية المالية للسنوات المعنية بالدراسة مأخوذة بالمبالغ الصافية لكل من جانب الأصول والخصوم مع التعليق عليها.

**أولاً- عرض الميزانية المالية المختصرة لسنوات الدراسة 2019-2021:**

سنعرض من خلال الجدول التالي أصول وخصوم مؤسسة سونلغاز خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى

2021:

**الجدول رقم (3- 1): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سونلغاز -قالمة- (2019-2021)**

الأصول	2019	2020	2021
أصول غير جارية	11025429428,46	12054991018,90	12800216513,34
أصول جارية:			
- قيم الاستغلال (مخزونات)	1666325,69	1936044,49	403718,95
- قيم غير جاهزة	2885620170,13	3962669421,05	2985737244,56
- القيم الجاهزة	124687361,80	159371124,30	6586251,24
مجموع الأصول الجارية	3011973857,62	4123976590,02	3052009214,75
المجموع العام للأصول	14037403286,08	16178967608,92	15852225728,09
الخصوم	2019	2020	2021
أموال دائمة:			
مجموع الأموال الخاصة	7576054119,85	8831759801,37	7528467075,97
ديون طويلة ومتوسطة الأجل	2761840034,50	3279230184,95	4000643344,26
ديون قصيرة الأجل	3699509131,73	4067977622,60	4323115307,86

158582225728,09	16178967608,92	14037403286,08	المجموع العام للخصوم
-----------------	----------------	----------------	----------------------

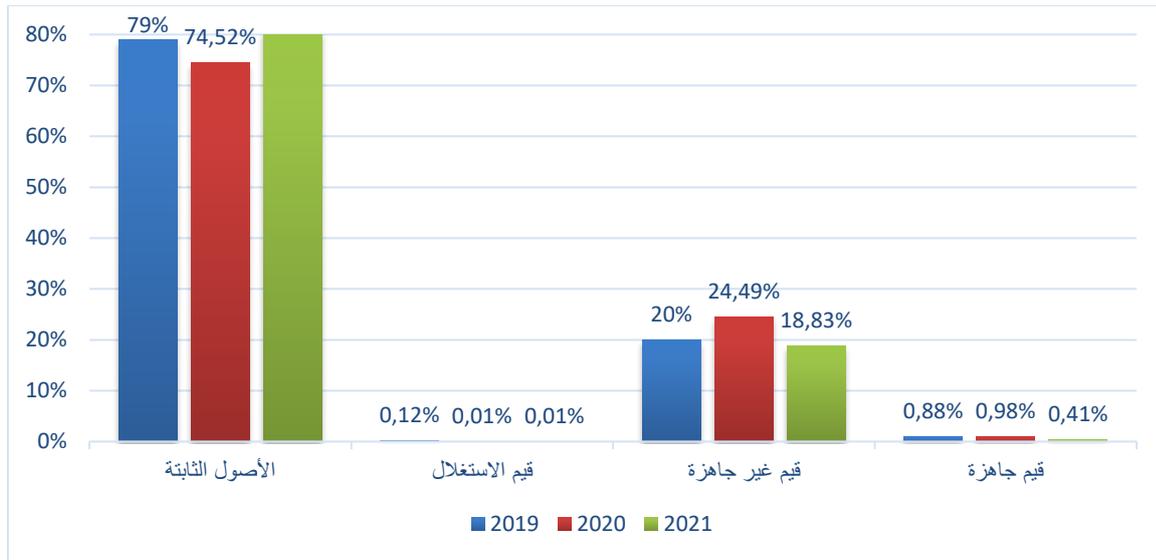
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (6-7-8).

ثانيا: التعليق على الميزانية المالية المختصرة للسنوات 2021-2019:

لتسهيل تحليل الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2021-2019) سيتم التمثل البياني لمختلف العناصر

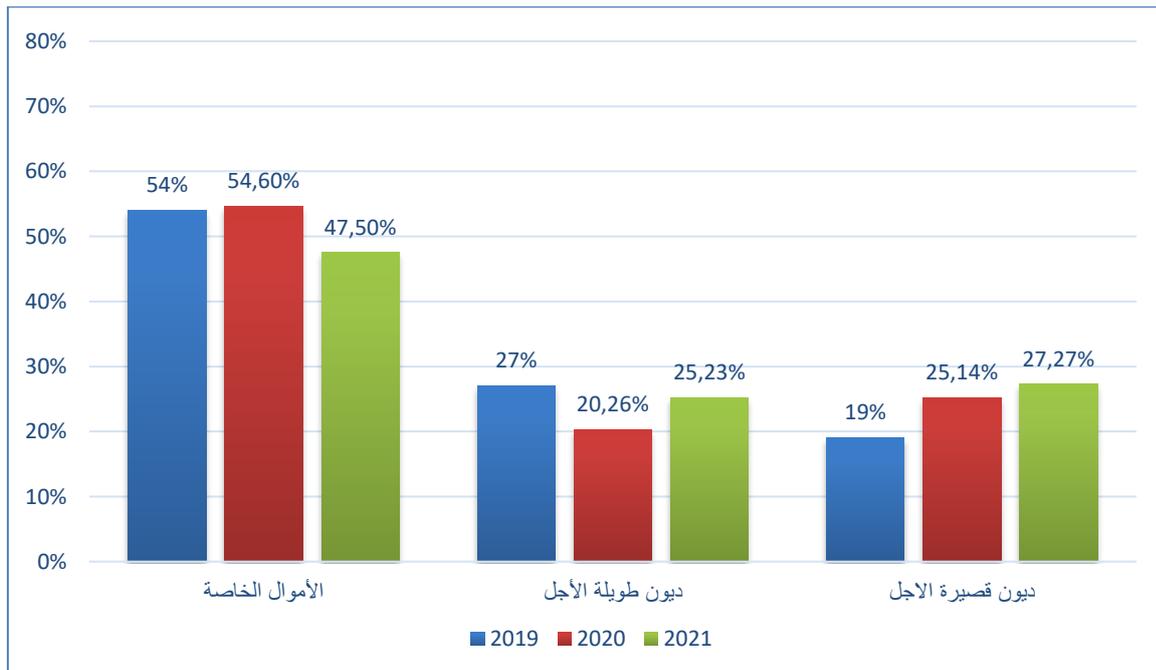
الميزانية كما هو موضح في الأشكال التالية:

الشكل رقم (3-2): تمثيل أصول الميزانية المالية المختصرة (2021-2019)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (1-3)

الشكل رقم (3-3): تمثيل خصوم الميزانية المالية المختصرة (2021-2019)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (1-3)

من خلال مقارنة عناصر الميزانية المالية لسنوات (2019-2021)، نلاحظ أن هناك ارتفاع في الأصول الغير جارية مع وجود انخفاض طفيف في سنة (2020)، بالنسبة للأصول الجارية فقد شهدت هي الأخرى ارتفاع بنسبة 4% خلال سنة (2020)، ثم انخفضت خلال سنة (2021) بنسبة 6%، مع تسجيل ثبات نسبي في قيم الاستغلال خلال السنوات (2019-2021)، كما عرفت القيم الغير جاهزة ارتفاعا بنسبة 5% خلال سنة (2020) ثم سجلت انخفاضا خلال سنة (2021)، أما بالنسبة للقيم الجاهزة فقد سجلنا تغيرات جد طفيفة خلال سنة (2020) وانخفاض بنسبة 5% خلال سنة (2021).

أما بجانب الخصوم فلاحظنا تذبذب في الأموال الخاصة، حيث لاحظنا ارتفاع طفيف لتعود إلى الانخفاض خلال سنة (2021)، كذلك لاحظنا انخفاض في الديون الطويلة الأجل خلال سنة (2020) بنسبة 7% وارتفعت بنسبة 5% خلال سنة (2021)، أما بالنسبة للديون قصيرة الأجل هي الأخرى فقد شهدت ارتفاعا خلال السنوات (2019-2021) بنسبة 8%، وهذا يدل على أن المؤسسة تمول بمصادر التمويل الخارجية ولجأت إلى قروض جديدة.

#### المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم مؤشرات التوازن المالي الممكن حسابه انطلاقا من وثائق المؤسسة، ولحساب مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية نقوم بحساب ثلاثة مؤشرات للتوازن وهي رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

سنقوم بحساب كل من رأس المال العامل والاحتياج والخزينة كما هو موضح في الجدول الآتي.

#### الجدول رقم (3-2): حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة سونلغاز -قالمة-

المقياس	2019	2020	2021
رأس المال العامل	-687535256,11	55998967,42	-1271106093,11
الاحتياج لرأس المال العامل	-812222635,91	-19896772,55	1336974344,35
الخزينة	124687361,80	75895739,97	5868251,24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (1-3).

\* **رأس المال العامل:** حققت المؤسسة رأس المال العامل سالب في السنتين 2019-2021 هذا ما يدل على المؤسسة لا تمتلك هامش أمان، على العكس في سنة 2020 رأس المال العامل كان موجب أي المؤسسة تمتلك هامش أمان، وهذا يدل أن المؤسسة تمول أصولها الثابتة عن طريق مواردها الدائمة ويبقى فائض يوجه إلى تمويل احتياجات دورة الاستغلال.

\* **احتياج رأس المال العامل:** نلاحظ أن الاحتياج من رأس المال العامل كان سالب خلال سنوات الدراسة (2019-2021)، معناه أن المؤسسة حققت موردا من خلال دورة الاستغلال، فالأصول المتداولة كانت أكبر من ديون قصيرة الأجل.

\* **الخزينة:** بالرغم من أن المؤسسة حققت رأس مال عامل سالب خلال السنتين في رأس المال العامل سالب خلال تلك السنوات، إلا أن الخزينة موجبة نظرا لتحقيقها للموارد من خلال دورة الاستغلال، فالاحتياج من رأس المال العامل كان سالبا خلال فترة الدراسة.

#### المطلب الثالث: النسب المالية

من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى أهم النسب المالية والتي الممكن حسابها انطلاقا من وثائق المؤسسة ومن أهم هذه النسب ما يلي: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الربحية، نسب المديونية.

الجدول رقم (3-3): حساب النسب المالية لمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2019-2021).

2021	2020	2019	البيان
1/ نسب السيولة:			
0,07	1,01	0,81	نسب التداول (السيولة العامة)
0,7	1,01	0,81	نسبة السيولة السريعة
0,015	0,03	0,03	نسبة النقدية الجاهزة
2/ نسب النشاط			
0,22	0,20	0,25	معدل دوران الأصول
0,27	0,27	0,32	معدل دوران الموجودات الثابتة
3/ نسب الربحية:			
-0,4	-0,27	-0,06	هامش الربح على المبيعات
-0,09	-0,06	-0,015	معدل العائد على مجموع الأصول
-0,18	-0,10	-0,03	معدل العائد على حقوق الملكية
4/ نسب المديونية:			
0,53	0,45	0,47	نسبة التمويل الخارجي للأصول
0,47	0,54	0,53	نسبة التمويل الداخلي للأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (6-7-8).

## \* نسب السيولة:

- نسب التداول: يبين الجدول أعلاه أن نسبة التداول تشهد تذبذب، فقد سجلت في سنة 2019 نسبة 0,81 ثم ارتفعت في سنة 2020 لتصل إلى نسبة 1.01 ثم انخفضت في سنة 2021 لتبلغ 0.07 وهذا راجع إلى وجود عجز في الأصول المتداولة لتغطية الديون قصيرة الأجل أي غير قادرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل من الأصول المتداولة.
- نسبة السيولة السريعة: من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تذبذب في نسبة السيولة السريعة لمؤسسة سونلغاز، حيث سجلت في سنة 2019 نسبة 0,81، وفي سنة 2020 هناك زيادة مقارنة بسنة 2019 حيث وصلت 1,01 بينما في 2021 نلاحظ تناقص مقارنة بـ 2020 حيث سجلت 0.7 وهذا قد يعرضها لخطر تجميد السيولة ويفوت عليها فرصة الاستثمار، يعني أن المؤسسة تحتفظ بنسبة سيولة كبيرة.
- نسبة النقدية الجاهزة: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة النقدية لمؤسسة سونلغاز متساوية في سنتي 2019-2020 بنسبة 0,03 وشهدت انخفاض في سنة 2021 حيث بلغت 0,015، معناه أن المؤسسة قد تواجهها مشاكل في تسديد ديون قصيرة الأجل.

## \* نسب النشاط:

- معدل دوران الأصول: نلاحظ من خلال الجدول أن معدل دوران الأصول خلال السنوات الثلاثة، شهد تذبذبا، حيث بلغ في سنة 2019 نسبة 0,25 ثم انخفضت في سنة 2020 إلى 0,20 ثم ارتفعت في سنة 2021 لتبلغ نسبة 0,22 ويلاحظ أن المؤسسة حققت أكبر معدل في سنة 2019 بنسبة 0,25 وبالتالي يجب على المؤسسة استغلال كامل أصولها أو بيعها في حالة غير المستعملة، بما معناه أنه 1 دج مستثمر للأصول يحقق 0.25 دج من المبيعات وهي نسبة منخفضة جدا.
- معدل دوران الأصول الثابتة: يبين لنا الجدول بالنسبة لمعدل دوران الأصول الثابتة التي تقيس قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات، فبالنسبة لسنة 2019 تقدر النسبة بـ 0,32، وهذا يدل على عدم كفاءة الإدارة في استغلال أصولها الثابتة، وبلغت النسبة 0,27 في سنتي 2020 و2021 وبقية ثابتة وهذا يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة في انخفاض مستمر خاصة بعد انخفاض النسبة في سنتي 2020 و2021.

## \* نسب الربحية:

- حققت المؤسسة نتيجة سالبة خلال كل فترة الدراسة:
- هامش الربح على المبيعات: نلاحظ من خلال الجدول أن هذه النسب سالبة خلال سنوات 2019-2021، حيث سجلت نسبة -0,06، -0,027 و-0,40 على التوالي، وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على توليد الأرباح بعيدا عن المصاريف.

- معدل العائد على مجموع الأصول: يبين الجدول أن النسب سالبة خلال سنوات 2019-2021 حيث بلغت النسب -0,015، -0,06 و-0,09، حيث نلاحظ أن النسب سالبة ومنخفضة وهذا يدل على أن عدم إمكانية المؤسسة على تحقيق ربحية الأصول.
- معدل العائد على حقوق الملكية: نلاحظ من الجدول أن النسب سالبة، وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على تحقيق عائد من رأس مال الشركة.

**\* نسب المديونية:**

- نسب التمويل الخارجي للأصول: تبين من خلال الجدول أن النسب بلغت خلال سنة 2019 0,47 ثم انخفضت في 2020 لتبلغ نسبة 0,45 أما في سنة 2021 ارتفعت نسبيا لتصل إلى 0,53 وهو ما يبين الارتفاع المحسوس للديون.
- نسب التمويل الداخلي للأصول: من خلال الجدول كانت في حدود 0.54 خلال سنة (2019-2020) لتتخفف إلى 0.47 خلال سنة (2020-2021)، وهذا يدل على انخفاض التمويل بالأصول، ومنه فإنه لا يمكن للمؤسسة الاعتماد على أموالها الخاصة من أجل الوفاء بالتزاماتها في أجالها المحددة.

## المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث عرض محاور الدراسة وفق الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها من المؤسسة وتفسيرها، وذلك لتغطية أبعاد الظاهرة والوقوف على مؤشرات كمية ورقمية ليتم تقديمها للمؤسسة للإحاطة بها وإعادة النظر فيما هو سلمي.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة فإنه لا بد من التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وتحليل البيانات المتحصل عليها في الاستمارة الموزعة على أفراد عينة الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي من خلال برمجية SPSS، حيث يتم تحليل البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بالبيانات الشخصية الوظيفية، ثم التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية المرتبطة بمحاور استمارة البحث، حيث تتطلب هذه المرحلة استخدام أنجح الأساليب الإحصائية والتي تساهم في التحليل الموضوعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة من أجل الحصول على نتائج أثر واقعية ومصداقية.

## أولاً- تقديم مجتمع وعينة الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة:

يشير مصطلح مجتمع الدراسة إلى جميع المشاهدات والمفردات محل الدراسة، أما عينة الدراسة فهي المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة بحيث تعكس نفس خصائص المجتمع، وذلك لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كل المجتمع الأصلي للدراسة.

حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى إحدى مؤسسات سونلغاز الجزائر، حيث يشمل مجتمع الدراسة مجموع موظفي مؤسسة سونلغاز الجزائر لولاية قلمة.

## 2- عينة الدراسة:

في مجال منهجية البحوث العلمية توجد العديد من أساليب المعاينة التي تستخدم لاختبار عينة الدراسة، وعلى اختلاف هذه الأساليب فإن العينات في مجملها تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما: العينات الاحتمالية والتي تضم (العينة العشوائية البسيطة، العينة المنتظمة، العينة العشوائية الطباقية)، أما العينات الغير احتمالية فهي تضم (العينة العرضية، العينة الحصصية، العينة القصدية)، والهدف هو تسهيل إجراء الدراسة على عينة مختارة صغيرة، ثم تعميم النتيجة على المجتمع الإحصائي الذي تحمل نفس خصائصه، ولقد تم إجراء المعاينة على خطوات تتمثل في: لقد قمنا باختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية مشكلة من العاملين في مؤسسة سونلغاز بقلمة، ثم قمنا بتوزيع الاستمارات

على عينة من العاملين في سونلغاز، حيث تم توزيع (30) استمارة وبذلك تم تقدير حجم العينة الكلي اللازم للمعالجة الإحصائية، ولقد تم استرداد كل الاستمارات بعد توزيعها.

### ثانيا- مصادر وأدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات.

#### 1- المصادر الثانوية:

حيث شملت مراجعة مختلف الأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة من الكتب والمجلات العلمية والمكتبات العلمية ومواقع الانترنت، ومختلف التقارير والكشوفات المرتبطة بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا في محاولة لمعالجة وتحليل متغيرات موضوع الدراسة ووضعها ضمن إطارها النظري، والذي يحدد التوجه الذي تم سلكه في الدراسة الميدانية.

#### 2- المصادر الأولية:

وذلك من خلال جمع ومعالجة وتحليل البيانات الأولية عن طريق الاستمارة والتي تم صياغتها وتوجيهها لعينة الدراسة، وإجراء مقابلة مع أحد مسؤولي المؤسسة رئيس قسم الموارد البشرية "شعبان حسين"، والذي سهل علينا عملية توزيع الاستمارة وقام بتوضيح أهداف موضوع الدراسة ومحاور وعبارات الاستمارة للأفراد العاملين في المؤسسة التي ينتمون إليها، حتى يسهل عليهم الإجابة وبالتالي تسهيل عملية فهم العبارات الواردة في الاستمارة وبالتالي لا تكون هناك صعوبة في استرجاعها، كما تجدر الإشارة إلى أن التنقلات التي قمنا بها إلى مؤسسة الدراسة مكنتنا من استخدام أسلوب الملاحظة، الذي ساعد على أخذ نظرة واقعية عن طبيعة السياق التنظيمي الداخلي الذي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة والذي استطعنا من خلاله أخذ نظرة عن الظروف الميدانية التي سيجري فيها البحث، حيث أن أسلوب الملاحظة يلعب دورا كبيرا في تغطية النقص في أسلوب المقابلة والاستمارة، حيث أن النظرة لمعطيات بيئة العمل الداخلية تساعده في إعطاء تفسير لبعض النتائج الميدانية المتحصل عليها والتي تساهم في إعطاء موضوعية وموثوقية أكثر لنتائج الدراسة، والتي تعكس واقع الممارسات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، رغم أن المجال الزمني للدراسة كان قصيرا، إلا أننا حاولنا الاستفادة من أدوات الدراسة في حدود ما يسمح به إطار الدراسة الميداني، بالإضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وتوزع العاملين على أقسامهم وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم ومستوى توزيع استمارات البحث.

## ثالثاً- الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة

يعني صدق الإستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.

## 1- الصدق الظاهري:

لأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري، وفي مدى تعبير محتواه عن الظهرة المدروسة، وطبيعة الأسئلة التي تضمنها ومدى ملائمتها من حيث الشكل والمعنى، فقد تم تقديم الاستبيان في نموذج الأولي قبل التصحيح والتعديل على بعض الأساتذة المتخصصين مجال موضوع الدراسة من أجل تحكيمها ضمن الإطار العلمي والمنهجي لموضوع البحث، وبعدها توزع الاستمارة على المشرفين الميدانيين للتعرف على مدى فهمهم للمصطلحات والعبارات الواردة في مضمون الاستمارة، وفي ضوء آرائهم تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لجل تحسين أداة الدراسة.

## 2- اختبار الثبات العام الأداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه:

## الجدول رقم (3-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور الدراسة

المحور	عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	28	0.703
المحور الثاني	14	0.912
الاستبيان ككل	42	0.800

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا لكامل الاستبيان ككل 0.80 وهذا يدل على أن الاستمارة على جميع محاورها تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وبالتالي المساهمة بتقديم نتائج أكثر ثبات.

رابعاً- التحليل الاحصائي لعينة الدراسة:

التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

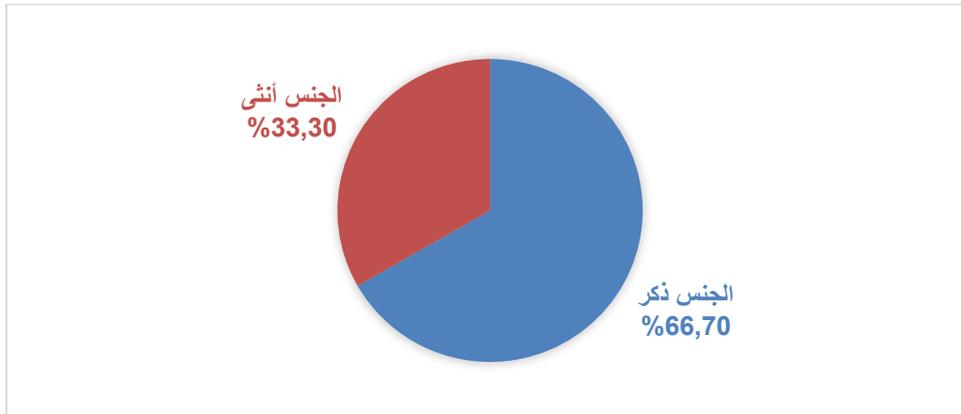
تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى ذكر وأنثى وهذا ما يوضحه الشكل والجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
66.70	20	ذكر	الجنس	1
33.30	10	أنثى		2
100	29	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3 - 4): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن غالبية العاملين المنتمين لعينة الدراسة من الذكور، حيث كانت نسبة تمثيلهم 66.70% أما الإناث فكانت نسبة تمثيلهم في العينة 33.30%.

2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر:

يمكن توضيح التوزيع الاحصائي لأفراد العينة حسب العمر وفق الجدول الموالي:

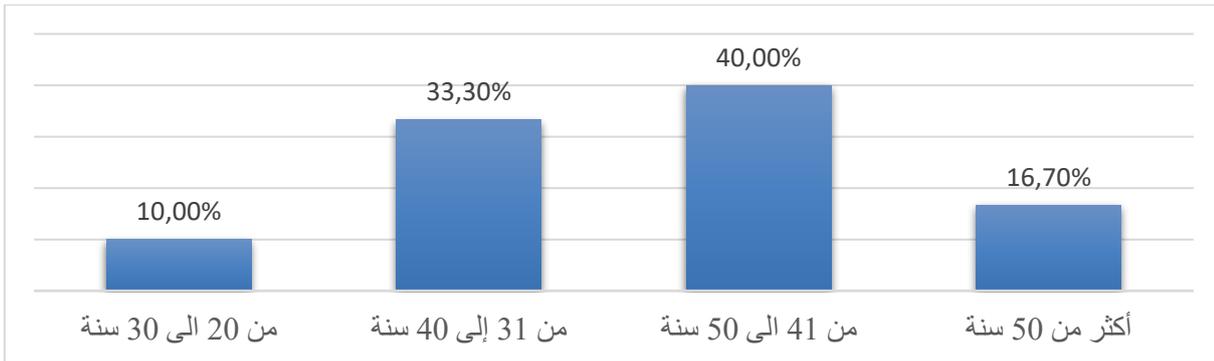
الجدول رقم (3 - 6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	العمر	من 20 الى 30 سنة	03	10.00
2		من 31 إلى 40 سنة	10	33.30
3		من 41 الى 50 سنة	12	40.00
4		أكثر من 50 سنة	05	16.70
		<b>المجموع</b>	30	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح النتائج أعلاه أن نسبة 03 أفراد من مجموع الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة أي بنسبة 10% من عينة الدراسة، و10 أفراد العينة أي بنسبة 33,30% تتراوح اعمارهم ما بين 31 و40 سنة، و12 فرد

من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة بنسبة 40%، أما الأفراد الأكثر من 50 سنة، كان عددهم خمسة أي بنسبة 16,70%، لوحظ وجود تقارب بين الفئة الثانية والثالثة من العينة وهذا يدل على انه مؤشر جيد للشركة.

### 3- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 - 7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	المؤهل	ثانوي	03	10.00
2		جامعي	19	63.30
		شهادات عليا	07	23.30
3		شهادات أخرى	01	3.30
	المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3 - 6): توزيع عينة دراسة حسب متغيرات المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تبين من خلال هذا الجدول والشكل أعلاه أن مفرد أفراد العينة متحصلون على شهادة جامعي وهم 19 فردا، وذلك ما يعادل 63,30% من عينة الدراسة وهذا دليل على وفرة العرض من طالبي العمل المؤهلين علميا وخاصة الحاصلين على شهادات الجامعية، كما نجد الأفراد المتحصلون على شهادات عليا وهم سبعة أفراد، وذلك

ما يعادل 23,30% من عينة الدراسة كما نجد تقارب الأفراد الحاصلين لشهادة الثانوي فأقل حيث نجد ثلاثة أفراد متحصلين عليها بنسبة 10% وشهادات أخرى بنسبة 3,30%

4- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

تم تقسيم سنوات التوظيف الى: أقل من 5 سنوات، من 10 سنوات الى 15 سنة، أكثر من 20 سنة، من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات، أكثر من 15 سنة الى 20 سنة، وهذا ما توصلنا اليه:

الجدول رقم (3 - 8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الخبرة المهنية	أقل من خمس سنوات	02	6.70
2		من 5 إلى 10 سنة	10	33.30
		من 11 إلى 15 سنة	09	30.00
		من 16 إلى 20 سنة	04	13.30
3		أكثر من 20 سنة	05	16.70
	المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3 - 7): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 33,30% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، في حين تليها الفئة التي خبرتهم من 11 الى 15 سنة بنسبة 30 %، وتليها أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم لأكثر من 20 سنة بنسبة 16,70%، ونلاحظ كذلك أن الفئة التي تتراوح خبرتها من 16 الى 20 سنة

13,30%، وأخيرا تأتي الفئة التي تتراوح من أقل من 5 سنوات بنسبة 6,70%، وبالتالي يمكن القول أن العاملين مؤهلين للعطاء إذا توفرت الظروف الملائمة

5- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

تم تقسيم المستوى الوظيفي إلى عدة اقسام منها: إطار مسير، إطار متوسط، إطار سامي، وهذا ما يوضحه

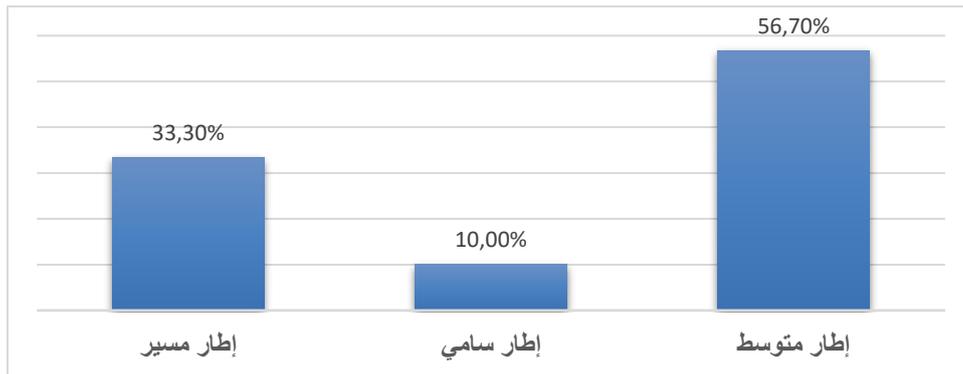
الجدول الموالي

الجدول رقم (3 - 9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	المنصب الوظيفي	إطار مسير	10	33.30
2		إطار سامي	03	10.00
3		إطار متوسط	17	56.70
		المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3 - 8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه فإن العينة المدروسة احتوت على عشرة أفراد يعملون في إطار مسير بنسبة 33,30% من مجموع أفراد العينة و3 يعملون في إطار سامي نسبة 10%، في حين أن الأغلبية هم 17 فرد يعملون في الإطار المتوسط بنسبة 56,70%.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة كما يلي:

أولاً- قياس مدى تطبيق المؤسسة لمعايير التحليل الاستراتيجي الداخلي:

سنحاول من خلال عبارات هذا المحور معرفة خصائص التحليل الاستراتيجي الداخلي والجدول الموالي

يوضح أهم النتائج المتحصل عليها:

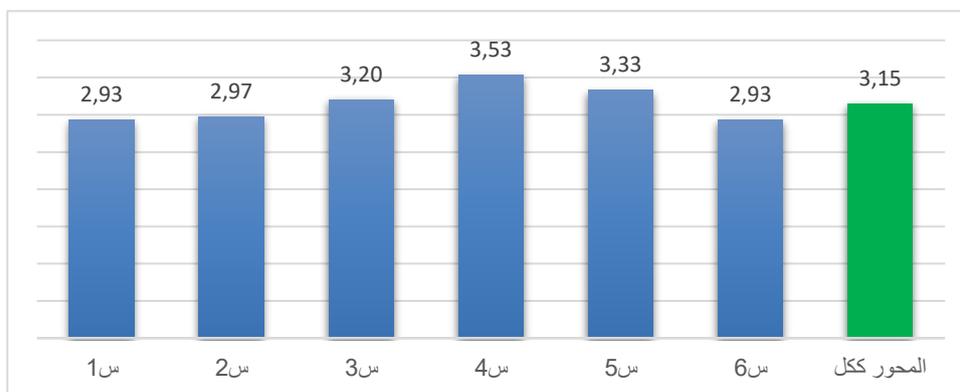
الجدول رقم (3-10): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول وظيفة التسويق

الترتيب	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	وظيفة التسويق
				التكرارات					
				النسب					
2	موافق	1.042	3.47	03	15	07	03	2	توفر المؤسسة كل الوسائل لتسهيل أخذ الشكاوى أو اقتراحات الزبائن (بالهاتف أو ملء استمارات على الانترنت)
				10.00	50.00	23.30	10.00	6.70	1
3	محايد	0.915	3.30	00	17	06	06	01	تعد منافذ التوزيع المستخدمة حالياً بواسطة المؤسسة ملائمة
				0.00	56.70	20.00	20.00	3.30	2
7	محايد	1.112	2.93	02	08	09	08	03	يوجد لدى المؤسسة نظام معلومات تسويقي
				6.70	26.70	30.00	26.70	10.00	3
8	محايد	1.185	2.90	02	10	04	11	03	تضع المؤسسة عوامل محددة لسياسات التسعير (حجم الطلب- التكاليف الخاصة بالتوزيع والتسويق)
				6.70	33.30	13.30	36.70	10.00	4
5	محايد	1.031	3.20	01	14	07	06	02	يوجد لدى المؤسسة قاعدة معلومات كاملة حول العملاء
				3.30	46.70	23.30	20.00	6.70	5

6	محايد	1.159	.03	02	11	06	08	03	تضمن المؤسسة توافق الاستراتيجيات التسويقية مع سياسات التسعير	6
				6.70	36.70	20.00	26.70	10.00		
1	موافق	0.080	.90	05	20	02	03	00	تعمل المؤسسة على التسويق العكسي للمنتج (التقليل من استهلاك الكهرباء والغاز)	7
				16.70	66.70	6.70	10.00	0.00		
4	محايد	1.073	.23	01	16	04	07	02	تتأكد المؤسسة من فعالية كل عنصر مستخدم من عناصر الترويج من خلال عملية التقييم والمراقبة الدورية	8
				3.30	53.30	13.30	23.30	6.70		
محايد		0.610	3.24	المحور ككل						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-9): يمثل إجابات متوسطات العينة حول وظيفة التسويق



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان متوسط إجابات افراد عينة الدراسة حول وظيفة التسويق تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.24) بدرجة محايد، حيث انحصرت إجابات الافراد بين اعلى عبارة والتي تنص على "تعمل مؤسسة على التسويق العكسي للمنتج"، والتي تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدر ب (0.0803)، وأقل متوسط للعبارة رقم 4 والتي تنص على "تضع المؤسسة عوامل محددة لسياسات التسعير" والذي قدر ب (2.90).

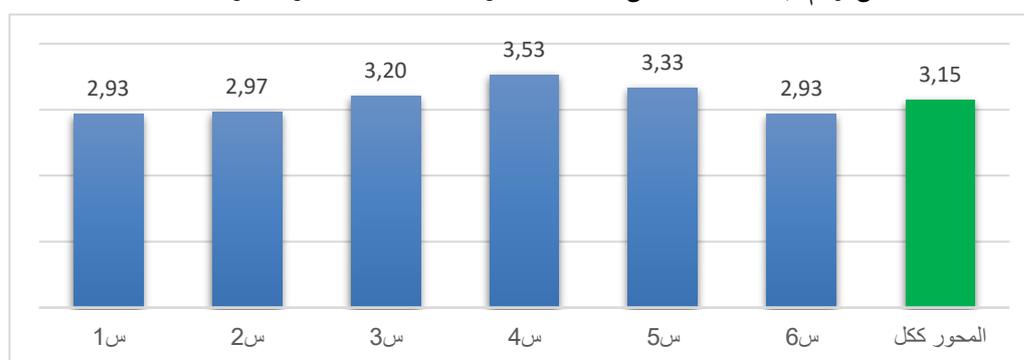
الجدول رقم (3-11): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول الوظيفة المالية:

الترتيب	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط	مؤافق بشدة					لا أوافق تماما	الوظيفة المالية
				مؤافق	مؤافق	مؤافق	مؤافق	مؤافق		
				التكرارات						
				النسب						
1	مؤافق	0.531	4.17	07	21	02	00	00	تقوم المؤسسة بتقييم الوضع المالي بصفة دورية ومنظمة	1
				23.30	70.00	6.70	0.00	0.00		
6	مؤافق	0.814	3.60	03	15	09	03	00	يظهر التحليل المالي انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء التقديري	2
				10.00	50.00	30.00	10.00	0.00		
5	مؤافق	0.750	3.70	02	20	05	03	00	تستطيع المؤسسة تحقيق نسب ملائمة من الربحية والسيولة عند مقارنتها مع نسب مؤشرات السابقة على مستوى المؤسسة	3
				6.70	66.70	16.70	10.00	0.00		
4	مؤافق	0.885	3.90	07	16	04	03	00	تعتمد المؤسسة على التحليل المالي لتحديد ومعرفة مصادر التمويل الصائبة	4
				23.30	53.30	13.30	10.00	0.00		
2	مؤافق	1.017	4.00	11	12	03	04	00	يساهم تحليل النشاط المالي في اتخاذ القرارات التمويلية الاستثمارية	5
				36.70	40.00	10.00	13.30	0.00		
3	مؤافق	0.803	.90	06	17	05	02	00	تضع المؤسسة استراتيجيات مالية من أجل تخصيص الموارد المالية على المشروعات	6
				20.00	56.70	16.70	6.70	0.00		
7	مؤافق	0.937	3.47	03	14	07	06	00		7

				10.00	46.70	23.30	20.00	0.00	تعتمد المؤسسة على التمويل الخارجي لتكوين الهيكل المالي بصفة كبيرة	
8	موافق	1.329	3.40	07	10	04	06	03	يساعد التحليل المالي في معرفة وضعية المؤسسة المالية	8
				23.30	33.30	13.30	20.00	10.00		
	موافق	0.579	3.77	المحور ككل						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-10): يمثل إجابات متوسطات العينة حول الوظيفة المالية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان متوسط إجابات افراد الدراسة حول الوظيفة المالية تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.77) بدرجة موافق، حيث انحصرت إجابات الافراد بين اعلى عبارة والتي تنص على "تقوم المؤسسة بتقييم الوضع المالي بصفة دورية منتظمة" والتي تحصلت على متوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري قدره ب (0.531)، واكل متوسط للعبارة رقم 8 والتي تنص على "يساعد التحليل المالي في معرفة وضعية المؤسسة المالية" والذي قدره ب (3.40)

الجدول رقم (3-12): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول وظيفة إدارة الموارد البشرية

الترتيب	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة			لا أوافق تماما		وظيفة ادارة الموارد البشرية	
				موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق	تماما		
				التكرارات						
				النسب						
5	محايد	112.	93.	1	1	6	9	3	يعمل قسم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة على تجميع المهام المشابهة في وظائف واقسام متخصصة	1
				3.30	36.7	20.0	30.0	10.0		
4	محايد	1.189	2.97	01	12	07	05	05	تنمي المؤسسة عدد من الاستراتيجيات لتغطية الاحتياجات من الموارد البشرية	2
				3.30	40.0	23.3	16.7	16.7		
3	محايد	1.243	3.20	02	16	02	06	04	يتم تأهيل الأفراد عند ترقيتهم إلى وظائف أعلى	3
				6.70	53.3	6.70	20.0	13.3		
1	موافق	0.900	3.53	02	17	07	03	01	تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا	4
				6.70	56.70	23.30	10.00	3.30		
2	محايد	1.213	3.33	04	14	02	08	02	تعمل المؤسسة على إدارة فترة التربص لتسهيل ادماج العامل الجديد مكان التربص	5
				13.3	46.7	6.70	26.7	6.70		
6	محايد	1.484	2.93	04	11	02	05	08	يوجد في المؤسسة نظام تحفيزي مادي ومعنوي	6
				13.3	36.7	6.70	16.7	26.7		
محايد		0.751	3.15	المحور ككل						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-11): يمثل إجابات متوسطات العينة حول وظيفة ادارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ انه فيما يتعلق بوظيفة إدارة الموارد البشرية فقد تحصل على متوسط حسابي قدره (3.15) بدراسة محايد حيث انحصرت إجابات الافراد بين اعلى عبارة والتي تنص على "تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا" والتي تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري قدره (0.90)، و اقل متوسط للعبارة رقم 6 والتي تنص على "يوجد في المؤسسة نظام تحفيزي مادي ومعنوي" والذي قدرة ب (2.93)

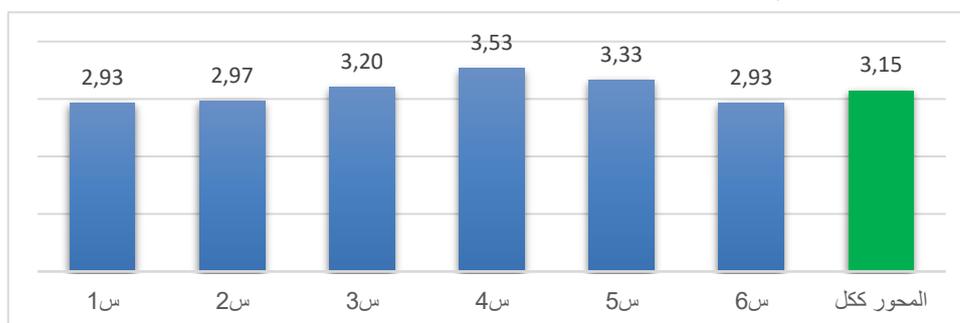
الجدول رقم (3-13): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول وظيفة الإدارة

الترتيب	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط	مواقف					وظيفة الادارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما		
				التكرارات						
				النسب						
2	مواقف	1.093	3.67	01	11	06	09	03	1	تعمل ادارة المؤسسة على تقييم الاهداف طريقة دورية
				3.30	36.7	20.0	30.0	10.0		
4	محايد	1.206	3.17	01	12	07	05	05	2	يساهم تقييم النشاط الاداري للمؤسسة بتحليل قدرات الإطارات العليا في المؤسسة
				3.30	40.0	23.3	16.7	16.7		
1		0.860	3.87	02	16	02	06	04		

3	موا فق			6.7 0	53.3	6.70	20.0	13.3	تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة التقارير حول الأداء المالي		
6	محايد	1.066	2.97	02	17	07	03	01	يوجد في المؤسسة نظام لمتابعة الأفعال المختلفة	4	
				6.70	56.7	23.3	10.0	3.30			
5	محايد	0.923	3.07	04	14	02	08	02	يشمل التقييم أنواع الخبرات الادارية المتوفرة لدى المؤسسة	5	
				13.3	46.7	6.70	26.7	6.70			
3	محايد	1.172	3.27	04	11	02	05	08	افراد الإدارة العليا على صلة بتطورات التي تحدث في ميدان نشاط المؤسسة	6	
				13.3	36.7	6.70	16.7	26.7			
	محايد	0.784	3.337	المحور ككل							

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-12): يمثل إجابات متوسطات العينة حول وظيفة الادارة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات افراد عينة الدراسة حول وظيفة الإدارة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.337) بدرجة محايد، حيث انحصرت إجابات الافراد بين اعلى عبارة والتي تنص على "تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة التقارير حول الأداء المالي" والتي تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره ب (0.860)، وأقل متوسط للعبارة رقم 4 والتي تنص على "يوجد في المؤسسة نظام لمتابعة الأفعال المختلفة" والذي قدره ب(2.97)

ثانياً-قياس مدى قيام المؤسسة محل الدراسة لمستوى الأداء المالي

للإجابة على هذا التساؤل تضمنت الدراسة حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

افراد الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

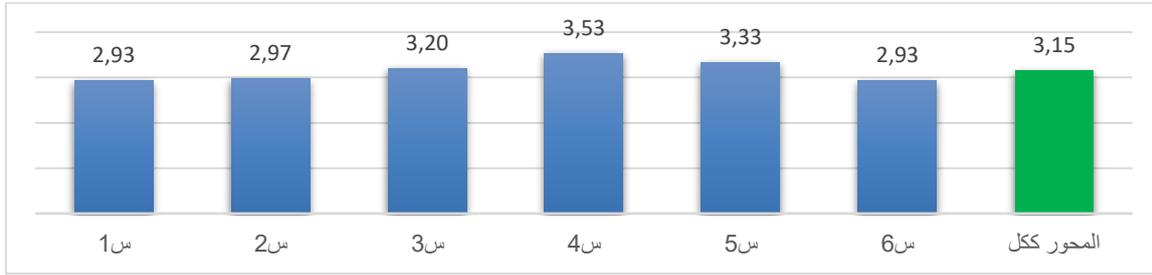
الجدول رقم (3-14): التحليل الإحصائي في إجابات عينة الدراسة حول تحسين الأداء المالي

الترتيب	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط	مؤافق بشدة					الأداء المالي	
				مؤافق	مؤافق	مؤافق	مؤافق	مؤافق		
				التكرارات						
				النسب						
1	مؤافق	0.583	4.27	10	18	02	00	00	يساهم تطوير العمليات الإدارية للمؤسسة في تحسين آدائها المالي	01
				33.3	60.0	6.70	0.00	0.00		
3	مؤافق	0.828	4.07	09	16	03	02	00	تساهم القدرات المالية للمؤسسة على تحسين الأداء المالي	02
				30.0	53.3	10.0	6.70	0.00		
9	مؤافق	1.061	3.67	06	15	02	07	00	تساعد تنمية وتطوير أفكار العاملين في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	03
				20.0	50.0	6.70	23.3	00		
7	مؤافق	0.937	3.87	07	16	03	04	00	يساعد تطوير أنظمة ووسائل التوزيع في المؤسسة على تحسين آدائها المالي	04
				23.3	53.3	10.0	13.30	0.00		
2	مؤافق	0.759	4.10	08	19	01	02	00	تساعد أنظمة المعلومات في تسريع العملية المالية	05
				26.7	63.3	3.30	6.70	0.00		
8	مؤافق	0.817	3.77	04	18	05	03	00	تستخدم المؤسسة مؤشرات السيولة والربحية لتحسين الأداء المالي	06
				13.3	60.0	16.7	10.0	0.00		

4	موافق	0.785	3.93	05	21	01	03	00	تسهيل عملية اتخاذ القرارات المالية والتسويقية بمساهمة الأداء المالي	07
				16.7	70.0	3.30	10.0	0.00		
5	موافق	0.786	3.93	06	18	04	02	00	يساهم تحقيق المؤسسة لأهدافها في تحسين الأداء المالي	08
				20.0	60.0	13.3	6.70	0.00		
6	موافق	0.907	3.93	06	20	01	02	01	يساهم تحفيز الموارد البشرية في مختلف الوظائف على تحسين الأداء المالي	09
				20.0	66.7	3.30	6.70	3.30		
10	موافق	0.884	3.67	03	19	03	05	00	تعتمد المؤسسة على نظام معلومات كفاء لتوفير المعلومات الخاصة بالوظيفة المالية	10
				10.0	63.3	10.0	16.7	0.00		
12	موافق	1.217	3.63	06	16	02	03	03	تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المالي	11
				20.0	53.3	6.70	10.0	10.0		
11	موافق	1.093	3.67	06	14	06	02	02	تزيد معايير ومؤشرات تحسين الأداء المالي من ثقة المتعاملين مع المؤسسة	12
				20.0	46.7	20.0	6.70	6.70		
13	موافق	1.196	3.47	05	14	03	06	02	تطبيق مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة ينعكس على أداء الموارد البشرية.	13
				16.7	46.7	10.0	20.0	6.70		
14	موافق	1.297	3.20	04	11	07	03	05	تعتمد المؤسسة في وضع أهدافها على نتائج الأداء المالي	14
				13.3	36.7	23.3	10.0	16.7		
موافق		0.652	3.98	المحور ككل						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3- 13): يمثل إجابات متوسطات العينة حول تحسين الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان متوسط إجابات افراد عينة الدراسة حول الأداء المالي تحصل على متوسط حسابي قدره (3.98) بدرجة موافق، حيث انحصرت إجابات الافراد بين اعلى عبارة والتي تنص على " يساهم تطوير العمليات الإدارية للمؤسسة في تحسين أدائها المالي " والتي تحصلت على متوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قدره ب(0.583)، وقل متوسط للعبارة رقم 14 والتي تنص على "تعتمد المؤسسة في وضع أهدافها على نتائج الأداء المالي " والذي قدره ب(3.20).

#### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي: كما تهدف كذلك الى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين ابعاد البيئة الداخلية، ومدى تباين اراء العينة في المؤسسة حول مساهمة وظائف البيئة الداخلية في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة (التحسين من أدائها المالي) بتباين خصائصهم الديموغرافية، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج اختبار الفرضيات.

وبما ان الاختبارات التي سوف نستخدمها في اختبار فرضيات الدراسة هي اختيارات معلميه وتشترط توفر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، فأنا سوف نقوم أولاً من التأكد من ان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذا سنستخدم كل من اختبار كولوموغوروف - سميرونوف.

ولاجراء هذا الاختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

\* الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

\* الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي؛

#### الجدول رقم (3 - 15): اختبار كولوموغوروف - سميرونوف لتوزيع الطبيعي

المتغير	K-S	درجة الحرية ddl	مستوي المعنوية sig
وظيفة التسويق	,126	30	0,147

0,160	30	,138	الوظيفة المالية
0,200	30	,137	ادارة الموارد البشرية
0,200	30	,116	وظيفة الإدارة
0,200	30	,124	الأداء المالي

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS

النتيجة الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن مستوي المعنوية لكل قيم إحصاءه اختبار كولموغوروف - سميرونوف أكبر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

#### أولاً- اختبار صحة الفرضية الرئيسة:

تنص هذه الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز".

لاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم باختبار مدى وجود أثر للتحليل الاستراتيجي الداخلي بأبعاده (وظيفة التسويق، الوظيفة المالية، وظيفة إدارة الموارد البشرية، وظيفة الإدارة) على تحسين الأداء المالي.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

حيث تنص هذه الفرضية على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوظيفة التسويق في تحسين الأداء المالي، ولاختباره يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية كالتالي:

\* الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة التسويق في تحسين الأداء المالي؛

\* الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة التسويق في تحسين الأداء المالي؛

#### الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى

الجزء الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي المعنوية sig	درجة الحرية ddl
وظيفة التسويق	2.207	1.699	3.24	0.610	0.035	29

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة الوسط الحسابي لعبارات وظيفة التسويق (3.24) ومن خلال الجدول رقم (3-16) نجد أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي (0.035) وهي أقل من المعتمدة (0.05) فضلا أن قيمة t المحسوبة المقدرة ب(2.207) أكبر من قيم t الجدولية المقدرة ب (1.699).

ومما سبق يتم رفض فرضية H0 وقبول الفرض البديل H1 ومنه إثبات صحة الفرضية الثانية التي مفادها "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة التسويق في تحسين الأداء المالي".

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمحور هذه الفرضية حول "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي" ولاختبارها تم صياغة الفرضتين التاليتين:

\* الفرضية الصفرية H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي؛

\* الفرضية البديلة H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي؛

### الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية

الجزء الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي المعنوية sig	درجة الحرية ddl
الوظيفة المالية	7.257	1.699	3.766	0.578	0.001	29

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة الوسط الحسابي لعبارات الوظيفة المالية (3.766) ومن خلال الجدول رقم (3-17) نجد ان قيمة مستوى المعنوية sig يساوي (0.01) وهي اقل من المعتمدة (0.05) فضلا ان قيمة t المحسوبة المقدرة ب(7.257) أكبر من قيم t الجدولية المقدرة ب (1.699)

ومما سبق يتم رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 ومنه اثبات صحة الفرضية الثانية والتي مفادها "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي".

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمحور هذه الفرضية حول "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي"، ولاختبارها تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

\* الفرضية الصفرية H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي؛

\* الفرضية البديلة H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي؛

**الجدول رقم (3-18): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثالثة**

الجزء الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي المعنوية sig	درجة الحرية ddl
ادارة الموارد البشرية	2.645	1.699	3.15	0.751	0.03	29

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة الوسط الحسابي لعبارات وظيفة إدارة الموارد البشرية (3.15) ومن خلال الجدول رقم (3-18) نجد أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي (0.03) وهي أقل من المعتمدة (0.05) فضلا أن قيمة t المحسوبة المقدرة بـ (2.645) أكبر من قيم t الجدولية المقدرة بـ (1.699).

ومما سبق يتم رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 ومنه إثبات صحة الفرضية الثانية والتي مفادها " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي "

**4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

تتمحور هذه الفرضية " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة الإدارة في تحسين الأداء المالي"، ولاختبارها تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

\* الفرضية الصفرية H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة الإدارة في تحسين الأداء المالي؛

\* الفرضية البديلة H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة الإدارة في تحسين الأداء المالي؛

**الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الرابعة**

الجزء الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي المعنوية sig	درجة الحرية ddl
وظيفة الإدارة	2.352	1.699	3.33	0.783	0.026	29

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة الوسط الحسابي لعبارات وظيفة الإدارة (3.33) ومن خلال الجدول رقم (3-18) نجد أن قيمة المستوى المعنوية sig يساوي (0.026) وهي أقل من المعتمدة (0.05) فضلا أن قيمة t المحسوبة المقدرة ب(2.352) أكبر من قيم t الجدولية المقدرة ب(1.699).

ومما سبق يتم رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديل H1 ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الفرضية الثانية والتي مفادها " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة الإدارة في تحسين الأداء المالي "

#### المطلب الرابع: مناقشة النتائج وفق فرضيات الدراسة.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تم صياغتها كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز، سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من الفرضيات الفرعية الأربعة التابعة لها.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي تم صياغتها كالتالي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة التسويق في تحسين الأداء المالي، فقد تم قبول الفرضية البديلة أي أن التحليل ووظيفة التسويق له دور إيجابي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث أن مؤسسة سونلغاز تقوم بوضع إستراتيجيات تسويقية تتوافق مع سياسات التسعير كما أن المؤسسة توفر التواصل مع الزبائن لأخذ الشكاوى بعين الاعتبار بالاعتماد على الهاتف او ملى استمارات، كما تعتمد المؤسسة على فكرة التسويق العكسي للمنتج من خلال حث المستهلك بالاستغلال العقلاني للكهرباء والغاز، كما يساهم الأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات التسويقية.

وبالتالي تساهم الوظيفة التسويقية في التحسين من الأداء المالي للمؤسسة

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والتي تم صياغتها كالتالي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظيفة المالية في تحسين الأداء المالي. فقد تم قبول الفرضية البديلة، أي أن لتحليل الوظيفة المالية دور إيجابي في تحسين الأداء المالي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث أن إدارة مؤسسة سونلغاز تعطي اهتمام كبير للوظيفة المالية لأنها تساهم في التحسين من الأداء المالي من خلال وضع إستراتيجية مالية لتخصيص الموارد المالية على المشروعات، وكذا الاعتماد على التمويل الخارجي وتقييم الوضع المالي بصفة دورية منتظمة باستخدام المؤشرات المالية.

- بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تم صياغتها كالتالي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي فقد تم قبول الفرضية البديلة، أي أن لتحليل وظيفة إدارة الموارد البشرية دور إيجابي في تحسين الأداء المالي عند مستوى دلالة

( $\alpha = 0.05$ )، حيث تقوم المؤسسة بوضع تنبؤات مسبقة لتغطية احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنظيم فترات تربص قبل دمج العمال الجدد من جهة، ولتنمية وتطوير أفكار العاملين من جهة أخرى، حيث تعمل المؤسسة على تحفيز مواردها البشرية في مختلف الوظائف بهدف تحسين آدائها المالي، وكذلك تعمل على تطبيق معايير ومؤشرات تحسين الأداء المالي لزيادة ثقة المتعاملين مع المؤسسة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة والتي تم صياغتها كالتالي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحليل وظيفة الإدارة في تحسين الأداء المالي، فقد تم قبول الفرضية البديلة، أي أن لتحليل وظيفة الإدارة دور إيجابي في تحسين الأداء المالي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة التقارير الإدارية المتعلقة بالأداء المالي، كما تعتمد في وضع أهدافها على نتائج الأداء المالي وتقييمها بطريقة دورية، وتعمل على تطوير العمليات الإدارية للمؤسسة للتحسين من آدائها المالي. ومما سبق تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة إنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز".

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على ما هو مجسد في الواقع، حيث تم تسليط الضوء على واقع التحليل الإستراتيجي الداخلي في مؤسسة سونلغاز الجزائر-قلمة- ودورها في تحسين الأداء المالي، حيث قمنا في خطوة أولى بحساب بعض مؤشرات الأداء المالي الذي بينت واقع المؤسسة خلال سنوات الدراسة وقد توصلنا أن المؤسسة لا تحقق شروط التوازن المالي، وكذلك حاولنا تحليل وظائف البيئة الداخلية للمؤسسة (وظيفة التسويق، الوظيفة المالية، وظيفة إدارة الموارد البشرية، وظيفة الإدارة).

كما توصلنا من خلال دراستنا لأبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي إلى أن لها تأثير على تحسين الأداء

المالي للمؤسسة.

الختامة

## الخاتمة:

يشهد العالم العديد من التغيرات في بيئة الاعمال خاصة مع ازدياد شدة المنافسة وحدثها، وهو ما ستوجب على المؤسسات أن تكون لها معرفة سابقة وملمة بكل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية ووظائفها، ومن خلال دراستنا لموضوع التحليل الاستراتيجي الداخلي ودوره في تحسين الأداء المالي واسقاطه على مؤسسة سونلغاز التي تعتبر مؤسسة تجارية تهدف إلى تحقيق الربحية وتنشط في قطاع حيوي واستراتيجي يعتبر رافعة الاقتصاد الوطني، وبعد تقديمنا لواقع تطبيق المؤسسة للتحليل الاستراتيجي الداخلي لوظائفها ومدى مساهمته في الكشف عن نقاط قوتها واستغلالها و تعزيزها و كذا الكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها والتقليل منها، وفي محاولة لمعرفة مساهمة كل وظيفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

## بالنسبة للجانب النظري:

- تعتبر عملية تحسين الأداء المالي ضرورية بالنسبة للمؤسسة وذلك لمساعدتها على كشف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة؛
- يساعد التحليل الاستراتيجي الداخلي المؤسسة في تحديد نقاط القوة المتاحة والتي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات واستغلال الفرص، والسيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة؛
- يعمل التحليل الداخلي على ترشيد القرارات خاصة المالية منها؛
- المؤشرات والنسب المالية هي أدوات الكشف عن الأداء المالي، ومن خلالها تستطيع المؤسسة معرفة وضعيتها المالية مما يمكنها من اخذ القرارات لتحسين آدائها؛
- إن قياس الأداء المالي يعطي نظرة عن وضعية المؤسسة ومركزها المالي.

## بالنسبة للجانب التطبيقي:

- من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -قلمة- توصلنا للنتائج التالية:
- يساعد التحليل الاستراتيجي الداخلي لمؤسسة سونلغاز على تحليل الوظائف الداخلية لها؛
- نتائج المؤسسة سلبية وهذا على امتداد الفترة المدروسة والتي تمتد من (2019-2021) حيث تبين من تحليل قوائمها تحقيقها لخسائر طيلة هذه السنوات؛
- هناك تدهور في وضعية المؤسسة المالية وهذا راجع إلى ارتفاع تكاليفها وهو ما أثر سلبا على أرباحها؛
- موارد المؤسسة غير كافية لتغطية الأصول الثابتة وهذا طيلة الفترة من (2019-2021) وهذا يدل على انخفاض الأداء التشغيلي؛

- نتائج الخزينة في مؤسسة سونلغاز سجلت بقيم موجبة غير أنها تعتبر غير كافية فالمؤسسة في حاجة إلى سيولة لتسيير احتياجاتها؛
- تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المالي؛
- تعتمد المؤسسة على نظام معلومات كفاء لجمع المعلومات الخاصة بالوظيفة المالية؛
- يساهم تحفيز الموارد البشرية في مختلف الوظائف على تحسين الأداء المالي؛
- يساهم تطوير العمليات الإدارية للمؤسسة في تحسين آدائها المالي.

### توصيات الدراسة:

- استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن وضع التوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة وإعطائه أهمية أكثر؛
  - ضرورة الالتزام بالإفصاح الكافي لجميع المعلومات؛
  - يجب على المؤسسة أن تقوم بتحسين نتائجها المالية؛
  - يجب على المؤسسة أن تعمل على تخفيض التكاليف؛
  - يجب على المؤسسة أن تقوم بتحسين كل وظيفة من وظائفها؛
  - على المؤسسة أن تعمل على تحقيق شروط التوازن المالي؛
  - على المؤسسة أن تقوم بتحسين وظيفة الموارد البشرية من خلال تأهيل الأفراد عند ترفيتهم إلى وظائف أعلى؛
  - على المؤسسة أن تقوم بتحسين وظيفة التسويق من خلال وضع نظام معلومات تسويقي؛
  - على المؤسسة أن تقوم بتحسين وظيفة الإدارة من خلال تقييم الوضع المالي بصفة دورية.

### آفاق الدراسة:

وأخيرا، ونحن بصدد إعداد هذا البحث، تبادرت إلى أذهاننا مجموعة من الإشكاليات، والتي يمكن أن تكون مواضيع بحث في هذا المجال أبرزها:

- دور تحليل البيئة الخارجية في تحسين الأداء المالي؛
- مساهمة التحليل الاستراتيجي في تفعيل الأداء؛
- دور التحليل الرباعي SWot في تحسين أداء المؤسسة؛
- أثر التحليل الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- مراجع باللغة العربية

1-الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
2. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2008.
3. أحمد محمد غانم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
4. أردن حاتم حضر العبيدي، أحمد مهدي فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الإستراتيجية: مدخل في إستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، ط1، العراق، 2021.
5. اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، Sixsigma، وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط1 الأردن، 2009.
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
7. اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
8. باديس بن بخلوه، الأمثلة في تسير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر، 2003.
10. جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
11. خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
12. خضر مصباح الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
14. رائد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن 2014.
15. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
16. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
17. السعيد فرحان جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
18. شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزائر، 2008.

19. طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2015.
20. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2017.
21. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: مدخل نظري وتطبيقي، دار والى للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
22. عبد الحلیم كراجه، علة ربابعة، الإدارة والتحليل المالي: أسس، مفاهيم وتطبيقات، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2006.
23. عبد العزيز نجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007.
24. عدنان نادبة النعيمي، التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
25. علاء فرجان طالب، الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، الأردن، 2011.
26. علاء فرحان طالب وآخرون، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، الأردن، 2012.
27. علاء نعيم عبد القادر مفاهيم حديثة في ادارة البنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012.
28. فاروق عبدة فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2005.
29. فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان لإدارة محمود الناعيمي، ط2، العراق، 2019.
30. فلاح الحسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، ادارة البنوك: مدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
31. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2006.
32. كاسر نصر منصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2010.
33. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
34. كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
35. مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، من منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2021.
36. مجد صقور، رائد الصران، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية، سوريا، 2018.
37. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2008.
38. محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجارئين، مجلة التجارئين، العدد 5، مصر، 1989.

39. محمد عبد الحليم الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، الأردن، 2013.
40. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، الأردن، 2009.
41. مسلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2009.
42. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، إعادة هندسة العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
43. المنيف إبراهيم عبد الله، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، السعودية، 1980.
44. مؤيد سعيد سالم، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الناشر دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
45. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
46. وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
47. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
48. وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازي، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
49. يجاوي الهام، محاضرات مقياس ادارة الجودة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.
- 2-الاطروحات والمذكرات**
- 1- امارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الاسلامية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2010.
- 2- بقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.
- 3- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية في سطيف، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الباز، سطيف، الجزائر، 2013.
- 4- بن سعادة مفيدة، دور الجودة الخدمية في تحسين أداء المؤسسة المصرفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قلمة، الجزائر، 2011.
- 5- جمال جعيل، المساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 1994.

- 6- حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية، اطروحة الدكتوراة في علوم الاقتصادية، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
- 7- حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 8- دراجي أسيا، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، الجزائر، 2015.
- 9- سماح عفيف، عاشور الفار، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر، مصر، 2018.
- 10- صباح ترغيمي، دور ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- 11- العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الادارة المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015.
- 12- عادل عشي، الأداء المالي لمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
- 13- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 14- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
- 15- كبلاني صونية، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.

- 16- منير مهدي، الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 17- مهشي مريم، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- 18- نعيمة يحياوي، ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
- 19- نقاش مريم، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "دراسة قياسية للمؤسسات المدرجة في مؤشر كاك40"، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2019، ص66.
- 20- نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 21- اليامين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
- 3-الملتقيات والمجلات:**
1. أحمد عبد اسماعيل الصفار أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، الجامعة المستنصرية، العراق، مارس 2009.
2. أسماء سعيد سلامة، أحمد كرم النجار، التحليل الإستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية، مجلة الاتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 1، جامعة قناة السويس، مصر، جوان 2019.
3. حولي محمد، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية في الجزائر، 2020، ص216، عن موقع المجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/presentationrevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/presentationrevue/313/)، يوم 2022/06/15.
4. خديجة بريقة، عبد الحق بن نفات، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، المجلة الجزائرية للتنمية العدد 2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، أكتوبر، 2020.

5. شهيدى محمد، فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 6، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، أفريل 2011.
6. عبد الحميد برحومة، قياس الكفاءة والفعالية في مجالات الإنتاج والتصنيع، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008.
7. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
8. عمار عماري وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي لتقييم المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة إلى: الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، يومي 28/27 سبتمبر 2005، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955.
9. محفي أمين، بظاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتنمية، العدد 6 جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2016.
10. مداني بن بلغيث، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، ملتقى وطني، يومي 14/13 ديسمبر 2011، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
11. هالة يحيوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، العدد 1، جامعة العربي التبسي، الجزائر، جانفي 2021.

ثانيا- مراجع باللغة الفرنسية

1. Abdellatif Khem, **La dynamique du contrôle de gestion**, dunod, Paris, 22Ed 1976.
2. Foursade Colette, Marchesnay Michel, **Gestion de la TNE.PMI**Ed Nathan, Paris, 2<sup>ème</sup> Ed 1997.
3. G. Johnson & K. Scholes & R. Whittington, **Exploring corporate stratingy**, text & cases, 8 & th<sup>2</sup> ed, Prentice Hall, 2008.
4. Hamel Gary, **La conquête du future : construire l'avenue de son entreprise plutôt que le Subir**, Dunod, Paris, 1999.
5. Jeans-Pierre Détrie, **Stratégie Politique Général de l'entreprise**, 4<sup>ème</sup> édition-Edunod Paris, 2005.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

الرقم: ..... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق/ ..... 20  
قالمة في : .....

13 مارس 2022

إلى السيد: .....  
.....

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): .....  
.....

الطالب (ة): .....  
.....

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)  
تخصص: .....  
بمؤسستكم.

موضوع الزيارة: .....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير والاحترام

حسين شعبان

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

مستند  
قسم علوم التسيير  
إمضاء: .....  
.....

.....  
.....

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

.....

شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz  
الوكالة التجارية واداري الزبائن  
إمتهن سائر التوزيع مع قالمة

جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



دراسة ميدانية حول دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي في  
مؤسسة سونلغاز -قالمة-

تحت إشراف الأستاذة:

خلفلاوي إيمان

من إعداد: شنتي شروق

مشطري راضية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج، ولجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة مالية، والتي تحمل عنوان:

"دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي"

نضع بين أيديكم أسئلة هذا الاستبيان راجين الإجابة عليه حيث أن صحة النتائج الاستبانة  
تعتمد بدرجة كبيرة على دقة وموضوعية إجاباتكم بما يساعد إلى الوصول إلى نتائج علمية  
مضبوطة.

كل ما نرجوه منكم هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة  
في الحقل المناسب.

نشكر لكم على حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

من فضلك ضع إشارة (X) في المربع المناسب

1-الجنس:

نكر  أنثى

2- السن:

من 20 إلى أقل من 30 سنة  من 40 سنة إلى 50 سنة  
 من 30 إلى أقل من 40 سنة  أكثر من 50 سنة.

3- المؤهل العلمي:

متوسط  ثانوي  
 جامعي  شهادات عليا  شهادة أخرى.

4- ال خبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة إلى 20 سنة.  
 أكثر من 20 سنة.

5- المنصب الوظيفي:

إطار مسير  إطار سامي.  
 إطار متوسط.

## الجزء الثاني: محاور الدراسة:

الرجاء وضع (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

## المحور الأول: قياس مدى تطبيق المؤسسة لمعايير التحليل الإستراتيجي

## ما مدى إحساسك بالمتغيرات التالية؟

الرقم	أولاً: وظيفة التسويق	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
01	توفر المؤسسة كل الوسائل لتسهيل أخذ شكاوى أو اقتراحات الزبائن (بالهاتف أو ملئ استمارات على الانترنت)					
02	تعد منافذ التوزيع المستخدمة حالياً بواسطة المؤسسة ملائمة					
03	يوجد لدى المؤسسة نظام معلومات تسويقي					
04	تضع المؤسسة عوامل محددة لسياسات التسعير (حجم الطلب- التكاليف الخاصة بالتوزيع والتسويق)					
05	يوجد لدى المؤسسة قاعدة معلومات كاملة حول العملاء					
06	تضمن المؤسسة توافق الاستراتيجيات التسويقية مع سياسات التسعير.					
07	تعمل المؤسسة على التسويق العكسي للمنتج (التقليل من استهلاك الكهرباء والغاز)					
08	تتأكد المؤسسة من فعالية كل عنصر مستخدم من عناصر الترويج من خلال عملية التقييم والمراقبة الدورية.					

ثانياً: الوظيفة المالية

					تقوم المؤسسة بتقييم الوضع المالي بصفة دورية ومنتظمة.	01
					يظهر التحليل المالي انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء التقديري.	02
					تستطيع المؤسسة تحقيق نسب ملائمة من الربحية والسيولة عند مقارنتها مع نسب المؤشرات السابقة على مستوى المؤسسة.	03
					تعتمد المؤسسة على التحليل المالي المؤسسة لتحديد ومعرفة مصادر التمويل الصائبة.	04
					يساهم تحليل النشاط المالي في اتخاذ القرارات التمويلية الاستثمارية.	05
					تضع المؤسسة استراتيجيات مالية من أجل تخصيص الموارد المالية على المشروعات.	06
					تعتمد المؤسسة على التمويل الخارجي لتكوين الهيكل المالي بصفة كبيرة.	07
					يساعد التحليل المالي في معرفة وضعية المؤسسة المالية.	08

**ثالثا: وظيفة إدارة الموارد البشرية**

					يعمل قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على تجميع المهام المشابهة في وظائف وأقسام متخصصة.	01
					تتبع المؤسسة عدد من الإستراتيجيات لتغطية الاحتياجات من الموارد البشرية.	02
					يتم تأهيل الأفراد عند ترقبتهم الى وظائف أعلى.	03

					تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مسبقا.	04
					تعمل المؤسسة على إدارة فترة التربص لتسهيل إدماج العامل الجديد مكان التربص.	05
					يوجد في المؤسسة نظام تحفيزي مادي ومعنوي	06
<b>رابعاً: وظيفة الإدارة</b>						
					تعمل إدارة المؤسسة على تقييم الأهداف بطريقة دورية.	01
					يساهم تقييم النشاط الإداري للمؤسسة بتحليل قدرات الأطارات العليا في المؤسسة.	02
					تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة التقارير حول الأداء المالي.	03
					يوجد في المؤسسة نظم لمتابعة الأفعال المختلفة.	04
					يشمل التقييم أنواع الخبرات الإدارية المتوفرة لدى المؤسسة.	05
					أفراد الإدارة العليا على صلة بالتطورات التي تحدث في ميدان نشاط المؤسسة.	06

**المحور الثاني: قياس مدى قيام المؤسسة محل الدراسة لمستوى الأداء المالي.**

ما مدى إحساسكم بالمتغيرات التالية؟

الرقم	الأداء المالي	لا	لا	أوافق	أوافق	أوافق تماماً
01	يساهم تطوير العمليات الإدارية للمؤسسة في التحسين من أدائها المالي.					

					تساهم القدرات المالية للمؤسسة على تحسين الأداء المالي.	02
					تساعد تنمية وتطوير أفكار العاملين في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	03
					يساعد تطوير أنظمة ووسائل التوزيع في المؤسسة على تحسين أدائها المالي	04
					تساعد أنظمة المعلومات في تسريع العملية المالية	05
					تستخدم المؤسسة مؤشرات السيولة والربحية لتحسين الأداء المالي	06
					تسهيل عملية اتخاذ القرارات المالية والتسويقية بمساهمة الأداء المالي	07
					يساهم تحقيق المؤسسة لأهدافها في تحسين الأداء المالي	08
					يساهم تحفيز الموارد البشرية في مختلف الوظائف على تحسين الأداء المالي	09
					تعتمد المؤسسة على نظام معلومات كفاء لتوفير المعلومات الخاصة بالوظيفة المالية	10
					تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المالي	11
					تزيد معايير ومؤشرات تحسين الأداء المالي من ثقة المتعاملين مع المؤسسة	12
					تطبيق مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة ينعكس على أداء الموارد البشرية	13
					تعتمد المؤسسة في وضع أهدافها على نتائج الأداء المالي	14

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	28

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	14

**Statistiques de  
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	42

Statistiques						
		الجنس	السن	المؤهل	الخبرة	المنصب
	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس					
		Fr équence	Pour centage	Pourc entage valide	Pour centage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل					
		Fré quence	Pourc entage	Pourc entage valide	Pourc entage cumulé
Valide	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	جامعي	19	63,3	63,3	73,3
	شهادات عليا	7	23,3	23,3	96,7
	شهادة أخرى	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن					
		Fr équence	Pour centage	Pourc entage valide	Pourc entage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
	من 31 إلى 40 سنة	10	33,3	33,3	43,3
	من 41 إلى 50 سنة	12	40,0	40,0	83,3
	أكثر من 50 سنة	5	16,7	16,7	100,0

	Total	30	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
	من 5 إلى 10 سنوات	10	33,3	33,3	40,0
	من 10 إلى 15 سنة	9	30,0	30,0	70,0
	من 15 إلى 20 سنة	4	13,3	13,3	83,3
	أكثر من 20 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنصب					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	إطار مسير	10	33,3	33,3	33,3
	إطار سامي	3	10,0	10,0	43,3
	إطار متوسط	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X11					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماماً	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	7	23,3	23,3	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X12					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماماً	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	6	20,0	20,0	43,3
	موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X13					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماماً	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	8	26,7	26,7	36,7
	محايد	9	30,0	30,0	66,7
	موافق	8	26,7	26,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X14					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماماً	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	11	36,7	36,7	46,7
	محايد	4	13,3	13,3	60,0
	موافق	10	33,3	33,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X15					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	لا أوافق تماماً	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	7	23,3	23,3	50,0
	موافق	14	46,7	46,7	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

X16					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماماً	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	8	26,7	26,7	36,7
	محايد	6	20,0	20,0	56,7
	موافق	11	36,7	36,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

X17					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	20	66,7	66,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

X18					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	لا أوافق تماماً	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	7	23,3	23,3	30,0
	محايد	4	13,3	13,3	43,3
	موافق	16	53,3	53,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

X111					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	21	70,0	70,0	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X112					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	9	30,0	30,0	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X113					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	16,7	16,7	26,7
	موافق	20	66,7	66,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X114					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	16	53,3	53,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X115					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	3	10,0	10,0	23,3
	موافق	12	40,0	40,0	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X116					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X117					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	7	23,3	23,3	43,3
	موافق	14	46,7	46,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X118					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	6	20,0	20,0	30,0
	محايد	4	13,3	13,3	43,3
	موافق	10	33,3	33,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

<b>Tests de normalité</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
y	,126	30	,200*	,944	30	,120
MX11	,138	30	,147	,966	30	,426
MX12	,137	30	,160	,970	30	,540
MX13	,116	30	,200*	,958	30	,270
M3	,124	30	,200*	,970	30	,527
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

<b>Statistiques sur échantillon uniques</b>				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
MX11	30	3,2458	,61015	,11140

<b>Test sur échantillon unique</b>							
	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
MX11	2,207	29	,018	,035	,24583	,0180	,4737

Tailles d'effet pour échantillon unique					
		Standardisationa	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
MX11	d de Cohen	,61015	,403	,027	,772
	Correction de Hedges	,62652	,392	,027	,752
<p>a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.</p> <p>Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.</p> <p>La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.</p>					

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
MX12	30	3,7667	,57866	,10565

Test sur échantillon unique							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
			MX12	7,257	29	<.001	<.001

Tailles d'effet pour échantillon unique					
		Standardisationa	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
MX12	d de Cohen	,57866	1,325	,826	1,812
	Correction de Hedges	,59418	1,290	,804	1,765
<p>a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.</p> <p>Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.</p> <p>La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.</p>					

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
MX13	30	3,3367	,78391	,14312

Test sur échantillon unique							
	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
MX13	2,352	29	,013	,026	,33667	,0440	,6294

Tailles d'effet pour échantillon unique					
		Standardisation a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
X13	d de Cohen	,78391	,429	,052	,800
	Correction de Hedges	,80494	,418	,050	,780
<p>a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.</p> <p>Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.</p> <p>La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.</p>					

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
M3	30	3,1500	,75093	,13710

Test sur échantillon unique							
	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
M3	2.645	29	,030	,030	,15000	-,1304	,4304

Tailles d'effet pour échantillon unique					
		Standardisation a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
3	d de Cohen	,75093	,200	-,163	,560
	Correction de Hedges	,77107	,195	-,159	,545
<p>a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.</p> <p>Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.</p> <p>La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.</p>					

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
	30	3,3930	,55874	,10201

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur	
		3,853	29		<.001	<.001	,39303

Tailles d'effet pour échantillon unique				
	Standardisationa	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
d de Cohen	,55874	,703	,298	1,099
Correction de Hedges	,57373	,685	,290	1,071

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.  
Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.  
La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD GUELMA

DATE 15/07/2020 15.26.27

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		7 553 039,16	5 101 672,30	2 451 366,86	1 996 724,90
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		27 057 301,03		27 057 301,03	27 057 301,03
Agencements et aménagements de terrains		47 593 327,35	30 987 380,00	16 605 947,35	17 750 517,78
Constructions (Batiments et ouvrages)		503 497 023,63	125 825 312,31	377 671 711,32	388 088 305,57
Installations techniques, matériel et outillage		16 491 035 250,24	7 875 563 935,86	8 615 471 314,38	8 555 974 405,63
Autres immobilisations corporelles		1 561 319 325,69	689 692 856,17	871 626 469,52	785 697 850,84
<b>Immobilisations en cours</b>		1 113 418 618,00		1 113 418 618,00	485 957 987,16
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 126 700,00		1 126 700,00	1 126 700,00
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		19 752 600 585,16	8 727 171 156,64	11 025 429 428,46	10 263 649 792,91
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		2 964 798 333,70	187 126 213,69	2 777 670 120,01	1 685 152 943,72
<b>Stocks et encours</b>		1 666 325,69		1 666 325,69	3 150 260,88
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		26 036 889,84	9 240 378,83	16 796 511,01	14 923 002,79
Impôts		91 153 539,11		91 153 539,11	42 570 777,66
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		124 687 361,80		124 687 361,80	50 991 574,19
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 208 340 450,14	196 366 592,52	3 011 973 857,62	1 776 788 559,24
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		22 960 941 035,24	8 923 537 749,16	14 037 403 286,08	12 040 438 352,15

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD GUELMA

DATE 15/07/2020 15.26.16

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		284 703 025,81	284 703 025,81
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		17 323 271,04	0,00
<b>compte de liaison**</b>		7 274 027 823,00	7 094 057 583,45
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		7 576 054 119,85	7 378 760 609,26
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		54 162 723,45	44 648 402,62
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		2 707 677 311,05	2 481 567 341,55
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		2 761 840 034,50	2 526 215 744,17
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		671 125 556,51	362 667 041,35
Impôts		49 385 406,34	38 470 137,10
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 978 998 168,88	1 734 324 820,27
Trésorerie passif		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		3 699 509 131,73	2 135 461 998,72
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		14 037 403 286,08	12 040 438 352,15

<b>SOCIETE</b> Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz	<b>EXERCICE</b> 2019
<b>CENTRE</b> DD GUELMA	<b>DATE</b> 15/07/2020 15:25:49
<b>COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE</b>	
	<b>Définitif</b>

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		3 483 661 629,55	3 135 365 827,63
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>1 774 167 743,12</b>	<b>1 316 775 852,07</b>
Achats consommés		- 40 113 885,11	- 24 044 818,66
Services extérieurs et autres consommations		- 281 349 315,91	- 290 670 311,48
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>- 793 469 317,87</b>	<b>- 628 759 194,21</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>980 647 425,25</b>	<b>488 016 657,76</b>
Charges de personnel		- 780 934 885,06	- 547 155 872,63
Impôts, taxes et versements assimilés		- 62 137 825,72	- 55 311 488,05
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>177 575 504,47</b>	<b>- 114 449 882,92</b>
Autres produits opérationnels		129 059 848,19	144 305 931,17
Autres charges opérationnelles		- 10 429 839,59	- 444 442,15
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 581 359 002,80	- 692 981 153,21
Reprise sur pertes de valeur et provisions		48 629 863,04	65 104 760,70
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 223 247 943,14</b>	<b>- 573 762 683,76</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>- 223 247 943,14</b>	<b>- 573 762 683,76</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 680 551 182,79</b>	<b>3 344 948 472,00</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 3 883 799 125,93</b>	<b>- 3 918 711 155,76</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 223 247 943,14</b>	<b>- 573 762 683,76</b>
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0,00</b>	<b>250 228,37</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 223 247 943,14</b>	<b>- 573 512 455,39</b>

SOCIETE SONELGAZ\_Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD GUELMA

DATE 11/04/2022 12.08.12

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		7 553 039,16	6 753 119,16	799 920,00	2 451 366,86
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		27 057 301,03		27 057 301,03	27 057 301,03
Agencements et aménagements de terrains		47 593 327,35	32 131 950,44	15 461 376,91	16 605 947,35
Constructions (Batiments et ouvrages)		505 683 073,63	136 285 627,56	369 397 446,07	377 671 711,32
Installations techniques, matériel et outillage		17 374 354 602,85	8 389 284 755,98	8 985 069 846,87	8 615 471 314,38
Autres immobilisations corporelles		1 649 437 291,82	755 544 100,92	893 893 190,90	871 626 469,52
<b>Immobilisations en cours</b>		1 762 185 237,12		1 762 185 237,12	1 113 418 618,00
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 126 700,00		1 126 700,00	1 126 700,00
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		21 374 990 572,96	9 319 999 554,06	12 054 991 018,90	11 025 429 428,46
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		1 936 044,49		1 936 044,49	1 666 325,69
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		4 048 507 622,57	394 818 106,71	3 653 689 515,86	2 777 670 120,01
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		265 697 453,24	9 240 378,83	256 457 074,41	16 796 511,01
Impôts		52 522 830,96		52 522 830,96	91 153 539,11
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		159 441 828,04	70 703,74	159 371 124,30	124 687 361,80
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		4 528 105 779,30	404 129 189,28	4 123 976 590,02	3 011 973 857,62
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		25 903 096 352,26	9 724 128 743,34	16 178 967 608,92	14 037 403 286,08

SOCIETE SONELGAZ\_Distribution

EXERCICE 2020

CENTRE DD GUELMA

DATE 11/04/2022 12.08.35

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		284 703 025,81	284 703 025,81
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		17 323 271,04	17 323 271,04
<b>compte de liaison**</b>		8 529 733 504,52	7 274 027 823,00
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		8 831 759 801,37	7 576 054 119,85
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		64 139 807,32	54 182 723,45
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 215 090 377,83	2 707 877 311,05
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		3 279 230 184,95	2 761 840 034,50
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		456 463 832,08	671 125 556,51
Impôts		68 733 100,06	49 385 406,34
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		3 459 305 506,13	2 978 998 168,88
Trésorerie passif		83 475 384,33	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		4 067 977 622,60	3 699 509 131,73
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		16 178 967 608,92	14 037 403 286,08

SOCIETE SONELGAZ\_Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD GUELMA

DATE 11/04/2022 12.12.05

**BILAN ACTIF**

Provisoire

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		7 553 039,16	7 553 039,16	0,00	799 920,00
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		27 057 301,03		27 057 301,03	27 057 301,03
Agencements et aménagements de terrains		47 593 327,35	33 276 520,87	14 316 806,48	15 461 376,91
Constructions (Batiments et ouvrages)		496 822 896,40	145 341 091,73	351 481 804,67	369 397 446,07
Installations techniques, matériel et outillage		17 831 752 063,29	8 915 606 570,85	8 916 145 492,44	8 985 069 846,87
Autres immobilisations corporelles		1 703 214 375,35	824 209 756,44	879 004 618,91	893 893 190,90
<b>Immobilisations en cours</b>		2 612 175 489,81		2 612 175 489,81	1 762 185 237,12
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		35 000,00		35 000,00	1 126 700,00
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		22 726 203 492,39	9 925 986 979,05	12 800 216 513,34	12 054 991 018,90
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		403 718,95		403 718,95	1 936 044,49
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		3 486 499 249,96	583 709 524,72	2 902 789 725,24	3 653 689 515,86
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00	1 378 391,30	- 1 378 391,30	0,00
Autres débiteurs		37 576 721,12	4 698 784,73	32 877 936,39	256 457 074,41
Impôts		51 447 974,23		51 447 974,23	52 522 830,96
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		65 979 653,35	111 402,11	65 868 251,24	159 371 124,30
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 641 907 317,81	589 898 102,86	3 052 009 214,75	4 123 976 590,02
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		26 368 110 810,00	10 515 885 081,91	15 852 225 728,09	16 178 967 608,92

SOCIETE SONELGAZ\_Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD GUELMA

DATE 11/04/2022 12.09.26

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

Provisoire

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		3 521 827 221,97	3 349 367 823,75
Production immobilisée		49 819 375,26	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>1 359 830 905,20</b>	<b>1 451 074 017,93</b>
Achats consommés		- 77 283 739,87	- 29 356 122,99
Services extérieures et autres consommations		- 290 554 100,93	- 260 345 024,20
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>- 937 907 560,28</b>	<b>- 855 778 175,52</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>421 923 344,92</b>	<b>595 295 842,41</b>
Charges de personnel		- 1 001 852 541,31	- 776 572 138,58
Impôts, taxes et versements assimilés		- 69 662 118,50	- 66 826 381,54
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 649 591 314,89</b>	<b>- 248 102 677,71</b>
Autres produits opérationnels		146 938 610,93	135 425 164,50
Autres charges opérationnelles		- 18 316 581,27	- 9 012 557,87
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 937 973 485,63	- 932 925 978,52
Reprise sur pertes de valeur et provisions		59 160 305,60	145 283 407,60
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 1 408 254 157,14</b>	<b>- 915 729 444,21</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>- 1 408 254 157,14</b>	<b>- 915 729 444,21</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 617 231 159,97</b>	<b>3 630 228 763,85</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 5 025 485 317,11</b>	<b>- 4 545 956 208,06</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 1 408 254 157,14</b>	<b>- 915 729 444,21</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 1 408 254 157,14</b>	<b>- 915 729 444,21</b>

SOCIETE SONELGAZ\_Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD GUELMA

DATE 11/04/2022 12.12.05

## BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2021	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		284 703 025,81	284 703 025,81
<b>Résultat net</b>		- 1 408 254 157,14	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		17 323 271,04	17 323 271,04
<b>compte de liaison**</b>		8 634 694 936,26	8 529 733 504,52
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		7 528 467 075,97	8 831 759 801,37
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		70 921 922,41	64 139 807,32
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 929 721 421,85	3 215 090 377,63
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		4 000 643 344,26	3 279 230 184,95
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		582 958 592,94	456 463 632,08
Impôts		127 486 259,10	68 733 100,06
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		3 612 670 455,82	3 459 305 506,13
Trésorerie passif		0,00	83 475 384,33
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		4 323 115 307,86	4 067 977 622,60
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		15 852 225 728,09	16 178 967 608,92

SOCIETE SONELGAZ\_Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD GUELMA

DATE 11/04/2022 12.09.26

## COMPTES DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		3 521 827 221,97	3 349 367 823,75
Production immobilisée		49 819 375,26	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>1 359 830 905,20</b>	<b>1 451 074 017,93</b>
Achats consommés		- 77 283 739,87	- 29 356 122,99
Services extérieures et autres consommations		- 290 554 100,93	- 260 345 024,20
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>- 937 907 560,28</b>	<b>- 855 778 175,52</b>
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>421 923 344,92</b>	<b>595 295 842,41</b>
Charges de personnel		- 1 001 852 541,31	- 776 572 138,58
Impôts, taxes et versements assimilés		- 69 662 118,50	- 66 826 381,54
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>- 649 591 314,89</b>	<b>- 248 102 677,71</b>
Autres produits opérationnels		146 938 610,93	135 425 164,50
Autres charges opérationnelles		- 18 316 581,27	- 9 012 557,87
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 937 973 485,63	- 932 925 978,52
Reprise sur pertes de valeur et provisions		59 160 305,60	145 283 407,60
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>- 1 408 254 157,14</b>	<b>- 915 729 444,21</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>- 1 408 254 157,14</b>	<b>- 915 729 444,21</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 617 231 159,97</b>	<b>3 630 226 763,85</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 5 025 485 317,11</b>	<b>- 4 545 956 208,06</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 1 408 254 157,14</b>	<b>- 915 729 444,21</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>- 1 408 254 157,14</b>	<b>- 915 729 444,21</b>

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال للتحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية جزائرية في قطاع الكهرباء والغاز والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز الجزائر لولاية قلمة، حيث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة بحث رئيسية، وتم توزيعها على عينة قدرت بـ 30 مفردة، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن هناك علاقة بين التحليل الاستراتيجي لأبعاد البيئة الداخلية للمؤسسة وتحسين الأداء المالي، إذ يساعد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة، وحسن استغلالها وتحسين الأداء على مستوى كل وظيفة وبالتالي تحسين الأداء المالي.

## الكلمات المفتاحية:

التحليل الاستراتيجي، البيئة الداخلية، الأداء، الأداء المالي.

## the summary

Our study aims at showing the effective role of the internal strategic analysis in improving the financial performance of an Algerian economic institution active in the field of gas and electricity. We have chosen "SONELGAS" Guelma.

This study is based on the "questionnaire" as an essential tool and it was distributed to a sample of about 30 people, and through this study, we found that there is a relation between the strategic analysis of the internal environment of an institution and the improvement of the financial performance. This helps to determine the strengths and weakness of an institution as well as its best exploitation and the improvement of the performance at the level of each function and therefore, the improvement of the financial performance.

## Key words

Strategic analysis, international environment, performance, financial performance