

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية علوم الإقتصاد وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة أعمال

التشخيص المالي والإقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن

الأغواط

من طرف

قربة معمر

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر ، جامعة البلدية	مراد ناصر
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر ، جامعة الأغواط	مقدم عبيرات
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ، جامعة البلدية	كمال رزيق
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي ، المدرسة العليا للتجارة	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	أستاذة مكلف بالدروس ، جامعة البلدية	زهية بركان

البلدية ، سبتمبر ، 2005

المخلص

إن إشكالية بحثنا تتلخص أساسا في سؤال رئيسي وأربع أسئلة فرعية تتمثل في :
هل بالإمكان تجسيد التشخيص المالي والإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية حالة مطاحن الأغواط والإستفادة منها في بناء الأهداف واتخاذ القرارات في الوقت المناسب لها حتى تمكنها من الأداء الجيد في السوق .

وكانت الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي أهداف التشخيص الإقتصادي والمالي ؟
- ماهي طرق وآليات التشخيص ؟
- ما الدور الذى يلعبه التشخيص في المؤسسة ؟
- كيف يمكن أن تستفيد مؤسسة مطاحن الأغواط من هذه التقنية ؟

هذه الدراسة تمت في إطار المؤسسة الجزائرية ، ومحاولة التعرف على كيفية الإستفادة من هذه التقنية من أجل تحليل نقاط الضعف والقوة وبناء سياسات مستقبلية تمكنها من البقاء والإستمرارية وتركزت دراستنا على جانبين :

الجانب الأول وكان تقديم نظرى لأهم ماجاء في التشخيص وتم تقسيمه إلى :
في الفصل الأول : تطرقنا إلى دراسة المؤسسة ومفهومها وأشكالها ومواردها وأهمية التشخيص في المؤسسة وأنواعه .

الفصل الثاني : تطرقنا إلى التشخيص المالي والتقنيات التي تستخدم في عملية التحليل ودوره في بناء الأهداف في المؤسسة ، مع إبراز أهمية وأهداف هذه التقنية في تحديد نقاط الضعف والقوة وتصحيح المسار.

الفصل الثالث : وخصصناه إلى التشخيص الإقتصادي ، مفهومه وآليات التشخيص المستعملة وكيفية الإستفادة منها في تحليل نقاط الضعف والقوة ودوره في بناء سياسات مستقبلية تساعد المؤسسة على البقاء.

أما الجانب الثاني : وكان موجه أساسا لدراسة حالة متمثلة في عملية تشخيص وتحليل مؤسسة جزائرية من القطاع العام ، هي مؤسسة مطاحن الأغواط ، هذه الدراسة كانت في جانبين في الجانب الأول ركزنا على المؤسسة موضوع الدراسة من حيث نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي ووظائفها وأهميتها الإقتصادية ، والثاني تشخيص مالي وإقتصادي متوصلين إلى أهم نقاط القوة والضعف الموجودة بها والتي كانت محل بناء أهداف مستقبلية تمثلت في توصيات وإقتراحات .

Résumé

La problématique de notre étude se résume principalement en une question principale et quatre autres secondaires :

Est t'il possible d'exprimer le diagnostic financier et économique au sein de l'entreprise économique, par exemple les Moulins de Laghouat, et en bénéficier dans l'élaboration des objectifs et la prise de décisions en temps utiles afin de permettre à l'entreprise d'avoir une bonne performance sur le marché.

De cette question découlent les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les objectifs du diagnostic économique et financier ?
- Quels sont les méthodes et les mécanismes de diagnostic ?
- Quel est le rôle joué par le diagnostic dans l'entreprise ?
- Comment les Moulins de Laghouat, peuvent t'elles bénéficier d'une telle technique ?

Cette étude a été réalisée dans le cadre de l'entreprise algérienne, en tant que tentative d'identifier la manière de mettre à profit cette technique afin d'analyser les points faibles et les points forts et la constitution de futures politiques, lui permettant l'existence et la continuité. Notre étude se base sur deux aspects :

Le premier aspect consiste en une introduction théorique du contenu essentiel du diagnostic et qui fut détaillé en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, on a passé en revue l'étude de l'entreprise, sa notion, ses formes et ses ressources, ainsi que l'importance et les types de diagnostic dans l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, on s'est concentré sur le diagnostic financier et les techniques utilisées dans l'opération d'analyse et son rôle dans l'élaboration des objectifs dans l'entreprise, ceci, tout en mettant en évidence l'importance et les objectifs de cette technique dans la détermination des points forts et des points faibles et le redressement du parcours.

Le troisième chapitre fut consacré au diagnostic économique, sa notion et les mécanismes de diagnostic et la manière d'en bénéficier dans l'identification des points forts et les points faibles et son rôle dans la mise en place de futures politiques, qui aident à la préservation de l'existence de l'entreprise.

Le deuxième aspect, quant à lui, est essentiellement consacré à une étude de cas dont le sujet est le diagnostic et l'analyse d'une entreprise algérienne du secteur public, en l'occurrence, les Moulins de Laghouat.

Dans le premier aspect, nous nous sommes concentrés sur l'entreprise sujette à l'étude depuis sa constitution en passant par son développement, son organigramme, ses fonctions et son importance économique. Tandis que le deuxième est un diagnostic financier et économique menant vers les points forts et les points faibles essentiels de l'entreprise et qui constitue une base pour l'élaboration de futures politiques matérialisées en recommandations et suggestions.

Abstract

The problematical aspect of our study is summarized in one main question and four secondary questions:

Is it possible to express the financial and economic diagnosis within the economic company, the Mills of Laghouat for example and benefiting from that in the elaboration of the objectives and decisions making in suitable times, in order to allow the company to have a good performance in the market.

From this question follow the secondary questions hereunder:

- What are the objectives of the economic and financial diagnosis?
- What are the methods and the mechanisms of the diagnosis?
- What is the role played by the diagnosis in the company?
- How the Mills of Laghouat can benefit from such a technique?

This study has been realized within an Algerian company, as a tentative to identify the way to make profit from this technique in order to analyze the strong points and weak points and the setting up of future policies allowing the existence and the continuity of the company. Our study is based on two aspects:

The first aspect consists in a theoretical introduction of the main content of the diagnosis, which has been detailed in three chapters:

In the first chapter, we have reviewed the diagnosis of the company, its notion, its forms and its resources, as well as the importance and the types of diagnosis in the company.

In the second chapter, we focused on the financial diagnosis and the techniques used in the analyzing operation and its role in the elaboration of the objectives within the company, while putting in evidence the importance and the objectives of this technique in the defining of both the strong and weak points and the readjustment of the development course.

The third chapter was dedicated to the economic diagnosis, its notion and the diagnosis mechanisms, as well as the way to benefit from that in the identification of the strong and weak points and its role in the setting up of future policies that would help in preserving the existence of the company.

The second chapter is mainly dedicated to a case study. The subject of this case study is the analysis of an Algerian company from the public sector, in this case, the Mills of Laghouat.

In the first aspect, we focused on the company, subject of the study, since its setting up to its development, its organization chart, its functions and its economical importance. Whereas, the second aspect is an economic and financial diagnosis leading to the main strong and weak points of the company, which forms a basis for the elaboration of future policies materialized in recommendations and suggestions.

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

وماتوفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنبت

صدق الله والعظيم

أتوجه بالشكر والثناء للأستاذ المشرف الدكتور / عبيرات مقدم على توجيهاته وإرشاداته القيمة .
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى المدير العام وكذا مدير المالية لمطاحن الأغواط على التسهيلات
والمعلومات والتوجيهات المقدمة في إطار هذا البحث .

كما لا أنسى بهذه المناسبة أن أخص بالشكر والإمتنان لكل الأساتذة الذين ساهموا في إنجاح دفعة
ما بعد التدرج لسنة 2003-2004 .

وأثني على كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث .

الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
23	المخطط العام للنظام	1.1
27	تصنيف المؤسسات حسب النظام القانوني	2.1
28	تصنيف المؤسسات وفق المعيار الإقتصادي	3.1
29	تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم	4.1
33	مكانة الوظيفة المالية في المؤسسة	5.1
34	مخطط إدارة الموارد البشرية	6.1
36	أسواق المؤسسة	7.1
37	المؤسسة كعون إقتصادي	8.1
40	مخطط دور التشخيص في بناء الأهداف	9.1
41	أبعاد التشخيص الإستراتيجي	10.1
43	نموذج عن نظام المعلومات للبيئة الخارجية	11.1
44	خطوات التشخيص الشامل	12.1
48	مخطط مكونات إحتياجات رأس المال العامل للإستغلال	1.2
48	مخطط مكونات إحتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال	2.2
49	مكونات إحتياجات رأس المال العامل	3.2
51	إرتباط مؤشرات التوازن فيما بينها	4.2
66	نقطة التعادل إنطلاقاً من $MCV = CF$	5.2
67	نقطة التعادل إنطلاقاً من علاقة التكاليف الكلية مع رقم الأعمال	6.2
67	نقطة التعادل إنطلاقاً من علاقة النتيجة و $TMCV . CA - CF$	7.2
89	مخطط قنوات التوزيع	1.3

97	2.3	سبل تحقيق القدرة التنافسية
110	1.4	تطورات رأس المال العامل
111	2.4	تطورات إحتياجات رأس المال العامل
112	3.4	تطورات الخزينة
113	4.4	تطورات نسب التوازن الهيكلي
114	5.4	تطورات نسب السيولة
115	6.4	نسب الدوران:المخزون ،الزبائن ، الموردین
117	7.4	تطورات نسب المردودية
118	8.4	تطورات الهامش الإجمالي
119	9.4	مقارنة تطورات القيمة المضافة وكتلة الأجور
120	10.4	مقارنة الفائض الإجمالي للإستغلال بمكوناته
121	11.4	تطورات نتيجة الإستغلال
122	12.4	تطورات النتيجة الإستثنائية
123	13.4	تطورات النتيجة الصافية
126	14.4	مقارنة التموين من المادة الأولية بين القطاع الخاص وOAIC
126	15.4	مقارنة تطور التموين من القمح الصلب واللين
128	16.4	مقارنة تطور الإنتاج بالكميات من السميد والدقيق
129	17.4	مقارنة تطور عدد المستخدمين الدائمين والمؤقتين
130	18.4	مقارنة تطور المستخدمين حسب السلم المهني
132	19.4	تطور تكاليف الأجور مقارنة بعدد المستخدمين
134	20.4	مقارنة تطور رقم الأعمال
135	21.4	مقارنة تطور رقم الأعمال إلى الكميات المباعة
138	22.4	نسب رقم الأعمال حسب العملاء

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
84	ترتيب العمال حسب تصنيفهم الوظيفي	1.3
84	ترتيب العمال حسب السلم المهني	2.3
85	ترتيب العمال حسب السلم المهني والأقدمية	3.3
98	جلب المعلومات للتقسيم الإستراتيجي	4.3
110	قيم مختلف أنواع رأس المال العامل	1.4
111	قيم إحتياجات رأس المال العامل	2.4
112	قيم الخزينة	3.4
113	نسب التوازن الهيكلي	4.4
114	نسب السيولة	5.4
115	نسب الدوران	6.4
116	نسب المردودية	7.4
118	الهامش الأجمالي	8.4
119	القيمة المضافة وكتلة الأجور	9.4
120	حساب الفائض الإجمالي للإستغلال	10.4
121	قيم نتيجة الإستغلال	11.4
122	قيم نتيجة خارج الإستغلال	12.4
123	قيم النتيجة الصافية	13.4
124	حساب الرافعة التشغيلية	14.4

124	حساب الرافعة المالية	15 .4
125	نسب التمويين حسب الموردين	16 .4
126	تطور التمويين	17 .4
128	الكميات المنتجة حسب المنتج	18 .4
129	تطور عدد المستخدمين	19 .4
130	ترتيب العمال حسب السلم المهني	20 .4
131	تقسيم المستخدمين حسب فروع الوحدة	21 .4
132	تطور تكاليف الأجور	22 .4
134	تطور رقم الأعمال	23 .4
135	تطور الكميات المباعة بالنسبة لرقم الأعمال	24 .4
137	هيكله رقم الأعمال حسب الأمانه لسنة 2004	25 .4

51	2.1.2. التحليل بواسطة النسب
52	1.2.1.2. نسب التمويل الدائم
53	2.2.1.2. نسب السيولة
55	3.2.1.2. نسب الهيكلية
55	4.2.1.2. نسب المردودية
56	2.2. تحليل توازنات الإستغلال
57	1.1.2.2. الأرصدة الوسيطة للتسيير
57	1.1.2.2. الهامش الإجمالي والقيمة المضافة
59	2.1.2.2. الفائض الإجمالي للإستغلال
60	3.1.2.2. النتائج
62	4.1.2.2. القدرة على التمويل والتمويل الذاتي
65	2.2.2. تحليل الأخطار
65	1.2.2.2. الخطر الإقتصادي
70	2.2.2.2. الخطر المالي
73	3. التشخيص الإقتصادي
73	1.3. التشخيص الداخلي
74	1.1.3. تشخيص وظيفة التمويل
74	1.1.1.3. تنظيم ومهام التمويل
75	2.1.1.3. السياسة التموينية وتحليل أهم المواد المطلوبة
75	3.1.1.3. علاقة المؤسسة مع الموردين
76	2.1.3. تشخيص الإنتاج
76	1.2.1.3. تنظيم ومهام وظيفة الإنتاج
77	2.2.1.3. سياسات الإنتاج
77	3.2.1.3. تحليل المنتج ونوعيته
79	3.1.3. تشخيص الموارد البشرية
80	1.3.1.3. تنظيم ومهام الموارد البشرية
80	2.3.1.3. سياسة الموارد البشرية
83	3.3.1.3. تحليل التركيبة البشرية
86	4.1.3. تشخيص التسويق
86	1.4.1.3. مهام وتنظيم التسويق
87	2.4.1.3. سياسة التسويق
88	3.4.1.3. تحليل عملية السوق
90	2.3. تشخيص المحيط
91	1.2.3. المحيط المباشر
91	1.1.2.3. البنوك
93	2.1.2.3. الموردون
95	3.1.2.3. الزبائن
95	4.1.2.3. الأطراف الإقتصادية الأخرى
96	2.2.3. تحليل المحيط الخصوصي
96	1.2.2.3. تحليل المنافسة
99	2.2.2.3. تحليل التطورات التكنولوجية
100	3.2.3. تحليل المحيط القانوني

100	1.3.2.3. الأدوات الإقتصادية
102	2.3.2.3. سياسة التوظيف والأجور
104	4. دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الأغواط
104	2.4. عرض تقييمي للوحدة
105	1.1.4. وحدة الرياض مطاحن الأغواط
105	1.1.1.4. نشأة المؤسسة
106	2.1.1.4. التنظيم العام للوحدة
107	2.1.4. وظائف المؤسسة وأهميتها الإقتصادية
107	1.2.1.4. وظائف ونشاطات المؤسسة
108	2.2.1.4. الأهمية الإقتصادية
108	2.4. التشخيص المالي
110	1.2.4. تحليل الميزانية
110	1.1.2.4. تحليل التوازنات المالية
113	2.1.2.4. دراسة النسب
118	2.2.4. تحليل الإستغلال
118	1.2.2.4. الأرصدة الوسيطة للتسيير
123	2.2.2.4. تحليل الأخطار
125	3.4. التشخيص الإقتصادي
125	1.3.4. التشخيص الداخلي
125	1.1.3.4. وظيفة الإنتاج والتمويل
128	2.1.3.4. تشخيص الموارد البشرية
133	3.1.3.4. تشخيص التسويق
136	2.3.4. تشخيص المحيط
136	1.2.3.4. المحيط المباشر
139	2.2.3.4. تحليل المحيط الخصوصي
142	خاتمة
146	المراجع
152	الملاحق

مقدمة

مر الإقتصاد الوطني منذ 1962 بعدة تحولات ، مست بالدرجة الأولى المؤسسة الإقتصادية لأنها تعتبر الخلية الأساسية في البنية الإقتصادية . ومن هذه التحولات التطهير المالي،استقلالية المؤسسة والتحول نحو إقتصاد السوق ، الخوصصة ...إلخ.

ففي نهاية الثمانينيات من القرن العشرين ظهر مصطلح الإستقلالية و بعد صدور قرارات الإصلاح الإقتصادي الذي مفاده إعادة الهيكلة المالية و العضوية للمؤسسات في بداية الثمانينيات من نفس القرن قصد تحسين فعاليتها على المستوى الجزئي وكذا بالوطن على المستوى الكلي ومن أجل مساهمتها في التنمية الإقتصادية.

نتيجة هذه الإصلاحات كانت خوصصة المؤسسات الإقتصادية ببيع أصولها للعمال أو عن طريق بيع جزء منها و ذلك بفتح رأسمالها أمام المستثمرين للمساهمة بالإضافة الى طرق أخرى.

حتى تستطيع المؤسسة الجزائرية المنافسة و ترقية منتوجاتها و تحسين وضعيتها المالية في إطار التوجه الجديد ، يتوجب عليها التحكم الأفضل في قواعد التسيير من اجل تلبية حاجات السوق . و لهذا الغرض يتعين عليها إقامة دليل على مردوديتها و قدرتها على التنافس ، لأن الطرق المتبعة في التسيير لها أهميتها في توجيه المؤسسة من حيث إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف .

و لكي تتمكن المؤسسة الإقتصادية من توفير و استخدام الموارد المالية ، عليها إيجاد وسائل تقييم خاصة بأدائها المالي و الإقتصادي ، و منه يتوجب عليها إتخاذ نمط تسيير يعتمد على المعلومات المتوفرة في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي ، و نشاطها الذي يهدف إلى خلق الثروة و تحسين الظروف السائدة في المجتمع ، و الإستمرار و النمو ، و هو ليس بالأمر السهل. و منه يتضح لنا أن التحليل الإقتصادي و المالي يعتبر وسيلة ضرورية للمؤسسة لتوفير المعلومات

التي تعكس الأداء في مختلف جوانب نشاطها و الذي يمكنها من إجراء دراسة تحليلية شاملة للوضع الاقتصادية و المالية و البحث في مشاكل العمليات التي تواجهها و محاولة تفاديها و تصحيحها .

و يعتبر التشخيص أحد الأساليب التقنية المستخدمة في التسيير، إذ يساعد المؤسسة في التعرف على الإختلالات التي تواجهها فالتشخيص هو توضيح نقاط الضعف و القوة في المؤسسة من أجل تصحيحها بالدرجة الأولى و تسيير الإستغلال بدرجة ثانية ، ويتمثل في فحص و تحديد المساوئ ، أي القيام بدراسة شاملة للمؤسسة من خلال وظائف النشاط[1].

ومن خلال هذا نلاحظ أنه يهدف الى قياس الفعالية في المؤسسة حتى يمكن وضع إجراءات و سياسات ملائمة .

و تتجلى لنا نجاعة هذه التقنية في قياس فعالية التسيير ميدانيا من خلال دراسة مؤسسة مطاحن الأغواط و التي عرفت بإسم SEMPAC المؤسسة الوطنية للسميد و العجائن و الكسكسي وهي من المؤسسات التي مستها الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية حيث جزنت إليها عدة مؤسسات جهوية منها المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية و مشتقاتها بتيارت و التي تنتمي لها وحدة الأغواط – مطاحن الأغواط - محل الدراسة ، و تم إختيار هذه المؤسسة لأنها تنتمي للصناعات الإستراتيجية في الصناعة التحويلية (الخبوب)، و ذلك كونها تمس منتج له علاقة مباشرة بالإستهلاك الغذائي للمستهلك. في هذا السياق تبرز الاشكالية التالية :

طرح الإشكالية:

لقد أدى تطور و كبر حجم الشركات و تعدد أنشطتها الى ضرورة تفعيل وظائف التسيير و إعتداد أدوات و تقنيات التسيير الحديثة من أجل ضمان البقاء و الإستمرار في محيط تنافسي حاد، و يتحقق ذلك بإجراء فحص و تشخيص حالة المؤسسة بدراسة و تحليل وضعيتها المالية و الاقتصادية باستعمال ادوات التشخيص الإقتصادي و المالي.

فهل بالإمكان تجسيد التشخيص المالي و الإقتصادي في المؤسسة الاقتصادية حالة مطاحن الاغواط و الاستفادة منها في بناء الأهداف و إتخاذ القرارات في الوقت المناسب لها حتى تمكنها من الأداء الجيد في السوق ؟

ومن خلال الاشكالية الاساسية تبرز الاشكاليات الفرعية التالية:

- ماهي أهداف التشخيص الإقتصادي و المالي ؟
- ماهي طرق و آليات التشخيص ؟
- ما الدور الذي يلعبه التشخيص في المؤسسة ؟
- كيف يمكن أن تستفيد مؤسسة مطاحن الأغواط من هذه التقنية ؟

الفرضيات :

للاجابة على التساؤلات السابقة حاولنا بناء مجموعة من الفرضيات الأساسية التي إعتدناها

في دراستنا كمايلي :

- التشخيص الإقتصادي يحدد نقاط الضعف و القوة في مؤسسة مطاحن الأغواط .
- التشخيص الإقتصادي و المالي وسيلة لعملية التخطيط المستقبلي يساعد مؤسسة المطاحن على المنافسة .
- سوء التسيير و ضعف القدرة على التحكم في موارد المؤسسة نتيجة عجز مؤسسة مطاحن الأغواط في تطبيق هذه التقنية.
- التشخيص الإقتصادي و المالي قاعدة هامة لإتخاذ القرارات و بناء الأهداف لكل من تهمهم وضعية مطاحن الأغواط داخليا و خارجيا .

أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع منها أسباب ذاتية و أخرى موضوعية .

الأسباب الذاتية :

تم إختيار هذا الموضوع بحكم تخصصنا ، إدارة أعمال و شعورنا بأهمية الموضوع وقابليته للبحث و الدراسة من جهة و من جهة ثانية الممارسة الميدانية في عدة مؤسسات كمسير مالي.

الأسباب الموضوعية :

لقد دفعتنا جملة من المبررات لتناول وبحث هذا الموضوع منها أساسا أهمية الموضوع بحد ذاته بالنظر الى واقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و الى التحديات التي يفرزها المحيط و يفرضها على المؤسسة من تحولات إقتصادية ، و رغبتنا في دراسة تشخيصية لمؤسسة مطاحن الأغواط للتعرف على وضعيتها الإقتصادية و المالية خاصة مع فتح السوق الوطنية أمام المنافسة الخارجية ، لاسيما و أن المؤسسة تريد تحقيق الربح ودخول السوق بقوة.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة الى جملة من الأهداف منها :
- عرض و تقييم أهم ما ورد من مفاهيم و أفكار حول التشخيص الإقتصادي و المالي و دوره في بناء الأهداف .
- إستعراض مشاكل المؤسسة الجزائرية و أسبابها خاصة في مجال التسيير و إستغلال مواردها بطريقة فعالة .
- تسليط الضوء على ممارسة التشخيص في مؤسسة مطاحن الأغواط.
- إبراز أهمية التشخيص في تحقيق الفعالية و الإكتشاف المبكر في نقاط الضعف و ذلك حتى يتسنى معالجتها في الوقت المناسب و تبنى على أساسها قرارات فعالة تعمل على نمو المؤسسة و بقائها في السوق و المحافظة على مواردها و تطويرها.
- زيادة كفاءتنا البحثية و رصيدنا المعرفي في هذا الموضوع و لهذا أرتأينا القيام بهذه الدراسة كمساهمة متواضعة لصالح المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من شأنها أن تساعد على التسيير و المراقبة الجيدة لنشاطها.

أهمية الدراسة :

- إن الأهمية التي تكتسيها هذه الدراسة تتمثل في :
- أنها تتعلق بمصير المؤسسة موضوع الدراسة في ظل التحولات و التحديات الإقتصادية الجديدة المفروضة عليها.
- التطورات على المستوى الدولي و الإقليمي و المحلي ، يفرض ضرورة و أهمية التشخيص في بناء أهداف المؤسسة كوسيلة لإتخاذ القرارات في الوقت المناسب و أداة لتحسين فعاليتها .
- لفت إنتباه المسيرين الى أهمية الدور الذي يلعبه التشخيص في المؤسسة رغم شكوك البعض في فعاليته و إمكانية التوجه به علميا .

المنهج المتبع :

- للإجابة على إشكالية البحث حاولنا إتباع المنهج التحليلي الوصفي بدراسة مطاحن الأغواط و ذلك بإستخدام الكتب الأساسية في الموضوع و الكتب المساعدة التي توفرت لنا بالإضافة

الى المجالات و الجانب النظري ، أما في جانب دراسة الحالة قمنا بتوظيف ما أتيح لنا من وثائق و مراسيم متعلقة بالمؤسسة و بالقدر الذي نحتاجه في موضوعنا .

تحديد اطار الدراسة

الاطار الزمني :

تم اختيار الفترة من 2001 و لمدة اربع سنوات ، وسنة 1997 اعتمدت كسنة اساس .
وتبرير هذا التحديد يرجع إلى كونها البداية التي تهيكلت فيها المؤسسة المدروسة كشركة مساهمة
اضافة الى تبلور الاطار التنظيمي والتشريعي في محيطها ضمن طرح يركز على المنافسة
و اقتصاد السوق .

الاطار المكاني:

تم اختيار مطاحن الاغواط كمؤسسة عمومية تنتمي للمجمع الصناعي الرياض تيارت ، وهذا
إثر زيارات ميدانية لهذه المؤسسة و المناقشة مع المسؤولين فيها انتهت باختيارها ، لانها تتمتع
بالخصائص التالية:

فهي مؤسسة انتاجية و تجارية لها تشكيلة منتجات عدة (السميد ، الدقيق ، العلف) . كما
تستخدم مستوى معيناً من التكنولوجيا المستوردة. يغطي منتوجها سوقاً تعرف تنوعاً جغرافياً
(الاغواط ، غرداية افلو ، البيض ، تمنراست) .

وتتعامل مع المستهلك النهائي و المستهلك الصناعي (الخبازين) كما أن لها شبكة توزيع
ومجموعة من المخازن ونقاط البيع. ومن جهة اخرى فقد عايشت عدة مراحل و أنماط تسيير
مختلفة.

وأهم شيء أنها تواجه منافسة حادة مع بقية مؤسسات المجمع ومع الخواص . مما يضعها
وجها لوجه حيال تحديات كبيرة لم تعهدها من قبل و ينبغي التكيف معها.

تقسيم الدراسة:

إن تحليل إشكالية البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة ، وبالتالي إختبار الفرضيات تم
عبر أربعة فصول ، تعرضنا في أولها إلى المؤسسة ومفهومها وأشكالها والوظائف ، كما تم
دراسة موارد المؤسسة ، ثم مفهوم المؤسسة وأهمية التشخيص في المؤسسة .

أما في الفصل الثاني فتناولنا بالدراسة والتحليل التشخيص المالي والتقنيات المستخدمة ودوره في بناء الأهداف في المؤسسة وذلك بتحليل السياسة المالية من خلال الخطر المالي والإستغلالي نظرا للدور الذي تلعبه السياسة المالية في المؤسسة .

أما الفصل الثالث فتضمن عملية التشخيص الإقتصادي وذلك بتحليل محيط المؤسسة الداخلي من خلال الوظائف وسياسة المؤسسة المتبعة وتنظيمها ، كما حاولنا تحليل محيطها الخارجي من خلال العوامل التي تؤثر فيها من قوانين وتشريعات سواء تعلق بالجانب الإقتصادي أو التنظيمي مبينين كيفية التشخيص من أجل الوصول إلى بناء الأهداف المستقبلية .

أما الفصل الرابع فخصصناه للجانب التطبيقي حيث حاولنا من خلاله إستخدام الأدوات المقدمة في الفصول السابقة ، وذلك بدراسة حالة مطاحن الأغواط حيث قمنا بتشخيص مالي واقتصادي للمؤسسة للوقوف على نقاط الضعف والقوة لديها وذلك قصد إختبار فرضيات البحث ثم وضعنا آفاق السياسة العامة للمؤسسة .

الفصل 1

المؤسسة والتشخيص

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا في كتابات الإقتصاديين حسب إتجاهاتهم الإيدولوجية وهذا لإنها تعتبر النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع [2]، حيث تعمل على تجميع موارد مادية وبشرية من أجل عملية الإنتاج حيث تمثل المخرجات له ، لا يمكن عزل المؤسسة عن محيطها الخارجي حيث تؤثر فيه وتتأثر به ، فالمؤسسة ترمي من خلال مزاوله نشاطها إلى البقاء والإستمرارية في السوق معتمدة في ذلك على جميع الوسائل والإمكانيات المتاحة لها سواء كانت مادية أو بشرية في ظل إنتهاج طرق وتقنيات التسيير لغرض التنظيم ومراقبة الإجراءات والنشاط ومن بين هذه التقنيات التي تستخدمها المؤسسة "عملية التشخيص" وسنحاول تقديم مفاهيم عامة حول المؤسسة والتشخيص .

1.1.1. عموميات ومفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية

إن عملية وصف أو تمييز مؤسسة إقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة وهذا بأخذ حالتها منفردة مثلا مؤسسة زراعية ، أو صناعية ، أو إنتاجيةإلخ وقد تكون عامة أو خاصة إلا أننا هنا نحاول التطرق إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة مهما كان نشاطها أو شكلها القانوني إضافة إلى محاولة التطرق إلى أنواع المؤسسات ، الوظائف ، وموارد المؤسسة الاقتصادية .

1.1.1.1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية

1.1.1.1.1. تعريف المؤسسة

قبل أن نعرف المؤسسة لابد من الإشارة إلى أنها هي منظمة إقتصادية تجمع وسائل بشرية ومادية ومالية تستعمل من أجل الإنتاج والتوفير المنتجات والخدمات في السوق [3]. فالمؤسسة

هي عبارة عن شكل إقتصادي وإجتماعي ، وتعنتني بتنظيم العمل المشترك للعاملين وأدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم هذا العمل الخاص بإنتاج السلع والخدمات .

ولقد قامت عدة تعاريف للمؤسسة وهذا حسب إختلاف أهدافها ونشاطها ، فالمؤسسة هي ترجمة لكلمة **Entreprise** ، وحسب المكتب الدولي للعمل تعرف كمايلي :

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منه تكاليف الإنتاج [4].

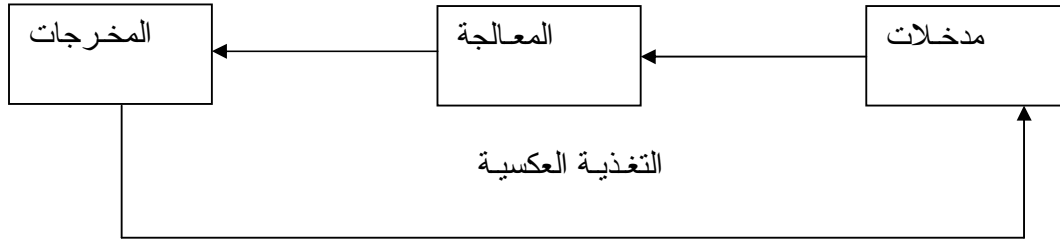
أنها إندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي وإجتماعي معين ، وضمن شروط إقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم النشاط الذي تقوم به [5].

وهناك تعريف عند شمببتر (Shompter) المؤسسة تكون مركزا للإيداع ومركزا للإنتاج أما عند بيرو (Perraux) تقوم المؤسسة بتكريب السلطات ، وإذا مأخذنا عند قلبرت (Galbraith) تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكلتقنيين (elctrostructure) الذين يملكون السلطة [6]. ويعرفها عبد الرزاق حبيب – المؤسسة كمنظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني [6].

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم يعمل على توجيه وتنسيق عوامل الإنتاج المختلفة من قبل هيئة تسييرية بهدف الوصول إلى تحقيق أرباح في إطار إستقلالية مالية وشخصية للمؤسسة الإقتصادية من جهة ومن جهة ثانية العمل على البقاء والإستمرارية في السوق .

تعتبر المؤسسة كمنظمة بحيث تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل أفراد المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة وتسجل تحت أهدافها [7] .

- المؤسسة عبارة عن نظام بأنه نتيجة منظمة تضم عدة عناصر مختلفة مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف مشترك [8] .



شكل 1.1: المخطط العام للنظام [8]

إن أهمية المؤسسة هي تحقيق نقاط معينة سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي ونذكر منها: [4]

- الإستغلال الإقتصادي .
- إنتاج سلع معتدلة الثمن
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين (السوق المحلي) .
- رفع المستوى المعيشي للأفراد في المجتمع .
- تحقيق عائد مناسب مع رأس مال المستثمر .
- إمتصاص الفائض في العمالة .
- التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني .
- تقليل الصادرات من الموارد الأولية وتشجيع الصادرات من فائض المنتوجات النهائية .
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية .

تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي تتحصل عليها من خلال المجتمع الذي

تنتمي إليه . و يمكن أن نقدم العوامل التي تساعد في دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة. [9]

- المحيط الإقتصادي : ويتمثل في السياسة الإقتصادية المنتهجة من طرف الدولة

(السياسة المالية ، الضريبة النقدية).

- المحيط السياسي : ويتمثل في مجموع القرارات التي تتخذ من قبل السلطة ، أو الحكومة

(التأميم تغير النظام السياسي

- المحيط الثقافي : ويتمثل في دراسة سلوكيات وثقافة المجتمع من تغير أنماط ، أذواق

تقاليد المستهلكين .

- المحيط القانوني : ويتمثل في التشريعات والإطار القانوني الذي يحدد عمل المؤسسة

(تشريعات في مجال الإستثمار

- المحيط المالي : ويتمثل في السوق المالي الذي ترتبط به المؤسسة من بنوك وبورصة ومعدلات الفائدة والإستثمار في السندات .
- المحيط الإجتماعي : ويتعلق بدراسة العوامل الإجتماعية التي تؤثر في نمو المؤسسة بصفة مباشرة أوغير مباشرة كالأضطرابات العمالية مثلا .
- المحيط الدولي : ويتعلق بدراسة جميع النقاط السابقة الذكر إلا أنه يكون على المستوى الدولي خاصة أمام المؤسسات الدولية المنافسة .

كما يمكن أن نذكر بعض العوامل التي تدخل في تحديد المحيط وتتمثل في :
 هدف المؤسسة ، تكاليف عوامل الإنتاج ، أسعار السلع الأخرى ، التطور التقني ، الطلب والعوامل المؤثرة فيه ، متوسط دخل السكان ، معدل السكان ، سعر السلعة المعينة والسلع الأخرى ، أذواق المستهلكين وإختياراتهم . [2]
 مع كبر حجم المؤسسات خاصة بعد الثورة الصناعية أصبح العامل لا يتحكم في العملية الإنتاجية بل يقوم بجزء بسيط ، وإبتداء من تطوير ماقدمه فايول يتمثل التنظيم والإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه ، والمراقبة والقيادة [2] ويشتمل مفهوم التنظيم ثلاثة جوانب تتمثل في: [6]

- العملية الإدارية : وتتعلق بدراسة محيط العمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسير .
- المنشأة الإجتماعية : وهي إطار العمل الإداري حيث يهتم بالنسبة التدريجية ، الأدوار السلطة ، الإتصالات ، تشكيل القرارات ، العلاقات مع المحيط والإرتباط بين مختلف وحدات المنظمة .
- التداخل بين العملية الإدارية والمنشأة الإجتماعية : وهي التطبيق المتداخل بين الجانبين أي أن تشكيلة السلم الإداري تتحقق بواسطة التنظيم كعملية ، وبالتالي يعرف التنظيم على المستوى الحركي كهيكلة وترتيب الموارد حسب الأهداف المحددة وذلك على أساس مقياسين هما العقلانية والفعالية .

2.1.1.1 . أنواع المؤسسة

تأخذ المؤسسة عدة أشكال فقد تكون منشأة فردية متمثلة في متجر وقد تأخذ شكل مؤسسة حرفية إنتاجية ، صناعية إلخ حيث التفريق بين مؤسسة وأخرى حسب النشاط والقطاع الذي

تتنتمي إليه وحجم هذه المؤسسة، فتصنيف المؤسسة يتم وفق معايير تتمثل في المعيار القانوني المعيار الإقتصادي ، المعيار التكنولوجي [2].

أ- المعيار القانوني

حسب هذا المعيار فإن الطبيعة القانونية للمؤسسة ترتبط بشكل ملكيتها على أساس أن الملكية هي المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم وتنظم الإجراءات وقواعد التسيير وتصنف المؤسسات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع تتمثل في : المؤسسات الخاصة ، المؤسسات المختلطة ، المؤسسات العامة والتي تنظم بقوانين وتشريعات خاصة بها سواء في القانون التجاري أو تابعة للدولة وتخضع للتشريعات الخاصة بها وذلك حسب النشاط الذي تقوم به.

- المؤسسة الخاصة : وهي التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص و تخضع للقانون التجاري ، حيث أن كل نوع من المؤسسات الخاصة يخضع لنمط قانوني يحكمه يحدد طرق وإجراءات تسييرها ويمكن أن نقدم أشكال المؤسسات الخاصة حسب التشريع القانوني .

* المؤسسات الفردية : هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص طبيعي واحد ، وتختلط فيها الشخصية القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بعملية الإدارة والتنظيم ، كما يقدم جزء من عمله ويحصل في المقابل على الربح والفائدة في نفس الوقت [10]. إن المؤسسات الفردية غالباً ما يكون عدد العمال قليلاً وأحياناً رب العمل فقط ، مثال ذلك مؤسسة حرفية إن وجد فيها عمال فإنه لا يتجاوز ثلاثة أو أربعة عمال ويمكن أن تضم إلى المؤسسات الصغيرة .

** الشركات : هي عقد تجاري يتم بين شخصين أو عدة أشخاص يقررون وضع مصالح مشتركة بينهم [11].

إن رأس المال والتسيير في الشركات يتوزع بين عدة أشخاص من جهة ، ومن جهة ثانية هناك إستقلالية بين شخصية المؤسسة وشخصية الشركاء ، ويمكن أن نصنفها إلى شركات أشخاص شركات ذات مسؤولية محدودة .

- شركات الأشخاص : يمكن إعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية تقوم بين عدة أشخاص ، وهي عبارة عن تجميع رؤوس أموال أكبر ، مما يؤدي بها إلى إحتلال مجال أكبر في مجال النشاط الإقتصادي ويمكن أن يتم تصنيف شركات الأشخاص حسب القانون التجاري إلى ثلاثة أنواع تتمثل في شركات التضامن ، شركة التوصية ، شركة المحاصة [2].

- شركة التضامن : تعد من أهم شركات الأشخاص ، إذ يتضامنون الشركاء في الأرباح والخسائر

و تشمل جميع ممتلكاتهم حيث تتمتع الشركة بشخصية معنوية مستقلة في التسيير عكس ما رأيناه في المؤسسة الفردية .

- شركة التوصية : هي شركة نشأت بمقتضى المرسوم التشريعي الصادر بتاريخ 25-04-93 ونصت المادة 563 مكرر 10 على أن تطبيق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة ويلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة في حدود قيم حصصهم ، أما الشركاء المتضامنون فتطبق عليهم أحكام الشريك المتضامن [12]. إن شركة التوصية تتكون من شركاء متضامين وشركاء موصين مسؤولين بمقدار حصصهم .

- شركات المحاصة : هي شركات أنشئت بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أبريل 1993 حيث أجاز تأسيس شركة المحاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر تتولى القيام بعمليات تجارية وهي شركة غير ظاهرة لا تكشف للغير ، وغير موجودة إلا بين الشركاء ولا تتمتع بشخصية معنوية ولا تخضع للإشهار ويمكن إنشائها بكل الوسائل [13] فشركة المحاصة لا تتمتع بشخصية ولا رأس مال ولا عنوان ، فهي عبارة عن عقد ملزم بين المتعاقدين للعمل حيث لا تظهر أسماؤهم في العمل.

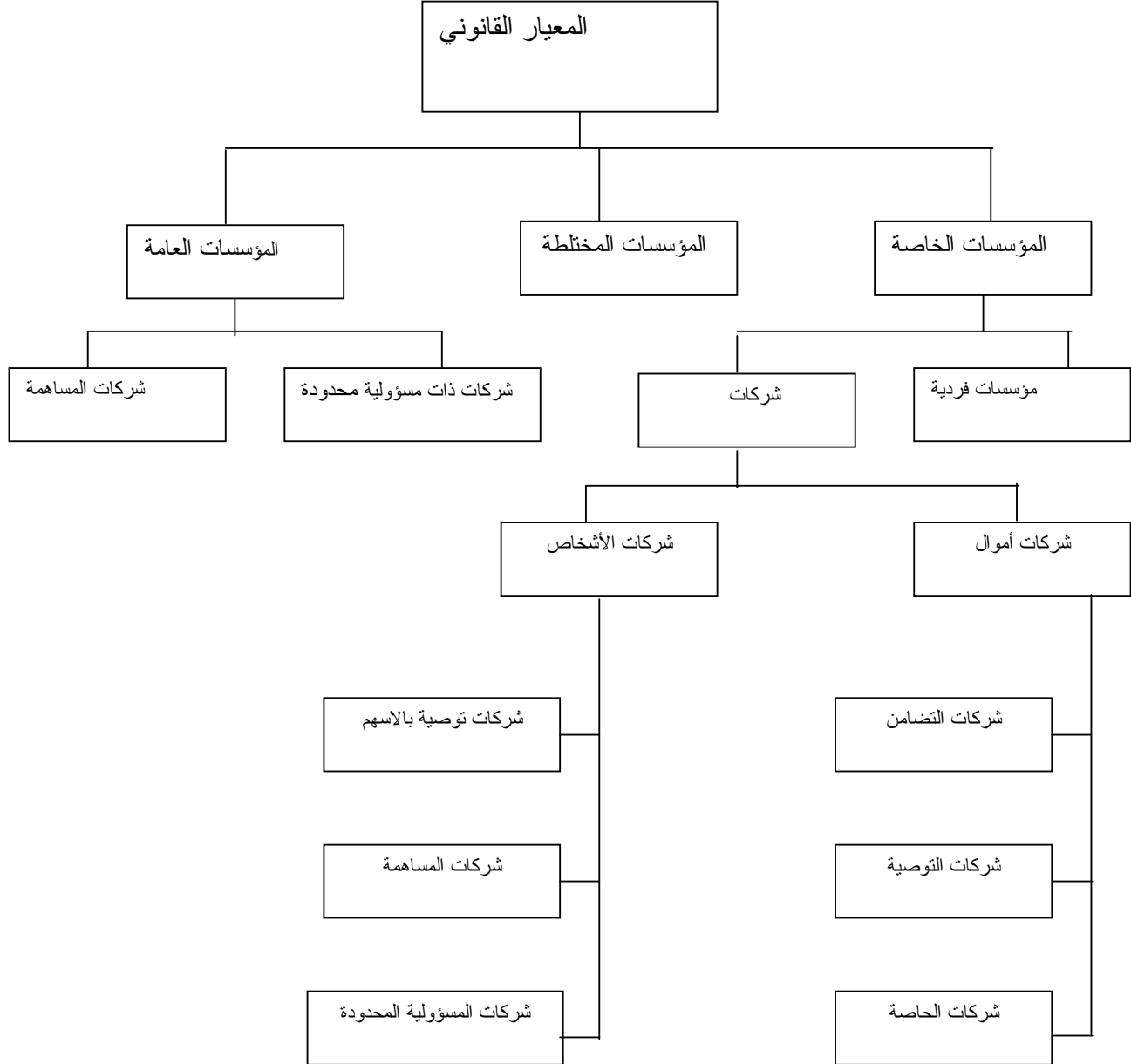
- شركة المسؤولية المحدودة : تتمثل في مؤسسات أموال حيث يكون فيها الشركاء مسؤولين مسؤولية محدودة في حدود مساهمتهم ، وتتمتع الشركة بشخصية معنوية مستقلة بذمتها عن الشركاء ، وقد تكون ذات مسؤولية محدودة مكونة من شخص واحد أو عدة أشخاص

- شركة المساهمة : تصنف في شركة الأموال وتقوم أساسا على تجزئة رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول ، ولايسأل الشريك إلا في حدود مساهمته. وتكمن أهمية هذا النوع من الشركات في سهولة جمع رأس المال مما يمكنها من النجاح في النشاط الإقتصادي وذلك بتوفير التمويل اللازم للقيام بنشاطها دون اللجوء إلى القروض [2].

- الشركات المختلطة : تكون ملكيتها مشتركة بين القطاعين العام والخاص ، و الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا النوع من المؤسسات في الدول النامية هو سعيها إلى الإستعانة برؤوس الاموال الخاصة سواء كانت محلية أو أجنبية مثلما هو الحال في الجزائر حيث تسعى لفتح رأس المال الخاص [11].

- الشركات العمومية : وتعود ملكية هذه الشركات إلى الدولة حيث يكون التسيير من قبل شخص أو عدة أشخاص يتم تعيينهم من قبل الجهة الوصية التي تكون الشركة تابعة لها وظهر هذا النوع من الشركات لأسباب إقتصادية و إجتماعية وسياسية وقد تكون هذه المؤسسات تابعة للوزرات أو الجماعات المحلية [10].

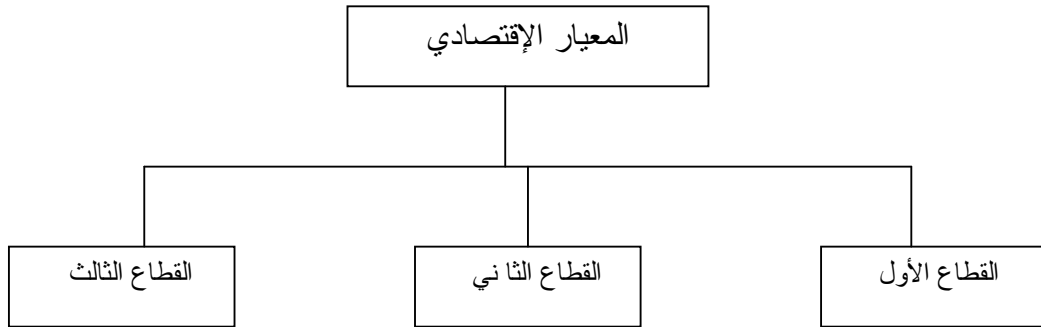
ويمكن تقديم شكل هيكل يختصر تصنيف المؤسسات طبقا للمعيار القانوني .



شكل 2.1: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني [10]

ب - المعيار الإقتصادي

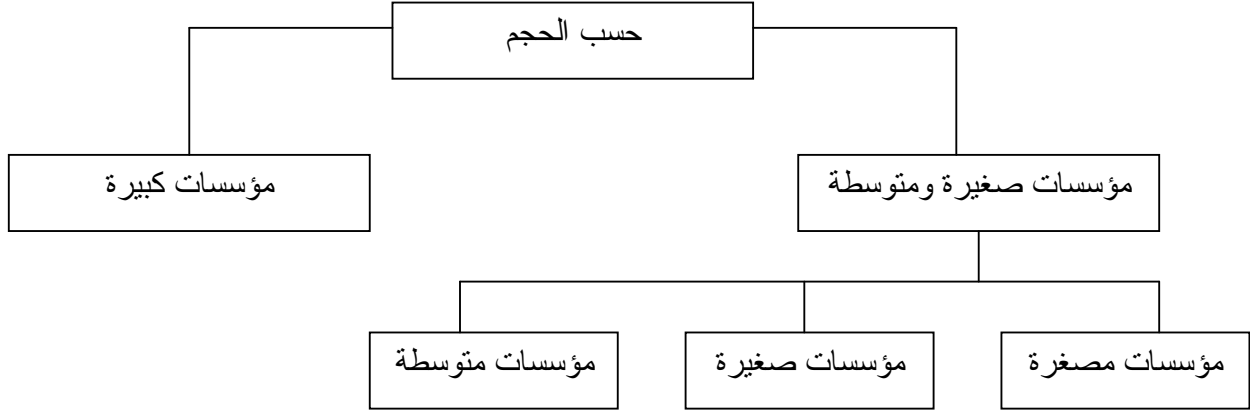
- تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاث قطاعات أول ، ثان ، ثالث [11].
- القطاع الأول : ويشمل كل النشاطات : الفلاحة ، والصيد ، و بعض الأنشطة الإستراتيجية وتربية المواشي ويتميز هذ القطاع بتطور تقني متوسط في الغالب وضعيف في البلدان المتخلفة.
 - القطاع الثاني : ويشمل كل الأنشطة التحويلية مثل المناجم ، الصناعة ، والأشغال العمومية ويتميز بمستوى تقني عالي في الدول المتقدمة ومتوسط في البلدان المتخلفة .
 - القطاع الثالث : ويضم كل الأنشطة التجارية و الخدمية مثل أنشطة النقل ، البنوك التأمين ، السياحة ، التجارة بالجملة والتجزئة وميزة هذا القطاع أنه غير متجانس عكس ما رأيناه في القطاعين السابقين حيث يضم مؤسسات تنشط قي المجالات المختلفة قاسمها المشترك أنه لايمكن تصنيفها في القطاع الأول ولا في القطاع الثاني .
- ويمكن أن نقدم مخططا يوضح تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار :



شكل 1.3: تصنيف المؤسسات وفق المعيار الإقتصادي – من إعداد الطالب-

ج - معيار الحجم

يستعمل هذا المعيار عدة مؤشرات تتمثل في عدد العمال ، رقم الأعمال ، رأس المال المساحة . ويتم تقسيم المؤسسات وفق هذا المعيار إلى نوعين من المؤسسات تتمثل في : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة ، فالمؤسسات الكبيرة تشغل أكثر من 500 عامل أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتشغل أقل من 500 عامل وتتنوع إلى مؤسسات مصغرة تشغل أقل من 9 عمال ومؤسسات صغيرة تشغل من 10 عمال إلى 199 عامل أما المؤسسات المتوسطة تشغل من 200 إلى 499 عامل ، ويمكن أن نقدم مخططا يوضح تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار [10].



شكل 1. 4: تصنيف المؤسسات وفق المعيار الحجم [10]

2.1.1. 2.1.1. موارد ووظائف المؤسسة

1.2.1.1. موارد المؤسسة

انطلاقاً من المطلب الأول فإنه لا يمكن أن تنشأ مؤسسة مهما كان نشاطها ، إلا إذا وفرنا عوامل الإنتاج المختلفة التي تسمح لها بأداء نشاطها الذي قامت من أجله (الإنتاج المادي و الخدمات) و قد تم تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر أساسية تتمثل في : رأس المال مادة العمل (الطبيعية) العمل . إلا أنه تم إضافة عناصر أخرى لهذا التقسيم و تتمثل في "التنظيم و الإدارة و بشكل أدق [2].

من خلال ماسبق نلاحظ أن موارد المؤسسة لا تنحصر في الارض والعمل ورأس المال فقط بل لا بد من وجود التنظيم والادارة حيث تعمل على التنسيق بين هذه العوامل من أجل سيرورة عملية الإنتاج في المؤسسة ومواصلة نشاطها وبقائها .

ويمكن أن نقدم مفهوما لكل عنصر من العناصر السابقة بصفة موجزة :

أ - رأس المال

ولأن الحديث في التنمية يثير موضوع رأس المال ، إلا أن تراكم رأس المال يعبر عن المستوى التقني الذي يمثل أساس التقدم الاقتصادي حيث يرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج الأخرى . فما هو رأس المال؟ وماذا يمثل هذا المورد الذي يعتبر موردا هاما في المؤسسة من أجل القيام بالعملية الإنتاجية والمحافظة على نشاطها ؟

وقد عرفه بافريك " بمجموع الاموال الوسيطة التي تستخدم في تدابير وسيطة وتزيد من مردود إنتاج العمل [10].

و يمثل رأس المال مجموع الأدوات و الآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج ، و يتم الحصول على هذه العناصر بتوفير رأس المال ، و الذي يختلف مصدره باختلاف الطبيعة و الشكل القانوني للمؤسسة [2].

من خلال التعريفين نرى أن رأس المال يمثل جميع التجهيزات المادية والمعنوية الموجودة في المؤسسة ، والتي تساهم في العملية الإنتاجية ، كما يعمل على تنمية مردود إنتاجية العمل . ومنه يمكن أن نستنتج أيضا بأن رأس المال ، هو رأس المال المادي متمثلا في الإستثمارات الموجودة في المؤسسة الناتجة عن رأس المال النقدي المتحصل عليه عند إنشاء المؤسسة أو بزيادة توسيعها عن طريق التمويل الذاتي .

وكتعريف عام " رأس المال هو مجموعة الاموال المختلفة التي تؤدي إلى تحسين إنتاجية العمل وتحقيق ثروات إضافية ويتكون من: الإمكانات الطبيعية (أراض ، سدود مناجم...)الأدوات والتجهيزات ، المباني المستخدمة في الإنتاج ، المخزونات ، الإمكانات المالية (رؤوس الاموال النقدية)"[10].

ب - مادة العمل (الطبيعة)

وتشمل جميع المواد الأولية التي تستخرج من الأرض ومن فوقها ، وتستعمل في العملية الإنتاجية وكذلك بعض المواد التي خضعت لبعض التحويلات كالخشب والإسمنت ...إلخ .

وإن المقصود بمادة العمل مجموع الموارد المتاحة في المجتمع ، التي يمكن تجميعها في أربع مجموعات هي الأرض ، الموارد الأولية المستخرجة من باطن الأرض ، مصادر الطاقة المحيط أو الوسط الطبيعي [10].

ولهذا العنصر أهمية في الإنتاج إذ يدخل بصفة أساسية ومباشرة في تكوين المنتج ورغم أهميته فإنه وحده غير كاف لإحداث التنمية الاقتصادية من جهة ، ولا على إستمرارية نشاط المؤسسة وتوسيعها إلا بإندماجه في العوامل الأخرى.

ج - العمل

و يمثل ذلك النشاط الواعي الهادف في عملية الإنتاج ، أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل المادة الأولية ، و يرى الاشتراكيون أنه العنصر الأساسي للإنتاج ، أما الرأسماليون فيرون أن العنصر الأساسي للإنتاج هو رأس المال [2].

العمل هو عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى خلق القيمة عن طريق الإنتاج بإندماجه في عوامل الإنتاج الأخرى ، فالعمل هو جهد عضلي وفكري يقوم به الإنسان الحي في العملية الإنتاجية مقابل أجره و يتمثل العمل في الخدمات الإنتاجية التي تتجسد في المجهود الجسماني البشري ، المهارت ، القدرات العقلية التي يستطيع الإنسان تقديمها لعمليات الإنتاج المختلفة [10].

وقد إهتم الإقتصاديون والمفكرون بجانب العمل (العنصر البشري) وهذا نظرا لأهميته في المؤسسة ذلك أن تسيير وتوجيه هذا المورد في المؤسسة يعتبر مهما جدا ، حيث أصبح حديثا يتم الإهتمام بجانب العمل وخاصة بالجانب الفكري لماله من أهمية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ولا يقل أهمية عن العناصر السابقة الذكر من رأس المال وموارد أولية .

د - التنظيم أو الإدارة

التنظيم هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ، يعتمد عليها إلى حد كبير في إنتقاء المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات [14].

والتنظيم هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة ، التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم التوجيه ، الرقابة ، إذن فالتنظيم هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل الوصول إليها [15]

من خلال التعريفين السابقين للتنظيم نرى بأنه أساسي للمؤسسة فلا يمكن أن يكون نشاط المؤسسة جيدا ولا يمكنها التوسع ومواصلة نشاطها والبقاء والإستمرارية في السوق، إلا إذا إهتمت بالتنظيم والذي يمثل الإدارة . وهذا مانراه من إهتمام " فايول" بالإدارة في المؤسسة . ونرى بأن التنظيم يتمثل في التوجيه سواء كان للموارد أو رأس المال أو العمل والتنسيق فيما بين هذه العناصر وذلك بترشيدها في العملية الإنتاجية . والتخطيط لهذه العناصر سواء للتمويل أو التموين ، أو التوظيف كما لاتهمل الرقابة إذ تمثل عنصرا أساسيا في التنظيم وذلك من أجل معالجة الإنحرافات وتعتبر كمدخل للتخطيط من جديد .

2.2.1.1. وظائف المؤسسة

تمارس المؤسسات عدة مهام ووظائف لتوضيح و تنظيم نشاطها و اختيار البديل الأفضل في تسييرها وقد تكلم " فايول " على وظائف المؤسسة صنفها بوظيفة التقنية ، التجارية المحاسبة المالية ، الأمن ، الوظيفة الإدارية و سنحاول تسليط الضوء على وظائف المؤسسة والمتمثلة في الإنتاج المالية الموارد البشرية ، التسويق ، التمويل ، وقبل التطرق لذلك نعرف الوظيفة في المؤسسة .

"هي مجموع العمليات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها"[16].

أ - وظيفة الإنتاج

تعد وظيفة الإنتاج موضوع مناقشات دائمة و متجددة إلا أنها تبقى قضية شائكة تحتاج للتوضيح. هي الوظيفة الأساسية التي تستقل بها في أغلب الأحيان خلية أو وحدة نظامية وهي التي تتكفل بتحويل الواردات إلى صادرات (المواد الأولية إلى منتجات) تجلب بها الربح [17].

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن وظيفة الإنتاج تعمل على معالجة المدخلات وإجراء تعديلات وذلك باستعمال عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينها للوصول إلى مخرجات متمثلة في المنتج من أجل تسويقه وجلب إيرادات للمؤسسة.

ومن خلال ماسبق يمكن أن نقدم مفهوم الإنتاج بأنه جهد بشري يترتب عليه جعل الموارد أكثر صلاحية لإشباع حاجات المجتمع ويتم ذلك وفق عدة نظم . و يتوقف إختيار النظام الملائم على طبيعة نظام المؤسسة وكذلك السلع المنتجة والتكنولوجيا المستخدمة حيث نميز ثلاثة أنواع تتمثل في : الإنتاج بالأوامر ، الإنتاج المستمر ، الإنتاج على نطاق واسع [18].

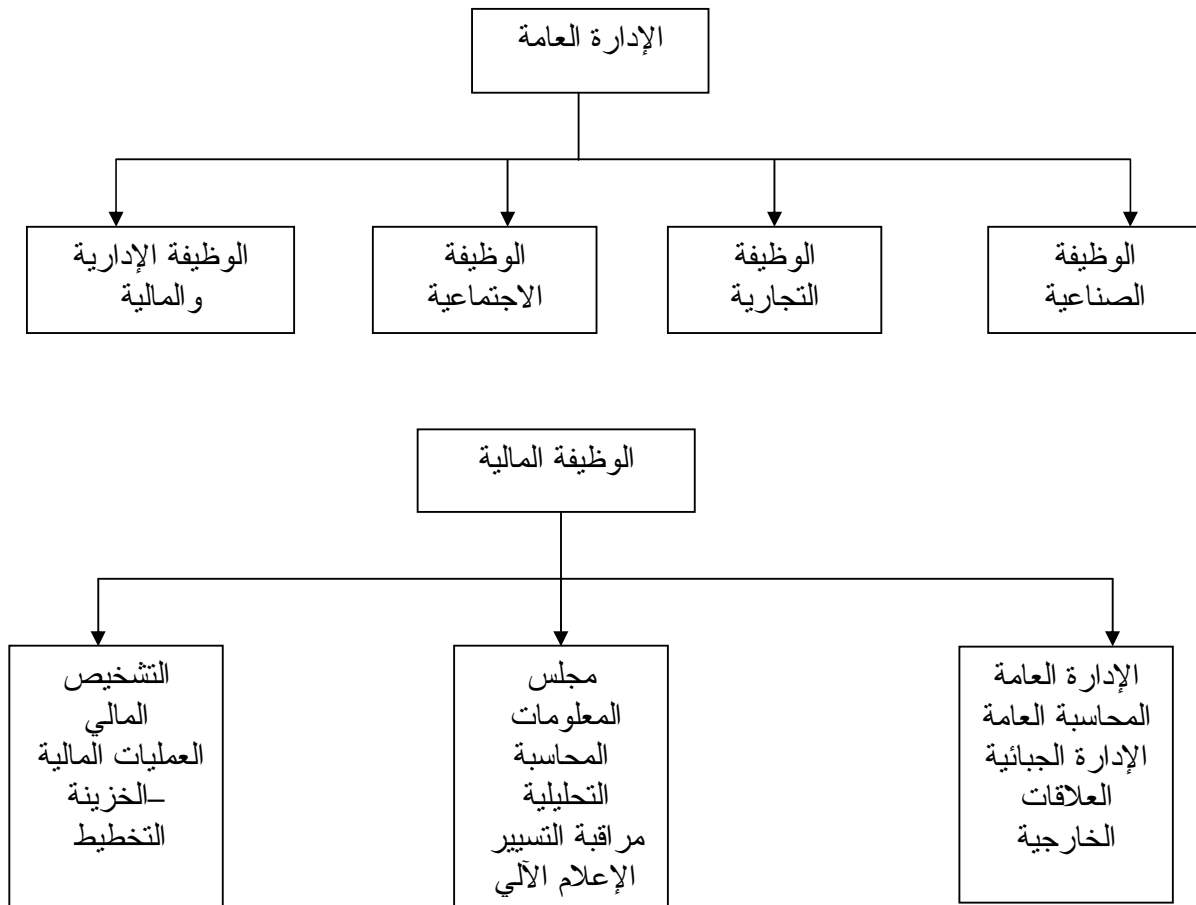
ب - الوظيفة المالية

في كل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد تمويل حاجياتها العادية والطارئة ، ونظرا لما يلعبه رأس المال في حاجياتها ، وما يتطلبه من دراسة في المحيط تعقدت فيه طرق إقتناء رأس المال أصبح لزاما عليها إعطاء هذه الوظيفة أهمية قصوى [17].

من خلال هذا التقديم نلاحظ أن الوظيفة المالية من أهم الوظائف في النشاط الاقتصادي ، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمارس نشاطها من إنتاج، و تسويق، تمويل... الخ ، دون توفير الأموال اللازمة لذلك وسنحاول تقديم تعريف للوظيفة المالية

لقد اختلفت تعاريف الوظيفة المالية غير أن هناك تعريف شامل لهذه الوظيفة و هو تركيزها على إدارة الأموال والحصول عليها و استعمالها استعمالا مفيدا و ناجعا ، إلا أنه في المدخل الحديث للإدارة المالية فهي لا تقتصر على عملية الحصول على الأموال بل إتسع إلى كيفية الإستخدام الأمثل للأموال المتاحة وكذلك الإختياري الحصول على الأموال ، و يعتبر التخطيط المالي من أهم و أخطر أوجه النشاط الذي يقع على عاتق المدير المالي ، حيث يساعده في دراسة تكلفة الأموال و شروط الحصول عليها و استخدامها الجيد و الفعال [19].

و من خلال المخطط التالي نبين مكانة الوظيفة المالية في المؤسسة.



شكل 1.5 : مكانة الوظيفة المالية في المؤسسة [20]

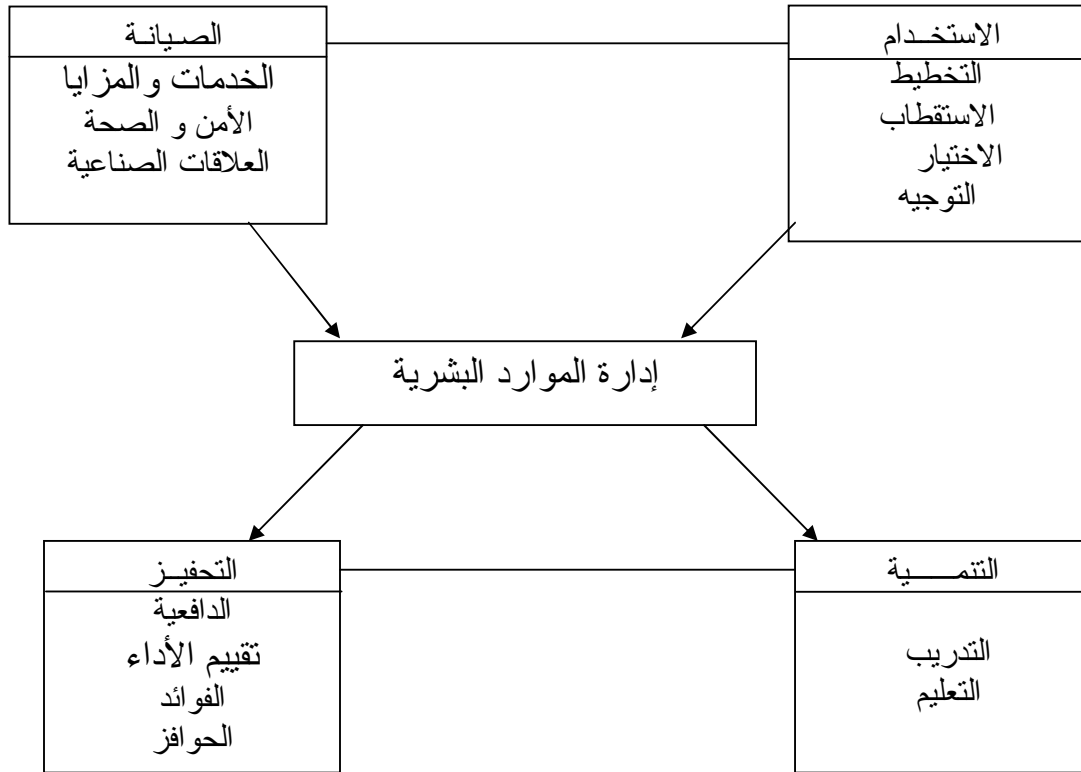
ج - وظيفة الموارد البشرية

يشكل الأشخاص العنصر الحي ، والأكثر أهمية في التنظيم وتشكل كتلة الأجور والمرتببات أكبر عناصر التكاليف لذا فلا بد من التأكد من صلاحية العاملين ، من كونهم في أماكنهم المناسبة [15] من خلال ما سبق نرى أهمية الإعتناء و التحكم في الموارد البشرية وبالتالي التحكم في التكاليف

وتسيير الموارد البشرية ليس فقط من حيث التكاليف ، بل عن طريق تسيير المهارات وتمييزها وذلك من خلال التوظيف والترقية ، الانضباط ، تدرج المناصب ، والتعويض ، والتدريب والأمن .

تعريف وظيفة الموارد البشرية : هي الوظيفة التي تتعهد بإبرام ومتابعة وإنهاء عقود التشغيل في المؤسسة فهي تسهر على تطبيق قوانين الشغل من أجور وعطل وترتيبات ومكافآت وعقوبات وخصومات ، وما إلى ذلك من إنشغالات تدبير الموارد البشرية وتدرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل الخدمات الإجتماعية والتكوين المهني والعلاقات النقابية [17].

إن وظيفة الموارد البشرية تمثل في مجموعها عددا من المهام التي تقوم بها المصالح والإدارات منها ما هو وظيفي ومنها ما هو عملي . فالوظيفة تقوم بها جهات مختصة داخلية في المؤسسة و تتمثل فيما يتعلق بإعداد المعلومات ، دراستها و القيام بالتحليلات المختلفة و المتعلقة بمجال معين في نشاط المؤسسة كما أنها تقدم نتائجها إلى أصحاب المهام التنفيذية والذين يعود إليهم إتخاذ القرار والعمل على ما يروونه مناسبا . وهذا ما يبينه الشكل التالي [21] .



شكل 6.1 : مخطط إدارة الموارد البشرية [21]

د - وظيفة التسويق

لا يوجد اتفاق حول تعريف التسويق و عند ذكر التعاريف الشائعة فهذا يؤدي بنا إلى أخذ اختلاف وجهات النظر حول مضمونه ومن بين التعاريف التي ذكرنا ما يلي :

- حسب تعريف الجمعية الأمريكية للتموين AMA : " يتكون التسويق من أداء أنشطة الأعمال التي توجه انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك " [22].
- حسب PH . KOTLET : يربط التسويق والسلوك البشري و تعريفه ينص على أن التسويق عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عمليات التبادل [22].
- التسويق بمختلف مهامه يعمل على قيادة المؤسسة فيما يتعلق ببرامجها التنموية و التقنية و هذا من أجل تحقيق أكبر أرباح ممكنة و أكثر لاتساع حصتها في السوق و مناقشته و بقائها فيه [2]. ومن خلال ما سبق نصل إلى أن التسويق يضم ما هو أكثر من المنتج والمستهلك ، ألا و هي البيئة التي يتم فيها التسويق في إطار المجتمع ككل من أنظمة سياسية ، اقتصادية، و اجتماعية .

و يلعب التسويق أهمية بالغة لأنه يلعب مهمة إشباع حاجات و رغبات الأفراد من سلع و خدمات و فشله يؤثر على المؤسسة و نخلص إلى أنه يلعب دورا فعالا فهو يساعد على دفع حركة نمو المؤسسة بدرجة أولى ، و تنمية البلد من جهة أخرى ، فهو يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع "والمحيط الخارجي".

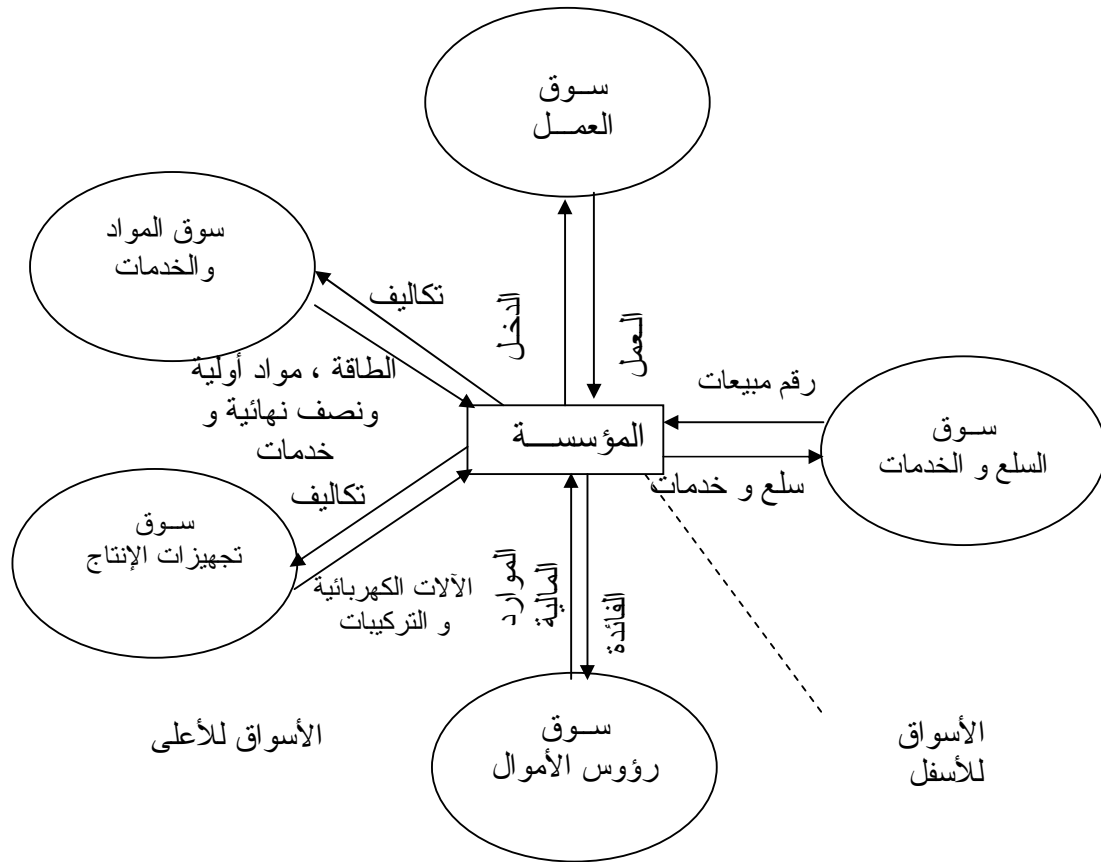
ه - وظيفة التموين

التموين عبارة عن مجموعة مهام و عمليات تعمل على توفير مختلف عناصر المحصل عليه من خارج المؤسسة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة بكميات و تكاليف مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة [2]

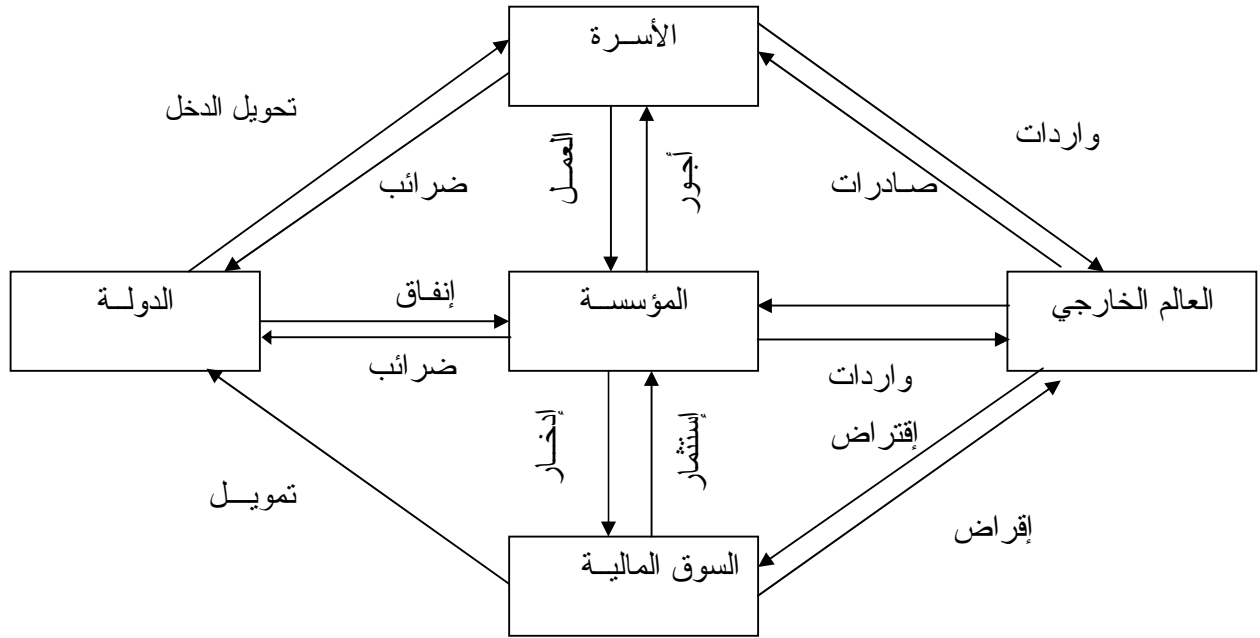
إن الشراء يعني بعبارة بسيطة الوظيفة التي تعني بتدبير كافة إحتياجات المشروع بالكمية والجودة والسعر المناسبين في الوقت الذي يتلاءم مع حاجة المشروع إليها ، مما يساعده على تحقيق أهدافه ويمكنه من إحتلال مركزا تنافسيا في السوق [23]

و هذا يعني متابعة المخزون من شرائه و استعماله في الإنتاج أو بيعه أي تسيير المخزون ويلعب تسيير المخزون في المؤسسة دورا مهما و ذلك من أجل معرفة الكميات اللازمة و متى تم الحصول عليها من أجل المحافظة على سير النشاط الإنتاجي للمؤسسة في ظروف جيدة . كما أن التموين ليس هدفا بحد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف المشروع التي قام من أجلها إلى جانب الوظائف الأخرى.

و بعد تطرقنا إلى وظائف المؤسسة و ملاحظة مدى أهميتها في المؤسسة نلاحظ أن المؤسسة ليست بمعزل عن محيطها الخارجي حيث تمارس وظائفها في هذا الوسط و هذا لارتباط المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين حيث تتفاعل معهم و يمكن أن تقدم بشكلين يوضحان ارتباط المؤسسة بالمحيط الخارجي .



شكل 7.1: أسواق المؤسسة [6]



شكل 1. 8: المؤسسة كعنوان إقتصادي [2]

2.1. مفهوم وأنواع التشخيص

تمر المؤسسة بمراحل عدة خلال عمرها الاقتصادي حيث تحقق نتائج مختلفة من دورة إلى أخرى في جميع مراكز النشاط (رقم الأعمال – الأجور – المصاريف المختلفة- والتجهيزات الإنتاجية..الخ). و خلال هذه المراحل يتوجب على المسير القيام بتشخيص ، و تحليل وضعية المؤسسة . وسنحاول في هذا المبحث تقديم مفهوم وأهمية التشخيص وأنواع التشخيص .

1.2.1. مفهوم وأهمية التشخيص في بناء الأهداف

1.1.2.1. مفهوم التشخيص

إن أصل كلمة التشخيص يونانية دياغو ستيكوس Diago – Sticase و يقصد بها الفحص الطبي كونها أكثر استعمالاً في المجال الطبي و التشخيص هو معرفة المرض من أجل علاجه أو لتفادي الخطر و ذلك بمعرفة أي إطار قبل إستحقاقه [1] .

يستعمل التشخيص في مجال الطب أكثر إلا أنه في الوقت الحالي أخذ منحى أوسع حيث أصبح يستعمل في مجال الإقتصاد حيث يهتم بدراسة تطور المؤسسة كما يهتم بالمستقبل حيث يعمل على تشخيص الداء وذلك بإكتشاف نقاط القوة والضعف حيث يحمل نفس مفهوم في مجال الطب. ويمكن أن نقدم بعض المفاهيم من الجانب الإقتصادي للتشخيص .

التشخيص يهدف إلى مضمونه نقاط الضعف و القوة للمؤسسة و ذلك من أجل تصحيح نقاط الضعف وإستغلال أحسن لنقاط القوة[1] .

و حسب PETER DRUKER : فإنه على كل مسير مؤسسة ناجح أن يخصص نصف وقته في عملية التشخيص ، معرفة قوة و ضعف أربع موارد أساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية و الموارد التقنية ، و الموارد التجارية و الموارد المالية مهما كان هدف التشخيص[24].

و حسب PIERRE CONSON : على أنه أداة مهمة في إتصال المؤسسة مع محيطها و ليس فقط ماليا و لكن صناعيا و تجاريا ، فهي تهدف إلى تشخيص أو فحص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة و دعم التقدير المستقبلي " [20] .

من خلال تعريف PIERRE CONSON نستج أن التشخيص يلعب حلقة وصل بين المؤسسة و بقائها في السوق وذلك بتشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ومعرفة الفرص والتهديدات وذلك بمعرفة نقاط القوة والضعف.

يعطي التشخيص توضيحات للمسيرين عن السياسة العامة للمؤسسة وليس فقط السياسة المالية وذلك بإستعمال التحليل المالي [25].

- التشخيص المالي الشامل يمكن أن نعلمه من خلال مصطلحه في تواجده في المؤسسة [26].
من خلال هذا التعريف نرى أن التشخيص المالي يدل على معناه ويمكن أن نفهم منه بأنه يعني التحليل المالي خاصة أن التشخيص المالي يستعمل كل التقنيات التحليل المالي وهذا يدل على أن التشخيص معنى أعمق في حياة المؤسسة خاصة في الوقت الراهن
- وهنا تكلمنا عن مفاهيم التشخيص بصفة عامة وعند إضافة الصفة الدالة عليه يتغير المعنى ولكن الهدف من التشخيص يبقى نفسه وهو إكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة والعمل

على إستغلال هذه النتائج في صالح المؤسسة مهما كان نوع التشخيص الذي تقوم به وسوف نتطرق إلى أنواع التشخيص في المطلب الثاني من هذا المبحث .

2.1.2.1. أهمية التشخيص

إن التشخيص أداة تسييرية تسمح بإتخاذ القرارات وبناء أهداف مستقبلية وقد تكون هذه القرارات والأهداف إستراتيجية في حياة المؤسسة فالنتائج التي تبرز عن التشخيص بعد عملية الدراسة والتحليل توضح مختلف النقائص والإيجابيات التي تكون نقطة إنطلاق في بناء الأهداف وسنحاول توضيح ذلك.

نلاحظ من خلال المفاهيم التي ذكرت للتشخيص خاصة حسب المفهوم المقدم من طرف pierre conson و peter drucker أن التشخيص له عدة إستعمالات داخلية وخارجية تبرز الأسباب الحقيقة له من ناحية التسير ، حيث يستعمل من قبل مسيري المؤسسة والبحث على تأكيد الإستراتيجية المتبعة من جهة ومن جهة في تحديد إستراتيجية مستقبلية ونحن نعلم أن الإستراتيجية تبنى على أساس أهداف مستقبلية طويل المدى .

ومنه نلاحظ أن للتشخيص أهمية بالغة في المؤسسة من أجل تصحيح مسارها كما أنه يقدم توضيحات على السياسة العامة المتبعة في المؤسسة .

و يعطي التشخيص توضيحات عامة عن السياسة العامة للمؤسسة [25] ، يتم التشخيص في المجال التسييري من طرف المسيرين من أجل الأداء الجيد للمؤسسة والبحث عن ضمان إستراتيجية (النشاط المنتج ، السوق...) كما يمكن أن يكون التشخيص من طرف الدولة من أجل معرفة وظيفة المؤسسة قبل إتخاذ أي قرار بشأنها (الحل ، الخوصصة ، التطهير...) [1].

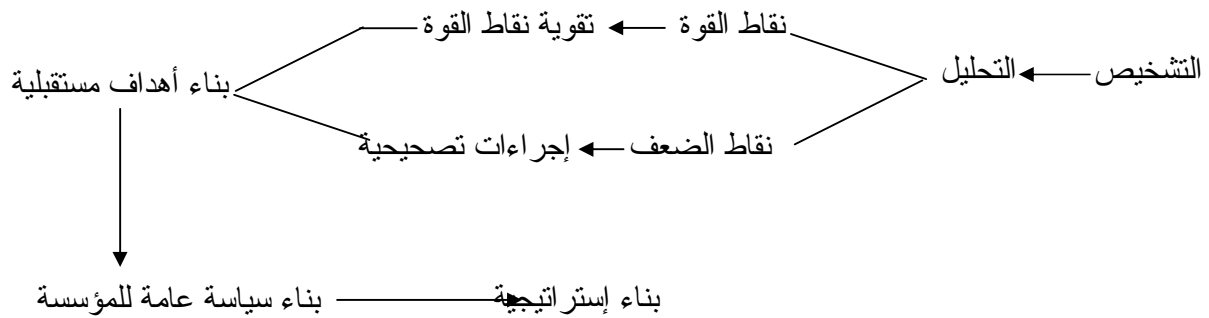
يعتبر التشخيص المالي تقييما للحالة المالية لفترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة بإستعمال أدوات ووسائل تتناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها ، يعتبر مهمة من مهام المسير ويعتبر الركيزة التي يستند عليها في وضع البرامج والخطط المالية المستقبلية [27].

إن عملية التشخيص لا تتوقف عند إكتشاف نقاط القوة والضعف بل البحث عن أصل الأسباب وتحليلها وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف [28].

إن التشخيص له أهمية بالغة في حياة المؤسسة حيث يقود المسيرين إلى وضع أيديهم على الأسباب الحقيقية التي تواجهها وتحليلها كما أنه يعمل على تحليل السياسة العامة من أجل البحث عن الحلول الممكنة والإجراءات التي تساعد على وضع الأهداف وسياسات مستقبلية تمكنها من المحافظة على نشاطها والبقاء أمام منافسيها من جهة والعمل على تطوير نشاطها وإتخاذ القرارات لتحسين وضعيتها وهذا ما نلاحظه من خلال ما قدمه كامل حمدي في كتابه التشخيص المالي "إن هدف التشخيص المالي هو العمل على وضع سياسة التطوير ومساعدة المسيرين في وجود تسيير عال للمؤسسة" [29].

ويهدف التشخيص المالي إلى تحقيق الوضعية المالية للمؤسسة ومساعدة المسيرين في إتخاذ قرارات لتحسين وضعيتها الطبيعية [29]

ومن خلال ما تقدم نحاول أن نقدم مخططاً نلخص ونوضح من خلاله أهمية التشخيص في بناء أهداف في المؤسسة.



شكل 1.9: مخطط دور التشخيص في بناء الأهداف - من إعداد الطالب-

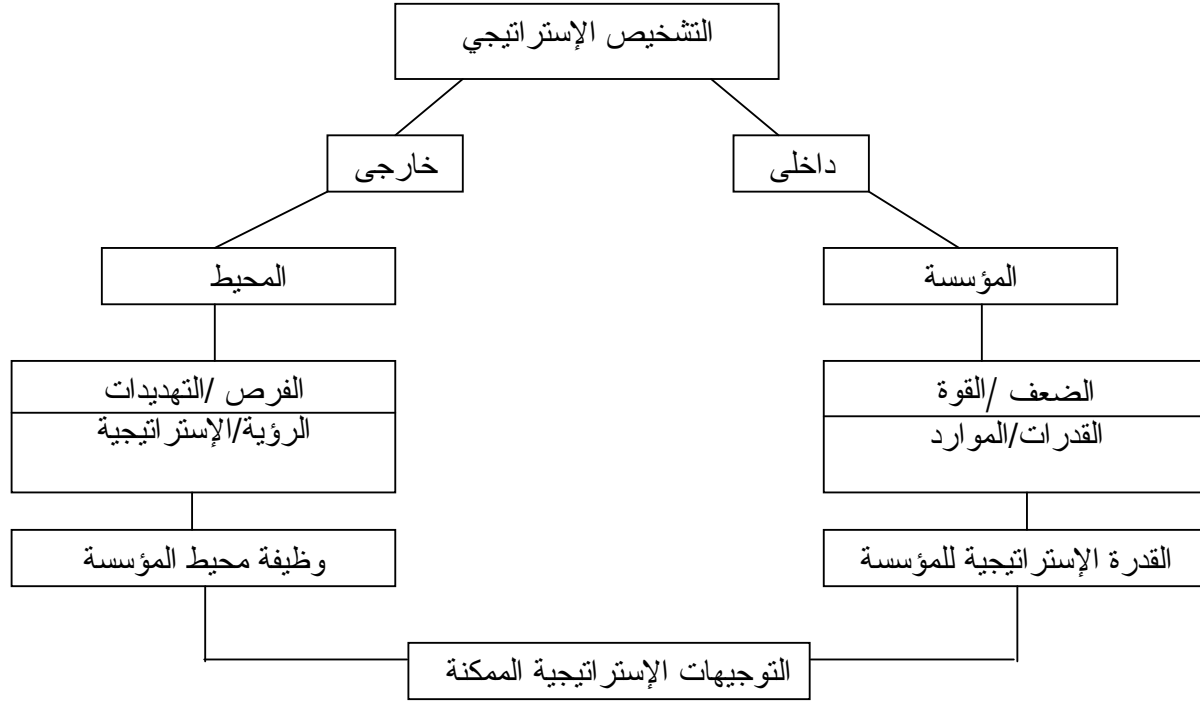
2.2.1. أنواع التشخيص

قد يكون التشخيص عند ظهور مشكلة في المؤسسة أو يكون بشكل عاد ومتكرر من أجل المحافظة على نشاط المؤسسة وتفاذي المشكلة قبل وقوعها وتوجد عدة أنواع للتشخيص .

1.2.2.1. التشخيص الإستراتيجي

- يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى إجراء تشخيص لوضعية المؤسسة في حياتها من أجل تحديد إستراتيجية ما ، بدراسة وتحليل المحيط بمعرفة التهديدات والفرص ، وإمكانية المؤسسة وقدراتها بتحليل نقاط القوة والضعف مقارنة بمنافسيها [16].

- يقوم التشخيص الإستراتيجي على نقطتين أساسيتين ، هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي للمحيط ، وهذا بناء على أن المؤسسة كنظام مفتوح على محيطها .ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل التالي[30].



شكل 10.1: أبعاد التشخيص الإستراتيجي [30]

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أهمية التشخيص الإستراتيجي تكمن في تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وذلك بمعرفة نقاط القوة والضعف من جهة والتحديات التي تواجهها من جهة ثانية وهذا من أجل بناء إستراتيجية معينة تتناسب ونشاط المؤسسة بالإعتماد على إحدى الإستراتيجيات الممكنة والمتمثلة في الإنسحاب ، التمايز ، الهيمنة على التركيز.

فالتشخيص الإستراتيجي إذا وسيلة لإنشاء قاعدة معلومات لتحقيق إدارة التغير والتطوير التي تميز التسير الإستراتيجي [30]

2.2.2.1. التشخيص السريع

يتمثل في فحص قابلية الوفاء في قصير الأجل لتفاديها على طويل الأجل حيث يسمح بمعرفة بعض نقاط الضعف التي قد تشكل خطرا مستقبليا على المؤسسة [28].

إن هدف التشخيص السريع هو تحديد الوظيفة المالية للمؤسسة مقارنة بالأهداف على قصير الأجل وأحيانا مقارنة بالخصوم المستحقة بالأصول المتاحة ، وذلك عن طريق تحليل قابلية الوفاء والسيولة والمردودية [26].

من خلال هذين التعريفين للتشخيص السريع نلاحظ أنه يتم من أجل أخذ صورة مبدئية عن المؤسسة كما أنه يعتبر كمدخل لعملية التشخيص الشامل ، هذا من جهة ومن جهة ثانية يعمل محافظو الحسابات بالتشخيص السريع من أجل أخذ صورة عامة غير تفصيلية عن المؤسسة بهدف إعداد برنامج العمل لعملية التدقيق المحاسبي .

3.2.2.1. التشخيص المالي

يطلق عليه التحليل المالي ويهدف إلى دراسة الوضعية المالية للمؤسسة بإستعمال تقنيات تختلف باختلاف الطرق والأهداف ، وهو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي يمكن إستخلاصها من البيانات والقوائم المالية بهدف جمع المعلومات وتحليلها وهذا من أجل رسم الأهداف المستقبلية للمؤسسة وفق قواعد علمية سليمة [20].

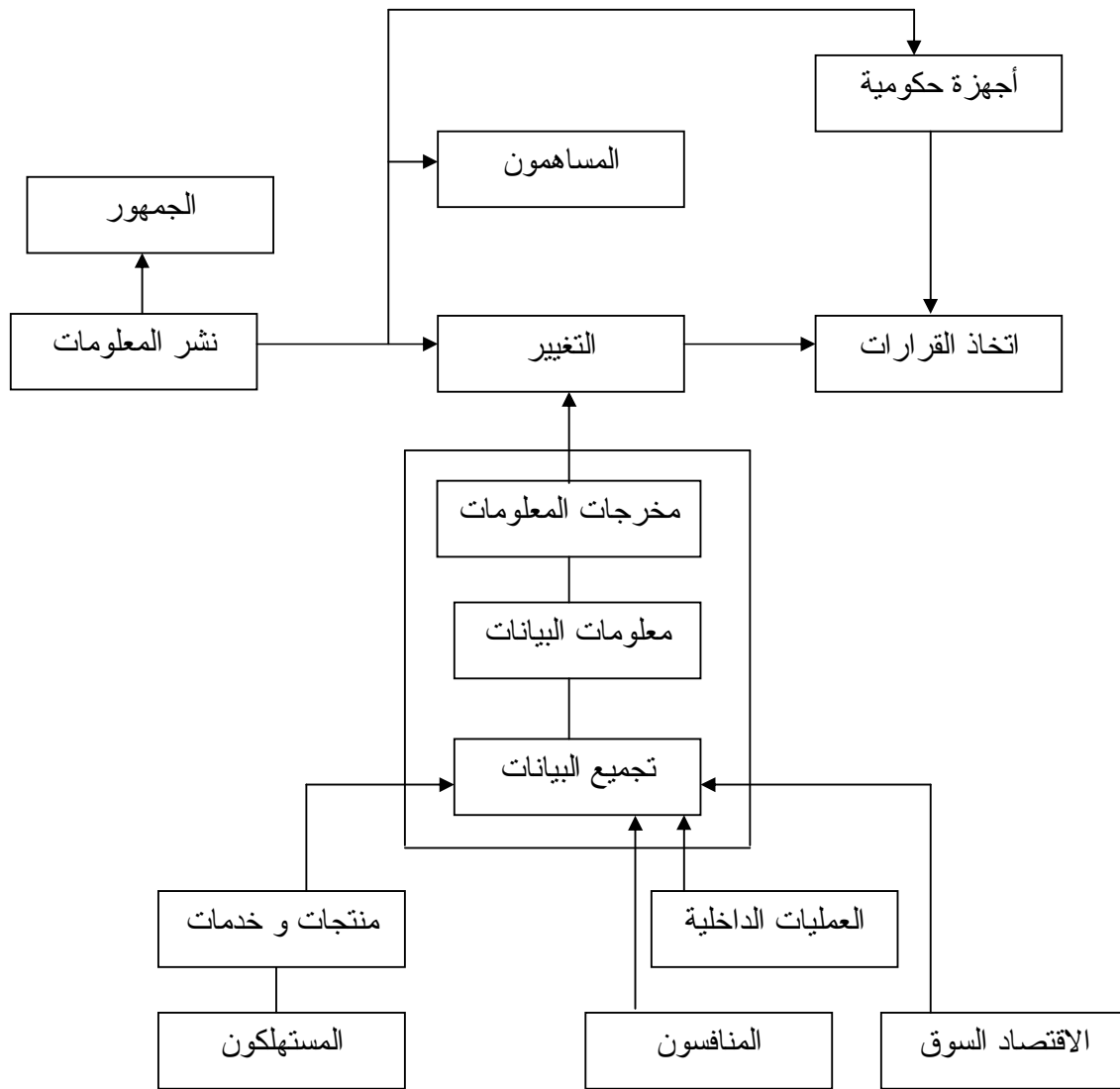
- ويقوم بفحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو عدة دورات متعددة من نشاطها ، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية لفهم مدلولتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها ، ممايساعدها على إكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة [31].
- التحليل المالي (التشخيص) يسمح بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة في مدة زمنية محددة تعتمد على نتائجها في إتخاذ القرار والتطوير في المؤسسة ووضع إجراءات تصحيحية [32].

نلاحظ بأن التشخيص المالي يتم بفحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة وذلك بإستعمال تقنيات التحليل المالي وهذا بتشخيص الوضعية المالية لها في مدة زمنية محددة وبالإعتماد عن النتائج المتوصل إليها التعمق والتدقيق في الأسباب المؤدية إلى نقاط الضعف من أجل تصحيحها وتفايدها مستقبلا أو بتوجيه نقاط القوة وهذا من أجل إتخاذ القرارات لا المالية فقط بل المتعلقة بالسياسة العامة للمؤسسة.ويمكن أن نقدم تعريفا للتشخيص المالي بأنه عملية تقوم به المؤسسة لدراسة وتحليل السياسات المتبعة في المؤسسة من أجل عملية إتخاذ قرارات ليست مالية فقط بل متعلقة بالسياسة العامة للمؤسسة وبناء أهداف مستقبلية تعمل على بقائها أمام منافيسها .

4.2.2.1. التشخيص الوظيفي

يهتم التشخيص الوظيفي بتحليل وتشخيص نشاط المؤسسة عن طريق وظائفها من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة والبحث عن أحسن الظروف لتصحيحها أو إستغلالها بطرق عقلانية .
- يتمثل في تحليل مختلف وظائف المؤسسة من أجل الوصول إلى نقاط الضعف والقوة الممكنة [1].

حتى يمكن تشخيص المؤسسة بشكل جيد يجب أن يكون هناك نظام معلومات حيث يساعد على إتخاذ القرار ، وحيث يستند في مدخلاته عن البيانات من المصادر الداخلية والخارجية كما أن مخرجاته تستخدم في عمليات إتخاذ القرارات وهذا حسب الشكل التالي [33]



شكل 1.1: نموذج نظام المعلومات للبيئة الخارجية [33]

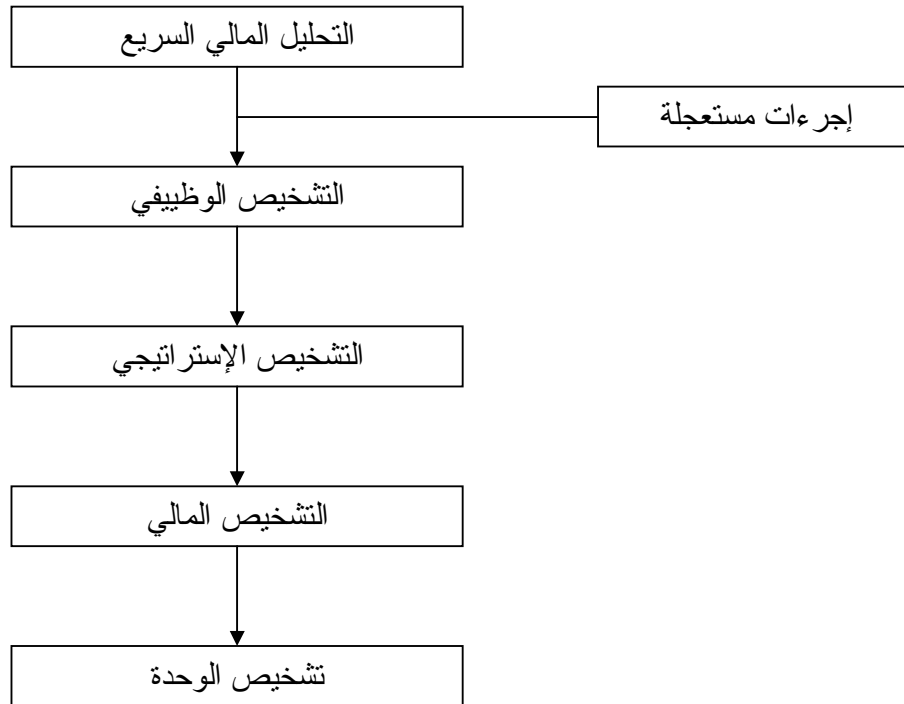
إن التشخيص الوظيفي يقوم على تحليل الوظائف من أجل تحليل النقاط الضعف والقوة في نشاط المؤسسة وهذا من أجل معرفة وضعية المؤسسة ومكانتها في السوق امام منافسيها وبما أن وظائف المؤسسة مرتبطة فيما بينها ومكاملة لبعضها حيث تشكل أنشطة فرعية في المؤسسة وهذا التحليل يؤدي بها إلى المحافظة على مكانتها والبقاء امام المنافسين .

5.2.2.1. التشخيص الشامل

التشخيص الشامل هو تشخيص كلي للمؤسسة من خلال هدفها الإستراتيجي ، وتحليل مختلف الوظائف وتوازنتها المالية [1].

التشخيص الشامل هو تشخيص إستراتيجي ، مالي ، وظيفي ، يجمع مختلف أنواع التشخيص ويمثل رؤية كلية للمؤسسة من أجل تنمية وتطوير المؤسسة [28].

- ويوجد عدة أنواع للتشخيص تشكل فيما بينها خطوات التشخيص الشامل وتتمثل في :
التشخيص الوظيفي ، التشخيص الإستراتيجي ، التشخيص المالي ، تشخيص الوحدة . وللقيام بعملية التشخيص الشامل بالإعتماد على مختلف أنواع التشخيص نقوم بعملية التشخيص السريع من أجل معرفة الخطر والقيام بإجراءات مستعجلة [28]. ويمكن تقديم خطوات التشخيص المالي في المخطط التالي [1]



شكل 1.12: خطوات التشخيص الشامل [1]

نلاحظ أن التشخيص الشامل يهتم بكل المؤسسة وذلك بدراسة وتحليل المحيط الخارجي والداخلي لها والبحث عن نقاط الضعف والقوة من أجل البحث عن الأسباب وتحديد إستراتيجية معينة للمؤسسة . إن التشخيص الشامل يتم في المؤسسة بصفتها نظاما مفتوحا على محيطها هذا من جانب ، ومن جانب ثان بأنها عبارة عن مجموعة أجزاء للنظام (الوظائف) لذا فإنه يقوم على أساس عدة أنواع للتشخيص مثلما لاحظنا في المخطط السابق (الشكل 1-12).

تعتبر المؤسسة الإقتصادية الخلية الأساسية في بنية الإقتصاد القومي إذ لا بد من المحافظة على مواردها وإستغلالها بأحسن الطرق ، وقد حاولنا في هذا الفصل تقديم أهم التعريفات للمؤسسة والأشكال التي يمكن أن تكون عليها وفق معايير علمية لتصنيفها ، كما بينا أهم الوظائف حسب " فايول " وتطرقنا أيضا إلى الموارد التي تستعملها في عملية النشاط .

وليسست المؤسسة بمعزل عن محيطها إذ تتأثر به وتؤثر فيه ، وعلى هذا الأساس بينا أهم مكونات محيط المؤسسة الداخلي منها أو الخارجي مبرزين أهمية التشخيص في عملية بناء الإستراتيجيات والسياسات المستقبلية وأنواع التشخيص التي يمكن أن تستخدم للمؤسسة بعد تعريف هذه التقنية ، فمن أجل الحصول على تسيير جيد وفعال و إستغلال أحسن لإمكاناتها وطاقاتها المتاحة يتوجب عليها الأخذ بالطرق والمناهج العلمية والتقنية لعملية التحليل .

الفصل 2

التشخيص المالي

يكون التشخيص المالي فعا لا عند دراسة الجوانب المالية سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة حيث يتمكن من خلاله المشخص من التعرف على الوظيفة الحقيقية في أبعادها الإقتصادية والمالية حيث يعمل على تحليل الاخطار وتقييم المؤسسة .

إن التشخيص المالي فرع من الفروع المالية للمؤسسة لتحليل الأخطار وتقييم المؤسسة. إن عملية التشخيص تتم بتحليل وضع المؤسسة وهذا بإستعمال مؤشرات ونسب في عملية التحليل لتحديد نقاط القوة والضعف والبحث في أسبابها من أجل الوصول إلى حلول تناسب نشاط ووضع المؤسسة حيث أنه ينطلق من أهداف الوظيفة المالية لتعرف على التوازن في قصير المدى وطويلة وهذا بدراسة الميزانية وتحليلها كما يمكن التعرف على حجم التدفقات المالية ونشاطها من خلال دورة الإستغلال وهذا بالإعتماد على معلومات ليست محاسبية فحسب بل مالية وإقتصادية

وحتى تكون عملية التشخيص فعالة يجب الإعتماد على الوثائق المالية لعدة سنوات لضمان التوازن المالي والإستقلال ومردوبيته وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقنيات التشخيص المستعملة والمتمثلة في تحليل التوازنات المالية عن طريق المؤشرات والنسب ، أما في الشق الثاني فسنحاول توضيح التشخيص عن طريق توازنات الإستغلال وذلك بإستعمال الأرصدة الوسيطة للتسيير وتحليل الاخطار.

1.2. تحليل التوازنات المالية

يتم تحليل الهيكل المالي للمؤسسة عن طريق دراسة وتحليل الميزانية وهذا بإستعمال مؤشرات التوازن والنسب الأكثر دلالة من أجل الوصول إلى التوازن الهيكلي للمؤسسة وعلى أساسها يتم التعرف عن نقاط القوة والضعف للتمكن من بناء أهداف مستقبلية للمؤسسة على ضوء النتائج المتوصل إليها .

1.1.2. التحليل بواسطة مؤشرات التوازن

يعتمد التشخيص المالي في تحليل القوائم المالية على مؤشرات التوازن و بعض النسب و تتمثل مؤشرات التوازن في رأس المال العامل ، إحتياجات رأس المال العامل و الخزينة [26].

1.1.1.2. رأس المال العامل

يعبر عن قيمة الأصول الدائمة التي تمول جزء من الأصول المتداولة و نطلق عليه رأس مال العامل الدائم و تستعمل العلاقة التالية في حسابه [34] :

$$ر . م . ع = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

و يستعمل ر . م . ع في حالة إتخاذ قرار التمويل في المؤسسة ، في حالة ما إذا كان موجبا فإن البنك يقبل تمويل المؤسسة إلا أنه غير كاف حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض النسب التي تحدد وضعية المؤسسة [34] ، رأس المال العامل يمثل مبلغ الموارد الدائمة الذي يبقى تحت تصرف المؤسسة بعد ثبات تمويل الإستعمالات و الاستثمارات بالأموال الدائمة [29] .

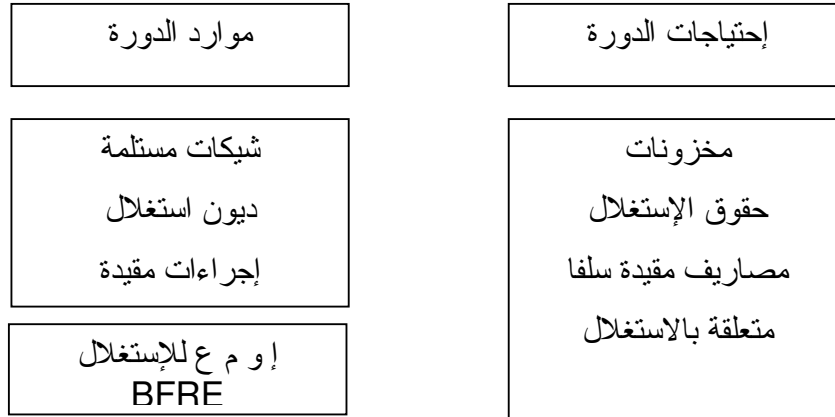
2.1.1.2. إحتياجات رأس المال العامل

مرتبط بدورة الإستغلال و بالتسيير في المدى القصير، و تحليل التطور لما تملكه المؤسسة و ما تحتاج له ، فإحتياجات رأس المال العامل هو ذلك الجزء من إحتياجات دورة الاستغلال [35] و يمكن أن نميز بين إحتياجات رأس المال العامل الإستغلال وإحتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال [29] و لكن قبل ذلك نقدم العلاقة العامة لحساب إحتياجات رأس المال العامل .

إحتياجات رأس المال العامل = إحتياجات الدورة - موارد الدورة [34] .
 (= قيم الاستغلال+القيم القابلة للتحويل)- (دق أ - س . بنكية)

-إحتياجات رأس المال العامل للاستغلال :

و يمكن أن نلخصه في الشكل التالي : [29]



شكل 2.1 : مخطط مكونات إحتياجات رأس المال العامل للإستغلال [29]

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن إحتياجات رأس المال العامل متعلق بالإستغلال فقط و الهدف من معرفته هو تحديد إحتياجات الاستغلال حتى يمكننا تحليل وضعية المؤسسة بصفة دقيقة .

- إحتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال :

و نلخصه في الشكل التالي [36] :



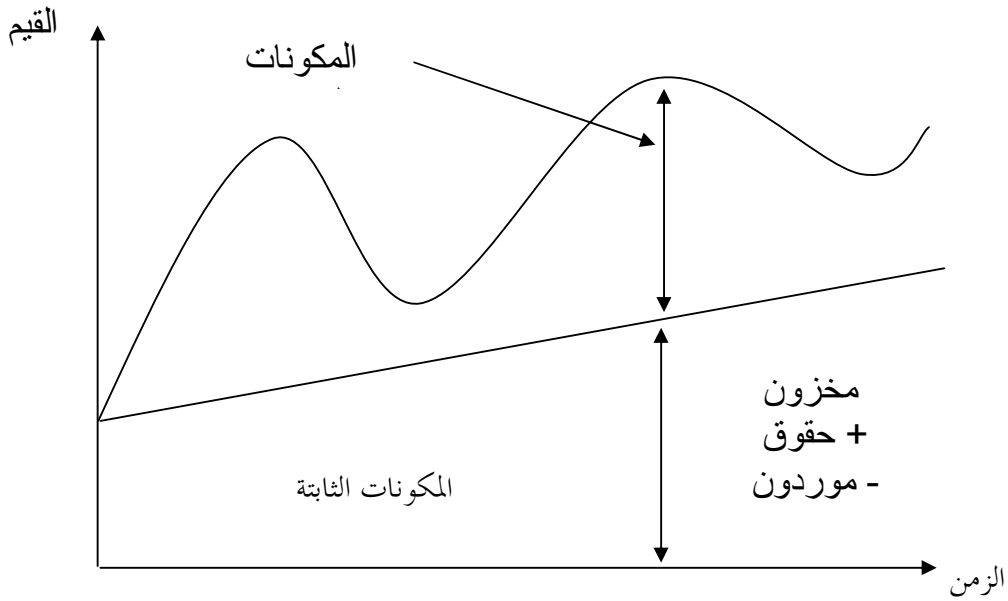
شكل 2.2 : مخطط مكونات إحتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال [36]

وفي الواقع توجد عدة صعوبات للتمييز بين الموارد والإستخدامات المتعلقة بالإستغلال وخارج الإستغلال .

و بصفة عامة B F R E أهم بدرجة كبيرة من B F R H E لأنه لا يعبر على طبيعة و لا حجم النشاط للمؤسسة [29] .

إ.ر.م.ع.الإجمالي = إ.ر.م.ع.للاستغلال + إ.ر.م.ع.خارج الاستغلال .

و يمكننا أن نقدم مكونات إحتياجات رأس المال العامل في الشكل التالي [37] :



شكل 3.2 : مكونات (إ.ر.م.ع.) [37]

و تتمثل خصائص إحتياجات رأس المال العامل في [37] :

- إحتياجات رأس المال العامل متغيرة حيث يعتبر نتيجة لحركات القيم المتعلقة بدوره الاستغلال.
- يتميز بخاصة النمو و الحركية حيث أن تطور المؤسسة ينتج عنه زيادة في إحتياج رأس المال العامل .
- يتميز بخاصية التجديد و ذلك تبعا لتجديد حلقة الاستغلال ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نعرفه ، أنه يقابل حاجة التمويل الإضافي نتيجة تفاعل حلقة الإستغلال و هذا الإحتياج للتمويل يتطلب.

- تغيرات حسب حركة حلقة الاستغلال للمؤسسة .
- تغيرات حسب طبيعة و حجم المؤسسة .

3.1.1.2. الخزينة

إن دراسة رأس المال العامل و إحتياجاته يؤدي بنا إلى دراسة السيولة التي تسمى بالخزينة وتعتبر من أهم دلائل التوازن المالي و هو يمثل الأموال الجاهزة التي تمتلكها المؤسسة و تتصرف فيها في أي لحظة و ذلك لأن رأس المال العامل لا يضمن للمؤسسة المرونة الكافية لتسديد إلتزاماتها[38]

ويقصد بالخزينة مجموع الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة إستغلالية ، و هي تشمل ما في القيم الجاهزة أي ما يستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة [34] .

من هذا نستنتج أنها الفرق بين الموارد المستغلة لتمويل نشاط المؤسسة و الإحتياجات الناتجة عن إستغلال نشاطها .

و تحسب الخزينة بالعلاقة التالية :

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية أو بالعلاقة التالية :

الخزينة = رأس المال العامل – إحتياجات رأس المال العامل [20] .

ترتبط وضعية الخزينة برأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل لذا يمكن أن تأخذ أحد الوضعيات التالية [39] :

خزينة موجبة ، خزينة سالبة ، خزينة معدومة .

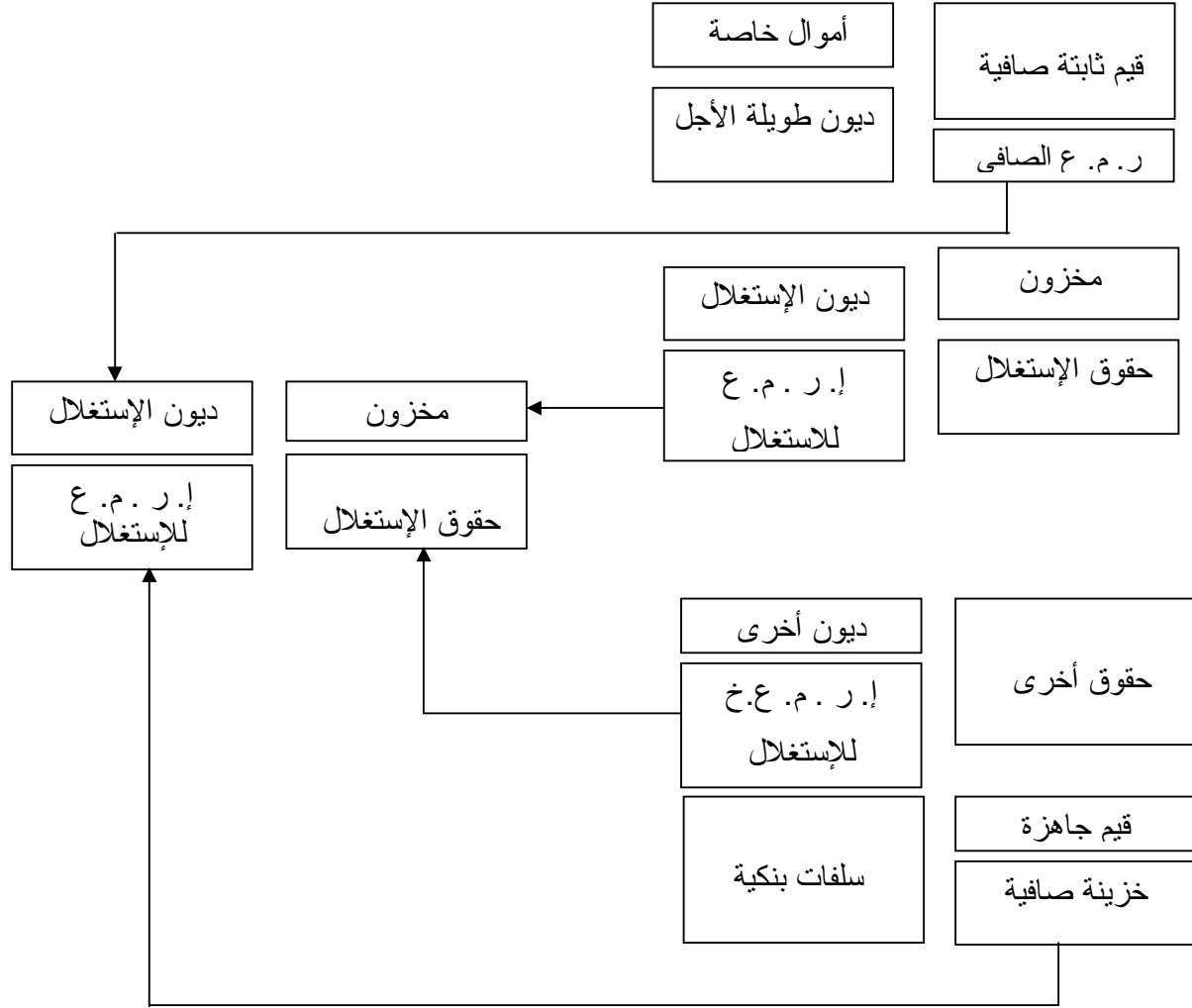
وتمثل الخزينة الفائض أو العجز بعد تمويل الإستثمارات (FRN) وكذا إحتياجات التمويل المتعلقة بالنشاط (BFN) .

وإذا كانت الخزينة $0 >$ يؤدي إلى توازن مالي جيد .

إذا كانت الخزينة $0 <$ خاصة إذا كان FRN $0 <$ تهديد للوفاء .

و يمكن تلخيص المؤشرات السابقة مع الفصل بين إ.و.م. ع. الاستغلال و خارج الاستغلال

في الشكل التالي [34]:



شكل 2. 4 : إرتباط مؤشرات التوازن فيما بينها [34]

2.1.2. التحليل بواسطة النسب

يسمح إستعمال النسب المالية في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة بالتوسع في عدة جوانب تبقى فيها مؤشرات التوازن المالي محدودة لأن هذه الأخيرة تأخذ بعين الإعتبار عددا محددًا من الكتل في الميزانية ، أما النسب فهي الأكثر إستعمالًا بتلك الكتل أو أي عنصر نراه مناسبًا للمشاركة في تكوين نسبة ذات معنى مالي [40] .

إن أهمية الاعتماد على النسب في عملية التحليل المالي تسمح للمسؤول المالي بمتابعة تطور المؤسسة و إعطاء صورة واقعية عن وضعيتها المالية بالنسبة للمعنيين (المساهمين ، البنوك المؤسسات المصرفية ، الزبائن ، الموردون ... الخ) .

كما تسمح لنا هذه النسب أيضا باتخاذ قرارات و إجراءات لتحسين سياستها المالية المطبقة .
و يجب إستعمال هذه الطريقة بحذر لأن النسب ما هي إلا مرحلة من مراحل التحليل المالي حيث
أنها لا تعطي للمسير إلا قدرا قليلا من المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار و الإختيار .

1.2.1.2. نسب التمويل الدائم

تحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة [40]}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

و على المسير المالي للمؤسسة أن يعمل من أجل تحقيق على التساوي بين الأصول الثابتة
و الأموال الدائمة على الأقل و هذا انطلاقا من مبدأ التوازن حيث الأموال الدائمة تمول الأصول
الثابتة و جزءا من الأصول المتداولة و هذا الجزء هو ما يسمى برأس المال العامل [40].

يمكن تمييز ثلاث حالات لهذه النسبة فإذا كانت متساوية للواحد فهذا يعني انعدام رأس المال
العامل أما إذا كانت أكبر من الواحد فيعني أن الأموال الدائمة تفوق الأصول الثابتة و من ثمة
و جود رأس المال العامل ، أما في حالة ما إذا كانت أقل من الواحد فهذا يعني أن الأموال الدائمة
أقل من الأصول الثابتة و بالتالي فإن المؤسسة في حاجة إلى رأس المال العامل [40] .

- نسبة التمويل الذاتي :

تعتبر هذه النسبة تكملة للنسبة السابقة حيث تقيس إمكانية المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة
بأموالها الخاصة و تحسب كما يلي [40] :

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

و يمكننا كذلك تمييز ثلاث حالات:

– إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد يعني هذا أن المؤسسة تمول كل أصولها الثابتة

بواسطة أموالها الخاصة .

– إذا كانت مساوية للواحد فمعنى هذا أن الأموال الخاصة تعادل الأصول الثابتة أي أن

رأس المال العامل الخاص معدوما .

– إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة تمويل كل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة و هناك فائض من هذه الأموال إضافة إلى الديون طويلة الأجل يمول الأصول المتداولة و هذا غير جيد بالنسبة إلى المؤسسة .

نسبة قابلية التسديد :

و تحسب كما يلي :

$$\frac{\text{مجموعة الديون}}{\text{مجموعة الأصول}} = \text{نسبة قابلية التسديد}$$

و يهتم بهذه النسبة المقرض و هذا لمعرفة مدى ضمان أمواله فكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كانت هناك ضمانات أكثر لديون الغير، ويستحسن أن لا تزيد عن 0.5 .

- نسبة الاستقلالية المالية :

و تقيس هذه النسبة مدى إستقلالية المؤسسة عن دائئها و تحسب كما يلي :

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}} = \text{نسبة الإستقلالية المالية}$$

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الخصوم}} = \text{نسبة الإستقلالية المالية}$$

و القيمة النموذجية المتوسطة لها هي 0.5، 1/3 على التوالي [34].

2.2.1.2. نسب السيولة

بواسطة هذه النسب يمكننا معرفة الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة حتى تواجه إلتزاماتها و لذلك تعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية و لقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب أهمها:

- نسبة سيولة الأصول :

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{نسبة سيولة الأصول}$$

$$\text{نسبة سيولة الأصول} = \frac{\text{رأس المال العامل الإجمالي}}{\text{مجموع الأصول}}$$

و تتعلق هذه النسبة بنشاط المؤسسة حيث تبين درجة سيولة الأصول و لها علاقة مباشرة بالنتائج مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة وعادة تفوق 0.5 في المؤسسات الإنتاجية وعكس ذلك في المؤسسات التجارية . [34]

- نسبة سيولة العامة :

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{رأس المال العامل الإجمالي}}{\text{الديون القصيرة الأجل}}$$

و تبين هذه النسبة مقدار مساهمة الديون قصيرة الأجل في تغطية الأصول المتداولة ، و هذه النسبة يجب ألا تقل عن الواحد لأنه في هذه الحالة تصبح المؤسسة في حالة سيئة و يجب عليها إعادة النظر في السياسة المالية المعتمدة .

- نسبة السيولة المختصرة (الخزينة العامة) :

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{قيم جاهزة} + \text{قيم قابلة للتحقيق}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة الأجل بواسطة حقوقها .

- السيولة الفورية :

لمعرفة و مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة و بين الديون قصيرة الأجل تستعمل هذه النسبة :

$$\text{السيولة الفورية} = \frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

و يجب أن تكون النسبة أقل أو تساوي الواحد و إذا كانت أكبر من الواحد يجب البحث عن أسباب تراكم القيم الجاهزة و العمل على إستعمالها في إحتياجات الدورة و تعتبر النسب الثلاثة الأخيرة للسيولة من أهم النسب المعتمدة في عملية التسيير المالي للمؤسسة .

2.2.1.2. نسب الهيكلية [42]

تهتم عادة المؤسسة بسرعة دوران أصولها المتداولة حتى تحقق أعلى ربح من خلال المراقبة الشاملة لحركتها باستعمال نسب معينة من بينها ما يلي :

- نسبة دوران المخزون :

تسمح هذه النسبة بتقدير عدد المرات التي يتحدد فيها المخزون في فترة معينة و هي تخضع لطبيعة نشاط المؤسسة و يمكن حسابها كما يلي :

$$\text{نسبة دوران المخزون} = \frac{\text{الاستهلاك السنوي}}{\text{مخزون المتوسط}}$$

حيث :

$$\text{المخزون المتوسط} = \frac{\text{مخزون أول مدة} + \text{مخزون آخر مدة}}{2}$$

- نسبة دوران الزبائن :

و من خلال هذه النسبة يمكن معرفة المدة الممنوحة للزبائن للتسديد و يجب ألا تزيد عن 90 يوم و يجب ملاحظة أن هذه المدة تكون أقل من مدة الموردين .

$$\text{مدة التسديد الزبائن} = \frac{\text{أوراق القبض}}{\text{رقم الأعمال}} \times 360$$

- نسبة دوران الموردين :

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

و هذه المدة عادة ما تقترب من 90 يوما و هي تبين المدة الممنوحة من قبل الموردين للتسديد .

4.2.1.2. نسب المردودية

و باستعمال هذه النسب يمكننا حساب مردودية المؤسسة أو العائد باستعمال مجموعة موجوداتها و من أهمها :

- نسبة المردودية المالية [43] :

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

و تطلعنا هذه النسبة على ربحية رؤوس الأموال الخاصة .

- نسبة المردودية الاقتصادية :

تبين هذه النسبة الكفاءة في استعمال الموارد لجلب الأرباح بغض النظر عن طريقة تمويل هذه الموارد و تحسب كما يلي :

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

- نسبة مردودية النشاط :

أن قياس مردودية النشاط لمؤسسة ما يتم بمقارنة النتيجة الصافية مع رقم الأعمال بدون ضريبة حيث يمكننا حساب النسب التالية :

* - نسبة ربحية الإستغلال :

$$\text{نسبة ربحية الإستغلال} = \frac{\text{نتيجة الإستغلال}}{\text{رقم الأعمال خارج الضريبة}}$$

** - نسبة الربحية الصافية :

$$\text{نسبة ربحية الإستغلال} = \frac{\text{نتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الضريبة}}$$

تستعمل المؤسسة هذه النسب عادة في مقارنتها مع نسب بعض المؤسسات المنافسة في نفس القطاع و ذلك لتوضيح إمكانيات المؤسسة في تحقيق أرباح تسمح لها بمقاومة منافسيها .

2.2. تحليل توازنات الإستغلال

إن عملية التشخيص المالي عن طريق دراسة مؤشرات التوازن والنسب المالية لا تعطي لنا حكما نهائيا عن وضع المؤسسة إذ لاتبين لنا نقاط الضعف والقوة بصفة دقيقة ولذا يتوجب دراسة نشاط المؤسسة وذلك بتحليل الإستغلال لإستعمال جدول حسابات النتائج حتى يمكننا من تحليل السياسة العامة للمؤسسة و من ثمة بناء أهداف مستقبلية على ضوء النتائج المتوصل إليها ، ويتم تحليل الإستغلال بإستعمال عدة مؤشرات تتمثل في الأرصدة الوسيطة للتسيير وتحليل الأخطار المالية عن طريق الرافعة وعتبة المردودية .

1.2.2. الأرصدة الوسيطة للتسيير

إن الأرصدة الوسيطة للتسيير تترجم النتائج الوسيطة المهمة حيث تستعمل في تحليل التسيير [44] وذلك بمقابلة المصاريف بالإيرادات وذلك ما يترجمه جدول حسابات النتائج .

1.1.2.2. الهامش الإجمالي والقيمة المضافة

أ - الهامش الإجمالي

ويمثل الفرق بين قيمة البضائع المباعة والبضائع المستهلكة [35].

إن الهامش الإجمالي له أهمية بالغة في التسيير حيث يلعب دورا هاما في التسيير الحسن للمؤسسات التجارية ويساعد المسييرين في تقييم الأرباح وإستخراج الربح الصافي وتحسين الإحصائيات والنسب المتعلقة بها وتحديد وضعيتها ضمن قطاعها وإستخراج مردوديتها كما يساعد على ممارسة سياسة عقلانية في التسيير التجاري وتحديد كمية المبيعات [45].

نلاحظ أن الهامش الإجمالي له أهمية في عملية التسيير وإتخاذ القرار من خلال إستعماله ودرجة الإعتماد عليه من طرف المسييرين خاصة في المؤسسات التجارية وذلك بتحديد رقم الأعمال المتبادل .

ب - القيمة المضافة

تمثل الفرق بين الإنتاج الإجمالي للدورة والإستهلاكات المتعلقة بالمواد والخدمات المتحصل عليها من الغير ، وهي تعتبر مؤشرا هاما لقياس نشاط المؤسسة ومردوديتها ، كما أنها تساعد في قياس مدى مساهمة المؤسسة في الناتج الوطني الإجمالي [29].

القيمة المضافة = الإنتاج - الإستهلاك الوسيطي [25]

إن للقيمة المضافة أهمية في تسيير المؤسسة حيث تستعمل في الأهداف التالية: [31]

- مقياس لحجم المؤسسة : إن حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بعدة مؤشرات مثل رقم الأعمال عدد المستخدمين ، النتيجة إلا أن القيمة المضافة تعتبر أحسن المؤشرات لقياس الحجم . فإذا كانت القيمة المضافة مرتفعة فهذا يدل على أنها تحتوي على وسائل هامة من عمال وتقنيات عالية هذا بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية ، أما في المؤسسة التجارية فيدل على أنها تحقق هامش ربح مرتفع وتستعمل أقل خدمات و مواد من الغير .

- مقياس لدرجة التكامل العمودي : وتعتبر من النسب الأساسية التي يجب إستعمالها في التحليل لأنها تعطينا درجة التكامل الإقتصادي وتكون أصغر من الواحد وكلما إقتربت من الواحد فإن المؤسسة أكثر تكاملا ، وبما أن القيمة المضافة تتكون من الإنتاج فهذا يدل على إرتفاع الإنتاج بإرتفاع القيمة المضافة ، فكلما إرتفع الإنتاج وإستغنت عن خدمات الغير كلما حققت تكاملا إقتصادييا داخليا وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الإنتاج}}$$

وتكون هذه النسبة في المؤسسة التجارية 0.15 والمؤسسة الصناعية 0.4

- قياس تطور قدرة المؤسسة : تقاس بالنسبة التالية

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الإنتاج}}$$

وهذا لعدة سنوات متتالية .

و نبين تطور نتيجة هذه النسبة في الناحية الإيجابية إذا إرتفعت أو في الناحية السلبية إذا

إنخفضت وتوضح سياسة المؤسسة وقدرة مسيرها

- النسبة الداخلية : تحلل مكونات القيمة المضافة بواسطة النسب المتعلقة بالعناصر التي تتوزع

عليها القيمة المضافة وهي مصاريف المستخدمين ، الضرائب والرسوم ، المصاريف المالية

الإهلاكات وأهم النسب تتمثل في :

$$\frac{\text{مصاريف المستخدمين}}{\text{القيمة المضافة}}$$

$$\frac{\text{الإهلاكات}}{\text{القيمة المضافة}}$$

$$\frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{القيمة المضافة}}$$

$$\frac{\text{الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}}$$

وكلما ارتفعت النسبة الخاصة بدراسة العنصر كلما دل هذا على إستعمال أكثر في الإنتاج

2.1.2.2. الفائض الإجمالي للإستغلال EBE

يعتبر الفائض الإجمالي للإستغلال رصيد هام في التحليل كما يعتبر مؤشرا أساسيا بالنسبة للمسير وهو عبارة عن النتيجة التي تتحصل عليها المؤسسة خلال فترة معينة من خلال نشاطها العادي قبل التأثيرات الناتجة عن الإختيارات الهيكلية والتمويلية [46] ويمكننا حساب الفائض الإجمالي للإستغلال بالعلاقة التالية كما هو مبين [36]

مبيعات البضائع

- البضائع المستهلكة

= الهامش الإجمالي

+ الإنتاج المباع ، المخزن ، إحتياجات المؤسسة لنفسها

+ الخدمات المقدمة

+ تحويل تكاليف الإنتاج

- الإستهلاكات الوسيطة

= القيمة المضافة

مصاريف المستخدمين

ضرائب ورسوم

= الفائض الإجمالي للإستغلال

إن الفائض الإجمالي للإستغلال يتمثل في النتيجة الإقتصادية للمؤسسة حيث يرتبط بالإستغلال ومستقل عن السياسة المالية ، الإهتلاكات ، المؤونات ، التوزيعات . وإذا كان سالبا نطلق عليه العجز الإجمالي للإستغلال IBE ويمكن أن يغطي العناصر التالية في حالة

الفائض [25]

- المصاريف المالية (الأسواق المقترضة)

- الفوائد على رأس المال

- تسديد الضرائب

- تطوير وتنمية دورة الإنتاج والإهتلاكات

- تسديد القروض

ويستخدم في تحديد معدل الهامش الإجمالي

EBE
رقم الأعمال خارج الرسم

ومن خلال ماسبق نلاحظ أن للفائض الإجمالي للإستغلال أهمية في قياس الأداء الإقتصادي للمؤسسة لأنه مرتبط بإستغلال ولا يأخذ بعين الإعتبار المصاريف المالية ومخصصات الإهلاك والمؤونات والضرائب وتوزيع الأرباح .

كما نلاحظ أن معدل الهامش الإجمالي بأنه شبه مؤشر لقياس الأداء الصناعي والتجاري للمؤسسة كما يعتبر مؤشر للقدرة على تحقيق الربح

3.1.2.2. النتائج

وتتمثل في النتائج الفرعية وهي نتيجة الإستغلال ، النتيجة المالية ، النتيجة الجارية ، النتيجة الإستثنائية ، النتيجة الصافية .

أ - نتيجة الإستغلال

هذه النتيجة مستقلة عن السياسة المالية للمؤسسة (المصاريف المالية) وتحسب بالعلاقة

التالية [25]

نتيجة الإستغلال = الفائض الإجمالي للإستغلال + إسترجاع تكاليف الإستغلال وتحويل التكاليف - مخصصات الإهلاكات والمؤونات - مصاريف أخرى + إيرادات أخرى (إسترجاع التكاليف يتمثل في الإهلاكات والمؤونات فقط)

يسمح هذا الرصيد بقياس أداء المؤسسة على المستوى التجاري والصناعي بمنأى عن السياسة المالية والجبائية ، ويمكن أن نميزه عن الفائض الإجمالي للإستغلال (EBE) بأنه يأخذ بعين الإعتبار سياسة الإهلاكات والمؤونات عكس ما لاحظناه سابقا [46]

ب - النتيجة المالية

تتمثل في الفرق بين الإيرادات المالية والمصاريف المالية ، وهي تعبر عن مردودية العمليات المالية للمؤسسة مثل سندات المساهمة ، الإستثمارات المالية والقروض والسلفات وبما أنها تشمل عناصر مختلفة ، فتكون هناك صعوبة في إستغلال هذه النتيجة في عملية التحليل ونحسب بالعلاقة التالية [25] .

النتيجة المالية = الإيرادات المالية - المصاريف المالية

نلاحظ من خلال هذا أن النتيجة المالية تفيد في قياس مردودية العمليات المالية ، حيث تعتبر كمؤشر هام بالنسبة للإستثمارات المالية التي تقوم على المؤسسة من جهة ومن جهة ثانية

القروض التي تحصل عليها ، إلا أن هناك صعوبة في إستغلال هذا المؤشر في عملية التحليل وتكمن هذه صعوبة في العناصر المتكونة منها حيث تشمل الإستثمارات المالية من سندات المساهمة والتوظيف و القروض التي تمنحها المؤسسة والقروض التي تحصل عليها ، ولذا نلاحظ أن بعض المراجع لاتأخذ هذا المؤشر في الأرصدة الوسيطة للتسيير .

ج - النتيجة الجارية

تتمثل في نتيجة الإستغلال مطروح منها التكاليف المالية مضافا إليها المنتوجات المالية المحتملة ونشير أنه يمكن أن يكون هذا الرصيد ربحا أو خسارة حيث تشكل النتيجة من خلال نشاط المؤسسة بعد إدماج مجمل المصاريف و المنتوجات المتعلقة بالنشاط ، كما أنها تأخذ سياسة التمويل بعين الإعتبار كما أنها لاتتأثر بالعناصر الإستثنائية والعناصر الجبائية وتحسب بالعلاقة التالية: [46]

$$\text{النتيجة الجارية} = \text{نتيجة الإستغلال} + \text{المنتوجات المالية} - \text{المصاريف المالية}$$

نرى هنا أن النتيجة الجارية تعبر عن السياسة المالية للمؤسسة لأنها تأخذ بعين الإعتبار المصاريف المالية والإيرادات كما أنها تعبر عن نتيجة النشاط حيث من خلالها يمكن معرفة ربحية المؤسسة وذلك لأخذها بعين الإعتبار كل التكاليف والإيرادات المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة وسواء كانت متعلقة بالإنتاج أو الإستغلال .

د - النتيجة الإستثنائية

يتم حساب هذه النتيجة بصفة مستقلة عن باقي الأرصدة السابقة ، حيث نقيس أثر الإيرادات والمصاريف الإستثنائية على نتيجة الدورة وتحسب بالعلاقة التالية [25]

$$\text{النتيجة الإستثنائية} = \text{الإيرادات الإستثنائية} - \text{المصاريف الإستثنائية}$$

ونشير هنا إلى أن النتيجة الإستثنائية هي غير مرتبطة بنشاط المؤسسة حيث تتم بصفة إستثنائية قد تكون ناتجة عن تكاليف وإيرادات متعلقة بالدورات السابقة وأنتيجة إيرادات وتكاليف تمت بصفة إستثنائية مثل التنازل على الإستثمارات ، كما نشير إلى أنها تعتبر مؤشر مهم لمعرفة النشاط الإستثنائي الذي تقوم به المؤسسة وقياس أثرها على نتيجة الدورة .

ه - النتيجة الصافية

تعتبر المؤشر الثاني والأهم بعد الفائض الإجمالي للإستغلال لقياس المردودية في المؤسسة وذلك بحساب النسبة

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

وهذا لقياس المردودية الإقتصادية [32]

وهي عبارة عن الرصيد المتبقي من الفرق بين المصاريف والإيرادات العادية والإستثنائية مخصوما منها الضرائب على الأرباح ونحسب بالعلاقة التالية: [46]

$$\text{النتيجة الصافية} = \text{النتيجة الجارية} + \text{النتيجة الإستثنائية} - \text{الضرائب على الأرباح}$$

نلاحظ أن النتيجة الصافية هي عبارة عن مؤشر مهم في تحليل مردودية ونشاط المؤسسة كما أنها تعتبر الرصيد الأخير في الأرصدة الوسيطة للتسيير ، والنتيجة النهائية حيث تحدد الربح القابل للتوزيع أو الإحتياط خلال الدورة .

إن تحليل النتيجة بإستعمال الأرصدة الوسيطة للتسيير غني بالمعلومات المساعدة في التحليل إلا أنه يوجد تقديم مختلف لحساب النتائج في البلدان الأنكلوسكسونية ، أين يتم إستعمال حساب النتائج الوظيفي حيث يتم تقسيم التكاليف إلى وظيفة الإنتاج ، وظيفة المبيعات ، الوظيفة الإدارية الوظيفة المالية . إن النتيجة الصافية ليست دوما ذات فعالية في التحليل ، وهذا يتوقف على سياسة الإهلاك في المؤسسة ولذا يعتمد على مؤشر آخر مستقل عن سياسة الإهلاك يتمثل في قدرة التمويل [25]

4.1.2.2. القدرة على التمويل والتمويل الذاتي

أ - القدرة على التمويل الذاتي

CAF يمثل الفرق بين مجموع الإيرادات المحتمل تحصيلها ومجموع التكاليف المحتمل تسديدها فهو يعبر عن تدفق محتمل للخزينة وليس حقيقيا ، هذا الفرق ناتج عن مدة الفارق بين تسجيل العملية (مشتريات ومبيعات) [29].

إن القدرة على التمويل الذاتي ليست خزينة حقيقية متاحة ولكن خزينة محتملة ، وتصبح حقيقية عندما يتم تحصيل كل الإيرادات القابلة للتحويل وتسديد كل المصاريف القابلة للتسديد وبما أنه ليس خزينة حقيقية فهو يتعلق ببعض عناصر الأصول والخصوم نتيجة فترات مختلفة ومتباعدة لتحويلها إلى سيولة ومن بين هذه العناصر [32] .

مدة دوران المخزون
 المدة الممنوحة للزبائن
 المدة الممنوحة من الموردين
 ويتم حساب القدرة على التمويل الذاتي بطريقتين طريقة الجمع ، طريقة الإنطلاق من
 النتيجة [47]

الطريقة الأولى : الإنطلاق من النتيجة

نتيجة السنة

$$\begin{aligned}
 & + \text{ الإهلاكات والمؤونات} \\
 & - \text{ إسترجاع الإهلاكات والمؤونات} \\
 & + \text{ القيمة المحاسبية لعناصر الأصول والمالية المتنازل عنها} \\
 & - \text{ نواتج التنازل عن عناصر الأصول الثابتة} \\
 & - \text{ إعانات الإستثمارات المحولة إلى حساب النتيجة} \\
 \hline
 & = \text{ القدرة على التمويل الذاتي}
 \end{aligned}$$

الطريقة الثانية : طريقة الجمع

فائض الإجمالي للإستغلال

+ تحويل تكاليف الإستغلال

± إيرادات أخرى ومصاريف أخرى

± حصة النتيجة عن العمليات المنجزة جماعيا

+ الإيرادات المالية

- المصاريف المالية

+ الإيرادات الإستثنائية

- المصاريف الإستثنائية

- الضرائب على الأرباح

القدرة على التمويل الذاتي

إن مفهوم القدرة على التمويل الذاتي جد هام بالنسبة للمسييرين حيث يساعد على معرفة
 المبالغ لتمويل الإستثمارات والذي يكون مرتبطا بالأرباح المحققة وكذا الإهلاكات والمؤونات

لأنها لاتعبر عن خروج نقدية ، ويوجه خاصة إلى تمويل الإستثمارات - تسديد القروض - تسديد الفوائد على الأسهم - الرفع من الأصول المتداولة [29]

عند مقارنة القدرة على التمويل الذاتي بالمديونية نتحصل على الهامش النظري الذي بحوزة المؤسسة للرفع من إلتزامتها في السنوات القادمة وذلك بإستعمال النسبة التالية: [46]

$$\frac{\text{القدرة على التمويل}}{\text{المديونية المتوسطة \%}}$$

ب - التمويل الذاتي AF

إن للتمويل الذاتي دورا أساسيا في السياسة التمويلية للمؤسسة سواء على المدى الطويل أو القصير لذا فإن المؤسسات التي تستوجب تمويلا مستمرا لضمان تجديد عناصر أصولها تعمل على الرفع منه بواسطة التأثير على العناصر المكونة له [34].

التمويل الذاتي يمثل الفرق بين القدرة على التمويل الذاتي والأرباح الموزعة ويحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{القدرة على التمويل الذاتي} - \text{الأرباح الموزعة}$$

وبإستعمال النسب التالية لعدة سنوات تسمح لنا بمعرفة قدرة المؤسسة على تمويل نموها بنفسها وكذا معرفة درجة الإستقلاليته المالية في تطورها ونموها [25].

$$\frac{\text{التمويل الذاتي}}{\text{الإستثمارات}}$$

إن التمويل الذاتي يمثل الضرورة الحقيقية التي خلقتها المؤسسة بنفسها ، بحيث أنها تشكل المورد الداخلي إلى التغطية الإجمالية أو الجزئية للإستثمارات السنة [46]

- الإستثمارات في شكل أصول ثابتة
- زيادة في المتاحات

من خلال ماسبق يمكن أن نميز بين عنصرين للتمويل الذاتي وذلك من خلال مكوناته حيث نميز بين التمويل الذاتي لتجديد النشاط والتمويل الذاتي للتوسيع في النشاط ومجموعها يمثل التمويل الذاتي الكلي للمؤسسة .

فالتموليل الذاتي لتجديد النشاط ينتج عن الإهتلاكات والمؤونات حيث تستعمل في تجديد الإستثمارات بإستعمال تراكم أفساط الإهتلاك والمؤونات.

التمويل الذاتي للتوسيع النشاط وينتج عن النتيجة الصافية الغير الموزعة بعد إقتطاع الأرباح الموزعة حيث تستعمل للتوسع في نشاط المؤسسة بفتح خطوط إنتاج جديدة أو إستثمارات جديدة .

2.2.2. تحليل الأخطار

إن تحليل وتشخيص وضعية المؤسسة ماليا بإستعمال المؤشرات والنسب السابقة الذكر غير كاف لإصدار حكم عن وضعيتها من جهة ومن جهة الثانية لا تحدد كل نقاط الضعف والقوة إذ تبقى ناقصة في تحليل السياسة العامة للمؤسسة مما يتطلب دراسة عناصر أخرى حتى يتمكن بناء الأهداف المستقبلية على ضوء نتائجها وتتمثل هذه المؤشرات الأخرى في تحليل الأخطار والتي منها الخطر الإقتصادي والخطر المالي.

1.2.2.2. الخطر الإقتصادي

إن نتيجة المؤسسة ترتبط أساسا بثلاثة عوامل تتمثل في سعر التكلفة لمنتجاتها ، الكميات المباعة وسعر البيع ، وهذه العوامل الثلاثة تخضع لقيود المحيط المرتبطة بالنشاط وبوضع المؤسسة . ولكن حساسية النتيجة مرتبطة بهيكله التكاليف ، حيث أن التكاليف و رقم الأعمال لا تتغير بالتناسب بسبب ثبات بعض التكاليف ولذا يجب التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تقودنا إلى تحليل التكلفة الحجم ، الربح ، وهو مانطلق عليه عتبة المردودية [48].

من خلال ماسبق نحاول دراسة عتبة المردودية لتحليل الخطر الإقتصادي وذلك بالتعرف على هذا المؤشر .

أ - عتبة المردودية أو رقم الأعمال التعادل

وهي النقطة التي لاتحقق عندها المؤسسة ربحا أو خسارة أى أن الأرباح الصافية تبدأ

من هذه العتبة وتحسب بالعلاقة التالية : [45]

رقم الأعمال = التكاليف الثابتة

نرمز لرقم الأعمال = CA

التكاليف الثابتة = CF

عتبة المردودية = SR

$$SR = \frac{CA \times CF}{MCV} \quad MCV = \text{هامش على تكلفة المتغيرة}$$

$$CV = \text{تكاليف المتغيرة}$$

هامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة

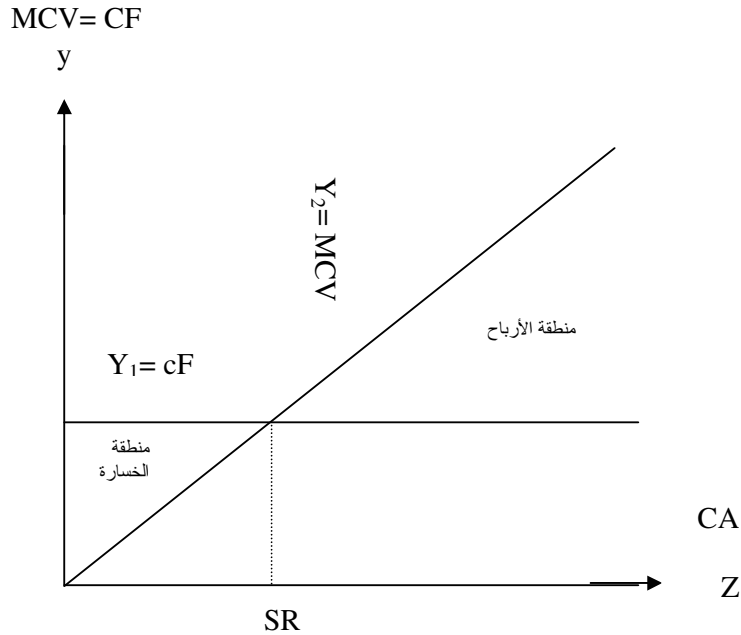
و يمكن إيجاد حساب عتبة المردودية زمنيا من العلاقة التالية للتأكد من تاريخ إنطلاق المؤسسة في تحقيق الأرباح والخروج من منطقة الخطر

$$\frac{365 \times SR}{CA} \quad \text{أو} \quad \frac{12 \times SR}{CA}$$

كما يمكن تحديد عتبة المردودية من خلال الرسم البياني وذلك إنطلاقا من ثلاثة علاقات [49]

- علاقة التكاليف الثابتة مع الهامش على التكلفة المتغيرة : $MCV = CF$

$$\begin{cases} Y_1 = CF \\ Y_2 = MCV \\ = TMCV \cdot CA \end{cases}$$



شكل 5.2 : نقطة التعادل إنطلاقا من $MCV = CA$ [49]

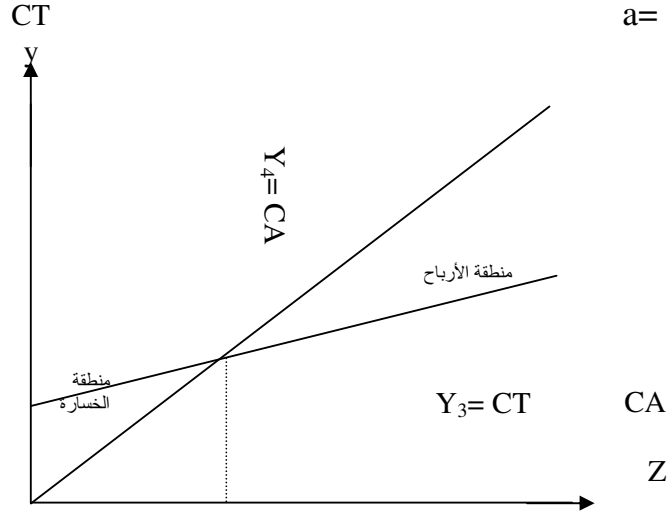
علاقة التكاليف الكلية مع رقم الأعمال :

$$Y_3 = ax + CF$$

$$Y_4 = X$$

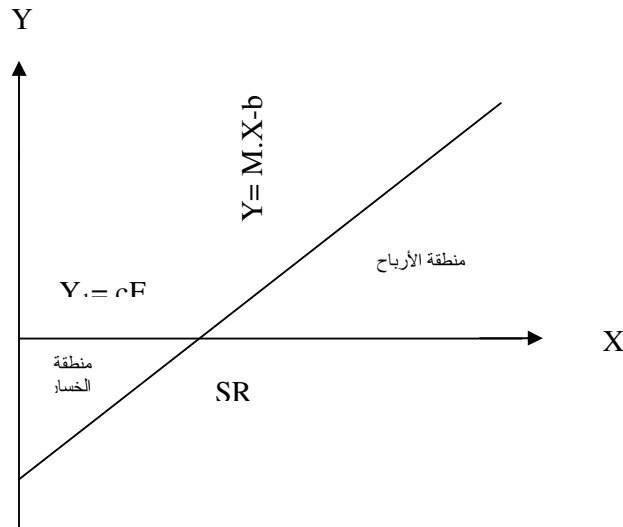
$$CA = X \quad \text{حيث}$$

$$a = \frac{CV}{CA}$$



شكل 2. 6 : نقطة التعادل إنطلاقاً من علاقة التكاليف الكلية مع رقم الأعمال [49]

علاقة النتيجة : $TMCV . CA - CF$



شكل 2. 7 : نقطة التعادل إنطلاقاً من علاقة النتيجة و $TMCV . CA - CF$ [49]

إن استخدام عتبة المردودية يمكن من قياس الخطر في المؤسسة حيث يوضح منطقة الأرباح والخسائر مثلما هو ملاحظ في الأشكال السابقة . كما يمكن تحديد الزمن والكمية التي تعتبر إنطلاقاً لتحقيق الأرباح ، إن عتبة المردودية تسمح بإستعمال مؤشرات لقياس خطر المؤسسة .

- هامش المردودية [50] : ويمثل الجزء من رقم الأعمال الذي يولد نتيجة ربح ويحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{هامش المردودية} = \text{رقم الأعمال} - \text{عتبة المردودية}$$

كما يمكن حساب مؤشر آخر أكثر مدلولية حسب العلاقة التالية :

$$\text{مؤشر الأمان} = \frac{\text{هامش الأمان}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

ويساعد هذا المؤشر في معرفة خطر المؤسسة .

مؤشر الأمان > 0 المؤسسة لاتغطي تكاليفها.

مؤشر الأمان $= 0$ المؤسسة وصلت إلى عتبة المردودية

مؤشر الأمان < 0 المؤسسة تحقق ربح .

وأى إنخفاض لرقم الأعمال بمقدار أقل من مؤشر الأمان فإن هذا سوف يدخل المؤسسة في وضعية خطيرة حيث تصبح غير قادرة على تغطية التكاليف الإجمالية .

ب - الرافعة التشغيلية وقياس الخطر

من خلال دراستنا لعتبة المردودية ومختلف العناصر المرتبطة بها تسمح بالوقوف عند محددات منطقة الخطر ومن أجل تحديد المنطقة الحرجة تستعمل الرافعة التشغيلية من أجل تقدير درجة حساسية النتيجة نسبة للتغير الذى يمكن أن يحدث في مستوى النشاط ، ويمكن أن نقدم تعريفا للرافعة التشغيلية .

تشير الرافعة التشغيلية إلى المدى الذى تستخدم فيه التكاليف الثابتة في عمليات المؤسسة حيث تساعد المسؤول المالي في تحديد كمية الإنتاج (المبيعات) اللازم تحقيقها لتغطية كل مصروفات التشغيل (منفصلة عن تكاليف التمويل) كما تساعد على حساب صافى الربح المتوقع عند مستويات الإنتاج المختلفة ، وتعرف درجة الرافعة التشغيلية بأنها التغير النسبي في صافى ربح التشغيل المترتبة على التغير النسبي في الوحدات المباعة [51].

إن أثر الرافعة التشغيلية يقيس النمو المرتبط بنتيجة الإستغلال خارج التكاليف والإيرادات المالية التي تنتج نمو مرتبط بالإنتاج ، وهي تترجم الخطر الإقتصادي المتصل بنشاط المؤسسة إن العلاقة بين التغير في الإنتاج والتغير في نتيجة الإستغلال تعرف بمعامل الرافعة التشغيلية (الإستغلالية) $coefficient\ de\ levier\ d\ exploitation , CLE$, ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\Delta RE/RE}{\Delta Q/Q}$$

إن تغير نتيجة الإستغلال التي تعكس الخطر الإقتصادي للمؤسسة مرتبطة بثلاثة عناصر تتمثل في رقم الأعمال ، هيكله التكاليف ، قرب نقطة التعادل مقارنة بمستوى الإنتاج الفعلي [25].

من خلال ماسبق نلاحظ أن الرافعة التشغيلية تقيس درجة الخطر الإقتصادي الناتج عن التغير النسبي للنتيجة مقارنة بالتغير النسبي لرقم الأعمال حيث تمكن من تحليل وتحديد درجة الخطر وكيفية تجاوزها وذلك بالرجوع إلى مكوناتها والتي رأيناها في التعريف السابق. سنحاول التطرق إلى علاقة حساب معامل الرافعة التشغيلية وكيفية تحليل أثرها على المؤسسة نتيجة للتغيرات الحادثة .

- علاقة حساب وتحليل الرافعة التشغيلية

رأينا في التعريف السابق أن معامل الرافعة التشغيلية يحسب بـ [25] :

$$\frac{\Delta RE/RE}{\Delta Q/Q}$$

حيث : RE = نتيجة الإستغلال

ΔRE = النمو في النتيجة (التغير في النتيجة)

Q = حجم الإنتاج (المبيعات)

ΔQ = النمو في المبيعات (التغير في حجم المبيعات)

ونعلم بأن :

$$RE=Q(p_{vu} - CV_u) - CF$$

ΔRE يتحدد أساسا التغير في Q , P_{vu} , CV_u

ومنه

$$CLE = \frac{\frac{\Delta RE}{RE}}{\frac{\Delta}{Q}} = \frac{\frac{\Delta Q (P_{VU} - CV_U)}{Q(P_{VU} - CV_U) - CF}}{\frac{\Delta Q}{Q}} = \frac{\Delta Q (P_{VU} - CV_U)}{Q (P_{VU} - CV_U) - CF} \times \frac{Q}{\Delta Q}$$

$$CLE = \frac{Q (P_{VU} - CV_U)}{Q(P_{VU} - CV_U) - CF} = \frac{Q P_{VU} - QCV_U}{QP_{VU} - Q CV_U - CF}$$

$$CLE = \frac{CA - CV}{CA - CV - CF}$$

حيث : P_{VU} = سعر البيع للوحدةالتكلفة المتغيرة للوحدة = C_{VU} التكاليف الثابتة = CF $Q.C_{VU}=CV, Q.P_{VU}=CA$

من خلال علاقة معامل الرافعة نستنتج أنه إذا كان للمؤسسة معامل رافعة تشغيلية مرتفع فإن حدوث تغيرات طفيفة في المبيعات يؤدي إلى نتائج هامة على مردودية الإستغلال ، أي أنه إذا ارتفع هذا المقدار 1 % فإن النتيجة سوف تتغير بمقدار هذا المعامل ويحدث إنخفاض في مردودية الإستغلال بصفة معتبرة إذا إنخفضت المبيعات .

2.2.2.2. الخطر المالي (الرافعة المالية)

إن الرافعة المالية تعكس حجم الديون التي أستخدمت في هيكل تمويل المؤسسة حيث تدرس أثر المديونية على مردودية الأموال الخاصة ، هذا الأثر مرتبط بالهيكل المالية المستقلة عن الخطر الإقتصادي [42].

إن الرافعة المالية تتعلق بالجانب الأيسر من الميزانية حيث تؤثر على تحديد كيفية تمويل التشغيل بينما الرافعة التشغيلية تتعلق بالجانب الأيمن للميزانية (الأصول) إذ تؤثر على مزيج الآلات والمعدات والأصول الثابتة عموماً [48].

من خلال دراستنا لمؤشرات التوازن والنسب نجد أن المؤسسة تسعى بقدر الإمكان إلى التوفيق بين أهدافها وتدنية المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها ، إذ أنها لاتلجأ إلى عملية التمويل الخارجي خاصة القروض بسبب تأثير المردودية حيث كلما زاد الخطر كانت المردودية الإقتصادية ضعيفة من جهة ، ومن جهة ثانية حتى لاتتأثر إستقلاليتها ، فهي تسعى إلى المحافظة على الإستقلالية المالية تجاه الغير . ومن هنا يجب البحث عن وسيلة تمكن المسير من تحديد حجم القروض الأمثل الذي يمكنها من الإستمرارية والنمو وتحقيق أهدافها ولذا تستخدم الرافعة المالية لقياس الخطر المالي وتحديد حجم القرض ومردوديته بالنسبة للأموال الخاصة .

علاقة الرافعة المالية : نعبر عن أثر الرافعة المالية بالعلاقة التي نقيس بها مردودية الأموال الخاصة [42].

$$R_f = (R_e + (R_e - i) D / C_p) (1-t)$$

وتحسب بالعلاقة التالية ويمكن تحليل هذه العلاقة كمايلي:

$$R_f = \text{النتيجة الصافية}$$

$$R_E = \text{نتيجة الإستغلال}$$

$$D = \text{الديون}$$

$$C_p = \text{الأموال الخاصة}$$

$$I = \text{معدل الفائدة}$$

$$R_e = \text{معدل المردودية الإقتصادية}$$

$$R_f = \text{معدل المردودية المالية}$$

$$T = \text{معدل الضريبة}$$

$$R_N = R_E - iD \quad \text{لدينا:}$$

$$R_N = [R_e (C_p + D) - i D] (1-t) \quad \text{وكذلك}$$

$$R_f = R_N / C_p \quad \text{ولدينا}$$

$$R_f = [R_e (C_p + D) - i D] (1-t) / C_p \quad \text{ومنه}$$

$$= [R_e (C_p + D) (1-t) / C_p] - [i D / C_p (1-t)]$$

$$= [R_e C_p / C_p] (1-t) + [(R_e D) / C_p] (1-t) - [i D / C_p] (1-t)$$

$$= R_e (1-t) + [R_e (D / C_p)] (1-t) - [i D / C_p] (1-t)$$

$$= (R_e + (R_e - i) D / C_p) (1-t)$$

ومنه تكون علاقة الرافعة المالية :

$$R_f = (R_e + (R_e - i) D / C_p) (1-t)$$

ومن العلاقة السابقة نصل إلى أنه

إذا كان $i < e$ فإن أثر الرافعة يكون موجبا أما إذا كان $i > e$ فإن أثرها يكون سالبا .
ونلاحظ أنه إذا كانت الرافعة $(i - e)$ موجبة ، فالمردودية المالية تكون جد مرتفعة ، وإذا كانت المديونية جد مهمة ، ففي هذه الحالة من الأحسن للمؤسسة اللجوء إلى القرض بأكبر قدر ممكن وفي الحال التي تكون فيها الرافعة $(i - e)$ سالبة ، فإن المديونية يكون لها أثر سلبي على مردودية الأموال الخاصة وتكون المردودية الإقتصادية ضعيفة ، كما أن الخطر المالي يكون جد مرتفع [48].

فمن خلال هذا نلاحظ أثر الرافعة ودوره في تحليل الخطر المالي من أجل الوصول إلى المردودية المالية وتحديد الحالات التي يستحسن فيها اللجوء إلى الإستدانة مع تحقيق مردودية مرتفعة دون التأثير السلبي على مردودية الأموال الخاصة .

تطرقنا في هذا الفصل لمختلف التقنيات المستخدمة في عملية التشخيص المالي ، ولهذا حاولنا إبراز أهمية وأهداف هذه التقنية من خلال دراسة مختلف مؤشرات التوازن والنسب التي تستخدم في تحليل الميزانية . كما تعرضنا إلى تحليل الإستغلال وذلك بإستخدام أهم التقنيات المستخدمة في عملية التحليل ومن الأرصدة الوسيطة للتسيير ، وتحليل المخاطر الإستغلالية والمالية من أجل الوصول إلى تحديد الوضعية المالية للمؤسسة ، ومعرفة نقاط ضعفها وقوتها لتكون نقطة إنطلاق لبناء أهداف مستقبلية وسياسات تكون لبنة إنتهاج إستراتيجية خاصة بها .

الفصل 3

التشخيص الإقتصادي

إن التشخيص الإقتصادي يمثل أسلوب تفكير منظم لدراسة مشاكل معينة داخل المؤسسة حيث يؤدي بنا إلى التنبؤ بالتغيرات المستقبلية ، كما أنه يساعد على توضيح نتائج البدائل المختلفة من قرارات، حيث تركز المؤسسة على العوامل الإقتصادية والتكنولوجية في عملية التخطيط من أجل تسيير جيد لها وتشخيص وضعيتها الإقتصادية لإبراز نقاط الضعف والقوة وإيجاد الحلول المناسبة لها والتي تمكننا من تفادي الخطر المحيط بها . ومن أهم أسباب التشخيص الإقتصادي التعرف على نقاط الضعف والقوة قيود وفرص المحيط ، الإستراتيجيات التي يمكن تحقيقها إقتصاديا .

إن التشخيص الإقتصادي يهتم أساسا بالمنتوج المسوق من طرف المؤسسة (العرض، الطلب المنافسة والمحيط) [1]

إن الإهتمام بالمنتوج والسوق والمحيط يقودنا إلى وظيفة التسويق مما يعني تشخيص الوظائف الموجودة في المؤسسة لأن التسويق ليس بمعزل على وظائف المؤسسة وليس بمعزل عن المحيط مما يتطلب تشخيص داخلي وتشخيص للمحيط ، وهذا يدعونا للتطرق إلى التشخيص الداخلي للمؤسسة من خلال الوظائف ، وتشخيص المحيط للتعرف على نقاط الضعف والقوة وكيفية إستغلالها في إيجاد الحلول المناسبة التي تعتبر أهداف مستقبلية .

1.3. التشخيص الداخلي

إن التشخيص الداخلي الذي هو جزء من التشخيص الإقتصادي يهتم بتشخيص مختلف الوظائف داخل المؤسسة بالبحث عن نقاط الضعف والقوة ومن أجل القيام بهذه المهمة نطرح كل الأسئلة التي تسمح بالتعرف على الوظيفة التي نريد تشخيصها لأخذ فكرة عنها ، وتحديد نقاط

ضعفها وقوتها التي تساعدنا في إتخاذ إجراءات تصحيحية والحلول الممكنة ، وذلك ببناء أهداف مستقبلية[1] .

في هذا المبحث نتعرف على تشخيص وظيفة التمويل ، الإنتاج ، الموارد البشرية ، التسويق أما فيما يخص المالية فقد سبق التطرق للتشخيص المالي الذي يمس معظم الجوانب المدروسة .

1.1.3. تشخيص وظيفة التمويل

إن أية ورشة بدون مواد أولية لايمكنها الإنتاج مما يجعل وظيفة التمويل بالنسبة للمؤسسة تعتبر إستراتيجية فحجم الإنتاج في الوقت المناسب وكذا نوعيته يتعلق بتوفير المادة الأولية وكذا نوعيتها ولمحاولة تسليط الضوء على تشخيص هذه الوظيفة نتطرق إلى النقاط التالية لتنظيم ومهام الوظيفة التموينية، السياسة التموينية .

1.1.1.3. تنظيم ومهام التمويل

إن وظيفة التمويل تمثل تلك النشاطات التي تؤديها لتحقيق أهدافها والمتمثلة في تحقيق الإحتياجات من المواد الضرورية وتحديد مواصفات المادة من حيث النوعية والسعر ، كما تعمل على إختيار المورد المناسب على أساس الجودة والموقع الجغرافي والأسعار ودراساتها كما تعمل على متابعة أوامر الشراء وتنفيذها وإستلام المواد ومطابقتها للمواصفات والإشراف على عملية التخزين[52] .

إن وظيفة الشراء تسعى إلى تحقيق أهداف أساسية للمؤسسة وعلى وجه الخصوص تتمثل فيما يلي [53]:

- المحافظة على معايير الجودة للمواد بضمان مناسبتها للإستخدام
- الحصول على المواد بأقل التكاليف بما يتناسب مع الجودة المحددة
- ضمان إستمرارية التمويل وإمداد أقسام الإنتاج بإحتياجاتها
- تقليل الإستثمار في المخزون دون التعارض مع مخزون الأمان
- تجنب التكرار في المواد دون الحاجة
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة والمساهمة في تنمية ربحيتها
- تقديم أفكار ومصادر جديدة
- تحقيق الإنسجام مع الوظائف
- زيادة درجة ثقة وولاء الموردين

ومن هذه النقاط التي هي محل إهتمام المشخص حين يقوم بتحليل و مدى إتباعها من طرف المؤسسة في سياستها التموينية ودراسة مدى تأثيرها على مردودية المؤسسة وتحديد نقاط الضعف والقوة لتفاديها وتحديد إستراتيجية مستقبلية .

2.1.1.3. السياسة التموينية وتحليل أهم المواد المطلوبة

إن السياسة التموينية مرتبطة بتغيرات الطلب ، وسعر التخزين وكذا سعر الطلبية . إن تكلفة التخزين تتمثل في الأموال الموضوعة في المخزون والتي يمكن مقارنتها بمعدل الفائدة ومردودية الأموال ، إذا تكلمنا عن تكلفة التخزين فبطبيعة الحال نتكلم عن مكان التخزين ، كما يتم دراسة تكلفة الطلبية المرتبطة بالشراء وكلفة الإستلام والإنطلاق في عملية الإنتاج [54].

إن هذا يقودنا إلى دراسة وتحليل أهم المواد المستخدمة في عملية الإنتاج ، وعلى المشخص أن يدقق في حجم المواد وسعرها وتطورها حتى يتم إيجاد العلاقة مع الإنتاج المحقق خلال نفس الفترة ومن جهة أخرى أثرها على نقدية المؤسسة وديونها قصيرة الأجل ، ومن خلال تشخيص السياسة التموينية يتم التعرف إلى الأماكن التي يتم منها جلب المواد وعن مدة التموين والتكلفة الحقيقية لهذه العملية .

إن عملية التشخيص هذه تمكننا من التوصل إلى :

- حجم وأهمية المواد الأساسية المطلوبة
- علاقة إرتفاع الأسعار بحجم الطلب ومدى إمكانية المؤسسة لمواجهة هذا الإرتفاع
- مصادر التموين ومدى تنوعها وقربها وبعدها من المؤسسة
- التعرف على التذبذبات التي تحدث في سوق التموين وأثرها على المؤسسة

3.1.1.3. علاقة المؤسسة مع الموردين

إن المشخص يتحتم عليه دراسة وتحليل مصادر التموين ومدة التموين وكذا معدل دوران المشتريات وعلاقة المؤسسة مع مورديها .

إن تشخيص علاقة المؤسسة مع الموردين يتم عن طريق تحليل السعر وشروط التسديد ومدة التسليم ، نوعية وجودة المواد ، وترتيب الموردين ، ومدة التسديد ، وهل لها نفس الموردين مع المنافسين ؟ وكيف تتم عملية التموين ؟ وهل هي وفق برنامج محدد ؟ [1].

2.1.3. تشخيص الإنتاج

إن وظيفة الإنتاج تتمحور حولها مختلف الوظائف في المؤسسة وتسعى كل منها لتقديم الإمكانيات اللازمة وتوفير الظروف المساعدة على عملية الإنتاج .
إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو الإنتاج بأساليب جيدة وتكاليف منخفضة في مدة قصيرة ، مما يدعونا إلى التطرق للنقاط التالية التي ترى أنها ضرورية في عملية التشخيص لهذه الوظيفة وتتمثل في :

- تنظيم ومهام وظيفة الإنتاج
- سياسات الإنتاج
- تحليل المنتج ونوعيته

1.2.1.3. تنظيم ومهام وظيفة الإنتاج

تعرف إدارة الإنتاج بأنها تلك الناحية من الإدارة المختصة بإدارة الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، إن إدارة الإنتاج تهتم بتحويلات مجموعة من المدخلات (مواد خام ، عمالة ، أموال ، إستثمارات ...إلخ) إلى مجموعة من المخرجات من سلع وخدمات ، ولإدارة الإنتاج ثلاث مهام رئيسية هي التخطيط والتنظيم والرقابة ففي التخطيط يتم تحديد أهداف النظام الإنتاجي ، السياسات ، البرامج وفي التنظيم يتم بناء هيكل تنظيمي داخل النظام الإنتاجي يتحدد فيه مسؤولية كل العاملين في عملية الإنتاج ، أما في مرحلة الرقابة فيتم التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة بشكل صحيح وإتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة الانحرافات في وقتها. [55]

إن تنظيم الإنتاج ينطلق من عملية هندسة الإنتاج حيث يعني بتطوير منتجات المؤسسة ووسائلها وتجهيزاتها بالكيفية التي تسمح بمواجهة إحتياجات السوق ، وإنتاج النوعية المطلوبة بأنجع الأساليب وذلك بدراسة التطوير التقني والتصميم ودراسة العمل من حيث الأسلوب ودراسة الوقت . [15]

إن تنظيم الوظيفة يخضع إلى الهيكل التنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسة سواء وضع وفق تصوراتها وأهدافها أو فرض عليها من وصايتها ، وإن المشخص يهتم في عملية التشخيص للتطرق إلى كيفية تنظيم هاته الوظيفة وهيكلتها وإمكانياتها المادية والبشرية وقنوات تنقل

المعلومات ، كما يجب التطرق إلى المهام المسندة إلى إدارة الإنتاج ودراسة أساليب الإنتاج المتبعة من طرف المؤسسة .

2.2.1.3. سياسات الإنتاج

إن المشخص يتوجب عليه البحث في سياسات الإنتاج التي تتبعها المؤسسة في تصنيع المنتج وماهي السياسة المطبقة ؟ هل الإنتاج المتقطع أو الإنتاج المستمر ، ودراسة الحجم الإقتصادي الواجب أن يكون عليه أمر الإنتاج وإن ذلك يتوقف على طبيعة المنتج بحد ذاته . [56]

ومن أجل الإبتعاد عن كل مخاطر الأخطاء التي يمكن أن تقع من طرف المؤسسة فيجب أن تكون عملية الإنتاج منظمة ، مخططة ومراقبة ، إن طرق الإنتاج وكيفية إخراج المنتج من طرف المؤسسة حيث يوجد الإنتاج البسيط وهو عمل الصناعات التقليدية ، أو الإنتاج بالقطعة ، أو الإنتاج المستمر إن كل طريقة من طرق الإنتاج تتطلب حجم إستثمارات معينة ومناسبة لحجم المؤسسة ونوع المنتج كما أنها تخضع للسوق على أساس عدد الزبائن وأهميتهم . [3]

ولكي يقوم المشخص بتشخيص جيد لسياسة الإنتاج والرقابة عليها فيجب أن يتطرق إلى الأسئلة التالية [1] :

- ماهو النظام المستعمل في تحديد حجم الإنتاج مقارنة بطاقة المؤسسة ؟
 - كيفية مراقبة النشاط ومردودية العمل والآلات ؟
 - هل النوعية محددة في برنامج المؤسسة وتوافق شروط الجودة ؟
 - هل المواد المستعملة في عملية الإنتاج تراقب من حيث النوعية ؟
 - هل المؤسسة تتبع سياسة محددة في مجال التطوير والتنمية لمنتجاتها ؟
 - هل يتم دراسة وتحليل أسباب التأخر والتعطل في الإنتاج ؟
 - هل تتبع المؤسسة الإنتاج المستمر أو المنقطع وما أثره على المردودية ؟
- كما يتعين القيام بتحليل وتيرة الإنتاج في فترة محددة ومقارنتها بفترة أخرى والتعرف على نقاط الضعف والقوة والبحث على الحلول المناسبة لبناء أهداف مستقبلية .

3.2.1.3. تحليل المنتج ونوعيته

أ - المنتج

يمثل الشاغل الأول للمؤسسة ، فمن أجل توفير منتج أو خدمة مطلوبة من طرف المستهلكين من أجل تلبية حاجياتهم وأن لا يكون غير ملبي أضعيف بالنسبة لهم من حيث النوعية ، أو السعر أو توفره ولذا يجب أن تتوفر في منتج المؤسسة خصائص معينة [22] .

- تعدد أنواع المنتجات
- شكل ، لون ، حجم المنتج
- الإسم التجارى
- النوعية
- خدمات ما بعد البيع ، الضمان

وعلى المشخص أن يقوم بتحليل المنتج من حيث توفر الشروط فيه ودراسة حجم المنتج خلال فترة معينة وذلك بمقارنة عدة سنوات وأنواع المنتجات ومقارنتها بطاقة المؤسسة ، وتحليل دورة الإنتاج وإستعمال بعض المعادلات للتعرف على إنتاجية العمل والآلات .

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الكمية المنتجة}}{\text{عمال الإنتاج}} ، \frac{\text{الإنتاج}}{\text{ساعات العمل}}$$

$$\text{إنتاجية الآلات} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{الإستثمارات الصافية}} ، \frac{\text{الإنتاج}}{\text{الإهتلاكات}}$$

إن هذا التحليل يساعد المشخص على إكتشاف نقاط الضعف والقوة لدى المؤسسة مما يسمح له بالتعرف على مدى إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة و أسبابها والبحث عن الحلول المناسبة لها والعمل على بناء أهداف مستقبلية تسمح بتحديد سياسة إنتاجية ترفع من مردودية المؤسسة .

ب - النوعية

إن نوعية المنتج تحدد على أساس تركيبته ، ومراقبته بصفة دائمة ، حيث تراقب مدى مطابقته لمواصفات معينة ومحددة يجب توافرها في نوع هذا المنتج وذلك على كل منتج أو بصفة عشوائية وتكون عملية الرقابة ومطابقة المواصفات إما أثناء عملية الإنتاج أو بعد الإنتهاء منها وذلك من أجل إكتشاف العيوب وتصحيحها قبل خروج المنتج وإبلاغ العمال بأهداف النوعية [54].

إن مفهوم النوعية يتحدد على مستوى المؤسسة على مجموع وظائفها حيث أن النوعية لاتهم فقط الإنتاج والتسويق بل كذلك الموارد البشرية والمصالح الإدارية ، إن النوعية تكون متضمنة في ثقافة المؤسسة وتتركز على أربع نقاط أساسية تتمثل في المطابقة ، والبحث عن مؤثرات إيجابية والإستقلالية في العمل ، والجودة [3] .

- المطابقة : تتمثل في البحث المستمر لتلبية حاجيات الزبائن إذ تهتم بالعلاقات الداخلية والخارجية والعمل على تطوير المنتج .
- البحث عن مؤثرات إيجابية : تحديد أهداف المؤسسة وذلك بدراسة مثلا مؤثرات حول عدد الزبائن ، رقم الأعمال ...إلخ.
- الإستقلالية في العمل : وتتمثل في تحميل العمال المسؤولية كل في مكان عمله ومشاركته في بناء أهداف المؤسسة .
- الجودة : وهي البحث من أجل الوصول إلى الإمتيازات السبعة أصفار

Les 7 zéro(zéro délai, zéro stock , zéro papier , zéro défaut , zéro panne ,zéro nèpes , zéro accident)

ومن خلال ماسبق يتعين على المشخص أن يتطرق إلى النوعية في المؤسسة ومدى العمل إلى التميز في المنتج والجهود المبذولة من أجل الوصول إلى تسيير حسن لعملية الإنتاج ويتم قياس النوعية بالعلاقات التالية:

تكلفة المنتج المتميز بعدم النوعية	عدد المنتجات المرجعة
تكلفة الإنتاج الإجمالي	عدد الإنتاج المصنع

وعليه فإن وجود دراسات ومتابعات ملازمة لعملية الإنتاج تضع المستويات النموذجية للإنتاج عبر مختلف المراحل ، وتمكن من التعرف على الفارق في الوقت المناسب وتعديل أسبابه وتصحيحها وبناء أهدافها على أساس النتائج المتوصل إليها .

3.1.3. تشخيص الموارد البشرية

إن أهم عنصر في دالة الوظائف المكونة للمؤسسة هو العنصر البشري فهو المحرك والمنظم والمخطط للعملية الإنتاجية بدون العنصر البشري لا يكون هناك أى إنتاج كما أن وجوده بأهداف وخطط مخالفة لأهداف وخطط المؤسسة ولو توفرت العناصر الأخرى فإنه يؤدي إلى فشل المؤسسة وزوالها إن الأهمية التي يفرضها الواقع العملي يتطلب من المشخص دراسة وتدقيق كل ما يخص العنصر البشري في المؤسسة مما يدعونا للتطرق للموارد البشرية وتشخيصها من خلال النقاط التالية : تنظيم ومهام الموارد البشرية ، سياسة الموارد البشرية وتحليل التركيبة البشرية .

1.3.1.3. تنظيم ومهام الموارد البشرية

إن المستخدمين في المؤسسة يخضعون لعلاقات عمل تنظمها وتعمل على إحترامها مصالح مختصة سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي ويتعين على المشخص تحليل تنظيمها والمهام الموكلة لها .

إن مهمة الموارد البشرية تتكفل بها إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تعطي لها التعريف التالي

" إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة بإستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم "[57] .

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن مهام إدارة الموارد البشرية تتمثل في :

- تحديد وضع السياسة العامة للعمال
- تجميع المعلومات الخاصة بتسيير النشاط الإداري
- السهر على تسوية مختلف النزاعات التي تواجه العمال
- وضع وتنفيذ برنامج التكوين
- وضع مخطط التوظيف وتنفيذه
- وضع سياسة الأجور والتعويضات الإجتماعية والسهر على تطبيقها
- تقويم الأداء وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي
- تحضير بطاقات الأجور

ومما يتوجب على المشخص أن يتعرف على نوعية التنظيم السائد في المؤسسة في مجال إدارة الأفراد إن غياب الإدارة العامة كطرف منظم ومحفز وعادل يؤدي إلى إنخفاض فعالية العمل وارتفاع التذمر والإحباط.

2.3.1.3. سياسة الموارد البشرية

إن نجاح وظيفة الموارد البشرية في تجميع العمال حول هدف واحد وهو النهوض بالمؤسسة وتحقيق المستويات العليا من المردودية ، تتوقف كثيرا على السياسة التي تنتهجها المؤسسة في معاملة مستخدميها ومدى تنفيذ تلك السياسات ، وتتلخص أهم السياسات في ظروف وعلاقات العمل ، و سياسة التوظيف ، و سياسة الأجور ، والتكوين .

أ - ظروف وعلاقات العمل

إن المؤسسة تتولى بحث وإستقصاء بعض المسائل التي تؤثر في ظروف العمل الملائمة وإكتشاف سبب القلق وعدم الإستقرار ومسببات العمل الرديئة ، وتحديد ساعات العمل وإعداد فرص الترقية والنقل ، وظروف الصحة والسلامة ، والمحافظة على النظام بين الأفراد [58].

تعمل المؤسسة على توفير فرص التوافق والإنسجام بين المنظمة والموظفين في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم وكذا إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة [57]

ومن خلال ماسبق يمكن تلخيص ظروف العمل التي يجب توافرها في المؤسسة .

- مكان العمل : وذلك من حيث بعده أو قربه من المناطق العمرانية ومدى توفر كل الإحتياجات الضرورية من نقل ، ومطعم ، وصحة ومن حيث طبيعة المكان ومدى توفره على ضروريات العمل من إنارة وتهوية ، ومدى قلة العوائق والأخطار [59].
- محتوى العمل : من أكبر ما يؤثر في فعالية العامل هو تكليفه بمهام لا تتناسب وإمكانياته وتكوينه ورغباته ، مما تجعله يتهرب ويتذمر وبالتالي تتأثر مردودية العمل ولذا يجب أن تولي أهمية لهذا النقطة .

- محيط العمل : إن العمل في المؤسسة هو عمل جماعي متكامل حتى لو كلف بعمل منفرد فإنه يتقاسمه مع باقى المجموعة بصفة غير مباشرة مما يحتم على المؤسسة خلق جو من عمل إجتماعي حتى لا يحدث تصادم بين الأهداف .

- أدوات العمل : وتتمثل في كل الوسائل التي يستخدمها العامل لتأدية وظيفته إنطلاقا من القلم لدى الإدارى إلى الإعلام الآلى والعتاد الضخم ، فهي كل الأدوات التي تجنب العامل التوقف عن العمل ، فغيابها قد ينقص من المردودية والفعالية كما يرفع تذمر العمال وخاصة إذا حدثت حوادث من جراء ذلك كمثال على ذلك غياب الألبسة الواقية لدى عمال الإنتاج .

وهنا على المشخص دراسة نوعية علاقات العمل التي تربط الرؤساء والمرؤوسين وكذا دراسة والتدقيق في ظروف العمل ، هل هي مناسبة توفر جو عمل يرفع في فعالية ومردودية العمل .

ب - التوظيف

من أجل التوظيف الذى يكلف كثيرا فيجب تحديد المنصب ، ويكون عن طريق إملاء قسيمة معلومات من طرف المترشح للمنصب ومن المسؤول المباشر إذا كان توظيف داخلي [3].

إن عملية التوظيف تبدأ بتحديد الوظيفة وموقعها والواجبات والمسؤوليات وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات وخبرة والقدرات المتوفرة لدى المتقدم للوظيفة [57].

ومما سبق يتبين أنه على الشخص أن يدقق في التوظيف حيث البرامج المطبقة في عملية الإستقطاب والإختيار ، كما يقوم بدراسة المستوى الحالي للتوظيف ومدى أهميته مقارنة مع ما هو معمول به في القطاع وبالنسبة لطاقت المؤسسة .

كما أنه يجب دراسة الموازنة التي تقوم بها المؤسسة بين الترقية الداخلية والتوظيف الخارجى إذ على الشخص أن يتساءل عند كل توظيف جديد عن إمكانية سد هذا الإحتياج من خلال ترقية داخلية فعالة .

ج - سياسة الأجور

إن الأجر هو التعويض الذى يأخذه العامل مقابل الجهد الذى يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي ، أو أسبوعي ، أو شهري ، أو سنوي والمقصود به هو المبلغ النقدي الذى يتحصل عليه العامل في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقا ، إن الموظف يهيمه بالدرجة الأولى أن يكون أجره متناسبا مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات ، وأن يحقق له المستوى المعيشي اللائق . كما أن المؤسسة لابد وأن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة فيها وتتمثل في إنتاجية الموظف، وخبرته ومهاراته ، كما يجب أن لايشكل عبئا على المؤسسة وأن لايتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية [57].

إن سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة كفيلة برفع معنويات العمال وإندفاعهم للعمل أو تقليصها ولذا على الشخص تحليل هاته السياسة من حيث :

- نوعية القوانين الي تنظم الأجور .
- مستوى الأجور الموزعة على العمال ومقارنتها مع الأجور الموزعة في القطاع والحد الأدنى للأجور.
- الفروقات في سلم الأجور وأهميتها .
- نوعية تقييم العلاوات وكيفية حسابها .
- إلى أي مدى كان الأجر محفزا على الإنتاج .

إضافة إلى دراسة بعض النسب على عدة سنوات حتى يمكن التعرف على تطور الأجور ومتوسط تكلفة العامل ونسب الأجر إلى رقم الأعمال .

$$\text{كتلة الأجور} \times 100 \quad ، \quad \frac{\text{كتلة الأجور} \times 100}{\text{رقم الأعمال}} \\ \text{عدد العمال}$$

د - التكوين

إن التكوين والتدريب صفة من صفات المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في مجال إستخدامات التكنولوجيا ، أو الإدارة ، وبدون وجود قوة بشرية قادرة على إستيعاب التغيير فلن تستطيع المؤسسة والأفراد تحقيق أهداف النمو والرخاء في المستقبل وربما تجد نفسها خارج نطاق السوق والمنافسة ، وقاصرة على تقديم النوعية الجيدة ، إن كل العاملين في المؤسسة يحتاجون للتكوين فالجدد يتدربون على الوظيفة وإتقانها ، ويحتاج الموظفون الذين هم في العمل إلى زيادة مهاراتهم والحصول على مهارات جديدة [57].

إن التكوين هو مجموعة برامج تسمح برفع المستوى الثقافي والمهني والتقني للفرد ، إن بعض المؤسسات تقترح برامج التكوين دون الأخذ بعين الإعتبار إحتياجاتها ، إلا أنه يتوجب عليها أن تكون برامج التكوين مواكبة للتطور التقني والإداري حتى يمكنها التطور وأن تخصص ميزانية للتكوين إذ أنها بهذا تحضر إطارات المستقبل لإدارتها ، ويوجد عدة برامج للتكوين فهناك برامج قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل ، ندوات ، محاضرات ، كتب ، مجلات ... إلخ [3] .

من خلال تعريف التكوين وأهدافه فإنه يتوجب على المشخص دراسة وتدقيق السياسة التكوينية التي تتبعها المؤسسة والتعرف على مستوى الميزانية المخصصة لذلك ، وطبيعة المجالات التي تم فيها التكوين والفئة المعنية بهذا التكوين ومدة التكوين .

3.3.1.3. تحليل التركيبة البشرية

إن المؤسسة تحتوى على عدد مهم من العمال في مختلف الإختصاصات والمجالات والمستويات لتأدية مهام معينة ومحددة من أجل نجاحها ، وتحقيق الأهداف المسطرة إلا أن التوليفة المكونة لهاته التركيبة البشرية تخضع لمعايير وأسس موضوعية تعمل على زيادة فعالية العمال وعلى المشخص أن يقوم بمعالجة ودراسة الهيكلة الوظيفية المهنية ، والأقدمية وهرم الأعمار وفي الأخير الغيابات والإستقالات وحوادث العمل [60].

أ - الهيكلية الوظيفة المهنية

يمكن تصنيف العمال في هذا الإطار وفق منهجيتين حسب الجدولين التاليين

جدول 3.1 : تصنيف العمال حسب ترتيبهم الوظيفي [60]

النسبة	ن-1	ن-2	السنوات التعيين
			عمال إداريون
			عمال مساعدون
			عمال منتجون

إن الجدول السابق يسمح بدراسة تطور العمال حسب طبيعة وظيفتهم مهما كان ترتيبهم السلمى على الأقل خلال ثلاث سنوات حيث يساعد على معرفة الأهمية النسبية لكل فئة عمالية في المؤسسة وتطورها مما يسمح للمشخص لتحديد الفئة التي فيها الفائض أو العجز إن وجد والإطلاع على الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة مما يسمح له بتحديد إستراتيجية معينة لمعالجة الأشكال الموجودة.

جدول 3.2 : تصنيف وتطور العمال حسب السلم المهني [60]

النسبة	ن-1	ن-2	السنة البيان
			إطارات
			عمال التحكم
			عمال التنفيذ
			المجموع

من خلال هذا الجدول نتمكن من دراسة تطور الفئات العليا والدنيا في المؤسسة مما يسمح للمشخص تحليل تطور وأهمية كل فئة من إطارات وتحكم وتنفيذ والسياسة المتبعة من طرف المؤسسة في الترتيب السلمى وأهميتها .

إن الجدولين السابقين يساعدان على تحليل حركة العمال خلال الفترة المدروسة والبحث عن أسباب التغير وأثرها على إنتاجية المؤسسة .

ب - الأقدمية وهرم الأعمار

يمكن تصنيف نفس التشكيلة البشرية في المؤسسة حسب الأقدمية ، إن التعرف على الأقدمية تسمح بمعرفة درجة الإستقرار وهو مؤثر إيجابي يدل على الخبرة التي يتمتع بها العمال وإرتفاع الأقدمية في المؤسسة ليس بالمؤثر الحسن دوماً قد يكون بسبب نقص فرص العمل كما أنه إذا كانت الخبرة قليلة فإن لها أثرها على المردودية في قصير الأجل ولذلك فإن التوازن في معدل الخبرة وبين فئات العمال هو أحسن وضعية للمؤسسة مما يدل على حسن طبيعة علاقات العمل بين مختلف المستويات وتكون دراسة الخبرة عن طريق الجدول التالي [60]

جدول 3.3 : تصنيف العمال حسب السلم المهني والأقدمية [60]

الفئات	الأقدمية
اطارات	... سنة
التحكم	...
التنفيذ	...
المجموع	المعدل

وعلى المشخص أن يدرس الأقدمية في محيط المؤسسة ولا يأخذها بمعزل وأن يبحث عن الإجابة لنقاط الضعف الموجودة .

ج - الغيابات والإستقالات والحوادث

إن دراسة الغيابات والإستقالات وحوادث العمل لا يمكن للمشخص القيام بها إلا إذا كانت المصالح المختصة مهتمة بها وتوفر إحصائيات دورية ودقيقة تستخدم كجدول للتحكم .

■ الغيابات : هنا يكتفي المشخص بالمعلومات المتحصل عليها من طرف الإدارة التي تعبر عن عدم الحضور لأحد الأسباب التالية:

عطلة مرضية ، عطلة لأسباب عائلية (وفاة ، ولادة ، زواج ..) ، عطلة بدون أجر ، غيابات بدون ميرر.

وتحسب نسب الغياب بنسبتين :

$$\frac{\text{عدد العمال الغائبين خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط العمال خلال الفترة}}$$

$$\frac{\text{عدد أيام الغيابات خلال الفترة}}{\text{عدد العمال الغائبون} \times \text{عدد أيام الفترة}}$$

فالنسبة الأولى تبين نسبة العمال الغائبون للمجموع ، والثانية تقدم لنا نسبة الأيام الضائعة خلال الفترة المدروسة .

■ الإستقالات : إن تحليل عدد الإستقالات خلال فترة محددة والتعرف على أسبابها وأهميتها وطبيعة الفئة العمالية المعنية حيث تسمح هذه النقاط للمشخص من تسليط الضوء على عدة جوانب كالأجر والمزايا وعلاقات العمل داخل المؤسسة ويمكن حسابها بالنسبة التالية :

$$\frac{\text{عدد الإستقالات خلال الفترة} \times 100}{\text{معدل العمال في نفس الفترة}}$$

■ الحوادث : إن الحوادث تؤثر على المردودية من خلال الإنقطاع عن العمل بالنسبة للمصاب والمحيطين به ، كما أن العمل في جو مشحون بالعلاقات السيئة والأخطار يؤدي بالعمال للتذمر والإستياء دون تركيز مما يرفع في الحوادث ، إن تحليل المشخص للحوادث ومعرفة معدلاتها وأسبابها يعطي توضيحات عن واقع المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية :

$$100 \times \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{عدد العمال}}$$

4.1.3. تشخيص التسويق

هي الوظيفة المعنية بتقدير إحتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير والإنتاج لإنتاج السلع البديلة ، ومن أجل بيع تلك السلع بتحقيق الفائض أو الربح [15] .
التسويق هو إجراءات التخطيط لتطبيق على المنتج وتحديد السعر والإتصال ، والتوزيع للسلع والخدمات [22].

من خلال هذين التعريفين على المشخص أن يهتم بجوانب في التسويق حيث يقوم بدراسة وتحليل هذه الوظيفة وذلك عن طريق المنتج ، السعر ، الإتصال وكذا رقم الأعمال المحقق وتطوره عبر الزمن لمعرفة تطوره وأسبابه .

1.4.1.3. مهام وتنظيم التسويق

إن المهام التي تهتم بها وظيفة التسويق تتمثل في : بحوث السوق ، والإشهار ، البيع وقنوات التوزيع .

أ - بحوث السوق

تهتم بحوث السوق بالبحث عن فرص التسويق ودراسة حاجات ورغبات المستهلك وإتجاه الطلب وطبيعة التقلبات الموسمية وذلك بالإعتماد على الإحصائيات التي تنشرها الحكومة والمعلومات الصادرة عن الجهات المختصة والمعلومات الداخلية في المؤسسة [15].

ب - الإشهار

تتعدد الأشكال التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها في مجال الترويج ويعتبر الإعلان وجهود البيع الشخصي الشكلان الرئيسيان للترويج وبجانب ذلك بعض الأدوات الأخرى التي تلعب دورا مكملا مثل (المعارض ، العينات ، الهدايا ...) والنشر في وسائل الإعلام المختلفة [61].

إن الإعلان هو مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية والمسموعة على الجمهور ، بقصد حثه على شراء السلع والخدمات ، وجعله يتقبلها [62].

فالإعلان يعد بمثابة المتحدث الرسمي عن نشاطاتها في كل مكان ، وهو الذي يقدم لنا المعلومات التي تولد لدينا الرضا النفسي وتقنعنا بإقتناء هذه السلع والخدمات ، وتحثنا على المحافظة على علاقتنا الدائمة مع جماهير المستهلكين بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة [62].

ج - البيع أو قنوات التوزيع

تتضمن عملية التوزيع توصيل المنتجات من سلع أوخدمات إلى الأفراد وتعرف قناة التوزيع بأنها مجموعة من الأفراد والمنظمات الذين يشاركون في تحويل ملكية السلع في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين [63].

وهذه النقاط تدعو المشخص أن يهتم بها فيعمل على تحليل ودراسة بحوث السوق من حيث أهميتها ونتائجها على المؤسسة كما يرى طرق الإعلانات التي تستعملها والميزانية الموجودة لها مقارنة برقم الأعمال المقدر ومدى أثرها في السوق من حيث المحافظة أو تحسين حصة المؤسسة في السوق .

2.4.1.3. سياسة التسويق

على المشخص في عملية التحليل يجب التطرق إلى السياسة التجارية المتبعة وذلك بدراسة :

- توزيع المبيعات لمختلف المنتجات على مختلف مراحلها وذلك في مرحلة الإنطلاق النمو الأوج ، الإنحدار ، إن تحليل رقم الأعمال حسب المنتج على أساس نموه الطبيعي أهمية كبيرة للتشخيص الإستراتيجي ويكون ذلك كما يلي :
- إذا كان جل المنتجات في مرحلة الإنحدار ، فهذا يدل على أن المؤسسة ليست في حالة جيدة وإمكانية تطويرها غير متوفرة .
- وكذلك الأمر إذا كانت جل المنتجات في مرحلة الإنطلاق ، فهذا ليس جيد للمؤسسة خاصة إذا كانت السيولة ضعيفة مما يؤدي إلى إنخفاض المردودية .

كما يجب على المشخص القيام بدراسة حجم وتطور المبيعات حسب كل منتج وحسب السوق وكذا أهمية وتطور الحصة السوقية ومكانة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها [1].

فالمشخص عند تشخيص السياسة التسويقية للمؤسسة فعليه التعرف على نوع السياسة التي تتبناها المؤسسة ودراسة العناصر السابقة الذكر.

3.4.1.3. تحليل عملية السوق

إن المشخص يتوجب عليه أن يقوم بتحليل السوق وذلك بتحديد سوق المؤسسة ، المنتج المسوق إلى المستهلكين وأهميته بالنسبة لهم ، وقياس حجم الطلب على المنتج من طرف السوق ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكما يتوجب عليه دراسة سعر منتجات المؤسسة المطروحة في السوق ومقارنتها بالمنافسين [54].

أ- المنتج

إن المستهلك يفضل الإسم التجارى لسلعة عن أخرى ، حيث يبني تفضيله على عوامل عديدة منها تاريخ وشهرة الشركة ، تصميم السلعة ، وطريقة تغليفها ، وخدمات ما بعد البيع [61] .
مما يتوجب على المشخص أن يدقق في مميزات هذا المنتج من حيث النوعية والتغليف وخدمات ما بعد البيع ودورة حياة المنتج ومدى تأثيرها على مردودية المؤسسة وعلى حصتها في السوق .

ب - السعر

إن مكونات السعر من الأساسيات التي تسمح بالدخول إلى السوق وكذا تحديد ربحية المؤسسة ويتم تحديد السعر بثلاث طرق تتمثل في: [1]

- على أساس سعر التكلفة .
- على أساس سعر السوق .
- على أساس المردودية.

وعلى الشخص أن يدرس الطريقة التي تتبعها المؤسسة في تحديد السعر كما يجب عليه أن يتساءل حول:

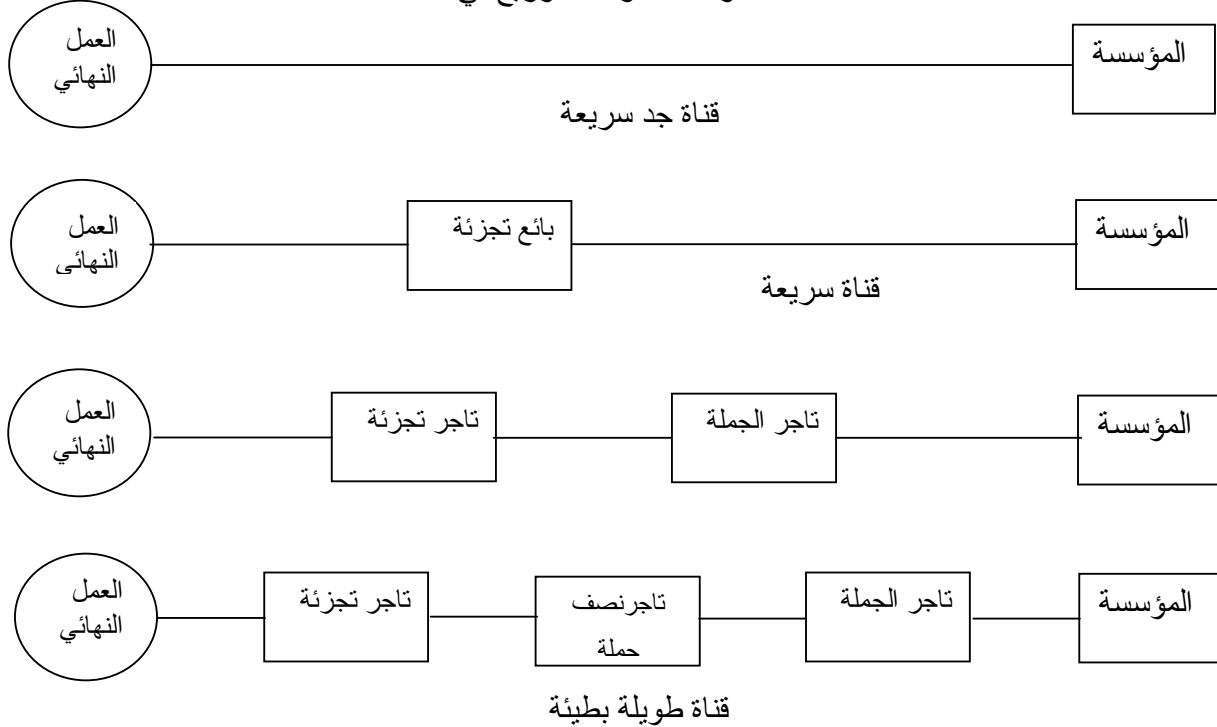
هل المؤسسة تواجه منافسة هامة ؟ هل هامش الربح مقارنة بالسعر منخفض ؟ من المسؤول على تحديد السعر ؟ ماهي طريقة حساب سعر البيع ؟

ج - التوزيع

يمثل التوزيع مجموع العمليات التي تسمح بتقديم المنتج المصنوع من طرف المؤسسة إلى المستهلك .

إن التوزيع يحتوى عدة وظائف أساسية من نقل وإدارة مبيعات وقتية متصلة بالتخزين والمالية وظيفية تجارية مرتبطة بالتحويل والمعلومات والخدمات ، إن السياسة التوزيعية الموضوعية من طرف المؤسسة تحدد قنوات التوزيع وفق الإستراتيجية المخططة [54].

وتتمثل قنوات التوزيع في :



شكل 1.3 : مخطط قنوات التوزيع [54]

إن المشخص عليه ان يدقق في كيفية تحرك قنوات التوزيع ؟ وكيف يتم تنظيم هذه القنوات ؟
و ماهي القرارات المتخذة من إدارة قنوات التوزيع ؟ وهل هذه القنوات تلبي حاجيات السوق
المقصودة من طرف المؤسسة ؟ ماهي تكوين وخبرة الممثلين التجاريين للمؤسسة ؟ ماهيكل
التوزيع الذى تتبعه المؤسسة وماهو تأثيره ؟ ماهي خطوط سياسة الإتصال مع الزبائن وتطوير
المنتجات ؟ .

إن عملية التشخيص التسويقي تتركز على النقاط التالية :

توزيع حجم المبيعات ، الوسائل المادية والبشرية في عملية التسويق ، التحكم في الأسعار
معرفة السوق ، معرفة زبائن المؤسسة ، سياسة التوزيع المتبعة ، سياسة تطوير المنتج ، نوع
العلاقات بين المؤسسة وزبائنها ، قوة البيع ، المحيط التنافسي .

2.3. تشخيص المحيط

إن المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الذى تعيش فيه حيث تتأثر به وتؤثر فيه ، إذ نجد
مدخلات العملية الإنتاجية تأتي من هذا المحيط وتطرح المخرجات فيه. ونجد في هذا المحيط منه
ما يؤثر مباشرة في المؤسسة إذ تربط معه علاقات خاصة إذ لا يكتمل نشاطها بدونها ، ومنه ما
يؤثر خصوصا على المؤسسة وعلى مثيلاتها من نفس النشاط حيث تختلف درجة التفاعل
من مؤسسة لأخرى مثل التكنولوجيا والمنافسة كما أنها ترتبط بالمحيط القانوني الذي يفرض
إحترامه من طرف كل المؤسسات والمتمثل في القوانين والتشريعات .

وعليه فإن في معالجة هذا المبحث سنحاول التطرق إلى ثلاث مستويات كما ذكرها الكاتب

TMIBAUT وهي [39]

- المحيط المباشر : وسنتناول فيه أهم الأعوان الذين تربط معهم المؤسسة علاقاتها
ويتمثلون في البنوك ، الموردون ، و الزبائن والأطراف الاقتصادية الأخرى .
- المحيط الخاصي : وسوف نتطرق فيه إلى المنافسة والنمط التكنولوجي .
- المحيط القانوني : والذي يتعلق بأوضاع عامة تخضع لها المؤسسات ، وسنتطرق
إلى الأدوات الاقتصادية وسياسة التوظيف .

1.2.3. المحيط المباشر

1.1.2.3. البنوك

لقد أقر النظام المصرفي مجموعة من البنوك التجارية التي شهدت عدة إصلاحات على مستوى النظام البنكي سواء في علاقاتها مع المؤسسة أو في تسييرها و خاصة قانون النقد والقرض .

إن البنوك تعمل على تمويل المشاريع وتغطية إحتياجات دورة الإستغلال إذ تربط بينهما علاقة تجارية إذ يحتم على المؤسسة إستخدام هذه الأموال برشادة في التوظيف .

إن الكشف البنكي المتميز بمعدلات مرتفعة عادة يستخدم في تسديد الأجرور حيث لا يدر أموالا في الأجل القصير وبالتالي تغيب الرشادة المالية مما يؤدي بها إلى تحمل مصاريف مالية كبيرة [64] .

وهنا المشخص لا يقوم بتشخيص النظام المصرفي بل يهتم بتحليل العلاقة التي تربط بين البنك والمؤسسة وذلك بمعالجة نوعية وحجم التمويل ومعدلات الفائدة .

أ - نوعية التمويل

تقدم البنوك التجارية نسبة كبيرة من إحتياجات المؤسسة وخاصة ذات الحجم الكبير إذ تقدم لها نوعين من القروض ، قروض قصيرة الأجل و قروض متوسطة الأجل وعادة ما تتراوح المدة بين ثلاثة إلى خمسة عشرة سنة إذ يتميز بالسرعة والمرونة والإستئجار [65] .

إن القروض الممنوحة للمؤسسة كلما كانت مهمة وبأجال تسديد طويلة كلما عبر ذلك عن الثقة التي يمنحها البنك لهذه المؤسسة مما يمكنها من القيام بإستثمارات .

إن المشخص يتوجب عليه أن يقوم بتحليل العلاقة القائمة بين البنك والمؤسسة وكيفية حصولها على القروض ودراسة تأثير هذه الأخيرة على مردوديتها ، وهل هناك إمكانيات أخرى للجوء إلى مصادر التمويل الخارجية من سندات وأسهم ؟ كما لا يغيب عنه دراسة الوضع العام التي تعمل فيه المؤسسة والبنك .

ب - حجم التمويل

إن حجم الإنفاق الذي تحتاج له المؤسسة لا يمكنها دوماً توفيره بالمصادر الداخلية ، إذ تلجأ إلى المصادر الخارجية وبالتالي تواجه مسألتين تتعلقان بتحديد شكل التمويل المطلوب إستخدامه و مصدر التمويل و كذا حجم التمويل اللازم والذي يوافق إمكانياتها في التسديد وقدرتها على الإستثمار [66] .

إن حصول المؤسسة على التمويل اللازم لعملياتها الإستغلالية والإستثمارية يجعلها تهتم أكثر بعملية تنمية وتثمين هذه الأموال لتنتج أرباحاً أكبر مما يتعين عليها دفعه عند آجال التسديد .

وعليه فإن تحليل المشخص للإمكانيات المالية التي تمنح للمؤسسة ، تمكنه من تحديد صورة عن وضعيتها المالية الحالية والمستقبلية كما أن مقارنة نوعية التمويل داخل المؤسسة وكذا مع ما هو مقدم من قبل البنوك للمؤسسات من نفس القطاع تثمن عملية التقييم وتساعد المؤسسة في بناء أهدافها المالية المستقبلية .

ج - معدلات الفائدة

إن معدل الفائدة يعبر عن المقابل الواجب تسديده عن عملية القرض عند وصول آجال التسديد ويتحدد معدل الفائدة في الإقتصاد الحر في السوق المالي ، وقد يتدخل البنك المركزي لتعديله من خلال سياسة عندما تتطلب السياسة المالية للبلد ذلك ، أما في الإقتصاد الموجه فإن معدل الفائدة يتحدد من قبل البنك المركزي الذي يلزم البنوك الأولية بتنفيذه [38] .

إن معدل الفائدة يخضع لعدة مؤشرات تتمثل في مستوى التضخم ودرجة الخطر ، معدل الفائدة المطروح من قبل البنك .

- مستوى التضخم : إن التضخم يعتبر عائق في عملية تحقيق الأرباح ، فكلما كان معدل التضخم أكبر من معدل الفائدة كلما كانت مردودية الأموال المستثمرة خسارة مما يضطر البنك إلى دفع معدل الفائدة وبالتالي التأثير على الإقتراض وكذا البنك ، وهذا ناتج عن تدهور قيمة العملة بسبب ضعف عجلة الإنتاج . [66]

- درجة الخطر : إن البنك أو المؤسسة تخاطر بالأموال المستثمرة ، فالبنك غير متأكد من إسترجاع القرض نظراً للمخاطر التي تواجه المؤسسة ، ولذا عليها أن تقدم ضمانات كافية .
إن درجة الخطر تمثل التضخم والتوقعات التضخمية ، كما أن تغير سعر الفائدة يؤثر على سلوك المؤسسة لأن ديونها إتجاه البنك هي سعر متغير وكذا التمويل في سوق السندات .

- معدل الفائدة : معدل الفائدة المحدد من قبل البنك على عملية القروض الممنوحة لأحسن العملاء ويحسب على نوعية القرض وصفة العميل [16] . وعليه نجد أن معدل الفائدة المطبق من طرف البنوك التجارية جد مرتفعة حيث تفوق معدلات ربحية المؤسسات الإنتاجية نتيجة للوضع المالية السيئة التي تشكو منها المؤسسة وبالتالي إرتفاع درجة الخطر .

وبناء على المعطيات التي تتوفر له حول معدلات الفائدة والمؤشرات التي تخضع لها يحاول المشخص معرفة نسب الفائدة التي تقترض بها المؤسسة والتي تساهم في توضيح طبيعة العلاقة التي تربطها بالبنوك فكلما كانت الثقة كبيرة كلما تحصلت على قروض بالقدر المطلوب ، بالأجل المتوسطة والطويلة وبمعدلات فائدة منخفضة .

2.1.2.3. الموردون

إن للمؤسسة نقطة إلتقاء بينها وبين مورديها في سوق التموين حيث تربط بينهم علاقات حسنة تقرضها طبيعة النشاط وأخلاقيات المهنة فالتعامل ينطلق على أساس الثقة ودرجة إحترام العقود والتعهدات [2].

فكلما تمكنت المؤسسة من تنويع مورديها وإكتساب رضاهم في التعامل كلما إستفاد من إمتيازات آجال التسديد والنوعية وكمية التموين وكذا التسهيلات في السعر . وعلى المشخص عند تحليله للعلاقة بين الموردين والمؤسسة التعرف على النقاط التالية :

أ - عوائق التموين

إن المؤسسة تواجه عوائق في عملية التموين نتيجة الإضطرابات الواقعة في سوق المواد والمنافسة ، عدم تناسب وتيرة الإنتاج و وتيرة التموين وكذا تنويع المصادر [2] .

ويمكن تلخيص المعوقات فيما يلي :

- توفر المواد الأولية بالحجم المطلوب وفي الأجل المطلوب : إن التذبذبات التي تحدث في التموين تعود لعدة أسباب : كنفص المواد الأولية في السوق أو في حالة مورد وحيد مما يؤثر على حصة المؤسسة ، و قد تكون بسبب إضطرابات النقل ، وسوء تسيير دورات الإنتاج ، أو مشاكل مالية تطرأ على المؤسسة [2] .

- توفير النوعية اللازمة من المواد الأولية : قد تتوفر الكمية التي تحتاجها المؤسسة ، إلا أنها لا تتوفر على المواصفات المطلوبة والنوعية التي تحتاجها طبيعة الإنتاج ، مما يؤثر على جودة ونوعية الإنتاج ، قد تفقد المؤسسة من جرائها حصتها في السوق .

- تنوع مصادر التمويل : إنه لمن الخطأ أن تخضع المؤسسة لمورد محتكر في عملية التمويل بالمواد الأولية .

إن مهام وظيفة الشراء البحث عن مصادر التمويل ، و الموردين المناسبين ، والخصائص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة من تنوع مصادر التمويل لا توجد ، هو تفادي الوقوع في صعوبات مع بعض الموردين ، أو التوقف عن التوريد أو لأي مشكل آخر يدعو لذلك [2] .

ب - أسعار المواد الأولية

حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على الأسعار المناسبة عليها القيام بدراسة وتحليل الأسعار لكل عملية وتظهر أهمية التحليل عند غياب المنافسة ، وفي هذه الحالة ليس أمام المؤسسة إلا الشراء بالأسعار المطروحة في السوق . أما في الأمد البعيد عليها البحث عن مصادر توريد جديدة لتجنب الأسعار غير الملائمة [67] .

إن ارتفاع أسعار المواد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج من جهة ويؤثر على خزيتها من جهة أخرى وعلى المشخص أن يهتم بتحليل سياسة المؤسسة إتجاه التذبذبات التي تقع في الأسعار ومحاولة معرفة نقاط الضعف ، بناء أهداف مستقبلية تكون أساسا لبناء سياسة إستراتيجية تتبعها المؤسسة .

ج - آجال الدفع

يعبر رصيد الموردين عن مصدر تمويلي تستفيد منه المؤسسة ، فالفترة بين تاريخ الشراء والتسديد يعني أن المؤسسة قد تحصلت على قرض بدون فائدة أو تكلفة ، وتحاول الإستفادة من هذا التمويل المجاني [65].

إن المدة الممنوحة للمؤسسة من أجل تسديد ديونها من طرف الموردين تعبر عن درجة الثقة التي تتميز بها المؤسسة لدى المورد وعلى سلامة مركزها المالي ، كما أنها مؤشر على إستقرار السوق والسمعة الجيدة التي تتمتع بها .

إن النقاط المذكورة تقدم توضيحا كبيرا للمشخص عند تحليلها على علاقة المؤسسة بالموردين ومدى نجاعة السياسة المنتهجة في هذا المجال .

3.1.2.3. الزبائن

- إن المشخص يركز على سياسة المؤسسة تجاه الزبائن وتحديد زبائنها الأساسيين ودراسة العلاقة التي تربط بينهما والنقاط التي يتطرق لها المشخص في هذا الجانب تتمثل في [39] :
- وضعية السوق الحالية وإتجاهها المستقبلي، وكيف تتطور إحتياجات الزبائن من حيث الأدواق والتشجيعات على رفع الطلب.
 - كيفية ترتيب معايير إختيارات الزبائن ، وكيفية تطور عادات الشراء لديهم ، وتطورات قدراتهم الشرائية وهذا للتعرف على الطلب الفعال لدى الزبائن ؟
 - هل عدد الزبائن كبير أم أن البعض فقط يتحصل على جل المنتج ؟
 - ماهي نوعية العلاقة التي تربط الزبائن بالمؤسسة في عملية أخذ القرار ؟
 - وهل ميزان القوة في التفاوض لصالح المؤسسة أم لصالح الزبائن ؟
 - هل مستوى الأسعار التي تبيع به المؤسسة مقبول وموافق للسوق وطلبه ؟

هذه المعلومات وغيرها تكون لدى المشخص تصورا واضحا عن إمكانيات البيع لدى المؤسسة ومستقبلها الممكن وتحديد نقاط الضعف لمحاولة تحديد أهداف مستقبلية وبناء إستراتيجية في هذا المجال من أحسن الأهداف التي يتم بناءها هو تنويع الزبائن .

4.1.2.3. الأطراف الإقتصادية الأخرى

إن الحديث عن الأطراف الإقتصادية الأخرى نقصد به على الخصوص العلاقة الموجودة بين إدارة الضرائب والضمان الإجتماعي من جهة والمؤسسة من جهة أخرى ، إن المخطر الجبائي والشبه جبائي يتقل كاهل المؤسسات (الديون المترتبة عن عدم التصريح والتسديد) .

أ - مصلحة الضرائب

إن لمصالح الضرائب تعامل كبير ومباشر مع المؤسسة ، حيث تصرح بمستوى النشاط من خلال محاسبتها ، إن دفع المؤسسة لواجباتها والتصريح في الأجل المحددة يعفيها من العقوبات من حيث الزيادة كعقوبة التأخير أو عقوبة عدم التصريح ، إن لإدارة الضرائب الحق في الإقتطاع من الحساب البنكي عند عدم التسديد مما يؤثر على خزينة المؤسسة [68] .

إن المخطر الجبائي الناتج عن عدم التسديد أو عدم التحكم في الضريبة وكذا العلاقة السيئة مع إدارة الضرائب يجر المؤسسة إلى وضعية مالية سيئة ، قد تؤثر على دوراتها الإستغلالية .

ب - مصالح الضمان الإجتماعي

إن العلاقات بين المؤسسة والمستخدمين تحتم عليها أن تؤمن على العمال والتصريح بوجودهم بالمؤسسة فإن عدم التصريح أو التأخير في التصريح أو عدم السداد يجر المؤسسة إلى عقوبات تكلف خزينة المؤسسة كثيرا مما يشكل مخطر شبه جبائي لوضعيتها [69] .

وعليه فإن المشخص مطالب بالتحري عن طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بهذه المصالح والإجابة عن التساؤلات التالية: [1]

- هل تدفع المؤسسة مستحققاتها الجبائية والشبه جبائية في الأجال القانونية ؟
- هل تجري المؤسسة مقابلات وإتصالات دورية مع هذه المصالح لمقاربة الأرقام المسجلة لدى كل من الطرفين ؟
- هل إستفادت من تسهيلات في الدفع أو تأجيل الدفع بسبب وضعيتها المالية المتدهورة أو في أي إطار ؟
- هل تواجه المؤسسة عيب ضريبي وشبه ضريبي حسب ماهو مفروض عليها قانونا ؟

إن هذه الأسئلة تحدد للمشخص علاقة المؤسسة وكذا إكتشاف نقاط الضعف والقوة وبالتالي تقادي المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة وبناء أهداف مستقبلية لبناء سياسة إستراتيجية مع إدارة الضرائب والضمان الإجتماعي لتجنب المخاطر .

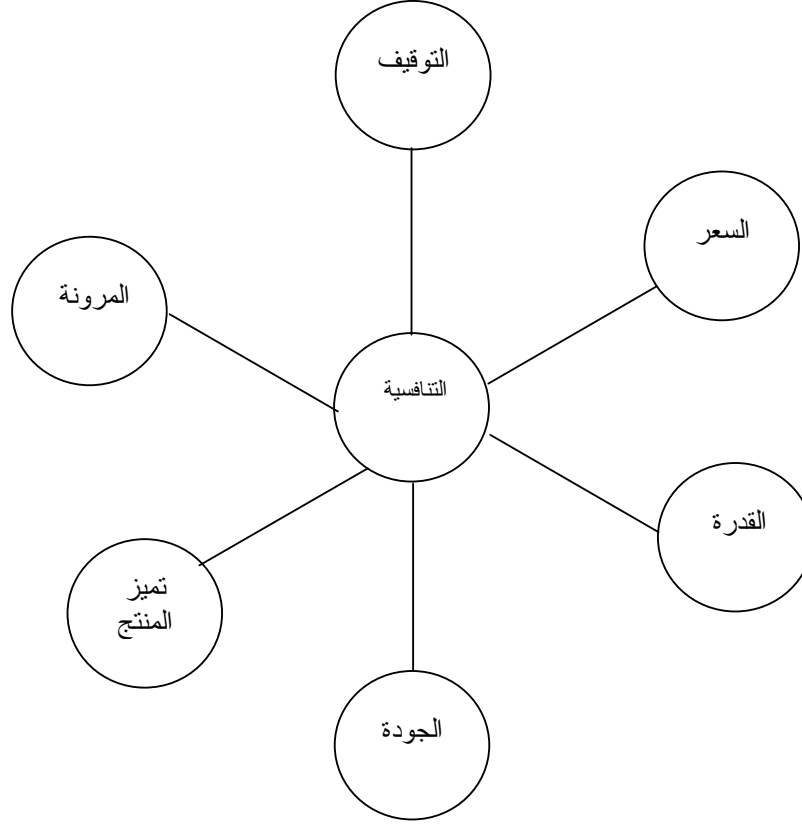
2.2.3. تحليل المحيط الخاصي

في هذا المطلب نتطرق إلى الأطراف التي تؤثر في نشاط المؤسسة بصفة عميقة لدرجة أنها تكون مصيرية في حياتها دون أن تكون لها علاقة مباشرة بها.

1.2.2.3. تحليل المنافسة

تعد القدرة التنافسية بمثابة عاملا هاما في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما ، وهي تعبر عن جوانب التميز والتفوق والتي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية. إن القدرة التنافسية تحدد مدى فعالية المؤسسة في الوفاء بإحتياجات المستهلكين مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تقدم سلع وخدمات مماثلة .

هناك طرقاً تمكن المؤسسة من التنافس مع المؤسسات الأخرى مثل السعر ، الجودة ، تميز السلعة أو الخدمة ، المرونة ، والوقت اللازم لأداء أنشطة ما ، يمكن أن نلخص ماسبق في الشكل التالي [70]



شكل 2.3 : سبل تحقيق القدرة التنافسية [70]

إن التعرف على المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ينطلق من التعرف على طاقتها وإمكانياتها ، وخصائصها في التأثير على طبيعة النشاط التي هي فيه .

إن صعوبة تصنيف المؤسسة في محيطها التنافسي تكمن في حصر نشاطاتها الفعالة ومقارنتها مع غيرها من المؤسسات ، وهي التي تحتاج إلى التشخيص . ولتغلب على هذه الصعوبة يستخدم التشخيص الإستراتيجي بإستعمال مجالات النشاط الإستراتيجي [39] .

أ - مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي

هو عبارة عن تقسيم النشاط الإجمالي للمؤسسة إلى مستويات متجانسة متداخلة فيما بينها ويمكن تحديد أربعة أبعاد أساسية لتقسيم النشاطات في المؤسسة [71].

- مجموعات الزبائن المعنيين والمحددین حسب الحالة بمعايير وظيفية أو إجتماعية أوديمغرافية أو جغرافية
- الوظائف التي يؤديها المنتج
- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة لتأدية الوظائف
- مستويات الإنتاج والتوزيع التي تصل إليها المؤسسة

وتكون المقارنة ممكنة وسهلة إذا تم إظهار تصنيف وترتيب المنافسين على معالم مقارنة لمعلم المؤسسة حتى يمكن التعرف على مكانتها بين المنافسين .

ب - المراحل التقنية للتقسيم الإستراتيجي [71]

- من أجل عملية التقسيم الإستراتيجي توجد أربعة مراحل تتمثل في :
- ذكر مختلف النشاطات الأساسية للمؤسسة حسب الأبعاد الأربعة المذكورة سابقا
- التعرف على عوامل النجاح الأساسية لكل نشاط أساسي من نوع (A1,F1,T1) بمقابلة آراء الخبراء الداخليين والخارجيين للمؤسسة
- تجميع هذه النشاطات في مجال النشاط الإستراتيجي (DAS) بتكوين أفواج متجانسة فيما يخص عوامل نجاح المؤسسة .
- تجميع مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتقاسم نفس الموارد ، الخبرة ، الآراء ...إلخ في قواعد إستراتيجية تصبح شبه مستقلة وتحدد بوضوح حافظة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة .
- عند القيام بهذا التصنيف الإستراتيجي على أتم وجه وبدقة يمكننا إجراء تشخيص فعال للمنافسة يساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة وبناء إستراتيجية مستقبلية في مجال التنافس .

جدول 3.4 : جلب المعلومات للتقسيم الإستراتيجي [71]

مستويات الإنتاج	مجموعة الزبائن	الوظائف أو المهام	التكنولوجيا
T1	F1	A1	P1

ج - تحليل المنافسين

إن تشخيص المنافسة يقودنا إلى تحليل وضعية المؤسسة التنافسية الحقيقية ، إلا أن المشكلة الأساسية هي جمع المعلومات الأساسية والفعالة حول المنافسين ، إلا أنه بعد تحديد الأنشطة التي

تؤديها المؤسسة والإستراتيجية المتبعة ومجالات النشاط الإستراتيجي يمكن تحليل المنافسين وذلك بطرح الأسئلة التالية والإجابة عنها [72] .

- ماهي أهداف المؤسسة ؟ ماهي حافظة النشاط للمنافسين ؟
 - ماهي إستراتيجية المنافسين ، كيفية تطور المؤسسة ، المنافسين ، والقطاع ؟
 - ماهي قدرة النمو للمؤسسة والتغيير ؟
- إن تحديد الإستراتيجية هي القوة المحركة للنشاط فإن تحليل المنافسة يركز على تحليل المنتج والمنافسة التكنولوجية .

2.2.2.3. تحليل التطورات التكنولوجية

إنها تتعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي للمؤسسة إذ تسعى لعملية التطوير والبحث لمعدات جديدة أو تقنيات جديدة تتناسب مع تطورات وأهداف المؤسسة [3] .

إن رغبة المؤسسة في التطور والتوسع في السوق بضمان الكميات اللازمة والنوعية المطلوبة والسعر المناسب ، فإنها تبحث عن كل التطورات التكنولوجية والتقنية التي لها علاقة بطبيعة نشاطها فكما كانت هناك بحوث جديدة وتكنولوجية حديثة في أنماط وأساليب العمل كلما سعت المؤسسة إلى إقتناء ما كان موافقا لإستراتيجيتها وأهدافها ، من أجل أن تحسن من إمتيازاتها أو تحافظ عليها .

إن التطور التكنولوجي يستهدف تطوير وتصميم المنتج بما يتوافق مع نتائج بحوث السوق ، وهو ما يستلزم تطوير الأدوات والتجهيزات المستعملة ، وقد تصبح العملية شديدة التعقيد مما يتطلب إنشاء مصلحة مختصة بالبحث والتطوير بإستعمال التقنيات الحديثة في مجال البحث [73]

إن أكبر مصدر للحصول على المعلومات الجديدة هو البحث والتطوير الخاصة بالمؤسسة سواء كانت دائرة بحث رسمية أو غير رسمية من أجل إجراء بحوث سواء من الجانب التكنولوجي أو التسيري مما يسمح للمؤسسة بالقدرة على المنافسة والبقاء [15].

وعلى المشخص أن يتساءل حول عمليات البحث والتطوير في المؤسسة وهل توجد قابلية التطوير هل تساهم المؤسسة في مجالات البحث ؟ ماهي علاقة المؤسسة بمراكز البحث ؟ وكيف تستفيد منها ؟ هل التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة مواكبة للتغيرات الحادثة في المحيط ؟

هذه النقاط تحدد نقاط الضعف والقوة في حياة المؤسسة ومدى قدرتها على البقاء في السوق وتحليل البحث والتطوير والتكنولوجيا في المؤسسة يسمح بالتعرف على إستراتيجية المؤسسة وبالتالي بناء إستراتيجية تتناسب وأهدافها إن كان هناك نقاط ضعف .

3.2.3. تحليل المحيط القانوني

إن الحديث عن المحيط القانوني الذي تنشط فيه المؤسسة ملزمة بالخضوع لتشريعته وتنظيماته يجرنا إلى الحديث عن مجمل القوانين التي تنظم الحياة الإقتصادية من قانون تجاري ، قانون الإستثمار ، الضرائب ، الأسعار إلخ . وهو أمر يجعلنا ننتبه في دراسات قانونية تبعدنا عن موضوع البحث غير أننا سنحاول التكلم عن أهم المؤثرات والتي تساعد في تشخيص المؤسسة محل الدراسة ولذا نقتصر على المحاور التالية :

- الأدوات الإقتصادية وسوف نتطرق فيها إلى الأسعار والضرائب .
- سياسة التوظيف والأجور من خلال قانون العمل .

1.3.2.3. الأدوات الإقتصادية

إن تدخل الدولة من خلال قوانينها لأجل تنظيم السوق وتحقيق أهدافها يتم من خلال الأدوات المعدلة للإقتصاد والتي يكون لها تأثير كبير على وضعية المؤسسة .

أ - الأسعار

إن تحديد الأسعار يختلف باختلاف النظام الإقتصادي ، المتبع ففي الإقتصاد الموجه تحدد أسعار معظم السلع والخدمات بشكل مباشر من طرف الهيئات الإدارية والسياسية بشكل موحد وثابت نسبيا مع تدعيم أسعار السلع ذات الإستهلاك الواسع ، أما في الإقتصاد الحر فإنها تتحدد حسب تفاعل قوتي العرض والطلب وتتوقف على ظروف المنافسة السائدة في السوق [10].

إن عملية تحديد السعر ليست بالسهلة وإنما تخضع لعدة مشاكل وقيود نظرا لحركة المؤسسة ضمن شبكة معقدة من العوامل المؤثرة ومن بينها تكاثر المعلومات وتعددتها فيما يرتبط بحركة عوامل السوق المؤثر في الأسعار ، وكذا صعوبة دراستها في الوقت الضروري ، وصعوبة إمكانية تحديد أثر تغير الأسعار في ردود فعل المنافسين ، أو حتى المتعاملين مع المؤسسة [2].

وعلى المشخص أن يسعى إلى التعرف على طبيعة الأسعار المطبقة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة وذلك بالتطرق للنقاط التالية :

- هل تدخل الدولة من خلال هيئاتها المختصة في مجال الأسعار إيجابي أم سلبي ؟
 - هل يتحدد السعر في السوق من خلال العرض والطلب ؟ أو بناء على سعر التكلفة ؟ أم يكون مقننا ؟ وماهو تأثير ذلك على المؤسسة ؟
 - هل سعر البيع يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة للمؤسسة ؟
 - هل هامش الربح المحدد من طرف المؤسسة مقبول ؟
- إن مؤشر السعر بالنسبة للمشخص هو مؤشر هام يمكنه من تفسير الأوضاع التي تعيشها المؤسسة وعلى أساسها بناء أهداف مستقبلية حول سياسة التسعير .

ب - النظام الضريبي

إن النظام الضريبي الذي تخضع له كل المؤسسات بجميع أنواعها وأشكالها القانونية والإقتصادية هو عبارة عن مختلف الضرائب والرسوم المحددة من طرف الهيئات العمومية من أجل تنظيم الإقتصاد وإعادة التوزيع ، فقد يكون النظام الضريبي مشجعا على الإستثمار كمنح تخفيضات أو إعفاءات مثل ANSEJ-ANDI ، أو بعض المناطق وذلك بتخفيض الضرائب أو يكون مثبطا له وذلك برفع الضريبة .

إن الإصلاح الضريبي في الجزائر كان يرمي إلى ترقية الإستثمار وتطويره ، خاصة بعد خلق الشركات المختلطة في قانون 13/82 الصادر في 1982/08/28 وبالتالي فإن أي مراجعة للسياسة الضريبية لا بد أن تصب في إتجاه تدعيم الفعالية الإقتصادية فنجد رؤوس الأموال العالمية خاصة الشركات متعددة الجنسيات تتجه دائما نحو البلدان التي يكون فيها العبء الضريبي ضعيفا أو ما يطلق عليه بالجناات الضريبية ، ولذا على المشخص أن يتعرف على مكونات النظام الضريبي ومدى أثره على التوازنات في المؤسسة وذلك بالتطرق إلى الأسئلة التالية والإجابة عنها .

- هل مختلف الضرائب الواجب دفعها تكون عبئا يسيرا على المؤسسة أم لا ؟ وهل مستوياتها مقبولة ؟ هل هي مشجعة للمؤسسة ؟
- هل توجد إمتيازات ضريبية للمؤسسة التي تعمل على رفع إستثماراتها كفتح مناصب شغل جديدة الإبداع ، تحسين المنتج ...إلخ ؟
- ماهي المشاكل التي تواجه المؤسسة من قبل السياسة الضريبية ؟

إن هذه النقاط مهمة في التشخيص ونقدم تفسيرات ضرورية لفهم وضعية المؤسسة والتعرف على نقاط الضعف والقوة لديها ومن ثم إتخاذ الإجراءات الضرورية .

2.3.2.3. سياسة التوظيف والأجور

لقد تم في إطار الإصلاحات الإقتصادية فصل الدولة كقوة عمومية عن المؤسسة كعون إقتصادي فالقوانين الإجتماعية التي بدأ تطبيقها في التسعينات وكملت سنة 1994 أدخلت بعض التغييرات

فيما يخص تسيير الموارد البشرية وضبط العلاقات المهنية داخل المؤسسات ، وترجم بإدخال ترتيبات جديدة : [74]

- إدخال مرونة كبيرة في توظيف وتسيير القوى العاملة داخل المؤسسة ، وخلق ميكانيزمات ومؤسسات تتكفل بالأشخاص العاطلين عن العمل .
- تحويل قوة القرار فيما يخص الموارد البشرية (التوظيف ، الإنضباط ، السلم الوظيفي شروط العمل ، نظام الأجور) من الدولة إلى المؤسسات الإقتصادية .
- إبرام عقود العمل وشروط تطبيقها بموجب الحقوق المتعارف عليها والتي تسمح للشركاء الإجتماعيين للمؤسسة إيجاد الطرق الفعالة لتسيير الموارد البشرية .

إن الأجر حظي في تشريعات العمل بصفة خاصة بمكانة محترمة ، حيث خصت له عدة أحكام خاصة بتنظيمه وأشكاله مثل إقرار مبدأ الدفع النقدي والتحديد المركزي للحد الأدنى الوطني المضمون للأجور وإمتياز الأجور عن كافة الديون بما فيها ديون الخزينة [75]. إلا أنه في الإصلاحات التي حدثت فقد ترك تحديد الأجر للمؤسسة وذلك حسب الإتفاقية الجماعية المبرمة بين المؤسسة والنقابة دون النزول عن الحد الأدنى الوطني المضمون للأجور .

وبالتالي فإن المشخص مطالب بالتعرف وتحليل آثار السياسة التوظيفية وسياسة الأجور على المؤسسة وذلك من خلال الأسئلة التالية والإجابة عنها :

- هل المؤسسة خاضعة لشروط خاصة فيما يتعلق بقانون العمل والتي تعيقها في مهمتها ؟
- هل يفرض عليها توظيف العمال بصفة دائمة بعد مدة من التشغيل ؟
- هل تشهد المؤسسة تدخلات في سياسة الأجور من طرف الهيئات الرسمية ؟ وما أثرها عليها ؟
- هل توجد هناك إمتيازات يقدمها قانون العمل يمكن الإستفادة منها ، فيما يخص تكوين العمال توظيف الشباب إلخ ، كأن تعفى من الأعباء الإجتماعية بصفة كاملة أو جزئية ؟
- هل المؤسسة تخضع لإتفاقية جماعية في تحديد الأجور ؟

- هل سياسة التوظيف توضع من طرف المؤسسة دون تدخل الدولة ؟

ومن خلال ماسبق وبعد الإجابة على الأسئلة وتحليل آثارها على المؤسسة وتحديد نقاط الضعف والقوة في سياسة الأجور والتوظيف يتم على أساسها إيجاد الحلول المناسبة لبناء أهداف مستقبلية لسياسة التوظيف والأجور مناسبة لنشاط المؤسسة .

إن المؤسسة مرتبطة بالمحيط الذي تعمل فيه وهي تتأثر به وتؤثر فيه ، ويتكون محيطها من المحيط الداخلي الخاص بها والمحيط الخارجي فهي نظام مفتوح ، ومن خلاله حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى التشخيص الإقتصادي ، بتحليل محيطها الداخلي والخارجي من قوانين وأعراف إقتصاديين وتحديد مدى تمكن المؤسسة من التفاعل مع محيطها ، وتحديد نقاط ضعفها وقوتها بالتحليل المستمر من أجل بناء أهداف مستقبلية ، تكون لها بمثابة سياسة عامة تنتهجها سواء داخليا أو خارجيا وهذا للمحافظة على إستمراريتها وبقائها في محيطها .

الفصل 4

دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الاغواط

إن التشخيص الفعال هو الذي يدرس الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة ولذلك المشخص يبدأ بتشخيص مالي ليتمكن من خلاله التعرف على وضعية المؤسسة كما يقوم بتشخيص إقتصادي من أجل الوصول والتعرف على الأبعاد الإقتصادية والمالية للمؤسسة وسوف نعالج في هذا الفصل التشخيص الإقتصادي والمالي في ثلاثة نقاط تعتبر في نظرنا أساسية تتمثل فيمايلي:

- التشخيص المالي : وهو يسلط الضوء على الوظيفة المالية للمؤسسة .
- التشخيص الإقتصادي: وهو ينصب حول التعرف على الوضعية الإقتصادية للمؤسسة .
- نتائج التشخيص : وهي التي توضح نقاط القوة والضعف المتوصل إليها من أجل الوصول إلى بناء الأهداف مستقبلية.

1.4. عرض تقديمي للوحدة

SN.SEMPAC على إثر إعادة هيكلة للمؤسسة الوطنية للسميد والعجائن الغذائية والكسكس بتيارت وتضم 7 وحدات تتمثل ERIAD نشأت المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها في :

- وحدة الأغواط
- وحدة تيارت
- وحدة مهدية
- وحدة غليزان
- وحدة الجلفة
- وحدة مستغانم
- وحدة قصر البخاري

ولقد أجرينا تربصنا في وحدة الأغواط ، لذا سوف نسلط الضوء على مطاحن الأغواط وذلك من خلال التطرق إلى دراسة المؤسسة من خلال نشأتها وهيكلها التنظيمي ودراسة نشاطها و وظائفها و أهميتها الاقتصادية.

1.4. وحدة الرياض مطاحن الأغواط

1.1.1.4. نشأة المؤسسة

جاء في المرسوم رقم (82-378) المؤرخ في 1982/11/27 أن شركة السويسرية قد أنشأت وحدة مطاحن الأغواط في 1980/11/03 ، و أصبحت تحت وصاية مجمع رياض تيارت (الملحق رقم 1).

و تبعا للجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1977 ، قررت الجمعية الغير عادية لشركة المساهمة تيارت إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل فروع ذات الطابع القانوني التالي :

* شركة مساهمة : بموجب العقد المؤرخ في 1997/12/15

* التسمية : مطاحن الأغواط

* الموضوع : البحث و التنمية الصناعية ، الإنتاج ، التحويل ، التعبئة ، التسويق التوزيع و تخزين المنتوجات الغذائية .

* المقر الرئيسي : المنطقة الصناعية لمدينة الأغواط

* رأس المال : 312.000.000.00 دج

طاقة الإنتاج اليومية : تقدر بـ 3500 قنطار [76]

القمح الصلب : 1000 قنطار

القمح اللين : 2500 قنطار

طاقة التخزين : 125.000 قنطار

* الطاقة البشرية : تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر بـ 147 عامل .

* رقم أعمالها لسنة 2004 : قدر بـ 18811085 دج

أما الأرباح فقد بلغت 25938244 دج

وتسعى المؤسسة إلى استثمار وضعيتها الاقتصادية وقد سطرت لذلك برنامجا طموحا يأخذ بعين الاعتبار تطوير و تحسين الموارد البشرية و المادية للمؤسسة و يتلخص هذا البرنامج في :
تنظيم دورات تكوينية لرفع القدرات المهنية للعمال ، و الشروع في تطبيق نظام النوعية ISO 9002 والذي هو في اللمسات الأخيرة وكان الإنطلاق في هذا البرنامج سنة 2001.
إقتناء تجهيزات مخبرية متطورة لمراقبة النوعية .

تخصيص مالي معتبر لتجهيز المؤسسة بالمعدات التالية :

* تجهيزات تنظيف المادة الأولية القمح .

* تجهيزات التوضيب و التكييف و التغليف.

* تجهيزات تحسين نوعية المنتج النهائي .

* تجهيزات المراقبة الدائمة للمنتوج .

2.1.1.4. التنظيم العام للوحدة [77]

من خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد أنه يضم المديرية العامة و أربع مديريات فرعية تضم كل واحدة مجموعة مصالح .

أ - المديرية العامة

يترأسها المدير العام و الذي يعمل على تنظيم و تسيير المؤسسة و تطبيق القرارات الصادرة عن المديرية الجهوية بتيارت ، كما يسهر على تطبيق القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة و كذا التنسيق بين مختلف مديريات الوحدة ، و يقوم المدير العام بمهامه بمساعدة كل من :المكلف بالرقابة ، المكلف بالميزانية ، المكلف بالدراسات ، المكلف بالشؤون القانونية .

ب - مديريات الفرعية

1- مديرية الإدارة و المالية : يعتبر المال العمود الفقري لأي نشاط سواء كان تجاريا أو إنتاجيا فيه تلبى الرغبات المادية و البشرية للنشاط و بفضلها [بالإضافة إلى عناصر أخرى يتم مزجها] تحقق المؤسسة أهدافها . فمديرية الإدارة و المالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي تقوم في المؤسسة برئاسة مدير مكلف بالإدارة المالية و هي تضم مجموعة من المصالح : مصلحة الموارد البشرية ، مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة المحاسبة ، مصلحة الأمن .

2 - المديرية التقنية : يترأسها مدير مكلف بالجانب التقني و يقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح التابعة له و التي نذكر منها : مصلحة المشتريات ، مصلحة الصيانة الصناعية .

3- مديرية الإنتاج : تعتبر هذه المديرية القلب النابض في المؤسسة لإحتوائها على الوظيفة الرئيسية في المؤسسة و كذا لإرتباطها الوثيق بكل المديريات الأخرى ، و تضم المصالح التالية : مصلحة الإنتاج و مصلحة مراقبة النوعية .

4- المديرية التجارية : تعمل هذه المديرية على ضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال عمليتي التوزيع والتسويق للمادة المصنعة (السميد ، الدقيق) عبر نقاط البيع والخبازين المتواجدين في ولاية الأغواط ، غرداية ، تمنراست . وهي تضم المصالح التالية : مصلحة التوزيع بالأغواط ، مصلحة التوزيع بغرداية ، و مصلحة النقل.

2.1.4. وظائف المؤسسة وأهميتها الاقتصادية

1.2.1.4. وظائف و نشاطات المؤسسة :

تقوم المؤسسة بعدة وظائف مرتبطة ببعضها البعض ، و يمكن أن نميز منها الوظائف الرئيسية التالية :

- وظيفة التموين : و التي تعتبر إحدى الوظائف الاستراتيجية بالمؤسسة ، و هي تخص المواد الأولية و قطع الغيار و تجهيزات السلع .

و قد كانت عملية التموين بالمؤسسة قيد الدراسة تقتصر على مورد وحيد قبل سنة 1998 و هو الديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC كونه المحتكر الوحيد للإنتاج المحلي للقمح اللين و الصلب و في سنة 1998 تم الاتصال بموردين جدد من القطاع الخاص هما :

CONTOIRE DE MAGREB و مؤسسة SOMFADINE بوهران لتعود في سنة 2004 إلى المحتكر الوحيد .

- وظيفة الإنتاج : تعتبر الوظيفة الجوهرية بالمؤسسة حيث نجاح العملية الإنتاجية بمثابة المؤشر الرئيسي لضمان سير الحسن لجميع النشاطات الأخرى .

ونظرا لتعدد مراحل الإنتاج ، فتعمل المؤسسة على تقسيمها كالتالي :

- * المرحلة الأولى : بعد فح نوعية القمح ووزن هذه المادة الأولية ، تصعد إلى الطابق السادس و تمر عبر ميزان 50 كلغ لتبدأ عملية الفصل و التنظيف الأولي حيث يتم نزع الأوساخ و الشوائب ذات الحجم الكبير ثم يستقبل القمح من طرف خلايا لتخزين المادة الأولية .
- * المرحلة الثانية : يمر القمح بميزان 25 كلغ إلى المغناطيس الذي يعمل على فصل الشوائب الحديدية و تليه الفاصلات أو المفارز لتفصل البنور الدخيلة و تنهي هذه المرحلة بالتنظيف عن طريق الفرشاة لنزع حافتي حبة القمح و تنظيفها من الغبار .
- * المرحلة الثالثة : يتم فيها غسل القمح استكمالاً للمرحلة السابقة و تحضيراً للمرحلة المقبلة و يكون الغسل على مرحلتين . و عقب كل مرحلة فترة استراحة للحبوب تنتشع بالماء . (استناداً إلى التقارير المخبرية) .
- * المرحلة الرابعة : تمر الحبوب إلى مساحيق عبر ميزان 25 كلغ لإجراء عملية السحق و تليها عمليتي الغربلة الأولى حسب حجم القمح ، و الثانية حسب الثقل النوعي لهذه القطع ، ثم ترسل المادة النهائية بعد وزنها مرة أخرى إلى خلايا أخرى .
- * المرحلة الخامسة : و فيها يتم عملية تجهيز و تكبيس أو تعبئة المنتجات النهائية حيث توزع على أكياس ذات حجم (50 ، 25 ، 05 كلغ) و هذه الأكياس يتم صنعها من طرف شركة خاصة أما بيانات الغلاف فتقرضها المؤسسة .
- * المرحلة السادسة : فيها يتم عملية شحن وبيع المنتوجات إلى كل من تجار التجزئة و الخبازين و بعض فروع الرياض و إلى مراكز (البيع التابعة للمؤسسة) عبر الولايات الثلاثة .
- الوظيفة التجارية : تكمن أهمية هذه الوظيفة في توزيع و تسويق المادة المصنعة عبر نقاط البيع و الخبازين .

فالمؤسسة تحقق اكتفاء ذاتياً عبر جميع نقاط البيع التابعة لها و يمكن لها تصدير منتوجاتها عبر ولايات أخرى من الوطن .

2.2.1.4. الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

يعرف السوق الوطني حالياً تطوراً حاسماً نتيجة التنافس الحاد الحاصل بين مختلف المؤسسات الاقتصادية ، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى التحرر و الانفتاح الاقتصادي الوطني كأول خطوة لبلوغ الأسواق العالمية .

و في هذا الصدد لم ترد المؤسسة البقاء بمعزل عن هذا التطور بل وضعت في حيز التطبيق إستراتيجية عمل من أجل الدخول في بورصة القيم ، و التي تعتبر من أهم الخطوات لتحقيق أهداف المؤسسة و فتحها باب التنمية .

وقد شرعت المؤسسة في إنجاز أهم الترتيبات بعد إعدادها لملف الدخول في بورصة القيم و يعتبر هذا الحدث من أهم ما يميز محيط المؤسسة في الآونة الأخيرة ، و يأتي ذلك بعد اقتناعها بما تتوفر عليه من مؤهلات تجعلها قادرة على الانضمام مثل سابقاتها من المؤسسات للبورصة مما يجعلها تتماشى مع معطيات العصرنة الحديثة و اكتساب أهمية اقتصادية على الساحة الوطنية و الدولية .

و تركز المؤسسة انشغالاتها الرئيسية على عوامل ضمان السوق الاقتصادية بما في ذلك عاملي النوعية و الأسعار باتباع منهجية لضبط المستوى .

كما تعمل وفق استراتيجية مسطرة للتسويق بهدف تحديد نقاط الضعف و إقصائها من جهة و لمعرفة نقاط القوة و تطويرها من جهة أخرى ، و من أجل تحقيق ذلك الغرض تقوم خلية خاصة بعملية لسبر الآراء لرصد تموقع منتجات المؤسسة بالنسبة للمنتجات المنافسة و لمعرفة اقتراحات المستهلك فيما يخص تطوير المنتج (النوعية ، الخدمات) .

وتعتبر هذه النقطة مؤشرا رئيسيا يدلنا على بلوغ المؤسسة لواحدة من أهم الطموحات التي كانت تصبو إليها ، كما يرتقب حدوث تطورات للمؤسسة تتوافق مع المحيط الاقتصادي كإقتحام الأسواق العالمية و تصدير منتجاتها .

2.4. التشخيص المالي

في هذا المبحث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة المدروسة والتعرف على وضعيتها المالية من خلال دراسة مؤشرات التوازن والنسب الأكثر دلالة .
ونبدأ بتقديم الميزانية المالية المختصرة التي تم إعدادها بالإعتماد على الميزانيات المحاسبية للوحدة وذلك بإعادة ترتيب العناصر المكونة لها على أساس درجة السيولة بالنسبة للأصول وعلى أساس درجة الإستحقاقية بالنسبة للخصوم ، ثم نقوم بدراسة مؤشرات التوازن والنسب .

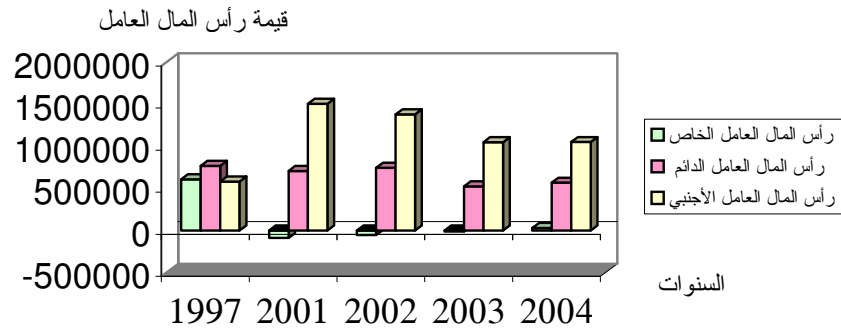
1.2.4. تحليل الميزانية

1.1.2.4 تحليل التوازنات المالية

أ - دراسة رأس المال العامل

جدول 1.4 : قيم مختلف أنواع رأس المال العامل من سنة 1997-2001 إلى 2004 [80]

السنوات	97	2001	2002	2003	2004
رأس المال العامل الدائم	607718	88613-	50655-	10881-	30929
رأس المال العامل الدائم	765823	706698	744345	523419	567917
رأس المال العامل الأجنبي	580263	1505446	1379080	1048132	1050074



شكل 1.4: تطورات رأس المال العامل - من إعداد الطالب-

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب في كل سنوات الدراسة مما يوحي انه يوجد هامش أمان ، وهذا يعني أن كل القيم الثابتة ممولة بالأموال الدائمة ويبقى جزء لتمويل الأموال المتداولة . إلا أننا نلاحظ إنخفاض في هذا المؤشر خاصة في سنة 2003 و2004 مقارنة بسنة 1997 الذي إنخفض فيها ، وهذا يعود إلى التحولات التي عرفتتها المؤسسة تبعا للتحولات الإقتصادية و الملاحظ أنه في سنوات 2003-2002-2001 أن رأس المال العامل الخاص سالب وهذا لنقص في رأس المال .

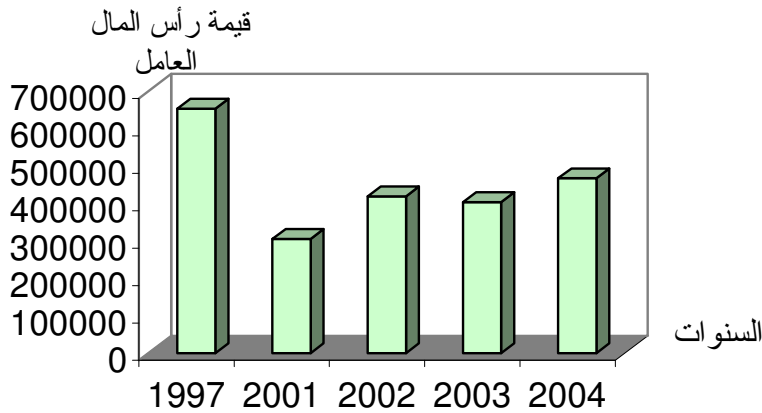
أما في سنة 2004 فهو موجب مما يعني أنه ارتفع ويعود ذلك إلى إرتفاع الإحتياجات بسبب النتائج المحققة وإذا عدنا إلى سنة 1997 بإرتفاع رأس المال العامل الخاص فهو بسبب حساب الإرتباط بين الوحدات مما يدل على ضعف في رأس المال العامل .

إن المؤسسة في تحسن مقارنة بالسنوات السابقة وذلك بإنخفاض الديون والإعتماد على رأس المال الخاص وهذه نقطة إيجابية . ولذا يتوجب علينا دراسة إحتياجات رأس المال العامل .

ب - دراسة إحتياجات رأس المال العامل

الجدول 2.4 : قيم إحتياجات رأس المال العامل [80]

السنوات	1997	2001	2002	2003	2004
إحتياجات رأس المال العامل	652660	304465	418992	403702	467323



شكل 2.4 : تطورات إحتياجات رأس المال العامل - من إعداد الطالب-

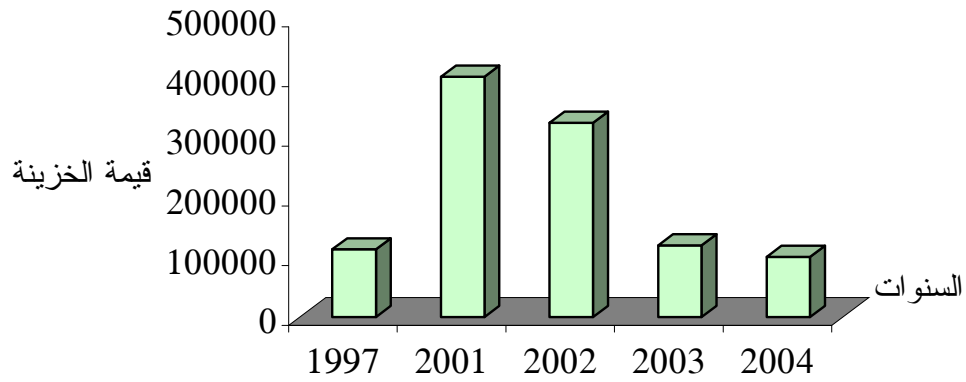
نلاحظ أن إحتياجات رأس المال العامل موجب وهذا خلال كل السنوات رغم أننا نلاحظ تذبذب بالإرتفاع والإنخفاض إلا أنه ليس كبيراً مقارنة بسنة 1997 حيث يشكل رقم مرتفع وذلك لإرتفاع المخزونات خاصة الإنتاج التام الصنع الذي يعاني من تصريفه خلال هذه السنة ، وكذا نقص في موارد الدورة إلا أنه قد انخفضت في السنوات الموالية نتيجة للإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في تحصيل الحقوق وتوزيع المنتجات .

إن إرتفاع الإحتياجات في رأس المال العامل في المؤسسة الإنتاجية هو عادي عكس ما هو في المؤسسات التجارية التي تتميز بسرعة دوران دورة الإستغلال ولذا يتطلب منا دراسة مؤشرات الخزينة .

ج - دراسة الخزينة

جدول 3.4 : قيم الخزينة [80]

السنوات	1997	2001	2002	2003	2004
الخزينة	113163	402233	325353	119717	100594



شكل 3.4 : تطورات الخزينة من إعداد الطالب-

نلاحظ أن الخزينة في إرتفاع مستمر خاصة مع سنة 2001-2002 حيث إرتفع رقم الأعمال بسبب السياسة التسويقية المتبعة من جهة ، ومن جهة ثانية تحصيل الحقوق مع ملاحظة إنخفاض في سنتي 2003-2004 نظرا لإنخفاض رقم الأعمال وهذا يعود إلى المنافسة في القطاع الخاص خاصة ورغم ذلك فوضعية المؤسسة ليست سيئة .

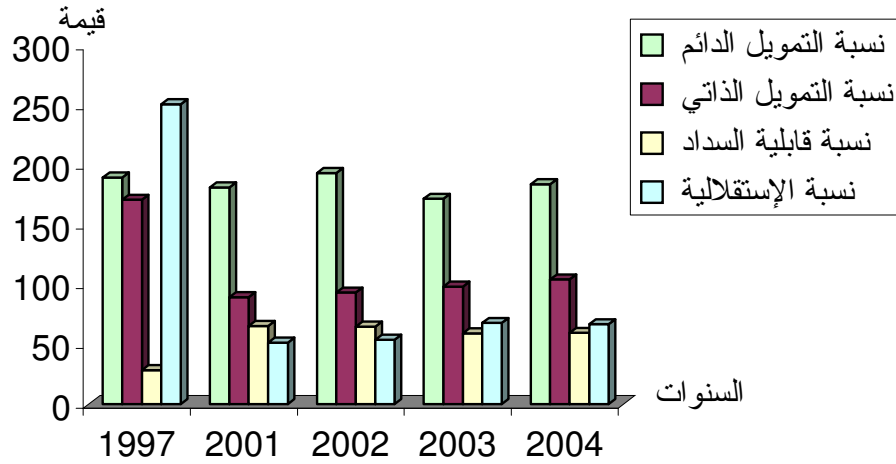
إن دراسة مؤشرات التوازن لا تكفي لإعطاء حكم على الوضعية المالية وسياستها المنتهجة مما يتطلب منا دراسة النسب ذات الأهمية مع تحليل الإستغلال .

2.1.2.4. دراسة النسب

أ - دراسة نسب التوازن الهيكلي

الجدول 4.4 : نسب التوازن الهيكلي 1997 - 2001 الى 2004 [80]

النسبة/السنة	1997	2001	2002	2003	2004
نسبة التمويل الدائم	190,00	181,59	193,76	172,17	184,31
نسبة التمويل الذاتي	171,42	89,77	93,62	98,50	104,59
نسبة قابلية السداد	28,46	65,94	64,98	59,47	59,85
نسبة الإستقلالية	251,34	51,65	53,89	68,16	6709



شكل 4.4 : تطورات نسب التوازن الهيكلي- من إعداد الطالب

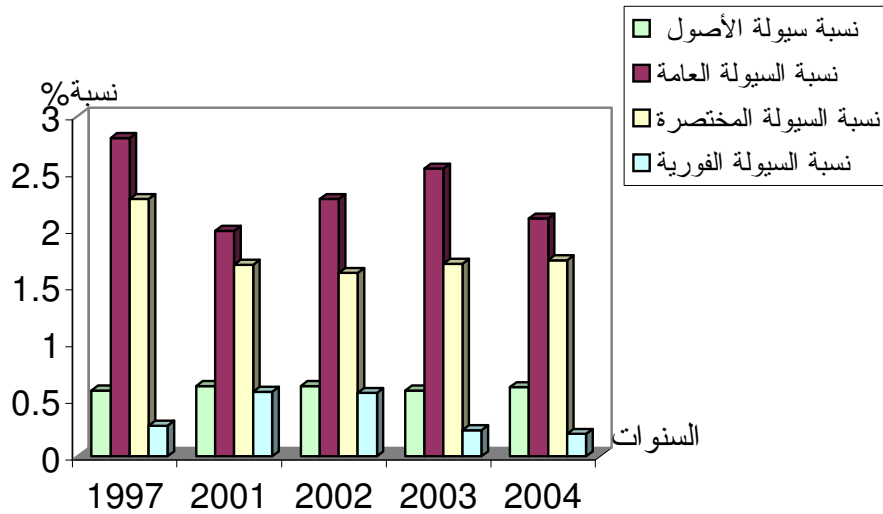
من خلال مقارنة بين سنوات الدراسة ومقارنتها بسنة 1997 سنة الأساس التي تعتبر سنة التحول في نشاط المؤسسة ، نلاحظ أن هناك إرتفاعا في نسب التمويل الدائم وكذا التمويل الذاتي ويعود ذلك للنتائج المحققة مما أدى إلى إرتفاع الأموال الخاصة مع تسجيل إنخفاض في سنة 2003 و 2004 بسبب إنخفاض الديون خاصة الطويلة الأجل ، وذلك ما نلاحظه من خلال نسبة التمويل الذاتي لسنة 2004 حيث إرتفعت نتيجة إرتفاع الأموال الخاصة مما يدل أن المؤسسة تعتمد على تمويل إستثماراتها بأموالها الخاصة ويمكن أن نؤكد ذلك من خلال نسبة قابلية السداد والإستقلالية حيث أنها مستقلة عن التمويل الخارجي ، ولها قدرة عالية على الوفاء إذ تسمح لها هذه النسب بإمكانية اللجوء إلى التمويل الخارجي في حالة تجديد نشاطها وإستثماراتها

إذ لا يؤثر ذلك على إستقلاليتها وسوف نحاول التعرف على ذلك في تحليل الأخطار في المبحث الثالث .

ب - دراسة نسب السيولة

جدول 5.4 : نسب السيولة لسنة 1997 - 2001 الى 2004 - من إعداد الطالب-

النسبة/السنة	1997	2001	2002	2003	2004
نسبة سيولة الأصول	0,58	0,62	0,62	0,58	0,61
نسبة السيولة العامة	2,81	1,99	2,27	2,54	2,11
نسبة السيولة المختصرة	2,27	1,69	1,62	1,70	1,73
نسبة السيولة الفورية	0,27	0,57	0,56	0,23	0,20



شكل 5.4 : تطورات نسب السيولة من إعداد الطالب-

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة سيولة الأصول في إرتفاع مستمر وهي أكبر من 0.5 وبالتالي فإن أصولها المتداولة أكبر من الأصول الثابتة مما يفسر الحركة الجيدة لأصولها وبهذا فهي تحقق ربح في فترة زمنية قصيرة ، أما بالنسبة للسيولة العامة فهي أكبر من الواحد كما أنها إنخفضت في سنة 2001 مقارنة بسنة 1997 مع إرتفاعها في باقي السنوات ، وهذا يدل على أن المؤسسة تحقق رأس مال عامل إيجابي وبإمكانها تغطية الديون القصيرة الأجل بأصولها المتداولة وعند دراستنا للسيولة المختصرة لاحظنا أنها إيجابية مع إنخفاضها مقارنة بسنة 1997 وللمحافظة على نفس النسبة في السنوات 2001-2002-2003-2004 حيث

بقيت محصورة بين 1.69 و 1.73 وهذا بسبب إرتفاع أصولها المتداولة وإنخفاض ديونها القصيرة الأجل مما يفسر لنا قدرة المؤسسة على تغطية ديونها بالأصول المتداولة .

وعند إجراء المقارنة بالنسبة للسيولة الفورية نلاحظ أنها إيجابية وأكبر 0.2 مما يدل على أن المؤسسة تحافظ على خزينة موجبة ، إلا أننا نلاحظ أن هذه النسبة تجاوزت 0.3 في سنتي 2001-2002 إذ وصلت إلى 0.57 0.56 مما يدل على أن المؤسسة لها سيولة كبيرة ، وهي تشكل خطر على المؤسسة بما أنها تبقى مجمدة ، وعند دراستنا لهذه المؤسسة لاحظنا أنها سددت ديونها قصيرة الأجل مما يفسر إنخفاضها ، أي إرتفاع السيولة في سنة 2001-2002 ويعود إلى سياسة المؤسسة في تحصيل الحقوق من أجل المحافظة على سيولة دائمة .

ج - دراسة نسب الدوران

جدول 4.6 : نسب الدوران لسنة 1997 - 2001 إلى 2004 - من إعداد الطالب-

النسبة / السنة	1997	2001	2002	2003	2004
نسبة دوران المخزون	4	15	10.20	7.00	12
مدة حركة الزبائن	15	13 يوم	19 يوم	19 يوم	20 يوم
مدة تسديد الموردين	25	16	15	9 ~	3 ~



شكل 4.6 : منحنيات تطور نسب الدوران للمخزون للزبائن والموردين - من إعداد الطالب-

وهذا الجدول يوضح لنا أن نسب دوران المخزون ارتفعت في سنة 2001 مقارنة بسنة 1997 من 4 دورات في السنة إلى 15 دورة وهذا بسبب ارتفاع المبيعات ، مما أدى إلى ارتفاع الإنتاج

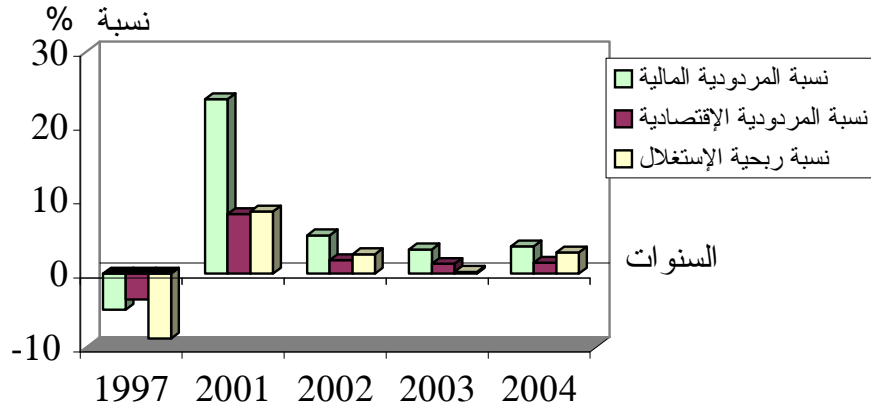
إذ أن المؤسسة ضاعفت في الطاقة الإنتاجية بالنسبة للدقيق من 1250 إلى 2500 قنطار في اليوم وانخفضت هذه النسبة إلى 10 دورات في سنة 2002 لتحافظ على نفس النسبة بالتقريب في سنة 2004 بـ 12 دورة في السنة ، مما يفسر سرعة دوران المخزون في المؤسسة نتيجة السياسة المتبعة في التسويق والتخزين ، أما بالنسبة لمدة تسديد الزبائن نلاحظ أنها ارتفعت في سنة 2002 إلى 19 يوم مقارنة بسنة 1997 إلى 15 يوم وسنة 2001 إلى 13 يوم إن المدة الممنوحة للزبائن والمقدرة بـ 20 يوم خاصة في سنة 2004 سببها الحقوق إتجاه الوحدات الأخرى التابعة إلى رياض تيارت

إن المحافظة على هذه المدة يعود إلى جدية المؤسسة في تحصيل حقوقها من أجل المحافظة على خزينة موجبة لمواجهة الأخطار وهذا ما لاحظناه خلال مؤشر الخزينة بالرغم من أن المؤسسة تسدد ديونها في مدة قصيرة مما يفسر إنخفاض الديون في سنوات 2002-2003-2004 حيث مدة التسديد للموردين في سنة 1997 25 يوم و إنخفضت إلى 16 يوم سنة 2001 وتقريبا نفسها في سنة 2002 لتتخفف إلى 3 أيام في سنة 2004 مما يعني أن المؤسسة تسدد ديونها قصيرة الأجل في الأجل المحددة لها وهنا المؤسسة ليست في الحالة السيئة إلا أنه عليها أن تتوخى الحذر حتى يمكنها المحافظة على وضعيتها الحالية للخرينة .

د - دراسة نسب المردودية

الجدول 7.4 : نسب المردودية 1997-2001 إلى 2004 - من إعداد الطالب-

النسب /السنوات	1997	2001	2002	2003	2004
نسبة المردودية المالية %	4.91-	23.59	5.15	3.24	3.68
نسبة المردودية الإقتصادية %	3.51-	8.03	1.81	1.31	1.48
نسبة ربحية الإستقلال %	8.79-	8.39	2.60	0.23	2.87
نسبة الربحية الصافية %	5.93-	7.89	2.62	1.61	1.99



شكل 4 . 7 : تطورات نسب المردودية- من إعداد الطالب-

من الجدول السابق يتبين لنا أن نسبة المردودية المالية والإقتصادية إرتفعت في سنة 2001 مقارنة بسنة 1997 ويعود ذلك لإرتفاع رقم الأعمال من جهة والنتيجة الصافية المحققة خاصة فيما يتعلق بالدقيق إذ إرتفعت قدرة الإنتاج إلى الضعف ثم بعد ذلك إنخفضت هذه النسب في سنة 2002 لتحافظ على نفس المستوى في سنة 2003 ، 2004 . هذا الإنخفاض سببه إنخفاض رقم الأعمال رغم أن المؤسسة خفضت في التكاليف . إن إنخفاض رقم الأعمال يعود إلى المنافسة شديدة خاصة من طرف مطاحن الخواص أولا على مستوى غرداية وثانيا على مستوى الوطن.

اما بالنسبة إلى الربحية الإستقلالية نلاحظ أنها ضعيفة في سنة 2003 لتشكل نسبة 0.23% نظرا لإنخفاض نتيجة الإستغلال ، اما بالنسبة لربحية الصافية فقد إرتفعت في سنة 2001 من 5.93 في سنة 1997 إلى 7.89 في سنة 2001 لتتخف في سنة 2002 ، 2003 حيث تحافظ المؤسسة على نفس النسبة بالتقريب في سنة 2003 ، 2004 والشئ الملاحظ من خلال هذا الجدول بالنسبة إلى سنة 2003 و2004 أن المؤسسة تحاول المحافظة على نفس النسب مما يعني أن إستراتيجية المؤسسة هو المحافظة على حصتها في السوق أمام المنافسة الشديدة .

أن دراسة الميزانية وتحليلها لا يمكن أن يوضح لنا نقاط الضعف والقوة في المؤسسة بصفة دقيقة إلا إذا قمنا بتحليل الإستغلال وهذا ما سنحاول التطرق له في المطلب الثاني .

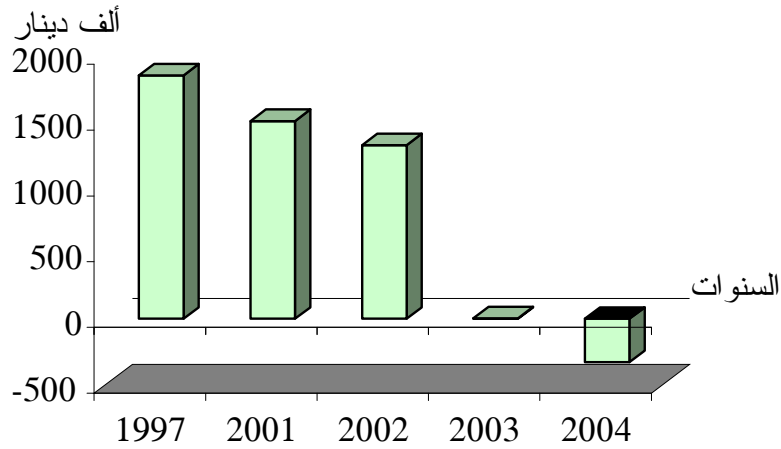
2.2.4. تحليل الإستغلال

1.2.2.4. الأرصدة الوسيطة لتسيير

أ - دراسة الهامش الإجمالي

جدول 4. 8 : الهامش الإجمالي لسنة 1997-2001 إلى 2004 بألف دينار [80]

السنة	1997	2001	2002	2003	2004
الهامش [ألف دينار]	1850	1504	1320	3	-330



شكل 4. 8 : تطورات الهامش الإجمالي - من إعداد الطالب -

من هذا الجدول نلاحظ أن الهامش الإجمالي في إنخفاض مستمر حيث أن المؤسسة تلجأ أحيانا إلى شراء البضائع من وحدات أخرى من أجل بيعها في السوق لتحاظ على زبائنها إلا أنه في السنوات الأخيرة قللت من هذه العملية ، كما أنها لا تهدف بهذه العملية إلى تحقيق أرباح وهذا يعود في نظرنا للأسباب التالية :

- أن الفارق للسعر ليس كبيرا .
- لان نشاطها الأساسي إنتاجي وليس تجاري .
- أن تهدف من خلال هذه العملية للمحافظة على علاقاتها بزبائنها الدائمين .
- بيع الفائض من المواد الأولية وهذا بنسبة ضئيلة خاصة سنتي 1997-2001 .

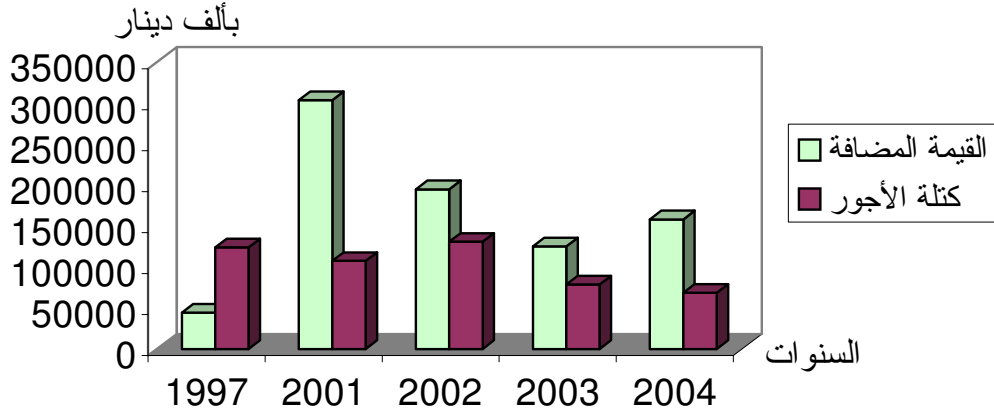
وهذا خاصة في سنوات 1997-2001 ولذا على المؤسسة أن تحاول التقليل من هذه العملية .

ب - القيمة المضافة

نحاول دراسة تطور القيمة المضافة ومقارنتها مع كتلة الأجور

جدول 4.9 : القيمة المضافة وكتلة الأجور لسنة 1997-2001 إلى 2004 بألف دينار [80]

السنوات	1997	2001	2002	2003	2004
القيمة المضافة	44551	303624	195136	125379	158222
كتلة الأجور	124146	107418	130926	78739	68641



شكل 4.9 : مقارنة تطورات القيمة المضافة وكتلة الأجور - من إعداد الطالب-

ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن القيمة المضافة إرتفعت سنة 2001 نتيجة لإرتفاع رقم الأعمال حيث تم مضاعفة طاقة الإنتاج للدقيق إلى الضعف إلا أنها إنخفضت هذه القيمة في سنة 2002 وبقيت في إنخفاض حتى إرتفعت في سنة 2004 بنسبة 20.75% مقارنة بسنة 2003 ويعود سبب هذا الإنخفاض إلى إنخفاض رقم الأعمال رغم محاولة المؤسسة تخفيض الإستهلاكات الوسيطة و السبب في تدني رقم الأعمال يتمثل في إكتساح القطاع الخاص لهذا النشاط .

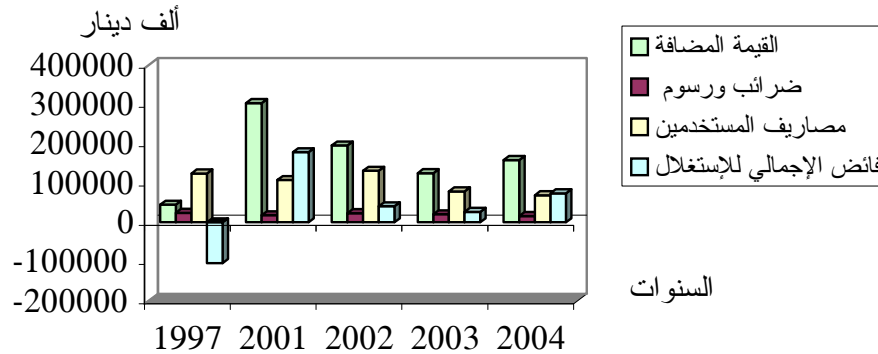
وإذا ما قارن القيمة المضافة بكتلة الأجور نلاحظ أنها تغطي هذه التكاليف في سنوات 2001 إلى 2004 عكس ما هو ملاحظ في سنة 1997 ، والسبب هو سياسة المؤسسة في الموارد

البشرية وذلك بمحاولة تخفيض العمال عن طريق التسريح التطوعي والتقاعد المسبق مما أدى إلى ارتفاع كتلة الأجور سنة 2002.

ج - الفائض الإجمالي للإستغلال

الجدول 4. 10 : حساب الفائض الإجمالي للإستغلال الفترة المدروسة بألف دينار [80]

السنوات	1997	2001	2002	2003	2004
لقيمة المضافة	44551	303624	195136	125379	158222
+مساعدات إستغلال	-	-	-	-	-
- ضرائب ورسوم	24177	17756	23308	20020	16013
-مصاريف المستخدمين	124146	107418	130926	78739	68641
فائض الإجمالي للإستغلال =	-103772	178450	40902	26620	73568



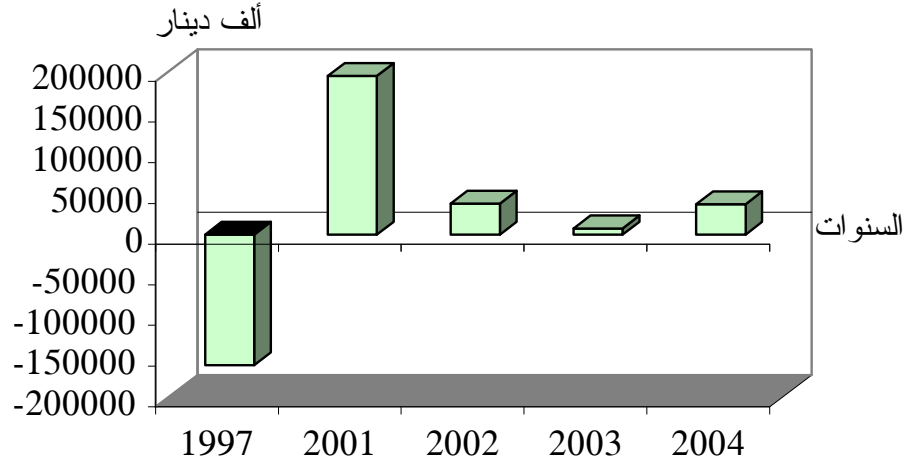
شكل 4. 10 : مقارنة لفائض الإجمالي للإستغلال بمكوناته عبر المدة المدروسة - من إعداد الطالب-

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الفائض الإجمالي للإستغلال إرتفع في سنة 2001 بعدما كان في سنة 1997 سالبا أي عجز إجمالي خام وهذا بسبب إرتفاع رقم الأعمال من جهة ، ومن جهة ثانية تخفيض كتلة الأجور عن طريق تخفيض عدد العمال إلا أنه إنخفض من 178450 إلى 40902 في سنة 2002 مقارنة بسنة 2001 بقي في إنخفاض إلى سنة 2004 حيث إرتفع إلى 73568 نظرا لإرتفاع القيمة المضافة من جهة وإنخفاض كتلة الأجور إلى 68641 مقارنة بسنة 1997 وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة إذ أنه في كل السنوات ما عدا سنة 1997 بقيمة 124146 فالمؤسسة تحقق فائض إجمالي للإستغلال الموجب .

د - نتيجة الإستغلال

جدول 4. 11 : قيم نتيجة الإستغلال سنة 1997-2001 إلى 2004 بألف دينار [80]

2004	2003	2002	2001	1997	نتيجة الإستغلال
37455	7588	37993	194985	106318-	



شكل 4. 11 : تطورات نتيجة الإستغلال - من إعداد الطالب-

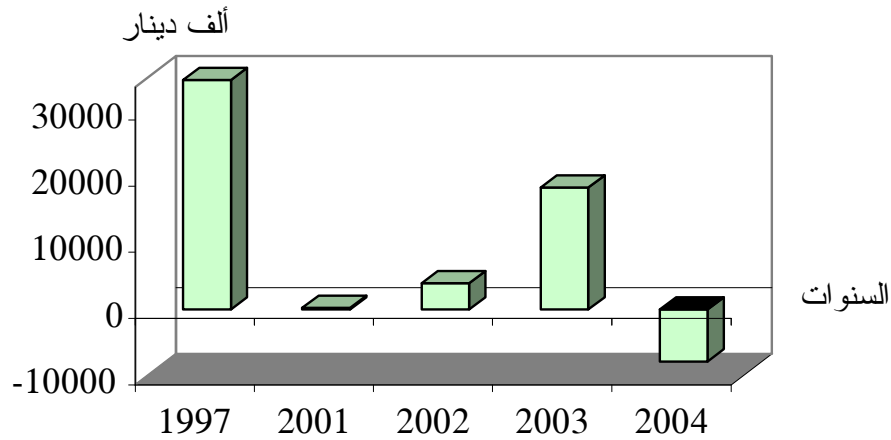
وهذا الجدول يبين لنا أن نتيجة الإستغلال في سنة 1997 سالبة أما في سنة 2001 حققت المؤسسة نتيجة موجبة و الملاحظ أن نتيجة الإستغلال إنخفضت سنة 2002 إلى 37993 مقارنة بسنة 2001 إلى 194985 ويعود إرتفاعها في سنة 2001 إلى رقم الأعمال المحقق أما في سنة 2002 إنخفضت بسبب إنخفاض رقم الأعمال من جهة ومن جهة ثانية التكاليف المرتفعة إن المؤسسة في سنة 2003 وصلت إلى نقطة حرجة حيث أن نتيجة الإستغلال كانت 7588 حيث إنخفضت بنسبة 400% نتيجة لإرتفاع الإستهلاكات الوسيطة من مواد أولية وخدمات وتأثير الإنتاج المخزن على النتيجة إلا أنها حاولت تقادي هذه النقائص في سنة 2004 حيث إرتفعت بنسبة 313.6% رغم إنخفاض رقم الأعمال ويعود إرتفاعها إلى التخفيض في التكاليف خاصة كتلة الأجور والمصاريف المالية حيث أن كتلة الأجور في سنة 2003 تمثل 78739 وانخفضت في سنة 2004 إلى 68641 بينما المصاريف المالية بلغت في سنة 2003 إلى 6473 وفي سنة 2004 تمثل 678 هذا من جهة ومن جهة ثانية إنخفاض رسوم وإتاوات شبه ضريبية بنسبة 13% .

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة تسعى للتحكم في تكاليفها وذلك بمحاولة تخفيض التكاليف بعدما رأت مدى تأثيرها على النتائج في سنة 2003 وكذا السنوات السابقة خاصة قبل 1997 .

هـ - النتيجة الإستثنائية

جدول 12.4 : قيم النتيجة خارج الإستغلال لسنة 1997-2001 إلى 2004 بألف دينار [80]

السنة	1997	2001	2002	2003	2004
نتيجة خارج الإستغلال	34657	210	3939	18392	-7855



شكل 12.4 : تطورات النتيجة الإستثنائية - من إعداد الطالب -

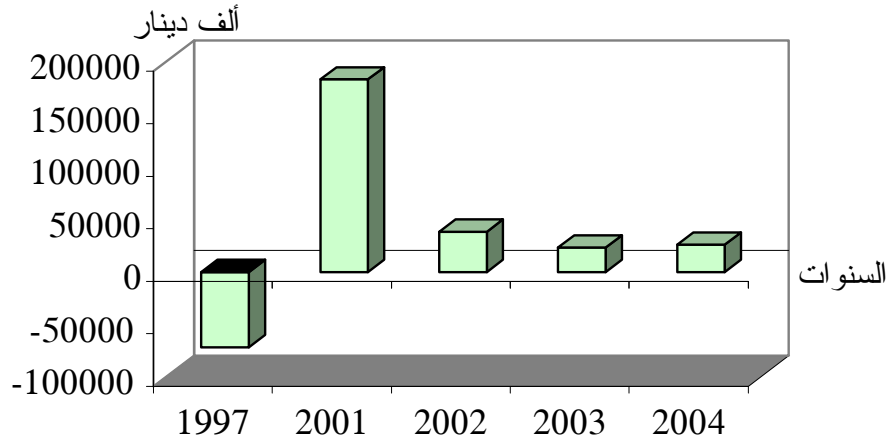
نلاحظ أن النتيجة خارج الإستغلال مرتفعة في سنة 1997 لتتخف في السنوات الموالية حيث إنخفضت إلى 210 في سنة 2001 مع إرتفاع نسبي في سنة 2002 والشئ الملاحظ أن نتيجة خارج الإستغلال في سنة 2003 إرتفعت بنسبة كبيرة مع ملاحظة أهميتها مقارنة مع نتيجة الإستغلال

مما أدى إلى إرتفاع النتيجة الإجمالية ويعود هذا إلى التكاليف والإيرادات خارج الإستغلال اذ نلاحظ ومن خلال جدول حسابات النتائج أن المؤسسة لم تسجل إيرادات متعلقة بالسنوات السابقة وهذا يؤثر على تحليل المؤسسة وبناء إستراتيجية واضحة ولذا عليها تقادي هذا النقص ، ونتبين ذلك من نتيجة 2004 السالبة التي أثرت على النتيجة الإجمالية .

و - النتيجة الصافية

جدول 4. 13: قيم النتيجة الصافية لسنة 1997-2001 إلى 2004 بألف دينار - من إعداد الطالب -

السنوات	1997	2001	2002	2003	2004
النتيجة الصافية	71661-	183445	38316	23148	25938



شكل 4. 13: تطورات النتيجة الصافية - من إعداد الطالب -

كما سبق وأشرنا إليه في النقطة السابقة فإن النتيجة الإستثنائية أثرت سلبا على نتيجة 2004 عكس ما هو عليه في 2003 حيث أثرت بالإيجاب ومن خلال الجدول نلاحظ أن هذه النتيجة في إرتفاع مقارنة بسنة 1997 حيث تحولت المؤسسة إلى سياسة السوق وذلك بتقديم منتج أحسن وفق سعر السوق وسرعان ما إنخفضت في سنة 2002 لتحافظ على نفس المستوى بالتقريب في سنة 2003 و 2004 وهذه نتيجة المنافسة الشديدة ونقص المادة الأولية

2.2.2.4. تحليل الأخطار

إن المخاطر التي تواجه المؤسسة كثيرة مما يدفعنا في هذا الفرع إلى التطرق إلى تحليل خطر الإستغلال والخطر المالي ، وذلك من خلال الرافعة التشغيلية والرافعة المالية . أما بالنسبة لعتبة المردودية فلا يمكن حسابها وهذا نظرا لصعوبة الفصل بين التكاليف المتغيرة والثابتة ، لأن المؤسسة لا تستخدم المحاسبة التحليلية .

أ - تحليل الرافعة التشغيلية

باستخدام قانون الرافعة التشغيلية نقدم الجدول التالي :

جدول 4. 14 : حساب الرافعة التشغيلية – من إعداد الطالب-

بيان	1997	2001	2002	2003	2004
DR	12243	90012	145129-	15168-	2790
R	71661-	183445	38316	23148	25938
CA	1208856	2325138	1459519	143382	1304639
DCA	218330-	27364	865619	26137-	128743-
الرافعة التشغيلية	0.945	41.69	6.38	35.93	1.09-

من هذا الجدول نلاحظ أن التغير في رقم الأعمال يؤدي إلى تغير كبير في النتيجة ، مما يفسر حساسية النتيجة إلى رقم الأعمال. إن قيم الرافعة التشغيلية المتذبذبة من سنة لأخرى تفسر مدى الخطر الإستغلالي للمؤسسة مما يحتم عليها إتخاذ إجراءات مناسبة للتحكم في تكاليفها من جهة ومن جهة ثانية المحاولة من رفع مردودية الآلات خاصة أنها لا تستغل كل طاقتها الإنتاجية في عملية الإنتاج ، مما يؤثر سلبا على نتائجها .

ب - تحليل الرافعة المالية

باستخدام قانون الرافعة المالية نقدم الجدول التالي :

جدول 4. 15 : حساب الرافعة المالية – من إعداد الطالب-

	1997	2001	2002	2003	2004
RN	71661-	183445	38316	23148	25938
CP	1458722	777577	743215	714417	704504
الرافعة المالية	4.91-%	23.59-%	5.15-%	3.24-%	3.68-%

إن الجدول السابق يساعدنا على تفسير العلاقة بين المردودية الإقتصادية بمردودية الأموال الخاصة ونلاحظ أن المردودية لأموال الخاصة مرتفعة في سنة 2001 مقارنة بسنة 1997 التي كانت سالبة بينما في سنوات 2003 ، 2002 ، 2004، فإنخفضت لتبقى ثابتة نسبيا في سنة 2004، 2003 ويعود ذلك لإنخفاض النتيجة الصافية .

إن سبب الإنخفاض يعود إلى الإنخفاض في رقم الأعمال والملاحظ أن الهيكل التمويلي معتمد أساسا على الأموال الخاصة ، وهذا ما لاحظناه في نسب الإستقلالية المرتفعة جدا ، مما يقوي مركز المؤسسة لدى البنوك في حالة ما إذا أرادت التمويل عن طريق القروض .

3.4. التشخيص الإقتصادي

من أجل الحكم على وضع المؤسسة والوقوف على حدود نقاط الضعف والقوة لديها يتوجب علينا القيام بتشخيص المؤسسة إقتصاديا من أجل الوصول إلى بناء أهداف مستقبلية ويكمن هذا التشخيص في نقطتين ، تشخيص داخلي متعلق بوظائف المؤسسة وتشخيص خارجي للمحيط يتعلق بالمحيط القانوني والإقتصادي .

1.3.4. التشخيص الداخلي

1.1.3.4. وظيفة التمويل والإنتاج

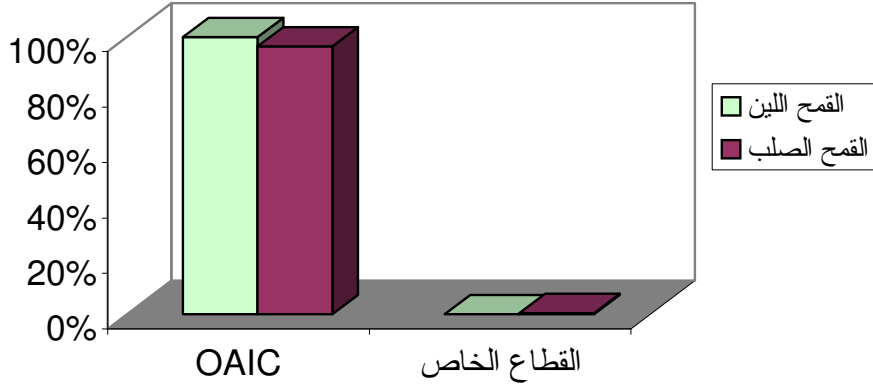
تعتبر وظيفة التمويل من أهم الوظائف الإنتاجية في المؤسسة إذ أنها تعمل على تغذية الإنتاج إن أي توقف في التمويل ينعكس بالسلب على الإنتاج مما يجعلها وظيفة إستراتيجية في مطاحن الأغواط ونحاول التركيز على المادة الأولية الأساسية في الإنتاج .

أ- وظيفة التمويل

يتم تمويل الوحدة بالمادة الأولية من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) حيث يعتبر الممون الأساسي ويعتبر هذا الديوان محتكرا للإنتاج المحلي للقمح اللين والصلب وكذا إستيراده من الخارج ، ويتبين لنا ذلك من خلال النسب المسجلة في سنة 2004 والتي لا تختلف عن السنوات الأخرى بنسب كبيرة .

جدول 4. 16 : نسب التمويل لكل من القطاع الخاص و OAIC [76]

القمح اللين	القمح الصلب	
100%	96.6%	OAIC
0%	0.4%	قطاع خاص



شكل 4 . 14 :مقارنة التموين المادة الأولية بين القطاع الخاص و O.A.I.C - من إعداد الطالب -

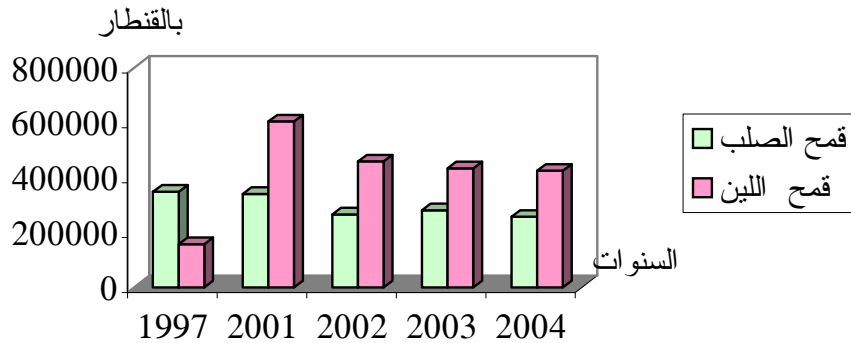
حيث تمثل نسبة القمح بنوعيه من مجمل المشتريات 95.83 % ، مما يعطي أهمية كبيرة لهذه المادة في المؤسسة ، وتتطلب دراسة تموينها والتعرف على المشاكل التي يعانيتها هذا القسم في المؤسسة.

- التموين بالمادة الأولية

نحاول التعرف على تطورات التموين من خلال الجدول التالي :

جدول 4 . 17 : تطور التموين 1997-2001 إلى 2004 بالقطار [78]

2004	2003	2002	2001	1997	
257090	281402	265858	341072	349027	قمح صلب
425398	434307	495409	605441	157312	قمح اللين



شكل 4 . 15 :مقارنة تطور التموين من القمح الصلب واللين - من إعداد الطالب-

من خلال الجدول وكذا المخطط أن هناك إنخفاض في التموين بالمادة الأولية من القمح اللين إلى النصف في سنة 2001 مقارنة بسنة 1997. كما إنخفضت في سنة 2002 مقارنة بسنة 2001 بمقدار 110032 قنطار إلى أنها بقيت في إنخفاض مستمر ولكن طفيف عند ملاحظتنا لتطورات الحادثة في المادة الأولية من القمح الصلب ، نلاحظ أن إنخفاضها طفيف مما يبين أن المادة الأساسية في الإنتاج هي القمح اللين الذي يمول الدقيق والذي تقدر طاقته الإنتاجية اليومية بـ 2500 قنطار عكس السميد التي تقدر بـ 1250 قنطار في اليوم الواحد .

إن سبب الإنخفاض يعود إلى الإضطرابات الحادثة في التموين حيث أن في سنة 2004 حدث نقص في المادة الأولية مما سبب في إنخفاض التموين والمؤسسة تتحصل على حصة معينة من المادة الأولية لا يمكن تجاوزها ، كما أنه لا يمكنها اللجوء إلى القطاع الخاص مهما كانت الأزمة الحادثة لدى الديوان الوطنى للحبوب .

- معوقات التموين

مما يلاحظ من أهم ما يعيق عملية التموين بالمادة الأولية هو عدم إنتظامه وكثرة إضطرابه الناتج عن ممون الوحدة وهذا راجع لبعده عن مصدر التموين ، إذ يبعد عن ميناء الجزائر بـ 400 كلم . أما بالنسبة للتخزين فيكون مشكل خاصة عند وجود حالة تخزين فائض من المادة النهائية نتيجة عدم بيع السلع النهائية بسبب المنافسة الشديدة أو لنقص مواد التغليف والتجهيز مما يؤثر سلبا على صلاحية المنتجات النهائية خاصة أن طاقة تخزين كل مادة يقدر بـ 65 يوما ، والشئ الملاحظ أنه كلما كانت المنطقة التي تقع فيها الوحدة الإنتاجية بعيدة عن مصدر التموين كلما كانت نسبة المخزون الإحتياطي ضعيفة وهذا يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية .

ب - وظيفة الإنتاج

إن عملية الإنتاج تعتمد أساسا وبدرجة أولى على عملية التموين من أجل المحافظة على وتيرة إنتاج ثابتة وهذا ما يتبين لنا من خلال عملية الإنتاج لسنة 2004 حيث تم تحقيق إنتاج السميد بـ 82% مقارنة بالإنتاج المقدر وذلك بإستخدام 76% من طاقة الإنتاج المتاحة .

أما بالنسبة للدقيق والذي يعتبر الإنتاج الأساسي في رقم أعمال المؤسسة ثم تحقيق نسبة 94% مقارنة بالمقدر لسنة 2004 ومقارنة بسنة 2003 نسجل إنخفاض 8% حيث تم إستعمال 54% من الطاقة المتاحة ويعود سبب ذلك إلى نقص المادة الأولية وصعوبة وصولها في الأوقات

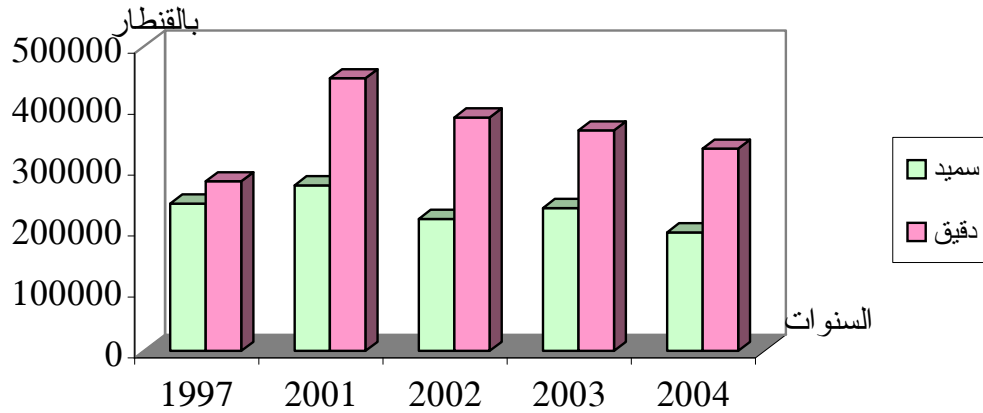
المحددة من جهة ومن جهة ثانية تقادي التخزين الفائض نتيجة إنخفاض حصة المؤسسة في السوق .

إن المؤسسة عملت على تجديد كل معداتها الإنتاجية من أجل تحسين النوعية ومحاولة رفع الطاقة اليومية حتى يمكنها تخفيض التكاليف ، كما سعت إلى تكوين العمال وتوظيف مهندسين حتى يمكنها المنافسة .

ويمكن أن نقدم جدول يبين تطور الإنتاج بالكميات

جدول 4. 18: الكميات المنتجة لسنة 1997-2001 إلى 2004 بالقطار [79]

2004	2003	2002	2001	1997	
194610	234468	216655	271963	241713	سميد بالقطار
332012	362164	383233	447758	278643	دقيق بالقطار



شكل 4. 16: مقارنة تطور الإنتاج بالكميات من سميد ودقيق- من إعداد الطالب-

2.1.3.4. تشخيص الموارد البشرية

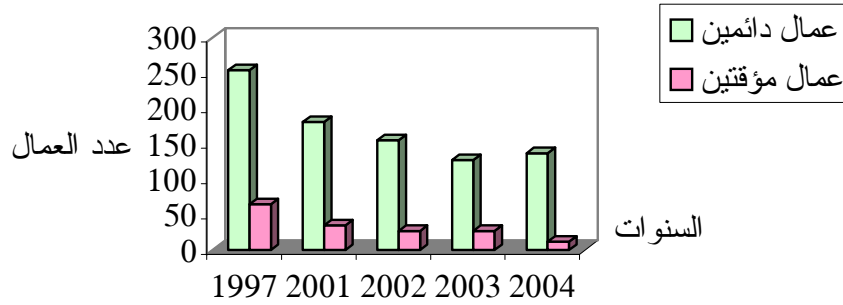
إن نجاح المؤسسة مرهون بعنصر هام إذ يعتبر المحرك الرئيسي ألا وهو اليد العاملة فالتوزيع الجيد لها وتوجيهها ينعكس بالإيجاب على مردوديتها ، وسنحاول دراسة هذا العنصر وأهميته في المؤسسة وتأثير تكاليفه على ربحية المؤسسة .

أ - تطور المستخدمين

من خلال هذا الجدول نحاول دراسة تطور العدد الكلي للمستخدمين للوحدة إنطلاقاً من سنة الأساس 1997 ومدى إنعكاسه على مردوديتها .

جدول 4. 19 : تطور عدد المستخدمين 1997-2001 إلى 2004 [77]

بيان/ السنة	1997	2001	2002	2003	2004
عمال دائمين	254	181	155	127	137
عمال مؤقتين	65	35	27	27	12
العدد الكلي	319	216	182	154	149



شكل 4. 17 : مقارنة تطور عدد المستخدمين من المؤقتين والدائمين - من إعداد الطالب -

من الجدول نسجل إنخفاض مستمر من سنة لأخرى حيث إنخفض من 319 في سنة 1997 إلى 149 عامل في سنة 2004 ، وهذا الإنخفاض يعود إلى تطبيق الجانب الإجتماعي المتعلق بالتسريح التطوعي والتقاعد المسبق وكذا نتيجة تنازل المؤسسة على وسائل النقل وغلق نقاط البيع والذي لايقابله توظيف جديد إلا بنسبة ضئيلة ، وبصفة مؤقتة .

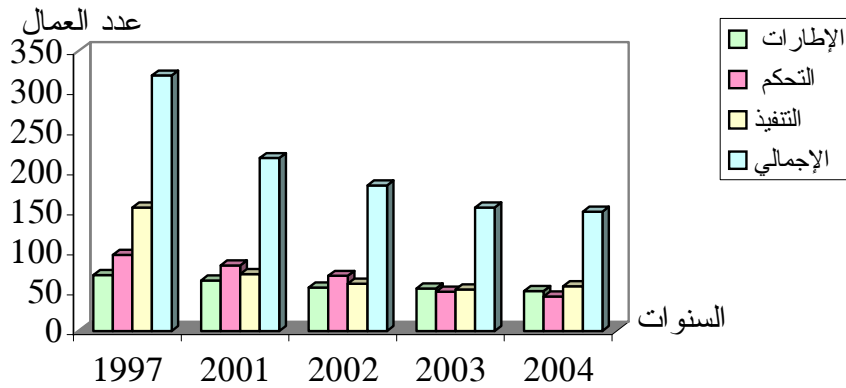
ب- تقسيم المستخدمين

يوجد تصنيفات للمستخدمين حسب المستوى المهني وحسب فروع الوحدة

1- تقسيم المستخدمين حسب المستوى المهني :

جدول 4. 20 : ترتيب العمال حسب السلم المهني [77]

2004	2003	2002	2001	1997	
50	53	54	63	70	إطارات
43	49	69	82	95	التحكم
56	52	59	71	154	التنفيذ
149	154	182	216	319	الإجمالي



شكل 4. 18 : مقارنة تطور المستخدمين حسب المستوى المهني - من إعداد الطالب -

إنطلاقاً من طبيعة نشاط الوحدة الإنتاجي فإنه من المنطقي أن تكون أكبر شريحة من فئة المنفذين إلا أنه من خلال الجدول و المخطط أعلاه نلاحظ أن فئة التحكم والتنفيذ متقاربتان مما يبين تركيز الإدارة على عمال التحكم نظراً لتكوينهم وذلك كسياسة لرفع المردودية في المؤسسة .

- تقسيم المستخدمين حسب فروع الوحدة

نحاول في هذه النقطة تقسيم المستخدمين حسب فروع الوحدة ، وبالتالي التعرف على أهمية كل فرع في الوحدة وهذا ماستنطق له في الجدول التالي:

جدول 4. 21: تقسيم المستخدمين حسب فروع الوحدة 1997 ، 2001-2004 [77]

البيان	1997	2001	2002	2003	2004	عدد خروج العمال
الإنتاج	97	93	73	65	66	31
الأمن	45	37	34	27	26	19
الصيانة	32	17	16	14	14	18
النقل	36	05	08	02	02	34
التسويق	61	26	20	21	19	42
المشتريات	08	04	07	04	04	04
الإدارة	40	34	24	21	18	22
المجموع	319	216	182	154	149	170

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العدد الإجمالي في تناقص مستمر وهم على حسب الترتيب التالي :

- التسويق من 61 سنة 1997 إلى 19 عام 2004
- النقل من 36 سنة 1997 إلى 02 سنة 2004
- الإنتاج من 31 سنة 1997 إلى 66 سنة 2004
- الإدارة من 40 سنة 1997 إلى 18 سنة 2004
- الأمن من 45 سنة 1997 إلى 26 سنة 2004
- الصيانة من 32 سنة 1997 إلى 18 سنة 2004
- المشتريات من 08 سنة 1997 إلى 04 سنة 2004

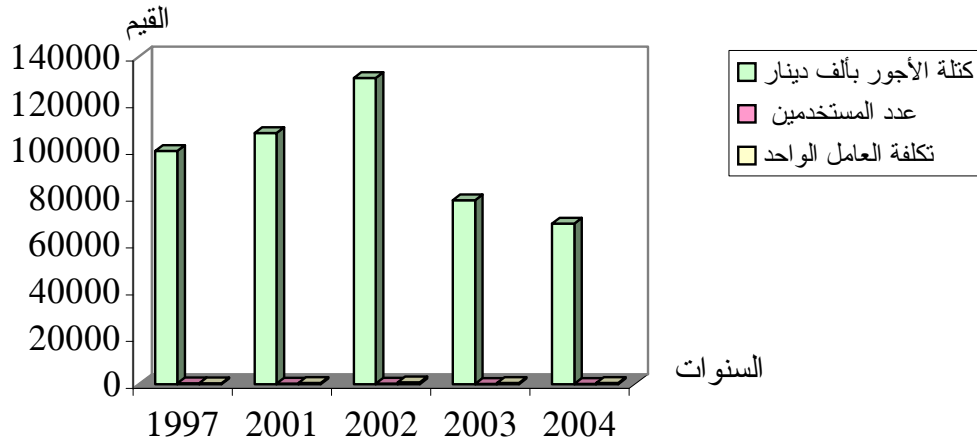
نلاحظ أن انخفاض العمال من سنة 1997 إلى 2004 كان بعدد 170 عامل ، ونلاحظ أن النسبة الكبيرة في تناقص العمال كانت في التسويق والنقل منذ سنة 2001 ، ويعود ذلك إلى الإجراءات التي إتخذتها الوحدة والمتمثلة في غلق نقاط البيع وبيع كل معدات النقل واللجوء إلى القطاع الخاص ، كما أن عمال الصيانة إنخفض بنسبة كبيرة لأن آلات الإنتاج تم تجديدها بداية من سنة 1997 من جهة ومن جهة ثانية ليس لها معدات نقل ولذا أصبح عمال الصيانة بفائض كبير . أما بالنسبة للإدارة فهي في تخفيض مستمر وذلك من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج خاصة التكاليف الثابتة وكذا التكاليف الإدارية

ج - تطور تكاليف الأجور

سنحاول في هذه النقطة التعرف على تطور تكلفة الأجور بالنسبة للمستخدم الواحد وذلك خلال السنوات محل الدراسة .

جدول 4. 22 : تطور تكاليف الأجور 1997-2001 إلى 2004 [77]

2004	2003	2002	2001	1997	
68642	78739	130926	107418	99742	كتلة الأجور ألف دينار
149	154	182	216	319	عدد المستخدمين
460.68	511.29	719.37	497.31	312.67	تكلفة العامل الواحد



شكل 4. 19 : تطور تكاليف الأجور مقارنة بعدد المستخدمين من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق والمخطط أعلاه نلاحظ أن تكلفة الأجور قد ارتفعت من سنة لأخرى وخاصة سنة 2001 رغم تخفيض عدد العمال في كل سنة ويعود ذلك للتسريح التطوعي مما أدى الى رفع كتلة الأجور خاصة في سنة 2001 و 2002 هذا من جهة ومن جهة ثانية رفع الأجور والعلاوات وهذا ما يتضح من خلال تكلفة العامل الواحد ، إن هذه المؤشرات تبين التحسن في سلم الأجور والمتبع من طرف المؤسسة ويعتبر كحافز مادي يشجع العمال على بذل مجهودات من أجل تحقيق الأرباح خاصة أن العمال يتلقون سنويا نسبة من الأرباح المحققة .

د - الخصائص العامة للموارد البشرية في مطاحن الأغواط

*التأهيل : إن التوظيف في مطاحن الأغواط يكاد يكون منعدما في السنوات التي كانت محل الدراسة بإستثناء التوظيف عن طريق العقود المحددة القابلة للتجديد عند الحاجة ، ويتم التوظيف عند الحاجة على أساس التأهيل المناسب للمنصب إذ على المتقدم لمنصب العمل تقديم شهادة مكافئة التأهيل للمكان المخصص لعمله ، أما بالنسبة لذوي الخبرة فيكون على أساس الإستقرار والأقدمية في منصب مماثل .

ومن خلال هذا نلاحظ أنه غير كاف إذ يجب أن يكون على أساس شهادات عليا وخبرة في مجال النشاط وبإجراء إمتحانات تقنية وبسيكوتقنية لتحديد المنصب .

**الأقدمية : من خلال الإطلاع على تقارير النشاط ووثائق المستخدمين تبين أن أعمار أكبر نسبة من العمال تتراوح بين 35 سنة و40 سنة الأمر الذي يمكن الوحدة من تكوينهم وإعادة تأهيلهم في مناصب العمل حتى ترفع من مردودية العمل . هذا من جهة ومن جهة ثانية تبين أن نسبة الأقدمية تتمركز بمتوسط 15 سنة وهذا يدل على أن هناك إستقرارا للمستخدمين يتميزون بخبرة عالية تستفيد منها المؤسسة في نشاطها .

***الترقيات : إن الترقيات في المناصب لاتخضع لمقاييس علمية بصفة دقيقة بل تكون على أساس طلب الترشح للمنصب والتركية من طرف المسؤول ، مما يؤثر على علاقات العمل وقد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على مردودية العمل .

****التكوين : إن المؤسسة تعمل على إجراء أيام تكوينية للعمال على مستوى كافة المصالح ، كما تشارك في ندوات إلا أنها قليلة وغير كافية مع التحديات التي أمام المؤسسة ، حيث أنه في سنة 2001 و2002 كانت هناك تربصات تكوينية بمعاهد الجزائر وفي سنة 2003 مشاركة في ندوة خاصة بقانون المالية أما في سنة 2004 فلا يوجد أي تكوين أو ندوات . وهذا يؤثر على المؤسسة والشئ الملاحظ أن هذه التكوينات والندوات لم تهتم بالجانب التسويقي بدرجة أولى رغم أن هناك برنامج لسنة 2005 بإجراء تربصات تحسين المستوى تهمل التسويق والتكوين التقني .

إن عملية التكوين والتربصات تقترح من طرف الوحدة وليس لها حق الفصل بل تنتظر موافقة أو رفض مجمع رياض تيارت .

3.1.3.4. تشخيص التسويق

إن عملية التسويق عبارة عن مجموعة النشاطات المقامة لإيصال المنتجات إلى المستهلكين بأقل الخسائر والتكاليف الممكنة ، وسنحاول تشخيص وظيفة التسويق في مطاحن الأغواط وذلك

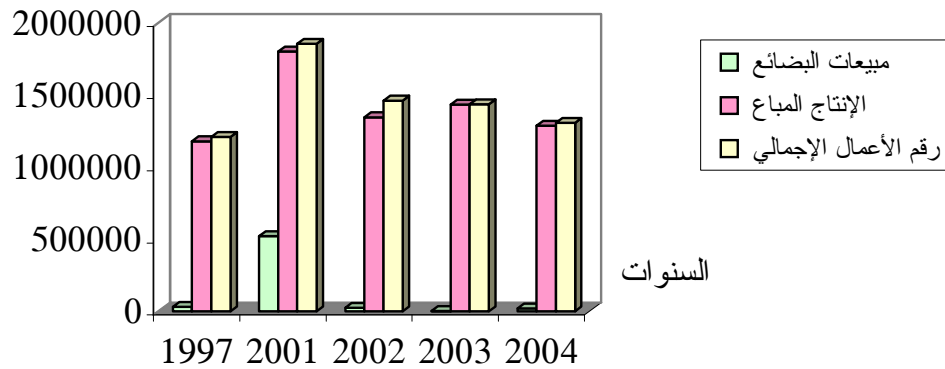
من خلال دراسة تطور رقم الأعمال والكميات المباعة والمعوقات التي تعانيها المؤسسة سواء فيما يخص التوزيع أو أسعار البيع أمام المنافسة الشديدة .

أ - تطور رقم الأعمال

إن رقم الأعمال يمثل قدرة الوحدة على البيع في السوق لسلعها المتحصل عليها من عملية الإنتاج وسندرس تطور رقم الأعمال بالقيمة النقدية من الجدول التالي :

جدول 4. 23 : تطور رقم الأعمال 1997- 2001 إلى 2004 بألف دينار [80]

2004	2003	2002	2001	1997	
18811	2132	24411	52454	30841	مبيعات البضائع
1285758	1431250	1435107	1800326	1178015	الإنتاج المباع
1304569	1433382	1459519	1852780	1208856	رقم الأعمال الإجمالي



شكل 4 . 20 : مقارنة تطور رقم الأعمال - من إعداد الطالب-

نلاحظ من خلال الجدول السابق ومن المخطط أن رقم الأعمال إرتفع في سنة 2001 مقارنة بسنة 1997 بنسبة 34.75% يعود ذلك لإرتفاع قدرة الإنتاج اليومي للدقيق من 1250 إلى 2500 مما أدى إلى زيادة الإنتاج وبالتالي رقم الأعمال إلا أنه في سنة 2002 إنخفض رقم الأعمال مقارنة ب 2001 بنسبة 26.94 % ليحافظ على هذه النسبة تقريبا في سنة 2003 و2004 ويعود سبب الإنخفاض

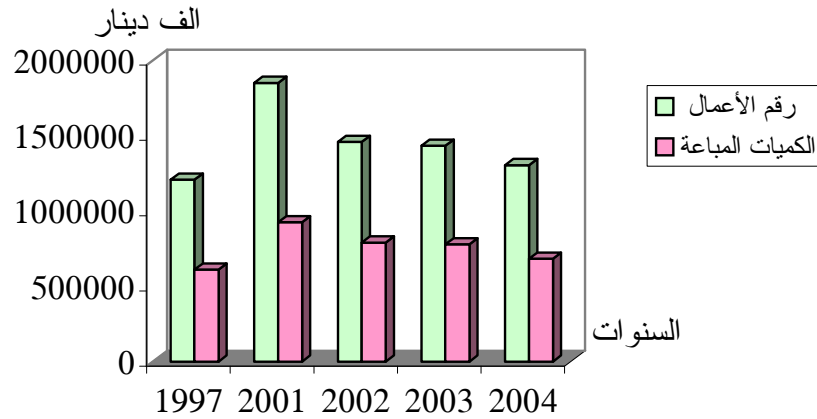
إلى المنافسة الشديدة ، مما أثر على حصتها في السوق ، والشئ الملاحظ أن رقم الأعمال يتكون أساسا من الإنتاج المباع الذي يوافق نشاطها ، أما فيما يتعلق بمبيعات البضائع فهي ضعيفة وتحدث بصفة عارضة في حالات نقص الإنتاج الذي يتم جلبه من الوحدات الأخرى .

ب - تطور الكميات المباعة

إن المؤثر الأساسي في تطور رقم الأعمال إما الكميات المباعة أو سعر البيع ، وسنحاول من خلال الجدول التالي التعرف على تطور رقم الأعمال مع الكميات المباعة .

جدول 4. 24 : تطور الكميات المباعة بالنسبة لرقم الأعمال [80]

2004	2003	2002	2001	1997	
1304569	1433382	1459516	1852780	1208856	رقم الأعمال
683467	779156	791568	926316	610952	الكميات المباعة



شكل 4. 21 : مقارنة تطور الكميات المباعة إلى رقم الأعمال - من عداد الطالب-

من خلال الجدول والمخطط أعلاه نلاحظ أنه يوجد تناسب طردي بين رقم الأعمال والكميات المباعة إذ كلما ارتفعت الكمية المباعة ارتفع رقم الأعمال ومنه نستنتج أن المؤسسة تحافظ على أسعار ثابتة رغم أنها خفضت في التكاليف من جهة ، ومن جهة ثانية لا تتحكم في سعر التكلفة رغم أن المؤسسة لها الحق في تحديد هامش الربح بعدما كانت في السابق تطبق أسعار مقدمة ، من الشركة الجهوية بتيارات ، وملزمة بالبيع بها مهما كان الربح أو الخسارة .ولذا على المؤسسة أن تحدد سعر تكلفة يسمح لها بالمحافظة على حصتها في السوق خاصة أنها أمام منافسة شديدة من الخواص ، مما يؤثر سلبا على رقم الأعمال وهذا ما نلاحظه من خلال

الجدول السابق في كل سنة تنخفض مبيعاتها ابتداء من سنة 2001 أين تم فتح مطاحن من طرف الخواص. أما فيما يخص رقم العمال لسنة 1997 فإن عدم تناسب رقم الأعمال مع الكميات فيعود إلى ارتفاع الأسعار فقط .

ج - معوقات التسويق

ما لاحظناه في هذه المصلحة هو نقص فعالية التسويق وهذا لعدم وجود دراسة مستفيضة للسوق نستطيع من خلالها تحديد سعر البيع ويعود ذلك لنقص كفاءة وأهلية مستخدمي هذه المصلحة إذ لا تستفيد من دورات تكوينية ولا ندوات مما يبقى عنها ضعيفة وهذا ليس في صالح المؤسسة أمام منافسة غير منظمة . إن نشاط وظيفة التسويق في مطاحن الأغواط يكتفي بالإجراءات الروتينية لعملية البيع باستثناء عملية الإشهار في الإذاعة المحلية وهي مبادرة من طرف المالية ولذا نستنتج ضعف هذا القسم.

2.3.4. تشخيص المحيط

إن مؤسسة مطاحن الأغواط تعمل في نظام مفتوح على محيطها الذي تعيش فيه حيث تتعامل معه ونجد أن تحليل هذا المحيط يمكن أن يتشعب ولا نتمكن من حصره كله وسنحاول في هذا المطلب أن نعالج المحيط المباشر للمؤسسة والمحيط الخصوصي .

1.2.3.4. المحيط المباشر

إن المحيط المباشر لمطاحن الأغواط يتعلق بأهم الأعوان الذين ترتبط معهم المؤسسة من بنوك وموردين وزبائن وضرائب .

أ - البنوك

إن العلاقة التي تربط المؤسسة بالبنوك جيدة حيث أنها تتوفر على سيولة دائمة مما يسمح لها تسديد ديونها عند الأجل دون أن تتوفر على رصيد إذ يعمل البنك على تغطية الشيكات المقدمة نظرا للثقة التي يمنحها البنك لهذه المؤسسة إذ يقتصر التمويل على تغطية الشيكات رغم أن معدل الفائدة يكون مرتفع .

ب - الموردین

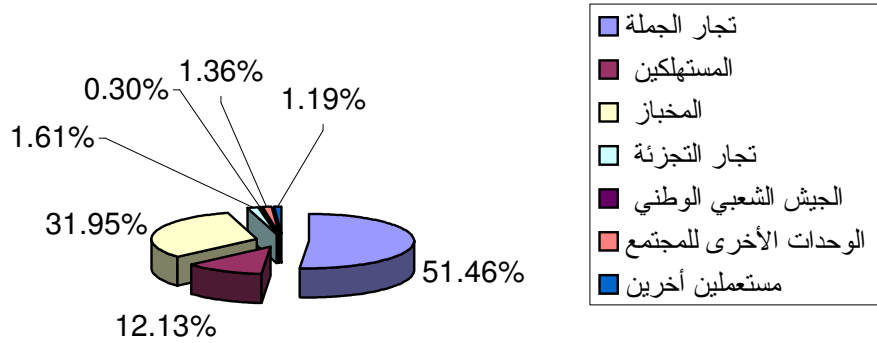
إن المؤسسة تعاني من عملية التموين بالمادة الأولية وهذا ليس بسبب علاقتها مع الموردین بل لنقص هذه المادة إذ تتعامل مع مورد وحيد محتكر لهذه المادة ، ولايسمح لها بالتعامل مع الموردین الخواص فيما يخص القمح مهما كانت ظروف المؤسسة كما أن المؤسسة لا تتحصل على أكثر من حصتها المقررة بالرغم من مدة التسديد التي لا تتجاوز 03 أيام في سنة 2004 وهذه نقطة ضعف لدى المؤسسة إذ لا تتنوع مورديها . أما علاقتها بالموردین لقطع الغيار ومواد التغليف فهي متنوعة وجيدة وهي لا تتجاوز نسبة 4.07 % من مجمل المشتريات .

ج - الزبائن

إن المؤسسة تتميز بتنوع زبائنها مما يضمن لها دوما تصريف منتجاتها بالرغم من المنافسة كما أنها تربطها علاقة جيدة نتيجة التسهيلات التي تمنحها لهم ، ويمكن أن نقدم الجدول التالي الذي يبين تنوع العملاء .

جدول 4. 25 : هيكله رقم الأعمال حسب العملاء لسنة 2004 ألف دينار [80].

العميل	رقم الأعمال بما فيها الرسم	المعدل
تجار الجملة	675840	51.46 %
المستهلكين	159346	12.13 %
المخابز	419649	31.95 %
تجار التجزئة	21170	1.61 %
الجيش الشعبي الوطني	3955	0.30 %
الوحدات الأخرى للمجتمع	17916	1.36 %
مستهلكين آخرين	15579	1.19 %
المجموع	1313455	100 %



شكل 4 . 22 : نسب رقم الأعمال حسب العملاء - من إعداد الطالب -

من خلال الجدول السابق نلاحظ تنوع الزبائن وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة إذ نلاحظ أهم زبائنهم يتمثلون في تجار الجملة والمخازن ، كما أن المؤسسة تحقق أكبر نسبة من رقم الأعمال في ولاية الأغواط برقم أعمال 896457 ألف دينار، تليها ولاية غرداية بقيمة 314536 ألف دينار ثم في الأخير تمناست بقيمة 102462 ألف دينار .

إن الطلب على منتج المؤسسة مرتفع نسبيا إلا أنه لا تستطيع أن تغطي كل الطلبات بسبب نقص التموين بالمادة الأولية وأحيانا النوعية الرديئة للقمح ، مما يؤثر على نوعية المنتج خاصة الدقيق المطلوب من المخازن .

د - الأطراف الاقتصادية الأخرى

تتمثل هذه الأطراف في إدارة الضرائب والضمان الإجتماعي اللتان تشكلان خطرا كبيرا من هذه الناحية إلا أنه عند تحليلنا للعلاقة الموجودة بين هاتين الإدارتين فهي جيدة حيث تقدم المؤسسة تصريحاتها سواء الشهرية أو السنوية في الأجال المحددة لها كما أنها تسدد مستحقاتها إتجاه إدارة الضرائب والضمان الإجتماعي في الأجال إضافة إلى ذلك تتصل المؤسسة بهذه الإدارات بصفة مستمرة لإجراء مقاربات حول الأرقام المسجلة من الطرفين ، كما أن المؤسسة لا تواجه أي عبء في تسديد هذه المستحقات ، وذلك لأنها خفضت في تكاليف العمال كما أنها لا تتحمل الرسم على القيمة المضافة لأن منتجاتها معفاة ما عدا منتج النخالة (بقايا القمح) . وهنا تشكل نقطة قوة لأنها تتفادى المخاطر الجبائي.

2.2.3.4. تحليل المحيط الخاص

نحاول في هذا الفرع التعرف على محيط التنافس للمؤسسة . إن المؤسسة تفقد حصتها في السوق بتدرج مما يؤثر على وضعيتها المستقبلية حيث أن رقم الأعمال في تدني مستمر منذ سنة 2000 إذ وصل إلى مرحلة حرجة سنة 2003 و 2004 وهذا يعود لعدة أسباب منها ما هو راجع للمؤسسة ومنها ما هو خارج نطاقها ، وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي :

- نقص المواد الأولية بسبب تعاملها مع مورد وحيد وبطريقة الحصة .
- نوعية المادة الأولية المتحصل عليها يؤثر على جودة المنتج إذ في كثير من الأحيان تصل مواد رديئة يؤثر على مبيعاتها .
- عدم إحترام قواعد إقتصاد السوق من طرف بعض المنافسين وعدم تنظيمه ومراقبه من الجهات المختصة .
- عدم قدرة القطاع العام على منافسة القطاع الخاص وذلك لأن هذا الأخير نسبة كبيرة من مبيعاته ومشترياته بدون فواتير (التهرب الضريبي) مما يؤثر على المؤسسة و فقدتها لحصتها في السوق .
- إحتواء مطحنة غرداية على نسبة كبيرة من السوق الجهوية إضافة إلى المطاحن المنتشرة عبر الوطن .
- و أمام صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بسوق السميد والدقيق فإنه يصعب تحديد الحصة السوقية لمطاحن الأغواط وتحديد موقعها التنافسي بصفة دقيقة ، إلا أنه ومن خلال ماسبق يمكن أن نقول أن المؤسسة تعاني أمام منافسيها وعليها أن تسعى لإتخاذ إستراتيجيات جديدة ومعينة على الأقل المحافظة على حصتها في السوق .

بعد إستعراض جوانب التشخيص الإقتصادي والمالي في المؤسسة والذي يبين نقاط ضعفها وقوتها والتي تكون أساسا لبناء أهداف مستقبلية ، ويمكن أن نلخص أهم نقاط القوة والضعف في مطاحن الأغواط فيما يلي :

في المجال المالي :

نقاط القوة :

- رغبة المؤسسة على كل مستوياتها وإستعدادها الإستفادة من إمكانياتها المالية المتاحة لديها.

نقاط الضعف :

- سيولة كبيرة مجمدة غير مستغلة في عمليات المؤسسة

في مجال التمويل والإنتاج :

نقاط القوة :

- خبرة متراكمة في مجال الإنتاج والإعتراف بنوعية منتجاتها ، إعتداد تقنيات إنتاج تتوافق مع إمكانيات المؤسسة .

نقاط الضعف :

- عدم تنويع الموردين مما يؤثر على وتيرة الإنتاج ونوعية المنتج أحيانا .
- عدم إستغلال الطاقة الكاملة للإنتاج
- غياب إستراتيجية فيما يخص عملية التمويل

في مجال الموارد البشرية :

نقاط القوة :

- إستقرار في اليد العاملة وتوفر على خبرة جيدة
- توفر عنصر الشباب وإحتكاك بالقدامى
- قلة المنازعات والمواجهات

نقاط الضعف :

- غياب سياسة التكوين والتدريب

في مجال التسويق :

نقاط القوة :

- علامة جيدة وسعر مقبول لدى المستهلكين
- تغطية السوق المحلية وذلك بتوفير منتجاتها

نقاط الضعف :

- يتمتع المنتج نسبيا بمكانة متوسطة نتيجة المنافسة لذا يجب كسب زبائن جدد
- نقص جانب الدعاية

- عدم الإهتمام ببحوث السوق والموارد البشرية الموجودة في مصلحة التسويق في مجال المحيط الخارجي :
- نقاط القوة :

- علاقة حسنة مع الموردين والزبائن والبنوك وإدارة الضرائب والضمان الإجتماعي
- إمكانيات معتبرة للمؤسسة في مجال الإنتاج
- نقاط الضعف :

- عدم إمكانية تنويع المصادر ، منافسة شديدة
- الإطار القانوني لإقتصاد السوق غير متحكم فيه وتحمل المؤسسة آثاره

خاتمة

كانت دراساتنا في هذا البحث تنصب حول إظهار المؤسسة في صورتها الحقيقية كمركز قرار مستقل تمثل قواعد التسيير العلمي فيه الركيزة الأساسية لإتخاذ القرارات الإقتصادية ذات الطابع الإستراتيجي بغية الوصول إلى تقييم السياسة العامة للمؤسسة من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة فيها وبناء سياسات مستقبلية . وبالتالي فمحاولة البحث عن سياسة مثلى لتسيير مواردها تقوم على عدة قواعد منها ما هو متعلق بالإستقلالية المالية والمردودية وقواعد التوازن المالي ومنها ما هو متعلق بالسياسة المنتهجة من طرفها في تسيير مختلف مواردها .

إن الحكم على وضعية المؤسسة ماليا وإقتصاديا يمر بسلسلة من الدراسات التشخيصية للوضعية المالية والبيئة الداخلية والخارجية ، ثم إجراء عملية التحليل بإستعمال تقنيات التشخيص الإقتصادي والمالي .

وحاولنا من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط استعراض مختلف جوانب التشخيص المتعارف عليها ، والممكن تطبيقها والتعرف على الأوضاع الداخلية من خلال تحليل وتقييم فعالية مختلف الوظائف بإبراز نقاط الضعف والقوة ، ثم التطرق الى تحديات المحيط الذي تعمل فيه والأخطار التي تواجهها والفرص التي تتمتع بها ، مما يتيح لها إتخاذ الإجراءات التصحيحية وتوظيفها في بناء اهداف مستقبلية وإتخاذ القرارات في الوقت المناسب مما يبين إمكانية تطبيق هذه التقنية من طرف المؤسسة .

نصل إلى أن التشخيص أداة تسييرية تسمح بإتخاذ قرارات قد تكون مصيرية وإستراتيجية لحياة المؤسسة ، لذا يتعين إستخدام هذه الأداة الفعالة وبصفة دورية حسب الأشكال المناسبة لوضعيتها وطبيعة نشاطها .

نتائج الدراسة

فالمؤسسة محل الدراسة هي إحدى المؤسسات العمومية التي تطمح إلى إتباع جملة من المعاملات في إطار المفاهيم العلمية الحديثة كأساس لتحقيق النجاح ، ومن خلال الدراسة توصلنا إلى أن المؤسسة تتمتع بقدرات جيدة وموقع تنافسي نسبيا جيد ورصيد خبرة في نشاطها يعزز نقاط القوة فيها وهو ما لمسناه من خلال عملية التشخيص ، فهي تحقق جملة من المؤشرات على مستوى الوظائف الأساسية وكذا علاقاتها بالمحيط سواء المباشر أو المحيط الخصوصي إضافة إلى برنامج جاد يحمل في طياته النية الأكيدة في التغيير والطموح إلى الوصول إلى المعايير الدولية للنوعية ، ويدعم هذا بما جاء في عملية التشخيص المالي وتؤكد الميزانيات وجدول حسابات النتائج ومؤشرات والتوازن ومعادلات السيولة والمردودية والهيكلية ، وما نلاحظه من الإتجاه العام ، ورغم إيجابيات هذه المؤشرات إلا أنها عرفت إنخفاض نرجعه إلى المنافسة الشديدة ، وهو ما يعتبر مؤشر عن خطر يجب أن تتفاداه المؤسسة وفعلا قد إتخذت المؤسسة إجراءات محاولة التكيف مع المعطيات المتوفرة لها والعمل على إستراتيجيتها العامة خاصة الجانب التسويقي ، وهذا لتحافظ على حصتها في السوق . كما أن المؤسسة لديها نقاط ضعف تكمن في جانب التمويل والتسويق ، والموارد البشرية وعليها أن تحاول تصحيح مسارها .

إن إكتشاف نقاط الضعف والقوة في مطاحن الأغواط بإستخدام التشخيص يثبت الفرضية الأولى للبحث وينفي الفرضية الثالثة لأن المؤسسة تتحكم إلى حد كبير في مواردها ، وفي عملية التسيير بالرغم من أنها لا تستخدم تقنية التشخيص ، وهذا لا يعني أنه لا توجد دواعي لإستخدام هذه التقنية .

إن الإعتقاد على نتائج التشخيص في الزمان والمكان وإكتشاف نقاط القوة والتي تمثل أوراق رابحة تتميز بها المؤسسة والواجب الإعتقاد عليها في عملية أخذ القرار وتصحيح المسار وتعديل النشاط

من أجل تدنية آثار النقائص الموجودة ، وإكتشاف نقاط الضعف وتحليل أسبابها لمعرفة مواطن الخلل يساعد المؤسسة على إجراءات تصحيحية ومن ثم تحديد الأهداف المستقبلية تكون كقاعدة لبناء سياسات وإستراتيجية جديدة ومناسبة تسمح لها بالتكيف مع التغيرات التي يفرضها عليها المحيط ، وهذا ما نلمسه في التوجه المستقبلي ، الذي يظهر من خلال السياسة الجديدة التي تحاول أن تتبعها المؤسسة والتي تتحدد في تقرير التسيير وقد تكون مصيرية بالنسبة لها ، خاصة

في مجال التسويق وهذا بالإعتماد على نتائج التشخيص الذي تقوم به ولو أنه ليس بصفة دقيقة ومن خلال هذا التحليل نص إلى إثبات الفرضية الثانية والرابعة للبحث .

إن النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة تتطلب منا تقديم توصيات وإقتراحات في رأينا يمكن الأخذ بها من أجل تحسين مركزها التنافسي .

الإقتراحات والتوصيات

من خلال النقائص المسجلة خلال هذه الدراسة نطرح بعض الإقتراحات والتوصيات ، والتي من شأنها أن تساهم في تجاوز هذه النقائص .

وظيفة الموارد البشرية :

- تبني سياسة تكوين وتدريب للعمال في سياق المحيط الإقتصادي الحالي ، والذي يتسم بالتحويلات السريعة نحو إقتصاد السوق ، وهذا لبلورة مفهوم المؤسسة لديهم ، ومن ثم خلق ثقافة المؤسسة على إعتبارها كمصدر لخلق الثروة .
- تبني نظام إتصال داخل المؤسسة .

وظيفة التمويين :

- تبني سياسة تموينية وذلك بمحاولة تنويع مصادر التمويين وعدم الإعتماد على ممون واحد لتفادي تعطل عملية الإنتاج .
- تبني سياسة تخزين لتفادي التذبذبات والإضطرابات التي تقع في سوق التمويين .

وظيفة التسويق :

- وضع سياسة ترقية تتضمن إستخدام وسائل الجذب في عملية البيع ، وتنويع المنتج مع التركيز على الأحجام الصغيرة التي تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلك ، ومنح تسهيلات وتخفيضات خاصة في حالة الزبائن الدائمين كالمخازر .
- بحث بحوث التسويق ودراسة السوق من أجل التقرب من الزبون والإستجابة لتطلعاته وطموحاته .

- بناء نظام معلومات تسويقية يساعد على إدارة التغيير .
- نشر الثقافة التسويقية بين العاملين ، وتدعيم مواردها البشرية بدورات تكوينية .
- المساهمة في المعارض ، والأيام التجارية ، تخصيص ميزانية لعملية الإشهار في مختلف وسائل الإتصال (سمعية ، بصرية ، مكتوبة) .

المستوى التنظيمي :

- خلق مصلحة محاسبة تحليلية تعنتي بحساب التكاليف وتحديد سعر التكلفة والبيع .
- إنشاء مكتب للدراسات حيث يجمع فنيين وإقتصاديين يعنى بدراسة السوق من أجل معرفة المنتجات الإستراتيجية ، والمنتجات الأقل أهمية .
- إنشاء نظام معلومات إستراتيجي للمؤسسة للمساعدة في تحقيق الميزة التنافسية .
- تكوين بنك معلومات تساهم فيه كل المؤسسات ، يمكنها من الحصول على معطيات حقيقية وصحيحة تسمح بإتخاذ القرارات اللازمة وبسرعة .
- وضع إستراتيجية إتصال داخل المؤسسة .

آفاق البحث :

نظرا لتشعب الموضوع ، حاولنا تسليط الضوء على بعض الجوانب المرتبطة بالتشخيص الإقتصادي ودوره في بناء أهداف المؤسسة ، وبالتالي هناك العديد من الجوانب الهامة التي ترتبط بعملية التشخيص وأهميتها في المؤسسة ، كما أنه ليست التقنية الوحيدة التي تساعد في إتخاذ القرار وبناء الأهداف . ونظرا للتطورات الحاصلة في المحيط الإقتصادي فإنه يتوجب التعمق في عملية التشخيص في المؤسسات ، ويعتبر هذا البحث تمهيد للمرحلة القادمة التي سوف تواجهها المؤسسات ويبقى الباب مفتوحا لدراسات أخرى تعكس الواقع المرتقب بصورة أكثر شمولية ، وتطبق مختلف آليات التشخيص الشامل .

قائمة المراجع

1. kamel hamdi , comment diagnostiquer et redresser une entreprise , édition Es-Salam , Alger , 1995,3-11
2. ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، طبعة 1998 ، 8-357
3. Lasary , économie de l'entreprise , imprimerie Es-Salam , Alger , 2001,7-141
4. عمر صخرى ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية 1993 ، 31-24
5. ناصر دادي عدون ، التحليل المالي ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1990 ، 14
6. عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000، 54-24
7. P. beruvot cite dans huardpiere , objectives et structure de gudage de l'entreprise, CNRS , paris , 1974,19
- 8.caca zard et s separi , contrôle de gestion manuel et application , dunon ,paris 1996,21
9. J.n avriac et autre , économie d'entreprise , tome 2 , jean lamour , France 1996,56
10. لابرى الشيخ ، الإقتصاد والمؤسسة ، طباعة الصفحات الزرقاء ،الجزائر، 20، 2003-197

11. ahmed koudri , économie d'entreprise, enag édition , Alger, 1999,23-43

12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العدل ، القانون التجاري ، طبع الديوان الوطني للأشغال التربوية ، الجزائر ، 2001 ، 153-155.

13. الجريدة الرسمية ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 08/93 المؤرخ في 25 أفريل 1993 المتضمن إنشاء الشركات ، العدد 43 .

14. محمد سعيد أوكيل وآخرون ، إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية ، جامعة الجزائر 1994 ، 142

15. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ج 1. ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995 ، 5-129

16. Dalloz , lexique de gestion , 5^{eme} édition , LTV. Italie, 2000,23-415

17. محمد مسن ، التدبير الإقتصادي للمؤسسات - تقنيات واستراتيجيات ، مطبعة عين البنيان الجزائر ، 2001 ، 23-25

18. محمد صالح الحناوي - فريد الصحن ، مقدمة في المال والأعمال، جامعة الإسكندرية ، مصر 1995 ، 20

19. أحمد جميل توفيق ، الإدارة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1979 ، 20

20. Pierre conson , gestion financier de l'entreprise , dunon ,tome 1, paris 1983,15-520

21. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت 1993 ، 20

22. Lasary, le marketing cest facil , imp Es-Salam , Alger , 2001, 15 -29

23. بسام أبو خضر- إسماعيل أبو علا ، إدارة المشتريات والمخازن ، دار الفكر ، عمان 1987 ، 11

24. godet Michel , perspective et planification stratégique , economica , dunon paris , 1985,189

25. Josette peyrard , analyse financier , 6^{eme} édition , Carlo Descamps France 1996,7-184
26. isabel et Paul Morin , politique générale et stratégie de l'entreprise , Carlo Descamps France , 1994 ,107-109
27. مبارك لسوس ، التسيير المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004، 15
28. kamel hamdi , diagnostic et redressement d'entreprise , imp Es-Salam ,Alger 2002,33-50
29. kamel hamdi , diagnostic financier, imp Es-Salam , Alger , 2001,65-146
30. jean pierre helfer , management stratégique et organisation , imp.Carlo Descamps , France , 1977 ,51-53
31. ناصر داداي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير والتحليل المالي ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2000 ، 11-82
32. collection «facilement » , conçu par lasary , comment faire l 'analyse financier d'une entreprise ,imp. Es-Salam , alger , 1999 ,6-77
33. مدني بلغيث ، فعالية نظام المعلومات المحاسبي في تسيير وإتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1998 ، 35
34. ناصر داداي عدون - نواصر فتحي ، دراسة الحالات المالية ، دار الآفاق ، الجزائر ، 1991 ، 23-91
35. M^{ED} zine khafrabi , technique comptable , vol 01 , édition berti , 2002,85-410
36. ministre de la restructuration industrielle et de participation , lequilibre financier de l'entreprise , septembre 1995,22-24
37. amar boukhar , equilibre financier de l'entreprise , OPU , alger , 1985,97
38. societe inter bancaire de formation , analyse finacier , alger N° 6 , 1999,25-29

39. TMIbaut jean pierre , diagnostique d'entreprise guide pratique , 2^{eme} edition paris ,1989,34-270
40. revue algérienne de comptabilité et d'audit , CNC , N°16 , 4^{eme} trimestre1997,25
41. revue algérienne de comptabilité et d'audit , CNC , N°4 , 4^{eme} trimestre1994,13-14
42. إلياس بن الساسي ، تمويل إحتياجات التمويل الداخلي للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة جامعة ورقلة ، 2002 / 2003 ، 85-49
43. عمر بوخزار ، مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية ، مطبعة أمزيان ، الجزائر ، 1988 ، 28
44. pierre phaucher ، mesure de la perfformance financier de l'entreprise , OPU Alger ,1993 ,43
45. وزارة التربية والتكوين ، محاسبة تحليل الإستغلال والتكاليف ، المعهد التربوي الوطني الجزائر ، 1989 ، 20-5
46. إبراهيم ضيف ، مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة بإستعمال جداول التدفقات للفترة (1999-2000) ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة ورقلة ، 2002-2003 ، 29-24
47. Vizzanova , pratique de gestion – analyse financier , tome 1 , berti édition Alger , 1991,44-45
48. S. ballada - j.c. coille , gestion financier , impression université de France , France , 1993 254-259
49. c. perchon- J.leverion , comptabilité gestion prévisionnelle , édition foucheur , paris , 1986,117-118
50. مقدم عبيرات – براهيمي عبد الله ، مطبوعات في مقياس المحاسبة التحليلية ، غير منشورة جامعة الأغواط ، 2001 / 2003 ، 120 .
51. عبد العزيز محمد النجار ، التمويل الإداري منهج صنع القرارات ، مطبعة الإنتصار ، مصر 1993 ، 364-368
52. مهدي حسن زويلف - علي سليم العالونة ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، 1998 ، 15-19
53. السيد ناجي ، إدارة المشتريات والمخازن ، دار الثقافة العربية ، مصر ، 1998 ، 21-22

54. andre Boyer et autre , panorama de la gestion , édition echihab , Alger, 1997,12-132

55. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004 ، 18-17،

56. عادل حسن ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989 ، 23،

57. مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة المدينة للصحافة (دار العلم) جدة السعودية ، 1993 ، 346-59،

58. عبد الغفور يونس ، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، بدون سنة ، 639

59. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1983 ، 451،

60. محمد فرحي ، محاضرات في الموارد البشرية ، ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأغواط دفعة 2003/2002 .

61. محمد فريد الصحن ، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998 ، 32، 240

62. محمد جودت ناصر - قيس مرضي القطامين ، التسويق مفاهيم وإستراتيجيات ، دار المجدلاوى الأردن ، 1997 ، 169.

63. محمد فريد الصحن - إسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، 363.

64. societe inter bancaire de formation , la banque et l'entreprise algerienne N° 10 , 1999,15.

65. محمد صالح الحناوي وآخرون ، الإدارة المالية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، 330-335.

66. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الإقتصادية ، دار النهضة العربية ، لبنان 2002 ، 319.

67. عبد الغفار حنفي ، إدارة الموارد والإمداد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ، 1998 ،

68. مصلحة الضرائب ، رئيس المفتشية ، 15/03/2005 الأغواط ، مناقشة تدخل في صياغة البحث.
69. مصلحة الضمان الإجتماعي ، رئيس مصلحة الإشتراكات ، 25/03/2005 الأغواط ، مناقشة تدخل في صياغة البحث .
70. نبيل محمد مرسي ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ،
-29،
30
71. AC, martinet , le diagnostic stratégique , édition vuibert , paris , 1988,65-71
72. jean pierre helfer et autres , management stratégie et organisation , édition vuibrot , paris , 1996,69-70
73. روبرت هيزرتش - مايكل تيرز ، تنظيم المشروعات ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ،
1991 ، 118
74. وزارة إعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة ، إعادة الهيكلة الصناعية وثقافة إدارة الأعمال ملخص وتوصيات ، أكتوبر 1995 ، 46-47.
75. سليمان أحمية ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994 ، 90.
76. مطاحن الأغواط تقارير التسيير لسنة 1997-2001-2002-2003-2004 ، 20-60 .
77. مطاحن الأغواط تقارير النشاط لمصلحة المستخدمين لسنة 1997-2001-2002-2003-
2004 ، 3-20.
78. مطاحن الأغواط تقارير النشاط لمصلحة التموين لسنة 1997-2001-2002-2003-
2004 ، 3-20
79. مطاحن الأغواط تقارير النشاط للمصلحة التقنية لسنة 1997-2001-2002-2003-
2004 ، 3-20
80. مطاحن الأغواط تقارير النشاط للمصلحة التجارية لسنة 1997-2001-2002-2003-
2004 ، 3-20