جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: مالية مؤسسة

أثر استراتيجية النمو الداخلي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط المدية2019-2020

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص مالية مؤسسة

من إعداد الطلبة :

- زناقي بلقاسم
- عميرات النذير

تحت إشراف الأستاذ(ة):

– د. برابح محمد

أعضاء لجنة التقييم

خيرات أحمد	أستاذ محاضر "أ"	ممتحن أول
برابح محمد	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا
طلحة محمد	أستاذ محاضر "ب"	ممتحن ثاني

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال شكرا خالصا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، وله الحمد

والشكر أن وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا الكريم محمد بن عبد الله وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين وصحابته أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين "وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب "

نتوجها بالشكر والامتنان للأستاذ الفاضل " الأستاذ الدكتور برابح محمد " لقبوله الإشراف على هذا العمل و على جميع النصائح والتوجيهات المقدمة خلال مشوار بحثنا

كما نشكر من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإتمام مذكرتنا ولو بكلمة طيبة واخص بالذكر رابح بلليا"

كما نتقدم بالشكر الى أمحمد بطاش موظف لدى سونلغاز الذي ساعدني بتوجيهاته.

نشكر كل هؤلاء شكرا جزيلا على مدهم يد العون لنا .

بلقاسم ونذيـــر

اهــداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما، – أمي الحبيبة أطال الله في عمرها –

الى روح ابي الطاهرة نسأل الله ان يرحمه ويسكنه فسيح جنانه.

الى زوجتي

الى ابنائي أنس ورنيم

الى كل العائلة والأصدقاء

الى زملائي في العمل

بلقاسـم

اهـــداء

أهدي ثمرة سنوات من الجد والاجتهاد

إلى من علمتني حروف الهجاء فنطقت اسمها امي الحنون.....

إلى من كافح وضحى في سبيل تعليمي والهمني الشجاعة والعزيمة ابي العزيز رحمه الله.....

إلى زوجتي وابني ضياء الدين واخوتي كل باسمه.....

الى جميع الزملاء والاصدقاء كل باسمه.....

إلى كل من علمني حرف من حروف الهجاء التي اضاءت دربي وكان لهم الفضل في دراستي جميع أساتذتي الأفاضل.....

نذيـــر

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الأهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

المقدمة.....أ

إشكالية وتساؤلات الدراسة.....أ

الفرضيات.....ب

أهمية الدراسة.....ب

أهداف الدراسة.....ب

منهج الدراسة.....ج

أدوات الدراسة.....ج

الدراسات السابقة.....د

حدود الدراسة.....د

نموذج الدراسة.....د

هيكل الدراسة.....د

صعوبات الدراسة.....هـ

الفصل الأول: مبادئ وأساسيات الأداء وتقييم.....1-24

تمهيد.....01

المبحث الأول: الأداء المؤسسي ومبادئه.....02

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره.....02

المطلب الثاني: مبادئ الأداء المؤسسي.....04

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.....05

المبحث الثاني: أساسيات الأداء المؤسسي.....09
المطلب الأول: أنواع الأداء في المؤسسة.....09
المطلب الثاني:أنواع وخطوات تقييم الأداء.....13
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي.....15
المبحث الثالث: تقييم الأداء المؤسسي.....17
المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء.....17
المطلب الثاني:أنواع وخطوات تقييم الأداء.....18
المطلب الثالث: متطلبات وطرق تقييم الأداء.....21
خلاصة الفصل.....24
الفصل الثاني:النمو الداخلي كخيار استراتيجي للمؤسسة.....26-58
تمهيد.....26
المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة.....27
المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة.....27
المطلب الثاني: العوامل المحددة لنمو المؤسسات.....28
المطلب الثالث: أهمية النمو بالنسبة للمنظمات.....32
المبحث الثاني: النمو كاختيار استراتيجي.....34
المطلب الأول: النمو واستراتيجية المؤسسة.....34
المطلب الثاني:نماذج النمو.....37
المطلب الثالث: أشكال النمو.....39
المبحث الثالث: إستراتجية النمو الداخلي.....46
المطلب الأول :مفهوم النمو الداخلي.....46
المطلب الثاني:مزايا و عيوب النمو الداخلي.....47

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للنمو الداخلي.. 49
خلاصة الفصل.....58
الفصل الثالث: دراسة حالة لدى شركة التوزيع والكهرباء والغاز للوسط.....60-100
تمهيد.....60
المبحث الأول: عرض عامل شركة الجزائرية للكهرباء والغاز.....61
المطلب الأول :عرض الشركة القابضة والمجمع سونلغاز.....61
المطلب الثاني: عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG.....64
المطلب الثالث: أهداف مجمع سونلغاز فروعه ومبادئه التنظيمية.....66
المبحث الثاني:تحليل الهيكلة المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي.....80
المطلب الأول: طريقة الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية المختصرة...80
المطلب الثاني: تحليل الهيكلة المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي.....84
المطلب الثالث: تحليل الهيكلة المالية بواسطة النسب المالية.....87
المبحث الثالث: قياس قدرة والاستمرارية باستخدام بعض نماذج التنبؤ بالفشل المالي.... 94
المطلب الأول: نموذج Kida.....94
المطلب الثاني: نموذج Sherrord.....96
خلاصة الفصل.....98
الخاتمة.....101
قائمة الملاحق

فهرس الجداول

العنوان	الصفحة
جدول رقم 01-03:الميزانية الختامية (الأصول) لمديرية التوزيع بالمدية لسنتي20/19	81
جدول رقم 02-03: الميزانية الختامية (الخصوم) لمديرية التوزيع بالمدية لسنتي 20/19	82
جدول رقم 03-03: عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة2020	83
جدول رقم04-03: رأس المال العامل وأنواعه	85
جدول رقم05-03: النسب المالية	89
الجدول رقم06-03:جدول حسابات النتائج للشركة الوطنية للكهرباء والغاز للوسط	92
جدول رقم07-03: جدول توضيحي يتضمن مختلف النتائج المتعلقة بحساب نسب النمو والرفع.	93
جدول رقم08-03:حساب قيمة المتغير Z (مؤشر الفشل المالي حسب نموذجKida.	95
جدول رقم09-03:حساب قيمة المتغير Z (مؤشر الفشل المالي حسب نموذج Sherrord.	97

فهرس الأشكال

العنوان	الصفحة
الشكل 01-02: ضمان النمو مربح لرقم الأعمال	35
الشكل02-02: الحفاظ على رؤية النمو	35
الشكل03-02 : القوى الخمسة لبورتر	38
الشكل 04-02 :أشكال النمو	41
الشكل05-02 :أشكال تنمية السوق	41
الشكل 06-02 : مختلف أنواع الإدماج	44
الشكل07-02: الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح	50
الشكل 08-02 : موضع النمو في دورة حياة المؤسسة	52
الشكل 09-02: مراحل النمو المتواصل للمؤسسة	56
الشكل رقم 10-03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالمدية	72
الشكل رقم11-03:الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	77
الشكل رقم 12-03: الهيكل التنظيمي قسم المالية والمحاسبة	78
الشكل رقم13-03: تموقع شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ضمن احتمالات الفشل أو الاستمرارية	98

شرح المصطلحات

المصطلح	الشرح	الصفحة
نموذج kida	هو نموذج مكون من خمسة نسب مالية تشكل مجموعها مؤشرا للتنبؤ بالفشل المالي، بدا استخدام هذا النموذج عام 1981،ويعمل وفق معادلة الارتباط لتحديد قيمة z، $z=1.042x_1+0.42x_2+0.42x_3+0.463x_4+0.271x_5$	**95**
نموذج sherrod	هو نموذج مكون من ستة نسب مالية تشكل مجموعها مؤشرا للتنبؤ بالفشل المالي،بدا استخدامه عام1987،ويعمل وفق المعادلة التالية $z=17x_1+9x_2+3.5x_3+20x_4+1.5x_5+0.1x_6$	**97**

ملخص:

تهدف دراستنا هذه الى ابراز كفاءة استراتيجية النمو الداخلي في تحسين الاداء المالي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط فرع المدية، خلال الفترة 2020/2019 حيث قمنا بإظهار الجانب النظري لمفهوم الاداء المؤسسي ومبادئه وكيفية تقييم الاداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، ايضا تطرقنا في هذا الجانب الى النمو الداخلي وماهي النظريات المفسرة له، وفي الاخير قمنا بدراسة تطبيقية لشركة الكهرباء والغاز للوسط فرع المدية من خلال تحليل القوائم المالية من جانب الاصول والخصوم ودراسة بعض النسب المالية والهيكلية، وجدول حسابات النتائج وكذلك نسبتي النمو لمعرفة نجاعتها في تحسين الاداء المالي للشركة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية – النمو– الأداء المالي– النمو الداخلي – النسب المالية – المؤشرات المالية.

Sommaire:

Notre étude vise à mettre en évidence l'efficacité de la stratégie de croissance interne dans l'amélioration de la performance financière de la Société Centrale de Distribution d'Electricité et de Gaz, Branche Medea, au cours de la période 2019/2020.La croissance interne et quelles sont les théories qui l'expliquent.Enfin, nous avons mené une étude appliquée de la Société Centrale d'Electricité et de Gaz, branche Médéa, en analysant les états financiers du côté de l'actif et du passif, en étudiant certains ratios financiers et structurels, et le tableau des comptes de résultats ainsi que les deux taux de croissance pour voir leur efficacité dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Mots clés : stratégie - croissance - performance financière - croissance interne- Ratios financiers –indicateurs financiers

مقدمة

مقدمة:

بعد التطور الذي يشهده العالم و العولة تغير و تطور التفكير التسييري للمؤسسات، حيث بعد أن كان الهدف الأولي لهذه المؤسسات هو الربح أصبح الآن لزاما عليها ربط هذا الهدف بأولوية البقاء، الاستمرار و التأقلم مع المحيط الذي تتعامل معه، من هنا أصبحت استراتيجية النمو حتمية لا بد منها للمؤسسة الاقتصادية و ذلك لمواجهة المنافسة الكبيرة داخل الأسواق .

فنمو المؤسسات يفسر على أنه ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا و إنما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريق التسيير داخل المؤسسة، و يتحقق النمو من خلال تأثير عاملين و هما مردودية العوامل و وفرات الحجم فكل هذا لا يتحقق إلا بأداء فعال، حيث يعد الأداء المؤسسي من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي الديناميكية العمل، وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية حيث يعرف بأنه هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل و يحقق أهداف المؤسسة فامتلاك خطة إستراتيجية فعالة قد لا يكفي عادة إذا نفذت على نحو لتحقيق النجاح إلا الشركة من خلال الأداء المؤسسي كون مخرجات هذا الأداء المؤسسي تكون الأساس في بقاء الشركة ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية .

إشكالية وتساؤلات الدراسة

يعد النمو الداخلي كخيار استراتيجي يمكن المؤسسة من تحسين مركزها التنافسي ولتحسين أدائها، ولتحقيقه فهي تحتاج إلى موارد مالية تساهم في تمويل مختلف استثماراتها وتحقيق النمو والتوسع من هذا المنطلق تم صياغة الإشكالية التالية :

هل تعتبر استراتيجية النمو الداخلي الخيار الأنسب والفعال التي يمكن أن تعتمد عليه الشركة محل الدراسة في تحسين أداءها المالي؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى تحسين استراتيجية النمو الداخلي للبعد المالي للمؤسسة ؟

2- كيف تحقق استراتيجية النمو الداخلي جودة العملاء في المؤسسة ؟

3- إلى أي مستوى يمكن الوصول إلى بعد التعلم و النمو في المؤسسة من خلال استراتيجية النمو الداخلي ؟

وفرضيات الدراسة

وللإجابة على الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية:

يوجد دور لاستراتيجية النمو الداخلي كخيار لتحسين الأداء المالي لمؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز المدية.

الفرضية الفرعية الأولى: تعد بطاقة الداء المتوازن لبنة أساسية و جوهرية لا يمكن الاستغناء عنها في تقييم الأداء المالي.

الفرضية الفرعية الثانية: تعتبر استراتيجية النمو الداخلي الركيزة الأساسية في تحسين أداء العملاء للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الثالثة: إن بعد التعلم و النمو له صلة استراتيجية للنمو الداخلي في تحسين أدائه.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفهومي هما إستراتيجية النمو الداخلي و الأداء المؤسسي.
- تقديم صورة حول إستراتيجية النمو الداخلي لأهميتها القصوى في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات.
- يعتبر هذا البحث إثراء معرفي لكل من المتغيرين استراتيجية النمو الداخلي و الأداء المؤسسي.
- إظهار مدى أهمية النمو الداخلي لدى المؤسسة في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي من خلال تحقيق هذا الاخير للأفضلية التنافسية .

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- التعرف على مستوى إستراتيجية النمو الداخلي في المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسة محل الدراسة .

منهجية الدراسة: .

بالنظر إلى طبيعة الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة من الجانب النظري حيث تعلق المنهج الوصفي بالمفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وكذلك جميع البيانات الخاصة بوصف المؤسسة، أما المنهج التحليلي فقد استخدمناه من أجل تفسير نتائج المؤسسة وإثباتها ومقارنتها مع الجانب النظري من خلال الاستعانة في عرض وتحليل مختلف جوانبها بما هو وارد في مختلف الكتب والدراسات السابقة.المجلات، المذكرات، الملتقيات أما في الدراسة الميدانية قمنا ببعض اللقاءات وخاصة مع مصلحة المحاسبة لتزويدنا بالقوائم المالية للمؤسسة.

أدوات الدراسة:

- **المتغير المستقل** :إستراتيجية النمو الداخلي متغير مستقل وكمي يتطلب قياسه بمعلومات ذات طبيعة كمية ونوعية المتمثلة في تطور الهيكل التنظيمي، التطور في السوق، التطور في المنتجات، التطور في عدد العملاء التطور في راس المال، التطور في الأرباح .وهذا بغرض تقييم الأداء المؤسسي للمؤسسة الوطنية لبناء الهياكل المعدنية المصنعة ومعرفة نقاط قوة ونقاط الضعف .

- **المتغير التابع** : الأداء المؤسسي متغير تابع ويعتبر هذا المتغير متغير كمي قابل للقياس يتطلب تحليله الاعتماد على مؤشرات مالية و اقتصادية مختلفة و التي تستخرج عناصرها من القوائم التقارير المالية للمؤسسة مثل رقم الأعمال، العمليات الإنتاجية، العلاقات مع العملاء.

الدراسات السابقة:

- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.كتاب

- إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المنظمة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو)،دار وائل للنشر والتوزيع، 201 .مجلة

- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن، كتاب.

كانت الدراسات السابقة في مجملها تتركز على الجانب النظري للأداء والنمو الداخلي من خلال التعريف بالداء والنمو والمراحل التي مرو بها وتطرقت بعضها إلى تحليل بعض النسب المالية، وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة حيث أننا سنتطرق إلى إستراتيجية النمو الداخلي كخيار بديل للأداء المالي وتأثيره على المركز المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال دراسة القوائم المالية من جانب الأصول ومن جانب الخصوم وتحليل تلك الميزانية عن طريق النسب وبعض المؤشرات.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت الدراسة في مؤسسة شركة التوزيع الكهرباء والغاز المدية سونلغاز

الحدود الزمنية: تمثلت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022

نموذج الدراسة

توافقا مع التساؤلات وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج الدراسة، كما هو موضح أدناه حيث تمثل إستراتيجية النمو الداخلي المتغير المستقل في حين يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع بأبعاده(البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية) وهذا وفقا لمنظور بطاقة الأداء المؤسسي المتوازن، فضلا عن الفرضيات الأربعة معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط .

هيكل الدراسة:

بغرض الإلمام بجميع جوانب الدراسة التي قمنا بها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية حيث يتناول الفصل الأول مبادئ وأساسيات الأداء المالي يتكون من ثلاثة محاور المحور الأول تطرقنا فيه إلى الأداء المؤسسي ومبادئه والمحور الثاني يدرس أساسيات الأداء المالي مع أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، أما في الفصل الثاني قمنا بدراسة النمو الداخلي كلأستراتيجية لتحسين الأداء وتناولنا في محوره الأول مفهوم نمو المؤسسة وثانيا النمو كخيار استراتيجي للمؤسسة وأخيرا تطرقنا إلى استرتيجية النمو الداخلي.وخلال الفصل الثالث قمنا بدراسة تحليلية للمؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل القوائم المالية ودراسة النسب المالية.

صعوبات الدراسة:

نقص المراجع وخاصة المتعلقة بالنمو الداخلي

ضيق الوقت من أجل الإلمام بالموضوع وذالك راجع إلى أسباب شخصية

الفصل الأول: مبادئ وأساسيات الأداء تقييمه

تمهيد :

في ضل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتتزايد فيها معدلات النمو الاقتصادية وحدة المنافسة، أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالمية والمتميزة. ومن أجل ذلك كان لابد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم مع حجم التغيير والتطورات التي تواجهها المؤسسات، وكذا ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير في صورة كمية وكيفية. لقد أصبح الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية فقدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على ضرورة بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يتوافق مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لنشاطاتها ويضمن لها الاستمرارية استنادا على مجموعة من الأنظمة والمؤشرات القياس الأداء .

المبحث الأول: الأداء المؤسسي ومبادئه

الأداء المؤسسي ومبادئه يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا وإيجابا، لذلك سعي العديد من الباحثين إلى العديد من الباحثين إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص أثارها السلبية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره.

اجمع جل الباحثين على أن الأداء قد مر بعدة مراحل أدى إلى تحسنه مع مرور الوقت وكان هناك اختلاف في تعريف مع مرور الوقت.

1-مفهوم الأداء:

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمنظورات التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، كما تختلف باختلاف النشاط الذي تقوم به المنظمات، ونستعرض عدة تعريفات للأداء منها :يعرف الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[1]

ويعرف أيضا :هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة.[2]

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.[3]

---

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ص 22 .

[2] مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ،مصر،2008 ، ص72.

[3] مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2015، ص 29.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على انه قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات (القصيرة، المتوسطة والطويلة)، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف .

2- تطور الأداء:

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية (Performer) والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من الانجليزية بظهور الفعل (To Performe) في القرن الخامس عشر الذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عملا والقيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة، حيث يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا البروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة

وتتجسد النظرية التقليدية أي القديمة للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة" الحركة والزمن ".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار على المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.[1]

[1] صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون الأداء الاستراتيجي في المنضمات العامة والخاصة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،2012 ، ص 127.

ثم عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار آلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء. مع تطور التسويق تم تغيير المعنى، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير خصوصا استراتيجية التمايز.

المطلب الثاني: مبادئ الأداء المؤسسي:

من أجل التعرف على أي أداء للمؤسسة وجب دراسة للأهداف المرجوة من وكذلك تقييم أداءه.

1- تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها : تمثل الأهداف النهاية العامة المراد الوصل إليها، والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف وتحديدها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير .

1-1- وجود جهاز خاص بتقييم الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.

1-2 تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة التفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمرك المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.

2- توقر نظام للمعلومات: إن جعل عملية التقييم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر نظام للمعلومات يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد، ويعتبر نظام المعلومات بمثابة جهاز تجمع فيه عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسؤولين في مختلف مستويات القرار والإدارة ليتمكنوا على أساسها من اتخاذ القرارات اللازمة ومباشرة عمليات الرقابة، وعلى ذكر مصادر المعلومات فإن للمؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة من حيث الدقة والوقت الملائم لذلك.

3- دقة معايير التقييم:لا يمكن لعملية تقييم الأداء أنتتم دون وجود معايير أو مؤشرات تستند عليها، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة تعبير كمي وكيفي لأهداف المؤسسة المتعددة، والمحددة مسبقة، والتي تستعمل كأساس للمقارنة.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فضلا على كونها نظاما يعمل على تطوير الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية، وتحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفاعلية أعمال المؤسسة.

1- مفهوم بطاقة الأداء التوازن:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بها حيث يعرفها البعض ببساطة أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الإستراتيجي يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية.

ويعرفها norton kaplan بأنها نظام يعمل على ترجمة رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار للقياس الإستراتيجي والأدارة الإستراتيجية.

ويرى p.niver أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية[1]:

- توجه المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رأيتها وإستراتيجيتها بدل من التركيز على النتائج المالية فقط.
- تربط بين الإستراتيجيات طويلة المدى مع الخطة السنوية قصيرة المدى.
- تقوم على استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتعلم الإستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى.
- تعتبر نظام متكامل لإدارة الإستراتيجية وتجعلها محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة، التي تساهم في تحقيق الأهداف والغايات المحددة.
- توفر نظرة متوازنة لتقييم الأداء حيث تظم عوامل مالية وغير مالية وداخلية وخارجية، كمية ونوعية ترمي من خلالها إلى تحقيق رأيتها وأهدافها وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.
- توفر معلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار.

3- العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها

3-1 العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن:

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط إلى أخر[2] ومن أهماه من مايلي:

3-1-1 حجم المؤسسة:

يعد من العوامل الرئيسية التي تستدعي على اهتمام الإدارة عند وضع نظام للتقييم الأداء حيث ينبع هذا الاهتمام كون المنضمات الكبيرة أكثر تعقيدا الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة

[1]- سترة العلجة، 2008، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس،

[2]- سترة العلجة، نفس المرجع

رقابية متكاملة حيث كلما زاد حجم المؤسسة كانت هناك رغبة باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

3-1-2 درجة عدم التأكد في البيئة:

تلعب بيئة المؤسسة دورا هام في تحديد أنظمة تقييم الأداء فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة تؤثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليه الأبحاث لذلك يرى l.meller أنه من الضروري دمج المخططات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صغير عدم التأكد في المحيط ولاستخدام أنظمة معلومات تضم مؤشرات غير مالية.

3-1-3 الهيكل التنظيمي:

يشكل أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء حيث غالبا ما تتوفر مؤسسات التي تتميز بالتنويع اللامركزية على الأنظمة المتطورة لقياس وتقييم الأداء، وقد لاحظ العديد من الباحثين أن العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكده kaplan و norton حيث يقولان أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل، يترجم رسالة ورأيت المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها، فإن اعتمدت على هياكل مركزية فإن ذالك يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية.

3-2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
- ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- تطوير منتج تكاملي بين الإستراتيجيات والعمليات.
- توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية والغير المالية.
- الوصول بالأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المخطط.
- تحقيق التوازن بين الأداء الداخلي والخارجي.

- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل .

4- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

سنتطرق إلى مكونات بطاقة الأداء المتوازن التي تظم ثمانية عناصر أساسية.

4-1 الرؤية المستقبلية: هي التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وتوضع صورتها المستقبلية.

4-2 الإستراتيجية: وهي التي تتكون من مجموعة من الإجراءات والأفعال لتحقيق الأهداف أو خطط الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها.

4-3 الأبعاد: هي مكون يتفع في إتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد وهناك أربعة أبعاد أساسية هي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد العمل والتعلم.

4-4 الأهداف: هو الغرض من الإستراتيجية يبين كيفية ويعبر عن ى تنفيذها ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

4-5 المقاييس: تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف وتكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى أعمال الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعال لكيفية تحقيق الأهداف المنشودة من المؤسسة.

4-6 المستهدفات: تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل

4-7 ارتباطات السبب والنتيجة: تعبر عن علاقات الأهداف وارتباط كل منها بالأخر وتكون مشابهة لعبارات حيث تكون واضحة وجلية.

4-8 المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدني.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء المؤسسي:

سنتناول في هذا المحور بعض أنواع الأداء المالي للمؤسسة حسب بعض المعايير المتبعة في الدراسة وجميع المتغيرات التي تأثر عليه وكذلك بعض الأبعاد مع دراسة الهيكل التنظيمي له.

المطلب الأول: أنواع الأداء في المؤسسة :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الآجل والطبيعة .

1-حسب معيار الشمولية[1] :

1-1الأداء الكلي :وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها. ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو .

1-2الأداء الجزئي:وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة من حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وتموين، أداء وظيفة الإنتاج وتموين، أداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو

[1] مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن، ص 32 .

نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين لذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها .

2- حسب معيار المصدر:[1]

2-1 الأداء الداخلي:وينتج هذا النوع من الأداء من خلال تقسيمه إلى ثلاث أجزاء وهي حسبBernard .

2-1-1 الأداء البشري :ويعتبر من أهم العوامل التي تأثير كبير على أداء المؤسسة إذ يعتبر المصدر الحقيقي لتكون الميزة التنافسية وتعزيزها.

2-1-2الأداء التقني :وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثمارها بفعالية.

2-1-3 الأداء المالي:ويتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة .وبشكل عام الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية والمالية ومن خلال دمج هذه الموارد تتحصل على أداء داخلي لمؤسسة .

2-2 الأداء الخارجي :وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فأن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء،حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيهكما هوا الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

[1] محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ضل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن،2009، ص 64 .

3- حسب معيار الوظيفي: [1]

3-1 أداء الوظيفة المالية :ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره احد أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمستوى المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أيفيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر .

3-2 أداء وظيفة التسويق :يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة التسويقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين .

3-3 أداء وظيفة الإنتاج :يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات .

3-4 أداء وظيفة الأفراد :قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فليتضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات

[1] سيد محمد جاد الرب،استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر،2009، ص 55 .

العالية وتسيرهم تسيير فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .

3-5 أداء وظيفة التموين :ويتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على تجهيزات بجودة عالية في آجال محددة وبشروط دفع مرضية زبائنها وتحسين صورها وسمعتها في أذهانهم .

3-6 أداء وظيفة العلاقات العامة :وتهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها في أذهانهم.

حسب معيار طبيعة الأهداف الذي يقسم الأداء إلى:[1]

إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يمكن القول أنه : "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج ."

إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادي تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء زيادة نواتجها وتدنيه مستويات استخدام مواردها .

أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها لداخلي أفرادها والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر كونها أهداف قيود فإن تحقيقها يجب أني كون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد "وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا .

[1] حاتم قابيل، عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسساتي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2009، ص 71 .

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف من هذا القبيل كأن ترغب في سيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة. أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث والأمثلة في المجال أكثر من تحصى.

المطلب الثاني :أبعاد الأداء المؤسساتي :

نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم،حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي :

1- البعد التنظيمي للأداء:يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياسي يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية فالوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي .

2- البعد الاجتماعي للأداء:يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضاهم مؤشرا على وفاءهم لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف فأدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة صراعات، أزمات.

3- العوامل المؤثرة في الأداء:

مما لاشك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا . إن دراستها وتحليلها أمر ضروري منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسين هما :

3-1 العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي :

3-2 العوامل التقنية :وهي مختلف القوى المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسم العمل بين الوحدات والأفراد،وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن حكم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم .

1- الموارد البشرية:العنصر البشري هو قاطرة التنمية في جميع النظم وهو القادر على ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والمحافظة على البيئة، وهو القادر على إعمار الأرض على الوجه الأكمل الذي يكفل للبشرية عيشة هانئة وسعيدة، ينعم فيها الجميع بالأمن والاستقرار:[1]

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظم تقييما لأداء .

[1] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2014، ص 19.

2- العوامل.

2-1 العوامل الخارجية :يقصد بالعوامل الخارجية" مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة" وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة PESTEL مايلي :

2-2 العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب،التأمينات الحظر على نشاط بعض المؤسسات الانقلابات،كلها عوامل مؤثرة على أداء المؤسسية .

2-3 العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، واتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

2-4 العوامل الاجتماعية:تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم...الخ.

2-5 العوامل التكنولوجية:وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير تطوير وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

2-6 العوامل البيئية التشريعية :منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، للقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين .أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير على أداء قرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة وتتمثل هذه العوامل في القوى الخمس حسب بورتر .

المبحث الثالث: تقييم الأداء المؤسسي:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم الوصول إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما يوضحه التعريف الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء:

1- مفهوم تقييم الأداء :هو مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة من إدارة نشاطها في مختلف جوانبها الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي ...الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال عملها.[1]

2-أهداف تقييم الأداء

تختلف أهداف تقيم الأداء باختلاف أغراضه، فيهدف بشكل عام إلى دراسة المؤسسة من زوايا مختلفة بطريقة تخدم مستخدمي المعلومات ومن لهم مصالح في مشاريع المؤسسة، وذلك بغرض تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف ومن ثم الاستفادة من تلك المعلومات التي يتيحها التقييم في ترشيد القرارات واستنباط بعض المؤشرات سواء كانت كمية أو نوعية بغية توفير أدوات للتخطيط والرقابة والتي تقدم صورة واضحة عن مختلف جوانب نشاط المؤسسة .

وتتمثل أهداف تقييم الأداء بشكل عام في:

- التأكد من مدى تحقيق المؤسسة للأهداف والبرامج المخطط لها .

[1] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سابق، ص 54.

- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح إجراءات التصحيحات وتجنب وقوعها مستقبلا فتتعزز بذلك الوظيفة الرقابية في المؤسسة .
- ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية .
- الاستخدام الأمثل للموارد ومتابعة كيفية استخدامها .
- تقييم سياسات التوظيف والتكوين والتدريب المعتمدة.
- ربط الأهداف الجزئية بالهدف الكلي للمؤسسة.
- الاستعداد لمواجهة المستجدات كالاندماج أو التنازل أو التصفية .
- تقويم نتائج مراقبة الأداء ومكافأة المبدعين وتحفيز المنفذين لخططهم .
- اكتساب صورة واضحة حول قدرة المؤسسة على مواجهة أزمات مفاجئة وتوقعها

المطلب الثاني: أنواع وخطوات تقييم الأداء:

1- أنواع تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة لنشاطات المؤسسة فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على

مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء التالية :

1-1تقييم الأداء المخطط :يقصد به التحقيق في مدى الوصول إلى الأهداف المخططة وذلك بمقارنة المؤثرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعة مع المؤثرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، وهذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وإعطاء صورة واضحة عن الانحرافات والأخطار التي حدثت مع تفسير أسبابها ومعالجتها وذلك بمراعاة الظروف التي سايرت عملية تنفيذ الخطة .

1-2 تقييم الأداء الفعلي :يقصد به تقييم كافة الموارد المتاحة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها وذلك بغية التعرف على الاختلالات التي تحدث وقياس درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا بتحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية

المعنية تطوراتها خلال السنة وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤثرات مع الأرقام الفعلية لسنوات السابقة في المؤسسة إضافة إلى مقارنة ما حققته المؤسسات المنافسة من نتائج خلال السنة .

1-3 تقييم الأداء المعياري (القياسي):يقصد به مقارنة النتائج الفعلية التي تحصلت عليها المؤسسة مع القيم المعيارية ويأخذ نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم على كون النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والموارد المتاحة .أما المستوى الآخر للمقارنة فيتمعن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية .

1-4تقييم الأداء العام :يتعرض هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤثرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر بتمييز نشاط آخر وإعطائه وزن يرجحه على أخر فتستخدم السلطة العليا للمؤسسة هذه المؤثرات و النتائج المخططة والفعلية والمعيارية لتصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

2- خطوات تقييم الأداء :

لم تحظى خطوات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بالإجماع التام نظرا لاختلاف المواضيع المراد تقييمها

إلا أنه يمكن حصرها عموما أربع خطوات أساسية هي[1] :

2-1جمع المعلومات الضرورية:تعد المعلومات موردا أساسيا للتسيير بمختلف مستوياته، ووسيلة عامة للتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة مستقبلا، شرط أن تكون هاته المعلومات ذات

[1] عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ، رسالة ماجستير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 224.

جودة عالية وتصل في الوقت المناسب فهي وسيلة التحسين الأداء والحصول على مزايا تنافسية وتحصل عليها المؤسسة عموما من ثلاث مصادر أساسية هي الملاحظة الشخصية،التقرير والبيان والشتوي التقارير الكتابية .

2-2 قياس الأداء الفعلي :هي الخطوة الثانية من عملية التقييم تمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها حيث تواجه المؤسسة عقبة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه .حيث لا تتم عملية القياس إلا بتوفر مجموعة من المعايير تفسر هي الأخرى بمجموعة من المؤشرات فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه .

2-3 مقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المرغوب فيه:بعد انتهاء خطوة القياس الفعلي تشرع المؤسسة في مقارنة أدائها الفعلي مع الأداء المرغوب فتحدد المؤسسة مجموعة من العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء هي :الزمن، أداء الوحدات الأخرى الأهداف المعايير .

2-4 دراسة الانحراف وإصدار الحكم:تفصح عليه عن ثلاث نقاط هي انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح أما الثاني فهو ضد المؤسسة كانخفاض الإنتاجية أما الثالث ليس له تأثير عن نتائج المؤسسة .

فيجب على المسؤولين تحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها ومعرفة مصدر أدائها وينبغي أن يكون حكمها مبنيا على تحليل الأداء بغرض الوصول إلى مؤثراته وتحليل كل عنصر يؤثر على الأداء وذلك بالاستفادة من الانحرافات الايجابية ومعالجة الانحرافات السلبية.

المطلب الثالث: متطلبات وطرق تقييم الأداء

من أجل دراسة حقيقية حول الأداء وجب التعرف على بعض المتطلبات التي تستوجب له وكذالك الطرق التي بموجبها نقيم هذا الأداء.

1- متطلبات تقييم الأداء :

حتى يتمكن مسيرو المؤسسة من تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء لا بد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات

نوجزها في ما يلي :[1]

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون تداخل بينها .
- الشمول بما يغطي كافة جوانب أداء المؤسسة.
- الارتباط بنشاط المؤسسة محل تقييم أهدافها .
- أن يعكس النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية .
- توافر نظام واضح ومستقر للحوافز المالية.
- الاستمرار في تطبيق نظام للحوافز المادية.

بالإضافة إلى وجود متطلبات أخرى:

- توفر نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات التقويم الأداء.
- أن تكون الإجراءات الموضوعة لتقييم الأداء واضحة ومتناقصة لتجنب عرقلة العملية التصحيحية.
- ضرورة وجود تكامل مع أنواع الرقابة الأخرى.
- أن يهدف إلى الوصول إلى نتائج إيجابية ويحسن الأداء الكلي .
- من المفضل اختيار معيار أو مؤشر رئيسي واحد أو عدد محدد يقيم على أساسه أداء المؤسسة، ويكون قادرا على استيعاب كفاءة أداء المؤسسة.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، (2013) : إدارة تقييم الأداء الوظيفي، دار جديد، الأردن، ص56 .

2- طرق تقييم الأداء :

العملية تقييم الأداء المؤسسي عدة طرق منها التقليدية والحديثة، وغالبا ما يتم استخدام طريقة أو أكثر في التقييم وتتمثل هذه الطرق فيما يلي

2-1 الأسلوب التقليدي: يرتكز النموذج على الإجراءات التي تتكون منها المؤسسة حيث يقوم على تقييم كل جزء من هذا النظام المتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتحليلها جزءا جزء .

2-2 أسلوب أصحاب المصالح:يقوم هذا النموذج على وضع أكثر من مقياس لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة (مستهلكون، موردون، مساهمون، جهات تشريعية (... حيث ينبغي على المؤسسة وضع مقاييس للأداء تتماشى مع أهداف كل طرف رغم تشابك هذه الأهداف تقوم المؤسسة بتحقيق التوازن بينها .بالإضافة إلى :

2-3 أسلوب لوحة القيادة: هي مجموعة من المؤشرات الصوتية في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول على اتخاذ القرار، فهي أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفة وتحسين أدائها فهي أداة مرنة تسمح بأداء بسيط وديناميكي لمجموعة من المؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة، وغالبا مايقارن جدول قيادة السيارة، وبذلك يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات عن تشغيل السيارة ويقودنا إلى الاتجاه الصحيح .

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالا مختلفة تتغير حسب المؤسسة وطبيعة نشاطه اوكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع، وحاجات المسؤولين غير أن هناك نقاط مشتركة فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما يلي:

المنطقة الأولى: منطقة الأصناف.

المنطقة الثانية: منطقة النتائج .

المنطقة الثالثة: منطقة الأهداف

المنطقة الرابعة: منطقة الانحرافات أو الفروق

2-5أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة :هي القيمة الدفترية الاقتصادية لرأس المال في بداية العام مضاف إليه الفرق بين عوائد رأس المال والتكلفة، حيث تتعلق بأداء المؤسسة وتوفر معلومات حول قيمة العمليات للفترات السابقة وتمثل قياس لتوليد القيمة المضافة .

2-6أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة: ظهر هذا المدخل كاتجاه لمواجهة الانتقادات التقليدية في تقييم الأداء حيث سنتعرض لمختلف جوانبه بالتفصيل في النقطة الموالية، حيث انصبت جهوده على معالجة القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية فأخذ هذا المدخل بقياس أنشطة أخرى غير مالية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لتقييم الأداء تبين لنا أنه يعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين المقاييس المالية وغير المالية وذالك من خلال أربعة أبعاد أساسية هي: المالية، لزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة إلى أبعاد أخرى حسب بيئة عمل المؤسسة حيث تؤثر إستراتيجية المؤسسة على المقاييس المستخدمة في بعد من الأبعاد السابقة، إلا أن يبني نظام فعال من خلال الأداء المتوازن ويستدعي إتباع مجموعة مستكملة من الخطوات المنهجية وتضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة.

كما أن التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن لها يتطلب مجموعة من المقومات التي تساهم في أرباح العملية كما أثبتت التجارب الناجحة لا تقتصر على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بل هي أداة فعالة تسهل تنفيذ هذه الإستراتيجية الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء للمؤسسة فهي بذلك تجسد نظاما متكاملا للإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: النمو الداخلي كخيار استراتيجي للمؤسسة

فالمؤسسات مجبرة على النمو وقد جاء هذا في النظرية النيوكلاسيكية ، ولهذا تطرق رواد هذه المدرسة إلى دورة حياة المؤسسة، والتي تم تشبيهها بدورة حياة الإنسان التي نجدها مقسمة إلى عدة مراحل: الانطلاق والنمو،النضج، التدهور، أما الباحثون الآخرون نظروا إلى هذه النقطة بأهمية دراسة العوامل التي تؤدي إلى نمو المؤسسة، أي العوامل التي يجب تواجدها في المؤسسة لتحقيق النمو والتأثير فيه، واستمرار المؤسسة مرهون بمدى رضا عملائها وولائهم لها، فعليها أن تدرك كل خطوة تخطوها إلى الأمام تمكنها من كسب زبائن جدد وسوق جديد وباتالي تتمكن من تحقيق أرباح أكثر، تعود بالفائدة عليها وعلى الاقتصاد الوطني من جهة وتزايد من رفاهية المجتمع من جهة أخرى.

المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة:

يعتبر نمو المؤسسة من عوامل نجاح أي مؤسسة لذا وجب معرفة هذا النمو والعوامل المحددة له وكيف ترتبط هذه العوامل مع بعضها البعض، وأيضا محددات النمو الدخلي للمؤسسة التي تجعل منها رائدة في شتى المجلات.

المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة :

على العموم يعتبر كمؤشر لنجاعة المؤسسة و يمكننا القول بأن القول هو ناتج الزيادة في الطلب التي تؤدي إلى الزيادة في المبيعات التي تكمن من الاستثمار في وسائل إنتاج إضافية ، و هناك معيارين لقياسه : معيار التشغيل (قياس المساهمة في الرفاهية) و معيار المبيعات (و هو المعيار المفضل لدى المسيرين) و هاذين المعيارين هما بطبيعة الحال جد مرتبطين ببعضهما.[1]

كما يمكن أن نقول بأن " النمو يعني التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها و تكون المؤسسة في حالة من الازدهار تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق ، سهولة تصريف المنتج و التنشيط القوي للاندماج و زيادة فيتشغيل اليد العاملة و ارتفاع الأسعار في البورصة.[2]

فالنمو في بادئ الأمر هو نتيجة لتزايد الطلب على السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وهذا ما يسمح لها أن تستثمر في عوامل الإنتاج فيوقت لاحق لكي تستطيع أن

---

[1]FRANCK JANSSEN Les Déterminants De La Croissance Des Entreprises, Séminaire PME : Regards Croisés Sur L Entreprise « Ministère De L Economie Des Finances Et De L'industrie Centre De Conférences Pierre MONDES - France،03mia2005 ،P04.

[2]المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة التقويم مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية 26، الجزائر ،جويلية، 2005، ص 09 .

تتكيف مع مستوى الطلب الجديد كما يمكن أن نعتبر النمو مرحلة تحول لحجم المؤسسة ونشاطاتها. [1]

فالنمو إذ هو زيادة في حجم المؤسسة ويتم قياسه بأخذ المعايير التالية[2]:

1 – **عوامل الإنتاج:** زيادة في استعمال الموارد الأولية، زيادة في عدد العمال الزيادة في عدد الآلات و المعدات أو استعمال تكنولوجيا جديدة تسمح للمؤسسة من أن تحقق نموا 2– **النتائج:** الزيادة في الأرباح،الزيادة في رقم الأعمال .

3– **النشاط** : زيادة في عدد السلع أو الخدمات المنتجة ، توسيع الشبكة التجارية (توسيع منافذ التوزيع)، إحداث تشكيلة جديدة من المنتجات.

المطلب الثاني: العوامل المحددة لنمو المؤسسات

هناك العديد من الدراسات التي أجريت على نمو المؤسسات، والهدف منها هو إيجاد طرق المؤسسات التي ستكون كبيرة في المستقبل و تزودها بمناصب عمل و بالثروة، و محاولة وضع سياسات تهدف إلى مساعدة المؤسسة التي تطمح إلى النمو. فظاهرة نمو المؤسسات هي ظاهرة جد معقدة و متعددة الأبعاد و إن الكثير من الدراسات اعتمدت على عدد قليل من المحددات مهملة العلاقة التي تربطها ببعضها و تأثير هذه الارتباطات على نمو المؤسسات بما يضفي غموض أكثر حول مسألة النمو، و بما أنه كذلك، كان من الضروري إيجاد نموذج بسيط مضمونة أن نجاعة المؤسسات مشروط بمواردها ، بيئتها ، بسلوك و قرارات مسيرها اتجاه مختلف المتغيرات ، ومن هنا تظهر أربع أنواع رئيسية للمتغيرات التي تؤثر على نمو المؤسسات، متغيرات تتعلق بالمسير ، متغيرات تتعلق

[1]Disponible sur le site :http://www .entreprenariat.com/fileadmin /ressouces/ actes 07/sauve- mahjoub -pelletiers .PDF 07/sauve_ mahjoub _pelletier .PDF.

[2]http://www.memopage.com/etudes/html_etudes/1778.pdf .

بالمؤسسة ، متغيرات بالاستراتيجية و أخرى تتعلق بالبيئة . وأيضا ، يجدر التنويه إلى أثر الارتباطات بين هذه المتغيرات ، و سنفصل في كل واحدة منها فيما يلي:

1-محددات تتعلق بالمسير :

يعد المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذو أهمية بالغة و إن المحددات المتعلقة به هي سريعة التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة و أنه يكون عادة هو المالك نفسه، وتتمحور هذه المحددات على خمس خصائص: [1]

1-1خصائص بسيكولوجية للمسير: وتشمل شخصيته سلوكه أخلاقه، إدراكه للأمور و أهم خاصية هنا هي روح المبادرة و حب المغامرة لأنها هي التي تدفعه للتقدم .

1-2خبرة المسيرة:المهارات و الكفاءات التي يملكها و كذا المستوى التعليمي، فكلما زادت خبرة المسير كلما ساعدت أكثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

1-3التحفز للنمو :إذا كان المسير متحفزا أكثر لنمو مؤسسته فإن هذا سينعكس على كافة العاملين معه و يتحفزون هم أيضا، مما يساهم في الوصول إلى نمو أسرع .

1-4 لا وجود فريق من المسيرين :من مزايا الفريق أن الفرد لوحده قد يخطئ و قد يغفل عن بعض الأمور التي تكون حساسة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبقائها و استمرار و بالتالي يرشده الآخرون إليها . فوجود فريق من المسيرين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء.

[1] الهواري السعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة نظرية وتطبيقية ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ،جامعة بومرداس، جوان 2007.

2- محددات تتعلق بالمؤسسة:

وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:[1]

2-1 حجم المؤسسة: يختلف نمو المؤسسة حجمها، فنمو المؤسسة يختلف عن الصغير و عن المتوسطة.

2-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة: كلما ساعد الهيكل التنظيمي على انسياب المعلومات و القرارات بين مختلف المصالح كلما ساعد و سهل النمو أكثر.

2-3 وجود إداريين خارجين : وجودهم يساعد المؤسسة على النمو لأنهم يتمتعون بالحياد و تكون رقابتهم أكثر نجاعة وموضوعية مما يساعد على تفادي الأخطاء و بالتالي تساهم أكثر في النمو .

2-4 التمويل: إن توفر الموارد المالية اللازمة منذ نشأة المؤسسة، وفتح رأسمالها للمساهمين بما في ذلك العمال،له أثر إيجابي على نمو المؤسسة.

3- محددات تتعلق بالإستراتيجية :

وتتمثل هذه المحددات فيما يلي :[2]

3-1 اختار السوق: كلما أرادت المؤسسات أن تنمو عليها أن تختار إستراتيجية التركيز.

3-2 التموقع في الأسواق : بحيث تتخذ سلوكا هجوميا بحيث تحدد الفرص و تستغلها بسرعة فالعالم يتغير بسرعة و الكبير لن يغلب الصغير ولكن ، الأسرع هو الذي سيغلب البطء.

3-3 التخطيط :يجب أن يكون مرنا لأن جموده قد يعيق النمو.

[1]Franck JANSSEN، p5 op.cit..

[2]Leonel MATATAR. Globalisation et stratégie des pme/pmi Acte de premier colloque international sur les pme /pmi face au défit de la globalisation INC .Alger .Nov 2007.

4- محددات تتعلق بالبيئة

قد تكون البيئة ديناميكية و بالتالي فالمؤسسة تعرف تقلبات و تغيرات و بالمقابل قد تكون البيئة مستقرة و الرؤية واضحة هذا من جهة، من جهة أخرى قد تكون البيئة معقدة و تحوي عد متغيرات متداخلة و متشبعة و بالمقابل يمكن أن تكون البيئة بسيطة تحوي متغيرات محددة.[1]

5- الارتباطات

كما سبقو ذكرنا فإن كل من المسير ، الاستراتيجية والمؤسسة والبيئة المحيطة بها هي محددات رئيسية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولكن يجب أن لا نغفل الارتباطات بين هذه المحددات الأربعة إذ لها أثر هي الأخرى على النمو، فكلما كان هناك تناسق و انسجام بين كل من هذه المحددات كلما ساعد ذلك نمو و الاستمرار و بالعكس كلما كان هناك تنافر وتباعد في خصائص هذه المحددات كلما كان ذلك عائق يحول بين المؤسسة و نموها . ومن أمثلة ومن أمثلة الارتباطات مثلا: ارتباطات داخلية كأن تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية و وجود مسير طموح ، هيكل تنظيمي بالأقسام و المؤسسة تتبع إستراتيجية التنويع و العكس إذا كانت تتبع المؤسسة المنتج الوحيد ، فالأفضل لها هو تنظيمي وظيفي ، إذا كانت المؤسسة صغيرة فمن الأفضل أن تتبع الإستراتيجية التركيز أما إذا كانت متوسطة فيمكنها إتباع استراتيجية الزيادة بالتكاليف.

أما فيما يخص الارتباطات الخارجية : فمثلا في ظل وجود بيئة ديناميكية فهذا يتلاءم مع وجود فريق متباين من المسيرين، كذلك فإن التخطيط الصارم أو الجامد لا يتماشى مع بيئة ديناميكية ولا يساعد على النمو لذلك فبيئة ديناميكية يجب أن يكون التخطيط مرنا. [2]

[1]Franck JANSSEN ،p06,op.cit.
[2]Franck JANSSEN ،p07, op.cit.

المطلب الثالث: أهمية النمو بالنسبة للمنظمات

على المؤسسة أن تضع النمو هدف استراتيجي لأنه يمكنها من البقاء و الاستمرار فلا يمكن للمؤسسة أن تبقى دائما على نفس المستوى و تتعامل دائما مع نفس الزبائن، فإما أنها تنمو،أو أنها تتراجع و تتلاشى ولكن، لا تبقى في مكانها كما أنه من المحتمل أن لا تخلق المؤسسة قيمة إلا إذا نمت كما و كيفا. إن الوقت (و بما فيه المنافسة) لا يتوقف أبدا هذه المنافسة هي محرك السياق ضد الزمن. لأن كل ميزة تنافسية تميل إلى الزوال مع مرور الوقت، فالمنافسون سيعملون على تقليدها في المدى الطويل ، وعليه فالشيء الذي يعطي ميزة تنافسية أكثر للمؤسسة هو أن تكون الأولى و تتقدم دائما و ذلك لن يتسنى إلا إذا حققت نموا أكثر وعلى العكس من ذلك فالمؤسسة التي تمضي وقتها و هي تحاول أن تلحق منافسيها ستفقد ميزتها.[1]

من جهة أخرى فإن المؤسسة التي تعرف نموا يمكنها أن تتكيف بشكل أفضل من متطلبات الزبائن و بالتالي كسب زبائن و بالتالي كسب زبائن جدد، زيادة على ضمان وفاء الزبائن السابقين.[2]

و النمو يزيد من إمكانيات المؤسسة مما يلي حاجاتها و يمكنها من تحقيق أهدافها فالنمو مسألة طبيعية و صحية و حالة مرغوب فيها لكل من الأعمال ،إلا أنه ينبغي أن يكون مخططا و مبرحا و مسيطرا عليه ، و أن هذه التوسعات و عمليات النمو ينبغي أن يتم تمويلها من الأرباح المحتجزة أو من خلال المساهمة الخاصة للمالكين، إلا أن معظما لمؤسسات تعتمد على الاقتراض و أساليب مديونية مختلفة لتمويل استثماراتها و أن هذه التوسعات تتطلب إجراء العديد من التغيرات في الهيكل التنظيمي ليزيد من فعالية المؤسسة في العديد من المجالات التطبيقية و العملية مثل إجراءات الرقابة المالية ، و الرقابة على

[1]GuestHerrewijn Maîtriser La Croissance Des Pme : Gestion Gouvernance Développement. Bruxelles L'écho،2003، Pp159-168.

[2]Lavalette Georges Et Niculscu Maria ،Les Stratégies De Croissance Paris ،Editions D'organisation، 1999 ،P56.

المخزون و الرقابة على العمليات و كذا تقسيمات الوظائف و تخصيص الموارد البشرية وغيرها، حيث أن ازدياد حجم الأعمال و تعقيداتها سيؤدي إلى زيادة المشاكل و الاختناقات و على المسيرين تطوير مهاراتهم و زيادة مستوى تعليمهم و معارفهم لكل ما يرتبط بنشاطهم و مهاراتهم[1] .

وفي بعض الأحيان تتم الريادية على التحفيز و التشجيع على النمو السريع و لربما تكون الأعمال واسعة بحيث تفوق القدرات المتاحة لدى المؤسسة لتسييرها و تصبح خارج إمكانية السيطرة عليها مما يساهم في فشل هذه المشاريع.[2] فعدم السيطرة على النمو يمكن أن يؤدي إلى إفلاس المؤسسة ، من أجل ذلك كان لزاما على المؤسسة أن تتحكم في حجم و سرعة النمو ، فحجم النمو يتعلق بالحجم الحرج للمؤسسة الذي يتحدد بالمهارات الأساسية للمؤسسة في السوق بمعنى آخر يجب أن تنمو إلى غاية أن تصل إلى التحكم الأمثل للأنشطة التي تشكل الحرفة الأساسية للمؤسسة،و سيكون من الأفضل متابعة النمو ، إذا ما قسمته على ثلاثة أبعاد :

1- **على المدى القصير سنة واحدة:** في هذا المدى يجب أن تحقق المؤسسة نتائج عملية كالعائد و التدفق النقدي.

2- **على المدى المتوسط من 3 إلى 5 سنوات:** يجب أن تتسلح المؤسسة بميزة تنافسية.

3- **على المدى الطويل أكثر من 5 سنوات:** فإن الكفاءات و المهارات و المعارف المكتسبة هي التي تعطي النتائج الأفضل و تساعد المؤسسة على النمو أكثر.

[1] فلاح الحسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة :مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006،ص 33 .

[2] فلاح الحسن الحسيني، المرجع السابق، ص34 .

المبحث الثاني: النمو كاختيار استراتيجي :

المؤسسة في حياتها العلمية تنتقي مجموعة من الخيارات قد تكون حاسمة وإستراتيجية لمصيرها فإذا أرادت النمو كخيار استراتيجي فهي تدمجه ضمن استراتيجياتها وتختار أي شكل من أشكال النمو يناسبها أكثر أي نموذج نمو يتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها.

المطلب الأول: النمو واستراتيجية المؤسسة :

يتعلق نمو المؤسسة بإستراتجياتها، فإذا كان هدف المؤسسة هو نمو فعليها أن تضع استراتيجية نمو ترمي إلى البحث عن فرص الممكنة واختبارها وخاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة في القطاع الذي تنشط فيه، فعليها تحديد النشاط الأساسي الذي يجب أن تعتمد عليه لكي تنمو.

1- ضرورة النمو بالنسبة للمؤسسة :

صحيح أن النمو يعتبر كظاهرة طبيعية لدى أغلبية رؤساء المؤسسات حيث أن لديهم الحافز والرغبة في رفع تحديات جديدة ،وغالبا مايتبع العمال نفس أهداف مسيرهم وهذا ما يجعل النمو أفضل وسيلة لجذبهم والحفاظ عليهم، وذلك لأنه يمكن للمؤسسة حقيقة من منحهم مسؤوليات واسعة ومربحة أكثر ، والعديد من المسيرين يقولون بأن إستراتيجية النمو تطور كفاءات جديدة وتقلص من مدة التعلم وتسمح بالتصدي للمنافسة بفضل تخفيض التكاليف الناتجة عن اقتصاديات الحجم، إذا فالتحدي الحقيقي الذي يجب على المسير أن يرفعه هو ضمان نمو مهم ومريح لرقم الأعمال، والحالة المثالية للنمو هي عندما يرتفع هامش العمليات في نفس الوقت مع حجم المبيعات وهذا ما يبينه أكثر الشكل التالي :

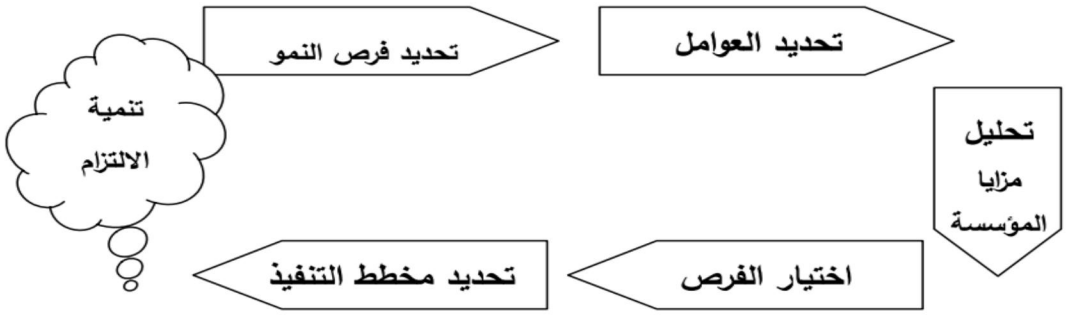
الشكل 1: ضمان النمو مربح لرقم الأعمال



المصدر : Robert, management, stratégie, 3e ed,Paris,dunond, p306

من خلال الشكل يتبين لنا أن الحالة المثالية هي لما يكون نمو الرقم الأعمال موجبا ونمو النتائج موجبا كذلك، ولهذا فعلى المؤسسة دائما أن تسعى للوصول إلى هذه الحالة ، فالواقع يبين أن قليلا من المؤسسات تنجح في الحصول على نمو مدعوم ومربح خلال فترة زمنية طويلة، والنمو في رقم الأعمال دون أن يكون هناك تنمو في النتائج هو نمو ظرفي لا يلبث أن يزول ولكي يحصل المسير على الحالة المثالية عليه أن يبني إستراتيجية تمكنه من استغلال الفرص الجديدة وعليها أيضا أن يخلق ما يسمى بـ" :رؤية النمو "ويحافظ عليها ويلتزم بها وهذه الرؤية تكون متقاسمة بين جميع المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية والشكل الموالي يبن كيفية الحفاظ على رؤية النمو والالتزام بها:

الشكل2: الحفاظ على رؤية النمو .



المصدر: Robert , OPcit,p307

من خلال الشكل يتبين لنا كيف يمكن للمسير أن يحافظ على رؤية النمو VISION DE CROIISSCEوينميها حتى هذه الأخيرة مجرد رغبة ، فالفرص التي يتم اختيارها يجب أن تكون منتقاة حسب ما تحتاجه لتنمية المبيعات، العائد على الاستثمار، بمعنى آخر أن يكون لدى هذه الفرص أكبر قيمة مضافة محتملة وأقل خطر ممكن خاصة إذا لم تكن المؤسسة تملك أموالا كثيرة ، ولكن كيف نختار النشاطات ذات فرص جديدة يجب أولا أن نحدد الانحرافات الأساسية لهذه المؤسسة ، وماهي التركيبة (منتوج اسوق) التي يجب الاعتماد عليها والتي نضع لها إستراتيجية خاصة ونوفر لها موارد مالية وبشرية اللازمة وكذا تحضى بوقت الاهتمام أكبر من طرف المسير فلكل منتوج يجب معرفة وضعية المؤسسة المقارنة ، بمنافسيها بالسوق المستهدف بالنسبة (للحصة السوقية، العائد، سعر البيع...).

2- كيفية إيجاد فرص جديدة للتوسيع في قطاع النشاط :

معظم مسيري المؤسسات يعتبرون أن تعريف مقاصد وغايات المؤسسات هو خلق مستهلك لأن هذا المستهلك صار هم" المعلم الجيد للاقتصاد" ويجب على المسيرين أن لا يغتروا بجودة منتجاتهم، فمن الخطأ الاعتقاد بأن المنتج الجيد أو التكنولوجيا الجيد تحلب لمحتما زبائن أوفياء حتى مع النمو الديمغرافي، ذلك أن المنافسون يحاولون دائما أن يلبوا رغبات وحاجات الزبائن بشكل أفضل لجذبهم. ومن أجل أن تحافظ المؤسسة على زبائنها تمنع النافسين من الاستحواذ عليهم، وعليها أن تحسن دائما وتبدع في كل شيء: إنتاج منتجات بجودة أعلى، سهولة أكثر للاستعمال والتصليح، حسن العلاقات مع الزبائن والموردين ، زيادة فعالية العمل والبائعين وكذا نظام التوزيع. فتحدد المؤسسة اتجاهها وأهدافها على حسب حاجات الزبائن الذين يريدون جذبهم أو الحفاظ عليهم. وليس حسب ما تـريده هي وأن تعتبر بأن الزبون هو العنصر الأكثر أهمية في سلسلة الإنتاج وعليها أن تتقن فن

فهم وتحديد هذه الحاجات هذا من خلال دراسة حاجات الزبائن تستطيع المؤسسة إيجاد فرص جديدة للتوسع.[1]

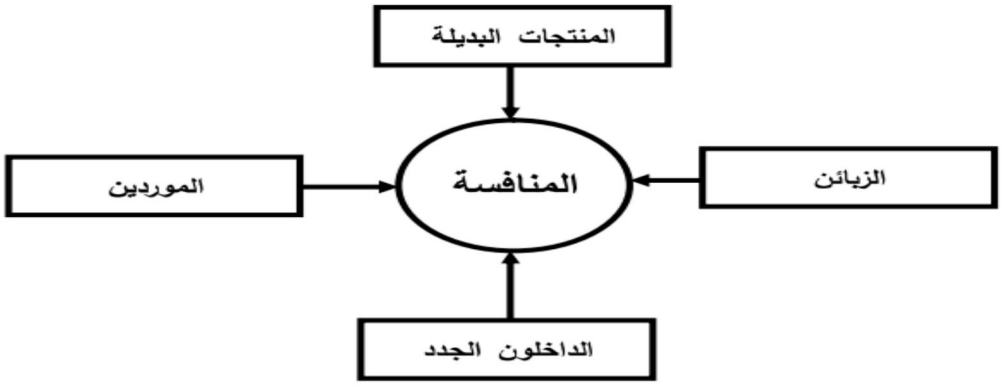
المطلب الثاني: نماذج النمو:التوجه الطبيعي لكل مؤسسة ، هو أن تكبر ، هذه الضرورة العضوية، تم ترجمتها بعبارة مالية وهي تعظيم الثورة ، فالنمو هو ظاهرة متعددة الأبعاد، يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع وللوصول إلى هذا النمو هناك اتجاهين أو نموذجين أساسيين: نموذج النمو الداخلي ويعد الوسيلة الطبيعية للتطوير و التنمية ويعيد على القدرات الذاتية للمؤسسة أما النموذج الثاني فهو نموذج النمو الخارجي فهو غير منتظم ويتحقق بتحويل حقوق الملكية أو بالتحالف مع منظمات أخرى .

1- النمو الخارجي: نموذج لتسريع النمو .

النمو الخارجي هو خيار إستراتيجي، يتمثل في أن المؤسسة تشتري أو تتحالف مع منظمات أخرى وتؤدي إلى تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات وتكون هذه المؤسسات إما متنافسة وهذا يعني أن الغرض من التحالف هو التخصص وإما أن تكون المؤسسات ذات أنشطة في مجالات مختلفة وهنا يكون الغرض من التحالف هو" التنويع "ويمنح النمو الخارجي إمكانية اكتساب مهنة أو حرفة جديدة بسرعة [2]واكتشاف مهارات معينة أو تخصص صناعي أو تجاري من أجل تحقيق أهداف جديدة للتقدم. وكذا فإن التحالف مع منظمات أخرى صناعية أوتجارية أنتج ظاهرة التركيز والتي تعني تجميع الموارد الإنتاجية للمنظمات المتحالفة مهما كانت الإمكانيات والطرق وهذا يزيد وينمي من القوة التفاوضية للمنظمات المتحالفة إزاء زبائنها وكذا إزاء مورديها وعموما يمكننا القول بأن التركيز يمكن المؤسسة من التصدي للقوى الخمسة للمنافسة التي وضعها مايكل بورتر[3] وفق الشكل التالي :

[1]Robert PAPAIN ،L'art de diriger : Management Stratégie ،3e ed ،Paris ،Dunonda 2006 ،pp350-312.
[2]LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria ،p93.
[3]Disponible sur le site :www.acversailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm.

الشكل3 : القوى الخمسة لبورتر .



في هذا الشكل يبين مايكل بورتر أنه بصفة عامة أن كل مؤسسة تتواجد في السوق هي مهددة بخمسة قوى :المنافسون الموجودون في السوق الداخلون الجدد الراغبون في إنتاج نفس المنتجات التي تنتجها المؤسسة والمنتجات البديلة التي قد تعرض المنتجات التي تنتجها المؤسسة ضف إليها القوة التفوقية للموردين الذين يوفرون لها المواد الأولية القوة التفاوضية للزبائن الذين يقتنون منتجاتها، وللنمو الخارجي مثله النمو الداخلي مزايا وعيوب نوردها فيما يلي:

1-1 مزايا النمو الخارجي: يقدم النمو الخارجي عدة مزايا منها:

- ✓ تنويع المنتجات بشكل أكبر.
- ✓ إظهار أثر التآزر .(La Synergie) النمو الخارجي لايزيد من العرض الإجمالي.
- ✓ رد فعل ضعيف من طرف المنافسين،لأن النمو يكون سريعا ولا يعطي لهم الوقت لذلك.

2-1 **عيوب النمو الخارجي** :يحمل النمو الخارجي بعض العيوب منها :

1-2-1 ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها.

2-2-1 عدم تكييف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة.

3-2-1 مخاطر حدوث أثر تآزر سلبي .(Synergie négative) .[1]

2- النمو الداخلي: النموذج الطبيعي للتطوير .

النمو الداخلي يعتمد على الاستثمارات الداخلية وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة دون أن تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى، وقد يتم هذا بفـتـح ورشات إنتاج إضافية لدعم النشاط الحالي أو إنشاء وحدات أخرى تتميز بتنظيم أنشطة جديدة[2] .كما قد يمس التطوير أيضا قدرات أخرى للمؤسسة كقدرات البحث والتطوير ويرمي إلى تشغيل الطاقة الكامنة للمؤسسة لكي تتطور وتكتسب مهارات جديدة، إن الزيادة في الوسائل المادية والبشرية داخل المؤسسة هي النتيجة العادية لتسيير فعال وفاعل، فهي تؤدي إلى توسيع في وسائل الإنتاج ومن جهة أخرى تكون ممولة من خلال تمويل ذاتي (اهتلاكات، مؤونات، احتياطات) وتكون مدعمة بتمويل خارجي أحيانا، وذلك عن طريق ديون طويلة الأجل إذا مادعت الحاجة إلى ذلك.[3]

المطلب الثالث: أشكال النمو :

تعد أشكال النمو مختلفة عن نماذج النمو، ذلك أن النموذج يكون إما داخليا، بالاعتماد على قدرات المؤسسة الذاتية. أو خارجيا، بالاستعانة بمنظمات أخرى. أما الأشكال في صيغ الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لبلوغ النمو سواء كان داخليا أو خارجيا. فمثلا: ابتكار منتوج جديد قد يكون في الداخل بمبادرة من جهود البحث والتطوير أو يكون نتيجة للتعاون والتحالف مع منظمات أخرى. وكمثال آخر :إذا أرادت المؤسسة دخول أسواق جديدة بالتوسع جغرافيا فهنا يمكنها ذلك بطريقة داخلية (تصدير، إنشاء وحدات جديدة أو يمكننا فعل ذلك على الطريقة الخارجية باتفاقيات تجارية أو وسيط يقوم بتوزيع منتجاتها على رقعة أكبر. حتى

[1]Jean-Claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN ،Dictionnaire de stratégie d'entreprise Paris ، Vuibert،2001، p52.

[2]Jean-Claude TARMONDEAU ET Christine HUTTINp 52, op.cit.

[3]Robert LEDUFF ،Encyclopédie de la gestion et du management ،Paris ،Dalloz ،1999 ،p 234.

تتضح الرؤية أكثر ندرج المثال التالي: الإدماج أو التكامل من أجل ضمان تصريف المنتجات (الإدماج العمودي إلى الأمام أو من أجل ضمان أمن التموين (إدماج عمودي إلى الخلف) وهذا يمكن أنيتم داخليا بأن تنشئ المؤسسة وحدات للتوزيع أو لتوفير المواد الأولية بنفسها وهنا نكون أمام نمو داخلي أو تلجأ إلى التحالف مع المؤسسات أخرى وهنا يكون النمو وفق النموذج الخارجي .وهناك عدة تصنيفات الأشكال النمو سنذكر منها اثنين على سبيل المثال لا الحصر:

1- التصنيف الأول:هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة أن تنمو من خلالها ونقطة بداية النمو يمكن أن تكون انطلاقا من السوق، وإجراء اختيار استراتيجي لأي شكل من أشكال النمو يعود لاختيار تركيبة منتوج السوق وتحصل على أربعة أشكال للنمو كمايلي:

1-1 اختراق السوق: ويكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة. والسبيل إلى ذلك هو تعزيز قنوات التوزيع وتخفيض .

1-2 تنمية السوق:وتكون بزيادة المبيعات والمنتجات الحالية بفتح أسواق جديدة كالتوجه نحو التصدير مثلا..

1-3 تنمية المنتجات: وتكون بزيادة المبيعات في الأسواق الحالية لتقديم منتجات جديدة .

1-4 التنويع : ويكون بزيادة المبيعات بتقديم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة[1]

ونلخص هذه الأشكال الأربعة في الشكل التالي :

[1]Gust HERRWIJN ،p 168, op.cit..

الشكل 4 :أشكال النمو .



2- **التصنيف الثاني**:وتتمثل أشكال النمو وفق هذا التصنيف كما يلي:

2-1 تنمية السوق :وفي هذه الحالة هناك خيارين أمام تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتج وإما تسويق نفس المنتج في قسم جديد من السوق ، فالخيار الأول غالبا ما يكون في المجال الصناعي، فمثلا المنتجون يقترحون دائما على زبائنهم استعمالات جديدة لمنتجاتهم ع*ى* حساب مواد أخرى كانوا يستعملوها من قبل، تسويق نفس المنتج في قسم جديد من السوق يمكن أن يتطلب تعديلات هامة للمنتج حتى يتناسب هذا القسم الجديد في السوق، وهذين الطرحين يمكن أن يجمعهما فيجدول الآتي :

الشكل5 :أشكال تنمية السوق .



المصدر: Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand ,241 opcte TONEL

من الجدول أعلاه تظهر لنا ثمان حالات وهي:

2-1-1 إعادة التشكيل :وهذا يتم بإدخال تعديلات طفيفة من أجل خفض التكاليف أو حسن الجودة .

2-1-2 التعويض :وينتج عن إبداع مهم الذي يتم إدخال تعديلات كبيرة على المنتج سواء في التكلفة أو في الجودة .

2-1-3 إعادة طريقة عرض المن**تج:** وذلك بأن يعاد طريقة ترتيب المنتجات عند عرضها في محلات البيع بطريقة يصبح المنتج فيها أكثر جاذبية للزبائن .

2-1-4 تحسين المنتج: يصبح المنتج أكثر إفادة وأكثر نفعا للزبائن وذلك تحسين التكنولوجيا المستعملة.

2-1-5 توسيع تشكيلة المنتجات: وتعني توسيع خط المنتجات المعروضة على المستهلكين ومع تبني تكنولوجيا جديدة .**الاستعمال الجديد:** ينجم عن توسيع بيع المنتجات الحالية لزبائن جدد.

2-1-6 توسيع السوق: ويرجع لتوسيع المبيعات الزبائن جدد وذلك بتقديم منتجات ذات تعديل بسيط.

2-1-7 التنويع: ويخص يجذب زبائن جدد بتقديم منتجات محسنة وبتكنولوجيا جديدة.

3- التوسيع الجغرافي :

الهدف منه هو تمديد الغلاف الجغرافي الوطني أو الدولي للقسم ا لإستراتيجية الموجودة، فعندما تكون خصائص التسويق والتكنولوجيا والخصائص القانونية والتنظيمية للأسواق الجديدة متقاربة مع خصائص السوق الإستراتيجية التي كانت تعمل بها. لكن في بعض الأحيان تكون هذه الخصائص مختلفة من مكان لآخر حتى داخل البلد الواحد، أما إذا أرادت المؤسسة توسيع نطاقها الجغرافي دوليا فيمكنها إتباع عدة سبل: التصدير، إنشاء فروع في الخارج... وهنا على المؤسسة أن تتعامل بحذر مع الأسواق العالية لأن خصائص

التسويق تختلف من بلد لآخر وقد تختلف أيضا عن البلد الأصلي والحذر مطلوب لأن الحاجة إلى تكييف المنتج حسب متطلبات السوق الجديد قد تزيد في تكلفة المنتج خصوصا تلك المتعلقة بعادات وأذواق المستهلكين في تلك المنطقة.[1]

إذا فإذا أرادت المؤسسة إتباع شكل التوسيع الجغرافي يجب أن تدرس الأمر بحزم ويجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار خصائص التسويق الخاصة بالمناطق الجغرافية الجديدة مثل: حجم السوق، الحصة السوقية الممكن تحقيقها.

4- الإدماج: هو السبيل أو الطريقة التي تتطلب التكفل بالنشاطات الخلفية أو الأمامية أو الأنشطة المرتبطة أو المكملة للنشاط الأساسي وينقسم إلى نوعين إدماج عمودي وإدماج أفقي:

4-1 الإدماج العمودي: ويتعلق الأمر هنا بتأمين الأنشطة التي تعتبر ضرورية للنشاط الاستراتيجي سواء من الخلف أو من الأمام لسلسلة القيمة لمحال نشاط استراتيجي معين (DAS).[2]

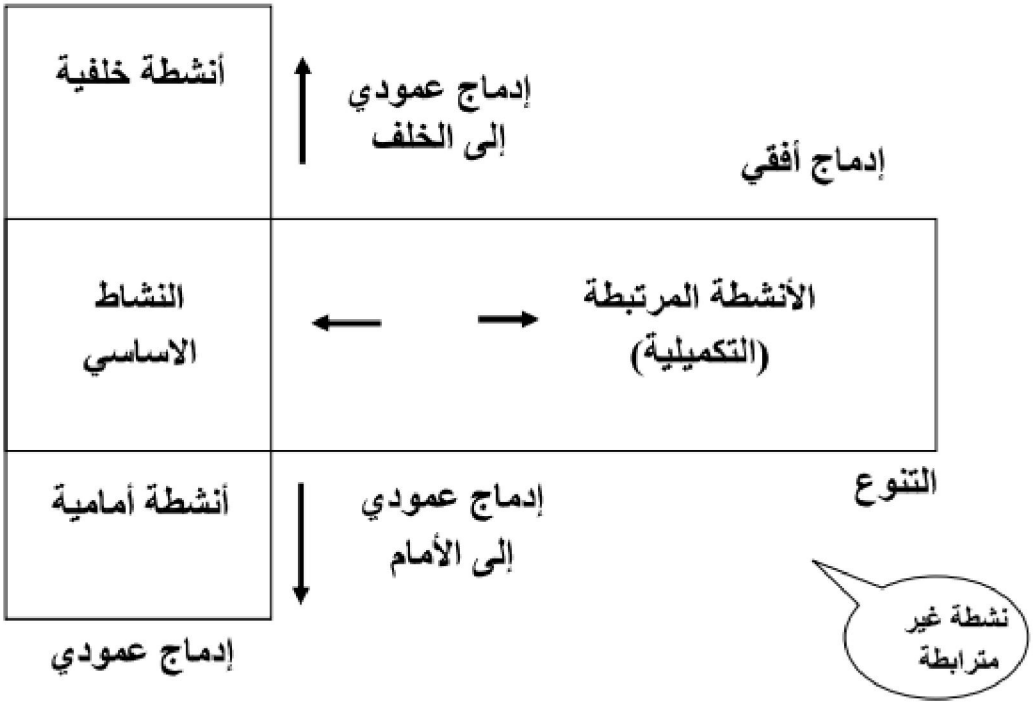
4-2 الإدماج الأفقي: فيهذه الحالة يكون الهدف منه هو تقوية ودعم النشاط الأساسي وذلك بالتكفل بالأنشطة المرتبطة به (مثل تطوير الخدمات المكملة للنشاط الأساسي)[3] وفي الشكل الموالي نبين كل من الإدماج العمودي والأفقي .

[1] Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL «stratégie : Les clés du succès concurrentiel Paris Edition D'organisation: 2004،pp 241-243.

[2] Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL spp 246-246, opcte .

[3] L*A*VALLETTE Georges et NICULSCU Maria ،p102.

الشكل 6 : مختلف أنواع الإدماج .



المصدر Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand :je 247, opcte. TONEL

من الشكل يتبين لنا إستراتيجية الإدماج تسمح لنا بعقلنة عملية الإنتاج وذلك بإلغاء المراحل الوسطية وبالتالي تسترجع المؤسسة الهوامش التي كان يستفيد منها الوسيط وتمكن من تسريع التدفق ومراقبة أحسن للسوق والجودة . وتكون بهذا، قد وضعت المؤسسة حواجز دخول إضافية أمام المنافسين المحتملين.

التخريج (externalisation) والمقاومة من الباطن(la sous traitante)

على عكس الإدماج فإن التخريج والمقاولة من الباطن يجعل المؤسسة تركز على قلب مهنتها أو حرفتها الأساسية وتخرج الأنشطة المتبقية إلى مؤسسات أخرى. هذه العملية تسمح لها بالتركيز على المهارات والخبرات للنشاط الأساسي للمؤسسة وتسمح كذلك، بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، ومعرفة أحسن للبيئة الخارجية من خلال المؤسسات التي

تتعامل معها[1] فالتخريج والمقاولة من الباطن يمكن أن يكون بالتخلي عن أنشطة خلفية أو أمامية كما يمكن أن تجسد بالتخلي عن أنشطة تكميلية للنشاط الأساسي.

5- التحالف والشراكة :وتكون بتحالف منظمتين أو أكثر تسمح هذه العملية بعقلنة عملية الإنتاج وذلك بإلغاء المراحل الوسيطة وبالتالي تسترجع الهوامش التي كان يأخذها الوسيط وتسريع التدفق ومراقبة أحسن للسوق والجودة،وتكون بهذا قد وضعت المؤسسة حواجز دخول إضافية أما المنافسين المحتملين بتقاسم الموارد والفرص بين مختلف أنواع الشركاء:

- شركاء إلى الخلف.
- شركاء إلى الأمام.
- شركاء من قطاعات مكملة.
- شركاء متنافسين (من أجل تدعيم النشاط الأساسي).[2]

المبحث الثالث: إستراتجية النمو الداخلي

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى بعض المفاهيم الخاصة بالنمو لداخلي كخيار استراتيجي من أجل تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مع ذكر بعض المزايا والعيوب للنمو الداخلي.

المطلب الأول :مفهوم النمو الداخلي

لقد ظهرت اختلافات بين الباحثين في تعريفهم للنمو الداخلي، حيث يمكن تقسيمها إلى فئتين كالآتي[3]:

1- النمو الداخلي ومصادر التمويل:حسب هذه الفئة من الباحثين يتميز النمو الداخلي عن الخارجي بخصوصية مصادر تمويلها، أي يتحدد ذلك بناء على الموارد المستخدمة

---

[1]Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONELs «p 250, op.cit.

[2]LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria ،p104.op.cit.

[3]إلياس بن سامي ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد6، جامعة ورقلة، 2008،ص ص 34-35 .

في تمويل كل نمط، حيث يكون النمو داخليا إذا كان مصدر تمويله داخلي، ويكون خارجيا إذا كان مصدر تمويله خارجي، وهو ماذهب إليه A. Jacquemin الذي عرف النمو الداخلي على أنه: «استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء إلى الوسطاء الماليين". ويعرفه J.Houssiaux كذلك على أنه:"نمو المؤسسة المنجز بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة".أما A.B WEBER ET F. GENNIC فقد قدما تعريفا أكثر دقة حيث عرفا النمو الداخلي بأنه:" نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى ".

اعترض على ربط نمط النمو بمصدر التمويل ذلك لأن كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي يمكن تمويلهما بمصادر تمويل داخلية أو خارجية وعليه فلا توجد وخصوصية تمويلية لكل من الإستراتيجيتين فالنمو يمكنه تمويله بالتمويل الذاتي، كما إن النمو الداخلي يمكن أن يمول مثلا باللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية كإصدار أسهم أو الحصول على قروض بنكية .

2- **النمو الداخلي والقدرة الإنتاجية**:ركزت هذه الفئة من الباحثين في تعريفها للنمو الداخلي على خصائص الارتفاع في القدرات الإنتاجية للمؤسسة الناجمة عنه في مقال احتفظ J.Houssiaux بخصوصية التمويل المذكورة سابقا لكنه أضاف أن النمو الداخلي يتمثل في حيازة استثمارات جديدة والاستثمار في مجال تحديث وتطوير وسائل الإنتاج الحالية، أما L.Stolera فقد حصر النمو الداخلي في الاستثمارات التي تنجزها المؤسسة التنمية أسواقها وتحسين قدراتها الإنتاجية .أما التعريف الأكثر شمولية هو ما جاء به A.Bienaymenne الذي ذكر في كتابه أن النمو الداخلي " هو ذلك النمط من الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل الإنتاج جديدة ويرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كما وجودة وتنوعا "ومن خلاله يمكننا أن نلخص التعاريف

السابقة في أن الداخلي هو الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة بنشائها الوسائل إنتاجية أو بحيازتها لاستثمارات جديدة .

المطلب الثاني:مزايا و عيوب النمو الداخلي

هناك مجموعة من المزايا والعيوب التي يتميز بها النمو الداخلي سنتطرق إليها خلال هاته الدراسة التي قمنا بها.

1- المزايا: وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- الاستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك بأن لا تترك الأموال على شكل سيولة وإنما يتم استغلالها لتحقيق النمو .
- تقوية الثقافة التنظيمية للمنظمات وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل منظمات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجأ المؤسسة إلى التحالف مع غيرها.
- التطور يكون تدريجيا، وبالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن.
- تثمين التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة.
- تتكون عن صاحب المؤسسة صورة" البناء".

2- العيوب: أما العيوب فتتمثل فيما يلي :

- نمو بطيء، لأن النمو الداخلي يحتاج إلى وقت طويل نوعا ما.
- إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعا وحادا.
- قد يلاقي النمو الداخلي عقبات وعراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة (وذلك لأن النمو قد يتطلب كفاءات ومهارات معينة قد لا تكون متوفرة على مستوى المؤسسة ذاتها خصوصا إذا كانت صغيرة).

– يحتاج النمو الداخلي إلى تمويل كبير (وذلك لأن المؤسسة في هذا النموذج من النمو تعتمد بالأخص على مواردها المالية الذاتية أو تلجأ إلى الاقتراض من المؤسسات المالية).[1]

بعدما وضحنا مفهوم كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي وبينا مزايا وعيوب كل منهما يبقى على صاحب المؤسسة أن يفاضل بينهما حسب أهداف المؤسسة وحسب أولوياتها وإمكانياتها، وفي الواقع يبدو أن مسيري المؤسسات يهتمون أكثر بالنمو الخارجي في هذه السنوات الأخيرة باعتباره نظام سريع وفعال للحصول على وسائل إنتاج أكثر حداثة . ولكن، يبدو أن الأمر ربما اعتبر كطعم قد يطيح بالمؤسسة. ولهذا السبب سنسلط الضوء على هذا النموذج: في البداية، يجب أن نبين بوضوح أن النمو الخارجي لا يمثل شيء للمؤسسة أكثر من كونه طريقة لخلق القيمة. وعلى العموم فمن الصعب الحديث حول الاختيار بين النمو الداخلي والخارجي، لكن هذا الخيار أسهل عند شروط معينة من بينها أن يكون للمؤسسة نموذج استراتيجي متين يتضمن مناجمنت المؤسسة وكذا ملكيتها، فإذا امتلكت المؤسسة مثل هذا النموذج فإنها ستكون مستعدة لاقتناص الفرص المتاحة لإجراء تحالف أو شراء أخرى، وعليه فلا بد من التحضير المتأني لكل مشروع يرمي إلى النمو الخارجي.[2]

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للنمو الداخلي

هناك مجموعة من النظريات المفسرة للنمو الداخلي التي يعتمد عليها في الدراسات الحديثة من أجل الحصول على النتائج التقريبية التي سنتناولها.

[1]Jean-Claude Tarmondeau Et Christine Huttin ،Pp51، 53, Op.Cit.
[2]GustHerrwin ، ،Pp 168-169 Op.Cit..

1- النظرية الاقتصادية التقليدية:

ساهمت النظرية الاقتصادية التقليدية الجديدة النيوكلاسيكية بالكثير من خلال دراستها السلوك المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين أسواق المنتجات وأسواق عوامل الإنتاج[1] .

1-1 حسب هذه النظرية :[2]فالمؤسسة عبارة عن علبة سوداء موصوفة فقط بالعناصر الكمية التي تعبر حدودها، تقوم بتحويل المدخلات رأس المال و العمل إلى مخرجات (سلع و خدمات دون الأخذ بعين الاعتبار لتفاصيل نشاطها الذي تمارسه في سوق تنافسي تام يتميز بخمسة فرضيات أساسية:

- حرية الدخول والخروج إلى ومن السوق
- تماثل المنتجات لدى مؤسسات السوق ومنه فالمنافسة قائمة على السعر فقط.
- حرية حركة عوامل الإنتاج سواء بين المؤسسات أو بين الأسواق.
- المعلومات متاحة ومجانية فكل الأعوان الاقتصاديين يعلمون في نفس الوقت ومجانا الكميات المعروضة والأسعار .

إذا تظهر المؤسسة كوظيفة إنتاج تربط بين مختلف العوامل، والكمية العظمى التي يمكنها أن تنتج في ظل ظروف تحليل أساسيات النظرية واعتمادا على التفكير في السوق. سنة 1963 قام الاقتصادي التقليدي النيوكلاسيكي لنمو المؤسسة أين يلعب حجم المؤسسة الدور الأساسي في شرحتموها حيث يوجد حجم أمثل للمؤسسة يتعلق بالمردودية، هذا الحجم الأمثل يوافق الحد الأدنى لدالة التكلفة المتوسطة لوظيفة الإنتاج تحت تأثير مردودية العوامل

---

[1]Moungou Sabine Patriciala Croissance De L'entreprise - Le Cas Des L'industries Agroalimentaires Del'economie Camerounaise. These De Doctorat En Sciences De Gestion Universite De Nantes. 2005. Pp 44-46 .

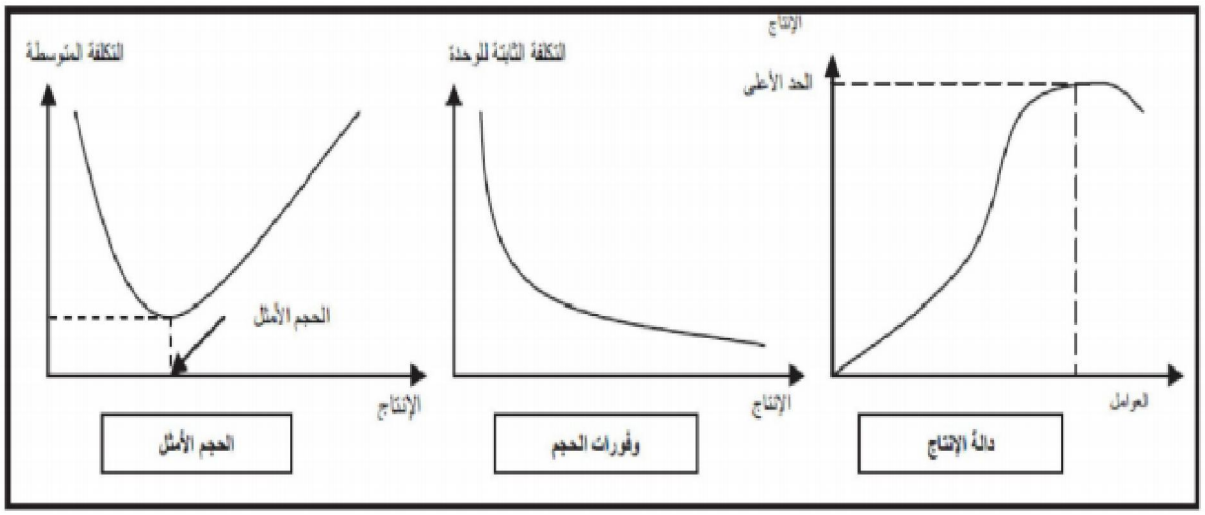
[2]إلياس بن ساسي،الخيارات الإستراتيجية لنمو المنظمة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو)،دار وائل للنشر والتوزيع، 2011 ،ص 12 .

واقتصاديات الحجم . فالمؤسسة تدمج عامل رأس المال وعامل العمل لضمان الإنتاج وفي المدى القصير يفترض التحليل ثبات عامل إنتاج وتغير عامل آخر:

فمردودية العوامل :تقيس ارتفاع الإنتاج الناتج عن الارتفاع في العامل المتغير.

اقتصاديات الحجم: هي الوافرات في التكلفة مع الزيادة في حجم الإنتاج الناتجة عن انخفاض التكلفة الوحدوية نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج .

الشكل7: الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح.



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة (الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو)، دار وائل للنشر والتوزيع،2011 ، ص 13 .

فالسعي[1] لاقتصاديات الحجم يحلل سلوك النمو ويشرح ارتفاع حجم المؤسسة يعني إنتاجها حتى تحقق أقل مستوى للتكلفة المتوسطة التي توافق الحجم الأمثل، فالمؤسسة لغرض تحقيق الربح ولأجل تحقيق إنتاجها ترجح بين رأس المال والعمل، ولا ترفع من إنتاجها إلا إذا كان إنتاج وحدة إضافية يعطي عائدا إضافيا عائد هامشي أعلى من التكلفة الإضافية

[1] دربال سمية ، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012،ص 36 .

لهذه الوحدة تكلفة هامشية تحت قيد الميزانية وتخفيض التكاليف يؤخذ على هذا التحليل مجموعة نقائص نذكر منها :

- يتميز هذا التحليل بالسكون.
- فرضيات المنافسة التامة التي يقوم عليها التحليل لا تتوافق والواقع الاقتصادي .
- فرضية سعر التوازن تعني أن نمو المؤسسة لن يكون إلا في حالة اختلال توازن السوق .

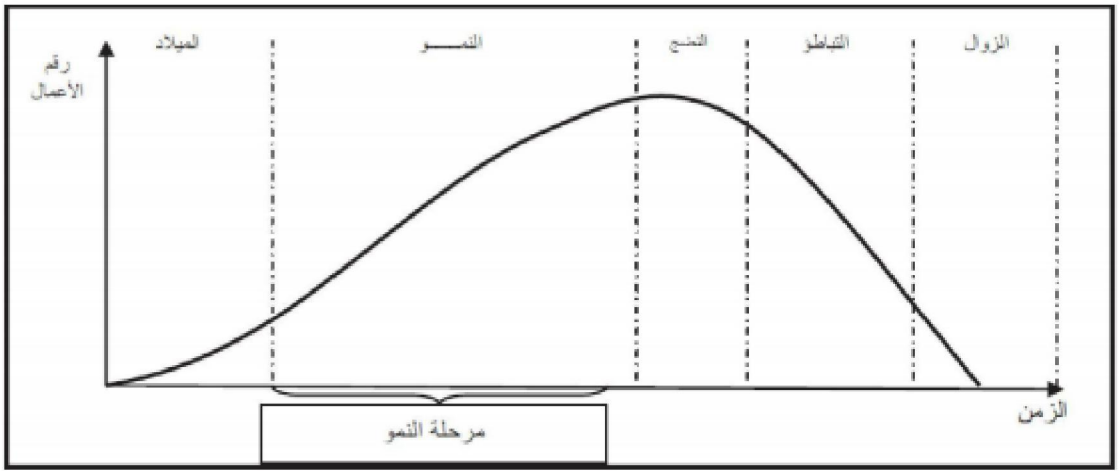
2- النظرية التطورية: نظرية دورة حياة المؤسسة

تقوم النظرية التطورية على تشبيه المؤسسة بالكائن الحي حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها.[1] وضمن المداخل التطورية لنظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمنظمات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة MARSHALLحيث شبه المؤسسة بالكائن الحي الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا ويرجع الفضل إلى BOULDIING لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة ل VON BERTALANFFYعلى المؤسسات وطبيعتها التطورية، وقد أكد BOULDIINGبأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدر أرباحا تمكنها من الاستجابة لشروط البقاء ثم النمو[2] .

[1]WitmeurOlivierL'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises «Thèse de doctorat en sciences de gestion UniversitéLibre de Bruxelles. p35.

[2]إلياس بن ساسي، المرجع السابق، ص 16 .

الشكل 8 : موضع النمو في دورة حياة المؤسسة.



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية النمو المؤسسة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو)، دار وائل للنشر والتوزيع ،2011،ص 16 .

وقد ساهمت نظرية دورة حياة المؤسسة في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة حيث أن تطور المؤسسة هو سلسلة لخمسة مراحل التي تمثل حياة المؤسسة وهي:[1]

تقسيم MILLER& KIMBERLY : قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى 3 مراحل، وهي:

2-1 مرحلة النشأة :تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة ، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي .

2-2 مرحلة التحول: تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

[1] الياس بن ساسي ، المنظمة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ،2008 ،ص 88 .

2-3 مرحلة التدهور :تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن غاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

تقسيم FULD & HOUSE :قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل وهي:

- **مرحلة النشأة** :تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط .
- **مرحلة الشباب** :تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.
- **مرحلة منتصف العمر**:تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل ، وتفويض السلطة.
- **مرحلة النضج** :يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.
- **مرحلة الفناء والتدهور والفناء**:تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء .

تقسيم :(**GUP**) يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا، حيث عمد (GUP) إلى تقسم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:

مرحلة النشأة و الانطلاق : وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.

- وجود السيولة .
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي.
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل .
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

مرحلة النمو والتوسع :تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي :

- وجود علامات تجارية.
- الدعاية، الإعلان، والترويج.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
- القدرة على التحكم في التكاليف.
- البحث عن الكفاءة، وجلبها .
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجل.

مرحلة النضج و الاستقرار :ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي :

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد .
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

مرحلة التدهور والتراجع : تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي :

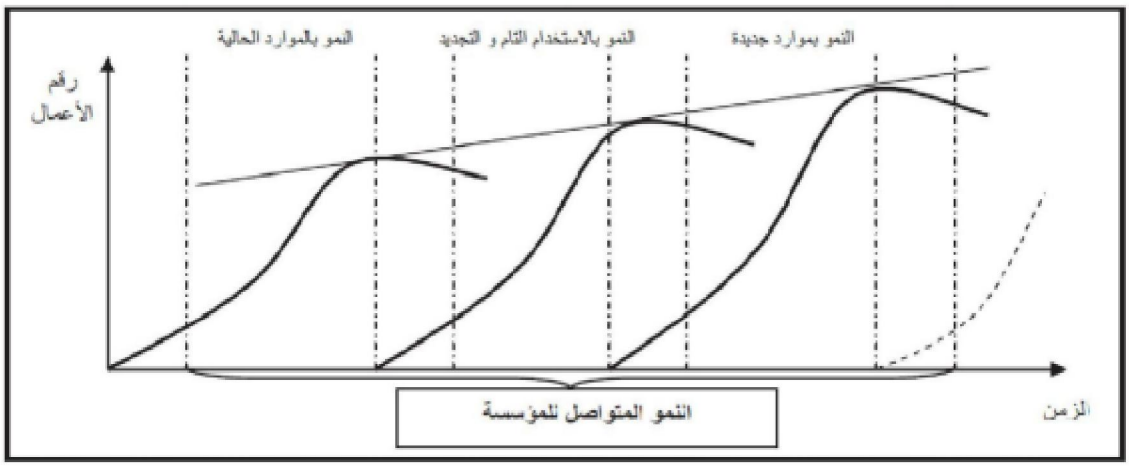
- البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.

وحسب هذه النظرية فان النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل سيرورة تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها،ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة ترافقها تعقد في التنظيم تجاوزت هذه النظرية معظم نقائص النظرية السابقة حيث تميزت بديناميكية التحليل وتفاعل المؤسسة مع المحيط، ولكن تشبيهها المؤسسة بالكائن الحي لاق اعتراضا لعديد من الباحثين سببهم في ذلك أن نمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين كذلك عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر.[1]

3- نظرية السيرورة الداخلية للنمو :قامpemrosبإعداد نضريه عامة لنمو المؤسسة تدرج وترتكز على السيرورة الداخلية لتطور المؤسسة ، إن نظرية سيرورة النمو تستند على فكرة أساسية مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو وبها تتحدد درجة النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة، وحسب هذه النظرية فإن المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.[2]

[1]Witmeur Olivier ،P35, opcit.
[2]Bienayme Alain ،La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme ،Tome 1 ،Bordas، 1971 ،p06.

الشكل 9: مراحل النمو المتواصل للمؤسسة .



المصدر: المصدر : إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة) الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو) دار وائل للنشر والتوزيع،2011، ص 18 .

فالمؤسسة بداية تقوم بوضع الخطط لنشاطها وتحدد فيها قدر عوامل الإنتاج للأزمة، ثم تعمل جاهدة على الاستغلال الجيد لهذه العوامل، ولكن تسبب عوامل الانتاج غير القابلة للتقسيم بقاء بعض الموارد مستغلة جزئيا مما يدفع المؤسسة إلى التفكير في التوسع بأنشطة أخرى واستعمال الموارد الفائضة (العاطلة من النشاط السابق والتي يلزمها جلب موارد جديدة أخرى، ثم إن تنفيذ الأنشطة الجديدة يبقي موارد أخرى معطلة وبذلك تستأنف المؤسسة النمو من جديد. [1]إذا تستند هذه النظرية لفكرة أساسية مفادها أن العملية تحديد الموارد هي التي تؤدي إلى نمو المؤسسة ولكن يجب أن تؤديها المؤسسة بشكلها اللازم، ولكي تتم عملية تحديد الموارد بفعالية فإنPenrose يشترط أن يتمتع مسيري المؤسسة بالخبرة الكافية التي تمكنهم من فهم وتشخيص المحيط وانتهاز فرص النمو، كما تؤكد نظريات الموارد Teece

[1]ICHAK Adize le cycle de vie de l'entreprise ،diagnestic et theories ،edition d'organisation ،Paris ،1991،p 26

و Hamelعلى أهمية دور الكفاءات والمهارات والعمل كفريق لاستمرار حياة المؤسسة ونموها ويضيف Chandler وجو بتوفر المؤسسة على القدرات التنظيمية لاستغلال طاقتها.[1]

[1]الياس بن ساسي، المرجع السابق، ص 16 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه نستنتج أن المؤسسات باتت تشكل محاور أساسية في معالم الاقتصاد والمجتمع على حد سوى نظرا لمساهماتها في امتصاص البطالة وتوفير الدخل وتحقيق قيمة مضافة إلى الاقتصاد الوطني، وفك العزلة على المناطق النائية، فلما كانت على كل هاته الأهمية أصبحت مسألة بقاءها أو استمرارها تشغل العديد من الباحثيين الاقتصاديين وحتى السياسيين وتبين بأن بقاءها واستمرارها مرهون بنمها، فما دامت المؤسسة تعرف نمو متزايد وتوسع في نشاطها في تضع نفسها في الريادة دائما، ومن أهم العوامل التي تساعدها على النمو روح المبادرة لدى المسير وحنكته وبراعته في التوفيق بين خصائص و استراتيجيات المؤسسة مع خصائص البيئة المحيطة بها واستغلال الارتباطات المتداخلة بين هذه العوامل والتوفيق في توظيفها بأحسن الطرق والسبل، يختار شكل النمو الذي يلاءم المؤسسة وفق نموذج داخلي أو خارجي ويجعل فيها رؤية النمو يتنسب مع الهدف المنشود منم المؤسسة.

عدما تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الإطار النظري سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية، ومحاولة التعرف على حقيقة ودورها في تحسن هذا الأخير، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف يتم التطرق في هذا الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة لدى

شركة

توزيع الكهرباء والغاز للوسط

تمهيد:

بعد التطرق على المفاهيم النظرية المتعلقة بإستراتيجية النمو الداخلي والتطرق إلى الأداء المؤسسي من خلال الفصلين السابقين تبين لنا أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتطلب منها بناء إستراتيجية فعالة ناجحة هدفها الحصة السوقية من خلال كسب الزبائن عليهم عن طريق إشباع حاجياتهم ورغباتهم بتوفير خدمات ذات جودة عالية ولتحقيق هذه الغاية وترقيتها إلى المستوى الذي يريده العميل.

ركز هذا الفصل على دور إستراتيجية النمو الداخلي لتحسين أداء شركة التوزيع الكهرباء والغاز للوسط بالمدية من خلال استخدام العديد من البيانات والأدوات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات حيث قمنا بتحليل جميع البيانات المقدمة في الدراسة.

المبحث الأول: عرض عامل شركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

سنقدم في هذا المبحث عرض عام للشركة محل الدراسة في إطار منهجي، وذلك من خلال عرض الشركة القابضة ومجمع سونلغاز، عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG(فرع سونلغاز) والتعرف على مهامها وإسناداتها، وفي الأخير تقديم مديرية التوزيع بالمدية (وحدة تابعة لـ SADEG/RDC) من خلال عرض الهيكل التنظيمي للمديرية والتعرف على كل قسم، وصولا إلى قسم المالية والمحاسبة مكان إجراء هذه الدراسة.

المطلب الأول :عرض الشركة القابضة والمجمع سونلغاز:[1]

سنقدم عرض شامل حول شركة سونلغاز القابضة مع بعض المفاهيم لمجمع سونلغاز وكذلك تقسيم المجمع.

1-عرض الشركة القابضة(Le Holding SONELGAZ):

تكرِّس القوانين الجديدة للشركة القابضة سونلغاز مبدأ المجمع الصناعي، ويتكون من سونلغاز SPAوشركاتها التابعة. وبما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها، فإن شركة Sonelgazالقابضة (Holding) الآنتقود المجمع من خلال ممارسة مهام السياسة والإستراتيجية. على هذا النحو، فإنهاتضع وتنفذ إستراتيجية التنمية للمجمع ككل والسياسة المالية والموارد البشرية. كما تهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش.

إذا، ولضمان مهامها الجديدة، لدىSonelgazبنية ماكرو جديدة ومنظمة جديدة، وتنقسم كما يلي:

[1] الموقع الإلكتروني: www.sonelgaz.dz.

1-1تقسيم صناعات الطاقة Le Pôle des Industries Energétiques (PIE):

المسؤول عن مراقبة الشركات SPE، SKTM، GRTE، GRTG، OS، CEEG، SKS، SKT، SKB، AMC،SKD، وكذلك المساهم لشركات AEC، TMBT ، SKH و NEAL.

2-1 تقسيم الأنشطة الصناعية والأشغال والخدمات Le Pôle des Activités Industrielles, Travaux et Services (PITS):

المسؤول عن مراقبة الشركات KAHRAKIB، KAHRIF، KANAGHAZ، INERGA،ETTERKIB، SOPIEG، TRANSMEX، SAT INFO، SMT، ROUIBA، AMC، CREDEG، ELIT،HMP IFEG، MPV، SOGC والمساهمات في الشركات HYENCO، GEAT، CASEG، MEI، ECLAIRAGE ALGESCO، BAOSEM، COMINTAL.

3-1مديرية الأمن الداخلي La Direction de Sûreté Interne(DSI):

مسؤولة عن مراقبة الشركاتSWAT،SAR،SAT،SAH،

4-1وعلاوة على ذلك، **إدارة الموارد البشرية** أصبحت **الإدارة التنفيذية لقطاع الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH)**، وتأخذ تحت رعايتها أنشطة تطوير الأنشطة.

وتتمثل المهمة العامة لـ (DCH) في:

- تحديد وإدارة سياسات الموارد البشرية، وكذلك الرسوم المتحركة لقسم الموارد البشرية والدراسات التنظيمية لشركات مجمع Sonelgaz.

– تحديد ونشر سياسات الموارد البشرية والتنظيم بطريقة مجتمعة لجميع أنشطة وشركات المجمع.

– إدارة المواهب.

– الحوار الاجتماعي حول التوجهات الإستراتيجية.

– تنمية الموارد البشرية والتدريب، وأنظمة التقييم، والتعويض.

– مصاحبة للتحولات والمنظمات وظروف العمل.

– إدارة تنفيذ أدوات وعمليات الموارد البشرية المشتركة بالإضافة إلى تلك الخاصة بالمنظمة في جميع أنحاء شركات المجمع.

2– عرض المجمع (Le Groupe SONELGAZ):[1]

خلال السنوات القليلة الماضية، كانت SONELGAZتعيش مرحلة مهمة بشكل خاص في تاريخها. ومن الآن فصاعدا، انتهت إعادة هيكلة سونلغاز، بعد صدور القانون رقم 01/02 في05 فبراير2002، مع إنشاء جميع الشركات التابعة.

التنظيم الجديدة الذي تم تحقيقه في فبراير2017، أنشأ Sonelgazكمجمع صناعي مؤلف من 16 شركة فرعية. ونتيجة لذلك، تشكلت قطاعات أعمالها الأساسية:إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز عبر القنوات.

ولتحقيق ذلك يعول المجمع على الشركات الآتية:

– شركة إنتاج الكهرباء(**SPE**)،

– شركة الكهرباء والطاقات المتجددة(**SKTM**)،

– شركة هندسة الكهرباء والغاز(**CEEG**)،

– شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء(**GRTE**)،

[1] الموقع الإلكتروني: www.Sonelgaz.dz، مرجع سبق ذكره.

- شركة تسيير شبكة نقل الغاز (**GRTG**)،
- النظام الكهربائي للمشغل (**OS**)، المسؤول عن إجراء نظام إنتاج / نقل الكهرباء،
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (**SADEG**)،

تختص الشركات Kahrif، Kahrakib، Etterkib، Inergaو Kanaghazفيمجال إنجاز البنية التحتية للطاقة (الهندسة والتركيب الصناعي وإنجاز الشبكات ...).

إضافة إلى ذلك، فإن الفروع المتخصصة في الأعمال الجانبية مسؤولة عن الأنشطة المساعدة، مثل صيانة معدات الطاقة، وتوزيع معدات الكهرباء والغاز، والنقل والمناولة الاستثنائيين، إلخ.

بالإضافة إلى ذلك، تمتلك Sonelgazأيضًا حصصًا في الشركات التي يرتبط نشاطها التجاري بقطاع الكهرباء والغاز.

ويحتل المجمع مركزًا متميزًا في اقتصاد الدولة، بصفته المسؤول عن تزويد أكثر من ستة ملايين أسرة بالكهرباء وثلاثة ملايين بالغاز الطبيعي، وهي تغطية جغرافية لأكثر من 99٪ في معدل الكهرباء و 59 ٪ لتغلغل الغاز.

المطلب الثاني: عرض الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG:[1]

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (بالاختصار SADEG)، هي شركة فرعية من بين 35 فرع لمجمع سونلغاز.

1- تاريخ الإنشاء:

إن إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مرتبط بتفعيل نظم القانون 01/02 في 2002/02/05 المذكور سابقا، والمتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عبر القنوات.

[1] الموقع الإلكتروني: www.sonelgaz.dz، مرجع سبق ذكره.

وسمحت التغيرات الاقتصادية الناتجة عن تطبيق هذا القانون بمرور سونلغاز إلى قابضة شركات (Holding de Societies) تمارس مهن مختلفة. وبدخول سونلغاز في إجراءات التفرع

(Processus de filialisation) أنشأت الشركة الفرعية – سونلغاز التوزيع للوسط

– **S**onelgaz**D**istribution **C**entre – بالاختصار **SDC** في جانفي 2006 في شكل – شركة ذات أسهم فرع من مجمع سونلغاز، ومقرها الاجتماعي متواجد بشارع محمد بوضياف، بالبليدة.

وعرف شهر أفريل 2009 المرحلة الثانية من إجراءات إعادة الهيكلة والتي مست شعار الشركة:

(**Le logo**)وتغييراسم الشركة ليصبح: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط

Société de **D**istribution de l'**E**lectricitéet du **G**az du **C**entre, par "abréviation**SDC**"، والإبقاء عليها كفرع من مجمع سونلغاز.

بعد ذلك وكمرحلة أخيرة من مراحل تطبيق إعادة الهيكلة، تم في مطلع سنة 2017 ضم كل من شركة التوزيع الغرب، شركة التوزيع الشرق، شركة التوزيع الوسط وشركة توزيع الجزائر لتصبح: **S**ociété**A**lgérienne de **D**istribution de l'**E**lectricité et du **G**az–**SADEG–SPA** "

2- المهام

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG، مكلفة في إطار المهام المسندة إليها، بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وبتلبية حاجيات الزبائن وفقا لشروط التكلفة، نوعية الخدمة والأمان.

3- الإسنادات

- ضمان جودة واستمرارية الخدمة؛
- استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز ؛
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز لما يسمح بربط زبائن جدد؛
- ضمان الأمان والفعالية لهذه الشبكات؛
- ضمان التوازن بين العرض والطلب فيما يخص الطاقة؛
- تسويق الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: أهداف مجمع سونلغاز فروعه ومبادئه التنظيمية.

سنتطرق إلى بعض المفاهيم والأهداف العامة لمجمع وكذلك التنظيم الذي يعتمد عليه المجمع مع التطرق إلى المبادئ العامة له.

1- أهداف المجمع وتنظيمه:

1-1**أهداف المجمع:** حسب مانص عليه المرسوم لرئاسي الصادر تحت رقم :195/2 المؤرخ 1يونيو 2002 فإن أهداف مجمع سونلغاز تتمثل في مايلي[1]:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج؛
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه؛
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج؛
- تضمن شركة سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما

[1] مرسوم رئاسي رقم 195/02 الجريدة الرسمية، مؤرخ في 01 يونيو 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الجريدة الرسمية العدد 39.

2-1 تنظيم المجمع: ينظم مجمع سونلغاز كمايلي[1]:

1-2-1 **الجمعية العامة:** تتألف الجمعية العامة لسونلغاز من ممثلي الدولة أي:

- الوزير المكلف بالطاقة؛
- الوزير المكلف بالمالية؛
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة؛
- ممثل رئاسة الجمهورية؛
- ممثل الهيئة المكلفة بالتخطيط؛

تجتمع الجمعية العامة التي يرأسها الوزير المكلف بالطاقة مرة واحدة في السنة على الأقل للفصل فيما يلي :

- البرامج العامة للأنشطة؛
- تقارير مدققي الحسابات؛
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج؛
- تخصيص النتائج؛
- فتح رأسمال الشركة ورفعه وخفضه؛
- إنشاء شركات وأخذ أسهم فيها سواء داخل الجزائر أو خارجها؛
- اقتراحات تعديل القانون الأساسي؛
- نقل مقر الشركة وتحويله؛

2- لجان المجمع:

2-1- اللجنة التنفيذية: هي الهيأة العليا للمساعدة على اتخاذ القرار والقيادة وهذه اللجنة التي يرأسها الرئيس المدير العام لسونلغاز تتألف من إطارات مسيرة مسئولة عن

[1] مراد ملوة، فعالية التسيير المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص علوم المالية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2013، ص 94-97.

المهام والوظائف اللاستراتيجية على مستوى المديرية العامة للمجمع ومن المتصرفين المنتدبين المكلفين بأقطاب النشاطات الأساسية والأشغال والمهن التابعة.

تجتمع اللجنة التنفيذية كل خمسة عشر يوما للقيام بما يأتي.

- دراسة وإقرار التوجيهات الإستراتيجية العامة المتعلقة بالمهام والأنشطة التي تمارسها المديريات العامة والمديريات التنفيذية في الشركة الأم والتي تطبق على الشركات المتفرغة عنها؛
- الموافقة على الميزانية والمخططات والحصائل لمتوسطة والقصيرة المدى الخاصة بالمديريات العامة والمديريات التنفيذية لسونلغاز؛
- بحث وإقرار الدراسات العامة أو ذات الطابع الخاص والصيغة الإستراتيجية؛
- دراسة الملفات التي تتكفل بها الهياكل التابعة للشركة الأم؛
- دراسة الملفات قبل عرضها على مجلس الإدارة أو الجمعية العامة لسونالغاز؛

2-2- لجنة تدقيق الحسابات: إرادة وعزم على إضفاء الشفافية في عمليات التسيير لجنة ضبط الحسابات هي هيئة مستقلة مهمتها الرئيسية إبداء الرأي في نوعية التسيير لدى سونلغاز بصرف النظر عن رأي الرئيس المدير العام للمجمع، وإنشاء هذه اللجنة تعبير عن عزيمة سونلغاز وإصرارها على أن تكون مجمعها شفافا في عملياتها التسييرية وفي القرارات التي تتخذها. والهدف المنشود هو عرض حسابات تسيير على مجلس الإدارة تكون يطبعها مسار سمته الرقابة وحسن الإدارة.

هذه اللجنة المتألفة من أربعة أعضاء يعينهم مجلس الإدارة، تتأكد من مدى ملائمة ودوام العمل بالطرق المحاسبية المعتمدة للإعداد الحسابات المثبتة أو الاجتماعية. وتدرس كذلك حسابات الشركات المثبتة السداسية والسنوية؛ وكذلك التقديرات والميزانيات الخاصة بالمجمع بهذه الصفة.فهي تتأكد من أنها تمت بما يوافق الإجراءات الداخلية المحددة لمجمع ومراقبة المعلومات المالية الضامنة الموثوقية تلك الحسابات.

2-3- **لجنة تنسيق المجمع:** تولى لجنة تنسيق المجمع التنسيق العام للأنشطة لتي تقوم بها مجموع الشريكات المتفرعة عن المجمع، وتعقد اجتماعا كل ثلاث أشهر على الأقل لمعالجة مجموع النشطة الثلاثية والتوجيهات الكبرى الخاصة بالمالية والميزانية والاستثمارات.

وهذه اللجنة التي يترأسها الرئيس المدير العام لسونلغاز تتألف من أعضاء اللجنة التنفيذية ومن جميع الرؤساء المديرين العامين للشريكات المتفرعة عن سونالغاز.

3- **مجلس الإدارة:** يتألف مجلس إدارة سونلغاز من الأعضاء الآتية:

- ممثل الوزارة المكلف بالطاقة؛
- ممثل الوزارة المكلف بالمالية؛
- ممثل الوزارة المكلف بالتجارة؛
- ممثل الوزارة المكلف بمساهمات الدولة؛
- ممثل الوزارة المكلف بالجماعات المحلية؛
- ممثل الوزارة المكلف بالبيئة؛
- ممثلين للعمال؛
- الرئيس المدير العام لسونالغاز؛
- الرئيس المدير العام لفرع نقل الكهرباء التابع لسونالغاز؛
- الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع لسونغاز؛
- رئيس مدير عام لفروع الإنتاج التابعة لسونلغاز؛
- رئيس مدير عام لفروع التوزيع التابعة لسونلغاز.

يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس سونلغاز الأعمال التي تساعد على تحقيق هدفها ومشروعها الاجتماعي ضمن الاحترام الدقيق للقوانين والتنظيمات المعمول بها، ويجتمع تحت رئاسة الرئيس المدير العام لسونلغاز أربع مرات في السنة على الأقل لدراسة وإقرار ما يأتي على الخصوص في مشروع البرامج العامة للأنشطة:

- الميزانية؛

- مشاريع حصيلة الشريكات وحسابات النتائج؛

- مشاريع عقود الشريكات؛

- المساهمات المصرفية والمالية

- مشاريع فتح رأسمالها؛

- مشاريع إنشاء شركات وحيازة أسهم سواء في الجزائر أم في الخارج؛

- التنظيم العام، الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي للشركة؛

- مرتبات الإطارات المسيرة.

4- فرع المجمع ومبادئه التنظيمية: سنتعرف في هذا لمطلب على فروع مجمع سونلغاز واهم المبادئ التنظيمية التي تركز عليها[1].

4-1فرع المجمع: يضم مجمع سونلغاز حسب قطب النشاط ثلاثة فروع هي:

4-2 الفروع المهنية: وتضم فروع إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء وكذا نقل وتوزيع الغاز هي:

- شركة انتاج الكهرباء SPE؛
- الشركة المسيرة لشركة نقل الكهرباء GRTE؛
- متعامل المنظومة الكهربائية OS؛
- مسير شبكة نقل لغاز GRTG؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز الشرق SDE؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز الغرب SDO؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط SDC: وهي موضوع دراسة الحالة.

4-3 فروع الأشغال: وتظم شريكات التجهيز وإنشاء المنشآت الطاقوية وهي:

[1] مراد ملوة، مرجع سابق، ص 94-97.

- شركة الإشغال الكهربائية " كهريف"؛
- مؤسسات انجاز المنشآت الأساسية " اينرغا"؛
- المؤسسة الوطنية لانجاز قنوات الناقلة للغاز "قنا غاز"؛
- مؤسسات الأشغال والتركيبات الكهربائية " كهركيب"؛
- شركة التركيب الصناعي " التركيب".

4-4 الفروع المحيطة: وتظم الشركات الآتية

- مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز (CREDEG)؛
- المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية (CAMEG)؛
- معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)
- فندق ماس البلانتور (HMP)؛
- صيانة وخدمات السيارات (MPV)؛
- الشركة الجزائرية للتقنيات الإعلام (SAT INFO)؛
- شركة خدمات المحولات لكهربائية (SKMK)؛
- شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية (MEI)؛
- شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن والسلامة (SAPS)؛
- سونلغاز طب العمل (SMT)؛
- شركة النقل والصيانة الاستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSME)

2- المبادئ التنظيمية التي ترتكز عليها هيكلة المجمع: وتتمثل فيما يلي[1]:

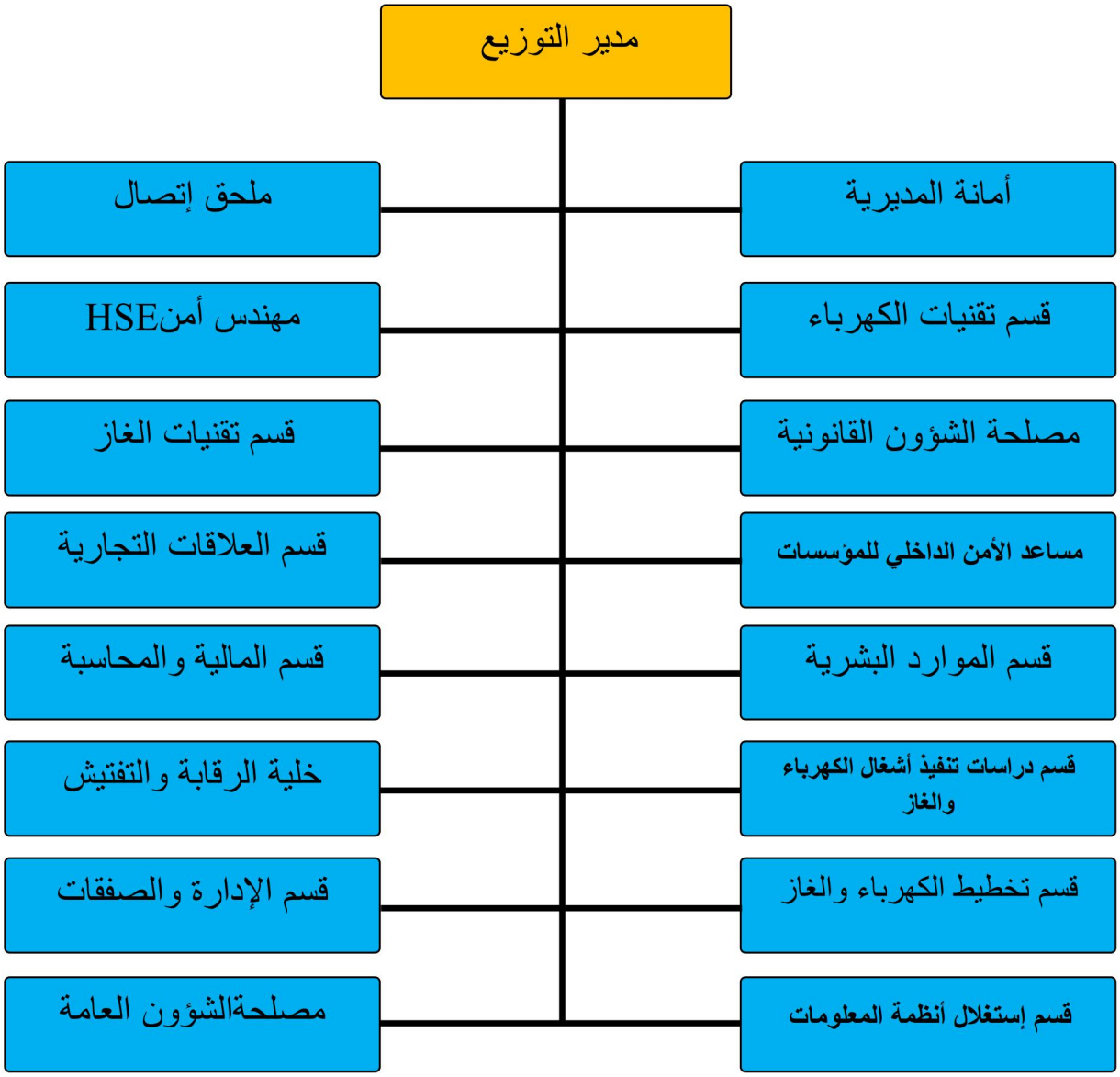
- الإستراتجية الصناعية والمالية التابعة للشركة الأم؛
- الشركات المتفرعة مكلفة بتنفيذ إستراتجية كل شركة فيما يخصها؛
- الشركات الفرعية ذات استقلالية في التسيير وهي ملزمة في تحقيق نتائج؛

[1] مراد ملوة، مرجع سابق، ص 97-98.

- يتم التوجه والتدخل في الشركات المتفرعة عبر الأجهزة الاجتماعية (الجمعية العامة ومجلس الإدارة.

5- الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالمدية



المصدر: قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية

6- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:[1]

6-1 مدير التوزيع: يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

6-2 الأمانة العامة: دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

6-3 مصلحة الشؤون القانونية:

1- تعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛

2- يتابع تنفيذ القرارات القانونية؛

3- يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن؛

4- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)؛

5- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

6-4 مهندس الأمن HSE:يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية؛
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن؛
- إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

[1]- مقابلة مع السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، بمديرية التوزيع للمدية.

6-5 ملحق الإتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة؛
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية؛
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

6-6 مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات:ويقوم بالمهام التالية:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ)؛
- تقديم تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

6-7 قسم تقنيات الكهرباء: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

6-8 قسم تقنيات الغاز:يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

6-9 قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:وأغلب مهامه بالميدان:

- فيقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.

6-10 قسم الإدارة والصفقات:

- مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها؛

- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع- التقنية والمالية؛
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

6-11 قسم العلاقات التجارية: يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة المدية، و(06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

أ-مصلحة تطوير المبيعات: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب-مصلحة التحصيل: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة وتحصيل الديون.

ت-مصلحة الحسابات الكبرى: تهتم بكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء، من الجانب التجاري.

6-12 قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يقوم هذا القسم بـ:

- تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.
- طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.
- تطوير المعلوماتية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

6-13 قسم الموارد البشرية: يهتم بـ:

- تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

6-13 مصلحة الشؤون العامة: وتتمثل مهامها في:

- تسيير الوسائل المادية.

- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

6-14 قسم تخطيط الكهرباء والغاز:وتتمثل مهامه في:

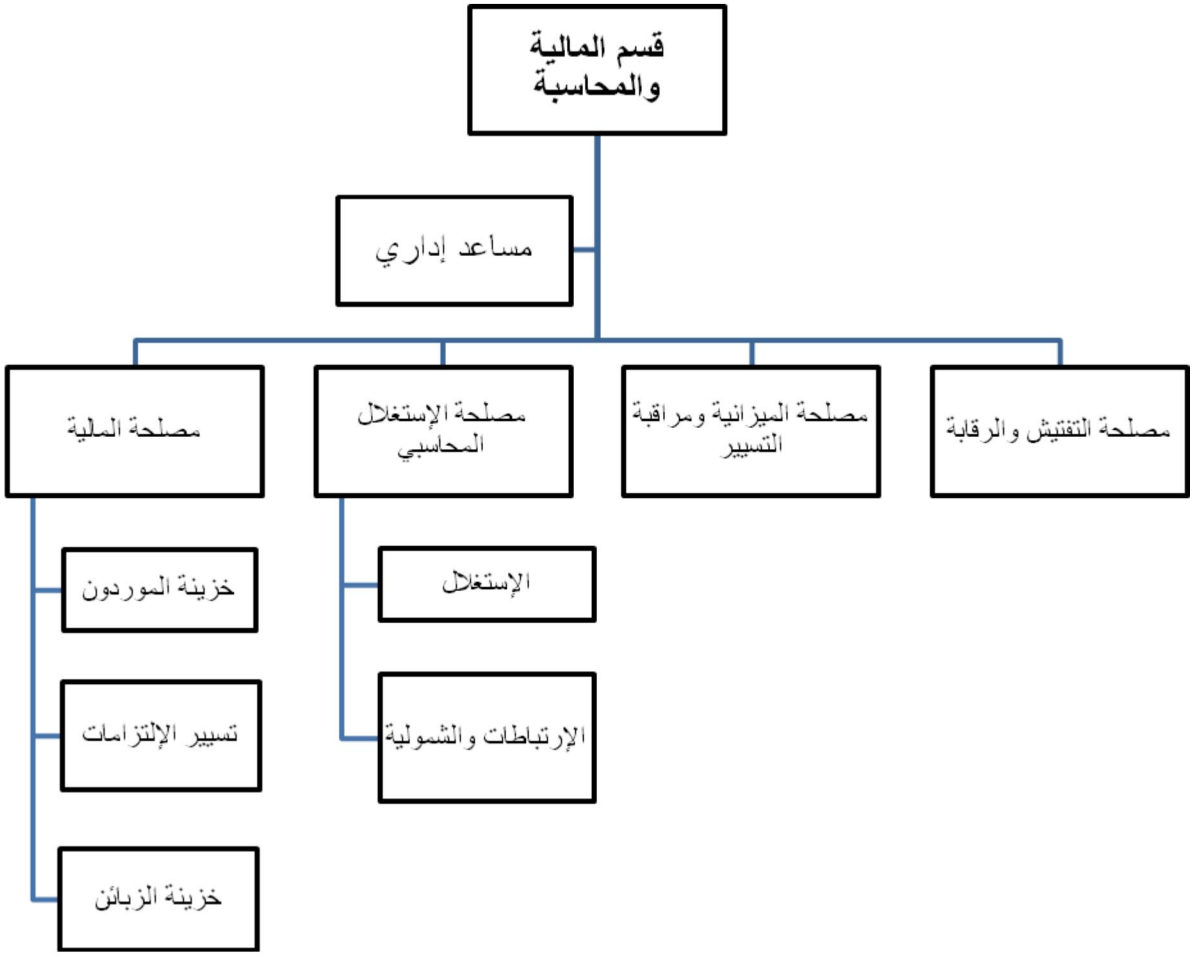
- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.
- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.
- ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).
- إنجاز طلبات الربط.
- تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

6-15 قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بالمهام التالية:

- تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
- إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.
- الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
- إجراء مركزية الصناديق.
- إعداد الميزانية السنوية.
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
- ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

7-الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

الشكل رقم (11):الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

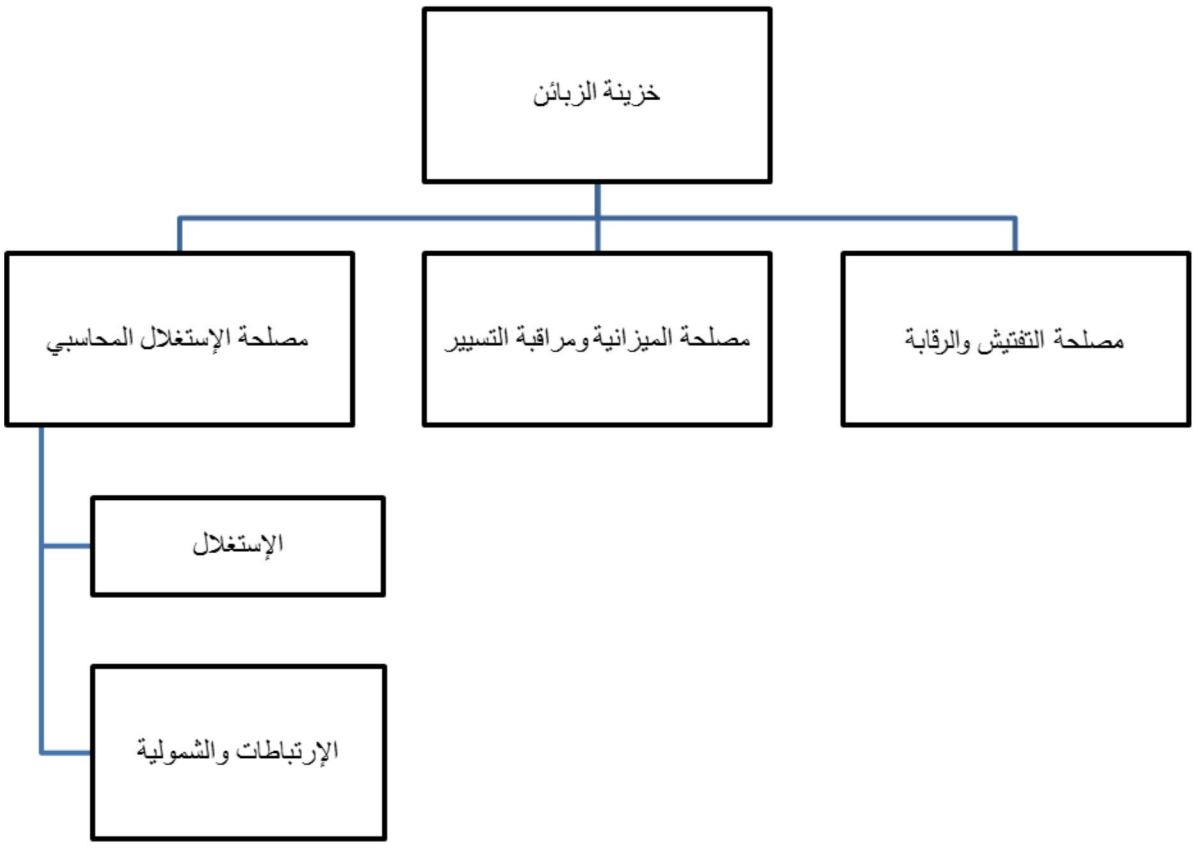


المصدر: قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.

8- شرح الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة[1]DFC:

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة (قيد الدراسة) بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، أعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلق الأقسام، ويتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي قسم المالية والمحاسبة



المصدر: قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية

[1]- مقابلة مع السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، بمديرية التوزيع للمدية.

8-1 مصلحة المالية:

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض استثماري أو استغلالي، بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد.

8-2 مصلحة الإستغلال المحاسبي:

تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

8-3 مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير :

وتقسم أعمالها إلى قسمين:

8-3-1 الموازنات التقديرية:تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة، سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الانحراف ولتقييم أداء المؤسسة.

8-3-2 مراقبة التسيير:مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الانحرافات واكتشاف أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

8-4 مصلحة التفتيش والرقابة:

تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام ومدى إحترام الإطار القانوني والمبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

المبحث الثاني: تحليل الهيكلة المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي

نقوم ببعض الداراسات التحليلية من خلال الانتقال من الميزانيات المحاسبية الى ميزانية المختصرة وكذلك عرض الميزانيتين الختاميتين من جانب الأصول وجانب الخصوم وتحليل جدول حساب النتائج وتحليل النسب لبعض القيم محل الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية المختصرة

إن موضوع تحليل الميزانية تقوم به المؤسسة في وقت معين في قائمة تحدد فيها ممتلكاتها من الأصول، و ما عليها من ديون لتحديد ذمتها المالية ،و من خلال هذه الميزانية يمكن معرفة مصادر نشاط المؤسسة ثم استخلاص اتجاهاتها، و اكتشاف أسباب النجاح والفشل التي تسببت في عرقلة نشاط المؤسسة، و يشترط أن تكون الميزانية واضحة، دقيقة وحقيقية بحيث يمكن للمطلع عليها استخلاص النتائج أثناء التحليل بكل سهولة والحكم على مدى أهمية المؤسسة.

و هذا ما حاولنا توضيحه ، وذلك من خلال دراسة مختلف التعديلات الواجبة للانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية التي تعد الدعامة الأساسية للتحليل المالي فإننا نقوم بتسليط الضوء على مختلف المؤشرات المالية. يقوم المحلل المالي بإجراء تعديلات على الميزانية المحاسبية للوصول إلى الميزانية المالية، وهذا بالاستناد إلى مبدأين: درجة سيولة الأصول ودرجة استحقاقية الخصوم آخذين بعين الاعتبار المدة كمؤشر بين العناصر الثابتة والمتداولة القصيرة والطويلة الأجل.

نقوم بعرض الميزانيتين المحاسبيتين لمؤسسة سونلغاز بالمدية خلال سنتين متتاليتين 2019 – 2020:

1- الميزانية الختامية من جانب الأصول للمؤسسة

جدول رقم (01):الميزانية الختامية (الأصول) لمديرية التوزيع بالمدية لسنتي20/19 الوحدة بالدينار

الأصول	ملاحظة	إجمالي السنة	رصيد إهتلاك	صافي 2020	صافي 2019
أصول غير جارية		-	-	-	-
فارق بين الإقتناء-المنتوج الايجابي أو السلبي		-	-	-	-
تثبيتات معنوية		-	-	-	-
تكاليف تطوير التبيتات		-	-	-	-
برمجيات		4 421 910.41	1 473 970.14	2 947 940.27	-
تثبيتات معنوية		-	-	-	-
أراضي		10 034 098,58	-	10 034 098,58	10 034 098,58
تهيأت و ترميمات الاراضي		77 634 388,00	49 674 463,60	27 959 924,40	27 291 141,85
مبان		587 456 171,54	169 146 562,21	418 309 609,33	415 411 462,94
منشأت تقنية و معدات و أدوات		27 494 311 301,59	14 506 983 761,73	12 987 327 539,86	13 023 471 433,51
تثبيتات معنوية أخرى		2 307 213 100,14	1 095 496 578,72	1 211 716 521,42	1 194 853 273,34
تثبيتات يجرى إنجازها		1 639 608 986,32	-	1 639 608 986,32	1 178 611 484,68
تثبيتات مالية		-	-	-	-
سندات موضوعة موضع معادلة		-	-	-	-
مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها		-	-	-	-
سندات أخرى مثبتة		-	-	-	-
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية		-	-	-	-
حساب الارتباطات		-	-	-	-
مجموع الأصل غير الجاري		32 120 679 956,58	15 822 775 336,40	16 297 904 620,18	15 849 672 894,90
أصول جارية		-	-	-	-
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ		73 924 408.56		73 924 408.56	977 850.99
حسابات دائنة و استخدامات مماثلة		-	-	-	-
الزبائن		4216215335,52	113 224 147,28	4 102 991 188,24	2 611 433 474,25
حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة		-	-	-	-
المدينون الاخرون		46 134 136,68	27 351 725,40	18 782 411,28	24 389 780,90
الضرائب		130 900 226,43	-	130 900 226,43	46 805 713,59
حسابات جارية أخرى		-	-	-	-
الموجودات و ما شابهها		-	-	-	-
الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى		-	-	-	-
الخزينة		138 322 309,72	1 135414,06	137 186 895,66	103 696 348,64
مجموع الاصول الجارية		4 605 496 416,91	141 711 286,74	4 463 785 130,17	2 787 303 168,37
المجموع العام للأصول		36 726 176 373,49	15 964 486 623,14	20 761 689 750,35	18 636 976 063,27

المصدر: الميزانية الختامية جانب الأصول لمديرية التوزيع بالمدية، وثائق مقدمة من قسم المالية والمحاسبة.أنظر إلى الملاحق

2- الميزانية الختامية من جانب الخصوم للمؤسسة

جدول رقم (02): الميزانية الختامية (الخصوم) لمديرية التوزيع بالمدية لسنتي 20/19 الوحدة بالدينار

الخصوم	ملاحظة	صافي2020	صافي 2019
رؤوس الأموال الخاصة		-	-
رأس مال غير مستعان به		-	-
علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)		-	-
فوارق إعادة التقييم فارق H1عادلة (1)		609 178 902,10	609 178 902,10
نتيجة صافية /(نتيجة صافية حصة المجمع (1)		-1 243 461 088,24	-
رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد		-10 201 486.06	-10 201 486.06
حصة الشركة المدمجة (1)		14 534 080 228,17	11 487 292 354,69
مجموع رؤوس الأموال الخاصة		13 898 596 555,97	12 086 269 770,73
الخصوم غير الجارية		-	-
قروض و ديون مالية		96 466 801,17	98 725 220,81
ديون أخرى غير جارية		-	-
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا		4 148 385 249,36	4 017 835 667,44
مجموع الخصوم غير الجارية (2)		4 244 852 050,53	4 116 560 888,25
الخصوم الجارية		-	-
موردون و حسابات ملحقة		615 394 542,58	775 309 444,31
ضرائب		154 917 659,33	55 538 967,81
حسابات مدينة أخرى و استخدامات مماثلة لشركات المجمع و الشركاء		-	-
ديون أخرى		1 847 928 941,94	1 603 296 992,17
خزينة سلبية		-	-
مجموع الخصوم الجارية (3)		2 618 241 143,85	2 434 145 404,29
مجموع عام للخصوم		20 761 689 750,35	18 636 976 063,27

المصدر: الميزانية الختامية جانب الخصوم لمديرية التوزيع بالمدية، وثائق مقدمة من قسم المالية والمحاسبة.أنظر إلى الملاحق

3- الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة

جدول رقم 03: عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة2020 الوحدة بالدينار

الأصول		الخصوم	
البيان	المبالغ	البيان	المبالغ
أصول ثابتة	**16 297 904 620,18**	الأموال الدائمة	**18 143 448 606,50**
أصول متداولة	**4 463 785 130,17**	أموال خاصة	13 898 596 555,97
قيم الاستغلال	73 924 408,56	ديون طويلة الأجل	4 244 852 050,53
قيم غير جاهزة	4252673825,95	ديون قصيرة الأجل	**2 618 241 143,85**
قيم جاهزة	137 186 895,66		
المجموع	20 761 689 750,35	المجموع	20 761 689 750,35

المصدر: من إعداد الطالبين

جانب الأصول:

الأصول الثابتة = مجموع الأصول غير الجارية

الأصول المتداولة = مجموع الأصول الجارية=قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة + قيم جاهزة

قيم الاستغلال = مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ

قيم غيرا لجاهزة = الزبائن + المدينون الآخرون+ الضرائب

قيم جاهزة = الخزينة

جانب الخصوم:

الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + ديون طويلة الأجل

ديون طويلة الأجل = الخصوم غير جارية

ديون قصيرة الأجل = الخصوم الجار

المطلب الثاني: تحليل الهيكلة المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي

لتحليل الهيكلة المالية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز اعتمدنا على الميزانية المالية لها خلال دورة 2020، وسنقوم بدراسة التوازن المالي بالاعتماد على المؤشرات التالية:

رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

1- رأس المال العامل (F.R):

يُمكن حساب النتائج لرأس المال العامل وأنواعه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم04: رأس المال العامل وأنواعه، الوحدة بالدينار

راس المال العامل	طريقة حسابه	القيمة
رأس المال العامل الدائم	أموال دائمة – أصول ثابتة= 16 297 904 620,18–18 143 448 606,50 أصول متداولة – د.ق.أ= 2 618 241 143,85–4 463 785 130,17	1 845 543 986,32
رأس المال العامل الخاص	ر.م.ع دائم – د.ط.أ=1 845 543 986,32– 4 244 852 050,53 أموال خاصة – أصول ثابتة = 16 297 904 620,18–13 898 596 555,97	-2 399 308 064,21
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول المتداولة= مجموع الميزانية – أصول الثابتة = 16 297 904 620,18–20 761 689 750,35	4 463 785 130,17
رأس المال العامل الخارجي	مجموع الديون = د.ط.أ + د.ق.أ= 2 618 241 143,85+4 244 852 050,53 = ر.م.ع إجمالي – رأس م.ع الخاص (2 399 308 064,21–)-4 463 785 130,17	6 863 093 194,38

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها يُمكن أن نعلق مالياً عن ذلك، بحيث أنه للمؤسسة المقدرة على التسديد والوفاء بديونها ، كما أن للمؤسسة أموال خاصة لا تُغطي الأصول الثابتة أي المؤسسة لا تحقق استقلالية مالية بحيث لا تغطي أصولها الثابتة بالإضافة إلى الديون القصيرة الأجل.

2- إحتياجات رأس المال العامل (BFR):

يُحسب وفق الطريقة التالية:

BFR = احتياجات التمويل – موارد التمويل= (قيم الاستغلال + ق.غ.ج) – (د.ق.أ – سلفات مصرفية)

BFR = (أصول متداولة – ق.ج) – (د.ق.أ – سلفات مصرفية)

ومنه:

BFR = (137 186 895,66 –4 463 785 130,17) – (0 –2 618 241 143,85)

BFR= 1 708 357090,66دج

بما أن احتياجات رأس المال العامل موجب فإنه يعني موارد الدورة أكبر من احتياجات الدورة، وهذا معناه أن المؤسسة تغطي احتياجاتها بموارد الدورة دون الجوء الى الموارد القصيرة الاجل المتعلقة بالنشاط.

ثالثا: الخزينة (TR) الخزينة هي صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع المؤسسة التصرف فيه فعلاً، وتُحسب وفق الطريقة التالية:

TR = رأس المال العامل الدائم – احتياجات رأس المال العامل

=1 845 543 986,32 −1 708 357 090,66أو

TR = ق.ج – سلفات مصرفية = 137 186 895,66 − 0

ومنه: TR =137186 558 895,66دج

نلاحظ أن الخزينة (TR > 0) موجبة وهذا يعني أن:

رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، وهذا يعني أن المؤسسة تُجمد جزء من أموالها، وعلى هذه المؤسسة أن تشغل هذه الخزينة وهذا إما بتعظيم قيم الاستغلال عن طريق شراء مواد أولية مثلاً أو تمديد آجال الزبائن عن طريق تسهيل التسديد.

المطلب الثالث: تحليل الهيكلة المالية بواسطة النسب المالية

يُمكن حساب عدد لا نهائي من النسب المالية لنفس المؤسسة، إلا أنه جميعها ذات معنى، لذا يجب على القائم بالتحليل المالي أن يقوم باختيار النسب الأكثر دلالة مع العلم أن النسبة المستعملة تختلف باختلاف نوع المؤسسة من جهة والأطراف المهتمة بالتحليل من جهة أخرى.

1- نسب الهيكلة المالية

ومعناها تفسير العلاقة فيما بينها والخصوم فيما بينها، وكذا العلاقة بين الأصول والخصوم في نفس الوقت.

التحليل العمودي: ويعني تحليل البنية المالية لعناصر الخصوم من جهة وعناصر الأصول من جهة أخرى. هيكلة الأصول:

نسبة الأصول الثابتة = أصول ثابتة / مجموع الأصول = 16 297 904 620,18 / 20 761 689 750,35 = 0,78

ومنه: نسبة الأصول الثابتة = 0.78

نسبة الأصول المتداولة = أصول متداولة / مجموع الأصول = 4 463 785 130,17 / 20 761 689 750,35 = 0,21

ومنه: نسبة الأصول المتداولة = 0,21

هيكلة الخصوم:

نسبة الأموال الدائمة = الأموال الدائمة / مجموع الخصوم = 18 143 448 606,50 / 20 761 689 750,35 = 0.87

ومنه: نسبة الأموال الدائمة = 0.87

نسبة الديون قصيرة الأجل = ديون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم = 2 618 241 143,85 / 20 761 689 750,35 = 0.13

ومنه: نسبة الديون قصيرة الأجل = 0.13

التحليل الأفقي: تحليل البنية المالية بين عناصر الأصول والخصوم، ومن بين هذه النسب ما يلي حسب الجدول التالي:

جدول رقم05: النسب المالية

النسبة المالية	القانون	النسبة	النسب النموذجية المثلى
نسبة التمويل الدائم	أموال دائمة / أصول ثابتة	%111	النسبة أكبر من > 1)
نسبة التمويل الخاص	أموال خاصة / أصول ثابتة	%85.28	(1>%)
نسبة قابلية السداد (الوفاء بالدين)	مجموع الديون / مجموع الأصول	%33.06	50% ≥ %
نسبة الاستقلالية المالية	أموال خاصة / مجموع الديون	%202.51	1 ≥ %

المصدر: من إعداد الطالبين

التعليق المالي:

فيما يخص نسبة التمويل الدائم (111%)نجد أنها أكبر من 1 ، هذا يعني أن الأموال الدائمة تُغطي الأصول الثابتة، أما فيما يخص نسبة التمويل الخاص فنجدها (85.28%) اصغر من 1 و هذا يعني أن المؤسسة لا تُمول قيمها الثابتة بأموالها الخاصة، مما يدل على أنها لا تحقق استقلالية مالية عن العالم الخارجي، أما نسبة قابلية السداد فنجد أن هذه النسبة جيدة (33.06%) أقل من 50% يعني أن المؤسسة تضمن ديون الغير، و بالتالي لها حظ أوفر للحصول على قروض، أما نسبة الاستقلالية المالية مقبولة لأنها اكبر من 1 أي للمؤسسة إمكانية تسديد أموالها الأجنبية وتستطيع الحصول على قروض إضافية.

2- نسب السيولة

من بين هذه النسب نجد ما يلي:

نسبة السيولة العامة: وتحسب وفق الطريقة التالية:

$$\text{السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{د. ق. أ}} = \frac{4\ 463\ 785\ 130,17}{2\ 618\ 241\ 143,85} = 1,70$$

نلاحظ أن هذه النسبة أكبر من الواحد (1,70 <1) معناه الأصول المتداولة أكبر من د. ق. أ وهذا يعني أن المؤسسة لها القدرة على التسديد في التزاماتها في الأجل (الأمد) القصير.

نسبة السيولة المختصرة: وتحسب كما يلي:

$$\text{السيولة المختصرة} = \frac{\text{ق.غ.ج +ق. ج}}{\text{د. ق. أ}} = \frac{137\ 186\ 895,66+4\ 252\ 673\ 825,95}{2\ 618\ 241\ 143,85} = 1.68$$

و الحالة المثلى ينبغي أن تكون: 0,5≥%>0,3

وبالتالي نسبة السيولة المختصرة (1.68) تخرج عن هذا المجال وبالتالي للمؤسسة مشاكل عليها مواجهتها كالتقليل أو استغلال القيم غير الجاهزة.

نسبة السيولة الحالية (الفورية): وتحسب كما يلي:

$$\%\ \text{السيولة الحالية} = \frac{\text{ق. ج}}{\text{د. ق. أ}} = \frac{137\ 186\ 895,66}{2\ 618\ 241\ 143,85} = 0.05$$

الحالة المثلى لها هي أن تكون هذه النسبة 0,3>%>0,2، وبما أن هذه النسبة خارج هذا المجال فعلى المؤسسة إذن استغلال القيم الجاهزة.

3- نسب المردودية

تسمح لنا هذه النسب بقياس العائد من استخدام الموجودات المتاحة للمؤسسة.

المردودية المالية: وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \frac{-1\ 243\ 461\ 088,24}{13\ 898\ 596\ 555,97} = -0,089$$

كلما كان المعدل مرتفع كلما كان المؤشر إيجابي للمؤسسة، لكن نلاحظ أن النسبة منخفضة نوعاً ما (0,089 -) وبالتالي للمؤسسة حالة سيئة.

المردودية التجارية: وتحسب كما يلي:

$$\text{مردودية النشاط} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال}} = \frac{-1\ 243\ 461\ 088,24}{4\ 389\ 860\ 721,61} = -0,28$$

نلاحظ أن نسبة النشاط منخفضة، معناه انخفاض حجم النشاط للمؤسسة.

الجدول رقم(06): جدول حسابات النتائج للشركة الوطنية للكهرباء والغاز للوسط – مديرية التوزيع بالمدية – الوحدة بالدينار

البيـــــان	2019	2020
رقم الأعمال	4 909 295 145.45	4 915 011 179.63
تغيير مخزون السلع التامة الصنع و الغير تامة	0.00	234 327 180.07
إعانات الاستغلال	3 988 328.64	364798.29
إعانات الاستغلال		**0.00**
خدمات مستلمة.منتجات الطاقة وآلات	-3 097 643 437.13	-3 055 607 727.33
1- إنتاج السنة المالية	**1 815 640 037.08**	**2 094 095 430.66**
المشتريات المستهلكة	-82 436 323.03	-41 379 795.02
الخدمات الخارجية و الاستهلاك الأخرى	-389 672 566.72	-421 738 698.61
خدمات مستلمة	-919 653 360.97	-773 847 783.97
2- استهلاك السنة المالية.	**-1 391 762 250.72**	**-1 236 966 277.60**
3- القيمة المضافة (1-2)	**423 877 786.36**	**857 129 153.06**
أعباء المستخدمين	-1 161 074 364.78	-1 297 933 773.71
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	-92 248 457.43	-98 907 541.52
4- الفائض الخام للاستغلال	**-829 445 035.85**	**-539 712 162.17**
المنتجات العملياتية الأخرى	193 798 862.09	216 611 598.28
الأعباء العملياتية الأخرى	-8 268 953.29	-20 693 336.60
مخصصات الاستهلاكات و المؤونات	-1 058 455 822.17	-1 127 100 321.71
تكاليف الاهتلاك		0.00
استرجاع عن خسائر القيمة و المؤونات	213 064 559.98	227 433 133.96
الارصدة الممنوحة		0.00
5- النتيجة العملياتية	-1 489 306 389.24	-1 243 461 088.24
الأعباء المالية	-176 697.39	0
6-النتيجة المالية	**-176 697.39**	**0**

4- النتيجة العادية قبل الضرائب(5+6)	**-1 489 483 086.63**	**-1 243 461 088.24**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	0.00	0.00
الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية	0.00	0.00
إجمالي الإيرادات عن الأنشطة العادية	5 320 146 896.28	5 593 747 890.23
إجمالي الأعباء عن الأنشطة العادية	-6 809 629 982.91	-6 837 208 978.47
5- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**-1 489 483 086.63**	**-1 243 461 088.24**
10- النتيجة الصافية للسنة المالية (8+9)	**-1 489 483 086.63**	**-1 243 461 088.24**

من اعداد الطالبين: أنظر إلى الملاحق

جدول رقم(07): جدول توضيحي يتضمن مختلف النتائج المتعلقة بحساب نسب النمو والرفع–الوحدة بالدينار

البيان	2019	2020
الخصوم الجارية+الخصوم.غ.جارية	6 550 706 292.54	6 863 093 194.38
إجمالي الأصول	18 636 976 063,27	20 761 689 750,35
3-1- نسبة المديونية	**0.35**	**0.33**
(ن.ص.N – ن.ص.N-1)	-483 278 015.77	246 021 998.39
ن.ص.N-1	-1 006 205 070.86	-1 489 483 086.63
3-2- نسبة نمو الدخل الصافي	**0.48**	**-0. 16**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الميزانية المالية والمحاسبية وجدول حسابات النتائج.

من خلال النسب المتحصل عليها بالجدول:

يتضح لنا بأن للشركة هيكل تمويلي أغلبه من مصادر داخلية، حيث لم تفق النسبة في كل السنوات 50% كحد أقصى، حيث مثلت هذه الديون 35%،33% خلال سنوات 2019– 2020 على التوالي، وإن لم تكن نسبة مريحة جدا لأنها تكاد تلامس الحد الأقصى فهي تتوفر على قدرة تسديد هذه الديون عند الحالات الطارئة، إضافة إلى حرية

اتخاذ القرار عند إدارة الشركة بغض النظر عن التبعية للشركة الأم لأنها تعتمد على التمويل الداخلي أكثر من التمويل الخارجي.

رغم أن النتيجة الصافية المسجلة على مدى سنوات محل الدراسة كانت خسارة محاسبية، إلا أن الملاحظ أيضا أن نسبة نمو الدخل الصافي كانت تنازلية كما سجلنا، حيث شهدت منحا تنازليا بنسبة 48% سنة 2019 مقارنة بـ 2018، ثم نسبة 16% سنة 2020 مقارنة بـ 2019، للتدارك الشركة هذه الوضعية ويتجه دخلها الصافي نحو الصعود والنمو بعد زيادة مقدرة بـ 32% رغم تسجيل خسارة محاسبية في جدول حسابات النتائج، ويعود هذا الأمر بالدرجة الأولى إلى الرفع المسجل في قيمة بيع الكهرباء والغاز الذي جاء به قانون المالية 2016 والذي ساهم في رفع قيمة رقم الأعمال، ويرتقب استمرار الانتعاش في 2020 لنفس الأسباب.

المبحث الثالث: قياس قدرة والاستمرارية باستخدام بعض نماذج التنبؤ بالفشل المالي

هناك عدة نماذج لقياس قدرة الشركات على الاستمرارية، أو إعطاء إنذار مبكر لفشلها، غير أن تطابق نموذج على مشروع معين ليس بالضرورة أن ينطبق على مشروع آخر، وذلك لاختلاف أهمية المتغيرات التي تعتمد عليها هذه النماذج في كل مشروع، لذا نستخدم في هذه الدراسة نموذجين هامين أثبت قدرة عالية على التنبؤ بالفشل المالي هما نموذج Kida ونموذج Sherrord.

المطلب الأول: نموذج Kida:

بني هذا النموذج على خمس متغيرات بأوزان مختلفة لتحديد قيمة المتغير التابع Z(مؤشر الفشل المالي) وذلك بموجب المعادلة التالية

$$Z= 1.042X_1+0.42X_2+0.42X_3+0.463X_4+0.271X_5$$

حيث أن:

X_1=(إجمالي الأصول / صافي الربح بعد الضريبة)

(مجوع الالتزامات/ حقوق المساهمين)=X_2

(الالتزامات المتداولة / الأصول المتداولة)=X_3

(إجمالي الأصول/المبيعات)=X4

(إجمالي الأول/النقديات)=X_5

وبالرجوع إلى معطيات الميزانية وقائمة الدخل لسنة 2020 للمجمع نجد:

جدول رقم08:حساب قيمة المتغير Z (مؤشر الفشل المالي حسب نموذج Kida

X	البيان	القيمة	الأوزان المختلفة	القيمة في الوزن
	صافي الربح بعد الضريبة	-1 006 205 070.86		
	إجمالي الأصول	20 761 689 750.35	1.042	-0.05
	X_1	-0.048		
	حقوق المساهمين	13 898 596 555.97		
	مجموع الالتزامات	20 761 689 750.35	0.42	0.29
	X_2	0.67		
	الأصول السائلة	4 463 785 130.17		
	الالتزامات المتداولة	2 618 241 143.85	0.42	0.72
	X_3	1.71		
	المبيعات	4 915 011 179.63		
	إجمالي الأصول	20 761 689 750.35	0.463	0.12
	X_4	0.24		
	النقديات	137 186 895.66		
	إجمالي الأصول	20 761 689 750.35	0.271	0.01
	X_5	0.01		
	Z			1.09

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الميزانية المالية والمحاسبية وجدول حسابات النتائج والمعادلة حسب نموذج kida.

ملاحظة: تم تعويض حقوق المساهمين من الأموال الخاصة عند حساب x_2 والتي لا تحوي قيمة حقوق المساهمين في ميزانية الشركة المدروسة.

حسب نموذج kida فان قيمة Z كلما كانت موجبة أكثر كلما زادت قدرة الشركة على الاستمرارية والعكس صحيح، والنظر إلى قيمة Z التي تحصلنا عليها فان الشركة قادرة على الاستمرارية ولكن بهامش آمان مقبول 1.09 درجة فهي تبعد عن وقوع الخطر المالي.

المطلب الثاني: نموذج Sherrord:

يقوم هذا النموذج على ستة نسب رئيسية بموجب المعادلة التالية:

$$Z= 17X_1 + 9X_2 + 3.5X_3 + 20X_4 + 1.2X_5 + 0.1X_6$$

حيث أن:

X_1= صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول

X_2= الاصول المتداولة / مجموع الأصول

X_3= مجموع حقوق المساهمين / مجموع الأصول

X_4= صافي الربح قبل الضريبة / مجموع الأصول

X_5= مجموع الأصول / مجمع الأصول الثابتة

X_6= مجموع حقوق المساهمين / مجمع الأصول الثابتة

وبالاعتماد على معطيات الميزانية وقائمة الدخل لشركة الكهرباء والغاز للوسط في سنة 2020 نجد:

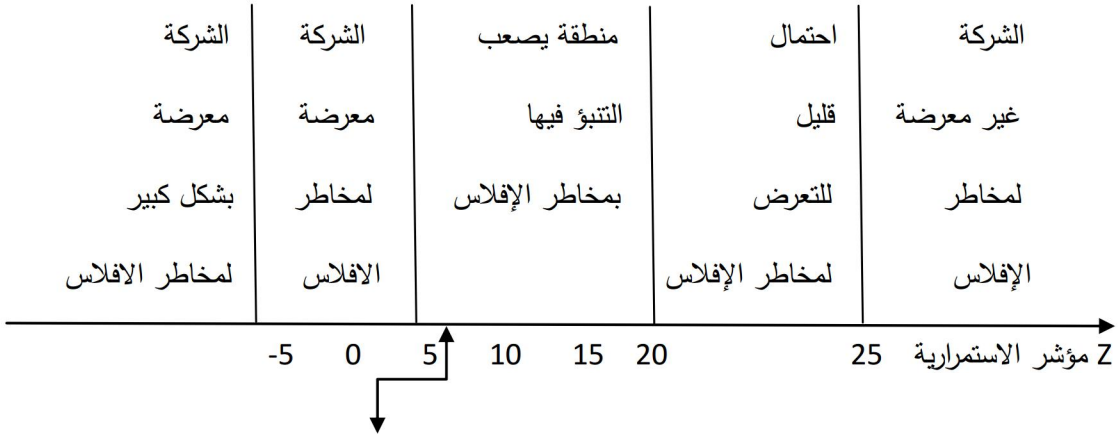
جدول رقم09:حساب قيمة المتغير Z (مؤشر الفشل المالي حسب نموذج Sherrord

X	البيان	القيمة	الأوزان المختلفة	القيمة في الوزن
	رأس المال العامل	1 845 543 986,32	17	1.53
	إجمالي الأصول	20 761 689 750.35		
	X_1	0.09		
	الأصول المتداولة	4 463 785 130,17	9	1.98
	إجمالي الأصول	20 761 689 750.35		
	X_2	0.22		
	حقوق المساهمين	13 898 596 555.97	3.5	2.35
	إجمالي الأصول	20 761 689 750.35		
	X_3	0.67		
	صافي الربح قبل الضريبة	-1 006 205 070.86	20	-0.96
	إجمالي الأصول	20 761 689 750.35		
	X_4	-0.048		
	إجمالي الأصول	20 761 689 750.35	1.2	1.53
	مجموع الأصول الثابتة	16 297 904 620,18		
	X_5	1.27		
	مجموع حقوق المساهمين	13 898 596 555.97	0.1	0.09
	مجموع الأصول الثابتة	16 297 904 620,18		
	X_6	0.86		
	Z			6.52

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الميزانية المالية والمحاسبية وجدول حسابات النتائج والمعادلة حسب نموذج Sherrord.

اذن قيمة الفشل المالي Z هي 6.52 وحسب تصنيف Sherrord لفئات الشريكات حسب قدرتها على الاستمرارية فان شركة توزيع الكهرباء ولغاز للوسط تقع في الفئة الثالثة أي الفئة التى تعبر على ان الشركة تقع في منطقة يصعب التنبؤ بالافلاس كما يوضح الشكل الأتي:

الشكل رقم13: تموقع شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ضمن احتمالات الفشل أو الاستمرارية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تصنيف Sherrord لقدرة الشركات على الإستمرارية.

تعليق: من الشكل البياني السابق يتبن لنا بان الشركة واقعة في منطقة يصعب التنبؤفيها باالافلاس فان الشركة قريبة من منطقة التعرض لمخاطر الافلاس بهامش امان ضئيل، لذا يتوجب على الشركة اخذ الحيطة والحذر ومراجعة سياستها المالية والاقتصادية مبكرا قبل الوقوع في مخاطر الافلاس،و بمان الشركة تعمل على التوسع والنمو لذلك أنفقت كثيرا على المشاريع الاستثمارية في هذه السنة والتي قد تدر بعوائد مالية مستقبلية من شأنها الارتقاء بالشركة إلى وضع مالي أحسن.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط فرع المدية، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح الإطار المنهجي من منهج الدراسة وأدواتها والأساليب التحليلية المستخدمة في الدراسة، وكان هدفنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية، ثم قمنا بتحليل القوائم المالية لهذه المؤسسة من الجانبين وكذالك دراسة بعض النسب المالية التي تعطي صورة واضحة لهذه المؤسسة في تحسين الأداء المالي لها، ودراسة بعض نسب النمو والرفع المالي، وقد أثبتت نماذج التنبؤ للفشل المالي بان الشركة ليست في مأمن من هذا لخطر بسبب تموقعها في منطقة يصعب التنبؤ فيها بمخاطر الإفلاس فهي قريبة من منطقة التعرض لمخاطر الإفلاس ،لكن بالنظر لتزايد الإنفاق الاستثماري للشركة في السنوات الأخيرة فان جدوى المشاريع تحدد الي حد بعيد مستقبل الشركة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي قمنا فيها بالبحث عن دور إستراتيجية النمو الداخلي في تحسين أداء المؤسسة حيث حاولنا تحديد الإشكالية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالمدية والتي كانت محل الدراسة الميدانية بغرض إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والتي كان الهدف منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، حيث توصلنا إلى أنه يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، ومنه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة اتجهت إلى خيار إستراتيجية النمو الداخلي من أجل تحسين أداءها المالي.

كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي تتمثل في:

أولا: النتائج.

يمكن تقسيم النتائج إلى مجموعتين تتعلق بالجانب النظري والجانب التطبيقي.

الجانب النظري:

- إن النمو والتوسع ظاهرة حتمية في جميع المؤسسات كونه من المداخيل الثابتة التي تحقق الفعالية التي تسعى لها المؤسسة.

- يعد النمو الداخلي كخيار استراتيجي والمصدر الاساسي في تغيير الاستراتجيات المتبعة من قبل المؤسسات على المدى الطويل.

- يقدم النمو الداخلي نظرة مستقبلية واستشرافية تساعد المؤسسة في تحسين أداءها المالي.

- يبين تقييم الأداء بمدى قيام المؤسسة بمعالجة الاحتياجات بإحراز التقدم نحو الغاية المنشودة.

– يعد الأداء عنصر فعال في تحقيق الريادة من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة من كل مؤسسة.

– تحتل الوضعية المالية للمؤسسة موقعا استراتيجيا يجعلها مسؤولة عن اجراء تشخيص مالي لتقييم الوضعية المالية من خلال تقنية تقييم الأداء المالي.

الجانب التطبيقي:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

– تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها على وجود دور بين المتغيرين، إستراتيجية النمو الداخلي للمؤسسة والأداء المالي المؤسسي بأبعاده الأربعة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالمدية.

– يبدو أن الأداء مقبول بالنسبة إلى المؤسسة محل الدراسة وذالك نظرا الى النتائج التي تحصلنا عليها.

– أظهرت النتائج أيضا أن المؤسسة في توسع مستمر من خلال النمو المتواصل وتوزيعها عبر كامل التراب الوطني.

– أثبتت النتائج المتحصل عليها من خلال دراسة نماذج التنبؤ بالفشل المالي أن الشركة في موقع يصعب التنبؤ بمخاطر الإفلاس، ولكن من خلال نتائج دراسات سابقة يتبين لنا أن الشركة في تحسن مستمر.

– الوضعية الإحتكارية للسوق تجعل المؤسسة في وضعية مرتاحة، حيث تراهن على الإستمرارية والربح المؤجل عن طريق زيادة الإستثمارات.

ثانيا: الاقتراحات.

– المؤسسة محل الدراسة حبذا أن تعمل على توسيع مجال العمل وتحسين الخدمة المقدمة.

– يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تطوير خدماتها وتوسيع نشاطها من خلال خلق فروع عبر كامل التراب الوطني وخاصة في البلديات النائية.

– من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح على المؤسسة تنويع في النشاط من خلال التوجه نحو الاستثمار من أجل التوسع ورفع العائد الداخلي.

افاق الدراسة :

عند قيامنا بدراسة وتحليل هذا الموضوع تبين أن هناك مواضيع أخري تستوجب الدراسة منها :

– دراسة تبحث في أخر ما توصل اليه المفكرون الماليون في تقيم الأداء المالي في الوضع الاقتصادي الراهن .

– دراسة تبحث في اقتراح نظام موحد لتصنيف مؤشرات تقيم الاداء المالي مما يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة.

وفي ختام كلامنا نتمنى قد وفقنا في انجاز هذا البحث الى حد ما في التطرق الى النقاط المهمة في معالجة هذا البحث.

– تمت بعون الله –

قائمة المراجع والمصادر

I. المراجع باللغة العربية

الكتب

1- إبراهيم محمد المحاسنة، (2013) : إدارة تقييم الأداء الوظيفي، دار جديد، الأردن.

2- إلياس بن ساسي،الخيارات الإستراتيجية لنمو المنظمة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو)،دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.

3- حاتم قابيل، عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسساتي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2009.

4- سيد محمد جاد الرب،استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر ،2009.

5- صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون الأداء الاستراتيجي في المنضمات العامة والخاصة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،2012 .

6- فلاح الحسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

7- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2015..

8- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2014.

9- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ضل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن،2009.

9- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ،مصر،2008 ..

10- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.

المذكرات والاطروحات

1- الياس بن ساسي ، المنظمة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ،2008.

2- الهواري السعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة نظرية وتطبيقية ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ،جامعة بومرداس، جوان 2007.

3- دربال سمية ، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012.

4- عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ، رسالة ماجستير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

5- مراد ملوة، فعالية التسيير المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص علوم المالية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2013.

المجلات والدوريات

1- إلياس بن سامي ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد6، جامعة ورقلة،2008 .

2- سترة العلجة، 2008، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس.

الملتقيات والبحوث

1- - مقابلة مع السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، بمديرية التوزيع للمدية.

2- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة التقويم مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية 26، الجزائر،جويلية، 2005.

المراسيم والمناشير

1- مرسوم رئاسي رقم 195/02 الجريدة الرسمية، مؤرخ في 01 يونيو 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الجريدة الرسمية العدد 39.

II. المراجع باللغة الفرنسية

1 -Bienayme Alain ،La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme ،Tome 1 ،Bordas ،1971.

2 -Disponible sur le site :http://www .entreprenariat.com/fileadmin /ressouces/ actes 07/sauve- mahjoub -pelletiers .PDF 07/sauve_ mahjoub _pelletier.

3 - FRANCK JANSSEN Les Déterminants De La Croissance Des Entreprises, Séminaire PME : Regards Croisés Sur L Entreprise « Ministère De L Economie Des Finances Et De L'industrie Centre De Conférences Pierre MONDES - France،03mia2005.

4 -GuestHerrewijn Maîtriser La Croissance Des Pme : Gestion Gouvernance Développement. Bruxelles L'écho،2003.

5 -ICHAK Adize le cycle de vie de l'entreprise ،diagnestic et theories ،edition d'organisation ،Paris ،1991.

6 -Jean-Claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN ، Dictionnaire de stratégie d'entreprise Paris ،Vuibert،2001

7 -Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL «stratégie : Les clés du succès concurrentiel Paris Edition D'organisation: 2004.

8 -Lavalette Georges Et Niculscu Maria ،Les Stratégies De Croissance Paris ،Editions D'organisation ،1999.

9 -Leonel MATATAR. Globalisation et stratégie des pme/pmi Acte de premier colloque international sur les pme /pmi face au défit de la globalisation INC .Alger .Nov 2007.

10 -Moungou Sabine Patriciala Croissance De L'entreprise - Le Cas Des L'industries Agroalimentaires Del'economie Camerounaise. These De Doctorat En Sciences De Gestion Universite De Nantes. 2005.

11 -Robert PAPAIN ،L'art de diriger : Management Stratégie ،3e ed ، Paris ،Dunonda 2006.

12 -Robert LEDUFF ،Encyclopédie de la gestion et du management ، Paris ،Dalloz ،1999.

13 -WitmeurOlivierL'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises «Thèse de doctorat en sciences de gestion UniversitéLibre de Bruxelles .

مواقع الانترنيت

1 -Disponible sur le site :www.acversailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm.

2 -http://www.memopage.com/etudes/html_etudes/1778.

3- الموقع الإلكتروني: www.sonelgaz.dz.

الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2019

CENTRE DD MEDEA **DATE** 04/08/2020 13.52.40

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		75 461 600,00	48 170 458,15	27 291 141,85	23 345 018,05
Constructions (Batiments et ouvrages		572 238 896,27	156 827 433,33	415 411 462,94	427 333 345,55
Installations techniques, matériel et outillage		26 763 644 708,13	13 740 173 274,62	13 023 471 433,51	12 643 999 554,00
Autres immobilisations corporelles		2 193 868 637,69	999 015 364,35	1 194 853 273,34	1 165 643 392,88
Immobilisations en cours		1 178 611 484,68		1 178 611 484,68	1 401 445 706,58
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		30 793 859 425,35	14 944 186 530,45	15 849 672 894,90	15 671 801 115,64
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 805 861 672,41	194 428 198,16	2 611 433 474,25	2 682 873 265,31
Stocks et encours		977 850,99		977 850,99	1 934 100,99
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		31 765 146,56	7 375 365,66	24 389 780,90	21 628 977,48
Impôts		46 805 713,59		46 805 713,59	63 429 365,75
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		104 771 186,66	1 074 838,02	103 696 348,64	112 558 458,45
TOTAL ACTIF COURANT		2 990 181 570,21	202 878 401,84	2 787 303 168,37	2 882 424 167,98
TOTAL GENERAL ACTIF		33 784 040 995,56	15 147 064 932,29	18 636 976 063,27	18 554 225 283,62

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2019

CENTRE DD MEDEA **DATE** 04/08/2020 13.52.42

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		609 178 902,10	609 178 902,10
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 10 201 486,06	0,00
compte de liaison**		11 487 292 354,69	11 207 980 443,33
TOTAL CAPITAUX PROPRES		12 086 269 770,73	11 817 159 345,43
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		98 725 220,81	92 300 488,76
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 017 835 667,44	3 825 382 556,07
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 116 560 888,25	3 917 683 044,83
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		775 309 444,31	575 542 771,46
Impôts		55 538 967,81	52 558 873,82
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 603 296 992,17	2 191 281 248,08
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 434 145 404,29	2 819 382 893,36
TOTAL GENERAL PASSIF		18 636 976 063,27	18 554 225 283,62

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2020

CENTRE DD MEDEA **DATE** 29/04/2021 13.46.51

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	1 473 970,14	2 947 940,27	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		77 634 388,00	49 674 463,60	27 959 924,40	27 291 141,85
Constructions (Batiments et ouvrages		587 456 171,54	169 146 562,21	418 309 609,33	415 411 462,94
Installations techniques, matériel et outillage		27 494 311 301,59	14 506 983 761,73	12 987 327 539,86	13 023 471 433,51
Autres immobilisations corporelles		2 307 213 100,14	1 095 496 578,72	1 211 716 521,42	1 194 853 273,34
Immobilisations en cours		1 639 608 986,32		1 639 608 986,32	1 178 611 484,68
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		32 120 679 956,58	15 822 775 336,40	16 297 904 620,18	15 849 672 894,90
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		73 924 408,56		73 924 408,56	977 850,99
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 216 215 335,52	113 224 147,28	4 102 991 188,24	2 611 433 474,25
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		46 134 136,68	27 351 725,40	18 782 411,28	24 389 780,90
Impôts		130 900 226,43		130 900 226,43	46 805 713,59
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		138 322 309,72	1 135 414,06	137 186 895,66	103 696 348,64
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		4 605 496 416,91	141 711 286,74	4 463 785 130,17	2 787 303 168,37
TOTAL GENERAL ACTIF		36 726 176 373,49	15 964 486 623,14	20 761 689 750,35	18 636 976 063,27

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2020

CENTRE DD MEDEA **DATE** 29/04/2021 13.47.05

BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		609 178 902,10	609 178 902,10
Résultat net		- 1 243 461 088,24	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 10 201 486,06	- 10 201 486,06
compte de liaison**		14 543 080 228,17	11 487 292 354,69
TOTAL CAPITAUX PROPRES		13 898 596 555,97	12 086 269 770,73
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		96 466 801,17	98 725 220,81
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 148 385 249,36	4 017 835 667,44
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 244 852 050,53	4 116 560 888,25
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		615 394 542,58	775 309 444,31
Impôts		154 917 659,33	55 538 967,81
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 847 928 941,94	1 603 296 992,17
Trésorerie passif		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 618 241 143,85	2 434 145 404,29
TOTAL GENERAL PASSIF		20 761 689 750,35	18 636 976 063,27

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2019

CENTRE DD MEDEA **DATE** 04/08/2020 13.54.16

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		4 909 295 145,57	4 997 104 574,49
Production immobilisée		3 988 328,64	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
I - Production de l'exercice		1 815 640 037,08	2 145 798 607,36
Achats consommés		- 82 436 323,03	- 62 671 652,77
Services extérieures et autres consommations		- 389 672 566,72	- 364 605 221,13
II - Consommation de l'exercice		- 1 391 762 250,72	- 1 299 812 684,81
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		423 877 786,36	845 985 922,55
Charges de personnel		- 1 161 074 364,78	- 941 875 481,88
Impôts, taxes et versements assimilés		- 92 248 457,43	- 95 107 502,31
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 829 445 035,85	- 190 997 061,64
Autres produits opérationnels		193 798 862,09	169 738 070,32
Autres charges opérationnelles		- 8 268 953,29	- 618 716,43
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 058 455 822,17	- 1 050 655 839,35
Reprise sur pertes de valeur et provisions		213 064 559,98	66 784 472,97
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 489 306 389,24	- 1 005 749 074,13
Charges financières		- 176 697,39	- 455 996,73
VI - RESULTAT FINANCIER		- 176 697,39	- 455 996,73
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 489 483 086,63	- 1 006 205 070,86
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 320 146 896,28	5 233 627 117,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 6 809 629 982,91	- 6 239 832 188,64
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 489 483 086,63	- 1 006 205 070,86
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 489 483 086,63	- 1 006 205 070,86

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2020

CENTRE DD MEDEA **DATE** 29/04/2021 13.52.44

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		4 915 011 179,63	4 909 295 145,57
Prestations fournies production energie et matériel		234 327 180,07	0,00
Production immobilisée		364 798,29	3 988 328,64
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 3 055 607 727,33	- 3 097 643 437,13
I - Production de l'exercice		2 094 095 430,66	1 815 640 037,08
Achats consommés		- 41 379 795,02	- 82 436 323,03
Services extérieures et autres consommations		- 421 738 698,61	- 389 672 566,72
Prestations reçues services		- 773 847 783,97	- 919 653 360,97
II - Consommation de l'exercice		- 1 236 966 277,60	- 1 391 762 250,72
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		857 129 153,06	423 877 786,36
Charges de personnel		- 1 297 933 773,71	- 1 161 074 364,78
Impôts, taxes et versements assimilés		- 98 907 541,52	- 92 248 457,43
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 539 712 162,17	- 829 445 035,85
Autres produits opérationnels		216 611 598,28	193 798 862,09
Autres charges opérationnelles		- 20 693 336,60	- 8 268 953,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 127 100 321,71	- 1 058 455 822,17
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		227 433 133,96	213 064 559,98
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 243 461 088,24	- 1 489 306 389,24
Charges financières		0,00	- 176 697,39
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	- 176 697,39
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 243 461 088,24	- 1 489 483 086,63
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 593 747 890,23	5 320 146 896,28
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 6 837 208 978,47	- 6 809 629 982,91
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 243 461 088,24	- 1 489 483 086,63
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 243 461 088,24	- 1 489 483 086,63