

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
المراجع: ..... 2020/.....  
فرع: علوم التسيير  
التصنيف: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان :

### دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### دراسة حالة مؤسسة مطاحن بنى هارون-القرارم قوقة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (L.M.S)

تخスر " إدارة مالية. "

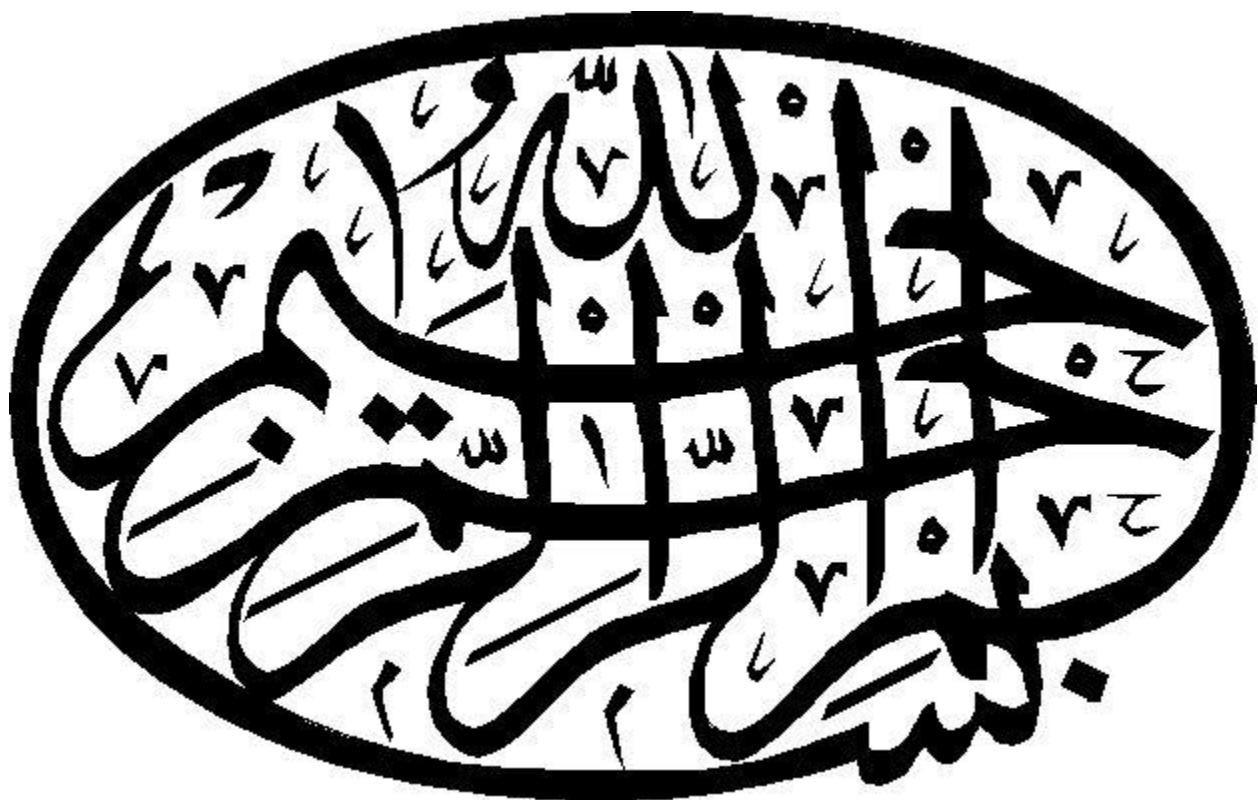
إشراف  
مزهود هشام

إعداد الطلبة:  
- حمدوش خديجة  
- دفوس دنيا

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوطلاعة محمد
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مزهود هشام
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بولعجين فايزة

السنة الجامعية 2019/2020



# سُكُون وَفَعْلَة

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزם على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليله الأمين عليه أزكي الصلاة والسلام.

كما نتقدم بجميل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل هشام مزهود الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وتشجيعاته العلمية القيمة رغم انشغالاته ووقته الثمين، والذي تحملنا طيلة هذه الفترة فأسأل من الله الكريم رب العرش العظيم أن يحقق له الريادة في حياته وأن يوصله إلى أسمى وأرقى المعالى.

ونشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الأطروحة ونخص بالذكر الأستاذ لطرش جمال الذي لم يبخل علينا كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من عمال مؤسسة مطاحن بنى هارون - القرام قوقة ونشكر كذلك لجنة المناقشة لتقضيلهم على قراءة وتقييم هذه الأطروحة كما نشكر جميع الأساتذة من الطور الإبتدائي إلى الجامعة.



الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على على خاتم الأنبياء والمرسلين الذي لا يطيب الليل  
إلى بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا ببرؤيتك "الله جلا جلاله"  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الامانة ونصح الامة إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد  
صلى الله عليه وسلم"

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل "وخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي  
ارحمهما كما ربباني صغيرا"

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب ولم يبخل علي يوما بشيء إلى من علمني  
العطاء بدون انتظار إلى من أحمل أسمه بكل افتخار أدام الله عليه بصحة وعافية "أبي العزيز"  
إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى القلب الناصع بالبياض إلى من كان دعائهما سر نجاحي  
"أمي الغالية"

إلى القلوب الطاهرة والنفوس الصافية إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم قلبي "أخي  
وأختي"  
إلى الكتاكيت: نوال، آيات الغفران، نائلة ولينا.

إلى كل من يحمل قلب سعادتي  
إلى صديقاتي: دنيا، أحلام  
إليكم جميعا هدي هذا العمل المتواضع

خديجة



الحمد لله الذي سدد خطايا ورافقني في مسعاي شاكرا له على  
توفيقني في دراستي والصلوة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
إلى أعز ما املك في هذه الدنيا التي وهبتي قلبه ووقتها إلى ريحانة إلى من وضعت الجنة  
تحت أقدامها أمي الحبيبة اطال الله عمرها  
إلى الذي منحني من جهده وعانته إلى من اكتوى بساعات الدنيا من أجله إلى مرشدني وعلمي  
أبي الحبيب أطال الله في عمره أسأل الله أن يحفظهما لي  
إلى أعز ما وهبني الله إخوتي ليندة، شهرزاد، ياسين، حسين، عيسى  
إلى الكتاكيت الغاليين: سيف الإسلام، مراجل، جنان، ملاك  
إلى صديقاتي الغاليات حسيبة، خديجة.  
ولا ننسى بالذكر أساتذتي مزهود هشام، لطرش جمال، الذي ساعداني كثيرا في مشواري  
الجامعي إلى كل زميلاتي في الدراسة  
إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي.

دنيا

# الملاخص

**الملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، واتخذت مطاحن بنى هارون - الفرام ثقافة كحالة دراسة، حيث تناولنا في الجانب النظري الإدارة بالعمليات والأداء المالي، ثم تناولنا اسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة مطاحن بنى هارون، وهذا من خلال الوقوف على أهم مبادئ الإدارة بالعمليات ودورها في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة، معتمدين في ذلك على المقابلة والملاحظة بالإضافة إلى القوائم المالية كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مؤسسة مطاحن بنى هارون تهتم بشكل عام بتطبيق مبادئ الإدارة بالعمليات بدرجة متوسطة، كما توصلنا أيضاً إلى تتمتع مؤسسة مطاحن بنى هارون بوضعية مالية جيدة تساهم في توسيع نشاطها وبالتالي تحسين أدائها المالي الذي يعتمد على منهج الإدارة بالعمليات الذي ساهم بشكل كبير في تحسين الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالعمليات، العملية، الأداء، الأداء المالي.

**Abstract :**

The objective of this study is to identify the role of operations management in improving the financial performance of the economic institution, and took it the Mills of Bni Haroun, GaremGouga, as a case of study

We dealt with the theoretical side, operation management and financial performance, trying to brings down these concepts on the foundation Bni Haroun. By identifying the most important principals of management un operations and his role in improving the financial function of the institution depends on the interview and the observation, and also the financial statements as data collection tools.

Finally, this study came up with some results they are: that the foundation of Bni Haroun generally interested in applying the principles of management operations in a medium way, we also have that foundations of Bni Haroun have good financial situation contributes to expanding its activities and there by improving its financial performance.

**Key words:** operation management, operations, performance, financial performance.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	بسمة
	شكر وتقدير
	الاهداء
I	الملخص
IV	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة

## الفصل الأول: مدخل للإدارة بالعمليات

7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية الإدارة بالعمليات
8	المطلب الأول: مفهوم العملية
8	الفرع الأول: تعريف العملية
9	الفرع الثاني: خصائص العملية
9	الفرع الثالث: مكونات العملية
10	الفرع الرابع: أنواع العمليات
11	المطلب الثاني: مدخل للعمليات
11	الفرع الأول: تعريف مدخل العمليات
12	الفرع الثاني: أهمية مدخل العمليات
13	الفرع الثالث: مجالات تطبيق مدخل العمليات
16	الفرع الرابع: مزايا مدخل العمليات
17	المطلب الثالث: مفهوم الإدارة بالعمليات

17	الفرع الأول: تعريف الإدارة بالعمليات
17	الفرع الثاني: العملية كأداة إدارية
18	الفرع الثالث: مراحل الإدارة بالعمليات
23	<b>المبحث الثاني: أسس هندسة وتصميم الهيكل التنظيمي</b>
23	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
23	الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي
23	الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي
24	الفرع الثالث: المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي
25	الفرع الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي
27	المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي الوظيفي
28	الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي الوظيفي
28	الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي الوظيفي
29	الفرع الثالث: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي
29	الفرع الرابع: مشاكل وحلول الهيكل التنظيمي الوظيفي
31	المطلب الثالث: مفهوم التغيير التنظيمي
31	الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي
31	الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي
32	الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي
32	الفرع الرابع: مجالات التغيير التنظيمي
33	الفرع الخامس: التحول من الهيكل التنظيمي الوظيفي للهيكل المتمركز حول العمليات
34	<b>المبحث الثالث: مدخل إعادة هندسة العمليات</b>
34	المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات
34	الفرع الأول: تعريف إعادة هندسة العمليات
35	الفرع الثاني: خصائص وأسس إعادة هندسة العمليات
36	الفرع الثالث: أهداف إعادة هندسة العمليات
37	المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات ومراحلها
37	الفرع الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات

37	الفرع الثاني: مراحل عملية إعادة هندسة العمليات
38	الفرع الثالث: القائمون على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات
39	المطلب الثالث: عناصر ومؤسسات إعادة هندسة العمليات
39	الفرع الأول: العناصر الأساسية لإعادة هندسة العمليات
39	الفرع الثاني: المنظمات التي تحتاج لإعادة الهندسة
40	الفرع الثالث: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات
42	خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني: تحسين الأداء المالي

45	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الأداء
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء
45	الفرع الأول: تعريف الأداء
46	الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء
47	الفرع الثالث: أهمية الأداء
47	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء ومعاييره
47	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء
48	الفرع الثاني: معايير الأداء
48	الفرع الثالث: محددات الأداء
49	المطلب الثالث: أنواع الأداء
49	الفرع الأول: حسب معيار المصدر
49	الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية
50	الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي
51	الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة:
53	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

53	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي
54	الفرع الثاني: أهداف الأداء المالي
54	الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي
55	المطلب الثاني: عوامل ومؤشرات الأداء المالي
55	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
58	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المالي
59	المبحث الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي
59	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
59	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي
59	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي
60	الفرع الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي
62	المطلب الثاني: متطلبات وشروط تقييم الأداء المالي
62	الفرع الأول: متطلبات تقييم الأداء المالي
63	الفرع الثاني: شروط تقييم الأداء
63	الفرع الثالث: قواعد تقييم الأداء المالي
64	الفرع الرابع: مراحل تقييم الأداء المالي
65	المطلب الثالث: تحسين الأداء
65	الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء
66	الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء
67	الفرع الثالث: نموذج تحسين الأداء
68	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على تحسين الأداء
70	<b>خلاصة الفصل:</b>

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن بنى هارون - القرام قوقة-

73	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن بنى هارون - القرام قوقة -
73	المطلب الأول: لمحه تاريخية عن المؤسسة
74	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن بنى هارون.
74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
78	المطلب الرابع: أهمية وأهداف المؤسسة
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
79	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
79	الفرع الأول: منهج الدراسة
79	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
80	المطلب الثاني: مدى تطبيق الإدارة بالعمليات في المؤسسة
80	الفرع الأول: طبيعة الإدارة بالعمليات في المؤسسة
82	الفرع الثاني: واقع الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة
81	المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال الاستعانة بالإدارة بالعمليات
82	المبحث الثالث: دراسة وتحليل الوضع المالي لمؤسسة مطاحن بنى هارون - القرام قوقة
82	المطلب الأول: الميزانية وجدول حساب النتائج
82	الفرع الأول: الميزانية
82	الفرع الثاني: جدول حساب النتائج
82	المطلب الثاني: دراسة وتحليل نسب السيولة والنشاط لمؤسسة مطاحن بنى هارون - القرام قوقة -
82	الفرع الأول: نسب السيولة
85	الفرع الثاني: نسب النشاط المالي
87	المطلب الثالث: دراسة وتحليل نسب المديونية والربحية
87	الفرع الأول: نسب المديونية
90	الفرع الثاني: نسب الربحية (المردودية)

92	المطلب الرابع: دراسة وتحليل نسبة التوازن المالي للمؤسسة
92	الفرع الأول: رأس المال العامل الصافي الاجمالي
93	الفرع الثاني: احتياج رأس المال العامل
94	الفرع الثالث: الخزينة
96	خلاصة الفصل:
و	خاتمة.
ح	قائمة المصادر والمراجع.
ع	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
83	حساب نسب السيولة للمؤسسة	الجدول رقم (1):
86	حساب نسب النشاط للمؤسسة	الجدول رقم (2):
88	حساب نسب المديونية للمؤسسة	الجدول رقم (3):
91	حساب نسب المردودية للمؤسسة	الجدول رقم (4):
93	حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمؤسسة	الجدول رقم (5):
94	حساب احتياج رأس المال العامل للمؤسسة	الجدول رقم (6):
95	حساب خزينة المؤسسة	الجدول رقم (7):

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	العملية	الشكل رقم (1):
11	التفاعل بين فئات العمليات	الشكل رقم (2):
14	نموذج نظام إدارة الجودة المعتمدة على العمليات	الشكل رقم (3):
19	هرم أصناف متطلبات الزبون	الشكل رقم (4):
20	بطاقة العلمية	الشكل رقم (5):
28	الهيكل التنظيمي الوظيفي	الشكل رقم (6):
47	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	الشكل رقم (7):
58	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	الشكل رقم (8):
68	نموذج تحسين الأداء	الشكل رقم (9):
74	إعادة هيكلة الشركة الوطنية SEMPAC	الشكل رقم (10):
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بنى هارون	الشكل رقم (11):
81	خريطة العمليات بمؤسسة مطاحن بنى هارون	الشكل رقم (12):
84	يوضح نسبة السيولة العامة (نسبة التداول)	الشكل رقم (13):
85	يوضح نسب السيولة المختصرة للمؤسسة	الشكل رقم (14):
85	يوضح نسبة السيولة الفورية	الشكل رقم (15):
86	يوضح معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة	الشكل رقم (16):
87	يوضح معدل دوران الأصول الثابتة	الشكل رقم (17):
88	يوضح معدل دوران الأصول المتداولة	الشكل رقم (18):
89	يوضح نسبة المديونية للمؤسسة	الشكل رقم (19):
89	يوضح نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة	الشكل رقم (20):
90	يوضح نسبة التمويل الدائم للمؤسسة	الشكل رقم (21):
90	يوضح نسبة التمويل الخاص للمؤسسة	الشكل رقم (22):
91	يوضح المردودية الاقتصادية للمؤسسة	الشكل رقم (23):
92	يوضح المردودية التجارية للمؤسسة	الشكل رقم (24):

93	يوضح المردودية المالية للمؤسسة	الشكل رقم (25):
94	يمثل رأس المال العامل للمؤسسة	الشكل رقم (26):
95	يمثل رأس المال العامل للمؤسسة	الشكل رقم (26):
96	يوضح الخزينة الصافية للمؤسسة	الشكل رقم (27):

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

لقد تطور النشاط الاقتصادي عبر التاريخ وتطورت معه نظم الفكر والتكنولوجيا وطرق التنظيم وأساليب العمل، مما أدى إلى ارتفاع الطلب، حيث أصبح المستهلك يطالب بخدمات ذات مواصفات معينة في الجودة وبكميات محددة وأسعار متميزة.

إن تسيير أي مؤسسة لا يعتبر عملية سهلة إذ يتطلب على المسير دائماً تحقيق معدلات معينة من الأداء بأقل التكاليف وأقل وقت في المقابل تحقيق أفضل النتائج والسعى للوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة وضمن الاستمرارية.

أي مؤسسة تقوم بالاعتماد على مجموعة من القرارات الاستراتيجية والتكتيكية التي تتعلق بتصميم النظام الإنتاجي والتي تتعلق أيضاً بتحديد الطريقة التي يتم بها تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات، ومجموعة القرارات التي تختص بعملية تحطيط وتسيير الأنشطة الخاصة بالعملية التحويلية ذاتها والخاصة بالجانب التشغيلي، والعمل على اتخاذ مختلف القرارات والإجراءات الازمة لضمان تحسين أداء المؤسسة.

إن أداء أي مؤسسة لا يمكن قياسه إلا بشرط توافر مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومن هنا فإن الإدارة بالعمليات القائدة على الإدارة النظامية موجهة مباشرة نحو تحقيق النتائج عن طريق تحويل هذه الأهداف إلى عمليات.

الإدارة بالعمليات تعتبر مدخل واقعي يرتكز على حقائق الواقع وفي هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

هل تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن أن تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل هناك تطبيق ميداني لمبادئ الإدارة بالعمليات في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة، الإدارة بالعمليات كأساس لتحسين الأداء المالي؟

**فرضيات الدراسة :**

للاجابة على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية تم طرح الفرضيات التالية :

- نعم تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

- يوجد تطبيق جزئي لمبادئ الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة محل الدراسة.

- لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة الإدارة بالعمليات كأساس لتحسين الأداء المالي.

**أسباب اختبار الموضوع:**

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية في التعرف على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية، ومقارنته بما هو موجود على المستوى العلمي في المؤسسات الاقتصادية.
- قلة الدراسات في هذا الموضوع والذي يربط بين الإدارة بالعمليات وتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالإدارة بالعمليات رغم أهميته البالغة.
- حداثة الموضوع وتماشيه مع التخصص.

**أهمية الدراسة:**

يمكن تلخيص أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- إن أهمية هذا الموضوع تتبع من أهمية الأداء المالي للمؤسسة التي تسعى دوماً لتحقيق مؤشرات مرتفعة تجعلها تواجه الصعوبات التي تعرضها.
- توعية مسؤولي المؤسسات بأهمية الإدارة بالعمليات والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المالي.
- إدخال أساليب التسيير والتنظيم الحديثة للمؤسسات الاقتصادية.

**أهداف الدراسة:**

بناءً على الإشكالية المطروحة، فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الأداء المالي للمؤسسة.
- تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال مجموعة من المؤشرات والنسب المالية.
- التعرف على علاقة تطبيق مبادئ الإدارة بالعمليات المتمثلة في (دعم الإدارة التشغيلية، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات) في تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بنى هارون الفaram -فوفة.
- اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث.

**حدود الدراسة:**

الدراسة في الحدود المكانية والزمانية وكذا الموضوعية وتمثل في:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة مطاحن بنى هارون -الفaram -فوفة-، لذا فالنتائج التي سيتم التوصل إليها تقتصر على هذه المؤسسة فقط، ولا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى.
- الحدود الزمنية: أُنجزت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2019/2020.

### المنهج المستخدم:

بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة، نظراً لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث اعتمدنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها مع محاولة تفسير هذه المعلومات وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالإعتماد على الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

أما في الجزء التطبيقي، فسنحاول من خلال اسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، وذلك باستخدام منهج دراسة حالة، معتمدين على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية.

### صعوبات الدراسة:

رافقت الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع في مركزنا الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -مilla- خاصة فيما يتعلق بموضوع الأداء المالي.
- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقلة لإجراء دراسة حالة، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات، لسريتها على حد قولهم.
- الوضع الصحي الحالي للبلاد.

### الدراسات السابقة:

على الرغم من الصعوبات في ايجاد الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع الإدارة بالعمليات، تم العثور على الدراسات التالية:

1- دراسة مومن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، تخصص إدارة استراتيجية، 2012، حيث تمثل الإشكالية الأساسية لهذه المذكورة في "كيف يساهم اعتماد الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟"، حيث تم تناول هذه الإشكالية ضمن ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول النماذج التنظيمية والإدارة بالعمليات، أما الفصل الثاني تناول الإدارة بالعمليات وتحسين الأداء، والفصل الثالث تناول دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، وكانت نتائج هذه الدراسة:

- الإدارة بالعمليات هي نمط إداري شامل، يعتمد على الإدارة العرضية الموجهة نحو الزيادة، وينطبق على جميع أنواع المؤسسات وفي جميع مستوياتها.
- تساهم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء باعتبارها كمدخل لقيادة المؤسسة (قيادة الاستراتيجية، القيادة بالمقارنة بأداء المنافسين، القيادة بالقيمة)، واهتمامها بإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة.
- حسنت الإدارة بالعمليات الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، في حين لم تؤثر كثيراً على الأداء الوظيفي والاقتصادي بل كانت هناك عوامل أخرى أدت إلى تحسينه.

2- دراسة عقبي حمزة: انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، رسالة دكتوراه، تخصص محاسبة 2017، حيث تملت الإشكالية الأساسية لهذه المذكورة في "إلى أي مدى يمكن للنظام المحاسبي المالي أ، يساهم في تحسين تقييم الأداء المالي لشركات المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية"، حيث تم تناول هذه الإشكالية ضمن أربع فصول، تناول الفصل الأول النظام المحاسبي المالي الجديد، أما الفصل الثاني تناول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، والفصل الثالث تناول دراسة انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، والفصل الرابع دراسة ميدانية، وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- استخدام طريقة التحليل العامل التميزي، وتوصيل التحليل إلى الحصول على دالة التمييز القانونية المعيارية للتمييز بين الأداء المالي للمؤسسات، واستخدام طريقة المحاور العاملية الأساسية وهي: التوازن والسيولة والمردودية، القيمة.

3- دراسة بن خروف جليلة: دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ (2005-2008)، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة 2009، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكورة في "إلى أي مدى تساهم المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات؟"، حيث تم تناول هذه الإشكالية ضمن أربع فصول، تناول الفصل الأول مفاهيم حول المعلومات المالية، نظم المعلومات، والأنظمة الخبرية، أما الفصل الثاني تناول المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية واستخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، والفصل الثالث تناول دور المعلومات المالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، والفصل الرابع تناول دراسة تطبيقية لأهمية المعلومات المالية في المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ (2005-2008)، وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- تنتج القوائم المالية عن طريق إدراج العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتقيدتها في قائمتين هما الميزانية وجدول حسابات النتائج والملاحق حسب المخطط المحاسبي الجزائري.
- تعد المؤسسات الجزائرية القوائم المالية التالية: الميزانية وجدول حسابات النتائج هذا حسب المخطط المحاسبي الوطني.

إن النظام المحاسبي المالي ScF يشكل تغييراً حقيقياً للثقافة المحاسبية المطبقة من طرف المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق معايير المحاسبة والإبلاغ الدولي.

- يسمح النظام المحاسبي المالي ScF بدفع المؤسسات الجزائرية لتقديم وضعيتها المالية بكل شفافية.

#### هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للإدارة بالعمليات، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الإدارة بالعمليات من خلال التطرق إلى مفهوم العملية، وكذلك تناولنا مدخل العمليات ومفهوم الإدارة بالعمليات، كما تطرقنا في المبحث

الثاني إلى أسس هندسة وتصميم الهيكل التنظيمي حيث تناولنا فيه مفهوم الهيكل التنظيمي، والهيكل التنظيمي الوظيفي والتغيير التنظيمي، أما المبحث الثالث فتناول إعادة هندسة العمليات ومختلف مبادئها والقائمون عليها ومنظماها.

أما الفصل الثاني فقد اشتمل على الإطار المفاهيم للأداء المالي حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الأداء من خلال الحديث عن مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة عليه، أما المبحث الثاني حول ماهية الأداء المالي حيث تناولنا فيه مفهوم الأداء المالي ومختلف عوامله ومؤشراته، أما المبحث الثالث تحدثنا عن تقييم وتحسين الأداء المالي، من خلال الحديث عن مفهوم تقييم الأداء المالي ومتطلبات وقواعد التقييم ومرحله، وتحسين الأداء.

أما الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لدور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بنى هارون القرام فوقة، وذلك في ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة ودراسة واقعها من خلال نظرة شاملة حول مكان الترخيص، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة من خلال منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات وطبيعة وواقع الإدارة بالعمليات بالمؤسسة، أما المبحث الثالث قمنا بتحليل الأداء المالي للمؤسسة.

**الفصل الأول:**

**مدخل للإدارة بالعمليات**

## الفصل الأول: مدخل للإدارة بالعمليات

تمهيد:

لقد عرفت النظم الإدارية تطويراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث أن عالمنا اليوم يتميز بالتعقد والتطور والتغير بشكل مستمر وسريع، مما يتطلب إحداث التطوير والتغيير التنظيمي المناسب باستمرار لكي تستطيع المؤسسات والمنظمات العمل في بيئة إدارية سلية ومرنة قادرة على التعامل مع المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية من أجل تنفيذ خططها وبرامجها المختلفة بنجاح.

تعد الإدارة بالعمليات من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها وتضمن إستمراريتها، فهي تساعد على مواجهة البيئة غير المستقرة وذلك بالإعتماد على تنظيم ونمط إداري يقوم على أساس العمليات وليس فقط على أساس الوظائف. هذه العمليات موجهة نحو خلق القيمة المضافة كما تسمح بالتحكم في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا وفق التنظيم العرضي، الموجه نحو الزبون لإشباع حاجاته ورغباته، لذا فنظام الإدارة بالعمليات يقوم بوضع الزبون في مركز إهتمام المؤسسة وتقديم نتائج مرضية له وبالنسبة لباقي الأطراف ذات المصلحة.

بناء على ذلك حاولنا تسليط الضوء في هذا الفصل على النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالعمليات.

المبحث الثاني: أسس هندسة وتصميم الهيكل التنظيمي.

المبحث الثالث: مدخل إعادة هندسة العمليات.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة بالعمليات

تعتبر الإدارة بالعمليات من أهم مداخل الإدارة الحديثة، التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات لتسخير عملياتها والإعتماد عليها كقاعدة سواء في تسييرها الإستراتيجي أو تسييرها اليومي، من أجل صنع القرارات المتعلقة بتصميم نظام العمليات لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم العملية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى العناصر المowالية: تعريف وخصائص العملية، ومكوناتها ومختلف أنواعها.

#### الفرع الأول: تعريف العملية

عرفها Philipe Lorino بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتراطبة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة".<sup>1</sup>

كما تعرف العملية أيضاً بأنها: كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تقوم باستخدام الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومخرجات أي عملية داخلية يمكن اعتبارها كمدخلات للعملية التالية.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر العملية هي مجموعة متراغمة ومتناسبة من الأنظمة التي تم تصميمها لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيمة ونتائج مرغوبة لهم الزبون.<sup>3</sup>

من خلال هذه التعريف يمكن القول أن:

العملية هي الوظيفة الإدارية المسؤولة عن كل الأنشطة المتعلقة مباشرة بإنتاج المنتجات. وهي مسؤولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة ومعالجتها ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها.<sup>4</sup>

ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

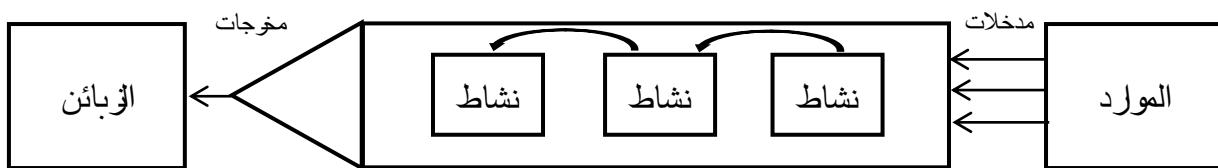
<sup>1</sup> Philipe Lorino, méthodes et pratiques de la performance, le Pilotage Par les Processus et les compétances 3<sup>eme</sup> édition,2003, Paris, p.53.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع،الأردن، 2012، ص19.

<sup>3</sup> عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان،الأردن،2012، ص.3.

<sup>4</sup> سليمان خالد عبيادات، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2008، ص17

## الشكل رقم (1): العملية



المصدر: مفلح راتب الحميدي وآخرون، إعادة هندسة العمليات (الهندسة)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 30.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن عناصر المدخلات لعملية معينة هي عناصر المخرجات لعملية أو عمليات أخرى، لذلك يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها من أجل إعطاء قيمة مضافة.

الفرع الثاني: خصائص العملية

من الخصائص التي تتميز بها العملية ما يلي<sup>1</sup>:

- العمليات لها صيغة الديمومة على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية ونهاية، لذلك فقيادة وتسير العمليات هي عملية متكررة.
- يمكن أن تجمع العملية مجموعة أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرمياً لها، وهذا ما يميز العملية بأنها عرضية.
- تتكون العملية من عدة عمليات جزئية متراقبة فيما بينها.
- العمليات هي جزء منظم ومستقر مولد للأنشطة.
- نقل المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الدالة في تركيب العملية من أجل تحقيق خدمة مقدمة إلى الزبون.

الفرع الثالث: مكونات العملية

تتكون العملية داخل المؤسسة من المكونات التالية:

1. المدخلات والمخرجات: فالمدخلات تشمل الأموال والموارد الأولية والقوى العاملة والمعدات وغيرها ويجب فحصها قبل تسلمهما من المجهزين، أما المخرجات فتمثل في مختلف السلع والخدمات أو كل ما هو

<sup>1</sup> Marie-Hélène, l'approche processus, FD x50.176 management des processus (2005), ACx50-178 Management des processus, Bonnes pratiques et retours d'expérience (2002), Maitre de conférence Université de Bordeaux, Paris, 2005, P.19.

ناتج عن عملية التحويل.<sup>1</sup>

2. الموارد: هي أنظمة وعمليات أي مؤسسة، والتي تشمل إدارة الموارد والمشتريات والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير، فهناك موارد ملموسة وهي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المنشأة والموارد غير الملموسة والمتمثلة في رأس المال البشري.<sup>2</sup>

3. مجموعة الأنشطة: هي مجموعة المهام الفرعية المنجزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، ومتناسقة في الأداء، موجهة نحو الزبائن من خلال مجموعة من الموارد لإعطاء مخرجات سواء مادية أو غير مادية.<sup>3</sup>

4. الإجراءات: حسب معيار الایزو (ISO9000, 2000) فإن الإجراء هو طريقة محددة لإنجاز نشاط أو عملية، يمكن أن تكون هذه الإجراءات في وثيقة، وتسمى بالإجراءات الموثقة، كما يمكن أن تكون هناك إجراءات غير موثقة تكون متداولة بين الأفراد بدون وثائق محددة.<sup>4</sup>

#### الفرع الرابع: أنواع العمليات

هناك ثلاثة أنواع من العمليات وهي:<sup>5</sup>

1- العمليات التشغيلية: وتسمى أيضاً هذه العمليات بعمليات الإنجاز، وهي تساهم مباشرة بالإنتاج، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي بداية من تحديد حاجياته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء، الإنتاج، الامداد، خدمات بعد البيع.

2- عمليات الإدارة: وهذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات (الآتية من العمليات أو من الخارج) إلى أوامر وتوجيهات، وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على التطور إيجابياً، والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف المتبعة، مثل إعداد وتنفيذ الإستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر، وتكون تحت التصرف الكامل لفريق الإدارة.

3- عمليات الدعم: هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الوسائل الالزمة لباقي العمليات وتساعدها بممارسة نشاطها بصفة عادية، وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعطاء القيمة، فهي لازمة للسير

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 27.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد الصرايحة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 32.

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية؛ مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة فرhat عباس، سطيف، 2011-2012، ص 19.

<sup>4</sup> مرجع سابق، ص 19.

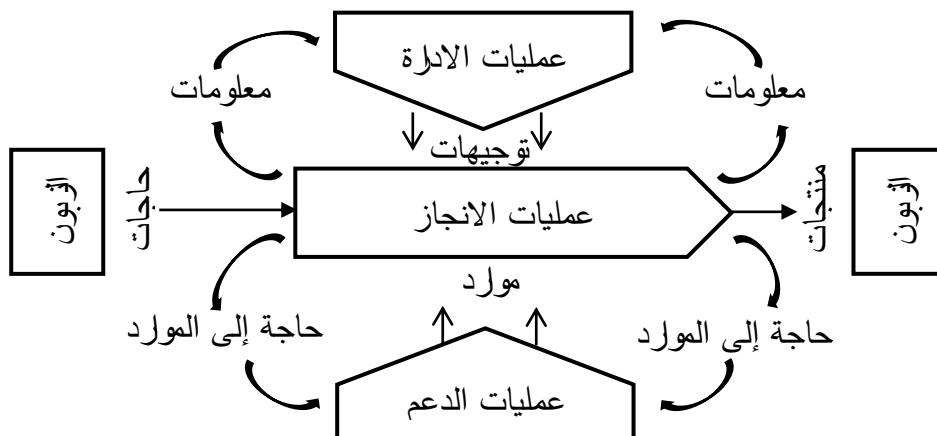
<sup>5</sup> Gestion de processus, Avenir Formation, Delémont, suisse, Septembre 2014, P29.

### مدخل للإدارة بالعمليات

المستمر للمؤسسة، وهي عموماً مرتبطة ببعض الوظائف مثل التكوين، الإعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة، المعلومات والمهارات.

إن هذه الفئات الثلاثة متربطة فيما بينها لتحقيق هدف واحد وهي تفاعل مستمر كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (2): التفاعل بين فئات العمليات



المصدر: رحمني منير، مطبوعة في الإدارة بالعمليات، جامعة سطيف 1، 2016، ص 17.

من خلال الشكل فإن الجزء الكبير من مدخلات عمليات الإدارة تأتي من العمليات التشغيلية كمؤشرات ولوحات قيادة ونتائج، وأيضاً كمشاكل تبحث عن حلول، وتكون مدخلاتها من جهة أخرى آراء أصحاب المصالح (عمال، مساهمين، شركاء)، ويمكن اعتبار مخرجاتها كأهداف وتوجيهات تنظيمية، مخططات عمل إلى غير ذلك.

وبالنسبة لعمليات الدعم، فمدخلاتها تتمثل في الحاجات والطلبيات من الوسائل الم عبر عنها من قبل العمليات الأخرى، والمخرجات هي الوسائل المقدمة لهذه العمليات.

### المطلب الثاني: مدخل للعمليات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى العناصر التالية: تعريف مدخل العمليات وأهميته، بالإضافة إلى مختلف مجالاته ومزاياه.

### الفرع الأول: تعريف مدخل العمليات

مدخل العمليات هو أحد المبادئ الثمانية في إدارة الجودة، حيث قدم الإيزو ISO تعريف لهذا المدخل بأنه: "الوصول إلى النتائج المستهدفة بطريقة كفؤة، تعتمد على تسيير الموارد والأنشطة كعملية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكتاني، نظام إدارة الجودة إيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 60.

### مدخل للإدارة بالعمليات

في تعريف آخر فإن مدخل العمليات يعتمد على بناء نظام إدارة كفاءة، لأن الهدف الأساسي من تبني نظام الإيزو ISO هو تطبيق هذا المدخل معتمداً المفاهيم الأساسية لرضا المستفيد وتحقيق رغباته في المنتج والخدمة المقدمة؛ التي تلبي حاجاته فضلاً عن توثيق العملية وملائمة المدخلات والمخرجات لأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابقة يمكن القول بأن :

مدخل العمليات يعتمد على الوصف بشكل منهجي لتنظيم أي نشاط معين بنظرة تقوم على العمليات، من خلال تحليلها، بهدف إجراء التعديلات اللازمة وإشباع رغبات الزبائن، فهو يتميز بطبيعة عرضية تربط عدة وظائف ووحدات داخل المؤسسة بالإضافة إلى توجهه نحو خدمة الزبائن.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية مدخل العمليات

تبني مدخل العمليات يعتبر إستثماراً مهماً بالنسبة للمؤسسة، لذلك سوف نبرز مجموعة من النقاط لأهميتها:<sup>3</sup>

1- فهم وجهة نظر الزبائن: من أجل تسيير القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبائن وأيضاً لجميع الأطراف ذات المصالح، تعمل العمليات على توضيح العناصر التالية:

- النتائج المحققة لكل عملية، وذلك بالرابطة القوية الموجودة بين هذا المدخل وتحقيق النتائج، وهذا بالوصف البسيط لدور كل عملية بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتطوير ثقافة تنظيمية تعتمد على النتائج والقياس والتحسين المستمر.

- الخدمات الحقيقة المقدمة للزبائن، وتوجيه جميع عمليات المؤسسة نحو الزبائن، ومحاولة فهم العلاقات والروابط بين الوظائف والخدمات وعلاقتها مع الزبائن، فجميع الطاقات مركزة نحو إشباع الزبائن وبقى الأطراف ذات المصلحة وتحقيق مبدأ الاشباع المتوازن.

2- ضمان أفضل تسيير بين مختلف الأقسام المتباينة: وهذا من خلال تجنب المشاكل المعتادة في التنظيمات القديمة (كالنظرية الجزئية لكل قسم داخل المؤسسة على حدى، وبالتالي إهمال بعض المشاكل الموجودة بين هذه الوحدات)، وذلك بـ:

- الإلتزام الكامل للفاعلين بمشاركة جماعياً في تحقيق الأهداف، ووضع التنظيم ككل في خدمة الأهداف الإستراتيجية.

- فحص مجموع سلسلة الأنشطة والتركيز على الحلقات الضعيفة ومحاولة تحسينها.

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي ، مرجع سابق، ص 61

<sup>2</sup> Pierre Longin et Henri Denet, construire votre qualité, AFNOR, paris,2004,P34.

<sup>3</sup> Jean, Noël Gillot, La gestion des processus métiers, Paris, 2007, P.345.

## الفصل الأول

- 3- تسهيل عملية تنفيذ الإستراتيجية: عموماً فإن إستراتيجية المؤسسة تنفذ في إطارها التنظيمي، وذلك بنشرها هرمتياً من أعلى إلى أسفل، أي ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى مخططات عملية، وإهمال الجانب العرضي يولد مخاطر فيما يتعلق بالترابط الموجود بين هذه الأقسام.
- 4- الرفع من الأداء العام لل المؤسسة: وذلك من خلال:
- تقلص التكاليف والوقت والإستعمال الفعال للموارد.
  - رفع الإنتاجية وزيادة كمية الإنتاج.
  - يقدم إلى نظام إدارة الجودة الوسائل الكافية للوصول إلى أهداف المؤسسة.
  - يجذب إهتمام المؤسسة نحو القيمة المضافة للأنشطة.
  - تسهيل عملية كشف وتصحيف الإختلالات.
  - قياس وتحسين أداء كل عملية.

### الفرع الثالث: مجالات تطبيق مدخل العمليات

تطبيق مدخل العمليات يشمل جميع المؤسسات ومختلف أنشطتها ويطبق في جميع مستويات الإدارة من الإدارة العليا إلى الإدارة التشغيلية، كذلك هو يشمل جميع مجالات تسيير الإدارة والتي سنبرزها في النقاط التالية:

#### أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بأكمل الطرق وأقلها تكلفة.<sup>1</sup>

فهي تقوم على مجموعة من المبادئ والقواعد والمتمثلة في<sup>2</sup> :

- 1- التركيز على الزبون: يعد التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الهدف الرئيسي لأي منظمة، لذا فإنه يجب تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون مع الوفاء بمتطلباته، والعمل الجاد على تنفيذ ما هو أكثر من توقعات الزبون.
- 2- القيادة: فكل عملية لها مسؤولين خاصين بها ولها معايير متاحة لتحقيق الأهداف.
- 3- إندماج العاملين: أي إدماج العاملين بالمنظمة على جميع المستويات ومشاركتهم الكاملة، للإستفادة من قدراتهم وخبراتهم.

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.44.

<sup>2</sup> لعراوف فايز، زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية جامعة المسيلة، 2014-2015، ص.35.

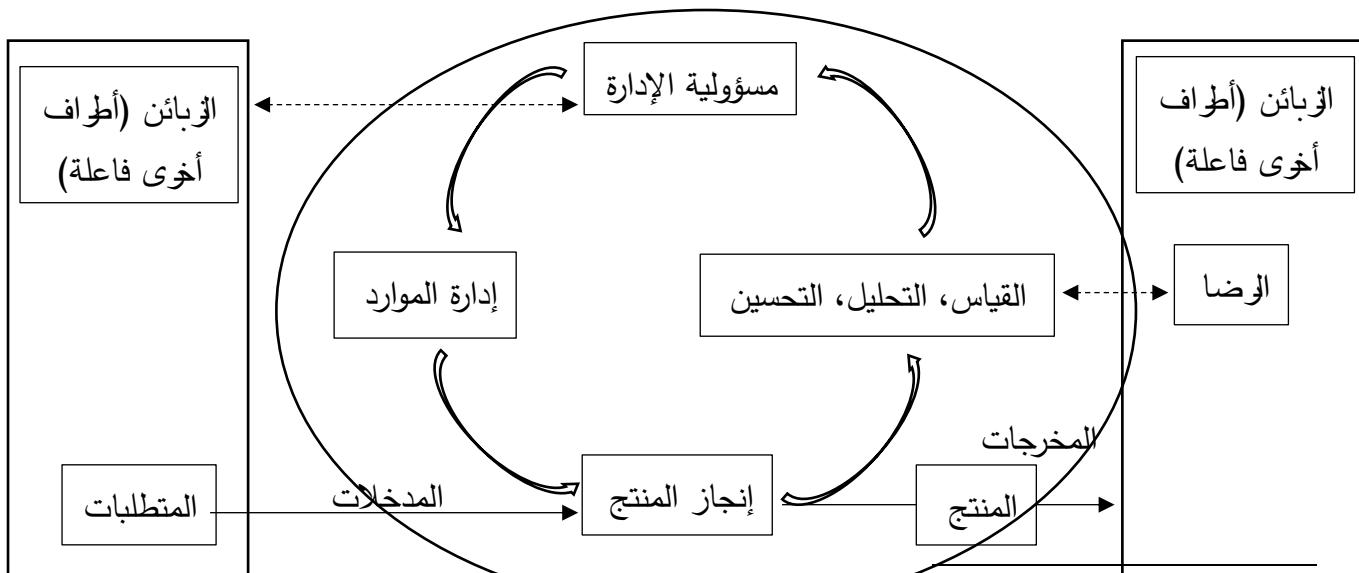
مدخل للإدارة بالعمليات

- 4- مدخل الإدارة بالنظم: فالعمليات هي الأساس في تكوين النظام، وهذا بالترابط الموجود بين العمليات على شكل نظام له أهداف تحده.
- 5- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء هدفا ثابتا من أهداف المنظمة.
- 6- علاقة تبادل المنفعة مع الموردين: تعتمد المنظمات ومورديها كل منها على الآخر، وبالتالي فإن علاقة تبادل المنفعة تدعم مقدرة كل منها لخلق القيمة.
- 7- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يجب أن تسند القرارات الفعالة إلى تحليل البيانات والمعلومات والحقائق.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مدخل العمليات للوصول إلى أهدافها، وذلك عن طريق مجموعة من الخطوات:<sup>1</sup>

- تحديد العمليات الالزامية لنظام إدارة الجودة.
- تحديد تسلسل هذه العمليات.
- تحديد معايير وطرق ضمان فعالية هذه العمليات.
- ضمان توافر المعلومات الضرورية لمراقبة هذه العمليات.
- قياس هذه العمليات وتحليلها.
- إتخاذ إجراءات لتحقيق التحسين المتواصل لهذه العمليات.
- إن مدخل العمليات يسمح بتكوين نظام يتناسب ومتطلبات الزبون والوصول إلى هذه الأهداف يكون مرتبطة بفعالية نظام إدارة الجودة.

الشكل رقم (3): نموذج نظام إدارة الجودة المعتمدة على العمليات.



<sup>1</sup> عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص 29-27

### مدخل للإدارة بالعمليات

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص.88.

#### ثانياً: نماذج التميز

التميز هو القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، فهو مدخل شامل يحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات ويケف التناقض الكامل بين العمليات في المؤسسات، هذا الأخير يعتبر مدخل العمليات قاعدة أساسية من خلال تحويل الموارد إلى مخرجات لصالح الزبائن وأصحاب المصلحة من خلال العمليات التالية:<sup>1</sup>

- تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظمية.
- تحسين العمليات حسب الحاجة بإستخدام الإبتكار والإبداع.
- تصميم السلع والخدمات بناءً على حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم.
- إدارة وتنمية العلاقات مع العملاء.
- إشباع حاجات الزبائن وجميع الأطراف ذات المصلحة.

#### ثالثاً: ستة سيغما (Six Sigma)

ستة سيغما هي تقنية متطورة في إدارة الجودة، تستهدف ما يقرب الكمال في دقة الالتزام بالمواصفات وتجنب الأخطاء في العمليات الإنتاجية، وتعتبر طريقة أكثر فعالية في حل مشاكل الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

وتشمل مراحل تطبيق ستة سيغما ما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد وتعريف العمليات.
  - قياس الأداء الحالي ومشكلاته.
  - تحليل أسباب الانحرافات.
  - الرقابة والتحكم والضبط.
- يعتبر مدخل العمليات الركيزة الأساسية لستة سيغما حيث يقوم على مجموعة من المتطلبات:
- لابد من الإدارة أن تكون ملتزمة بمشروع تحسين الجودة.

<sup>1</sup> علي السلمي، نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية، نوفمبر، 2007، ص.11.

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، طريقة ستة سيغما كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، العدد 05، 2014، ص.121.

<sup>3</sup> بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، عمان؛الأردن؛ الطبعة الأولى، 2016، ص.72.

- الهدف الأساسي هو التركيز على متطلبات الزيون، لذلك هيكل المؤسسة يجب أن ينظم عرضياً لتحقيق هذه الغاية.

#### رابعاً: إعادة الهندسة

يعتبر مدخل العمليات من المداخل الحيوية لإعادة الهندسة، حيث ينظر إلى إستراتيجية إعادة الهندسة على اعتبارها مبادرة تنظيمية محركة لإعادة إختبار عمليات الأعمال وإعادة تصميمها، وذلك بهدف تحقيق الميزة التافسية في الجودة، الإستجابة، التكلفة، رضا الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة.

فهو وسيلة إدارية منهجية يقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، فهي تعنى بالعمليات لا بالمؤسسات، فهي لا تعيد هندسة الإنتاج أو إدارة المبيعات وغيرها بل تعيد هندسة العمل، إن إعادة الهندسة تتطلب بالتحديد في مدخلات ومخرجات العمليات.<sup>1</sup>

#### خامساً: الإدارة بالأنشطة (ABM) والتكاليف بالأنشطة (ABC)

تعتبر التكاليف بالأنشطة ABC من أهم التطورات الحاصلة في أنظمة التكاليف، يسمح بتحديد أدق للتكاليف، يعمل هذا النظام على تحديد التكلفة الفعلية للمنتجات والخدمات. والتحليل على أساس الأنشطة يمكن من دراسة كل نشاط ما تقوم به المؤسسة بشكل مستقل.

بالإضافة إلى إدارة التكاليف بالأنشطة (ABC) توجد الإدارة بالأنشطة (ABM) وهو أسلوب لإدارة التكلفة، يستخدم بيانات التكاليف للأنشطة التي تتكون منها المنشأة في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية التي تستخدم في تخفيض التكلفة وتحسين الأداء، وتحسب القيمة لدى المستهلك والربحية حيث تتطلب الإدارة ثلاثة خطوات:<sup>2</sup>

- تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتكون منها المنشأة.
- تخصيص التكاليف على الأنشطة.
- تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط.

#### الفرع الرابع: مزايا مدخل العمليات

لمدخل العمليات مجموعة من المزايا التي تساهم في نمو المؤسسة وتوجيه جهودها لتحقيق مختلف الأهداف، وتقديم الخدمات للعملاء، وأصحاب المصلحة.

<sup>1</sup> مجذوب شهزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات تخفيض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي للياس، سيدني بلباس، 2017-2018، ص.25.

<sup>2</sup> علي حازم يونس اليمور، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة الـ ABM في تحديد فرص تخفيض التكلفة، المجلة الأكاديمية العلمية العراقية، العدد 98، جامعة الموصل، 2010، ص.230.

### مدخل للإدارة بالعمليات

يربط منظور العملية كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض، ويزيد من فهم العاملين للنظام كله، بدلاً من التركيز على جزء منه، فضبط هيكل التنظيم مع العمليات الفعلية التي يؤديها النظام، يمكن من أن تقدم الخدمة للعملاء بفعالية، وفي هذا السياق فإن النظام ليس معد عن طريق وظائف أو مهن، ولكن على حسب منتجات نهائية وخدمات مقدمة.

ففي إطار نمو المؤسسة، فإن عملية الإدارة والمتابعة تعد جد معقدة، فهي تتعلق بتوجيه المجهودات في نفس الإتجاه، أي فيما يتعلق بخلق القيمة بالنسبة للمنتج أو الخدمة النهائية، لذلك فإن المجهودات الموجهة بدون نظام جيد لا يمكن أن تعطي نتائج على حسب الأهداف الموضوعة، لذلك يساعد مدخل العمليات في استغلال جميع الطاقات والمجهودات نحو تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم الإدارة بالعمليات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من: تعريف الإدارة بالعمليات، العملية كأداة إدارية، مراحل الإدارة بالعمليات.

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة بالعمليات

عرفها Yvon Mougin بأنها: "نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة من أنظمة فرعية تسمى بالعمليات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين"<sup>2</sup> كما تعرف أيضاً بأنها تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات ومراقبتها، من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية.<sup>3</sup>

فالإدارة بالعمليات، هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادمة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات، وقياس فعاليتها وتحسينها، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات.<sup>4</sup>

#### الفرع الثاني: العملية كأداة إدارية

تنص الفقرة الثانية من تعريف العملية ضمن معايير الإيزو ISO2000,9000:

" يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها، من أجل إعطاء قيمة مضافة.

ومنه فإن غاية العملية، هي إعطاء قيمة مضافة، وبالتالي فالحكم على نظام إدارة الجودة يعتمد على فعالية العمليات المكونة له، كما ينص المبدأ الرابع لإدارة الجودة بأنه يتم الوصول إلى نتيجة متوقعة وبطريقة

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحيات عباس، سطيف 1، 2018-2019، ص 42.

<sup>2</sup> Yvon Mougin, La cartographie des processus, 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, Paris,2006, P.334.

<sup>3</sup>Jean-François Pillou, Management par les processus : <http://www.commentcamarche.net/> contenant/qualité/processus.php3.

<sup>4</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

### مدخل للإدارة بالعمليات

فعالة، إذا كانت الموارد والأنشطة تسير كعملية، في حين أن المبدأ الخامس ينص على أن تحديد وفهم وتسخير العمليات المتربطة على شكل نظام يساهم في فعالية ونجاعة المؤسسة وفي الوصول إلى أهدافها.

وللفهم الجيد لربط الإدارة والغايات والعمليات، يمكن اعتبار أن العمليات كأدوات تخدم وتكمل غايات نظام إدارة الجودة، بمعنى إشباع الزبائن وجميع الأطراف ذات المصلحة من خلال إنتاج منتجات وخدمات وفق

السياسة المتبناة من إدارة المؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مراحل الإدارة بالعمليات

لتنفيذ الإدارة بالعمليات بصفة فعالة لا بد من تتبع أربعة مراحل أساسية هي: توضيح العمليات، محاذاة الإستراتيجية بالعمليات، إدارة العمليات وتسريع خلق القيمة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه فيما يلي :

أولاً: توضيح العمليات Rendre les processus visible

1- خريطة العمليات: إن خريطة العمليات هي رسم بياني يقوم بتحديد العمليات والعلاقات الموجودة بينها، الهدف منها هو إنشاء صورة دقيقة شاملة للعملية برمتها، تساعد في فهم كل جانب من جوانب المدخلات والمخرجات.<sup>2</sup>

من أجل إعداد خريطة للعمليات داخل المؤسسة يتطلب المراحل التالية:

أ- التحديد الواضح للزبائن ومتطلباتهم: وتعلق بطرح التساؤل التالي : " من هم زبائننا؟" سواء الحاليين أو المستقبليين، هذه الخطوة تسمح بتحديد الأطراف ذات المصلحة: الزبائن الخارجيين والزبائن الداخليين (عمال، مساهمون، مسirين..) وتحديد متطلبات كل واحد منهم، لأن في بعض الأحيان يمكن أن تكون متطلباتهم مختلفة وحتى متعارضة.

يمكن تقسيم متطلبات الزبون إلى ثلاثة مستويات هي<sup>3</sup> :

- المتطلبات الأساسية الواجب توفيرها: هذه المجموعة لا يعبر عنها الزبون لافتراض حتمية توفرها، وإذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن الزبون لن يكون راضيا، أما إذا توفرت فإن ذلك لن يزيد من مستوى الرضا لديه.

- متطلبات الأداء (تسمى بالخصائص أحادية البعد): هذه المجموعة يطلبها الزبون ويعبر عنها بصرامة، كما يتاسب مستوى رضا الزبون طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عال والعكس صحيح.

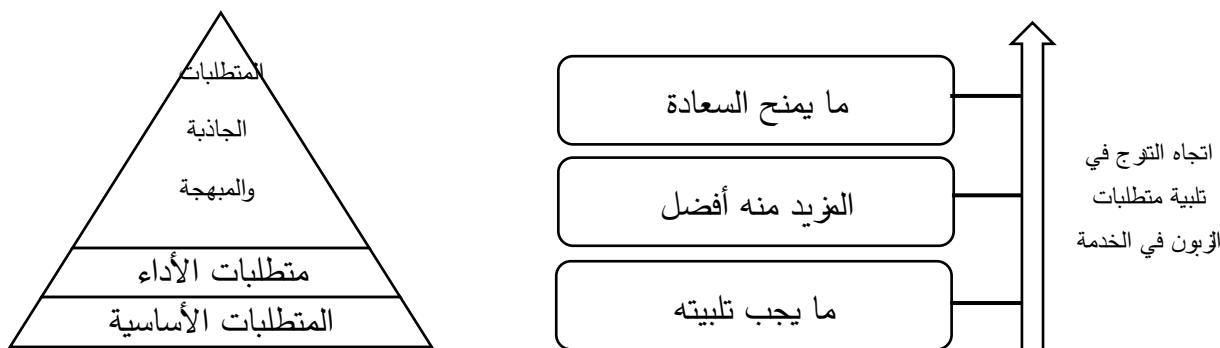
<sup>1</sup> مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> غريغ برو، 6 سيرغاما للمديرين، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، جدة، 2007، ص 30.

<sup>3</sup> واله عائشة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 112.

- المتطلبات الجاذبة أو الوهاجة: تحتل هذه المتطلبات أكبر درجة من التأثير في رضا الزبون، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل الزبون بل غير متوقعة من قبله، وتوفيرها يرفع من مستوى مشاعر الرضا لديه وغيابها يشعره بعدم الرضا.

الشكل رقم (4): هرم أصناف متطلبات الزبون



المصدر: والة عائشة أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، مرجع سبق ذكره ص 114.

وتسقى الإدارة من تصنيف متطلبات الخدمة بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها: أنه يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير الخدمة، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء، والمتطلبات الجاذبة بدلاً من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مرضية للزبون.

ب- إعداد كل زوج منتج - خدمة/زبون: وهي تكمل المرحلة السابقة بطرح السؤال التالي "ما هي المنتجات/الخدمات المباعة، وإلى أي نوع من الزبائن؟"، فهي تقوم بإعداد قائمة لكل (منتج/خدمة) الموجهة لكل زبون.

ج- تحديد العمليات: هذه المرحلة تقوم على طرح التساؤل التالي: "ما هي العمليات التي يمكن أن تعطينا منتجات وخدمات تشبع متطلبات الزبون؟"

تحديد العمليات يكون أولاً بتحديد العمليات المقرنة بتقديم المنتج/الخدمة للزبون الخارجي، التي لها علاقة مباشرة معه وهي العمليات التشغيلية، ثم بعد ذلك العمليات الملحة وهي عمليات الدعم، ثم عمليات الإدارة، وهذا يكون بتكون سلسلة من العمليات انطلاقاً من العمليات الأمامية التي لها اتصال مباشر مع الزبون، ثم العمليات الخلفية الموردة للعمليات الأساسية إلى غاية المورد الخارجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

د- إعداد الخريطة: يجب فهم العمليات فهما عميقاً متكاملاً حتى يتم تحديد الحلول الملائمة، أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات وهي أشبه بدراسة الجدوى، ويتم فيها رسم الخرائط التوضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة، مع إعطاء مسميات محددة للعمليات كعملية الإدارة وعملية التشغيل والتنفيذ والإنتاج.<sup>1</sup>

2- وصف العمليات: إن وصف العمليات يسمح لجميع الفاعلين داخل المؤسسة من فهم العملية وغايتها، فهي تشمل جميع العناصر الموجودة فيها ومحيطها الخارجي، وذلك لإعطاء رؤية واضحة لها وإمكانية تسييرها وتحسينها بصورة جيدة، ويتم وضعها من خلال أداة تسمى ببطاقة العملية Fiche

<sup>2</sup>.processus

وتكون بالشكل التالي:

الشكل رقم (5): بطاقة العملية

الصفحة 2	اسم العملية	الصفحة 1	اسم العملية
مقاييس العملية		خصائص العملية	
الأهداف المرتبطة بالعملية: مؤشرات أداء العملية: مخاطر عدم الوصول إلى الأهداف وعدم إشباع الزبون:.....		الغاية: المدخلات: المخرجات: الزبائن:	
معطيات القيادة فائدة العملية:		العمليات الثانوية: الروابط الوظيفية (العمليات الأمامية، العمليات الخلفية):	
نقاط التحسين	نقاط القوة		

Source : michelcattan et al, maitriser les processus de l'entreprise,4eme edition,d'organisation, paris, 2003, p.104.

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف؛ الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،الأردن،2013، ص257.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص38.

### مدخل للإدارة بالعمليات

تشمل بطاقة العملية جميع الخصائص المرتبطة بها مثل اسم العملية، المدخلات، المخرجات، العلاقة مع العمليات الأخرى...

#### ثانياً: معاذة الاستراتيجية مع العمليات

وتكون من مرحلتين أساسيتين هما: ربط الاستراتيجية مع العمليات وإعداد لوحة القيادة الاستراتيجية للعمليات.

1- ربط الاستراتيجية بالعمليات: إن محاولة ربط الاستراتيجية بالعمليات يتطلب خطوتين أساسيتين هما: تحديد العمليات الاستراتيجية وإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

أ- تحديد العمليات الاستراتيجية : هي تلك العمليات التي تشارك بصفة كبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فمثلاً: إذا كان الهدف الاستراتيجي للمؤسسة هو الحصول على حصة سوقية أكبر، فتعتبر عمليات النمو والتطوير كعمليات استراتيجية، بعد تحديد العمليات الاستراتيجية تحدد الأهداف المفتاحية الخاصة بكل عملية استراتيجية، بحيث تكون هذه الأهداف مساهمة في الأهداف العامة للمؤسسة، إن هذا الرابط بين هدف العملية وهدف المؤسسة مهم جداً فيما يتعلق بعدم التعارض بين التوجيهات العامة للمؤسسة ومخططات التنفيذ ( على مستوى العمليات).

ب- بطاقة الأداء المتوازن: إن من أهم الوسائل التي تساعد في معاذة الاستراتيجية بالعمليات، هي بطاقة الأداء المتوازن، والتي قدمها كل من P.Kaplan و D.Norton باعتبارها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتبني ترجمة الرسالة إلى مجموعة مترابطة بمقاييس الأداء، تساهم في إنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال، واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

2- إعداد لوحة القيادة الاستراتيجية للعمليات: هي توضيح بياني لمتابعة المؤشرات (تطورات الأداء) لتقديم المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرار، وإعدادها يعتمد أولاً على تحديد المؤشرات التي تساعد في القيادة الاستراتيجية للعمليات، ثم بناء لوحة القيادة ومتابعتها.

أ- تحديد المؤشرات: لإعداد لوحة القيادة يجب البحث في النقاط التالية:

- تحديد المهام والأعداد الرئيسية لكل قسم.

- ترجمة المهام إلى مؤشرات للأهداف العليا.

- التحديد (إذا أمكن) للأعمال التصحيحية على مستوى كل مؤشر.

- وبعد تحديد النقاط الأساسية لكل مهام المسؤوليات سيكون لكل مسؤول المؤشرات الضرورية، وذلك من أجل قياس أو تحديد مستوى الإنجاز أو تحقيق المهام، واختيار المؤشرات يجب أن يتم بمساهمة الأشخاص

<sup>1</sup> وسيلة عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، ليبيا، العدد 2، 2016،

ص.28

### مدخل للإدارة بالعمليات

الذين يقيّمون النشاطات والنتائج المحصل عليها، ونظراً لأنّ المؤشر هو عبارة عن أداة لقياس يجب أن يمثل بعض الخصائص، من بينها مدى تحقق الأهداف، السرعة أو السهولة في الحصول على المعطيات... إلخ.

بـ- بناء لوحة القيادة الاستراتيجية: لا يوجد نموذج نوعي موحد للوحة القيادة قابل للتطبيق في كل مؤسسة، ولكن كل منها تتبنى لوحة تتلاءم مع احتياجاتها، ومع ذلك فإنه يجب إعطاء طريقة تقريرية عامة قابلة للتطبيق لكل حالة، والعنصر الهام الذي يضمن نجاح وضع لوحة القيادة يرتكز على تقديم المعلومات، إذ أن صيغة الوثيقة تسهل الإستغلال السريع للمعلومات، وحتى تلعب لوحة القيادة دورها كأداة للمعلومات فمن الضروري أن تكون المعطيات مقدمة بسرعة، وهذا يضمن في حالة المعلومات الناقصة أن تكون المعلومات مقررة، وإذا لم يمكن تقديرها فترك على بياض.<sup>1</sup>

### ثالثاً: إدارة العمليات

هي مجموعة من الأنشطة لتكوين السلع والخدمات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة أكبر للزبون المستهدف، وفي الإطار نفسه توصف بأنّها توجيه وسيطرة على عملية تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات نهائية. الفرق بين الإدارة بالعمليات وإدارة العمليات، هو أن الإدارة بالعمليات تهتم بتسهيل مجموع النظام الإداري القائم على العمليات والتنسيق فيما بينها بما يتماشى واستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، في حين أن إدارة العمليات تهتم بتسهيل أداء كل عملية على حدة، وتحقيق النتائج المرجوة لكل منها.<sup>2</sup>

### رابعاً: تسريع خلق القيمة Accélérer la création de valeur

العملية هي مجموعة مترابطة من الأنشطة بواسطة تدفقات من أجل توليد قيمة للزبون، حيث أن وجود أنشطة لا تولد القيمة بالنسبة للزبون قد تعتبر عائقاً في إشاعه، تسمى هذه الأنشطة بـMUDA وهي كلمة يابانية تعني الأنشطة غير المولدة للقيمة بالنسبة لحاجات الزبون، في المدخل التقليدية فإن تسريع خلق القيمة يتم بزيادة الاستثمار في الأنشطة المولدة للقيمة وعدم الإهتمام بالأنشطة غير المولدة للقيمة، وهذا ما يزيد من الرفع في التكاليف ونسبة المخاطر فيما يتعلق بجدوى هذا الاستثمار، وطول المدة الزمنية في عملية خلق القيمة بالنسبة للزبون، لوجود الأنشطة غير مولدة القيمة التي تعطل سير العملية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوديار زهية، جاري شوقي، لوحة القيادة كأساليب فعّال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة، 2016، ص14.

<sup>2</sup> إيثار عبد الهادي آل فيجان، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الكتب والوثائق الطبعه الأولى، بغداد، العراق، 2011، ص.3.

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص45.

## المبحث الثاني: أسس هندسة وتصميم الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من كتاب وعلماء الإدارة لماله من أهمية في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات.

### المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من العناصر التالية: تعريف وخصائص الهيكل التنظيمي ومبادئه، وكذا تصميم الهيكل التنظيمي.

#### الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه المجموع الكلي للوسائل المستخدمة في تقسيم العمل إلى مهام مختلفة وضمان التنسيق بينها.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر فالهيكل التنظيمي هو ترجمة للكيفيات التي ورعت بها المهام ووكلت بها المسؤوليات وقسمت بها الوظائف والأنشطة، كما يظهر طبيعة العلاقات بين مختلف المسؤولين.<sup>2</sup>

من خلال هذه التعريف يمكن القول أن:

الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة الالزمه لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي

هناك خصائص معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمرا ضروريا للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية وهذه الخصائص هي:

1. المركبة: تتناسب المركبة تتناسب طرديا مع مستوى موقع صنع القرار في المنظمة، اذ كلما ارتفع مستوى الموقع الذي يتخذ فيه القرار ارتفعت معه درجة المركبة، حيث تشير المركبة إلى مدى قيام السلطة

<sup>1</sup> مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009-2010، ص110.

<sup>2</sup> ورابة بليشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة أكلي محنـد اولـحـاجـ، الـبـورـةـ، 2013-2014، ص59.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الرأي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.9.

### مدخل للإدارة بالعمليات

الرسمية بتحديد حرية التصرف الخاصة بالأفراد والوحدات التنظيمية إذ يرى "دافت" أن اتخاذ القرارات في المستويات العليا من الهرم الإداري يدل على أن المنظمة تبني المركزية، وفي حالة تخويل اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا عندئذ تبني المنظمة الامركلية.

2. التخصص: يشير التخصص إلى الدرجة التي تبدأ عندها تقسيم مهام وفعاليات المنظمة إلى أنشطة أصغر، ويعتمد التخصص بشكل مباشر على درجة تقسيم العمل إذ كلما زاد مستوى أو درجة تقسيم العمل كلما أصبح التخصص أكثر اتساعا.<sup>1</sup>

3. الرسمية: هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، ومحكوماً بموجب قواعد وإجراءات وسلوكيات محددة لا يستطيع الفرد الخروج عنها، وهي مدى اعتماد المنظمة على قوانين وأنظمة وقواعد وتعليمات وقرارات وإجراءات ومعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

4. التعقيد: ذلك البعد من الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى عدد الوظائف والوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وكذلك عدد الوظائف المتخصصة والأنشطة المهنية والاحترافية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي

عند بناء الهيكل التنظيمي أو إعادة بنائه هناك عدة مبادئ أساسية تؤخذ في الاعتبار وهي:<sup>3</sup>

- 1 مبدأ وحدة الهدف: حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إليه.
- 2 مبدأ تقسيم العمل: جعل كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل.
- 3 مبدأ وحدة الرئاسة: لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.
- 4 مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: كل مسؤولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها.
- 5 مبدأ الوظيفة: التنظيم الإداري على أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس على أساس الشخص.
- 6 مبدأ حضر السلطة: تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية.
- 7 مبدأ المرونة: قابلية التنظيم للتكييف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقت وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به.

<sup>1</sup> بشار عباس الحميري وأحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي، مجلة أهل البيت، العراق، العدد 19، 2007، ص 27.

<sup>2</sup> سناه حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، 2017، ص 23.

<sup>3</sup> عدنان ماشي والي، بناء الهيكل التنظيمي، 2012، ص 13.

#### الفرع الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي

تقوم المؤسسة بتصميم هيكلها التنظيمي لاعتباره عملية إلزامية ومستمرة لكل المنظمات وذلك نظراً للتطورات الداخلية والخارجية في المنظمة.

##### **أولاً: مدخل تصميم الهيكل التنظيمي**

هناك مدخلان أساسيان في تصميم الهيكل التنظيمي واللذان يتمثلان في المدخل الفوقي والتحتى.<sup>1</sup>

###### **\*المدخل الفوقي**

من خلال هذا المدخل يتبني القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي وجهة نظر الإدارة العليا وذلك لأنها أدرى بمصلحة المنظمة، وهي أيضاً مصدر كل السلطات، كما أنها أقرب الطرق في التعامل مع البيئة الخارجية، وهي التي تضع رسالة ورؤية لأهداف المنظمة. وهي التي تدري أين تسير المنظمة، وعليه فهي أدرى بما يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي ويسمى كذلك بالمدخل الاستراتيجي، يمر هذا المدخل بالخطوات التالية :

1- تحديد استراتيجية المنظمة: حيث تقوم المنظمة بما يلي:

أ- تحليل البيئة الخارجية: بحيث يتم التعرض للظروف المنافسة والمنافسين والموردين والأسواق والمستهلكين، وغيرها من العناصر، وفي ضوء ذلك تحدد الفرص التي تشير إلى ظروف ملائمة في البيئة الخارجية والتي يمكن اقتناصها واستثمارها لتحقيق ميزات إضافية.

ب-تحليل البيئة الداخلية: وهنا يتم التعرض للبيئة الداخلية للمنظمة كأصولها وموجوداتها وأنظمتها الوظيفية كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية والقواعد والمديرين والعاملين بالمنظمة وفي ضوء ذلك تحدد نقاط القوة التي تعطى انطلاقة للمؤسسة، وعلى المؤسسة أن تعتمد لها في مستقبلها، كما حدد نقاط الضعف.

ج- تحديد رؤية المنظمة: وهي طموحات المؤسسة التي يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

د- تحديد رسالة المؤسسة، وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتعطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً فهذه الرسالة تحدد بوضوح طبيعة نشاط المؤسسة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات.

ه- تحديد الأهداف العامة: والتي تمثل النتائج النهائية للمنظمة بشكل أرقام مبيعات...إلخ

2- تحديد الوظائف : يكون تحديد الوظائف من أجل تحقيق الأهداف حيث تحدد بالصورة الآتية:

- تحديد أسماء الوظائف.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص174.

- وصف كل وظيفة.

- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة، أو ما يطلق عليه بالمقرر الوظيفي.

3- تحديد سلطات الإدارات والوظائف.

4- التنسيق.

#### \* المدخل التحتي

في اتجاه مغاير للاتجاه السابق يمكن أن يتبنى المديرون والمسؤولون عن تصميم الهيكل التنظيمي أسلوب عمل يبدأ من قاعدة المنظمة، أي من العمليات التشغيلية والمهام التنفيذية في أدنى مستوى ويمر المدخل التحتي بعدة خطوات وهي كما يلي:

1- تحليل الأنشطة ومهام العمل: وهي الخطوة الأولى في عملية التصميم وتشتمل على:

- الحصول على معلومات مبدئية عن المنظمة، منتجاتها خدماتها ومشكلاتها.

- جمع بيانات عن الوظائف محل التحليل، وذلك إما باللحظة أو المقابلات أو بقوائم الأسئلة، ويتم جمع المعلومات عن الأنشطة، ومدتها وتابعها والأدوات المستخدمة في الأداء وظروف العمل ومخرجات الوظيفة وطبيعة المعلومات الداخلة والخارجة وغيرها.

- تحليل العمل: ويتم ذلك من خلال فحص ما تم جمعه من بيانات، وذلك للتعرف على أدق التفاصيل، ويتم جمع الأنشطة على أساس تشابهها أو تكاملها أو تتابعها في عملية واحدة.

2- تحديد معدلات الأداء: ويشير ذلك إلى تحديد عبء أو حجم العمل في كل نشاط أو عملية، وذلك بعدد الوحدات أو بالوقت، ويساعد ذلك في ترتيب خطوات العمل واجراءاته، كما يساعد على تنظيم مكان العمل والأدوات المستخدمة وعدد العاملين.

3- تجميع الوظائف في أقسام وفي إدارات: يتم تجميع هذه الوظائف في وحدات تنظيمية مثل الأقسام، والتي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات إدارية أكبر ومن أهم العناصر الحاكمة في ذلك:

- التماуг بين الوظائف، بحيث الوظائف التي تتشابه مع بعضها البعض أو تتكامل مع بعضها يمكن دمجها في قسم واحد.

- قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف عند وضعها في قسم واحد.

- قدرة الوظائف على تحقيق الانضباط الداخلي عند وضعها في قسم واحد.

- قدرتها على تحقيق السهولة والبساطة في الأداء.

4- التنسيق: بعد تصميم الوظائف وتجميعها يبقى تفعيل الهيكل بمجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية ومن أهمها والتي تحقق التنسيق في المنظمة ما يلي:

- تحديد سلطة كل وظيفة أو مستوى تنظيمي.

- استخدام أساليب الاتصال المختلفة.

- تحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف والوحدات.

## تانيا: مخارج تصميم الهيكل التنظيمي

تتمثل أهم مخرجات الهيكل التنظيمي في كل من الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

### \* الخريطة التنظيمية

تعتبر الخريطة التنظيمية من أهم أدوات المساعدة في فهم الهيكل التنظيمي

1- **تعريف الخريطة التنظيمية:** يمكن تعريفها على أنها "شكل بياني للهيكل التنظيمي للمنظمة حيث يوضح كل وظيفة وعلاقات العمل الموجودة بين مختلف الوظائف في المنظمة".<sup>1</sup>

2- **خصائص الخريطة التنظيمية:** تتمثل أهم خصائصها في:<sup>2</sup>

- تقسيم العمل، بحيث وضح المربعات الموجودة في الخريطة التنظيمية تقسيمات العمل في المنظمة، سواء ما يتعلق بالتقسيمات الأساسية أو الفرعية.
- توضيح خريطة العلاقات بين المستويات الراسية وهذا أمر هام لمواجهة الصراعات لاتخاذ القرارات.
- توضيح نوع الأعمال التي يقوم بها العاملون.
- توضيح عدد المستويات الإدارية التي تعلو العماليّة الأساسية، ويقوم كل مستوى برفع تقاريره لمستوى الأعلى.

### \* الدليل التنظيمي

بعد قيام المنظمة بتصميم هيكلها التنظيمي لابد من وضع ذلك في وصف متكامل يتناول كل الجوانب، ويتم وضع ذلك فيما يطلق عليه دليل التنظيم، والذي يعتبر بمثابة مرجع للمديرين ويبدأ الدليل التنظيمي بعرض الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل ثم يعرض الهياكل التنظيمية لكل وحدة تنظيمية على حدى، حيث بنظرة مدققة يمكن معرفة عدة حقائق منها: طريقة تقسيم الإدارات (وظيفي، جغرافي)، وأسلوب تقسيم العمل والتخصص، وكذلك من خلاله يمكن معالجة القصور الموجودة في الخريطة والهيكل التنظيمي.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي الوظيفي

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى العناصر التالية: تعريف وخصائص الهيكل التنظيمي الوظيفي، وكل من مزاياه وعيوبه، وكذلك سنتطرق إلى المشاكل والحلول.

<sup>1</sup>Gilbert J.B Propest, Olivier Briggiman Organisation et management, tome1 : structure de l'organisation, Paris, les éditions organisation, 1992, p :42

<sup>2</sup> محمد قاسم القرینی، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2000، ص 268.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 261-263

**الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي الوظيفي**

يقوم هذا الهيكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسد مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة برأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه ومتخصصه.<sup>1</sup>

كما يعرف كذلك بأنه يتم فيه تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة وإدارة صيانة واحدة، هذا الهيكل يساعد في تطوير عمل كل وظيفة يمتاز بأنه اقتصادي ويصعب فيه الاتصال بين الأقسام.<sup>2</sup>

ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهيئات:

**الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي الوظيفي**

المصدر: صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، الطبعة 10، القاهرة، 2016، ص 291.

الموظفون يعملون في أقسام على أساس ما يؤدون من أعمال، هذا الهيكل يساعد في تطوير عمل كل وظيفة، فمثلاً قسم المبيعات يعمل فيه موظفون في مجال البيع ويقومون بتبادل المعرفة ويدعمون بعضهم في أي صفقة صعبة، ميزة هذا التنظيم أنه اقتصادي لا يحتاج لأكثر من مخزن أو ورشة، لكن يصعب فيه الاتصال بين مختلف الأقسام.

**الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي الوظيفي**

لكي يكون الهيكل الوظيفي قادراً على الوفاء بمتطلبات العمل التنظيمي في المنظمة لابد له أن يتصف بمجموعة من الخصائص لجعل منه فاعلاً وكفوء في تأدية مهامه لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه الخصائص كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بغداد راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيئات التنظيمية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007-2008، ص 22.

<sup>2</sup> مرعي مراد، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>3</sup> <https://www.annajah.net/article-19532>

1. مبدأ الهرمية (الدرج الرأسى)

يقصد بالهرمية تسلسل المستويات الأدائية للوظائف من العليا حيث تتسع السلطات (الصلاحيات) الممنوحة للأفراد التي تمكّنهم من اتخاذ القرارات ذات التماส مباشر بأهداف المؤسسة، وحتى المستويات الدنيا منها المنفذة لتلك القرارات.

2. مبدأ التكامل: يتحقق من خلال عملية ترتيب الوظائف وفقاً لنوع العمل وصعوبته النسبية مقارنة بوظائف أخرى.

3. مبدأ التناسق: يتحقق هذا المبدأ من خلال وضوح العلاقات الأفقية والعمودية التي تربط كل وظيفة مع باقي الوظائف سواء تلك التي تقع في نفس المستوى الإداري (علاقات أفقية) أو بمستويات أعلى أو أدنى منها (علاقات عمودية).

4. مبدأ التوافق مع الهيكل التنظيمي: لكي يحقق الهيكل التنظيمي هدف المنظمة يجب أن تسند إلى هيكل وظيفي مماثل يضم مجموعة وظائف تدرج ضمن تسلسل رئاسي من قمة الهرم الإداري حتى قاعده وبنفس الشكل الهرمي الذي تدرج به التشكيلات الإدارية المكونة للمنظمة لتحقيق التكامل والتفاعل والتناسق في تنفيذ الواجبات والمسؤوليات المحددة لكل تشكيل وبالتالي إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

**الفرع الثالث: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي**

عيوب الهيكل الوظيفي	مزايا الهيكل الوظيفي
- صعوبة اتخاذ قرارات سريعة	- الاستخدام الكفوء للموارد المخصصة
- صعوبة تحديد المسؤولية والتأكد من سلامة الأداء وخاصة إذا كان المؤسسة كبيرة الحجم	- يجعل عملية الإشراف عملية سهلة
- صعوبة القيام بوظيفة التسويق من جانب المدراء في المستوى الأعلى	- يمكن المؤسسة من حشد المهارات ووضعها في الأماكن التي تحتاج إليها
- عدم وضوح السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية	- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على المعلومة من مصادرها المختصة
- مركزية وبطء اتخاذ القرارات وتكون محصورة لدى جهات معينة	- سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال

المصدر: عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الرأية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى؛ 2009؛ ص 16.

**الفرع الرابع: مشاكل وحلول الهيكل التنظيمي الوظيفي**

في هذا الفرع سوف يتم التطرق إلى مختلف المشاكل والحلول التي واجهت الهيكل التنظيمي الوظيفي.

**أولاً: المشاكل التي واجهتها التنظيمات العمودية**

إن من مميزات التنظيم التقليدي، تميزه بالتنظيم الهرمي حيث تواجهه مشاكل وهي كالتالي:

- يفصل الهيكل التنظيمي العاملين عن الزبائن.

- نشوء الصراعات الوظيفية والإدارية.

- تنظيم الوظائف والمهن زيادة عن اللزوم هذا ما يسبب إهمال المنتجات.

1- يفصل الهيكل التنظيمي العاملين عن الزبائن: لا يوجد اتصال مباشر بالزبائن أو حتى فكرة واضحة عن كيفية دمج عملهم مع عمل الآخرين لرضا الزبائن، فيميل الهيكل الوظيفي إلى عزل العاملين عن التعلم عن توقعات الزبائن، بل يشجع على الانعزال عن الزبائن، إدراكا من العمال بحدوث مسؤولياتهم.

وحتى عندما يحاول مثل هؤلاء العاملين مساعدة لزبائن، عادة ما يكون لديهم فهم قليل بكيفية عمل النظام مما يجعلهم غير قادرين على مساعدتهم بل والأكثر من ذلك فالهيكل يروج فكرة أن رئيس الفرد هو العميل الذي يجب أن يرضيه العامل، وهذا يسبب البطء في اتخاذ القرار، لأنه ينبغي في كل مرة الرجوع إلى المستوى الأعلى، كذلك فإن التخصص الحاد يقابل الحاجة للتنسيق، ويصبح من الصعب أن يعمل الأفراد بطريقة موحدة لتحقيق الأهداف والتي تطلب وجود نظام فعال للاتصال بين المجموعات وبالتالي تكاليف إضافية مرتفعة.<sup>1</sup>

2- نشوء صراعات وظيفية وإدارية: إن الإزدواج الموجود في التنظيم المصنوفي في شكل إدارات يتبعها أقسام متكررة عبر القطاعات، يسبب اختلاطا وغموض في استخدام السلطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية مما يولد فرص عالية للصراعات بين الوحدات، كما أن التنسيق المحتمل يأخذ وقتا طويلا.

3- تنظيم الوظائف والمهن زيادة عن اللزوم: وهذا ما سبب اهمال المنتجات وهي ثاني أكبر اهمال بعد اهمال الزبائن.<sup>2</sup>

#### ثانياً: الحلول التي أضافتها التنظيمات العرضية (الأفقية)

من بين الحلول التي أضافتها التنظيمات العرضية للخروج من مشاكل التنظيمات العمودية ما يلي:<sup>3</sup>

إن التنظيمات العرضية هي تلك التنظيمات التي تكون نشاطاتها مرتبطة بمنطق الغاية والهدف، وهذه النشاطات تتطلب موارد كل وظيفة، وتكمم مزاياها في :

- ينظر إلى التنظيم بنظرة أفقية لأنه في العادة هكذا يكون العمل داخل المؤسسة، حتى وإن كانت معظم المؤسسات منظمة عموديا وفق الأقسام، في حين أن العمل يكون بالتدفقات الأفقية بين هذه الأقسام.

- تقوم على تقسيم المؤسسة إلى عمليات، هدفها هو التركيز على النتائج وخلق القيمة المضافة الموجهة نحو الزبائن (داخلي أو خارجي)، هذه العمليات تعتبر عابرة لجميع الوظائف في المؤسسة على شكل أفقية، كما أنها تبحث عن خلق مقارب في الأقسام والوظائف وإحداث تعاونات فيما بينها.

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> رحماني منير، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>3</sup> رحماني منير، مرجع سبق ذكره، ص10.

### **المطلب الثالث: مفهوم التغيير التنظيمي**

من خلال هذا المطلب سوف نتناول العناصر التالية: تعريف وخصائص التغيير التنظيمي ومختلف أهدافه و مجالاته، وأيضا التحول من الهيكل التنظيمي الوظيفي إلى المتمركز حول العمليات.

#### **الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي**

يعرف التغيير التنظيمي على أنه الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة مخططة وهادفة داخل التنظيم قصد اشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد المنتسبين للمؤسسة.<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا على أنه العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسع لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة.<sup>2</sup>

من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن:

التغيير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية.<sup>3</sup>

#### **الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي**

تتمثل أهم خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي:<sup>4</sup>

- الاستهدافية: يجب أن يكون للتغيير هدف واضح ومحدد قابل للقياس والتطبيق.
- الواقعية: يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.
- المشاركة: يحتاج التغيير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف.
- الإصلاح: يسعى التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة الاختلالات.
- القدرة على التطوير والابتكار: يهدف التغيير إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة.
- التوافقية: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

<sup>1</sup> سارة زويتي، السلوك الإداري (الإدارة المحلية، القيادة الإدارية التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 155.

<sup>2</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، مصر، 2011، ص 49.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012، ص 19.

<sup>4</sup> مرجع سابق، ص 24.

#### الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص أهم أهداف التغيير التنظيمي كما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب.
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الاستجابة للعملاء.
- تحسين الموقف التنافسي ورفع مستوى المشاركة.
- حل مشاكل التنظيم وتحقيق المرونة التنظيمية.
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة بمعنى نقل المنظمة من النظام القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى نظام انسياط الاتصالات وجميع الاتجاهات.

#### الفرع الرابع: مجالات التغيير التنظيمي

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي يمكن تصنيفها في المجالات الرئيسية الآتية:<sup>2</sup>

أولاً: التغيير الاستراتيجي : تسعى منظمات الأعمال إلى اجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة بها، ويحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، حيث أن التغيير الاستراتيجي هو تغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة.

ثانياً: التغيير الهيكلي: يستند هذا النوع من التغيير إلى أدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي وعلاقت السلطة، والمسؤولية، وأنظمة اتخاذ القرارات ... الخ، ويسير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لموقع السلطة والمسؤولية، ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف.

ثالثاً: التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتضاء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بمواعيد تسليم الإنتاج

<sup>1</sup> سارة زويتي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup> بوطرفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة المسيلية، 2010/2011، ص 7، 9

ويتمثل التغيير التكنولوجي في ادخال وسائل انتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، فيه أصبحت المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتاء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.

رابعاً تغيير الأفراد: يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

- 1- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم في محلهم.
- 2- التغيير النوعي للأفراد وذلك يرفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

خامساً: التغيير على مستوى أنماط القيادة: لاشك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييره، أو بالتغيير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة على العمال.

#### الفرع الخامس: التحول من الهيكل التنظيمي الوظيفي للهيكل المتمركز حول العمليات

نظراً للمشاكل التي كانت تعانيها الهيكل الوظيفية في مختلف الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، خاصة في الجانب التشغيلي، أدى ذلك للتحول إلى الهيكل المتمركز حول العمليات.

طرأت على الهيكل التنظيمية الكثير من التحولات الفكرية والنظرية والتطبيقية، حيث نظمت إدارة المؤسسة أنشطتها في البداية وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، ضمن مجموعة من الوظائف المتاجنة من حيث طبيعة المهام التي تشمل عليها. وهو الاتجاه الذي أوضحه المفكر "هنري فايل" الذي أضاف وظائف المؤسسة ضمن ستة مجموعات رئيسية هي: الوظيفة التقنية ، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، الوظيفة الأمنية، الوظيفة المحاسبة، الوظيفة الإدارية، وتماشياً مع ذلك، ومع استمرار تطور الحياة الاقتصادية للمجتمعات وتشكل هيكل السوق، اتضحت أكثر فأكثر ملام هذه النظرة الوظيفية للمؤسسة، بحيث صنفت وظائف المؤسسة إلى الوظيفة الإنتاجية، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، وظيفة إدارة الموارد البشرية، الوظيفة المحاسبة، وظيفة البحث والتطوير، الوظيفة الأمنية وغيرها من الوظائف التي قد تختلف باختلاف نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2018-2019، ص.55.

## المبحث الثالث: مدخل إعادة هندسة العمليات

يعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجري ل العمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك الهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الانتاجية في المنظمة، وزيادة رضا العملاء.

### المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من تعريف وكذا الخصائص والأسس والأهداف من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

#### الفرع الأول: تعريف إعادة هندسة العمليات

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" بأنها نظرة جديدة إلى العمليات الإدارية، وتنطلب في معظم الحالات وجوب إلغاء أو حذف العمليات الراهنة وأن يحل محلها عمليات جديدة مصممة من الأساس من الصفر، لتسفيد من تقنيات أنظمة المعلومات الجديدة.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة العمليات الإدارية بصفة جزئية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي إعادة تصميم للعمليات والإجراءات الهامة بشكل سريع وجريء، وبثلاث كلمات تعرف الهندرة بأنها تغيير جزئي سريع، والهندرة ترتكز على الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- 1- إعادة التصميم: وجود تصميم غير كفء ومطلوب تحسينه.
- 2- العمليات والإجراءات: ينصب الأمر على العمليات وليس الوظائف.
- 3- العمليات الإستراتيجية: ينصب الأمر على كل ما هو هام وحيوي.
- 4- سريع: يجب أن يتم الأمر بشكل مفاجئ وسريع حتى لا تظهر مقاومة تذكر أمام التحسين.
- 5- جزئي: التغيير قد يقضي على السابق في سبيل تحقيق نتائج هائلة.

<sup>1</sup> ممدوح مصطفى اسماعيل، إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل المفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، العدد الأول، 2016، ص316.

<sup>2</sup> حازم عبد العزيز داود النتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009، ص13.

<sup>3</sup> أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2011، ص42.

الفرع الثاني: خصائص وأسس إعادة هندسة العمليات

**أولاً: خصائص إعادة هندسة العمليات**

يمكن تحديد خصائص إعادة هندسة العمليات فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- اتجاه العملية من البنية إلى التنفيذ: إن عملية توجيه عمليات الإدارة تحاول تجاوز بعض المشاكل القائمة عن النظرة الحتمية للبنية التخصصية، تغيير وجهة العملية للموضوع من مجرد بنائية قائمة بين الإدارة وفروعها إلى مجموعة من العمليات المتداخلة بينهم على حد سواء.
- 2- محتوى ومعيار العمليات: يختلف محتوى ومعايير العمليات من مؤسسة لأخرى كما أن خبرة المصممين توكل ضرورة قيام الشركة بتمييز أنشطتها القائمة عن غيرها من الشركات، حيث أن لكل شركة مجموعتها الخاصة من العمليات.
- 3- أصحاب العمليات والمسؤولية: إن أي إدارة فعالة يجب أن تتحمل أعباء ملكيتها فعليها مسؤولية تسيير عمليات الإدارة من أجل إدارة ناجحة وممكنة، وبالتالي ضمان استمرارية عملية التطوير حيث تشكل حدود المسؤولية وأصحاب العمليات ما يسمى بالنظام المصفوفي.
- 4- توجيه الزبون: تعتبر إعادة هندسة العمليات BPR ذات توجه مرتكز ومنصب على الزبون، حيث أن مخرجات العمليات يجب ألا تدعم فقط أهداف الشركة بل يجب أيضاً أن ترضي وتقابل مطالب واحتياجات الزبون.
- 5- إعادة الهيكلة تغيير أساسي وجذري في العمليات: إعادة هندسة العمليات هي عملية معالجة لبنية العملية التي تحمل بداخلها مخاطر جمة فقد أقر هامر<sup>1</sup> بأن 70% من مشاريع BPR التي خاضها فشلت، ومع ذلك الفرصة لاتزال كبيرة في حين تهدف TQM لتحقيق من 30% إلى 40% من التطورات.
- 6- الأسلوب التصاعدي التنازلي للعمليات المعاد هيكلتها: إن النظرة المثالية المتكاملة تتتوافق مع الأسلوب التصاعدي والتنازلي وذلك لشمولية وتنوع الوظائف الخاصة ب BPR، فإن على الإدارة العليا أن تبدأ أو تتحكم وتراقب عملية إعادة الهيكلة.
- 7- استخدام وسائل المقارنة القياسية لأفضل المنافسين الحاليين في السوق المحلية أو العالمية، عمليات الادارة هي التي يتم فيها تصميم وتنظيم التطوير المستمر والتنمية الفعالة من أجل تخفيض التكلفة والوقت معاً، وبالتالي زيادة مرونة المنظمة وإرضاء الزبون.

<sup>1</sup> مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 45-47.

#### ثانياً: الأسس التنظيمية والإدارية التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات

تقوم إعادة هندسة العمليات على مجموعة من الأسس التنظيمية والإدارية تمثل في:<sup>1</sup>

- 1- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة وتحويله من الهيكل الرئيسي إلى هيكل أفقى بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة واختصار قنوات الاتصال فيها.
- 2- ضرورة إعطاء فرص العمل في المنظمة قدرًا من السلطة يتيح لها مزاولة وممارسة أعمالها بمرنة وحرية وهذا يستلزم دفع تقويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة.
- 3- إعادة تصميم أدوار ومهام ومسؤوليات وصلاحيات الأعمال والوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية.
- 4- إعادة تصميم أساليب ونماذج التحضير داخل المنظمة فقد تحول أسلوب العمل في المنظمة من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي لذا يجب على المنظمة تغيير أساليب التحضير الفردية إلى أساليب تحضير جماعية أي تعطي الحوافز أساس ما ينجزه فريق العمل.
- 5- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وكذلك رضا عمال المنظمة عن جودة منتجاتها وخدماتها.
- 6- إدخال تقنية المعلومات على العمل في المنظمة وذلك لتحقيق معدلات أداء جودة عالية وتوفير الدقة وخفض التكاليف.

#### الفرع الثالث: أهداف إعادة هندسة العمليات

حتى يتم الاستفادة من خصائص إعادة الهندسة في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح، وقد تم تحديد هذه الأهداف بما يلي:

- 1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- 2- التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء، من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- 3- تحقيق السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- 4- تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- 5- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

<sup>1</sup> دينا حسن متولي مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة جامعة بنها، القاهرة، 2011، ص. 98.

<sup>2</sup> عبد الله سمير البجيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص. 33.

6- التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللاحق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعدى تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير، لذلك تعتبر عملية إعادة الهندسة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

#### المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات ومراحلها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى العناصر التالية: مبادئ إعادة هندسة العمليات ومختلف مراحلها، والقائمون على تطبيق هذا الأسلوب.

#### الفرع الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات

تقوم إعادة هندسة العمليات على مجموعة من المبادئ<sup>1</sup>:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- التركيز على الزبون وإعادة التنظيم حوله.
- تغيير وحدات العمل من وظيفة إلى عملية.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
- تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.
- الإستغناء عن القيود الرقابية وتقويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن إنجاز العمل.
- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصال.
- معرفة نقاط الضعف.
- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.

#### الفرع الثاني: مراحل عملية إعادة هندسة العمليات

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

✓ المرحلة الأولى: التشخيص ودراسة العملاء: تحاول المؤسسة في هذه المرحلة دراسة الوضع الحالي لها، والتعرف على درجة رضا العملاء عن السلعة أو الخدمة المقدمة، وذلك لمعرفة التحول في توقعات العملاء، مما يساعد في التحسين والتطوير وتحقيق الهدف الكبير لها وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها.

<sup>1</sup> كلثوم وهابي، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، البويرة، الجزائر، العدد 2، 2018،

ص.52

### مدخل للإدارة بالعمليات

- ✓ المرحلة الثانية: إعداد خريطة العمليات الحالية وإجراء القياسات الالزمة بشأنها: تتعلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة وإعطاء مسميات لهذه العمليات، ويلي ذلك وضع خرائط تفصيلية توضح سير كل عملية، ثم يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات الغير ملائمة من أجل التعامل معها لاحقاً بالحذف أو الدمج أو التعديل.<sup>1</sup>
- ✓ المرحلة الثالثة: تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي): تمثل في تحديد التعديلات الالزمة للعملية الحالية، وتحتاج جهد ووقت، لأنها سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً، ولها فالأمر يتطلب الحيطة والحذر والكفاءة العالية للفريق القائم بهذه المهمة.
- ✓ المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات: تعد من أهم المراحل وأكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل، ومن المستحسن عند القيام بتصميم العملية طرح أكثر من بديل، مما يسمح بترك المجال مفتوح للجنة القيادية للإختيار عند اتخاذ القرار.
- ✓ المرحلة الخامسة: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة): تتوقف هذه المرحلة على مدى نجاح المراحل السابقة، ومؤشر نجاح برنامج إعادة الهندسة يتوقف على هذه المرحلة التي تتطلب إجراء اختبارات ومحاولات استكشاف جديدة، وكذلك المتابعة المستمرة للنتائج المحققة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: القائمون على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق الهندسة لذا لابد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين، ويمكن تحديد الجهات التي تتولاها كالتالي<sup>3</sup>:

1. قائد العملية: وهو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة الهندسة، وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة فيقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة ويختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة ويراقب تطبيق إعادة الهندسة ويقيم النتائج الحقيقة.
2. صاحب العملية: وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة الهندسة في مجال معين أو عمليات معينة، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم، له صلاحيات تمكنه من توفير الموارد الالزمة التي يحتاج إليها الفريق.
3. فريق إعادة هندسة الأعمال: وهو مجموعة من الأفراد والمخترعين الذين سيقومون بعملية إعادة الهندسة من تصميم وتنفيذ، عادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجه، يتكون الفريق من أربعة أفراد يتم اختيارهم حسب شروط الكفاءة العلمية، ومهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، وروح العمل الجماعي، نظرة الشمولية والإبداع.

<sup>1</sup> ممدوح مصطفى اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 319.

<sup>2</sup> كلثوم وهابي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> أحمد عبد الحميد محمد أبو عمشة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

### مدخل للإدارة بالعمليات

4. اللجنة الموجهة: وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة، يقوم هؤلاء المديرين بوضع وتطوير استراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ الأنشطة، تقييم النتائج المحسّلة.

5. منسق عمليات إعادة الهندسة: وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها.

### المطلب الثالث: عناصر ونظمات إعادة هندسة العمليات

في هذا المطلب سوف نتناول مختلف العناصر الأساسية لإعادة الهندسة، والمنظمات التي تحتاج إلى تطبيق هذا الأسلوب، وكذا عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات.

#### الفرع الأول: العناصر الأساسية لإعادة هندسة العمليات

تمثل هذه العناصر فيما يلي<sup>1</sup>:

1. إعادة تصميم العمليات: يجري التركيز في إعادة الهندسة على العملية، حيث تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع الموارد والإلمام بمختلف التغيرات في الهياكل أو التغيرات السلوكية التي تركز على البرامج.

2. الإبتكار والتجديد: تركز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافة شيء أو حذف شيء آخر دون تغيرات كبيرة، أما منهج الهندسة الإدارية يركز على ترك الوضع الحالي تماماً واتباع أسلوب جديد مبتكر.

3. تقديم منتجات جديدة: يعتمد التغيير المعتمد على استراتيجية إعادة الهندسة على استخدام آليات جديدة، تطوير أساليب الإنتاج، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متعددة للزبون، ويعتبر تقديم المنتجات الجديدة أمر ضروري للمنظمات الصناعية والحديثة وذلك لسببين: الأول أن التقدم التكنولوجي مستمر وسريع وأن المنظمات المنافسة تسعى للحصول على الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة، أما السبب الثاني يرجع إلى أن كل المنظمات تنتج منتجاتها ولكن ستحقق الأرباح ثم تبدأ في الإنخفاض، وعليه ستلجأ المنظمات إلى تقديم منتجاتها من أجل تعظيم الأرباح.

#### الفرع الثاني: المنظمات التي تحتاج لإعادة الهندسة

في ظل المنافسة الشديدة التي تميز السوق العالمي يمكن تقسيم الشركات حسب حاجتها للهندسة إلى ثلاثة أنواع، والتي تظهر حاجة الشركات بشكل دائم لوجود خطة عمل لإعادة الهندسة للحصول على نتائج أفضل في كل الأوقات حتى وإن كانت الشركة في قمة نجاحها:

<sup>1</sup> بظاهر بختة، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مستغانم، العدد 09، 2018، ص.81.

### مدخل للإدارة بالعمليات

1- المؤسسات التي وصلت لقمة التفوق والنجاح: بعض المؤسسات تحقق مستوى مرتفع من الأرباح وهي دلالة قطعية على توازنها بالنسبة لجميع المستويات، كما أن إدارتها العليا تمتاز بالطموح والإرادة المرتفعتين لتوفير فرص النجاح في المستقبل، وهي بذلك دلالة قطعية على وجوب إعادة هندستها لضمان الإستمارارية في تحقيق معدلات قياسية في الأداء والتفوق على منافسيها<sup>1</sup>.

2- المؤسسات التي في طريقها للتدحر: وهي تلك التي لم تتدحر بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدحر، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، وانخفاض قيمة الأسهم، وتدني مستوى الأرباح، ويحتاج هذا النوع من المؤسسات للهندرة من أجل<sup>2</sup>:

- وضع خطة استراتيجية تمهدًا لخطة عمل لحل المشاكل.
- تثبيت مكانها في السوق.
- منع تدحر الوضع وتقاوم المشاكل.

3- المؤسسات المتدهورة: والتي يكون أداؤها متدنيا، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، ويحتاج هذا النوع من المؤسسات للهندرة من أجل<sup>3</sup>:

- إنقاذ الشركة من الإنهايار.
- تطوير طريقة العمل فيها وإحداث تغييرات ثورية لاستراتيجيتها.

### الفرع الثالث: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة هندسة العملية إلى توافر العديد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الخامسة للنجاح ومن تلك المتطلبات:

#### 1- الاستراتيجية:

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة العملية، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### 2- تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، وفقا للفلسفة، إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلص عن النمط البيروقراطي السائد لذلك أي مؤسسة تريد تطبيق

<sup>1</sup> مزهود هشام، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في دارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة 2017، ص17.

<sup>3</sup> إياد على الدجني، مرجع سبق ذكره، ص329.

### مدخل للإدارة بالعمليات

نظام إعادة الهندسة (الهندسة) عليها الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من الاشتراك بالقرارات والوصول للرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف.

#### 3- التزام وقناة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مد التزام وقناة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة من أجل تحسين الوضع التناصي للمؤسسة، هذه القناة يجب أن تترجم في شكل دعم من خلال توضيح الرؤية وايصالها لجميع العاملين في المؤسسة والحصول على ولاء المديرين.<sup>1</sup>

#### 4- تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لـ تكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة لذا يجب استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

#### 5- الاستعداد للتغيير

ينظر إلى عملية الاستعداد للتغيير لتقدير وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، حيث يتضمن الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المؤسسة إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.

إن هندسة العمليات على الرغم من تقاريرها حيث تسعى إلى التحسين بشكل جذري وليس مجرد تحسين مستمر، حيث تتعذر للجهود التي تبذلها الإدارة في الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة لجعل عملية التوجّه أداة استراتيجية واحتياصات أساسية بالنسبة للمؤسسة واستعراض أساليب العمل وترتكز على العمليات الأساسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حنان تركمان، إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندسة" كمدخل للتغيير التنظيمي مجلة جامعة البعث، العدد 30، سوريا، 2016، ص 25.

<sup>2</sup> سيناء جار الله أحمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العدد 3/37، 2015، ص 474.

**خلاصة الفصل:**

بناءً على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تم التوصل إلى أن المؤسسة تقوم بالإعتماد أو تبني نظام إداري يقوم على العمليات الذي يساعد بدوره في تحقيق مختلف أهداف المؤسسة، من إنتاج لسلع وخدمات وتحقيق لرضا العملاء وأصحاب المصالح، فالإدارة بالعمليات تعتبر أداة إدارية فعالة لكونها من أهم مداخل الإدارة الحديثة، والتي تساهم في تحقيق القيمة المضافة والرفع من الأداء العام للمؤسسة.

لاحظنا كذلك من خلال هذا الفصل أن درجة فعالية المؤسسة ترتهن بأهم وجه مجسد لها وهو الهيكل التنظيمي، حيث ركزنا على الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي تكون فيه مختلف العمليات الخاصة بالمؤسسة، والتعرف على مختلف خصائصه ومزاياه والمشاكل والحلول، لكونه يعتبر أداة فعالة لتقسيم مختلف الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى التغيير التنظيمي الذي يساعده في زيادة الفعالية ويساعده في عملية التحول من الهيكل التنظيمي الوظيفي إلى المتمركز حول العمليات.

في الأخير تم التطرق إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات من أجل زيادة الأرباح وخفض التكاليف وتحسين الجودة وتقديم خدمة أفضل للعميل، حيث تناولنا مفهومها ومختلف خصائصها والمبادئ التي تقوم عليها و مختلف المنظمات التي تبني هذا الأسلوب.

**الفصل الثاني:**

**تحسين الأداء المالي**

## الفصل الثاني: تحسين الأداء المالي

### تمهيد :

لقد تسارعت عبر السنوات القليلة الماضية مجموعة من المتغيرات غيرت رأس النظام العالمي القديم، وبدأت في ترسیخ کيان عالمي جديد سنته التغيير المستمر في مجالات الحياة، وكانت التطورات العلمية والتكنولوجية وتعقد البيئة المالية هي المظهر الأساسي لتلك المتغيرات بما انعكس على الأداء الكلي عامه والأداء المالي خاصه للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها.

ولما كانت المؤسسة هي عصب الحياة الاقتصادية، كان لزاما عليها أن تنمو وتحمي لتصل إلى القمة في الأداء من عدة مناظر وبالخصوص من منظور الوظيفة المالية التي تعد من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، والتي يطلق على أدائها مصطلح "الأداء المالي". وإذا كانت عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ضرورية ولازمة باعتبارها أحد الأساليب لمعرفة كفاءة وفعالية تلك المؤسسات في الحصول على مواردها المالية واستخدامها بما يحقق الأهداف المالية، فإن هذا الأمر يتم بدون نظام فعال لتقدير الأداء بالمؤسسات الاقتصادية.

وبناء على ذلك حاولنا تسلیط الضوء في هذا الفصل على النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي.

المبحث الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء التسيير، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول معارف التسيير، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية على الرغم من المؤسسات والذي يتمحور من خلاله وجود المؤسسة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا يزال مفتوح لتحديد مفهوم شامل خاص وأنه لم يعد بسيط بمعايير محددة يتفق عليها الجميع.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى العناصر التالية: تعريف الأداء، والمفاهيم المرتبطة به وأهميته.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

يعرف الأداء على أنه الدرجة التي يتم فيها تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. غالباً ما يحدث لبس وتدخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup> كما يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء: هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون اشباع حاجة معينة أو حل مشكلة أو التخطيط لمشروع ما، وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يعرف بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجهما النظام في شكل سلع وخدمات.<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والمنتجات الخاصة بالمؤسسة.<sup>3</sup>

يمكن القول بأن الأداء هو أداء الفرد الذي يقترن بالجهد الذي يبذله، سواءً تعلق هذا بالإنتاجية أو الربحية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة وهي الملائمة والفعالية والكفاءة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رواية محمد، حسن إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية- تعويضات الأفراد)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص201.

<sup>2</sup> محدث أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتربية والنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2012، ص65.

<sup>3</sup> مزغيش عبد الحليم، مرج سبق ذكره، ص19.

<sup>4</sup> حسن محمد سعيد حسن أبوكويك، دور الهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص30.

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء

يرتبط الأداء بمصطلحات تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء ومنها نجد:<sup>1</sup>

- الكفاءة (Efficiency):

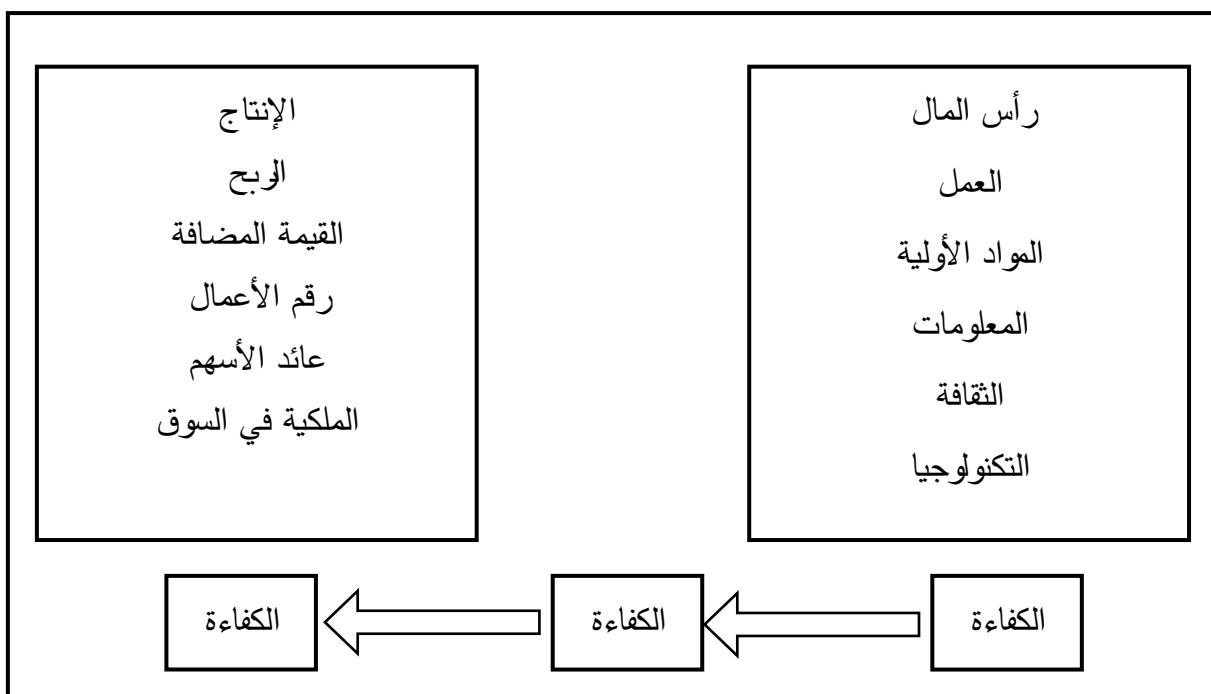
إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوافق بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخل وبين قيمة النتائج المحققة في المخرجات.

- الفعالية (Efficacité):

وتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.

ويمكن تمثيل العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (7): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: قيد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 17.

<sup>1</sup> ابو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أساليب كايزن (الأتمودج الياباني) في تحسين اداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، بشار، ص 629.

### الفرع الثالث: أهمية الأداء

تمثل أهمية الأداء فيما يلي<sup>1</sup> :

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، حتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصرف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
- الالسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات.
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولاها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة الالزمة لأداء عمله.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء ومعاييره

سوف نتناول في هذا المطلب ما يلي: العوامل المؤثرة على الأداء ومخالف معاييره بالإضافة إلى محدداته.

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء

تمثل العوامل المؤثرة في الأداء فيما يلي<sup>2</sup> :

- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظم الاقتصادية الذي تتوارد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالازمات الاقتصادية وتدور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة.
- عوامل اجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتالي الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، فالعوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، فدراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوج جديد واستهداف حصة من السوق.
- عوامل تكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي حدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الانتاج أو وقت الصناعة، فدور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الابداع والتجديد داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص11.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص25.

4- عوامل سياسية وقانونية: تمثل في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم وال العلاقات مع العالم الخارجي، فهذه العوامل قد تشكل فرضاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين الأداء الاجمالي أو مخاطر تعرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

#### الفرع الثاني: معايير الأداء

لقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء Performance Standards ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المعايير لخصائص الأداء المقبول، هذا ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب :<sup>1</sup>

1- الزمن Time: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

2- الكمية Quantity: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

3- الجودة Quality: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن انتاجها بمستوى معين من حيث الاتقان والتميز في وقت معين.

4- التكلفة Cost: وهو عدد وحدات العمل التي يمكن انتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعيار المحدد لهذا الأداء.

#### الفرع الثالث: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :<sup>2</sup>

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافر) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة.

- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الاتساع، وفرة الموارد، الأنظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، الاتصال.

<sup>1</sup> محدث أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص ص 138، 139.

<sup>2</sup> بجعي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بولاضياف، المسيلة، 2006-2007، ص 11.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلا في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي وعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

#### الفرع الأول: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

1- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينبع أساسا من التوليفة

<sup>1</sup> التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة

لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللازمات والخدمات. وكل هذه التغيرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

1- الأداء الكلي: يتحقق الأداء الكلي من خلال الانجازات أو النتائج التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن ارجاع انجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره.

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عربة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 125.

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقدير، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خضر - بسكرة، 2001-2002، ص 17، 18.

والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالآرياح، النمو، الاستمرارية... إلخ، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

2- الأداء الجزئي: ويتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.<sup>2</sup>

ويمكن الاشارة إلى ان الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة يفرض عليها دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

### الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج ، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق ، وظيفة التموين .

1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة .<sup>3</sup>

2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمتىاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتهي إليه، وانتاج منتجات بجودة عالية و بتكليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخير في تلبية الطلبيات.<sup>4</sup>

3- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو هدف المؤسسة العام ، فبقاء المؤسسة و نجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية وتسخيرهم تسيرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون الا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.<sup>5</sup>

4- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء، مقدار المردودات

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسخير المؤسسة، جامعة محمد خضر - بسكرة، 2007-2006، ص ص 74، 75.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>4</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسخير، جامعة محمد خضر - بسكرة، 2014-2015، ص 53.

<sup>5</sup> محمد زرقون، الحاج عربة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

من المبيعات ...)، وكذلك السمعة التي تعيس حضور أو تواجد اسم العالمة التجارية في ذهن الافراد ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.<sup>1</sup>

5- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله ترسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية .... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

1- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الاعمال، حصة السوق، المردودية ...) وتقنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجية ...) وتتجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.<sup>3</sup>

2- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الامر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أشاء عملية التخطيط، كانت قبل ذلك قيود أو شروط فرضها عليها المؤسسة أولاً وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروع بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي الا بتحقق الأداء الاجتماعي.<sup>4</sup>

3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداءاً تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أشاء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.<sup>5</sup>

4- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات:

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص126.

<sup>2</sup> عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>3</sup> رية أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص11.

<sup>4</sup> عادل عش، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>5</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص89.

تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 89.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء المالي محوراً أساسياً وفعلاً لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها وخطتها، فالأداء المالي يشير إلى المفهوم الضيق للأداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية ويرتكز على قياس مدى انجاز الأهداف المالية المسطرة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

سوف نطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء المالي وأهدافه والأهمية التي يلعبها في المؤسسة الاقتصادية.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.<sup>1</sup>

ويعرف على أنه يعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهو يهتم ببلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفه على أنه مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول أن الأداء المالي يمثل وضع المؤسسة المالي ووصف الأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحديد الوضع الفعلي للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بورنيسة مريم، فعالية المؤشرات الحديثة للأداء المالي في تحديد الملاعة المالية للمؤسسات الصناعية، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، العدد السادس، 2018، ص 101.

<sup>2</sup> عقيبي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 107.

<sup>3</sup> لعراقي زهية، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية في ظل قيد السيولة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي 34(01)، 2018، ص 347.

<sup>4</sup> قاسم أحمد حنطط، دور انعكاسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تحسين الأداء المالي، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الثاني، 2016، ص 87.

## الفرع الثاني: أهداف الأداء المالي

هناك أهداف رئيسية للأداء المالي في المؤسسات يمكن بيانها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. قياس وتقييم مستوى نجاح المؤسسة من خلال السعي بمواصلة نشاطها من أجل تحقيق أهدافها وتوفير المعلومات للجهات والمستويات المختلفة خارج المؤسسة.
2. المساهمة في وضع السياسات والبرامج والدراسات المستقبلية والبحوث التي تعمل على تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءته وذلك من خلال تقديم معلومات وقاعة بيانات عن أداء المؤسسة.
3. تقدير مستوى تأثير أدوات الأداء المالي مثل الربحية والسيولة والمديونية والتوزيعات على الأسهم، مما يجعل بإمكان المستثمر أن يتعرف على طبيعة نشاط المؤسسة ومتابعته، إضافة إلى إمكانية متابعة الظروف المحيطة المؤسسة.
4. يساعد المستثمر في اتخاذ القرارات الملائمة لوضع المؤسسة لأنه يساعد في إجراء عمليات التحليل والمقارنة وتفسير البيانات وفهم العلاقة والتفاعل بين البيانات المالية مما يمكن المستثمر من اتخاذ القرار السليم.

## الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية، حيث أن الأداء المالي يمكن أن يساعد المستثمرين في اجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية واتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.<sup>2</sup>

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في:<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> حميدة كريم شعلان، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الاقتصادية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد الرابع، 2018، ص351.

<sup>2</sup> حاضر صباح شعير، أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد أربعون، 2017، ص208.

<sup>3</sup> توفيق سميح محمد الأغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014-2015، ص41.

## - تقييم تطور حجم الشركة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرها المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي ، والغرض من تقييم تطور التوزيعات معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.

## **المطلب الثاني: عوامل ومؤشرات الأداء المالي**

سنتناول في هذا المطلب كل من العوامل المؤثرة على الأداء المالي، ومختلف مؤشراته.

### **الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المالي**

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

#### **أولاً: العوامل الداخلية**

تتلخص أهم العوامل الداخلية في الأداء المالي في<sup>1</sup>:

- يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن تم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد الازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى وملاءمتها للأهداف المالية المسطرة.

- المناخ التنظيمي: يقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقرا فإنه منطقيا نضمن سلامه الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها وهذا ما يضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

- التكنولوجيا: يقصد بها الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بالเทคโนโลยيا المستخدمة والتي يجب أن تسجم مع الأهداف الرئيسية لها وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف المواءمة بين التقنية والأداء المالي.

<sup>1</sup> نوبي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خضر بسكرة، 2014-2015، ص152.

- حجم المؤسسة: قد يؤثر حجم المؤسسة على الأداء المالي بشكل سلبي، فكما أن حجم المؤسسة يشكل فائقا للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابيا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

### ثانيا: العوامل الخارجية

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة كالأوضاع الاقتصادية والسياسات الاقتصادية...الخ، وعموما تمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في<sup>1</sup>:

- السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، و يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب سيؤثر على الأداء المالي، أما في حالة العكسية نلاحظ تراجع في الأداء المالي.

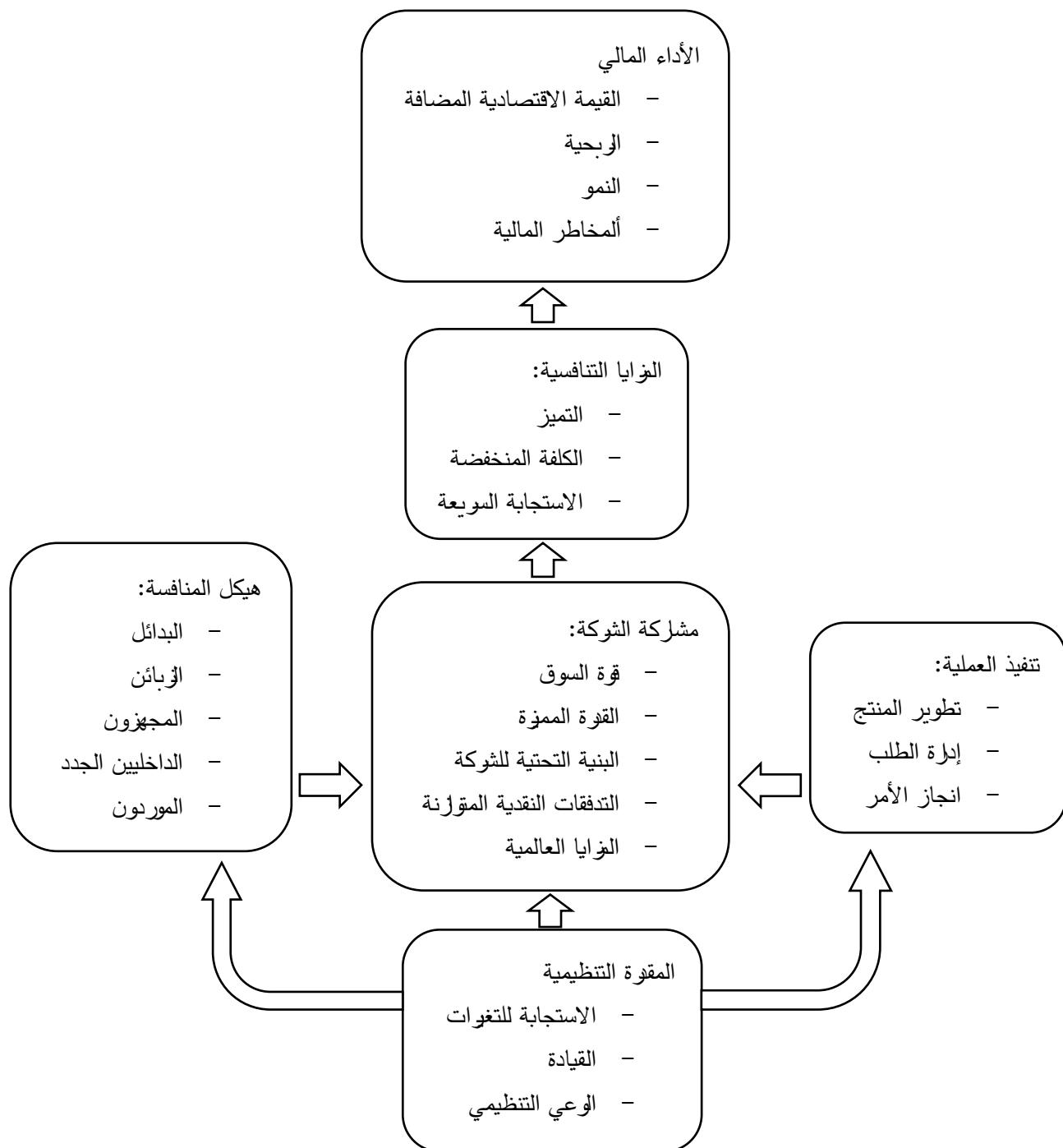
- المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما في حالة العكسية إن لم تكن أهلا لهذه التداعيات فإن ذلك سيؤدي إلى تدهور الأداء المالي.

- الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو إيجابية، فنجد مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء المالي سواء الداخلية منها أو الخارجية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> حيدر عباس عبد، إطار مقترن لتطبيق الموازنة الصفرية لتطوير الأداء المالي، مجلة المثلث للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الأول، 2017، ص 194.

## الشكل رقم (8): العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: محمد فاض نعمة الياري، استخدام مؤشرات الأداء المالي القائمة على التدفقات النقدية في تقويم الأداء المالي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، العدد الثاني، 2018، ص 190.

من الشكل يلاحظ أن الأداء مالي يحتل الصدارة أمام جميع المتغيرات الأخرى للمؤسسة، حيث تساهم هذه الأخيرة فيما بينها في دعم وتعزيز الأداء المالي نحو التميز وبالتالي تحقيق الأهداف.

**الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المالي**

تتمثل مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **نسبة النشاط:** تعد نسبة النشاط ومعدل الدوران معيار لمعرفة كفاءة المؤسسة في إدارة موجوداتها واستغلالها لهذه الموجودات في توليد المبيعات، وتعد معدلات الدوران مؤشراً مهماً لتحديد كفاءة استعمال الموجودات المؤسسة في تحقيق إيرادات تشغيلية.
- 2- **نسبة الربحية:** تعد الربحية مقياساً مهماً لتقدير نتائج أعمال المؤسسة وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من قبل إدارة المؤسسة وقدرتها في تحقيق الربح. وتجسد أهمية الربحية بالنسبة للمستثمرين بالتعرف على مستوى العائد المتحقق على أموالهم المستثمرة في المؤسسة، أما جانب المقرضين فإن نسبة الربحية تعد مؤشراً لقياس قدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات وخدمة الديون من أقساط وفوائد القروض في وقتها.
- 3- **نسبة السيولة:** السيولة هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها خلال مدة زمنية قصيرة دون خسائر مهينة، فالمؤسسات تمتلك كمية متوازنة من السيولة لدفاعها المختلفة كالدفاع التحوطية والمضاربة والمعاملات فالدفاع التحوطية تمثل النقد المحافظ به لأسباب تتعلق بالأمان، أما من وجهة نظر المضاربة فالمؤسسات تمتلك أرصدة نقدية للاستفادة من أي فرصة استثمارية مواتية، أما دفاع المعاملات فتشير إلى النقد الذي يحافظ به للمعاملات اليومية لسداد الالتزامات.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم شركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 59، 60.

## المبحث الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي

تعد عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في التعرف على كفاءة وفعالية أدائها المالي والكشف عن الانحراف الموجودة فيه وتصحيحها، مما يساهم بشكل ملحوظ في عملية تحسينه وبالتالي يضمن لها البقاء والنمو.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

من خلال هذا المطلب سوف نتناول كل من تعريف تقييم الأداء المالي وأهدافه ومصادر معلومات التقييم.

#### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنظرة في ضوء معايير محددة سلفا.<sup>1</sup>

ويعرف تقييم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية بأنه عملية مقارنة بين الإنجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية، ومن ثم حصر الانحرافات الكمية والنوعية بينهما إن وجدت، وبالتالي العمل على تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة الانحرافات السلبية.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر فإن تقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة لإجراء الرقابة في المؤسسة، فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة الموضوعة، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي ترتكز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم أدائها إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:<sup>4</sup>

- توفير مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الذكاء والكفاءة والفعالية، وبالتالي تستطيع المؤسسةمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- يوفر نظام تقييم الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

<sup>1</sup> السعيد فرات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000، ص 39.

<sup>2</sup> توفيق سميح محمد الأغوات، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup> بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 77.

<sup>4</sup> حاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2016-2017، ص 18، 19.

### تحسين الأداء المالي

- يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي في المؤسسة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- تقييم الأداء المالي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.
- على المستوى المالي، فإن تقييم الأداء ينصب على التأكيد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر، بالإضافة إلى توزيعات الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، باعتبار أن أهداف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والمحافظة على سيولة المؤسسة حمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق العائد المناسب على الاستثمار.
- يظهر مدى اسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

### الفرع الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء المالي، ويشترط في المعلومات أن تتميز بالمصداقية والموثوقية وأن تكون في الوقت المناسب، حيث تعددت مصادر المعلومات التي يعتمد عليها تقييم الأداء المالي، وانقسمت إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

#### أولاً: المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموماً في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة وتتمثل حسب النظام المالي والمحاسبي في الميزانية جدول حسابات النتائج، دول تدفقات الخزينة الملاحق.

- الميزانية: تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية هي الميزانية المالية الختامية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء المالي، وت تكون الميزانية من مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوص، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى الأصول.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مفتاح فاطمة، تحديث النظام الميزاني في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص مالية عامة ، جامعة أبي بكر بن قايد، تلمسان، 2010-2011، ص18

2- جدول حسابات النتائج: هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصارفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة، بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصارفات تكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحاً، والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية.

3- جدول تدفقات الخزينة: يعتبر جدول تدفقات الخزينة لوحة قيادة أمام قمة الإدارة المالية، بحيث تتخذ على ضوئها القرارات الهامة والاستراتيجية كتغير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه.<sup>1</sup>

4- الملحق: هي وثائق تحتوي على تفاصيل ضرورية ومعلومات مكملة لتلك الموجودة في الميزانية وجدول حسابات النتائج، حيث يشترط في الملحق أن تقدم توضيحات عن العناصر الضرورية وذلك احتراماً لمبدأ الصور الوفية، وتقدم الملحق نوعين من المعلومات:<sup>2</sup>

✓ المعلومات الكمية أو الرقمية الموجهة لتكاملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

✓ المعلومات غير الرقمية وتمثل في التعليلات.

#### ثانياً: المصادر الخارجية

تحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:<sup>3</sup>

1- المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظروف الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة، وحسب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط والتضخم والتدحرج وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

2- المعلومة القطاعية: هذا النوع من المعلومات عموماً تحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض الواقع على الأنترنت. لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائباً في معظم الدول النامية كالجزائر وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جداً.

<sup>1</sup> رائد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 171.

<sup>2</sup> معتصم دحو، مداخلة بعنوان: أفاق تطبيق المعايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS بالجزائر (النظام المحاسبى المالي الجديد) للانتقال من المخطط المحاسبى الوطنى إلى النظام المحاسبى المالي الجديد، ملتقى دولي حول الإطار المفاهيمى، النظام المحاسبى والمالي، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13، 15 أكتوبر، 2009.

<sup>3</sup> عبد المالك مهري، تقييم فعالية اختيار المشروعات الاستثمارية المادية في تحسين جودة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، ترسية، 2016-2017، ص 124.

**المطلب الثاني: متطلبات وشروط تقييم الأداء المالي**

من خلال المطلب سنتناول كل من متطلبات وشروط تقييم الأداء المالي بالإضافة إلى قواعده الأساسية ومراحله.

**الفرع الأول: متطلبات تقييم الأداء المالي**

إن المؤسسات الرائدة في الإدارة، هي التي تستطيع برمجة مستقبلها بناءً على أهداف واضحة، وتوزيع مواردها في المكان والوقت المناسب، وبشكل عام تعمل على تفادي عدم التأكيد في بيئتها من خلال أساليب وقرارات منهجية وسليمة. وتقييم الأداء من الموضوعات الحديثة التي تتطلب مزيداً من البحث والدراسة، ولكي نقوم بها يستلزم ما يلي:<sup>1</sup>

1- ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للوحدة: إذ يجب تحديد الأهداف والخطط تحديداً واضحاً حتى يمكن التحقق من أداء المسؤولين، كما يتم توقع الأداء اللازم لتحقيق تلك النتائج وليصبح على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف.

فقد تكون الأهداف هي تحقيق مبلغ معين من الأرباح، أو إنتاج عدد معين من الوحدات، أو تأدية خدمة معينة، وقد يكون الهدف هو الحصول على رقم أعمال معين.

2- ضرورة وجود معايير واضحة للأداء: يعبر تحديد المعايير محور ارتكاز في عملية تقييم الأداء، وتعد الخطط والأهداف معايير للتقييم، يجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتمل التأويل.

3- ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات: يعتمد تقييم الأداء على ضرورة توافر البيانات التفصيلية والسليمة في الوقت المناسب، حيث يستند المدراء عند مقارناتهم على المعلومات الموجودة في التقارير المالية والتي تلخص النتائج الفعلية.

4- يجب أن يكون تقييم الأداء مستمراً: ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة وعلى فترات قصيرة نسبياً لتحديد الانحرافات لتصحيحها وتداركها في المستقبل.

5- التكامل مع العملية الإدارية: إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتمثل فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تعتبر معايير للتقييم، أما التكامل مع اتخاذ القرارات يعني توفر المعلومات الالزمة للمدير قبل اتخاذ القرار.

6- يجب أن يؤدي تقييم الأداء المالي إلى تحسينه: يستلزم الأمر أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء.

<sup>1</sup> حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، الجزائر، العدد 02، 2015، ص ص 76، 77.

الفرع الثاني: شروط تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض الشروط التي من شأنها أن تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الدقة والموثوقية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه الشروط ذكر:<sup>1</sup>

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة (المالية، الإنتاجية، التسويقية...) واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه لأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- أن يتتوفر للمؤسسة الاقتصادية شخصاً متربساً في عملية تقييم الأداء متفهمماً لدوره عارفاً بطبيعة نشاط المؤسسة قادراً على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.
- أن يتتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاماً متكاملاً وفعلاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقدير الأداء بحيث تكون انسابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستواهم من اتخاذ القرار السليم والسرع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر.
- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنتظمة ومتناسبة ابتداءً من الإدارة في مركز المسؤولية وصعوداً إلى الوزارة والعكس.
- وجود نظام حواجز فعال سواء كانت هذه الحواجز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.

الفرع الثالث: قواعد تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة لا يتم بصفة عشوائية بل تستند على عدة قواعد وخطوات وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تحديد الأهداف: إن اجراء تقييم الأداء لأي مؤسسة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم

<sup>1</sup> محيد كرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

<sup>2</sup> رقية شطي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 03 ماي 1945، قالمة، 2010-2011، ص 30، 31.

### تحسين الأداء المالي

كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجهما وغير ذلك، فالمؤسسة الاقتصادية لا يتوقف دورها في رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها.

2- وضع الخطة التفصيلية: بعد استكمال تحديد الأهداف المالية للمؤسسة لابد من وضع خطة تفصيلية متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية المتاحة للمؤسسة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة الرئيسية لتحقيق الهدف كل منها تمثل هدف فرعى على أن يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التسويق والتكامل بينها وأن يسهم العاملون في وضعها وأن تكون واضحة مفهومها بالنسبة لهم كونهم المكلفوون بإنجازها، وأن جهدهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة والقياس، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هيكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

3- تحديد مراكز المسؤولية: إن عملية تقييم الأداء لا تتم إلا من خلال تحديد مراكز المسؤولية في أي نشاط اقتصادي حيث بواسطة هذه المحددات تتضح معالم السلطة والمسؤولية لكل مركز مختص بأداء عمل معين وله سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها، وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقاً مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز ومعرفة الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عددة.

4- تنفيذ الخطة المالية: مهما تكون الخطة تميز بالرصانة فهي عبارة عن التوقع بالمستقبل، والتوقع لا يعني التنفيذ الحرفي لما هو موجود في الخطة إنما قد يكون الانحراف سلبياً أو إيجابياً، ففي الحالتين لا بد أن تقوم الإدارة المالية باتخاذ التدابير اللازمة لمعالجته، فلابد أن تتوافر مرونة كاملة في الخطط تسمح بالتعديل حسب تغير الظروف ، سواء كانت داخلية أو خارجية، لأجل تحويل الانحراف إلى عامل نجاح في تحقيق الهدف ويتم ذلك من خلال عملية التقييم.

### الفرع الرابع: مراحل تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة مراحل أهمها ما يلي :

1- وجود أهداف محددة مسبقاً: من المؤكد أن عملية تقييم الأداء المالي لا تكون إلا إذا وجدت أهداف محددة مسبقاً، وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط أو قرار حاكم، يتم على أساسها عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

<sup>1</sup> سباح أحمد محمد صالح ومحمد البشيري بن عمر، فعالية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، الوادي، العدد 01، 2018، ص.77.

- 2- الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية: وذلك من خلال القوائم المالية المتمثلة في الميزانية، جدول حساب النتائج، والملاحق وغيرها، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات المتعلقة بأنشطة الشركات المشابهة.
- 3- قياس الأداء الفعلي: يتم قياس الأداء الفعلي بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفير عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسباً، السرعة في عرض نتائج القياس أو التقدير واتخاذ القرارات الخاصة بها.
- 4- اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: وذلك يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط لذلك فإن تحليل الانحرافات وبيان أسبابها يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب.
- 5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات: يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية ولتمكن الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية وجعلها قادرة على مواجهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها.
- 6- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط: حيث يتبع توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

### المطلب الثالث: تحسين الأداء

من خلال هذا المطلب سنتناول تعريف وأهداف ونموذج تحسين الأداء بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليه.

#### الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء بأنه أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية ووضع خطة لتحسين أدائها.<sup>1</sup> وفي تعريف آخر فإن تحسين الأداء في المؤسسة يتمثل في استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلث.

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه، جامعة سانت كليمونتس العالمية، 2009، ص 147.

وتركز عملية تحسين الأداء في المؤسسة على مبادئ هي:<sup>1</sup>

- الوعي من أجل تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن سواء داخلية أو خارجية.
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

### الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء

تستهدف عملية تحسين الأداء المالي تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- اجراء تحسين شامل لأداء الأفراد من خلال مقارنة الأهداف الموضوعية بالأهداف المنجزة والوقف على نقاط ضعفهم وتقويمها.
- 2- الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثالية وبما يؤدي إلى تحقيق أعلى النتائج بأقل المتطلبات.
- 3- تحديد إنجازات كل فرد سلباً أم إيجاباً الأمر الذي يؤدي إلى المنافسة بين أفراد المنظمة في تحسين الأداء إيجاباً.

كما يمكن تبويب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية تحسين الأداء على نوعين أساسين:

- أ- الأهداف الإدارية: المتعلقة بقرارات قسم الموارد البشرية بالمنظمة اتجاه الأفراد العاملين كالترقية، والنقل وانهاء الخدمات وتحسين سياسات الموارد البشرية.
- ب-الأهداف التطويرية: وتحددتها قسم إدارة الموارد البشرية أيضاً المتعلقة بالتطوير كالتدريب والتنمية والمعوقات التي تعرّض تحسين الأداء وكيفية تجاوزها والتغلب عليها.

وهناك من يضيف أن لعملية تحسين الأداء في المنظمة عدة أهداف.

- تزويد مشرفي العمل والمديرين في المنظمة بمعلومات واعية عن تحسين الأداء والكشف عنها بطريقة شفافة.
- يمثل تغذية عكسية للأداء كونه يسهم في تحسين ومعالجة نقاط الخلل التي يكتشفها.
- يمثل وسيلة لتحديد الحوافز المناسبة ومنحها لمستحقيها.
- يعد نقطة انطلاق لآراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم ومستقبل عملهم.

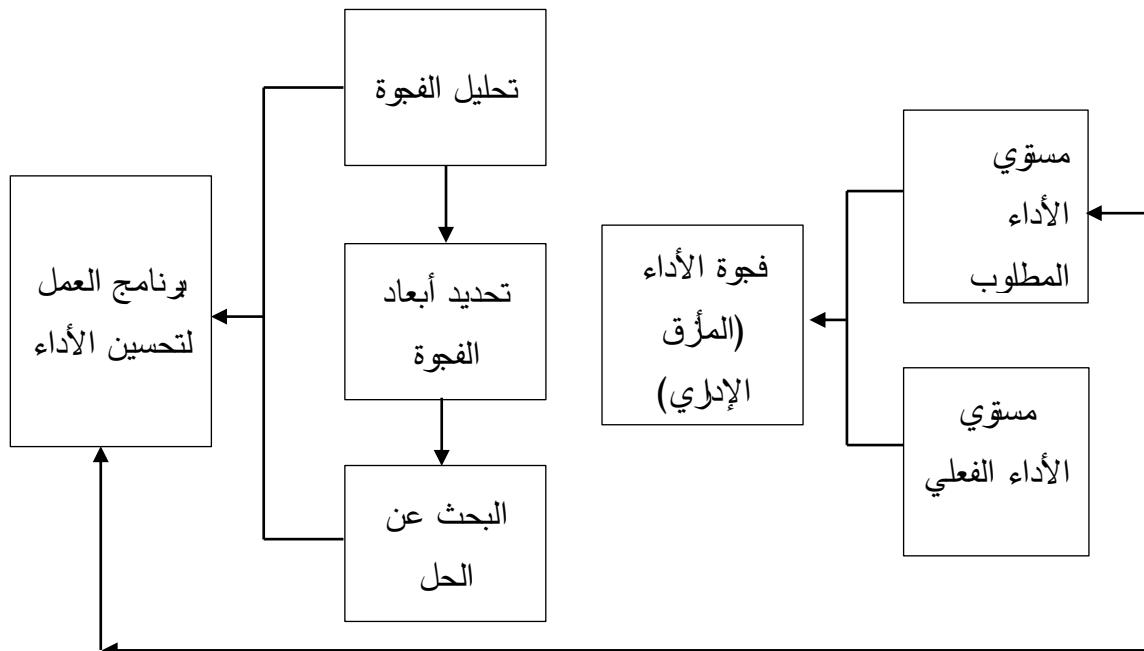
<sup>1</sup> مقدم عبيرات، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، مجلة دراسات، الأغواط، العدد 01، جانفي 2019، ص281.

<sup>2</sup> أحمد عباس حمادي، توظيف تقاس المعرفة في عملية تحسين الأداء، مجلة تنمية الرافدين بغداد، العدد 124، 2019، ص92.

## الفرع الثالث: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم (9): نموذج تحسين الأداء



المصدر: مومن شرف الدين، دور الإدراة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

يتبيّن من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي<sup>1</sup> :

- الخطوة الأولى، تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.
- الخطوة الثانية، البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.
- الخطوة الثالثة، اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة الاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة

<sup>1</sup> <Https://shawamreh.yoo7.com/t60-topic>

لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائد المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

- الخطوة الرابعة، التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزاً للتنفيذ، ثم يصمم نظاماً للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- الخطوة الخامسة، مراقبة وتقدير الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن الأساليب والحلول لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقدير التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

#### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على تحسين الأداء

هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى التأثير سلباً على عملية تحسين الأداء هي<sup>1</sup>:

1- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة. وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها وفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

2- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

3- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وانتاجية أقل، والرضا الوظيفي

<sup>1</sup> أحمد عباس حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقى والحاواز في المنظمة.

- التسيب الإداري: فالتسهيل الإداري من المنظمة يعني ضياع العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الأداء المالي الذي أضحتى يمثل محوراً أساسياً وفعالاً للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لذا يتوجب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية لإعطاء الصورة الحقيقية لها، باعتباره أداة رقابية فعالة تعتمد عليها المؤسسات في دراسة وتحليل مركزها المالي وربحية أموالها وكذا الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتعزيزها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وبالتالي تحسين الأداء المالي، وعليه من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

## الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية في مؤسسة

مطاحن بنى هارون -

القaram ڨوقة -

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن بنى هارون - القرام قوقة-

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للإدارة بالعمليات، وفي الفصل الثاني إلى الإطار النظري للأداء المالي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على أرض الواقع وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي تعد جزء هام لدعم الدراسة النظرية والتي أجريناها على مؤسسة مطاحن بنى هارون الواقعة بالقرام قوقة، من أجل معرفة دولا الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي بهذه المؤسسة.

ولأجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلات مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن بنى هارون - القرام قوقة.-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل الوضع المالي لمؤسسة مطاحن بنى هارون - القرام قوقة.-

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن بنى هارون - الفراغ فوقة-

ستطرق في هذا العنصر إلى تقديم وتعريف عام ل المؤسسة عن طريق عرض تاريخها وتكوينها وتعريفها والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى إبراز أهميتها في المجال الاقتصادي والاجتماعي والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### المطلب الأول: لمحه تاريخية عن المؤسسة

قبل أن نتطرق للحديث عن مؤسسة مطاحن بنى هارون، يجب أولاً معرفة أصل هذه المؤسسة ونقصد بذلك مؤسسة Sempac، لقد ظهرت هذه الوحدة يوم 22 ماي 1965م بالجزائر العاصمة، لأن الجزائر تبنت النظام الاشتراكي بعد الاستقلال، فالقرار فيها كان يصدر من السلطة المركزية، واستمر الحال إلى غاية 1982م أين عرف الإقتصاد الوطني مرحلة جديدة تميزت أساساً بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الجديدة، إحداها فقط تم تقسيمها إلى خمس مؤسسات جهوية كل وحدة منها تميزت باستقلالية القرار، مع تغيير اسمها من سمباك إلى رياض وهي كالتالي:

الشكل رقم (10): إعادة هيكلة الشركة الوطنية SEMPAC



المصدر: وثائق من المؤسسة وتقارير من مصلحة الإنتاج.

وبالنسبة لمؤسسة الرياض قسنطينة التي صارت تسمى Smide قسنطينة وهذا كان سنة 2002 تضم 111 ولاية، ضلت كغيرها من الوحدات تسير بنفس النمط إلى غاية تخلي الجزائر عن النظام الاشتراكي والتوجه التدريجي نحو اقتصاد السوق، حيث أعدت الدولة مخططها وطنياً من أجل تنظيم هيكلة المؤسسات الوطنية في شكل شركات تجارية عن طريق خلق شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات، تخضع لأحكام القانون التجاري، وعلى هذا الأساس وكغيرها من المؤسسات الجهوية عرفت مؤسسة سميد قسنطينة تقسيماً جديداً إلى شركات فرعية وهي:

- الشركة الفرعية لصناعة الخامات (بوشنوفقالمة).
- الشركة الفرعية لمطاحن سيبوس عنابة.
- الشركة الفرعية لمطاحن الساحل سكيكدة.

- الشركة الفرعية لمطاحن مرمرة بقالمة
- الشركة الفرعية لمطاحن سيدى راشد قسنطينة.
- الشركة الفرعية لمطاحن سيدى غريس بأم لبوقى.
- الشركة الفرعية لمطاحن بباتنة
- الشركة الفرعية لمطاحن الحروش سككدة.
- الشركة الفرعية لمطاحن بمبيلة

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن بنى هارون.

هي مؤسسة إنتاجية وتجارية يتمثل نشاطها أساسا في تحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح (الذين والصلب) إلى السميد والفرينة اللذان بدورهما يستعملان كمادة أولية لصناعات مختلفة، تقوم بها المؤسسات أخرى. تتكون حن بنى هارون المتواجد مقرها بالفراغ فوقة بولاية ميلة من:

- المديرية العامة.
  - المركب الإنتاجي والتجاري بنى هارون، والذي يختص في إنتاج مادة الفرينة ومستخرجات الطحين.
  - المركب الإنتاجي والتجاري فرجيبة، والذي يختص في إنتاج السميد بأنواعه والفرينة وكذا النخالة.
- تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة الفراغ فوقة ولاية ميلة على الطريق الوطني رقم 27 الذي يربط بين ولايتي قسنطينة وجigel، فهي تحيط موقعا هاما، تربع على مساحة تقدر ب 7 هكتارات، تشمل مساكن الموظفين، يحدها شرقا ملعب البلدية، وغربا القاعة متعددة الرياضات، وشمالا إكمالية الطيب بوسمينة، وجنوبا الطريق السريع، وتحمل الرقم التسلسلي 431281 بمعنى: رقم الولاية. 43

12: الشهر الذي بدأ فيها نشاط الوحدة.

81: السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية.

انطلقت أشغال بناء هذا المشروع في نوفمبر 1977، وانتهت في نفس الشعير من سنة 1983م، أين كلفت شركة مجرية Complex-Budapest و شركة وطنية Sonatiba، وبالرغم من أن العملية انتهت في 14 أفريل 1978 إلا أن العملية الإنتاجية تأخرت إلى غاية 5 نوفمبر 1983، وذلك بسبب تأخر وصول أجهزة المطحنة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### أولا: المديرية العامة:

تضم وحدتين هما فرجيبة ووحدة الفراغ يشرف على تسييرها مدير المؤسسة له عدة مهام أهمها:

- التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة
- التنسيق بين المؤسسة وممثلاتها في نفس القطاع

- التسويق بين المؤسسة والمؤسسة الأم.

وتنطوي المديرية العامة بعده صالح تتمثل في:

- أ) تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
- ب) مديرية التطوير.
- ج) مكتب الأمن والرقابة: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، ومخالف وسائل النقل في المؤسسة وحمايتها من مختلف الأخطار.
- د) المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة وموارديها أو زبائنها، أو داخل المؤسسة.
- ه) مراجع الحسابات يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.
- و) المفتشية العامة.

ثانياً: مديرية الموارد البشرية:

تضم مديرية الموارد البشرية ما يلي:

- أ- دائرة الإعلام الآلي: هي خلية متابعة كل ما يتعلق بالإعلام الآلي في المؤسسة سواء العتاد أو البرامج أو الشبكة، يتمثل دورها في:
- متابعة مختلف برامج المؤسسة.
  - متابعة مختلف عتاد المؤسسة.
  - تطوير بعض البرامج لتسهيل مهام العمال.
  - تكوين وتأهيل مختلف عمال المؤسسة وذلك من جانب الإعلام الآلي.

ب-مصلحة المستخدمين: لها علاقة مباشرة بالعمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال تتفرع ذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع تسخير المستخدمين.
- فرع الأجور.
- فرع الوسائل العامة.
- فرع الخدمات الاجتماعية.

ثالثاً: مديرية الاستغلال:

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتضم هذه الدائرة.

أ- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها، وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين:

- مصنع التحويل رقم (01): يضم آلات تحويل القمح اللين إلى الفرينة بطاقة إنتاجية قدرها 1600 قنطار خلال 24 ساعة.

- مصنع التحويل رقم (02): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللبن إلى سميد وفرينة بطاقة إنتاجية 4400 قنطار من القمح الصلب، و1000 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تنقسم إلى أربعة فروع: فرع محاسبة المواد، فرع المطاحن، فرع الشحن، فرع التوصيب.

#### رابعاً: مديرية التجارة:

تضم دائرة التسويق والتي تنقسم بدورها إلى:

أ- مصلحة التجارة والتسويق: بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج، كما تقوم بتمويل المؤسسة بالمواد الازمة للعملية الإنتاجية، وتنقسم إلى:

- فرع التوزيع: يقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.
- فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

خامساً: مديرية التجارة: تضم دائرة التسويق والتي تنقسم بدورها إلى:

- فرع التوزيع: يقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.
- فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

#### خامساً: مديرية المحاسبة والمالية:

مهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها وتمثل في:

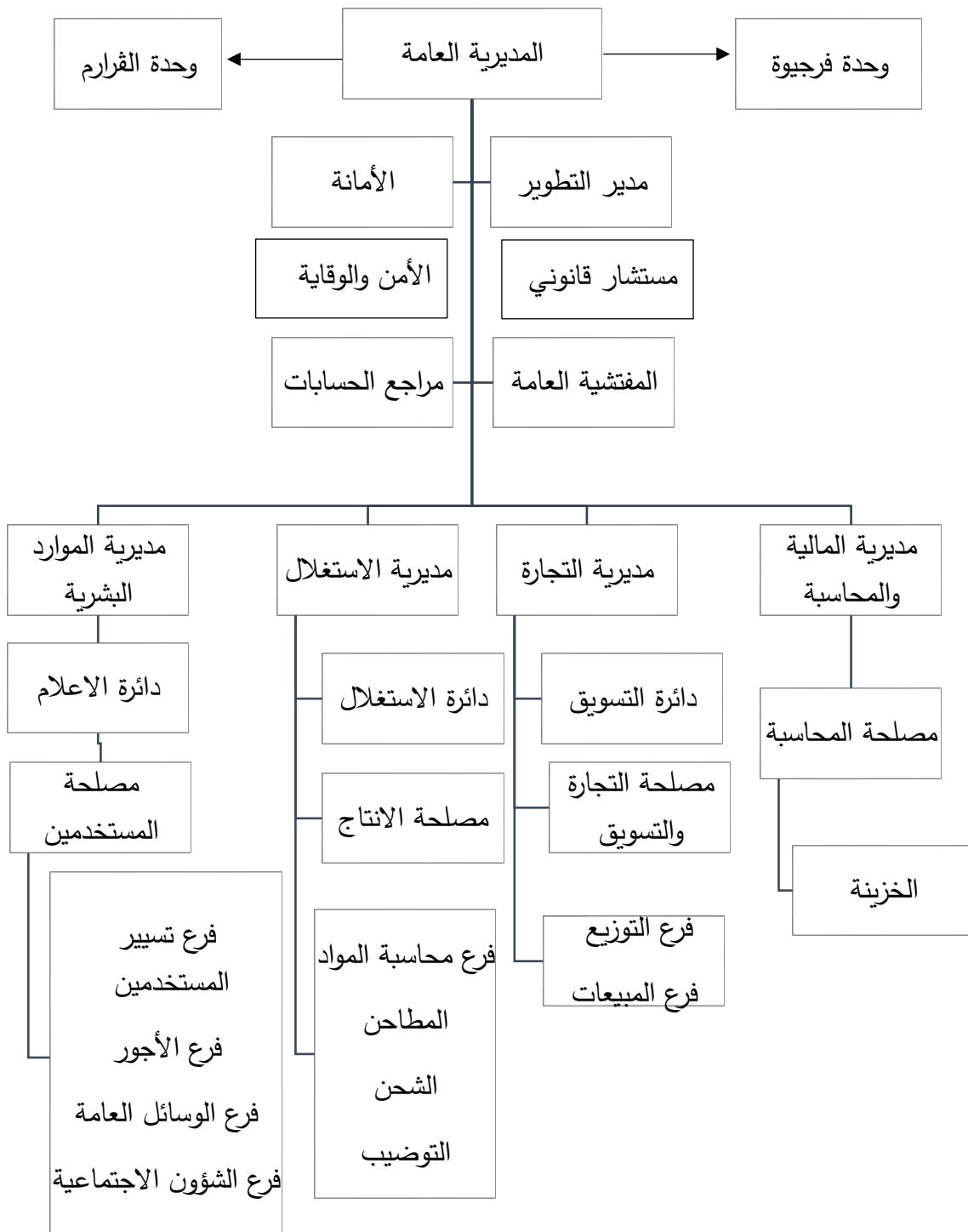
أ- مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن العلاقة مع جميع المصالح الأخرى، تقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتضم:

- فرع الخزينة : يقوم هذا الفرع بالإشراف على دخول وخروج الأموال إلى البنك والصندوق ماعدا الأموال المتعلقة بالمشتريات فتحملها المديرية العامة ويقوم الفرع بعدة أعمال شهرية وأعمال يومية منها:

- مراقبة الشيكات دون رصيد المعادة من البنك.
- إعداد وثيقة خاصة بالزبائن غير المتعاقدين.

- إعداد وثيقة خاصة بقائمة الشيكات التي أرجعت.
- إعداد حالة الديون لكل الزبائن.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بنى هارون.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

**المطلب الرابع: أهمية وأهداف المؤسسة****أولاً: أهمية المؤسسة**

لكل مؤسسة أهمية وجدت من أجلها فأهمية هذه المؤسسة تظهر في استعمال السميد والفرينة في صناعة الخبز. الذي يعتبر مادة غذائية أساسية حيث تعتبر من حاجات الإنسان الضرورية، وكذلك استعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن، إضافة إلى البقايا أو ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعملية الطحن والغربلة للقمح اللين والصلب، فهي تستعمل كغذاء أو علف للحيوانات والدواجن وتوطين هذا النوع من المشاريع يرجع إلى كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات، فكان غرض المركب تغطية حاجيات السوق وكذلك الوصول إلى تحقيق الإنفاق الذاتي من مادة السميد والفرينة.

نظراً لإتاحة الظروف المناخية ودرجة الحرارة والرطوبة وكذا الموقع الاستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الاقتصادي، فالوحدة تقع بمحاذة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التموين وكذا تسويق المنتوج النهائي.

**ثانياً: أهداف المؤسسة**

كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وتحقيق المكانة لضمان بقائها في السوق ضمن ما يعرف بالمنافسة ومن بين أهدافها ما يلي:

- إدخال بعض الطرق التقنية والтехнологية الحديثة.
- العمل بالسلعة من ناحية الجودة والنوعية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وأدوات التسيير.
- تلبية حاجات ورغبات المستهلكين من مادتي السميد والفرينة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى معرفة واقع الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة ودورها في تحسين الأداء المالي.

### المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة منهج الدراسة المتبعة وأدوات جمع البيانات.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، قمنا باتباع منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي في مؤسسة مطاحن بنى هارون بالفرارم قوقة من خلال تشخيص واقع الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة ودورها في تحسين الأداء المالي.

#### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

هناك عدة أدوات بمثابة السلم الذي يعتمد عليه الباحث من أجل جمع معلوماته وبياناته وفي دراستنا اعتمد على عدة أدوات للحصول على مختلف المعلومات التي تخدمنا في دراستنا فاعتمدنا على الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات.

1- الملاحظة: تعرف الملاحظة على أنها الإعتبار المنبه للظواهر أو الحوادث بقصد تقديرها واكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها، تم الإعتماد على هذه الأداة في ملاحظة العلاقة بين مختلف الوظائف، وذلك من خلال تنقلنا بين إدارات ومصالح فرع مطاحن بنى هارون الفرارم قوقة.

2- المقابلة: وهي تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث والتي تدور حول أرائه ومعتقداته، وقد استخدمنا المقابلة كأداة مساعدة من خلال حوارنا وتحدثنا مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة الإنتاج والتجارة ومصلحة الموارد البشرية، حيث تم خلالها طرح مجموعة من الأسئلة لتحصيل بعض بيانات الدراسة.

3- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات، في هذه الدراسة تم الإعتماد على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن بنى هارون خلال السنوات 2014/2018 وتمثل هذه القوائم في الميزانية وجدول حسابات النتائج.

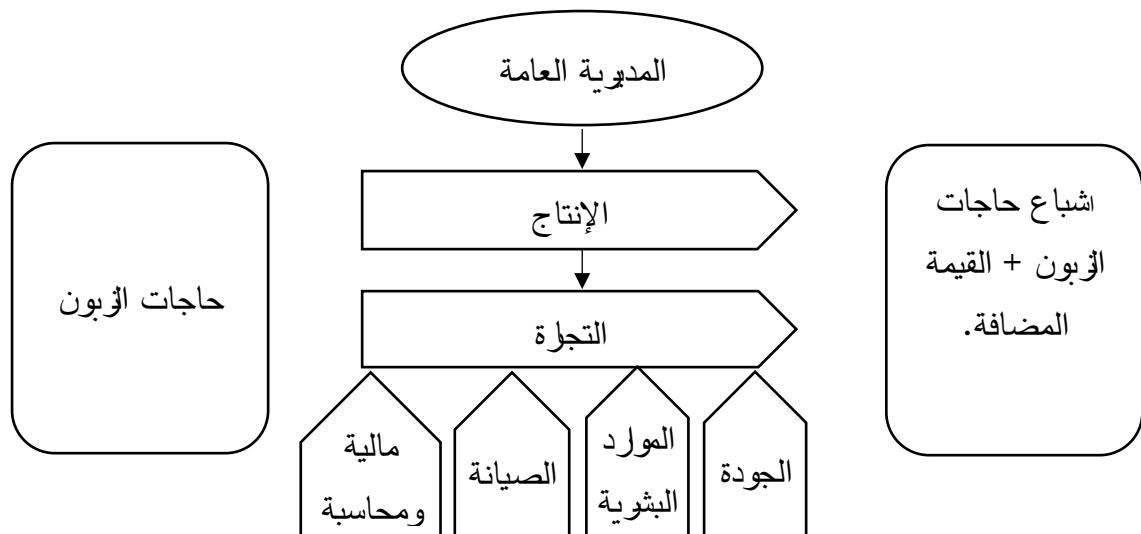
**المطلب الثاني: مدى تطبيق الإدارة بالعمليات في المؤسسة**

سنحاول في هذا المطلب التعرف على طبيعة الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة محل الدراسة وواقع تبني هذا النظام

**الفرع الأول: طبيعة الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة**

إن عملية السير وفق منهج الإدارة بالعمليات غير منتهج بشكل كبير من طرف المؤسسة، حيث أصبحت تسعى إلى تبني هذا المنهج في بداية سنة 2016 حيث لاحظنا المؤسسة تعتمد على مجموعة من العمليات والتي هي وظائف المؤسسة، حيث جميع هذه الوظائف موجهة مباشرة نحو اشباع رغبات الزبائن وتحقيق القيمة المضافة وتحسين الأداء للمؤسسة.

الشكل رقم (12): خريطة العمليات بمؤسسة مطاحن بنى هارون.



المصدر : المديرية العامة.

هناك ثلاثة عمليات موجودة بالمؤسسة والمتمثلة في:

- عمليات الإدارة: تتكون من عملية واحدة وهي المديرية العامة، وهي المسؤولة عن جميع الأقسام والمديريات، وكذا وضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لها.
- العمليات التشغيلية: وتكون في عمليتين هما عملية الإنتاج وعملية البيع.
- عمليات الدعم: تتكون من الصيانة، الموارد البشرية، الجودة، المالية والمحاسبة. أي أن العمليات تشبه الوظائف الموجودة على الهيكل التنظيمي، حيث تقوم المؤسسة بتقسيم كل وظيفة إلى مجموعة من العمليات لحفظ على وحدة المسؤولية.

الفرع الثاني: واقع الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة

بناءً على المقابلة التي أجريت مع كل من مدير مصالح الموارد البشرية، الإنتاج، والتجارة، وموظفي، وبالإعتماد على الجزء النظري اتضح لنا أن المؤسسة لا تعتمد على الإدارة بالعمليات بشكل كبير لكن لا يمكن الجزم بأنها تسعى إلى تطبيقها منذ سنة 2016، وهي تعمل جاهدة إلى تبني هذا النظام من أجل تحسين الأداء بها، والسعى إلى رفع إنتاجية العمال وتحسين جودة مخرجاتها (فرينة، سميد)، حيث اهتمت المؤسسة في السنوات الأخيرة بتدريب العمال والرفع من كفاءتهم من أجل زيادة الإنتاج ، والعمل أيضاً على مواكبة التطور، حيث قامت بإعادة هيكلة جميع آلات الإنتاج والزيادة في عدد العمال، هذا الأخير الذي ساعد في النهوض بالمؤسسة من جديد وخلق قيمة مضافة وتحقيق أرباح لتغطية الديون السابقة، بالإضافة إلى القيام بعقد اجتماعات دورية مع فريق العمل والذي بدوره مقسم إلى مجموعتين في كل من الإنتاج والتجارة ويكون ذلك قبل بداية العمل بالاشتراك مع مختلف المصالح والمديريات لحل جميع المشاكل وذلك أسبوعياً أو شهرياً. المؤسسة تحاول جاهدة خلق وتحقيق التناسق بين مختلف الأقسام خاصة الإنتاج والتجارة، وعدم وجود لوحة قيادة استراتيجية جيدة يعتبر خلاً لابد من تداركه.

**المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي من خلال الاستعانة بالإدارة بالعمليات**

من خلال الإجابة على الأسئلة والملاحظة اتضح لنا أن المؤسسة منذ بداية اعتمادها على الإدارة بالعمليات حتى ولو بشكل ضئيل، أدى ذلك إلى تحسين أدائها المالي والزيادة في الإنتاج والمبيعات، كما أن المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء هي من أجل تحقيق الأهداف، واعتمادها كذلك على فرق عمل في إدارة الجودة وجميعهم مؤهلين وذلك من أجل تحسين المبيعات، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على مختلف الأدوات الإحصائية من ميزانية وغيرها والقيام بعملية تحليل مختلف المؤشرات لمعرفة توجه أدائها المالي.

لكن تبقى المؤسسة لا تحقق أهدافها بالنسبة للوصول إلى الريادة في السوق وذلك نتيجة ظهور علامات جديدة ومنافسة، ولإدراك ذلك المؤسسة تسعى إلى تحسين علاقاتها التجارية، لكي يجعلها قادرة على التنافس.

تهدف المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر من الترابط بين العمليات ولا ننسى تحقيقها لقيمة المضافة حيث نلاحظ أنها في ارتفاع مستمر خلال السنوات الأخيرة فهي تعمل على تعظيمها مصحوبة مع الإنتاجية.

### المبحث الثالث: دراسة وتحليل الوضع المالي لمؤسسة مطاحن بنى هارون - الفراغ فوقة-

تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي استخداماً إلى جانب مؤشرات أخرى في التحليل، حيث تساهم هذه النسب في تقديم معلومات جد مفيدة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تفسيرها الذي يعطي مدلول اقتصادي، وسنحاول في هذا المبحث تحليل مجموعة من النسب المالية لمؤسسة مطاحن بنى هارون.

#### المطلب الأول: الميزانية وجدول حساب النتائج

سيتم في هذا المطلب التعرف على لميزانية وجدول حساب النتائج

##### الفرع الأول: الميزانية

يطلق على هذه القائمة أيضاً قائمة المركز المالي، ولا يوجد اختلاف في تعريفها من طرف المحاسبين، حيث عرفت على أنها "صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة في جدول مكون من قسمين، قسم به عناصر الأصول والأخر به عناصر الخصوم".

##### الفرع الثاني: جدول حساب النتائج

وقد عرفه النظام المحاسبي المالي حساب النتائج على أنه "بيان ملخص الأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التسجيل أو تاريخ السحب، ويرمز بالتمييز نتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة)".

#### المطلب الثاني: دراسة وتحليل نسب السيولة والنشاط لمؤسسة مطاحن بنى هارون - الفراغ فوقة-

##### الفرع الأول: نسب السيولة

توضح نسب السيولة الملاعنة المالية للوحدة في المدى القصير، حيث يوضح الجدول المولاي نسب السيولة لمؤسسة مطاحن بنى هارون خلال الفترة (2014 إلى 2018).

##### الجدول رقم (1): حساب نسب السيولة للمؤسسة

النسبة	كيفية حسابها	2018	2017	2016	2015	2014
نسبة السيولة العلامة (نسبة التداول)	الأصول المتداولة/ الديون قصيرة الأجل	15.85	5.39	4.49	4.19	9.01
نسبة السيولة المختصرة	الأصول المتداولة-	12.48	4.48	3.38	2.72	6.65

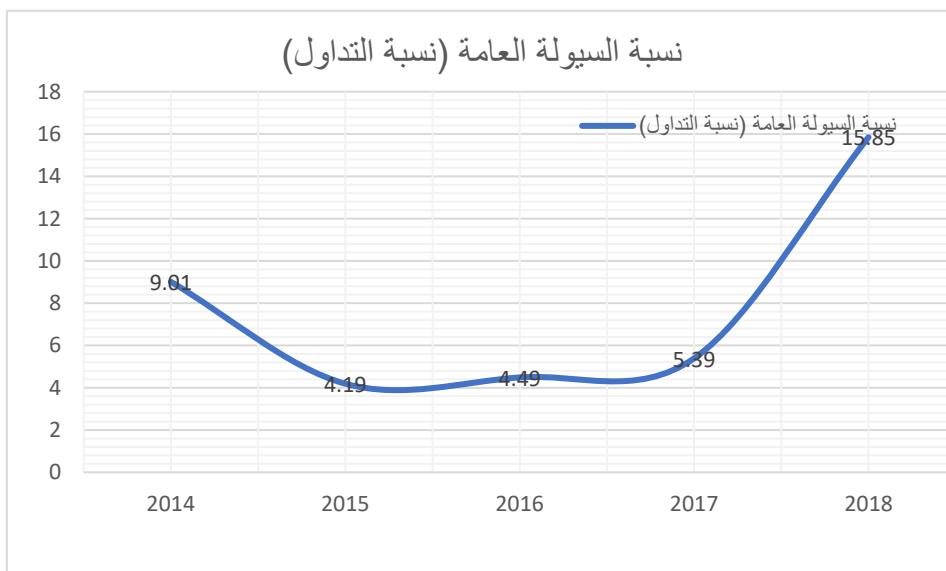
مخزون/ديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الفورية (الجاهزة)					
9.07	3.09	2.10	1.82	4.28	القيمة الجاهزة/ديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الفورية (الجاهزة)

المصدر: من إعداد الطالبيتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (السنوات 2014 إلى 2018).

- نسبة السيولة العامة: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة السيولة في السنطين 2014 و2015 انخفضت لتصل سنة 2015 إلى أقل نسبة تقدر بـ 4,19، ثم تعود إلى الارتفاع، حيث نلاحظ ارتفاع طفيف في سنتي 2016 وبقدر بـ 4,46 و2017 وبقدر بـ 5,39، ثم يرتفع بشكل كبير في سنة 2018 ليصل إلى الذروة بنسبة 15,85.

وعلى العموم نسبة التداول فاق الواحد مما يدل على مقدرة مؤسسة مطاحن بنى هارون على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة دون الحاجة لأي أصول ثابتة أو الحصول على اقتراض جديد، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): يوضح نسبة السيولة العامة (نسبة التداول)



المصدر: من اعداد الطالبيتين بالاعتماد على نتائج الجدول

- نسبة السيولة المختصرة: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة في سنة 2015 تتحفظ مقارنة بسنة 2014 لتصل إلى 2,72 ثم تعود إلى الارتفاع في السنوات الثلاثة الأخيرة (2016-2018) لتصل إلى ذروتها بنسبة 12,48 سنة 2018.

وعلى العموم تعتبر نسبة السيولة المختصرة مرتفعة وهذا ما يدل على إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل، والشكل التاليوضح ذلك:

الشكل رقم (14): يوضح نسب السيولة المختصرة للمؤسسة.

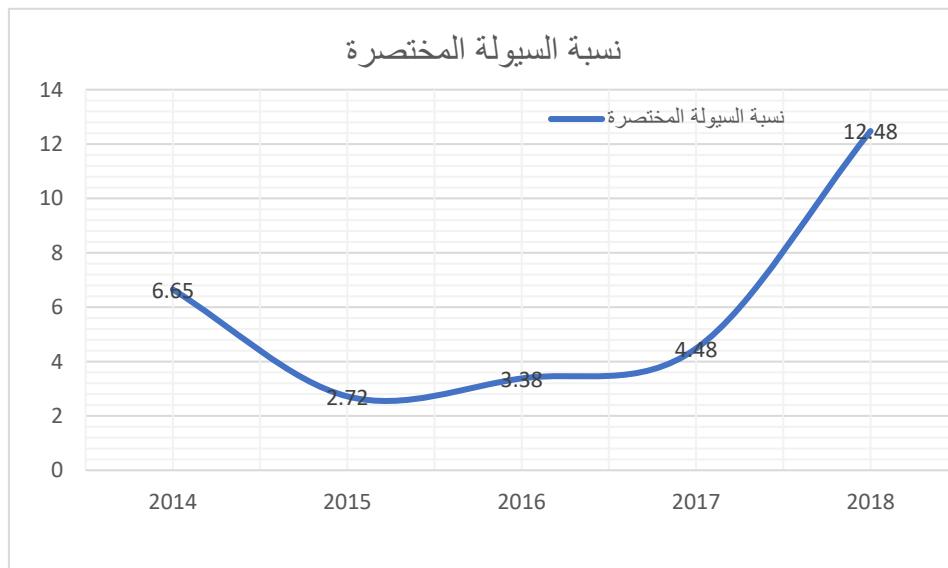


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

- نسبة السيولة الفورية: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة السيولة الفورية انخفضت سنة 2015 إلى 1,82 مقارنة بسنة 2014 التي كانت تقدر بـ4,28 وهذا راجع إلى انخفاض قيمة الخزينة، ثم شهدت هذه النسبة ارتفاعاً ملحوظاً خلال السنوات الثلاثة الأخيرة ليصل سنة 2018 إلى 9,07 ويفسر ذلك بانخفاض الدين قصيرة الأجل وارتفاع الخزينة.

وعلى العموم فإن وجود نسبة السيولة النقدية الموجبة يدل على قدرة مؤسسة مطاحن بنى هارون على سداد التزاماتها قصيرة الأجل في أسوأ الأوقات، والشكل التالي وضح ذلك:

الشكل رقم (15): يوضح نسبة السيولة الفورية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

الفرع الثاني: نسب النشاط المالي

تستخدم هذه النسب لنقديم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الأصول حيث يوضح الجدول التالي نسب النشاط لمؤسسة مطاحنبني هارون خلال الفترة (2014 إلى 2018).

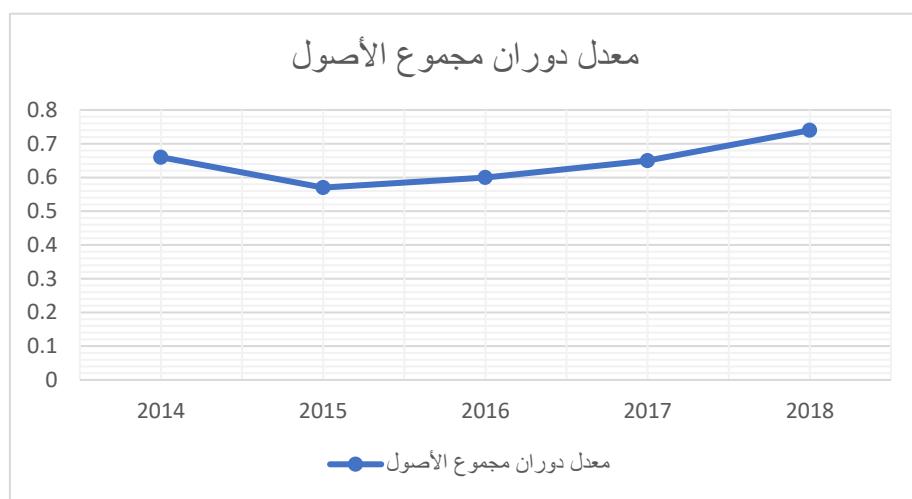
الجدول رقم (2): يوضح نسب النشاط للمؤسسة

النسبة	كيفية حسابها	2018	2017	2016	2015	2014
معدل دوران مجموع الأصول	رقم الأعمال / مجموع الأصول	0.74	0.65	0.60	0.57	0.66
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال/ مجموع الأصول الثابتة	0.91	0.80	0.75	0.72	0.93
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال/ مجموع الأصول المتداولة	3.94	3.47	3.05	0.36	0.42

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2014-2018)

- معدل دوران مجموع الأصول: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ انخفاض معدل دوران الأصول سنة 2015 إلى 0,57 مقارنة سنة 2014 والذي قدر بـ 0,66 ، ثم يعود الارتفاع في السنوات الثلاثة الأخيرة 2016 إلى 2018) أين بلغ المعدل ذروته سنة 2018 بنسبة 0,74، حيث أن كل دينار تستثمره المؤسسة يساهم في تحقيق 0,74 من رقم الأعمال ونلاحظ أن معدل دوران الأصول منخفض أي أقل من الواحد، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تنتج حجم مبيعات كافي مقارنة بحجم الاستثمار في أصولها، ومنه فإن أداء المبيعات مقارنة بما هو مستثمر غير كاف، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

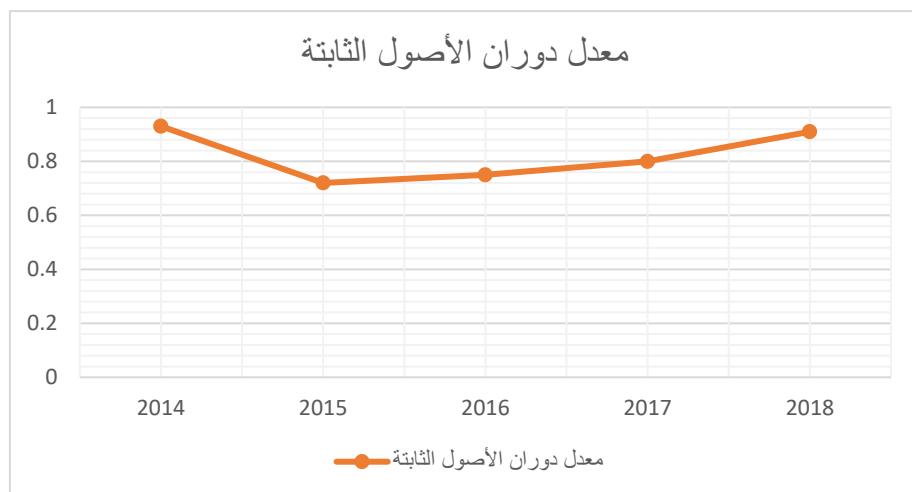
الشكل رقم (16): يوضح معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

- معدل دوران الأصول الثابتة: من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة قدر سنة 2014 بـ 0,93 ثم انخفض سنة 2015 إلى 0,72، ليعود إلى الارتفاع مجدداً في السنوات الثلاثة الأخيرة (2016 إلى 2018) ليصل سنة 2018 إلى 0,91. نلاحظ أن النسب أقل من الواحد وهذا دليل على عدم كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة في عملياتها الإنتاجية، ويجب عليها محاولة رفع هذه المعدلات وذلك بزيادة كمية المبيعات.

الشكل رقم (17): يوضح معدل دوران الأصول الثابتة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

- معدل دوران الأصول المتداولة: الأصول المتداولة خلال السنتين الأولى والثانية، حيث كانت تقدر سنة 2014 بـ 0,42، لتصل إلى 0,36 سنة 2015، ثم ارتفعت في السنوات الثلاثة الأخيرة حيث قدرت سنة 2016 بـ 3,05 وسنة 2017 بـ 3,47 أما سنة 2018 فقدر بـ 3,94.

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن كل دينار مستثمره المؤسسة في سنة 2014 و2015 يساهم في تحقيق رقم أعمال 0,42، 0,36 على التوالي وهو معدل منخفض وهذا راجع إلى سوء المخزون، أما السنوات الثلاثة الأخيرة، 2016، 2017، 2018، فإن كل دينار مستثمر يساهم في تحقيق رقم أعمال 3,05، 3,47 و3,94 على التوالي

## الشكل رقم (18): يوضح معدل دوران الأصول المتداولة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

### المطلب الثالث: دراسة وتحليل نسب المديونية والربحية

#### الفرع الأول: نسب المديونية

تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة على الديون (تمويل خارجي) لتمويل أصولها وذلك مقارنة مع التمويل الداخلي، وسيتم حساب نسب المديونية لمؤسسة مطاحن بنى هارون للفترة (2014 إلى 2018).

#### الجدول رقم (3): حساب نسب المديونية للمؤسسة

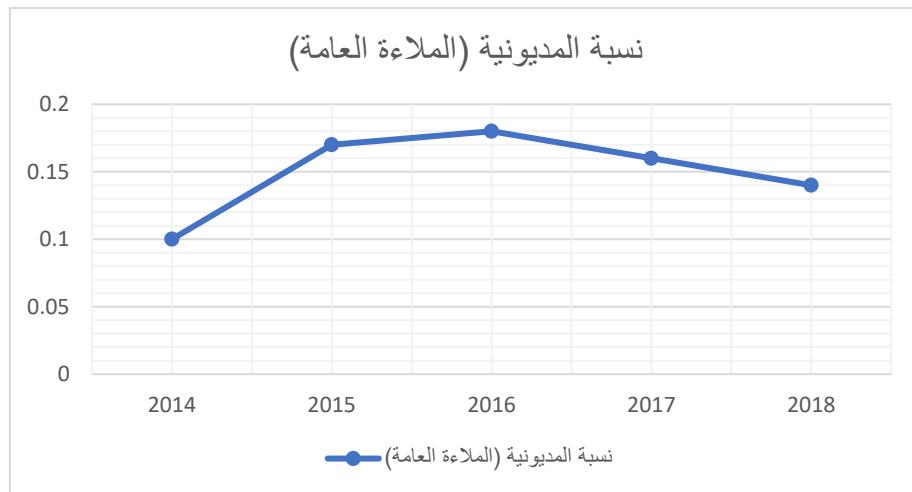
النسبة	كيفية حسابها					
نسبة المديونية (الملاعة العامة)	مجموع الديون/مجموع الأصول					
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/مجموع الديون					
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة/مجموع الأصول الثابتة					
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/مجموع الأصول الثابتة					
	2018	2017	2016	2015	2014	
0.14	0.16	0.18	0.17	0.10		
5.77	5.32	4.57	4.55	8.64		
1.22	1.18	1.19	1.20	1.35		
1.05	1.03	1.02	1.04	1.25		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2014-2018)

- نسبة المديونية (الملاعة العامة): من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة المديونية في السنوات الثلاثة الأولى (2014 إلى 2016) في ارتفاع مستمر لتصل سنة 2016 إلى 0,18، ثم تعود للانخفاض لتصل سنة 2018 إلى 0,14.

من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة المديونية أقل من 0,5 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل أصولها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (19): يوضح نسبة المديونية للمؤسسة

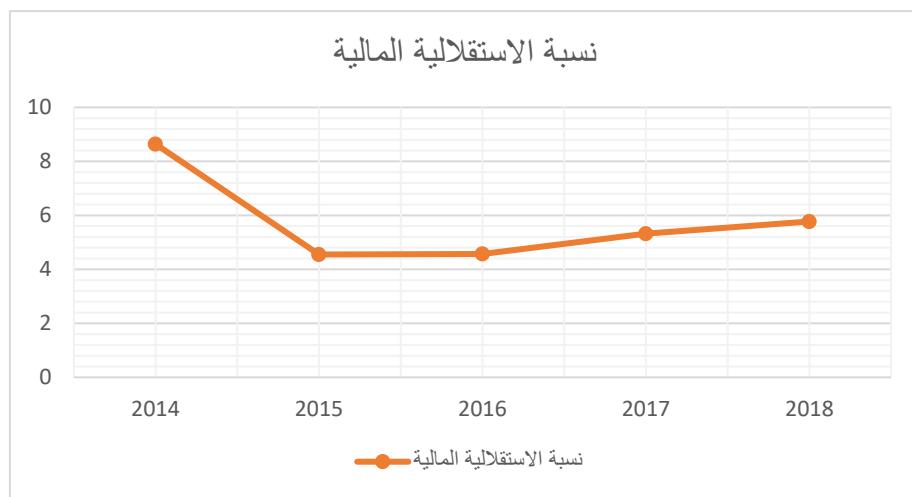


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

- نسبة الاستقلالية المالية: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية انخفضت سنة 2015 إلى 4,55 مقارنة بسنة 2014 والتي كانت تقدر بـ 8,64 ، ثم تعود لارتفاع حيث نلاحظ ارتفاع طفيف سنة 2016 ويقدر بـ 4,57 ، ثم تنخفض سنة 2018 إلى 5,32، ثم تعود لارتفاع مرة أخرى سنة 2018 لتصل إلى 5,77.

من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية خلال سنوات الدراسة أكبر من الواحد وهذا يدل على أن المؤسسة مستقلة مالياً وتعتمد على أموالها الخاصة في التمويل. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (20): يوضح نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة

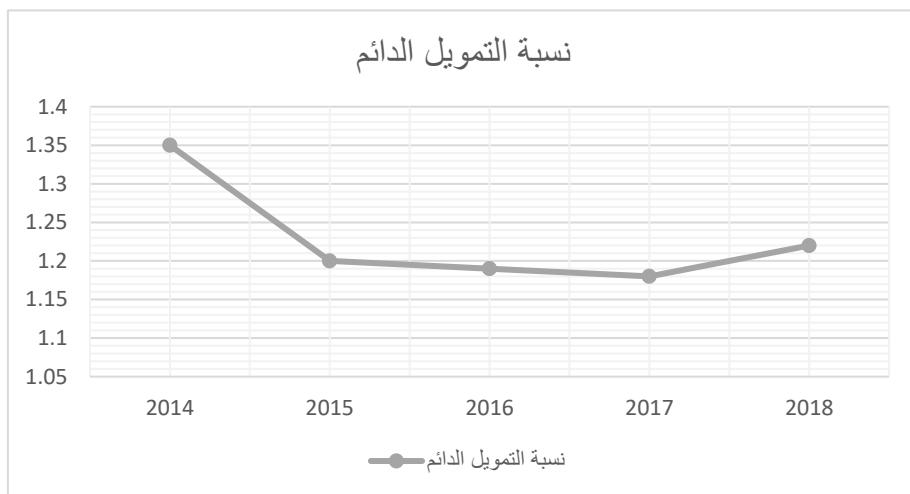


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

- نسبة التمويل الدائم: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التمويل الدائم خلال الأربع سنوات الأولى (2014-2017) انخفض لتصل سنة 2017 إلى 1,18، ثم تعود لارتفاع سنة 2018 لتصل إلى 1,22.

وعموما نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم خلال سنوات الدراسة أكبر من الواحد، وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بهامش أمان، أي أنها تعطي أصولها الثابتة بأموالها الدائمة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (21): يوضح نسبة التمويل الدائم للمؤسسة

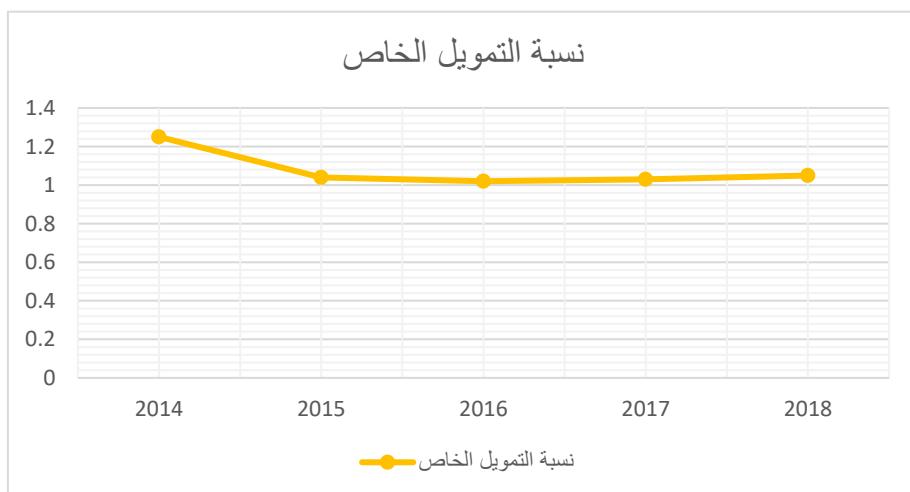


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

- نسبة التمويل الخاص: نلاحظ من خلال النتائج المصل عليها أن نسبة التمويل الخاص سنة 2014 تقدر بـ 1,25، ثم انخفضت لتصل سنة 2016 إلى 1,02، ثم تعود للارتفاع، حيث نلاحظ ارتفاع طفيف في السنتين المواليتين لتصل سنة 2018 إلى 1,05.

وعموما فإن نسبة التمويل الخاص أكبر من الواحد، وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بهامش أمان، وبالتالي تغطي أصولها الثابتة بأموالها الخاصة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (22): يوضح نسبة التمويل الخاص للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

الفرع الثاني: نسب الربحية (المردودية)

تعيس قدرة الأموال الموظفة على تحقيق عوائد مالية بصفة مستمرة والجدول التالي يوضح كيفية حسابها:

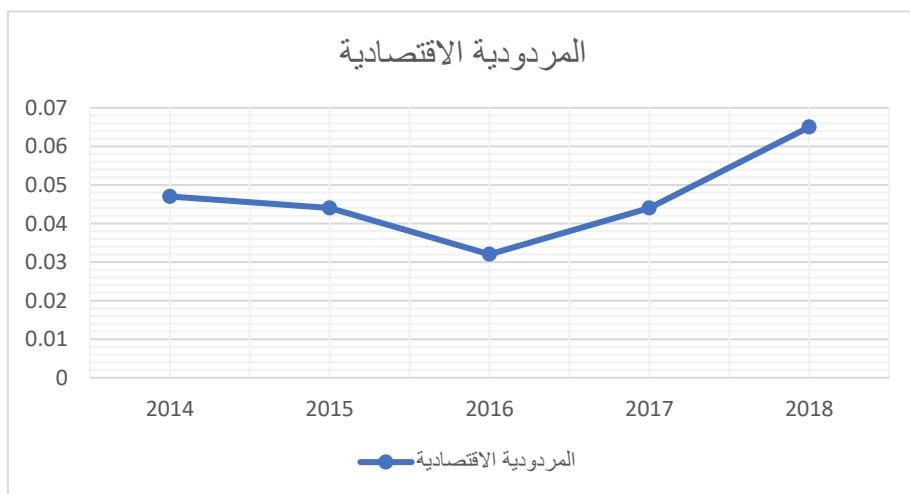
**الجدول رقم (4): حساب نسب المردودية للمؤسسة**

2018	2017	2016	2015	2014	كيفية حسابها	النسبة
0.065	0.044	0.032	0.044	0.047	الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول الاقتصادية	المردودية الاقتصادية
0.087	0.067	0.053	0.064	0.059	النتيجة الصافية / رقم الأعمال السنوي الصافي	المردودية التجارية
0.076	0.052	0.039	0.054	0.053	النتيجة الصافية للسنة المالية / الأموال الخاصة	المردودية المالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة وجدول حساب النتائج (2014-2018)

- المردودية الاقتصادية: نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أن المردودية الاقتصادية انخفضت خلال السنوات الثلاثة الأولى حيث كانت سنة 2014 تقدر بـ 0,047 لتصل سنة 2016 إلى 0,032 ، ثم ارتفعت مرة أخرى في السنين المواليتين لتصل إلى 0,065 سنة 2018.

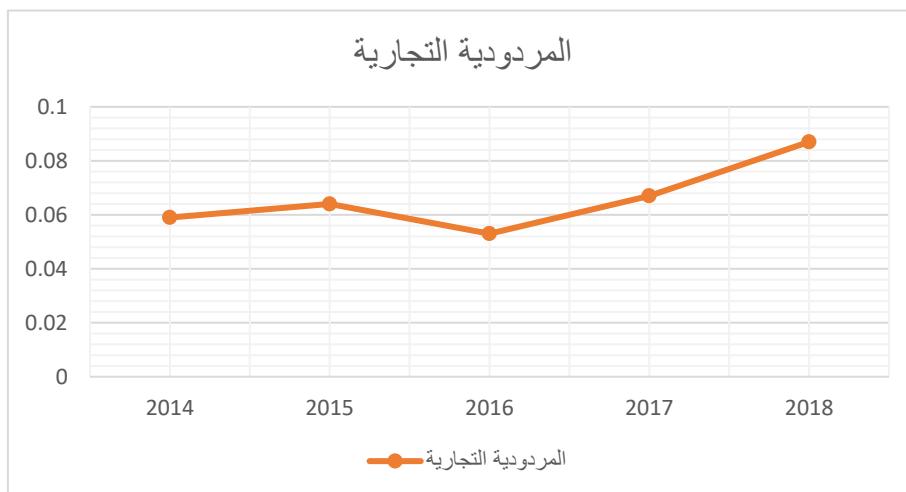
من خلال النتائج نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية متوسطة، وهذا راجع لقلة استثمارات المؤسسة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم (23): يوضح المردودية الاقتصادية للمؤسسة.**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

- المردودية التجارية: من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن المردودية التجارية ارتفعت سنة 2015 إلى 0,064 مقارنة بسنة 2014 التي كانت تقدر بـ 0,059 حيث أعطى كل واحد دينار من رقم الأعمال نتيجة صافية ما قيمته 0,059 أي بهامش ربح 5,9% ثم انخفضت سنة 2016 إلى 0,053، أي تراجع هامش الربح إلى 5,3% مما يدل على انخفاض النتيجة الصافية، ثم يرتفع بعد ذلك في السنطين الأخيرتين ليصل سنة 2018 إلى 0,087 أي بهامش ربح 8,7% مما يدل على ارتفاع النتيجة الصافية، ومنه فإن المؤسسة حققت مردودية تجارية متوسطة وهذا راجع لقلة استثماراتها خلال هذه السنوات.

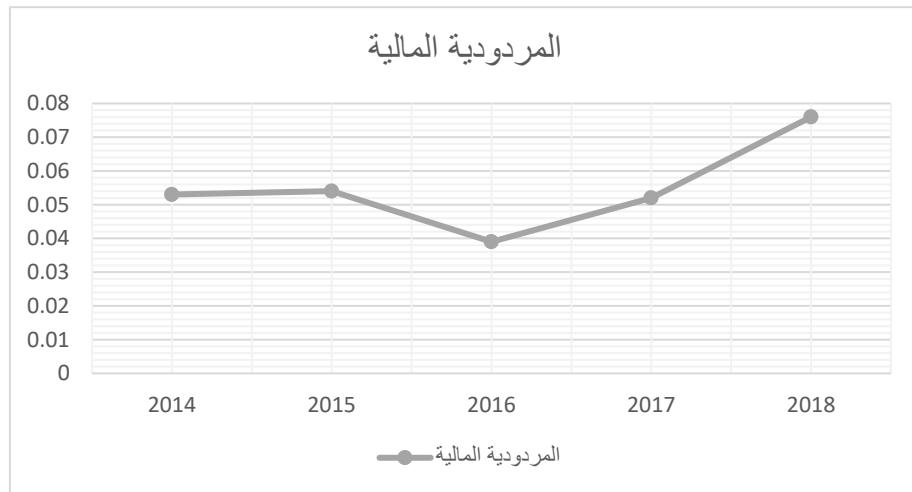
الشكل رقم (24): يوضح المردودية التجارية للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

- المردودية المالية: نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أن المردودية المالية في سنة 2014 كانت تقدر بـ 0,053 لترتفع سنة 2015 إلى 0,054 وهذا راجع إلى الزيادة في النتيجة الصافية، لتعود إلى الانخفاض سنة 2016 إلى 0,039، ثم ترتفع بعد ذلك لتصل سنة 2018 إلى 0,076.

الشكل رقم (25): يوضح المردودية المالية للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

#### المطلب الرابع: دراسة وتحليل نسبة التوازن المالي للمؤسسة

##### الفرع الأول: رأس المال العامل الصافي الإجمالي

يعتبر رأس المال العامل الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية للمؤسسة، ويستخدم في تقدير قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها اليومية والوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وسوف نوضح في الجدول الموالي كيفية حساب رأس المال العامل.

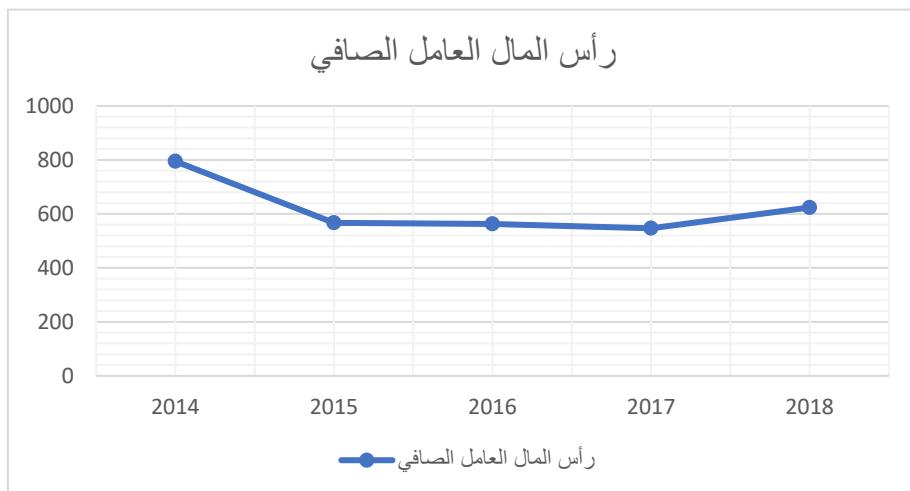
الجدول رقم (5): حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمؤسسة

2018	2017	2016	2015	2014	كيفية حسابها	النسبة
623.60	546.68	562.74	567.02	794.64	الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة	رأس المال العامل الصافي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2014-2018)

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت رأس مال موجب خلال سنوات الدراسة، وعل العموم فإن رأس المال العامل الموجب يدل على أن الأموال الدائمة غطت الأصول غير الجارية، مما يسمح بتحقيق هامش أمان لمواجهة أي حالة ملائمة للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (26): يمثل رأس المال العامل للمؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

الفرع الثاني: احتياج رأس المال العامل

هو ذلك الجزء من الاحتياجات الدورية الذي لم يغطى من طرف الديون قصيرة الأجل، وفي الجدول التالي سنوضح كيفية حساب احتياجات رأس المال العامل

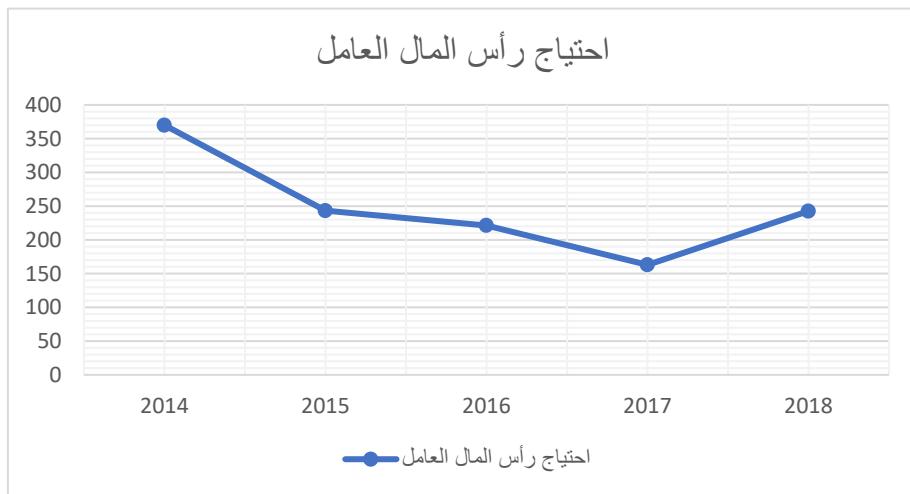
الجدول رقم (6): حساب احتياج رأس المال العامل للمؤسسة

النسبة	كيفية حسابها	احتياج رأس المال العامل	(الأصول المتداولة - القيمة الجاهزة) - (الخصوم الجارية) - (السلفatas المصرفية)	2014	2015	2016	2017	2018
				369.94	243.25	221.34	162.93	242.56

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2014-2018)

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أن الاحتياج لرأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة، وعلى العموم فإن الاحتياج لرأس المال العامل الموجب يدل على أن احتياجات التمويل لم تغط كلية بموارد الدورة، وبالتالي فالمؤسسة بحاجة إلى رأس المال العامل لتمويل احتياجاتها.

الشكل رقم (26): يمثل رأس المال العامل للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول.

### الفرع الثالث: الخزينة

تعتبر الخزينة من القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدوره معينة، فالجدول التالي يوضح خزينة المؤسسة.

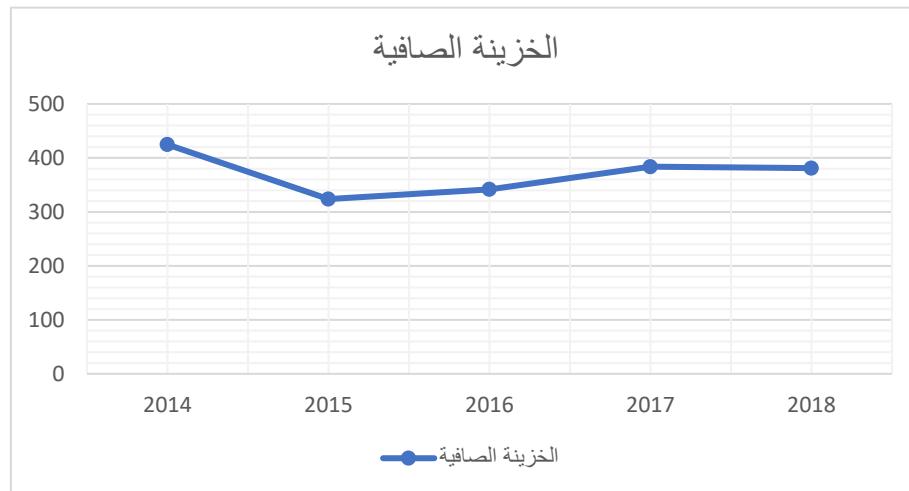
الجدول رقم (7): حساب خزينة المؤسسة

السنة	كيفية حسابها
الخزينة	القيمة الجاهزة — السلفات المصرفية أو رأس المال العامل — احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2014-2018)

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خزينة موجبة خلال سنوات الدراسة، وعموماً الخزينة الموجبة تدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة.

الشكل رقم (27): يوضح الخزينة الصافية للمؤسسة



**خلاصة الفصل:**

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها على شبكة الانترنت، وكانت الزيارات التي تم القيام بها للمؤسسة بمثابة إطلاقة على الواقع الحقيقي للمؤسسة بخلفية نظرية عن موضوع الإدارة بالعمليات وتحسين أداء المالي، بحيث كانت محاولة لالتماس واقع المؤسسة، وذلك من أجل معرفة الإدارة بالعمليات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب الملاحظة والمقابلة ذلك بإجراء مقابلة مع مجموعة من الإداريين والموظفين، للوقوف على مدى تطبيق مبادئ الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحليل النسب المالية بالاعتماد على الميزانيات وجدول حساب النتائج.

وتم التوصل في الأخير إلى أن مؤسسة مطاحن بنى هارون - الفراغ فوقة- تهتم بشكل عام بتطبيق مبادئ الإدارة بالعمليات بدرجة متوسطة، وبالتالي التحسن في الأداء المالي للمؤسسة لا يعود فقط لتطبيق الإدارة بالعمليات بل يعود لعوامل أخرى كالتطور التكنولوجي.

وفي إطار هذه الدراسة تم تقديم بعض التوصيات للقيادات الإدارية على مستوى المؤسسة محل الدراسة لأجل زيادة الاهتمام بتطبيق الإدارة بالعمليات في المستوى المقبول، وباتباع تلك التوصيات تكون المؤسسة بعيدة عن المشاكل التي قد تواجهها، والتي سيأتي ذكر بعض الأمثلة منها في الخاتمة.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة تحت عنوان: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية يمكن القول أن الإدارة بالعمليات هي مفهوم حديث يجمع بين جميع هذه التحديات المتعلقة بالإنسجام، حيث تحت المؤسسات على تكييف أنظمتها الإدارية في مختلف أنواعها وهذا بالأختيار مختلف الأنشطة من خلال: هيكلتها، تنفيذها، توثيقها، تحاليلها، التحكم فيها وتحسينها من أجل تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

فالإدارة بالعمليات تهدف إلى توجيه أنشطة المؤسسة نحو الزيادة بتطوير ثقافة التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف، هذا الوجه من التنظيم يساعد كل الفاعلين داخل المؤسسة على معرفة الأنشطة الأمامية والخلفية للعملية وذلك بإعطاء الرؤية الواضحة لسلسلة القيمة داخل المؤسسة من المورد الخارجي إلى غاية الزيون النهائي، كما يمكن القول أن الأداء المالي ذو أهمية بالغة في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتتحقق سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعالية وتوجيه الأداء نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب من خلال اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات الالزمة لتصحيحها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة مطاحن بنى هارون لمعرفة فيما إذا كان للإدارة بالعمليات دور في تحسين الأداء المالي في المؤسسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

### أولاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: من خلال النتائج المتوصل إليها ثبت تحقق الفرضية، حيث أن وجود الإدارة بالعمليات تساهم بدور كبير على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية وبالتالي تحسين أدائها المالي.

الفرضية الثانية: من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن مؤسسة مطاحن بنى هارون القائم قوقة تطبق مبادئ الإدارة بالعمليات بشكل جزئي.

الفرضية الثالثة: من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الإدارة بالعمليات فقط في تحسين أدائها المالي إذ هناك عوامل أخرى أدت إلى تحسينه.

### ثانياً: النتائج

من خلال هذه الدراسة فقد تم التوصل بجزأيها النظري والتطبيقي إلى النتائج التالية:

- الإدارة بالعمليات هي مفهوم إداري حديث، يشمل جميع العمليات الموجودة في مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تساهُم الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي، واهتمامها باشباع حاجات الزيون وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

- تساعد الإدارة بالعمليات المسيرين على تبني منطقاً جديداً في التفكير والعمل، تسوده مبادئ التحليل والمراقبة بهدف تحقيق الأهداف في ظل التغيرات التي تطرأ.
- الإدارة بالعمليات لم تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة بل هناك تجديدات على مستوى وسائلها الإنتاجية، بالإضافة إلى الزيادة في عدد عمالها وهذا ما يسمح بالرفع من أدائها المالي.
- يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة التركيب الداخلي لمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة.
- توفر مؤسسة مطاحن بنى هارون القرام قوقة على موارد مالية ومادية معترفة.
- تتميز مطاحن بنى هارون بوضعية مالية جيدة.

### ثالثاً: التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

- العمل على الإهتمام أكثر بتطبيق الإدارة بالعمليات داخل المؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة التنسيق والإنسجام بين مختلف الأقسام والوحدات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وإشباع حاجات الزبائن.
- ضرورة الإهتمام أكثر بالإدارة العرضية بدل البقاء على الإدارة الهرمية للسلطة والمسؤولية.
- استغلال الفوائض المالية للمؤسسة بالعمل على توسيع نشاطها.
- عدم إهمال المحيط الداخلي والعمل على تحسين إجراءات العمل من أجل تحسين الأداء المالي.
- التقرب أكثر من الزبائن ومحاولة الاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاؤهم باعتبارهم عنصراً مؤثراً على أدائها.
- استغلال الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة من أجل تنويع المنتجات.

# المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### • الكتب:

- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005
- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012
- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012
- إيثار عبد الهادي آل فيجان، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الكتب والوثائق الطبة الأولى، بغداد، العراق، 2011
- بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، عمان؛الأردن؛الطبعة الأولى، 2016
- رائد عبد رب، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- رواية محمد، حسن إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية- تعويضات الأفراد)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014
- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009
- سارة زويتي، السلوك الإداري (الإدارة المحلية، القيادة الإدارية. التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019
- السعيد فرحت جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000
- سليمان خالد عبيادات، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008
- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017
- عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2012
- عدنان ماشي والي، بناء الهياكل التنظيمية، 2012

- عمر أحمد أبو هاشم الشريفي؛ الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013
- غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مركبات كمية ومعرفية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008
- مجيد كرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008
- محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2000
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم شركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2012
- مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة إيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014

• الأطروحتات:

- أحمد خليل محمود الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في 'دارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة 2017
- أحمد عبد المجيد محمد أبو عمسة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2011
- بجعي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بولاضياف، المسيلة، 2006-2007
- بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009

- بوطوفة صورية، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة المسيلة، 2011/2010
- توفيق سميح محمد الأغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2015-2014
- حازم عبد العزيز داود النتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الادارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2009
- حاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2016
- حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، مصر، 2011
- حسن محمد سعيد حسن أبوكويك، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
- حميدة كريم شعلان، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الاقتصادية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد الرابع، 2018
- دنيا حسن متولي مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة جامعة بنها، 2011
- رقية شطي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 03 مايو 1945، قالمة، 2010-2011
- رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014
- سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة القدس، 2017

- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة محمد خضر - بسكرة، 2006-2007
- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسخير، جامعة محمد خضر - بسكرة، 2014-2015
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقدير، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسخير تخصص تسخير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خضر - بسكرة، 2001-2002
- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة، 2010
- عبد الله سمير البحيري، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، الجامعة الإسلامية، 2015
- عبد المالك مهري، تقييم فعالية اختيار المشروعات الاستثمارية المادية في تحسين جودة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016-2017
- عبد الوهاب محمد جبین، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه، جامعة سانت كليمونتس العالمية، 2009
- عقبي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خضر بسكرة، 2016-2017
- قوراية بشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسخير تخصص إدارة مالية، جامعة أكلي محنـد اولـحـاجـ، الـبـوـيرـةـ، 2013-2014
- لعـرافـ فـايـزـ، زـيـادـ الـكـفـاءـ وـالـفـعـالـيـةـ الـمـصـرـفـيـةـ مـنـ مـنـظـورـ إـدـارـةـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ، أـطـرـوـحةـ مـقـدـمـةـ لـنـيلـ 2015-2014
- شـهـادـةـ دـكـتـورـاهـ، تـخـصـصـ عـلـوـمـ تـجـارـيـةـ جـامـعـةـ الـمـسـيـلـةـ، 2014-2015
- مجـدـوـيـ شـهـرـزـادـ، دورـ إـعـادـةـ الـهـنـدـسـةـ فـيـ دـعـمـ قـرـارـاتـ تـخـفيـضـ التـكـلـفـةـ بـالـمـؤـسـسـةـ الـإـقـتـصـادـيـةـ، أـطـرـوـحةـ مـقـدـمـةـ ضـمـنـ مـتـطـلـبـاتـ نـيلـ شـهـادـةـ دـكـتـورـاهـ فـيـ إـدـارـةـ الـأـعـمـالـ، جـامـعـةـ الـجـيـلـالـيـ لـيـاسـ، سـيـديـ بـلـعـبـاسـ، 2017-2018

- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009-2010
- مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006
- مزهود هشام، إدارة التكاليف داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ظل تبني مدخل إعادة الهندسة. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرhat عباس، سطيف 01، 2018-2019
- مفتاح فاطمة، تحديث النظام الميزاني في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص مالية
- مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرhat عباس، سطيف 1، 2018-2019
- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية؛ مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة فرhat عباس، سطيف، 2011-2012
- نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015

• **المجلات:**

- ابو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أساليب كايزن (الأنمودج الياباني) في تحسين اداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، بشار
- احمد بن عيشاوي، طريقة ستة سيغما كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، العدد 05، 2014
- احمد عباس حمادي، توظيف تقاسم المعرفة في عملية تحسين الأداء، مجلة تنمية الرافدين بغداد، العدد 124، 2019
- بشار عباس الحميري وأحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي، مجلة أهل البيت، العراق، العدد 19، 2007
- بظاهر بختة، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مستغانم، العدد 09، 2018

- بورنيسة مريم، فعالية المؤشرات الحديثة للأداء المالي في تحديد الملاعة المالية للمؤسسات الصناعية، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، العدد السادس، 2018
- حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، الجزائر، العدد 02، 2015
- حاضر صباح شعير، أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد أربعون، 2017
- حنان تركمان، إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندسة" كمدخل للتغيير التنظيمي مجلة جامعة البعث، العدد 30، سوريا، 2016
- حيدر عباس عبد، إطار مقترن لتطبيق المعايير الصفرية لتطوير الأداء المالي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الأول، 2017
- سباح أحمد محمد صالح ومحمد البشيري بن عمر، فعالية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، الوادي، العدد 01، 2018
- سيناء جار الله أحمد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) ودورها في تحسين أداء شركات التأمين، مجلة الجامعة العراقية، العدد 3/37، 2015
- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقدير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001
- علي حازم يونس اليامور، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة الـABM في تحديد فرص تخفيف التكلفة، المجلة الأكademie العلمية العراقية، العدد 98، جامعة الموصل، 2010
- قاسم أحمد حنطال، دور انعكاسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تحسين الأداء المالي، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الثاني، 2016
- كلثوم وهابي، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، البويرة، الجزائر، العدد 2، 2018
- لعراف زهية، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية في ظل قيد السيولة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي 34(01)
- محمد زرقيون، الحاج عربة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014
- مقدم عبيرات، دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، مجلة دراسات، الأغواط، العدد 01، جانفي 2019
- ممدوح مصطفى اسماعيل، إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل المفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، العدد الأول، 2016

- وسيلة عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، ليبيا، العدد 2، 2016

• مدخلات وملتقيات:

- بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة، 2016
- علي السلمي، نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية، نوفمبر، 2007
- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، معتصم دحو، مداخلة بعنوان: أفاق تطبيق المعايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS بالجزائر (النظام المحاسبي المالي الجديد) للانتقال من المخطط المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي المالي الجديد، ملتقى دولي حول الإطار المفاهيمي، النظام المحاسبي والمالي، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13، 15 أكتوبر، 2009.

• منشورات وموقع الكترونية:

- [Https://driv.uqu.edu.sa/\\_/doc/files/orgchat.pdf](Https://driv.uqu.edu.sa/_/doc/files/orgchat.pdf)
- <Https://shawamreh.yoo7.com/t60-topic>
- <Https://www.annajah.net/article-19532-الهيكل-التنظيمي-و-الهيكل-الوظيفي>

• مراجع باللغة الأجنبية:

- Gestion de processus, Avenir Formation, Delémont, suisse, Septembre 2014, P29.
- Gilbert J.B Propest, Olivier Briggman Organisation et management, tome1 : structure de l'organisation, Paris, les éditions organisation, 1992, p :42
- Jean, Noël Gillot, La gestion des processus métiers, Paris, 2007, P.345.
- Jean-François Pillou, Management par les processus : <http://www.commentçamarche.net/contenent/qualité/processus.php3>.
- Marie-Hélène, l'approche processus, FD x50.176 management des processus (2005), ACx50-178 Management des processus, Bonnes pratiques et retours d'expérience (2002), Maitre de conférence Université de Bordeaux, Paris, 2005, P.19.
- Philipe Lorino, méthodes et pratiques de la performance, le Pilotage Par les Processus et les compétances 3<sup>ème</sup> édition, 2003, Paris, p.53
- Pierre Longin et Henri Denet, construire votre qualité, AFNOR, paris, 2004, P34.
- Yvon Mougin, La cartographie des processus, 2<sup>ème</sup> édition, AFNOR, Paris, 2006, P.334.

الملاحق

## قائمة الملحق:

MBH  
CONSOLIDATION FILIALE  
Exercice 2014

DATE: 24/02/2015  
HEURE: 14:01  
PAGE: 1

**Bilan Actif**  
Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Part d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		484 231,50	190 134,44	294 097,06	123 963,31
Immobilisations corporelles		3 139 162 803,01	2 343 925 630,38	795 237 172,62	840 722 704,54
Immobilisations en cours		7 979 730,64		7 979 730,64	
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 430 000 000,00		1 430 000 000,00	1 580 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		30 916,50		30 916,50	30 916,50
Impôts différés actif		23 671 851,91		23 671 851,91	26 196 778,68
Groupe d'actifs à externaliser					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		4 601 329 530,68	2 344 115 784,83	2 257 213 768,73	2 447 074 383,03
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		240 727 553,16	6 822 827,42	233 904 725,74	158 791 759,91
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients		36 480 134,85	36 186 347,22	293 787,63	678 794,61
Groupe et associés		43 167 265,82		43 167 265,82	43 167 265,82
Autres débiteurs		43 447 706,56	854 365,50	42 593 341,06	34 127 887,50
Impôts et assimilés		49 175 953,94		49 175 953,94	48 079 678,81
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		100 000 000,00		100 000 000,00	
Trésorerie		424 703 276,45		424 703 276,45	285 977 580,88
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		937 701 890,78	43 863 540,14	893 838 350,64	570 822 967,53
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		5 539 031 424,34	2 387 979 304,97	3 151 052 119,37	3 017 897 330,56

MBH  
CONSOLIDATION FILIALE  
Exercice 2014

DATE: 24/02/2015  
HEURE: 14:01  
PAGE: 2

### Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Dotation définitive de l'état en fonds propres		494 015 501,15	494 015 501,15
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 580 582 889,44	1 096 251 666,40
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		149 629 836,61	134 259 451,38
Autres capitaux propres - Report à nouveau			401 493 671,66
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>2 824 228 227,20</b>	<b>2 726 020 290,59</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Emprunts d'investissement			
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		72 219 291,72	79 708 339,96
Provisions et produits constatés d'avance		155 411 534,48	160 319 600,79
Créditeurs passif courant			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>227 630 826,20</b>	<b>240 027 940,75</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		12 433 646,98	2 925 615,15
Opération Groupe		69 184 095,88	27 596 233,32
Impôts		4 641 642,52	7 892 213,97
Autres dettes		12 933 680,59	13 435 036,78
Trésorerie Passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>99 193 065,97</b>	<b>51 849 099,22</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>3 151 052 119,37</b>	<b>3 017 897 330,56</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

**MBH**  
CONSOLIDATION FILIALE  
Exercice 2014

DATE: 24/02/2015  
HEURE: 14:02  
PAGE: 1

### Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 530 989 852,95	2 349 870 305,90
Variation stocks produits finis et en cours		-1 771 510,00	4 766 275,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 529 218 342,95</b>	<b>2 354 636 580,90</b>
Achats consommés		2 085 519 431,81	1 948 450 746,03
Services extérieurs et autres consommations		27 935 816,85	20 989 543,81
<b>II. CONSUMMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>2 113 455 248,66</b>	<b>1 969 440 289,84</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>415 763 094,29</b>	<b>385 196 291,06</b>
Charges du personnel		206 522 209,37	205 414 401,06
Impôts, taxes et versements assimilés		9 937 533,25	8 246 992,91
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>199 303 351,67</b>	<b>172 534 897,09</b>
Autres produits opérationnels		7 683 828,60	7 468 985,14
Autres charges opérationnelles		1 370 531,75	7 928 936,28
Dotations aux amortissements et aux provisions		66 656 386,43	76 759 098,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 026 160,37	18 254 455,90
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>139 988 422,46</b>	<b>113 570 283,18</b>
Produits financiers		46 267 155,24	35 304 402,75
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>46 267 155,24</b>	<b>35 304 402,75</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>186 253 577,70</b>	<b>148 874 685,93</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		41 587 862,56	27 596 233,32
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-4 964 121,47	-12 980 998,77
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 584 195 487,16</b>	<b>2 415 884 404,77</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 434 665 650,55</b>	<b>2 281 404 953,35</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>149 629 836,61</b>	<b>134 259 451,36</b>
Eléments extraordinaire (produits)			
Eléments extraordinaire (charges)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>149 629 836,61</b>	<b>134 259 451,36</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

MBH  
CONSOLIDATION FILIALE  
Exercice 2015

DATE: 01/03/2016  
HEURE: 08:40  
PAGE: 1

### Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		484 231,50	286 980,74	197 250,76	294 097,06
Immobilisations corporelles		3 096 740 798,02	2 335 996 024,11	760 744 773,91	795 237 172,62
Immobilisations en cours		264 093 570,28		264 093 570,28	7 979 730,64
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 780 000 000,00		1 780 000 000,00	1 430 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		30 916,50		30 916,50	30 916,50
Impôts différés actif		21 871 772,84		21 871 772,84	23 671 851,91
Groupe d'actifs à externaliser		54 990 700,69	54 914 511,05	76 189,64	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		5 218 211 989,83	2 391 197 515,90	2 227 014 473,93	2 257 213 768,73
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		267 176 117,57	6 324 874,89	260 851 242,68	233 904 725,74
Créances et emplois assimilés					
Clients		37 313 130,54	34 031 281,72	3 281 848,82	293 787,63
Groupe et associés		54 709 085,82		54 709 085,82	43 167 265,82
Autres débiteurs		66 249 579,92	854 365,50	65 395 214,42	47 220 056,45
Impôts et assimilés		36 754 102,55		36 754 102,55	44 549 238,55
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					100 000 000,00
Trésorerie		323 772 078,29		323 772 078,29	424 703 276,45
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		785 974 094,69	41 210 522,11	744 763 572,58	893 838 350,64
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		6 004 186 084,52	2 432 406 038,01	3 571 778 046,51	3 151 052 119,37

*[Handwritten signatures and a circular stamp are present here]*

**MBH**  
**CONSOLIDATION FILIALE**  
**Exercice 2015**

DATE: 01/03/2016  
 HEURE: 08:40  
 PAGE: 2

### Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		600 000 000,00	600 000 000,00
Dotation définitive de l'état en fonds propres		494 015 501,15	494 015 501,15
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 677 492 726,05	1 580 552 889,44
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		157 453 198,97	149 629 836,61
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>2 928 961 426,17</b>	<b>2 824 228 227,20</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		249 957 301,64	
Emprunts d'investissement		249 957 301,64	
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes rattachées à des participation			
Impôts différés passif		67 740 181,50	72 219 291,72
Provisions et produits constatés d'avance		147 379 859,47	155 411 534,48
Créditeurs passif courant			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>466 077 342,61</b>	<b>227 630 826,20</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		31 382 551,35	12 433 646,98
Opération Groupe		99 025 972,96	69 184 095,88
Impôts		1 846 809,44	4 641 642,52
Autres dettes		45 483 943,98	12 933 680,59
Trésorerie Passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>177 739 277,73</b>	<b>99 193 065,97</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>3 571 778 046,51</b>	<b>3 151 052 119,37</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

*[Handwritten signatures and a circular stamp are present over the signature line]*

**MBH**  
CONSOLIDATION FILIALE  
Exercice 2015

DATE: 01/03/2016  
HEURE: 08:41  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 457 573 375,42	2 530 989 852,95
Variation stocks produits finis et en cours		-9 165 425,00	-1 771 510,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 448 407 950,42</b>	<b>2 529 218 342,95</b>
Achats consommés		2 009 823 968,88	2 085 519 431,81
Services extérieurs et autres consommations		28 082 658,09	27 935 816,85
<b>II. CONSUMMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>2 037 906 626,97</b>	<b>2 113 455 248,66</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>410 501 323,45</b>	<b>415 763 094,29</b>
Charges du personnel		235 243 603,14	206 522 209,37
Impôts, taxes et versements assimilés		9 938 733,28	9 937 533,25
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>165 318 987,03</b>	<b>199 303 351,67</b>
Autres produits opérationnels		9 154 096,04	7 683 828,60
Autres charges opérationnelles		10 352 529,23	1 370 531,75
Dotations aux amortissements et aux provisions		51 127 376,58	66 656 386,43
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 765 183,83	1 026 160,37
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>120 758 359,09</b>	<b>139 986 422,46</b>
Produits financiers		63 857 685,81	46 267 155,24
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>63 857 685,81</b>	<b>46 267 155,24</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>184 616 044,90</b>	<b>186 253 577,70</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		29 841 877,08	41 587 862,56
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-2 679 031,15	-4 964 121,47
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 529 184 916,10</b>	<b>2 584 195 487,16</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 371 731 717,13</b>	<b>2 434 565 650,55</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>157 453 198,97</b>	<b>149 629 836,61</b>
Eléments extraordinaire (produits)			
Eléments extraordinaire (charges)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>157 453 198,97</b>	<b>149 629 836,61</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

*[Handwritten signatures and a circular stamp are present here]*

CIC LES MOULINS BENI HAROUN MI

EDITION DU:25/06/2020 9:32  
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

## BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	Montants Bruts	2016	Net	2015
			Amortissements Provisions et pertes de valeurs		
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		686 041,50	370 722,30	315 319,20	
Immobilisations corporelles		3 400 681 824,89	2 418 469 708,84	982 212 116,05	
Terrains		411 349 816,51		411 349 816,51	
Bâtiments		1 575 407 801,97	1 309 204 826,45	266 202 975,52	
Groupe D'actif Destinés à La Cession		33 453 268,75		33 453 268,75	
Autres immobilisations corporelles		1 380 470 937,66	1 109 264 882,39	271 206 055,27	
Immobilisations encours		245 300 765,92		245 300 765,92	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (DAT plus 12 Mois)		1 510 000 000,00		1 510 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants		196 493 203,74		196 493 203,74	
Impôts différés actif		20 844 566,97		20 844 566,97	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>5 374 006 403,02</b>	<b>2 418 840 431,14</b>	<b>2 955 165 971,88</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours					
Stocks matières premières et fournitures		180 830 000,20	6 071 119,99	174 758 880,21	
Produits finis et encours		105 028 072,93	5 774 343,51	99 253 729,42	
Autres stocks		2 193 999,10		2 193 999,10	
Créances et emplois assimilés					
Clients		38 281 340,89	32 958 781,72	5 322 559,17	
Groupes et Associés		43 167 265,82		43 167 265,82	
Impôts et assimilés		80 619 532,03		80 619 532,03	
Autres débiteurs		81 115 207,87	854 365,50	80 260 842,37	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		341 435 918,06		341 435 918,06	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>765 449 264,87</b>	<b>39 884 267,21</b>	<b>725 564 997,66</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>6 139 455 667,89</b>	<b>2 458 724 698,35</b>	<b>3 680 730 969,54</b>	

CIC LES MOULINS BENI HAROUN MI

EDITION\_DU:25/06/2020 9:32  
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Dotation Définitive de l'Etat en Fonds Propres			
Autres Apports			
Prime de Fusion			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		118 794 507,53	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
	<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
	<b>Part des minoritaires (1)</b>		
Liaisons Inter-Unités		2 900 549 586,27	
<b>TOTAL I</b>		<b>3 019 344 093,80</b>	
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		297 682 351,37	
<b>Impôts différés-Passif</b>		58 833 247,55	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		142 053 314,98	
Prov.p/pensions et oblig.similaires		142 053 314,98	
Autres Provisions			
<b>TOTAL II</b>		<b>498 568 913,90</b>	
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		43 508 239,14	
Opérations Groupe		99 025 972,96	
Impôts		3 171 882,66	
Autres dettes		17 079 657,00	
Trésorerie passif		32 210,08	
<b>TOTAL III</b>		<b>162 817 961,84</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>3 680 730 969,54</b>	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d"états financiers consolidés

CIC LES MOULINS BENI HAROUN MI

EDITION\_DU:25/06/2020 9:33  
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
Chiffres d'Affaires			
Ventes de marchandises		2 216 234 633,35	
Ventes Produits Finis		658 233,77	
Ventes Produits Intra-Groupe		2 207 813 184,36	
Prestation de Services			
Autres Ventes		1 324 785,00	
Variation stocks produits finis et en cours		6 438 430,22	
Production immobilisée		1 261 759,10	
Subventions d'exploitation			
Cession Inter Unités			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 218 639 492,45</b>	
Achats consommés		-1 805 613 187,22	
Services extérieurs et autres consommations		-28 712 513,33	
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 834 325 700,55</b>	
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>384 313 791,90</b>	
Charges de personnel		-244 341 928,35	
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 877 137,29	
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>136 094 726,26</b>	
Autres produits opérationnels		13 658 864,06	
Autres charges opérationnelles		-1 319 073,74	
Dotations aux Amortissements		-54 710 931,21	
Dotations aux Provisions		-10 789 991,90	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 826 254,90	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>84 759 848,37</b>	
Produits financiers		26 154 931,08	
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>26 154 931,08</b>	
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>110 914 779,45</b>	
Participation des travailleurs au résultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		7 879 728,08	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 260 279 542,49</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 141 485 034,96</b>	
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>118 794 507,53</b>	
Eléments extraordinaire (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaire (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>118 794 507,53</b>	

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2017			2016
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		686 041,50	456 635,34	229 406,16	315 319,20
Immobilisations corporelles		3 413 118 448,54	2 487 172 577,34	925 945 871,20	982 212 116,05
Terrains		411 349 816,51		411 349 816,51	411 349 816,51
Bâtiments		1 583 353 085,97	1 345 109 582,86	238 243 503,11	266 202 975,52
Groupe D'actif Destinés à La Cession		131 398 284,65		131 398 284,65	33 453 268,75
Autres immobilisations corporelles		1 287 017 261,41	1 142 062 994,48	144 954 266,93	271 206 055,27
Immobilisations encours		459 666 005,90		459 666 005,90	245 300 765,92
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (DAT plus 12 Mois)		1 510 000 000,00		1 510 000 000,00	1 510 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		27 108,50		27 108,50	196 493 203,74
Impôts différés actif		19 007 488,99		19 007 488,99	20 844 566,97
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>5 402 505 093,43</b>	<b>2 487 629 212,68</b>	<b>2 914 875 880,75</b>	<b>2 955 165 971,88</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		120 349 706,30	6 047 283,97	114 302 422,33	174 758 880,21
Stocks matières premières et fournitures		39 714 017,58		39 714 017,58	99 253 729,42
Produits finis et encours		3 125 342,98		3 125 342,98	2 193 999,10
Autres stocks		77 510 345,74	6 047 283,97	71 463 061,77	73 311 151,69
Créances et emplois assimilés					
Clients		40 718 229,16	32 244 375,72	8 473 853,44	5 322 559,17
Groupes et Associés		43 167 265,82		43 167 265,82	43 167 265,82
Impôts et assimilés		74 245 666,77		74 245 666,77	80 619 532,03
Autres débiteurs		47 886 226,98	854 365,50	47 031 861,48	80 260 842,37
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		383 750 477,85		383 750 477,85	341 435 918,06
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>710 117 572,88</b>	<b>39 146 025,19</b>	<b>670 971 547,69</b>	<b>725 564 997,66</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>6 112 622 666,31</b>	<b>2 526 775 237,87</b>	<b>3 585 847 428,44</b>	<b>3 680 730 969,54</b>

## BILAN (PASSIF)

	NOTE	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Dotation Définitive de l'Etat en Fonds Propres			
Autres Apports			
Prime de Fusion			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		158 201 600,85	118 794 507,53
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
	<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
	<b>Part des minoritaires (1)</b>		
Liaisons Inter-Unités		2 860 272 793,81	2 900 549 586,27
<b>TOTAL I</b>		<b>3 018 474 394,66</b>	<b>3 019 344 093,80</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		297 682 351,37	297 682 351,37
<b>Impôts différés-Passif</b>		52 082 373,22	58 833 247,55
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		93 323 661,65	142 053 314,98
Prov.p/pensions et oblig.similaires		93 323 661,65	142 053 314,98
Autres Provisions			
<b>TOTAL II</b>		<b>443 088 386,24</b>	<b>498 568 913,90</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 600 053,03	43 508 239,14
Opérations Groupe		99 025 972,96	99 025 972,96
Impôts		4 693 426,12	3 171 882,66
Autres dettes		13 965 195,43	17 079 657,00
Trésorerie passif			32 210,08
<b>TOTAL III</b>		<b>124 284 647,54</b>	<b>162 817 961,84</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>3 585 847 428,44</b>	<b>3 680 730 969,54</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d"états financiers consolidés

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2017	2016
Chiffres d'Affaires			
Ventes de marchandises		2 328 434 058,82	2 216 234 633,35
Ventes Produits Finis		2 103 299,92	658 233,77
Ventes Produits Intra-Groupe		2 323 569 610,90	2 207 813 184,36
Prestation de Services			
Autres Ventes		100 000,00	1 324 785,00
Variation stocks produits finis et en cours		2 661 148,00	6 438 430,22
Production immobilisée		1 052 643,88	1 261 759,10
Subventions d'exploitation			
Cession Inter Unités		-354 093,59	1 143 100,00
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 329 132 609,11</b>	<b>2 218 639 492,45</b>
Achats consommés		-1 915 186 660,24	-1 805 613 187,22
Services extérieurs et autres consommations		-33 547 209,34	-28 712 513,33
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 948 733 869,58</b>	<b>-1 834 325 700,55</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>380 398 739,53</b>	<b>384 313 791,90</b>
Charges de personnel		-245 400 179,24	-244 341 928,35
Impôts, taxes et versements assimilés		-6 317 165,45	-3 877 137,29
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>128 681 394,84</b>	<b>136 094 726,26</b>
Autres produits opérationnels		21 753 063,91	13 658 864,06
Autres charges opérationnelles		-20 640 394,39	-1 319 073,74
Dotations aux Amortissements		-69 236 354,47	-54 710 931,21
Dotations aux Provisions		-10 234 893,55	-10 789 991,90
Reprise sur pertes de valeur et provisions		41 734 195,82	1 826 254,90
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>92 057 012,16</b>	<b>84 759 848,37</b>
Produits financiers		61 230 792,34	26 154 931,08
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>61 230 792,34</b>	<b>26 154 931,08</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>153 287 804,50</b>	<b>110 914 779,45</b>
Participation des travailleurs au résultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		4 913 796,35	7 879 728,08
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 453 850 661,18</b>	<b>2 260 279 542,49</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 295 649 060,33</b>	<b>-2 141 485 034,96</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>158 201 600,85</b>	<b>118 794 507,53</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>158 201 600,85</b>	<b>118 794 507,53</b>

CONS MBH

EDITION\_DU:25/06/2020 9:30  
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

## BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		686 041,50	542 548,44	143 493,06	229 406,16
<b>Immobilisations corporelles</b>		3 417 587 632,85	2 552 344 562,29	865 243 070,56	925 945 871,20
Terrains		411 349 816,51		411 349 816,51	411 349 816,51
Bâtiments		1 589 147 916,97	1 381 615 645,92	207 532 271,05	238 243 503,11
Groupe D'actif Destiné à La Cession		131 398 284,65	131 398 284,65		131 398 284,65
Autres immobilisations corporelles		1 285 691 614,72	1 039 330 631,72	246 360 983,00	144 954 266,93
<b>Immobilisations encours</b>		471 518 570,04		471 518 570,04	459 666 005,90
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (DAT plus 12 Mois)		1 510 000 000,00		1 510 000 000,00	1 510 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		27 108,50		27 108,50	27 108,50
Impôts différés actif		28 043 302,29		28 043 302,29	19 007 488,99
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>5 427 862 655,18</b>	<b>2 552 887 110,73</b>	<b>2 874 975 544,45</b>	<b>2 914 875 880,75</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>					
Stocks matières premières et fournitures		147 845 815,18	6 535 170,24	141 310 644,94	114 302 422,33
Produits finis et encours		50 811 002,55		50 811 002,55	39 714 017,58
Autres stocks		3 542 320,53		3 542 320,53	3 125 342,98
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		43 561 497,12	32 244 375,72	11 317 121,40	8 473 853,44
Groupes et Associés					43 167 265,82
Impôts et assimilés		83 766 860,00		83 766 860,00	74 245 666,77
Autres débiteurs		49 024 532,13	854 365,50	48 170 166,63	47 031 861,48
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		381 035 178,48		381 035 178,48	383 750 477,85
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>705 233 882,91</b>	<b>39 633 911,46</b>	<b>665 599 971,45</b>	<b>670 971 547,69</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>6 133 096 538,09</b>	<b>2 592 621 022,19</b>	<b>3 540 575 515,90</b>	<b>3 585 847 428,44</b>

CONS MBH

EDITION\_DU:25/06/2020 9:31  
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

## BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Dotation Définitive de l'Etat en Fonds Propres			
Autres Apports			
Prime de Fusion			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		229 095 814,16	158 201 600,85
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons Inter-Unités		2 788 551 395,52	2 860 272 793,81
<b>TOTAL I</b>		<b>3 017 647 209,68</b>	<b>3 018 474 394,66</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		297 682 351,37	297 682 351,37
Impôts différés-Passif		45 222 440,26	52 082 373,22
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		138 026 200,77	93 323 661,65
Prov.p/pensions et oblig.similaires		95 373 495,15	93 323 661,65
Autres Provisions		42 652 705,62	
<b>TOTAL II</b>		<b>480 930 992,40</b>	<b>443 088 386,24</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		25 531 663,26	6 600 053,03
Opérations Groupe			99 025 972,96
Impôts		1 543 016,46	4 693 426,12
Autres dettes		14 922 634,10	13 965 195,43
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>41 997 313,82</b>	<b>124 284 647,54</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>3 540 575 515,90</b>	<b>3 585 847 428,44</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d"états financiers consolidés

CONS MBH

EDITION\_DU:25/06/2020 9:31  
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Chiffres d'Affaires		2 624 399 682,86	2 328 434 058,82
Ventes de marchandises		2 979 289,18	2 103 299,92
Ventes Produits Finis		2 609 747 993,68	2 323 569 610,90
Ventes Produits Intra-Groupe		11 672 400,00	
Prestation de Services			100 000,00
Autres Ventes			2 661 148,00
Variation stocks produits finis et en cours		308 829,17	1 052 643,88
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		4 955 818,17	
Cession Inter Unités		6 597 266,16	-354 093,59
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 636 261 596,36</b>	<b>2 329 132 609,11</b>
Achats consommés		-2 116 785 743,27	-1 915 186 660,24
Services extérieurs et autres consommations		-26 329 900,41	-33 547 209,34
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-2 143 115 643,68</b>	<b>-1 948 733 869,58</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>493 145 952,68</b>	<b>380 398 739,53</b>
Charges de personnel		-219 224 935,62	-245 400 179,24
Impôts, taxes et versements assimilés		-8 975 438,37	-6 317 165,45
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>264 945 578,69</b>	<b>128 681 394,84</b>
Autres produits opérationnels		16 085 636,30	21 753 063,91
Autres charges opérationnelles		-553 386,86	-20 640 394,39
Dotations aux Amortissements		-69 279 163,19	-69 236 354,47
Dotations aux Provisions		-51 767 298,99	-10 234 893,55
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 554 304,15	41 734 195,82
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>160 985 670,10</b>	<b>92 057 012,16</b>
Produits financiers		52 214 397,80	61 230 792,34
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>52 214 397,80</b>	<b>61 230 792,34</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>213 200 067,90</b>	<b>153 287 804,50</b>
Participation des travailleurs au résultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		15 895 746,26	4 913 796,35
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 706 115 934,61</b>	<b>2 453 850 661,18</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 477 020 120,45</b>	<b>-2 295 649 060,33</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>229 095 814,16</b>	<b>158 201 600,85</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>229 095 814,16</b>	<b>158 201 600,85</b>