

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية

تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان

دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء

المالي

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة (2013-2015)

إشراف الأستاذ:

إيمان خلفلاوي

إعداد الطلبة:

آسيا دراجي

بديعة عباسي

السنة الجامعية: 2015/2016

شكر وعرفان

الحمد لله كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه لا نعصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك
خلقت فأبدعت، أعطيت فأفضلت، فلا حصر لنعمك ولا حدود لفضلك، وصلي وسلم على
أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين ومعلم المعلمين نبينا ورسولنا محمد عبد الله
الأمين، خير من علم وأفضل من نصح.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تخليل ما واجهنا من
صعوبات،

إلى الأستاذة المشرفة "خلفاوي إيمان" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي
كانت عوننا لنا في إتمام هذا العمل

إلى لجنة المناقشة

إلى كل أستاذتنا في جميع الأطوار خاصة الجامعي منها

وفي الأخير نشكر كل عمال إدارة قسم التسيير وعمال المكتبة وكل عمال كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى روح والدي طيبه الله ثراه
وإلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتهما من أوراق الصبر وطرزتها في
ظلام الدهر
إليك أمي أهدي هذا العمل جزاك الله خيرا وأمد في عمرك بالصالحات
إلى إخوتي وأخواتي
إلى أبناء إخوتي
إلى كل الأقارب كل باسمه
إلى أصدقائي وصدقاتي وزملائي وزميلاتي
إلى كل من علمني وأخذ بيدي وأنار لي طريق العلم والمعرفة
إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح
إلى كل من ساندني ووقف بجانبني

إهداء

إلى الذي أستند عليه في هذه الحياة إلى من ألبأ إليه لو ضاقت بي الدنيا
إلى الذي يحميني ويدعمني في خطواتي إلى الغالي والدي ومعلمي أطال الله
في عمره وحماه

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى أمي الغالية التي لا تكفي كلمات
الشكر لشكرها نور حياتي وقرعة عيني

إلى كل إخوتي وأخوتي كل باسمه حفظهم الله ووفقهم في حياتهم
إلى كل الذين أحبهم ويحبونني

إلى صديقتي وأختي بديعة

إلى كل صديقاتي الغاليات وزملاء الدراسة

إلى كل الأساتذة الذين وقفوا بجانبني وأناروني بنور العلم وساعدوني بنور
العلم

إلى من يسعم قلبي ولا تسعم ورقتي أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

كأسيا

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
25 -1	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المالي
2	مدخل
3	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
3	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الأداء
6	المطلب الثاني: تعريف الأداء
7	المطلب الثالث: أنواع الأداء
13	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي
14	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
14	المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي وأهدافه
17	المطلب الثالث: محددات الأداء المالي
20	المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء المالي
20	المطلب الأول: مفهوم الهندرة
21	المطلب الثاني: القياس المقارن
23	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة
25	خلاصة الفصل
57-26	الفصل الثاني: مساهمة البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي للمؤسسة
27	مدخل
28	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة
28	المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة
29	المطلب الثاني: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها
32	المطلب الثالث: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها

34	المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة
34	المطلب الأول: مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
35	المطلب الثاني: أبعاد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
39	المطلب الثالث: أساليب تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة
43	المبحث الثالث: مداخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتفعيل أدائها
43	المطلب الأول: مدخل تحليل الموارد والكفاءات
48	المطلب الثاني: مدخل تحليل الوظائف
53	المطلب الثالث: مدخل تحليل سلسلة القيمة
57	خلاصة الفصل
91-58	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"
59	مدخل
60	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "مطاحن عمر بن عمر"
60	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
62	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
66	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الأول: منهجية الدراسة
68	المطلب الثاني: تحليل وظائف المؤسسة (الإدارة، التسويق، المالية، الإنتاج)
77	المطلب الثالث: تحليل وظائف المؤسسة (الموارد البشرية، البحوث والتطوير)
78	المبحث الثالث: أثر تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة على أدائها المالي
78	المطلب الأول: تحليل الأداء الكلي للمؤسسة محل الدراسة
81	المطلب الثاني: تحليل الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة
88	المطلب الثالث: علاقة البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة في تفعيل أدائها المالي
91	خلاصة الفصل
93	خاتمة
97	قائمة المراجع
113-102	الملاحق
	الملخص

فهرس الأشكال والجداول

أولا: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	مثلث الأداء في المؤسسة	1-1
8	الأداء الداخلي والخارجي	2-1
31	عناصر البيئة الخارجية العامة	1-2
32	عناصر البيئة الخارجية الخاصة	2-2
33	أبعاد الثقافة التنظيمية	3-2
54	تحليل سلسلة القيمة	4-2
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر	1-3
69	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة	2-3
71	طريقة التوزيع في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	3-3
73	إدارة الموارد المالية والمحاسبية	4-3
74	هيكل قسم السميد	5-3
75	هيكل قسم العجائن	6-3
76	الطاقة الإنتاجية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	7-3

ثانيا: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية	1-2
41	نسب أداء الأنشطة الوظيفية للمؤسسة	2-2
47	أمثلة لنظم الرقابة على موارد المؤسسة	3-2
71	التوزيع الجغرافي لزيائن المؤسسة	1-3
73	أنواع السميد	2-3
76	تطور قيمة الإنتاج من سنة 2013 إلى سنة 2015	3-3
77	تطور عدد العمال ومصاريف المستخدمين من سنة 2013 إلى سنة 2015.	4-3
79	نسب أداء وظيفة التسويق	5-3
79	نسب أداء الوظيفة المالية	6-3
80	نسب أداء وظيفة الموارد البشرية	7-3
81	نسب أداء وظيفة الإنتاج	8-3
82	الميزانية الوظيفية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لجانب الاستخدامات	9-3
83	الميزانية الوظيفية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لجانب الموارد	10-3
84	رأس المال العامل الصافي الإجمالي	11-3
84	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي	12-3
85	الخزينة الصافية الإجمالية	13-3
85	معدلات تحليل النتيجة	14-3
87	نمو الأرصدة الوسيطة للتسيير	15-3
88	نسب المردودية الاقتصادية والمالية	16-3

1. تمهيد

إن ما يميز البيئة الصناعية هو التغير الدائم والغموض وعدم الإستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة، وتماشيا مع إدراك المؤسسات لأهمية البقاء والاستمرارية في محيط كثير التعقد والتغيير كان لزاما عليها رفع قدرتها بشكل يسمح لها بمواكبة تلك التطورات والتحديات وكذا التنافسية، وهو مادفعها نحو الإهتمام بأساليب إدارية هادفة تستهدف مباشرة كل ما له صلة بمستوى الأداء المراد تحقيقه بهدف تحسينه من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها، وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.

فالأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومرتزايدة في المؤسسات الاقتصادية، لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، لذلك تسعى المؤسسة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها بما يضمن لها البقاء في البيئة التي تعمل فيها، ويعد الأداء المالي من أهم أنواع الأداء، وهو تعبير عن أداء المؤسسة في تحقيق عدد من الأهداف المالية المتمثلة في الربحية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة، وتحديد الاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليها من خلال دراسة مواردها ووظائفها المختلفة سعيا منها إلى خفض التكاليف والاستغلال الأمثل لهذه الموارد، وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة على مستوى كل وظيفة ومحاولة تحسين هذه الأخيرة، وهو ما لا يمكن أن يتم إلا من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

ومنه يتضح أن تحليل البيئة الداخلية يمكننا من إجراء دراسة تحليلية شاملة للوضع التنافسي للمؤسسة وكذا البحث في المشاكل والاختلالات التي تواجهها ومحاولة تفاديها أو تصحيحها، كما يعد وسيلة ضرورية لتوفير معلومات تعكس مستوى الأداء ككل وفي مختلف جوانب نشاطها، ومن بينها الجانب المالي الذي يترجمه الأداء المالي للمؤسسة.

2. إشكالية الدراسة

يقوم تحليل البيئة الداخلية أساسا على تحليل المنتجات، الأقسام، العمليات، وكذلك الكشف عن الانحرافات ونقاط الضعف، كما يساهم في اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية فيما يتعلق بتفادي حالات الفشل، وكذلك الكشف عن نقاط القوة وتدعيمها، فعملية تحليل البيئة الداخلية لا تؤخذ حالة مجردة بذاتها وإنما تعرف وتقاس بنتائجها، لأن النتائج تنعكس على تخفيض التكاليف وتحقيق الربحية، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات بحاجة إلى تحليل البيئة الداخلية لتفعيل أدائها ككل ومنه المالي، وقد أخذنا مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على سبيل المثال لنسقط عليها دراستنا، ومن خلال ما سبق عليه يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع كالآتي:

ما مدى مساهمة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل أداءها المالي؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع كان لا بد من تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التي تؤثر على أداء المؤسسة ومنه المالي؟

- هل تولي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية؟
- هل يساهم تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في تفعيل أداءها المالي؟

3. فرضيات الدراسة

كإجابة على التساؤلات السابقة نعتمد على الفرضيات التالية:

- تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التي تؤثر على الأداء المالي في الهيكل التنظيمي والتي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة وأعمالها وما تشمله من وظائف، كذلك أسلوب الإدارة والتنظيم السائد في المؤسسة بالإضافة إلى التكنولوجيا المعتمدة وحجم المؤسسة.
- حسب النجاح الذي وصلت إليه مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على المستويين المحلي والدولي ومستوى المنافسة المفروض عليها فإنها تولي اهتماماً بتحليل بيئتها الداخلية.
- يساهم تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في تحسين مستوى أداء وظائفها ومنه تفعيل أدائها المالي.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة الملحة إلى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لما تواجهه من مشاكل هيكلية وتسييرية، وهذا من أجل استخراج نقاط القوة واستغلالها، ونقاط الضعف وتقويمها لتحقيق أهدافها، وهو ما يؤدي بالأكيد إلى التحسين المستمر لوظائفها بما يساعدها في تحسين أدائها المالي الذي يعتبر أهم مسعى لها.

حيث يعتبر تحليل البيئة الداخلية أداة فعالة للمؤسسات الاقتصادية لما تشهده من تطور واتساع استثماراتها وصعوبة التحكم في تسييرها وإيجاد مصادر التمويل.

5. أسباب اختيار موضوع الدراسة

- ثمة أسباب عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره من المواضيع وقد تمثلت في:
- أهمية الموضوع بحد ذاته بالنظر إلى واقع تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- موضوع تحليل البيئة الداخلية من المواضيع الهامة التي تؤثر على المؤسسة وأداءها؛
- موضوع دراستنا غير مهتمك في مكتبتنا والرغبة في إثرائها بمواضيع جديدة؛
- الرغبة في دراسة البيئة الداخلية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" والوقوف على فعالية أدائها المالي.

6. أهداف الدراسة

يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالأداء المالي والبيئة الداخلية؛
- إبراز أهمية تحليل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أحسن أداء؛
- تحليل وظائف المؤسسة محل الدراسة لمعرفة إذا كان لها دور في تفعيل الأداء المالي للمؤسسة؛

- معرفة مدى ممارسة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لعملية تحليل بيئتها الداخلية.

7. منهج الدراسة

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها، واختبار صحة الفرضيات سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف أساسا إلى جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها، حيث سنعتمد عليه لتشخيص ظاهرة البحث وفهم العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية والأداء المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى المنهج التاريخي لإيضاح التسلسل الزمني لتطور الأداء، واعتمدنا منهج دراسة حالة لإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، بالإضافة إلى المنهج المقارن الذي استخدمناه لتتبع ومقارنة وضعية المؤسسة وكذا مختلف النتائج التي حققتها خلال سنوات الدراسة.

8. حدود الدراسة

نظرا لأهمية قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، فقد وقع اختيارنا في الدراسة الميدانية على مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وبالتالي تمثل حدود دراستنا بدراسة حالة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" خلال ثلاث سنوات من 2013 إلى 2015.

9. الدراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء المالي، بالإضافة إلى وجود دراسات تتناول تحليل البيئة الداخلية ضمينا، لان لا توجد دراسات قامت بربط تحليل البيئة الداخلية مع الأداء المالي، ونذكر منها ما يلي:

الدراسة الأولى:

دراسة الشريف بقة، فايذة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد2، جوان 2015.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحليل البيئي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطويرها، وذلك من خلال دراسة واقع التحليل البيئي الداخلي والتحليل البيئي الخارجي بهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في بناء مزاياها التنافسية، وتمثلت نتائج هذه الدراسة في أن التحليل البيئي يؤثر في تكوين وتطوير المزايا التنافسية والحفاظ عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل من ولاية برج بوعريريج وسطيف، والذي تم التأكيد على أن التحليل البيئي في هذه المؤسسات يؤثر على مزاياها التنافسية حيث تعتبر أن للتحليل البيئي دور كبير في تدعيم مزاياها التنافسية من خلال معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتقصي بيئتها الخارجية من أجل تعزيز مزاياها التنافسية.

الدراسة الثانية:

دراسة سعودي مبروك رياض، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حدود سليم بطولقة ولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص تدقيق محاسبي، سنة 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد الإطار العام للرقابة على عمليات المؤسسة الاقتصادية، وذلك من أجل رسم تصور لتطبيق مبادئ المراجعة الداخلية بما يتلاءم مع المؤسسة الاقتصادية بغية الرفع من مستوى الأداء المالي لهذه المؤسسة وتقدمها واستمرارها بما يمكن من ضبط أدائها المالي، وإظهار نتائج أعمال المؤسسة، وكانت نتائج هذه الدراسة في تبيان دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي من خلال اكتشاف الانحرافات المرتبطة بهذا الأداء وتصحيحها في الوقت المناسب والمحدد والملائم وتعمل على تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف والتحكم النسبي في العوامل التي تؤثر عليه، كما تساهم في الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

الدراسة الثالثة:

مهشي مريم، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، سنة 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحسيس الإدارات العليا للمؤسسات بأهمية التحليل الإستراتيجي، حيث أنه يساعدها في إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة، في ظل التغيرات والتحولات الراهنة التي تحدث سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي، والتي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة إيجابيا أو سلبيا، وكانت نتائج هذه الدراسة تبيان دور التحليل الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها، من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداءها، 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 أن الملبنة تعاني من مشاكل كثيرة، وأنها لا تتمتع بميزات تنافسية دائمة تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الحادة خاصة من قبل القطاع الخاص، وهذا نتيجة عدم قيامها بعملية التحليل الاستراتيجي سواء للبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

10. أدوات الدراسة

لدراسة الموضوع من الجانب النظري اعتمدنا في تحصيل وجمع معلوماتنا على مجموعة من المراجع أهمها: الكتب باللغتين العربية والفرنسية، المذكرات، بالإضافة إلى الملتقيات، المقالات المنشورة في مختلف المجالات. أما من الناحية التطبيقية فالدراسة قامت من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" اعتمادا على المقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسة قصد جمع بعض المعطيات لاستخدامها عند بناء الاستمارة بشكل أساسي، كما اعتمدنا في تحليلنا على الوثائق المالية للمؤسسة.

11. هيكل الدراسة

لدراسة الموضوع والإجابة على التساؤلات الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول يسبقها مقدمة تهتم بتوضيح إشكالية البحث، أهميته وأهدافه، الأدوات والمنهج المتبع في الدراسة، أما عن محتويات الفصول فهي كالآتي:

حيث أن في الفصل الأول والمعنون بـ "الإطار النظري للأداء المالي" يجد القارئ فيه عرضاً لمفهوم الأداء بصفة عامة وأنواعه وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى ماهية الأداء المالي بصفة خاصة من مفهوم، أهمية، أهداف ومحددات، أما المبحث الثالث فجاء تحت عنوان طرق تحسين الأداء المالي من خلال الهندرة، القياس المقارن، إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان "مساهمة تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي"، تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة، من خلال عرض ماهية بيئة المؤسسة ومفهوم كل من البيئة الخارجية والداخلية ومكونات كل منهما، وخصصنا المبحث الثاني لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من مفهوم وأبعاد وأساليب تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، مع دراسة مدخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتفعيل الأداء في المبحث الثالث والمتتمثلة في مدخل تحليل الموارد والكفاءات، مدخل تحليل الوظائف، مدخل تحليل سلسلة القيمة.

أما الفصل الثالث والأخير فجاء بعنوان دراسة حالة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" والذي تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي وأهم أهدافها ومنافسيها وهذا في المبحث الأول، أما المبحث الثاني قمنا بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تطرقنا إلى منهجية الدراسة مع تحليل وظائف المؤسسة، كما تناولنا في المبحث الأخير أثر تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة على أدائها المالي بالتركيز على تحليل الأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة وتحليل الأداء المالي بصفة خاصة مع استخلاص علاقة البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي.

12. صعوبات الدراسة

كل بحث بطبيعة الحال هو عرضة لجملة من الصعوبات المختلفة نذكر من بينها:

- نقص المراجع المهمة خاصة فيما يتعلق بالأداء المالي؛
- صعوبة التعامل مع مسيري مؤسسة الدراسة، والشح في إعطاء المعلومات الكافية التي تفيدنا في تحليل البيئة الداخلية والأداء المالي للمؤسسة تحليلاً مفصلاً.

مدخل

إن تحسين الأداء وتطوير وتحديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، وقد اهتمت المؤسسات بقضية الأداء الذي يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، وللمؤسسات دور فعال ومهم في تطوير الأداء، كون أن طبيعة البيئة التنافسية متميزة بعدم الاستقرار وعدم التأكد، ولكن تحقيق الأداء لا يكفي لوحده، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق استمراريته ولهذا فهي حريصة على توفير مجموعة من العوامل التي تؤهلها في تحقيق هذا الهدف، ويعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما وقدا لقياس أداء المؤسسات لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويساهم في توجيه الشركات نحو المسار الأفضل والصحيح.

ولتوضيح مفهوم الأداء والإحاطة به ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- عموميات حول الأداء.
- ماهية الأداء المالي.
- طرق تحسين الأداء المالي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، حيث نال مفهومه نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث وذلك لتداخل المتغيرات التي تؤثر عليه، وهو ما زاد من اهتمام جميع المؤسسات بهذا الموضوع بشكل عام، ونظراً لأهميته يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداماً، والذي يساعد على قياس الأداء الكلي للمؤسسة وذلك لأنه يمتاز بالاستقرار والثبات ويساهم في توجيه المؤسسات نحو المسار الأفضل والصحيح، وللإلمام بهذا المفهوم سنحاول عرض نبذة تاريخية حول الأداء، ثم نعرض تعريفه وفي الأخير سنحاول عرض مختلف أنواعه.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الأداء

إن الاهتمام بالأداء وتطور مؤشرات قياسه قدس قدم الحضارة الإنسانية والرقي في معالم هذه الحضارة، إذ تشير الشواهد إلى البابليون والفرعون وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة الدوم الواحد من المحاصيل الزراعية، لقد انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الانجاز وتحقيق الأهداف، وبالتالي فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حصلت على الصعيد العالمي جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولية، وكذلك في باقي الدول الأخرى، والملاحظة إن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية، وفي إطار الممارسات الحكومية، وبالتالي حاولت الإدارة أن تثبت الإجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة بتكاليف تلك الأنشطة،¹ وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال توطؤها فكرة تطوير أداء العمل، وبذلك فإن كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا على الشروط النجاح في السوق مع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمت فيها مختلف قطاعات الأعمال، وبالتالي فإن الحديث اليوم يدور حول إدارة الأداء وليس فقط تطوير مؤشرات لقياسه وهكذا فإن أبعاده أصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفعالية والكفاءة.²

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص22.

² - علي شيتور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة EGTB"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص40.

إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها ما يلي:¹

أ. الاتجاه الاجتماعي السياسي:

في إطار هذا الاتجاه جاء التركيز على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات الحكومية، لقد مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية تخطيط أولى لهذا الاستخدام بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلبات حياة آخذة بالازدهار والتوسع والنمو.

مثلت هذه المرحلة ظهور قيادات حكومية ذات شخصيات مرموقة ومعروفة على المستويات الوطنية للدول أو على المستويات المحلية، وازداد الاهتمام بالأداء وتحقيق نتائج ممتازة بوتائر متصاعدة، وكان يجدر بهذه القيادات أن يعاد انتخابها لتشغل المنظمات الحكومية المهمة أو تجد نفسها تخرج للعمل من الإطار المحلي إلى الوطني، وفي مرحلة متأخرة من هذه الحقبة كان الاهتمام منصبا على محاربة الفساد أو سوء الاستخدام للموارد، ومع تصاعد حالات النمو والازدهار وبداية تكوين أنظمة ضريبية جمركية ومالية ومحاسبية ظهرت حركة تطويرية مهمة في نطاق هذه الإدارات الحكومية، حيث كانت بداية ظهور النظم الإدارية.

ب. الاتجاه الفكري التطويري

إن معطيات تطور الظروف والشروط الاجتماعية السياسية مثلت وشكلت قاعدة لتطور سريع بالممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية وكذلك الإدارة العامة، ومن المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اعتمد على بعدين أساسيين هما بعد فكري وبعد فني أخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذه المرحلة. وهكذا فإنه في إطار هذا الاتجاه يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- **المعرفة:** حيث إن العلوم الاجتماعية في الإطار التطبيقي كانت مهمة صعبة وقليلة في البداية، ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة معايرة وقياس المفاهيم التي تطرحها، بحيث تكون مفاهيم دقيقة وواضحة ولها قياسات ومعايير محددة، وهكذا أشار بعض الباحثين إلى أن تجميع البيانات في العلوم الاجتماعية كان لا يتبع منهجية علمية واضحة بل يغلب عليه طابع الصدفة وأن هناك أخطاء واسعة وكبيرة في القياسات المستخدمة، حاول المفكرون في العلوم الاجتماعية من خلال جهد كبير ومنظم لاكتشاف كيفية قيادة بحوث ميدانية وعملية في العلوم الاجتماعية.
- **التفكير الإحصائي:** فالبداية الحقيقية لتطور الفكر الإحصائي الحديث كانت منذ عام 1800م، رغم أن جذور هذا الفكر تمتد إلى أكثر من ذلك الأمر مركزا على استخدام هذا الفكر الإحصائي لمساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياستها في المجالات الاجتماعية، حيث تقليل الخطأ في المشاهدات الإحصائية والعينات وتطوير الاحتمالات والإحصاء الوصفي وغيرها من الأساليب التي طورت من إمكانية القياس والتحليل انعكست إيجابيا في البحوث الإنسانية والاجتماعية، وهكذا أصبح الإحصاء

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 23-33.

علم ذو تطبيقات ووسائل فنية لإجراء البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية في القرن العشرين، ويلاحظ أن هناك تركيز خاص في التطبيقات الإحصائية في بعض العلوم الاجتماعية وبالذات الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع والسياسة، وفي النهاية تمكن تايلور من تسجيل عمله من خلال وحدات قياس دقيقة.

- **العلوم الاجتماعية:** إن بداية ظهور التخصص الواضح لهذه العلوم رافقه ازدهار في تكوين ونشر المقالات العلمية في مجالات أكاديمية مختلفة، في هذه المرحلة بدأ الاهتمام الجدي بالجوانب المنهجية عند كتابة البحوث، ويمكن القول أن التطبيقات المهمة في هذه المرحلة جاءت في مجال المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة، وجعل تلك المنظمات أكثر كفاءة، ولتحسين فاعلية الإدارة جاءت من ترابط مفاهيم العلوم الاجتماعية العديدة منها الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والسياسة وغيرها، حيث ظهرت موضوعات تطلبت تضافر مختلف الجهود ووضعت لها أسس صحيحة من أجل تطور الأداء، لقد قادت مجمل التطورات في هذا المجال إلى انبثاق اتجاه جديد هو اتجاه الأساليب الفنية الذي ساهم في إيجاد القياسات المناسبة للأداء.

ج. اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات

إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الاهتمام بإيجاد آليات وقياسات فنية، وهكذا فإن الأداء من النواحي الفنية أصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المؤسسات، إن هذه الجوانب الفنية لا تعني فقط إبداعات في إطار قياس الأداء وإنما بناء الأساليب المناسبة والتي شكلت حركة علمية انطلقت إلى آفاق واسعة في مجال القياس، ومن بين تلك الأساليب نذكر ما يلي:

- **المسوحات الاجتماعية:** فقد بدأت المسوحات في المجال الاجتماعي تتطور في اتجاهات عديدة منها تجميع معطيات حول ظواهر محددة كالفقر والهجرة وغيرها، وقد تم الاهتمام بجمع المعطيات وتحليلها لغرض تقديم استنتاجات وخلاصات مهمة.
- **الإحصائيات:** إن تطور الفكر الإحصائي من جانب استخدام المسوحات ومن جانب آخر ساهم في استفادة المنظمات الحكومية منها بشكل كبير، وفي البداية ركزت الإحصاءات على نتائج المسوحات التي يتم إجراؤها حول معطيات خاصة حدثت، ثم مثلت تنبؤات لظواهر محددة.
- **المحاسبة ومحاسبة التكاليف:** إن الإحصاءات وتقارير المنظمات الحكومية بدأت ترتبط بشكل أكبر مع محاسبة التكاليف بعد أن تطورت مبادئها بشكل سريع في إطار مدخل وظائفها حاول أن ينظم جوانب الإنفاق المختلفة في المنظمات الحكومية، لقد كان الهدف من الركون للمحاسبة ومعطياتها مبني على أساس العلاقة القوية بين محاسبة التكاليف والأداء، وكان ذلك من خلال وضع الموازنات الخاصة في ضوء تطبيق معين ومحدد، يقود إلى تحقيق الأهداف.

- **الكشوفات والعروض الإيضاحية:** كانت الإدارات الحكومية المحلية تجري عروض يتم المشاركة فيها من قبل العديد من الجهات، يتم استعراض العديد من الكشوفات والمعلومات المتعلقة بالتوسع في التوظيف والاستثمار وكذلك الصحة العامة وغيرها، وهكذا جاءت هذه العروض وكأنها تقييم موضوعي لأداء الأجهزة الحكومية، وأيضاً الاحتياج إلى تحسين طرق العمل والأداء في المنظمات الحكومية، إن الكشوفات والعروض في خصائصها وأساليبها وأنواعها تحاكي اليوم إلى حد كبير تقارير الأداء العام والتفضيلي في الإدارة المعاصرة.
- **تحليل السياسة:** إن كون الإحصائيات والكشوفات والعروض تهتم بالأداء والانجاز في الأجهزة الحكومية جعل منها ذات علاقة قوية وكبيرة بالسياسة المعتمدة من قبل الحكومات المحلية أو الحكومات الفدرالية، هنا يمكن محاورة العديد من السياسات وتحليلها في إطار قدرتها على معالجة قضايا أساسية.
- **معدلات التوظيف:** إن القياسات التي تطورت من قبل إدارات المدن والمنظمات والمكاتب التي تشكلت لا تعنى فقط بالمؤشرات العامة للأداء الحكومي بل شملت مؤشرات التوظيف، حيث أن البدايات كانت بسيطة حيث أشارت إلى بعض المؤشرات العامة ثم تطورت إلى مؤشرات للعديد من الجوانب الخاصة بالمجتمع، إن تطور الأداء في الأجهزة الحكومية والمنظمات ينعكس على نسب التوظيف وتحسين الوضع الاقتصادي، ويلاحظ أن تطور وتحسين الأداء يساهم في زيادة المؤسسة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أحسن النتائج.

المطلب الثاني: تعريف الأداء

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، ويرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.

عرف الباحثين Miller et Bromily الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.
كما يعرف الأداء على أنه: "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"².

¹ - مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة الجمع العربي، الأردن، 2014، ص536.

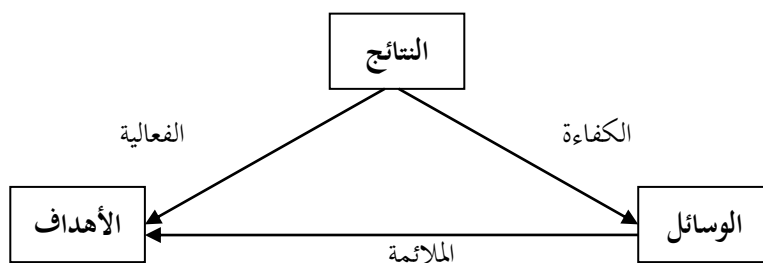
² - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص89.

كما يمكن القول بأن الأداء أنه: " يعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال مختلف أنشطتها".¹

كذلك هو: " مفهوم نسبي (نتيجة للمقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة)، ومفهوم متعدد (تنوع الأهداف)، ومفهوم موضوعي (اعتمادا على العمل الذي يقيم)".²

ومن التعاريف السابقة نقترح تعريف شامل عن الأداء: " وهو القدرة على تحقيق النتائج وفقا للأهداف المخططة بالاستغلال الأمثل للموارد وبأقل تكلفة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس"، وهذا ما يوضحه في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): مثلث الأداء في المؤسسة



Source : Gibert Patrick, **Le control de gestion dans les organisations publiques**, Les édition d'organisation, Paris, 1980, P53.

من الشكل يتبين أن الأداء يمثل في عنصرين الفعالية والكفاءة، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي النتائج المتحصل عليها مقارنة بالأهداف المسطرة، والعنصر الثاني هو الكفاءة المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، أما الملائمة تمثل مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

للأداء أنواع عديدة في المؤسسة تختلف باختلاف معايير التقسيم، ويمكننا عرضها كالآتي:

أولا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

¹ - سهام موسى، شوقي شادلي، تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء "دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الواقعة بالمنطقة الصناعية بسكرة"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010، ص5.

²- Bridgitte Doriath, Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, P172.

أ. الأداء الداخلي:

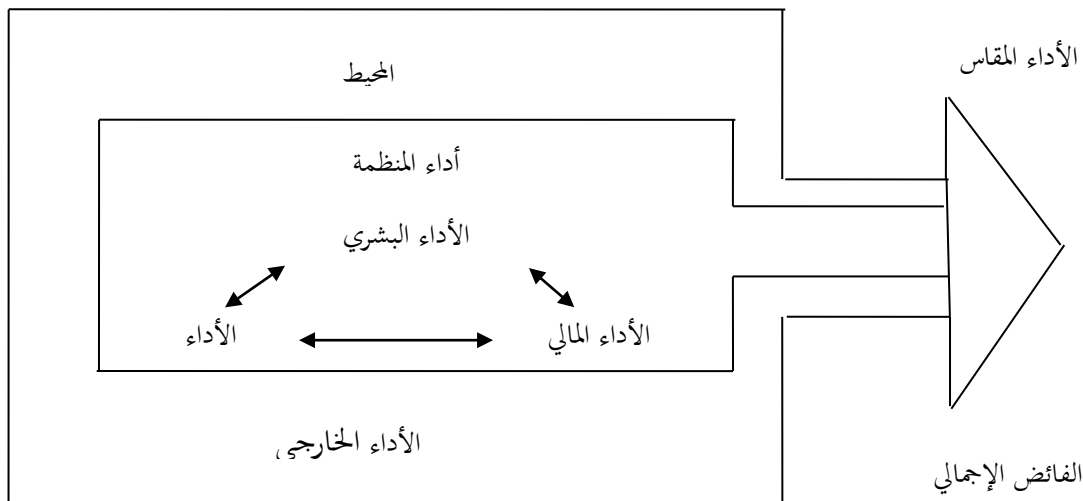
الأداء الداخلي هو أداء متأني من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية وينتج من التوليفة التالية:¹

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي:

الأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:²

الشكل رقم (1-2): الأداء الداخلي والخارجي



Source : Bernard Martory, **contrôle de gestion social**, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

¹ - عمرو أبو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 117.

² - Bernard Martory, **contrôle de gestion social**, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

من الشكل يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق الذي يعود على المنظمة أو للمحيط، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطر على المؤسسة بعد أن كان فرصة.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى:¹

أ. الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ب. الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

ثالثا: التصنيف حسب معيار البيئة

يتضمن بدوره هذا المعيار ما يلي:²

أ. أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

وهو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه

¹ - كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2012، ص11.

² - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص22.

والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين، بالإضافة إلى العمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

ب. أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

ونقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له، ومن هنا يمكن اعتبار البيئة معياراً تصنيفياً قادراً على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد وذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

رابعاً: التصنيف حسب معيار الزمن

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى:¹

أ. الأداء في المدى القصير:

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقاً بما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة = المخرجات / المدخلات.
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب. الأداء في المدى المتوسط:

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولاً معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة

¹ - جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص58.

الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

• **النمو:** مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيكون من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي تنتشر طرديا مع نسبة نموها.

ج. الأداء في المدى الطويل:

ويعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال، إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد المادية والمعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحيانا والمندمجة أحيانا أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية) لا بد أن يعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك، ويظهر هذا جليا في العلامات التجارية الكبرى والتي تدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات حتى ولو كانت الحروب نفسها والتي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد، هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمناً يمكن للأجيال الصاعدة الاستفادة منه.

خامسا: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى، مركزا بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة ونذكر منه:¹

أ. أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... إلخ، فحقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات.

ب. أداء الوظيفة المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001، ص 89.

وفعاليته من خلال هذين العنصرين، وتجدد الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ج. أداء وظيفة الإنتاج:

وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، ومعدل التأخر في تلبية الطلبات.

د. أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل للجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

هـ. أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

و. أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجود الملائم للاختراع والابتكار والتحديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

ز. أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فيعتبرون الأداء على أنه احترام المؤسسة لأجال

التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو تمديد فترات التسديد إلى الآجال المناسبة وبال جودة العالية.

سادسا: حسب معيار الطبيعة

ويدرس هذا المعيار الأنواع التالية:¹

أ. الأداء الاقتصادي:

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

ب. الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ج. الأداء الاجتماعي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في الآلات الاجتماعية التي ترتبط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد لتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.²

د. الأداء الإداري:

ويتضمن الأداء الإداري جانب الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

تماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها وخاصة عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، وبعد ما تم التعرض في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء في المؤسسة وتغطية بعض

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2002، صص 20-21.

² - عمرو حامد، ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنعقد في شرم الشيخ-مصر، في جوان 2007، صص 117.

جوانبه، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مفهوم الأداء المالي أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تساعد في توضيح معناه، ثم عرض أهميته والأهداف التي يقدمها وفي الأخير يتم دراسة محدداته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

لم يتوصل الباحثون إلى الإجماع حول مفهوم موحد للأداء المالي لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصلنا إلى مفهوم أقرب له.

يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة".¹

كما يعرف على أنه: "وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجهات، المطلوبات، وصافي الثروة".²

كذلك هو: "مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية، وباعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات والتحسين المستمر كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة".³

وأيضا الأداء المالي هو عملية تسلط الضوء على:⁴

- العوامل المؤثرة في المردودية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط الاستغلالي للمصاريف العامة.

ومما سبق يمكننا القول أن الأداء المالي هو: "تعبير عن أداء المؤسسة من خلال تحقيق عدد من الأهداف المالية المتمثلة في الربحية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وتحسين القيمة الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك مواجهة المخاطر المالية وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة".

المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي وأهدافه

الأداء المالي يمكن من فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة في المؤسسة وتحقيق، وعلى أساس ذلك نوجز أهميته والأهداف المرجوة من خلاله.

¹ - محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 05-06 ماي 2013، ص7.

² - علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص67.

³ - إلهام بجياوي، ليلي بوحديد، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية "حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعلب بالروبية (NCA)"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 05، 2014، ص64.

⁴ - عبد الغاني دادن، محمد الأمين كعاسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005، ص304.

أولاً: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.

من هنا يمكن حصر أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية الشركة؛
- تقييم سيولة الشركة؛
- تقييم تطور نشاط الشركة؛
- تقييم مديونية الشركة.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للشركات، والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة، من خلال تحقيق عدد من الأهداف المالية المتمثلة في الربحية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وتحسين القيمة الاقتصادية بالإضافة إلى مواجهة المخاطر المالية الناجمة عن استخدام الديون وأموال الغير في تمويل استخدامات المؤسسة.¹

ومما سبق تكون أهمية الأداء المالي بشكل خاص في النقاط التالية:²

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعتها؛
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة؛
- المساعدة في إجراء عملية التحليل ومقارنة وتقييم البيانات؛
- المساعدة في فهم البيانات المالية.

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص46-47.

² - حمزة شنوف، أثر تطبيق الإدارة البيئية على الأداء المالي في المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2013، ص18.

ثانيا: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر أهداف التي تسعى إليها المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأداء المالي في أهداف عديدة نذكر منها:¹

أ. نمو المؤسسة:

يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء والاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، هيكل سياسات التمويل وتحديد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

ب. الربحية والمردودية:

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وتمثلت نسب الربحية بالدراسة من خلال العائد على حقوق الملكية (الأرباح الصافية مقسومة على حقوق الملكية) ويقاس هذا المتغير النسبة التي يحصل عليها المساهمون مقابل رأس المال المستثمر في المؤسسة، ويتوقع أن تكون العلاقة بين العائد على حقوق الملكية وعوائد السهم علاقة موجبة.

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

ج. السيولة:

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

د. توازن الهيكل المالي:

يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

¹ - علي شيتور، مرجع سبق ذكره، ص53.

هـ. التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها، لذا في الواقع يجب أن يدعم هذا التوازن لكي تتمكن المؤسسة من استخلاص فائض لصافي التدفقات، يسمح هذا الفائض ببقاء نمو المنظمة في الأجل الطويل، أي أن العجز في هذا الفائض يمكن أن يهدد بقاء نمو المؤسسة.¹

كما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:²

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛
- الاستقلال المالي للمؤسسة تجاه الغير؛
- يؤدي تحقيقه المتكافئ إلى تخفيف الخطر المالي.

المطلب الثالث: محددات الأداء المالي

كما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات، بعضها داخلي والآخر خارجي حيث دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة لتحسين الأداء المالي ونذكرها كالآتي:

أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها المالي، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:³

أ. الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في المؤسسات، والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في المؤسسات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

¹ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 247.

² - المرجع نفسه، ص 259.

³ - محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد المالية لها، بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية ما يجعلها تضمن تنفيذ العمليات بكفاءة وبالتالي كسب ميزة تنافسية تؤدي إلى تطوير الأداء المالي.

ب. المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة، أهدافها، عملياتها ونشاطاتها مع ارتباطاتها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث 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 لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

ج. التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها الزبون، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لهذه الأخيرة من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموازنة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء المالي لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

وعلى الرغم من كل ما سبق فإن الاستخدام المفرط وغير المتوازن للتكنولوجيا يعتبر سيف ذو حدين، وسبب ذلك راجع بشكل أساسي للمشاكل اليومية في الحواسيب والإتلاف في القوائم المالية في بعض الأحيان والذي يؤثر على سمعة المؤسسة وأدائها المالي.

د. الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسات.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبي فقد يشكل الحجم عائقاً لأداء المؤسسات، حيث إن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيداً ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابياً من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وإن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات.

ثانياً: العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وعلى أداؤها المالي بحيث تخرج عن نطاق سيطرتها ونوجزها فيما يلي:¹

أ. التغيرات القانونية:

وتعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، حيث أن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقاً أساسياً في تطبيق مخططات المؤسسات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد والقدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي، فمثلاً تقوم الحكومة بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرضها تعريفات جمركية على البضائع المستوردة بل تحدد الدول التي تسمح الاستيراد منها وتلك التي قد تمنع الاستيراد منها وهذا ما يشجع التصنيع والاستهلاك المحلي وتحقيق أرباح، كما نجد في السنوات الأخيرة وبعد ترسيخ مفاهيم العولمة والانفتاح على دول النمو تقليص القوانين التي تعد بمثابة قيود على عمل المؤسسات وهذا ما زاد في ارتفاع الميزة التنافسية.

ب. التغيرات السياسية:

قد لا تكون التغيرات القانونية لوحدها مؤثرة على أداء المؤسسة، بل يظهر جلياً بأن السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمم قد تكون الفصل في بقاء أو فناء المؤسسة، ولطالما كان غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المؤسسات، ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع للعولمة وتضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة والتحدي مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمؤسسة.

ج. التنافس العالمي:

إنه لمن الغريب أن يجد الجنس البشري نفسه في صراع متسارع مع ذاته لم يشهده التاريخ ويصل إلى أوجه في مطلع القرن الواحد والعشرين، وهذا ما أثبتته جمعية إدارة الموارد البشرية بقولها: "أن الاقتصاد العالمي ينمو بمعدلات مذهلة منذ سنة 2001 وهذا ما لم يلاحظ في 45 سنة الفارطة"، إن العولمة على هذا النحو تؤثر لا

¹ - عبد الحليم مزغيش، مرجع سبق ذكره، ص48.

محالة في أداء المؤسسات حيث القدرة على الحصول على الحصص السوقية من عدمها يعتبر عنصرا حيويا للحفاظ على الأداء المالي.

د. التغيرات الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي التي توجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، شح البيع والربح، التضخم، هبوط قيمة العملة، التقلبات الحادة في الإنتاج والتوظيف... هذا ما يعتبر سلبي، ويعد الآخر إيجابي كالزيادة في الإنتاج نتيجة التقدم التكنولوجي، وفتح أسواق جديدة.

كل هذه التغيرات تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات فإذا ما حدث التضخم ارتفعت الأسعار ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المواد والأجور والمصاريف، مما يزيد من تكاليف الإنتاج وانخفاض الأرباح خاصة إذا كان ارتفاع أسعار المنتجات أقل من الزيادة على مدخلات الإنتاج أو تراجع حجم المبيعات عما كان عليه في السابق، فإذا ما كان التأثير كبيرا على تدفقات المؤسسة فإنها ستقع لا محالة في عسر مالي، أما زيادة أسعار الفائدة يزيد ذلك من تكلفة التمويل وتقليل أرباح المؤسسات نظرا لزيادة تكاليف اقتراضها.

وفيما يخص أسعار العملات الأجنبية بين الارتفاع والانخفاض يؤثر ذلك على تكاليف الواردات من تلك البلد، فإذا ما انخفضت العملات الأجنبية قياسا إلى العملة الوطنية تصبح أسعار الواردات من تلك البلد أرخص فيزداد الطلب عليها ويزيد حجم الواردات منها، وينصرف الناس عن شراء المنتج المحلي مع توفر المنتج الأجنبي الأرخص ثمنا، فتتخلف مبيعات المشاريع المحلية وتراجع أرباحها.¹

المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء المالي

تحسين الأداء المالي طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما من الناحية المالية، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء المالي، ولتحسين الأداء بشكل عام هناك طرق محددة قد تؤدي إلى تحسين الأداء المالي تلقائيا والتي نستدرجها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الهندرة

تعرف الهندرة بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية (العمليات مجموعة متتابعة من الأنشطة ذات العلاقة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات)، وللنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات كل ذلك للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى، ويهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.²

¹ - سليمان أبو صباح، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص 120-125.

² - سلطان إبراهيم تركي، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة "المنهجية والتطبيق"، جامعة عين شمس، مصر، 1996، ص 22.

أولاً: مراحل عملية الهندرة

تمر عملية الهندرة بخمسة مراحل تتمثل في:¹

- أ. **التحضير والإعداد:** أي الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين يقومون بإجراء عملية الهندرة، ومرحلة الإعداد هي بمثابة التصريح اللازم لبدء التغيير وعمل الهيكل التنظيمي وميثاق فريق الهندرة وخطة العمل.
- ب. **تحديد ما تريده المنظمة:** يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ذات القيمة المضافة والأنشطة المساندة والهيكل التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة مادياً وبشرياً.
- ج. **التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيّلة بتحقيق التغيير الجذري السريع وهي إيضاح مفصل لأهداف إعادة التصميم.
- د. **تنفيذ الخطة:** وهنا يتم وضع الخطط التفصيلية موضع التنفيذ حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا في انجاز المهام المسندة لها ومحاولة القضاء على أية صعوبات قد تحول دون إحداث التطوير السريع.
- هـ. **متابعة تنفيذ الخطة:** وهنا يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة التصميم من تحقيق الأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمؤسسة من حيث مدى رضا العملاء، وزيادة الإنتاج، وغيرها من العوامل التي تعمل على تحسين الأداء.

ثانياً: أهداف الهندرة

ترتكز عملية الهندرة على عدة نقاط تهدف إلى تحقيقها تتمثل في:²

- سرعة الأداء؛
- تخفيض التكلفة؛
- جودة المنتج؛
- تبدأ من نقطة الصفر؛
- تهتم في إجراءات العمليات الإدارية وهيكل العمل على أساس هذه الأخيرة؛
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العمل.

المطلب الثاني: القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن عملية قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق.³

¹ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص496.

² - عاطف عبد الرحيم زاهر، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص34.

³ - ديل بسترفيدل وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص307.

أولاً: مراحل تطبيق القياس المقارن

- هناك أوجه نظر مختلفة حول المراحل والخطوات التي تمر بها عملية القياس المقارن، ووفقاً للدراسات المختلفة نقوم بتحديد ستة خطوات لتنفيذ القياس المقارن في الواقع العملي:¹
- أ. **التخطيط:** يتضمن تشكيل فريق القياس المقارن وتحديد العملية التي ستكون محلاً للدراسات والتي ستضمها إستراتيجية المؤسسة، فهم وتوثيق العملية، وضع معايير لقياس الأداء (جودة، وقت، تكلفة... إلخ)، ويعتبر التخطيط الجيد مفتاح النجاح لذلك المؤسسات في كثير من الأحيان تهتم بنصائح خارجية.
 - ب. **الملاحظة:** وتتضمن تقييم الاحتياجات من المعلومات، اختيار الطرق والأدوات لجمع البيانات والمعلومات، الملاحظة، تجميع البيانات.
 - ج. **معالجة المعلومات:** هذه المرحلة تهتم بجمع المعلومات عن معايير النموذج الأفضل، المقارنة والاختيار للنموذج الأفضل لعمل القياس المقارن، إقامة اتصال مع النموذج الأفضل والحصول على قبول الاشتراك في دراسة القياس المقارن، ومن ثم تحديد الفجوة في الأداء بين المنظمة والنموذج الأفضل محل القياس المقارن والأسباب الجذرية للفجوات، بمعنى تحديد الطرق والممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى هذا الأداء المتميز، الإمكانيات التي أدت إلى هذه الفجوة أو الفجوات.
 - د. **مرحلة العمل:** وهي تتيح تنفيذ الإجراءات والممارسات المحددة سابقاً وتقييم العروض الجديدة.
 - هـ. **مرحلة المراقبة والضبط:** المرحلة النهائية وتتضمن تحديد مواطن التحسين التي تم التوصل إليها في مرحلة التحليل وإدخال التعديلات اللازمة للحفاظ على عملية الممارسة ومحاولة تطويعها بما يتلاءم مع ظروف التطبيق المباشر.

ثانياً: فوائد القياس المقارن

- هناك العديد من الفوائد التي يترجمها تطبيق أسلوب القياس المقارن بالمؤسسات نذكر منها:²
- يتيح الفرصة لمقارنة أداء المؤسسة مقابل ما يفعله الرواد في العديد من الأنشطة.
 - يساعد المؤسسة في تحديد نقاط والضعف بها في كافة المجالات وأهمها الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، الجودة، المنتج، العمال، الاتصالات مع الموردين، المجالات التي تخضع التطور التكنولوجي السريع والإجراءات التي تتبعها المؤسسة وتكون التكلفة فيها مرتفعة.
 - يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير، حيث يتيح المؤسسة فرص التعلم من الآخرين وتقليل التكلفة ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، فتبني هذا الأسلوب يوفر على المؤسسة كثير من الوقت والجهد والأموال نتيجة لتجنب الأخطاء التي قد وقعت فيها المؤسسات الأخرى.

¹ - Martine Maadani, Karim Saïd, **Management et pilotage de la performance**, Hachette éducation, Paris, P98.

² - عبد المحسن محمد توفيق، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر ودار النهضة العربية للتوزيع، مصر، 2004، صص 193-194.

- يساعد القياس المقارن المؤسسة لتبقى على قيمة المنافسة بملاحظة الخبرات الجارية والتطورات والتغيرات الحادثة خارج بيئة العمل.
- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس يمكن أن تساعد المؤسسة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء.
- يمكن القياس المقارن المؤسسة من تحسين مستوى الرضا لدى العملاء، العاملون، أصحاب رأس المال والمساهمون، المجتمع.
- يساعد في التنبؤ بالمستقبل والتخطيط في الأجل الطويل.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.¹

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تهدف هذه المبادئ إلى تمكين الإدارة العليا من تحسين أداء المؤسسة، وتمثل المبادئ في:²

- مبدأ التركيز على الزبون: تعتمد المنظمة على زبائنها، لذلك يجب عليها أن تفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وأن تلبى تلك الاحتياجات وأن تحاول دائماً تجاوز توقعات الزبون.
- مبدأ القيادة: يوحد القادة هدف المؤسسة وأجهاها، وعلى القادة خلق وصيانة بيئة داخلية تمكن الأفراد من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- مبدأ مشاركة الأفراد: الأفراد هم روح أية مؤسسة ومن ثم فإن مشاركتهم هي أمر أساسي لاستخدام قدراتهم لصالح المنظمة.
- مبدأ مدخل العملية: تحقق الأهداف المرجوة بشكل أكثر فاعلية عندما تدار الأنشطة والموارد كعملية.
- مبدأ مدخل الإدارة بالنظم: يساهم تعريف وفهم إدارة العمليات المتداخلة باعتبارها نظاماً في تحقيق فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مبدأ المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات: تبني القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات.

¹ - أحمد محمد غانم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص42.

² - محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص143.

- مبدأ التحسين المستمر الذي لا ينتهي: التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.¹
- مبدأ توفر الرؤيا والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون إدارة الجودة الشاملة جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها.²
- مبدأ المنظور الإستراتيجي للجودة: تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، واعتماد التنفيذ الإستراتيجي والرقابة لضمان فعالية التطبيق.

ثانيا: أهمية الجودة الشاملة

- تظهر أهمية الجودة من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح والتي يمكن أن نذكر من بين أهميتها ما يلي:³
- الفهم الكامل لرغبات الزبائن وحاجاتهم والعمل على تحقيقها؛
 - زيادة كفاءة المؤسسة وتحقيق الجودة في منتجاتها؛
 - العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛
 - تخفيض التكاليف للخدمات والتشغيل وتحسين الأداء للمنظمة؛
 - زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية؛
 - تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص41.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص77-78.

³ - محمد جاسم الشعلان، محمد صالح الأبيج، مرجع سبق ذكره، ص145.

- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص ص78-80.

- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص38

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا في هذا الفصل تعرفنا على أهم مفاهيم الأداء والأداء المالي وكذلك طرق تحسينه، حيث نجد أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل التكاليف، ويعد الأداء المالي للمؤسسة من أكثر الميادين المهمة بالنسبة لها، حيث يعتبر ضروريا لأي مؤسسة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها وهذا لارتباطه بالجانب المالي، الذي يعتبر من أكثر الجوانب التي تهتم بها، ولذلك فإن هذه الأخيرة تولي اهتماما كبيرا بأدائها وكيفية تحسينه، كما أن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنه إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية ستظهر لها من جديد، والصورة تتكامل عندما يتم التركيز على الموارد الممكنة لتحسين الأداء وتعتبر عملية تحسين الأداء نوعا من أنواع التعليم المستمر.

مدخل

في بيئة معقدة سريعة التغير أصبح لزاما على المؤسسات أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتكيف، وهذا من خلال تحليل البيئة وترصدها لكثير من التحولات المفاجئة، سوى كان ذلك على مستوى بيئتها الخارجية لمحاولة التعرف عليها والتعامل معها بإيجابية والاستفادة منها واستغلالها إن كانت فرصا وتجنبها إن كانت تهديدات، أو كان ذلك على مستوى بيئتها الداخلية التي تتجسد في اختلاف قدراتها ووظائفها، واستجابة هذه الأخيرة لمنطق التغير والديناميكية والتي تذكىه عوامل كثيرة كالخبرة والمهارة والمعارف المتخصصة في مجالات الإدارة وفنونها وطبيعة التعامل مع الأطراف الخارجية وكلها مؤشرات قد تعكس قوة هذه المؤسسات من جهة، وتعكس مواطن الضعف التي تعاني منها من جهة أخرى نتيجة لعدم مواكبتها لأساليب التغير وغيرها.

فالمؤسسات الفاعلة والكفؤة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تتفرد فيها عن غيرها من المؤسسات وهي اكتسابها لميزة تنافسية من خلال استغلال تحليلها لبيئتها الداخلية وتحسين أدائها بصفة عامة، وتحسين أدائها المالي بصفة خاصة.

وعلى أساس ما سبق ينقسم هذا الفصل كالتالي:

- الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة؛
- البيئة الداخلية للمؤسسة؛
- مداخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتفعيل أدائها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة

البيئة من أهم المؤثرات التي تؤثر على المؤسسة، ولهذا تولي لها أهمية بالغة لا تقل عن باقي المؤثرات، حيث تعمل المؤسسة على تشخيص وتحليل بيئتها بعناصرها الداخلية والخارجية، ولمعرفة كيفية التعامل مع البيئة يجب تحديد كل ما يساعد في معرفة ما يؤثر فيها من عوامل وما يمكن أن يساعد في التنبؤ بالمتغيرات والاستفادة من الايجابية منها، وتفادي المتغيرات السلبية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم البيئة وخصائصها، مع إعطاء لمحة حول كل من البيئة الداخلية والخارجية من تعريف ومكونات.

المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة

إن البيئة تعتبر من أصعب المتغيرات دراسة ومن الصعب التحكم فيها أو التنبؤ بمتغيراتها وهو ما دفع بالعديد من الباحثين إلى التطرق إليها محاولين بذلك تعريفها ومحاولة التحكم بمتغيراتها.

أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة

البيئة هي مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوب فيها،¹ وتنقسم بيئة المؤسسة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية وهذا ما سنوضحه لاحقاً.

ثانياً: خصائص بيئة المؤسسة

هنالك عدة خصائص لبيئة المؤسسة تساعد على دراستها وسهولة تحليلها ومن بين هذه الخصائص نذكر:²

- أ. **حدود البيئة:** إن كل ما يقع داخل حدود المؤسسة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المؤسسة.
- ب. **التفرد:** حيث تختلف بيئة كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة لأخرى.
- ج. **تغير البيئة:** وهذا مرتبط بطبيعة الحياة التي تحكم كل مؤسسة عوامل متقلبة لا ثبات فيها وإن بعضها ما يمكن قياسه والبعض الآخر ما لا يمكن قياسه.
- د. **صعوبة التحكم بالمتغيرات البيئية:** إن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها، فهي ليست متغيرات فيزيائية يمكن السيطرة عليها، فإن ما يحكم البيئة متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة أحياناً التحكم فيها بالرغم من أنه يمكن التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.
- هـ. **التأثير المتداخل للمتغيرات:** وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المؤسسة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى فالعوامل الاجتماعية تؤثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها، وكذا باقي المتغيرات.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص150.

² - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص 146-147.

و. خضوع المؤسسة لآثار البيئة: حيث لا يمكن لأية مؤسسة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة.

ز. فعالية آثار البيئة: تختلف كل مؤسسة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أية مؤسسة يكمن في قدراتها على التحليل العميق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها.

المطلب الثاني: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها

لقد قسم الباحثون بيئة المؤسسة إلى بيئة خارجية وداخلية وكلاهما لا يقلان أهمية عن بعضهما من حيث التأثير على المؤسسة ونشاطها، ولذلك من الضروري معرفة ماهية البيئة الخارجية وأهم مكوناتها وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف البيئة الخارجية

البيئة الخارجية للمؤسسة هي: "تلك البيئة التي تتكون من المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي توجد خارج المؤسسة وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسة".¹

كما تعرف البيئة الخارجية بأنها: "إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لها تأثير حالي ومحتمل عليها، وتنقسم بيئة المؤسسة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة".²

ثانياً: مكونات البيئة الخارجية

تتمثل مكونات البيئة الخارجية فيما يلي:

أ. البيئة الخارجية العامة:

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتشمل مجموعة هذه العوامل كلا من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، الديموغرافية والدولية العالمية، ويلاحظ أن هذه البيئة قد تتمخض عنها العديد من الفرص والتهديدات، والقيود التي تتأثر مؤسسة الأعمال في إطارها وتتأثر بها وتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل في:

- عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات وتتمثل هذه العوامل في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية... الخ.³

¹ - توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990، ص35.

² - عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص20.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص154.

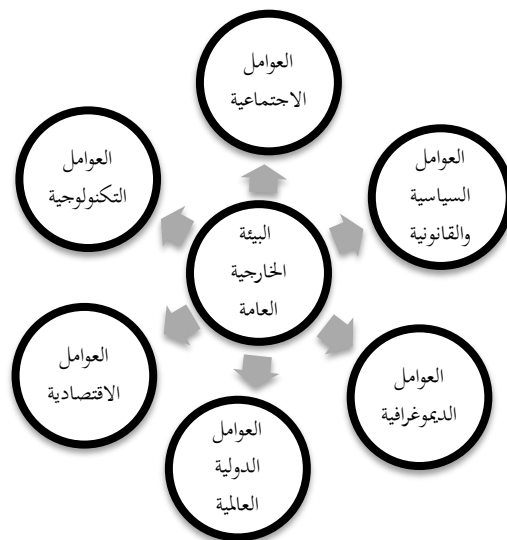
- **عوامل البيئة الاجتماعية:** تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم، العادات، التقاليد والخصائص السكانية المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، والتغير في القوى الاجتماعية، وقد يكون إيجابيا أي يصنع فرصة لبعض المؤسسات أو سلبيا أي يمثل تهديدا لبعض الآخر.¹
- **عوامل البيئة التكنولوجية:** التطور التكنولوجي والمعلوماتي السريع في عالم الأعمال يعد متغيرا هاما يؤثر على إنتاجية المؤسسات، والاستجابة إلى التطور الفني يساعد على نمو المؤسسات لأن التكنولوجيا القديمة تعيق عملية الإنتاج السريعة وتؤخر نمو وتطور المؤسسة، وأما التكنولوجيا المتطورة فهي من أهم الركائز في تطوير المؤسسات وتدعيم مكانتها.²
- **عوامل البيئة السياسية والقانونية:** القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة، أو تضع قيودا على نشاطها.
- **عوامل البيئة الديموغرافية:** وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، وهجرة السكان من منطقة إلى أخرى، والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على حساب منتج آخر، وأثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، مما يجعلها تفرض على الإدارة العليا للمؤسسة اختيار إستراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية للمؤسسة.
- **عوامل البيئة الدولية العالمية:** تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية السريعة،³ والشكل الموالي يوضح عناصر البيئة الخارجية العامة:

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص105.

² - صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص64.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص156-157.

الشكل رقم (1-2): عناصر البيئة الخارجية العامة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المذكورة سابقا.

وكل هذه المتغيرات تؤثر على بيئة المؤسسة، إذ يمكن أن تخلق فرصة من خلالها أو تهدد.

ب. البيئة الخارجية الخاصة

يقصد بالبيئة الخارجية الخاصة بمجموع التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة، وهذه العناصر هي العملاء، الموردون، المنافسين، النقابات العمالية والحكومة، وفيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة، وتتكون من العناصر التالية:

- **عنصر العملاء:** هم الأفراد أو الجماعات التي تشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، وفي بعض المؤسسات يكون العميل هو المستهلك النهائي وفي مؤسسات أخرى يكون العميل هو الموزع للمنتجات الخاصة بها.¹
- **عنصر الموردون:** ويمثلون مصادر التوريد للموارد الخام، الآلات، الأدوات اللازمة وأنشطة المؤسسة، وهم المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في الحصول على التمويل اللازم للقيام بنشاطاتها.²
- **عنصر المنافسين:** وهم عبارة عن المؤسسات التي تقدم سلعا وخدمات مشابهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة إلى نفس العملاء المحتملين، إن جميع المؤسسات تتنافس فيما بينها للحصول على الأموال ومن مفهوم أكبر شمولية للحصول على الموارد، والمنافسة تعد قوة هامة في التأثير على المؤسسة وتحديد أهدافها وتكوين خططها.³
- **عنصر النقابات العمالية:** تمثل النقابات العمالية جزءا هاما من البيئة الخاصة للمؤسسة، وهي تنظيم عمالي مهمته الأساسية الدفاع عن حقوق العاملين والمتمثلة أساسا في الأجور، وقوة هذه النقابات تكمن

¹ - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص102.

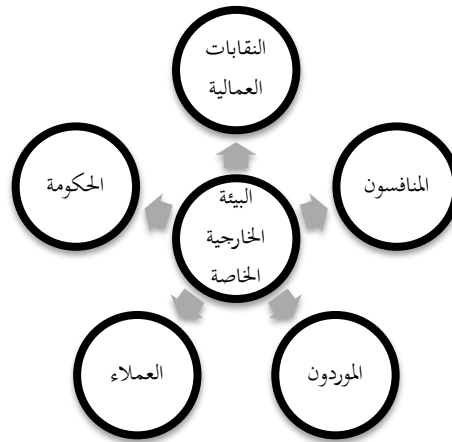
² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص164.

³ - علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص103.

أساسا في القدرة على التفاوض والمساومة الجماعية مع إدارة المؤسسة، وقد تؤثر سلبا على المؤسسات عن طريق الإضراب وإيقاف العمال عن العمل مؤقتا في سبيل تلبية مطالبهم مما يؤثر على سير عمل المؤسسة.¹

- **عنصر الحكومة:** الحكومة لها دور كبير كمصدر متغيرات عديدة، فالحكومة أحيانا تكون قوة اقتصادية معيقة للمؤسسة، وأحيانا عامل مساعد وذلك وفقا للقرارات التي تصدرها الحكومة، فقد تكون معيقة للمؤسسة وذلك بوضعها للاشتراطات والمواصفات التي يجب احترامها للمنتج وتحديد حرية الإدارة، وعامل مساعد من خلال إصدار قرارات المعونة وتحديد المنافسة خاصة الأجنبية،² والشكل الموالي يوضح عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

شكل رقم (2-2): عناصر البيئة الخارجية الخاصة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المذكورة سابقا.

المطلب الثالث: مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها

كما تطرقنا إلى التعريف بالبيئة الخارجية في المطلب السابق، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف البيئة الداخلية وكذا معرفة أهم مكوناتها.

أولا: تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة

تتكون من المتغيرات التي توجد داخل المؤسسة نفسها، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، وتتضمن هذه المتغيرات: هيكل المؤسسة، ثقافتها التنظيمية ومواردها.³

البيئة الداخلية هي: "التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق".⁴

¹ - علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص104.

² - صلاح عباس، مرجع سبق ذكره، ص62.

³ - توماس وهيلين، دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁴ - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، عدد 05، 2007، ص39.

ثانيا: مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر مهمة نوجزها فيما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة.

وهناك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمية، فهناك من يقسمها على أساس النماذج الهيكلية البسيطة والوظيفية والقطاعية، وهناك من يقسمها على أساس المنتج والمصنوفي والمختلطة والأفقي وغيرها.¹

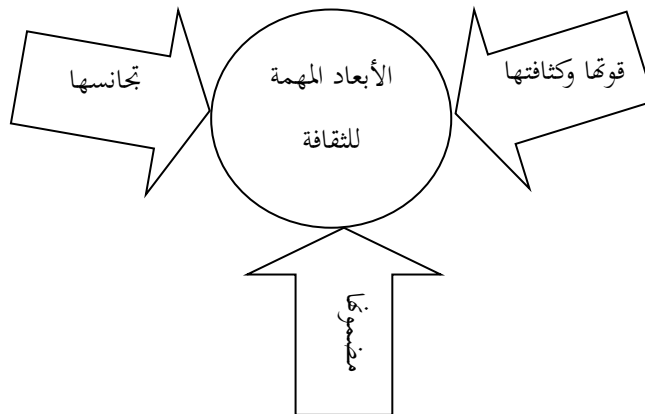
ب. الموارد

إن المؤسسة في صياغتها لإستراتيجيتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل على مواردها وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد لا بد من توفرها كي تساهم في تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة، وإمكانية نجاحها واستمرار بقائها في السوق.²

ج. الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤدي إلى تكيف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية مهمة وضرورية لأنها تحقق عدة أهداف منها: وحدة الرؤية والالتزام بمصالح المؤسسة وغيرها من الأهداف، ومن بين الأبعاد المهمة للثقافة ما يوضحه الشكل الموالي:³

الشكل (2-3) أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد الباري إبراهيم، ناصر جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين: النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 138.

¹ - فلاح حسن عدي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 94.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين: النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 138.

يوضح الشكل أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في قوتها وكتافتها أي بمعنى إلى أي حد تؤثر تلك الثقافة فعلا في العاملين، وتجانسها بمعنى إلى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة، مضمونها من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تتبعه.

المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة

إن نجاح أي أداء لا بد أن يقوم على مجموعة من الاعتبارات، منها دراسة المؤسسة لإمكاناتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي تساهم في تحقيق الأهداف، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال قيام المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية بشكل تفصيلي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب، وإعطاء معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية، حيث لا بد أن يكون التحليل موضوعيا لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانيات المؤسسة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف، وللتفصيل أكثر سنتعرض لمفهوم تحليل البيئة الداخلية ومن ثم فوائده، ونبين أبعاد تحليل البيئة الداخلية، وأخيرا نتطرق إلى أساليب تحليل وتقييم البيئة الداخلية.

المطلب الأول: مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، والهدف من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناءا عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حاليا.

أولا: مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

يراد بتحليل البيئة الداخلية دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام.

إن عملية تحليل البيئة الداخلية هي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.¹

ويمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات والموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة،² لذا نقول أن عملية تحليل البيئة الداخلية تشمل ما يلي:³

- رصد الأفراد (المورد البشري) لمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية؛
- حصر ومراجعة وتقييم كفاءة الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من حيث الأهمية والتعقيد والتشابك؛

¹ - ياسين غالب سعد، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص83.

² - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص149.

³ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص94.

- حصر المعدات والتجهيزات والموارد المادية (الأموال) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقوم حالتها الإنتاجية ومدى صلاحيتها للأداء؛
- رصد وتقوم النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو لأداء الأعمال؛
- رصد التقنيات السائدة في المؤسسة وتقوم مدى الاستفادة منها ومعدلات التطوير التقني في أداء الأعمال.

ثانيا: فوائد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

- يمثل تحليل البيئة الداخلية الركيزة الرئيسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي:¹
- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها؛
 - الوقوف على موقع مقارنة بالمنظمات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات؛
 - تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبل توظيفها في تطور المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
 - تحديد نقاط الضعف في المؤسسة، الأمر الذي يكفل للمؤسسة وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها أو تحييدها أو حلول لها؛
 - عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف بما يعطي للمؤسسة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية فتبني عليها تقديرات واقعية.

المطلب الثاني: أبعاد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

يتضمن تحليل البيئة الداخلية الأبعاد التالية:²

أولاً: تحليل الأداء

من الناحية الفعلية يجب أن يبدأ التحليل الداخلي بتحليل الأداء، فمعرفة مستوى أداء نشاط المؤسسات يمكن أن يساعد في تحديد أي الاستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها، كما يساعد تحليل الأداء في عدة نواحي أهمها معرفة أي وحدات الأعمال تؤدي مهامها بكفاءة تساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية وبالعكس، فإن معرفة أي الوحدات يعتبر أداؤها ضعيفا، يساعد في تحديد مجالات المشكلات الإستراتيجية ومن ثم نقاط الضعف التنظيمية.

وعليه فإن تحليل الأداء يعتبر خطوة أولى لاستقراء الوضع الذي تكون عليه وحدة الأعمال مستقبلا، وهو ما يعكس أثره على اتخاذ قرار الاستثمار، بمعنى آخر هل يجب تصفية النشاط، أو تقليص الاستثمار فيه أو

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص171.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص ص228-232.

الحفاظ على معدلات الاستثمار الحالية أو زيادة معدلات الاستثمار؟ إن قياس الأداء يجب أن يرتبط بالأهداف، والتي يجب أن تعكس مستقبل النشاط في الأجلين القصير والطويل معا.

ثانيا: 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 أساسا لتحديد الأرباح المتوقعة كذلك، حيث تقديرات الأرباح بدورها تشير إلى حجم الموارد المتاحة لتأييد قرارات الاستثمار، والسؤال الهام هنا عما إذا كانت مؤشرات الأداء المستقبلية مرضية أم لا، فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغوب فانه من المحتمل الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغيير خطة المؤسسة.

ويشير مصطلح "تحليل الفجوة" إلى مثل هذا النوع من التحليل والذي كان يمثل جوهر التخطيط طويل الأجل في الخمسينيات والستينات من القرن الماضي، إن تحديد عما إذا كان مستوى الأداء الحالي أو المتوقع يعتبر مرضيا يعتمد كلية ليس فقط على مستوى أهداف المؤسسة، بل حقائق السوق ودورها في ذلك السوق.

ثالثا: الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة

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

رابعا: تحليل التنظيم الداخلي

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

خامسا: تحليل التكلفة

إن إحدى الطرق التي تتركز حولها الميزة التنافسية الخاصة أو تمثل أحد مجالات الضعف التنافسي هو مدى وجود ميزة تكاليفية خاصة من عدمه، لذا فإن جزءا هاما من تحليل الذات يجب أن ينصب على تحديد التكلفة واتجاهاتها في المنظمة، بمعنى ما هو أكبر عناصر التكلفة؟ ما هو مستوى التكلفة الحالي وما هو الذي سوف تكون عليه في المستقبل؟. ومن المهم ألا يركز التحليل الداخلي على معرفة التكلفة المنظمة، بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية قياسا على المنافسين من أجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية في مجال التكلفة أم العكس.

كما يوجد أبعاد أخرى تتمثل في: ¹

سادسا: تحليل الأفراد

يتضمن تحليل الأفراد الدراسة التفصيلية العناصر الأساسية التالية:

أ. هيكل الموارد البشرية

- إعداد العاملين حسب التقسيمات التنظيمية؛
- التخصصات الوظيفية والمهنية؛
- القدرات والمهارات؛
- التوزيع بين قطاعات التنظيم؛
- معدل الدوران (الخروج والدخول في الهيكل).

ب. خصائص الموارد البشرية

- الجنسيات والأعمال؛
- التأهيل العلمي والخبرات العلمية؛
- الحالة الصحية والنفسية؛
- معدلات الكفاءة ومستوى الانضباط؛
- المعدلات الإنتاجية والابتكارية والقدرة على الإبداع؛
- الرواتب وعناصر التكلفة الأخرى.

سابعاً: تحليل الأصول المادية الثابتة

تتراكم في المؤسسات العديد من الأصول المادية من مباني، آلات، معدات، وسائل نقل، حاسبات آلية، وسائل اتصالات... إلخ، ويستثمر في تلك الأصول الثابتة أموال طائلة لا بد أن تدر عائداً يزيد من تكلفة الحصول عليها والاحتفاظ بها، من أجل ذلك يتصدى تحليل الأصول الثابتة لهذا الجانب بدراسة جانب الأصول الثابتة، استخدام الأصول الثابتة، تكلفة الأصول الثابتة.

ثامناً: تحليل المستوى التقني

يتم في هذا التحليل الهام التعرف على مدى التطور التقني في المؤسسة ودرجة الاستفادة من التقنيات المتاحة، والمقارنة بين التكلفة والعائد في كل حالة، ويشمل: ²

أ. حصر التقنيات المتاحة

- تقنيات الإنتاج شاملة التصميم والتطوير؛
- تقنيات التسويق والتوزيع؛

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

² - المرجع نفسه، ص 99.

- تقنيات الحاسبات الآلية.

ب. تقييم مدى الاستخدام للتقنيات المتاحة

- لدرجة استيعاب الأفراد المتاحة؛

- درجة انتشار تطبيق التقنيات؛

- مشكلات استخدام التقنيات المتاحة.

ج. فعالية التقنيات المستخدمة

- أثرها في تحسين الإنتاج والتسويق؛

- أثرها في تخفيض النفقات؛

- أثرها في تخفيض العيوب والمشكلات.

تاسعا: تحليل المعلومات

المعلومات هي الأساس الحيوي للمؤسسة، وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة وتماسكها، بذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة وفي التوقيت الصحيح هي من المقومات الجذرية للإدارة الإستراتيجية، ويشمل تحليل المعلومات النقاط التالية:

أ. نظم إنتاج المعلومات

- مصادر المعلومات ودقتها؛

- توقيت المعلومات وتناسبه مع الاحتياجات؛

- الوقت المستغرق في الحصول على المعلومات؛

- أسلوب التصنيف والتبويب والتحليل للمعلومات ومدى تناسبه مع الاحتياجات.

ب. نظم عرض وتداول المعلومات

- أسلوب عرض المعلومات؛

- نظام وتوزيع وتداول المعلومات؛

- توقيت وصول المعلومات مع الاحتياجات لمتخذي القرارات؛

- سرعة وانتظام تدفق المعلومات.

ج. نظم حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات

- أساليب حفظ المعلومات؛

- سهولة وانتظام تحديث المعلومات؛

- سهولة وانتظام استرجاع المعلومات.

عاشرا: تحليل الثقافة التنظيمية

لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تتشكل في تراكم القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها.¹ وتمثل ثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز والتحسين في الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معاقا للأداء ومانعا من التطوير والتحديث، ويتضمن تحليل ثقافة المنظمة الموضوعات التالية:

- السمات العامة لثقافة المؤسسة وملامح تمييزها واختلافها من المنظمات الأخرى؛
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المؤسسة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة؛
- أسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر؛
- مدى تشجيع الابتكار المساواة بين أفراد المؤسسة؛
- درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المؤسسة.

المطلب الثالث: أساليب تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة

إن التحليل والتقييم الداخلي للمؤسسة يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق أداء فعال وميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة، كذلك يمكن من معرفة التهديدات البيئية واقتناص الفرص المتاحة أمامها، وتنطوي عملية التحليل والتقييم على عدة أساليب تتمثل في:²

أولا: عقد الاجتماعات الدورية

يتم تحليل وتقييم الأنشطة الداخلية للمنظمة، عبر الاجتماعات الدورية والنظامية التي تعقدتها المؤسسة لأعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذو العلاقة، للقيام بمناقشة واقع أداء المؤسسة وقد تكون المناقشات حامية وحادة وفقا لما يسمى بالعصف الذهني من أجل تحليل وتقييم موقفها الحالي وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وفقا وبناءا على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المؤسسة، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى في السوق بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة.

ثانيا: أسلوب المراجعة الإدارية

يتم تحليل وتقييم أداء المؤسسة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطتها وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية... إلخ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق توقيها أو تقليل مخاطرها، وبإمكان المؤسسة أن تقدم نموذجها للمراجعة الإدارية وتقومه وفقا للأنشطة التي تؤديها والتي تراها ضرورية، ويبين الجدول التالي نمودجا افتراضيا مختصرا للمراجعة الإدارية.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص100.

² - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص142.

الجدول رقم (1-2): نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية
 ضع علامة (✓) أما المربع الذي تراه ملائماً والذي يعبر عن الواقع الحالي للمؤسسة.

1	2	3	4	5	الأسئلة	الأنشطة
						لا أتفق تماماً
					حصة المؤسسة كبيرة من الحصة السوقية الحالية	التسويق
					تمتلك المنظمة شبكة واسعة لقنوات ومنافذ التوزيع	
					تهتم المؤسسة بالمزيج التسويقي، الإنتاجي، الترويج	
					يعتقد المستهلك بأن النشاط التسويقي ناجح	
					تمتلك المؤسسة أسعاراً تنافسية في السوق	
					تكاليف الإنتاج تنافسية	الإنتاج
					الأجهزة والآلات المستخدمة حديثة ومتطورة	
					تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	
					لدينا أنظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج	
					لدى المنظمة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام	
					تعتمد المؤسسة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة	الموارد البشرية
					الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل	
					مستويات الأجور، المكافآت والحوافز ملائمة	
					العلاقة مع اتحادات ونقابات العمال جيدة	
					تقوم المؤسسة بتدريب وتطوير القوى البشرية	
					تمتلك المنظمة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها	التمويل
					معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيد	
					تحقق المنظمة أرباحاً عالية	
					تتوفر وتعتمد على معايير واضحة لقياس الأداء الحالي	
					تقدم التحليل المالية صور دقيقة لقيمة الموجودات	

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص141.

نقوم بجمع الدرجات المقابلة لعلامات (✓) في الجدول أعلاه التي تم تثبيتها، وبالتالي يمكننا التقويم كالاتي:

- إذا كان مجموع الدرجات (80) فان المؤسسة تمتلك نقاط قوة كثيرة وهي في حالة ممتازة.
- إذا جمعت المؤسسة درجات تتراوح بين (61-79) فإنها في وضع جيد.
- إذا جمعت المؤسسة درجات تتراوح بين (50-60) فإنها في وضع متوسط.

- إذا كان مجموع الدرجات أقل من (50)، فيعني ذلك أن المؤسسة في حالة ضعيفة، وينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من أجل معالجة تلك النقاط الضعيفة لدرء المخاطر التي قد تنجم عنها.

ثالثاً: أسلوب تحليل النسب

يعتمد أسلوب تحليل النسب على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين هامين وتعتبر نسب مالية تتمثل في نسب السيولة، نسب الرفع المالي أو التشغيلي ونسب النشاط، حيث يمكن استخدام النسب في كل المجالات الوظيفية كالتسويق، الإنتاج، الأفراد، بحوث التطوير والموارد البشرية.¹

تستخدم هذه النسب للحكم على درجة قوة المؤسسة داخليا وأحد المعايير المستخدمة لتفسير معنى النسب التي يتم حسابها هو الأساس التاريخي أو معيار الأداء السابق للمؤسسة، فالإدارة في هذه الحالة تقوم بمقارنة النسب التي تم حسابها للفترة الحالية بنفس النسب التي تم حسابها عن فترات سابقة، فإذا زادت النسب الحالية عن النسب السابقة وكان ذلك يتعلق بجانب إيجابي فإن الإدارة تستنبط من ذلك وجود جوانب القوة في أدائها والعكس صحيح إذا كانت النسب مرتبطة ببعض الجوانب السلبية في الأداء، ونوضح هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): نسب أداء الأنشطة الوظيفية للمؤسسة

بيان النسبة	طريقة احتساب النسبة
التسويق	
1. كفاءة تكاليف التسويق	المبيعات / تكاليف التسويق
2. معدل دوران البضاعة	المبيعات / متوسط المخزون
3. حصة المؤسسة من السوق	مبيعات المؤسسة / مبيعات السوق
4. فعالية الترويج	المبيعات / تكاليف الترويج
5. فعالية التوزيع	تكاليف التوزيع / إجمالي قيمة المبيعات
6. فعالية رجال البيع	المبيعات / عدد رجال البيع
الإنتاج	
1. فعالية استثمار الدينار	إجمالي عدد أو قيمة الإنتاج / رأس المال المستثمر
2. فعالية الآلات	إجمالي قيمة الإنتاج / قيمة الآلات المستخدمة
3. إنتاجية المواد	الإنتاج / المواد
4. نسبة التكاليف	كمية التكاليف / كمية الإنتاج
5. نسبة العطل	إجمالي ساعات التوقف / ساعات عمل الآلات
6. فعالية الرقابة على الجودة	إجمالي البضاعة المردودة / إجمالي المبيعات بسبب رداءة الجودة
7. معدل دوران المخزون	إجمالي المخزون / متوسط المخزون

¹ - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 203.

الموارد البشرية	
1. فعالية الأفراد	قيمة المخرجات (الإنتاج) / عدد الأفراد
2. فعالية ساعة العمل	قيمة المخرجات (الإنتاج) / ساعات العمل
3. فعالية الأجور	قيمة المخرجات (الإنتاج) / الأجور
4. معدل ترك العمل	عدد التاركين عن العمل / متوسط عدد العاملين
5. فرص التدريب	عدد المتدربين / متوسط عدد العاملين
6. معدل الغياب	عدد أيام العمل / أيام العمل الإجمالية
7. معدل نصيب الفرد من الحوافز	إجمالي قيمة الحوافز / عدد العاملين
التمويل	
أ. معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة / إجمالي الاستثمار
ب. معدل العائد على حق الملكية	صافي الربح قبل الضريبة / حقوق الملكية
ج. الربحية	صافي الربح قبل الضريبة / المبيعات
د. نسبة السيولة	الموجودات المتداولة - المخزون / إجمالي الموجودات المتداولة
هـ. المعدل النقدي	النقد / نفقات التشغيل اليومية
و. فعالية هيكل التمويل	القروض قصيرة الأجل (طويلة الأجل) / إجمالي القروض (إجمالي الموجودات)

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص143.

رابعاً: معايير الصناعة

حيث أن الحكم على قوة المؤسسة أو مناطق الضعف بها من الأمور النسبية يعني ذلك ضرورة مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين لها في الصناعة، ومثل هذه المقارنة (معايير المؤسسة مع معايير الصناعة) تقوم على ثلاثة افتراضات أساسية وهي:¹

• المنافسون يعرفون ما هي المعايير المثالية؛

• المؤسسة تحاول الوصول إلى نفس الصناعة الذي يحاول المنافسون الوصول إليه؛

• المؤسسة تتماثل في تصرفاتها مع تصرفات المنافس حتى يمكنها الاستمرار في المنافسة.

وعلى الرغم من أن هذه الافتراضات قد لا تكون صحيحة إلا أن هذه المقارنة مع معايير المؤسسة تعطى للإدارة فرصة المقارنة بدلا من الاعتماد على الأداء السابق وحده، وهذا ما يزيد من وضوح عمل المؤسسة مقارنة بأداء المنافسين لها والتي تمارس أنشطة مماثلة أو مشابهة لأنشطتها وفي نفس الصناعة.

¹ - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص144.

المبحث الثالث: مداخل تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتفعيل أدائها

تحليل البيئة الداخلية هو تحليل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة باستخدام ما هو متاح لها من موارد وكفاءات للاحتفاظ بنقاط القوة ومداواة نقاط الضعف، من خلال تطوير تقنيات وأساليب العمل والبحث عن تقنيات جديدة ومبتكرة، وإكساب القوى العاملة المهارات والقدرات اللازمة للانتقال بالأداء الكلي للمؤسسة إلى المستوى التنافسي المنشود، ومن ثم الأداء المالي من خلال علاقة بسيطة:

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

وتعتمد المؤسسة في هذا تحليلها لوظائفها على إحدى المداخل التي سنتطرق لها في المبحث، حيث سنتعرض أولاً إلى مدخل الموارد، ثم مدخل الوظائف الذي نقسم بدوره إلى وظائف إدارية ووظائف المؤسسة، وأخيراً سنتناول مدخل سلسلة القيمة.

المطلب الأول: مدخل تحليل الموارد والكفاءات

يركز مدخل الموارد والكفاءات على عدم اكتمال سوق عوامل الإنتاج، يصف المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد غير المتجانسة التي لا تتحرك بصورة كاملة، كما يركز على أن نوع وأهمية وطبيعة موارد المؤسسة وكفاءاتها هي محددات هامة لربحيتها، هناك من يفصل الموارد والكفاءات على كل حدى لكن التحليل يشملهما معاً.

أولاً: تعريف الموارد

يمكن أن تكون الموارد مخزون من العوامل المتاحة المملوكة أو المسيطر عليها بواسطة المؤسسة، ويتم تحويل هذه الموارد إلى منتج نهائي أو خدمة باستخدام مجموعة من أصول وآليات المؤسسة مثل التكنولوجيا، نظم المعلومات الإدارية، نظم الحوافز والثقة بين الإدارة والعمال، ويشمل مصطلح موارد المؤسسة على كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص، المعلومات، المعرفة المتاحة التي تسيطر عليها المؤسسة¹ وتعد موارد المؤسسة هي الأساس في تنفيذ الإستراتيجيات وتحسين الكفاءة والفعالية وبالتالي تحسين الأداء، وسنعمد على معيارين للتمييز بين الموارد هما معيار طبيعة المورد ومعيار أهمية المورد ونتطرق لدراستهم بالتفصيل كما يلي:

أ. حسب معيار طبيعة الموارد

تقسم الموارد حسب طبيعتها إلى:²

¹ - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص111.

² - زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص80.

- **موارد مالية:** تتمثل في السيولة ومصادر التمويل، بحيث تحتاجها المؤسسة للحصول على الموارد المادية من خلال التنازل عليها للحصول على الموارد الأخرى، لذا فهي تتمثل في رأس المال الخاص وهو بمثابة النواة الأولى التي تكون باعثة ودافعة لإنشاء مؤسسة جديدة.
- **موارد مادية:** تتمثل في الأراضي، المناجم، المباني، التجهيزات الثقيلة والخفيفة، المركبات والمواد الأولية والمستهلكة... إلخ، هذه الموارد وفي حالة ظهورها في الميزانية نجدها مرتبة وفقا لدرجة سيولتها من الأقل سيولة إلى الأكثر سيولة، وتوكل مهمة الحصول عليها إلى الوظيفة المالية أو وظيفة الشراء... إلخ،
- **موارد بشرية:** والتي تتمثل في العنصر البشري الذي توظفه المؤسسة فهو مجموع الأفراد الذين يشغلون ويؤدون مختلف الوظائف، ويمكن تقسيمهم داخل المؤسسة وفق السلم الهرمي للسلطة أو الخبرة أو الشهادة أو الجنس أو السن... ويخضع الفرد قبل استخدامه إلى التأكد من قدرته على أداء المهام التي يتطلبها منصبه ويتبع ذلك التدريب والتأهيل لمواكبة التطورات.
- **موارد تقنية أو فكرية:** تشمل براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات المؤسسة مع الموردين والتي تتمثل في سمعة المؤسسة التي تكتسبها من خلال نشاطها والاسم التجاري وقيمة الشركة في السوق التجاري وغيرها،¹ بحيث ستكون لها صورة لدى مختلف المتعاملين معها من عملاء وموردين ومؤسسات مالية وهيئات حكومية وغير حكومية، فكلما تركت المؤسسة انطبعا جيدا لدى هؤلاء المتعاملين من خلال تعاملها معهم كلما حسن ذلك من صورتها لديهم، فيرتفع الطلب على المنتجات من قبل العملاء ولا تتردد البنوك في منح القروض ولا يتأخر الموردون في تسليم الطلبات، ما ينعكس إيجابا على نشاط المؤسسة بشكل عام وعلى الأرباح التي تحققها.

ب. معيار أهمية المورد

تختلف الموارد حسب طبيعتها من حيث القيمة وكيفية الحصول عليها وطريقة استخدامها، ما يجعل أهميتها متباينة في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة، وعليه فإنه يمكن التمييز بين:²

- **الموارد الضرورية:** تأخذ شكل موارد ملموسة وغير ملموسة وتتمثل في الحد الأدنى من الموارد التي يفترض بالمؤسسة الحصول عليها من أجل البقاء أو الاستمرارية أو الدخول إلى قطاع معين، وهذه الموارد تكون متاحة لكل مؤسسة ترغب في الحصول عليها، وليست حكرا على مؤسسة بعينها أو عدد قليل من المؤسسات.
- **الموارد الخاصة:** هي الموارد الملموسة وغير الملموسة أيضا، لكن تنفرد مؤسسة ضمن القطاع بالحصول عليها واستخدامها، فهي حكرا عليها دون غيرها من المؤسسات القائمة أو تلك التي ترغب في الدخول، ويتحقق ذلك للمؤسسة عندما تتحكم في مصادر الحصول على هذه الموارد، كأن يكون للمؤسسة عقود

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص190.

² - Johnson Gerry, **Stratégique**, 9^{ème} édition, Person éducation, Paris, 2011, P143.

مع مورديها يلتزمون بموجبها بالتوريد إليها فقط أو اكتساب مؤسسة لموقع استراتيجي يجذب إليها العملاء...إلخ.

ثانيا: مفهوم الكفاءات

الكفاءات هي مجموعة أفعال ومؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية الموجودة في المؤسسة باستخدام الموارد التي تحوز عليها بفعالية،¹ فنجد أن كل المؤسسات داخل قطاع معين تقوم بنفس الفعل لكن لا تحصل جميعها على نفس النتائج حتى باستخدام نفس الموارد وفي نفس الظروف، فالكفاءات هي تلك اللمسة السحرية التي تختص بها بعض الأفعال داخل المؤسسة سواء في إطار رسمي أو غير رسمي، تظهر في الإتقان أو من خلال الربط والتنسيق بين مختلف الأفعال، لذلك يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات:²

أ. الكفاءات الضرورية

تمثل الحد الأدنى من الأفعال التي ينبغي على المؤسسة القيام بها على وجه الصواب، سواء كانت موجهة نحو الداخل من إنتاج وتخزين ونقل وتنظيم أو نحو الخارج أي ما تقوم به مع العملاء والموردين والبنوك ومختلف المؤسسات والهيئات الأخرى، هذه الأفعال هي ضمان للمؤسسة في البقاء والاستمرار ضمن القطاع في محيط مستقر.

ب. الكفاءات الأساسية

هي الأفعال التي تنفرد المؤسسة بالقيام بها دون غيرها من المؤسسات الأخرى، أو قيام المؤسسة بنفس الأفعال التي تقوم بها المؤسسات الأخرى لكن بطريقة مختلفة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية، حيث تكون مخرجات العمليات التي تقوم متباينة، فالكفاءات الأساسية هي القوة الدافعة للموارد نحو اكتساب ميزة تنافسية.

ثالثا: خصائص الموارد والكفاءات

تتمتع الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:³

أ. 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.

ب. 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

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص129.

² - لزهرة لعابد، مرجع سبق ذكره، ص84.

³ - Hamel Gary, **La conquête du futur: construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir**, Dunod, Paris, 1999, PP216-219.

الشيء قابلاً للتملك فخاصية الندرة تبقى قائمة، لكن الندرة التي نقصدها هنا هي الخصوصية أي احتكار المؤسسة للمورد أو الكفاءة دون غيرها من المؤسسات.

وانفراد المؤسسة باكتساب مورد أو كفاءة واستخدامهما سيعطيها خاصية الندرة، كأن تأخذ المؤسسة لنفسها موقعا استراتيجيا يعطيها تفوقا واضحا عن المؤسسات المنافسة والمحتمل دخولها.

ج. عدم القابلية للتقليد

المورد غير القابل للتقليد هو الذي يسمح للمؤسسة بإتباع استراتيجيات لا يمكن للمؤسسات الأخرى المنافسة أن تتبعها حتى لو أرادت ذلك، إن عدم قدرة المؤسسات الأخرى على التقليد يرجع لثلاثة أسباب هي تاريخ المؤسسة، غموض العلاقة بين الميزة التنافسية والمورد والكفاءات، تشابك العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

د. الموارد والكفاءات غير قابلة للإحلال

إن إحلال الموارد والكفاءات أي غير قابلة للإبدال يأخذ شكلين، الأول أنه قد يحصل أن تمتلك مؤسستين نفس الموارد والكفاءات أو أن تحول مؤسسة مؤسسة أخرى الموارد والكفاءات التي لديها، لكن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تفعل ما تفعله المؤسسة الأولى، فقد ترغب مؤسسة في الحصول على نفس الميزة التنافسية التي تكتسبها مؤسسة أخرى عن طريق نسخ نفس الفريق الإداري غير أنه وفي كثير من الأحيان فإن ذلك قد يكون غير ممكن. والشكل الثاني أن يوجد اختلاف كبير في الموارد والكفاءات التي تكون السبب في وضع استراتيجيات بديلة، ومثال ذلك أن يكون لمديري المؤسسة الذين يتمتعون بصفة القيادة رؤية واضحة عن مستقبل مؤسستهم، مما سينعكس على منظومة المؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي وانفتاحها، هذه الرؤية الواضحة لمستقبل المؤسسة والزعامة القيادية ونظام التخطيط الاستراتيجي والعملي يمكن أن تكون استراتيجيات متكافئة ومن ثمة تكون بدائل لبعضها البعض، وعليه لن تكون للمؤسسة ميزة تنافسية حتى لو اتصف المورد بالخصائص السابقة المذكورة أعلاه.¹

رابعا: خطوات تحليل موارد وكفاءات المؤسسة

هناك خمسة خطوات يتم الاهتمام بها لتحليل موارد وكفاءات المؤسسة سنفصلها كما يلي:²

أ. الخطوة الأولى: توفير المعلومات الأولية

تهدف من خلال هذه الخطوة إلى توفير معلومات أولية عن هذه الموارد ويأخذ توفير المعلومات الأولية عدة أشكال منها:

- كشف (رصد) الموارد الداخلية للمؤسسة: وهو مجرد كشف تفصل فيه موارد المؤسسة دون تجاهل أي مورد مهما كانت ضآلته وبصفة خاصة الموارد غير الملموسة.

¹ - Meir Olivier, **Diagnostic stratégique: évaluer la compétitivité de l'entreprise**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, P164.

² - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 67-80.

- **قياس منفعة الموارد:** يهدف بصورة أساسية لتحديد مدى فعالية وكفاءة الموارد والكفاءات، إذ ليس المهم أن تتوفر هذه الأخيرة بكميات كبيرة ولكن الأهم هو أن ينتفع بهذه الموارد بصورة جيدة أم لا.
- **قياس جودة ورقابة موارد المؤسسة:** يتم قياس مدى جودة نظم الرقابة على موارد المؤسسة الملموسة منها وغير الملموسة بجانب إجراء التحليلات المالية من تدفقات نقدية وتحليل أرباح وغيره، وبنهاية هذه المرحلة تنتقل إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة إجراء المقارنات ونوضح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-3) أمثلة لنظم الرقابة على موارد المؤسسة

المورد	نظم الرقابة المراد فحصها
المباني - الآلات	نظم التأمين - الصيانة الدورية - رقابة الإنتاج... إلخ
التمويل	نظم التكاليف - الميزانية - تقييم الاستثمارات.
الموارد الخام	رقابة المورد - رقابة التخزين (الكمية - الجودة - التكلفة)
المنتج النهائي	رقابة المخزون - ضبط الجودة - التلف.
الأفراد	رقابة على الأفراد - نظم القيادة - نظم الأجور والحوافز والجزاءات - عقود العمل.
موارد غير ملموسة	الرقابة على سمعة المؤسسة علاقات صناعية ورقابة وضبط نظم المعلومات.

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص75.

ب. الخطوة الثانية: إجراءات المقارنات

في هذه المرحلة يتم إجراء المقارنات بين موارد البيئة الداخلية لمؤسسة مع بعضها البعض ومع نظيرتها في الصناعة، وتتم المقارنة وفقاً للتحليل التاريخي بمقارنة الموارد والكفاءات بحقب وفترات تاريخية سابقة ومعرفة التغيرات التي حدثت وتحليل أسباب ذلك، كما تتم المقارنة بالمؤسسات المماثلة في الصناعة التي تعمل فيها.

ج. الخطوة الثالثة: تقدير توازن الموارد

يتم تحليل الموارد والكفاءات في الخطوات السابقة على أساس أن هذه الموارد والكفاءات تعمل منفردة وغير مرتبطة، وهو أمر قد يتعارض مع المفاهيم الإستراتيجية في غالب الأحيان، لذلك فإن التحليل في هذه المرحلة يأخذ منحى آخر وهو معرفة درجة تفاعل الموارد والكفاءات مع بعضها البعض وتقدير عما إذا كان هنالك مرونة كافية.

الخطوة الرابعة: تحديد المؤشرات الأساسية

في هذه المرحلة يتم تجميع مؤشرات القوة والضعف لمعرفة كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم لنقاط القوة، ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات ويهدف هذا إلى توسيع الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية، وقبل ذلك يجب الانتباه إلى النقاط التالية:

- بعض المؤشرات يمكن أن تنشط من خلال الإجابة على السؤال: لماذا يعتبر هذا العامل مصدر قوة وذاك مصدر ضعف؟، بمعنى هل هذه القوة تستمر حتى ولو حدثت بعض المتغيرات؟.

- التحليل يجب أن يوجد الأهمية النسبية للعوامل المختلفة مثلاً: من غير المهم التفكير في الضعف الظاهر في القدرات التصميمية طالما أن المؤسسة تمتلك عدداً من المنتجات ذات دورة حياة طويلة، وبالإمكان تشكيل مجموعة عمل للتصميم.
- تحليل القوة والضعف يكون ذا فائدة عظمى إذا تمت مقارنته بالمؤسسات التي تعمل في الصناعة. وهكذا يمكن القول أن تحليل البيئة الداخلية المستند على مدخل تحليل الموارد والكفاءات يفيد في تحديد هذه الأخيرة والتي تعتبر ذات أهمية قصوى في نجاح المؤسسة وفشلها، من خلال اكتشاف نقاط القوة وأوجه تميز المؤسسة على أساس تراكم المدخلات النادرة ذات القيمة، والتي يكون من المكلف تقليدها ومحاكاتها لاستخدامها في عمليات الإنتاج والتوزيع بتكلفة أقل من الربح الذي تتيحه هذه الموارد والكفاءات، وكذلك معرفة نقاط الضعف التي يمكن أن تساهم في تراجع وتعثر عمل المؤسسة والعمل على تصحيحها وتجاوزها.
- واعتماداً على هذا تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والتي تعتبر المحدد لربحية المؤسسة، حيث تعتمد على الموارد والكفاءات المملوكة، وبالتالي فإن الفكرة الرئيسية هنا تكون في حسن اختيار المؤسسة للموارد والكفاءات الصحيحة لتحقيق وتعظيم المنافع بأقل التكاليف وبالتالي تحسين الأداء المالي.

المطلب الثاني: مدخل تحليل الوظائف

يعتبر المدخل الوظيفي من أبسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة والضعف، ووفقاً لهذا المدخل فإن المحلل يقوم بفحص الأداء السابق لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء إما بالسلب أو الإيجاب حيث من خلاله يمكن أن نحدد نوع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وجمع المعلومات وتبويبها وتحديد أثرها على مسار ومستقبل الشركة ويهدف هذا المدخل إلى تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة ومدى تأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة حيث يحدد من خلاله نقاط القوة والضعف في كل وظيفة.

أولاً: تحليل الوظائف الإدارية

يقصد بتحليل الوظائف الإدارية جمع معلومات عن أداء المنظمة في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأسلوب الإداري الذي تتبعه المنظمة، تشمل وظائف الإدارة الأساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وستتناول هذه الوظائف باختصار:

أ. **التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وتتناول عملية تحديد أهداف لفترة زمنية مستقبلية يسعى التنظيم لتحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق العلمية المدروسة الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.¹ ويتضمن التخطيط كل الأنشطة الإدارية المرتبطة بالإعداد إلى المستقبل، ويشمل كل من تحديد الأهداف وتصميم الإستراتيجيات ووضع السياسات، والتخطيط بمثابة حلقة وصل بين الحاضر والمستقبل والتي تزيد من فرصة تحقيق النتائج المرغوب فيها.²

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 168.

² - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 200.

وبعد تحليلها تبين لنا أنه يتطلب لنجاح وظيفة التخطيط ما يلي:¹

- وجود مشاركة من كافة المستويات والخبرات في المؤسسة؛
- وجود أهداف واضحة ومكتوبة لما يمكن تحقيقه في الأجل القصير والأجل الطويل؛
- وجود إستراتيجيات للمنافسة في السوق وإستراتيجيات لمواجهة الطوارئ؛
- وجود نظام معلومات قادر على رصد التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية؛
- وجود كوادر قادرة على استخدام المعلومات المتاحة للتنبؤ بالمستقبل.

ب. التنظيم: يشمل التنظيم كل الأنشطة الإدارية التي ينتج عنها هيكل العلاقات بين المهام والسلطة، وتتضمن التصميم التنظيمي والتخصص في العمل وغيرها من المهام، ويهدف التنظيم إلى تنسيق الجهد من خلال تعريف علاقات المهام والسلطة، والتنظيم يعني تحديد المسؤولية والسلطة.²

وبعد تحليلها تبين لنا أنه يتحدد النجاح في وظيفة التنظيم على توافر نقاط القوة التالية:³

- وجود نظام اتصال وتقارير يوفر معلومات دقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب؛
- شغل الوظائف بالأشخاص الذين تتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة.

ج. التوجيه: هو عملية التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف محددة، ويوضح التوجيه السبب وراء عمل بعض الأفراد بجدية بينما البعض الآخر لا يعمل، إن فرصة نجاح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات ضئيلة إذا لم يوجد لدى الأفراد دافع لتطبيق الإستراتيجيات بعد وضعها، وتشمل وظيفة التوجيه أربعة عناصر أساسية: القيادة، الديناميكية الجماعية، الاتصالات والتغيير التنظيمي.⁴

د. الرقابة: تشمل وظيفة الرقابة كل الأنشطة المطلوبة للتأكد من أن العمليات الفعلية تتماشى مع العمليات المخططة، يقع على عاتق كل المديرين في المنظمة مسؤوليات رقابية مثل تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل عدم الكفاءة إلى أدنى حد ممكن، وتعد وظيفة الرقابة ذات أهمية خاصة للتقييم الفعال للإستراتيجية، وتتكون الرقابة من أربع خطوات رئيسية:

- وضع معايير الأداء؛
- قياس الأداء الفردي والتنظيمي؛
- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء المخططة؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص150.

² - نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص200.

³ - محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص151.

⁴ - نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص200.

وبعد تحليلها تبين لنا أنه نجاح وظيفة الرقابة يتحقق إذا توافرت نقاط القوة التالية:¹

- وجود نظام للرقابة على الجودة والمخزون والنفقات؛
- وجود نظام تقارير قادر على الكشف عن الانحرافات بسرعة سواء في البيئة الداخلية والخارجية؛
- وجود آلية رسمية ومعروفة لتصحيح الانحرافات.

ثانيا: تحليل وظائف المؤسسة

يعد مدخل تحليل الوظائف من منظور المشروع أهم مدخل حيث من خلاله يتم تحليل أهم الوظائف التي لها علاقة أساسية مع الأداء المالي ومن خلال تحليلها يتم اكتشاف نقاط القوة والضعف لكل وظيفة.

أ. تحليل وظيفة التسويق

تعد وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية في مؤسسات الأعمال حيث تعمل على تنظيم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها²، ولذلك فهي تحقق الصلة الرئيسية للمنظمة مع المستهلك والمنافسين، مما يتطلب اهتماما متزايدا بدراسة وتحليل السوق ومتغيراته وكذلك تحليل المزيج التسويقي للمنشأة، وتشمل عملية تحليل الوظيفة التسويقية في تحليل أهم المتغيرات والعوامل التي تؤثر على أداء الوظيفة، من بين هذه العوامل نذكر ما يلي: نصيب المؤسسة من الحصة التسويقية الحالية، ترويج المنتجات، بحوث التسويق، مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات، شبكة التوزيع والترويج والإعلان وتحليل كل هذه العوامل يساهم في السير الحسن للوظيفة كما يؤدي إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف، التي تسمح باستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها وهو ما يؤثر إيجابيا في أداء القسم والأداء المالي للمؤسسة ككل.

حيث تهدف عملية التسويق إلى تحقيق ما يلي:³

- تقديم سلعة أو خدمة ذات خصائص ومواصفات محددة من قبل المستهلك وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتكون بأداء عال؛
- تحديد السعر والجودة التي يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة؛
- جعل السلعة متوفرة ومتاحة في الأسواق للمستهلكين؛
- تحديد وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك الحالي والمرتبب والسعي لإطلاعهم على مواصفاتها وخصائصها بشكل واضح ودقيق.

وبعد تحليلها تبين لنا أنه يتحقق النجاح في وظيفة التسويق إذا توافرت نقاط القوة الآتية:⁴

- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق؛

¹ - محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² - Philip Kotler, Marketing management, 4^{ed} édition, Pearson Education, Paris, 1980, P20.

³ - فلاح حسن عدي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ - محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 154.

- القدرة على التنبؤ؛
- اقتناع العملاء بعدالة أسعار المنظمة؛
- وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق؛
- وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة؛
- وجود منافذ توزيع تحتل المواقع الممتازة.

ب. تحليل وظيفة الإنتاج:

ويعرف الإنتاج على أنه "خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل".¹ ويتطلب تحليل وظيفة الإنتاج التعرف على أنشطة التصميم والتشغيل والرقابة وهي الوظائف الرئيسية في هذه الوظيفة، والعوامل الرئيسية الواجب مراعاتها خلال تحليل الوظيفة هي: حجم ونوع الآلات وطرق الإنتاج، تكاليف الإنتاج (مباشرة/ ثابتة ومتغيرة)، المواد وكيفية الحصول عليها، ويترب عن التحليل الداخلي هذه الوظيفة السير الجيد لأدائها مما يؤثر إيجابيا على الأداء المالي للمؤسسة، حيث يتحدد النجاح في وظيفة الإنتاج بنقاط القوة الآتية:

- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة؛
- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل؛
- القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر؛
- الاعتماد على مستوى تكنولوجي مناسب؛
- القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.

ج. تحليل وظيفة الموارد البشرية

يقصد بالموارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.² وبعد تحليلها تبين لنا أنه يرتبط بنجاح هذه الوظيفة بتوافر نقاط القوة التالية:³

- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة؛
- انخفاض تكلفة العمالة بالمقارنة مع المنافسين؛
- استقرار العمالة وولائهم للمؤسسة؛
- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به

¹ - كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص25.

² - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرة إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، مصر، 2003، ص33.

³ - محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص154.

منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء وكله من أجل ضمان الجودة وتحسين أداء المؤسسة.

د. تحليل وظيفة البحوث والتطوير

يقصد بها كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية، تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.¹

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، وهذه الوظيفة تتواجد خاصة في المؤسسات الكبرى وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، مع العلم أن لهذه الأخيرة خصوصيات يجب مراعاتها، ومؤشرات تقييم صعبة التحديد، حيث أن نتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال، والتنقل الجيد بينها و بين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير، وكل هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

هـ. تحليل الوظيفة المالية

يساهم تحليل العوامل المالية في المؤسسة في تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المؤسسة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضا دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي، ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية، تحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المؤسسة المسئولة عن تمويل المؤسسة لفترة قادمة،² وتحليل الموقف المالي للمؤسسة يضمن لها السير الحسن وكفاءة أدائها وتحسين الأداء المالي للمؤسسة وفي الوقت المناسب، وتكمن مهام هذه الوظيفة في:³

- اختيار الموارد المناسبة؛
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسبة؛
- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها؛
- تحديد الربحية وسيولة المؤسسة.

¹ - محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 55.

² - زكرياء مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ - كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص 64.

المطلب الثالث: مدخل تحليل سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985م في كتابه الشهير الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، يساعد تحليل سلسلة القيمة في التعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وإمكانية تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أعلى ربح بأقل التكاليف وتمييز في الإنتاج والتركيز) ومن ثم تحسين الأداء المالي، من خلال سلسلة قيمة أنشطة المؤسسة والتي تبدأ مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج، التصنيع وتجميعها، قيمة التوزيع عبر إيصال السلعة إلى المشتري، قيمة المبيعات، قيمة تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة.¹

تهدف سلسلة القيمة إلى خلق مجموعة من المنافع المنفصلة للعميل سواء أكانت منفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق، ومنافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل، ومنافع زمنية تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها، ومنفعة حيائية تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم.²

تعرض سلسلة قيمة المؤسسة كمجموعة مترابطة مع الأنشطة الكلية والوظائف التي تؤدي داخليا، وهي تتضمن هامش ربح بسبب زيادة الإيرادات على كلفة الإنجاز للمؤسسة مما تخلق قيمة الأنشطة الكلية، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله، إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم بسبب تأثيره سواء أكان إيجابيا أم سلبيا على الأنشطة الأخرى، وإذا ما كانت تلك القيم إيجابية فإنها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى، وبالتالي تعتبر سلسلة القيمة نقطة قوة للمؤسسة.³

وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية للمؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين تمثلت في الأنشطة الرئيسية التي تتولى 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 والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - زكرياء مطلق، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² - محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ - زكرياء مطلق، مرجع سبق ذكره، ص 136.

شكل (2-4) تحليل سلسلة القيمة



المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 109.

وحسب نموذج بورتر تنقسم أنشطة المؤسسة إلى:

أولاً: الأنشطة الرئيسية

هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:

- أ. **الإمدادات الداخلية:** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وكذلك تشمل حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.¹
- ب. **العمليات:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)،² وتتضمن أنشطة المكننة والتصميم والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة على الجودة والخدمات الإنتاجية.
- ج. **الإمدادات الخارجية اللوجستية:** وتتضمن كل الأنشطة المتعلقة بجمع وخزن وتوزيع منتجات المؤسسة على المستهلكين وكل الأنشطة المتعلقة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة غير ملموسة مثل الخدمات والاستشارات، فإن هذه الإمدادات تتعلق بالترتيبات اللازمة التي تقوم بها المؤسسة لجلب المستهلكين إلى الخدمة إذا كانت هذه الخدمة مرتبطة بالمكان ولا يمكن نقلها إلى المستهلك.³
- د. **التسويق والبيع:** وهي الوسائل التي تستعملها المؤسسة والتي بواسطتها يمكن للمستهلك أن يكون عارفاً بالبضاعة أو الخدمة وقادراً على شرائها، إن هذه النشاطات تتضمن إدارة البيع والإعلان والترويج، وطرائق التوزيع وسياسة الأسعار، أما في مجال الخدمة العامة فإن شبكات الاتصال تساعد المستهلك أن يستعمل أو يشتري الخدمة أو البضاعة.

¹ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 87.

³ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 197.

هـ. الخدمة: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.¹

ثانياً: الأنشطة المساعدة

تتكون هذه الأنشطة من أربعة مجالات لا يمكن فصلها عن الأنشطة الأساسية التي تم ذكرها وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بها وهي:

أ. المشتريات: هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الموارد التي تعد مدخلات للأنشطة الرئيسية وليس مدخلات الموارد نفسها إن هذه الموارد تتعلق بالمواد الخام والمواد الأولية والأجهزة والمعدات وقطع الغيار وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة.²

ب. التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الآيزو الحديثة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.³

ج. إدارة الموارد البشرية: يتضمن كل الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية بما في ذلك الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والحوافز وتقييم الأداء، إن إدارة الموارد البشرية مهم جداً لأنها تخدم كل الأنشطة في المؤسسة.⁴

د. البنية الأساسية والخدمات المساعدة: يشمل أنظمة التخطيط والمالية والسيطرة النوعية وإدارة المعلومات إن كل ذلك مهم جداً لزيادة الإنجاز في الأنشطة الرئيسية للمنظمة، إن البنية الأساسية تتضمن أيضاً البناء التنظيمي واستمرار عمل المنظمة.

خطوات تحليل سلسلة القيمة:

يقوم سلسلة تحليل القيمة على الخطوات التالية:⁵

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة، أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط قوة والتي يمكن اعتبارها نقاط ضعف.
- مراجعة حلقات الوصل أو الربط المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة وتكلفة أداء نشاط آخر، وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في السوق، فإن الوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدي بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص320.

² - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص198.

³ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص138.

⁴ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص198.

⁵ - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص108.

- مراجعة التعاونيات المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحات الأعمال، ويتضمن كل نشاط (قيمة) اقتصاديات معينة للحجم، بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة لوحدة المنتج، وإذا كان هناك منتج معين ينتج لا يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس قناة التوزيع في توزيع منتج آخر، مثل المشاركة في نفس قنوات التوزيع أو المصانع.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق توضح لنا أن البيئة الداخلية تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وفق ما تحتاجه لتفعيل أدائها المالي من أجل تسيير المؤسسة بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للمؤسسة بدون تحليل لبيئتها ووضعها معرفة قدراتها ومدى قوتها وضعفها، ويمكن أن تعتمد في ذلك عدة مدخل كركيزة لإجراء هذا التحليل من أجل تفعيل أدائها ككل، أولهم مدخل تحليل الموارد والكفاءات الذي يساهم في تقييم كفاءات المؤسسة وقدراتها وتحديد إمكانياتها ومواردها بشتى أنواعها، كذلك مدخل تحليل الوظائف بتحليل كل وظيفة من وظائفها، وأخيرا مدخل سلسلة القيمة والذي يعد طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة والتمكن من فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها أي تحقيق أعلى ربح بأقل التكاليف وبالتالي تفعيل الأداء المالي.

فالبيئة الداخلية للمؤسسة تساهم في تفعيل أدائها ككل وفي جوانب عديدة من بينها جانب زيادة الحصة السوقية، زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف ومنه زيادة الربحية وهو ما يمكن أن يفعل بدوره أدائها المالي، وهو ما سنحاول دراسته في الفصل الموالي من خلال دراسة لواقع مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر".

مدخل

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري للموضوع، وفي هذا الفصل ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى محاولة التأليف بين المعارف العلمية النظرية مع الواقع العملي، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لاعتبارها من أهم المؤسسات الموجودة في ولاية قلمة، وسنحاول في هذا الفصل تبيان دور تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة في تفعيل أدائها المالي من خلال تحليل بيئتها الداخلية اعتماداً على المدخل الوظيفي وتحليل أدائها المالي خلال سنوات الدراسة الممتدة من 2013 إلى 2015، وذلك في حدود ما سمحت به المعطيات المحصل عليها بخصوص المؤسسة.

وفي هذه الصدد سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "مطاحن عمر بن عمر"؛
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة؛
- أثر تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة على أدائها المالي.

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة "مطاحن عمر بن عمر"

إن مؤسسة "عمر بن عمر" من المؤسسات الاقتصادية التي فرضت وجودها وحققت إيجابيات من خلال تطلعاتها وطموحاتها في تحقيق أهدافها ولقد حققت ففزة نوعية وفريدة في مدة قصيرة مقارنة مع باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى الموجودة في الجهة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مجمع عمر بن عمر هو عبارة عن مؤسسة تأسست في سنة 1984، بداية بإنتاج مصبرات (CAB) ثم المطاحن (MAB) في سنة 2000، بن عمر محمد العيد هو الرئيس ومدير المجمع. وقد توسع هذا المجمع ليصبح الآن مكون من عدة فروع أساسية من ضمنهم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر التي تدور حولها دراستنا.

أولاً: نبذة عن مجمع عمر بن عمر

إنّ المجمع العائلي بن عمر هو مجمع مختص في إنتاج مصبرات الطماطم، الهريسة، مربى الفواكه، السميد، والعجائن الغذائية بمختلف أنواعها ولقد قام بتوسيع نشاطه ليشمل حتى القطاع العقاري، فهو في حالة نمو مستدام حيث أصبح جزء لا يتجزأ من الصناعة في الجزائر، لأنه التزم بتزويد المستهلكين بمنتجات ذات جودة عالية.

تأسس مجمع بن عمر في 1984 على يد الراحل عمر بن عمر بإنشاء وحدة صغيرة لتعليب الطماطم، الهريسة، والمربى وهذا ببلدية بوعاتي محمود بولاية قالمة وهو لا يزال ينمو ويتوسع ليشمل الآن المؤسسات الفرعية التالية:

- مؤسسة مصبرات عمر بن عمر CAB؛
- مؤسسة أفق تنمية الزراعة HDA؛
- مؤسسة حبوب بن عمر؛
- مؤسسة ترقية بن عمر؛
- مؤسسة بناء بن عمر؛
- مؤسسة ش.ذ.ا.المتوسطة للمطاحن MMC؛
- مؤسسة مطاحن بن عمر MAB؛
- وفيما يلي بعض الأرقام خاصة بمجمع عمر بن عمر:
- 07 مؤسسات فرعية؛
- معدل نمو مكوّن من رقمين منذ أكثر من 20 سنة مع تحقيق رقم أعمال يقدر بحوالي 22 مليار دينار؛
- شبكة توزيع تضم 49000 نقطة بيع؛
- خلق 1900 منصب عمل؛
- ميزانية خاصة بالبحث والتطوير تقدر بحوالي 49 مليون دينار؛

- ميزانية خاصة بالتكوين تقدر بنحو 13 مليون دينار؛
- مساهمات ضريبية وشبه ضريبية تقدر بنحو 436 مليون دينار؛

ثانيا: التعريف بمطاحن عمر بن عمر

في 29 مارس سنة 2000 عرف مجمع بن عمر أول تنويع له في الحبوب مع إطلاق مطاحن عمر بن عمر شركة ذات مسؤولية محدودة لإنتاج الأغذية الأساسية المستمدة من القمح الصلب، حيث تتمثل أنشطتها التجارية في الطحانة، صناعة منتجات لتغذية الحيوانات، صناعة العجائن الغذائية والكسكس، توضيب وتغليف المنتجات والمواد الغذائية، بسكتة حلويات ومنتجات الحمية، والتي تقع بمنطقة لفجوج المنطقة الصناعية رقم ص.ب 63 في الشمال الشرقي لولاية قالمة بجوالي 04 كلم، تحدها من الشرق بلدية هيليبوليس، ومن الشمال بلدية الفجوج، ومن الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب ولاية قالمة، تقدر مساحتها الإجمالية 42500 م².

أوكلت مهام الانجاز إلى مؤسسة إيطالية بمساعدة مهندسين محليين، حيث شرع في بنائها في 28 ماي 2000 ودامت مدة الإنجاز 18 شهر بالنسبة للمطحنة الأولى والتي تنتج 300 طن في 24 ساعة، وبدأ النشاط بها في 27 ماي 2002، ليتم توسعتها بإضافة مطحنة ثانية تنتج 400 طن في 24 ساعة، وشرع إنجازها في 4 مارس 2005 وبدأت تنتج في 3 جوان 2006، حيث أصبحت تنتج 700 طن في 24 ساعة.

ونتيجة حدوث أزمة القمح العالمية في جويلية 2007 توقفت المؤسسة على الإنتاج في شهر ديسمبر 2007 بسبب تقلص الطلب على السميد بسبب ارتفاع أسعاره، ومن ثم قامت الدولة الجزائرية في سنة 2008 بتدعيم المادة الأولية (القمح) وتحديد الكمية الإنتاجية للمؤسسة.

وعلى مر السنين أثرت مطاحن بن عمر أنشطتها التحويلية وذلك من أجل تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات تلبي احتياجات استهلاك السوق المحلية من السميد المصنوع من القمح الصلب المادة الغذائية الأولى، الكسكس، العجائن الغذائية سواء كانت قصيرة، طويلة، أو خاصة، مما جعلها اليوم من أهم المتعاملين في مجال إنتاج الأغذية المستمدة من القمح الصلب في الجزائر خاصة بعد إنشاء وحدة جديدة لإنتاج العجائن الغذائية في سنة 2009 التي تقع في الجهة اليسرى للمطاحن وهي تابعة لها إداريا، فاليوم تتقدم عجائن بن عمر السوق الوطنية (تعتبر رائدة) من جهة، ومن جهة أخرى فهي تزاخم عمالقة أوروبا في هذا القطاع في جزء من السوق الذين ينشطون فيه، غير أن المجمع يطمح في الذهاب أبعد من هذا الحد عن طريق دفع علامة "بن عمر" وجعلها في أرقى المواضع، ويتميز هذا الفرع بما يلي:

- قدرة إنتاجية معتبرة في مجال إنتاج المواد الغذائية الاستهلاكية؛
- التحكم الكبير في تقنيات الإنتاج؛
- وجود مخبر بحيث يسمح بمراقبة ومتابعة نوعية وجودة المنتجات باستمرار.

ونظرا لمطابقة منتجات مطاحن بن عمر للمعايير الدولية فهذا جعلها تحوز على شهادة الأيزو (ISO) المتعلقة بالأمن الغذائي مما سمح لها بدخول الأسواق الأجنبية وتصدير منتجاتها إلى الخارج، وفي نفس الوقت فهي

تزود السوق الجزائرية بالمواد الغذائية التالية: عجائن غذائية (طويلة، قصيرة، خاصة)، الكسكس (رقيق، متوسط، خشن) بالإضافة إلى السميد وذلك باستعمال القمح الصلب، ويبيع المنتج النهائي وتعتبر هذه الوظيفة الرئيسية للمؤسسة.

يتميز العمل في هذه المؤسسة بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطع، حيث يعتمد العمل بها بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 8 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، وتكون مواقيت العمل كالتالي:

- الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 5:00 صباحا إلى الساعة 13:00 زوالا؛
- الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:00 زوالا إلى الساعة 21:00 مساء؛
- الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:00 مساء إلى الساعة 5:00 صباحا؛
- الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة ثم تأخذ مكانها فيما بعد في النشاط محل فرقة تكون قد دخلت في فترة راحة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة محل الدراسة

تسعى مؤسسة عمر بن عمر إلى تحقيق أهدافها وهذا من أجل التغلب على أقوى منافسيها في السوق وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا: أهداف المؤسسة

يعتبر الهدف الرئيسي والجوهري لمطاحن عمر بن عمر وفقا لنتائج مقابلتنا مع مسؤولي المؤسسة، هو إرضاء الزبون بالدرجة الأولى وذلك عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية بسعر في متناول جميع الطبقات وتستجيب لكل المتطلبات بالإضافة إلى زيادة استثماراتها وتحسين أدائها بالاستعانة بالخبرة الفنية والتكنولوجية.

ومؤسسة عمر بن عمر تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- العمل المستمر على تحسين جودة منتجاتها وزيادة خطوط إنتاجها وأبرز مثال على ذلك إنجاز مشروع العجائن وطرح المنتج على السوق؛
- العمل على توسيع والحفاظة على حصتها في السوق؛
- العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من مبيعاتها، والعمل على تغطية حجم الطلب السوقي؛
- تحقيق مستوى معين من الأرباح والعمل على تغطيتها؛
- تحقيق ميزة تنافسية والحفاظة عليها واستمرارها؛
- الوصول إلى المرتبة الأولى في الجزائر من ناحية الجودة والتسيير؛
- السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يجارون التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.

ثانيا: أهم منافسين مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

في الوطن الجزائري لديها سبعة منافسين هم:

- مطاحن SPAK وتعتبر مطاحن سطيف من أهم المنافسين الأقوى للمؤسسة؛
- مطاحن بن حمدي تقع بالبرج؛
- مطاحن رياض سطيف تقع بفرجوية؛
- مطاحن ميكسيكالي تقع بقسنطينة؛
- مطاحن سيدي إبراهيم بعنابة؛
- مطاحن هلال بسوق أهراس؛
- مطاحن بلعيد بسوق أهراس؛

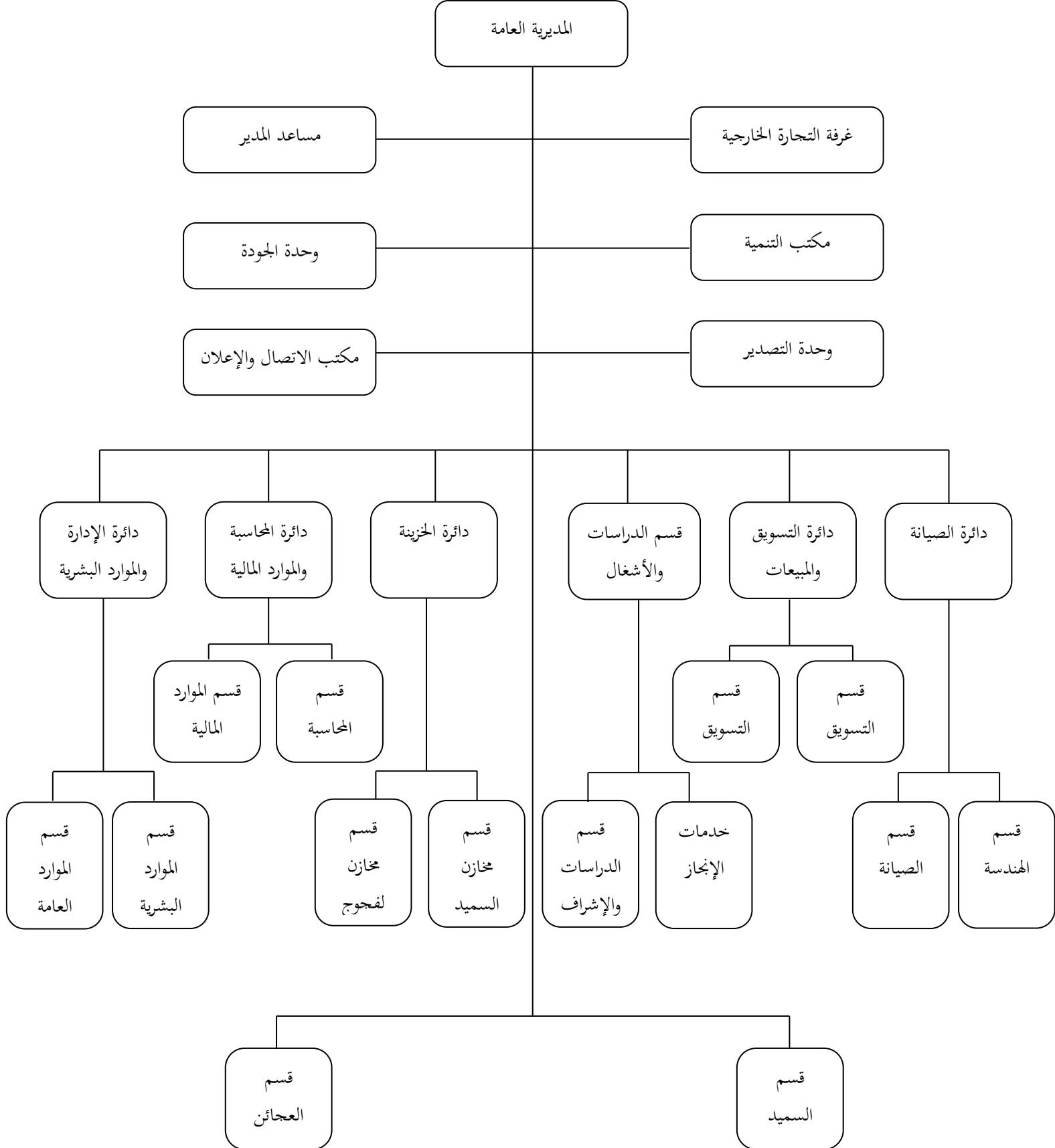
أما بالنسبة للعجائن فيمكن حصر أبرز المنافسين في المؤسسات التالية:

- عجائن سيم بالبيدة؛
- عجائن الوردة البيضاء بتونس.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد المواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات، وكذلك بين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي سنقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر ثم تحليله وهذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ومن الشكل السابق يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

أولاً: المديرية العامة

وتسهر على إدارة وتسيير شؤون الوحدة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين وتغيرات خاصة بأوقات العمل، كما تملك اتفاقية جماعية تحتوي على الساعات الإضافية والعمل في العطل السنوية، الغياب، العطلة مدفوعة الأجر، الحوافز الاجتماعية... إلخ. وكذلك تعمل المصلحة على تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بينها وبين تجار الجملة الذين تتعامل معهم وذلك من خلال جلسات للتعريف بالمنتج والتفاوض للوصول إلى اتفاق ومن ثم كسب ثقة تجار الجملة.

ثانياً: مكتب التنمية

من مهام هذا المكتب هو العمل على تكوين العمال، ترقية مستواهم العلمي والعملية وفقاً لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة، من أجل تكوين أحسن لجميع مستويات العمال إداريين وفنيين، كما يقوم على بعث عمال مختصين في مجال عملهم بحضور ملتقيات عبر التراب الوطني.

ثالثاً: مساعد المدير

يساهم في حفظ أرشيف المديرية، كما يعمل على تسجيل كل الصادرات والواردات من البريد وهذا بمساعدة الكمبيوتر.

رابعاً: وحدة الجودة

مهمة هذه المصلحة تتمثل في الفحوصات والتحليل التي تجرى على المنتج أو على المادة الأولية، ويقوم المكلف بهذه المهمة بإعداد تقرير مفصل إلى رئيس مصلحة الإنتاج.

خامساً: غرفة التجارة الخارجية

دور هذا المكتب يتمثل في العلاقة بين الدول الخارجية والمؤسسة، لأن المؤسسة تقوم باستيراد المادة الأولية من الخارج ومعدات الإنتاج أيضاً.

سادساً: وحدة الإعلان والاتصال

وهذه الوحدة هي التي تعمل على ترويج منتجات المؤسسة وعلامة المؤسسة عن طريق الإعلان والإشهار. وهناك أقسام فرعية أخرى منها:

أ. دائرة الصيانة: تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات، فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات، ويتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من مواد وقطع غيار.

ب. قسم الأشغال: وتتمثل مهام هذا القسم في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات أو الإنشاءات الجديدة في المؤسسة.

ج. دائرة المبيعات والتسويق: حيث تهتم هذه الإدارة ببيع وتسويق المنتج النهائي (السميد والعجائن) سواء كان البيع لتجار الجملة أو التجزئة، والقيام بالدراسات السوقية واستخبارات السوق. وتعتمد مصلحة التسويق

على سياسة الترويج، حيث اتبعت المصلحة بعض الأشكال الترويجية في مزاولة التعريف أكثر بمنتجاتها ومن بينها تنشيط المبيعات، وفي هذا الشأن فإن المصلحة تعتمد على مجموعة من الوسائل لغرض التوزيع، ومن أهم أساليب التنشيط هي: تقديم في نهاية السنة مجموعة من اليوميات عليها اسم المؤسسة، كما تقوم بتوزيع مجموعة من الملصقات على التجار الذين تتعامل معهم للتعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا وضع بعض الملصقات على وسائل النقل الخاصة بالعمال.

د. **دائرة الذخيرة:** تقوم بوزن المادة الأولية (القمح) عند دخوله إلى المؤسسة، وزن الشاحنات عند دخولها (معبأة)، حيث يتم تحرير محضر يضع فيه جميع المعلومات والمتمثلة في: الاسم واللقب، وزن الشاحنة فارغة، لوحة التقييم، نوع وكمية السميد ووزن الشاحنة معبأة.

هـ. **دائرة الإدارة والموارد البشرية:** تعمل هذه الدائرة جاهدة على التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية، حيث تقوم بعدة أعمال منها: تسجيل الحضور والغياب للعمال، حفظ الملفات والبطاقات الخاصة بالعمال، تقديم تصريحات أو رخص بالخروج والإجازات وتتكفل هذه الدائرة بمتابعة حالة ووضعية العمال وملفاتهم وكل ما يتعلق بالأجور والمرتبات والعلاقات المختلفة كتقديم كشف الأجور... إلخ، وتهتم أيضا بجميع خصوصيات العامل من الناحية الاجتماعية كالمنح والعطل المرضية، كما تضمن له عدة تأمينات كالتأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية.

و. **دائرة المحاسبة والموارد المالية:** تقوم هذه الدائرة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبة التي يتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى، وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتحديد النتيجة من ربح أو خسارة من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة، كما يعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة الوحدة ولتقسيم المهام وتوزيع العمل.

ز. **قسم العجائن:** من المهام الرئيسية التي تقوم بها قسم العجائن هي مهمة توفير المادة الغذائية المتمثلة في العجائن للزبائن والمستهلكين بالكميات والنوعيات المطلوبة.

ح. **قسم السميد:** من المهام الرئيسية التي يقوم بها قسم السميد توفير المادة الغذائية السميد للزبائن والمستهلكين بالكميات والنوعيات المطلوبة وتوفير المادة الأولية لقسم العجائن.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل وظائف المؤسسة من وظيفة الإدارة، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، البحث والتطوير والوظيفة المالية، ولكن قبل كل هذا سنستعرض منهجية الدراسة المتبعة من خلال عرض وسائل وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

وفي موضوعنا هذا نعتمد على ثلاث أدوات لجمع البيانات، حيث سيتم الاعتماد على المقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسة قصد جمع بعض المعطيات لاستخدامها عند بناء الاستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، كما سنستخدم الملاحظة بشكل أقل نسبياً كوسيلة مكملية لجمع البيانات وتحليلها، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: المقابلة

لقد تم الاعتماد أساساً على أسلوب المقابلة الموجهة في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" ونشاطها، تمت المقابلة مع بعض المدراء وذلك لعدم امتلاك المدراء الآخرين الوقت اللازم للتداول، دارت المقابلة حول نشاط المؤسسة والوظائف الموجودة داخلها وعلاقتها كل وظيفة بالوظائف الأخرى، وعن تطور أداءها والنجاح الذي وصلت إليه، تم إعطاءنا الهياكل الوظيفية لكل وظيفة تقريبا لمساعدتنا في تحليل الوظائف، كما تحصلنا على الوثائق التي تساعدنا في تقييم الأداء المالي.

ثانياً: الاستمارة

بعد المقابلة والمعلومات المتحصل عليها قمنا بتحضير استمارة تتكون من 135 سؤال لدراسة جانبين، جانب يتعلق بتحليل بوظائف المؤسسة، والجانب الآخر يتعلق بتبيان دور تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة في تفعيل أداءها المالي، حيث قمنا أولاً بتحليل كل وظيفة وذلك بالاعتماد على الأجوبة المتحصل عليها في الجانب الأول، وبالاستعانة بالوثائق المعطاة قيمنا الأداء المالي للمؤسسة، ومن بعدها حضرنا الأسئلة التي تتعلق بالجانب الآخر.

ثالثاً: الملاحظة

استخدمنا في هذا البحث الملاحظة المباشرة عند المقابلة أو عند الإجابة على الأسئلة من قبل بعض رؤساء الوظائف، بغرض التأكد من صحة الأسئلة، وتشخيص وضع المؤسسة، وكذا الحصول على المعلومات التي لم يتم التمكن من الحصول عليها من الاستمارة مباشرة، وغيرها من العناصر التي لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستمارة، وغيرها من العناصر التي يستطيع الحصول عليها من خلال الملاحظة المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات.

المطلب الثاني: تحليل وظائف المؤسسة (الإدارة، التسويق، المالية، الإنتاج)

إن الهدف من تحليل وظائف المؤسسة هو تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وهذا الأمر بالغ الأهمية لأن إستراتيجية المؤسسة تحدد على أساس نقاط قوتها، ومع ضرورة معرفة نقاط ضعفها من أجل التقليل من تأثيرها على تطور المؤسسة وتحسين أدائها.

أولاً: تحليل وظيفة الإدارة

تشمل وظيفة الإدارة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كل الوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة، من حيث تمويلها ووضع سياستها الرئيسية، توفير المعدات اللازمة والضرورية، رسم الشكل العام للتنظيم الذي يستعمل فيه المؤسسة، اختيار الرؤساء الرئيسيين، وتسمح هذه الوظيفة بتعبئة كل قدرات مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة وتوفير للمؤسسة فرص النجاح.

تتم هذه الوظيفة بالقيام بالتخطيط الاستراتيجي والمتمثل في الإجراءات التي تسمح للمؤسسة بإعداد رباط متين مع مواردها وأهدافها من جهة، والإمكانيات المتاحة من جهة أخرى، وتحديد وتسيير الأنشطة التي اختارتها المؤسسة للاستثمار.

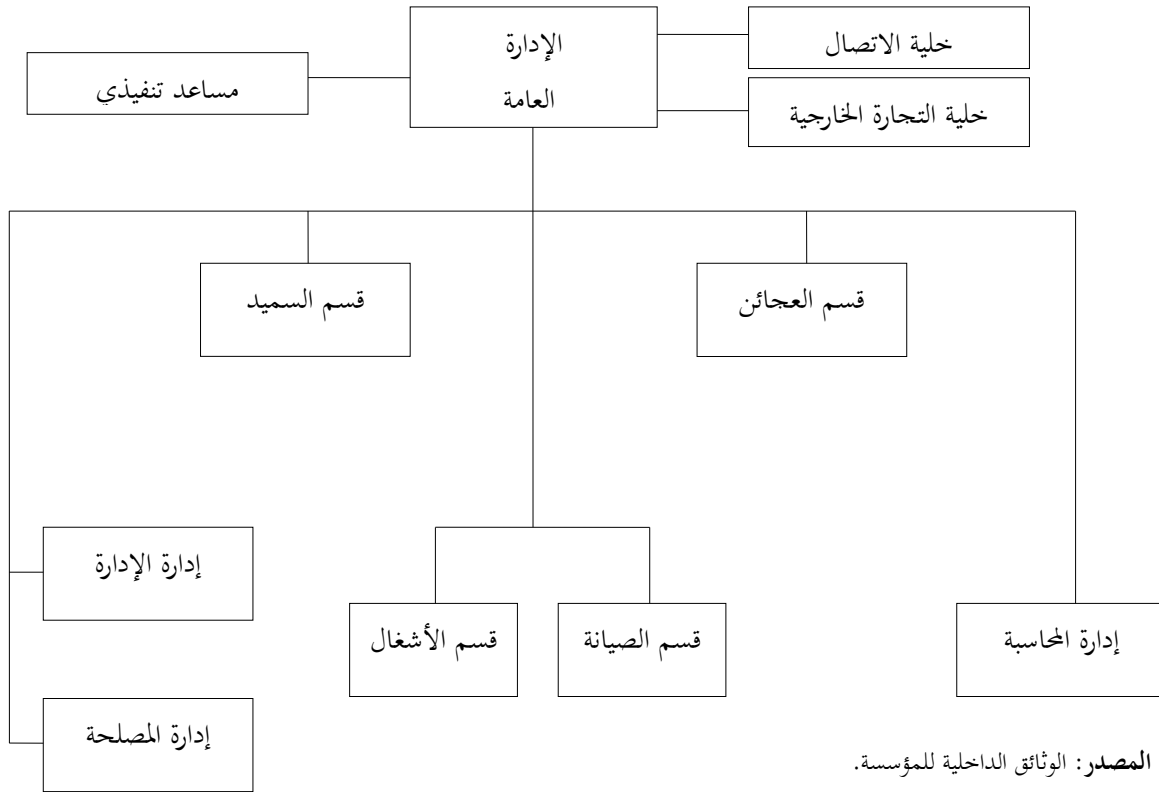
وكذلك تقوم هذه الوظيفة بتحليل البيئة الداخلية اعتماداً على تحليل الموارد والإمكانيات التي تملكها والوظائف التي تقوم بها بشتى أنواعها، اعتماداً في ذلك على الخبرة الإدارية المتاحة لمسيري المؤسسة اعتماداً على أساليبها وأدواتها الخاصة، وذلك لتقييم نقاط القوة والضعف بشكل دوري نظراً لاهتمام المؤسسة بتشخيص حالتها والحفاظ على توازنها.

ولا تتوقف وظيفة الإدارة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على تحليل بيئتها الداخلية فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل البيئة الخارجية والتي تتضمن العديد من العناصر التي يمكن أن تؤثر على نشاطها كالمنافسين، الأزمات الاقتصادية، تقلبات أسعار الصرف، ارتفاع أسعار المادة الأولية (القمح)... إلخ، حيث لا تكتفي المؤسسة بالاعتماد على الكفاءات الداخلية فقط وإنما تستعين أيضاً باستشارة خبراء خارجيين، ونظراً للجهود المبذولة من طرف مدراء هذه الوظيفة والمسيرين وتوخي الحذر الشديد، كل هذا ساعد المؤسسة في عدم الوقوع في انحرافات قد تؤدي إلى التأثير على أعمالها، ويعود هذا أيضاً إلى بقاء المسيرين على صلة دائمة بأهم التطورات العلمية والعملية التي تحدث في ميدان نشاط المؤسسة وذلك عن طريق التكوينات والمنتديات وغيرها مما تقدمه المؤسسة لهؤلاء.

إن تخطيط مدراء مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في كافة المستويات الإدارية بفاعلية وتفويض السلطة على وجه حسن ووجود بدائل للمديرين ساعد على توصيل أهداف المؤسسة بصورة جيدة، بالإضافة إلى توصيف العمل وتحديد بوضوح، وكذلك إتباع طرق الرقابة الفعالة والمكافأة التنظيمية العالية، كل هذا يجعلها إدارة ناجحة تسيير على طريق جيد.

في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يشترك قسم الدقيق (السميد) وقسم العجائن الغذائية في إدارة واحدة لكن ينفصلان في الإنتاج، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للإدارة العامة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الهدف من تحليل هذه الوظيفة هو معرفة مدى التصميم الموجود على مستوى هياكل المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، والذي يترجمه التخطيط وهو أحد العوامل المهمة التي تقاس عليها قدرة أي إدارة على التحكم في التسيير، كذا تحليل هذه الوظيفة يسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على توزيع الوظائف والمهام على مختلف المصالح والهياكل وتوضيح العلاقات الموجودة بينها، وهل للمؤسسة نظرة بعيدة المدى في تحليلها للأوضاع وفي القرارات التي اتخذتها.

ثانيا: وظيفة التسويق

تقوم وظيفة التسويق في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بتهيئة المنتج بالمواصفات المطلوبة من خلال اختيار الغلاف الذي يحمي المنتج وتوفيره في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالسعر المناسب، حيث تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر المنتج مجموعة المواصفات التي يؤدي استخدامها إلى الحصول على منافع معينة تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

يتمثل السوق الرئيسي لمنتجات هذه السوق في السوق المحلي، والسوق الثانوي يتمثل في السوق الخارجي باعتمادها على الصادرات بدرجة أقل، حيث تقوم بإجراء الدراسات للسوق قبل الدخول فيه وهذا ما يجعلها تحتل مركزا جيدا بين المنافسين وزيادة حصتها السوقية نظرا لإنتاج منتجات تتوافق مع السوق ومتطلباته.

ولقد حصل مديري التسويق بالمؤسسة على خبرة وتدريب كافيان في مجال التسويق، وهذا ما جعل منتجاتها تحتل مساحة أوسع محليا وخارجيا وتمتاز بجودة عالية، والسبب الآخر أنها تعمل على أن تكون على صلة

دائمة بالمستهلك عن طريق أرقام الهواتف، صفحات الإنترنت، الإشهار والإعلانات والتقرب من المستهلك في الأسواق.

ومما سبق نقول أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تقوم بتطبيق المفهوم التسويقي والذي يشمل التخطيط والتنفيذ والتسعير والترويج لمنتجاتها من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهدافها، وهذا مما جعلها تكتسب مزايا مقارنة بالمنافسين تتمثل في: السعر الجيد، منتجات مبتكرة، التسليم في الوقت المحدد، جودة المنتجات وقوة البيع والمرونة على التكيف بسرعة مع السوق.

رغم هذا التميز تبقى المؤسسة محل الدراسة عرضة لتهديدات قد تؤثر بعملها، تتمثل هذه التهديدات في: منافسين يسيبون ضغطا على أسعار السوق ما يجعلها تخفض أسعارها لبيع منتجاتها وقد يترتب على هذا خسائر، منتجات المنافسين الجيدة والمتطورة وهذا يؤدي إلى عزوف المستهلكين عن منتجاتها، امتلاك المنافسين لشبكة توزيع جيدة وهذا يقوي مبيعاتهم، اعتماد المنافسين على الإعلانات وحملات ترويجية أفضل لاكتسابهم تكنولوجيا متطورة وهذا قد يجعل المستهلكين في غنى عن منتجاتها.

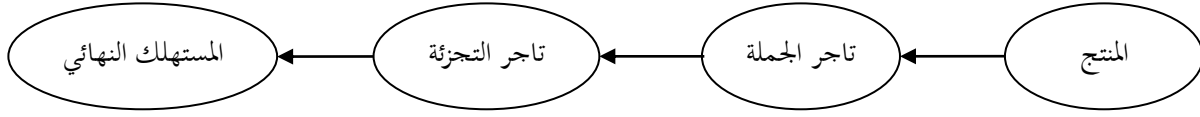
وتعتمد وظيفة التسويق للمؤسسة على السياسات التالية:

أ. سياسة التسعير: تعتمد مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في تسعيرها لمنتجاتها ثلاثة طرق وهي:

- **الطلب:** تحديد أسعارها حسب الطلب عليها وحسب رغبة الزبون في منتجاتها، حيث يختلف الأسعار من زبون إلى آخر حسب مكانة كل زبون بالنسبة للمؤسسة، وهناك زبائن أوفياء يتم التعامل معهم بطريقة خاصة أي إمكانية الشراء دون تسديد، كما تقدم لهم تسهيلات عند الشراء.
- **التكلفة وهامش الربح:** تصنف التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة حيث تقوم بجمع النوعين وبعد ذلك تقسيم التكاليف على عدد الوحدات المنتجة.
- **المنافسة:** تأخذ مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بعين الاعتبار المنافسين خاصة لتفادي الوقوع في الكساد ما يجعل أسعار مبيعاتها معقولة بالنسبة للمنافسين.

ب. سياسة التوزيع: إن أهم الوسائل التي تقوم بها مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند دراستهم للسياسات الخاصة بتوزيع منتجاتها هي اختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها ومعرفة هوية زبائنها، ما يجعل منافذ التوزيع المستخدمة حاليا ملائمة، حيث تساعد منافذ التوزيع الملائمة استغلال المؤسسة لكافة القطاعات السوقية باعتمادها في ذلك على طريقة واحدة وهي التوزيع غير المباشر لمنتجاتها للوصول إلى المستهلك النهائي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): طريقة التوزيع في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

لذا فهي لا تمتلك قنوات توزيع خاصة بها، وإنما تعتمد على قنوات توزيع خارجية عن طريق زبائن الجملة، كما تتعامل المؤسسة كذلك مع المؤسسات الخاصة بإنتاج العجائن مثل مؤسسة محبوبية (عنابة) والمؤسسات الخاصة بتربية المواشي وأهم المعايير التي تتبعها في اختيار الوسطاء هي:

- على أساس إمكانيتهم وسمعتهم في السوق.
 - على أساس تغطية الأسواق وتفضل التعامل مع وسطاء جدد في مناطق غير معروف المنتج فيها.
- وتوزع المؤسسة منتجاتها في أماكن محدودة من الوطن حسب الجهة الجغرافية، يمكن إيضاحها في الجدول

التالي:

الجدول رقم (3-1): التوزيع الجغرافي لزبائن المؤسسة

الجهة	عدد الولايات	عدد الزبائن %
الشرق	20	54.05
الشمال	8	21.62
الجنوب	5	13.51
الغرب	4	10.81
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة.

تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها لمجموعة من الزبائن حسب المناطق الجغرافية حيث تمثل نسبة الزبائن في الشرق النسبة الأكبر حيث تقدر ب 54.03% وهذا ما تفسره المعرفة الجيدة من قبل الزبائن لمنتجات عمر بن عمر كون المؤسسة تقع في الشرق بالإضافة إلى سهولة التوزيع، وتحتل الجهة الشمالية المرتبة الثانية وتقدر ب 21.62% وذلك لقرب المسافة نوعاً ما، أما النسبتين الضعيفتين فهي في الجنوب والغرب وتقدران ب 13.51% و 10.81% على التوالي.

وتجدر الإشارة على أن المؤسسة تواجه ثلاثة أنواع من الزبائن هم:

- المتأثرين بسعر المنتج مهما كانت الجودة؛
- المتأثرين بالموازنة بين سعر المنتج وتكلفته وتشكل هذه الفئة النسبة الأكبر من زبائن المؤسسة؛
- الزبائن المدركين لأهمية جودة المنتج مهما كان السعر الذي يتمتع به.

ج. سياسة الترويج: الترويج هو مجموعة الاتصالات التي تجربها مع المستهلك لتحفيزه على استمرار عملية الشراء، ومؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تعتمد على الوسائل الترويجية التالية:

- **تنشيط المبيعات:** في هذا الشأن فإن المؤسسة تستخدم مجموعة من الوسائل بغرض الترويج، ومن أهم أساليب التنشيط التي تستخدمها والتي تراها الأفضل للوصول إلى الجمهور المستهدف هي: الإشهار، الإعلانات، اللافتات، وتقوم في نهاية السنة بتقديم مجموعة من اليوميات عليها اسم المؤسسة كما توزع ملصقات على التجار الذين تتعامل معهم للتعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذلك تقوم بوضع ملصقات على وسائل النقل الخاصة، كذلك عن طريق الهدايا مثلا: منح هدايا للناجحين الأوائل في الدراسة، منح هدايا لأحسن اللاعبين في المنتخب الوطني...إلخ.
- **العلاقات العامة:** تعمل مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على تحقيق الرضا والتفاهم بينها وبين تجار الجملة الذين تتعامل معهم، وذلك من خلال التعريف بالمنتج والتفاوض للوصول إلى إتفاق ومن ثم كسب الزبون الذي يقوم بشراء المنتج لتوزيعه للمستهلكين، ويمكن تأكيد المؤسسة برضا الزبائن على منتجاتها عن طريق طلباتهم المتكررة .

ثالثا: الوظيفة المالية

تقوم الوظيفة المالية في المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجانب المالي للمؤسسة أو ما يسمى بالتسيير المالي، تعتمد على عدة وسائل وعلى عدة تقنيات تسيير لتقييم الوضع المالي أو ما يعرف بالتحليل المالي، والذي تملك له الدعم اللازم من خبراء ومدبرين ماليين سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ويظهر هذا التحليل انحرافات في بعض الأحيان تكون إيجابية والبعض الآخر تكون سلبية، وهذا يرجع في الغالب إلى العرض والطلب.

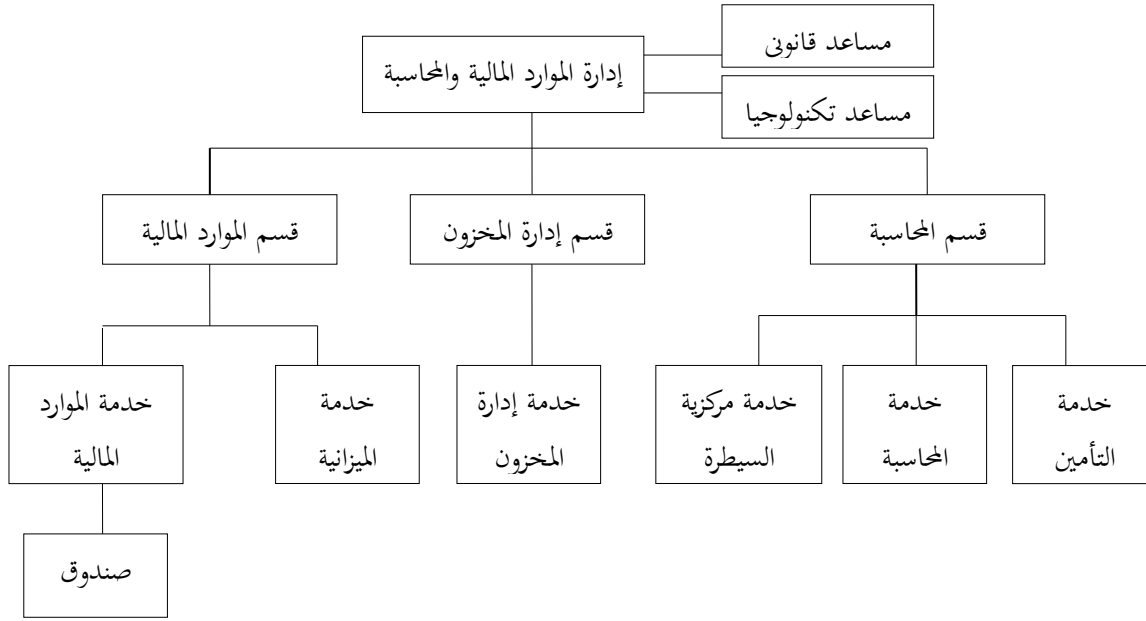
تحرص المؤسسة على أن تكون التحاليل المالية تقدم بصورة واضحة وحقيقية، يوجد لدى المؤسسة رأس مال عامل كافي وهذا يعبر على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل حتى وإن تعرضت دورة الاستغلال إلى بعض التأخر وهذا فيما يخص بيع المخزون وتحصيل الحقوق.

لقد استطاعت المؤسسة تحقيق نسب ملائمة من الربحية والسيولة والتشغيل عند مقارنتها مع النسب على مستوى الصناعة وهذا دليل على قدرة المؤسسة على تسديد ما عليها وتحقيق الاكتفاء، حيث تستعين المؤسسة بمصادر تمويل تتمثل في الأموال الخاصة والقروض وهو ما سنوضحه لاحقا.

تعتمد مؤسسة عمر بن عمر على برنامج SAP وهو عبارة عن مجموعة من التطبيقات التي غالبا ما تكون مترابطة مع بعضها البعض، يساعد هذا البرنامج المؤسسة على تحليل ونشر وتحسين التطبيقات بالإضافة إلى كسب كثير من القدرة على التنبؤ اللازم اعتمادا على المعطيات لاستخراج نتائج تحليل قريية من الواقع.

ونقدم الهيكل الوظيفي للوظيفة المالية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-4): إدارة الموارد المالية والمحاسبية



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

رابعاً: وظيفة الإنتاج

تتم عملية الإنتاج في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وفق مخطط الإنتاج السنوي على حسب حجم المادة الأولية ومتطلبات السوق وما تمليه العملية التجارية داخل المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق منتجات مطابقة للمتطلبات من حيث الكمية والنوعية، تبدأ بالحصول على المواد الأولية، ثم بعد ذلك البدء بعملية التصنيع، تحدد في هذه المرحلة خطوات الإنتاج، الوقت اللازم لها، وكذا تجهيز الآلات، ثم تبدأ عملية التصنيع في سلاسل حسب نوع المنتجات، بعد انتهاء عملية التصنيع تحول المنتجات إلى المخازن بعد فحص جودة المنتج بإجراء مجموعة من الاختبارات في المخبر وكذا مراقبة المنتجات وجودتها خلال جميع عمليات التصنيع.

تتمثل منتجات مطاحن عمر بن عمر في السميد والكسكس والعجائن وذلك باستخدام القمح الصلب ذو النوعية الجيدة الذي يتم الحصول عليه محلياً وكذا من فرنسا، المكسيك، والولايات المتحدة الأمريكية وهذه الأخيرة تعد المتعامل الأكبر، والجدول التالي يوضح أنواع السميد:

الجدول رقم (3-2): أنواع السميد

المادة	نوع المادة	تخصص المادة
السميد	سميد ممتاز	مخصص للأكل التقليدي
	سميد عادي	مخصص للخبز التقليدي
	سميد SSSE	مخصص لفطيرة رفاق خبز
	سميد SSSE	مخصص للتحويل إلى عجائن وكسكس

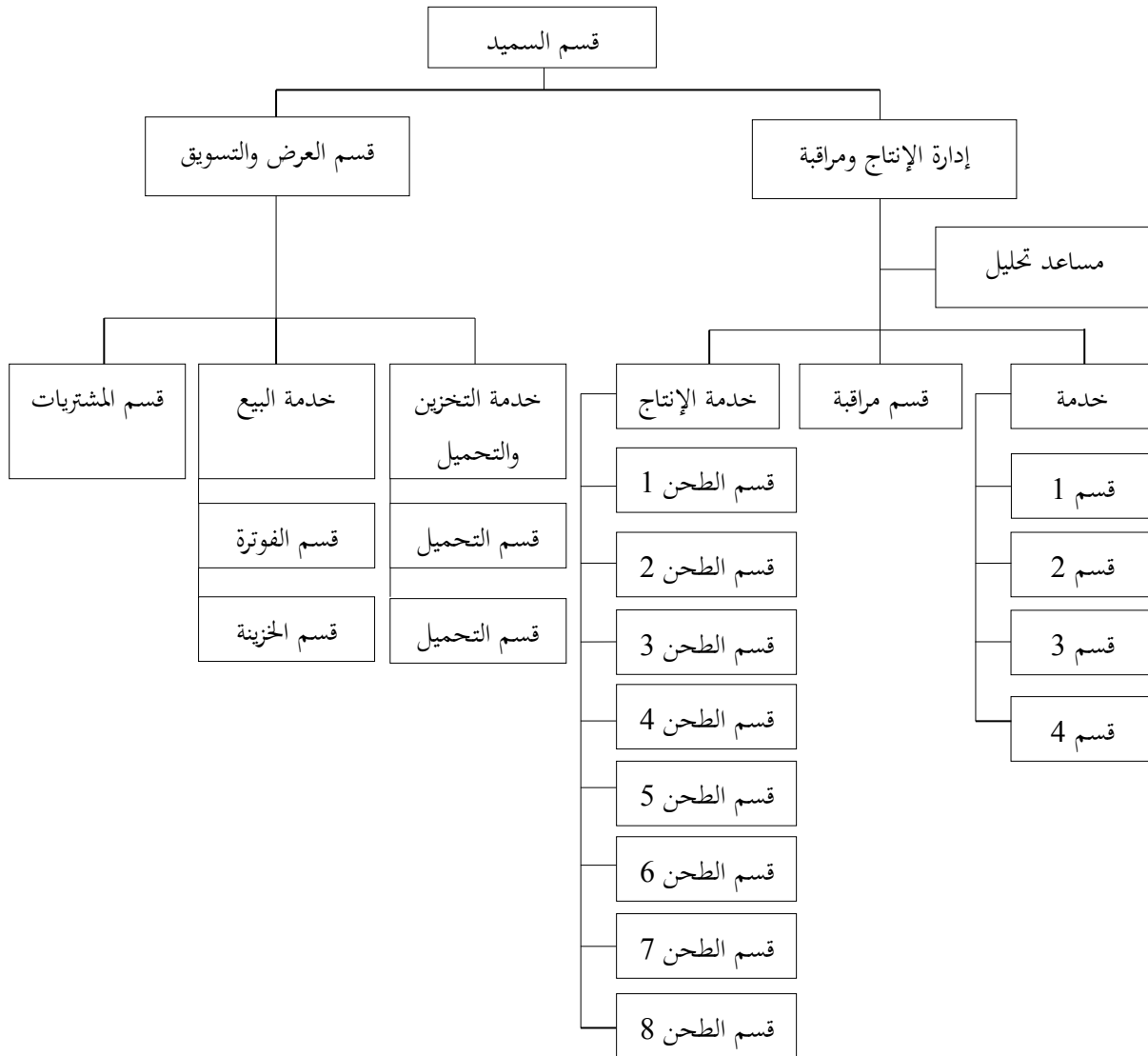
المصدر: إعداد الطالبين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

بالإضافة إلى إنتاج الفرينة والنخالة التي يتم بيعها إلى مؤسسات صنع الأعلاف، ويتفرع قسم السميد إلى فرعين:

أ. **قسم الإنتاج ومراقبة الجودة:** يتضمن فرع خاص بمساعدة تحليل الإنتاج الذي يهتم بتحديد طرق وكيفية وحجم الإنتاج، فرع خدمة الإنتاج الذي يحتوي على ثمانية أقسام طحن، قسم مراقبة الجودة والتي يهتم بمراقبة المادة الأولية (القمح)، المنتجات النهائية (الدقيق، الكسكس والعجائن) وجميع مراحل عملية الإنتاج لتجنبه العيوب الممكن حدوثها، كما تتضمن فرع خدمة التعبئة.

ب. **قسم العرض والتسويق:** يحتوي على خدمة المشتريات، وخدمة البيع التي تقوم بإعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود المبرمة مع الزبائن والتي تتضمن بدورها قسم الفوترة والخزينة، خدمة التخزين والتحميل والتي تتضمن قسمين للتخزين، والهيكلة المالي يلخص لنا ما سبق:

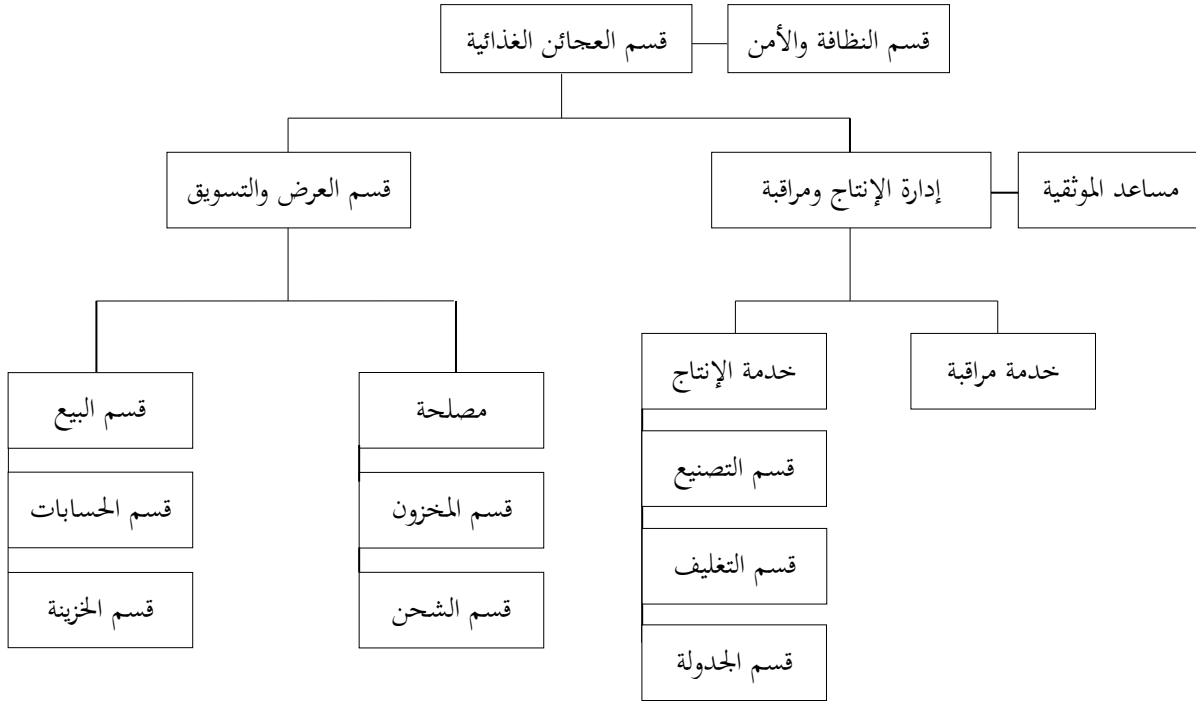
الشكل رقم (3-5): هيكل قسم السميد



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعد أكبر منتج للكسكس على مستوى البحر الأبيض المتوسط التي تختص في إنتاجه وحدة العجائن، بالإضافة إلى إنتاج العجائن الأخرى باستعمال المادة الأولية سميد SSSE، ويعتبر الكسكس والعجائن من المنتجات التي تتطلب الجهد والوقت وتدر أقل الأرباح لأنه يتم صنعها عن طريق تحويل القمح إلى سميد وهذا يؤدي إلى زيادة التكاليف الإنتاجية، والشكل الموالي يوضح هيكل قسم العجائن:

الشكل رقم (3-6): هيكل قسم العجائن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتضمن قسم العجائن الغذائية كل من:

أ. **مساعد الصحة والأمن:** يعمل على التأكد من مدى تطابق المواد المنتجة مع المعايير الأصلية والتي تحافظ على صحة المستهلك بالدرجة الأولى، كما لا نتجاهل أن للمخبر دور هام في جميع مراحل الإنتاج، حيث يعتمدون في ذلك على آلات إيطالية الصنع.

ب. **إدارة الإنتاج ومراقبة الجودة:** تتضمن خدمة الإنتاج والتي تحتوي بدورها على قسم التصنيع وقسم التغليف وقسم الجدولة، كما نجد خدمة مراقبة الجودة.

ج. **قسم العرض والتسويق:** نجد فيه خدمة البيع التي تتضمن قسم الفوترة وقسم الخزينة، وكذلك خدمة التخزين التي تحتوي على قسم المخزن وقسم الشحن.

وبالدراسة الدورية التي تقوم بها مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" للسوق ومتطلباته، فإنها تحقق أهدافها المسطرة بتطابق ما هو مخطط له مع الواقع، إلا أنه في بعض الأحيان تنخفض قدراتها الإنتاجية بسبب نقص في

المادة الأولية، لكن قرب موقعها الإنتاجي من الأسواق ومن المواد الخام وتوفر وسائل النقل لديها يغطي هذا النقص.

ومن أجل إرضاء رغبات وحاجات الزبائن المتغيرة باستمرار تتبع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إستراتيجية تطوير منتجاتها بالاعتماد على أجهزة ومعدات إنتاجية ذات مواصفات عالية وتكنولوجيا حديثة تم استيرادها من الخارج وهي ذات جودة عالية، ومن أجل سلامة هذه المعدات والحفاظ عليها تقوم المؤسسة بالمراقبة الدورية من طرف قسم الصيانة وهذا ما جعلها حالياً في مستوى الذروة، ما أدى إلى الزيادة في قيمتها الإنتاجية من سنة إلى أخرى وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): تطور قيمة الإنتاج من سنة 2013 إلى سنة 2015

البيان	2013	2014	2015
قيمة الإنتاج	9 554 958 348.75	10 616 240 772	13 245 662 073

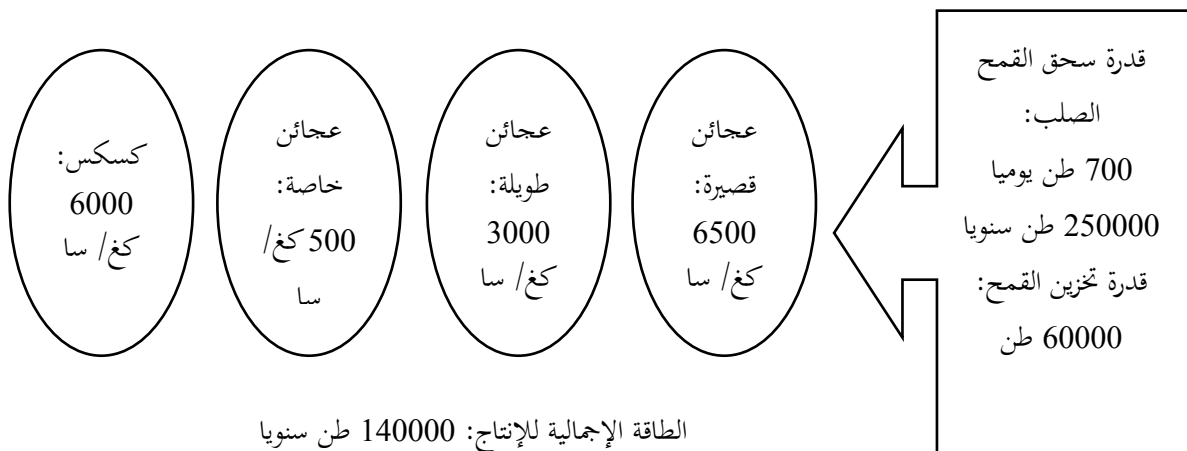
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من الجدول أعلاه نقول أن القيمة الإنتاجية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تزداد من سنة إلى أخرى، وذلك يعود إلى وجود طاقات إنتاجية ملائمة تتمثل فيما يلي:

- سحق 700 طن يوميا من القمح الصلب أي ما يعادل حوالي 250000 طن سنويا مع قدرة تخزين للقمح بحوالي 60000 طن؛
- عجائن قصيرة 6500 كغ/ ساعة، عجائن طويلة 3000 كغ/ ساعة، وعجائن خاصة 500 كغ/ ساعة.
- الكسكس 6000 كغ/ ساعة.

وبوجود 817 عامل تقدر الطاقة الإنتاجية السنوية ب 140000 طن بين الكسكس والعجائن الغذائية، ويمكن توضيح هذه الإحصائيات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-7): الطاقة الإنتاجية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل وظائف المؤسسة (الموارد البشرية، البحث والتطوير)

أولاً: وظيفة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر وظيفة مساندة تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المؤسسة، وتقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها المؤسسة، وهذا في مجالات التشغيل، التدريب، التكوين، والأجور وكل ما يخص الأفراد وعملهم وهذا من خلال توصيف وتحليل كل وظيفة، حيث تقوم المؤسسة بتحديد الأجور بعدما يتم تحديد قيمة كل وظيفة كذلك فيما يخص ساعات العمل الإضافية والتي يتم احتساب أجرها كالتالي :

الأجر القاعدي × عدد ساعات العمل الإضافية ÷ 173.33

يبلغ عدد عمال مؤسسة عمر بن عمر في نهاية سنة 2015 حوالي 817 عامل ويشمل هذا العدد من العمال كل من المتعاقدين والدائمين، ويمثل الجدول الموالي تطور عدد العمال ومصاريف المستخدمين من سنة 2013 إلى سنة 2015.

الجدول رقم (3-4): تطور عدد العمال ومصاريف المستخدمين من سنة 2013 إلى سنة 2015.

البيان	2013	2014	2015
عدد العمال	700	750	817
مصاريف المستخدمين	362 099 388.37	441 734 279.58	510 368 958.66

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يعود ارتفاع عدد العاملين إلى وجود سببين هما: فتح ورشات جديدة وزيادة النشاط الإنتاجي. بالاعتماد على هذه الوظيفة تحدد المؤسسة احتياجاتها من العاملين وهذا من حيث الحجم والنوع، حيث تقوم باختيار موظفيها على أساس الشهادة، والخبرة والتدريب التي يتم الاتصال بهم من خلال مديرية التشغيل أو من خلال طلبات العمل المقدمة للمؤسسة.

بعد التوظيف تقوم المؤسسة بمتابعة العمال وتأقلمهم مع العمل الجديد حيث تعتمد على عمليات تكوين وتدريب لزيادة وتحسين أداء وقدرات العاملين وذلك اعتمادا على التدريب من قبل متخصص خارجي أو بواسطة أدوات تدريبية يقدمها عامل داخلي، ومن ثم القيام بتقييم الأداء بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء وتحديد مستويات الأداء الفعلية التي تدون في بطاقة تقييم الأداء ويتم الاستعانة بها في تحديد مدة العمل.

من خلال الأهمية التي توليها المؤسسة لعمليات التكوين والتدريب والتقييم تستطيع امتلاك أفراد مؤهلين للوظائف الحالية ويمكن ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى حسب احتياجاتها.

إن مستوى انضباط العمال وغياهم يعد مستوى متوسط، حيث تفرض عليهم المؤسسة عقوبات تتمثل في إنذار كتابي أو توقيف من ثلاث إلى ستة أيام عن العمل أو توبيخ، وتفرض هذه العقوبات من أجل الحفاظ على انضباطهم في العمل، وقد يرجع المستوى المتوسط لانضباط العمال إلى عدم اهتمام مؤسسة عمر بن عمر بمواردها

البشرية وعدم اعتبارهم كأصول هامة في المؤسسة، حيث يمثلون بالنسبة لها مجرد عمال يقومون بتأدية الأعمال المطلوبة منهم وإخطارهم بالتوجهات المستقبلية دون أن تتيح لهم فرص المشاركة وتقديم مقترحات وأفكار جديدة حول تلك التوجهات، وكذلك غياب سياسة المكافآت والحوافز للأفراد المتميزين في أداءهم، ورغم ذلك توجد لدى العاملين ثقة بالمؤسسة ويشعرون بالولاء اتجاهها حيث تبقى علاقة العمال بالمؤسسة جيدة. أما فيما يخص الناحية الصحية للعاملين فقد اهتمت المؤسسة نوعاً ما في هذا الجانب إذ قامت بتوفير خدمات طبية.

ثانياً: وظيفة البحث والتطوير

لا توجد في مؤسسة عمر بن عمر وظيفة البحث والتطوير ولا تقوم بمشاريع خاصة بهذه الوظيفة لضيق الوقت رغم وجود إمكانيات مالية ومادية وفنية لكن لا ترتبط بهذه الوحدة، حيث تشجع المؤسسة عملية الخلق والابتكار عن طريق منتديات وندوات.

أما فيما يخص مشاريع الاستثمار فتمثل فيما يلي: توسيع مباني أو النقل، تطوير أسواق جديدة، شراء أو بناء محلات جديدة، بدء مشروع تجاري جديد، الاندماج أو الاستحواذ على مؤسسات.

المبحث الثاني: أثر تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة على أدائها المالي

بعد تحليل الوظائف نقوم بتحليل أداء كل وظيفة باستخدام جملة من النسب اعتماداً على المعلومات المعطاة لنا من قبل المسؤول عن قسم المحاسبة، وكذلك تحليل الأداء المالي باستخدام بعض الأدوات اعتماداً على الوثائق المحاسبية للمؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير تحليل الأسئلة المتعلقة بدور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الأداء الكلي للمؤسسة محل الدراسة

سنحاول تحليل أداء وظائف المؤسسة باستخدام نسب أداء الأنشطة الوظيفية، وتستخدم هذه النسب للحكم على درجة قوة المؤسسة داخلياً ومدى تحقيق الوظائف لأداء جيد، والمعيار المعتمد عليه لتفسير النسب التي يتم حسابها هو الأساس التاريخي وذلك خلال فترة الدراسة 2013، 2014، 2015.

أولاً: أداء وظيفة التسويق

ندرس أداء هذه الوظيفة من خلال حساب المعدلات الموالية:

الجدول رقم (3-5): نسب أداء وظيفة التسويق

2015	2014	2013	طريقة احتساب النسبة	بيان النسبة
35.88	332.61	22.24	المبيعات/ تكاليف التسويق*	كفاءة تكاليف التسويق
35.88	332.61	22.24	المبيعات/ تكاليف الترويج	فعالية الترويج
278 189 086	244 649 794	213 037 813	المبيعات/ عدد رجال البيع*	فعالية رجال البيع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات الداخلية للمؤسسة.

تتمثل نسبة كفاءة التسويق في تكاليف التسويق التي أنفقتها المؤسسة من أجل تحقيق أكبر مبيعات، ونلاحظ من خلال الجدول انخفاض النسبة في سنة 2013 والتي قدرت ب 22.24 وهذا ما يفسر زيادة اهتمام المؤسسة بالجانب التسويقي من أجل التعريف بمنتجاتها وامتدادها للأسواق، وفي سنة 2014 ارتفعت لتبلغ 332.61 أما في سنة 2015 انخفضت هذه النسبة إلى 35.88 ويفسر ذلك بارتفاع تكاليف التسويق.

تتساوى نسبة فعالية الترويج مع نسبة فعالية التسويق لانعدام تكاليف التوزيع التي تدخل ضمن تكاليف التسويق وذلك لأن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تعتمد على التوزيع بالجملة وبالتالي لا تتحمل تكاليف التوزيع ومصاريف الشحن وخدمات ما بعد البيع.

أما بالنسبة لفعالية البيع لكل رجل بيع فهي تزداد من سنة إلى أخرى حيث كانت فعالية البيع للرجل الواحد في سنة 2013 تقدر ب 213 037 813، وفي سنة 2014 زادت لتبلغ 244 649 794، لتصل في سنة 2015 إلى 278 189 086، وهذا ما نتج عنه الزيادة في المبيعات.

ثانيا: أداء الوظيفة المالية

نقوم بدراسة أداء هذه الوظيفة من خلال حساب النسب التالية:

الجدول رقم (3-6): نسب أداء الوظيفة المالية

2015	2014	2013	طريقة احتساب النسبة	بيان النسبة
0.06	0.09	0.19	صافي الربح قبل الضريبة/ إجمالي الاستثمار*	معدل العائد على الاستثمار
0.11	0.09	0.19	صافي الربح قبل الضريبة/ حقوق الملكية	معدل العائد على حقوق الملكية
0.028	0.025	0.06	صافي الربح قبل الضريبة/ المبيعات	الربحية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات الداخلية للمؤسسة.

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض في معدل العائد على الاستثمار، فبلغ سنة 2013 معدل 0.19 لينخفض سنة 2014 و 2015 إلى 0.09 و 0.06 على التوالي، وذلك نتيجة الزيادة في الاستثمار من سنة إلى أخرى.

* تكاليف التسويق والترويج من الملحق رقم 05.

* عدد رجال البيع = 30 معلومة من قسم المحاسبة.

* إجمالي الاستثمار = أموال خاصة + ديون طويلة ومتوسطة الأجل.

معدل العائد على الملكية يتساوى مع العائد على الاستثمار خلال السنتين 2013 و2014 حيث بلغ 0.19 و0,09 على التوالي، ليرتفع في سنة 2015 إلى 0.11 لحصول المؤسسة على قروض كتنبوع في مصادر تمويلها. نلاحظ من خلال الجدول أن الربحية انخفضت من سنة 2013 إلى سنة 2014 لترتفع في سنة 2015 قليلا.

ثالثا: أداء وظيفة الموارد البشرية

كما ندرس أداء هذه الوظيفة باحتساب النسب المئوية:

الجدول رقم (3-7): نسب أداء وظيفة الموارد البشرية

2015	2014	2013	طريقة احتساب النسبة	بيان النسبة
16 212 560.7	14 154 987.7	13 649 940.5	قيمة الإنتاج/ عدد الأفراد	فعالية الأفراد
1 655 707 759.12	1 327 030 069.5	1 194 369 793.59	قيمة الإنتاج/ ساعات العمل	فعالية ساعات العمل
25.95	24.03	26.39	قيمة الإنتاج/ الأجور	فعالية الأجور
0	0	0	إجمالي قيمة الحوافز/ عدد العاملين	معدل نصيب الفرد من الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات الداخلية للمؤسسة.

من الجدول نلاحظ أن فعالية الفرد تزداد من سنة إلى أخرى، وقدرت سنة 2013 بـ 13 649 940.5، وزادت في سنة 2014 لتصل إلى 14 154 987.7، أما في سنة 2015 فقد بلغت 16 212 560.7. وفيما يخص فعالية ساعات العمل فهي تحقق فعالية جيدة للزيادة المتتالية من سنة إلى أخرى، وتظهر هذه الفعالية من خلال الزيادة في الإنتاج، حيث قدرت في سنة 2013 بـ 1 194 369 793.59، وفي 2014 وصلت إلى 1 327 030 069.5، أما في سنة 2015 فتراوحت 1 655 707 759.12. أما بالنسبة لفعالية الأجور فقد كانت متذبذبة حيث انخفضت من 26.39 سنة 2013 إلى 24.03 سنة 2014 لترتفع في سنة 2015 إلى 25.95.

ونتيجة لغياب سياسة تقديم الحوافز كان معدل نصيب الفرد من الحوافز معدوم.

رابعا: أداء وظيفة الإنتاج

ولدراسة أداء وظيفة الإنتاج نقوم بدراسة المعدلات المئوية:

الجدول رقم (3-8): نسب أداء وظيفة الإنتاج

2015	2014	2013	طريقة احتساب المعدل	بيان المعدل
2.11	10.33	17.66	قيمة الإنتاج / رأس المال المستثمر	فعالية استثمار الدينار
7 056.82	133.10	11.28	قيمة الإنتاج / قيمة الآلات المستخدمة*	فعالية الآلات
0	0	0	إجمالي ساعات التوقف / ساعات عمل الآلات	نسبة العطل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات الداخلية للمؤسسة.

من الجدول نلاحظ أن فعالية استثمار الدينار في تناقص، حيث تراوحت سنة 2013 إلى 17.66، وفي سنة 2014 ب 10.33، أما في سنة 2015 فقدرت ب 2.11، وذلك للزيادة في رأس المال المستثمر. فعالية الآلات تزداد من سنة إلى أخرى، فقدرت سنة 2013 ب 11.28، وفي سنة 2014 ب 133.10، أما سنة 2015 فقدرت ب 7 056.82، فرغم اهتلاك الآلات فإن إنتاجها يتضاعف وهذا ما يترجم فعاليتها في الإنتاج وكذلك عدم توقفها عن العمل ما يفسر انعدام نسبة العطل.

المطلب الثاني: تحليل الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة

لكي نقف على مدى تفعيل الأداء المالي للمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كان لا بد من تحليل أداءها المالي خلال سنوات الدراسة، واعتمدنا في ذلك على استخدام التوازنات المالية وتبيان قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير، وكذلك اعتماداً على تحليل جداول حسابات النتائج.

أولاً: تحليل الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية

قبل تحديد التوازنات المالية سنحاول دراسة ميزانية المؤسسة محل الدراسة من منظور وظيفي، وذلك بإعداد

الميزانية الوظيفية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" خلال فترة الدراسة وذلك وفقاً للخطوات التالية:

*قيمة الآلات المستخدمة لسنوات الدراسة قدرت على التوالي ب: 846 540 425.2، 8 010 666.62، 1 877 000.

أ. الاستخدامات

الجدول رقم (3-9): الميزانية الوظيفية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لجانب الاستخدامات

2015	2014	2013	السنوات الاستخدامات
-	-	-	الاستخدامات المستقرة
4 609 815 320.98	4 546 813 647.25	4 489 241 603.26	تثبيتات معنوية
2 645 907 141.41	390 242 424.29	-	تثبيتات عينية
886 012 838.08	1 231 888 466.72	990 843 381.53	تثبيتات يجري إنجازها
			تثبيتات مالية
8 141 735 300.47	6 168 944 538.26	5 480 084 984.79	مجموع الاستخدامات المستقرة
4 273 386 583.41	3 381 180 989.65	4 215 386 412.24	الاستخدامات المتداولة للاستغلال
34 429 976.39	115 431 376.08	6 342 439.83	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
57 713 829.86	40 759 953.53	33 626 320.62	الزبائن
			الضرائب وما شبهها
4 365 530 389.66	3 537 372 319.26	4 255 355 172.69	مجموع الاستخدامات المتداولة للاستغلال
1 638 529 765.24	2 303 725 235.68	1 449 020 550.51	الاستخدامات المتداولة خارج الاستغلال
			مدينون آخرون
1 638 529 765.24	2 303 725 235.68	1 449 020 550.51	مجموع الاستخدامات المتداولة خارج الاستغلال
142 391 429.14	915 193 371.41	1 426 022 830.26	استخدامات الخزينة
6 146 451 484.04	6 756 290 926.35	7 130 398 553.46	مجموع الاستخدامات المتداولة
14 288 186 884.51	12 925 235 464.61	12 610 483 538.27	مجموع الاستخدامات بالقيمة الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الميزانيات المالية للمؤسسة الموضحة في الملاحق رقم 01، 03، 05 جانب الأصول.

ب. الموارد

الجدول رقم (3-10): الميزانية الوظيفية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لجانب الموارد

2015	2014	2013	السنوات الموارد
2 120 427 004.52	1 942 723 926.20	1 960 774 259.59	الموارد الدائمة الأموال الخاصة ديون طويلة ومتوسطة الآجال الإهلاكات
1 760 277 767.53	1 421 904 844.85	1 199 240 871.42	
1 662 074 707.37			
5 542 779 479.42	3 364 628 771.05	3 160 015 131.01	مجموع الموارد الدائمة
868 547 195.90	401 628 907.88	380 938 786.38	الموارد المتداولة للاستغلال موردون وحسابات ملحقة الضرائب
64 831 917	62 110 104	105 448 014	
933 379 112.9	463 739 011.88	486 386 800.38	مجموع الموارد المتداولة للاستغلال
5 283 133 696.27	9 096 867 681.68	8 947 967 036.85	الموارد المتداولة خارج الاستغلال ديون أخرى
5 283 133 696.27	9096867681.68	8 947 352 466.88	مجموع الموارد المتداولة خارج الاستغلال
2 528 894 595.92	-	614 570.03	موارد الخزينة
874507405.09	9 560 606 693.56	9 450 468 407.26	مجموع الموارد المتداولة
14 288 186 884.51	12 925 235 464.61	12 610 483 538.27	مجموع الموارد بالقيمة الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الميزانيات المالية للمؤسسة الموضحة في الملاحق رقم 01، 03، 05 جانب الخصوم.

من الميزانية الوظيفية نقوم بحساب مؤشرات التوازنات المالية التالية:

- حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي: يحسب رأس المال العامل الصافي بإجراء الفرق بين الموارد والاستخدامات المستقرة، ويعبر عن التوازن المالي طويل الأجل وقدرة المؤسسة على تمويل الاستثمارات، وذلك وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-11): رأس المال العامل الصافي الإجمالي

2015	2014	2013	السنوات البيان
5 542 779 479.42	3 364 628 771.05	3 160 015 131.01	الموارد الدائمة
8 141 735 300.47	6 168 944 538.26	5 480 084 984.79	الاستخدامات المستقرة
-2 598 955 821.05	-2 804 315 767.21	-2 320 069 853.78	رأس المال العامل الصافي الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الميزانية الوظيفية للمؤسسة.

يبين الجدول أن المؤسسة حققت رأس مال عامل صافي إجمالي سالب في السنوات الثلاث، هذا ما يشير أن المؤسسة لم تستطيع تغطية استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، نتيجة توسيعها لاستثماراتها خاصة المعدات التقنية والأدوات الصناعية، كذلك الزيادة في التثبيات المالية والمساهمات والديون، حيث أنها لم تعتمد على قروض في السنتين 2013 و2014، هذا ما يمكن أن يؤثر على تسيير المؤسسة لدورة استغلالها ما يجعلها بحاجة لمصادر تمويل إضافية أو تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية، خاصة في ظل تنامي احتياجاتها، وللتأكد نقوم بحساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي.

• **الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:** ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر، وعندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة هذه الاحتياجات يطلق على هذا الاحتياج في رأس المال العامل، والجدول التالي يوضح طريقة احتسابه:

الجدول رقم (3-12): الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي

2015	2014	2013	السنوات البيان
4 365 530 389.66	3 537 372 319.26	4 255 355 172.69	الاستخدامات المتداولة للاستغلال
93 337 912.9	463 739 011.88	486386800.38	الموارد المتداولة للاستغلال
3 432 151 276.76	3 073 633 307.38	3 768 968 372.31	الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال
1 638 529 765.24	2 303 725 235.68	1 449 020 550.51	الاستخدامات المتداولة خارج الاستغلال
5 283 133 696.27	9 096 867 681.68	8 947 967 036.85	الموارد المتداولة خارج الاستغلال
-3 644 603 931.03	-6793142446	-7 508 946 486.34	الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال
-21 245 265 427	-3 419 509 138.62	-3 739 978 114.03	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الميزانية الوظيفية.

من الجدول نجد أن المؤسسة تمتاز بحسن تسيير دورة الاستغلال، حيث أنها استطاعت مواجهة احتياجاتها أي المؤسسة حققت احتياج في رأس مال عامل للاستغلال موجب خلال فترة الدراسة، أما الاحتياج في رأس مال عامل خارج الاستغلال كان سالب، وبذلك فالمؤسسة استطاعت تحقيق مورد من خلال أنشطة ثانوية مكنتها في الأخير من تحقيق في رأس مال عامل إجمالي سالب أيضا، وهو ما ساعدها في ما يخص تحقيقها لرأس مال عامل سالب الذي كان من الممكن أن يشكل لها خطر باعتبار رأس المال العامل هامش أمان المؤسسة لمواجهة احتياجاتها وتحقيقها لمورد ساعد وضعيتها.

• **الخزينة الصافية الإجمالية:** ويتم حسابها كالآتي:

الجدول رقم (3-13): الخزينة الصافية الإجمالية

2015	2014	2013	السنوات البيان
142 391 429.14	915 193 371.41	1 426 022 830.26	استخدامات الخزينة
2 528 894 595.92	-	614 570.03	موارد الخزينة
-2 386 503 166.78	915 193 371.41	1 419 908260.23	الخزينة الصافية الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الميزانية الوظيفية.

من الجدول أعلاه نجد أن الخزينة الصافية في سنة 2013 و2014 كانت موجبة، في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة ولم يبق لها فائض وهذا يرجع أساسا لتحقيق المؤسسة لمورد بدل الاحتياج من رأس المال العامل، وهو ما أعطى القيمة السالبة لرأس المال العامل بالنسبة لسنتي 2014، 2013 أما سنة 2015 حققت المؤسسة خزينة سالبة هذا كون المورد الذي حققته خلال الدورة لم يستطع تغطية رأس المال العامل واستغلاله كله في دورة الاستغلال ولم يتبقى منه فوائض مالية تحتفظ بها المؤسسة في شكل خزينة.

ثانيا: تحليل الأداء المالي باستخدام تحليل جدول حسابات النتائج

من أجل تحليل جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث قمنا بحساب المعدلات التالية:

أ. **معدلات تحليل النتيجة:**

الجدول رقم (3-14): معدلات تحليل النتيجة

2015	2014	2013	السنوات المعدلات
2.12	1.79	4.76	معدل الربحية الإجمالية: النتيجة الصافية/رقم الأعمال
8.97	13.46	17.57	معدل القيمة المضافة
7.86	5.87	6.57	الضرائب والرسوم/ القيمة المضافة

68.16	44.71	32.25	مصاريف المستخدمين/ القيمة المضافة
7.72	0.05	1.19	المصاريف المالية/ القيمة المضافة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على جدول حسابات النتائج الموضح في الملاحق رقم 02، 04، 06.

تحليل النتائج:

- **معدل الربحية الإجمالية:** نجد أن المؤسسة في سنة 2013 حققت معدل ربحية إجمالية يقدر ب 4.76، أما في سنة 2014 فأنخفض إلى 1.79، ليعاود الارتفاع قليلا سنة 2015 حيث بلغ هذا المعدل ب 2.12، وهي نسب ضعيفة نسبيا مما يعني أن التكاليف تمثلت في 95.24 سنة 2013، 98.2 سنة 2014، و 97.88 سنة 2015 وهذا من حجم الأعمال، مما يعني أن المؤسسة تعاني من ارتفاع في بعض التكاليف التي يجب تحديدها بدقة لتحقيق معدل ربحية أعلى مستقبلا.
 - **معدل القيمة المضافة:** وقياس قدرة المؤسسة على تحقيق هامش اقتصادي بعد تغطية التكاليف المباشرة للنشاط، حيث بلغ معدل القيمة المضافة في سنة 2013 17.99 وسنة 2014 بلغ 13.46 أما في سنة 2015 فقدر ب 8.94، وهي معدلات ضعيفة شهدت انخفاض من سنة إلى أخرى، وهذا ما يظهر أن الاستهلاكات الوسيطة تمثل نسبة معتبرة من رقم الأعمال والمتمثلة في ما مقداره 82.43 في سنة 2013، 86.54 في سنة 2014، أما في سنة 2015 تمثلت في 91.03، ما يبرر هذا الارتفاع عدة أسباب منها عدم قدرتها على التمويل بسعر مناسب أو عدم التسيير العقلاني لاستهلاكاتها.
 - **نسبة الضرائب والرسوم إلى القيمة المضافة:** قدرت النسبة في سنة 2013 ب 6.57 وفي سنة 2014 ب 5.87، أما سنة 2015 فقدرت ب 7.86، ونلاحظ هنا ارتفاع مقارنة بالسنوات الأخرى وهذا راجع لارتفاع معدلات الاقتطاع الضريبي بسبب السياسة الضريبية التي اتبعتها الجزائر لمواجهة أزمة تدني أسعار البترول.
 - **نسبة مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة:** قدرت هذه النسبة في 2013 ب 32.25 و 44.71 في سنة 2014، وفي سنة 2015 فقد بلغت 68.16، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعاني من ارتفاع في تكاليف المستخدمين، ويعود ذلك لعدة أسباب منها: ارتفاع الأجر الأدنى، اعتمادها على العمالة الدائمة، عدم وجود أعمال المناولة، سياسة موارد غير صائبة.
 - **نسبة المصاريف المالية إلى القيمة المضافة:** قدرت هذه النسبة في سنة 2013 ب 1.19، وانخفضت في سنة 2014 إلى 0.05 نتيجة تخلصها من الديون، أما في سنة 2015 فقد بلغت 7.72 لحصولها على قرض.
- ب. **معدلات نمو الأرصدة الوسيطة للتسيير:**
- يوضح الجدول الموالي معدلات نمو رقم الأعمال CA، القيمة المضافة VA، الفائض الإجمالي EBE، نتيجة الاستغلال RE للسنوات فترة الدراسة.

الجدول رقم (3-15): نمو الأرصدة الوسيطة للتسيير

2015	2014	2013	السنوات المعدلات
13.17	14.83	29.43	معدل نمو رقم الأعمال: $\left[\frac{CAn}{CAn-1} \right]$ -
-24.21	-11.99	43.26	معدل نمو القيمة المضافة: $\left[\frac{VAn}{VAn-1} \right]$ -
-63.23	-28.90	47.84	معدل نمو فائض الاستغلال الإجمالي: $\left[\frac{EBEn}{EBEn-1} \right]$ -
58.12	-52.65	38.64	معدل نمو نتيجة الاستغلال: $\left[\frac{REn}{REn-1} \right]$ -

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على جدول حسابات النتائج للمؤسسة الموضحة في الملاحق رقم 02، 04، 06.

تحليل النتائج:

- **معدل نمو رقم الأعمال:** انطلاقاً من معدل نمو رقم الأعمال في السنوات الثلاث نجد أن المؤسسة صادفت انخفاض في معدل النمو في رقم الأعمال قدر ب 22.11 في سنة 2013، و 14.83 في سنة 2013 وبلغ في سنة 2015، ويعود ذلك إلى زيادة نشاط المؤسسة والذي تتزايد معه الأعباء الكلية، حيث تتمتع هذه الأعباء كل رقم الأعمال وتنقص معه الأرباح.
- **معدل نمو القيمة المضافة:** نلاحظ من الجدول تدني معدل القيمة المضافة من سنة إلى أخرى، فلقد كان 43.26 في سنة 2013 لينخفض في سنة 2014 إلى -11.99 ليصل إلى 24.21 سنة 2015، ويعود هذا إلى الزيادة في الخدمات الخارجية والإستخدامات الخارجية.
- **معدل نتيجة الاستغلال:** قدر معدل نتيجة الاستغلال في سنة 2013 ب 47.84 لينخفض إلى -28.90 سنة 2014 وذلك نتيجة نقص النواتج الأخرى والإهتلاكات وزيادة في مصاريف المستخدمين وكذلك الضرائب والرسوم، كذلك الزيادة في الأعباء الأخرى إلى الضعف تقريبا حيث قدرت ب 172 623 415.81 بعدما كانت في سنة 2013 تتراوح 98 393 860.63، أما بالنسبة إلى ارتفاع المعدل سنة 2015 كان ذلك بسبب الزيادة في النواتج الأخرى المرتبطة بالاستغلال حيث بلغت 518 498 513.09 بعدما كانت تقدر ب 98 672971.19.

ثالثاً: حساب نسبة المردودية للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر المردودية معيار مهم لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وتعبر عن قدرة وسائل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة، فالمردودية هي العلاقة بين النتائج التي تحققتها المؤسسة والوسائل المستخدمة في ذلك، فقياسها يسمح للمسيرين معرفة كفاءة ورشد المؤسسة في استخدام مواردها.

والجدول الموالي يوضح نسب كل من المردودية المالية والاقتصادية:

الجدول رقم (3-16): نسب المردودية الاقتصادية والمالية

السنة	العلاقة	2013	2014	2015
المردودية الاقتصادية	نتيجة الاستغلال / رأس المال المستثمر	70.58%	17.58%	4.55%
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	15%	6.7%	8.3%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على جدول حسابات النتائج والميزانيات للمؤسسة.

تحليل النتائج:

المردودية الاقتصادية هي العلاقة التي تحققها المؤسسة من نتيجة الاستغلال على مجموع الأموال التي استعملتها، قياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل، ومن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تحقق مردودية اقتصادية موجبة رغم تناقصها من سنة إلى أخرى بسبب الزيادة في رأس المال المستثمر حيث بلغت سنة 2013 ما نسبته 70.58% أما في سنة 2014 فقد بلغت 17.58%، وفي سنة 2015 بلغت 4.55%، حيث أن النتيجة الموجبة لهذا المؤشر تسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الاقتصادية وقدرة أصولها.

المردودية المالية هي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، نلاحظ من خلال الجدول أن النتيجة في سنة 2013 قدرت بـ 15%، وتناقصت في سنة 2014 لتبلغ 6.7% نتيجة استخدامها للأموال الخاصة، وفي سنة 2015 ترتفع المردودية المالية إلى 8.3% وذلك يعود للحصول المؤسسة على قرض.

المطلب الثالث: علاقة البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة على أدائها المالي

من خلال طرح بعض الأسئلة على مسؤولي المؤسسة محل الدراسة والمتعلقة بدور تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة في تفعيل الأداء المالي تبين لنا ما يلي:

تعتبر مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" الأداء المالي أنه مدى نجاح المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة لديها أحسن استغلال وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، لذلك فهي تقوم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة اعتمادا على الوثائق المحاسبية والمعلومات المالية والمقارنة بين النتائج الحالية والسابقة أي أنها تعتمد على المعيار التاريخي، فبعد القيام بعملية التقييم تستدرك انحرافات ويتم تصحيحها وذلك بتحديد المشكل ومعالجته.

تمتلك المؤسسة نظام معلومات كفؤ يوفر لها كافة المعلومات الخاصة في الجانب المالي وهذا لامتياز إدارتها بالشفافية والمصادقية في تسجيل المعلومات مما جعل أنظمة المعلومات الإدارية الملائمة والكافية توفر مزيد من فعالية أداء المؤسسة.

تعطي المؤسسة الأولوية لاختيار إستراتيجيتها الملائمة إلى الإمكانيات المالية لتفوقها فيها بالدرجة الأولى ثم تقوم بتحديد كفاءتها والموارد اللازمة لمعرفة إمكانياتها وقدراتها، وفي الأخير تحليل إستراتيجية المنافسين والسوق

لبناء إستراتيجية أقوى، وفي صياغتها للإستراتيجية فإن اهتمامها يكون على استغلال مواردها المتاحة استغلالاً أمثل لتحقيق الكفاءة ورفع الإنتاجية، ومنه نقول أن المؤسسة تهتم بتحليل الموارد المالية والمادية وكفاءتها من أجل تحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

تعتمد المؤسسة في مواجهة تحديات المنافسة على الموارد التكنولوجية والمالية والمادية والتي تعتبر من الموارد التي تتفوق فيها المؤسسة عن المنافسين بالإضافة إلى المواد البشرية فهي تحاول دائماً التفوق والتميز عن المنافسين لتحتل الصدارة وتتوسع حصتها السوقية.

تمتلك المؤسسة موارد مالية كافية تسمح لها بمواجهة التحديات والتهديدات التي تفرضها المنافسة، ما يجعلها ليست بحاجة إلى مصادر تمويل فهي تعتمد على أموالها الخاصة بنسبة أكبر وهو دليل على قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي وتفوقها.

تعتمد هذه المؤسسة على الفصل في المهام مما يساعدها في اتخاذ قرارات مالية أكثر فعالية، كما تعمل على الفصل بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية وذلك من خلال التحقق من الوثائق وتسجيلها وكذلك التحقق من الإجراءات والقوانين التي تتبعها المؤسسة، وهذا ما يترجم دور فعالية هيكلها التنظيمي والوظيفي في تفعيل أداءها المالي.

تعتمد المؤسسة على تحليل العلاقة بين النفقات والمبيعات بهدف تحديد ما تحققه المؤسسة من أرباح، وبالتخطيط الجيد تستطيع المؤسسة التحكم في تكاليفها وهو ما يساهم في تحقيق هوامش أرباح أكبر.

بدراسة المؤسسة لمتطلبات السوق في الجانب التسويقي يساعدها على اكتساب ميزة السعر المناسب والتكلفة الأدنى، وذلك من خلال تقديم نفس المنتج المتواجد في السوق بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية، وهذا ما يعتبر وجهة نظر تسويقية لمنتج يعتمد في إنتاجه على عملية التحسين وهو ما يمكن أن يساهم في الأخير في زيادة الأرباح.

يتم الاعتماد في الحكم على وظيفة التسويق على تحليل الحصة السوقية للمؤسسة، وهذا ما يلاحظ من خلال زيادة الحصة السوقية للمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وهو دليل على فعالية وظيفة التسويق التي ساهمت في زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة في أدائها المالي.

لا تعتمد المؤسسة على مؤشر الربحية في تحسين منتج أو التخلي عنه وإنما تعتمد على حجم الطلب عليه في السوق وهذا راجع لعدم اعتماد المؤسسة على المؤشرات المالية في تحليل وضعيتها.

تعطي المؤسسة أهمية متوسطة لتخفيض التكاليف لأن التكاليف معقولة مقارنة مع الإنتاج، وإن عملت على تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات تعتمد على تغيير تركيبة المنتج باستخدام الآلات والتكنولوجيا المتطورة والحديثة والتي استطاعت من خلالها زيادة إنتاجية المؤسسة.

عملية الابتكار في المؤسسة تعمل على تقديم منتجات جديدة والتحسين في المنتجات الحالية، حيث التحسين المستمر في جودة المنتجات وإدخال منتجات متنوعة وذات جودة عالية يزيد من مبيعات المؤسسة

وبالتالي يزيد من ربحيتها كذلك من خلال التحسين المستمر للمنتجات الحالية يعني بقائها أطول فترة في مرحلة النضج مما يعني تدفقات مالية أكبر وتحكم أكبر في التكاليف نتيجة للخبرة.

إن سياسة الاستقطاب والتوظيف ساهمت في زيادة مصاريف المستخدمين ولكن هذه الزيادة لا تؤثر على الوضع المالي للمؤسسة وذلك للزيادة في الإنتاج، ورغم إهمال المؤسسة للموارد البشرية من ناحية التحفيز إلا أنه لا يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة تطبيقية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من أجل معرفة دور بيئتها الداخلية في تفعيل أداءها المالي، ومن أجل إثبات العلاقة قمنا بدراسة بيئتها الداخلية من خلال حساب نسب أداء الأنشطة الوظيفية ومعرفة أثرها على الأداء الكلي للمؤسسة ومنه الأداء المالي، وكذلك قمنا بحساب بعض مؤشرات الأداء المالي الذي بينت أداء المؤسسة خلال سنوات الدراسة، وفي الأخير استطعنا الربط بين تحليل بيئة المؤسسة الداخلية وتحسين الأداء المالي من خلال مجموعة من الأسئلة، وتوصلنا من خلال تحليلنا لبيئة المؤسسة الداخلية إلى أن لها تأثير على تفعيل الأداء المالي للمؤسسة حيث كلما اهتمت المؤسسة بوظائفها وقامت بتحليلها والكشف على نقاط القوة والضعف زاد من كفاءة الوظائف وفعاليتها وتطوير الأداء المالي للمؤسسة.

خاتمة

تتواجد المؤسسات الصناعية الجزائرية في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها خاصة الأداء المالي، ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ومن خلال دراستنا لموضوع دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي، حاولنا إبراز هذا الدور الذي تلعبه من خلال التركيز على جانبين، جانب نظري والآخر ميداني من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وتأكيد صحة الفرضيات.

حيث يظهر دور تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة في تفعيل الأداء المالي من خلال ما تقدمه من معلومات عن كل ما هو متعلق بالوظائف والموارد وغيرها من العناصر التي تتفاعل فيما بينها داخل المؤسسة، مع تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تفعيل الأداء المالي للمؤسسة والذي يعتبر المرآة العاكسة لنشاطها أمام كل المتعاملين معها، وهذا ما حاولنا إثباته عندما سلطنا الضوء على دراسة إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر".

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: " تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التي تؤثر على الأداء المالي في الهيكل التنظيمي والتي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة وأعمالها وما تشمله من وظائف، كذلك أسلوب الإدارة والتنظيم السائد في المؤسسة بالإضافة إلى التكنولوجيا المعتمدة وحجم المؤسسة".

تم إثبات هذه الفرضية في الفصل الأول، حيث أن البيئة الداخلية تؤثر في الأداء المالي من خلال العناصر التي تحويها، ويمكن للمسير الجيد أن يتحكم في هذه العناصر بزيادة آثارها الإيجابية والتقليل من آثارها السلبية بما يوازي الأداء المالي المخطط له، ومن هذه العناصر الهيكل التنظيمي وما يضمنه من أقسام ووظائف، التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسة من حيث تطورها وحدائتها، المناخ التنظيمي والمتمثل في التنظيم والإدارة، وكذلك حجم المؤسسة.

الفرضية الثانية: "حسب النجاح الذي وصلت إليه مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على المستويين المحلي والدولي ومستوى المنافسة المفروض عليها فإنها تولي اهتمام بتحليل بيئتها الداخلية".

تم إثبات هذه الفرضية، فمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تولي أهمية لتحليل البيئة الداخلية وأداء وظائفها، وهذا برهان عن النجاح التي تحققة، لكنها لا تعتمد في هذا التحليل على المؤشرات وغيرها من الأدوات العلمية، إنما تعتمد على المعيار التاريخي بمعنى أنها تقارن الأداء المحقق سابقا مع الأداء الحالي والأداء المخطط له.

الفرضية الثالثة: " يساهم تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" في تحسين مستوى أداء وظائفها ومنه تفعيل أدائها المالي".

تم إثبات هذه الفرضية، وذلك من خلال من خلال تحليل الأداء الكلي والأداء المالي بصفة خاصة، حيث تبين لنا أن المؤسسة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية وذلك من خلال مقارنة الأداء السابق بالأداء الحالي واستخراج نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف وتحسينها بهدف الوصول إلى الأداء المالي الذي يساعدها على البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية.

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع خلصنا إلى:

- تعتبر المؤسسات عامة الأداء على أنه القدرة على تحقيق النتائج وفقا للأهداف المخططة بالاستغلال الأمثل للموارد وبأقل التكاليف؛
- يعد الأداء المالي للمؤسسة من أكثر الميادين المهمة بالنسبة لها، حيث يعتبر ضروريا لأي مؤسسة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها وهذا لارتباطه بالجانب المالي والذي يعتبر من أكثر الجوانب التي تهتم بها؛
- تفعيل الأداء المالي طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة من الناحية المالية، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء المالي؛
- يتأثر الأداء المالي بمجموعة من المحددات والتي تتركز على المستوى الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة؛
- تحليل البيئة الداخلية هو تحليل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة باستخدام ما هو متاح لها من موارد وكفاءات للاحتفاظ بنقاط القوة وتدعيمها ومداداة نقاط الضعف؛
- من خلال معرفة المؤسسة لنقاط قوتها وضعفها على مستوى كل وظيفة من وظائفها وهذا ما يلخصه مدخل الوظائف يمكنها أن تحسن أداءها العام بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة والمترجم في زيادة المبيعات، تخفيض التكاليف، زيادة هوامش ربح، زيادة المردودية.
- لم تستطيع المؤسسة محل الدراسة تغطية استثماراتها وباقي احتياجاتها المالية نتيجة للتوسع الدائم لاستثماراتها والاعتماد الكلي في ذلك على أموالها الخاصة وهذا ما يؤثر في المستقبل على تسيير المؤسسة لدورة استغلالها، ما يجعلها بحاجة إلى مصادر تمويل أو التقليل من استثماراتها إلى ما يتوافق مع مواردها المالية.
- تمتاز مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بحسن تسييرها لدورة استغلال حيث استطاعت مواجهة احتياجاتها ب تحقيق احتياج في رأس مال إجمالي سالب، وهو ما ساعدها فيما يخص تحقيقها لرأس مال عام سالب الذي كان من الممكن أن يشكل لها خطر باعتبار رأس المال العامل هامش أمان المؤسسة لمواجهة احتياجاتها وتحقيقها لمورد ساعد وضعيتها.
- تحقيق المؤسسة محل الدراسة مردودية اقتصادية موجبة ما يترجم تحقيق أرباح وقدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال، رغم تناقص هذه المردودية من السنة إلى أخرى بسبب الزيادة في رأس المال المستثمر.

- تعتبر مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" الأداء المالي أنه مدى نجاح المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة لديها أحسن استغلال وتحقيق الأهداف، ولهذا تهتم المؤسسة بتحليل الموارد المالية والمادية وكفاءتها من أجل تحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل لهذه الموارد، ولحصولها على أداء مالي يعكس الأداء الحقيقي للمؤسسة فهي تعمل على التحقق من الوثائق وتسجيلها والتي تهتم بها الوظيفة المالية والمحاسبية، وكذلك التحقق من الإجراءات والقوانين التي تتبعها إدارة المؤسسة، كما تهتم بتحليل وظيفة الإنتاج وتطوير آلياتها واعتمادها في ذلك على التكنولوجيا المتطورة وما مدى ملائمة منتجاتها مع متطلبات الزبائن من خلال التحسين المستمر للمنتجات الحالية والذي يساعدها على البقاء لفترة أطول في مرحلة النضج، وبالتالي الحصول على تدفقات مالية أكبر وتحكم أكبر في التكاليف ما ينتج عنه تفعيل الأداء المالي.

التوصيات

استنادا لنتائج الدراسة يمكن وضع التوصيات التالية:

- حتى تضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها وحتى تستطيع تحقيق نجاح دائم لا بد لها من تحليل أداء وظائفها بطريقة علمية تقوم على مؤشرات علمية، بدلا من اعتمادها على مقارنة أدائها الحالي بأدائها السابق، لأن هذا المعيار لا يكشف مختلف الانحرافات الموجودة داخل الوظائف، وكذلك القيام بمقارنة مرجعية مع أحد المؤسسات الرائدة.
- تقييم الأداء المالي بانتقاء المؤشرات التي تعكس الأداء المالي للمؤسسة مثلا الاعتماد على معيار التوازن المالي، معيار السيولة المالي، مؤشر المردودية.
- الاهتمام الأكثر بالموارد البشرية من خلال تحفيز ومكافأة العمال الذين حققوا أداء جيد وذلك للزيادة في إنتاجيتهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- التخفيض من التكاليف خاصة تكاليف الاستثمار ومصاريف المستخدمين .
- ضرورة خلق وظيفة البحث والتطوير من أجل إجراء تعديلات وتحسينات على المنتجات لإكسابها ميزة وجوده على المستوى التنافسي.

آفاق الدراسة

- لقد قمنا في هذه الدراسة بالتوصل إلى جملة من النتائج، التي لا يمكن القول بأنها غير قابلة للنقاش ونأمل أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء قليل، كما نتمنى أن نكون قد وفقنا في دراسة هذا الموضوع، وفي هذا السياق يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون آفاقا لدراسات مستقبلية:
- دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل الأداء المالي.
 - مساهمة تحليل البيئة الخارجية في تحسين الأداء.
 - مقارنة الموارد والكفاءات كمدخل في تحسين الأداء الإنتاجي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أبو حامد عمرو، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
2. أبو صباح سليمان، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009.
3. أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
4. إبراهيم درة عبد الباري، جرادات ناصر محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. إدريس وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
6. بسترفيلد ديل وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
7. الترتوري محمد عوض، جويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
8. تركي سلطان إبراهيم، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة "المنهجية والتطبيق"، جامعة عين شمس، مصر، 1996.
9. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2003.
10. جاكسون جورج وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
11. جمعة السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
12. الحسيني فلاح حسن عدي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
13. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
15. زاهر عاطف عبد الرحيم، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: نظرة إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، مصر، 2003.
17. الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

18. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
19. شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
20. الشعيان محمد حاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
21. الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
22. طالب علاء فرحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار الصفاء، الأردن، 2011.
23. طه عبد الرحيم عاطف جابر، دراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2003.
24. الطيطي خضر مصباح إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
25. الظاهر نعيم إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
26. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
27. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
28. عباس صلاح، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005.
29. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
30. عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
31. الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
32. غالب سعد ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
33. غانم أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
34. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
35. قدرى حسن محمد، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
36. القربوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
37. كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
38. كافي مصطفى يوسف، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجمع العربي، الأردن، 2014.
39. الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
40. محمد توفيق عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر ودار النهضة العربية للتوزيع، مصر، 2004.
41. محمود الخطيب محمد، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

42. مختار حسن محمد أحمد محمد، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
43. مرسي نبيل محمد، سليم أحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
44. مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
45. مطلق الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
46. المغربي كامل، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.
47. المنصور كاسر نصر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
48. وهيلين توماس، هنجر دافيد، ترجمة: مرسي محمود عبد الحميد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990.

ب. الأطروحات والمذكرات

1. بوغابة كوثر، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012.
2. شيتور علي، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة EGTB"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
3. شنوف حمزة، أثر تطبيق الإدارة البيئية على الأداء المالي في المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2013.
4. العابد لزهري، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
5. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2002.
6. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

ج. الملتقيات والمجلات

1. دادن عبد الغاني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005.

2. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، عدد 05، 2007.
3. دبابش محمد نجيب، قدوري طارق، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 05-06 ماي 2013.
4. عمرو حامد، ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنعقد في شرم الشيخ-مصر، في جوان 2007.
5. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001.
6. موسى سهام، شادلي شوقي، تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء "دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الواقعة بالمنطقة الصناعية بسكرة"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
7. يجاوي إلهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية "حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب بالروبية NCA"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 05، 2014.

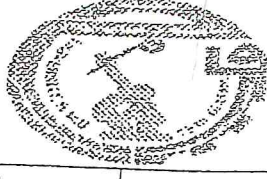
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Les livres

1. Bernard Martory, **contrôle de gestion social**, librairie Vuibert, Paris, 1999.
2. Bridgitte Doriath, Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de l'performance**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009.
3. Gibert Patrick, **Le control de gestion dans les organisations publiques**, Les édition d'organisation, Paris, 1980, P53.
4. Hamel Gary, **La conquête du futur : construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir**, Dunod, Paris, 1999.
5. Johnson Gerry, **Stratégique**, 9^{ème} édition, Person éducation, Paris, 2011.
6. Martine Maadani, Karim Saïd, **Management et pilotage de la performance**, Hachette éducation, Paris.
7. Meir Olivier, **Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
8. Philip Kotler, **Marketing management**, 4^{ed} éducation, Pearson Education, paris 1980.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 mai 45 Guelma



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45 قالة

Faculté des sciences économiques et sciences de gestion
Département des sciences de gestion

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Réf:.....D.S.G / F.S.E.S.G / UG /.....
Guelma le :.....

الرقم: 18 ق.ع.ت / ك.ع.إ.ع.ت / ج.ق. / 2016
قائمة في: 05 أويل 2016

الى السيد: مهندس محمد بن عيسى

.....
.....

الموضوع: ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (5): دراجي آسيا

الطالب (5): عباسي بديعة

مسجل (5) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) ماستر ميدان: (علوم ~~تسيير~~) / (علوم مالية)

تخصص: حالية المؤسسة في حاجة لأجراء زيارة ميدانية بمؤسستك

موضوع الزيارة: دور تحليل البيئة الداخلية في تحسين الأداء المالي

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

و لكم منّا فائق التقدير و الاحترام

ع / إعضاء رئيس قسم علوم التسيير



مساعد رئيس القسم المكلف بمهام التدرج
والبحث اله في علوم التسيير
عبد السلام كلابية

انتم و لقب و إعضاء الأستاذ المشرف

imane Kalfallaoui
Kalfallaoui





Unité : Siege
Exercice : 2013
Statut : Définitif

Date impression : 15/05/2016 14:14:39

BILAN ACTIF
Du 01/01/2013 au 31/12/2013

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles					
- Terrains		264 214 023.00		264 214 023.00	264 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		601 318 336.17	186 919 572.98	414 398 763.19	428 156 558.85
- Install. tech., matériel et outillage industriels		3 276 094 682.60	823 218 319.79	2 452 876 362.81	1 774 538 367.33
- Autres immobilisations corporelles		347 614 561.51	189 102 978.65	158 511 582.86	188 516 894.71
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours					833 308 561.73
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		845 315 188.28		845 315 188.28	45 000 000.00
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		144 174 905.33		144 174 905.33	139 947 958.72
Impôts différés actif		1 353 287.92		1 353 287.92	
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 480 084 984.81	1 199 240 871.42	4 280 844 113.39	3 673 682 364.34
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		4 215 386 412.24		4 215 386 412.24	4 437 136 309.29
Créances et Emplois assimilés					
-Clients		6 342 439.83		6 342 439.83	27 345 992.25
-Autres débiteurs		1 449 020 550.51		1 449 020 550.51	552 546 989.56
-Impôts et assimilés		33 626 320.62		33 626 320.62	30 461 841.79
-Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		1 426 022 830.26		1 426 022 830.26	471 010 166.75
TOTAL ACTIF COURANT		7 130 398 553.46		7 130 398 553.46	5 518 501 299.64
TOTAL GENERAL ACTIF		12 610 483 538.27	1 199 240 871.42	11 411 242 666.85	9 192 183 663.98



BILAN PASSIF

Du 01/01/2013 au 31/12/2013

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Part de la société consolidante [1]			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 156 095 283.42	933 431 569.62
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		304 678 976.17	222 663 713.82
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 960 774 259.59	1 656 095 283.44
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			597 500 000.00
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			597 500 000.00
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		380 938 786.38	656 118 187.98
Impôt		105 448 014.00	29 928 101.48
Autres dettes		8 957 967 036.85	6 175 516 982.42
Comptes transition créditeurs		6 114 570.03	3 473 337.84
Trésorerie passif			73 551 770.83
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 450 468 407.26	6 938 588 380.55
TOTAL GENERAL PASSIF		11 411 242 666.85	9 192 183 663.99



COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2013 au 31/12/2013

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		6 391 134 393.17	4 937 845 938.71
Variations stocks produits finis et en cours		-152 872 327.98	170 676 511.22
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 238 262 065.19	5 108 522 449.93
Achats consommés		4 683 851 289.19	4 111 710 685.92
Services extérieurs et autres consommations		431 665 306.53	213 128 184.19
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		5 115 516 595.72	4 324 838 870.11
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 122 745 469.47	783 683 579.82
Charges de personnel		362 099 388.37	307 292 871.60
Impôts, taxe et versement assimilés		73 834 760.70	11 824 432.75
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		686 811 320.40	464 566 275.47
Autres produits opérationnels		96 075 705.57	32 447 220.58
Autres charges opérationnelles		98 393 860.63	40 047 929.28
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		303 364 634.97	181 611 906.27
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		615 038.36	
V-RESULTAT OPERATIONNEL		381 743 568.73	275 353 660.50
Produits financiers		3 161 622.05	1 158 234.40
Charges financières		13 378 185.53	37 192 002.08
VI-RESULTAT FINANCIER		-10 216 563.48	-36 033 767.68
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		371 527 005.25	239 319 892.82
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		68 201 317.00	16 656 179.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 353 287.92	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 338 114 431.17	5 142 127 904.91
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 033 435 455.00	4 919 464 191.09
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		304 678 976.17	222 663 713.82
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		304 678 976.17	222 663 713.82
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



Unite : Siege
 Exercice : 2014
 Statut : Définitif

Date impression :15/05/2016 14:11:12

BILAN ACTIF

Du 01/01/2014 au 31/12/2014

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles					
- Terrains		264 214 023.00		264 214 023.00	264 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		637 305 949.79	217 150 214.14	420 155 735.65	414 398 763.19
- Install. tech., matériel et outillage industriels		3 284 105 349.22	991 075 263.02	2 293 030 086.20	2 452 876 362.81
- Autres immobilisations corporelles		361 188 325.24	213 679 367.69	147 508 957.55	158 511 582.86
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		390 242 424.29		390 242 424.29	
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		1 181 610 345.72		1 181 610 345.72	845 315 188.28
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		50 278 121.00		50 278 121.00	144 174 905.33
Impôts différés actif					1 353 287.92
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 168 944 538.26	1 421 904 844.85	4 747 039 693.41	4 280 844 113.39
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		3 381 180 989.65		3 381 180 989.65	4 215 386 412.24
Créances et Emplois assimilés					
-Clients		115 431 376.08		115 431 376.08	6 342 439.83
-Autres débiteurs		2 303 725 235.68		2 303 725 235.68	1 449 020 550.51
-Impôts et assimilés		40 759 953.53		40 759 953.53	33 626 320.62
-Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		915 193 371.41		915 193 371.41	1 426 022 830.26
TOTAL ACTIF COURANT		6 756 290 926.36		6 756 290 926.36	7 130 398 553.46
TOTAL GENERAL ACTIF		12 925 235 464.61	1 421 904 844.85	11 503 330 619.76	11 411 242 666.85



BILAN PASSIF
 Du 01/01/2014 au 31/12/2014

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Part de la société consolidante [1]			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 310 774 259.59	1 156 095 283.42
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		131 949 666.61	304 678 976.17
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 942 723 926.20	1 960 774 259.59
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		401 628 907.88	380 938 786.38
Impôt		62 110 104.00	105 448 014.00
Autres dettes		9 096 867 681.68	8 957 967 036.85
Comptes transition créditeurs			6 114 570.03
Trésorerie passif			
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 560 606 693.56	9 450 468 407.26
TOTAL GENERAL PASSIF		11 503 330 619.76	11 411 242 666.85



Jnité : Siege
Exercice : 2014
Statut : Définitif

Date impression : 15/05/2016 à 14:12:41

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2014 au 31/12/2014

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		7 339 493 810.66	6 391 134 393.17
Variations stocks produits finis et en cours		-2 039 286.62	-152 872 327.98
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 337 454 524.04	6 238 262 065.19
Achats consommés		6 203 552 409.43	4 683 851 289.19
Services extérieurs et autres consommations		145 841 642.75	431 665 306.53
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6 349 394 052.18	5 115 516 595.72
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		988 060 471.86	1 122 745 469.47
Charges de personnel		441 734 279.58	362 099 388.37
Impôts, taxe et versement assimilés		58 013 469.04	73 834 760.70
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		488 312 723.24	686 811 320.40
Autres produits opérationnels		98 672 971.19	96 075 705.57
Autres charges opérationnelles		172 623 415.84	98 393 860.63
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		233 627 973.19	303 364 634.97
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			615 038.36
V-RESULTAT OPERATIONNEL		180 734 305.40	381 743 568.73
Produits financiers		6 182 266.34	3 161 622.05
Charges financières		472 649.21	13 378 185.53
VI-RESULTAT FINANCIER		5 709 617.13	-10 216 563.48
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		186 443 922.53	371 527 005.25
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		53 140 968.00	68 201 317.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 353 287.92	-1 353 287.92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 442 309 761.57	6 338 114 431.17
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 310 360 094.96	6 033 435 455.00
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		131 949 666.61	304 678 976.17
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Chrages) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		131 949 666.61	304 678 976.17
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



Unite : Siege
Exercice : 2015
Statut : Définitif

Date impression : 15/05/2016 14:07:03

BILAN ACTIF
Du 01/01/2015 au 31/12/2015

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisation corporelles					
- Terrains		264 214 023.00		264 214 023.00	264 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		643 324 599.79	249 272 783.77	394 051 816.02	420 155 735.65
- Install. tech , matériel et outillage industriels		3 285 982 349.22	1 159 305 393.07	2 126 676 956.15	2 293 030 086.20
- Autres immobilisations corporelles		416 294 348.97	253 496 530.53	162 797 818.44	147 508 957.55
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		2 645 907 141.41		2 645 907 141.41	390 242 424.29
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		820 000 000.00		820 000 000.00	1 181 610 345.72
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		66 012 838.08		66 012 838.08	50 278 121.00
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 141 735 300.47	1 662 074 707.37	6 479 660 593.10	4 747 039 693.41
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		4 273 386 583.41		4 273 386 583.41	3 381 180 989.65
Créances et Emplois assimilés					
-Clients		34 429 976.39		34 429 976.39	115 431 376.08
-Autres débiteurs		1 638 529 765.24		1 638 529 765.24	2 303 725 235.68
-Impôts et assimilés		57 713 829.86		57 713 829.86	40 759 953.53
-Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		142 391 429.14		142 391 429.14	915 193 371.41
TOTAL ACTIF COURANT		6 146 451 584.04		6 146 451 584.04	6 756 290 926.35
TOTAL GENERAL ACTIF		14 288 186 884.51	1 662 074 707.37	12 626 112 177.14	11 503 330 619.76



BILAN PASSIF
Du 01/01/2015 au 31/12/2015

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Part de la société consolidante [1]			
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 442 723 926.20	1 310 774 259.59
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		177 703 078.32	131 949 666.61
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		2 120 427 004.52	1 942 723 926.20
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1 760 277 767.53	
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 760 277 767.53	
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		868 547 195.90	401 628 907.88
Impôt		64 831 917.00	62 110 104.00
Autres dettes		5 283 133 696.27	9 096 667 681.68
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif		2 528 894 595.92	
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		8 745 407 405.09	9 560 606 693.56
TOTAL GENERAL PASSIF		12 626 112 177.14	11 503 330 619.76



Inite : Siege
 Exercice : 2015
 Statut : Définitif

Date impression : 15/05/2016 à 14:09:30

COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2015 au 31/12/2015

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		8 345 672 578.26	7 339 493 810.66
Variations stocks produits finis et en cours		33 171 263.89	-2 039 286.62
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		8 378 843 842.15	7 337 454 524.04
Achats consommés		7 190 605 564.69	6 203 552 409.43
Services extérieurs et autres consommations		439 413 597.55	145 841 642.75
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		7 630 019 162.24	6 349 394 052.18
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		748 824 679.91	988 060 471.86
Charges de personnel		510 368 958.66	441 734 279.58
Impôts, taxe et versement assimilés		58 885 703.06	58 013 469.04
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		179 570 018.19	488 312 723.24
Autres produits opérationnels		518 498 513.09	98 672 971.19
Autres charges opérationnelles		170 144 478.50	172 623 415.84
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		242 136 899.56	233 627 973.19
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
V-RESULTAT OPERATIONNEL		285 787 153.22	180 734 305.40
Produits financiers		8 602 247.37	6 182 266.34
Charges financières		57 795 714.27	472 649.21
VI-RESULTAT FINANCIER		-49 193 466.90	5 709 617.13
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		236 593 686.32	186 443 922.53
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		58 890 608.00	53 140 968.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			1 353 287.92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 905 944 602.61	7 442 309 761.57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 728 241 524.29	7 310 360 094.96
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		177 703 078.32	131 949 666.61
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		177 703 078.32	131 949 666.61
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



BALANCE GENERALE

Du Compte 623 au 624

Date Du 01/01/2013 a 31/12/2013

Comptes	Libelle Compte	Mouvement Anterieur		Mouvement Periodique		Solde	
		Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
523000	Annonces et insertions			88 172 793.29		88 172 793.29	
523100	Publications-Publicité légale			27 100.00		27 100.00	
523110	PUBLICITE-PRESSE			6 393 768.70		6 393 768.70	
523120	PUBLICITE-TV			92 845 612.00		92 845 612.00	
523130	PUBLICITE-RADIO			4 751 952.70		4 751 952.70	
523140	PUBLICITE-INTERNET			5 646 154.00		5 646 154.00	
523150	REALISATION SPOTS PUBLICITAIRES			539 994.67		539 994.67	
523160	PUBLICITE-ESPACE PUBLIC			574 900.00		574 900.00	
523200	Foires et expositions			24 136 023.37		24 136 023.37	
523300	Sponsoring-Ecole de Football benamor			49 050 000.00		49 050 000.00	
523310	SPONSORS-CULTUREL			3 281 680.00		3 281 680.00	
523390	Sponsors- Autres...			8 213 622.82		8 213 622.82	
523400	Catalogues et imprimés			97 580.00		97 580.00	
523600	Cadeaux			1 666 666.67		1 666 666.67	
523900	Publicité Divers			1 965 008.94		1 965 008.94	
	Total compte 62			287 362 857.16		287 362 857.16	
	Total Classe 6			287 362 857.16		287 362 857.16	
	Total General :			287 362 857.16		287 362 857.16	



BALANCE GENERALE

Du Compte 623 au 624

Date Du 01/01/2014 a 31/12/2014

Comptes	Libelle Compte	Mouvement Anterieur		Mouvement Periodique		Solde	
		Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
523000	Annonces et insertions			622 365.00		622 365.00	
523110	Publicité - Presse			2 095 000.00		2 095 000.00	
523120	Publicité - TV			4 000 000.00		4 000 000.00	
523130	Publicité - Radio			310 000.00		310 000.00	
523140	Publicité - Internet			2 770 400.00		2 770 400.00	
523150	Réalisation spots publicitaires			20 000.00		20 000.00	
523160	Publicité - Espace Public			550 000.00		550 000.00	
523170	Publicité - Materiel roulant			268 000.00		268 000.00	
523200	Foires et expositions			422 050.43		422 050.43	
523300	Sponsors - Sportifs			589 820.00		589 820.00	
523310	Sponsors - Culturel			660 000.00		660 000.00	
523320	Sponsors - Scientifique			100 000.00		100 000.00	
523400	Catalogues et imprimés			714 740.00		714 740.00	
523600	Cadeaux			5 686 020.00		5 686 020.00	
523700	Animation			1 000 000.00		1 000 000.00	
523800	Opérations Marketing			2 107 700.00		2 107 700.00	
523900	Participation Evenement Public			150 000.00		150 000.00	
	Total compte 62			22 066 095.43		22 066 095.43	
	Total Classe 6			22 066 095.43		22 066 095.43	
	Total General :			22 066 095.43		22 066 095.43	



BALANCE GENERALE

Du Compte 623 au 624

Date Du 01/01/2015 a 31/12/2015

Comptes	Libelle Compte	Mouvement Anterieur		Mouvement Periodique		Solde	
		Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
523000	Annonces et insertions			360 700.00		360 700.00	
523110	Publicité - Presse			14 193 436.25		14 193 436.25	
523120	Publicité - TV			40 404 000.00		40 404 000.00	
523130	Publicité - Radio			19 559 172.56		19 559 172.56	
523140	Publicité - Internet			4 999 992.00		4 999 992.00	
523150	Réalisation spots publicitaires et reportages			2 584 675.40		2 584 675.40	
523160	Publicité - Espace Public			36 133 470.56		36 133 470.56	
523170	Publicité - Materiel roulant			1 537 560.08		1 537 560.08	
523200	Foires et expositions			152 685.00		152 685.00	
523300	Sponsors - Sportifs			95 031 000.00		95 031 000.00	
523310	Sponsors - Journées d'études et événements			12 994 395.71		12 994 395.71	
523400	Catalogues et imprimés			716 200.00		716 200.00	
523600	Cadeaux			1 075 376.07		1 075 376.07	
523900	Evenements du Groupe.			2 847 719.28		2 847 719.28	
	Total compte 62			232 590 382.91		232 590 382.91	
	Total Classe 6			232 590 382.91		232 590 382.91	
	Total General :			232 590 382.91		232 590 382.91	



جامعة 08 ماي 1945

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية

تخصص: مالية مؤسسات

عنوان المذكرة: دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي

سيدي المدير

نضع بين يديكم استمارة تحتوي أسئلة حول كل وظيفة تساعدنا في موضوع مذكرتنا وهي مكون من 135 سؤال، نرجو منكم قراءة كل الأسئلة بتأني والإجابة عليها دون ترك أي سؤال إن أمكنكم ذلك. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

معلومات عامة

اسم المؤسسة:

العنوان:

المدينة:

الرقم البريدي:

رقم الهاتف:

فاكس:

الموقع الإلكتروني:

البريد الإلكتروني:

الشكل القانوني:

تاريخ التأسيس:

تاريخ بدء العمليات:

تاريخ نهاية السنة المالية:

الأنشطة التجارية:

المنتجات الرئيسية:

أولاً: جانب تحليل وظائف المؤسسة

أ. وظيفة الإدارة

1. هل تقومون بعملية التخطيط الاستراتيجي أو تحليل البيئة الداخلية؟
.....
2. هل الخبرة الإدارية المتاحة لمسيرى المؤسسة تسمح بتدعيم القيام بتحليل البيئة الداخلية؟
.....
3. هل تقومون بتقييم لنقاط القوة والضعف للمؤسسة؟
.....
4. (إذا كانت الإجابة بنعم) هل يتم ذلك بشكل دوري أو عند ظهور اختلالات فقط؟
.....
5. هل تقومون بدراسة البيئة الخارجية (الفرص، التهديدات)؟
.....
6. كيف تحصلون على المعلومات المتعلقة بمحيط مؤسستكم؟
.....
7. هل يتم استشارة خبراء خارجيين أم استعنتم بالكفاءات الداخلية؟
.....
8. هل واجهت المؤسسة في الآونة الأخيرة حدثاً استثنائياً أثر على أعمالها؟
.....
9. هل يظل المسيرون في مؤسستكم على صلة بأهم التطورات العلمية والعملية التي تحدث في ميدان نشاط المؤسسة؟
.....
10. هل أهداف المؤسسة قابلة للقياس وتم توصيلها بصورة جيدة؟
.....
11. هل يخطط المديرين في كافة المستويات الإدارية بفعالية؟
.....
12. هل معدل دوران أفراد الإدارة عال أم منخفض؟
.....
13. هل يفوض المديرين السلطة على وجه حسن؟
.....

14. هل يوجد إداري في المؤسسة يمثل أهمية خاصة لها دون أن يوجد البديل له؟

.....

15. هل توصيف العمل وتحديدده واضح؟

.....

16. هل المكافآت التنظيمية وطرق الرقابة فعالة؟

.....

17. هل الترقية أو الحوافز أو المكافآت تتوقف في المؤسسة على تحقيق الأهداف؟ أم أنها تحدد وفق معايير أخرى؟

.....

18. في اتصالكم مع الزبائن، المنافسين والسوق، هل تبين لكم أهداف جديدة على المدى القصير، المتوسط والطويل؟

.....

هل يمكنكم تحديد الموارد التي تساعدكم في إدارة العمل؟

.....

ب. وظيفة التسويق

19. ما هو السوق الرئيسي لمنتجاتكم، وكذلك الأسواق الثانوية؟

.....

.....

20. هل تقوم المؤسسة بدراسات للسوق؟

.....

21. ما هو المركز الذي تحتله المؤسسة بين المنافسين؟

.....

22. هل الحصة السوقية للمؤسسة في تزايد؟

.....

23. ما هي الخطوات التي قامت بها المؤسسة لتكون على صلة دائمة بالمستهلك؟

.....

.....

24. هل حصل مديري التسويق بالمؤسسة على خبرة وتدريب كافيان في مجال التسويق؟

.....

25. هل تقوم المؤسسة بتطبيق المفهوم التسويقي؟

.....

26. هل تعرفون هوية الزبائن؟

.....

27. هل تعرفون منافسين حاليين أو منافسين جدد قد يؤثرون على قراراتكم التجارية، وكيف ذلك؟

.....

.....

28. هل تمتلك المؤسسة قنوات توزيع خاصة بها، أو تعتمد على قنوات توزيع خارجية بتكلفة معقولة؟

.....

.....

29. هل تعد منافذ التوزيع المستخدمة حاليا بواسطة المؤسسة ملائمة؟

.....

30. هل تركت المؤسسة قطاعا سوويا كان من الممكن أن تستغله؟

.....

31. هل المبيعات الخاصة بكم أعلى سعر أو أقل من منافسيك؟

.....

32. في رأيك ما هي الوسائل الإعلانية والترويجية الأفضل للوصول لجمهورك المستهدف؟

.....

33. هل تعتقد أن الإعلان يروج جيدا لتلبية الزبائن (هل هو فعال، وهل يصل بالفعل للقطاع المستهدف)؟

.....

34. من بين التهديدات التالية، ما هي التي قد تؤثر على عملكم؟

منافسين يسببون ضغطا على أسعار السوق.

المنتجات الجديدة التي تم تطويرها من قبل المنافسين.

المنافسين لديهم شبكة توزيع أفضل.

منافسين يمتلكون قوة المبيعات أفضل.

المنافسين لديهم إعلانات وحملات ترويجية أفضل.

المنافسين يمتلكون تكنولوجيا متطورة.

35. ما هي المزايا الرئيسية لمؤسستكم مقارنة مع المنافسين؟

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | السعر |
| <input type="checkbox"/> | منتجات مبتكرة |
| <input type="checkbox"/> | شبكة التوزيع |
| <input type="checkbox"/> | أجل التسليم |
| <input type="checkbox"/> | تسويق المنتجات |
| <input type="checkbox"/> | المرونة على التكيف بسرعة مع السوق |
| <input type="checkbox"/> | قوة البيع |
| <input type="checkbox"/> | أدوات ترويجية |
| <input type="checkbox"/> | تكنولوجيا غير عادية |
| <input type="checkbox"/> | الموارد البشرية |
| <input type="checkbox"/> | جودة |
| <input type="checkbox"/> | آخر |

36. ما طريقة التوزيع التي تستخدمونها؟

- البيع المباشر للعملاء.
- شبكة التوزيع.
- آخر.

37. لماذا يقومون الزبائن بشراء منتجاتكم؟

.....

38. كيف يمكن التأكد من رضا الزبائن على منتجاتكم؟

.....

39. كيف تتعاملون مع الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن؟

.....

ج. الوظيفة المالية

40. هل لديكم الدعم اللازم لتقييم الوضع المالي للمؤسسة؟

.....

41. ما هي المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي في المؤسسة، وهل المؤسسة لديها بدائل في حالة عدم قدرتها

بالالتزام بهذه المعايير وما هي تلك البدائل؟

.....

.....

42. هل يظهر التحليل المالي أية انحرافات وهل هي إيجابية أو سلبية ، وما هي الأسباب وراء هذه الانحرافات؟

.....

43. هل يوجد لدى المؤسسة رأس مال عامل كافي؟

.....

44. هل الخطط المالية للأقسام تتطابق مع الخطة المالية العامة للمؤسسة؟

.....
45. هل المؤسسة استطاعت تحقيق نسب ملائمة من الربحية والسيولة والتشغيل عند مقارنتها مع النسب على مستوى الصناعة أو عند مقارنتها مع نسب المؤشرات والعوامل السابقة على مستوى المؤسسة؟
.....

46. هل التحاليل المالية تقدم صورة واضحة وحقيقية لقيمة أصول المؤسسة؟
.....

47. هل يوجد توافق ملائم بين مصادر الأموال واستخداماتها؟
.....

48. هل رأس المال العامل متاح يساعد في تحقيق النمو التمويلي؟
.....

49. هل المديرين الماليين للمؤسسة عندهم خبرة عالية وتدريب كافي؟
.....

50. هل تستطيع المؤسسة توفير رأس مال قصير الأجل ومتوسط وطويل الأجل في الوقت المطلوب؟
.....

51. هل علاقة المؤسسة بالمستثمرين وحملة الأسهم جيدة؟
.....

52. هل سياسات توزيع الأرباح معقولة؟
.....

53. بالمقارنة مع توقعات المبيعات وتوقعات النفقات ما هي الاختلافات الرئيسية؟
.....

54. ما هي مصادر التمويل التي تستعينون بها؟
.....

55. هل تفاوضون شروط الدفع مع مورديكم؟
.....

56. ما هي أدوات الرصد والتصنيف وبرامج المحاسبة التي تستخدمونها؟
.....

57. أرباحكم خلال السنوات السابقة، هل زادت ظلت مستقرة أو انخفضت؟
.....

د. وظيفة الموارد البشرية

58. ما مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية (هل ترى المؤسسة بأن الموارد البشرية أحد الأصول الهامة في المؤسسة)؟

.....

59. هل تقوم الإدارة بإخطار العاملين بأي توجهات مستقبلية للمؤسسة؟

.....

60. هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف، وهل هناك مواصفات دقيقة لكل وظيفة؟

.....

.....

.....

61. على أي أساس تقوم المؤسسة باختيار موظفيها؟

.....

62. هل تتوفر لدى المؤسسة أفراد مؤهلون للوظائف الحالية، وهل لديها مؤهلون لترقيتهم أو نقلهم لوظائف جديدة؟

.....

.....

63. هل معدل دوران الأفراد عال، وما هي الأسباب وراء ذلك؟

.....

.....

64. هل تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد المتميزين في أدائهم، وما هي طبيعة تلك المكافآت؟

.....

65. هل تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين وتكليفهم، وما هو نوع التدريب من بين الاختيارات التالية؟

المشاركة في الندوات والمؤتمرات.

التدريب من قبل متخصص خارجي.

التدريب عن بعد من قبل الإنترنت.

دورات تدريبية يقدمها عامل داخلي.

التدريب في مؤسسات أكاديمية.

آخر.

66. بكم يقدر المبلغ المستثمر في مجال التدريب؟

.....

67. هل تعتمد المؤسسة سياسة تقويم أداء الأفراد، وما هي الأساليب، وهل يتم ذلك بصورة منتظمة؟

.....

هل تؤخذ نتائج التقويم كأساس في تحديد الأجور؟

.....

68. هل تتيح المؤسسة للأفراد بالمشاركة وتقديم مقترحات وأفكار جديدة حول العمل الحالي والمستقبلي؟

.....

69. كيف تقوم المؤسسة بتحديد مستويات الأجور من بين الاختيارات التالية:

المؤسسة.

المنافسين.

السوق.

70. هل هناك ساعات عمل إضافية، وكيف يحتسب أجرها؟

.....

71. هل هناك احتياجات إغاثة على المدى القصير؟

.....

72. ما مدى مستوى انضباط وغياب العمال، وهل تفرض عليهم عقوبات وفيما تتمثل إن وجدت؟

.....

هل يشعر الأفراد بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة أم يشعرون بأنه مجرد عمل يقومون به؟

.....

73. هل توجد لدى العاملين ثقة بالمؤسسة؟

.....

74. ما هي الآليات المعتمدة لاستقطاب الموارد البشرية؟

.....

75. هل هناك لجنة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة؟

.....

76. هل علاقة العمال جيدة مع أصحاب المؤسسة، وهل هناك اتصال مباشر فيما بينهم؟

.....

هـ. وظيفة الإنتاج

77. اعتمادا على خطة عملكم، ما هي المنتجات التي وضعت من قبلكم في السوق، وما هو الحجم المخطط له؟

.....
.....

78. هل تناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخطط لها؟

.....

79. من حيث ما تم عرضه من منتجات، هل هنالك فارق هام بين التوقعات والواقع، إذا كان الأمر كذلك كيف يمكن تفسير ذلك؟

.....

80. ما هي المنتجات الأكثر طلبا؟

.....

81. هل لديكم فترات إنتاج تبلغ الطاقة الإنتاجية الكافية لتلبية الطلب، إذا لم يكن هناك ما هي أسباب هذا النقص من قدرة الإنتاج؟

.....

82. ما هي المنتجات التي تولد معظم الأرباح؟

.....

83. ما هي المنتجات التي تتطلب الجهد والوقت وأقل أرباح؟

.....

84. ما هي المنتجات المتاحة في كل الأوقات؟

.....

85. ما هي الأساليب التي تستخدمونها لتحديد احتياجات السوق والزبائن لمنتجاتكم؟

.....

86. هل مواقعكم الإنتاجية قريبة من المواد الخام ومن الأسواق، وهل وسائل النقل والمواصلات متوفرة وفعالة؟

.....

87. كيف تقارن جودة المنتجات الخاصة بكم من المنافسين؟

.....

88. كيف تحدد أسعار منتجاتكم من بين ما يلي؟

مقارنة بالتكاليف.

مقارنة بأسعار المنافسين.

- بالمقارنة مع تقلبات الطلب.
- بالمقارنة مع الأهداف الداخلية.
- آخر.

89. هل المعدات والآلات والمصانع والمكاتب في حالة جيدة؟

.....

90. هل الأجهزة والمعدات الإنتاجية ذات مواصفات تكنولوجية حديثة ومتطورة؟

.....

91. ما هي الإجراءات المتخذة للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن الصناعي والتهوية... إلخ؟

.....

92. هل تتوفر معلومات عن الجودة وكمية الإنتاج والمخزون عند الجهات المعنية في الوقت المناسب؟

.....

93. هل هناك علاقات إيجابية بين العاملين في الأنشطة التجارية ومختلف الأقسام الأخرى؟

.....

94. هل لديكم طرق للرقابة وإدارة جودة المنتجات؟

.....

95. هل تصنف مستواكم الحالي إلى؟

- مستوى الذروة.
- مستوى عادي.
- مستوى منخفض.

96. كم أنتم اليوم بحاجة إلى الموردين؟

.....

97. من يحدد المواعيد النهائية للدفع المطلوبة مع الموردين؟

.....

98. هل هناك أي خلافات مع الموردين؟

.....

و. وظيفة البحث أو التطوير

99. هل توجد لديكم وظيفة البحث والتطوير؟

.....

100. هل وحدة البحث والتطوير تعمل على توليد معرفة عامة أم تعمل على حل المشاكل الخاصة بالمنتج أو العملية الإنتاجية؟

101. هل قامت المؤسسة بمشاريع للبحث والتطوير، وما هي النتائج المتوصل إليها، وإن لم يكن ذلك ما هو السبب من بين الأسباب التالية؟

- ضيق الوقت.
- نقص الموارد المادية والمالية.
- نقص الخبرة الأساسية لدى المؤسسة.
- آخر.

هل توجد لدى المؤسسة إمكانيات للبحث والتطوير، وهل هي ملائمة؟

102. هل هناك علاقة بين الخبرات الفنية التي يملكها أفراد المؤسسة وهل ترتبط بأغراض وحدة البحث والتطوير؟

103. هل يتم تمويل البحوث تمويلًا كافيًا؟

104. كيف يتم تشجيع عملية الخلق والابتكار في المؤسسة؟

105. هل يتوافق التطور التكنولوجي لديكم مع المنافسين؟

106. ما هي مشاريعكم للاستثمار؟

- اقتناء وتحديث مرافق
- بدء مشروع تجاري جديد
- توسيع مباني أو النقل
- تطوير الحوسبة وشراء البرمجيات
- تأجير العاملين
- الاندماج أو الاستحواذ على مؤسسات
- تطوير أسواق جديدة
- اكتساب أو نقل تكنولوجيا
- شراء أو بناء محلات جديدة
- أهداف أخرى حدد

107. في مجال تطوير الأعمال، كيف سيتم ذلك؟

ثانياً: جانب دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي

108. ما هو مفهومكم حول الأداء المالي؟

.....

109. هل يوجد تقييم للأداء المالي في المؤسسة؟

.....

110. إذا كان لديكم عملية تقييم للأداء المالي، ما هي المعلومات التي يستعان بها؟

.....

111. بعد القيام بعملية التقييم تستدرك انحرافات، هل يتم تصحيحها، وما هي الإجراءات المتخذة في عملية تدارك الانحرافات؟

.....

112. تبين لنا أن هناك فصل في المهام، هل يساعدكم ذلك في اتخاذ القرارات المالية بأكثر فعالية؟

.....

113. هل هناك فصل بين الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية، وفيما يساعدكم ذلك في تحسين الأداء المالي؟

.....

114. هل توجد مصلحة خاصة مكلفة بمتابعة والاستماع والبحث عن رضا أو عدم رضا الزبائن ومحاولة إيجاد حلول، وفيما يخص ذلك في تفعيل الأداء المالي؟

.....

115. هل يؤثر إهمالكم للموارد البشرية من ناحية التحفيز على أداءكم المالي؟

.....

116. كيف يساهم تطوير وتنويع منتجاتكم في زيادة أرباح مؤسستكم؟

.....

117. باعتمادكم على التكنولوجيا المتطورة، وتجديد الآلات والتكنولوجيا المعتمدة سابقا وفقا لما تمليه العملية الإنتاجية، هل يساعدكم هذا في خفض التكاليف؟

.....

118. بدراستكم لمتطلبات السوق في الجانب التسويقي، كيف يساعدكم ذلك على اكتساب ميزة السعر المناسب والتكلفة الأدنى؟

.....

119. حسب المعلومات السابقة لاحظنا المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة بنسبة أكبر، هل يعود ذلك إلى وجود مشكل في وجود مصادر التمويل؟

.....

120. هل سياسة الاستقطاب والتوظيف ساهمت في تخفيض التكاليف أم زيادتها، إن كانت زيادة هل أثر ذلك على الوضع المالي للمؤسسة؟

121. حسب منظور مؤسستكم ما هي الموارد التي تعد أكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة:

الموارد التكنولوجية.

الموارد المالية.

الموارد المادية.

الموارد التنظيمية.

122. ما هي الموارد التي تعتقدون انكم تتفوقون فيها على المنافسين؟

الموارد المادية. الموارد المالية.

الموارد التنظيمية. الموارد البشرية.

الموارد التكنولوجية.

123. إلى أي درجة تم تحقق الأهداف التالية خلال السنوات الماضية:

انخفاض في معدلات التكاليف.

تنوع وتجديد طرق وأساليب العمل.

نمو المبيعات بشكل عام.

نمو الحصة السوقية.

ارتفاع معدلات الأرباح.

ارتفاع متوسط الإنتاجية للعاملين.

124. هل يتم تحليل العلاقة بين النفقات والمبيعات؟

125. هل يتم الاعتماد في الحكم على وظيفة التسويق على تحليل الحصة السوقية للمؤسسة؟

126. هل الأنظمة الإنتاجية الجديدة التي تعتمد عليها المؤسسة استطاعت:

زيادة انتاجية المؤسسة.

تخفيض التكاليف مقارنة بالقديم.

127. هل تعطي مؤسستكم أهمية لتخفيض التكاليف؟

أهمية كبيرة.

أهمية متوسطة.

أهمية ضعيفة.

لا تعطي لها اهتمام.

128. ما هو الأسلوب المتبع في المؤسسة لتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات:

تغيير تركيبة المنتج (الاعتماد على مواد جديدة).

تغيير العبوة والتغليف.

129. عملية الابتكار في المصنع تعتمد على:

تقديم منتجات جديدة.

تحسين المنتجات الحالية.

الاثنين معا.

130. هل تعتقدون أن المؤسسة تمتلك نظام معلومات كفاء يوفر كافة المعلومات الخاصة في الجانب المالي؟

131. تعطي الأولوية عند اختيار الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة مع ترتيبها ل:

تحليل استراتيجية المنافسين والسوق.

تحديد الكفاءات والموارد اللازمة الاستراتيجية للمؤسسة.

الامكانيات المالية.

132. عند صياغة الاستراتيجية فإن اهتمام المؤسسة يكون على:

العمل على تدنية التكاليف من خلال التقليل من استخدام الموارد.

استغلال الموارد المتاحة استغلال أمثل لتحقيق الكفاءة ورفع الانتاجية.

133. هل لديكم الموارد المالية الكافية التي تسمح بمواجهة التحديات والتهديدات التي تفرضها المنافسة؟

134. هل يتم الاعتماد على مؤشر الربحية في تحسين منتج أو التخلي عنه (مدى تحقيق المنتج للأرباح)؟

135. هل توفر أنظمة المعلومات الإدارية الملائمة والكافية مزيد من فعالية أداء المؤسسة؟

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد الدور الفعال لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثل في الكشف عن الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها ونقاط القوة وتدعيمها ما ينعكس على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة ومختلف جوانبها ومن بينها الجانب المالي الذي يترجمه الأداء المالي. ونخلص من دراستنا إلى أن مؤسسة عمر بن عمر تولي اهتمام بتحليل بيئتها الداخلية وذلك بهدف كشف نقاط القوة والضعف على أدائها على مستوى أداء كل وظيفة وتحسينه من خلال استغلال نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف وبالتالي تحسين أدائها ككل والذي يمكن أن يترجم في شكل الزيادة في الأرباح، تخفيض التكاليف، زيادة المردودية وهذه تتمثل في معايير مالية تعبر عن تفعيل الأداء المالي. **الكلمات المفتاحية:** تحليل البيئة الداخلية، الأداء، الأداء المالي.

Résumé

Cette étude vise à trouver un rôle efficace pour l'analyse de l'environnement interne de l'institution concernant les écarts et les faiblesses afin de les corriger, et renforcer ce qui se reflète sur le niveau de la performance globale de l'institution et de ses aspects divers, y compris l'aspect financier, qui traduisent la performance financière.

Nous concluons de l'étude du moulin, Omar bin Omar a pris d'intérêt d'analyse de l'environnement intérieur afin de découvrir les points forts et les faiblesses de leur performance sur la performance de chaque fonction et améliorer le niveau en exploitant les points forts et corriger les faiblesses, afin d'améliorer les performances globales qui aboutissent à une augmentation des bénéfices, mais aussi à réduire les coûts et d'augmenter la rentabilité, qui sont les critères financiers reflétant l'activité de la performance financière.

Mots clés : analyse interne de l'environnement, de la performance et la performance financière.