وزارة التـــــعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مـــــذكرة تخرج لنيـــل شهـــــــــادة المـــــــاستر

فرع علوم مالية

تخصص مالية المؤسسات

الموضوع:

أثر برامج التأهيل على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية لمطاحن "مرمورة " – قالمة –

من إعداد الطلبة

– كعواش حدة

– أحمد بهاليل حياة

تحت إشراف

بخاخشة موسى

السنة الجامعية:2012-2013

الفهـــــــرس

تشكر وتقدير

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة عامة ..... **أ، ب،ج**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتأهيل

مقدمة الفصل 02

المبحث الأول: ماهية التأهيل 03

المطلب الأول: مفهوم التأهيل ومبادئه 03

1- مفهوم التأهيل 03

2- مبادئ التأهيل 04

المطلب الثاني: دوافع التأهيل وأهدافه 05

1- دوافع التأهيل 05

2- أهداف التأهيل 07

المطلب الثالث: آليات التأهيل 08

1- آليات التأهيل على المستوى الكلي 08

2- آليات التأهيل على المستوى الجزئي 10

المبحث الثاني: مسار عملية التأهيل 13

المطلب الأول: الإطار المؤسساتي و التنظيمي للتأهيل 13

1- المؤسسات 13

2- الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل 13

3- الهيئات المكلفة ببرنامج التأهيل 14

المطلب الثاني: وسائل تنفيذ سياسة التأهيل 16

1- الوسائل المادية 16

2- الوسائل المساعدة غير المادية 16

المطلب الثالث: مراحل تنفيذ سياسة التأهيل 17

1- المرحلة الأولى 17

2- المرحلة الثانية..... 17

المبحث الثالث: نظرة عن تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية..... 25

المطلب الأول: برامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية..... 25

1- برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1) MEDA (1996- 1999)..... 25

2- برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2) MEDA (2000- 2006). 26

3- برنامج الانعاش الاقتصادي (2001- 2004)..... 27

4- برنامج التنمية الخماسي 2010- 2014..... 28

5- بعض الاتفاقيات التي تساعد عملية تأهيل المؤسسات الجزائرية..... 30

المطلب الثاني: أبعاد برنامج التأهيل 31

1- على المستوى الكلي..... 31
2- على المستوى القطاعي..... 32
3- على المستوى الجزئي..... 34
المطلب الثالث: نتائج برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية 34
1- نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 34
2- نتائج برنامج التعاون الدولي مع التحاد الأوربي..... 35
3- نتائج برنامج PME 2 37
المطلب الرابع: آفاق عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 39
1- تقديم البرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 39
2- شروط نجاح البرنامج 42
خاتمة الفصل 44

الفصل الثاني : الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل 46
المبحث الأول: ماهية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية 47
المطلب الأول: أساسيات حول الأداء 47
1- مفهوم الأداء 47
2- أهمية الأداء 48
3- أنواع الأداء 49

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الأداء المالي 52

1- مفهوم الأداء المالي..... 52

2- أهمية الأداء المالي 53

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة 54

1- العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة 54

2- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي 55

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي 56

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي 56

1- مفهوم تقييم الأداء المالي 56

2- أهمية تقييم الأداء المالي 57

المطلب الثاني: الأسس العامة وأهداف تقييم الأداء المالي 57

1- الأسس العامة لتقييم الأداء المالي 57

2- أهداف تقييم الأداء المالي 58

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء المالي ومتطلبات نجاحه 59

أولا:مراحل عملية تقييم الأداء المالي 59

1- جمع المعلومات الضرورية 59

2- قياس الأداء الفعلي 60

3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب فيه 61

4- دراسة الانحرافات وإصدار الحكم 62

ثانيا: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التقييم **62**

1- شروط التقييم الجيد 62

المبحث الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي **66**

المطلب الأول: التوازن المالي **66**

1- تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي 66

2- تقييم الداء المالي عن طريق النسب المالية 68

المطلب الثاني: السيولة واليسر المالي **70**

1- مفهوم السيولة واليسر المالي 70

2- الدراسة الساكنة للسيولة واليسر المالي 70

3- الدراسة الحركية للسيولة واليسر المالي 70

المطلب الثالث: مردودية المؤسسة وإنشاء القيمة **74**

1- مردودية المؤسسة 74

2- إنشاء القيمة 80

خاتمة الفصل **84**

الفصل الثالث : أثر برامج التأهيل على الأداء المالي لمطاحن "مرمورة"

مقدمة الفصل **86**

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة" **87**

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة **87**

1- لمحة تاريخية وجغرافية 87

2- لمحة انتاجية وديموغرافية 88
3- طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها 89
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 90
1- مديرية الوحدة 90
2- مصلحة المستخدمين 90
3- مصلحة الوقاية والأمن 91
4- مصلحة التجارة 91
5- مصلحة المحاسبة والمالية 91
6- مصلحة النقل 91
7- مصلحة الانتاج 91
8- مصلحة الصيانة 92
9- مصلحة المشتريات والمخزونات 92
المطلب الثالث: المخطط التنموي (2011-2015) لإعادة تأهيل مطاحن مرمورة 95
1- عرض وتحديد المشروع (المخطط التنموي) 95
2- تقديم المتعهد (الترقوية) 95
3- فائدة المشروع 95
4- وضعية أرضية الأساس 96
5- إحتياجات المنافع 96
6- المحافظة على المحيط 96
7- تكوين المشروع 96

8- آجال و مخطّط الإنجاز 97
9- التّقييم الماليّ للمشروع 97
المبحث الثاني: تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي 99
المطلب الأول: تقديم الميزانيات المالية المفصلة والمختصرة 99
المطلب الثاني: تقييم التوازن المالي 102
1- إعداد الميزانيات الوظيفية للفترة (2010-2012) 102
2- حساب رأس المال العامل 104
3- حساب الإحتياج من رأس المال العامل 106
4- حساب الخزينة 106
المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق النسب المالية 108
المطلب الأول: نسب الهيكلة 108
1- حساب نسب هيكلة الأصول ونسب هيكلة الخصوم 108
2- حساب نسب التمويل 109
المطلب الثاني: تقييم سيولة المؤسسة(المطاحن) 109
1- نسبة السيولة العامة 109
2- نسبة الخزينة النسبية 110
3- نسبة الخزينة الفورية 112
المطلب الثالث: تقييم مردودية المؤسسة 113
1- عرض جدول حسابات النتائج 113

2- مردودية النشاط 114

3- المردودية الاقتصادية 115

4- المردودية المالية 118

المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج وفق الفرضيات 120

المطلب الأول: تفسير النتائج فق النظرية الأولى 120

المطلب الثاني: تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية 120

لمطلب الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة 121

خاتمة الفصل 122

خاتمة عامة 124

قائمة المراجع

ملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	العنـــــــــــوان	الصفحة
1-1	مسار برنامج التأهيل	23
2-1	أبعاد برنامج التأهيل	31
3-1	دائرة نسبية تمثل درجة تقدم PME 685 ضمن إجراءات التأهيل	36
4-1	دائرة نسبية تمثل توزيع PME 405 حسب نوع نشاط التأهيل	37
1-2	نظام الاتصالات وتفاعل العوامل المختلفة لاستقصاء المعلومات.	64
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	93
2-3	الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن مرمورة	94
3-3	أعمدة بيانية تمثل تطور السيولة العامة للفترة (2010- 2012)	110
4-3	أعمدة بيانية تمثل تطور السيولة النسبية للفترة (2010- 2012)	111
5-3	أعمدة بيانية تمثل تطور نسبة السيولة الفورية للفترة (2010- 2012)	112
6-3	أعمدة بيانية تمثل تطور مردودية النشاط للفترة (2010- 2012)	115
7-3	أعمدة بيانية تمثل تطور المردودية الإقتصادية الإجمالية للفترة (2010- 2012)	116
8-3	أعمدة بيانية تمثل تطور المردودية الإقتصادية الصافية للفترة (2010- 2012)	117
9-3	أعمدة بيانية تمثل تطور المردودية المالية للفترة (2010- 2012)	118

قائمة الجداول:

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
1-1	تكلفة الدراسة التشخيصية للبرنامج الوطني الجديد	40
1-3	توزيع العمال على الوحدات الثلاث	88
2-3	توزيع الفئات المهنية أول الإطارات بالمؤسسة	89
3-3	الجدول التمويلي للمخطط التنموي	98
4-3	الميزانية المفصلة لجانب الأصول للفترة (2010-2012)	99
5-3	الميزانية المالية المفصلة لجانب الخصوم للفترة (2010- 2012)	100
6-3	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2010	101
7-3	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2011	101
8-3	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2012	102
9-3	الميزانية الوظيفية لسنة 2010	103
10-3	الميزانية الوظيفية لسنة 2011	103
11-3	الميزانية الوظيفية لسنة 2012	104
12-3	حساب رأس المال العامل بطريقتين للفترة (2010-2012)	105
13-3	حساب احتياج رأس المال العامل للفترة (2010-2012)	106
14-3	مقارنة بين رأس المال العامل و الاحتياج منه للفترة (2010-2012)	107
15-3	تطور نسب الهيكلة للأصول والخصوم للفترة (2010-2012)	108
16-3	تطور نسب التمويل للفترة (2010-2012)	109
17-3	تطور نسبة السيولة العامة للفترة (2010-2012)	110
18-3	تطور نسبة الخزينة النسبية للفترة (2010-2012)	111
19-3	تطور نسبة الخزينة الفورية للفترة (2010-2012)	112
20-3	جدول حسابات النتائج للفترة (2010-2012)	113
21-3	تطور مردودية النشاط للفترة (2010-2012)	114
22-3	تطور المردودية الاقتصادية الإجمالية للفترة (2010-2012)	116
23-3	تطور المردودية الاقتصادية الصافية للفترة (2010-2012)	117

24-3	تطور المردودية المالية للفترة (2010-2012)	118

مقدمة عامة:

يشهد العالم الآن عصرا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، فلقد تحول الاقتصاد العالمي الى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وقد نتج عن كل هذا بروز مفهوم العولمة كظاهرة انتشرت في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما ظهرت عدة منظمات وتكتلات اقتصادية من بينها منظمة التجارة العالمية والاتحاد الأوروبي التي ساهمت بقوة في تنامي هذه الظاهرة.

اذ أن العالم وخاصة العالم الثلث وكنتيجة للتطورات والتحولات الحاصلة يواجه رهانات جديدة من أجل إرساء مقومات اقتصادية تمكن المؤسسة من رفع القدرة التشغيلية والتنافسية حيث أصبح تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتمية ضرورية كي تضمن بقائها واستمرارها وتعزيز ميزاتها التنافسية والتأكد من تحقيق أهدافها بالوسائل المتاحة وهذا يحتاج الى قياس وتقييم نتائجها وبالأحرى تقييم أدائها المالي.

واذا اعتبرت المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فانها حتما بحاجة الى تقييم آداء كل وظيفة من وظائفها، فهي اذا تقيم آدائها التجاري وآدائها المالي خاصة وأدائها الانتاجي وفي الأخير أداء وظيفة الأفراد ولتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المسيرين اشكالية اختيار أو انتقاء المعايير والمؤشرات فهي بطبيعة الحال كثيرة فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه.

وبناءا على ما سبق كان محور اشكاليتنا يدور حول التساؤل التالي:

ما مدى تأثير برامج التأهيل على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بعملية التأهيل وما هي أهم البرامج المعتمدة لتأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- هل يمكن اعتبار عملية التأهيل ضرورة حتمية أم خيار للمؤسسة؟
- ما هي المعايير والمؤشرات المالية التي تعكس الأداء المالي؟
- كيف أثر المخطط التنموي الذي استفادت منه مطاحن مرمورة على أدائها المالي؟

فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي سنحاول تأكيدها أو نفيها من خلال بحثنا هذا:

- لبرامج التأهيل أثر على الأداء المالي للمؤسسة.
- برامج التأهيل المعتمدة لا تشمل كل وظائف المؤسسة.
- المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام كبير للاستثمارات الغير مادية.

أهمية الموضوع:

تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول عملية مهمة هي عملية التأهيل والتي اعتبرتها الدولة محورا من محاور سياستها الاقتصادية التنموية وكم اعتبرها العديد من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجعة للنمو والاستزار والرفع من القدرة التنافسية.

كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في التركيز على تقييم الأداء المالي للمؤسسة في اطار عملية التأهيل.

أسباب اختيار الموضوع:

- كون الجزائر اليوم في حاجة ماسة الى بديل للمحروقات، والذي يكمن أساسا في المؤسسة القادرة على فرض وجودها وطنيا وعالميا.
- نقص الدراسات والبحوث في هذا الموضوع.
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة
- اكتساب خبرة ولو بسيطة عند اسقاط الجانب النضري على الجانب التطبيقي.

أهداف الدراسة:

يكمن الغرض الأساسي من الدراسة فيما يلي:

- الوقوف على مدى مساهمة البرامج التأهيلية للمؤسسة الاقتصادية.
- استعمال المؤشرات المالية المتاحة في تقييم أثر التأهيل على المستوى المالي.
- اسقاط المقاربات النظرية على الواقع الميداني.
- تزويد المكتبة الجامعية ببحوث جديدة.

المنهج المستخدم:

بما أن الموضوع يهدف الى معرفة تأثير برامج التأهيل على الأداء المالي فان أنسب منهج يسمح بتحقيق الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بمعنى الاعتماد على الأسلوب الوصفي في الجانب النظري لما له من خصائص مساعدة على فهم الظاهرة المدروسة والالمام بجوانبها وكذا تحديد المؤشرات والمعايير المالية محل الدراسة أما الأسلوب التحليلي لتحديد تطورات تلك المؤشرات في الجانب التطبيقي.

هيكل الموضوع:

من أجل الاحاطة والالمام بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الموضوع الى ثلاثة فصول منها فصلين نضريين وفصل تطبيقي مبينة كما يلي:

- يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتأهيل ويضم ثلاث مباحث ويتضمن المبحث الأول ماهية التأهيل كما تضمن المبحث الثاني مسار عملية التأهيل وتضمن المبحث الثالث نظرة عن تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- أما الفصل الثاني فيتناول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ويحتوي على ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، كما تضمن المبحث الثاني تقييم الأداء المالي وتضمن المبحث الثالث معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي
- وفي الفصل الثالث تم التطرق الى أثر برامج التأهيل على الأداء المالي لمطاحن مرمورة وهي عبارة عن دراسة ميدانية للوقوف على مدى تحسن الأداء من خلال برامج التأهيل المعتمدة وذلك من خلال أربعة مباحث حيث تضمن المبحث الأول نضرة عامة حول المؤسسة كما تضمن المبحث الثاني تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي أما المبحث الثالث تضمن تقييم الأداء المالي عن طريق النسب المالية وتضمن المبحث الرابع تفسير وتحليل النتائج وفق فرضيات الدراسة.

مقدمة الفصل:

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة التي طرأت على التبادلات الدولية في سياق العولمة، جعل بقاء الجزائر على حياد شيء غير ممكن، خاصة بعد إبرام اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي مؤخرا، والتحضيرات الجارية لانضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة"OMC" قريبا.

فقد أصبح تأهيل المؤسسات الجزائرية شيئا ضروريا كي تضمن استمراريتها في سوق تحكمه قوانين المنافسة، وذلك من خلال تسطير برامج لتأهيلها، من أجل تطوير وترقية المنتوج الوطني وفق المواصفات التقنية العالمية خاصة وأن إشكالية المؤسسة الاقتصادية الوطنية تكمن في الوقت الراهن في ارتفاع تكاليف الانتاج وعدم قدرة المستثمر الجزائري على المنافسة الدولية.

ويمكن القول أن إستمرارية المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ترتبط بنجاعتها الحالية من جهة وبمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع محيطها المحلي والدولي من جهة أخرى، ويمكن تأهيل هذه المؤسسة حتى تصبح في مستوى مواجهة التحديات الحالية المرتقبة، وكسب الرهان لضمان المكانة المتوخاة من السوق ورفع مردوديتها وتمكينها من الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة.

المبحث الأول: ماهية التأهيل

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية صعوبات، فمهما كان نوعها وحجمها وتسييرها ووضعها القانوني هي في حاجة لتأهيل. والتأهيل يعتبر تصور جديد للإصلاح الاقتصادي المؤسساتي يختلف عن التحويرات السابقة بتبني فلسفة اقتصادية جديدة تقوم على تغيير في الفكر والمفاهيم والسياسات والقوانين والإجراءات وتصور المسيرين والعمال والسلعة بحيث يتغلغل هذا التغيير تدريجيا بعيدا عن الخدمات والمفاجآت في ظل التغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي وهيمنة التجمعات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية تفرض علينا تأهيل المؤسسات الاقتصادية لتضمن نموها واستمراريتها وتستفيد بجدية من الإصلاحات الجارية.

المطلب الأول: مفهوم التأهيل ومبادئه:

1- مفهوم التأهيل:

تعتبر كلمة التأهيل مصطلحا جديدا في القاموس الاقتصادي مما يجعله أكثر إهتماما وبحثا في مجال الاقتصاد فقد ظهر حديثا واقترن بتحسين تنافسية المؤسسات وجعلها في مستوى المؤسسات الناجحة وسنعرض فيمايلي بعض تعاريف التأهيل في الكتابات الاقتصادية:

- يقصد بالتأهيل: تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق المردودية الاقتصادية[1].
- التأهيل عملية محددة تحتاج لتمويل يقترح نظام تسييري يتم بمقارنة إمكانيات المؤسسة وقدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى[2].
- ويعرف التأهيل كذلك على أساس إصلاح إقتصادي بأنه: عبارة عن إجراء تعديلات وتغيرات حسب النظام الاقتصادي بمختلف قطاعاته بقصد زيادة الانتاج وتوفير موارد داخلية للتنمية القومية، وتحقيق العدالة الاجتماعية،

---

[1] بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واقع وأفاق، جامعة قالمة، أيام 13 و 14 نوفمبر 2006، ص 11.

[2] فطيمة بن عبد العزيز، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ضمن برنامج ميدا، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة في 13 و 14 أفريل 2008، ص07.

ورفع مستوى معيشة الأفراد[1].

- التأهيل يرتبط بعنصر العولمة والمعلوماتية والاختراعات باكتساب وتطبيق التكنولوجيات الحديثة[2].
- وبنظرة تسويقية التأهيل هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق[3].
- عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONVDI: على أنه ترقية قطاع صناعي وتطويره ليصبح ذو قدرات تنافسية عالية ويشترط في ذلك:
  - فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي للتكيف والانفتاح على السوق.
  - لتفادي أثر التفكير الصناعي يجب أن تقوم الحكومة بفتح حوار مع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل مرافعته ومساعدات ملائمة.
  - كل مؤسسة يجب أن تعمل على بذل جهود التكيف اللازم والالتزام ببرامج التأهيل للوصول إلى مستوى أعلى من التنافس والعمل من أجل المحافظة عليه[4].

وأخيرا نستطيع القول: أن عملية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة انتقالية للمؤسسة من مستوى الى مستوى آخر يتميز بالكفاءة و المردودية، من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح المنافسة لنظيرتها في السوق.

2- مبادئ التأهيل:

وتتمثل في:

- عصرنة محيط المؤسسات سواء المحيط المادي(التجهيزات) أو القانوني.
- تعزيز قدرات هياكل الدعم (الهياكل القاعدية).

---

[1] موسى بخاخشة وعقون عادل، تأهيل المؤسسة الاقتصادية كمدخل لدعم الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الجزائرية والتميز، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، أيام 26-27 نوفمبر 2007، ص 44.

[2] فطيمة بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص07.

[3] المرجع نفسه، ص08

[4] كمال رزيق، التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف في 29-30 أكتوبر 2001 ص 59.

- ترقية وتنمية الصناعات التنافسية في الاسواق المحلية والدولية.
- تحسين التنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية.

المطلب الثاني: دوافع التأهيل وأهدافه

1- دوافع التأهيل:

ان البحث في أسباب التأهيل يقودنا الى الحديث عن واقع المؤسسة الاقتصادية ومميزاتها وهل هي مؤهلة للمنافسة سواء المحلية أو الأجنبية وقد كشفت إحدى الدراسات في هذا الموضوع أن المحيط يتصف بما يلي[1]:

1-1 المحيط الداخلي:

- النقص في العمالة المهرة على المستويين الإداري والتقني وفي بعض الأحيان النقص في نوعية الأفراد.
- عدم تجديد الآلات واستخدام تكنولوجيا قديمة قد تعود إلى السبعينات.
- النقص في هياكل البحث والتطوير وإن وجدت فهي لا تعمل في إطار المعايير.
- عدم استخدام المحاسبة التحليلية في العديد من المؤسسات.
- المستويات المنحطة لدى مجموع العمال.
- عدم الاستعمال الكامل لبعض الورشات أو بعض وحدات الإنتاج.
- ارتفاع التكاليف الكلية للإنتاج.

1-2 المحيط الخارجي:

- تباطؤ البنوك في دراسة الملفات لمنح القروض المتعلقة بالتمويل.
- تماطل الإدارات(الغرفة التجارية، الجمارك) في اتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب.
- التبعية لمجموع المؤسسات على مستوى التموينات (المواد الأولية وقطع الغيار).
- عدم متابعة المنتوج لغاية وصوله إلى المستهلك أو الزبون.
- عدم كفاية التغطية للسوق الوطنية بنظام التوزيع.
- ظهور المنتجون الخواص والزيادة المرتقبة في كمية الواردات.

[1] نفس المرجع السابق، ص65.

- عدم مطابقة العديد من المواد المستوردة للمعايير الدولية بعد خضوعها للمراقبة وهذا مع صدور قانون الاستيراد وحرية اقتصاد السوق.

و بالإضافة إلى ما تقدم نجد أن المؤسسة تعيش في محيط غير متكافئ وذلك راجع إلى ما يلي[1]:

- ✓ المؤسسة الاقتصادية العامة أو الخاصة أصبحت تواجه منافسة حادة محلية وعالمية.
- ✓ تحرير التجارة الخارجية أدى إلى وجود مؤسسات في مستوى تنافسي لا يسمح لها بالوقوف أمام المؤسسات الأجنبية.
- ✓ الالتزام بالمواصفات الدولية للعودة وتكييف العاملين مع محيط العمل الجديد وأمام تلك الأوضاع السابقة جاءت فلسفة التأهيل لعدة اعتبارات منطقية[2].

- إن رفع القدرة التنافسية للمؤسسات يتم إلا من خلال اعتماد مقارنة قائمة على التجديد التكنولوجي الابتكار.
- إن التجديد التكنولوجي سيؤدي لا محالة إلى صعوبات تعامل الهيكل البشري للمنظمة وبالتالي تكون المفارقة كبيرة جدا.
- السبيل إلى تحقيق ذلك هو بناء هيكل بشري قادر على التعامل مع مختلف المستجدات التكنولوجية على اعتبار أن التجديد التقني يقتضي تجديد معرفي لأن مهارات العامل تتقادم وبالمقابل تظهر أجيال جديدة من التقنيات مما يتطلب من المنظمات اليقظة الدائمة والمستمرة لمحيط الأعمال.

وأهم شيء نركز عليه هو الارتقاء بالعمالة المشكلة للمؤسسة من خلال التدريب، التكوين والتعليم وتكيفه مع احتياجات سوق العمل.

ولتحسين تلك السلبيات وتجسيد الأدوات التي تسمح بخلق محيط تنافسي للمؤسسة الجزائرية، قد تبنت هذه الأخيرة برامج تأهيلية كدعامة تسمح بتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي أين يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي، حيث لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني المؤسسة لإجراءات وإصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية الإنتاجية التسويقية... الخ.

---

[1] عامر يحي عيسى، ملف حول تأهيل والمنافسة الصناعية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2002، ص ص 1، 2.

[2] كمال رزيق، مرجع سبق ذكره، ص68.

وتبعا لذلك فإن هدف برنامج تأهيل المؤسسة لا يتعلق فقط بجانب الإدارة أو التسيير وإنما يخص أيضا مجموع الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة.

2- أهداف التأهيل:

إن لعملية التأهيل أهداف تجعل منها أسلوب أو إستراتيجية للرقي بالمؤسسة والمجتمع على حد سواء وتتمثل هذه الأهداف على العموم في ما يلي[1]:

2-1 القدرة التنافسية للمؤسسات:

ويمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأخيرة في طريق:

- تكييف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم خاصة التحكم في نوعية المنتجات والخدمات ويقتضى هذا وجوب خضوع المؤسسات للمقاييس الدولية الخاصة بالنوعية (مقاييس الايزو ISO).
- تدعيم مؤهلات المديرين المسيرين المنفذين في الوظائف الإنتاجية والتجارية ويتعلق الأمر هنا بتدعيم القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءة ضرورية للحفاظ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة، وتصديرها فحسب بل هي مطلوبة حتى في إطار إنشاء المؤسسات الجديدة في هذا الشأن بينت الإحصائيات أن 80% من المشاريع المعتمدة عليها من طرف وكالة دعم وترقية الاستثمارات ومتابعتها قد تم التخلي عنها أو لم تعرف الانطلاق بتاتا بسبب نقص مؤهلات التسيير والكفاءة التسييرية للمبادرين(3/2 أصحاب المشاريع ينتمون إلى قطاع التجارة).

2-2 قابلية استمرار المؤسسة:

تهدف التنافسية إلى السماح للمؤسسات بصيانة حصتها في السوق الداخلية كمرحلة أولى اقتحام الأسواق الدولية في مرحلة ثانية ومن أجل تجسيد ذلك يجب:

- تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك والمنتج المحلي والأجنبي(دراسة السوق).
- تشخيص المجالات ذات القدرات العالية.
- البحث عن تنمية متوازنة ومستقرة للاقتصاد الوطني بالتركيز على الثروات الطبيعية الموجودة السطحية والباطنية من أجل توفير فرصة ملائمة للتصدير.

---

[1] عامر يحي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 03.

- العمل على تخصيص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التحكم في التكاليف.
- تطوير الشركات الدولية بغلبة الاندماج الحقيقي في الاقتصاد العالمي.
- مساعدة المؤسسات على إعادة إنشائها وتفرعها.

2-3 خلق مناصب الشغل:

يهدف تأهيل المؤسسات إلى الحفاظ على مناصب الشغل الحالية من جهة والرفع من فرص الشغل من جهة أخرى أي تخفيض من نسبة البطالة إلى أقصى نسبة ممكنة ونظرا لأهمية هذا العنصر(العمل) يمكن اعتباره كعامل أساسي بالإضافة إلى المعايير الأخرى التي يجب أن تراعى في عملية التأهيل.

المطلب الثالث: آليات التأهيل[1]:

إن عملية التأهيل تعطي للمؤسسة دفعة جديدة تمكنها من إبراز إمكانياتها وقدراتها لتتمكن من استحواذ مكانة معتبرة في السوق المحلي والسوق الدولي،لذلك يستوجب الأخذ بعين الاعتبار التأهيل على المستوى الكلي والجزئي للمؤسسة .

1- آليات التأهيل على المستوى الكلي:

1-1 تأهيل المحيط القانوني:

باعتباره يحدد حقوق والواجبات للمؤسسة وبمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها، لذلك لابد من توفير إطار تشريعي وقانوني يحمي الحقوق والواجبات ويتماشى مع المتغيرات العالمية والضوابط التي تحكم اقتصاد السوق.

1-2 تأهيل المحيط الإداري:

الذي يحدد علاقة المؤسسة بالإدارة الوطنية ويكون ذلك من خلال:

- التخفيف من حدة الإجراءات البيروقراطية بوضع إطار إداري مرن ومناسب، قادر على التكيف مع الاحتياجات ومتطلبات المؤسسة ويتم بالشفافية وقلة التعقيد.

---

[1] لطرش ذهبية، " إستراتجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكاسب الشراكة الأورو جزائرية، في الملتقى الدولي حول آثاره و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2006 جامعة سطيف- الجزائر، ص 2.

- إعادة النظر في طرق التسيير الإداري لمختلف الإدارات والهيئات العمومية التي تتعامل مع المؤسسة وإعادة تنظيم هياكلها ومهامها، واعتماد اللامركزية في التسيير للوصول إلى إدارة تتعامل اقتصاديا في جميع إجراءاتها وخدماتها.
- تشجيع إنشاء هيئات إدارية مختصة في دعم نشاط المؤسسات.

1-3 تأهيل المحيط المصرفي:

يعتبر التموين من أهم الإشكاليات التي تطرح أمام المؤسسة، وهذا لوجوب توفره قبل الشروع في أي نشاط اقتصادي، لذلك فانه من الضروري العمل على توفير كل ما من شأنه أن يساعد المؤسسة على التزود بالأموال اللازمة في الوقت المناسب، ويكون هذا بالتأكيد من خلال تحسين وترقية عمل النظام المصرفي الوطني ومحاولة تسيير طرق الحصول على القروض.

1-4 تأهيل المحيط الجبائي:

نظرا لأهمية الضرائب كمورد رئيسي لخزينة الدولة، تسعى هذه الأخيرة إلى بذل كل الجهود اللازمة لجمعها متجاهلة الأضرار قد تسببها للمؤسسات الاقتصادية وخاصة منها مساهمتها في تخفيض نسبة التمويل الذاتي لهذه المؤسسات، لذلك لابد على السلطات المعنية من تأهيل النظام الضريبي وجعله في مستوى مسايرة متطلبات المؤسسات وهذا يفرض عليها ضرائب تأخذ بعين الاعتبار خصائصها وإمكانيتها والظروف التي تواجهها.

وعليه فان تخفيف العبء الضريبي على المؤسسة الاقتصادية سيساهم بالضرورة في تعزيز القدرة التمويلية الذاتية مما يؤدي إلى تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة جراء لجوءها إلى الإقراض الخارجي.

إلى جانب هذه الإجراءات الواجب القيام بها من طرف السلطات المعنية للمساهمة في تحسين الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة، هناك إجراءات أخرى تتمثل خاصة في:

- إنشاء هياكل الدعم والمساعدة.
- تسيير طرق الحصول على العقار.
- تجديد وتوسيع شبكات المواصلات مع تطوير قطاع النقل وتحسين البنية الأساسية للطرقات والموانئ والمطارات.
- تطوير جهاز الإعلام الاقتصادي بغية توفير المعلومات الضرورية والجديدة المتعلقة بكافة الأحداث الاقتصادية.

- توفير الأمن والاستقرار السياسي.
- محاولة الحفاظ على استقرار كل من سعر صرف العملة الوطنية، سعر الفائدة، نسبة التضخم.

2- آليات التأهيل على المستوى الجزئي:

لكي تتمكن المؤسسة من الصمود أمام المنافسة الشديدة لا يكفي فقط الاهتمام بالمحيط الخارجي لها، وإنما يجب الاعتناء وتحسين المحيط الداخلي والذي يتمثل خاصة في الوظائف الأساسية التي تقوم بها المؤسسة والتي تعبر عن نشاطها الاقتصادي. لهذا فإن آليات تأهيل المؤسسة على المستوى الجزئي بتجسد من خلال تأهيل وظائفها.

2-1 تأهيل وظيفة التموين:

يعتبر التموين من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة. إذ أنه يمثل نقطة البداية من حيث توفيره لمختلف عناصر المخزون المحصل عليها أساسا من خارج المؤسسة والتي تسمح بمزاولة النشاط الأساسي للمؤسسة. لهذا فان الاعتناء بهذه الوظيفة يكون خاصة من خلال:

- التزويد باحتياجات المؤسسة في الوقت المناسب.
- محاولة تخفيض تكاليف الشراء إلى أقل ما يمكن.
- مراعاة النوعية والجودة في عملية الشراء باختيار الموردين المناسبين.
- المراقبة والمتابعة الدائمة لحركة المخزون.

2-2 تأهيل وظيفة الإنتاج:

لدى الاقتصاديين تعتبر عملية الإنتاج صلب النشاط الاقتصادي ونواته الرئيسية، وهي تتمثل في مزج عناصر الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل الخروج في النهاية بمنتجات كفيلة بأن تعرف المؤسسة كعون اقتصادي بارز في الاقتصاد الوطني، لهذا فإن الاهتمام بوظيفة الإنتاج يعد من الأولويات التي يجب أن يراعيها مسيروا المؤسسة، إذ عليهم أن يسعوا جاهدين إلى:

- تحديد الأداة الإنتاجية المستعملة.
- العمل وفق التكنولوجيا المتطورة.
- مراعاة النوعية والجودة.
- الأخذ بعين الاعتبار المعايير البيئية.
- الإنتاج وفق رغبات المستهلك.

- احترام الوقت في الإنتاج.

2-3 تأهيل وظيفة التسويق:

سواء كانت مؤسسة صناعية أو مؤسسة خدماتية، فإن الهدف الرئيسي التي تسعى إلى تحقيقه يتمثل في تصريف منتوجها الذي يعتبر أساس تواجدها. واليوم أصبح القيام بهذه المهمة على أكمل وجه هو أساس المنافسة.

إذ أن المؤسسة التي تعرف كيف تتعامل مع الزبون وكيف تصل إليه، هي المؤسسة التي بإمكانها احتلال موقع متميز في السوق. هذا ما يحتم ضرورة الاعتناء بوظيفة التسويق التي تسعى دائما إلى اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وذلك من خلال:

- دراسة مفصلة لرغبات وميولات المستهلك. إذ أن من أهم خصائص التسويق على الإطلاق، تحديد ميول الزبائن، وخلق صنف يتماشى مع رغباته[1].
- تنشيط مبيعات المنتوج الحالي واكتساب زبائن جدد، أو إضافة منتجات جديدة والدعاية لها.
- دراسة منافذ التوزيع الحالية والبحث عن منافذ جديدة.
- التغليف الصحيح للمنتجات.
- دراسة مفصلة للسوق تسمح بمعرفة أهم المنتجات المنافسة.

2-4 تأهيل الوظيفة المالية:

بغية الوصول إلى الاحتياجات المالية كما يجب، لا بد على المؤسسة من احتوائها لوظيفة مالية تسهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي أو ديون بمختلف استحقاقاتها، والذي سيحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن.

من هذا المنطلق فإن الاهتمام بالوظيفة المالية من شأنه أن يسمح بتأهيل المؤسسة، لهذا فإنه يجب:

- دراسة احتياجات المالية الضرورية المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- دراسة إمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة.
- اختيار أحسن طرق التمويل، باختيار أحسن مزيج مع الأخذ بعين الاعتبار توفير الأموال:

---

[1] موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال،" التسويق والاحتكار والمنافسة Edito creps، ص 58.

* بالكمية المناسبة.

* بالتكلفة الملائمة.

* وفي الوقت المناسب.

- إنفاق هذه الأموال كما يجب لتحقيق أغراض المؤسسة.

2-5 تأهيل وظيفة الموارد البشرية:

ما يطرح اليوم من إشكال أما المؤسسة لا يكمن فقط في الحصول على المعلومات والتكنولوجيا المتطورة والمواد الأولية، وإنما يتعدى ذلك إلى كيفية إدارة وتسيير كل هذه الأمور، الأمر الذي أدى إلى الاقتناع بأن هذا لن يأتي إلا من خلال قدرات بشرية وكفاءات مؤهلة بإمكانها التحكم في أسس وطرق ومبادئ الإدارة الحديثة والتنفيذ الدقيق لعملية الإنتاج.

فمعظم المؤسسات على المستوى الدولي اقتنعت أن العامل الوحيد الذي يضمن بقاءها ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة لأفرادها. كما أن معظم الدراسات الحديثة تؤكد أن أي مشروع يرغب في المنافسة على المستوى الدولي يجب عليه الاعتماد على قوى عاملة ماهرة وأن يضع نظاما جيدا لتحفيزهم على العمل على المستوى عالي من الكفاءة.

المبحث الثاني: مسار عملية التأهيل:

عملية التأهيل عملية منظمة و ممنهجة، فالقيام بها يتطلب المرور بعدة مراحل متتالية، كما تتطلب أيضا مجموعة من الوسائل المساعدة وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: الإطار المؤسساتي و التنظيمي للتأهيل:

الإطار المؤسساتي والتنظيمي للتأهيل هو الجهات التي لها دور في تطبيق برنامج التأهيل من المؤسسات نفسها وكذا الجمعيات المهنية وأرباب العمل ثم الجهات المشرفة على تطبيق برنامج التأهيل[1].

1- المؤسسات:

إن برنامج التأهيل يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب ما جاء في القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة والتي تتوفر على إمكانيات حالية لتحقيق أحسن نسبة (نوعية، سعر) دون الأخذ بعين الاعتبار مقر تواجدها، ويعتمد هذا البرنامج على مبدأ إرادة المؤسسة وعلى رفع مستوى مسيرها.

أما فيما يخص المؤسسات التي تعاني من صعوبات تكون محل دراسة مسبقة من طرف مراكز التسهيلات ويمكنها المشاركة في برنامج التأهيل حينما يتم تطهيرها وفي هذا الإطار يجب تصنيف المؤسسات كما يلي:

- المؤسسات التي لا تتطلب تأهيل.
- المؤسسات التي تتطلب تأهيل بواسطة رسائل محدودة.
- المؤسسات التي تتطلب تدخلا نافذا.
- المؤسسات التي يستحيل تأهيلها.

2- الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل:

تشكل الجمعيات المهنية عنصرا أساسيا في نجاح برنامج التأهيل فهي ذات منفعة مزدوجة تشكل أداة حوار مع السلطات العمومية من جهة وأداة إيصال المعلومات إلى المؤسسات من جهة أخرى لذا يجب تشجيع المؤسسات للانضمام إلى منظمات العمل الموجودة أو التي ستنشأ في المستقبل. ونظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الهيئات فإنها

[1] عامر يحي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 07.

تحتاج هي كذلك إلى إدماجها في برنامج التأهيل وذلك عن طريق مساعدات تهدف إلى تطوير قدراتها على التنظيم بترسيخ ثقافة الحوار والتشاور.

إضافة إلى ذلك يجب العمل على تدعيم هذه الجمعيات بشكل أوسع كي تستطيع أن تكون عاملا في إنشاء هياكل التكوين وتوزيع المعلومات الناتجة لها(إنشاء مراكز التكوين وشبكات تضم مختلف بنوك المعلومات، مجالات متخصصة، ملتقيات...).

3- الهيئات المكلفة ببرنامج التأهيل:

يتم تطبيق برنامج التأهيل بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها[1]:

3-1 الصندوق الوطني للتأهيل:

يسير الصندوق من طرف مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتكون من ممثلي الوزارات المكلفة بالقطاعات ذات الصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممثل غرف التجارة والصناعة والحرف الفلاحية ومنظمات أرباب العمل والنقابات.

يدير الصندوق مدير عام يعين بموجب مرسوم رئاسي، يكلف الصندوق الذي يوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمهام التالية:

- ✓ تحديد السياسة العامة في عملية تأهيل المؤسسات.
- ✓ تسيير الإعانات الممنوحة في إطار اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي، وفي هذا الإطار تحت سلطة الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضبط الصندوق الحصص المخصصة لكل محور من عملية التأهيل(دراسات الخبرة، التكوين، تخصيص الإعانات حسب الأولويات).
- ✓ منح الإعانات الخاصة بتأهيل المؤسسات على أساس قرارات قابلية التأهيل المسلمة من طرف اللجان الجهوية للقيادة؛
- ✓ متابعة ومراقبة أنشطة اللجان الجهوية للقيادة.

[1] صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، ندوة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، جامعة فرحات عباس سطيف، في 18- 22 جانفي 2004، ص ص 7- 8.

- ✓ القيام باعتماد الهيئات سواء كانت وطنية أو أجنبية خاصة أو عمومية التي تسند إليها مهمة القيام بعملية التأهيل(هيئات للدراسة أو الخبرة، التكوين، هيئات ضبط المقاييس الدولية...الخ).

كما تسند للصندوق مهمة المساهمة في تمويل عمليات التحكم في تكنولوجيا لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتنائها، ومن أجل ذلك يعتمد الصندوق على اللجان الجهوية للقيادة أو هيئات البحث الموجودة.

وفي هذا الشأن يساهم الصندوق في:

- تحقيق التدقيق التكنولوجي والتدقيق في النوعية.
- إجراءات الدراسات المسبقة محل الاستثمارات التكنولوجية.

3-2 اللجان الجهوية للقيادة:

تعتبر هذه اللجان هيئات تقنية تتشكل أساسا من خبراء للتحكم والقيادة وتلعب دورا هاما في عملية اتخاذ قرار التأهيل وتكون على اتصال مباشر مع المؤسسات وتقوم هذه اللجان بما يلي[1]:

- ✓ مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعداد مخطط التأهيل وإيجاد الطرق الممكنة للتمويل.
- ✓ متابعة وتقويم البرامج التي هي قيد التنفيذ وذلك بالتنسيق مع هيئات الدعم(مكاتب الدراسات، مراكز التكوين...)؛
- ✓ منح قرارات قابلة الاستفادة من برنامج التأهيل.

في إطار مهامها يمكنها الاستعانة بكل خبير أو مستشار محلي أو أجنبي بصفة تعاقدية، أو في إطار التعاون الدولي، كما يمكنها تقديم آراء أو اقتراحات للصندوق الوطني للتأهيل قصد تحسين الإجراءات الخاصة بمرافقة المؤسسات.

تتكون اللجان الجهوية للقيادة من: مكتب التسهيلات والتدعيم، ولضمان أحسن تغطية لولايات الوطن توزع اللجان على 10 مناطق.

[1] نفس المرجع السابق، ص 09.

المطلب الثاني: وسائل تنفيذ سياسة التأهيل:

تعتمد عملية التأهيل على ثلاث وسائل أساسية وهي كالآتي[1]:

1- الوسائل المادية:

يستمد برنامج التأهيل أساسا من المساعدات المالية الممنوحة من طرف الاتحاد الأوربي وفقا لاتفاقية الشراكة المبرمة مع الجزائر، تقوم هذه الوسائل بتمويل المحاور الكبرى التي سترافق التأهيل في مجالات تطوير المعلومات، التكوين وإعادة تكييف المحيط المباشر للمؤسسة.

1-1 – الجانب المالي:

يرتكز الجانب المالي في عملية التأهيل على إدخال تغييرات هيكلية في ميدان تسيير القطاع البنكي الذي يجب أن ينتهج قواعد أكثر ليونة في سياسته (التسييرية، ومنح القروض) ومن أجل الوصول إلى هذه النتيجة فإنه على النظام البنكي نفسه الاستفادة من تدابير التأهيل سواء فيما يخص هياكله من أجل التأقلم مع المتطلبات الجديدة للانفتاح اقتصاديا.–

1-2 - جانب المساعدة المادية:

يتمحور هذا الجانب حول المساعدة الضرورية التي يجب تقديمها للمؤسسات من أجل تجديد تجهيزاتها القديمة أو اقتناء وسائل جديدة للإنتاج من أجل تنمية قدراتها التنافسية.

2- الوسائل المساعدة غير المادية:

يتعلق الأمر هنا بالاستثمار غير المادي على شكل مساعدة تهدف إلى تحسين الفكرة التنافسية للمؤسسة لجميع وظائفها(التقنية، تسييرية، تجارية، تنظيمية، نوعية، معلوماتية،...)

مثلا التأهيل فيما يخص المعلوماتية فالمعلومة تعتبر عنصر أساسيا لمرافقة المؤسسات في سعيها نحو اكتساب القدرة التنافسية وهناك صنفان من المعلومات:

- المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة.

[1] عامر يحي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 4- 5.

- المعلومات الخاصة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

الصنف الأول يشمل مجموعة المعطيات التي يجب على المؤسسة أن تعمل على تطويرها من أجل ترقية منتجاتها وتحسين سمعتها، ويتعلق الأمر هنا بوسائل الاتصال بالمحيط الخارجي مثل: شبكات الانترنت، التسويق.

أما الصنف الثاني فهو يسعى إلى تطوير المعلومات لصالح المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل تنفيذ سياسة التأهيل:

حتى يتم تطبيق برنامج التأهيل هناك عدة إجراءات يجب المرور بها قصد السير الحسن للبرنامج وكذا احترام منهجية وقد قدمت هذه الإجراءات للالتزام المؤسسات بالتزاماتها اتجاه البرنامج للاستفادة من هذا البرنامج وكذا سير عملية التأهيل بصورة واضحة، وعموما يمكن تقسيم عملية تنفيذ البرنامج إلى مرحلتين رئيسيتين[1]:

1- المرحلة الأولى:

تتمثل في مبادرة المؤسسة بإجراءات تشخيص إستراتيجي شامل يسمح بتحديد المكانة الإستراتجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية، مرفقا مع طلب المساعدة المالية إلى صندوق ترقية المنافسة الصناعية.

2- المرحلة الثانية:

بعد موافقة وتصديق اللجنة الوطنية للمنافسة الصناعية فإنه يتم منح المساعدات المالية الضرورية لمباشرة عملية التأهيل المادية واللامادية وفق الطريقتين:

الطريقة الأولى: تقسم الإعانة إلى ثلاثة أجزاء يكون الجزء الثالث مرتبط بمدى نهاية عملية تنفيذ مخطط الأعمال والذي يتعدى سنتين بدءا من تاريخ الإشعار المقبول.

الطريقة الثانية: يتم تقديم الإعانة المالية دفعة واحدة حيث لا يجب أن تتعدى فترة التنفيذ سنتين.

- التشخيص الاستراتيجي الشامل:إن اختيار القيام بالتأهيل يعتبر طوعي بالنسبة للمؤسسة حيث يقوم العمل التشخيصي على التعاون بين المؤسسة ومكتب الدراسات كما أن طلب المؤسسة للحصول على مساعدات

[1] نفس المرجع السابق، ص 09.

مالية لابد أن يكون مرفقا برأي البنك الذي تتعامل معه المؤسسة ومدى قدرتها على تعبئة الأموال الضرورية لتنفيذ برنامج تأهيلها.

وفيما يلي المراحل والإجراءات القانونية المتبعة من قبل المؤسسة للاستفادة من برنامج التأهيل[1]:

أ- المعلومات الأولية:

مكتب الدراسات FPCI تختار كل مؤسسة راغبة في برنامج التأهيل و الحصول على مساعدات مالية من صندوق الترقية التنافسية كما يجب إن تتحقق من أن هذا الأخير يملك الإمكانيات الضرورية لتحقيق التشخيص الاستراتيجي الشامل وصنع خطة التأهيل.

تعلم المؤسسة الأمانة التقنية عن طريق البريد عن رغبتها في الخضوع لبرنامج التأهيل مشيرة إلى اسم مكتب الدراسات يقوم مكتب الدراسات أو المستشارين بتشخيص قبلي بحيث ترسل بطاقة تعريفية للمؤسسة ،لاستبعاد التعهد مع مؤسسات لا تستجيب لشروط القبول و تتضمن المعلومات الأولية ما يلي:

- معطيات عامة حول المؤسسة:و تتمثل هذه المعطيات في:
  - الاسم التجاري للشخص المعنوي المؤسسة أو الاسم الطبيعي.
  - الوضعية القانونية للمؤسسة .
  - اسم ولقب الأشخاص الذين يرغبون باسم المؤسسة في الاستفادة من البرنامج.
  - العنوان الكامل للمؤسسة.
  - تاريخ الإنشاء.
- معطيات مالية تقنية و بشرية : تتضمن ما يلي:
  - رأس المال الاجتماعي و تقسيمه للسنوات الثلاث الأخيرة CA.
  - تطور كتلة الأجور للسنوات الأخيرة.
  - عدد العمال المشغلين و توزيعهم حسب الفئات الاجتماعية.
  - تطور الأموال الخاصة.
  - الاستثمارات المحققة في النشاطات الأساسية.

[1] محمد صالح زوتية، أثر التطورات الاقتصادية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستر، نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007، ص 40.

- إرفاق الاستمارة بالوثائق التالية:

- رسالة توضح نية المؤسسة في الخضوع لبرنامج التأهيل.
- معلومات متعلقة بمكتب الدراسات المختار.

يودع الملف أو يرسل لدى الأمانة التقنية مقابل وصل استلام ويتم تسجيل الواحدة تلوى الأخرى حسب تاريخ الاستلام.

ب- تمهيد لطلب المساعدات المالية من طرف المؤسسة:

ترفق المؤسسة التي تقدم طلب مساعدة مالية في إطار برنامج من صندوق ترقية التنافسية الصناعية ملف إلى الأمانة التقنية[1].

- ملف التأهيل: يتألف هذا الملف من:

- دراسة التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل ممضي من طرف مكتب الدراسات والمؤسسة.
- مخطط تمويل الاستثمارات بالإضافة إلى اتفاقية التمويل المبرمجة مع البنك(رسالة الموافقة).
- الوضعية المالية والمحاسبية مصادق عليها من طرف لجنة مكونة من خبراء محاسبين، محافظي حسابات، أو محاسبيين معتمدين.
- بيانات تقديرية للاستثمارات المادية والمعنوية المنتظر تحقيقها.
- بطاقة فنية للتشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل.
- معالجة الملف من طرف الأمانة التقنية: يتم مراجعة الملفات والتأكد من مطابقتها للشروط المتمثلة في:
  - تنتمي لقطاع إنتاجي.
  - متحصلة على رقم استدلالي جبائي.
  - أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل.
  - أصول صافية أكبر أو تساوي 50% من رأس مالها الإجمالي.
  - رأس المال العامل الموجب.
  - توظف المؤسسة 20 عاملا على الأقل وبصفة دائمة.

بعد التحقيق للأمانة التقنية يمكن لها أن تقبل الملف، طلب معلومات ملحقة أو رفض الملف.

[1] نفس المرجع السابق، ص 41.

1- في حالة القبول يخضع للتقييم حيث تضع الأمانة التقنية الفنية للمؤسسة وترسلها إلى صندوق ترقية التنافسية الصناعية CNCI.

2- في حالة وجود نقص في الملف المقدم تعلم الأمانة التقنية المؤسسة من أجل استكمال باقي المعلومات الناقصة.

3- في حالة عدم مطابقة الملف المقدم للشروط الموضوعة تعلم الأمانة التقنية المؤسسة بقرار الرفض وفي هذه الحالة لا يحق للمؤسسة الحصول على إعانات التشخيص ووضع خطة التأهيل.

- تقييم الملف: عند مطابقة الملف لمعايير الاستلام تقوم الأمانة التقنية بتقييم مالي وتقيم مدى قابلية نجاح مخطط التأهيل وتتمثل الشروط الأساسية الواجب التحقق منها عند التقييم في:
  - الصحة المالية ويتم تقسيمها حسب معيارين:
    - الأصول الصافية أكبر من أو تساوي 50% من رأس المال الاجتماعي.
    - رأس المال العامل موجب.

وجب على المؤسسة أن تحقق نتيجة صافية موجبة في السنة التي تسبق عملية التشخيص ووضع مخطط التأهيل أو تكون النتيجة المتوسطة للسنوات الثلاث الأخيرة موجبة.

- تبرير مخطط التمويل اللازم لأجل تحقيق الاستثمارات المادية.
- مصداقية المعلومات المحاسبية.
- مخطط التأهيل يساهم بطريقة إيجابية في:
  - تنافسية وربحية المؤسسة.
  - التموضع الاستراتيجي والتنافسي على مستوى السوق المحلي والدولي في آفاق التفكك الجمركي.
- عدد العمال أكثر من 20 عامل دائم.

جـ- تقديم الملف للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:

يقدم الملف الذي تم قبوله وتقييمه من طرف الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية مرفقة ببطاقة القرار[1].

[1] نفس المرجع السابق ، ص 42.

- قرار اللجنة الوطنية التنافسية الصناعية حيث يقوم بفحص الملف المقيم سابقا ويمكن أن تتخذ أحد القرارات التالية:
  - منح الاعانات والمساعدات المالية.
  - طلب التعمق في الملف الذي يخضع للجنة مرة أخرى.
  - رفض الملف.

ويتم إشعار المؤسسة بالقرار المتخذ.

1- في حالة المصادقة على الملف يتم التوقيع على اتفاقية بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المعنية حيث تحدد هذه الاتفاقية التزامات كل من الطرفين الإجراءات مبلغ المساعدات الممنوحة بالإضافة إلى طرق صرفها حسب النموذج المتفق عليه.

2- في حالة نقص الملف يعاد للمؤسسة من أجل دراسة تكميلية تودع المؤسسة الملف من جديد على مستوى الأمانة التقنية من أجل إعادة الفحص من طرف اللجنة.

3- في حالة الرفض يتم إشعار المؤسسة بهذا القرار.

د- تحقيق ومتابعة برنامج التأهيل:

- منح المساعدات المالية: وتتمثل المساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية في:
  - المساهمة بـــ 70% من تكلفة التشخيص الاستراتيجي الشامل ووضع مخطط التأهيل في حدود 03 مليون دينار.
  - المساهمة بـــ 15% من قيمة الاستثمارات المادية الممولة من طرف المؤسسة بأموالها الخاصة.
  - المساهمة بـــ 10% من قيمة الاستثمارات المادية الممولة عن طريق القروض.
  - المساهمة بـــ 50% من قيمة الاستثمارات غير المادية (التكوين، التنظيم).
- مدة الانجاز: إن الاستثمارات التي تخص المساعدات المالية يجب أن تتحقق في أجل أقصى مدته سنتين ابتداء من تاريخ توقيع الاتفاقية، ويمكن تمديده لأجل سنة أخرى يمنح بطلب من المؤسسة.
- صرف المساعدات المالية: يجب التفرقة بين المساعدات المالية وتلك المساعدات المتعلقة بالاستثمار.

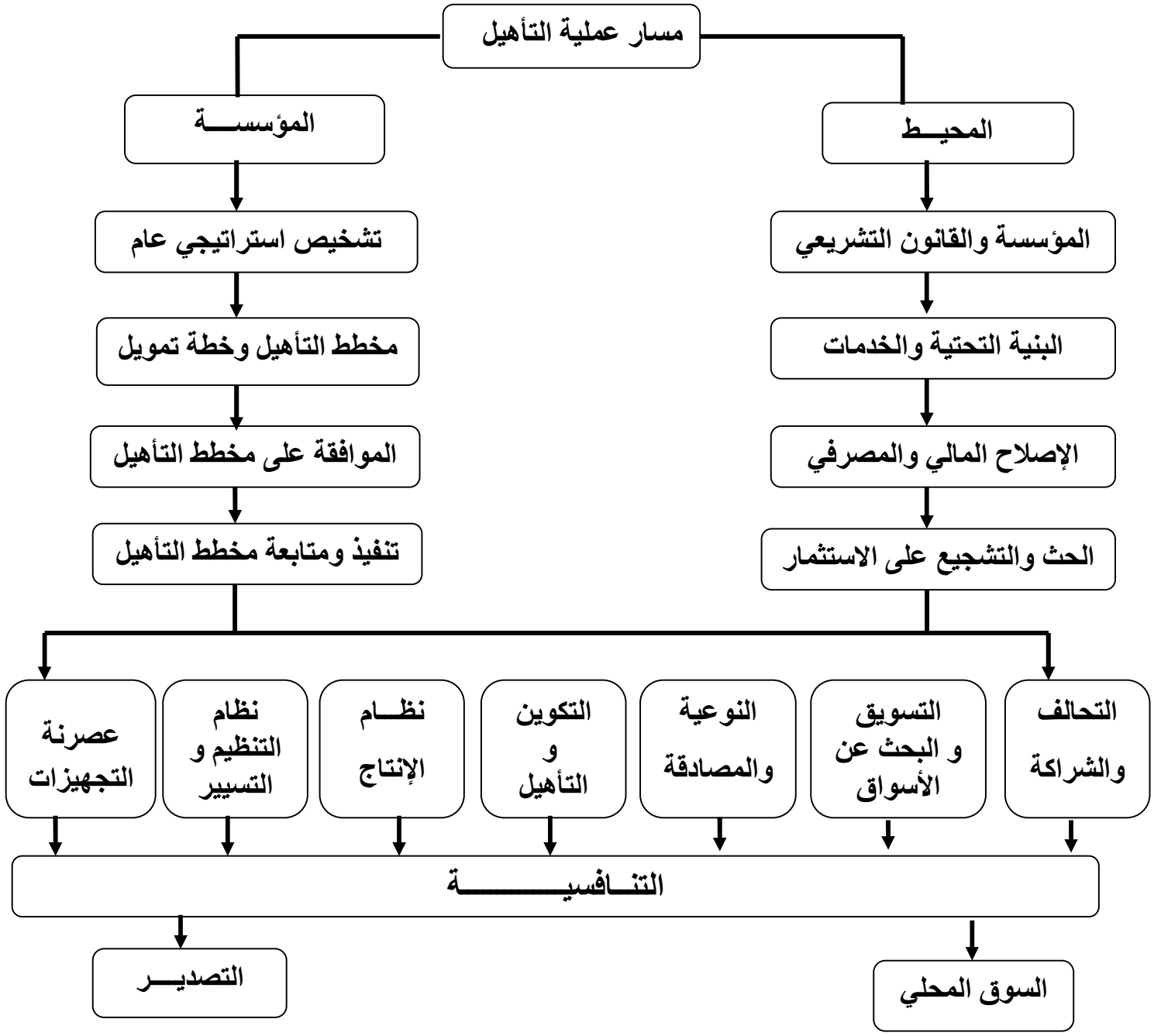
ومن أجل صرف المساعدات المتعلقة بالتشخيص وخطة التأهيل التي تمنح وجب الموافقة عليها من طرف وزير الصناعة وذلك بعد الاطلاع على رأي اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، وصرف المساعدات المالية المتعلقة باستثمارات التأهيل لا تتم إلا بعد تحقيق العمليات المبرمجة وبطلب من المؤسسة ويتم صرفها على ثلاث دفعات:

- ✓ الدفعة الأولى بعد انجاز 30% على الأقل من المبلغ الكلي للاستثمارات المادية أو غير المادية.
- ✓ الدفعة الثانية بعد انجاز 60% على الأقل من المبلغ الكلي للاستثمارات المادية أو غير المادية.

الرصيد الباقي يكون بعد إتمام مخطط التأهيل.

والشكل التالي يوضح آلية عمل برنامج تأهيل المؤسسات(مراحل تنفيذ برنامج التأهيل).

الشكل رقم (1-1): مسار برنامج التأهيل



المصدر: بخاخشة موسى، عقون عادل، تأهيل الموارد البشرية كمدخل لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية استراتيجية التكوين وتطوير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والتمييز 27-28 نوفمبر 2007، جامعة قالمة، ص 5.

من خلال المخطط نلاحظ أن مسار عملية التأهيل يشمل المؤسسة من جهة والمحيط الذي تنشط فيه من جهة أخرى وأن النتيجة النهائية المحصلة هي وضع المؤسسة في موقع تنافسي أفضل سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي وفتح أسواق جديدة.

المبحث الثالث: نظرة عن تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن نجاح اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوربي والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة يتطلب اعتماد جملة من الإجراءات والسياسات المرافقة التي تساعد في خلق مناخ استثماري من شأنه أن يؤدي إلى تصحيح الإختلالات الهيكلية التي يعيشها الاقتصاد الوطني ومن بين هذه الإجراءات هي تأهيل المؤسسات القائمة وسنقدم في هذا المبحث أهم برامج التأهيل التي قامت بها الجزائر.

المطلب الأول: برامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

جاءت هذه البرامج لمساعدة المؤسسات الاقتصادية وللت من الصعوبات التي تواجهها على الصعيد الداخلي والخارجي ورفع تنافسيتها حتى تتكيف مع الوضع الجديد وتتمثل هذه البرامج فيما يلي:

1- برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1) MEDA (1996- 1999)[1]:

برنامج ميدا(1) اتفاق يعرف باسم الشراكة الأورو متوسطية والذي يعود الى عام 1995 تنفيذا لاتفاقية برشلونة لبناء علاقة الاتحاد الأوربي بالدول المتوسطة وهو يعتبر الوسيلة التمويلية المستخدمة من قبل الاتحاد الأوربي في الوقت الحالي لدعم التجارة الحرة من خلال دعم الاصلاحات الاقتصادية.

وتم انشاء برنامج ميدا (1) بناءا لقانون 96/1488 الصادر بتاريخ 1996/07/23 الذي يحدد كيفية تسيير البرامج من طرف اللجنة الأوربية وقد تم تعديله بالقانون رقم 98/780 الصادر بتاريخ 1998/04/07 ليعدل مرة أخرى في سنة 2000 بالقانون 2000/2698 الصادر في 2000/10/27 ويشرف على سيره البرنامج VGP المتكونة من 05 خبراء أوربيين و 03 جزائريين يتم اختيارهم من طرف اللجنة الأوربية وثم التعاون بينهم وبين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويشمل الهدف العام لهذا البرنامج في رفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وقد تم تخصيص غلاف مالي يقدر بـــ: 62,90 مليون أورو منها 57 مليون أورو ممولة من طرف الاتحاد الأوربي لدعم هذا البرنامج والباقي 3,4 م أورو يكون على عاتق الجزائر منها 5.5 م أورو مساهمات المؤسسات ويضم البرنامج المجالات التالية:

[1] بوعشة مبارك، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قضايا إدارية واقتصادية معاصرة، مكتبة المجمع العربي، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، 2009، ص 147.

- إجراء التعديلات الهيكلية وتتمثل في المبالغ المقتطعة من ميزانيات الاتحاد الأوربي والموجهة الى الدول التي أبرمت اتفاقيات التعديل الهيكلي مع المؤسسات النقدية الدولية.
- مساندة المرحلة الانتقالية وترقية القطاع الخاص والمشاريع التي يمكن تمويلها تتعلق بـــ:

أصلاح الجهاز المصرفي والمالي، تحسين مستوى التكوين المهني وإنشاء مراكز استشارية للمؤسسات الاقتصادية، تكون صناديق لجمع الموارد المالية ثم توزيعها لتمويل عمليات خاصة.

- تدعيم التوازن الاجتماعي والاقتصادي كالصحة والتربية والتنمية الريفية

2- برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2) MEDA (2000- 2006)[1]:

قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية بإعداد برنامج تأهيل لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتشجيعها على تطوير قدراتها التنافسية من خلال أنظمتها الإنتاجية، التنظيمية والبشرية.

ويهدف هذا البرنامج إلى تأهيل المؤسسات و الهيئات المحيطة بالمؤسسة و المتعلقة بها وهنا يجب الشروع في تأهيل التكميلي بداية من المستويات الإدارية الى التشريعات القانونية ومختلف البنى التحتية ومن ثم الانتقال الى التأهيل على مستوى المؤسسات كتأهيل التجهيزات ونظام الإنتاج للوصول الى النوعية المطابقة ISO .

كما منح برنامج الأمم المتحدة للتنمية PNVD ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONVDI دعما ماليا قدره 11.4 مليون دولار شرع في تطبيقه انطلاقا من سنة 2000.

يهدف الى تشجيع المؤسسات على عصرنة أدوات الإنتاج والاستثمارات في الجانب الفكري وقد نتج عن ذلك إقامة صندوق ترقية التنافسية الصناعية FPLI أراه قانون المالية لسنة 2000، حيث يهدف الصندوق إلى ما يلي:

- تقديم مساعدات مالية للمؤسسات، الصناعية ومؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة التي تباشر في تطبيق برنامج الـــتأهيل.
- المساعدات المالية لهياكل الدعم التي تحسن من المحيط الحالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخدمات الدعم التقني والعولمة الصناعية.

[1] نفس المرجع السابق ، ص 148.

3- برنامج الانعاش الاقتصادي (2001- 2004)[1]:

يشكل هذا البرنامج وسيلة وأداة تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من احداث الكثير من الانشطة والقيام بالاستثمارات متنوعة وقد أدرج قانون المالية التكميلي لسنة 2001 غلافا ماليا قدره 02 مليار دينار جزائري على امتداد 03 سنوات لصالح صندوق ترقية التنافسية الصناعية ويتضمن برنامج الإنعاش الاقتصادي بعض السياسات المرافقة، الهدف منها هو تحسين محيط محيط المؤسسات وتوفير شروط إنتاج فعال للاستثمارات التي شرع فيها ويؤكد البرنامج على ضرورة تطبيق بعض الإصلاحات العاجلة ويمكن إجازها فيما يلي:

- ضرورة حماية بعض الفروع وذلك من خلال سلسلتين من الإجراءات:
  - الشروع في تدابير إلغاء الرسم النوعي الإضافي والقيمة المحددة إداريا للسلع التي تنافس منافسة كبيرة للإنتاج المحلي.
  - منع تصدير المواد الأولية التي يتم تنميتها واستغلالها محليا كالجلود والبقايا الحديدية والفلين.
- الإقتصاديات الإجبارية من المفضل تخفيض الرسم على النشاط المهني والدفع الجزافي وتحويل المنح العائلية تدريجيا نحو الصندوق الضمان الاجتماعي.
- دعم القدرات استغلال المؤسسات: تطبيق اجراءات تنظيمية خاصة بتحديد أسعار الطاقة والماء للمؤسسة التي تستهلك كميات، الأمر الذي يسمح لها بتحسين وضعيتها المالية المتأزمة.

أما فيما يخص دعم البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغت الموارد المالية التي خصصتها البنوك 1748.3 مليار دينار جزائري مع نهاية سبتمبر 2001.

كما عرفت القروض الموجهة للقطاع الخاص نسبة نمو بلغت 32% مابين سنتي 1998- 2000 وفي هذا الصدد لابد أن نشير الى العدد الهائل من ملفات القروض لدى البنوك التي تواجه صعوبات التسيير الداخلي ما جعلها عاجزة عن تلبية الطلبات التي يقدمها المتعاملون الخواص بالسرعة اللازمة.

يضاف الى وسائل الدعم سابقة الذكر للمؤسسات وسائل دعم أخرى كصناديق ضمان المؤسسات الصغيرة والقروض المصغرة وقروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تم انشاء بعض المؤسسات الأخرى لدعم والمساعدة في

[1] معطى الله خير الدين، نعمون وهاب، البحث في سبل تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتفعيل دورها التنموي، ملتقى حول الهيئات والبرامج الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في 04 ماي 2009، ص ص 08-09.

إطار قانون المالية التكميلي 2001 وقانون المالية 2002[1].

4- برنامج التنمية الخماسي 2010- 2014:

يندرج هذا البرنامج ضمن ديناميكية إعادة الأعمار الوطني التي انطلقت قبل حوالي عشرة سنوات، ويستلزم هذا البرنامج بنفقات تقدر بـــ: 21.214 مليار دينار جزائري، ويشمل على شقين أساسين هما[2]:

- استكمال المشاريع الكبرى الجاري انجازها على الخصوص في قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه بمبلغ 9700 مليار دينار جزائري.
- إطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 11.534 مليار دينار جزائري يخصص البرنامج أكثر من 40 % من موارده لتحسين التنمية البشرية، وذلك من خلال:

✓ 582 مليار دينار جزائري للتربية الوطنية موجهة خصوصا لانجاز ما يقارب 5000 منشأة للتربية الوطنية منها 1000 إكمالية، 850 ثانوية، وكذا أزيد من 2000 وحدة بين داخليات ومطاعم ونصف داخليات.

✓ 868 مليار دينار جزائري للتعليم العالي لاسيما من أجل توفير 600.000 مقعدا بيداغوجيا و 400.000 مكان إيواء، 44 مطعما جامعيا.

✓ حوالي 178 مليار دينار جزائري للتكوين والتعليم المهنيين موجهة خصوصا لانجاز 220 معهدا و 82 مركز للتكوين و 58 داخلية.

✓ 619 مليار دينار جزائري لقطاع الصحة موجهة لانجاز أكثر من 1500 منشأة قاعدية صحية منها: 172 مستشفى و 45 مركبا صحيا متخصص و 377 عيادة متعددة الاختصاصات و 1000 قاعة علاج و 17 مدرسة للتكوين شبه طبي، و 70 مؤسسة متخصصة لفائدة المعاقين ...

✓ أزيد من 3700 مليار دينار جزائري لقطاع السكن من أجل إعادة تأهيل النسيج الحضري وانجاز مليوني مسكن، منها 1.2 مليون وحدة سكن سيتم تسليمها خلال الفترة الخماسية، على أن يتم الشروع في أشغال الجزء المتبقي قبل نهاية 2014.

✓ توصيل مليون بيت بشبكة الغاز الطبيعي، وتزويد 220.000 سكن ريفي بالكهرباء.

✓ تحسين التزويد بماء الشرب على الخصوص من خلال إنجاز 35 سد و 25 منظومة لتحويل المياه.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 90.

[2] برنامج التنمية الخماسي 2010- 2014.

- ✓ أكثر من 5000 منشأة قاعدية موجهة للشباب والرياضة منها 80 ملعب و 160 قاعة متعددة الرياضات و 400 مسبح، أكثر من 200 نزل ودار شباب.
- ✓ كما يخصص برنامج الاستثمارات العمومية ما يقارب 40% من موارده لمواصلة تطوير المنشآت القاعدية الأساسية وتحسين الخدمة العمومية، وذلك فيما يخص:

- أكثر من 3100 مليار درج موجهة لقطاع الأشغال العمومية لمواصلة توسيع وتحديث شبكة الطرقات وزيادة قدرات الموانئ.

- أكثر من 2800 مليار دينار جزائري مخصصة لقطاع النقل من أجل تحديث ومد شبكة السكك الحديدية وتحسين النقل الحضري، وتحديث الهياكل القاعدية بالمطارات.

- ما يقارب 500 مليار دينار جزائري لتهيئة الإقليم والبيئة.

- وما يقارب 1800 مليار دينار جزائري لتحسين إمكانيات وخدمات الجماعات المحلية وقطاع العدالة وإدارات ضبط الضرائب والتجارة والعمل.

وعلاوة على حجم النشاطات التي يستفيد بها أداة الانجاز الوطنية يخصص هذا البرنامج أكثر من 1500 مليار دينار جزائري لدعم تنمية الاقتصاد الوطني على الخصوص من خلال:

- أكثر من 1000 مليار دينار جزائري يتم رصدها لدعم التنمية الفلاحية والريفية الذي تم الشروع فيها.

- ما يقارب 150 مليار دينار جزائري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إنشاء مناطق صناعية والدعم العمومي للتأهيل وتسيير القروض البنكية التي قد تضل إلى 300 مليار دينار جزائري لنفس الغرض.

- ستعبئ التنمية الصناعية هي الأخرى أكثر من 2000 مليار دينار جزائري من القروض البنكية المسيرة من قبل الدولة من أجل إنجاز محطات جديدة لتوليد الكهرباء وتطوير الصناعة البتروا كيماوية وتحديث المؤسسات العمومية.

- تشجيع إنشاء مناصب الشغل فسيفيد من 350 مليار دينار جزائري البرنامج الخماسي لمراقبة الإدماج المهني لخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني ودعم إنشاء المؤسسات المصغرة، تمويل آليات إنشاء مناصب انتظار التشغيل.

وعلى صعيد آخر دعم البحث العلمي البرنامج (2010- 2014) مبلغ 250 مليار دينار جزائري لتطوير اقتصاد المعرفة من خلال دعم البحث العلمي وتعميم التعليم واستغلال وسيلة الإعلام الآلي المنظومة الوطنية للتعليم كلها وفي المرافق العمومية.

5- بعض الاتفاقيات التي تساعد عملية تأهيل المؤسسات الجزائرية:

بالإضافة إلى البرنامج المذكورة سابقا والتي تعمل على تأهيل المؤسسات و النهوض بها لمواكبة ما هو جار في محيطها من انفتاح وعلى السوق العالمية و استرداد المنافسة هناك كذلك بعض الاتفاقيات على السوق العالمية واشتداد المنافسة هناك كذلك بعض الاتفاقيات أو المتعاونات منها:

- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:

تم الاتفاق على فتح خط تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تقديم مساعدة فنية متكاملة لدعم استحداث نظم معلوماتية ولدراسة سبل التأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة متطلبات العولمة والمنافسة وإحداث حاضن (مشاتل*) نموذجية لرعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة المتوسطة وتطوير التعاون مع الدول الأعضاء والتي تملك تجارب متقدمة في الميدان كماليزيا، تركيا[1].

- التعاون مع البنك العالمي:

وبالخصوص مع الشركة المالية SFI تم إعداد برنامج تعاون لتنمية المؤسسات NAED وملاحظة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها كما يتدخل هذا البرنامج في إعداد دراسات اقتصادية لفائدتها والشركة المالية الدولية التي تأسست سنة 1956 ومقرها واشنطن تضم 178 بلد لدعم التنمية في قطاع الخاص في الدول النامية يرأسها رئيس البنك العالمي[2].

- التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

حيث تم الاتفاق على مساعدة فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص لهذا الفرع.

---

* المحاضن (المشاتل): هي منظومة تكاملية تعتبر كل مشروع صغير كأنه وليد يحتاج إلى رعاية الفائقة والاهتمام الشامل، الذي يدفعه للنجاح.

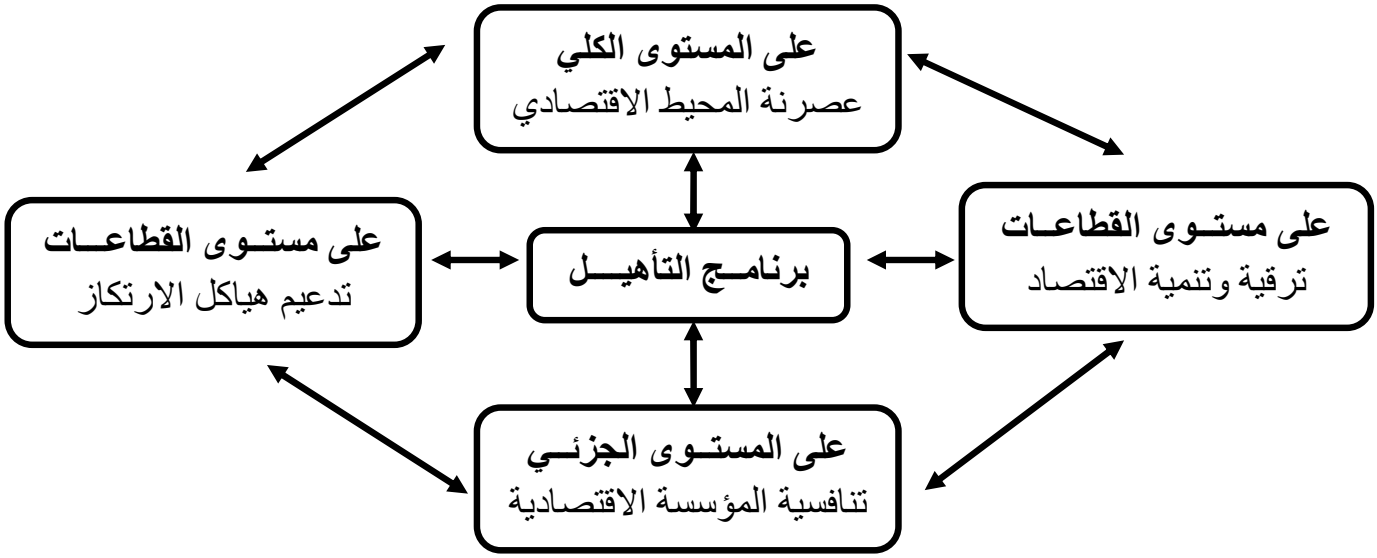
[1] الجريدة الرسمية، رقم 67 لـــ 19 أكتوبر 1994، المرسوم التشريعي 94/319 الصادر بـــ 1994/10/17، ص 39.

[2] ياسين بوناب، متطلبات تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة، مداخلة ضمن ملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد لتنمية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 13 و 14 أفريل 2008، ص 08.

المطلب الثاني: أبعاد برنامج التأهيل:

يرمي برنامج التأهيل إلى تحقيق أهداف على ثلاث مستويات كما هي موضحة في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-2): أبعاد برنامج التأهيل



المصدر: عبد الحق بوعنروس، محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدلي حول سياسات التمويل وآثارها على إقتصاديات والمؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 21- 22 نوفمبر 2006، ص 90.

1- على المستوى الكلي:

الحكومة والوزارات المعنية، كوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة تقوم بتسطير توجهات السياسة العامة وفق مجموعة من النقاط منها[1]:

- إعداد سياسة صناعية تكون أساسا لبرنامج السند والبحث على رفع المستوى التأهيلي، وأخذه بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية والدولية.
- وضع الآليات الأساسية واعداد برنامج التأهيل للمؤسسة الإقتصادية ومحيطها التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية بالقيام بإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي.
- إعداد برنامج تحسيسي إعلاني لمساندة سياسة التأهيل تستهدف المتعاملين الاقتصاديين.

[1] عبد الحق بوعنتروس، محمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص ص 90- 91.

وتتم هذه السياسات من خلال[1]:

1-1 المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية:

التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بالتنسيق وبوضع الإجراءات القانونية والمالية لبرنامج التأهيل إضافة إلى إعداد برامج تكوينية للمعنيين بهذا البرنامج.

1-2 اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:

والتي يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الأمر لصندوق ترقية التنافسية الصناعية بالبحث في قرارات المساعدة الممنوحة للمؤسسات وتمويل العمليات المرتبطة ببيئتها.

1-3 صندوق ترقية التنافسية الصناعية:

يساهم هذا الصندوق في تقديم المساعدات المالية للمؤسسات فيما يتعلق بمصاريف التشخيص الاستراتيجي الشامل وخطط التأهيل وكذا المصاريف الموجهة لتحسين بيئة أعمال المؤسسات وكل النشاطات الرامية لإعادة الإعتبار لمناطق الصناعية ومناطق النشاط وكل المجهودات الرامية للتنمية التنافسية الصناعية.

2- على المستوى القطاعي:

إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشاركة في تنفيذه من أهم الأطراف نذكر: جمعيات أرباب العمل، الهيئات العمومية، معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية التجارية، هيئات التكوين المتخصص، البنوك...الخ.

وبهذا فالبرنامج يهدف الى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وامكانياتها وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة و ترقيتها[2].

2-1 البنوك والمؤسسات المالية:

لأنها تشكل الشريك المالي الرئيسي بالنسبة للمؤسسات إذ يفترض أن يشمل التأهيل هذه المؤسسات ذاتها إضافة الى استخدامات على مستواها لهيكل يفي بمساعدة للمؤسسات المعنية بالتأهيل كما يجب عليها أن تحضر

[1] بخاخشة موسى، عقون عادل، مرجع سبق ذكره، ص 43.
[2] نفس المرجع السابق، ص 44.

سياسة الموافقة لهذه المؤسسات من خلال تعزيز هياكل تغيير المشاريع والمخاطر وكذا برمجة وإعداد خطط للتكوين المخصص للإطارات.

2-2 المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات ANDI:

والتي حلت محل وكالة دعم وترقية الاستثمارات APSI بموجب أمر 01-03 الصادر في 20 أوت 2001 فهذه الوكالة لا تختلف عن سابقتها في أهدافها من خلال قيامها بـــ:

- تنظيم دورات تكوينية حول تحليل المشاريع ودراسة جدولها وتعظيم الاختبارات التكنولوجية والاختبارات التقنو اقتصادية.
- المساعدة في وضع محفظة للمشاريع المشتركة من خلال إعداد برنامج نموذجي يشمل البحث عن شركاء مناسبين.

3-2 هيئات تسيير المناطق الصناعية:

تحتوي الجزائر على حضيرة تقدر بـــ 72 منطقة صناعية تتربع على مساحة قدرها أكثر من 14000 هكتار، وأكثر من 450 منطقة نشاط، تتربع على المساحة ككل وقيود متعددة وبدرجات متفاوتة مما صعب من تسيير هذه المناطق وتنميتها وهو الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة من أجل تفعيل هذه المناطق وتسخيرها في خدمة المؤسسات المنتجة.

4-2 مكاتب الدراسات:

والتي يمكن تدخلها في عملية التشخيص ووضع الاستراتيجيات، والتنظيم، ونظم المعلومات، والتسيير،... حيث يجب عليه أن تتهيكل، وأن تدخل في شركات وتحالفات مع مكاتب الدراسات الأجنبية من أجل الحصول على المعرفة والمهارة المناسبة وكذا الاقتباس من المرجعيات والتجارب الناجحة.

3- على المستوى الجزئي:

ان المؤسسات الجزائرية اليوم ليس لها خيار آخر سوى العمل في بئة غير مستقرة ومواجهة منافسة شديدة لا تصمد فيها سوى المؤسسات التي تملك معارف تطبيقية وكفاءة تسييرية متمكنة من العملية الإنتاجية وللحد من انعكاسات هذه الوضعية هناك جملة من الاجراءات يجب اتخاذها[1]:

- تحديد وتطبيق استراتيجية تقوم على تجميع المؤسسات من أجل توفير امكانيتها من موارد بشرية ومالية، ومادية.
- تحسين نوعية المنتوج باعتباره العامل المحدد للتنافسية.
- تأهيل المؤسسات على المستوى التسيير التكنولوجي والاداري.
- تحسين وتأهيل المؤطر للمؤسسات من خلال القيام بدورات تكوينية، ولاعادة الرسكلة فبرنامج التأهيل يجب أن يوافقه برنامج حقيقي للتنمية الموارد البشرية لأن كل التجارب الأجنبية تثبت وجود ارتباط وثيق بين رفع مستوى الأفراد ومردودية المؤسسات.
- تأهيل بيئة المؤسسة باعتبار أن القدرة الانتاجية والتنافسية تعتمد بشكل كبير على نوعية هذه البيئة المادية والمؤسساتية والتنظيمية والمالية.

المطلب الثالث: نتائج برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

1- نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

منذ بداية البرنامج وإلى غاية ماي 2010 قد تم تسجيل النتائج التالية[2]:

أبدت 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها في الانخراط في هذا البرنامج وتقدمت منها 529 مؤسسة بطلب الانخراط ومن بين هذه المؤسسات نجد 206 ملف جاهز للدراسة أما 351 مؤسسة فقد انطلقت في اجراءات التأهيل ومن بينها هناك 279 مؤسسة استفادت من عمليات تشخيص قبلي أو تشخيص استراتيجي بينما استفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل.

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص 44.

[2] رشيد موساوي، نتائج البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص ص 04-05.

وهذه النتائج المسجلة تعبر عن مدى فشل البرنامج في تحقيق الأهداف المسطرة حيث يلاحظ عدد قليل من المؤسسات التي باشرت عملية التأهيل وذلك راجع إلى رفض ملفات فئة معتبرة من المؤسسات لعدم استفادتها لشروط اللازمة أو تخلي المؤسسات عن البرنامج في مراحله الأولى.

2- نتائج برنامج التعاون الدولي مع التحاد الأوربي:

2-1 نتائج برنامج التعاون الألماني[1]:

قد وصلت أشغال هذا البرنامج الى تكوين 200 مستشار مختص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشخيص 30 مؤسسة، حيث حقق هذا البرنامج أهدافه في التوجيه والإرشاد والتكوين في ميادين التسيير ودعم حركية التأهيل من خلال حث المؤسسات على طلب خدمات مراكز الدعم.

قد تم صياغة برنامج لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا في إطار الشراكة مع الألمان في مرحلتها الثانية في جانفي 2000 إلى أفريل 2003 بقيمة 2.3 مليون مارك ألماني وفي المرحلة الثالثة يهتم بتكوين مستثمرين وتمتد من جويلية 2003 إلى جانفي 2006.

2-2 نتائج برنامج Euro Developpent.PME : Ed-PME:

تمثلت نتائج المحققة من طرف برنامج ED- PME فيما يلي:

- الى غاية 31 ماي 2005 تم تسجيل 1166 عملية من طرف البرنامج موزعة كالآتي[2]:
  - دعم مباشر للمؤسسات تتمثل في: 289 تشخيص أولي 273 عملية تشخيص، 309 عملية تأهيل، 144 عملية تكوين.
  - دعم لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: 26 عملية تشخيص، 27 عملية تأهيل و 15 عملية تكوين و 08 عملية دراسة ومتابعة.
- إلى غاية 31 أكتوبر 2006 تقدمت 668 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للانضمام للبرنامج وتم تفاعلها مع البرنامج كما يلي[3]:

---

[1] نصيرة قوريش، آليات واجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة مقدمة في ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 17-18، ص 1057.

[2] Documents Internes D'euro Développement- PME , Réalésés Par Thala Editions , 31 Mai 2005.

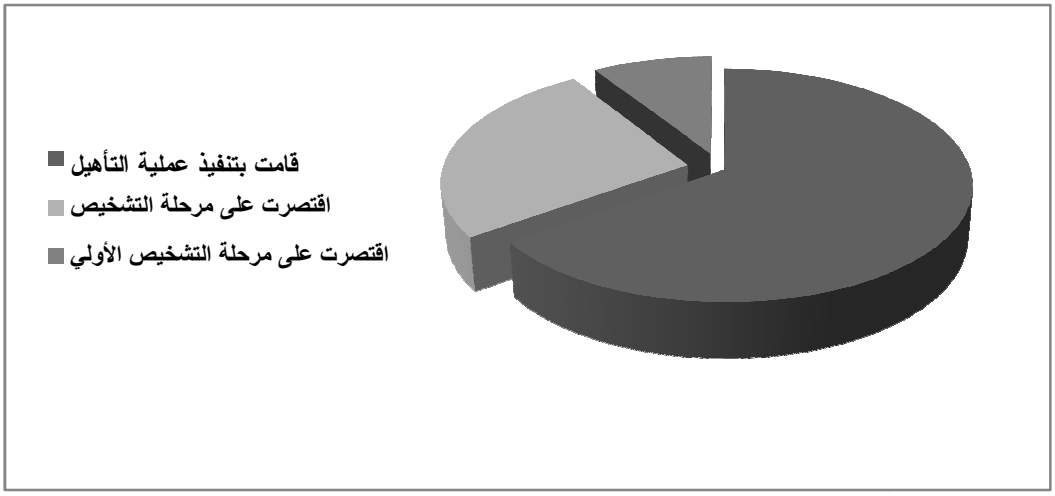
[3] بوشريط ابتسام، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 137.

- 405 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تم دخولها الفعلي ضمن إجراءات التأهيل أي بنسبة 61% من إجمالي المؤسسات الراغبة في الدخول للبرنامج.
- 106 مؤسسة قامت بتشخيص أولي وانتظرت الدخول ضمن البرنامج لكن لم يتم ذلك و 92 مؤسسة تخلت عنه بعد القيام بالتشخيص الأولي.
- 65 مؤسسة تخلت عن البرنامج بعد القيام بالتشخيص.

في نهاية البرنامج وحسب التقرير النهائي الصادر في ديسمبر 2007 فقد تقدمت 658 مؤسسة للانضمام ، ولقد تم الدخول الفعلي لـــ 445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل وتعود الأسباب الرئيسية لتخلي باقي المؤسسات عن مواصلة إجراءات البرنامج لتردد مسؤولي المؤسسات في المتابعة، إضافة إلى الصعوبات المالية وعدم شفافية التسيير.

يمكن توضيح السابقة من خلال:

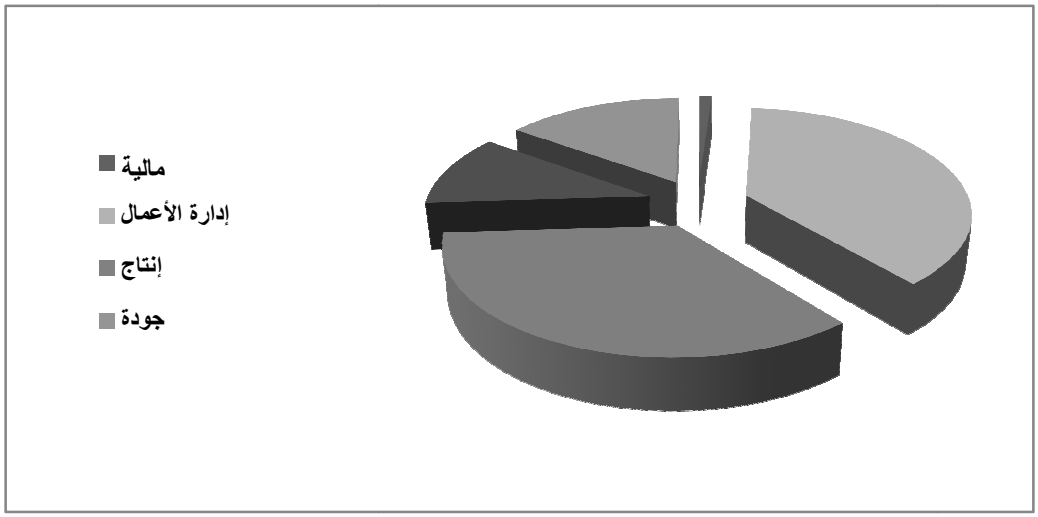
الشكل رقم (1-3): دائرة نسبية تمثل درجة تقدم PME 685 ضمن إجراءات التأهيل:



Source: Programme D'appui Aux PME / PMI : Des Résultats Et Une Expérience A Transmettre, P 43.

يوضح الشكل السابق درجة تقدم 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ضمن مراحل البرنامج ED-PME حيث أنه سمح بتأهل 445 مؤسسة أي ما يعادل 65% من اجمالي المؤسسات المنخرطة مع تخلي 179 مؤسسة صغيرة ومتوسطة عن البرنامج بعد قيامها بالتشخيص الأول بنسبة 26% من الإجمالي أما 65 مؤسسة الباقية تشكل نسبة 9% فقد قامت بعملية التشخيص بصفة نهائية وانسحبت بعد هذه المرحلة.

الشكل (1-4):دائرة نسبية تمثل توزيع PME 405 حسب نوع نشاط التأهيل:



Source: Programme D'appui Aux PME / PMI : Des Résultats Et Une Expérience A Transmettre, P 13.

يوضح هذا الشكل العمليات الخاصة بالتسيير والإدارة تصل إلى 339 عملية أنها تحتل أعلى نسبة مقدرة بـــ 38% مقارنة بالوظائف الأخرى التي مسها برنامج التأهيل تليها نظم الإنتاج بـــ 313 عملية أي بنسبة 15% والعمليات الخاصة بالتسويق تصل إلى 103 عملية أي ما يعادل 11% وأخيرا العمليات المتعلقة بالتمويل نجد 07 عمليات فقط أي بنسبة 01% ويرجع ذلك إلى شرط البرنامج الذي يقوم على ابعاد المؤسسات التي تعاني من العجز المالي وحساسية تلك الوظيفة وعدم رغبة أصحاب المؤسسات المؤهلة في تدخل أطراف خارجية.

على العموم حقق برنامج ED-PME نتائج حسنة لفائدة 445 مؤسسة وساهم في تحسين تنافسية هذه المؤسسات حيث تكفل بأهم المشاكل التي تعاني منها من تحسين أساليب الإدارة وتدريب الموارد البشرية وتطوير تقنيات الانتاج وإدخال نظم الجودة والتسويق.

3- نتائج برنامج PME 2:

خلال الفترة الأولى من انطلاق البرنامج تم الشروع في تنفيذ التنظيمات واتمام اجراءات العمل وإعداد وتنفيذ الإجراءات العملية على المستويات الثلاثة للبرنامج.

3-1 دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حيث تم القيام بالعمليات التالية:

- تحديد معايير إختيار المؤسسات المعنية بالبرنامج.
- تحديد أكثر من 200 مؤسسة، تم اختيار منها 100 مؤسسة لتنفيذ البرنامج.
- دراسات تحديد احتياجات المؤسسات من أجل إعداد مشاريع المرافقة والدعم.
- إطلاق مناقصة بـــ 105 مليون أورو لإنشاء مركز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-2 الدعم المؤسساتي:

من خلال إطلاق عمليات الحيزة في المجالات التالية:

- برنامج إنشاء المراكز التقنية الصناعية.
- آليات التمويل وصناديق الضمان.
- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة والإتحاد المهني لصناعة السيارات والميكانيك.

3-3 دعم الجودة: حيث تم في هذا المجال:

- إعداد مشاريع محددة وخاصة لدعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة المتوسطة.
- إعداد إجراءات إختيار هيئات تقييم المطابقة المستفيدة من دعم الاعتماد (ISO 1720و iso 17025).
- إعداد قائمة أولية تضم 112 هيئة لتقييم المطابقة بمساهمة هيئات الجودة لتحديد المستفيدين من البرنامج بالإضافة إلى إعداد سوق الخدمات بـــ: 07 مليون أورو من أجل الدعم التقني للجودة.

ووصف منحنى هذا البرنامج بسيره الثقيل، حيث أن حوالي 100 مؤسسة استفادت من البرنامج في حين 160 مؤسسة أخرى أبدت رغبتها في الاستفادة من هذا البرنامج[1].

[1] بسمة كراشة، الاتحاد الأوربي يعزز تنافسية الشركات الجزائرية في الموقع:
http:// www.euro org/ar/euromed-articles consulté le 26/09/2012.

معوقات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: وتنقسم الى:

أ- معوقات داخلية: وهي صعوبات نابعة من داخل المؤسسة وتتمثل في:

- عدم استفاءة المؤسسات للشروط المطلوبة والتي تخول لها استفادة من البرامج.
- عدم رغبة صاحب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالتأهيل على مواصلة كامل مراحل برنامج التأهيل نظرا لطول فترة الانجاز وعدم توفر النظرة المستقبلية لديهم عن نتائج البرنامج.
- الصعوبات المالية التي تعاني منها المؤسسات.

ب- معوقات خارجية: هي عبارة عن عراقيل تحول دون نجاح التأهيل تنبع من المحيط الخارجي للمؤسسة وتتمثل في[1]:

- عدم مرونة هياكل الدعم مما يؤدي الى عدم تجاوز المؤسسات للمراحل الأولى من برنامج التأهيل.
- نقص متابعة المؤسسات خلال نشاط التأهيل وعدم مرافقتها بعد انتهاء عملية التأهيل.
- البيروقراطية الإدارية في منح الاستثمارات وارتفاع وتيرة الاقتصاد الموازي.

المطلب الرابع: آفاق عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

1- تقديم البرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر البرنامج الوطني الجديد الذي تبنته الدولة لتأهيل 20 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة من أهم البرامج المعتمدة لتنمية وتطوير هذا القطاع، وقد لقي هذا البرنامج دعما كبيرا من طرف السلطات لكونه يعد من أهم آليات الاستراتيجية الوطنية لتطوير وبناء اقتصاد قوي ومتنوع خارج المحروقات، وتشرف على تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد تم في هذا الاطار تخصيص غطاء مالي يقدر بـــ 386 مليار دينار جزائري على مدى خمس سنوات ابتداءا من تاريخ 11 جويلية 2010.

1-1 أهداف البرنامج: ويهدف هذا البرنامج الى[2]:

- مرافقة المؤسسات الصغيرة المتوسطة لتحسين تنافسيتها.

---

[1] لخضر عزي و هواري خيثر، محاولة دراسة خيار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة 1962-2008، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال اللفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، 18-19 ماي 2011، ص 286.

[2] موساوي رشيد، عرض power point للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوم دراسي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أم البواقي 2011/12/08، ص ص 09-12.

- تأهيل قدرات التسيير والتنظيم من خلال التدريب والتكوين في التسيير للتعرف على ثقافة المؤسسة المعرضة للأخطار ولاتخاذ القرارات المناسبة.
- تأهيل قدرات إتقان المعرفة والابتكار لتطوير قدرات استقطاب التكنولوجيات.
- دعم الاستثمارات المادية للإنتاجية ينبغي لهذا الدعم التركيز على الاستثمارات التي تزيد من تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-1 عمليات التأهيل ونفقاتها: يمكن تقسيم عمليات التأهيل التي تتم ضمن هذا البرنامج الى[1]:

أ- دراسة التشخيص: ويمكن أن تكون عبارة عن عملية تشخيص قبلي أو عملية تشخيص كاملة، رصدت لها المبالغ التالية:

جدول رقم(1-1): تكلفة الدراسة التشخيصية للبرنامج الوطني الجديد

التشخيص القبلي	500.000 دج	400.000 دج	100.000 دج
التشخيص الكامل	2500.000 دج	2000.000 دج	500.000 دج

المصدر: موساوي رشيد power point للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوم دراسي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أم البواقي 2011/12/08، ص 04.

ب- الاستثمارات: وتتفرع بدورها الى:

- ✓ الاستثمارات المعنوية: وتتمثل في الاستثمارات التي لها علاقة بالعمليات التالية: التقييس، النوعية وشهادات المنتوج، الملكية الفكرية والصناعية، الابتكار والبحث والتطوير، استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، تحسين الوساطة المالية بين المؤسسات المالية والبنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتسهيل الوصول الى القروض البنكية ويتمثل السقف الأعلى لتكاليف الاستثمارات المعنوية في 03 ملايين دج، تساهم الدولة فيها بـــ 80% بالنسبة للمؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج و 50% بالنسبة للمؤسسات التي رقم أعمالها يتراوح مابين 100-500 مليون دج ، مع الحصول على قروض بنسب منخفضة .

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 15-20.

- ✓ الاستثمارات المادية: وتشمل الاستثمارات المادية الإنتاجية، الاستثمارات المادية ذات الأولوية، الاستثمارات التكنولوجية والأنظمة المعلوماتية، والاستثمارات المادية التي تخص الأجهزة التي تساهم في تحسين قدرات الانتاج التقني والتكنولوجي للمؤسسات خاصة ما يتعلق بعملية الابتكار والبحث والتطوير، وكذلك الجودة.

فبالنسبة مثلا للاستثمارات المادية الموجهة للانتاجية يكون تدعيم الدولة لها بنسبة 10% ولا تستفيد من هذا الدعم إلا المؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج، أما فيما يخص الاستثمارات المادية ذات الأولوية فتكون على عاتق المؤسسة لكن تستفيد من تكفل الدولة بتكلفة فوائد القروض البنكية الممكنة بنسبة 2.5 % .

ج- التكوين والتدريب: أي عملية تكوين الإطارات وتدريبهم خاصة في مجال التكنولوجيات المعلومات والاتصال، الابتكار، الخبرة المالية، ولقد رصدت لها الدولة مبالغ مالية هائلة حيث تساهم الدولة بنسبة 80% في تكوين تدريب الاطارات والعمال بدعم يصل الى 400 ألف دج بالنسبة للتكوين و 800 ألف دج بالنسبة للتدريب.

3-1 سير عملية التأهيل: وتتم هذه العملية على مرحلتين[1]:

أ- المرحلة الأولى: التشخيص القبلي والتشخيص الكامل: وهو نقطة انطلاق عملية التأهيل، إذ يتعلق الأمر أولا بتحقيق جرد جمع وتحليل البيانات التاريخية عن خصائص وأداء المؤسسة، ينبغي اجراء هذا التشخيص لتحديد مواطن القوى والضعف للمؤسسة واقتراح الإجراءات لتحسين وتحسيس المؤسسة فيما يخص عملية التأهيل المعلنة من طرف الدولة عن طريق طرح أساليب التسيير والإنتاجية ذات المواصفات العالمية مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات من طرف المحيط بالمؤسسة.

ب- المرحلة الثانية: وضع مخطط لتأهيل وخطة لتنفيذه: في نهاية التشخيص تقوم المؤسسة بتحديد عمليات التحسين التي يجب اتخاذها ووضع المخطط التأهيل يحدد الأهداف المطلوبة النتائج المتوقعة وكذلك وسائل لتنفيذ ذالك وفقا للتوقيت الدقيق، بعدها يتم تنفيذ خطة التأهيل وذلك باللجوء الى المساعدة من الصندوق الوطني للتأهيل أو غيره من مصادر التمويل العمليات التي لا يمكن للصندوق تحملها، وعلى كل مؤسسة راغبة في الاستفادة من مساعدة الصندوق الوطني للتأهيل وذلك لتمويل خطة تأهيلها الناتجة عن عملية التشخيص، أن تقدم ملفا لطلب المساعدة على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى مستوى مندوبيات الجهوية للوكالة، ويتكون الملف السابق من الوثائق التالية[2]:

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 31-33.

[2] وثائق الداخلية للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- طلب معلل موجه للوزير المكلف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تصريح تشخيصي للمؤسسة.
- نسخى من الحصيلة الجبائية(الأصول والخصوم، وجدول حسابات النتائج)، للسنتين الأخيرتين المصادق عليها من طرف ادارة الضرائب.
- نسخة مصادق عليها من السجل التجاري في إطار الصلاحية.
- الوضعية اتجاه الضمان الاجتماعي CASNOS ، CNAS.

وتستفيد من هذا البرنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاعات التالية: الصناعة والصناعة الغذائية، البناء والأشغال العمومية، الري والصيد البحري، السياحة، الخدمات، النقل.

والتي تتوفر فيها الشروط التالية:المؤسسة الجزائرية تشغل على الأقل عامل واحد دائم، تمارس النشاط منذ عامين، لديها هيئة مالية متوازنة.

2- شروط نجاح البرنامج:

لقي البرنامج الوطني الجديد لإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إجماعا واسعا من طرف السلطات العمومية ومنظمات أرباب العمل على حد سواء، إذ ثمن المسؤولون في الهيئات العمومية والمختصون في المجال الإقتصادي المجهودات التي تبذل من طرف الدولة من أجل تدعيم القدرات الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز موقعها في السوق الوطنية على وجه الخصوص، خاصة وأن هذا البرنامج يندرج في إطار إستراتيجية الدولة التي تسعى الى تطوير النسيج الصناعي وتحسين دوره في توفير الشغل.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية سبق لها وأن استفادت من عدة برامج للتأهيل، ولكنها لم تعطي نتائج إيجابية ، حيث ظلت المؤسسات الجزائرية تعاني من عدة صعوبات حدت من نموها وتطورها بالإضافة الى استمرار الضعف في نسب الانتاجية، وهذا ما يسلط الضوء على البرنامج الوطني الجديد الذي ينتظر منه أن يساهم بشكل فعال في إعادة بعث سياسة التأهيل وتعزيز قدرات المؤسسات في التسيير والتنظيم وتحسين نوعية المنتجات.

ان تحقيق الأهداف الطموحة للبرنامج يتطلب مجموعة من الشروط لنجاحه[1] وتطبيق مصوب وناجع لمضمونه على أرض والواقع وتفادي كل تضييع للمجهودات البشرية والمالية المتوفرة في هذا الاطار.

أيضا انتهاج استراتيجية واضحة وعملية والحرص على السماح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بالانتفاع بالموارد المالية التي يوفرها البرنامج الجديد.

ضرورة منح أهمية كبيرة لترقية الموارد البشرية وذلك عن طريق وضع علاقة مباشرة وقوية بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجامعات ومراكز التكوين المهني.

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، نجاح البرنامج الوطني الجديد لاعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الموقع:
http ://www.al-fadjr.com/ar/economie/173337.html ?prim ,24/03/2012.

خاتمة الفصل:

ضمن التحولات الاقتصادية الراهنة وما يشهده العالم من تسارع في وتيرة التطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسة الاقتصادية مجبرة أكثر على ادخال أساليب وطرق لأجل دعم برامج التأهيل التي كما رأينا في هذا الفصل تهدف الى الانتقال بالمؤسسات من المحلية الى العالمية، وزيادة قدرتها التنافسية من خلال ترقية منتجاتها وعصرنتها والسير في اصلاح وتحديث وتأهيل كل المجالات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو لمحيطها.

وكما رأينا أيضا أن عملية التأهيل ليست خيارا للمؤسسة بل مجبرة على التطوير والتأهيل خاصة مع دخول الجزائر مناطق التبادل الحر العربي الأوربي.

مقدمة الفصل:

إن الانتقال التدريجي إلى آليات السوق في ظل إصلاحات مختلفة الأبعاد تمكن المؤسسة من التحكم في نشاطاتها الاقتصادية ومع دخول المؤسسات في ظل هذا النظام الذي يرمي إلى أهداف اقتصادية من ترقية الاستثمارات عن طريق خوصصة المؤسسات والمنافسة، وكذا تحقيق الربح بالنسبة للمؤسسة والأفراد ولمواكبة هذا النظام الاقتصادي الجديد (اقتصاد السوق)، يستوجب على المؤسسات إما الانسحاب إما البقاء، ويكون الانسحاب في حالة تحقيق الخسارة أما البقاء يحتم على مختصي الإدارة التفكير العلمي السليم والذي لا يكون إلا بأساليب وأدوات التسيير التي تمكنه من معرفة وضعية المؤسسة سواء اقتصادية اجتماعية أو مالية.

نظرا لأهمية الأداء المالي للمؤسسة تستخدم جملة من المعايير والمؤشرات التي تسمح بتقييم الأنشطة المالية التي تمارسها المؤسسة على أرضية الواقع للوصول إلى نتائج تشخيص الوضعية الفعلية للمؤسسة، من ثم تحديد نقاط القوة لتشخيصها ونقاط الضعف لمعالجتها، وهنا تبرز الحاجة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

لقد تطور مفهوم الأداء المالي واتسعت مجالات استخدامه والذي يعتبر أحد الجوانب المكونة لجوانب الأداء العام وأحد أهم العمليات التي تحظى باهتمام معظم المؤسسات ولذلك أصبح من الضروري تسليط الضوء على المفاهيم الأولية للأداء الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: أساسيات حول الأداء:

نظرا لتعدد مفاهيم الأداء سوف نحاول في هذا المطلب وضع أهم التعاريف ثم عرض أهميته وأنواعه.

1- مفهوم الأداء:

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا واحدا وشاملا مصطلح الأداء والذي يتداخل مع عدة مفاهيم كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريف واحد هو الاقتصار عليه يعد غير كافي للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إليه.

يعرف الأداء بأنه:"مجموع من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيما على أنشطة النتائج، المنتجات على أثار المنشأة على البيئة الخارجية"[1].

كما يعرف الأداء بأنه:"الاستخدام للكفء للموارد وذلك لإنتاج السلع الخدمات أو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات أي عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"[2].

فمصطلح الأداء هو مصطلح متعدد الجوانب والأبعاد فالبعض يعتبره القدرة على انجاز المهام.

ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والمسؤولية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي من قبلها". الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك[3].

---

[1] علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة، القاهرة، 1999، ص 20.

[2] محمد سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، دون سنة، ص 14.

[3] Abd Elatif , Khemakhem,la Dynamique du Control de Gestion , Dunod, 2ed, Paris,1976, P 311.

وحسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما: الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الأهداف أي هناك عنصرين للمقارنة، الأهداف المسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، أم العنصر الثاني فهو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

كما يعرف الأداء أيضا بأنه:"يعبر عن نشاط تمويلي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانيات وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناءا على أهداف طويلة الأجل "[1].

يشير هذا التعريف الى التخطيط الجيد لاستغلال الموارد على المدى البعيد وفق أسس ومعايير محددة من قبل.

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة [2]. وهذا التعريف يحاول ربط النتائج بالموارد المستخدمة في تحقيقها.

مما سبق ذكره فإن: الأداء يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة من قدرات البشرية والمادية والاستفادة من العلوم والأساليب التكنولوجية والفنية المتطورة، الأداء إذا هو الفعالية والكفاءة معا.

2- أهمية الأداء[3]:

تولي منظمات الأعمال للأداء أهمية كبيرة، ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية، نظريا، تجريبيا وإداريا.

فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المفاهيم الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل إختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

---

[1] ابراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الاسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 160.

[2] عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر،2001، جامعة بسكرة، ص 87.

[3] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 38-39.

3- أنواع الأداء:

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، وهذه المعايير يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار المصدر ، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، ويقدم كل معيار مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

3-1 حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق عليه اسم أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أتاجا من التوليفة التالية[1]:

- ✓ الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية.
- ✓ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ✓ الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة. فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، وموارد مالية وموارد مادية.

ب- 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 تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين.

3-2 حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار مقسم الأداء داخل المنظمة إلى[2]:

أ- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية لتكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده لتحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

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 الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

[1] Bernard martory, contrôle de gestions social, librairie, wibert, paris, 1999, p 237.

[2] عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

3-3 حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة:

أ- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة[1].

ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلتها أو بالنسبة للقطاع التي تنتمي إليه وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات[2].

ج- أداء الموارد البشرية: قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هذف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها المرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الكفاءات، وتحقق فعالية المورد البشري.

د- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على مواد بجودة عالية وفي آجال محددة وبشروط دفع مرضية والحصول على أجال تسديد الموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

هـ - أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- ✓ الجو الملائم للإختراع و الإبتكار والتجديد.
- ✓ وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- ✓ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- ✓ التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.
- ✓ درجة التحديث ومواكبة التطور.

و- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

---

[1] Marcel Laflame, Le Management : Approche Systemique, Gaetan Morin Editeur,3ed Canada, 1981, p 356.
[2] Ibid, p 357.

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية للمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات المنتوج أو العلامة/ المبيعات الإجمالية، ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة.

ي- أداء وظيفة العلاقات العامة: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، وأخيرا الدولة، فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلون على عائد مرتفع للأسهم والاستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء يعني إحترام المؤسسة لآجال التسديد والإستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على فترات تسديد ما عليهم و منتوجات في الآجال المناسبة وجودة عالية[1].

3-4 حسب معيار الطبيعة[2]: تبعا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى:

أ- الأداء الإقتصادي: يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها(الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، المردودية،...الخ) وتدنية استخدام مواردها(رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا،...الخ).

ب- الأداء الإجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شرطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الإقتصادية، كما يقول أحد الباحثين"الإجتماع مشروط بالإقتصاد". وفي بعض الحالات لايتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي.

ج- 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 استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية والتي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة، مثال: تمويل الحملات الإنتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

---

[1] عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

[2] زهور مواسة وآخرون، تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة الماستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة قالمة، 2009-2010، ص 19.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الأداء المالي:

1- مفهوم الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

ومما سبق فإن الأداء المالي[1]:

أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والعقبات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو كثرة الديون والقروض ومشاكل العسر المالي والنقدي وبذالك تضطر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

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

تعبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

ويعرف الأداء المالي أيضا على أنه: تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات وجدول حساب النتائج والجداول الملحقة، ولا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى الأساس فإن تشخيص الأداء يتم لمعاينة المردودية الإقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.

وحسب Serge Everaert فإن الأداء المالي يعني تسليط الضوء على فحص المحاور التالية:

- ✓ العوامل المؤثرة في المردودية المالية.

[1] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 45-46.

- ✓ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- ✓ مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في نجاح السياسة المالية وتحقيق الفوائض من الأرباح.
- ✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

ومنه فإن الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة الأداء المالي هو نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

2- أهمية الأداء المالي:

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيهه نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وتبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

حيث أن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:

- ✓ يمكن المستثمر من متابعة ومن معرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.
- ✓ يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

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

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم القيمة وثروة المساهم والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالتزاماتها، أما الغرض لتقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرها المالية واستثماراتها والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة:

تواجه المؤسسات خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، وهذا ما تهدف إليه عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة حيث تعمل على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة أهم المشاكل والبحث عن أسبابها ومحاولة اقتراح قرارات تصحيحية، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة نجد:

1- العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة:

ويمكن تلخيصها في[1]:

1-1 الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات و أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرارات بأكثر فعالية.

1-2 المناخ التنظيمي: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين بمهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطاتها بالأداء ، وإما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 46-48.

تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء و إما 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 المالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفاتهم في أموال الشركات.

1-3 التكنولوجيا: هي عبارة عن أساليب ومهارات وطرق معتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت تكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا لمواصفات التي يطلبها المستهلك.

تكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة وعلى الشركات تحديد التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لابد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطوره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

1-4 الحجـــــــم: يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا على أداء الشركات حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابيا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات، وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

2- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي:

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط من توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة إعطاء خطط لمواجهتها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل:

- ✓ التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية المنتجات.
- ✓ القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

- ✓ السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي:

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص ومن أجل تحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم أدائها خاصة في الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي:

1- مفهوم تقييم الأداء المالي:

تشير عملية تقييم الأداء المالي إلى تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية الفترة المالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المحددة والمخططة، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية[1].

كما يعتبر تقييم الأداء المالي مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء المالي وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو مناسبة لتصحيح هذا القصور وغالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو محقق فعلا وما بين هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة[2].

ومما سبق ذكره فإن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقيم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية، وذلك باستخدام الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- ✓ تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.
- ✓ تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة، حيث أن الفعالية هي تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة.

---

[1] سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 30.

[2] عبد المليك مزهودة،مرجع سبق ذكره، ص 95.

- ✓ تهدف المؤسسة الإقتصادية بصفة عامة إلى تحقيق الربح، لذا فتقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فه يظهر طريق تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة الموضوعة، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي ترتكز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.

2- أهمية تقييم الأداء المالي:

يعتبر تقييم الأداء أداة رئيسية لازمة للإجراء نقابي للمؤسسة ويظهر ذلك فيما يلي[1]:

- ✓ عن طريق وتصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة وترشيد استخدام الموارد المتاحة.
- ✓ تحتاج أي مؤسسة إلى إعداد نظام لتقييم أداء ما حتى تكتشف نقاط القوة والضعف لديها، وذلك بهدف قياس حالة التقدم أو التأخر في المؤسسة إذ أن الأداء الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية.
- ✓ يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة، فالنجاح في انجاز أهداف طموحة يحقق الاشباع المطلوب ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها، هذه الدافعية تؤدي بدورها الى زيادة الفاعلية إلى مستوى النجاح المطلوب.
- ✓ أصبحت المؤسسة الرائدة في الأداء هي التي تستطيع نمذجة مستقبلها مع تحديد أهداف واضحة وواقعية في ضل توزيع مواردها في المجال والزمان المؤديان مقدما الى تدنية عدم تأكد بيئتها، كل ذلك بفضل طرق التحليل والقرارات السليمة.

المطلب الثاني: الأسس العامة وأهداف تقييم الأداء المالي:

1- الأسس العامة لتقييم الأداء المالي:

الأسس التي يجب أن تعتمد عليها عملية الأداء المالي يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

- ✓ وجود نظام اعلامي: بما أن الشرط الأساسي والأولي للقيام بعملية التقييم يتمثل في توفير المعلومات، ولهذا فوجود نظام إعلامي يسمح بتدقيق المعلومات التي تمكن من القيام بعملية تقييم كما يجب، فعلى أساس المعلومات المتحصل عليها تتوقف عملية التحليل ومن ثم اتخاذ القرارات الصحيحة.

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 41-42.

[2] ياسر عبد الحميد الخطيب، دور المحاسبة في تقويم أداء وظيفة التسويق، مركز النشر العلمي، جدة، 1986، ص 04.

- ✓ تحديد الأهداف بدقة: ان فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعتمد على التحديد الدقيق للأهداف، فهذه الأخيرة هي التي تحدد معايير الأداء المراد تحقيقها وعلى أساسها نقوم بعملية المقارنة التي تساعد في الحكم الصحيح على الأعمال المنجزة.
- ✓ وجود خطط تفصيلية عن أداء الأعمال: التخطيط هو أحد أساليب تحقيق الأهداف ولكي يكون أكثر كفاءة يجب أن تجزأ الخطة العامة إلى خطط تفصيلية توضح عمل كل قسم من أقسام الادارة المالية.
- ✓ تعيين مؤشرات قياس الأداء المالي: وهذا شيء مهم إذا لابد من تحديد الأدوات التي تفي بالغرض أكثر من غيرها، فمن غير المعقول استخدام كل الطرق وإنه دون وجود مؤشر يصعب القيام بعملية القياس فهي بمثابة وسائل الانتاج في العملية الانتاجية.
- ✓ وجود أنظمة مساعدة للرقابة: مثل التدقيق المالي والمحاسبي، وهذا يعطي طابع الصحة والوقاية للمعلومات المستعملة للقيام بالتقييم، فينعكس ذلك على النتائج وبالتالي تتخذ القرارات على أساس علمي ومتين.

وزيادة على هذه الأسس فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار ظروف المؤسسة الداخلية الخارجية التي تمكن من الوصول إلى الأهداف المرجوة من القيام بعملية تقييم الأداء المالي.

2- أهداف تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء المالي فيما يلي[1]:

- ✓ معرفة المركز المالي للمؤسسة: هذا الأخير يوضح إمكانية الإدارة في إتخاذ بعض الاجراءات لتحقيق الأهداف المرجوة. زيادة على هذا فإذا كان هذا الهدف الموقف المالي سيئا فإنه يكشف وجود المشكلة في أسلوب العمل لابد من تصحيحها.
- ✓ سماح بمعرفة وضعية المؤسسة من حيث:
  - السيولة أي قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.
  - الكفاءة ، استخدام رأسمال العامل بحيث لا يكون اكثر أو أقل من اللازم.
  - ملائمة هيكل التمويل أي ملائمة إلتزامات الطويلة الأمد في ظل ظروف المؤسسة.
  - قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية وقادرة على تغطية فوائد الأموال المقترضة.
  - كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها.
  - قدرة المؤسسة على تحقيق نتائجها بأقل التكاليف.
  - قدرة المؤسسة على تحقيق فائض مالي يسمح لها بالتمويل ذاتيا لإنجاز بعض المشاريع.

[1] جينات دراجي، تقييم أداء المالي للمؤسسة، بحث لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 1997/1996، ص ص 44-45.

- البحث عن الخطأ والإنحرافات وبالتحديد عن أسبابها والمسؤولين عنها.
- إذا كان الهدف البحث عن الخطأ فإن النتيجة ترمي إلى تفادي الأخطاء قبل حدوثها وذلك بالأخذ بالنتائج التي تفسر عنها عملية تقييم الأداء عند تحديد الأهداف المستقبلية.
- تحديد أداء كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المالية وذلك بتخصيص المورد المناسب(الأموال الخاصة أو الأجنبية) في الاستخدام المناسب(الأصول الثابتة أو المتداولة).

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء المالي ومتطلبات نجاحه:

أولا:مراحل عملية تقييم الأداء المالي:

يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربعة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض وغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي كالتالي:

1- جمع المعلومات الضرورية[1]:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلما يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن تكون هناك رقابة دون معلومات، ولا يمكن أن تكون، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة، فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الإقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية وتحقيق التنافسية المستديمة للمؤسسة.

فعملية التقييم هذه تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي:

1-1 الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة وهذه الطريقة تحتوي على بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه.

1-2 التقارير الشفوية: تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة، وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه و كمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الانجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسيرين طرح

[1] Humbert hes ca, elisabeth lessa, gestion de l'information, edition litec, 1995,p 20.

الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، وهذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية.

3-1 التقارير الكتابية: تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات وخاصة منها الكبيرة بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بانجازات المؤسسات، تقدم التقارير الكتابية معلومات ومعطيات كاملة عادة في شكل إحصاءات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات.

أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية ومن زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة والأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة نذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات كل منطقة، الاستغلال اليومي للآلات.

وبصفة عامة تعتبر كل الملاحظة الشخصية والتقارير الشفوية والكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

2- قياس الأداء الفعلي:

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناءا على معايير الفعالية والكفاءة[1]، فقياس الأداء وتقيمه مرهون باختيار باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه، ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتغييره من خلال مجموعة من المؤشرات[2].

فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقيمه.

2-1 مؤشرات قياس الأداء: المؤشر هو أداة لقياس الأداء يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية، والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص:

[1] أحمد بن حماد الحمودة، تقييم الأداء الوظيفي، دورية الإدارة العامة، المجلة 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة، الرياض، ص 337.
[2] Brigitte dariath, contrôle de gestion dumod,paris, 2000,p 124.

- ✓ معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.
- ✓ الوضوح: وضوح المؤشر يعني بسهولة فهمه من طرف الجميع فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ماذا يعنيه بالضبط ومالا يعنيه.
- ✓ سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- ✓ الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض المؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.

2-2 أنواع المؤشرات: هناك العديد من المؤشرات تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد وسنحاول تقديم مجموعة منها:

- ✓ المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية: المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة، أما المؤشرات الموضوعية هي التي يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم.
- ✓ المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها وهي على نوعين: المؤشرات المالية(النقدية)، والمؤشرات غير نقدية(العينية)، النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة.

3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب فيه:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء وهي كالآتي[1]:

- الزمن: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية وتمكن هذه المقارنة من دراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.

[1] Michel gervais, contrôle de gestion, ed économico, 7 ed, paris, 2000,p 616.

- أداء الوحدات الأخرى: يمكن إعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشراتها بنظيراتها في المؤسسات الأخرى، بشرط تقارب أو تجانس النشاط أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع، هذا النوع يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين.
- الأهداف: تقوم المؤسسة في بعض الحالات بمقارنة أدائها بالأهداف المخططة لتحدد نسبة إنجاز أهدافها.
- المعايير: المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثم تحديد الانحرافات ودراستها، هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

4- دراسة الانحرافات وإصدار الحكم[1]:

إن عملية المقارنة نفصح عن ثلاث نقاط هي: إنحراف موجب، إنحراف سلبي، إنحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كإرتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الانتاجية، أم الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة.

وفي الحقيقة فعلية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، هل هو أداء داخلي أو خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤثراته.

ثانيا: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التقييم:

إن التطرق لمضمون عملية التقييم لا يقتصر على المفهوم والأهداف فقط، بل يستوجب وجود متطلبات أساسية وهي تساهم بحد ذاتها بشكل كبير في نجاح هذه العملية مما يضمن الوصول إلى نتائج هادفة مبنية على أسس سليمة:

1- شروط التقييم الجيد:

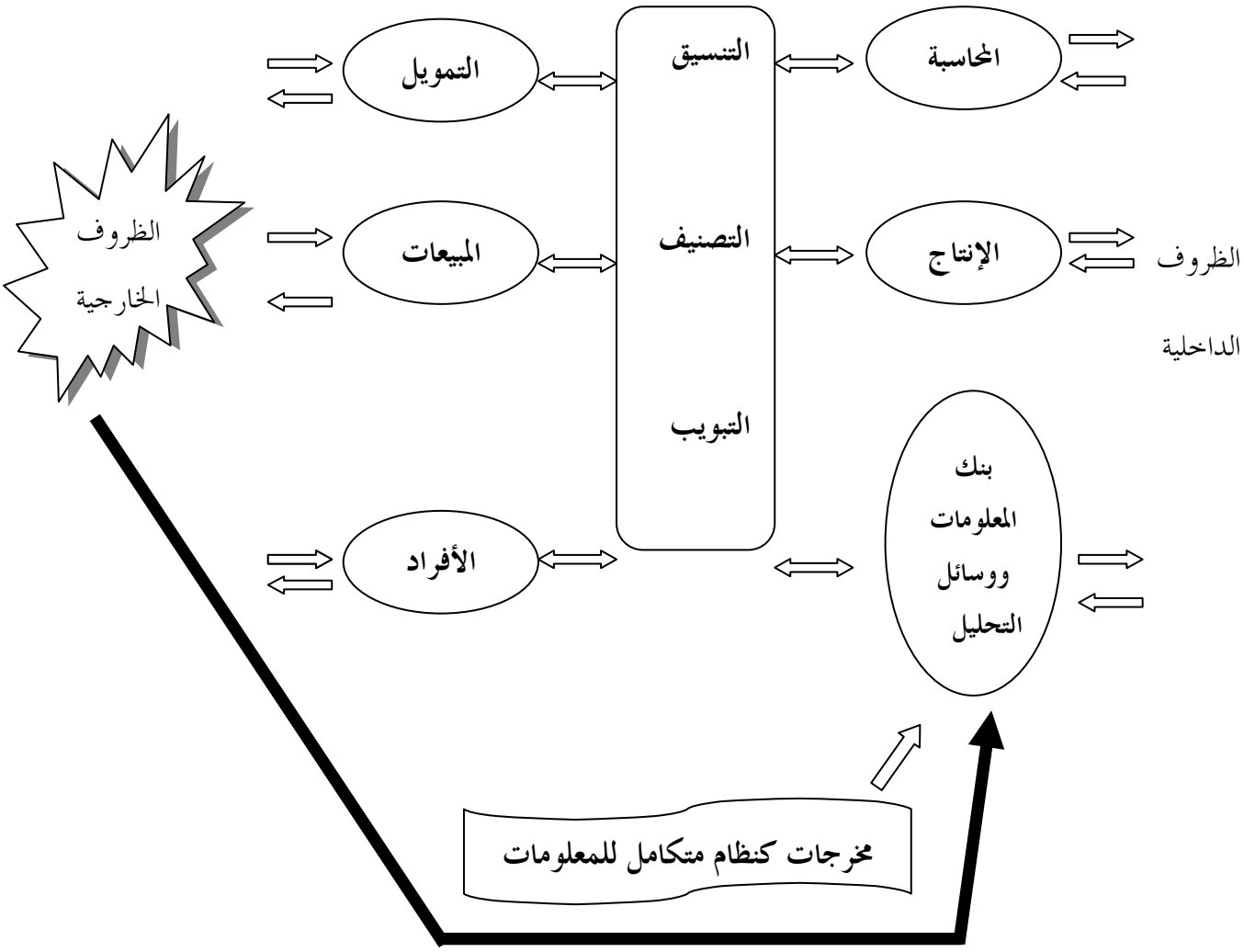
تتطلب عملية تقييم الأداء بعض الشروط وتتمثل فيما يلي:

✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تتحد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.

[1] عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الإقتصاد، طلبة ماجستير، كلية الحقوق والإقتصاد، جامعة بسكرة، جوان 2002.

- ✓ أن تكون أهداف الخطة (المالية، الإنتاجية، التسويقية ...) بنية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- ✓ أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية شخصا ممارسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.
- ✓ أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الادارات على اختلاف مستواهم من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطار وتفادي الخسائر وفيما يلي المخطط التالي يوضح نظام الاتصالات وتفعيل العوامل المختلفة لاستقصاء المعلومات:

الشكل رقم (2-1): نظام الاتصالات وتفاعل العوامل المختلفة لاستقصاء المعلومات.



المصدر: عبد آل آدم- اللوزي، دراسة الجدوى الإقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 204.

أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة مسار العمليات تقييم الأداء بين الإدارالت المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداءا من الإدارة في مركز المسؤولية وصعودا إلى الوزارة والعكس، وإذا تعرقلت العمليات التقويمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك، ضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التقويم.

وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إجابية أو سلبية، بحيث يحقق هذا النظام ربط متباين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح مسار في العملية الإنتاجية والإرتفاع بها الى المستوى المرسوم[1].

[1] مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن،2007، ص42.

المبحث الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

إن المؤشرات التي يتسم التطرق إليها هي مؤشرات كمية تسهل عملية حسابها، وهي في مجملها مؤشرات مالية أو نقدية وهذا يعود الى طبيعة المعلومات المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى كون المؤشرات المالية فهي تقدم في صيغ مطلقة أو في صيغ نسبية. هذه المؤشرات تتسم بالموضوعية، فالنتيجة التي يقدمها المؤشر هي نفسها مهما كان الشخص المكلف بالتقييم، فهي لا تتأثر بذات المقيم.

المطلب الأول: التوازن المالي:

إن التوازن المالي يمكن اعتباره مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى وباستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة، لأن العجز المالي يسلب استقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الإقتراض هذا من جهة، أو سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها لالتزاماتها من جهة أخرى.

1- تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

إن التوازن المالي يظهر في لحظة زمنية معينة بمقارنة رؤوس الأموال مع الأصول الثابتة، ويعبر عن هذا القانون الأساسي بتوازن رأس مال العامل ثم هناك نوع آخر من التوازن لابد من المحلل المالي من دراسته ولكن هذا الأخير غير مستمر فهو يعكس التوازن الجاري ويعبر عنه باحتياجات رأس مال العامل ثم هناك توازن ثالث أكثر دقة وعلى المدى القصير ينبغي دراسته من طرف المحلل المالي وهو الخزينة.

1-1تعريف رأس المال العامل: هو الجزء المتبقي أو الفائض من تغطية الإلتزامات المتداولة التي تم تمويلها من الأموال الدائمة، ولا يشكل رأس مال العامل استثمارا دائما ولكنه كما يشير أسمه فهو استخدام مستمر ويدور عديد من المرات خلال العام[1]، ويمكن حساب رأس مال العامل بطريقتين[2]:

- الحساب من أعلى المزانية: هو ذلك الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة الى الأصول الثابتة كما هو موضح في العلاقة التالية:

رأس مال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

= (الأموال الخاصة + الديون الطويلة) – الأصول الثابتة

- الحساب من أسفل الميزانية: هو ذلك الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون قصيرة الأجل وهذا ما توضحه الحلاقة التالية:

رأس مال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة اجل

---

[1] عبد الغاني، الإدارة المالية المعاصرة مدخل اتخاذ القرار مكتب العربي الحديث، الاسكندرية،دون سنة ، ص 533.

[2] Jesette peyrard, analiyse financiere, librairie vuibert, 8e parise,1999, p 128.

= (المخزونات + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة) – الديون قصيرة الأجل

2-1 تعريف احتياجات رأس مال العامل: هو قسط أو جزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية[1].ويمكن حساب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

إحتياج رأس مال العامل = احتياجات الدورة – موارد الدورة

= (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) – (الديون القصيرة الأجل– السلوفات المصرفية)[2].

ويمكن احتياجات رأس المال العامل أن تأخذ عدة حالات وهي[3]:

- الإحتياج لرأس المال العامل الموجب: معنى ذلك عدم قيام المؤسسة بتغطية احتياجاتها الدورية بموارد دورتها العادية الأمر الذي أدى الى اللجوء للموارد المالية الأخرى، مما استوجب عليها اللجوء الى موارد تكون مدتها أطول من الدورة الاستغلالية أو تلجأ الى رأس المال العامل إذا كان كافيا.
- الإحتياج لرأس المال العامل السالب: معناه تغطية استخدامات المؤسسة الدورية بموارد دورية وبالتالي هناك فائض في الأموال، ومنه المؤسسة لا تحتاج الى موارد تزيد مدتها عن سنة ومنه هناك فائض يمثل رأس مال العامل وهذا الفائض يعتبر نقدية مجمدة يمكن للمؤسسة أن تفكر في إستثمارها لرفع مردوديتها[4].

3-1 تعريف الخزينة[5]: وهي تعني قدرة المؤسسة في مواجهة ديونها عند ميعاد استحقاقها، حيث تعبر عن مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية، كما أنها ترتبط ارتباطا كليا بمؤشر رأس المال العامل حيث أن الفائض الناتج عن تغطية رأس المال العامل يعبر عن الخزينة يمكن حسابها بطريقتين هما:

الطريقة الأولى: الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية.

الطريقة الثانية: الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل.

ويمكن أن نجد ثلاث حالات للخزينة وهي كالتالي:

- الخزينة السالبة: تمثل أخطر وضعية فمعالجتها تلزم اتباع عدة طرق إما بزيادة الموارد وتخفيض الاحتياجات وقيامه بزيادة راس المال العامل عن طريق تخفيض الاستخدامات الثابتة أو زيادة الموارد الدائمة.

---

[1] Elanglois m mollet, gistion finonciéres, paris, edition foucher, 1998, p 33.

[2] بوعلام بوشاشي، المنير في المحاسبة، دار هومة، الجزائر، الطبعة الثانية، دون سنة، ص 109.

[3] هيثم محمد الزغبي، الادارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2000، ص 136.

[4] ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي، المحمدية الجزائر، الجزء الأول، دون سنة، ص 51.

[5] نفس المرجع السابق، ص 40.

- الخزينة العادية: وهي تمثل الوضعية المثالية للخزينة حيث لا يكون هناك إفراط أو تبذير للأموال وتسمى كذلك بالخزينة الصفرية وتعني بأن المؤسسة تكون في حالة توازن مالية.
- الخزينة الموجبة: حيث تعتبر الخزينة في وضعية حسنة ولكن للوصول للوضعية المالية يجب على المسؤول المالي اتخاذ قراراته لتفادي تجميد النقدية.

2- تقييم الداء المالي عن طريق النسب المالية:

إن استخدام النسب المالية في التنبؤ في المستقبل هو أمر شائع للغاية ويتم حساب بعض النسب من الأرقام الموجودة في القائمة المالية، ولكن في هذه الدراسة سوف نسلط الضوء على النسب المالية ذات الدلالة والأهمية والتي يعتمد عليها المحلل المالي:

2-1 نسب الهيكلة: هي النسب التي تصف الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين فهي تفسر العلاقة الموجودة بين مختلف عناصر الخصوم والأصول، وحسب العناصر الميزانية المالية يمكننا استنتاج نوعين من نسب الهيكلة تتمثل في:

- نسب هيكلة الأصول: تسمح هذه النسب بقياس ثقل وأهمية كل نوع من أنواع الأصول وذلك من خلال مقارنته مع مجموع الأصول، إن مختلف هذه النسب تقيس الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة، كما توضح لنا كيفية توزيع أموال المؤسسة.
- نسب هيكلة الخصوم: تسمح هذه النسب بمعرفة مدى ارتباط المؤسسة بالغير على المدى الطويل أو على المدى القصير كما في جانب الأصول يمكننا استخراج هيكلة الاستدانة من خلال النسب التالية:

نسبة الأموال الخاصة = (رأس المال العامل الخاص / مجموع الخصوم) 100 x

نسبة الديون طويلة الأجل = (الديون طويلة الأجل / مجموع الخصوم) 100 x

نسبة الديون قصيرة الأجل = (الديون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم) 100 x

- نسب التمويل: تعبر هذه النسب عن مدى قدرة المؤسسة على تمويل نفسها أي تمويل الأصول الثابتة بالأموال الخاصة، أو بالأموال الدائمة وهي كالآتي:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة هذه النسبة عادة ماتكون أكبر من الواحد، بمعنى وجود رأس المال العامل موجب

نسبة التمويل الدائم = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

2-2 نسب السيولة: تهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل كما توضح لنا مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في الأجل القصير. كما تقيس التوازن المالي والإجمالي وهذه النسبة يجب أن تقترب من الواحد وأن تتجاوز 0.75 عموما.

2-3 نسب النشاط (الدوران)[1]: تقيس هذه النسب مدى كفاءة الادارة في توليد المبيعات من الأصول، أي تقيس مدى فعالية المؤسسة في استخدام الموارد المتوفرة لديها. ومن النسب التي تهتم بها المؤسسة نجد:

- مدة دوران الزبائن: تغطي هذه النسبة المدة الممنوحة للزبائن لتسديد ماعليها.

$$\text{مدة دوران الزبائن} = \frac{\text{الزبائن + أوراق القبض}}{\text{رقم الأعمال TTC}} \times 360$$

- مدة دوران الموردين: تبين لنا هذه النسبة المدة الممنوحة من طرف الموردين للتسديد.

$$\text{مدة دوران الموردين} = \frac{\text{الموردين + أوراق الدفع}}{\text{مشتريات السنة}} \times 360$$

- مدة دوران المخزونات: تعمل المؤسسة على جعل هذه النسبة في أدنى قيمة لها ويمكن إيجاد مدة دوران المخزونات كما يلي:

$$\text{مدة دوران البضائع} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة شراء البضاعة}} \times 360$$

$$\text{مدة دوران المواد الأولية} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة شراء المواد الأولية}} \times 360$$

$$\text{مدة دوران المنتجات التامة} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة الإنتاج المباع}} \times 360$$

2-4 نسب المردودية[2]: ان استمرار المؤسسة لأجل طويل يعتمد على تحقيق ايرادات كافية لتغطية الالتزامات، وتحقيق معد عام مرضي للمساهمين أو الملاك، وتهتم الإدارة العليا بمؤشرات الربحية لأنها تمثل مقاييس لكفاءة الأداء للمؤسسة أمام جميع الأفراد ذات المصلحة .

---

[1] عبد المعطي رضا، محفوظ أحمد جودة، إدارة الإئتمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 257.

[2] علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة: اتخاذ القرارات – تقارير الأداء وتقييم الأداء، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية،دون سنة ، ص 290.

المطلب الثاني: السيولة واليسر المالي:

تلعب السيولة واليسر المالي دورا مهما في كنف المؤسسة، ويعتبرا هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقه وهذا لاجتناب جميع المخاطر التي يمكن أن تترتب عليها.

1- مفهوم السيولة واليسر المالي[1]:

تعني السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، سواءا كانت منتظرة أو غير منتظرة، عن استحقاقها من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى بالدرجة الثانية.

فالمؤسسة الفعالة هي التي تتمكن من الحصول على الأموال أو السيولة من المصدر الأول لأنه أكثر أمانا من المصدر الثاني والذي يمكن أن يخلق مشاكل أخرى فيما بعد والسيولة بالمعنى الإجابي هي:

- ✓ توفر الأموال بالقدر الكافي عند الحاجة إليها.
- ✓ القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الإلتزامات عن استحقاقها.
- ✓ القدرة على تحويل بعض الموجودات الى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة.

2- الدراسة الساكنة للسيولة واليسر المالي:

لأهمية السيولة واليسر المالي بالنسبة للمسيرين وأصحاب المؤسسة والمقروضين، يجب قياسها لأخذ صورة واضحة تعكس نجاح أو فشل المؤسسة في مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل.

2-1 مؤشرات السيولة: تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها، ويتم ذلك من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها قصيرة الأجل، مجموع التزاماتها قصيرة الأجل.

أ- نسبة السيولة العامة[2]: وتسمى أيضا بنسبة التداول وتعتبر من أقدم النسب وأكثرها انتشارا واستخداما وتستخدم كمؤشر أولي وأساسي لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة، وتعتبر هذه النسبة أفضل مؤشر لمعرفة مدى تغطية المطاليب المتداولة للموجودات يتوقع أن يتم تحويلها إلى نقد في موعد يتزامن وموعد سداد المطاليب المتداولة وتحسب بالعلاقة: نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

---

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000، ص ص 22- 23.
[2] المرجع نفسه، ص ص 367-368.

تتمثل الأصول المتداولة في المخزونات والقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة، أما الخصوم المتداولة تتمثل في الديون قصيرة الأجل.

إن المعدل المنخفض لهذه النسبة يوحي بحدوث المشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد يؤدي على عجز المؤسسة بتسديد ما عليها، أما المعدل المرتفع فيبقى وضعا أكثر أمانا بالنسبة للمقرضين قصيرين الأجل، للحكم على هذه النسبة يستحسن مقارنتها بنسبة القطاع،كما يمكن اعتبار معدل 2 كنسبة للمقارنة، وهذا كما أثبتته الممارسات والحد الأدنى لها 1 .

ب- نسبة الخزينة النسبية: ما يؤخذ على نسبة السيولة العامة أنها تفترض أن المخزون من الأصول المتداولة الذي يسهل تحويله الى نقدية في وقت قصير، وهذا الافتراض قد لا يكون محققا دائما، فالمخزونات تحتاج في بعض الحالات لفترة زمنية حتى يمكن بيعها، وهناك احتمال بيعها بخسارة بل قد لا تتمكن المؤسسة من بيعها على الإطلاق لهذا من المناسب استبعاد المخزون من بسط نسبة السيولة العامة للحصول على نسبة جديدة هي نسبة السيولة النسبية التي تعتبر مؤشرا لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل من الاصول سريعة التحويل الى نقدية[1].

نسبة السيولة النسبية = (الأصول المتداولة – المخزونات) / الخصوم المتداولة

= (القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة) / ديون قصيرة الأجل

هذه النسبة تعتبر أكثر تحفظا لقياس السيولة من نسبة السيولة العامة لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، ويرى المحللون أن المعدل المقبول لهذه النسبة هو الواحد والحد الأدنى هو 0.75 .

ج- نسبة الخزينة الفورية: تهتم هذه النسبة بالاصول الأكثر سيولة، وتوضح هذه النسبة مقدار النقد المتاح لدى المؤسسة في وقت معين لمواجهة الالتزامات قصيرة الاجل، فتقيس السيولة دون ان تأخذ بعين الإعتبار القيم القابلة للتحقيق والمخزونات وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / ديون قصيرة الأجل

د- مجال الأمان: على خلاف النسب السابقة التي تقوم بمقارنة الأصول السائلة بالخصوم المتداولة، هذه النسبة تسمى أيضا بمجال الدفاع تساعد المؤسسة في معرفة نسبة التغطية النقدية للإحتياطات النقدية اليومية، أي تحديد الفترة الزمنية التي تستطيع فيها المؤسسة الاستمرار اعتمادا على السيولة المتاحة لديها وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

[1] منير صالح هندي، الادارة المالية: مدخل تحليلي المعاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الثانية، 1991، ص ص 45- 46.

مجال الأمان = (القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة) / مصاريف الاستغلال اليومية.

تتمثل مصاريف الاستغلال في جميع المصاريف التي تدفع نقدا، أي أن المصاريف لا تأخذ بعين الاعتبار حصص الاهتلاكالت و المؤونات و تحسب مصاريف الاستغلال اليومية بالعلاقة التالية:

مصاريف الاستغلال اليومية = مصاريف الاستغلال / 365 يوم.

يفضل البعض عند احتساب هذه النسبة الاعتماد على القيم الجاهزة للحصول على قياس جد متحفظ[1].

2-2 مؤشرات اليسر المالي: تهدف هذه المجموعة من المؤشرات التي تقيم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها على المدى الطويل.

أ- نسبة تغطية الفوائد: تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على دفع فوائد قروضها من الأرباح التي تحققها من دورة الاستغلال وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة تغطية الفوائد = النتيجة قبل الفوائد والضرائب / مصروف الفائدة

إذا كانت النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على قدرة المؤسسة على تسديد فوائد قروضها، أما إذا كانت أقل من الواحد دل ذلك على عجز المؤسسة عن تسديد فوائد قروضها فهذه النسبة مؤشرا لمدى الأمان الموفر لأصحاب القروض في الحصول على فوائد قروضه.

بالرغم من أهمية النسبة السابقة وكفايتها عن قدرة المؤسسة على الوفاء بفوائد القروض الى أنها لا تعكس اليسر المالي الكامل للمؤسسة، لأن الفائدة ليست هي الالتزام الوحيد أمام المؤسسة بل هناك قسط الدين الواجب دفعه من أجل هذا يجب الاعتماد على مؤشر آخر شامل.

ب- نسبة التغطية لخدمة الديون طويلة الأجل: تقيس هذه النسبة مدى قدرة التدفقات النقدية العادية للمؤسسة على مواجهة أقساط القروض الطويلة الأجل التي حان موعد استحقاقها وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

نسبة خدمة الدين طويل الأجل = (صافي الربح + الاهتلاكات والمؤونات) / القسط الواجب تسديده من الدين طويل الأجل.

[1] مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 370.

القسط الواجب تسديده هو قسط السنة التي تلي سنة التدفق النقدي لكي تتمكن المؤسسة من تسديد أقساط ديونها يجب أن تكون النسبة أكبر من الواحد، وكلما زادت عن ذلك دلت على قدرة المؤسسة أكثر على مواجهة التزاماتها الطويلة.

ج- نسبة التغطية الشاملة[1]: في الواقع تلتزم المؤسسة بدفع أقساط الديون الطويلة الأجل وبعض العناصر لذلك فهي بحاجة إلى مؤشر شامل للحكم على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها الكلية، هذا المؤشر الذي يرتكز عليه هو نسبة التغطية الشاملة، ويحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التغطية الشاملة = الدخل النقدي المتاح لمواجهة الالتزامات الثابتة / الالتزامات الثابتة.

= (صافي الربح + الضريبة + الفوائد + الاهتلاكات + أقساط التمويل الإيجاري)/ (الفائدة + أقساط التمويل الايجاري + أرباح الاسهم الممتازة) / (1- نسبة الضريبة) + (أقساط الدين).

مقام هذه النسبة يشمل جميع الالتزامات المتوقعة على الشركة خارج نطاق تكاليف الاستغلال.

3- الدراسة الحركية للسيولة واليسر المالي:

يعتبر جدول تدفقات الخزينة أداة فعالة في دراسة السيولة واليسر المالي لما يوفره من معلومات تتعلق بمختلف النشاطات التي تمارسها من إنتاج وبيع، وشراء وتمويل وغيرها، وتعرض هذه المعلومات في شكل تدفقات نقدية وشبه نقدية الداخلة والخارجة.

3-1 تركيبة جدول تدفقات الخزينة: يفسر جدول تدفقات الخزينة مجموعة تغيرات الخزينة التي تنتج من الأنشطة المرتبطة بالاستغلال، وبالاستثمار، وبالتمويل، هذه التغيرات تمثل مؤشرات هامة لدراسة سيولة المؤسسة ويسرها المالي، وتوضح كذلك أداءها المالي ككل، ويقسم هذا الجدول التدفقات النقدية إلى ثلاثة أقسام:

- التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال.
- التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمارية.
- التدفقات النقدية من أنشطة التمويلية.

3-2 طريقة إعداد جدول تدفقات الخزينة: يتطلب اعداد جدول تدفقات الخزينة توفر ميزانيتين متتاليتين لبداية المدة ونهايتها، بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج لتلك الفترة، وكذلك بعض المعلومات الإضافية المتوفرة في سجلات والتقارير المالية للمؤسسة، ويتم إعداد هذا الجدول حسب الخطوات التالية:

[1] Josette Peyarard , OP CIT , P 168.

- ✓ تحديد صافي التدفقات النقدية لكل نشاط على حدى، تدفقات من الأنشطة الاستغلالية، وتدفقات من الأنشطة الاستثمارية، وتدفقات من الأنشطة التمويلية.
- ✓ تحديد صافي التدفق النقدي للفترة وذلك بتجميع صافي التدفقات النقدية للأنشطة الثلاثة.
- ✓ تحديد صافي النقد في نهاية الفترة، ويتم ذلك بإضافة النقد في أول الفترة إلى صافي التدفق النقدي للفترة المدروسة.

المطلب الثالث: مردودية المؤسسة وإنشاء القيمة

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

إنشاء القيمة هو الآخر معيار مهم لتقييم الأداء المالي للمؤسسة والأداء الكلي لها ويعتبر معيار حديث على عكس المردودية التي تعتبر معيار تقليدي، ويكشف هذا المعيار قدرة المؤسسة على إثراء أصحاب المؤسسة.

1- مردودية المؤسسة:

1-1 تكوين نتيجة المؤسسة: يقدم جدول حسابات النتائج مجموعة من أرصدة التسيير والتي تمثل مؤشرات هامة في تقييم أداء المؤسسة الكلي أو المالي. تتمثل هذه الأرصدة في: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، نتيجة خارج الاستغلال، النتيجة الصافية، وانطلاقا من جدول حسابات النتائج يمكن حسالب مجموعة أخرى من الأرصدة الوسيطية ذات الأهمية البالغة في دراسة أداء المؤسسة، وتتمثل هذه الأرصدة في الفائض الاجمالي للاستغلال، النتيجة المالية، النتاجة الجارية قبل الضرائب، إنتاج الدورة، وتحديد هذه الأرصدة يتم انطلاقا من الهامش الإجمالي إلى غاية الوصول إلى النتيجة الصافية.

أ- الهامش الإجمالي:

يمثل الجانب الإجمالي الفرق بين البضاعة المباعة وتكلفة تلك البضاعة وتتمثل البضاعة في جميع السلع التي تبيعها المؤسسة على حالتها، أي دون تغيير طرأ عليها، أما تكلفة البضاعة المباعة فتتمثل في ثمن الشراء.

الهامش الإجمالي= البضاعة المباعة – تكلفة البضاعة المباعة.

البضاعة المباعة = البضاعة المباعة الإجمالية – مردودات المبيعات.

تكلفة البضاعة المباعة= مخزون أول مدة + مشتريات البضاعة + مصاريف الشراء – مخزون آخر مدة.

يحسب هذا الرصيد عموما في المؤسسات التجارية والمختاطة، وهو المصدر الأساسي لأرباح المؤسسة التجارية، لذلك يجب على المؤسسة التجارية حساب نسبة الهامش الإجمالي ودراسة تطوراتها أو مقارنتها بنسب مؤسسات أخرى لها نفس نشاط المؤسسة، فالهامش الإجمالي يعد مؤشرا هاما لمعرفة الأداء التجاري للمؤسسة التجارية.

ب- إنتاج الدورة: قد لا يفسر رقم الأعمال نشاط المؤسسة الإجمالي، بل قد يعطي صورة مشوهة عنه في الحالات التالية:

- وجود فارق زمني طويل بين الإنتاج والبيع، وهذا يؤدي إلى تكوين إنتاج مخزون.
- وجود إنتاج الحالات يعطي الإنتاج صورة حقيقية ووافية عن نشاط المؤسسة خلال دورة الاستغلال، ويحسب الإنتاج كما يلي:

إنتاج الدورة: إنتاج مباع + إنتاج مخزون + أنتاج المؤسسة لذاتها + خدمات مقدمة.

وفي حالة جود تكاليف الإنتاج المحلولة الممثلة في الحساب 75، يجب إضافتها إلى إنتاج الدورة، ولأخذ صورة جيدة عن أداء المؤسسة يجب دراسته على فترة من الزمن لمعرفة تطوراته أو مقارنته بإنتاج مؤسسة أخرى تمارس نشاط مماثل لها[1].

جـــ - القيمة المضافة: القيمة المضافة الإجمالية هي تعبير عن إنشاء قيمة أو زيادة القيمة التي أضافتها المؤسسة للسلع والخدمات التي تحصلت عليها من أطراف خارجية خلال الدورة، وتقاس بالفرق بين إنتاج الدورة واستهلاك سلع وخدمات الأطراف الخارجية لذلك الإنتاج، فالقيمة المضافة هي الإنتاج الصافي الذي ساهمت به المؤسسة، وتحسب القيمة المضافة بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة = إنتاج الدورة – الاستهلاك الوسيط.

= (إنتاج مباع + إنتاج مخزون + إنتاج المؤسسة لذاتها + خدمات مقدمة) – (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات).

وللقيمة المضافة أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تمكن من معرفة وزنها الاقتصادي ونموها ودراسة هيكل الإنتاج.

د- فائض الاستغلال الإجمالي:يمكن تعريف فائض الاستغلال الإجمالي بالنتيجة الاقتصادية للمؤسسة، والمتولدة عن عمليات الاستغلال التي تزاولها المؤسسة، مستقلة عن السياسات المالية، الإهتلاكات و المؤونات، والتوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:

فائض الاستغلال الإجمالي = القيمة المضافة + إعانات الاستغلال – ضرائب ورسوم – مصاريف المستخدمين.

فهو المورد الأساسي الذي تجنيه المؤسسة من نشاط الاستغلال.

---

[1] Georges Deppallens . Jean Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise, éditions Sirey, 10ed, Paris, 1990, P 317.

وفي حالة كون هذا الرصيد سالب، فإنه يطلق عليه اسم عجز الاستغلال الإجمالي، ويمكن اعتباره مؤشرا للأداء الإنتاجي والتجارب بجانب الأداء المالي[1].

هـ – نتيجة الاستغلال خارج النواتج والمصاريف المالية: نتيجة الاستغلال أو النتيجة التشغيلية مستقلة عن السياسة المالية للمؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية:

نتيجة الاستغلال = فائض الاستغلال الإجمالي + تحويل تكاليف الاستغلال – حصص الاهتلاكات و المؤونات + نواتج أخرى – تكاليف أخرى.

و– النتيجة المالية: تتمثل هذه النتيجة في الفرق بين النواتج المالية والمصاريف المالية، فهي تعبر عن مردودية العمليات التي تقوم بها المؤسسة من إيداع الأموال، تقديم القروض، الاقتراض...

النتيجة المالية = النواتج المالية – المصاريف المالية .

ي– النتيجة الجارية قبل الضرائب: تضم هذه النتيجة جميع الأعباء وجميع النواتج المتعلقة بالاستغلال العادي للمؤسسة وتضم أيضا النواتج والأعباء المالية، فهي بمثابة مؤشر لنشاط المؤسسة الاقتصادي والمالي، وتحسب هذه النتيجة بالعلاقة:

النتيجة الجارية قبل الضرائب = نتيجة الاستغلال + نواتج مالية – أعباء مالية.

ك– النتيجة الاستثنائية: هذه النتيجة مستقلة عن النتائج السابقة وتتمثل في الفرق بين النواتج الاستثنائية والمصاريف الاستثنائية، تحسب بالعلاقة:

النتيجة الاستثنائية = نواتج إستثنائية – مصاريف إستثنائية.

هـ– النتيجة الصافية[2]: هي آخر نتيجة من بين الأرصدة الوسطية للتسيير، وتحسب بالعلاقة التالية:

النتيجة الصافية = النتيجة الجارية – (+) النتيجة الاستثنائية – ضرائب الأرباح – مساهمات المستخدمين.

2-1 المردودية و مؤشرات قياسها : تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجتا لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي. ويعتبر معيارا أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير الى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققته، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل اجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها و اجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي الى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية وتختل ف في هيكلها المالي.

لدراسة مردودية المؤسسة يمكن الاعتماد على ثلاث أساليب هي:

[1] Eric Stéphany, gestion financiére, Ed economica, Paris, 1999, P 76
[2] Josette peyrard, op, cit, p51-52.

أ- مردودية النشاط[1]: يطلق عليها في بعض الأحيان اسم المردودية التجارية، لأنها تدرس و تسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة. فهي معيار مهم لتقييم الاداء في المؤسسات التجارية وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على اصدار حكم ذو قيمة حول فعلية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة. ويمكن الاعتماد على عدة مؤشرات لدراسة مردودية النشاط.

مؤشر الهمش الاجمالي: يستخدم بكثرة في المؤسسات التجارية، ويربط هذا المؤشر الهامش الاجمالي باعتباره المصدر الأساسي لربح المؤسسة التجارية ورقم الأعمال. هذا الأخير هو المصدر الوحيد للهامش الاجمالي ويحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الهامش الاجمالي = الهامش التجاري/ رقم الأعمال خارج الرسم.

مؤشر الهامش الاجمالي للاستغلال: يعد مقياسا للأداء التجاري والانتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياسا لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة ويحسب بالعلاقة:

نسبة الهامش الاجمالي للاستغلال= فائض الاستغلال الاجمالي / رقم الأعمال خارج الرسم.

ويجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي لاشباع العوامل التالية:

- ✓ الاهتلاكات كمكافأة لرأس المال الاقتصادي، وهي أعباء حقيقية لكنها غير نقدية.
- ✓ المؤونات من أجل حماية وتأمين ممتلكات المؤسسة وتؤدي الى الزيادة في النقدية، وقد تستوجب مدفوعات فيما بعد.
- ✓ المصاريف المالية.
- ✓ خسائر استثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة.
- ✓ ضرائب على الارباح المحققة كمكافأة للدولة و أجهزتها، وأرباح موزعة كمكافأة للمساهمين.

الجزء المتبقي بعد اشباع العوامل السابقة الذكر يمثل فائض صافي كمكافأة للمنظمة يمكنها من النمو.

مؤشر الهامش الصافي: يسمى أيضا بالربحية، وتقوم على أساس الربح الصافي برقم الأعمال، فهي تقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال، والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية ويحسب بالعلاقة التالية:

[1] سعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص83

الربحية = النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم.

هذا المقياس دليل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية وقدرتها على التنافس.

ب- المردودية الاقتصادية: هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها، قد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة ،الا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياج رأس مال العام للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية. وتقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية وكذا المالية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح، لذلك نجد أن مؤشرات المردودية المالية والاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد والمسيرين والمقرضين، فالمستثمرين يمكنهم معرفة المؤسسة التي يمكنها أن تثريهم، والمسيرون يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم بالمؤسسة التي تحقق أرباحا أكثر من تلك التي لا تحققه.[1]

المردودية لاقتصادية الإجمالية: هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة.

المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال/ الأصول.

يسمح هذا المؤشر بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الاقتصادية و قدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال لأنه كما سبق و أن الفائض الإجمالي للاستغلال هو أصل حساب فائض خزينة الاستغلال.

المردودية لاقتصادية الصافية: هي العلاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة:

المردودية لاقتصادية الصافية= نتيجة الاستغلال / الأصول

نتيجة الاستغلال في هذه الحالة هي النتيجة الجارية مضافا إليها المصاريف المالية، أو النتيجة الصافية مضافا إليها المصاريف المالية.

إن العلاقة السابقة لا تبرز العوامل الرئيسية التي تشارك في تحديد مردودية المؤسسة. وانطلاقا من العلاقة السابقة نستطيع أن نكتب:

المردودية الاقتصادية= (نتيجة الاستغلال/ الأصول) X (المبيعات/ المبيعات)

[1] مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره،ص384

= (نتيجة الاستغلال / المبيعات) X (المبيعات / الأصول)

= (الهامش الربحي) X (معدل دوران الأصول)

المردودية الاقتصادية تركز على عاملين أساسيين هما: هامش الربح ومعدل دوران الأصول. وتستطيع المؤسسة أن تتحصل على مردودية جيدة إذا تمكنت من تعظيم هذين العاملين:

معدل دوران الأصول: ويقصد به عدد مرات تغطية المبيعات لأصول المؤسسة، فهذه النسبة مؤشر جيد لمدى كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها.

هامش الربح: ويتمثل في مقدار الربح المتولد من كل دينار من المبيعات.

ج- المردودية المالية[1]:وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة ، فهي تقيس العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة وتحسب بالعلاقة:

المردودية المالية= النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة

النتيجة قد تكون نتيجة صافية بعد دفع ضرائب الأرباح وهذا لمعرفة المكافئة الحقيقية لأصحاب المؤسسة وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها ضرائب الأرباح، بمعنى أن تأثير العناصر الاستثنائية قد أهمل، وهذا يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

إن المردودية الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي هذا الأخير يتمثل في الفرق بين المردودية المالية والاقتصادية. ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الاجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية.

لدينا: المردودية الاقتصادية= (النتيجة الصافية+ مصاريف مالية)/ الأصول.....(1)

المردودية المالية = النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة .....(2)

انطلاقا من العلاقة (1) نجد: النتيجة الصافية= المردودية الاقتصادية X الأصول – المصاريف المالية

وبتعويض قيمة النتيجة الصافية في العلاقة (2) نجد:

[1]Georges Depallens, jean-pierre jobard, op, cit , p 344,345

المردودية المالية = المردودية الاقتصادية + (المردودية الاقتصادية – معدل فوائد الديون) X (مجموع الديون / الأموال الخاصة).

إذن المردودية المالية = المردودية الاقتصادية + (المردودية الاقتصادية – معدل فوائد الديون) X (مجموع الديون / الأموال الخاصة) والذي يعبر عن أثر الرفع المالي.

إن العلاقة السابقة للمردودية المالية وأثر الرفع المالي لم تؤخذ بعين الاعتبار معد الضرائب. ففي حالة أخذه في الحسبان فإن العلاقة السابقة تتغير.

لدينا: المردودية الاقتصادية = النتيجة الجارية / (الأموال الخاصة + الديون)

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

ولدينا: النتيجة الصافية = (النتيجة الجارية – مصاريف مالية) (1 – معدل ضرائب الأرباح)

وعليه المردودية المالية = المردودية الاقتصادية(1- معدل ضرائب الأرباح) + (المردودية الإقتصادية – معدل الفائدة)(1- معدل ضرائب الأرباح)(الديون/ الأموال الخاصة) وهذه هي الصيغة العامة والكاملة للعلاقة الموجودة بين المردودية المالية وأثر الرفع المالي.

2- إنشاء القيمة:

ويقصد بإنشاء القيمة عموما إنشاء القيمة للمساهمين أو أصحاب المؤسسة، فالعمل بهذا المعيار يعني وضع أصحاب الأموال أو المساهمين في مركز عمليات إتخاذ القرار أي أن جميع القرارات تتخذ من أجل تعظيم ثروة الملاك، ومن هنا يطرح إشكال بسبب تقديم أو تفضيل المساهمين أو الملاك على بقية الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة من مستخدمين وعملاء وموردين ... والإجابة عن هذا السؤال تتمثل في أن الأطراف الأخرى تتمتع بقدرة المفاوضة، كذلك إذا تمكنت المؤسسة من إنشاء القيمة لمساهميها فإن الأطراف الأخرى حتما ستستفيد من ذلك، فالمسيرين الذين استطاعوا إنشاء القيمة لأصحاب المؤسسة سيحصلون على جزء منها كمكافأة لهم لتحقيقهم للهدف، أو كحافز لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل[1].

في الوقت الحالي هناك العديد من النماذج المستعملة لقياس إنشاء القيمة، يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

[1] Josette Peyarard , Op Cit , P 182.

2-1 القياسات المحاسبية لإنشاء القيمة: هناك العديد من المقاييس أو المؤشرات المحدثة لقياس إنشاء القيمة من بين هذه المؤشرات مايلي:

أ- القيمة الاقتصادية المضافة: فضلا عن أنها وسيلة لقياس وتقييم أداء المسيرين، فهي نموذج لتسيير المؤسسة التي تنتهج نماذج تسيير القيمة، فهي تهدف إلى قياس الربح الاقتصادي الذي يمكن أن تحققه المؤسسة من ممارسة أنشطة الاستغلال وهذا على خلاف الربح المحاسبي، فالربح الاقتصادي هو الربح الذي يبقى متوفر للمساهمين بعد خفض مكافأة رأس المال المستخدم، بالإضافة إلى خصم كل المصاريف المحاسبية تخصم أيضا تكلفة أموال المساهمين.

وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظم الذي يأخذ في الحسبان الخطر، ويقابل العائد المحقق النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة، أما العائد المنتظر فيتمثل في المكافأة التي من المفروض أن تقدم لأصحاب الأموال وتتمثل هذه المكافأة في ناتج الرأس المال الإقتصادي – الأموال الخاصة والديون – والتكلفة المتوسطة المرجحة للأموال – وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة بالعلاقة:

القيمة المضافة الإقتصادية = النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة – مكافأة الأموال

= النتيجة قبل الفوائد (1- معدل الضريبة) – (تكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال) x رأس المال الإقتصادي.

من المعادلة يتضح أن جميع العناصر سهلة الحساب إلا التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال والتي لا تزال غامضة، وفي حقيقة الأمر هناك عدة طرق أو نماذج يمكن استخدامها لتحديد التكلفة المتوسطة المرجحة من بين هذه الطرق الأسلوب التالي:

التكلفة المتوسطة المرجحة = تكلفة الأموال الخاصة (الأموال الخاصة / (الأموال الخاصة + الديون المالية)) + تكلفة القروض المالية (الديون المالية / الأموال الخاصة + الديون المالية).

وتحسب تكلفة الأموال الخاصة كما يلي:

تكلفة الأموال الخاصة = معدل المكافأة دون خطر + علاوة الخطر المأخوذة على الأموال الخاصة.

أما تكلفة القروض فتحسب كما يلي:

تكلفة القروض المالية = معدل الفائدة للقرض (1- معدل الضريبة).

فتكلفة الإقراض دوما أقل من معدل الفائدة، وتفسير ذلك هو أن فوائد القروض هي من المصاريف التي يحتويها جدول حسابات النتائج فالمؤسسة تحقق من ورائها وفرات ضريبية تتمثل في مقدار الفائدة مضروبا في معدل الضريبة[1].

وتوفر القيمة الاقتصادية المضافة مقياسا عن مدى قدرة المؤسسة على انشاء القيمة لأصحاب رأس المال، فإذا كانت القيمة موجبة دل على إنشاء القيمة للمساهمين، وإدا كانت سالبة دل ذلك على نقص أو تدهور في القيمة.

ب- عائد التدفقات النقدية من الاستثمار: يتمثل عائد التدفقات النقدية من الاستثمار في المعدل الذي يساوي بين قيمة الأصول وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة على طول حياتها الإقتصادية وعملية حساب المعدل تتطلب القيمة الإجمالية للأصول والتدفقات النقدية الإجمالية. وتتمكن المؤسسة من إنشاء القيمة إذا كان عائد التدفقات النقدية من الاستثمار يفوق تكلفة رأس المال، وتكون المؤسسة منقصة للقيمة إذا حصل العكس.

تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على صحة توقعات التدفقات النقدية في المستقبل، وهذا شيء صعب جدا، نظرا لتغيرات المحيط المستمرة.

2-2 القياسات السوقية المردودية الإقتصادية السنوية: تتمثل المردودية الاقتصادية السنوية في المقارنة بين القيمة السوقية لرأس المال في نهاية الفترة والقيمة السوقية لرأس المال في بداية الفترة، مع الأخذ في الحسبان توزيع الأرباح وزيادة رأس المال.

المردودية الاقتصادية السنوية = ((ق س ر م ن + ت أ – ز ر م) / ق س ر م ن - 1) – 1

ق س ر م = القيمة السوقية لرأس المال و يحسب بناتج عدد الأسهم وسعر السهم السوقي.

ت أ : مبلغ الأرباح الموزعة خلال الدورة.

ز ر م: زيادة رأس المال خلال الدورة.

إذا كانت نتيجة المقياس السابق موجبة دل ذلك على تمكن المؤسسة من إضافة قيمة جديدة، أي أن ثروة أصحاب المؤسسة قد زادت، وإذا كانت النتيجة سالبة دل ذلك على العكس.

[1] محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص ص 394- 395.

2-3 القياسات المختلطة: القيمة السوقية المضافة: القياسات المختلطة هي القياسات التي تستعمل في نفس الوقت معلومات محاسبية ومعلومات مصدرها سوق الأموال، ومن أمثلة هذا النوع من القياسات نجد القيمة السوقية المضافة.

تتمثل القيمة السوقية المضافة في الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة.

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للمؤسسة – الأموال المستثمرة.

حيث: الأموال المستثمرة = الأموال الخاصة بالقيمة المحاسبية + الديون بالقيمة المحاسبية.

القيمة السوقية للمؤسسة = القيمة السوقية لرأس المال + القيمة السوقية للديون.

القيمة السوقية لرأس المال = (عدد الأسهم المصدرة) X (القيمة السوقية للسهم)

تكون بصدد إنشاء القيمة إذا كانت نتيجة المقياس موجبة، أما النتيجة السالبة فتدل على نقص أو تدهور القيمة.

خاتمة الفصل:

يتضح من خلال ما سبق أن تقييم الأداء المالي للمؤسسة يرتبط بالأهداف المسطرة، فتقييمه يقاس بالأداء الفعلي ومقارنته مع المخطط، ومن ثم إصدار الحكم سواء بنجاعة المؤسسة أو القيام بالإجراءات التصحيحية في حالة وجود قصور وهذا القياس حتى يكون ذات أهمية لابد من الأخذ بالنتائج المتصل إليها عند التخطيط للمستقبل.

فالمعايير التي يعتمد عليها لتقييم الأداء المالي للمؤسسات تعتبر في غاية الأهمية ولعل أهما معيار التوازن المالي، وللحكم على التوازن المالي للمؤسسة يستخدم مجموعة من المؤشرات هي رأس المال العامل والاحتياج من رأس المال العامل والخزينة.

أما المعيار الثاني يتمثل في السيولة واليسر المالي وأهم أدوات قياسه نجد نسب السيولة و نسب التغطية وجدول تدفقات الخزينة، والمعيار الثالث يتمثل في المردودية وإنشاء القيمة يتم دراستها من خلال المردودية التجارية، المردودية الاقتصادية، المردودية المالية، القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

مقدمة الفصل:

تعتبر مطاحن مرمورة من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، وذلك لتبنيها برامج تأهيلية التي اعتبرتها وسيلة للنمو والتوسع ورفع وتعزيز القدرة التنافسية وذلك كي تضمن استمرارية نشاطها، فإذا كانت المطاحن عانت في فترة سابقة من مشاكل مالية معقدة من تراكم في الخسائر وضعف في هيكلها المالي، فلابد من معالجتها من خلال الاعتماد على المؤشرات المالية التي تقيس سلامة هذا الأداء ومدى استقلاليته.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم، مطاحن : " Industrielle et derives semoulerie minotorie" من بين المؤسسات التي لها أهمية بالغة في الإقتصاد الجزائري نظرا لطبيعة ما تقدمه من منتوجات رئيسية للمجتع الجزائري، ومن أجل معرفة الآفاق التنموية لهذه المؤسسة وكذا قدرتها على البقاء والاستمرارية، وقع اختيارنا على المؤسسة الفرعية بمطاحن مرمورة "بهيليوبوليس" كنموذج حي يعبر عن الواقع الذي تعيشه المؤسسات العمومية الجزائرية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1- لمحة تاريخية وجغرافية:

- ❖ مجمع السميد قسنطينة: انبثق رياض قسنطينة سنة 1982 في أول الأمر عن شركة سيناك التي تحولت بعدها الى شركة بالأسهم وتهيكلت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع الى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة أو مؤسسة فرعية انتاجية لتحويل الحبوب، إنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكس، تكعيب النخالة.
- ❖ المؤسسات الفرعية التابعة للمجمع:
  - ✓ مطاحن سيدي أوغيس "أم البواقي".
  - ✓ مطاحن الكبرى للعوينات "تبسة".
  - ✓ مطاحن الليطورال "سكيكدة".
  - ✓ مطاحن الحروش "سكيكدة".
  - ✓ مطاحن سيبوس "عنابة".
  - ✓ مطاحن سيدي راشد "قسنطينة".
  - ✓ مطاحن بن هارون "ميلة".
  - ✓ خمائر الشرق "بوشقوف".
  - ✓ المخبر المركزي "قسنطينة".
- ✓ مطاحن مرمورة"قالمة": هذا الأخير تأسس في شهر نوفمبر 1989 في إطار تجديد المؤسسات، وقد قامت شركة سيناك سابقا واستقلت في شهر ماي 1990 لكن في ديسمبر 1997 تم تحويل إسم المؤسسة إلى المؤسسة الفرعية "مطاحن مرمورة" لتشمل هذه الأخيرة ثلاث وحدات:
  - o وحدة المقر.

- الوحدة الإنتاجية والتجارية هيليو بوليس.
- الوحدة الإنتاجية والتجارية بوشقوف.

تقع وحدة المقر والوحدة الإنتاجية و التجارية بدائرة هيليوبوليس وبالضبط بشارع أحمد زمولي، أما الوحدة الانتاجية والتجارية بوشقوف على بعد 43 كلم شرق ولاية قالمة، وتتوزع الوحدة على مساحة تقدر بـــ: 12500م^2 مسمة إلى عدة هياكل سيتم التطرق إليها.

2- لمحة انتاجية وديموغرافية:

يتركز النشاط أساسي للوحدة في إنتاج السميد العادي والممتاز ذلك باستخدام المادة الأولية الواحدة هي القمح وتبلغ قدرته الإنتاجية بـــ: 65 قنطار يوميا، وحوالي 18 ألف قنطار في الشهر بالإضافة إلى الزوال"النخالة" والتي تعتبر كفضلات مباعة.

❖ المؤشرات الديموغرافية لمؤسسة مرمورة:

جدول رقم (3-1) توزيع العمال على الوحدات الثلاث:

الوحـــــــدة	العدد
وحدة المقر "هيليوبوليس"	17
الوحدة الانتاجية والتجارية"هيليوبوليس"	64
الوحدة الانتاجية والتجارية "بوشقوف"	55
المديرية العامة	136

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة أفريل 2013

نلاحظ أن عمال مطاحن مرمورة يتوزعون على مختلف فروع هذه المؤسسة حسب الجدول أعلاه، حيث نلاحظ أن أكبر عدد يتواجد بالوحدة الانتاجية والتجارية بهيليوبوليس باعتبارها أهم وحدة وأكثرها انتاجية، أما أقل عدد فهو في وحدة المقر التابعة للوحدة السابقة وهذا هو السبب في قلة العدد، أما الوحدة الانتاجية والتجارية ببوشقوف هي المتوسطة العدد والتي تسعى للنمو.

جدول رقم(3-2): توزيع الفئات المهنية أول الإطارات بالمؤسسة

الفئة	العدد
إطارات سامية	07
إطارات متوسطة	21
إطار مسير	01

المصدر: الوثائق الداخلية الرسمية أفريل 2013

يتضح من الجدول أن الفئات المهنية الأكثر في المناصب هي الإطارات المتوسطة وبعدها تأتي الإطارات السامية والتي على المستوى التعليمي أكثر، أما الإطار المسير فهو شخص واحد فقط وذلك بأهمية هذا المنصب ومسؤوليته الكبيرة.

3- طبيعة نشاط الوحدة وأهدافها:

أ- طبيعة نشاط الوحدة: يتمثل نشاطها في إنتاج السميد ومشتقاته وبيع المنتج النهائي وهو النشاط الرئيسي للمؤسسة ويتم العمل بالتناوب بواسطة أربعة فرق متساوية(3/8) مقسما كالآتي:

- الفرقـــة (أ): من الساعة الخامسة صباحا إلى الساعة الواحدة زوالا.
- الفرقة (ب): من الساعة الواحدة زوالا إلى الساعة التاسعة مساءا.
- الفرقة (ج): من الساعة التاسعة مساءا إلى الساعة الخامسة صباحا.
- الفرقة (د): تكون في فترة راحة، وهكذا ...

❖ وحدات الإنتاج: تمتلك مؤسسة مطاحن مرمورة طاقة إنتاجية تتمثل في وحدتين: وحدة إنتاج بوشقوف ووحدة إنتاج هليوبوليس.

❖ الإنتاج: إن التقديرات الإنتاجية المعدة عن طريق الإنتاج ببوشقوف هي:

✓ سميد عادي: 62.204 قنطار بسعر: 3200دج.

✓ سميد ممتاز: 26.204 قنطار بسعر: 3500 دج.

✓ بقايا الطحن 34.558 قنطار بسعر: 1200 دج.

أما بالنسبة لوحدة هليوبوليس فقدر الإنتاج فيها ب:

✓ سميد عادي: 71.350 قنطار.

✓ سميد ممتاز: 30.580 قنطار.

✓ بقايا الطحن: 39.640 قنطار.

تتمثل أغلفة الوحدة في: كيس ذو 10 كلغ ⟵ سميد ممتاز

كيس ذو 25 كلغ ⟵ سميد عادي وممتاز

كيس ذو 50 كلغ ⟵ بقايا الطحن

ب- أهدافها: من بين أهدافها ما يلي:

✓ تحقيق الربح
✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.
✓ الاستحواذ على أكبر حصة سوقية
✓ العمل على تحسين منتجاتها.
✓ تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات في السوق الجزائرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1- مديرية الوحدة: وتشمل مايلي:

❖ المدير: الذي يعتبر أعلى رتبة في الوحدة ومن بين مهامه نذكر منها متابعة سير الوحدة ووضع القرارات وتحويلها إلى المصالح الأخرى ومراقبة العمليات وإصدار الأوامر.
❖ الأمانة العامة(السكرتارية): وهي الرابطة بين العملاء والمدير وتقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاج إلى التوقيع.

2- مصلحة المستخدمين:

وتضم شؤون العمال حيث تحرص على تسوية وضعية كل عامل عند الحاجة، والمصلحة تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المتربصين والعمال وهذه المصلحة تمثل إدارة الموارد البشرية والتي تعنى بالعمال من لحظة دخولهم إلى المؤسسة إلى خروجهم منها.

3- مصلحة الوقاية والأمن:

كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها فهي بحاجة إلى الأمن والوقاية للحفاظ على موجودات المؤسسة من الضياع، تحسين الإنارة الداخلية و الخارجية من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية والحفاظ على البناية كاملة والعتاد والأشخاص.

4- مصلحة التجارة:

تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج، إذ نلتقي ملفات مختلف المصالح.

5- مصلحة المحاسبة والمالية:

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح حيث تقوم بمختلف العمليات الحسابية والمالية ومراجعتها كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وهي تنقسم إلى فرعين:

- ❖ فرع المحاسبة العامة: تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.
- ❖ فرع الخزينة والمالية: تعالج هذه المصلحة من خلال التسجيل في أربع يوميات هي: يومية بنك الاستغلال، يومية بنك المدفوعات، يومية صندوق المقبوضات، يومية صندوق المدفوعات.

6- مصلحة النقل:

تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمللدة الأولية قمح صلب وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

7- مصلحة الانتاج:

تقوم بالاشراف على عملية الانتاج ابتداءا من دخول المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية، وتضم مصلحة الإنتاج الورشات التالية:

- ✓ ورشة غسل وتنظيف القمح.
- ✓ ورشة تجفيف القمح.
- ✓ ورشة التقنية.
- ✓ ورشة الطحن المبدئي: تقطيع حبة القمح إلى قسمين:
  - ورشة التعبئة في أكياس ذات 25 كلغ للسميد العادي و 10 كلغ للسميد الممتاز.

كما يوجد مخبر مكلف بالتحاليل اليومية للسميد ونذكر منها: الرطوبة، اللون، الذوق.

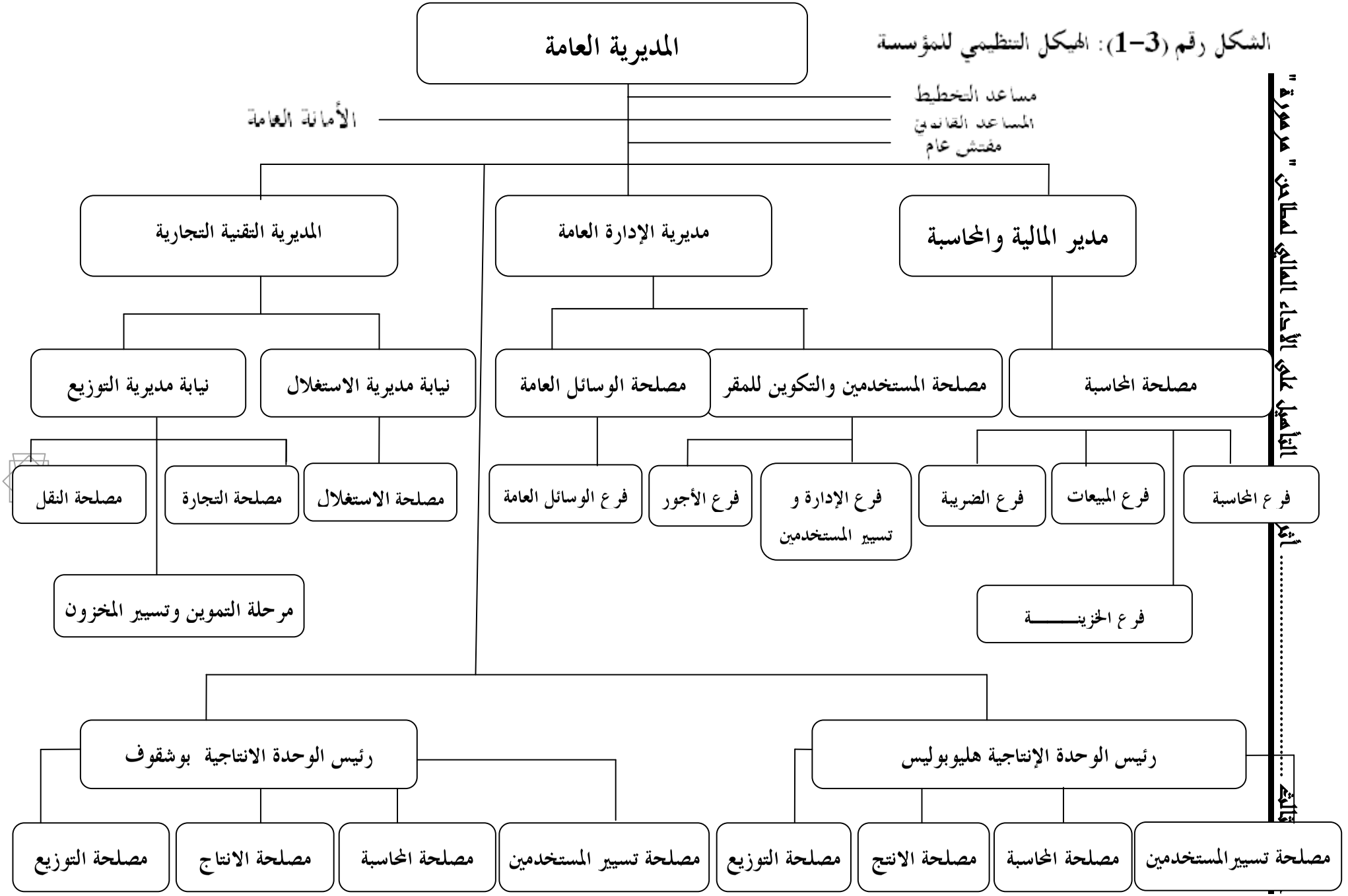
8- مصلحة الصيانة:

الصيانة في المؤسسة ضرورية جدا فهي تعني مسؤولية كل مصنع أو قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به و يلحق القسم عدد من الفنيين والعمال المختصين في أعمال الصيانة، كما يزود مما يحتاج إليه من أعمال الصيانة ومن مواد وقطع غيار.

9- مصلحة المشتريات والمخزونات:

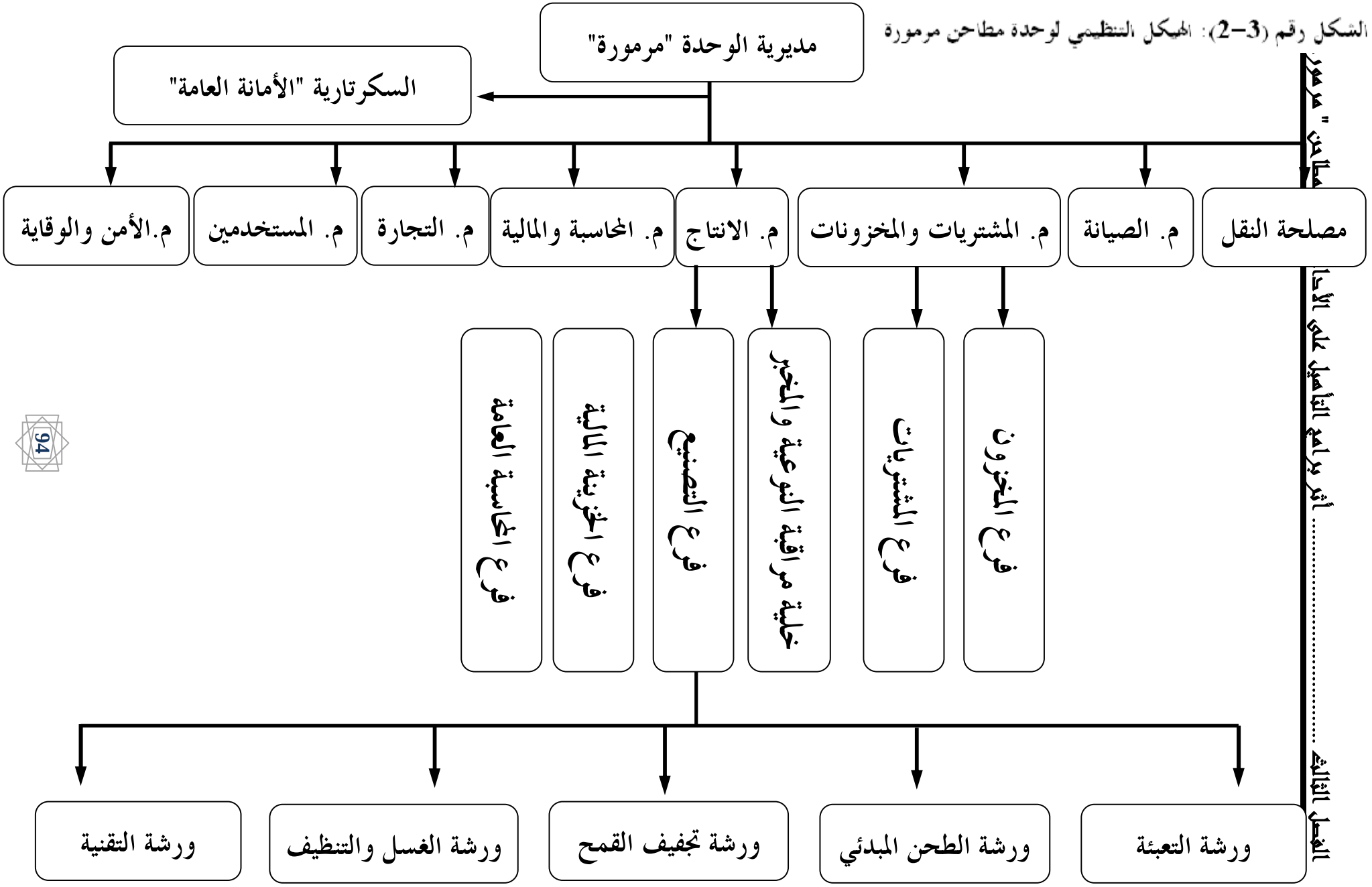
ويشرف عليها كل من رئيس المصلحة ورئيس فرع المشتريات ورئيس فرع المخزونات.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن مرمورة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: المخطط التنموي (2011-2015) لإعادة تأهيل مطاحن مرمورة

لقد تم وضع مشروع تنموي في إطار إعادة التأهيل الممتد من 2011 إلى غاية 2015 والتي استفادت منه مطاحن مرمورة خاصة فيما يتعلق بالإنتاج وتطويره.

1- عرض وتحديد المشروع (المخطط التنموي):

هو مشروع استثمار مادي وغير مادي، يتمثل نشاطه في بيع وانتاج السميد، وهو نشاط فلاحي غذائي ورمزه 107101، يتموقع هذا المشروع بوحدة الانتاج هليوبوليس و وحدة الانتاج ببوشقوف، نوع الاستثمار المراد اعتماده يتمثل في إعادة التأهيل، ويتمثل رأس مال المشروع أساسا في شكل شراكة مع مساهمة أجنبية. أما أشكال الاستغلال فهي متعددة منها: رخصة ، تنازل ...

2- تقديم المتعهد (الترقوية):

2-1 حالة المتعهد الشخص المعنوي: المقر الاجتماعي: مجموعة السميد، فرع مطاحن مرمورة بعنوان: نهج بن بروق حسين، هليوبوليس قالمة.

الشكل القانوني: عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية (مطاحن مرمورة)، رأس مالها الاجتماعي يقدر بـــ: 1350000.00 دج، تضم مجموعة من المشاركين والمساهمين الرئيسيين، أما بالنسبة للتوطين فيعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية 821 قالمة بنك توطين هذا المشروع بالاضافة الى جنسية الشركاء أو المساهمين الرئيسيين.

مراجع المتعهد (وصف موجز لمراجع الشركاء والمساهمين رئيسيين) من حصص الشركاء، رقم الأعمال (السنة:س-1)، العمل (السنة: س-1).

2-2 حالة المتعهد الشخص الطبيعي: تتضمن ما يلي: اسم ولقب المتعهد، الإقامة بالجزائر (مقيم غير مقيم)، عنوان المقر الاجتماعي، بنك توطين المشروع، الجنسية، مراجع الترقية.

3- فائدة المشروع: تعليق على الفائدة التي يعود بها المشروع على الاقتصاد الوطني خاصة ما تعلق ب:

3-1 تحليل السوق: يدرس السوق المستهدف (جهوي، وطني، تصدير) وموضوع حصة السوق المستهدفة، ومن ثم حصة رقم الأعمال عند التصدير (الدول المستهدفة).

- معلومات متعلقة بتقييم أثار المشروع: تقييم الموارد المحلية، التطوير على المستوى المحلي ، الجهوي ، الوطني، إلى الاسترداد، التصدير، رفع امكانيات الانتاج الوطني، نقل التكنولوجيا واستخدام الطاقات المتجددة في إطار التطور المستديم.

4- وضعية أرضية الأساس: التوضيح ما إذا كان المشروع: يحوز من قبل على أرضية أساس: نعم.

- ✓ مساحة: 22600 م^2.
- ✓ كيفيات المنح(منح مسبقة، تنازل، تحويل).
- ✓ توضيح ما إذا كانت أرضية الأساس في أرضية مهيئة: نعم، أي منطقة نشاط.

5- إحتياجات المنافع: الكهرباء، الغاز، الماء.

6- المحافظة على المحيط: يجب على المتعهد أن يلتزم باحترام جميع اجراءات حماية المحيط طبقا للتنظيم الساري.

7- تكوين المشروع :وصف المسار التّكنولوجيّ للإنتاج:أصول الموادّ الأوّليّة الرّئيسيّة (أثمان المدخلات – المحلّيّة أو المستوردة).

- المحلّيّة : 70 %
- المستوردة 30 %

توضيح إمكانيّات الإنتاج المتوقّعة (الإمكانيّات الإسميّة و الحقيقيّة المنتظرة) بحسب صنف المنتوجات المنتهية (للمقارنة مع الإمكانيّات الوطنيّة و الموجودة).

برنامج الإنتاج المتوقّع: للإنجاز في 3 سنوات حسب صنف المنتوجات

- تقديم صور حول بعض المنتجات المراد صناعتها.

- جدول التّجهيزات المقيّمة: مع التّفريق بين: التّجهيزات المستوردة مباشرة و تجهيزات الاستيراد المكتسبة من السّوق المحلّيّ (وكلاء و ممثّلي الصّانعين).

- تجهيزات الصّناعة الوطنيّة.

8- آجال و مخطّط الإنجاز:

- أجل الإنجاز: عدد الأشهر 24 من 2012/06/01 إلى غاية 2014/06/30 .

- مخطّط الإنجاز: تهيئة الموقع،الهندسة المدنيّة،البنى التّحتيّة و المرافق،تركيب التّجهيزات و التّجارب،التّاريخ المتوقّع للدّخول في الإنتاج.

9- التّقييم الماليّ للمشروع:

9-1 التّكلفة الإجماليّة للمشروع: 150.000 مليون دينار جزائري.

9-2 تقييم التّكلفة حسب الأبواب: الوحدة: مليون دينار جزائري.

- المصاريف الأوّليّة (للتّفصيل): 10.000 .

- الأرضيّة.

- تهيئة الموقع: 8.000 .

- الهندسة المدنيّة.

- تجهيزات الإنتاج 102.000 .

- تجهيزات النّقل و الرّفع .30.000 .

- الأملاك و الأدوات المساعدة.

- المصالح المرتبطة بالاستثمار.

* التّأمينات.

* النّقل على الموقع.

* مصاريف التّركيب.

* مصاريف تكوين التّجهيزات.

* احتياجات رساميل السّيولة.

الجدول رقم (3-3): الجدول التمويلي للمخطط التنموي **الوحدة: مليون دج**

البيان	سنة 01	سنة 02	سنة 03	سنة 04	سنة 05
المقبوضات					
رأس المال الاجتماعي	135000	135000	135000	135000	135000
قروض بنكية	70500	79500			
إيرادات الاستغلال	58022	558022	973929	973929	979011
مجموع المقبوضات	**763522**	**772522**	**1108929**	**1108929**	**1114011**
المدفوعات					
تمويل	480310	481564	864961	868827	868786
خدمات	5340	5607	5857	6181	6490
أعباء المستخدمين	60750	52573	68830	70325	73841
ضرائب ورسوم	1637	1719	1805	1895	1990
أعباء مالية	54	57	60	63	66
أعباء أخرى	1344	1411	1482	1556	1634
إستثمارات	70500	79500			
مجموع المدفوعات	**619935**	**632431**	**943025**	**9468047**	**952807**
رصيد الخزينة	**52474**	**78565**	**109469**	**136551**	**162755**
وظيفة الخزينة	**196061**	**218656**	**275373**	**298633**	**323959**

المصدر: الوثائق الداخلية الرسمية أفريل 2013

المبحث الثاني: تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي

قبل أنت يتم دراسة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي وجب تقديم المؤشرات المالية التي على أساسها نقوم باعداد الميزانيات الوظيفية التي من خلالها يتم حساب كل من رأس المال العامل والاحتياج من رأس المال العامل بالإضافة إلى الخزينة.

المطلب الأول: تقديم الميزانيات المالية المفصلة والمختصرة:

تضم الميزانية المالية جانبين، جانب الأصول، جانب الخصوم، حيث ترتب عناصر الأصول وفقا لمبدأ السيولة والسنوية وترتب عناصر الخصوم وفقا لمبدأ الاستحقاقية والسنوية.

الجدول(3-4): الميزانية المفصلة لجانب الأصول للفترة (2010-2012) **الوحدة: دج**

الأصول	2010	2011	2012
الأصول غير الجارية			
التثبيتات المعنوية	00	185916.67	167325
التثبيتات العينية	105206754.76	102382574.23	98552957.95
الأصول المالية الأخرى غير الجارية	119404.09	119404.09	144404.09
الضرائب المؤجلة على الأصول	4442641.01	4442641.01	4321294.18
مجموع الأصول غير الجارية	**109768799.86**	**107130536**	**103185981.22**
الأصول الجارية			
المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ	15856134.11	20453190.12	21026545.09
الحسابات الدائنة للضرائب وماشابهها على الحبوب	35006695.53	35006695.53	00
الزبائن	5200093.26	7891185.50	8333161.99
المدينون الآخرون	176101.20	2446457.02	3890825.53
الضرائب وماشابهها	1325120.22	1106910.68	1028095.31
الحسابات الدائنة والاستخدامات المماثلة	792484.94	00	00
الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى	00	00	40000000
الخزينة	53716180.91	75055255.36	44345956.39
مجموع الأصول الجارية	**112072810.17**	**141959694.39**	**118624584.31**
مجموع الأصول	**221841610.03**	**249090230.39**	**221810565.53**

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة أفريل 2013

الجدول (3-5): الميزانية المالية المفصلة لجانب الخصوم للفترة (2010- 2012) الوحدة: دج

الخصوم	2010	2011	2012
رؤوس الأموال الخاصة			
رأس المال الصادر	135000000	135000000	135000000
العلاوات والإحتياطات	474262.50	474262.50	474262.50
النتيجة الصافية	– 6860750.22	29243082.04	7244055.47
الترحيل من جديد	- 29974221.49	- 36834971.71	13399779.10
مجموع رؤوس الأموال الخاصة	**98639290.79**	**127882372.83**	**156118097.07**
الخصوم غير الجارية			
الضرائب المؤجلة على الخصوم	3088980.25	3088980.25	1859648.01
مؤونات ومنتجات	20854911.49	21578877.01	20324017.92
مجموع الخصوم غير الجارية	**23943891.74**	**24667857.26**	**22183665.93**
الخصوم الجارية			
ديون ضريبية على الحبوب	55998364.30	55998364.30	00
الموردون والحسابات الملحقة	34422107.09	32536944.28	32870204.06
الضرائب	1717336.04	1473634.93	1129165.78
الديون الأخرى	5382027.78	6531056.79	9509432.69
خزينة الخصوم	1738592.29	00	00
مجموع الخصوم الجارية	**99258427.50**	**96540000.30**	**43508802.53**
مجموع الخصوم	**221841610.03**	**249090230.39**	**221810565.53**

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة أفريل 2013

الجدول (3-6): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2010 الوحدة: دج

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الأصول الثابتة	**109768799.86**	**%49.48**	**الأموال الدائمة**	**122583182.53**	**%55.26**
الأصول المتداولة	**112072810.17**	**%50.52**	• رؤوس الأموال الخاصة	98639290.79	%44.47
• قيم الإستغلال	15856134.11	%7.15	• ديون طويلة الأجل	23943891.74	%10.79
• قيم قابلة للتحقيق	42500495.15	%19.16	**ديون قصيرة الأجل**	**99258427.50**	**%44.74**
• قيم جاهزة	53716180.91	%24.21			
مجموع الأصول	**221841610.03**	**%100**	**مجموع الخصوم**	**221841610.03**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات المالية

الجدول (3-7): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2011 الوحدة: دج

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الأصول الثابتة	**107130536.00**	**%43.01**	**الأموال الدائمة**	**152550230.09**	**%61.24**
الأصول المتداولة	**141959694.39**	**%56.99**	• رؤوس الأموال الخاصة	127882372.83	%51.34
• قيم الاستغلال	20453190.12	%08.21	• ديون طويلة الأجل	24667857.26	%09.90
• قيم قابلة للتحقيق	46451248.91	%18.65	**ديون قصيرة الأجل**	**96540000.30**	**%38.76**
• قيم جاهزة	75055255.36	%30.13			
مجموع الأصول	**24909230.39**	**%100**	**مجموع الخصوم**	**249090230.39**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات المالية

الجدول (3-8): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2012 الوحدة: دج

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الأصول الثابتة	**103185981.22**	**%46.52**	**الأموال الدائمة**	**178301763.00**	**%80.38**
الأصول المتداولة	**118624584.31**	**%53.48**	• رؤوس الأموال الخاصة	156118097.07	%70.38
• قيم الإستغلال	21026545.09	%09.48	• ديون طويلة الأجل	22183665.93	%10.00
• قيم قابلة للتحقيق	53252082.83	%24.01	**ديون قصيرة الأجل**	**43508802.53**	**%19.62**
• قيم جاهزة	44345956.39	%19.99			
مجموع الأصول	**221810565.53**	**%100**	**مجموع الخصوم**	**221810565.53**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات المالية

ملاحظة:

في الميزانيات المالية المفصلة والمختصرة المقدمة سابقا تجدر الإشارة إلى أن الأصول غير الجارية هي الأصول الثابتة والأصول الجارية هي الأصول المتداولة هذا في جانب الأصول، أما في جانب الخصوم فالخصوم غير الجارية هي الديون طويلة الأجل والخصوم الجارية هي ديون قصيرة الأجل وذلك نظرا للانتقال من المخطط الوطني المحاسبي (PCN) إلى النظام المحاسبي المالي الجديد (ACF).

المطلب الثاني: تقييم التوازن المالي:

سيتم في هذا المطلب إعداد الميزانيات الوظيفية للسنوات(2010-2011-2012) والتي من خلالها يتم حساب رأس المال العامل والاحتياج منه وكذلك الخزينة.

1- إعداد الميزانيات الوظيفية للفترة (2010-2012):

الجدول(3-9): الميزانية الوظيفية لسنة 2010 **الوحدة: دج**

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الاستخدامات الثابتة	**231708440.9**	**%63.26**	**الموارد الدائمة**	**267019002.52**	**%72.9**
الأصول المتداولة	**134568989.12**	**%36.47**	• الموارد الخاصة	243075110.78	%66.36
• أ . م . للإستغلال	78735203.05	%21.50	• الديون المالية	23943891.74	%06.54
• أ.م.خارج الإستغلال	2117605.16	%00.58	**الخصوم المتداولة**	**99258427.50**	**%27.10**
• خزينة الأصول	53716180.91	%14.66	• خ.م. للإستغلال	95802499.17	%26.16
			• خ.م. خارج الإستغلال	1717336.04	%00.47
			• خزينة الخصم	1738592.29	%00.48
مجموع الأصول	**366277430.02**	**%100**	**مجموع الخصوم**	**366277430.02**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الجدول(3-10): الميزانية الوظيفية لسنة 2011 **الوحدة: دج**

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الاستخدامات الثابتة	**229729129.59**	**%58.28**	**الموارد الدائمة**	**297645002.63**	**%75.51**
الأصول المتداولة	**164455873.34**	**%41.72**	• الموارد الخاصة	272977145.37	%69.26
• أ . م . للإستغلال	88293707.30	%22.40	• الديون المالية	24667857.26	%06.25
• أ.م.خارج الإستغلال	1106910.68	%00.28	**الخصوم المتداولة**	**96540000.30**	**%24.49**
• خزينة الأصول	75055255.36	%19.04	• خ.م. للإستغلال	95066365.37	%24.12
			• خ.م. خارج الإستغلال	1473634.93	%00.37
			• خزينة الخصم	00	%00.00
مجموع الأصول	**394185002.93**	**%100**	**مجموع الخصوم**	**394185002.93**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الجدول(3-11): الميزانية الوظيفية لسنة 2012 الوحدة: دج

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الاستخدامات الثابتة	**229223536.16**	**%61.95**	**الموارد الدائمة**	**326486727.65**	**%88.24**
الأصول المتداولة	**140771994.02**	**%38.05**	• الموارد الخاصة	304303061.72	%82.25
• أ . م . للاستغلال	55397942.32	%14.97	• الديون المالية	22183665.93	%05.99
• أ.م.خارج الاستغلال	41028095.31	%11.09	**الخصوم المتداولة**	**43508802.53**	**%11.96**
• خزينة الأصول	443459956.39	%11.99	• خ.م. للإستغلال	42379636.75	%11.45
			• خ.م. خارج الإستغلال	1129165.78	%00.31
			• خزينة الخصم	00	%00.00
مجموع الأصول	**369995530.18**	**%100**	**مجموع الخصوم**	**369995530.18**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

2- حساب رأس المال العامل:

من أجل معرفة هل المؤسسة متوازنة ماليا أم لا ومدى إحترامها لقاعدة التوازن الأدنى ويتم حساب رأس المال العامل بالسنوات وهذا من أجل متابعة تطوره ويحسب:

رأس المال العامل = الموارد الدائمة – استخدامات الثابتة.

= الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة.

الجدول(3-12): حساب رأس المال العامل بطريقتين للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

حساب رأس المال العامل بطريقة أعلى الميزانية					
البيان	**2010**	**2011**	**التطور**	**2012**	**التطور**
الموارد الدائمة	267019002.52	297645002.63	30626000.11	326486727.65	28841725.02
الاستخدامات الثابتة	231708440.90	229729129.59	- 1979311.31	229223536.16	- 505593.43
رأس المال العامل	35310561.62	67915873.04	32605311.42	97263191.49	29347318.45
حساب رأس المال العامل بطريقة أسفل الميزانية					
البيان	**2010**	**2011**	**التطور**	**2012**	**التطور**
الأصول المتداولة	134568989.12	164455873.34	29886884.22	140771994.02	-23683879.32
الخصوم المتداولة	99258427.50	96540000.30	- 2718427.20	43508802.53	-53031197.77
رأس المال العامل	**35310561.62**	**67915873.04**	**32605311.42**	**97263191.49**	**29347318.45**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية.

يلاحظ أن رأس المال العامل لسنة 2010 موجب وهذا يعني أن المؤسسة قد احترمت قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن الاستخدامات الثابتة (الأصول الثابتة) تمول بالموارد الدائمة (الأموال الدائمة) فالمؤسسة حققت هامش أمان بتمويلها جزء من الأصول المتداولة يقدر بـــ: 35310561.62 دج .

وفي سنة 2011 يلاحظ أن رأس المال العامل موجب يقدر بـــ: 67915873.04 دج، وارتفع هامش الأمان بـــ: 32605311.42 دج يعود ذلك إلى إرتفاع الموارد الدائمة من جهة وإنخفاض استخدامات الثابتة من جهة أخرى، ويمكن القول أن التوازن المالي عرف تحسنا مقارنة بالسنة 2010.

وفي سنة 2012 يلاحظ أن رأس المال العامل زاد مقارنة بسنة 2011 حيث قدر بـــ: 97263191.49 دج محققا زيادة تقدر بـــ: 29347318.45 دج، وترجع هذه الزيادة إلى إرتفاع الموارد الدائمة بـــ: 28841725.02 دج وإنخفاض الاستخدامات الثابتة بـــ: 505593.43دج.

يلاحظ أن المؤسسة خلال السنوات الثلاث تحترم قاعدة التوازن المالي الأدنى حيث يعرف رأس المال العامل تزايدا سنة بعد سنة.

3- حساب الإحتياج من رأس المال العامل:

الاحتياج من رأس المال العامل = الأصول المتداولة للاستغلال وخارج الاستغلال – الخصوم المتداولة للاستغلال وخارج الاستغلال.

الجدول(3-13): حساب احتياج رأس المال العامل للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	التطور	2012	التطور
أ.م. للاستغلال	78735203.05	88293707.3	9558504.25	55397942.32	-32895764.98
أ.م. خارج الاستغلال	2117605.16	1106910.68	- 1010694.48	41028095.31	39921184.63
المجموع1	80852808.21	89400617.98	8547809.77	96426037.63	7025419.65
خ.م. للاستغلال	95802499.17	95066365.37	- 736133.8	42379636.75	-52686728.62
خ.م خارج الاستغلال	1717336.04	1473634.93	- 243701.11	1129165.78	-344469.15
المجموع2	**97519835.21**	**96540000.3**	**- 979834.91**	**43508802.53**	**- 53031197.77**
احتياج ر.م العامل (2-1)	**- 16667027**	**- 7139382.32**	**9527644.68**	**52917235.1**	**60056617.42**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية.

في سنة 2010 كان احتياج رأس مال العامل سالبا، فالمؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات الدورة بموارد الدورة.

في سنة 2011 كان احتياج رأس مال العامل سالبا يقدر بـــ: 7139382.32 دج فالمؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات الدورة بموارد الدورة، والارتفاع المحقق في احتياج رأس مال العامل بـــ: 9527644.68 دج ويعود ذلك لانخفاض موارد الدورة بـــ: 979834.91 دج من جهة، والى ارتفاع الاصول المتداولة للاستغلال بـــ: 9558504.25 دج من جهة أخرى.

أما في سنة 2012 حققت المؤسسة إحتياجا من رأس المال العامل موجبا يقدر بـــ: 52917235.10 دج هذا يعني أنها لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة بموارد الدورة.

4- حساب الخزينة: من أجل أخذ صورة جيدة عن التوازن المالي للمؤسسة نقارن بين رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل.

الخزينة = رأس المال العامل – إحتياج رأس المال العامل

الجدول(3-14): مقارنة بين رأس المال العامل و الاحتياج منه للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
رأس المال العامل	35310561.62	67915873.04	97263191.49
إحتياج رأس المال العامل	- 16667027	- 7139382.32	52917235.10
الخزينة	**51977588.62**	**75055255.36**	**44345956.39**

المصدر: من إعداد الطالبتان

في السنتين 2010 ، 2011 كان رأس المال العامل موجبا وأكبر من الاحتياج منه فالمؤسسة متوازنة ماليا لأنها تحقق هامش أمان كافي لتغطية احتياج رأس المال العامل.

أما في سنة 2012 كان رأس المال العامل موجب أكبر من الاحتياج منه فالمؤسسة حققت توازنا ماليا، بل يمكن القول أنها بالغت في تمويل جزء معتبر من الأصول المتداولة بالأموال الدائمة كان من المفروض استثمارها لتحسين مردوديتها.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق النسب المالية

النسب المالية تمكن المسير من متابعة مدى تطور المؤسسة واتجاهات هذا التطور ومن ثم اتخاذ قرارات رشيدة تعطي صورة واضحة للمهتمين بالوضعية المالية للمؤسسة.

المطلب الأول: نسب الهيكلة

تضم نسب هيكلة الأصول والخصوم ونسب التمويل.

1- حساب نسب هيكلة الأصول ونسب هيكلة الخصوم:

الجدول(3-15): تطور نسب الهيكلة للأصول والخصوم للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
نسب هيكلة الأصول			
• نسب الأصول الثابتة	%49.48	%43.01	%46.52
• نسب الأصول المتداولة	%50.52	%56.99	%53.48
نسب هيكلة الخصوم			
• نسب رؤوس الأموال الخاصة	%44.47	%51.34	%70.38
• نسب الديون طويلة الأجل	%10.79	%09.90	%10.00
• نسب الديون قصيرة الأجل	%44.74	%38.76	%19.62

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة

يلاحظ أن نسبة الأصول الثابتة لسنة 2010 تقدر بـــ: 49.48% غير أنها انخفضت الى 43.01% سنة 2011 لتعرف زيادة لسنة 2012 تقدر بـــ: 03.51% أما نسبة الأصول المتداولة لسنة 2010 تقدر بـــ: 50.52% لتعرف زيادة في 2011 تقدر بـــ: 06.47% لتنخفض نسبة الأصول المتداولة سنة 2012 إلى: 53.48%.

أما ما يلاحظ عن نسبة هيكلة الخصوم فإن نسبة الأموال الخاصة في تزايد مستمر لسنة الى أخرى في حين نسبة ديون قصيرة الأجل في انخفاض مستمر طول فترة 2010-2012 . أما نسبة الديون طويلة الأجل انخفضت من 10.79% سنة 2010 إلى 09.09% سنة 2011 لتعرف زيادة في سنة 2012 تقدر ب 00.89%.

2- حساب نسب التمويل: تحسب هذه النسب من الميزانيات الوظيفية.

الجدول(3-16): تطور نسب التمويل للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
الموارد الدائمة	267019002.52	297645002.63	326486727.65
الإستخدامات الثابتة	231708440.90	229729129.59	229223536.16
نسبة التمويل الدائم	**01.15**	**01.29**	**01.42**
الموارد الخاصة	243075110.78	272977145.37	304303061.72
الاستخدامات الثابتة	231708440.90	229729129.59	229223536.16
نسبة التمويل الذاتي	**01.05**	**01.19**	**01.33**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية

يلاحظ أن نسبة التمويل الدائم في تزايد مستمر طول فترة 2010-2012 وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل استخداماتها الثابتة بمواردها الدائمة.

أما ما يلاحظ عن نسبة التمويل الذاتي للمؤسسة فقدرت سنة 2010 بـــ: 01.05 .بمعنى أن المؤسسة قادرة على تمويل استخداماتها الثابتة بمواردها الخاصة أما فيما يخص السنتين 2011 و 2012 قدرت بـــ: 01.19 و 01.33 على التوالي وهذا يعني أنها قادرة على تمويل استخداماتها الثابتة بمواردها الخاصة بحكم أن هذه النسبة أكبر من الواحد.

المطلب الثاني: تقييم سيولة المؤسسة(المطاحن)

كما تطرقنا له سابقا، السيولة معيار مهم لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ولتقييم سيولة المطاحن تحسب نسبة السيولة العامة ونسبة الخزينة النسبية، نسبة الخزينة الفورية.

1- نسبة السيولة العامة:تحسب كما يلي:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

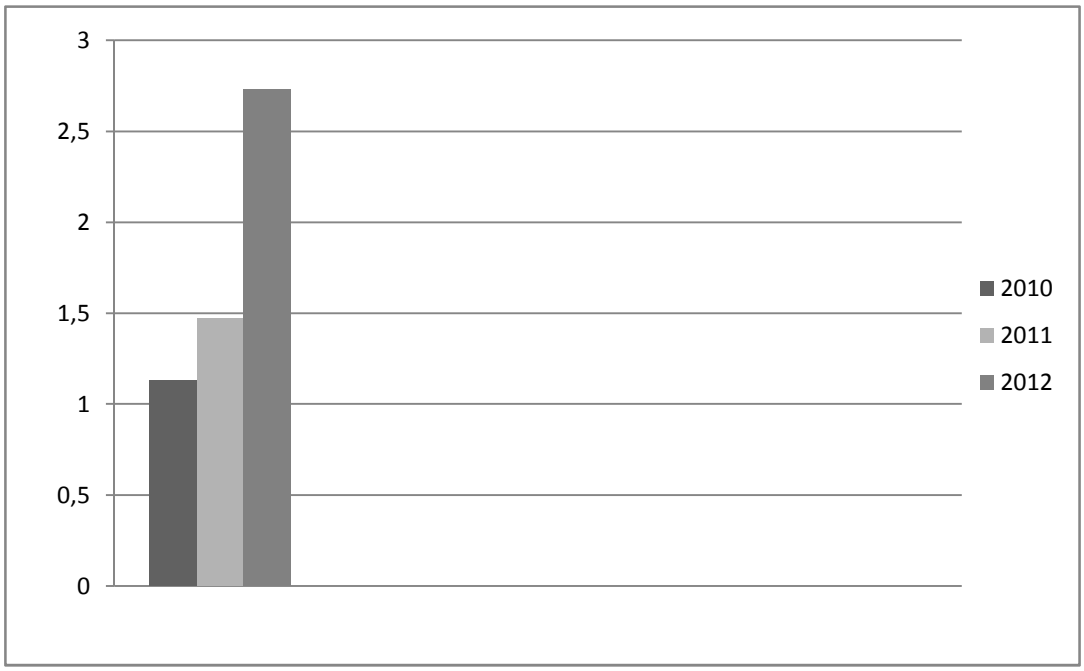
الجدول(3-17): تطور نسبة السيولة العامة للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
الأصول المتداولة	112072810.17	141959694.39	118624584.31
الخصوم المتداولة	99258427.50	96540000.30	43508802.53
نسبة السيولة العامة	**01.13**	**01.47**	**02.73**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

يلاحظ أن نسبة السيولة العامة للسنوات الثلاث تجاوزت الحد الأدنى هو الواحد، فهي في تزايد مستمر حيث قدرت سنة 2010 بـــ: 01.13 لترتفع إلى 01.47 سنة 2011 كما تقدر بـــ: 02.73 في سنة 2012 من خلال النسب الثلاث السابقة يكمن القول أن السيولة العامة جيدة.

الشكل (3-3): أعمدة بيانية تمثل تطور السيولة العامة للفترة (2010- 2012)



المصدر: من إعداد الطالبتان

2- نسبة الخزينة النسبية: وتحسب بالعلاقة:

نسبة الخزينة النسبية = (قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة)/ الخصوم المتداولة

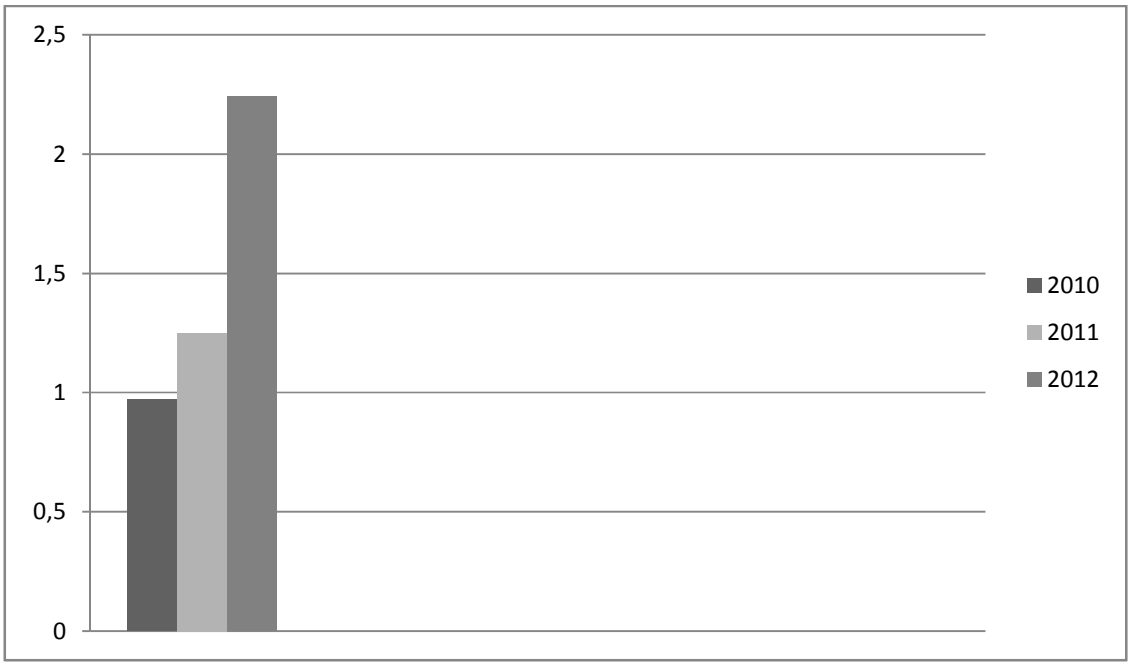
الجدول(3-18): تطور نسبة الخزينة النسبية للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
القيم القابلة للتحقيق	42500495.15	46451248.91	53252082.83
القيم الجاهزة	53716180.91	75055255.36	44345956.39
الخصوم المتداولة	99258427.50	96540000.30	43508802.53
نسبة الخزينة النسبية	**00.97**	**01.25**	**02.24**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

يلاحظ في سنة 2010 أن نسبة السيولة النسبية أكبر من الحد الأدنى والمقدر بـــ: 00.75، فالنسبة المحققة 00.97 توحي بأن المؤسسة يمكن أن تواجه كل الديون قصيرة الأجل باستخدام قيمها الجاهزة ومالها لدى الغير، وفي السنتين 2011، 2012 فكانت 01.25 ، 02.24 على التوالي فهذه النسبة في تزايد سنة بعد سنة.

الشكل (3-4): أعمدة بيانية تمثل تطور السيولة النسبية للفترة (2010- 2012)



المصدر: من إعداد الطالبتان.

3- نسبة الخزينة الفورية: وتحسب بالعلاقة:

نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة .

وتبين هذه النسبة نسبة الديون قصيرة الأجل التي تستطيع المؤسسة مواجهتها في أقرب الآجال.

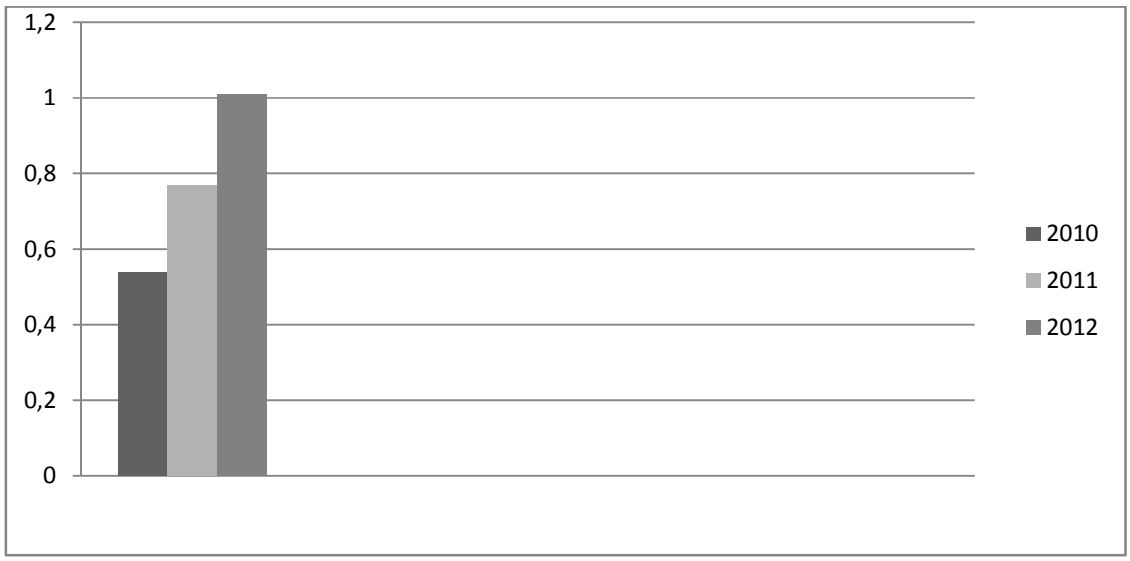
الجدول(3-19): تطور نسبة الخزينة الفورية للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
القيم الجاهزة	53716180.91	75055255.36	44345956.39
الخصوم المتداولة	99258427.50	96540000.30	43508802.53
نسبة الخزينة الفورية	**00.54**	**00.77**	**01.01**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

يلاحظ في سنة 2010 أن نسبة الخزينة الفورية تقدر بـــ: 00.54 وفي 2011، 2012 قدرت بـــ: 00.77، 01.01 على التوالي وهي نسب كبيرة، فهي بذلك ليست ضمن المجال المسموح به والذي حده الأدنى يقدر بـــ: 00.20 وحده الأقصى 00.04 بمعنى أن هناك تعطيل وتجميد في السيولة.

الشكل (3-5): أعمدة بيانية تمثل تطور نسبة السيولة الفورية للفترة (2010- 2012)



المصدر: من إعداد الطالبتان.

المطلب الثالث: تقييم مردودية المؤسسة

تعبر المردودية على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي، فهي معيار مهم لتقديم أداء المؤسسة الاقتصادية. حيث يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المردودية وهي: مردودية النشاط، والمردودية الاقتصادية والمالية.

1- عرض جدول حسابات النتائج: للوصول إلى النتيجة الصافية يجب المرور بمجموعة من المراحل:

الجدول(3-20): جدول حسابات النتائج للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
رقم الأعمال	433781900.31	646747159.74	617935964.70
تغير المخزونات من المنتجات	1054	5472209	177714
الإنتاج المثبت	- 3546633.60	00	00
إنتاج السنة	**430236320.71**	**652219368.74**	**618113678.70**
المشتريات المستهلكة	367246365.91	544338642.68	532477988.67
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	6344715.54	7121201.53	7013939.52
إستهلاك السنة	**373591081.45**	**551459844.21**	**539491928.19**
القيمة المضافة للاستغلال	**56645239.26**	**100759524.53**	**78621750.51**
أعباء المستخدمين	67945692.53	75010129.03	71504129.29
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	1416612	2035127	2870631
إجمالي فائض الاستغلال	**-12717065.27**	**23714268.50**	**4246990.22**
المنتجات العملياتية الأخرى	3342681.57	10843227.58	11968592.05
الأعبـــاء العملياتية الأخرى	24786136.18	2018969.63	7560263.35
المخصصات للاهتلاكات والمؤونات	3299485.99	4276823.43	4203024.95
استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات	30599255.65	981379.02	1271276.09
النتيجة العملياتية	- 6860750.22	29243082.04	5723570.06
المنتوجات المالية	00	00	412500
الأعباء المالية	00	00	00

النتيجة المالية	00	00	412500
النتيجة العادية قبل الضرائب	**- 6860750.22**	**29243082.04**	**6136070.06**
الضرائب الواجب دفعها من النتائج الحالية	00	00	00
الضرائب المؤجلة من النتائج العادية	00	00	- 1107985.41
مجموع المنتجات الأنشطة العادية	464178257.93	664043975.34	631766046.84
مجموع أعباء الأنشطة العادية	471039008.15	634800893.30	624521991.37
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**- 6860750.22**	**29243082.04**	**7244055.47**
العناصر غير العادية – منتجات	00	00	00
العناصر غير العادية – الأعباء	00	00	00
النتيجة غير العادية	**00**	**00**	**00**
النتيجة الصافية للسنة	**- 6860750.22**	**29243082.04**	**7244055.47**

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

2- مردودية النشاط: يمكن حساب مؤشرين هما:

الهامش الإجمالي للاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال / رقم الأعمال.

الهامش الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

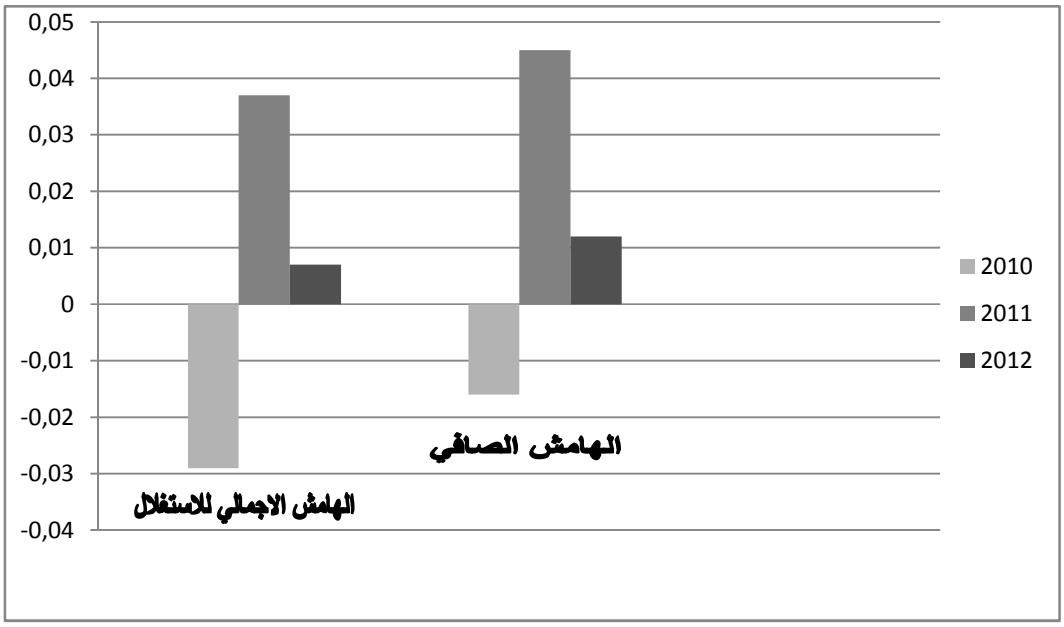
الجدول(3-21): تطور مردودية النشاط للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
الفائض الاجمالي للاستغلال	- 12717065.27	23714268.50	4246990.22
النتيجة الصافية	- 6860750.22	29243082.04	7244055.47
رقم الأعمال	433781900.31	646747159.74	617935964.70
الهامش الاجمالي للاستغلال	**- 0.029**	**0.037**	**0.007**
الهامش الصافي	**-0.016**	**0.045**	**0.012**

المصدر: من إعداد الطالبتان

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال لسنة 2010 هي نسبة غير مقبولة، فالمؤسسة لا تستطيع اشباع الاهتلاكات التي تعتبر بمثابة مكافأة لرأس المال الإقتصادي وإشباع المؤونات التي تحمي وتؤمن ممتلكات المؤسسة وتغطية الخسائر الاستثنائية على عكس نسبة الهامش الاجمالي للاستغلال للسنتين 2011، 2012 التي بإمكانها إشباع معظم الإهتلاكات والمؤونات وتغطية الخسائر و نسبة الهامش الصافي لسنة 2010 قدرت بـــ:(0.016 –) وهي نسبة غير مقبولة، أما في السنة الموالية (2011) ارتفعت إلى 0.045 وفي سنة 2012 النسبة المحققة هي 0.012 أي انخفضت بـــ: 0.033 عن سنة 2011 ما يلاحظ أن نسبة الهامش الصافي لسنة 2010 هي الأضعف مقارنة بسنتي 2012،2011 .

الشكل (3–6): أعمدة بيانية تمثل تطور مردودية النشاط للفترة (2010– 2012):



المصدر: من إعداد الطالبتان.

3- المردودية الاقتصادية: وتشمل كل من المردودية الاقتصادية الاجمالية و المردودية الاقتصادية الصافية.

3-1 المردودية الاقتصادية الإجمالية: وتحسب كما يلي:

المردودية الاقتصادية الاجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول

الجدول(3-22): تطور المردودية الاقتصادية الاجمالية للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
الفائض الاجمالي للاستغلال	– 12717065.27	23714268.50	4246990.22
الأصول	221841610.03	249090230.39	221810565.53
المردودية الاقتصادية الإجمالية	**- 0.057**	**0.095**	**0.019**

المصدر: من إعداد الطالبتان.

المردودية الإقتصادية الاجمالية لسنة 2010 تقدر بـــ: (0.057 -) وفي سنة 2011 إرتفعت إلى 0.095 ويعود ذلك إلى ارتفاع الفائض الاجمالي للاستغلال.

أما في سنة 2012 إنخفضت إلى 0.019 ويعود هذا الانخفاض إلى انخفاض الفائض الاجمالي للاستغلال.

الشكل (3-7): أعمدة بيانية تمثل تطور المردودية الإقتصادية الإجمالية للفترة (2010- 2012):

المصدر: من إعداد الطالبتان.

3-2 المردودية الاقتصادية الصافية: وتحسب كما يلي:

المردودية الاقتصادية الصافية = الهامش الربحي X معدل دوران الأصول.

= (نتيجة الاستغلال / المبيعات) X (المبيعات / الأصول).

الجدول(3-23): تطور المردودية الاقتصادية الصافية للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

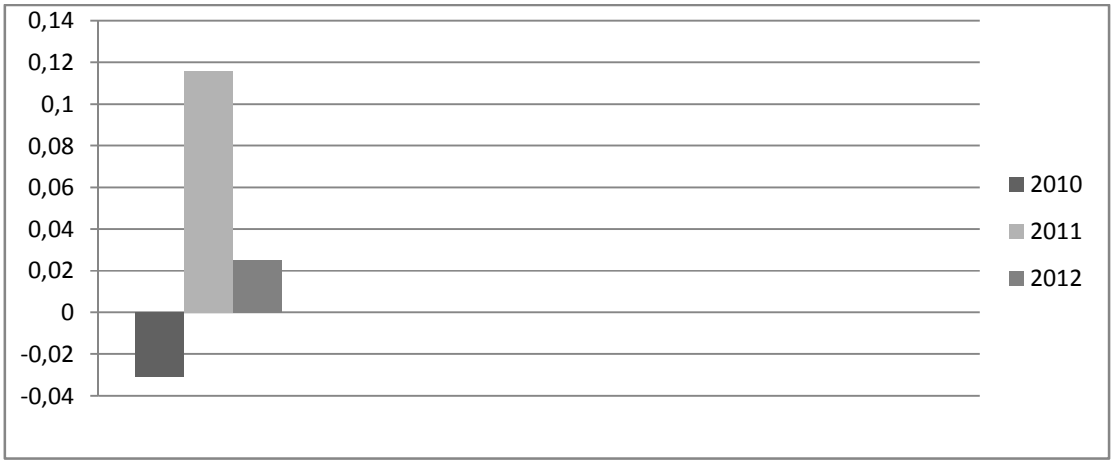
البيان	2010	2011	2012
الهامش الربحي	- 0.016	0.045	0.009
معدل دوران الأصول	1.955	2.596	2.785
المردودية الاقتصادية الصافية	**- 0.031**	**0.116**	**0.025**

المصدر: من إعداد الطالبتان.

في سنة 2010 بلغت المردودية الاقتصادية الصافية (0.031 -)، ويعني هذا المعدل أن الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة يحقق خسارة مقدارها 0.031 دج ويلاحظ أن هامش الربح غير مقبول في حين معدل دوران الأصول مقبول، فالمؤسسة لم تستطع تغطية أصولها بالمبيعات التي حققتها.

وفي سنة 2011 المردودية الاقتصادية المحققة هي 0.116 فالمؤسسة تولد 0.116دج من كل دينار تستثمره وذلك لزيادة كل من الهامش الربحي ومعدل دوران الأصول معا.

الشكل (3-8): أعمدة بيانية تمثل تطور المردودية الإقتصادية الصافية للفترة (2010- 2012):



المصدر: من إعداد الطالبتان.

4- المردودية المالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

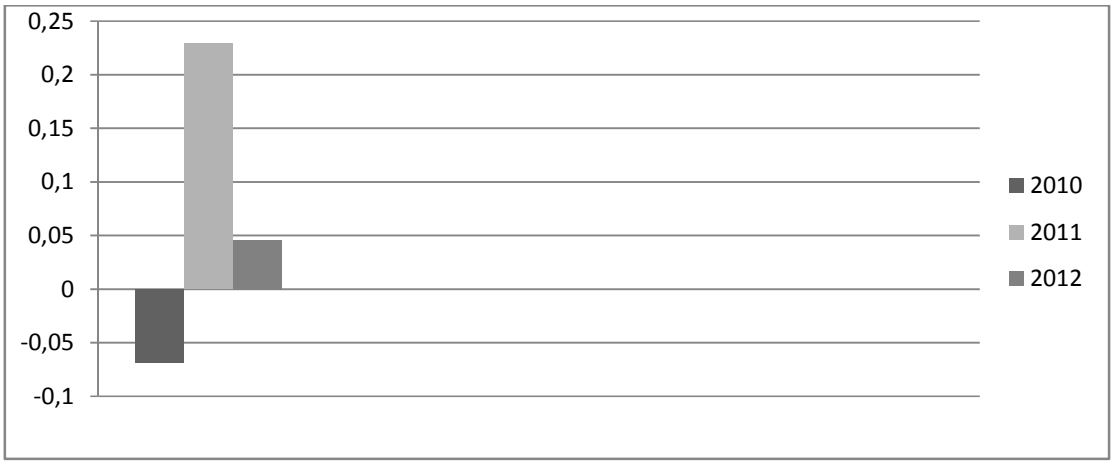
الجدول(3-24): تطور المردودية المالية للفترة (2010-2012): **الوحدة: دج**

البيان	2010	2011	2012
النتيجة الصافية	– 6860750.22	29243082.04	7244055.47
الأموال الخاصة	98639290.79	127882372.83	156118097.07
المردودية المالية	**- 0.069**	**0.229**	**0.046**

المصدر: من إعداد الطالبتان.

في سنة 2010 بلغت المردودية المالية (0.069 -) وهذا يعني أن الدينار الواحد الذي يستثمره أصحاب رأس المال في المؤسسة يولد خسارة قدرها 0.069 دج ، وفي سنة 2011 مردودية المؤسسة ارتفعت فالدينار المستثمر من رأس المال يعطي لصاحبه 0.229 دج كربح، أما سنة 2012 المردودية المالية تقدر بـــ: 0.046 وانخفظت مقارنة بسنة 2011 فالدينار الواحد من رأس المال ينتج عنه 0.046 دج.

الشكل (3-9): أعمدة بيانية تمثل تطور المردودية المالية للفترة (2010- 2012):



المصدر: من إعداد الطالبتان.

بعد حساب المردودية الاقتصادية والمردودية المالية، نقوم بحساب أثر الرفع المالي والذي يساوي الفرق بين المردوديتين.

أثر الرفع المالي = المردودية المالية – المردودية الاقتصادية

- أثر الرفع المالي لسنة 2010 = (-0.069) – (-0.031)

= **– 0.038**

- أثر الرفع المالي لسنة 2011 = 0.229 – 0.116

= **0.113**

- أثر الرفع المالي لسنة 2012 = 0.046 – 0.025

= **0.021**

نلاحظ أن أثر الرفع المالي لسنة 2010 كان سالبا، في حين كان موجبا في سنتي 2011، 2012 فهو يلعب دورا إيجابيا، أي أن مديونية المؤسسة أثرت بالإيجاب في مردودية المؤسسة، فكلما زادت النسبة (الديون / الأموال الخاصة) كلما زادت المردودية المالية.

المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج وفق الفرضيات

المطلب الأول: تفسير النتائج فق النظرية الأولى

من خلال المعطيات الإحصائية والدراسة الميدانية، اتضح لنا أن لبرامج التأهيل تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة"المطاحن " حيث تبين لنا الدراسة أن:

- ❖ المؤسسة متوازنة ماليا وذلك من خلال أن رأس مالها العامل حقق رصيد موجب ومتزايد، حيث قدر سنة 2010 بـــ: 35310561.62 دج في حين بلغ رأس مال العامل سنة 2012 بـــ: 972631191.49 دج.
- ❖ المؤسسة لديها سيولة تساهم في معرفة وضعيتها المالية حيث تبين أن: نسبة السيولة العامة ونسبة الخزينة النسبية للسنوات الثلاث توجد في أحسن أحوالها، أما بالنسبة للخزينة الفورية فهناك تعطيل وتجميد للأموال.
- ❖ للرفع المالي أثر على المؤسسة حيث يمثل الفرق بين المردوديتين المالية والاقتصادية، حيث قدرت نسبة الرفع المالي لسنة 2010 (0.038-) وفي سنة 2011، 2012 بلغت 0.113 و 0.021 على التوالي فهو يلعب دورا إيجابيا، أي أن مديونية المؤسسة أثرت بالإيجاب في مردودية المؤسسة فكلما زادت نسبة (الديون على الأموال الخاصة) كلما زادت المردودية المالية.

المطلب الثاني: تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية:

من خلال تحليل المخطط التنموي (2011-2015) يتضح لنا أن طبيعة هذا المشروع هو مشروع أساسي ابتدائي حيث أنه لم يشمل كل وظائف المؤسسة بل اعتمد وبالدرجة الأولى على وظيفة الإنتاج التي تخص إنتاج (سميد) وهو بحد ذاته يعتبر مادة أولية ضرورية لا يمكن التخلي عنها، والعائد من هذا المشروع موجه للاستهلاك العام والرفع من معيشة الفرد وتحسين الوضعية الاجتماعية وهذا يتطلب أموال مختلفة، وهو يترجم في حجم الأموال المخصصة لذلك البرنامج حيث تقدر التكلفة الإجمالية بـــ: 150000000دج .

كما يساهم هذا المشروع التنموي المتضمن خاصة وظيفة الإنتاج في الرفع من إمكانيات الإنتاج الوطني وتهيئة الموقع والاعتماد على التكنولوجيا والتحول من الاستيراد إلى التصدير.

المطلب الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة:

في الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة تبين لنا من خلال المخطط التنموي أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير للاستثمارات الغير المادية حيث لم تخصص لها مبالغ من تكلفة المشروع ومن بين هذه الاستثمارات: البحث والتطوير، تدريب وتكوين العمال...

بل ركزت اهتمامها أكثر على الاستثمارات المادية حيث خصصت تجهيزات النقل والرفع مبلغ 30000 دج و 102000 دج لتجهيزات الإنتاج ...

ورغم عدم الاهتمام بهذه الاستثمارات بشكل جيد، إلا أنها تعتبر عنصر مهم لتحسين العملية الإنتاجية وتساهم في تحقيق عائد للمؤسسة وهذا ما يدعو إلى الاهتمام أكثر بها .

خاتمة الفصل:

تحظى مطاحن مرمورة على المستوى المحلي بمرتبة معتبرة لانتاج السميد العادي والممتاز والذي يعد مادة أولية وأساسية، وهذا من خلال وضع خطة تنموية تأهيلية في إطار تحكمه مجموعة من القوانين ومقومات المنافسة العالمية، أما على مستوى الوضعية المالية فقد حققت مبيعات سنة 2010 مبلغ معتبر، أما سنة 2011 عرفت تطورا ملحوظا غير أنها انخفضت في سنة 2012، وما لوحظ أن رصيد الخزينة كان خلال السنوات الثلاث (2012،2011،2010) موجبا وفي تحسن، وكذا رأس المال العامل فلقد حقق هو الآخر رصيد موجب وهو في تزايد بمعنى أن الأصول الثابتة تمول بالأموال الدائمة مع تحقيق هامش الأمان، غير أن إحتياج رأس المال العامل كان رصيده سنة 2010 ، 2011 سالبا أي أن بإمكانها تغطية احتياجات الدورة بواسطة موارد الدورة على عكس 2012 الذي حقق رصيد موجب.

فقد تباينت الآثار، فسجلت بعض النسب تحسنا في سنة 2011 مقارنة بالسنة السابقة أما في سنة 2012 عرفت تراجعا، ورغم ذلك يمكن القول أن مطاحن مرمورة حققت نموا لكن يبقى عليها أن تجعل هذا النمو متوازنا حتى لا تؤثر على وضعية الخزينة.

خاتمة عامة:

يعتبر البرنامج التأهيلي المحور القاعدي لعجلة التنمية المحلية في الجزائر كونه همزة وصل بين المؤسسة والدولة، كما يعتبر هذا البرنامج العملية الأساسية لتأهيل وإصلاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتطويرها. وحتى يكلل مشروع تأهيل المؤسسة بالنجاح، وجب وضع خطة تنموية في إطار تحكمه مجموعة من القوانين ومقومات المنافسة العالمية.

حيث لعبت برامج التأهيل دورا هاما في تحسين ورفع الأداء المالي في المؤسسة وزيادة مرد وديتها المالية، وذلك من خلال تطوير المنتوج الجزائري واكتسابه ميزة تنافسية وبالتالي ضمان ديمومة وسيرورة نشاطها الإنتاجي وتحقيق التوازن المالي.

فالمؤسسة تعمل بكل جهد من أجل تخطي العقبة التي تواجهها وذلك من خلال استغلالها لجميع الإمكانيات المسخرة لها في إطار البرامج التأهيلية وعليه ينبغي إتباع أسلوب صحيح وعلمي يساعد في زيادة الإنتاج والإنتاجية وشغل مناصب جديدة والمساهمة في مشروعات منتجة.

ومنه يمكن القول أن أثر هذه البرامج التأهيلية يتمثل في تمكين المؤسسة من توسيع مجال النشاط ونطاق العمل كما يساهم في تغطية النفقات وتلبية مختلف الطلبيات، كما تؤثر على الأداء المالي، ويستعمل لقياس هذا الأثر مجموعة من النسب المالية والمعايير ذات العلاقة بالنشاط.

نتائج الدراسة:

بعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- بروز التأهيل كضرورة حتمية لضمان استمرار نشاط المؤسسة.
- إن برامج التأهيل تحمل شروط عديدة قد يصعب على المؤسسات تحقيقها.
- عدم التوزيع الجيد للمبالغ المخصصة لبرامج التأهيل.
- برامج التأهيل لم تشمل كل وظائف المؤسسة.
- لم تعتمد على الاستثمارات غير المادية.
- تتمثل عملية تقييم المؤسسة الاقتصادية في تقييم نشاطها.

الاقتراحات:

وانطلاقا من تحليل النتائج السابقة فأنه يمكن تأكيد جملة من الاقتراحات أهمها:

- إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من أجل تعزيز تنافسيتها ورفع كفاءتها مع تزامن تشجيع ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحريك وتنشيط عجلة التنمية في الجزائر.

- إصلاح الجانب المؤسساتي والقانوني لما يتماشى وأهداف سياسات التأهيل.

- الاستغلال الأمثل للمبالغ المخصصة واستهلاكها في أجالها المحددة وتوجيهها إلى مشاريع منتجة.

- على الدولة وضع مخطط تنموي يشمل جميع الوظائف ويهيء المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

- الاهتمام أكثر بالاستثمارات غير المادية الذي يعتبر عنصر مهم ومكمل للاستثمارات المادية.

- تهدف عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج إلى التحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة من جهة وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة من جهة أخرى.

آفاق البحث:

في النهاية نتمنى أن نكون قد وفقنا في اختبار الموضوع، وـــن يكون البحث قد وصل إلى المستوى المطلوب في تبيان دور برامج التأهيل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، والتي تعتبر من أكبر انشغالات الدولة. إلا أننا نترك الباب مفتوحا لمواصلة البحث في المجالات التي لم نتطرق إليها وذلك لتكملة ما قدمناه من جهد في سبيل إثراء هذا الموضوع مستقبلا إن شاء الله.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الاسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

2- بوعشة مبارك، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قضايا إدارية واقتصادية معاصرة، مكتبة المجمع العربي، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، 2009.

3- بوعلام بوشاشي، المنير في المحاسبة، دار هومة، الجزائر، الطبعة الثانية، دون سنة.

4- سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

5- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2009.

6- عبد آل آدم- اللوزي، دراسة الجدوى الإقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

7- عبد الغاني، الإدارة المالية المعاصرة مدخل اتخاذ القرار مكتب العربي الحديث، الاسكندرية، دون سنة.

8- عبد المعطي رضا، محفوظ أحمد جودة، إدارة الإئتمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

9- علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة: اتخاذ القرارات – تقارير الأداء وتقييم الأداء، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، دون سنة.

10- علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة، القاهرة، 1999.

11- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن،2007.

12- محمد سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، دون سنة.

13- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

14- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000.

15- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي، المحمدية الجزائر، الجزء الأول، دون سنة.

16- هيثم محمد الزغدي، الادارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2000.

17- ياسر عبد الحميد الخطيب، دور المحاسبة في تقويم أداء وظيفة التسويق، مركز النشر العلمي، جدة، 1986.

الملتقيات:

1- بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واقع وأفاق، جامعة قالمة، أيام 13 و 14 نوفمبر 2006.

2- عبد الحق بوعنروس، محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدلي حول سياسات التمويل وآثارها على إقتصاديات والمؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 21- 22 نوفمبر 2006.

3- فطيمة بن عبد العزيز، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ضمن برنامج ميدا، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة في 13 و 14 أفريل 2008.

4- كمال رزيق، التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف في 29-30 أكتوبر 2001.

5- لخضر عزي و هواري خيثر، محاولة دراسة خيار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة 1962-2008، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال اللفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، 18-19 ماي 2011.

6- لطرش ذهبية، " إستراتجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكاسب الشراكة الأورو جزائرية، في الملتقى الدولي حول آثاره و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2006 جامعة سطيف- الجزائر.

7- معطى الله خير الدين، نعمون وهاب، البحث في سبل تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتفعيل دورها التنموي، ملتقى حول الهيئات والبرامج الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في 04 ماي 2009.

8- بخاخشة موسى، عقون عادل، تأهيل الموارد البشرية كمدخل لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية استراتيجية التكوين وتطوير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والتمييز 27-28 نوفمبر 2007، جامعة قالمة.

9- نصيرة قوريش، آليات واجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة مقدمة في ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 17-18-2006.

10- ياسين بوناب، متطلبات تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة، مداخلة ضمن ملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد لتنمية في الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 13 و 14 أفريل 2008.

المذكرات:

1- بوشريط ابتسام، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

2- جينات دراجي، تقييم أداء المالي للمؤسسة، بحث لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 1997/1996.

3- زهور مواسة وآخرون، تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة الماستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة قالمة، 2009-2010.

4- محمد صالح زوتية، أثر التطورات الاقتصادية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستر، نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007.

الجرائد والمجلات:

1- الجريدة الرسمية، رقم 67 لــ 19 أكتوبر 1994، المرسوم التشريعي 94/319 الصادر بــ 1994/10/17

2- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر،2001، جامعة بسكرة.

3- أحمد بن حماد الحمودة، تقييم الأداء الوظيفي، دورية الإدارة العامة، المجلة 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة، الرياض.

4- برنامج التنمية الخماسي 2010- 2014.

5- موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال،" التسويق والاحتكار والمنافسة Edito creps.

المحاضرات والندوات:

1- عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الإقتصاد، طلبة ماجستير، كلية الحقوق والإقتصاد، جامعة بسكرة، جوان 2002.

2- صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، ندوة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، جامعة فرحات عباس سطيف، في 18- 22 جانفي 2004.

3- موساوي رشيد، عرض power point للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوم دراسي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أم البواقي 2011/12/08.

4- رشيد موساوي، نتائج البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 12- 13 ماي 2010.

مراجع باللغة الفرنسية:

1- Abd Elatif , Khemakhem,la Dynamique du Control de Gestion , Dunod, 2ed, Paris,1976.

2- Bernard martory, contrôle de gestions social, librairie, wibert, paris, 1999.

3- Documents Internes D'euro Développement- PME , Réalésés Par Thala Editions , 31 Mai 2005.

4- Elanglois m mollet, gistion finonciéres, paris, edition foucher, 1998.

5- Eric Stéphany, gestion financiére, Ed economica, Paris, 1999.

6- Georges Deppallens . Jean Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise, éditions Sirey, 10ed, Paris, 1990.

7- Jesette peyrard, analiyse financiere, librairie vuibert, 8e parise,1999.

8- Marcel Laflame, Le Management : Approche Systemique, Gaetan Morin Editeur,3ed Canada, 1981.

9- Michel gervais, contrôle de gestion, ed économico, 7 ed, paris, 2000.

الملخص:

تعتبر عملية التأهيل عملية خصت بها الدول النامية ومنها الجزائر لما تعاني منه مؤسساتنا من ضعف في الأداء والمنافسة، كما وجدت هذه العملية لتحقيق عدة أهداف تدور كلها حول تحسين فعالية هذه المؤسسات لتصل إلى درجة تسمح لها بمنافسة منتجات المؤسسات الدولية عالية الجودة خاصة بعد انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق.

ويعتبر تقييم الأداء المالي عملية رقابية على العمليات في المؤسسة والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجوة في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف وقدرة المؤسسة على تحقيق نتائج بأقل تكلفة، ويمكن استعمال مجموعة من المؤشرات والمعايير في عملية التحليل والدراسة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات ويكون ذلك عن طريق التقييم باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

وتعتبر مطاحن مرمورة من المؤسسات الوطنية التي استفادت من برامج التأهيل الذي تسعى من خلاله إلى توسيع مجال نشاطها وتعزيز ميزتها التنافسية ورفع حصتها السوقية، وللتوصل إلى دراسة وتقييم الأداء الذي أحدثه التأهيل ثم التحليل والمعالجة عن طريق المؤشرات والنسب المالية.

Résumé

L’opération de réhabilitation est une opération propre aux pays en voie de développement dont l’Algérie vu ce dont ses entreprises souffrent comme la faiblesse en performance, cette opération est pour réaliser des buts tournant tous autour de l’amélioration de la performance de ces entreprises pour en parvenir à un degré permettant de concourir les produites des entreprises internationales de haute qualité notamment la mutation de l’Algérie de l’économie orientée vers l’économie de marché.

La performance financière se considère comme un processus de contrôle de l’organisation, qui commence a partir de la définition des objectifs souhaites limitées par les ressources disponibles, puis les l’élaborer d’un plan ou d’un programme pour les paramètres de temps spécifiques visant a démontrer la façon d’atteindre les objectifs et capacité de l’organisation pour obtenir des résultats à fiables ratios de coûts l’utilisation d’un ensemble indicateur et de normes d’un processus d’analyse et d’étude pour évaluer de rendement financier des institution et de l’évaluation en utilisant des indicateurs de l’équilibre financier.

Les moulins Mermoura est l’une des entreprises nationales qui a bénéficié des programmes de réhabilitation en visant à élargir son domaine d’activité et renforcer sa qualité concurrentielle et augmenter sa part de marché, pour en parvenir à étudier et évaluer la performance causée par la réhabilitation puis l’analyse et le traitement par les indices et les taux financiers.