



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Finance and Accounting

## PhD Thesis Third Phase

Division: Finance and Accounting

Specialty: Accounting and Finance

### Title:

**Modern Trends for Measuring and Evaluating the Financial Performance and its Role in Rationalizing the Financial Decisions of the Economic Institutions  
A Case Study**

Prepared by:

Kamel Ghalem

Discussed and publicly approved on 30/05/2022 By the committee composed of:

Amar Gamane	Lecturer Class-A-	University of Djelfa	President
Tarik Benkhelif	Professor	University of Djelfa	Rapporteur
Abdelkarim Kheiri	Lecturer Class-A-	University of Djelfa	Assistant framer
Abdelkader Hawa	Lecturer Class-A-	University of Djelfa	Examiner
Noureddine Djerd	Lecturer Class-A-	University of M'Sila	Examiner
Lakhdar Logliti	Professor	University of M'Sila	Examiner
Rachid Arioua	Lecturer Class-A-	University of Djelfa	Examiner

University Year: 2021/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

### الطور الثالث

الشعبة: مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

#### العنوان

الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية  
للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مجمع صيدال-

من إعداد الطالب

كمال غالم

المناقشة بتاريخ 2022/05/30 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	عمر قمان
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	طارق بن خليف
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	عبد الكريم خيرى
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	عبد القادر حوة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر	نور الدين جرد
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	لخضر لقليطي
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	رشيد عريوة

السنة الجامعية: 2022/2021



# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي ورفيقة دربي

إلى أولادي أمني إسراء، أشواق، محمد عبد الله، ألاء، أنفال،

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى جميع الأصدقاء والأحباب

إلى جميع موظفي خزينة ولاية المسيلة.

كمال

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وألهمني الطموح والعزيمة وسدد خطاي وزادني علما.

انطلاقا من الاعتراف بالجميل فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي

الأستاذ الدكتور بن خليف طارق والأستاذ الدكتور خيرى عبد الكريم على المجهودات المبذولة

والنصائح القيمة.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه

الأطروحة وعلى ما تكبدوه من عناء في قراءة محتوياتها وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ غفصي توفيق الذي قدم لي الدعم والمساندة طوال فترة البحث.

وأخيرا أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرف إلى كل من ساهم وقدم لي يد العون والمساعدة من

قريب أو بعيد لإتمام هذه العمل.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية استخدام الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية أين تم الاعتماد على ثلاث أساليب حديثة تمثلت في بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الدراسة الميدانية لمجمع صيدال.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- تطبيق الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي أعطت لنا نتائج ذات مصداقية تعبر عن الوضعية المالية الحقيقية للمجمع عكس الأساليب التقليدية التي اظهرت لنا أن المجمع يتمتع بوضعية مالية جيدة.

- هناك دور مهم للاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي في تقييم الأداء المالي وترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية.

- المؤسسة محل الدراسة ليس لها أي اهتمام بالاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء بسبب نقص الإطارات المؤهلة لاستخدامها وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع.

**الكلمات المفتاحية:** قياس الأداء، تقييم الأداء، النسب المالية، مؤشرات التوازن المالي، بطاقة الأداء المتوازن، القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة.

**abstract:**

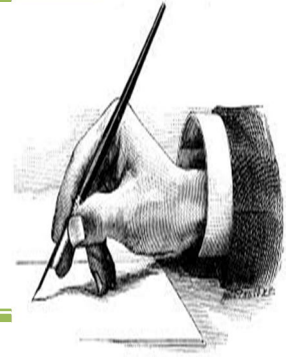
This study aimed to show the importance of using modern trends to measure and evaluate financial performance and its role in rationalizing the financial decisions of economic institutions, Where three modern methods were relied on: the balanced scorecard, the added economic value, and the added market value. And for achieve the objectives of the study, we based on an empirical study of SAIDAL complex.

Through this study, we reached a set of results, including the following:

- Applying modern methods for measuring and evaluating financial performance It gave us credible results that reflect the true financial position of the complex Contrary to the traditional methods that showed us that the complex enjoys a good financial position.
- There is an important role for recent trends to measure and evaluate financial performance In evaluating the financial performance and rationalizing the financial decisions of economic institutions.
- The institution under study has no interest in the recent trends of performance measurement and evaluation Due to the lack of qualified tires for their use and the difficulty of applying them on the ground.

**Keywords:** performance measurement, performance evaluation, financial ratios, financial balance indicators, balanced scorecard, economic value added, market value added.

# فهرس المحتويات





فهرس المحتويات

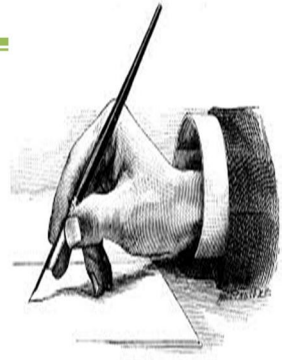
الصفحة	فهرس الموضوعات
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول والأشكال والملاحق والاختصارات
أ-ك	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل عام إلى الأداء المالي</b>	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مدخل عام للأداء.....
12	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
18	المطلب الثاني: مجالات وأنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
24	المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء.....
31	المبحث الثاني: مدخل إلى الأداء المالي قياس وتقييم.....
31	المطلب الأول: المفاهيم المرتبطة بالأداء المالي.....
36	المطلب الثاني: قياس الأداء المالي..
40	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي.....
47	المطلب الرابع: مؤشرات تحسين الأداء المالي.....
50	المبحث الثالث: الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي.....
50	المطلب الأول: تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي.....
55	المطلب الثاني: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية.....
63	المطلب الثالث: تقييم الاداء باستخدام حسابات النتائج.....

71	..... خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي وترشيد القرارات المالية</b>	
73	..... تمهيد
74	..... المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات المالية.
74	..... المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وترشيده.
84	..... المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات المالية.
87	..... المطلب الثالث: تصنيف القرارات المالية.
94	..... المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية.
100	..... المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
100	..... المطلب الأول: نشأة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
104	..... المطلب الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن.
109	..... المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
111	..... المطلب الرابع: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
114	..... المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق القيمة الاقتصادية المضافة.
114	..... المطلب الأول: تطور القيمة الاقتصادية المضافة.
117	..... المطلب الثاني: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة.
120	..... المطلب الثالث: العناصر المكونة للقيمة الاقتصادية المضافة.
123	..... المطلب الرابع: التعديلات الواجب مراعاتها لحساب القيمة الاقتصادية المضافة.
126	..... المبحث الرابع: تقييم الأداء المالي عن طريق القيمة السوقية المضافة.
126	..... المطلب الأول: مفهوم القيمة السوقية المضافة.
128	..... المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة.
129	..... المطلب الثالث: حساب القيمة السوقية المضافة.

134	.....خلاصة الفصل الثاني.....
<p>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية - دراسة حالة مجمع صيدال -</p>	
136	.....تمهيد.....
137	.....المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.....
137	.....المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال.....
143	.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....
150	.....المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال.....
158	.....المبحث الثاني: الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء لمجمع صيدال.....
158	.....المطلب الأول: عرض الميزانيات المختصرة لمجمع صيدال ودراساتها.....
161	.....المطلب الثاني: تقييم وقياس الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي لمجمع صيدال..
164	.....المطلب الثالث: تقييم وقياس الأداء باستخدام النسب المالية لمجمع صيدال.....
175	.....المطلب الرابع: تقييم الأداء باستخدام حساب النتائج لمجمع صيدال.....
182	.....المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء باستخدام الاتجاهات الحديثة ودورها في ترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال.....
182	.....المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في ترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال.....
204	.....المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة ودورها في ترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال.....
211	.....المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء باستخدام القيمة السوقية المضافة ودورها في ترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال.....
213	.....خلاصة الفصل الثالث.....

215	.....الخاتمة
224	..... قائمة المراجع
239	..... الملاحق

قائمة الجداول  
والأشكال والملاحق



أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	معايير الأداء	26
02	جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة	63
03	يوضح شكل جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة	64
04	سير جدول حسابات النتائج وفق النظام المحاسبي المالي	66
05	مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	108
06	صحيفة البيانات لمجمع صيدال	142
07	تطور الإنتاج لمجمع صيدال بالقيمة وبالكمية ما بين (2020/2016)	150
08	تطور مبيعات مجمع صيدال ما بين (2020/2016)	152
09	تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال ما بين (2020 / 2016)	153
10	تطور النتيجة الصافية لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016	155
11	تطور ربحية السهم خلال الفترة (2016-2020)	156
12	الميزانية المالية المختصرة للفترة 2020- 2016	158
13	تطور الأموال الخاصة لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016	159
14	تطور الخصوم غير الجارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016	159
15	تطور الخصوم الجارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016	160
16	تطور الأصول الثابتة لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016	160
17	حساب رأس المال العامل الصافي لمجمع صيدال من أعلى الميزانية للفترة 2020-2016	161
18	حساب رأس المال العامل الصافي لمجمع صيدال من أسفل الميزانية للفترة 2020-2016	162
19	حساب احتياج رأس المال العامل لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	162
20	حساب الخزينة الصافية لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	163
21	نسبة السيولة العامة لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	164
22	نسبة السيولة المختصرة لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	165
23	نسبة السيولة الآنية لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	166
24	نسبة التمويل الدائم لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	166
25	نسبة التمويل الخاص لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	167

168	نسبة الاستقلالية المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	26
168	معدل دوران الأصول لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	27
169	نسبة معدل دوران الأصول الثابتة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	28
170	معدل دوران رس المال لمجمع صيدال للفترة 2016 - 2020	29
171	معدل دوران المخزون لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	30
171	فترة الاحتفاظ بالمخزون لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	31
172	معدل دوران الزبائن لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	32
173	معدل دوران الذمم الدائنة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	33
174	المردودية المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	34
174	المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	35
175	جدول حسابات النتائج لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	36
177	تطور الهامش الاجمالي لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	37
178	تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	38
178	الفائض الإجمالي للاستغلال لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	39
179	تطور النتيجة العملياتية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	40
180	تطور النتيجة قبل الضريبة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	41
181	تطور نتيجة الدورة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	42
183	تطور معدل العائد على الأصول لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020	43
183	تطور معدل العائد على الاستثمارات لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	44
184	تطور نسبة التداول لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	45
184	تطور معدل نمو الارباح لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	46
185	تطور معدل تحسين المردودية المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020	47
186	تطور معدل المردودية التجارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	48
187	تطور معدل نمو رقم الاعمال لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	49
188	تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	50
188	تطور معدل جلب الزبائن لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	51
189	مصاريف التسويق لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020	52

190	تطور معدل نمو الانتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	53
191	تطور معدل نمو القيمة المضافة لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	54
192	تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	55
192	تطور معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	56
193	تطور معدل دوران المخزون لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	57
194	تطور معدل تحسين العلاقة مع العاملين لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	58
195	تطور معدل تحفيز العاملين لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	59
195	تطور معدل اشراك العاملين لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	60
196	تطور معدل الاستثمار في الموارد غير الملموسة لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	61
197	تطور معدل ضمان سلامة العاملين لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.	62
201	النتائج المحققة لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال	63
202	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال	64
205	تطور رأس المال المستثمر (الاموال الأموال الخاصة والديون الطويلة الاجل) لمجمع صيدال	65
206	حساب تكلفة الأموال الخاصة المستثمرة	66
207	تحديد سعر الفائدة الاسمي لمجمع صيدال	67
207	حساب تكلفة الديون لمجمع صيدال	68
218	تكلفة هيكل الأموال المستثمرة (التكلفة الإجمالية لرأس المال) لمجمع صيدال	69
209	حساب القيمة الاقتصادية المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	70
212	حساب القيمة السوقية المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020	71

ثانيا: قائمة الأشكال والملاحق

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي	43
02	ملخص لجدول حسابات النتائج	67



105	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	03
132	العلاقة بين القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة	04
141	مراحل تطور مجمع صيدال	05
149	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	06
151	تطور الإنتاج بالقيمة وبالكمية ما بين (2020/2016)	07
153	تطور المبيعات ما بين (2020/2016)	08
154	تطور الموارد البشرية خلال (2020/ 2016)	09
155	تطور النتيجة الصافية خلال الفترة (2016-2020)	10
157	تطور ربحية السهم لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	11
186	تطور مؤشرات البعد المالي	12
190	تطور مؤشرات بعد الزبائن	13
194	تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية	14
197	تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو	15
203	تطور أداء مجمع صيدال للفترة من 2016 إلى 2020	16
210	تطور مؤشر القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	17
212	تطور مؤشر القيمة السوقية المضافة لمجمع صيدال للفترة 2020-2016	18

ثالثاً: قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
239	الميزانية الختامية - أصول لسنة 2016	01
240	الميزانية الختامية - خصوم 2016	02
241	حساب النتائج لسنة 2016	03
242	الميزانية الختامية - أصول- لسنة 2017	04
243	الميزانية الختامية - خصوم- لسنة 2017	05
244	حساب النتائج لسنة 2017	06
245	الميزانية الختامية - أصول- لسنة 2018	07
246	الميزانية الختامية - خصوم- لسنة 2018	08
247	حساب النتائج لسنة 2018	09
248	الميزانية الختامية - أصول- لسنة 2019	10

249	الميزانية الختامية - خصوم - 2019	11
250	حساب النتائج لسنة 2019	12
252	الميزانية الختامية - أصول - لسنة 2020	13
253	الميزانية الختامية - خصوم - لسنة 2020	14
254	حساب النتائج لسنة 2020	15

رابع: قائمة الاختصارات

EVA	القيمة الاقتصادية المضافة
NOPAT	النتيجة الصافية بعد الضريبة
WACC	المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال
IC	رأس المال المستثمر
T	الفترة الزمنية
OPt	النتيجة الصافية قبل الضريبة
TAX	نسبة معدل الضريبة
KD	معدل العائد على الديون
KE	تكلفة حقوق الملكية
AEVA	القيمة الاقتصادية المضافة المعدلة
ANOPAT	النتيجة الصافية المعدلة بعد الضريبة
ATA	رأس المال المستثمر المعدل
MVA	القيمة السوقية المضافة
MV	القيمة السوقية للمؤسسة
MVS	القيمة السوقية للاسهم
MVD	القيمة السوقية للديون

# مقدمة



## تمهيد:

تعتبر فترة الثلاثينات من القرن الماضي البداية الواضحة لعملية قياس وتقييم الأداء المالي من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات المالية، ومن المظاهر التي ميزت تلك الحقبة انهيار الكثير من الشركات وانتشار مظاهر الغش والاحتيال بشكل كبير، هذه العوامل في مجملها أدت إلى ظهور الحاجة إلى دراسة وتحليل محتويات القوائم المالية من أجل قياس وتقييم الأداء المنجز والوقوف على نقاط القوة والضعف مقارنة مع المنافسين.

وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء المالي وظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، لذا وجب إعطائها الأهمية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، كما أن التطبيق الجيد لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد عوامل نجاح المؤسسة الاقتصادية واستمرارها.

ويعتبر التحليل المالي من أهم الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي والتي تساعد على اتخاذ القرارات المستقبلية الصحيحة من خلال الاعتماد البيانات المحاسبية الخاصة بالفترات المالية السابقة والحاضرة المستخرجة من القوائم المالية وتحليلها باستخدام مجموعة من المؤشرات والنسب المالية لتحويل تلك البيانات إلى معلومات ذات أهمية عن أداء المؤسسة في الماضي والحاضر إضافة إلى التنبؤ بمستقبلها، ثم تفسير نتائج التحليل لخدمة كافة الأطراف.

وبعد أن أدت عمليات التحليل المالي دورها وظهور الأسواق المالية وتعدد وتنوع الأدوات المالية المتداولة فيها، وزيادة حدة المنافسة، كل هذا دفع بالمحللين الماليين للبحث عن طرق لقياس وتقييم الأداء تكون أكثر دقة ومصداقية وتساعد أصحاب المؤسسات على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، حيث ظهرت الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي، والتي تتمثل في أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة والتي تعتمد في أساسها على خلق القيمة للمؤسسة، بالإضافة إلى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والتي تأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع إلى تحقيق هذه النتائج، حيث يقوم المحلل المالي بدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة من أجل تقييم أدائها في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه الوضعية المالية في المستقبل.

إن دقة وجودة المعلومات التي توفرها لنا عملية قياس وتقييم الأداء باستخدام الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء هو الأساس الذي تبنى عليه القرارات الهامة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة، وبالتالي فإن المعلومات المالية تؤدي دورا هاما في ترشيد القرارات المالية وذلك من خلال التقارير المالية الصادرة عن المؤسسة.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

أولا: الإشكالية الرئيسية للبحث

"ما هو دور الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي في ترشيد القرارات المالية

للمؤسسات الاقتصادية؟"

وللإجابة على هذا الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي أهم الاتجاهات التقليدية وكيف تساهم في قياس وتقييم الأداء المالي؟
- 2- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن ومؤشري القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة باعتبارها إحدى الاتجاهات الحديثة في قياس وتقييم الأداء المالي؟
- 3- ما هو واقع التوجه نحو الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- 4- هل يؤثر تطبيق الاساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء وترشيد القرار المالي في مجمع صيدال؟

ثانيا - الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف مناقشتها واختبار صحتها أو نفيها، والتي يمكن حصرها كالآتي:

- 1- تساهم الاتجاهات التقليدية في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وجدول النتيجة.

2- تساهم الأساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء المالي والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة بإعطاء نظرة شاملة عن الأداء المالي للمؤسسة.

3- تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في قياس وتقييم أداءها المالي على النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي بالإضافة إلى بعض الاساليب الحديثة.

4- تؤثر الاساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء المالي وترشيد القرار المالي عن طريق توفير معلومات دقيقة تساعد على ترشيد القرار المالي لمجمع صيدال.

### ثالثا: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ذو أهمية بالغة لدى المسيرين وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية للمؤسسة، فهو بين لهم أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة والأهداف المنجزة خلال الفترة من الزمن ويبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على ارض الواقع للوصول إلى نتائج تشخيص الوضعية المالية الفعلية للمؤسسة ومن ثم تحديد نقاط القوة لتشجيعها ونقاط الضعف لمعالجتها.

### رابعا: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أهمية الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية؛

- التعرف على أهم المؤشرات الحديثة المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛

- إبراز أهمية قياس وتقييم الأداء المالي السليم للمؤسسة؛

- العمل على وضع تصور لحل المشاكل التي تعيق استخدام الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية

ترجع أسباب اختيار الموضوع الى:

- نقص الدراسات التي تناولت الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي نظرا لصعوبة تطبيقها في المؤسسة حسب علم الباحث؛

- الدراسة تدرج ضمن تخصصنا في المسار الدراسي الجامعي؛
- الأهمية الكبيرة التي تحظى بها عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

#### سادسا: منهج البحث

قصد الإلمام بكل جوانب الموضوع وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا في هذه الدراسة على منهجين هما المنهج الوصفي حيث يستخدم هذا المنهج لعرض وتفسير وتحليل مختلف الأساليب المستعملة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الدراسة الميدانية حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مجمع صيدال..

#### سابعا: حدود الدراسة

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بوضع حدود للدراسة تمثلت في:

1. الحدود المكانية قمنا بالدراسة الميدانية على مجمع صيدال باعتباره شركة مدرجة في بورصة الجزائر.
2. الحدود الزمانية قمنا بدراسة تطور أداء مجمع صيدال للفترة 2016-2020.
3. الحدود الموضوعية قمنا باختيار ثلاثة أساليب حديثة لقياس وتقييم الأداء نظرا لأهميتها الكبيرة وانتشارها الواسع، وتمثلت هذه الأساليب في بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

#### ثامنا: الدراسات السابقة

- 1- دراسة ضامن وهيبة: دور القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2008.

تناولت هذه الدراسة دور القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، فهي تعطي صورة واضحة عن أداء المؤسسة، وتناولت أيضا العوامل المؤثرة فيها وكذلك مصدر خلقها وأسباب تحطمها.

تمثلت أهمية الدراسة في اعتماد مؤشر جديد في تقييم الأداء ألا وهو مؤشر القيمة المضافة بدلا من استعمال المؤشرات التقليدية والمتمثلة في النسب المالية.

وخلصت الدراسة إلى أهمية استخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، حيث أنه وبمجرد حساب القيمة المضافة فإن ذلك يعد مؤشر لأداء الإدارة من جهة وقدرتها على خلق ثروة للملاك أو تحطيم الثروة الحالية لهم من جهة ثانية، كما يعتبر نظاما للقيادة والتسيير مما يجعله معيارا ملائما لتقييم الأداء المالي للمؤسسة حتى ولو لم يكن لهذه الأخيرة أسهما متداولة في سوق رأس المال.

**2- دراسة بن خليفة حمزة: دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2008.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الاعتماد على القوائم المالية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن والتي هي عبارة عن نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء للمؤسسات، وتتكون بطاقة الأداء من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين النتائج المحققة وربطها باستراتيجية وأهداف المؤسسة المحددة من خلال مجموعة من الابعاد، ويهدف هذا التقييم إلى معرفة مواقع القوة والضعف في المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- تعتبر القوائم المالية أساس إعداد بطاقة الأداء؛
- أهمية تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- أهمية بطاقة الأداء في تقييم أداء المؤسسات.

**3- دراسة مشعل جهر المطيري: تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط قسم المحاسبة 2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم الأداء المالي والتعرف على مدى امتلاك مؤسسة البترول الكويتية للأساليب المناسبة في تقييم أدائها المالي التي تؤهلها للقيام بواجباتها إضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون امتلاك تلك الأليات، وذلك بدراسة مقومات ومعايير الأداء المالي الجيد والتعرف على مدى توفرها في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المؤهلات والخبرات الفنية التي يمتلكها موظفي مصلحة المالية المحاسبة العاملين في مؤسسة البترول الكويتية.



هناك علاقة بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية.

وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي الواضح الذي يحدد اختصاصات وصلاحيات الكادر المالي والمحاسبي العامل في مؤسسة البترول الكويتية وبين الأداء المالي.

**4- دراسة غدير محمود المهدي:** استخدام مؤشرات تقييم الأداء التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للأسهم، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية كلية التجارة والمحاسبة والتمويل غزة 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مؤشرات الأداء المالية التقليدية والوقوف على دلالاتها الفنية، وكذلك هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مؤشرات الأداء الحديثة والمتمثلة في القيمة الاقتصادية والقيمة السوقية المضافة كمؤشرات لتقييم الأداء واستخدامها في قياس التغير في القيمة السوقية لأسعار الأسهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيمة السوقية لأسهم بنك فلسطين كانت ذات ارتباط قوي بمقاييس تقييم الأداء التقليدية المالية مجتمعة وبشكل أفضل مما لو كانت عليه منفردة في قياس التغير في القيمة السوقية للسهم، وكذلك كانت مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية ذات قدرات تعبيرية عالية في قياس هذا التغير، وتفوق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة على باقي المؤشرات في قدرته على قياس التغير في القيمة السوقية لأسهم بنك فلسطين.

**5- دراسة بنية حيزية:** دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس المدية 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث تنوعت هذه الأساليب بين ما هو كمي وما هو احصائي بالإضافة إلى أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة، وكذلك أسلوب لوحة القيادة المالية الذي يعتبر من الأدوات المهمة في نظام الموازنات، وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على تحقيق التوازن في الجوانب المالية وغير المالية حيث اثبتت هذه التقنيات

نجاحتها من خلال إعطائها لنتائج تتماشى مع حالات عدم التأكد التي تتصف بها الساحة الاقتصادية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأساليب التقليدية للتحليل المالي تمتلك الأفضلية فيما يخص القدرة التحليلية لعملية تقييم الأداء مقارنة بالأساليب الحديثة، هذه النتيجة كانت عكس الدراسات الأجنبية التي اثبتت فعالية الأساليب الحديثة ويرجع الاختلاف إلى النظرة التقليدية للمؤسسات الجزائرية لسبب وجودها وغياب النظرة الاستشرافية بالإضافة إلى عدم كفاءة السوق المالي في الجزائر.

**6- دراسة سحنون فاروق: الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة على بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 2018.**

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أهمية استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في تحسين الأداء الاقتصادي وهذا بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، وتم اعتماد ثلاث مجموعات من الأساليب الكمية تمثلت في أساليب بحوث العمليات، الأساليب الإحصائية، الأساليب الوظيفية. وتوصلت الدراسة الي:

- هناك دور للأساليب الكمية لاتخاذ القرار في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة؛
- المؤسسات محل الدراسة تمتلك أداء اقتصادي لا بأس به وخاصة ما تعلق بجانب الربحية والقدرات والعمليات الداخلية بدرجة مقبولة؛
- المؤسسات محل الدراسة تستخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار وخاصة في جانب أساليب بحوث العمليات والأساليب الإحصائية بدرجة مقبولة.

**7- دراسة لطرش وليد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات الهاتف النقال في الجزائر وذلك من خلال تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي والمقاييس التي تكون منها.

توصلت الدراسة إلى أن شركات قطاع خدمة الهاتف النقال لديها معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي، ولها وعي بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأن هناك تكامل بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يسمح للمؤسسات من معرفة خارطة طريق تكون محل تنفيذ وتحدد لها مركز القوة التي يجب تركيز طاقاتها عليها وأولوياتها ومواردها.

#### 8- دراسة Eelke wiersma بعنوان:

**For which purposes de managers use balanced scorecards ? An empiricol study.**

ماهي أغراض المديرين التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن؟ دراسة تجريبية.  
مقال منشور في مجلة بحوث المحاسبة الإدارية المجلد 20 العدد 04 ديسمبر 2009.  
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الهدف التي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال إجراء دراسة تطبيقية على 19 شركة هولندية تنشط في مجال المعلومات والاتصالات. وتوصلت هذه الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المؤسسات لأنها تعتبر مرآة تعكس نتائج أعمال المؤسسة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، كذلك توصلت الدراسة إلى استخدام المديرين بطاقة الأداء المتوازن من أجل صنع وترشيد القرار.

#### 9- دراسة Hélène Bergeron بعنوان:

**Les Indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer, 2000**

مؤشرات الأداء في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة أي نموذج.  
تطرق هذه الدراسة إلى مسألة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي نذكر منها ما يلي:  
نظام مؤشر أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتكون من أربعة أبعاد هي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم؛

- يوجد تجانس بين مقاييس الأداء الناتجة عن الابعاد الأربعة والأولويات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- لا يوجد نموذج عالمي قابل للتطبيق على جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن الابعاد المحددة من قبل كابلان ونورتن يمكن أن تكون بمثابة نقطة انطلاق لدراسة أدوات الأداء التي تسمح لهذه المؤسسات بالنجاح.

10- دراسة Abdel-Karim, Salah Ashraf, Bekheit Bahaa بعنوان:

### Financial Performance Appraisal Using Economic Values Added in Emerging Markets : Evidence form Egyptian Listed Firms.

تقييم الأداء المالي باستخدام القيم الاقتصادية في الأسواق الناشئة: دليل من الشركات المصرية المدرجة.

مقال منشور في المجلة المفتوحة للعلوم الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، مارس 2021. هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على الأداء المالي للشركات الاقتصادية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس القائمة على القيمة الاقتصادية المضافة أعلى قوة تفسيرية للأداء المالي للشركات وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة مصر باستثناء القطاع المالي، وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير لجميع مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة على الأداء المالي للشركات.

تعتبر دراستنا هذه مكملة للدراسات السابقة حيث أنها اشتركت مع الدراسات السابقة في محاولة الامام بمفهوم تقييم الأداء وإبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة ومحيطها، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن بعض الدراسات اهتمت بقياس الأداء المالي للشركات في نهاية الفترة ومقارنته بما هو محدد مسبقا واستعملت هذه الدراسات الطرق التقليدية في قياس الأداء المالي للشركات، أما البعض الآخر فقد استخدمت أسلوب واحد لقياس وتقييم الأداء المالي للشركات والذي تمثل في القيمة الاقتصادية المضافة أو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وما يميزها أيضا هو أن الدراسات السابقة ركزت على قياس وتقييم الأداء كهدف في حدى ذاته، أما دراستنا فقد حاولنا معرفة دور الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء

المالي في ترشيد القرارات المالية وقد استخدمنا عدة أساليب لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وركزنا على الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي، كذلك ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو محاولتنا تطبيق بعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية على مجمع صيدال.

### تاسعا: تقسيمات الدراسة

للإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع، والوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وتبيان صحة اختبار الفرضيات من عدمها، تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول كما يلي:

**الفصل الأول بعنوان مدخل عام الى الأداء المالي**، والذي قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه مدخل عام إلى الأداء المالي قياس وتقييم، والمبحث الثالث تناولنا فيه الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي.

**الفصل الثاني بعنوان الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي وترشيد القرارات المالية**، حيث قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية عملية اتخاذ القرارات المالية أما المبحث الثاني تناولنا فيه قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والمبحث الثالث تناولنا فيه قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة أما المبحث الرابع تناولنا فيه قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام القيمة السوقية المضافة.

**الفصل الثالث بعنوان دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-** حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام لمجمع صيدال، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي لمجمع صيدال، والمبحث الثالث تناولنا فيه قياس وتقييم الأداء المالي لمجمع صيدال باستخدام الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

تمثلت الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة فيما يلي:

- عدم الإفصاح الحقيقي عن المعلومات المالية حيث لاحظنا تحفظ كبير لدى الإدارة المالية والمحاسبة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من إدارة المؤسسة وخاصة مقابلة المسؤولين والمديرين؛
- جائحة كورونا وما تبعها من إجراءات صحية وتقييد حرية التنقل وعدم رغبة مسؤولي مجمع صيدال في اجراء أي مقابلات.

# الفصل الأول

مدخل عام إلى

الأداء المالي



تمهيد:

يشهد العالم تطورات سريعة وعميقة في مختلف المجالات تجعل من المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على المؤسسة وتجعلها تواجه منافسة شرسة من أجل التطور والنمو أو على الأقل الحفاظ على بقائها، لذا وجب على المؤسسة إدارة مواردها المتاحة بشكل رشيد وعقلاني عن طريق إدارة جيدة ومتطورة تستطيع معرفة الفرص المتاحة واستغلالها أحسن استغلال، كما يمكنها قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق معرفة ما تم إنجازه ومقارنته مع ما هو مخطط والعمل على تفسير الانحرافات من أجل إيجاد حلول لنقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

يعد التطور التقني الحاصل الدافع الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية إلى إيجاد أفضل الطرق من أجل معرفة أدائها المالي، حيث ظهرت العديد من الأساليب والطرق لتقييم الأداء المالي تتماشى مع التطور الذي تشهده بيئة الأعمال.

يرتبط نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة ارتباطا وثيقا بعملية تقييم أدائها، فتقييم الأداء يشكل محورا رئيسيا للعملية الإدارية والتي تتمثل في سلسلة من العمليات المستمرة والمتصلة، تشمل العديد من الخطوات المترابطة والمتكاملة.

تناولنا في هذا الفصل مدخل عام للأداء في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الأداء المالي قياس وتقييم، كما تناولنا في المبحث الثالث الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي.



## المبحث الأول: مدخل عام للأداء

عملية تقييم الأداء في وقتنا الراهن لم تعد أسلوبا يحتمل الخطأ، بل أصبحت تعتمد على أساليب دقيقة بغرض الوصول إلى نتائج سليمة تكون ذات نجاعة وفعالية، لهذا تم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء في المطلب الأول وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى أنواع الأداء ومجالاته والمطلب الثالث تناولنا فيه قياس وتقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

#### أولاً: تطور مفهوم الاداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني (performance)، والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معني واضح (to perform) بمعنى تأدية أو إنجاز أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>. يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية، وهذا راجع إلى أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من جهة وتداخله مع الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى، ويقصد بمفهوم الأداء عملية تحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثلا علم النفس اهتم بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، واهتم علم الاجتماع بتصميم المؤسسة وهيكلاها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع، وانصب اهتمام القائمين بإدارة العمليات حول تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة<sup>2</sup>، ويمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء، فالمدرسة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت، أما المدرسة البيروقراطية فتزى الأداء من خلال المعيارية

<sup>1</sup> -حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2010، ص136.

<sup>2</sup> - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة الاوراس)"، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 1، 2012، ص 28.

والنمطية في الأداء المحدد مسبقا، في حين ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على العمل، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من الأداء ستنم مكافأته إلى الأداء هو المكافئة وأصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا والاشباع لحاجاتهم ليس فقط من العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف الأداء

لا يوجد إجماع أو اتفاق حول تعريف مفهوم الأداء وهذا رغم كثرة الدراسات والباحثين الذين تناولوا الموضوع، والمفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

يمثل الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ويعد العامل المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، ويعتبر البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وهو مفهوم واسع تتحدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.<sup>3</sup>

ويمكن التعبير عن الأداء من خلال النجاح التي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يمكن التعبير عن الأداء على "أنه انعكاس لقدرة المؤسسة وفعاليتها على تحقيق الأهداف"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - بنية حيزية، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2017، ص 163.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء (سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن)، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006، ص 3.

<sup>3</sup> - كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص 4.

<sup>4</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 38.

وعرف الأداء أيضا على أنه مجموعة من المعايير التي يتم وضعها لعملية القياس والمقارنة بالنتائج المتوصل اليها بهدف الوصول إلى إعطاء صورة تقييمية على الأنشطة والنتائج والمنتجات وكذا مدى قدرة المؤسسة على التأثير على المحيط التي تعمل فيه.<sup>1</sup> ويقصد بالأداء أيضا المخرجات أو الأهداف التي تهدف المؤسسة إلي تحقيقها بالإمكانات المتاحة، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.<sup>2</sup> كما يعرف الأداء على أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية لها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>3</sup> ويعرف الحسيني الأداء على أنه ذلك النشاط الشمولي والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة وفق لمتطلبات نشاطاتها.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه الكفاءة في استخدام موارد المؤسسة المتاحة والفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة وفقا أسس ومعايير معينة تضعها المؤسسة بطرق متوازنة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إذاً الأداء هو نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة.

### ثالثا: مستويات الأداء

للأداء مستويات مختلفة تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كما يلي:<sup>5</sup>

1- **الأداء الاستثنائي:** وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المريحة والالتزام الواضح من قبل المسييرين ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2010، ص 217

<sup>2</sup> - بنية حيزية، مرجع سابق، ص 164.

<sup>3</sup> - عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

<sup>4</sup> - الحسيني صادق، التحليل المالي والمحاسبي دراسة معاصرة في الأصول العلمية وتطبيقاتها، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1998، ص 118.

<sup>5</sup> - كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سابق، ص 5-6.

- 2- الأداء البارز: وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة وامتلاك موظفين ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقي متميز.
- 3- الأداء الجيد جدا: والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية والمسييرين ذات الكفاءة، بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.
- 4- الأداء الجيد: وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والاطارات العاملة، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.
- 5- الأداء المعتدل: وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والاطارات العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- 6- الأداء الضعيف: وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الاطارات المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- 7- الأداء المتأزم: ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة في جميع محاور عمل المؤسسة.

#### رابعا: أهمية الأداء

للأداء أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يعتبر الأداء بوصلة توجيه للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر الأداء وسيلة لمعرفة وضعية المؤسسة؛
- يستخدم الأداء كوسيلة لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة؛
- يساعد الأداء على تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

#### خامسا: معايير الأداء

معايير الأداء هي عبارة عن بيان مختصر يوضح النتيجة النهائية التي من المفترض الوصول إليها من قبل العامل الذي يؤدي عمل معين، حيث يعتبر معيار الأداء بمثابة الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين جميع أفراد المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين من أجل تحديد الكيفية التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مستوى أداء، وتحديد أوجه القصور

والأسباب التي أدت إلى ذلك. وتهدف عملية وضع معايير للأداء إلى مراقبة مستوى الأداء بصفة مستمرة من أجل معرفة أي ضعف في الأداء والتدخل في الوقت المناسب بهدف تصحيح مستوى الأداء وإعادة توجيه الأداء الكلي حتى لا تتكرر المظاهر السلبية وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره، وتتكون أهم معايير الأداء من العناصر التالية:

1- **الجودة:** ويقصد بها مستوى أداء العمل وهي مرتبطة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث عرفها "تنر Tenner" و"دي توروو Détoroo" بأنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

2- **الكمية:** ويقصد بها حجم العمل المنجز، بحيث يجب ألا يتعدى حجم العمل قدرات وإمكانيات الافراد، وفي نفس الوقت يجب أن لا يقل عن قدرات وإمكانيات الافراد، لأن ذلك يعني ضعف الأداء، مما يصيب الافراد العاملين بالتراخي وقد يؤدي في المستقبل إلى مشكلة تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يستحسن الاتفاق على حجم وكمية العمل الواجب إنجازه كدافع لتحقيق معدل نمو مقبول في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الافراد من خبرات وتدريب.<sup>1</sup>

3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله استغلالا أمثل في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.<sup>2</sup>

4- **الإجراءات:** ويقصد بها الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق

<sup>1</sup>-عمار محمد جمال أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، غزة، 2009، ص:84.

<sup>2</sup>- عمار محمد جمال أكرم، مرجع سابق، ص: 84.

قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يخص بإنجاز المعاملات أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والابداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

5- **التكلفة:** وتمثل البعد المالي للأداء، لأن كل مؤسسة تقوم بتحليل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين الجودة والسعر، حيث يعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة إجمالية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية وبالتالي المؤسسات التي تتحكم في التكاليف بشكل جيد، يمكنها تحقيق أداء أفضل وتعزيز قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المانع، محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص: 72.

<sup>2</sup> - قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 14.

## المطلب الثاني: مجالات وأنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

### أولاً: مجالات الاداء

هناك العديد من مجالات الأداء في المؤسسات تتنوع وتختلف وفقاً لاختلاف نشاطاتها وطبيعة أعمالها، وتبعاً لمستويات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتبر أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات الأقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية، تسعى المؤسسات الناجحة إلى تشكيل منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى أداء المؤسسة بشكل شامل، وتتمثل هذه الميادين في العناصر الآتية:

### 1- ميدان الأداء المالي

يقصد به وصف وضع الوحدة الاقتصادية الآن وتحديد الاتجاهات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والموجودات والمطلوبات،<sup>1</sup> ويرى Harrison & John أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، فالأداء المالي يعتبر استراتيجية ذات أهمية تمكن المدراء من استخدامها في قياس مستوى الأداء الكلي في المؤسسة، ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يخص عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ تكون المؤسسة ذات الأداء المالي العالي أكبر قدرة على الاستجابة للفرص والتحديات الجديدة، كما أنها تتعرض لتأثير أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المؤسسات والتي لها أداء مالي ضعيف. ويؤكد هذا المنطق Waddok & Graves حيث يعتبران أن الأداء المالي العالي يوفر للمؤسسة الموارد المالية الضرورية لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم<sup>2</sup>، وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية، كالسيولة والربحية وغيرها من النسب التي تمكن المؤسسة

<sup>1</sup> - الحسيني فلاح حسن، الدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، دار وائل، عمان، 2000، ص 234.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادریس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر، الطبعة

01، عمان، 2007، ص 481.

الاقتصادية من معرفة نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى معرفة موقعها السوقي مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى<sup>1</sup>.

**2- ميدان الأداء المالي والعملياتي:** يعتبر الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج، الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس، ويعتقد Macmenamin أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يقدم رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا يجب تدعيم هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس فعال في المؤسسة. وضمن هذا التوجه يرى Ellsworth بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمؤسسة فإنه سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية، ويعتقد Ramanujam & Venkatraman أن الاعتماد على المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات العملياتية، يعد ميدان للأداء الذي يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الاستراتيجية الحديثة.<sup>2</sup>

### 3- ميدان الفاعلية التنظيمية

يعتبر ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الواسع والشامل لأداء الأعمال والذي يضم في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي. ويعتقد Cameron & Whetten أنه من الأنسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية، وخاصة في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المؤسسة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، إذ يشمل ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة، ويجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف، ويدعم Chakravarthy استخدام مدخل الفاعلية في

<sup>1</sup> -Katraman, ven, N.& Ramanujan,V.” Measurement of Business performance in strategy reseach: A comparsion of Apperoaches” Academy of management Review,vol.11,No.4,1986. p804.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 483-484.



قياس الأداء وخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويرى بأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفاعلية المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسة، قد تكون هذه العوامل داخل المؤسسة أو خارجها.

1- **العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:** وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويعمل فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم حصرها في مجموعتين رئيسيتين هما<sup>2</sup>:

#### أ- العوامل التقنية: والتي تتمثل في العناصر التالية:

- نوع التكنولوجيا؛
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله والغليف الخارجي؛
- مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين؛
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.

#### ب- العوامل البشرية: وتتمثل في النقاط التالية:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- أنظمة المكافآت والحوافز؛

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 484.

<sup>2</sup> - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، ورقة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298.

- العلاقة بين العمال والإدارة؛
- نوعية المعلومات.

إن نطاق العوامل التي تفسر الأداء واسع جداً ولا يمكن تقييده أو تحديده، لكن معظم الدراسات تظهر أن العامل الأكثر أهمية للأداء الجيد يأتي من داخل المؤسسة، وليس البيئة المحيطة بها (مواردها).

## 2- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: توجد عدة عوامل خارجية تؤثر على الأداء نذكر

منها:

أ- **العوامل الاقتصادية:** وهي عبارة عن مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظروف الاقتصادية قد توفر عناصر إيجابية للمؤسسة. كحالة المؤسسات التي يركز نشاطها على التصدير، وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي كذلك الأسواق والمنافسين<sup>1</sup>.

ب- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات.

من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية ذات صلة كبيرة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر عامل النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق<sup>2</sup>.

ج- **العوامل السياسية:** وتتمثل هذه العوامل في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم<sup>3</sup>.

ج- **العوامل التكنولوجية:** وهي عبارة عن المعارف العلمية، البحث العلمي، والابداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... تمثل هذه العوامل عناصر ذات أهمية كبيرة ضمن المتغيرات التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها

<sup>1</sup>- Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**. Edition Sirey, Paris, 1990, P.16.

<sup>2</sup>- Pierre Bergeron, **la Gestion Moderne**: Théorie et Cas. Gaétan Morin éditeur, Québec, 1993, P.38.

<sup>3</sup>- عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 93.

تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أنواع الاداء

يشير تصنيف الأداء، كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، مسألة اختيار معايير دقيقة وعملية في نفس الوقت، والاعتماد عليها في التعرف على الأنواع المختلفة للأداء، حيث أن الأداء وفقاً لهذا المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والمصدر والطبيعة.

#### 1: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء إلى<sup>2</sup>:

أ- **الأداء الكلي**: وهو عبارة عن الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن إرجاع إنجازها إلى عنصر ما دون مساهمة باقي العناصر، وفي خضم هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات تحقيق المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...إلخ.

ب- **الأداء الجزئي**: هو مجموعة من النتائج التي تتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج.

#### 2: حسب معيار المصدر

يقسم أداء المؤسسة وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين وهما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي<sup>3</sup>:

أ- **الأداء الداخلي**: وهو عبارة عن أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

<sup>1</sup>- عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 89.

<sup>3</sup>- Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

- **الأداء البشري:** ويقصد به أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - **الأداء التقني:** وهو عبارة عن قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
  - **الأداء المالي:** ويقصد به فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب- الأداء الخارجي:** هو عبارة عن الأداء الحاصل من 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 تم تحقيقها من طرف المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.
- يفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها وتعتبر هذه العملية بسيطة إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### 3: حسب المعيار الوظيفي:

هذا المعيار مرتبط بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلي المؤسسة في الوظائف التالية: الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة<sup>1</sup>.

### 4: حسب معيار الطبيعة

تقسم أهداف المؤسسة حسب هذا المعيار إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي<sup>2</sup>:

أ- **الأداء الاقتصادي:** هو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

<sup>1</sup>- عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق بن حسين، مرجع سابق، ص 21-22.

ب- الأداء الاجتماعي: تتمثل الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط في القيود أو الشروط التي فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية.

ج- الأداء التكنولوجي: يقصد به عملية تحديد الأهداف التكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

### المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء

بعد شرح أداء المؤسسة في المطلب الأول وتوضيح معناه وأنوعه والعوامل المؤثرة فيه، نقوم الآن بدراسة عملية قياس وتقييم الأداء، محاولين الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بقياس وتقييم الأداء.

### أولاً: قياس الأداء

#### 1- مفهوم قياس الاداء

يعرف قياس الأداء بأنه:" المراقبة المستمرة لإنجاز برنامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"<sup>1</sup>. كما يعرف كذلك بأنه:" طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية"<sup>2</sup>.

إن نظام قياس الأداء مهم جداً من أجل معرفة الانحرافات والنقائص التي حدثت، حيث يعتبر أداة رقابية على العمليات بغرض تحسينها، كما يعتبر قياس الأداء مصدر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بنشاط المؤسسة، ومن المعروف أن مقاييس الأداء تتألف من أرقام ووحدات قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي للشيء المراد قياسه، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 487.

<sup>2</sup>- عيسى مرارقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 02.

**2- أهمية قياس الاداء:** إن قياس المؤسسات لنتائج أعمالها يعد أمر ضروريا حتى ولو لم تحصل المؤسسة من هذه النتائج على عائد مادي أو مكافئة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تساعد المؤسسة في تحسين أدائها، حيث أن إمكانية الرقابة على نشاط المؤسسة وإدارته يعتمد على قدرة المؤسسة على قياس نشاطها، ولهذا تحتاج المؤسسة لقياس أدائها للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- **الرقابة:** يساعد قياس الاداء في الكشف عن الانحرافات التي تحدث أثناء العمل والعمل على تقليلها؛

- **التقييم الذاتي:** قياس الاداء يستخدم لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات الواجب تنفيذها؛

- **التحسين المستمر:** القياس يستخدم لتحديد مصادر الأخطاء، اتجاهات العمليات، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص تحسينها؛

- **تقييم الإدارة:** القياس يبين أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها وأن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

**3- صعوبات قياس الاداء:** تواجه عملية قياس الاداء صعوبات وأخطأ تقع فيها المؤسسة والقائمين على عملية القياس، وعلى المؤسسة أن لا تسمح لأي من هذه الأخطاء أن تؤثر في عملية القياس لديها، ويمكن ذكر هذه الصعوبات فيما يلي:

- توفير كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس لكثرتها وتشعبها؛

- تركز معظم المؤسسات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة والقائمين عليها؛

- الاعتماد على الخبرة والتجارب السابقة في اتخاذ القرارات بدلا من الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة؛

<sup>1</sup> - عبد الرحيم محمد، قياس الاداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، المنظمة العربية للتمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 498.

- الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأحسن هو الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية والتي تحتاجها المؤسسة فقط؛
  - إن إجراء عملية مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة بأداء مؤسسة أخرى أو مقارنة أداء عامل معين مع آخر قد يخلق جوًا تنافسيًا على حساب الأداء العام للمؤسسة، لذلك يجب التأكيد على العمل الجماعي وتشجيعه؛
  - إن وضع معايير غير معروفة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المؤسسة قد يخلق جوًا من الارتباك بين العاملين ويقلل من معنوياتهم ويصيبهم بالفشل في تحقيق أهداف مبنية على معايير عالية أو غامضة؛
  - المعايير الموضوعة غير المتوافقة مع التخطيط الاستراتيجي، تؤدي إلى التناقضات والارتباك داخل المؤسسة؛
  - الإفراط في قياس الأداء يؤدي إلى استياء الموظفين وزيادة التكاليف، ويؤدي التقليل في قياس الأداء إلى الجهل بوضع المؤسسة لحالتها، مما يجعل من الصعب اتخاذ القرارات الصحيحة؛
  - عدم معرفة الغرض الحقيقي للقياس سيؤدي إلى جمع بيانات غير ضروري والمؤسسة تتحرك في الاتجاه الخاطئ.
- ويمكن تصنيف معايير الأداء في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): معايير الاداء

المقاييس	يقيس	يعبر عنه بالنسب التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور

منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمان، 2007، ص 91.

## ثانياً: تقييم الأداء

### 1- مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء أداة هامة تمكن المؤسسة من معرفة فعاليتها وكفاءتها في تحقيق اهدافها عن طريق إجراء فحص شامل لكافة الأنشطة والاعمال التي تقوم بها وقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة.

فعملية تقييم الأداء هي عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المحققة وفق المعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

ويعرف تقييم الأداء بصفة عامة بأنه قياس الأداء الفعلي من خلال مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، وذلك بهدف قياس مدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة من أجل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء<sup>2</sup>.

ويمكن أيضاً تعريف تقييم الأداء بأنه "التأكيد على كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة"<sup>3</sup>.

كما يعرف أيضاً بأنه وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات ذات العلاقة الصورة الواضحة عن الانحرافات والاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لمعالجتها ومن ثم تلافيها"<sup>4</sup>.

بناءً على ما ورد أعلاه، يمكن القول إن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن قياس الأداء المحقق فعلاً ومقارنته مع ما هو مخطط مع إظهار الاختلالات التي أدت إلى عدم

<sup>1</sup> - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، قباء، القاهرة، 2001، ص 15.

<sup>2</sup> رضا زهواني، "دور وأهمية التكاليف البيئية في قياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 6، المجلد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2013، ص 46.

<sup>3</sup> علي فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية، القاهرة، 1994، ص 23.

<sup>4</sup> - كنعان عبد الغفور حسن، "تقييم الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 7، 2002، ص 65.



تحقيق النتائج المطلوبة وذلك بهدف قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعة.

## 2- أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهمية كبيرة في مساعدة المؤسسة في التعرف على مدى تحقيق الأهداف المخططة، وذلك من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المراد تحقيقها واكتشاف الاختلالات الموجودة والأسباب التي أدت إلى ذلك، فمن خلال تقييم الأداء يمكن معرفة المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة والوقوف على الوضع السوقي والتنافسي في المؤسسات المماثلة<sup>1</sup>. ولقد حاز موضوع تقييم الأداء اهتماما كبيرا في الدول المتقدمة نظرا لأهميته في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بوصفها عاملا أساسيا في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي<sup>2</sup>. ويمكن ذكر أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>3</sup>:

- يبين مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة النتائج المحققة مع ما هو مخطط واكتشاف الأخطاء ومعالجتها؛
- تقييم الأداء يساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من خلال تخصيص الموارد الاقتصادية المتاحة وتجنب تبذيرها؛
- يساعد تقييم الأداء على عملية التخطيط على كافة المستويات في المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ المشاريع وفقا لما هو مخطط له مسبقا؛
- يسمح بتقييم الأداء من معرفة المعدلات القياسية للإنتاج وأساليب الانحراف عنها ووسائل تصحيحها؛
- يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية؛
- يحسن تقييم الأداء واقع العلاقات الداخلية ما بين العاملين في المؤسسة؛
- يشجع تقييم الأداء على اتخاذ القرارات السليمة؛

<sup>1</sup> - خالد شاحوذ خلف الدليمي، تقييم كفاءة وفعالية الأداء الاقتصادي للمصارف الإسلامية: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المصارف الإسلامية العربية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002، ص ص 41-42.

<sup>2</sup> - كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 250.

<sup>3</sup> - منصف شرفي، تقييم الأداء الاقتصادي لفرع الصناعات الغذائية في الجزائر: دراسة حالة شعبة الحليب ومشتقاته، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 40.

- يسمح تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا يدفع المؤسسة لتحسين أدائها.

### 3- أهداف عملية تقييم الأداء

تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال رفع مستوى الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها إلى مستوى دراسة النشاط ككل وهذا من أجل معرفة ما تم تحقيقه فعلا ومدى اعتماد الإدارة على قواعد الكفاءة العالية من حيث التنظيم والتشغيل وصولا إلى النتائج المستهدفة، مع دراسة أسباب الانحرافات والمعوقات التي تسفر عنها عملية تقييم الأداء والعمل على إصلاحها والوصول للوسائل الكفيلة بتصحيحها وتجنب تكرارها<sup>1</sup>. وتسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد المراكز المسؤولة عن نقاط الضعف التي تم اكتشافها في نطاق الأهداف المحققة فعلا وتحديد المسؤوليات الإدارية؛

- معرفة مستوى الأهداف المحققة مقارنة بالأهداف المخطط لها؛

- تجنب هدر الموارد المالية من خلال التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة؛

- توفير الوسائل المادية والبشرية التي تكفل قياس الأداء المتعلق بنشاط كل مستوى من مستويات نشاط المؤسسة؛

- توفر عملية تقييم الأداء المعلومات لأجهزة الرقابة ما يمكنها من التحقق من قيام المؤسسة بنشاطها بكفاءة عالية، وتحقيق أهدافها المخططة كما هو مطلوب من

خلال تقديم التقارير المختلفة التي تستخدم في تطوير وتتبع متطلبات الإدارة؛

- تحفيز العاملين على الإبداع وبذل المزيد من الجهود لوجود تقييم موضوعي لجهودهم.

### 4- صعوبات تقييم الأداء

تعرض المؤسسة خلال قيامها بنشاطها العديد من المشاكل والصعوبات التي قد تعرقلها في القيام بوظائفها، وهذا ما يدفع بالمديرين وأصحاب القرارات إلى إيجاد الأسباب

<sup>1</sup> محمد ذيب المبيضين، "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثارها في التميز التنظيمي": دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، *المجلة الأردنية في مجال إدارة الأعمال*، المجلد 9، العدد 4، الجامعة الأردنية، 2013، ص 693.

<sup>2</sup> منصف شرفي، *مرجع سابق*، ص 41.

الجزرية لهذه المشاكل ودراستها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، وهذا ما تسعى إليه عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة حيث تهدف إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة أهم المشاكل والبحث عن أسبابها ومحاولة إيجاد قرارات تصحيحية، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة نجد<sup>1</sup>:

**أ: العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة:** هي مجموعة العوامل التي لها تأثير على أداء المؤسسة، وهي العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم والسيطرة عليها بما يساعدها على تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- مراقبة التكاليف؛

- مراقبة الاستخدام الفعال للموارد المالية المتاحة؛

- التحكم في تكلفة القروض.

إضافة إلى تأثير بعض المؤشرات الخاصة بالرقابة، حيث تهدف إلى الرقابة على التكاليف في الفترات المالية المختلفة، وتحليل أهميتها النسبية بالنسبة للمؤسسة، ومحاولة ترشيدها وتصحيحها.

ويتم حسابها كما يلي: (إجمالي الفائدة / إجمالي أصول الإنتاج) \* 100 حيث: إجمالي أصول الإنتاج = إجمالي القروض + الأوراق المالية والاستثمارات في السندات الحكومية. تسلط هذه النسبة الضوء على قدرة المؤسسة على التحكم في مدفوعات الفائدة وقدرتها على زيادة الأصول الإنتاجية.

**ب: العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة:** تواجه المؤسسة مجموعة من التغييرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي، ولا تستطيع إدارة المؤسسة السيطرة عليها، ولكن يمكنها التنبؤ بالنتائج المستقبلية لهذه التغييرات، والسعي لتكون مستعدة للاستجابة لها وتقليل تأثيرها، وتشمل هذه العوامل ما يلي:

- التغييرات التكنولوجية التي تؤثر على جودة الخدمة؛

- حزمة القوانين والتعليمات المطبقة على المؤسسات ومنافسة الدولة لهذه المؤسسات وقوانين السوق، والسياسات المالية والاقتصادية للبلد.

<sup>1</sup> - الشيخ ولد عبد الجليل، دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية: دراسة حالة الشركة الوطنية للاستيراد والتصدير onimax، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص84.

## المبحث الثاني: مدخل إلى قياس وتقييم الأداء المالي

الأداء المالي يشكل نوعا هاما من الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة، إذ أن لتحديد وقياس هذا الأداء أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وكذا وضعها العام، وذلك من أجل الوقوف على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المالية المسطرة سابقا، والذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية، بالإضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعد أحد أنجع الأدوات ومن أكثرها استخداما في عملية تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة.

ونظرا لأهمية تقييم الأداء المالي في تحليل الوضعية العامة للمؤسسة، سيتم خلال هذا المبحث التطرق إلى الأداء المالي وتقييمه وقياسه في المؤسسة من خلال بعض التعاريف، وكذلك تحديد أهميته وأهدافه في المؤسسة، إضافة إلى مجمل العوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: المفاهيم المرتبطة بالأداء المالي

قبل التطرق إلى تقييم الأداء المالي لابد من الوقوف أولا على أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي، والتي سيتم عرضها خلال هذا المطلب كما يلي:

### أولا: مفهوم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

أشار فوير Voyer في إحدى كتاباته سنة 1999 أن الأداء المؤسسي مفهوم شامل ومتكامل، وبالتالي يصعب تحديده بدقة، إذ لاحظ بأن هذا المفهوم متعدد الأبعاد. ولتحديده بشكل صحيح يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف وجهات نظر الفاعلين في المؤسسة من مستخدمين داخليين، عملاء، مساهمين إلخ. وكذا الأبعاد التي تنتظر على أساسها للأداء (البشرية، الاجتماعية، الاقتصادية، التشغيلية... الخ)<sup>1</sup>.

يشير بوشر P.Paucher في إحدى كتاباته أن المؤسسات الاقتصادية ذات الأداء المالي الجيد هي تلك التي تستثمر بصفة منتظمة بشكل يسمح لها باستغلال الإنفاق الحالي بطريقة أفضل لتحقيق إيرادات مستقبلية تضمن لها البقاء والنمو، وذلك يكون متاحا فقط في حال تحقيق فوائض مالية في فترات سابقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- Voyer, P. **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance**, Presses de l'Université de Québec, 1999, p 446.

<sup>2</sup>-PAUCHER, Pierre, **Mesure de la performance financière de l'entreprise, Collection de la gestion en plus:** Office des Publications Universitaire, Algerie,1993, P: 20.

## 1- تعريف الأداء المالي:

يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه "المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة"<sup>1</sup>.

يعرف الأداء المالي كذلك على أنه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، الجداول الملحق، ولكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل النمو والأرباح"<sup>2</sup>.

## 2- العوامل المؤثرة في الأداء المالي

هناك عدة عوامل داخلية وخارجية مؤثرة على الأداء المالي والتي سنلخصها فيما يلي:

**أ- العوامل الخارجية:** وهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها ومراقبتها وهي تشمل كل من ما هو خارجي عن المؤسسة بمختلف أبعاده، والذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على الأداء المالي للمؤسسة، وتكون هذه العوامل إما على شكل فرص تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها المالي أو تكون على شكل تهديدات ومخاطر تؤثر سلبا عليها، وهو ما يحتم على المؤسسة ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها واستغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال من أجل رفع مستوى أدائها<sup>3</sup>، وتتمثل هذه العوامل في ما يلي<sup>4</sup>:

**- العوامل الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية من أكثر العوامل تأثير على المؤسسة الاقتصادية باعتبار المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف الموارد للمؤسسة ومستقبل

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 45.

<sup>2</sup> - عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكات المالية "حالة بورصتي الجزائر وباريس"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص:36.

<sup>3</sup> - محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص:48.

<sup>4</sup> - نعيمة يحيوي، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص ص 221 220.

لمختلف منتجاتها، ومن بين هذه العوامل السياسة الاقتصادية للدولة ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة ودرجة المنافسة وهيكل السوق... الخ.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** قد يكون البعد الاجتماعي والثقافي عائقا أمام تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة نظرا للطبيعة الاجتماعية والثقافية للمجتمع والتي قد تمنع من انتشار منتجات المؤسسة والذي ينعكس سلبا على الأداء المالي للمؤسسة.

- **العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل في الوضع الساسي والأمني للبلاد والقوانين المطبقة على المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى السياسات المالية والنقدية والاقتصادية للدولة والتي لها أثر كبير على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل العوامل التكنولوجية في مختلف المعارف العلمية والتكنولوجية والتي لها تأثير على الأداء المالي للمؤسسة من خلال مساهمتها في تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين وتطوير المنتجات.

**ب- العوامل الداخلية:** وهي العوامل والمتغيرات التي تحدث داخل محيط المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيه والسيطرة عليها، وهي ناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة والتي لها أثر على الأداء المالي للمؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى<sup>1</sup>:

- **العوامل التقنية:** وتتمثل في مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:

• **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثمة تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة.

• **التكنولوجيا:** هي مجموعة الأساليب والمهارات المستخدمة في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة

<sup>1</sup> - نبيلة شطارة، **فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حسب مقارنة المفتشية العامة للمالية (IGF)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص ص 67 68.

مع أهدافها وذلك بسبب أن نوع التكنولوجيا المستخدمة لها أثر على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

- **حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي:** يؤثر حجم وموقع المؤسسة على أدائها المالي. حث بينت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين حجم المؤسسة وأدائها المالي.
- **استراتيجية المؤسسة:** تلعب الاستراتيجية المتخذة من طرف المؤسسة دورا هاما في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال التخطيط الجيد واتخاذ القرارات الصحيحة.

- **العوامل البشرية:** يعتبر العامل البشري الموجه لجميع العوامل الأخرى ويعد الركيزة الأساسية لتحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة، فالعامل البشري له تأثير كبير على أداء المؤسسة بالإيجاب أو بالسلب، ويختلف العامل البشري من حيث السن والجنس ومستوى تأهيل الافراد، نظام المكافآت والحوافز، التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- **نظام المعلومات:** تعتبر المعلومات عنصر مهما في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يتجسد تدفق المعلومات داخل المحيط الداخلي للمؤسسة ضمن نظام يتفاعل مع مجمل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومدى السرعة والفعالية في نقل المعلومات من موقع التنفيذ إلى موقع اتخاذ القرار أو العكس، بالإضافة إلى الكفاءة العالية لتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الصحيحة.

ويبقى مجال العوامل المؤثرة على الأداء واسعا جدا ولا يمكن حصره وتحديده، غير أن بعض الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة تأتي من داخلها قبل محيطها<sup>1</sup>، وبالتالي تسمح للمؤسسة على زيادة قدرتها على مواجهة محيطها الخارجي من خلال ضمان تنفيذ العمليات بكفاءة عالية وكسب مزايا تنافسية تؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

### ثانيا: أهمية الأداء المالي

تكمن أهمية الأداء المالي فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> - محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص:51.

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

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثمارها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية وبقاء المؤسسة.

### ثالثاً- أهداف الأداء المالي:

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته، كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بها، وتقدير تأثير أدوات الأداء المالي من على سعر السهم؛
- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.
- ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسب لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 46.



## المطلب الثاني: قياس الأداء المالي

تشكل عملية قياس الأداء تطورا حديثا في مجال التسيير، حيث أصبحت عملية تقييم الأداء تعتمد بشكل كبير على عملية القياس.

### أولا: تعريف قياس الأداء المالي

قبل إعطاء تعريف لعملية القياس المالي لابد من تعريف مصطلح القياس أولا.

**1- تعريف القياس:** عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير للأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وذلك اعتمادا على الفكرة السائدة بأن كل شيء يوجد بمقدار، وكل مقدار يمكن قياسه.

**2- تعريف قياس الأداء المالي:** يعتبر مصطلح القياس والتقييم مصطلحان منفصلين عن بعضهم، فالكثير من البحوث تستعملهم كمرادفتان وهذا غير صحيح، فقياس الأداء المالي يحتوي على معايير ومؤشرات كمية ومحددة، أما عملية تقييم الأداء فهي تهتم بالحكم على ما تم قياسه سابقا، وقد يكون هذا الحكم كمي أو نوعي.

إن الهدف الرئيسي للمؤسسات الاقتصادية هو تحقيق الربح، ويتم ذلك عن طريق إنتاج السلع والخدمات، ومن هنا تبرز أهمية قياس ما تم إنجازه من خلال مؤشرات معينة، وذلك من خلال دراسة وتحليل نشاط المؤسسة من أجل معرفة وضعها ومركزها المالي والاستفادة منها في عملية التخطيط وتوجيه السياسات العامة، والتي تمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة، فقياس الأداء المالي يعد من بين أهم العناصر الأساسية في المؤسسة، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات المالية وتحليلها وإعداد التقارير، فضلا عن ذلك يساهم في صنع مختلف القرارات التي تخدم الأهداف العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

إن عملية قياس الأداء تسبق عملية تقييمه، فقياس الأداء يتمثل في تحديد الكمية أو الطاقة للعنصر المراد قياسه، مما يبعد استعمال عملية التخمين والطرق الأخرى التي قد لا تكون دقيقة ولا تعطي المعلومة المطلوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، مرجع سابق، ص68

<sup>2</sup>- George R Terry, Stéphan G Franclin, les principes du management, Ed economica, 8ed, paris, 1985, p 325.

تعرف عملية قياس الأداء بأنها "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضوع القياس"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>2</sup>، وعملية قياس الأداء المالي لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا ارتبطت بالنتائج، ومن أجل القيام بعملية قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية يجب توفر العديد من المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية والتي لها أثر على الجانب المالي للمؤسسة الاقتصادية.

**ثانيا: مزايا وعيوب قياس الأداء المالي:**

### **1- مزايا قياس الأداء المالي**

تعتبر عملية قياس الأداء المالي ذات فائدة كبيرة للمؤسسة لأنها<sup>3</sup>:

- قياس الأداء المالي له أهمية كبيرة في إظهار مصداقية الوضعية المالية للمؤسسة؛
- يهتم قياس الأداء المالي بتوفير البيانات والمعلومات ذات الموضوعية الكبيرة بالشكل الكافي؛
- قياس الأداء المالي مرتبط بأهداف المؤسسة الاقتصادية المسطرة؛
- قياس الأداء المالي مبني على مؤشرات ومقاييس مالية من شأنها أن تظهر نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية؛
- قياس الأداء المالي يسعى إلى تحقق متطلبات العملاء والبحث في سبل إرضائهم.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2009، ص 150.

<sup>2</sup> - عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والاهمية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الاداء في المنظمات الحكومية" - مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، القاهرة، فيفري 2007، ص 193.

<sup>3</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 151.

## 2- عيوب قياس الأداء المالي

على الرغم من أهمية عملية قياس الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة إلا أن هناك من الباحثين من يشكك في إيجابيتها من خلال<sup>1</sup>:

- عملية قياس الأداء المالي إن كانت سلبية من شأنها أن تحدث اضطرابا وهبوطا في الروح المعنوية للعمال والمسيرين على حد سواء، وفي المقابل إذا كانت إيجابية قد تولد شعورا بالرضا وهذا من شأنه قد يؤدي إلى ضعف العزيمة في البحث عن سبل التطوير؛
- إن النتائج المنتظرة من عملية قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية غالبا ما تتسم بالذاتية أثناء اختيار المقاييس المستعملة، وخاصة عندما تكون هذه المقاييس نوعية وليست كمية؛
- إن وجود نتائج سلبية بعد القيام بعملية القياس يصعب في الكثير من الأحيان معرفة السبب وتفسير النتيجة بشكل واضح؛
- الدافع الأساسي وراء عملية القياس قد يكون هو الدافع السياسي أكثر من كونه دافع تقييمي؛
- المؤشرات والمقاييس المستخدمة في قياس الأداء المالي على الآجال القصيرة تكون غير فعالة.

## ثالثا: أهداف قياس الأداء المالي

تساعد عملية قياس الأداء المالي في التوصل إلى الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة، وهناك العديد من الأغراض المرجوة من عملية قياس الأداء في المؤسسة ذات الأهمية البالغة نلخصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تساعد عملية قياس الأداء المالي على التأكد من كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة في تحقيق أهدافها، بحيث لا يجوز إنجاز هدف معين بتكاليف تفوق العائد المتوقع الحصول عليه من وراء تحقيق هذا الهدف؛

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص151.

<sup>2</sup> - بوجلال أنفال، قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص ص: 88-89.

- يعتبر كوسيلة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمختلف أوجه العملية الإدارية والتي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويشترط أن تكون هذه المعلومات ملموسة ومتوفرة كي يتمكن المدراء من اتخاذ القرارات بناء على تقييم الأداء وفق المؤشرات الرئيسية المرتكزة على المستندات والوثائق وليس على الحدس والتخمين (الآراء الشخصية والعشوائية) وفي الوقت المناسب؛
- تساعد عملية قياس الأداء المالي في التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب التي تقيس الأداء المالي وتمكن من معرفة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، كما تساعد على تحسين الأداء وتطويره من خلال قدرتها على إبراز مواطن الضعف والقوة لدى المؤسسة وعلى كشف الانحرافات والمراكز الإدارية المسؤولة عنها واتخاذ الإجراءات المناسبة والحلول التصحيحية؛
- يؤدي تطبيق عملية قياس الأداء المالي بالشكل السليم إلى معرفة ما إذا كانت المؤسسة تلبي احتياجات عملائها من خلال اطلاعها المستمر على قيمة المنتجات والخدمات التي يحتاجونها، هذا من جهة، وعلى معرفة مدى وعي الموردين بالمتطلبات التي تحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، ومنه فإن قياس الأداء المالي الدوري والمستمر يساهم في زيادة ثقة المتعاملين مع المؤسسة؛
- تعتبر عملية قياس الأداء المالي من الركائز الأساسية لعملية الرقابة، بالإضافة إلى كونها تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة؛ حيث تمثل الخطوة النهائية في العملية الإدارية التي تشمل وضع الأهداف والخطط والبرامج وتنفيذها والرقابة عليها،
- تمكن عملية قياس الأداء المالي من توفير البيانات اللازمة لإجراء المقارنات بين الأقسام والإدارات المماثلة داخل المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة ونظيراتها من المؤسسات العاملة في نفس المجال، مما يؤدي إلى خلق المنافسة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- تعمل عملية قياس الأداء المالي على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل من خلال تحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات في إطار التطورات الاقتصادية والاجتماعية، أين يتم اكتشاف العناصر الناجحة من الموارد البشرية وتمييزها وكذا العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو إصلاحها لزيادة كفاءتها،

وبالتالي فإن قياس الأداء يمثل أساساً موضوعياً لوضع نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية؛

- تهدف عملية قياس الأداء المالي إلى المساهمة بشكل كبير في إعداد التقارير الخاصة بإجراءات العمل والبرامج، وذلك من خلال توضيح مختلف الإيجابيات التي لا بد أن يتم دعمها والتركيز عليها وكذا الانحرافات التي يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها؛
- تؤدي عملية قياس الأداء المالي إلى التحسين في الأداء المالي، فمن خلال معرفة المؤسسة لواقع أداءها المالي، فإنه يسهل عليها أن تقوم بالتصحيحات الممكنة للأداء المالي المستقبلي؛
- قياس الأداء المالي يؤدي إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية على مختلف المستويات من عملية الشراء وعملية الإنتاج وعملية تسويق.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي

بعد أن تم التعرف في المطلبين السابقين على أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي وقياس الأداء المالي، يأتي هذا المطلب للوقوف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات، وذلك حسب ما يلي:

#### أولاً- تعريف تقييم الأداء المالي

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه "تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على خلق القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية وجدول النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح".<sup>1</sup>

وللوقوف على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية يجب تقديم الأداء المالي، ولهذا فإننا سنحاول تعريف تقييم الأداء المالي كما يلي:

<sup>1</sup>- دادن عبد الغني، مرجع سابق، ص: 36.

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا "بمدى تحقيق القدرة الإرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافأة عوامل الانتاج وفقا للنظرية الحديثة"<sup>2</sup>.

كما يقصد بتقييم الأداء المالي استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على معرفة مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.

ويمكن أن نوضح أهم الجوانب التي يتعرض لها تقييم الأداء المالي كما يلي<sup>3</sup>:

- مدى تحقيق الربحية في ظل الإمكانيات المادية والمالية المتاحة؛
- تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول وذلك يتضمن إقرار حجم ونوع الاستثمار المناسب، وتحديد الحجم المناسب من رأس المال والديون سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل؛
- مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها أي قدرتها المالية، هذا المؤشر ضروري لأي مؤسسة لاكتساب السمعة الجيدة مع الزبائن وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.

<sup>1</sup> - عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998، ص: 3.

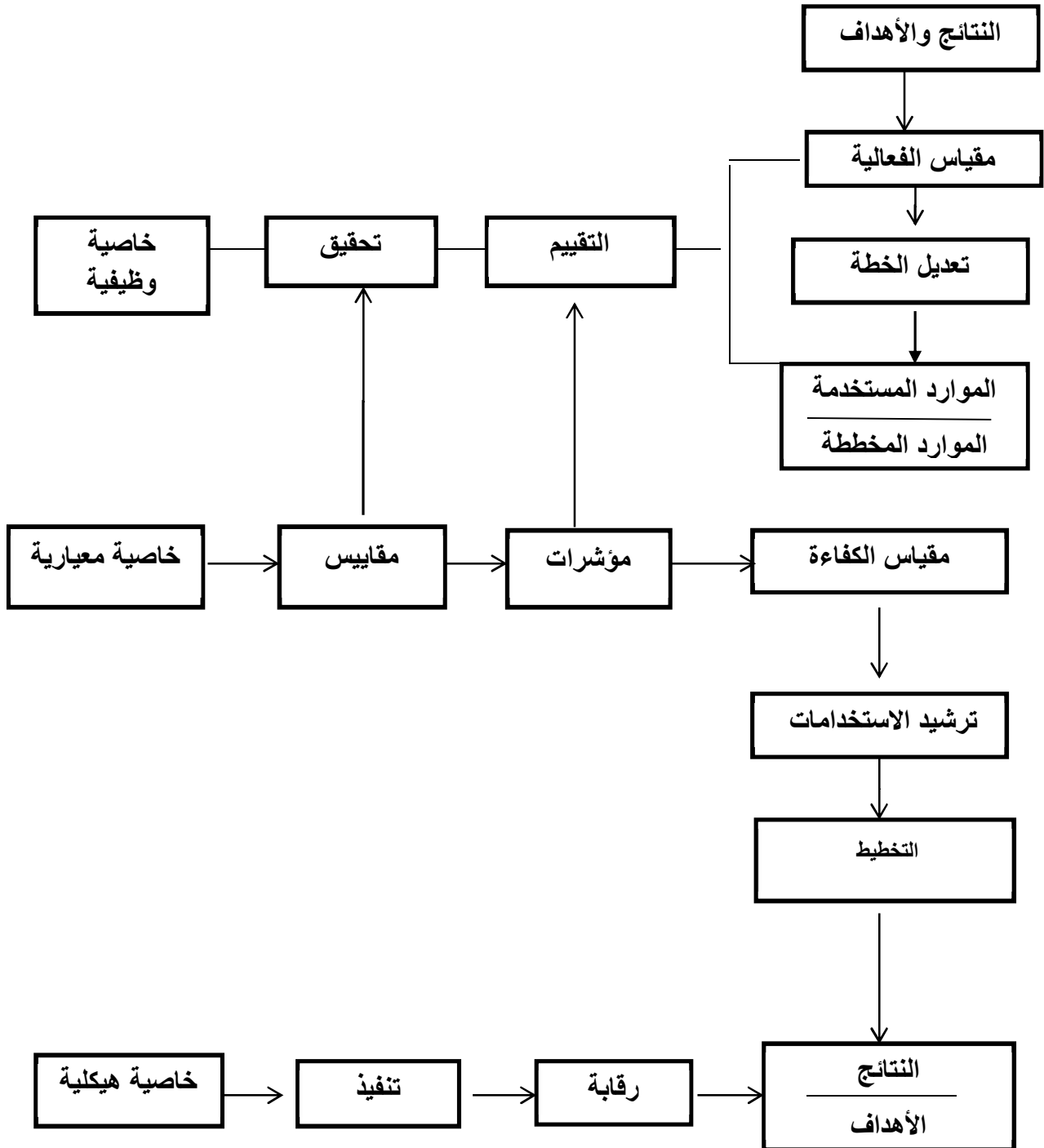
<sup>2</sup> - دادان عبد الغاني، مرجع سابق، ص 34-35.

<sup>3</sup> مشعل جهم المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق

الأوسط، 2011، ص: 14-15.

مما سبق ذكره من تعاريف يمكننا أن نعرف تقييم الأداء المالي على أنه عملية تقوم بقياس الأداء المالي الفعلي أو المنجز وذلك من خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وذلك من أجل معرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ولتوضيح عملية تقييم الأداء المالي يمكن عرض الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي



المصدر: السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 39.

من خلال الشكل السابق يتضح أن تقييم الأداء المالي هو عملية رقابية يتم من خلالها قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية ومقارنة ما تم تحقيقه مع مكان مخطط له من



أهداف هذا من جهة، ومن جهة أخرى فمن خلال عملية تقييم الأداء المالي يمكن الوقوف على الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي

تقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية ضرورية لإجراء الرقابة المالية في المؤسسة، فهي تظهر عن طريقه تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

إن النجاح في إنجاز أهداف طموحة يعزز الشعور بالرضا ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها، هذه الدافعية تؤدي بدورها إلى إيصال الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب، وعليه فإن قياس الأداء المالي لمؤسسات الأعمال يعد مدخلا ديناميكيا متعدد الأبعاد والمجالات<sup>1</sup>.

تهدف المؤسسات من خلال ممارسة نشاط إنتاجي أو تأدية حجم معين من الخدمات إلى تحقيق مردود مالي ما ومن هنا تبرز ضرورة قياس ما تم إنجازه من خلال دراسة وتحليل وتفسير القوائم المالية للمؤسسة حتى يمكن فهمها ومعرفة وضعيتها ومركز المؤسسة والاستفادة منها في وضع الخطط وتوجيه السياسات وبالتالي تمكين المدير من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالوضعية المالية للمؤسسة<sup>2</sup>.

إن عملية تقييم الأداء المالي لها أهمية بالغة يمكن ذكرها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تقييم الأداء المالي يوفر مقياسا لمدى نجاح أو فشل الإدارة المالية في سعيها لمواصلة نشاطها وتحقيق أهدافها، والنجاح هو مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين يشكل المستوى العالي من الأداء مصدر لنمو المؤسسة؛

- نظام تقييم الأداء المالي يزود مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بالمعلومات الضرورية لأغراض التخطيط والرقابة المالية واتخاذ القرارات الصحيحة المستندة على حقائق علمية وموضوعية؛

<sup>1</sup> - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2000، ص 41

<sup>2</sup> - زينة قمري، "واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المنائية بسكيكة ودورها في اتخاذ القرار"، الملتقى الدولي حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الكمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكة، الجزائر، فيفري 2009، ص5.

<sup>3</sup> - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص84.

- يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققته الإدارة المالية في مسيرتها نحو الافضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للمهام المالية زمانيا من فترة زمنية إلى أخرى ومكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها؛

- إن تقييم الأداء المالي يساعد على إعادة توجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة.

وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي أفضل المقاييس لمعرفة مدى نجاح الإدارة المالية في تحقيق أهدافها عن طريق اظهار نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف والتي تحتاج إلى مساعدة، كما تساعد عملية تقييم الأداء المالي في توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة الخاصة بالجانب المالي لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

### ثالثا: خطوات عملية تقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء المالي تمر بعدة خطوات يمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- تحديد الأهداف ووضع الخطة الاستراتيجية

وهي عبارة عن معايير كمية للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث توفر لنا هذه المعايير أساس المقارنة ومن الخطأ الاعتماد على معيار واحد لتقييم الأداء المالي لأنه لا يمكن أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل ذات الأهمية ومحل التقييم وخاصة إذا كان هذا التقييم يخص الجانب المالي للمؤسسة.

بعد استكمال عملية تحديد الأهداف لابد من وضع خطة محكمة من أجل إنجاز الأهداف المحددة من خلال تحديد الموارد المالية والبشرية وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها وكيفية إدارتها واستخدامها.

#### 2- تحديد معايير الأداء

<sup>1</sup> - محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011 ص ص 9-10.

عملية تقييم الأداء المالي تتطلب وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة.

وقبل اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية:

- تتناسب المعايير المختارة مع طبيعة النشاط وانسجامها مع الأهداف المطلوبة؛
- وضوح المعايير المختارة وفهما للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير والحصول على نتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها؛
- اختيار النسب وترتيبها وفق أهميتها وهذا راجع إلى اختلاف الأهداف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لطبيعة النشاط والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب اختيار الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.

### 3 - تفسير الانحرافات

مرحلة تفسير الانحرافات تأتي بعد مرحلة مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات تقييم الأداء المالي، حيث أنه بمجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة في المستقبل وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء وتتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.

### 4- تحديد مراكز المسؤولية

وهي المراكز أو النشاطات المسؤولة عن حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عما هو محدد لها، وقد تكون المسؤولة عن الانحرافات الداخلية بمعنى أن يكون الانحراف ناشئا عن القرارات التي تم اتخاذها من قبل الوظيفة المالية وقد يكون الانحراف ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة، ويتم إجراء محاسبة المسؤولية بناء على منشأ

الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.

### المطلب الرابع: مؤشرات تحسين الأداء المالي

المؤشرات أدوات إحصائية وتحليلية واسعة الاستخدام، ومن المهم قبل مناقشة مؤشرات المتابعة والتقييم لخطة المؤسسة أن نحدد ما هو المؤشر بوضوح.

#### أولاً: تعريف المؤشر

يمكن تعريف المؤشرات بأنها "مختصرات" أو "اختصارات" أو "بدائل" ضمنية لواقع الحال، ويتم احتسابها من البيانات الخام باستخدام أدوات إحصائية مثل النسب المئوية والمعدلات، إن البيانات الخام أو الأرقام المطلقة بمعناها الضيق لا تعتبر مؤشرات<sup>1</sup>.  
تعتبر المؤشرات عن الأهداف في خطط المؤسسات، لا سيما عندما ترتبط النتائج بالأرقام المطلقة وفي هذه الحالة تسمى الأرقام المطلقة مؤشرات حتى وإن لم تكن مؤشرات بالمعنى الضيق.

ينبغي التأكد من البداية أن المؤشرات تخبرنا القليل نسبياً بشكلها المنعزل أو المجرد، وحتى تصبح ذات معنى فيجب مقارنتها بملاحظات سابقة (سلاسل زمنية ومستهدفات مستقبلية)، وملاحظات في دول أخرى (أو مقارنة أقاليم بنفس الدولة) أو بمقارنة الموارد المستخدمة بالنتائج المتحصل عليها.

#### ثانياً: أنواع المؤشرات

يمكن تقسيم مؤشرات الأداء حسب معيار طبيعة البشر، إلى مؤشرات كمية ونوعية من جهة وإلى مؤشرات مالية وغير مالية من جهة أخرى:

#### 1- المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية

يمكن شرح هذه المؤشرات في ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - بوجلال أنفال، مرجع سابق، ص: 96.

<sup>2</sup> - عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2017، ص: 23.

### 1-1- المؤشرات الكمية:

يقصد بها القياس العددي أو الرقمي أو الكمي لظاهرة معينة، فكثيرا ما تكون المؤشرات عبارة عن مقاييس كمية يتم التعبير عنها عن طريق نسبة مئوية، أو حصة، أو معدل، ومن أهم خصائص المؤشر الكمي الموضوعية، أي أن نتيجة القياس لا تتغير بتغير المقيم.

### 1-2- المؤشرات النوعية:

على عكس المؤشرات الكمية، فإن المؤشرات النوعية لا تعني بالعرض العددي والرقمي للظواهر، وإنما هي عبارة عن حكم أو تقدير أو تقييم لظاهرة معينة أو نتيجة معينة، بحيث يكون هذا التقدير في شكل كلمات، سلم تقييمي (ضعيف/حسن/جيد/ممتاز/....)، رموز، ألوان، وغيرها بما يسمح بوصف الموقف أو الظاهرة المعنية، وتتميز هذه المؤشرات بالذاتية كونها تمثل رأي أو إدراك المقيم حول ظاهرة معينة، أين قد يتم إصدار حكم غير موضوعي نتيجة لتأثر المقيم بعوامل شخصية أو ذاتية عن الشيء المقيم.

كما يمكن للمؤشر أن يكون كميا ونوعيا في ذات الوقت، كأن يتم الإشارة إلى مقياس كمي عن طريق مؤشر نوعي مرجعي.

### 2- المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية<sup>1</sup>:

يقوم العديد من المقيمين باستخدام المقاييس والمؤشرات المالية لتقييم أداء المؤسسة، نظرا للاهتمام بزيادة ثروة المساهمين، وإهمال الجانب الإنساني في التقييم، ويستند القياس المالي للأداء على المعلومات المالية والمحاسبية التي تستخدم مثلا في قياس الهامش الإجمالي، احتياجات رأس المال العامل، الربحية، العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة.

كما يمكن للمؤشر أن يكون مقياسا للأداء غير المالي، خاصة مع التطورات في المحيط الخارجي للمؤسسة وشدة المنافسة، التي فرضت على المقيمين استخدام مقاييس غير مالية لقياسها كقياس مدى رضا العملاء، الجودة، أداء المخزون، الابتكارات، احترام البيئة، الحصة السوقية، المهارات...إلخ.

<sup>1</sup> - بوجلال أنفال، مرجع سابق، ص: 101.

يمكن للمؤشرات غير المالية أن تكون ذات طابع اجتماعي (إدارة الموارد البشرية)، أو ذات طابع مجتمعي (علاقة المؤسسة بالبيئة بالمفهوم الواسع). كما يعرف المؤشر غير المالي على أنه رمز أو مجموعة معلومات لا تقيم بوحدات نقدية عند استخدامها، والتي تمثل ملخصاً أو إشارة للمقيم حول درجة التقدم في تحقيق الأهداف.

وبالتالي فإن المؤشرات غير المالية تقيس الأداء المرتبط بدرجة التكيف مع المحيط، وتطوير المعارف للذات من شأنهما المساعدة في خلق القيمة للمؤسسة، كما أن تصنيف المؤشرات إلى مالية وغير مالية يتم على حسب نوع المتغير الذي يتم قياسه.

كما تقسم مؤشرات الأداء حسب نوع الأداء المقاس إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية.

#### أ- المؤشرات الداخلية:

تتضمن المؤشرات الداخلية التغيرات في أنشطة وإدارة استراتيجية المؤسسة، والعمليات والموارد وكل عناصر الأداء الداخلي للمؤسسة.

#### ب- المؤشرات الخارجية:

تشمل هذه المؤشرات تغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة (تغيرات سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، تغيرات السوق، العملاء، المنافسين، المنتجات، الموردين... إلخ)، والتي من شأنها أن تؤثر إيجاباً (الفرص)، أو سلباً (التحديات) على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

إلا أن المتبع للتطور التاريخي لمفهوم الأداء يمكن أن يصنف مقاييس الأداء إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة.

<sup>1</sup>- عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص24.

### المبحث الثالث: الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي

تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها إلى إحداث نوع من التوازن الأمثل بين الربحية والسيولة في تسيير الأصول والخصوم، وذلك ضمن سعيها لأجل تحقيق أقصى الإيرادات بأقل مخاطر ممكنة، طالما أنه هناك من يعتبر كل من التمويل والربحية متغيران متناقضتان من حيث الهدف ومرتبطين من حيث التأثير. فمن جانب تسعى المؤسسة إلى تغطية احتياجات دورة الاستغلال، ومن جهة آخر تسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح، وتحقيقها لهذا الهدف يتطلب منها تقييم أدائها المالي بصفة دائمة، لأجل كشف الانحرافات وتصحيحها وضمان أفضل أداء ممكن.

### المطلب الأول: تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي

#### أولاً: رأس المال العامل

يعرف الاقتصاديون رأس المال بمفهومه الواسع على أنه يمثل جميع العناصر التي يتم إنتاجها بواسطة العنصر البشري من أجل استعمالها في عمليات إنتاجية لاحقة، ويميز هذا التعريف بين نوعين من السلع هما السلع الاستهلاكية والسلع الرأسمالية (الاستثمارية) وهي التي تنتج بغرض استخدامها في إنتاج سلع وخدمات جديدة مثل الآلات والمعدات<sup>1</sup>. أما بخصوص مفهوم رأس المال العامل فهو بمفهومه الاقتصادي ذلك الجزء من رأس المال الذي يتغير ويستهلك خلال عملية الإنتاج، مثل المواد الأولية وشبه المصنعة والسلع المصنعة الجاهزة لدى المنتجين، وهي عناصر يتم الاحتفاظ بمخزون منها للمحافظة على استمرار التشغيل وتلبية الطلب الإضافي على السلع الجاهزة بدون إحداث تغيير في برامج الإنتاج، ويسمى هذا الصنف من رأس المال أحياناً برأس المال المتداول أو رأس المال الدائر نظراً لما يتصف به من تغير وتحول مستمر، من مواد أولية إلى سلع جاهزة ثم إلى نقود ثم إلى مواد أولية مرة أخرى وهكذا<sup>2</sup>.

من المنظور المالي رأس المال العامل يمثل ذلك الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة في قائمة المركز المالي للمؤسسة، ويقوم هذا المفهوم على قاعدة

<sup>1</sup> - الوادي محمد محمود وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 50 .

<sup>2</sup> - حسني عبد العزيز يحيى، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس مال العامل، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، قسم علوم المصارف، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الجيزة، مصر، 2009، ص: 13-14.

محاسبية بسيطة تقضي بمقارنة التزامات المؤسسة التي تستحق في فترة مالية واحدة مع موجودات المؤسسة التي تستحق في نفس الفترة المالية<sup>1</sup>، أي بعبارة أخرى فإنه يشكل الزيادة في الأصول الجارية على الالتزامات الجارية (المتداولة).

كيفية حسابه:

من أعلى الميزانية: الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة

من أسفل الميزانية: الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة.

حالاته: وتتمثل حالاته في:

1- منظور أعلى الميزانية:

يعبر رأس المال العامل عن علاقة الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن

حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل كما يلي<sup>2</sup>:

أ- رأس المال العامل الموجب: في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثمارات بواسطة مواردها المالية الدائمة وحققت فائضا ماليا تمثل في رأس المال العامل، وذلك على النحو الآتي:



حركة التمويل

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	رأس المال العامل قروض قصيرة الأجل

ب- رأس المال العامل المعدوم: وهي حالة نادرة الحدوث حيث تمثل حالة التوافق التام بين هيكل الموارد والاستخدامات، وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماع، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، منشورات جامعة بغداد، 1992، ص: 187 .

<sup>2</sup>- الياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص ص: 124-133.



### حركة التمويل

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	قروض قصيرة الأجل

ج- رأس المال العامل السالب: في هذه الحالة تكون الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، حيث يلبي جزء من هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل، والشكل التالي يوضح ذلك.

### حركة التمويل

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
رأس المال العامل الأصول المتداولة	قروض قصيرة الأجل

## 2- منظور أدنى الميزانية

رأس المال العامل هو الفرق بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل، حيث يعبر رأس المال العامل من أدنى الميزانية المختصرة عن قدرة المؤسسة على الاستجابة للاستحقاقات قصيرة الأجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة (وهي الأكثر قابلية للتحويل إلى سيولة) إلى نقود سائلة يتم بواسطتها تسديد القروض قصيرة الأجل، وهناك ثلاث حالات لهذا المؤشر كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص:50.

**أ- رأس المال العامل موجب:**

أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل (سيولة)، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

**ب- رأس المال العامل المعدم:**

في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.

**ج- رأس المال العامل سالب:**

في هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.

**ثانيا: احتياجات رأس المال العامل**

**تعريفه :** يتمثل احتياج رأس المال العامل في الجزء من احتياج التمويل الناجم عن الأصول المتداولة باستثناء القيم الجاهزة (المخزون والقيم المحققة) غير مغطى بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، أو بعبارة أخرى فإن احتياج رأس المال العامل هو ذلك الجزء من رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل، وتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية، فدورة الاستغلال يترتب عنها احتياجات دورية متجددة يجب تغطيتها بمصادر تمويل دورية أيضا، فالاحتياجات الدورية تتمثل في الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة، ويتم استثناء من الأصول المتداولة القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة، أما موارد الدورة فتتمثل في الديون القصيرة الأجل التي لم يحن موعد تسديدها، ويستثنى منها القروض المصرفية وكل الديون القصيرة الأجل التي لم يبقى لها مدة زمنية من أجل التسديد، وبالتالي لم تعد موردا ماليا قابل للاستخدام، ويضم هذا الاحتياج عنصرين هما: احتياج رأس المال العامل للاستغلال واحتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال، النوع الأول مرتبط بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة أي يرتبط مباشرة بالنشاط العادي، أما النوع الثاني فهو استثنائي غير متكرر لا يرتبط مباشرة بالنشاط العادي للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر 2007، ص ص: 46-50.

أنواعه: وتتمثل في<sup>1</sup>:

أ- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال: يمثل الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال، فكل عناصره تنتمي لدورة الاستغلال سواء كانت موارد أو استخدامات.

ب- الإحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال: يحسب من خلال الفرق بين الاستخدامات خارج دورة الاستغلال والموارد خارج دورة الاستغلال.

ج- الإحتياج في رأس المال العامل الإجمالي: وهو مجموع الرصيدين السابقين ويعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية وغيرها.

كيفية حسابه: يتم حسابه بالعلاقة التالية:

الإحتياج في رأس المال العامل =

(الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - القروض المصرفية)

ثالثاً: الخزينة

تعريفها: الخزينة هي عبارة عن مجموعة الأموال التي يمكن للمؤسسة أن تتصرف فيها في دورة الاستغلال وهي تشمل صافي القيم الجاهزة، أي ما هو متوفر فعلاً من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال<sup>2</sup>.

ويتم حساب الخزينة بالشكل الآتي:

الخزينة = رأس المال العامل - الإحتياج في رأس المال العامل

حالاتها:

عند تحليل وضعية رصيد التغير في خزينة المؤسسة نكون أمام حالات هي<sup>3</sup>:

• **خزينة موجبة:** يعني أن المؤسسة تملك رؤوس أموال دائمة إضافية لتغطية احتياج رأس المال العامل.

• **خزينة سالبة:** يعني أن المؤسسة لم تستطع تغطية احتياجاتها الكلية أي أنها في حالة عجز.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 46-50.

<sup>2</sup> - عادل عشي، مرجع سابق، ص: 56.

• **خزينة معدومة:** يعني أن المؤسسة تحقق توازن مالي، في هذه الحالة يتساوى كل من رأس المال العامل والاحتياج رأس المال.

**المطلب الثاني: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية**

**أولاً: نسب السيولة**

السيولة هي القدرة على توفير الأموال بالقدر الكافي والتكلفة المتدنية، لمواجهة مختلف الالتزامات المالية والاحتياجات المرتبطة بدورة الاستثمار والاستغلال، ويمكن تحديدها من خلال الموجودات القابلة للتحويل إلى نقدية جاهزة خلال فترة زمنية قصيرة، مضافاً إليها ما يمكن الحصول عليه من الاقتراض وزيادة رأس المال والاحتياطات والأرباح المحتجزة.

تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تلجأ المؤسسة إلى نسب السيولة للحكم على مدى قدرتها في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة في تاريخ استحقاقها. فكلما كانت نسبة السيولة كبيرة كانت المؤسسة ذات قدرة كبيرة في الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل وكلما كانت قليلة دل ذلك على عدم قدرة المؤسسة في سداد ديونها قصيرة الأجل ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب وهي:

### 1- نسبة السيولة العامة:

تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة، أي نقيس قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل وذلك بالاعتماد على الأصول المتداولة، هذه النسبة يجب ألا تقل عن 1 وكل نسبة تزيد عن ذلك تعتبر هامش أمان بالنسبة للمؤسسة، ودل ذلك على مقدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئة دون الحاجة لتسييل أي أصول ثابتة أو الحصول على اقتراض جديد، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

### 2- نسبة السيولة المختصرة:

تبين هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل خلال فترة قصيرة، كما تبين مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة ماعد

<sup>1</sup> -حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص:22.

المخزونات(الحقوق)، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من المخزونات، وتسمى بالنسبة السريعة أيضا لكونها تعتمد على الأصول سريعة التحول إلى نقدية، وتحسب قيمتها كما يلي<sup>1</sup>:

**نسبة السيولة النسبية = الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم الجارية**

يرجع سبب استبعاد المخزون السلعي من البسط لكونه أقل الأصول المتداولة سيولة بسبب بطء تحويله إلى نقد أو عدم التأكد من بيعه، لأنه هناك احتمال أن يتم بيعه بخسارة أو لا تتمكن المؤسسة من بيعه على الإطلاق، عادة ما تكون هذه النسبة محدودة بين حد أدنى يساوي 0.3 وحد أقصى يساوي 0.5.

**3- نسبة السيولة الجاهزة (الحالية):**

تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط من دون اللجوء إلى القيم الغير جاهزة، ذلك أنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم القابلة للتحقيق إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق كأن تطلب من زبائنها الدفع الفوري في سوق تتميز بالمنافسة، وتحسب بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

**نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة**

**ثانيا: نسب التمويل والاستقلالية المالية**

تعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه النسب نجد<sup>3</sup>:

**1- نسبة التمويل الدائم :** تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول

الثابتة للمؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية:

**نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة**

<sup>1</sup>- عادل عشي، مرجع سابق، ص:68.

<sup>2</sup>-حجاج نفيسة، مرجع سابق، ص:25.

<sup>3</sup>- Hubert de La Bruslerie, P'analyse financièreM Information financière, diagnostic et évaluation, édition dunod, paris, France,2010, p ; 75-77.

حتى تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل، أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوماً.

2- **نسبة التمويل الذاتي:** توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانيتها الخاصة وتحسب بالعلاقة التالية:

### الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

وكما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشراً على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.

3- **نسبة الاستقلالية المالية:** تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائئها، وتحسب بالعلاقة التالية:

### الأموال الخاصة / مجموع الديون

4- **نسبة التمويل الخارجي:** تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل، وتحسب بالعلاقة التالية:

### مجموع الديون / مجموع الخصوم

كلما قلت هذه النسبة زادت ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

### ثالثاً: نسب النشاط

تستخدم هذه النسب في قياس وتقييم أداء المؤسسة المتعلقة بالمركز المالي قصير الأجل، كمؤشر على نشاط المؤسسة في تاريخ معين أو في فترة زمنية معينة، تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، وقدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات وكذا أكبر ربح ممكن.

وفيما يلي أهم هذه النسب<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- Julien Le Maux, **ANALYSE FINANCIÈRE**, édition chenelière éducation, Québec, Canada ,2014, p p: 68-78.

## 1- معدل دوران مجموع الأصول:

تبين هذه النسبة مدى نشاط الأصول وقدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول المؤسسة، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل، ولكن يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن هذه النسبة قد تختلف من قطاع إلى قطاع آخر لأن بعض الأنشطة تحتاج إلى أصول ثابتة كبيرة، بينما تحتاج أنشطة أخرى إلى أصول متداولة كبيرة. ويتم حساب معدل دوران الأصول بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول وبهذا فإنه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول، وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \text{رقم الأعمال} / \text{مجموع الأصول}$$

ليس هناك معدل معياري لهذه النسبة إلا أنه يمكن مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، حيث يدل انخفاضها الكبير على أن المؤسسة تواجه مشاكل في استغلال أصولها استغلالاً أمثلاً، مما ينعكس على الأداء المالي للمؤسسة سلبيًا نظرًا للأعباء التي تتحملها جراء الإبقاء على جزء من الأصول الغير مستغلة، أي أن هناك أصول زائدة لا ضرورة لها، ولهذا يجب على المؤسسة وضع الإجراءات اللازمة لتنشيط المبيعات، أو التنازل عن الأصول الغير مستغلة.

## 2- معدل دوران الأصول الثابتة:

من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء التشغيلي ما يسمى بمعدل دوران الأصول الثابتة، وتكمن أهمية هذا المؤشر في قدرته على قياس كفاءة الإدارة وفاعلية أدائها في استغلال واستخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات.

ويقيس مدى كفاءة الأصول الثابتة وقدرتها على تحقيق الإيرادات (المبيعات) للمشروع وزيادة الطاقة الاستخدامية للأصول الثابتة وزيادة مساهمتها في النشاط التجاري للمشروع. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول الثابتة}$$

كلما زاد هذا المعدل قياساً بمعيار المقارنة المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو الاستثمار في الأصول الثابتة يتسم بمقدار اقتصادي أمثل.

### 3- معدل دوران الأصول المتداولة:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول المتداولة}$$

كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات، فيعني ذلك ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها المتداولة وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي، وانخفاض معدل الدوران يعني ضعف في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات أي وجود فائض في الأصول المتداولة غير مستغل.

### 4- معدل دوران المخزون:

يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها من المخزونات وقدرتها على إبقاء المخزون ضمن الحد الأدنى المثالي المنتاسب مع حجم عملياتها، فكلما كان هذا المعدل مرتفع كان دل ذلك على كفاءة المؤسسة، يتم حسابه وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات (البضائع، الإنتاج)} / \text{متوسط المخزون}$$

حيث:

$$\text{متوسط المخزون} = (\text{مخزون أول مدة} + \text{مخزون آخر مدة}) / 2$$

يوضح الارتفاع في عدد مرات الدوران إلى قصر فترة الاستثمار في المخزون، وهذا يعني سرعة تصريف المخزون عن طرق عملية البيع، في حين يشير الانخفاض في المعدل إلى تضخيم الاستثمار في المخزون بأكثر من الحاجة المقررة له اقتصاديا الأمر الذي يعني ركودا في المخزون، كما يمكن حسابه بالأيام وهذا بإعطاء فكرة عن الزمن الذي تستغرقه المؤسسة في تحويل مخزوناتا إلى مبيعات، وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون بالأيام} = 360 / \text{معدل دوران المخزون}$$

$$\text{معدل دوران المخزون بالأيام} = \text{متوسط المخزون} / \text{تكلفة البضاعة المباعة} * 360$$

هناك علاقة عكسية بين فترة دوران المخزون ومعدل دوران المخزون لأنه كلما قلت فترة التخزين كلما دلت على زيادة حركة المخزون باتجاه المبيعات ودل ذلك على تقليل تكاليف التخزين وتحسين سيولة المؤسسة وحاجة المؤسسة إلى الأموال تقل.



### 5- معدل دوران الذمم المدينة:

يشير وجود الحسابات المدينة (العلاء + أوراق القبض) في الميزانية إلى اعتماد الإدارة لسياسة البيع لأجل، وتلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم قدرتها للبيع نقداً، ويشترط على المؤسسة الاهتمام في حصر العلاء الذين تتعامل معهم وكذلك تواريخ تحصيل قيم المبيعات، يمكن حساب هذا المعدل بواسطة العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \text{رقم الأعمال السنوي} / \text{الزبائن} + \text{أوراق القبض}$$

يشير ارتفاع هذا المعدل على كفاءة الإدارة المالية، بشأن سياسة البيع بالأجل وكفاءتها في تحصيل ديونها في مواعيد استحقاقها، وفي القدرة على توليد النقد المتحقق من عملية التحصيل والذي يدعم ويغذي سيولة المؤسسة، ويشير الانخفاض إلى تدهور سيولة الحسابات المدينة والنتيجة عن ضعف أداء الإدارة في عملية التحصيل، وكذلك عدم قدرتها في منع تحول جزء من الحسابات المدينة إلى ديون معدومة، الأمر الذي يجعل هذه الحسابات غير مغذية للسيولة.

### 6- فترة التحصيل:

يقصد بها تلك الفترة الممتدة من تاريخ البيع بالأجل إلى تاريخ تحصيل قيمة هذه المبيعات نقداً، هناك علاقة عكسية ما بين معدل دوران الحسابات المدينة وفترة التحصيل لأنه لما يرتفع معدل دوران الحسابات المدينة تتخفف فيه فترة التحصيل والعكس صحيح، وهذا يعني أنه كلما ارتفع معدل دوران الحسابات المدينة والذي يعكس حالة القوة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة فإن فترة التحصيل سوف تتخفف بالمقابل لتعبر هي أيضاً عن جانب من جوانب القوة، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{فترة التحصيل} = 360 \text{ يوم} / \text{معدل دوران المدينين (الزبائن)}$$

يدل ارتفاعها على أن السياسات التي وضعتها الإدارة غير فعالة أو أن الإدارة أمام احتمال مواجهة مشاكل خطيرة فيما يتعلق بقدرتها على تحصيل حساباتها المدينة أو تعثرها في تحصيل بعض الحسابات.

### 7- معدل دوران الدائنين:

تنشأ الحسابات الدائنة في المؤسسة بسبب لجوء إدارتها إلى عملية الشراء لأجل، وهو مؤشراً من مؤشرات السيولة، لقدرته على تفسير كفاءة الإدارة في التسديد حيث يعتبر الارتفاع

في معدل الحسابات الدائنة علامة من علامات التحسن في السيولة والسبب في ذلك قدرة الإدارة على تسديد ما عليها من التزامات مستحقة ناتجة عن عملية الشراء بالأجل، أما الانخفاض فيعبر عن حالة الضعف في السيولة، وربما يشير إلى ابتعاد المؤسسة عن سياسة الشراء بالأجل، ويتم حساب معدل دوران الحسابات الدائنة وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الموردين} = \frac{\text{المشتريات السنوية}}{\text{الموردين}} + \text{أوراق الدفع}$$

8- فترة الدفع:

يقصد بها الفترة الممتدة من تاريخ الشراء بالأجل إلى تاريخ تسديد قيم تلك الحسابات، وبهذا التحديد فإن فترة الدفع ترتبط بقدرة الإدارة على تسديد الالتزامات المستحقة عليها، وكلما زادت فترة الدفع دل ذلك على تباطؤ الإدارة في التسديد، أما الانخفاض فيدل على التحسن في السيولة، والتي يتم حسابها كما يلي:

$$\text{فترة الدفع} = \frac{360}{\text{معدل دوران}}$$

في العادة تجري مقارنة بين مدة التحصيل من الزبائن ومدة التسديد من الموردين، فإن طالت مدة التحصيل فإن جزء من حقوق المؤسسة بقي خاملا خلال دورة الاستغلال، أما إذا طالت مدة التسديد للموردين فإن ذلك يعني أن جزء من الديون قصيرة الأجل بقي متاحا أمام المؤسسة وهو مورد قابل لتنشيط دورة الاستغلال، وبالتالي كلما كانت مدة التسديد للموردين أطول من مدة التحصيل من الزبائن كان أفضل بالنسبة للمؤسسة، فهذا الفرق بينها هو فترة قرض (من المورد) بدون تكلفة.

رابعاً: نسب المردودية

تعكس نسب المردودية نتائج النسب السابقة، حيث تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية، فهي تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة، كما تعكس ربحية المؤسسة العلاقة بين الأرباح المحققة والامكانيات المتوفرة المادية والمالية التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المتاحة. لحساب المردودية في المؤسسة تستخدم ثلاث أنواع من النسب هي:

### 1- المردودية التجارية:

تسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة، فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية، وتتمثل في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري الصناعي الذي تمارسه المؤسسة، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

### 2- المردودية الاقتصادية:

تهتم الإدارة المالية بمؤشر المردودية الاقتصادية وتتابع تغيراته، باعتباره أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم لتقييم الأداء المالي في المؤسسة، ومن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة والضعف للمؤسسة، فيدل ارتفاعه على كفاءة السياسات التشغيلية والقرارات التي اتخذتها الإدارة المالية في المؤسسة، وكفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الإجمالية نتيجة استخدام أصولها، وبدل أيضا ارتفاع هذه النسبة على الاستخدام الأمثل للأموال، ويمكن حسابها بالشكل التالي<sup>2</sup>:

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

### 3- المردودية المالية:

تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، أو بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، وكلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم هذه المؤسسات، وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية<sup>3</sup>:

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

<sup>1</sup> - شعبان محمد، نحو اختبار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية،

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 118.

<sup>2</sup> - شعبان محمد، مرجع سابق، ص 118.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص: 119.

يدل ارتفاعها على تحقيق المؤسسة لأداء مالي جيد والذي هو انعكاس لكل سياساتها وقراراتها، وفي حالة الانخفاض يدل على ضعفها.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء باستخدام جدول النتائج

يمكن تعريف تقييم الأداء باستخدام حسابات النتائج بأنه ملخص الإيرادات والمصروفات وصافي الدخل أو صافي الخسارة لمشروع معين خلال فترة زمنية معينة، وأحياناً تسمى هذه القائمة بقائمة الأرباح والخسارة أو قائمة التشغيل، أو قائمة العمليات.

### أولاً: جدول النتائج حسب الوظيفة

يقوم هذا الجدول على مقارنة تحليلية للمؤسسة بحيث ترتب الأعباء حسب الوظائف الرئيسية داخل المؤسسة، الأمر الذي يسمح بالحصول على تكاليف الشراء، وأسعار التكلفة والأعباء التي تقع على عاتق الوظائف التجارية، المالية والإدارية، دون إعادة ترتيب الأعباء حسب طبيعتها (مشتريات البضائع، أعباء المستخدمين، مخصصات الاستهلاكات... الخ) إلى أعباء حسب الوظيفة، كما هو موضح في الجدول الآتي<sup>1</sup>:

### جدول رقم (02): جدول النتائج حسب الوظيفة

المبلغ الدائن	المبلغ المدين	البيان
		رقم الأعمال
		تكلفة المبيعات
		الهامش الربح الإجمالي
		إيرادات أخرى عملياتية
		الأعباء التجارية
		الأعباء الإدارية
		أعباء أخرى عملياتية
		النتيجة العملياتية
		الإيرادات المالية
		الأعباء المالية
		النتيجة المالية

<sup>1</sup> بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الوطنية للبتروكيمياء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص: 22.

		النتيجة العادية قبل الضريبة
		الضرائب المستحقة على النتيجة العادية
		الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية
		النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		الإيرادات غير العادية
		الأعباء غير العادية
		النتيجة غير العادية
		النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: لطرش وليد وعياد سعدي، الإدارة المالية الحديثة: مدخل لتحليل القوائم المالية، دار النشر جيطلي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018 ص53.

### ثانيا: جدول النتائج حسب الطبيعة

يقوم هذا الجدول على تصنيف الأعباء حسب طبيعتها (مشتريات مستهلكة، أعباء المستخدمين، مخصصات الاهتلاك....)، الأمر الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية<sup>1</sup>: القيمة المضافة، الفائض الإجمالي للاستغلال والتي تستخدم في تقييم الأداء للمؤسسة من خلال مقارنتها مع القيم المحققة خلال السنوات الماضية أو من خلال مقارنة النسب المحققة مع نسب الموارد المستخدمة، والجدول التالي يبين شكل جدول النتائج حسب الطبيعة.

### الجدول رقم (03): يوضح شكل جدول النتائج حسب الطبيعة

رقم الحساب	البيان	المبلغ المدين	المبلغ الدائن
70	المبيعات من البضائع		
72	التغير في المخزون		
73	الإنتاج المثبت		
74	إعانات الإستغلال		
	إنتاج السنة المالية -1-		
60	المشتريات المستهلكة		
61-62	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى		

<sup>1</sup> - عادل عشي، مرجع سابق، ص70.

		استهلاك السنة المالية -2-	
		القيمة المضافة للاستغلال (2-1-3)	
	63	أعباء المستخدمين	
	64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة	
		الفائض الإجمالي عن الاستغلال -4-	
	75	الإيرادات العملياتية الأخرى	
	65	الأعباء العملياتية الأخرى	
	68	المخصصات اهتلاكات ومؤونات	
	78	الاسترجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات	
		النتيجة العملياتية -5-	
	76	الإيرادات المالية	
	66	الأعباء المالية	
		النتيجة المالية -6-	
		النتيجة العادية قبل الضريبة (6+5=7)	
	698/695	الضرائب المستحقة على النتيجة العادية	
	693/692	الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية	
		مجموع إيرادات الأنشطة العادية	
		مجموع أعباء الأنشطة العادية	
		النتيجة الصافية للأنشطة العادية -8-	
	77	العناصر غير العادية - الإيرادات	
	67	العناصر غير العادية - الأعباء	
		النتيجة غير العادية	
		النتيجة الصافية للسنة المالية	

ويتضمن جدول النتائج حسب الطبيعة الحسابات الرئيسية التالية:

الجدول رقم (04): سير جدول النتائج وفق النظام المحاسبي المالي

العملية	البيان	رقم الحساب حسب SCF
إنتاج الدورة	إنتاج الدورة = المبيعات من البضائع والخدمات + الإنتاج المخزن + الإنتاج المثبت + إعانات الاستغلال + منتجات الأنشطة الملحقة - التخفيضات التتريلات الممنوحة	انتاج الدورة = ح70 + ح71 + ح73 + ح74
استهلاك الدورة	استهلاك الدورة = المشتريات المستهلكة + الخدمات الخارجية + استهلاكات أخرى	استهلاك الدورة = ح60 + ح61 + ح62
القيمة المضافة	القيمة المضافة للاستغلال = إنتاج الدورة - استهلاكات الوسيطه للدورة	القيمة المضافة = (ح70 + ح71 + ح73 + ح74) - (ح60 + ح61 + ح62)
الفائض الخام للاستغلال	الفائض الخام للاستغلال = القيمة المضافة - أعباء المستخدمين - الضرائب والرسوم - المدفوعات المشابهة	الفائض الخام للاستغلال = القيمة المضافة - ح63 - ح64
النتيجة العملية	النتيجة العملية = الفائض الخام للاستغلال + الإيرادات العملية الأخرى - الأعباء العملية الأخرى - مخصصات الاهتلاكات - المؤونات - خسائر القيمة + استرجاع خسائر القيمة والمؤونات	النتيجة العملية = الفائض الخام للاستغلال + ح75 - ح65 - ح68 + ح78
النتيجة المالية	النتيجة المالية = الإيرادات المالية	النتيجة المالية =

ح67 - ح76	- الأعباء المالية	
	النتيجة العادية قبل الضرائب = نتيجة الاستغلال + الإيرادات المالية +/- (حصة الربح) - الأعباء المالية	النتيجة العادية قبل الضرائب
النتيجة الاستثنائية = ح77 - ح67	النتيجة الاستثنائية = الإيرادات الاستثنائية - الأعباء غير العادية	النتيجة الاستثنائية
	النتيجة الصافية = النتيجة العادية قبل الضرائب +/- النتيجة الاستثنائية - مشاركة الموظفين - الضرائب الواجبة على النتيجة العادية + الضرائب المؤجلة على الأصول - الضرائب المؤجلة على الخصوم.	النتيجة الصافية

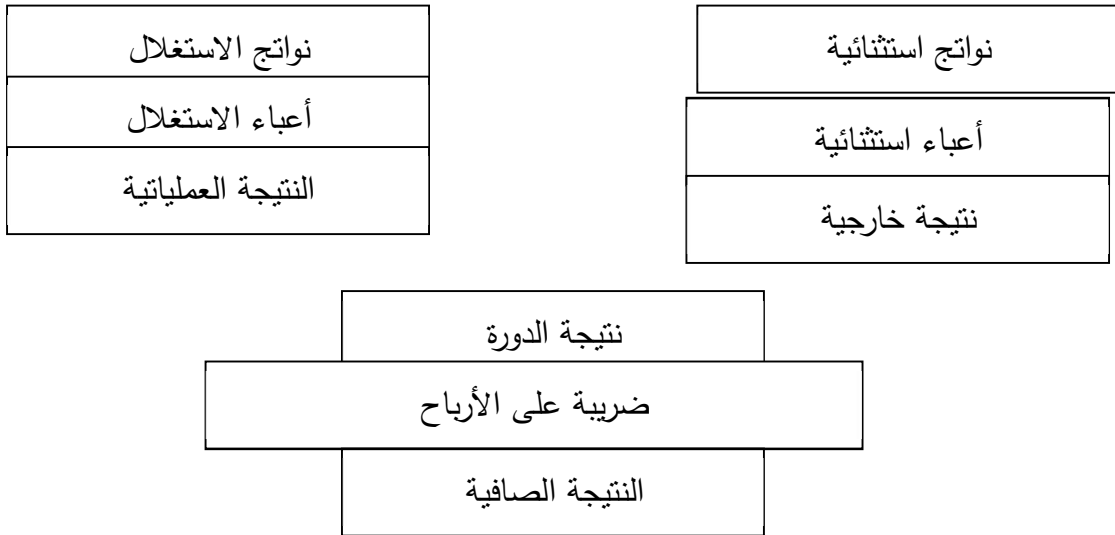
المصدر: لطرش وليد، عياد سعدي، الإدارة المالية الحديثة: مدخل لتحليل القوائم المالية، دار

النشر جيطلي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018 ص53.

يختلف جدول النتائج حسب الوظيفة على جدول حساب النتائج حسب الطبيعة، في  
كيفية حساب النتيجة العملياتية، ويشترك معه في كيفية حساب كل من النتيجة المالية،  
النتيجة الجارية قبل الضرائب والنتيجة غير عادية. وبطبيعة الحال فإن الطريقتان تؤديان إلى  
نفس النتيجة إلا أنه يشجع على استعمال جدول النتائج حسب الطبيعة، ويمكن تلخيص  
جدول النتائج في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): ملخص لجدول النتائج



المصدر: بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الوطنية للبتروكيميا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص15.

ثالثا: تقييم الأداء باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير

يمكن تحليل جدول النتائج من خلال حساب مجموعة الأرصدة التسلسلية المتمثلة في الأرصدة الوسيطة للتسيير والتي تتكون من الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي للاستغلال، النتيجة التشغيلية، النتيجة الجارية قبل الضرائب، النتيجة الاستثنائية، نتيجة الدورة.

1- الهامش الإجمالي:

يعتبر الهامش الإجمالي مؤشرا أساسيا للتسيير خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع التجاري، إذ يوضح مدى كفاءة المؤسسة في تسويق منتجاتها بأسعار جيدة وتكاليف أقل، وكلما كان الهامش الإجمالي كبير كلما دل ذلك على فعالية المؤسسة في تحقيق نتائج كبيرة، والعكس صحيح أي كلما كان الهامش الإجمالي منخفض دل ذلك على عدم فعالية المؤسسة في تحقيق نتائج مقبولة، والهامش الإجمالي يتأثر بمجموعة من العوامل وعلى رأسها تكاليف الشراء أو تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى حجم السوق والمنافسين ونوع السلع المستهدفة، ويتم حساب الهامش الإجمالي من خلال الفرق بين مبيعات البضائع أو الإنتاج المباع زائد الإنتاج المخزن وتكلفة الشراء أو تكلفة الإنتاج بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية.

## 2- القيمة المضافة:

تعرف على أنها الفرق بين المدخلات المالية المباشرة والمخرجات المالية المباشرة، ومن المنظور التجاري تمثل الفرق بين المبيعات والتكاليف المباشرة لشرائها، ومن هذا الاتجاه نجد أن مفهوم القيمة المضافة أكثر دلالة من مفهوم الإنتاج لأنه يقيس مستوى الثروة المحققة من طرف المؤسسة بناء على نشاطها الإنتاجي، ويستخدم الفائض في القيمة المضافة في مكافئة عوامل الإنتاج المتمثلة في العمال، حيث يتحصل العمال بصفة مباشرة على أجورهم، وتتحصل الدولة على مستحقاتها التي تذهب لتمويل النفقات العمومية، ويتحصل المساهمين في جلب الأموال إلي المؤسسة على فوائد القروض إذا كانوا أصحاب قروض وعلى أرباح إذا كانوا أصحاب أسهم.

## 3- الفائض الإجمالي للاستغلال:

الفائض الإجمالي للاستغلال هو رصيد القيمة المضافة بعد اقتطاع أجور العمال وحقوق الدولة المتمثلة في الضرائب والرسوم المختلفة، ويسمح الفائض الإجمالي للاستغلال بحصول المؤسسة على تمويل ذاتي وكذا يسمح بمكافأة المساهمين في جلب الأموال المستثمرة، حيث أنه كلما كان الفائض الإجمالي كبير كلما كانت وضعية المؤسسة جيدة، ويتم حسابه عن طريق طرح مصاريف العمال والضرائب والرسوم من القيمة المضافة.

## 4- النتيجة العملياتية:

يتم حساب هذه النتيجة عن طريق الفرق بين نواتج الاستغلال وتكاليف الاستغلال، والذي تساوي إلى الفائض الإجمالي مضاف إليه الإسترجاعات والنواتج الأخرى ومطوح منه مخصصات الاستهلاكات والمؤونات والتكاليف الأخرى، وتدل هذه النتيجة على مدى تحكم المؤسسة في التكاليف الأخرى ومدى فعاليتها اتجاه تحصيل ديونها من الزبائن.

## 5- النتيجة الجارية قبل الضريبة

هي نتيجة جميع الأنشطة العادية التي تقوم بها المؤسسة قبل خصم الضرائب المستحقة منها، وهي عبارة عن مجموع النتيجة العملياتية والنتيجة المالية والنتيجة غير العادية.

## 6- النتيجة الاستثنائية:

النتيجة الاستثنائية هي تلك النتيجة التي تحققها المؤسسة خارج النشاط العادي من خلال القيام بأنشطة استثنائية من أجل استغلال بعض الأصول الراكدة وتحقيق من ورائها نتائج تساهم في الرفع من النتيجة الكلية للمؤسسة، وتظهر هذه النتيجة أهمية النشاط الاستثنائي في حساب نتيجة الدورة، ويتم حسابها عن طريق الفرق بين النواتج الاستثنائية والتكاليف الاستثنائية.

## 7- نتيجة الدورة:

هي عبارة عن النتيجة الجارية قبل الضريبة مضافا إليها النتيجة الاستثنائية مطروحا منها الضريبة على أرباح الشركات، وتعتبر النتيجة الصافية هي معيار الحكم على أداء المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تحقق أرباحا وتعرف تطور نقول إن المؤسسة تتميز بكفاءة وفعالية كبيرة وبالتالي فهي تتميز بأداء عالي، والعكس إذ اكانت تحقق خسائر أو أرباح متدنية نقول إن المؤسسة تتميز بأداء ضعيف.

## ملخص الفصل الأول:

مفهوم الأداء يظهر كمفهوم جوهري يستدعي الاهتمام به ومتابعته من طرف جميع المؤسسات باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستمرارية والنمو والتطور، وذلك من خلال زيادة كفاءة وفعالية وإنتاجية هذه المؤسسات، ومن أجل معرفة قيمة الأداء المحقق وجب على المؤسسة القيام بعملية قياس الأداء، حيث تهدف عملية القياس إلى إعطاء معايير ومؤشرات ومقادير كمية محددة للأداء، وتعتبر عملية قياس الأداء خطوة أساسية تسبق عملية تقييم الأداء، فبدون قياس للأداء لا يمكن القيام بعملية تقييم الأداء، وتقييم هو عبارة عن الحكم على ما تم قياسه سابقاً، وتكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة على الأداء، حيث تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط وتحديد النقائص والانحرافات وإيجاد الحلول لها، وتستخدم المؤسسة في تقييم أداءها العديد من الأساليب والأدوات المختصة في تقييم الأداء، ومن أشهر هذه الأساليب وأوسعها انتشاراً هي النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، والتي تعد أهم الأساليب المستخدمة في جميع المؤسسات وذلك لما تقدمه من معلومات ومؤشرات تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الصحيح.

# الفصل الثاني

الاتجاهات الحديثة لقياس  
وتقييم الأداء المالي وترشيد  
القرارات المالية



**تمهيد:**

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أساس عملية التسيير في المؤسسة وتسعى هذه العملية إلى اختيار أفضل بديل من البدائل المتوفرة الذي يحقق هدف المؤسسة، ويتحقق نجاح المؤسسة في أعمالها بناء على نوعية القرارات المتخذة في مواجهة المشكلات والظروف التي تتعرض لها أثناء أدائها لمهامها.

وتسعى المؤسسة إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات الضرورية لاختيار البديل المناسب، ويجب أن تكون هذه المعلومات متوفرة وملائمة لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ومن بين هذه ما تعلق بالمعلومات التي توفرها عملية قياس وتقييم الأداء للمؤسسة، فهذه الأخيرة تسمح بتقديم معلومات مفيدة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة تسمح لمسيري المؤسسة من ترشيد قراراتهم سواء كانت هذه القرارات متعلقة بعملية التمويل أو الاستثمار أو بعملية توزيع الأرباح، ومن أجل إظهار الدور الذي تلعبه عملية قياس وتقييم الأداء في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول عملية اتخاذ القرارات المالية والمبحث الثاني تناولنا فيه بطاقة الأداء المتوازن والمبحث الثالث تناولنا فيه القيمة الاقتصادية المضافة أما المبحث الرابع فتطرقنا فيه إلى القيمة السوقية المضافة.

## المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرارات المالية وترشيدها

يتناول هذا المبحث مختلف الجوانب النظرية المتعلقة باتخاذ القرار وترشيده من حيث التعريف والمراحل والعوامل المؤثرة بصفة عامة والقرار المالي بمكوناته التمويلية والاستثمارية وقراراته المتعلقة بتوزيع الأرباح بصفة خاصة.

### المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وترشيده

لدراسة مفهوم اتخاذ القرار وترشيده فإن ذلك يتطلب تبيان كلا من مفهوم عملية اتخاذ القرار وترشيده، مراحل عملية اتخاذ القرار وكذا مختلف العوامل المؤثرة فيها.

#### أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

أستخدم مفهوم اتخاذ القرار من قبل الكثير من المختصين كالفلاسفة وعلماء الاجتماع، علماء النفس، الاقتصاد، والإداريين<sup>1</sup>، لذا فإن عملية تحديد تعريف علمي دقيق لاتخاذ القرار يرتبط بحسب خلفية الباحث أو المفكر وتوجهاته الفكرية.

**1. تعريف عملية اتخاذ القرار:** يمكن عرض مختلف تعاريف عملية اتخاذ القرار مرتبة ترتيباً زمنياً تسلسلياً إلى الأحدث كما يلي:

أ- **تعريف بشير العلق (1998):** "عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة"<sup>2</sup>، حسب هذا التعريف فإن اتخاذ القرار يتوقف على التوليف بين المعايير التي تتضمن تحقيق أهداف معينة كتخفيض التكاليف.

ب- **تعريف علي الشرقاوي (2002):** "تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً

<sup>1</sup>- ليث كريم حمد، هيثم قاسم عبد الرزاق، "بناء مقياس اتخاذ القرار"، مجلة الفاتح، المجلد: 11، الإصدار 61، جامعة ديالى، العراق، 2015، ص27.

<sup>2</sup>- بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية عمان، 1998، ص148.

لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار"<sup>1</sup>، حسب علي الشرقاوي فإن عملية اتخاذ القرار هي مسألة اتخاذ أحكام حول موقف ما يتضمن دراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأكثر ملائمة. **ج- تعريف Paul Parcon (2007):** اتخاذ القرار هو "دراسة وتحديد واختيار البدائل على أساس القيمة والمفاضلة، وهذا يشير إلى وجود خيارات ينبغي أخذها بالاعتبار، والهدف هنا ليس تحديد أكبر عدد ممكن من البدائل فقط ولكن أيضا تحديد الخيار الأكثر ملائمة مع الهدف المرغوب، كذلك فإن اتخاذ القرار هو عملية الحد من حالة عدم اليقين والشك في البدائل للسماح باختيار معقول"<sup>2</sup>، أي أن عملية اتخاذ القرار تتضمن دراسة بدائل على أساس القيمة بهدف الحد من حالة عدم اليقين للوصول إلى الهدف المنشود.

**د- تعريف Oriana-Helena (2014):** "عملية اتخاذ القرار هي عملية المفاضلة بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف ما"<sup>3</sup>، حسب هذا التعريف فإنه لا تعتبر عملية اتخاذ قرار إلا في حالة وجود أكثر من مسار ممكن سلوكه على أن يتم اختيار الأنسب منها على أساس ملائمة للأهداف المرجوة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن: "تلك العملية التي تترافق مع وجود حالة من عدم التأكد في ظل تعدد الخيارات التي يمكن سلوكها، وتتضمن القيام بدراسة البدائل المتاحة والقيود المفروضة والتأليف بين أولويات الأهداف المراد تحقيقها مع الإمكانيات التي يمكن رصدها لتحقيق أعظم منفعة ممكنة".

## 2. مراحل عملية اتخاذ القرار

تتطوي عملية اتخاذ القرار على مجموعة من العناصر تمثل الحجر الأساس لاتخاذ أي قرار فعال، وتتضمن هذه العناصر الخطوات التالية:

**أ- تصنيف المشكلة:** عبر الإجابة على التساؤلات التالية: هل هي مشكلة عامة؟ أو هي مشكلة استثنائية أو فريدة من نوعها؟ أم هو ظهور لجنس جديد لم يتم بعد تطوير قاعدة

<sup>1</sup>- علي الشرقاوي، العملية الإدارية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص128-129.

<sup>2</sup>- Paul Parcon, Develop Your Decision Making Skills, LOTUS PRESS, New Delhi, India, 2007, P06-07.

<sup>3</sup>- Oriana-Helena, "USING A DECISION-MAKING PROCESS MODEL IN STRATEGIC MANAGEMENT", Review of General Management, Volume 19, Issue 1, Romania, 2014, P01.



للتعامل معه؟<sup>1</sup>، أي تتضمن هذه المرحلة تحديد المشكلة وتحديد المعرفة المطلوبة لحلها<sup>2</sup>، ولاتخاذ القرار حول مشكلة ما ثلاثة أركان أساسية، بحيث لا يعتبر قرار إذا غاب أي منها، وتشتمل على<sup>3</sup>:

- **وجود بدائل:** عندما يكون هناك خيار واحد أو طريق واحد، فإننا مضطرون للذهاب في هذا الاتجاه، وفي هذه الحالة، لا يوجد قرار.

- **حرية الاختيار:** إن وجود البدائل ليس كافياً ولكن يجب أن تكون هناك حرية في اختيار أي منها، وإذا لم تتوفر هذه الحرية فنكون مجبرين على بديل معين ولن يكون هناك قرار.

- **وجود الهدف:** وراء كل قرار هدف نريد تحقيقه، وعدم وجود هدف يجعل القرار تصرفاً بلا معنى.

ب- **البحث عن حلول:** حيث يتوجه متخذ القرار بعد أن يحدد المشكلة إلى البحث عن الحلول البديلة أو البدائل، ويزداد هذا البحث كلما ازدادت أهمية المشكلة وارتفعت كلفتها، وغالبا ما يتجه المدير كمتخذ للقرار إلى تجربة البدائل المعروفة، وهذا لكونها استخدمت في مواقف مشابهة فإن لم تكن مجدية فإنه يتوجه إلى البحث عن بدائل جديدة، وقد يواجه متخذ القرار في هذه الحالة متغيرات معينة تحول دون اختيار بعض البدائل، ومن أهم هذه المقيدات الوقت والمال حيث أن بعض القرارات تحتاج إلى وقت قصير وبعضها يحتاج إلى أموال تفوق قدرة المؤسسة<sup>4</sup>.

ج- **التقييم النسبي للنتائج المتوقعة لكل بديل:** ويظهر في التقييم عنصرين أحدهما مدى إمكانية تطبيق البديل في ضوء أهداف وموارد المؤسسة، وثانيهما قدرة البديل على حل المشكلة المطروحة، وقد يكون البديل منطقياً ولكنه غير مجدي وغير نافع وعليه فإن من شروط الرشد أو العقلانية أن يكون متخذ القرار قادراً على التنبؤ بنتائج كل بديل قيد

<sup>1</sup>- PETER F. DRUCKER, Harvard Business Review on decision-making, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001, P 01.

<sup>2</sup>- Thomas L. Saaty, "Decision making with the analytic hierarchy process", Int. J. Services Sciences, Inderscience Enterprises Ltd, Vol. 1, No. 1, 2008, P85.

<sup>3</sup>- صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص301.

<sup>4</sup>- فيصل يونس محمد، "استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية - المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، جامعة بغداد، 2013، ص35.

البحث، والعمل على جمع الحقائق والبيانات ذات العلاقة والضرورية للقرار مع محاولة فحصها وتحديد أهميتها وتقدير احتمالات تحققها<sup>1</sup>.

د- **مرحلة اختيار البديل الأمثل:** بعد الانتهاء من مرحلة تحديد البدائل وتقييم كل بديل، يصبح أمام متخذ القرار مجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد مراكز القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتوفرة، وبناء على ذلك يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل بديل يحقق أكبر عائد، وقد يكون البديل الذي يحقق أقل خسارة هو البديل الأفضل، إذا كان القرار يتعلق بمواجهة خسارة محتملة، وعموما نستطيع القول إن متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل<sup>2</sup>، وينبغي أن تشتمل أهداف متخذ القرار أمور مهمة مثل تعظيم دقة القرار، تقليل الجهد المعرفي المطلوب لاتخاذ القرار، تقليل ردود الفعل السلبية الناتجة عن اتخاذ القرار، تعظيم سهولة اتخاذ القرار، وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأمثل<sup>3</sup>:

- **درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المنتظرة:** فكل بديل يحمل قدرا من المخاطرة ومن الفائدة والمهم هنا هو تقدير درجة المخاطر بالنسبة إلى درجة الفائدة.
- **درجة الاقتصاد في الجهود والأموال والمواد:** فكل بديل يتطلب قدرا من المجهود يزيد أو يقل بمقدار البديل ذاته والعبرة بالوصول إلى الأهداف مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- **إمكانية تنفيذ الحل إذ لا فائدة من قرار لا يمكن تنفيذه:** في كل مشكلة يوجد دائما العديد من الاعتبارات، من بين هذه الاعتبارات العنصر الذي إن تغير سبب مشكلة ويطلق عليه العامل الاستراتيجي، ومعرفة العامل الاستراتيجي يقلل الكثير من المجهودات ويتطلب قدرا من المعرفة من الخبرة.

ه- **وضع البديل موضع التنفيذ:** يتم ذلك من خلال الخطوات التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>- فيصل يونس محمد، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup>- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 219.

<sup>3</sup>- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص61.

<sup>4</sup>- الطيب الوافي، دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2012، ص95.

- تحديد خطوات الحل في خطة خطوة بخطوة؛
- الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ضروريا لإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله؛
- وضع رزنامة لتنفيذ الحل المقترح؛
- يتم إصدار القرار حسب المستوى التنظيمي لمتخذ القرار من الشخص المنوط به اتخاذ القرارات.

و- **تقييم القرار المتخذ:** المرحلة الأخيرة تتمثل في عملية تقييم القرار، مثل تحديد مدى فهمه، هل يمكن أن يكون قد اتخذ قرار بسرعة أكبر أو بأمان أكثر، دراسة تكلفة القرار، وكل هذه البيانات يتم الاحتفاظ بها في حالة مواجهة حالة مشابهة تتطلب اتخاذ قرار<sup>1</sup>. يلاحظ على مراحل اتخاذ القرار خاصية التسلسل بحيث أن كل مرحلة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمرحلة التي تسبقها، وتتكامل هذه المراحل مع بعضها البعض لتعطي مبررا للقرار الذي يتم اتخاذه.

### 3. العوامل المحددة لعملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي يتم اتخاذها في أوقات مختلفة، فإن وجود عوامل لها تأثير على عملية اتخاذ القرار يزيد من صعوبة وتكلفة عملية اتخاذ القرار، وإذا تداخلت هذه العوامل فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة، ولهذا فإن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا أو ذو أثر ومدى محدودين فإنه يتطلب النظر في عدد من العوامل ذات التأثير المختلف على القرار والتي من أهمها<sup>2</sup>:

- أ- **عوامل البيئة الخارجية:** تتجلى في الضغط الخارجي الذي تسببه البيئة المحيطة التي يعمل الفرد في وسطها، والتي تكون غالبا خارج سيطرته، وتشمل:
  - الأوضاع الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
  - التطورات التقنية والتكنولوجية والبنية التحتية التي تعتمد عليها جميع الأنشطة الحياتية؛

<sup>1</sup>- JOHN ADAIR, Decision-making sand problem solving, The Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, 2003, P30.

<sup>2</sup>- عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص99-100.

- المعلومات غير الدقيقة والزائدة والتي يجب تجنبها لأنها تؤدي إلى قرارات غير رشيدة؛

- الزمن المتاح لاتخاذ القرار، حيث أنه كلما أُعطي متخذ القرار الوقت الكافي كانت قراراته سليمة.

#### ب- عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل في العوامل التالية:

- الافتقار إلى نظم المعلومات التي تفيد متخذي القرار بطريقة مفيدة وجيدة؛

- درجة العلاقة بين الأفراد ليست واضحة بما فيه الكفاية؛

- درجة المركزية وحجم المجموعة (الفرد) ونطاق توزيعها الجغرافي؛

- مدى وضوح الأهداف؛

- نسبة توافر الموارد.

ج- عوامل شخصية ونفسية: وتشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار، وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين:

• عوامل نفسية: تتعلق ببواعث داخلية للفرد، منها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتعلق به وتأثيره على عملية اتخاذ القرار، خاصة في مرحلة اختيار البديل من مجموعة البدائل المتوفرة.

• عوامل شخصية: تتضمن الدافعية والأهداف ومستوى الطموح والاتجاهات والميول وكذا العوامل العقلية كالقدرات والكفاءات والخبرات التي يمتلكها الشخص، فضلا عن أسلوب معالجته للمعلومات المتاحة أمامه.

يتضح من خلال دراسة المحددات السابقة أن:

- لأي قرار محددات خاصة به، وقد تشترك مجموعة من القرارات في محددات معينة؛

- محددات اتخاذ القرار تعمل عادة على كبح وتقييد متخذ القرار وهي بذلك تزيد من درجة المخاطرة أو تحد من العائد المتوقع الحصول عليه.

## ثانيا: ترشيد القرار

تعتبر الرشادة في القرارات محدودة نتيجة لعدم ثبات العناصر التي ترتبط بالعملية، وبما أن القرار يعتمد على حساب مختلف النسب والقيم التي لها علاقة مع القرار المراد اتخاذه، فهنا لا يمكن التحدث عن علم القرار بل عن المساعدة في القرار، لأن الحقائق التي تم اكتشافها باستعمال الأساليب والأدوات، تبقى رهينة لآراء مختلفة، لذلك يمكن القول إن هناك إمكانية لوجود علم المساعدة في القرار كمؤشر يوضح ما هو موضوعي وما هو أقل موضوعية، لذلك سوف نتطرق في هذا النقطة إلى مفهوم عملية ترشيد القرار، والعوامل المؤثرة فيها.

### 1. مفهوم ترشيد القرار

يسعى متخذ القرار إلى أن تكون قراراته موضوعية ومنطقية بصورة كاملة الرشد لكن في الواقع غالبا ما لا يتحقق له ذلك نظرا لعدم كفاية المعلومات المتوفرة، وحتى تحقق القرارات أهدافها وتأخذ معنى الترشيد لابد من توفر عنصرين مهمين: العنصر الأول يتمثل في تقييم القرارات وفق النتائج المحققة أما العنصر الثاني فيتمثل في تقييم القرارات واختيار أفضل قرار اتخذ في نفس الظروف عند اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن الرشد مفهوم نسبي ولا يؤدي دائما إلى القرارات المثلى، حيث يتأثر صانع القرار بالعديد من العوامل التي تحد من قدرته على اتخاذ قرارات عقلانية وبالتالي لا تكون عقلانية القرار مضمونة دائما<sup>2</sup>.

سنحاول مراجعة بعض التعريفات لترشيد القرارات على النحو التالي:

- ترشيد القرار هو عندما يعبر القرار عن البديل الأفضل الذي يوفر أفضل طريقة لتحقيق هدف القرار، أي أن ترشيد القرار يشير إلى قدرة صانع القرار على اختيار البديل الذي

<sup>1</sup> إبراهيم براهيمية، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص 207.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 207.

سيحقق أكبر عائد على نفس الموارد، مما يعني أن الهدف من اختيار البدائل هو تعظيم الإنتاج من استخدام عدد محدود من الموارد<sup>1</sup>.

إن ترشيد القرار يعني اتخاذ قرار يسمح بتحقيق الهدف الذي يسعى صانع القرار إلى تحقيقه، بشرط أن يعبر القرار عن الخيار الأفضل لتحقيق الهدف، بناءً على اتباع الأسلوب العلمي والتفكير المنطقي القائم على الاستقراء والحركة من قبل صاحب القرار<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن تعريف "ترشيد القرار على أنه اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بناءً على نظرة شاملة للمؤسسة ومحيطها، بالاعتماد على الأساليب العلمية والمنطقية التي تسمح بالاستخدام الأمثل لنفس الموارد، ومنه فإن مفهوم ترشيد القرارات يجب أن يأخذ في الاعتبار جودة القرار وقت اعتماده وقبوله في المؤسسة.

## 2. صور ترشيد اتخاذ القرار:

هناك العديد من الصور لبناء القرار، والتي يمكن تضمينها بشكل عام في الصور الثلاث التالية<sup>3</sup>:

أ- **الترشيد في جميع المجالات:** يقترح سايمون نموذجًا مناسبًا للإدارة العليا يتم فيه اتخاذ القرارات مع أصغر إمكانية لتحقيق أكبر نتيجة، ويعتمد على فهم المشكلة والالمام بكافة البدائل المتاحة. وبالتالي ترشيد القرار يتم عن طريق تحديد البدائل ثم تقييم كل بديل، وفي الأخير اختيار البديل الأفضل. وقد تم انتقاد هذا النموذج لكونه صعبًا في جمع المعلومات، وإخفاقه في مراعاة الميول واتجاه صانعي القرار، ولعدم مراعاة العوامل الخارجية التي تمثلها الضغوط المختلفة.

ب - **الترشيد المادي:** يُعرف أيضًا باسم الترشيد الموجه، وينقسم أيضًا إلى أربعة أجزاء:

- **الترشيد الموضوعي:** ويراعي جميع العوامل الموضوعية (الإدراك والشمولية).
- **الترشيد الذاتي:** وهو يركز على المعلومات المتاحة لمتخذ القرار.

<sup>1</sup> - نهاد إسحق عبد السلام ابو هويده، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الانفاق الرأسمالي -دراسة تطبيقية على الشركات

المدرجة في بورصة فلسطين - مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 35.

<sup>2</sup> - أحمد توفيق، صنع القرار في إدارة الأزمات، ط1، دار الكتاب للنشر، الأردن، 2007، ص 135.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص ص 136 - 135.

- **الترشيد التنظيمي:** ويسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
- **الترشيد الشخصي:** وهو يتوافق مع طبيعة صانع القرار والأشخاص المتأثرين بهذا القرار.

لذلك، يحتاج الترشيد المادي إلى اتباع الخطوات التالية:

- يركز صانع القرار على مجال اهتمامه؛
- يعتمد على الحد من عدد البدائل قدر الإمكان؛
- يختار صانعو القرار المستوى المناسب لعملهم؛
- هناك مجموعة من القرارات النهائية، وليس قرارًا واحدًا؛
- لا يسعى إلى المثالية، بل يعتمد على الواقعية في إرشاد متخذي القرار إلى النتائج التي يحققها اتخاذ القرار.

ج - **النظرة المختلطة:** تعتمد على معيارين للترشيد الشامل والمادي، حيث تتطلب بعض القرارات رؤية شاملة وتتطلب بعض القرارات إلى مراقبة متعمقة ودقيقة.

د- **المدخل الجريء:** يعني أن أفضل القرارات تتخذ بناءً على المشاعر الشخصية، أي بناءً على طبيعة وشخصية متخذه، ويؤكد سايمون على ضرورة مراعاة المعايير النوعية إلى جانب المعايير الاقتصادية في مفهوم ترشيد القرار، لذلك فرق في مفهوم الرشد من حيث السلوك الفردي ومفهوم الرشد من حيث التنظيم، فهو يميز بين أنواع السلك، لذلك يقسم الترشيد إلى ستة أنواع:

- الترشيد الموضوعي: يعكس هذا النوع من الترشيد الإجراء الصحيح لتعظيم الفائدة في حالة معينة، بناءً على توافر معلومات كافية حول البدائل للاختيار من بينها ونتيجة كل منها.

- الترشيد الشكلي: يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم احتمالية الحصول على الفوائد في موقف معين، بناءً على المعلومات المتاحة، بعد مراعاة جميع القيود والعوامل التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.

- الترشيد بصورة واعية: هو السلوك الذي يؤدي إلى الاستخدام الواعي للوسائل لتحقيق الأهداف.
- الترشيد التنظيمي: يعكس سلوك متخذي القرار فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الترشيد الشخصي: يعكس سلوك صانعي القرار فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الشخصية.
- الترشيد بصورة متعمدة: هو السلوك الذي يتخذه الفرد في المؤسسة لتحقيق هدف معين.

### 3. العوامل المؤثرة في ترشيد اتخاذ القرار

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على ترشيد القرارات يمكن ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- عملية ترشيد القرار يجب أن تأخذ في الاعتبار عددًا من العوامل، وهي:

- كل قرار يؤدي إلى نتيجة تساعد في تحقيق الهدف؛
- صعوبة إرضاء كل شخص؛
- عادة ما تكون هناك عدة بدائل مرضية للاختيار من بينها؛
- استخدام التفكير الابتكاري لترشيد القرارات؛
- وجود وقتٍ كافٍ لترشيد القرار؛
- الحاجة إلى نظام لتتبع القرارات وتقييم النتائج؛
- المرونة العالية في التفكير التي تمكن من إجراء التحليل المنطقي.

ب- توجد العديد من العوامل التي تؤثر على ترشيد القرار وهي:

- صعوبة التوقع بالمستقبل وما قد يحدث في كل مرحلة؛
- من الصعب التحكم في العوامل المتغيرة، مثل تلك المتعلقة بالتقدم التكنولوجي والموارد المالية وما إلى ذلك.

ج- مجموعة من العوامل التي تساعد على ترشيد القرارات، وتشمل:

<sup>1</sup> إبراهيم براهيمية، مرجع سابق، ص 212.



- النصوص التشريعية والأنظمة واللوائح هي الشروط والأركان التي تحدد الفعالية؛
- شخصية صانع القرار وكفاءته ومؤهلاته وجاهزته الشخصية؛
- توقيت ترشيد القرارات؛
- مهارة صانع القرار في رؤية البدائل والتنبؤ بها واختيارها بعد تقييمها؛
- التقاليد الاجتماعية والدينية؛
- تأثير الضغوط الداخلية والخارجية المصاحبة للمؤسسة؛
- عدم الرغبة في اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات المالية

لتحديد خصوصية القرارات المالية من حيث المفهوم والأهداف، فإنه يتم تناول العناصر التالية:

#### أولاً: جوهر القرار المالي

أصبح الاهتمام بمنهج اتخاذ القرار سلوكاً دائماً للمؤسسات الاقتصادية والباحثين المعاصرين والمفكرين والمتخصصين الماليين خاصة أن الفكر المالي المعاصر يواجه تحديات بيئية متغيراتها ذات طبيعة ديناميكية منها المتغيرات القانونية والاقتصادية والمالية والتي تؤثر بعمل الإدارة المالية وأهدافها. وبالرغم من استقرار هذا المنهج كمدخل متعارف عليه إلا أن حدوده لا زالت تتعرض إلى جدل شديد على الرغم من أن مبادئه وأدواته التحليلية ليست جديدة مثل القرارات المالية المتعلقة بتحديد حجم الأموال المتاحة للاستثمار وتوزيعها على الموجودات وما يجب أن تكون عليه ضمن التغيير في المؤسسات الاقتصادية، والجديد الذي تدور حوله الإدارة المالية وأفكار المختصين هو محاولة إيجاد أساس واضح ومنظم لاتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية وما يرتبط بذلك من الاستخدام الأمثل لعملية توزيع الأموال في إطار تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>، ويعرف القرار المالي على أنه: "مجموعة من القرارات التي تعمل على تجميع أكبر رصيد نقدي ممكن لتحقيق أقصى ربح ممكن مع الحفاظ على مقومات هذا

<sup>1</sup> - فطيمة الزهراء قرامز، "المنهج المعاصر للتفكير المالية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرو كيمياوية"-، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 03، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، ص308.

الربح"<sup>1</sup>، ويعرف القرار المالي كذلك بأنه: "القرار الذي يهدف إلى زيادة وتعظيم ثروة الملاك"<sup>2</sup>، وتقسم الإدارة المالية الحديثة القرارات المالية إلى ثلاثة أصناف رئيسية<sup>3</sup>:

- قرارات استثمارية؛

- قرارات تمويلية؛

- قرارات توزيع الأرباح.

من أجل تحقيق أهداف محددة أو لإيجاد حلول للمشاكل القائمة يتطلب اتخاذ قرار مالي وعلى المدير المالي معرفة المشكلة من جميع جوانبها والتعمق في دراستها من أجل الوصول إلى القرار الذي يمثل الحل النهائي لها ويمنع تكرارها في المستقبل وكلما زادت المشكلة كلما زادت أهمية القرار المناسب لحلها وازدادت أهمية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتأمين الفهم الكامل لها والقدرة على صياغة الحلول المناسبة، وتتضمن أهمية هذا القرار الجوانب التالية<sup>4</sup>:

- عدد الأشخاص المتأثرين بالقرار ومدى تأثيره؛

- مدى تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد؛ حيث أنه عندما تكون التكاليف مرتفعة والعوائد عالية، تزداد أهمية اتخاذ القرار.

يلاحظ أن القرارات المالية ما هي إلا نمط معين من القرارات التي يتم اتخاذها لمواجهة مشكلة معينة أو مجموعة من المشاكل التي تتصف بوجود عدة احتمالات لحلها (إمكانيات الحل أو الخيارات)، مع ملاحظة أنها ترتبط أو تختص بالجانب المالي، أي أن جوهر اختلافها عن باقي القرارات يكمن في أنها تحمل في طياتها بعدا ماليا، حيث أن اتخاذ هذا القرار المالي من شأنه أن يولد أثرا ماليا على المؤسسة لحظيا أو خلال فترة زمنية معينة، مع الأخذ بالاعتبار على أن يكون هذا الأثر إيجابيا قدر الإمكان.

<sup>1</sup> - عدنان هائم السامرائي، الإدارة المالية - المدخل الكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 07.

<sup>2</sup> - Stephen Lumby، Chris Jones، Corporate Finance: Theory & Practice، Published by Tomson Learning، London، England، 2007، P08.

<sup>3</sup> - M Y Khan، P K Jain، Financial Management، Tata McGraw-Hill Education، New Deli، India، 2008، P07.

<sup>4</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التمويل والاستثمار في الإسلام، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ص 64.

## ثانيا: أهداف القرارات المالية

يعد نجاح القرارات المالية من المؤشرات المهمة على نجاح المؤسسة وبالتالي تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم قيمة المؤسسة من خلال توفير المعلومة المالية، والتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية وتقييم مصادر التمويل والرقابة على الأموال، كما تعد القرارات المالية من المؤشرات المهمة على النجاح في استثمار الموارد المالية المتاحة<sup>1</sup>، تسعى الإدارة المالية من وراء اتخاذ القرارات المالية إلى:<sup>2</sup>

• **تعظيم الربح وزيادة القيمة السوقية للسهم:** بحيث يتعرض الملاك لانخفاض القيمة السوقية للأسهم إذا ما كانت القرارات التي اتخذها المدير المالي خاطئة، ويحدث العكس إذا كانت هذه القرارات سديدة؛ حيث ترتفع القيمة السوقية للأسهم مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب رأسمالية.

• **تعظيم الثروة:** أو بمعنى آخر تعظيم القيمة الحالية للاستثمار أو لتصرف معين وهذا الهدف لا يوجه اهتمامه إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجه أيضا ناحية توقيت هذه الأرباح وعنصر الخطر، و يعتبر تعظيم الثروة كهدف استراتيجي أمثل بالمقارنة باستراتيجية تعظيم الربح كهدف لعدة أسباب، فتعظيم الثروة هي استراتيجية طويلة الأجل تهدف إلى تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك من خلال الموافقة على مقترحات الاستثمار التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية كما أن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنظمة التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها.

يلاحظ أن تحقيق أهداف القرارات المالية في المؤسسة يتضمن الوصول إلى حالة مرغوبة في المستقبل بموجبها يتم التقليل من حالة عدم التأكيد ودرجة المخاطرة المصاحبة لذلك فضلا عن تحقيق نتائج مالية إيجابية (زيادة الإيرادات، زيادة الأرباح، وتخفيض

<sup>1</sup> - نوري كاكه حمه خانم، "نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات وأثرها على نجاح القرارات المالية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 7، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص3.

<sup>2</sup> - عزيز لوجاني، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي -دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص09، نقلا عن: -عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 1991، 27.

- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص33.

التكاليف، التحكم في تكاليف الوقت، زيادة الحصص السوقية وتحسين وضعية منتجات المؤسسة في السوق)، وعليه فإن ذلك يؤول في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة من خلال تعظيم ثروة المساهمين والأرباح التي سيحصلون عليها.

### المطلب الثالث: تصنيف القرارات المالية

يتم في هذا المطلب دراسة كل صنف من أصناف القرارات المالية بصفة مستقلة عن باقي الأصناف، بداية بقرار الاستثمار مروراً بقرار التمويل وأخيراً قرار توزيع الأرباح.

#### أولاً: قرار الاستثمار

#### 1. تعريف قرار الاستثمار

يعرف الاستثمار بوصفه: "التخلي عن أموال يمتلكها الفرد (المستثمر) في لحظة معينة ولفترة معينة من الزمن قد تطول أو تقصر وربطها بأصل أو أكثر من الأصول التي يحتفظ بها لتلك الفترة الزمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية"<sup>1</sup>، وتنطوي قرارات الاستثمار التي يتخذها المدير المالي على الالتزام طويل الأجل بالموارد النادرة للشركة في الاستثمارات طويلة الأجل، وتلعب هذه القرارات دوراً بارزاً في تحديد نجاح المؤسسة، وعلى الرغم من وجود قرارات روتينية تتعلق بالميزانية، إلا أن هنالك أيضاً قرارات استراتيجية لوضع الميزانية من شأنها أن تؤثر على مكانة المؤسسة في السوق حالياً ومستقبلياً<sup>2</sup>، وتستند معظم القرارات المالية على المعدل الذي يتم به مضاعفة الاستثمار، ذلك أن المدخرين يهتمون بزيادة مدخراتهم بمرور الوقت ويعلمون أنه كلما زادت مدة الاستثمار كلما زادت قيمته بسرعة أكبر من سعر الفائدة، لذا يضعون خطاً مستندة إلى معدلات العائد التي يُتوقع كسبه من خلال الاستثمار<sup>3</sup>، ذلك أن تقييم الاستثمار يسمح بتحديد الحد الأدنى للعائد المطلوب من المشاريع لإرضاء المستثمرين<sup>4</sup>، ويستند قرار الاستثمار إلى العناصر التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص13.

<sup>2</sup> - PAMELA PETERSON DRAKE, FRANK J. FABOZZI, The Basics of Finance: An Introduction to Financial Markets, Business Finance, and Portfolio Management, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA, 2010, P05.

<sup>3</sup> - RONALD W. MELICHER, EDGAR A. NORTON, Introduction to Finance: Markets, Investments, and Financial Management, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA, 2017, P244.

<sup>4</sup> - John Tennent, GUIDE TO FINANCIAL MANAGEMENT, Published by Clays, Bungay, Suffolk, Great Britain, 2008, P91.

• **تعدد الخيارات الاستثمارية:** تنوع البدائل أو الخيارات هو نتيجة التفاعل بين الفرص المتاحة والتهديدات التي يتوقع المستثمرون مواجهتها، ومراكز القوة ومراكز الضعف ومدى إمكانية قيام متخذ القرار بالموائمة بين هذه البدائل.

• **كفاءة إدارة الاستثمارات:** نظراً لارتفاع تكلفة الاستثمار ودرجة المخاطر التي يواجهها المستثمرون، فإن الأمر يتطلب معرفة مهنية وكفاءة لاتخاذ قرارات استثمارية عقلانية عند اختيار أدوات الاستثمار المناسبة التي تؤثر على المستقبل ودرجة الربح والخسارة.

• **اعتماد التنوع في الاستثمارات:** يعتمد مبدأ التنوع على نظرية المحفظة الاستثمارية والتي تتطلب استثماراً متنوعاً من خلال أدوات ومجالات استثمارية متنوعة، سواء كان ذلك في تنوع أدوات حقوق الملكية أو أدوات الدين أو المشتقات المالية ويهدف التنوع في الأدوات إلى التنوع في العوائد والمخاطر في محفظة المستثمر للوصول إلى هدف تحقيق أعلى عائد مطلوب بأقل درجة مخاطرة.

## 2. تصنيف القرارات الاستثمارية

هناك عدة تصنيفات للاستثمار، فهناك ما يخص الهدف من الاستثمار (كالاستثمارات الهجومية أو الدفاعية تجاه المنافسين) وهناك حسب زمن خروج أو دخول التدفقات النقدية (كالاستثمارات التي يترتب عنها دخل واحد أو التي يترتب عليها تحقيق دخل مستمر)، وهناك أيضاً حسب العلاقات المتبادلة بين مختلف المشروعات الاستثمارية باعتبارهما كمقياس للتصنيف (كالاستثمارات المستقلة أو المرتبطة باستثمارات أخرى)، وهناك استثمارات حسب الطبيعة (الاستثمارات المادية كبناء مصنع، أو استثمارات مالية ك شراء الأسهم والسندات في البورصة)<sup>2</sup>، وبصفة عامة يمكن أن تكون القرارات الاستثمارية في شكل:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أمال أولاد قاده، جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة لعينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 2017، ص139.

<sup>2</sup> - عبد الكريم خيري، أثر القرارات المالية على قيمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2019، ص108-110 -بتصرف.

<sup>3</sup> - تانيا قادر عبد الرحمن، بالجين فاتح سليمان، "تقييم المشاريع الاستثمارية وأثرها في اتخاذ القرارات"، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المجلد 2، الإصدار 2، جامعة كركوك، العراق، 2007، ص229.

• **قرارات مالية قصيرة الأجل:** تسعى هذه الحزمة من القرارات المالية حول الاستثمار في الأصول المتداولة مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لأن هذا الجزء مرتبط بقدرة الوحدة على تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة لذا فالقرار الصحيح هو القرار الذي يحتوي الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الأصول المتداولة. وبما يحقق العائد في الاستثمار في أقصر مدة ممكنة كأن تكون سنة أو أقل.

• **قرارات استثمارية متوسطة الأجل:** تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الأجل والتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة علماً أن هذا النوع من الاستثمار يعد من أصعب القرارات المالية وذلك لأن مبالغها ضخمة والعوائد المنتظرة منها هي عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل.

• **قرارات استثمارية طويلة الأجل:** وتتعلق هذه الحزمة من القرارات بالتخطيط للوحدة حيث تهدف هذه القرارات إلى الاتساع والنمو والثبات في سيطرتها على الأسواق المحلية أو حتى التفكير في ولوج الأسواق العالمية ومن المهم بالذكر بأن مثل هذه القرارات لا تحتويها القوائم المالية والكشوفات الملحقة بها وإنما تبدأ بالظهور تدريجياً.

**3. مخاطر القرار الاستثماري:** تتضمن مخاطر القرارات الاستثمارية المخاطر الذي تتعلق بالاستثمار نفسه، ومخاطر الاستثمار هي فقط عدم التأكد من تحقيق العائد المتوقع للاستثمار وقد تمتد هذه المخاطر إلى الأموال المستثمرة، وتشتمل على:<sup>1</sup>

**المخاطر النظامية:** وهي المخاطر المتعلقة بالنظام العام للسوق وتغيراته، فضلاً عن العوامل السياسية والطبيعية، وهذه العوامل لا علاقة لها بنوع معين من الاستثمار.

**المخاطر الغير نظامية:** هي المخاطر التي لا تزال موجودة بعد خصم المخاطر النظامية مثل التغيرات في أسعار الفائدة وتدهور عملية الإنتاج، ومثل هذه المخاطر عند حدوثها فإنها قد تؤثر على مجال معين من الاستثمار ولا تؤثر على مجال آخر، وعموماً يمكن أن تشتمل هذه المخاطر كل من مخاطر العمل المتعلقة بالمخاطرة، وكذا مخاطر السعر عند

<sup>1</sup> - محمد بوهالي، أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 64-65.

ارتفاع عوائد الاستثمارات البديلة، ومخاطر ذات علاقة بانخفاض القوة الشرائية للنقود، وأخيراً المخاطر المتعلقة بتغير البيئة القانونية المنظمة للاستثمار.

## ثانياً: قرار التمويل

### 1. تعريف قرار التمويل

يعبر قرار التمويل عن اختيار المؤسسة لرأس المال المستهدف، ومتوسط تاريخ استحقاق الديون، وأنواع التمويل التي تقرر استخدامها في الزمن المستهدف<sup>1</sup>، ويتضمن قرار التمويل على اختيار التوليفة المناسبة من مصادر التمويل بما فيها الدين وحقوق الملكية، وصولاً لتحقيق هيكل رأس مال أمثل والذي من شأنه أن يعظم القيمة السوقية، ويجب التأكيد على أن جوهر قرارات التمويل تدور حول تحديد أفضل مزيج من مصادر تمويل الاستثمارات (هيكل التمويل)، أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة المقترضة والممتلكة وأيضاً تحديد نسبة التمويل من مصادر التمويل قصيرة الأجل ومصادر التمويل طويلة الأجل وبالتالي تحديد المزيج الأمثل والمناسب للتمويل، وكل ذلك يكون في إطار هدفها العام الذي يتمثل حصراً في تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة<sup>2</sup>، كما يجب التأكيد أيضاً أن يتم تمويل الأصول الثابتة عن طريق المصادر الدائمة، ويجب الاقتصاد على المصادر المؤقتة لتمويل الحاجات الموسمية أو الحاجات قصيرة الأجل<sup>3</sup>. إن وظيفة التمويل بوصفها تتمثل في البحث عن مصادر التمويل المتاحة واختيار المناسب منها وتحديد نسبة المزيج الأمثل لهيكل التمويل، فهي مهمة بالغة التعقيد في الواقع العملي لذلك يتطلب القيام بهذه المهمة وجود إدارة مالية على دراجة عالية من الكفاءة لاسيما وأنه سوف يترتب على القرارات التي تتخذها نتائج من شأنها أن تنعكس سلباً أو إيجاباً على مستوى الربحية والسيولة، وبالتالي الفشل أو النجاح في تعظيم ثروة الملاك، ولذلك ولضمان ممارسة هذه المهمة بنجاح لابد من مراعاة العوامل التالية<sup>4</sup>:

- تحديد قيمة وأثر المديونية في ربحية المؤسسة؛

<sup>1</sup>- EUGENE F. BRIGHAM, MICHAEL C. EHRHARDT, **Financial Management: Theory & Practice**, Nelson Education, Ltd. Canada, 2017, P1106.

<sup>2</sup>- فيصل محمود الشواورة، **مبادئ الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص31.

<sup>3</sup>- جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1987، ص334.

<sup>4</sup>- فيصل محمود الشواورة، **مرجع سابق**، ص56.

- تحديد المستوى الملائم من المديونة؛
- تحديد نسبة المزيج الأمثل من مصادر التمويل؛
- تحديد مدى مواءمة هيكل التمويل مع هيكل الاستثمار.

## 2. تصنيف القرارات التمويلية

يتم تصنيف القرارات التمويلية حسب عدة مداخل تتضمن تحديد التمويل الذي تحتاجه المؤسسة من حيث<sup>1</sup>:

- **المصدر:** وتنقسم إلى مصادر داخلية (كالأرباح المحتجزة، التنازل عن الأصول الرأسمالية) والمصادر الخارجية (كزيادة رأس المال والاقتراض وإصدار السندات وتسهيلات الموردين).
- **الملكية:** وتتمثل في المصادر المملوكة للمؤسسة كزيادة رأس المال والأرباح المحتجزة والاحتياطات، والمصادر المقرضة كالقروض والتسهيلات البنكية والاستئجار التمويلي.
- **الزمن:** ويتمثل في المصادر طويلة الأجل، المصادر متوسطة الأجل والمصادر قصيرة الأجل.

## 3. مخاطر التمويل: يمكن تقسيم مخاطر التمويل إلى<sup>2</sup>:

- **المخاطر المادية:** في حالة العجز عن تسديد المبالغ المقرضة ينتج عنه خسائر أي تحمل تكاليف إضافية.
- **المخاطر الفنية:** تتبع هذه المخاطر من حقيقة أن مهارات المنتج قد تتماشى مع خطته، ولهذا السبب وعلى الرغم من الأساليب المعروفة، فقد لا يحقق المنتج النتائج المتوقعة.
- **المخاطر الاقتصادية:** المخاطر الناجمة عن أسباب اقتصادية بحتة، وتنقسم إلى فئتين: مخاطر انخفاض الطلب على المنتجات الممولة ومخاطر عدم كفاية العرض من الموارد لتصنيع المنتجات المخطط لها.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 57.

<sup>2</sup>- طارق محمد الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22-23.



## ثالثا: قرار توزيع الأرباح

### 1. تعريف قرار توزيع الأرباح

يوضح قرار توزيع الأرباح كيفية إدارة الأرباح التي حققتها المؤسسة، ويكون ذلك عن طريق الاحتفاظ بها ثم إعادة استثمارها في المؤسسة، أو بتوزيعها على المساهمين باتباع نوع من أنواع التوزيعات المختلفة<sup>1</sup>، ويهدف قرار توزيع الأرباح إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن مكافأة المالكين (المساهمين)<sup>2</sup>؟، ويتم اقتراح اتخاذ قرار توزيع الأرباح من قبل مجلس الإدارة ثم يوصي المساهمين بالموافقة عليه في الاجتماع العام السنوي أين يمكن لهم تخفيض المبلغ الذي سيتم توزيعه إلى الصفر لكن لا يمكنهم زيادة المبلغ بأكثر من ما اقترحه مجلس الإدارة<sup>3</sup>، وبشكل قرار التوزيع أحد المصادر التمويلية الهامة والتي تعرف بالتمويل الذاتي، وبذلك نجد أن هذا القرار له تأثير مهم على حجم التمويل بالمؤسسة وذو تكلفة قليلة بالمقارنة بالمصادر الأخرى، علاوة على إمكانية تأثيره على قيمة المؤسسة، مما يجعل القرارات بشأن توزيع الأرباح من القرارات المالية الهامة التي لا تقل أهمية عن قراري الاستثمار والتمويل والتي نجدها قد أخذت قسطا وافرا من الدراسات في النظرية المالية خاصة في شقها الحديث ويمكن النظر إلى سياسة توزيع الأرباح من زاويتين<sup>4</sup>:

- **الزاوية الأولى:** تتمثل في تأثير قرار التوزيع على التمويل الذاتي للمؤسسة ومن ثم على تمويل الاستثمارات من مصدر رخيص التكلفة.
- **الزاوية الثانية:** تتمثل في دراسة قرار توزيع الأرباح من وجهة نظر السوق المالي لما في ذلك من إعطاء إشارات لجمهور المستثمرين الحاليين والمحتملين حول وضعية وأداء المؤسسة يضاف لها ما يترتب على قرار التوزيع من التأثير على الخطط الاستثمارية والتمويلية لتلك المؤسسة، ليجعل من هذه القرارات تحظى بأهمية

<sup>1</sup>- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص390.

<sup>2</sup>- زين الدين شروقي، "محددات سياسة توزيع الأرباح في البنوك الجزائرية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2018، ص154.

<sup>3</sup>- Ramjas College, Tulsian's Business Studies for Class Xii (cbse), 6th Revised Edition, Published by Ranta Dagar P. Ltd, Delhi, India, 2009, P23.

<sup>4</sup>- عبد القادر بريس، عيسى بدروني، "محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2013، ص13.

بالغة، ليس عند مالكي المؤسسة ومسيرها فقط، بل يتعدى ذلك لجمهور المستثمرين والمحللين الماليين.

## 2. تصنيف قرارات توزيع الأرباح

يمكن أن يأخذ قرار توزيع الأرباح إحدى السياسات التالية<sup>1</sup>:

- **سياسة التوزيعات المستقرة:** حيث تقوم المؤسسة بتوزيع أرباح ذات قيمة مستقرة ولا تسمح لمعدل توزيع الأرباح بالتقلب تبعاً لتغير الأرباح، وتهدف إلى عدم زيادة الأرباح الموزعة على المساهمين كلما ازدادت أرباح المؤسسة، لأن هذا يعني التزاماً ضمناً بالمحافظة على هذا المستوى الأعلى من الأرباح الموزعة الذي قد لا يمكن تبرير احتمالات انخفاض أرباح المؤسسة في المستقبل.
- **سياسة احتجاز الأرباح وتوزيع الفائض:** أين يتم احتجاز الأرباح وإعادة استثمارها، وكلما كانت المؤسسة استثمارات، فإنها تحقق معدل عائد أكبر من المعدل الذي يحققه حملة الأسهم في حال قيامهم باستثمار أموالهم بأنفسهم، وينجر على ذلك عدم استقرار مقدار العائد الموزع من عام لآخر تبعاً لدرجة توفر المشروعات الاستثمارية التي يمكن تمويلها عن طريق الأرباح المحتجزة، وفي حالة عدم حصول المؤسسة على مشروعات جديدة تقوم بتوزيع الأرباح كعائد نقدي للمساهمين.
- **سياسة توزيع نسبة ثابتة من الأرباح:** بموجبها يتم توزيع نسبة مئوية ثابتة من الأرباح بوصفها عائداً على المساهمين، وطبقاً لعدم استقرار الأرباح من سنة لآخرى فإن العائد الموزع سوف يكون غير مستقر أيضاً، ولتجنب الآثار السلبية لهذا التذبذب فإن نسبة التوزيع المختارة هي النسبة المتوسطة المستهدفة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل وليست هي النسبة التي يلتزم بها كل سنة، ويقصد بذلك إمكانية تجاوز تلك النسبة من سنة لآخرى تبعاً للظروف التي تمر بها الشركة.
- **سياسة توزيع أرباح نقدية منخفضة مع توزيع مبلغ آخر في فترات النمو:** يقصد بها الالتزام بتوزيع عائد منخفض بصفة مسقرة كل سنة، مع إمكانية توزيع نقدي آخر

<sup>1</sup> - نهاد نادر، وئام محمد حيدر، "العوامل المؤثرة في سياسة توزيع الأرباح النقدية للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 37، العدد 3، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص152-153.

بصفته عائداً إضافياً يتم توزيعه في السنوات التي تحقق فيها المؤسسة أرباحاً كبيرة، وذلك بعد أن تتيقن إدارة المؤسسة بتحقيق مستويات أعلى من الأرباح خلال السنوات القادمة تمكنها من تغطية هذا المستوى الجديد من العائد النقدي السنوي.

يستمد قرار توزيع الأرباح سياساته من تقديرات الإدارة وتوجهات المساهمين، حيث أنه لا يمكن أن تكون سياسة توزيع أرباح نقدية منخفضة مع توزيع مبلغ آخر في فترات النمو مثلاً أفضل من سياسة احتجاز الأرباح وتوزيع الفائض، أو أن سياسة التوزيعات المستقرة هي السياسة المثالية، وإنما الأمر يتوقف على اقتراحات مجلس الإدارة ومدى وملاءمتها لتطلعات وأهداف المساهمين.

**3. دوافع توزيع الأرباح:** تلجأ المؤسسة الاقتصادية لتوزيع جزء من الأرباح المحققة، وذلك مع احتمال الاحتفاظ بجزء من النتيجة المحققة خلال الدورة المالية لتمويل مختلف احتياجاتها، وتتمثل دوافع توزيع الأرباح في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- يسمح توزيع الأرباح بتحفيز المساهمين على الاحتفاظ بأسهمهم وعدم بيعها؛ وكذا تحفيزهم على الاكتتاب عندما تقرر المؤسسة رفع رأس المال؛
- عند توزيع الأرباح فإن ذلك يعكس صحة الحالة المالية للمؤسسة، وبخاصة إذا قامت بالتوفيق بين عملية توزيع الأرباح وزيادة الاستثمار في نفس الوقت؛
- تلجأ المؤسسة لعملية توزيع الأرباح حتى تزيد من ثقة المستثمرين فيها، وبهذا تعوضهم عن جزء من الأموال المستثمرة.

#### **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية**

تتأثر القرارات المالية بمجموعة من العوامل المؤثرة تختلف حسب نوعية القرار الذي سيتم اتخاذه، سواء كان قراراً استثمارياً أو تمويلياً أو قراراً حول توزيع الأرباح، أو قراراً مالياً يجمع بين نوعين أو أكثر من القرارات، مع ملاحظة أن العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار بصفة عامة هي نفسها العوامل المؤثرة على القرارات المالية وأنواعها الثلاث (التمويل- الاستثمار- توزيع الأرباح) وإنما في هذا المطلب يتم عرض أبرز العوامل المؤثرة على كل قرار على حدى.

<sup>1</sup>- خيرة مزوزي، أثر الإعلان عن سياسة توزيع الأرباح على أسعار الأسهم المدرجة في سوق دبي المالي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص16.

## أولاً: العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار

لقرار الاستثماري عوامل متعددة تؤثر فيه، ومن أهم هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

**1. التطور التكنولوجي:** إن التطور التكنولوجي يعد من الأسباب الهامة في إنشاء فرص استثمارية جديدة، لأن إنتاج مواد جديدة أو اعتماد أساليب إنتاج متطورة في الإنتاج السلعي وفتح أسواق جديدة سيؤدي إلى زيادة الأساليب الاستثمارية وزيادة حجم الاستثمار لدى المستثمرين وبالتالي القدرة على توسيع حجم الاستثمارات أو القيام باستثمارات جديدة.

**2. اتجاه التوقعات ودرجة المخاطرة:** إن التوقع بالظرف الاقتصادي يعد عامل من العوامل التي لها تأثير أيضا على قرار الاستثمار وحجمه، وذلك من خلال تأثيرها المباشر على توقعات المستثمرين لما سيكون عليه الاستثمار في مجال معين، أي توقعهم لحجم العائد على الاستثمار، فإذا كان التوقع بالانتعاش أي التفاؤل من حيث زيادة حجم السوق المتوقع واستقرار الوضع السياسي، فإن ذلك سيشجع على زيادة حجم الاستثمار وتوسع مجالاته، أما إذا كان التوقع بالانكماش أي التشاؤم، من حيث ضيق نطاق السوق وعدم الاستقرار فإن ذلك سيؤثر سلبا على مقدار حجم الفرص الاستثمارية و بالتالي حجم الاستثمار.

**3. حجم سوق الاستثمار وطبيعة المناخ الاستثماري:** يعد التوسع في حجم السوق من العوامل التي تزيد من كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة وتحقيق وفورات اقتصادية وبالتالي زيادة حجم الاستثمار، إضافة إلى أنها تخلق فرص استثمارية جديدة شاملة أو مرتبطة بالاستثمارات القائمة أو من خلال الاستثمار في هذه الأرباح، بالإضافة إلى البيئة الاستثمارية التي تشمل العوامل الأساسية التي تعتمد على درجة الاستقرار السياسي والاقتصادي ودرجة كفاءة الدولة في بناء البنية التحتية التي توفر بيئة مناسبة لخلق وزيادة فرص الاستثمار.

**4. القوانين والتعليمات المالية:** تؤثر القوانين والتعليمات المالية على زيادة حجم الاستثمار أو توسيع الاستثمارات القائمة، ومن أهم هذه القوانين والتعليمات مسألة الضرائب التي لها

<sup>1</sup> - سليمة نشنش، "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي"، الملتقى الدولي: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، يومي: 14-15 أبريل 2009، ص2.

أثر مباشر في قرارات الاستثمار وفي تحديد اتجاهاته وطبيعة حجم العائد المتوقع من تلك الفرص الاستثمارية.

يتضح مما سبق أن اتخاذ القرار الاستثماري يرتبط بجملة من المحددات التي من شأنها التحكم في قيمة النتائج المرجوة من الاستثمار، وعليه ولأن قرار الاستثمار يرتبط غالباً بالمدى الطويل فإن ذلك يمكن أن يرهن مستقبل المؤسسة ويكون سبباً لتفوقها أو انهيارها أمام منافسيها، لذا فإن متخذ القرار الاستثماري بوصفه قراراً صعباً ومعقداً يواجه إضافة إلى المحددات سالفة الذكر ضغوط أخرى تتعلق في معظمها بـ:

- المسائلة القانونية عن الحالة التي ستؤول إليها المؤسسة نتيجة اتخاذ القرار الاستثماري؛

- قد يحقق متخذ القرار نتائج إيجابية لكن يتضح أن المنافسين لاسيما الذين يتمتعون بإمكانيات أقل مما لدى المؤسسة قد حققت استثماراتهم نتائج أفضل من استثمارات المؤسسة، وعليه فإن تبرير موقف متخذ القرار في هذه الحالة يكون صعباً.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على قرار التمويل

عند اتخاذ قرار التمويل فإنه من المهم أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد وتقييم المصادر الممكنة والمتاحة من بين خيارات التمويل المختلفة، ويجب الإشارة إلى مراعاة ضرورة تحقيق التوازن المناسب بين التمويل طويل الأجل والتمويل قصير الأجل، وكذلك بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية<sup>1</sup>، بالإضافة إلى هذه المتطلبات فإن اتخاذ قرار التمويل من شأنه أن يتأثر بالعوامل التالية:

1. **تكلفة الأموال:** بالنظر إلى أن تكاليف التمويل هي أقل عائد مقبول على الاستثمار، وأن تكلفة الأموال هي أحد أهم العوامل التي تستند إليها القرارات المالية، فإن تكلفة الأموال ستؤثر على سياسات التمويل، فالاستثمار الذي لا يولد عائد يعادل على

<sup>1</sup>- Peter Atrill, **Financial Management**, Fifth edition, Printed and bound by Graphics Estella, Navarro, Spain, 2009, P03.

- الأقل تكلفة الأموال ينبغي رفضه، إذ أن قبوله من شأنه أن يؤثر سلباً على ثروة المساهمين وهو ما سيؤدي إلى انخفاض القيمة الاسمية للأسهم<sup>1</sup>.
2. **الملائمة:** تعرف الملائمة بأنها مدى توافق وملائمة مختلف رؤوس الأموال التي تم استخدامها من مختلف مصادر التمويل لطبيعة الاستخدامات في الأصول والعمليات التي ستقوم هذه الأموال بتمويلها. ويتحقق عامل الملائمة من خلال<sup>2</sup>:
- تمويل الأصول الثابتة عن طريق أموال الملكية العادية والممتازة والاقتراض طويل الأجل؛
  - تمويل الأصول المتداولة الدائمة يكون طريق القروض طويل الأجل والمتوسط الأجل؛
  - تمويل الأصول المتداولة المؤقتة عن طريق القروض القصير الأجل.
3. **السيطرة على المؤسسة:** في كل من الشركات العادية أو المساهمة، الإدارة هي من حق المالكين في الأولى ومن حق حملة الأسهم في الثانية وللحفاظ على السيطرة في الإدارة يفضل أن يكون التمويل خارجي (الاقتراض)، لأن المقرضين ليس لهم الحق في الإدارة وينطبق ذلك على حملة الأسهم الممتازة في إدارة شركات المساهمة على عكس التمويل الداخلي<sup>3</sup>.
4. **مبدأ التغطية:** يقضي هذا المبدأ بضرورة موازنة توقيت استحقاق الأموال المستخدمة في تمويل الأصل مع توقيت التدفقات النقدية المتولدة عنه<sup>4</sup>.
5. **الخطر والتوقيت:** بالنسبة للخطر فكلما تبادت المؤسسة في الاعتماد على مصادر التمويل ذات الدخل المنخفض زادت المخاطر المالية وبالتالي زيادة المخاطر التي يتحملها حملة الأسهم العادية، أما التوقيت فيقصد به إمكانية الحصول على الأموال اللازمة وقت الحاجة إليها، أي الحصول على الأموال في الوقت والشروط المناسبة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثله الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2016، ص91.

<sup>2</sup> - عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة، عمان، الأردن، 2006، ص171.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص3.

<sup>4</sup> - منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية-مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص185.

<sup>5</sup> - جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص309.

يترتب على اتخاذ القرار التمويلي التزامات لاسيما تلك الالتزامات المتعلقة بجهات خارجية عن المؤسسة مثل البنوك أي أن هذا القرار من شأنه أن يؤدي كذلك إلى تحميل المؤسسة ضغوط خارجية، وعليه يجب معرفة هل أن العائد الذي سيتحقق مستقبلا يستحق تنازل المؤسسة عن جزء من الإدارة، سواء كان هذا التنازل حقيقيا كطرح أسهم عادية أو احتماليا كالاقتراض الذي سيحد من قدرة المؤسسة على الحصول على الائتمان.

### ثالثا: العوامل المؤثرة على قرار توزيع الأرباح

يتأثر قرار توزيع الأرباح بجملة من القيود العامة التي تتمحور حول مدى توفر السيولة واستقرار الأرباح بالإضافة إلى قيود خارجية ترتبط بمستويات التضخم والسياسات التي تتبعها المؤسسات المنافسة، فضلا عن فرص الاستثمار المتاحة والقيود القانونية التي تحكم الاستثمار وتوزيع الأرباح، كما يتوقف قرار توزيع الأرباح كذلك على مستوى ربحية المؤسسة وكذا رغبات مساهميها<sup>1</sup>، وبصفة عامة توجد العديد من العوامل التي تؤثر على سياسة توزيع الأرباح، ويمكن ايجاز هذه العوامل فيما يلي<sup>2</sup>:

1. القواعد القانونية: حيث تطرح إدارة الشركات مجموعة من الضوابط واللوائح بخصوص كيفية توزيع الأرباح.
2. نسبة توزيع الأرباح: تمثل نسبة توزيع الأرباح مؤشرا لنجاح الشركات، حيث يعد توزيع الأرباح في نهاية السنة أحد المؤشرات المهمة الدالة على الإدارة السليمة للشركات وهو ما ينعكس إيجابيا على القيمة السوقية للشركات.
3. الرغبة في إعادة استثمار الأرباح: حيث تلجأ إدارة الشركات إلى احتجاز أو عدم توزيع جزء من الأرباح بغرض إعادة استثمارها بمعدل عائد عالي، وهو ما قد يقبله عدد من المستثمرين (حملة الأسهم العادية).
4. المركز المالي: تحقيق الشركة لأرباح عالية يمكن أن يؤثر على مركزها المالي ودرجة سيولتها، وهو ما ينعكس إيجابا على سعر السهم السوقية.

<sup>1</sup> - على باكرية، مليكة حفيظ شبايكي، "مساهمة الحوكمة في ترشيد سياسة توزيع الأرباح" -حالة مؤسسة مطاحن الجلفة-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد: 09، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2018، ص ص107-108.

<sup>2</sup> - سعدي وصاف، "سياسة توزيع الأرباح في عينة من الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد: 2016، العدد 6، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص ص407-408.

5. الحاجة لسداد الديون: حيث يمكن لإدارة الشركات الاستفادة من صافي الأرباح في

توجيه جزء منها نحو سداد ديون المؤسسة في حالة احتواء الهيكل المالي للشركة

على الديون، وهو ما يعني تخفيض نسبة توزيع الأرباح.

يلاحظ أن بعض القيود المتعلقة بتوزيع الأرباح من شأنها أن تؤثر كذلك على باقي

القرارات المالية ومثال ذلك زيادة رغبة المساهمين في الاستثمار تجعل الأرباح الموزعة أقل

ما يمكن، بالمقابل فإن الأرباح المحتجزة يمكن أن تكون مصدرا تمويليا للاستثمارات الجديدة

أو للتوسع في الاستثمارات القائمة، كذلك فإن وجدت قواعد قانونية من طرف الدولة أو قواعد

تضمنها القانون الأساسي للمؤسسة تنص على تخصيص جزء من الأرباح المحتجزة

كاحتياطات أو تحديد نسب توزيع أرباح عالية، فإن ذلك من شأنه أن يحد من قدرة المؤسسة

على التمويل الذاتي وبالمقابل ستخفض الاستثمارات الممولة من الأرباح المحتجزة.



## المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

يتناول هذا المبحث مختلف المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن عن طريق التطرق لمختلف التعاريف المرتبطة بها، محاورها (أبعادها)، أهميتها بالإضافة إلى مختلف المعايير التي تواجه تطبيقها والحلول المقترحة التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة هذه المعايير.

### المطلب الأول: مفهوم ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

يركز نظام تقييم الأداء التقليدي على القياس المالي لأداء الوحدة الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم توافق بين استراتيجية الوحدة الاقتصادية وطريقة قياس الأداء، إضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير المادية التي تشكل حيزا مهما للقيمة السوقية لهذه الوحدات كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، العلاقات مع الزبائن والمديرين، وخبرات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها، وبما أن المؤشرات المالية تهتم بالأداء الماضي والحالي، فقد اهتمت المؤسسات الاقتصادية بتطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تهتم بالمستقبل وتأخذ في اعتبارها الزبائن والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتطور والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازنا وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء الوحدة الاقتصادية<sup>1</sup>.

### أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت عام 1987 بطاقة شمولية استحدثتها واستخدمتها شركة أنلوغ ديفيسز "Analog Devices" الأمريكية التي تعمل في مجال التكنولوجيا والمواصلات لغرض فحص وقياس أدائها بالاعتماد على المقاييس المالية ومقاييس أخرى شملت كلا من سرعة التسليم للزبون وجودة دورة عملياتها وفعاليتها تطوير منتجات جديدة<sup>2</sup>، وفي عام 1992 تم إصدار بحث أكاديمي لكل من روبرت س كابيلن و دافيد نورتون "Robert S. Kaplan & David Norton" يمثل حصيلة لدراسة 12 شركة أمريكية أحد أهم مخرجاته ابتكار بطاقة لقياس الأداء سميت بـ: "بطاقة الأداء المتوازن"<sup>3</sup>، تسمح هذه البطاقة بتوصيل استراتيجية المؤسسة

<sup>1</sup> - هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص22.

<sup>2</sup> - كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن، كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، غزة، 2018، ص170.

<sup>3</sup> - Robert S. Kaplan & David Norton, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**; Boston, Vol. 70, No. 01, USA, 1992, P72.

لكل مواقعها وتوقعاتها حول هذا الأداء<sup>1</sup>، وبداية من عام 1992 ظهرت العديد من التعاريف بالتزامن مع تسجيل العديد من التطورات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، نذكر من أهمها:

**1. تعريف Robert S. Kaplan & David Norton (1992):** "مجموعة من

المقاييس والمؤشرات التي تمنح كبار المديرين نظرة سريعة لكن شاملة حول أعمالها"<sup>2</sup>، يعتبر هذا التعريف أول تعريف لبطاقة الأداء المتوازن لذا فهو يمتاز بالطابع العمومي ويوضح الهدف الذي من أجله تم ابتكار هذه البطاقة.

**2. تعريف Robert S. Kaplan & David Norton (1997):** "هي نظام يضم

مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم إلا في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال لمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وتحقيق الأهداف"<sup>3</sup>، بعد خمس (05) سنوات حاول الباحثان إيجاد تعريف أوضح وأشمل يشترط وجود تكامل وتماسك مختلف الأفكار والمبادئ والخطط التي تسمح بصياغة مؤشرات قياس متكاملة ترتبط باستراتيجية المؤسسة وتحقق أهدافها.

**3. تعريف Chuck Hannabarger & Others (2007):** "هي نظام الإدارة الذي

يمكن المؤسسة من وضع وتتبع وتحقيق استراتيجيات واهداف الأعمال الرئيسية"<sup>4</sup>، حسب هذا التعريف فإن بطاقة الأداء المتوازن ماهي إلا نظام له مدخلات ومخرجات وتغذية عكسية يساعد في وضع الاستراتيجية ويسمح بمراقبة تنفيذها.

<sup>1</sup> - روبرت س. كابلان، ديفيد ب. نورتون، ترجمة: مروان حمودي، الإصطفاة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتكوين جهود مشتركة داخل الشركة، العبيكان للنشر، الرياض، 2009، ص105.

<sup>2</sup> - Robert S. Kaplan & David Norton, **OP. CIT**, P72

<sup>3</sup> - إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص72.

<sup>4</sup> - Chuck Hannabarger & Others: **Balanced Scorecard Strategy For Dummies**, Published by Wiley, Canada, 2007, P10.

4. تعريف PAUL R. NIVEN (2014): "نظام مصمم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية"<sup>1</sup>، ينظر "PAUL R. NIVEN" إلى بطاقة الأداء المتوازن كأداة مساعدة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الفعالية).

5. تعريف محمود عبد الفتاح رضوان (2016): "هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة ذات فعالية ترتبط وتتصل بالاستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات العملية الإدارية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة نمو المؤسسة بطريقة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية"<sup>2</sup>، يضيف محمود عبد الفتاح رضوان إلى ما تضمنته التعاريف السابقة عنصر النمو الذي يتطلب تحقيق شرط التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وهذا يعني أن تصميم بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يأخذ بالاعتبار نمو المؤسسة في الأجل القصير، المتوسط والطويل ويساعد على تحقيق هذا النمو وفق الاستراتيجية الموضوعية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بوصفها:

"أنها نظام على أساسه يتم بلورة استراتيجية المؤسسة وترجمتها في بطاقة تشتمل على مؤشرات تسمح بقياس ومتابعة أداء المؤسسة وتقييمه وتقويمه حسب الأهداف الموضوعية، مع التأكيد أن تكون هذه المؤشرات تتمتع بالتنوع والمرونة والوضوح وتساعد في عملية اتخاذ القرار".

#### ثانياً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الجمع بين عدد من مقاييس الأداء التي تعكس متطلبات أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبهذه الطريقة تحمي نجاح الأعمال على المدى

<sup>1</sup> - PAUL R. NIVEN, **Balanced Scorecard Evolution**, A Dynamic Approach to Strategy Execution, Wiley corporate F&A series, New Jersey, USA, 2014, P14.

<sup>2</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص70.

الطويل من خلال الموازنة التي تقوم بها قبل الانطلاق في العمل<sup>1</sup>، وتضم بطاقة الأداء سبعة عناصر أساسية تتضح من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي<sup>2</sup>:

- 1- **الرؤية المستقبلية:** هي إظهار اتجاه المؤسسة وما ستكون عليه في المستقبل.
- 2- **الاستراتيجية:** تتكون من مجموعة الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق أهداف المؤسسة التي قامت بتحديدتها.
- 3- **البعد:** هو مكون يدفع باتجاه اعتماد استراتيجية محددة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد، وتوجد أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وبعد البعد عنصرًا أساسيًا في الاستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.
- 4- **الأهداف:** يمثل الهدف بيان عرض الاستراتيجية وهو يوضح كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المحددة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابضة لمقياس تحقيق الاستراتيجية.
- 5- **المقاييس:** تظهر قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويشترط أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف فالمقاييس هي مجرد تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- 6- **المستهدفات:** وهي تمثل البيانات الكمية وتصورات لقياس الأداء في نقطة معينة في المستقبل.
- 7- **ارتباطات السبب والنتيجة:** هي عبارة عن علاقات الأهداف ببعضها وتكون مشابهة لعبارات (إذا-إذن).

<sup>1</sup>- Tony Graham, **Management Accounting Business Strategy**, Elsevier, India, 2007, P130.

<sup>2</sup>- معاوية عوض الغزوي، البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والاعمال، جامعة جدارا، الأردن، 2013، ص ص38 39.

## المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها الاستراتيجية

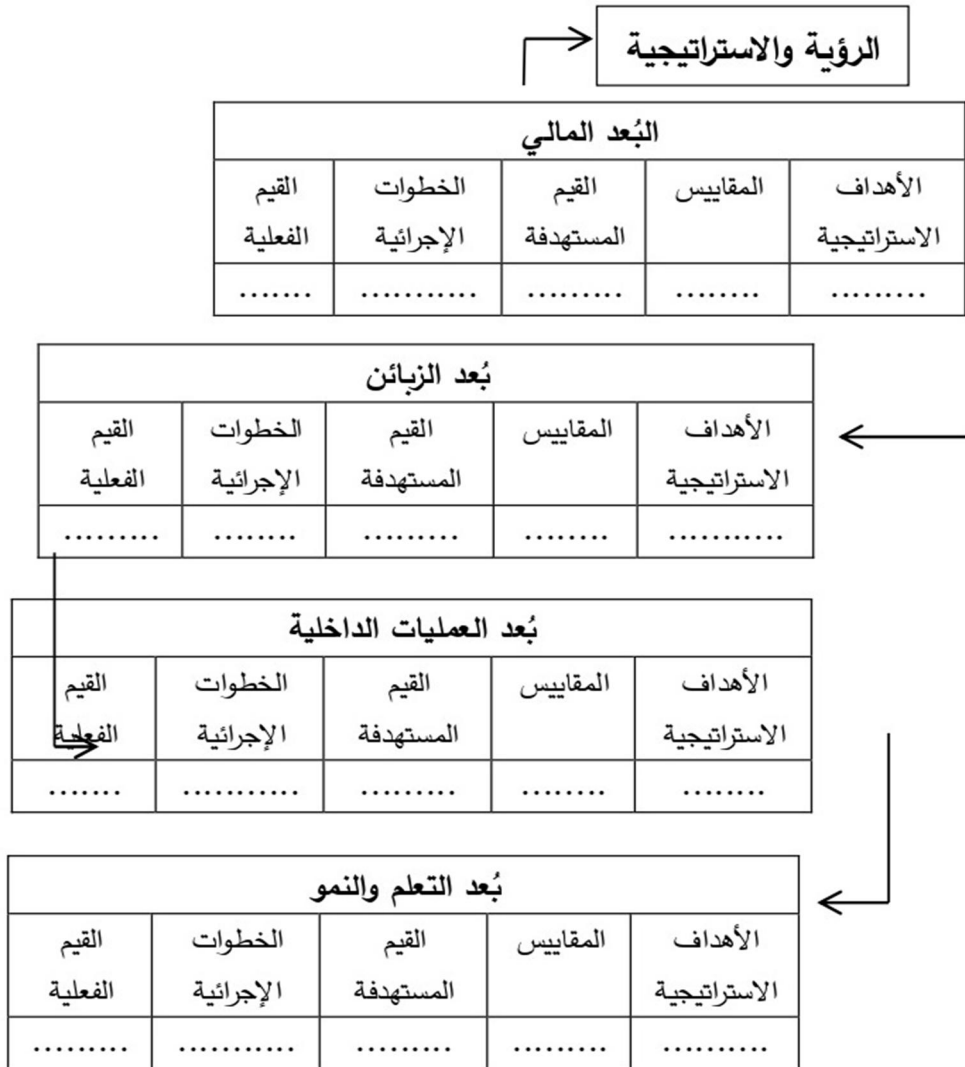
تتضمن بطاقة الأداء المتوازن قياساً منهجياً باستخدام مقاييس مالية وغير مالية، تترابط ضمن نظام متماسك لترجمة الاستراتيجية إلى صيغ تشغيلية لصنع القرارات الاستراتيجية<sup>1</sup>، وتتطلب عملية بناء بطاقة الاداء المتوازن تحشيد مختلف الكفاءات ومراعاة مختلف وجهات النظر للحفاظ على التوازن بين أبعاد توجيه استراتيجية المؤسسة إلى حيز التنفيذ، ذلك أن هذه الأبعاد جد ضرورية وتمثل أحد شروط نجاح البطاقة، للعلم أن كل مؤسسة يمكنها تعديل بعد أو إضافة بعد أو أبعاد أخرى ذات أهمية كبيرة بالنسبة لها<sup>2</sup>، كما يتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن وجود تحديد دقيق للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من مناظير البطاقة، وهذه المنظورات (أبعاد) هي الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>، ويمكن تبيان مختلف هذه الأبعاد من خلال استعراض الشكل التالي:

<sup>1</sup>-حاتم صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2012، ص400.

<sup>2</sup>- Mohan Nair, **ESSENTIALS of Balanced Scorecard**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2004, P20.

<sup>3</sup>- زرفاوي عبد الكريم، "تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية -مدخل بطاقة الاداء المتوازن"- دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و"روبية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 6، العدد 2، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، ص115.

الشكل رقم (03): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن، كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2018، ص 167.

بناءً على الشكل السابق تتشكل بطاقة الأداء المتوازن من أربعة (04) أبعاد رئيسية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذه الأبعاد هي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وكل بعد يتضمن الأهداف الاستراتيجية له، المقاييس ذات العلاقة به، القيم المستهدفة والخطوات الاجرائية لتحقيقها بالإضافة إلى القيم الفعلية لها، وفيما يلي تبيان لمدلول كل منها:

1- **البعد المالي:** يتضمن تحديد آلية تقييم مالي واضح للوضع الحالي وتوقع ما يمكن وقوعه في المستقبل، ويقترح البعد طرق تحليل معينة للمؤشرات المالية بغرض التأكد من

مناخ نشاط المؤسسة وهو أمر مهم كونه سيحدد نوعية القرارات الاستراتيجية المستقبلية والمؤشرات المالية الضرورية لتتبع تطبيقها<sup>1</sup>، ويسمح هذا البعد بـ<sup>2</sup>:

- معرفة مدى نجاح المؤسسة ماليا لاسيما بمنظور تحقيق الأرباح؛
- يرتبط بدرجة كبيرة بباقي الأبعاد والتي بالرغم من صعوبة تحديد عوائدها المالية إلا أنها تساهم في تحقيق الإيرادات، وعليه فإن هذا البعد يمكن من معرفة درجة الترابط بين مختلف الأبعاد؛

- تقييم الاستراتيجية بصفة عامة على أساس الاهداف التي تم وضعها قبل التنفيذ.

2- **بعد الزبائن:** عند صياغة مقاييس هذا البعد فإنه يجب على المؤسسات أن تجيب على سؤالين مهمين: من هم الزبائن المستهدفين؟ وكيف للقيمة التي تعرضها هذه المؤسسة أن تقوم بخدمتهم؟ ذلك أن تحديد إجابة واضحة للسؤالين يساعد المؤسسة في التركيز على عمل معين بالنظر إلى أن الافتقار لهذا التركيز سيمنع المؤسسات من تمييز نفسها عن باقي المنافسين، وقد أوضح تيري ووايرسما "Treacy and Wiersema" أن عرض القيمة التي يتضمنها منتج المؤسسة يحتاج إلى تحقيق<sup>3</sup>:

- **التفوق التشغيلي:** وغالبا ما تركز المؤسسات هنا على خلق أو تحقيق ميزة تشغيلية ترتكز على السعر المنخفض والراحة أو سهولة الاستخدام وليس بالضرورة الاعتماد على منتجات متعلقة بالرفاهية فقط.

- **قيادة المنتج:** عن طريق توفير تشكيلة من المنتجات المبتكرة باستمرار أي السعي لتقديم أفضل منتج في السوق.

- **علاقة طيبة مع الزبائن:** وهذا لا يتأتى إلا عبر فعل كل ما يلزم لتوفير حلول لاحتياجات الزبائن والتركيز على بناء علاقة طويلة الأمد الامر الذي يتطلب وجود معرفة عميقة باحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

3- **بعد العمليات الداخلية:** من أجل تحديد مقاييس هذا البعد يجب تحديد مختلف العمليات الداخلية التي يلزم على المؤسسة القيام بها لإرضاء زبائنهم ومساهمتها، وتتضمن عمليات

<sup>1</sup>- Ralph F. Smith, **Business Process Management and the Balanced Scorecard- Using Processes as Strategic Drivers**, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA, 2007, P104.

<sup>2</sup>- Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Evolution- A Dynamic Approach to Strategy Execution**, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2014, P07.

<sup>3</sup>- Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step- Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2002, P15.

الأعمال الداخلية الممارسات التنظيمية والأساليب المستخدمة لتحقيق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

4- **بعد التعلم والنمو:** يسمح هذا البعد بإيجاد كيفية التنسيق بين مختلف الأصول وثقافة المؤسسة لتحسين العمليات التي من شأنها خلق تفوق على المنافسين<sup>2</sup>، وبعد التعلم والنمو يوضح<sup>3</sup>:

- مدى قدرة المؤسسة في تطوير قدرات العاملين؛
  - مدى قدرة المؤسسة على تشجيع نظم الابتكار داخل المؤسسة كونهم القاعدة التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها في الأجل الطويل.
- بالاعتماد على الأبعاد سألقة الذكر فإنه يمكن صياغة مجموعة المقاييس المرتبطة بكل بعد مع الإشارة إلى أنه يمكن التغيير والتعديل عليها وفق أهداف وامكانيات كل مؤسسة وكذا البيئة التي تعمل فيها، والجدول الموالي يوضح أهم هذه المقاييس حسب البعد الذي تنتمي إليه وحسب الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أخذ فكرة عن مدى تحقيقها بالاعتماد على هذه المقاييس:

<sup>1</sup>- Robert S. Kaplan & David Norton, **Alignment- Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies**, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2006, P06.

<sup>2</sup>- Robert S. Kaplan & David Norton, **Alignment- Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies**, Op. Cit, P06.

<sup>3</sup>- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، 'بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 16، العدد 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص67.



الجدول رقم (05): مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

البعد	الأهداف الاستراتيجية	مقياس الأداء
البعد المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة العائد على الاستثمار</li> <li>زيادة النمو</li> <li>زيادة الربحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العائد على الاستثمار</li> <li>نسبة الربحية إلى المداخيل</li> <li>صافي الربح من المبيعات</li> </ul>
بعد الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة رضا الزبائن</li> <li>زيادة مشاركة الزبائن</li> <li>جذب زبائن جدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل رضا الزبائن</li> <li>الإيرادات حسب الزبون</li> <li>عدد الزبائن الجدد</li> <li>الإيرادات من الزبائن الجدد</li> </ul>
بعد العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين فترة التوزيع</li> <li>تحسين الجودة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الطلبات الموزعة في الوقت</li> <li>عدد المرتجعات</li> </ul>
بعد النمو والتعليم	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدريب الموظفين على أدوات الجودة</li> <li>استخدام نظم المعلومات لإدارة فترات التوزيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد ساعات تدريب الموظفين</li> <li>نسبة الموظفين المستخدمين لنظم المعلومات</li> </ul>

Source: Ray O. Whittington ، **Business Environment and Concepts**, Wiley CPAexcel Exam Review 2014 Study Guide, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA, 2014, P299.

يوضح الجدول أعلاه أن لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأهداف الاستراتيجية الخاصة به والتي تتحد وتتكامل فيما بينها لتجسيد الاستراتيجية الكلية للمؤسسة عن طريق مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس والتي تسمح بتحديد قيم معينة للأداء الفعلي ومقارنته مع قيم معيارية تم تحديدها مسبقاً أو قيم خاصة بسنوات سابقة تفيد بمعرفة تطور تنفيذ الاستراتيجية زمنياً أو بقيم المؤسسات المنافسة، كذلك فإن هذه القيم يمكن استخدامها كأداة للرقابة المستمرة واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب في حالة الوقوع في أخطاء أثناء عملية التنفيذ أو أثناء بروز تغيرات بيئية جديدة تستلزم تعديل الخطط لضمان التكيف والمرونة اللذان يسمحان بحدوث تفاعل إيجابي مع هذه التغيرات.

### المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

حدد روبرت س كابلن و دافيد نورتون "Robert S. Kaplan & David Norton" أهمية بطاقة الأداء المتوازن في مساعدة المؤسسات عبر التركيز على ما ينبغي عمله لرفع وتحسين مستويات الأداء، عن طريق توفير مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تحليل ومراقبة أداء المؤسسة، فالمسير يحتاج إلى مؤشرات وأدوات تقيس جوانب متعددة من الأداء لمراقبة اتجاه سير المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة والتمكن من متابعة النتائج، فضلا عن مراقبة التطور في بناء الأصول غير الملموسة المطلوبة لتحقيق النمو المستمر في الحاضر والمستقبل<sup>1</sup>، وحسب ستيفانو تونشيا ولوكا كواجيني "Stefano Tonchia & Luca Quagini" فإن الأهمية الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن بشكل رئيسي هي إعادة التأكيد بشكل رسمي أنه لا ينبغي تقييم الأداء من خلال نهج اقتصادي مالي واحد فقط<sup>2</sup>، كذلك فإنه يمكن النظر لأهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال العناصر التالية:

#### 1- خلق التوازن العام للمؤسسة: ويتم ذلك عبر الجمع بين<sup>3</sup>:

- **المؤشرات المالية وغير المالية:** هي إضافة حافز للأداء المستقبلي وتحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي وذلك لتجنب النظرة التقليدية التي يعتمد عليها تقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية فقط.
- **المؤشرات الداخلية والخارجية:** أصحاب المصالح والعملاء في بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أطراف خارجية بينما الافراد والعمليات الداخلية تعتبر أطرافا داخلية، لذا تقوم بطاقة الأداء المتوازن بخلق وتحليل مؤشرات قياس خارجية يتم دعم كل مؤشر منها بمجموعة من المؤشرات الداخلية.

<sup>1</sup> - سليمان مليكة، "مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، المجلد 7، العدد 2، جامعة معسكر، الجزائر، 2016، ص84.

<sup>2</sup> - Stefano Tonchia & Luca Quagini, Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, London, UK, 2010, P62.

<sup>3</sup> - عبد الحفيظ لعور، "مشروع بناء وتنفيذ بطاقة اداء المشروع بالاعتماد على منهج بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 36، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص166.

- **المؤشرات على المدى القصير والمؤشرات على المدى الطويل:** وتهتم بطاقة الأداء المتوازن باختيار مؤشرات قصيره الأجل التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق هدف المؤشرات على المدى الطويل.

- **المؤشرات الأمامية والخلفية:** تعتبر المؤشرات الخلفية عبارة عن نتائج العمل المنجز في الماضي والذي لا يمكن التحكم فيه وإدارته، بينما المؤشرات الأمامية تعتبر قائمة للأداء الحالي والمستقبلي والتي يمكن التحكم فيها وإدارتها، وبطاقة الأداء المتوازن هي مزيج بين هذه المؤشرات.

2- **المساعدة على تحقيق مزايا استراتيجية:** حيث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المميزات التي تعطي للمؤسسة تفوق استراتيجي، من أهم هذه العناصر ما يلي<sup>1</sup>:

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل ووضوح؛
- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية؛
- ربط الأهداف بنظام حوافز؛
- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة السبب والأثر والتي في النهاية كل منها يمكن من تحقيق هدف من الأهداف؛
- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل من عملية إعداد الموازنة السنوية؛
- بطاقة الأداء المتوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

3- **أداة رقابية:** إن تصميم بطاقة الأداء المتوازن يتعلق بتشخيص عدد قليل من المقاييس المالية والغير مالية وربطها بالأهداف على نحو يمكن من خلال نظرة واحدة إليها تحديد ما إذا كان الأداء الحالي يتفق مع التوقعات أم لا، والفكرة وراء ذلك تتمثل في أنه ومن خلال تحذير المدراء عن المجالات التي انحرف فيها الأداء عما تم تقديره سابقاً<sup>2</sup>، كما أن استخدام

<sup>1</sup> حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص34.

<sup>2</sup> - يوسف شمس الدين شابسوغ، الأداء المتميز في المجال الأمني، الجزء الثاني، الآليات والأدوات والتطبيقات، مكتبة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2011، ص177.

بطاقة الأداء المتوازن من شأنه تحسين النظم الرقابية والمحاسبية عن طريق المؤشرات المالية والغير المالية التي تمثل مقاييس أداء متفق عليها تتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعة<sup>1</sup>.

4- **توحيد الأهداف:** حيث تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هنالك بعض المآخذ على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن أهم الانتقادات الموجهة لها هي إهمالها لمختلف المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية المرتبطة بالأداء إذ أن المراقبين الماليين لا يزالون ينظرون إلى استدامة المؤسسات كقيد جد مكلف<sup>3</sup>، إضافة إلى ذلك فإن عملية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تواجه بعض المشاكل والصعوبات التي يجب اجتنابها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها نذكر ما يلي<sup>4</sup>:

1- **مشكل توافق الإدارة:** حيث يظهر مشكل التوافق بين من يرى ضرورة تبني بطاقة الاداء المتوازن بشيء من المرونة ومن يرى عدم ضرورة إدماج الأهداف الاستراتيجية مما يجعلها مصدرا للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة، وكذلك مشكل نقص المعرفة عن بطاقة الاداء المتوازن أو عدم المعرفة بمزاياها، ذلك أن إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية واضحة تحظى باتفاق جميع المستويات الإدارية عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية تم الاتفاق عليها، أو تم الاتفاق عليها غير أنها لازالت غير واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> - نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005، ص19.

<sup>2</sup> - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص19.

<sup>3</sup> - صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد، "إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، الجزء الأول، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص377.

<sup>4</sup> - حمزة بن خليفة، دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص 123-124.

2- **مشكل الكفاءة:** قلة الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الاداء المتوازن يؤدي إلى مقاومة تطبيقه وقد تتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية خاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة للنظام.

3- **مشكل متعلق بمؤشرات القياس:** كصعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف وكذا صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بالإضافة أنه وفي حالة عدم وجود مقاييس لقياس متغير فهذا من شأنه أن يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها، علاوة على أن عملية وضع المقاييس وتحديدها أمر جد معقد إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل كامل، فضلا عن إمكانية أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن على المنفعة التي يمكن الحصول عليها.

وللتغلب على صعوبات التطبيق يجب أن تكون عملية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ناجحة ومن الضروري دعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النموذج بقوة فإن ذلك يساعد العاملين على الالتزام بتنفيذ النظام وتسريع عملية التطبيق بالإضافة إلى التخفيف من معارضتهم لتطبيقه<sup>1</sup>، ويتطلب التنفيذ وجود مساهمات فعالة من مختلف الأطراف داخل المؤسسة ويحتاج كل طرف من هذه الأطراف إلى معرفة وفهم الاستراتيجية محل التنفيذ الأمر الذي يسهل من عملية أداء الاعمال التنفيذية اليومية فيها باستخدام بطاقة أداء متوازن ناجحة تحسن من الأداء التنظيمي بصفة عامة وتساهم في الحد من المشاكل والتحديات<sup>2</sup>.

ولمواجهة مختلف هذه المشاكل والتحديات، فقد لخص هندريتش ووادمان " hendrich & Wiedman"، التوصيات التالية لغرض تحقيق فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي كالتالي<sup>3</sup>:

- إنشاء قيادة فعالة لديها مسؤوليات عديدة وتبسيط رؤية واستراتيجية الأعمال؛

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، 2008، ص280.

<sup>2</sup> - Papenhausen, Chris & Einstein. Walter, "Implementing the Balanced Scorecard at a college of business", Measuring Business Excellence Journal, VOL. 10 NO. 3, England, 2006, P21.

<sup>3</sup> - أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 68 - 69.

- تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤيا والاستراتيجية بنتائج الأعمال؛
- تعريف بطاقة الأداء المتوازن على المستوى الوظيفي والأقسام والأفراد؛
- تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى البعيد والقصير؛
- تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصال والمكافآت الفعالة؛
- اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة عملية يمكن إعادة تقييمها وصيانتها وتحديثها بشكل مستمر؛
- اعتبار بطاقة الاداء المتوازنة كعامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق القيمة الاقتصادية المضافة

توسع الاهتمام باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة كأداة قياس وتقييم تلبية حاجيات متخذي القرار بالمؤسسات من المعلومات حول الأداء الفعلي لها، ومن خلال هذا المبحث يتم تناول مختلف التطورات والمفاهيم المتعلقة بظهورها وآلية حساب وقراءة هذه الأداة.

#### المطلب الأول: تطور القيمة الاقتصادية المضافة

حظي مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة بمكانة متميزة كأحد المقاييس المستخدمة لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية على الرغم من أن هنالك الكثير من المقاييس المالية المستخدمة مثل العائد على الاستثمار، ربحية السهم العادي، العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، إلا أن هذه المقاييس المحاسبية التقليدية بقيت عاجزة عن تقييم الأداء بدقة بسبب استنادها على قيم محاسبية تغلب عليها القيم التاريخية والتقديرات الشخصية<sup>1</sup>، ففي العديد من الحالات تواجه المؤسسات صعوبة في التوفيق بين مصالح الإدارة ومصالح أصحاب الملكية في المؤسسة خاصة المساهمين، وهو ما يخلق مشكلة سلطة اتخاذ القرار التي تكون نتيجة فصل الملكية عن الإدارة، ولقد حاولت العديد من الدراسات البحث عن الأسباب الأساسية له، والعمل على إيجاد وسيلة للحد منه من خلال وضع أسلوب عادل لقياس ثروة المساهمين، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى مؤشرات ومعايير لتقييم أداء المؤسسة تهدف إلى تحديد مدى قدرة المديرين على خلق قيمة للمساهمين وتحقيق عائد يتناسب مع حجم رأس المال المستثمر حيث توصل كل من: (Stewart.1991)، (Dechow.1994)، (Lehn & Makhija.1997)، (Balsam & Lipka.1998)، (Dodd.2001)، (Worthington et al. 2004) إلى أن الربح الاقتصادي يمثل أحسن مقياس للأداء المالي إلا أنه غير كافي لإعطاء معلومات غير مشوهة زمنياً<sup>2</sup>.

وبالرغم من الانتشار الحديث نسبياً لمفهوم القيمة الاقتصادية المضافة "Economic Value Added" والذي تم تطويره في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، إلا أنه يرتبط من ناحية المفهوم بالفكر الاقتصادي الكلاسيكي، حيث ظهر في كتابات هاملتون

<sup>1</sup> - إسرائ أحمد عواد عفيفي، "القيمة الاقتصادية المضافة: مدخل لتقييم الأداء"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد 3، جامعة عين شمس، مصر، جويلية 2014، ص337.

<sup>2</sup> نوال بن عمارة، *قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013*، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2015، ص180.

"Hamilton" عام 1777 والذي أشار إلى الشرط التالي "إذا أرادت الشركة تحقيق أرباح وثروة لها يجب عليها أن تحقق أكثر من تكاليف رأس المال الممتلك والمقترض"، ثم تبعه ألفرد مارشال "Alfred Marshal" عام 1880 الذي تناول مفهوم الربح الاقتصادي أو الدخل المتبقي، وتتمحور فكرة الربح المتبقي أنه يجب على المؤسسة أن تحقق أرباحاً أكبر من تكلفة القروض ورأس المال المملوك<sup>1</sup>.

وقد تم استخدام الربح المتبقي بواسطة شركة جنرال موتورز "General Motors" في العشرينات من القرن الماضي وشركة جنرال إلكتريك "General Electric" في الخمسينات من نفس القرن، وفي منتصف الثمانينات قامت شركة سترن سيوارت "Stern Stewar" الأمريكية بابتكار واستخدام طريقة جديدة لقياس الأداء تحت مسمى "القيمة الاقتصادية المضافة" بعد اجراء العديد من التعديلات التي تشترك في تأثيرها على صافي الربح وكلفة الاستثمار، وقد انطلقت الشركة لتبني هذا المفهوم من فكرة أن رأس المال المستثمر ليس مورداً مجانياً، وإنما مورد ذو تكلفة ضمنية تتمثل بالعوائد التي يمكن لمن يقدمه الحصول عليها في حالة استثماره في مجال بديل، ويحمل المخاطرة ذاتها، وعليه فإن تقييم المشروع يجب أن يتم باستخدام الأرباح الصافية بعد خصم تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال، فإذا كان صافي الربح المحقق يساوي تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال فإنه لا يحقق عندئذ أية قيمة للمستثمرين، أما إذا كانت الأرباح أقل من التكلفة فهناك هدر للقيمة، بينما إذا كان صافي الربح يفوق تكلفة رأس المال فعندئذ تحقق الإدارة للمساهمين قيمة إضافية تتمثل في زيادة الثروة<sup>2</sup>.

ومنذ انتشار مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بداية من عام 1991 فإن هناك العديد من المؤسسات التي عملت بها وقد قدر عدد هذه المؤسسات عام 1997 أكثر من مليون مؤسسة، ومن بين أهم العوامل التي أدت إلى هذا الانتشار الواسع لتلك الأداة المالية في بيئة الأعمال يرجع إلى أسلوبها المبتكر في التعامل مع الربحية الفعلية للمؤسسة والتي تختلف

<sup>1</sup> - هالة عبد الله الخولي، "دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم

الأداء في منشآت الأعمال"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، العدد 56، جامعة القاهرة، مصر، 2000، ص105.

<sup>2</sup> - باسل أسعد، "أهمية استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لتقييم أداء الشركات المساهمة من وجهة نظر المساهمين

- دراسة تطبيقية"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 5، جامعة

تشرين، سوريا، 2012، ص58.



عن المقاييس التقليدية الأخرى سواء كانت مبنية على الربحية أو مبنية على القيمة، ويعود ابتكار القيمة الاقتصادية المضافة بالأساس من أجل مساعدة المديرين على استعمال قاعدتين ماليتين أساسيتين أثناء عملية اتخاذ القرار، وهما<sup>1</sup>:

**القاعدة الأولى:** يجب أن يكون الهدف المالي الرئيسي لأي شركة هو زيادة ثروة المساهمين.

**القاعدة الثانية:** تعتمد قيمة الشركة على درجة توقع المستثمرين لمدى تجاوز الأرباح المستقبلية تكلفة رأس المال.

يتضح مما سبق أن القيمة الاقتصادية المضافة تعود جذورها كممارسة إلى بداية القرن العشرين وقد ظهرت لتلبية الحاجة الماسة للأطراف ذات المصلحة في المؤسسة فيما يخص قياس الأداء بصفة دقيقة وموضوعية، كما يتضح أن أهم الأسباب الذي أدت إلى ظهور هذا المفهوم، تتمحور حول الآتي:

- عجز المقاييس المعتمدة سابقا على القياس الدقيق لأداء المشاريع؛
- ضرورة تقييم المؤسسة داخليا وخارجيا في ظل توسع الأسواق وزيادة حدة المنافسة كمدخل لاتباع سياسات سليمة لاسيما لدى المساهمين؛
- ضرورة إيجاد مقياس يربط بين أهداف القياس للأطراف ذات المصلحة ويسمح باتخاذ قرارات مبررة من الناحية الاقتصادية؛
- معاناة الكثير من المؤسسات وعدم توافقها في قياس تكلفة رأس مالها؛
- وجود عدد كبير من مقاييس تقييم الأداء والحاجة الماسة إلى خلق أداة تقييم جديدة تتصف بالوضوح والشمولية والسهولة في الحساب تغني عن حساب المقاييس السابقة.

<sup>1</sup>- سميحة بوحفص، دور نظام المعلومات المحاسبية في حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص27.

## المطلب الثاني: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة

تعتبر القيمة عن الفائدة أو المنفعة من أصل أو مورد معين وكذلك تعبر عن القوة الشرائية والقدرة على شراء السلع الكامنة في هذا الأصل أو المورد<sup>1</sup>، ولمعرفة المفهوم الدقيق للقيمة الاقتصادية المضافة فإنه من الضروري تحديد مختلف وجهات النظر التي تناولتها وأهمية حسابها قبل تحديد الطريقة الإجرائية لحساب قيمتها (الصيغة الرياضية للمؤشر)، وعليه فإن مدلول مصطلح القيمة الاقتصادية المضافة يمكن تبيانه من خلال تناول مختلف التعاريف التي هدفت إلى تحديد معناه بدقة ووضوح، ومن أهم هذه التعاريف نستعرض الآتي:

1. تعريف Stewart (1991): القيمة الاقتصادية المضافة ماهي إلا "أرباح تشغيل بعد الضريبة مطروح منها تكلفة رأس المال المستخدم في توليد هذه الأرباح"<sup>2</sup>، يركز ستيوارت "Stewart" على أهمية حساب القيمة الاقتصادية المضافة على أساس الأرباح التشغيلية (العملياتية) التي تكون خلال فترة زمنية (عادة سنة مالية) وتكاليف رأس المال الذي شارك في خلق هذه الأرباح.

2. تعريف James L. Grant & Frank J. Fabozzi (2000): القيمة الاقتصادية المضافة هي: "أداة تقييم لأداء المؤسسات بالاعتماد على الأرباح ورأس المال المستثمر وتكلفتها"<sup>3</sup>، يركز هذا التعريف على أن القيمة الاقتصادية المضافة ما هي إلا أداة لتقييم أداء المؤسسات.

3. تعريف James L. Grant (2003): القيمة الاقتصادية المضافة تعبر عن: "الفرق بين صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة وتكلفة رأس المال بالوزن المتوسط المرجح"<sup>4</sup>، أي أن عملية الحساب تأخذ القيمة المتوسطة لتكلفة رأس المال التي يتم طرحها مع الضريبة قبل تحديد قيمة الربح التشغيلي.

<sup>1</sup>-توفيق مبروك عطية مبروك، "القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل لقياس الأداء المالي للمنشأة: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصري"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 4، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص279.

<sup>2</sup>- David Crowther, A Social Critique of Corporate Reporting, Published by Routledge, New York, USA, 2016, P91.

<sup>3</sup>- Frank J. Fabozzi & James L. Grant, Value-Based Metrics: Foundations and Practice, Published By FJF Associats, USA, 2000, P89.

<sup>4</sup>- JAMES L. GRANT, Foundations of Economic Value Added, Second Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2003, P04.

4. تعريف Nakhael (2013): تعبر القيمة الاقتصادية المضافة عن: "مقياس يعمل على الربط بين ثلاثة مفاهيم للربحية وهي العائد المحقق لحملة الأسهم، الأرباح الاقتصادية والأرباح المحاسبية<sup>1</sup>، أي أن القيمة الاقتصادية المضافة ما هي إلا توليفة بين ثلاثة مؤشرات تم جمعها في معيار واحد يعكس دلالاتها ككل.

5. تعريف عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي (2016): من وجهة نظر اقتصادية: "الشركة التي تخلق قيمة اقتصادية هي الشركة التي يكون العائد على رأس المال أكبر من تكلفة الفرصة البديلة، بمعنى أن الشركة التي تخلق الثروة هي الشركة التي لها عائد أكبر من كلفة رأس المال"<sup>2</sup>، وعلى هذا الأساس فإن عملية القياس يجب أن تتضمن (وفق هذا التعريف) حساب تكلفة الفرصة البديلة أيضاً، كما أن القيمة الاقتصادية المضافة تسمح كذلك بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على خلف الثروة.

تتفق التعاريف السابقة على أن: حساب القيمة الاقتصادية المضافة يأخذ بعين الاعتبار حساب كل من العناصر التالية: قيمة الأرباح التشغيلية للفترة، طرح قيمة الضريبة حسب معدلها وطرح تكلفة رأس المال المساهم في عملية الأرباح التي تم تحقيقها خلال نفس الفترة.

يمثل البعد الاقتصادي أحد الجوانب الرئيسية في تقييم الأداء المالي على اعتبار أن هذا الأخير ما هو إلا امتداد طبيعي للأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن ثم فإن التقييم المالي وفقاً لمدخل القيمة الاقتصادية المضافة من شأنه أن يعزز فعالية التقييم المتعدد للأداء، حيث أن استخدام القيمة الاقتصادية المضافة يسمح ب<sup>3</sup>:

- تقيس العائد الحقيقي لإجمالي رأس المال المستثمر وتعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال الخاص أو المقترض؛
- قياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري؛

<sup>1</sup>- ضياء عبد الحسين القاموسي، آية عبد الكريم ابراهيم، "تأثير تمهيد الدخل في القيمة الاقتصادية المضافة"-دراسة تطبيقية في عينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 41، العدد 115، الجامعة المستنصرية، العراق، 2018، ص198.

<sup>2</sup>-عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص106

<sup>3</sup>- محمد بنية، القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010-2015، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدينة، الجزائر، 2017، ص135.

- مؤشر لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل؛
- تعد المؤشر الملائم للتعبير عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الاستثمارات التي تقوم بها؛
- إمكانية تقييم أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعمل بمفهوم مراكز الربحية؛
- تعتبر مؤشر فعال لتعظيم سعر السهم في السوق؛
- تستخدم كمؤشر لخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة في إطار التقييم والرقابة؛
- تعتبر أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة؛
- تستطيع المؤسسة التي تنشئ قيمة أن تحصل بسهولة على الأموال من أسواق رأس المال وبتكلفة معقولة؛
- تستخدم كأساس لجميع عمليات صنع القرارات المالية وصياغة الاستراتيجيات المالية؛
- تساهم في دفع المديرين والمؤسسات نحو التركيز على الجوانب التشغيلية الأكثر أهمية، وتقييم الأداء الاستراتيجي، وتحديد خطوط الإنتاج غير المربحة فضلا عن زيادة التركيز على عناصر رأس المال.

### المطلب الثالث: العناصر المكونة للقيمة الاقتصادية المضافة

قبل تحديد الصيغة الرياضية للمعادلة التي وفقها يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة رياضياً يتم تبيان مختلف العناصر المكونة للقيمة الاقتصادية المضافة بالتفصيل.

#### أولاً: حساب القيمة الاقتصادية المضافة

تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشراً فعالاً يهدف إلى تبيان مدى قدرة المؤسسة على تعظيم قيمتها أم أنها في مرحلة هدم لها، لذا فإن عملية حساب القيمة الاقتصادية المضافة تستلزم توفر معلومات صحيحة ومبينة بصورة مبسطة، وبوصف هذا المقياس بأنه أداة لتحديد الربحية الصحيحة التي تحققها الوحدة من أجل تحقيق أفضل قيمة لحملة الأسهم، والطريقة المقترحة والسائدة لحساب القيمة الاقتصادية المضافة حسب روزتوكي و نيدي "Roztocki & Needy" يجب أن تبدأ بالاطلاع ومعاينة البيانات المالية للوحدات ذلك أن هذه البيانات يمكن الحصول عليها من القوائم المالية لسنتين، ولحساب القيمة الاقتصادية المضافة فنحن بحاجة إلى كل من النتيجة الصافية، الفترة محل القياس، نسبة الضريبة (IBS) ومتوسط تكلفة رأس المال المستثمر، وتأخذ القيمة الاقتصادية المضافة الصيغة الرياضية حسب الشكل التالي<sup>1</sup>:

$$(EVA_t) = (NOPAT_t) - (WACC_t) \times (IC_{t-1})$$

حيث أن:

**EVA** : هي القيمة الاقتصادية المضافة

**NOPAT** : هو النتيجة الصافية بعد الضريبة.

**WACC** : هو المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.

**IC** : هو رأس المال المستثمر.

**t** : هي الفترة الزمنية.

يستخدم نموذج القيمة الاقتصادية المضافة رأس المال المستثمر الأول في الزمن (t=0) كنقطة انطلاق في عملية التقييم، ثم يضاف له القيمة الحالية للقيم الاقتصادية المضافة المستقبلية، والناتج يمثل قيمة المشروع، بناءً عليه فإن قيمة المؤسسة تتأثر بشكل إيجابي

<sup>1</sup> - سلمان حسين الحكيم، تحليل القوائم المالية: مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والانتمائية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2017، ص 325.

بارتفاع القيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية من جهة وبانخفاض المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال من جهة أخرى، وعندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة فهذا يعني أن المؤسسة تحقق عوائد من استثمار رأس المال هي أكبر من عائد الاستثمار في فرصة بديلة، فالعمل يحقق قيمة، أما إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة فهذا يعني أن المؤسسة لم تحقق عائد كافي لتغطية رأس المال، ويمكن القول أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الربح الاقتصادي وليس الربح المحاسبي الذي لا يخصم تكلفة رأس المال والمبدأ الأساسي أن القيمة المضافة تقيس ما إذا كان الربح الناتج كاف لتعويض رأس المال المستخدم أم كان يمكن استغلاله في فرصة بديلة أخرى<sup>1</sup>.

### ثانيا: العناصر المشكلة للقيمة الاقتصادية المضافة

من خلال الصيغة الرياضية لحساب القيمة الاقتصادية المضافة فإن هذه القيمة تتكون من ستة (06) عناصر أساسية، وهي كالتالي:

1- **النتيجة الصافية:** هي الأرباح المحصل عليها قبل سداد الضريبة، ويسمى تشغيليا

لأنه يتم طرح كل المصاريف التشغيلية والإدارية من إجمالي الربح<sup>2</sup>.

2- **نسبة الضريبة:** والضريبة المقصودة هنا هي. نسبة الضريبة على الأرباح، حيث

ووفق ما هو معمول به في الجزائر تؤسس ضريبة سنوية مباشرة على مجمل الأرباح التي تحققها الشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين<sup>3</sup>.

3- **النتيجة الصافية بعد الضريبة:** ويقصد بها النتيجة الصافية قبل الضريبة مطروحا

منها قيمة الضريبة والتي تحسب بدورها عن طريق ضرب معدل الضريبة في قيمة النتيجة الصافية<sup>4</sup>، حيث:

$$(NOPAT_t) = (OP_t) \times (1 - Tax_t)$$

حيث:

<sup>1</sup> - ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصلالة والحداثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص191.

<sup>2</sup> - Jill Booker, **Financial Planning Fundamentals**, Published by CCH Canadian Limited, Canada, 2006, P21.

<sup>3</sup> - حامد نور الدين، أثر إصلاح النظام الضريبي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص31.

<sup>4</sup> - O. Ray Whittington & Patrick R. Delaney, **Wiley CPA Exam Review 2008: Business Environment and Concepts**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2008, P283.

OP: النتيجة الصافية قبل الضريبة.

Tax: نسبة (معدل) الضريبة.

4- رأس المال المستثمر: رأس المال المستثمر يمثل المبلغ المستثمر من قبل الشركة في أنشطتها التشغيلية والذي يتطلب تحقيق عائد، وهو يمثل مجموعة القروض طويلة الأجل وحقوق الملكية<sup>1</sup>.

5- المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال: تسعى إدارة الشركة جاهدة لتحقيق أفضل هيكل من رأس المال الذي هو مزيج من الديون والأسهم الممتازة والأسهم العادية والأرباح المحجوزة وذلك لتعظيم القيمة السوقية للشركة، ويمكن إيجاد التكلفة المرجحة لرأس المال من خلال إيجاد تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل ثم ضرب هذه التكلفة في نسبة هذا المصدر إلى مجموع المصادر، حيث يتم جمع تكلفة العناصر التي يساوي مجموعها التكلفة المرجحة لرأس المال<sup>2</sup>، ويحسب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال بالعلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$(WACC_t) = \left( \frac{D}{D+E} + E \right) \times KD(1 - T_t) + \left( \frac{D}{D+E} + E \right) \times KE$$

حيث:

D: هي القيمة الدفترية الاجمالية للديون طويلة وقصيرة الأجل.

E: هي القيمة الدفترية الاجمالية لحقوق الملكية.

KD: هو معدل الفائدة على الديون.

KE: هي تكلفة حقوق الملكية وتحسب بقسمة نصيب السهم من الأرباح على سعره

مضاف إليها معدل نمو ربحية السهم وسعر السهم = (سعره بداية السنة + سعره نهاية

السنة)/2.

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص 378.

<sup>2</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص116.

<sup>3</sup>- فادي محمد السناق وآخرون، "أثر القيمة الاقتصادية المضافة والكلفة الإستبدالية على أسعار أسهم الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي"، مجلة الدراسات الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 02، 2019، ص151.

للإشارة فإنه ومع اختلاف الهيكل التمويلي من شركة لأخرى يختلف المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال والذي يمكن استخدامه في تقييم المشاريع الاستثمارية أو معيار لقبول أو رفض بدائل الاستثمار، وكلما انخفض هذا المعدل ازدادت قدرة الشركة فيما يخص زيادة أو تعزيز الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة<sup>1</sup>.

5- فترة القياس: وتعتبر عن الزمن الذي تم فيه قياس القيمة الاقتصادية المضافة (خلال سنة مالية محددة).

#### المطلب الرابع: التعديلات الواجب مراعاتها لحساب القيمة الاقتصادية المضافة

تشتمل التعديلات التي يتم اجرائها لتطوير حساب القيمة الاقتصادية المضافة على استبدال الربح التشغيلي بعد خصم الضرائب والفوائد والذي يتوافق مع استخدام متوسط التكلفة المرجحة بعد الضريبة لرأس المال، وهذا من شأنه أن يمنح المديرين حوافز لخفض الضريبة، ويوصي المحللون والاستشاريون الماليون بأن تختار المؤسسات من بين أكثر من 160 تعديل لتزويد المديرين بالحوافز الخاصة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، وتأخذ الصيغة الرياضية لحساب المقياس وفق التعديل الشكل التالي:<sup>2</sup>

$$(AEVA_t) = (ANOPAT_t) - (WACC_t) \times (ATA - TCL_t)$$

حيث أن:

**AEVA** : هي القيمة الاقتصادية المضافة المعدلة.

**ANOPAT** : هو النتيجة الصافية المعدلة بعد الضريبة.

**WACC** : هو المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.

**ATA** : هو رأس المال المستثمر المعدل.

**TCL** : هو إجمالي الالتزامات.

**t** : الفترة الزمنية.

وتستمد عملية تعديل الأحداث المحاسبية بشكل مناسب لتجنب التشويه في بياناتها حسب سترن ستورات "Stern Stewart" من أن التعديلات تسمح بتوحيد طريقة قياس الأداء لتمكين المديرين من إدارة المؤسسات وكأنهم مالكيها للقضاء على تأثير الأخطاء المحاسبية

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة التمويل المصرفي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019، ص110.

<sup>2</sup> - Leslie G. Eldenburg & Others, **Management Accounting**, Fourth Edition, Published by John Wiley & Songd Australia, Ltd, Australia, 2020, P584.



على عملية اتخاذ القرار، وبصفة عامة يجب أن تتمحور التعديلات النموذجية في حساب القيمة الاقتصادية المضافة على ما يلي<sup>1</sup>:

1- **التعديل في صافي الربح:** عن طريق إضافة كل من: صافي الأصول الغير ملموسة، انخفاض القيمة، ضرائب الدخل المؤجلة، الشهرة، فائدة الدين على رأس المال.

2- **تعديل رأس المال المستخدم:** وذلك بإضافة كلا من: صافي القيمة الدفترية للأصول الغير ملموسة، مخصص تراكم الاهتلاك، الشهرة المحذوفة، إضافة مخصصات مثل تلك المتعلقة بالديون المعدومة وضريبة الدخل المؤجلة.

إن معظم الشركات لا تقوم بتطبيق كل التعديلات لأنها تقوم على زيادة تعقيد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة إلى جانب ارتفاع تكلفة التنفيذ، خاصة عند إعداد التقارير المالية، ومن خلال ذلك يعتقد شيل "Shill" أنه يمكن التمييز بين خمسة أنواع لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، وجوهر التمييز بين هذه الأنواع هو طبيعة التعديلات والتسويات اللازمة على النتيجة الصافية، وبعض الضرائب ورأس المال المستثمر، حيث أن بعض التعديلات تساعد على سد الفجوة بين القيمة المحاسبية والقيمة الاقتصادية التي عادة ما تكون ناجمة عن مبادئ المحاسبة المتعارف عليها، وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

- **القيمة الاقتصادية المضافة الأساسية:** هي نقطة البداية والتي لا تحتوي أيًا من التعديلات وإنما تعتمد بشكل أساسي على البيانات المالية في القوائم المالية كما هي.

- **القيمة الاقتصادية المضافة المفصح عنها:** تستخدم من قبل الشركات لتصنيف الشركات وفق المعايير وتتضمن على الكثير من التعديلات على بيانات القوائم المالية.

- **القيمة الاقتصادية المضافة الملائمة للوحدة:** يتم فيها ترك المجال لإدارتها لاختيار العديد من التعديلات والتسويات التي تراها الشركة مناسبة وتعكس القيمة الاقتصادية المضافة.

- **القيمة الاقتصادية المضافة الحقيقية:** وهي تمثل القيمة الأكثر صحة ودقة وشمولاً لجميع تعديلات البيانات المالية المستخرجة من القوائم المالية للشركة.

<sup>1</sup>- Liu Cheng, "Study on the Special Adjustment Methods for Calculating EVA", **Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management, Organized and Hosted by**. Yamaguchi University, Japan, November 30-December 2, 2011, P1334.

<sup>2</sup>- محمد أحمد الحوراني، **القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمعيار لتقييم الأداء المالي - دراسة مقارنة**، مذكرة ماجستير في المالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2018، ص ص 29 30.

- القيمة الاقتصادية المضافة أكثر شمولية: تستند إلى العديد من التغييرات، وتعكس جودة الأداء التي تقدمها الإدارة والقدرة على خلق قيمة مضافة للمالك.

## المبحث الرابع: تقييم الأداء المالي عن طريق القيمة السوقية المضافة

يتناول هذا المبحث تقييم الأداء المالي عن طريق القيمة السوقية المضافة بالتطرق إلى مفهوم القيمة السوقية المضافة، العوامل المؤثرة فيها، ومختلف الطرق المستخدمة في عملية قياسها.

### المطلب الأول: مفهوم القيمة السوقية المضافة

تعتبر القيمة السوقية المضافة من بين أهم المداخل الحديثة التي أثارت اهتمامات المسيرين وأصحاب الاختصاص وأعطت صبغة شاملة لمفهوم خلق القيمة على الرغم من وجود عدد هائل من مؤشرات تقييم الاداء المالي، وتعتبر القيمة السوقية المضافة كذلك المقياس الثاني الذي تم تسويقه من طرف مؤسسة سترن ستيوارت "Stern Stewart" عام 1991 رفقة القيمة الاقتصادية المضافة، وأصبح هذا المقياس أحد أهم الأدوات التي يستخدمها المحللون والأسواق الرأسمالية لتقييم قيمة المؤسسة، والقيمة التسويقية المضافة "Market Value Added" كموضوع بحث تركز بشكل كبير أكثر على العمليات اللازمة لإنشاء هذه القيمة<sup>1</sup>، وقد ظهرت العديد من التعريفات التي سعت إلى تحديد مفهوم واضح ودقيق لهذا المصطلح، نردها مرتبة زمنيا إلى الاحداث كما يلي:

**(1) تعريف Stewart (1991):** القيمة السوقية المضافة هي: "زيادة القيمة السوقية لرأس المال (الديون وحقوق الملكية) على القيمة الدفترية لرأس المال، تحقيق هذه الزيادة يعني أن المؤسسة خلقت ثروة لمساهميها"<sup>2</sup>، يركز التعريف على أن القيمة السوقية المضافة ما هي إلا انعكاس لمدى تحقيق المؤسسة للثروة.

**(2) تعريف حسين عطا غنيم (2005):** يقصد بالقيمة السوقية المضافة: "الفرق بين القيمة السوقية للأسهم والقيمة الدفترية لحقوق الملكية"<sup>3</sup>، يرى حسين عطا غنيم أن أفضل

<sup>1</sup> - زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير لمالية وتحسين الأداء المالي -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، 2016، ص155.

<sup>2</sup> - D.V. Ramana, "Market Value Added and Economic Value Added: Some Empirical Evidences", **Capital Markets Conference, Indian Institute of Capital Markets Paper**, India, 25 Dec 2005, P03.

<sup>3</sup> -حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص 108.

تعريف للقيمة المضافة يجب أن يتضمن الإشارة إلى صيغتها الرياضية لتبيان مدلولها وطريقة حسابها دون توضيح آلية لقراءة هذه الصيغة.

(3) **تعريف محمد الخطيب (2008):** مؤشر القيمة السوقية المضافة: "يدرس الفرق بين القيمة السوقية للمشروع وقيمه الدفترية المحاسبية بعد تعديل بعض المعطيات المحاسبية التي لا تعكس الحقائق الاقتصادية"<sup>1</sup>، يضيف محمد الخطيب في تعريفه ما يلي:

- مسألة تعديل المعطيات المحاسبية قبل الانطلاق في عملية حساب القيمة السوقية المضافة للوصول إلى نتائج دقيقة وغير مشوهة.
- كما أنه يركز على أن الهدف ليس فقط تحديد قيمة الفارق بين القيمة السوقية للمشروع ورأس المال وإنما الأمر يتعدى ذلك إلى دراسة وتفسير وتحليل أسباب هذا الفارق وتثمينها.

(4) **تعريف Andrea Quintiliani (2018):** القيمة السوقية المضافة: "هي القيمة التي يضيفها المساهمون إلى ثروة المؤسسة على قيمتها الدفترية"<sup>2</sup>، حسب " Andrea Quintiliani" فان القيمة السوقية المضافة هي كذلك مؤشر عن جودة قرارات المساهمين بالإضافة إلى إدارة المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق ثروة تزيد عن القيمة الدفترية لرأس المال.

(5) **تعريف وهيبه مقدم (2020):** تعبر القيمة السوقية المضافة عن: "القيمة التقديرية الحالية لرأس المال المستثمر في المؤسسة في الماضي والحاضر"<sup>3</sup>، وبهذه المفهوم فان القيمة الاقتصادية المضافة تمثل انعكاساً تراكمياً لقيمة رأس المال في السوق المتولد خلال فترة زمنية معينة.

يتضح من التعاريف السابقة أن القيمة السوقية المضافة هي عبارة: "عن الفارق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس مالها بالقيمة الدفترية، وهي تمثل مقياساً لكفاءة الإدارة

<sup>1</sup>- محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص146.

<sup>2</sup>-Andrea Quintiliani, "The Relationship between the Market Value Added of SMEs Listed on AIM Italia and Internal Measures of Value Creation The Role of Corporate Strategic Planning", **International Journal of Financial Research**, Vol. 9, No. 1, UK, 2018, P122.

<sup>3</sup>-وهيبه مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص109.

ومدى قدرتها على خلق الثروة للمساهمين كما أن هذا المقياس يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات مبررة اقتصاديا".

كما يتضح أن مفهوم القيمة السوقية المضافة يتمحور حول العناصر التالية:

- القيمة السوقية المضافة تتحدد بالفارق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الإسمية لرأس مالها؛
- اعتبار القيمة السوقية المضافة أداة فعالة لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق الثروة لمساهميها؛
- يمكن للمساهمين الاعتماد على هذا المقياس لمعرفة مدى كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافهم وكذا كفاءة تخصيص مختلف الموارد المالية؛
- إمكانية استخدام المقياس للمقارنة بين أداء المؤسسات؛
- تتولد القيمة السوقية المضافة تراكميا منذ تأسيس المؤسسة وهي بذلك نتيجة يمكن تتبعها زمنيا لمعرفة اتجاه نمو المؤسسة ومدى قدرتها على خلق القيمة.

#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة

يتم تحديد القيمة السوقية المضافة بالقيمة وهدف المؤسسة هو زيادة هذه القيمة، للإشارة فإن كانت المؤسسة تتمتع بقيمة سوقية مرتفعة بالمقارنة مع المنافسين هذا لا يعني أن المؤسسة قد تفوقت عليهم، وإنما يجب تقييم أدائها من خلال النظر في تغير القيمة السوقية المضافة على مدى فترة معينة ذلك أن هذا التغير هو مقياس لمدى فعالية المؤسسة في توظيف رأس المال لتعزيز قيمته لجميع الممولين وليس فقط حملة الأسهم العادية<sup>1</sup>.

مقياس القيمة السوقية المضافة يعكس توقعات المستثمرين اتجاه الإيرادات التي سوف تكتسبها المؤسسة في المستقبل وعلى ذلك فإن القيمة السوقية المضافة تعادل القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية، فإذا توقع المستثمرون تحقيق المؤسسة لعائد يعادل تكلفة رأس المال فإن المنشأة في هذه الحالة تكون قد حققت قيمة تساوي رأسمالها المستثمر ولم تحقق أي قيمة سوقية مضافة أما في حالة تحقيق إيراد يفوق تكلفة رأس المال المستثمر

<sup>1</sup>-Pamela P. Peterson & Frank J. Fabozzi, Analysis of Financial Statements, Published by JFJ Associates, USA, 1999, P238.

فإن المؤسسة تكون قد حققت قيمة سوقية مضافة موجبة<sup>1</sup>، وتتأثر هذه القيمة بالعديد من العوامل نذكر من أهمها العناصر التالية<sup>2</sup>:

1. **معدلات النمو في الإيرادات والنتيجة الصافية وتكلفة رأس المال:** لكي تكون القيمة السوقية موجبة لابد أن تكون معدلات النمو في النتيجة الصافية والإيرادات تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، بمعنى يجب أن تحدد العلاقة بين النمو في الإيرادات والنتيجة الصافية ورأس المال.

2. **الحد الأدنى لهامش الربح المطلوب لخلق الثروة:** ويقصد بها الحد الأدنى المطلوب من هامش الربح اللازم لتحقيق وزيادة ثروة المساهمين، فكلما قل الحد الأدنى لهامش الربح اللازم لتحقيق زيادة في قيمة الملكية زادت القيمة السوقية المضافة.

3. **كثافة رأس المال المستثمر:** يقصد بكثافة رأس المال المستثمر مقدار رأس المال المستثمر لتحقيق دينار من الإيرادات، بحيث كلما زادت إنتاجية الدينار المستثمر في ظل انخفاض رأس المال المستثمر كلما زادت القيمة السوقية المضافة خاص في ظل انخفاض تكلفة رأس المال.

### المطلب الثالث: حساب القيمة السوقية المضافة

يمكن قياس القيمة السوقية المضافة رياضيا بالاعتماد على مدخلين رئيسيين، المدخل الأول يعتمد في طريقته على صافي حقوق الملكية للمساهمين أما المدخل الثاني فيركز في طريقته على القراءة المتولدة للمقياس اعتمادا على خصم القيمة الاقتصادية المتوقعة، وفيما يلي تبيان لكل من هاذين المدخلين.

#### 1- طريقة صافي حقوق الملكية:

نظريا القيمة السوقية المضافة هي المبلغ الذي يمكن أخذه من المؤسسة عند بيع جميع الأسهم وسداد كل الديون، أي الفرق بين القيمة السوقية ورأس المال المستثمر الذي يعبر عن الأصول الثابتة بالإضافة إلى رأس المال العامل<sup>3</sup>، واحتساب القيمة السوقية المضافة بموجب

<sup>1</sup>-غدير محمود المهدي، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للأسهم (دراسة حالة بنك فلسطين)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص53.

<sup>2</sup>-محمد بنية، مرجع سابق، ص144.

<sup>3</sup>- Kristína Jančovičová Bognárová **The Effect Of Leverage And Economic Value Added On Market Value Added**, Published by Challenges of the Knowledge Society; Bucharest, Romania, 2018, P813.

هذه الطريقة يستند على افتراض ثبات القيمة السوقية للديون طويلة الأجل، وتكون مساوية لقيمتها الدفترية<sup>1</sup>، والصيغة الرياضية المستخدمة في حساب القيمة السوقية المضافة، تأخذ الشكل التالي<sup>2</sup>:

$$MVA = MV - IC$$

حيث:

**MVA** : هي القيمة السوقية المضافة.

**MV** : هي القيمة السوقية للمؤسسة.

**IC** : هو رأس المال المستثمر (الأموال الخاصة + الديون).

كما تحسب قيمة المؤسسة بالعلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$MV = MVS + MVD$$

حيث أن:

**MVS** : هي القيمة السوقية للأسهم.

**MVD** : هي القيمة السوقية للديون.

بالنسبة لمعظم المؤسسات فإن المبلغ الإجمالي لرأس المال المستثمر هو مجموع الأسهم والديون والأسهم الممتازة، يمكننا حساب المبلغ الإجمالي لرأس المال الذي يوفره المستثمر مباشرة من قيمته المبلغ عنها في البيانات المالية وإجمالي القيمة السوقية للشركة هي مجموع القيم السوقية للأسهم المشتركة والديون. من السهل إيجاد القيمة السوقية للأسهم لأن أسعار الأسهم متاحة بسهولة. ومع ذلك ليس من السهل دائماً إيجاد القيمة السوقية للديون. لذا يستخدم العديد من المحللين قيمة الدين الواردة في البيانات المالية أو القيمة الدفترية للدين كتقدير لقيمتهم السوقية<sup>4</sup>، وحسب سترن وشيلي "Stern and Shiely" فإنه لحساب القيمة السوقية المضافة يتعين أن يتم تقييم حقوق الملكية على أساس سعر السوق بتاريخ إجراء الحساب، ثم يتم بعد ذلك احتساب إجمالي الاستثمار في المؤسسة منذ اليوم الأول على أنه دين وحقوق ملكية بفائدة مشتملة على الأرباح المحتجزة، لذا فإن القيمة

<sup>1</sup>-عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup>- S. David Young & Stephen F. O'Byrne, **EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation**, Published by MCGraw-Hill, USA, 2000, P29.

<sup>3</sup>- Michael Ehrhardt & Eugene Brigham, **Corporate Finance: A Focused Approach**, Published by South-Western Cengage Mearning, Canada, 2008, P98.

<sup>4</sup>-Michael Ehrhardt & Eugene Brigham, **Ibid**, P98.

الاقتصادية المضافة هي بمثابة مقياس تراكمي للأداء يتأثر بتقلبات السوق، على أن يتم تحديد الفرق بين القيم المضافة في فترات زمنية متلاحقة لمعرفة هل المؤسسة تنشئ القيمة أم لا، و كقراءة للقيمة المتولدة من المعادلة أعلاه فإن القيمة السوقية المضافة الإيجابية تدل على أن المؤسسة قد خلقت ثروة لمساهميها، وإذا كانت سلبية فهذا يعني أن قيمة المؤسسة في تضاعل، وهناك ثلاثة طرق رئيسية للمؤسسة يمكن اتباعها من أجل زيادة القيمة السوقية المضافة، وهي<sup>1</sup>:

- القيام باستثمارات جديدة في المشاريع ذات العائد الإيجابي؛
- توسيع المشاريع الحالية؛
- تقليص أو التوقف عن المشاريع التي تنصف القيمة الاقتصادية المضافة فيها بالقيمة السلبية.

وعلى الرغم من شيوع استخدام هذه الطريقة لسهولتها إلا أنها تعاني من عدة عيوب من أهمها<sup>2</sup>:

- افتراضها لثبات القيمة السوقية لديون الشركة طويلة الأجل ومثل هذا الافتراض لا يمكن قبوله لاسيما إذا كانت للشركة أو البنك سندات طويلة الأجل بيد الجمهور؛
- تتعرض قيمتها للتقلب بسبب تغيير معدلات الفائدة السوقية لأن هناك علاقة عكسية بين هذه المعدلات والقيمة السوقية للسند.
- تأخذ بعين الاعتبار كلفة الفرصة البديلة للبدائل الاستثمارية الأخرى، أي أنها لا تنظر إلى العوائد المتوقعة من فرص استثمارية ذات مخاطرة مماثلة.

## 2- طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة:

تستطيع المؤسسة تحقيق زيادة في ثروة المساهمين في الحالة التي يكون فيها معدل العائد المحقق أكبر من تكلفة الاستثمار وعلى أساس الموزون لمصادره، بمعنى أن المؤسسة التي يباع سهمها في السوق بعلاوة يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة، وحسب هذه الطريقة يتم خصم التدفق النقدي المتحقق من القيمة الاقتصادية المضافة بمعدل خصم مساوي إلى

<sup>1</sup> - Ali Reza Modanlo Joibary, **Financial Performance Evaluation Based on Economic Value Added (EVA): A Study of Listed Companies in Tehran Stock Exchange (TSE)**, Thesis submitted for the award of degree of Doctor of Philosophy, University of Mysore, India, 2013, PP 42 44.

<sup>2</sup> -عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 141.



متوسط الموزون لتكلفة رأس المال<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس فإن الصيغة الرياضية للقيمة السوقية المضافة تكون وفق الصيغة التالية<sup>2</sup>:

$$MVA = \frac{EVA_1}{(1+WACC)^1} + \frac{EVA_2}{(1+WACC)^2} + \frac{EVA_3}{(1+WACC)^3} + \dots + \frac{EVA_n}{(1+WACC)^n}$$

حيث: **n** عدد السنوات.

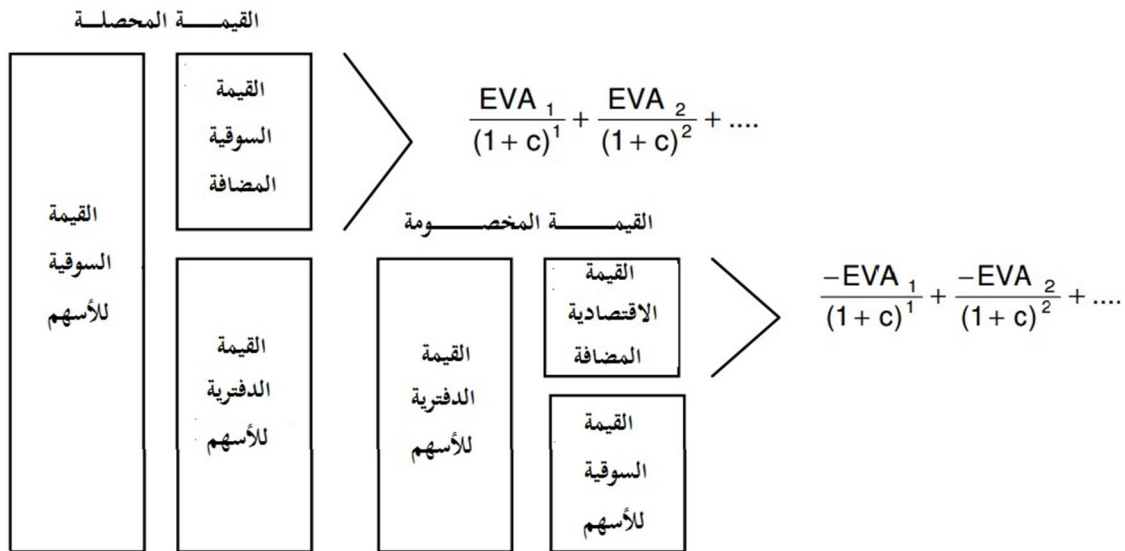
ترتبط القيمة السوقية المضافة بالقيمة الاقتصادية المضافة حيث أنه ونظريا فإن القيمة السوقية المضافة تعادل القيمة الحالية لجميع القيم الاقتصادية التي ستولدها المؤسسة<sup>3</sup>، ويرى بترسون " Peterson " أنه يمكن حساب القيمة السوقية المضافة من القيمة الاقتصادية المضافة في حالة ثبات الاقتصاد وعدم تحقيق نمو وفق الصيغة التالية<sup>4</sup>:

$$MVA = \frac{EVA}{K}$$

حيث **K**: معدل العائد المطلوب.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة:

الشكل رقم (04): العلاقة بين القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة



Source: Mäkeläinen Esa, **Economic Value Added as a management tool**, Published by Helsinki School of Economics and Business Administration, Finland, 1998, P11.

<sup>1</sup> - محمد بنية، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> - عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 142.

<sup>3</sup> - Kristína Jančovičová Bognárová, **Analysis of The Relationship Between Economic Value Added and Market Value Added**, Published by Challenges of the Knowledge Society; Bucharest, Romania, 2017, P794.

<sup>4</sup> - Mansoor Maitah, "Economic Value Added and Stock Market Development in Egypt", **Asian Social Science**; Vol. 11, No. 3, Published by Canadian Center of Science and Education, Canada, 2015, P127.

إن التفاعل بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة لها آثار على عملية التقييم، فالأولى تدرس العلاقة بين أرباح المؤسسة وتكلفة رأسمالها والثانية هي القيمة الاقتصادية المستقبلية للمؤسسة والتي ترتبط بدورها بالأرباح المحققة ويجب التأكيد على أن تعظيم القيمة السوقية المضافة هو أحد أهم الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة مهتمة بتحقيق الرفاهية لمساهميها حيث أنه لا يمكن الحصول على ذلك إلا إذا حققت المؤسسة عائداً يزيد عن كلفة رأسمالها<sup>1</sup>، وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة لها مضامين في تحديد القيمة السوقية للشركة على أساس ترتيب معادلة صافي حقوق المالكين مع طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة وبذلك فإن<sup>2</sup>:

- القيمة السوقية للشركة لحقوق المالكين تعتمد بشكل أساسي على القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة؛
- إن المستثمرين يدفعون السعر لأسهم الشركة وفقاً للعلاوة أو الخصم الذي تحققه القيمة الاقتصادية المضافة على القيمة لدفترية لحق الملكية.

<sup>1</sup>- Nicolae Sichega, Laura Vasilescu, **Economic Value Added And Market Value Added - Modern Indicators For Assessment The Firm's Value**, Annals Of The "Constantin Brâncuși" University Of Târgu Jiu, Economy Series, Special Issue Eco-Trend 2015 – Performance, Competitiveness, Creativity, Romania, 2015, P490.

<sup>2</sup>-عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق، ص 142.

## خلاصة الفصل الثاني:

عملية اتخاذ القرار هي قيام متخذ القرار باختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة من أجل حل مشكلة ما، وذلك بعد القيام بدراسة وتحليل وتقييم جميع البدائل المتاحة والنتائج المترتبة عنها، وتتم عملية اتخاذ القرار وفقا لعدة خطوات مترابطة ومتناسقة تسمح لمتخذ القرار من تحقيق الهدف من هذا القرار، وتصنف القرارات إلى عدة أصناف أهمها: حسب أهميتها، حسب إمكانية برمجتها، حسب وظائف المؤسسة، وحسب ظروف صياغتها، وتم التركيز في بحثنا هذا على القرارات المالية لما لها من أهمية كبيرة على نشاط المؤسسة، حيث تهدف القرارات المالية إلى زيادة أرباح المؤسسة وتعظيم ثروة الملاك من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات الرشيدة التي تحقق أهداف المؤسسة سواء كانت هذه القرارات خاصة بالتمويل أو الاستثمار أو خاصة بتوزيع الأرباح على المساهمين، وقبل اتخاذ أي قرار مالي وجب على متخذي القرار الالمام والاحاطة بجميع الظروف والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، ويتم توفير هذه المعلومات من خلال القيام بعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات والأدوات التي توفر لنا معلومات دقيقة على وضعية المؤسسة، ومن أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد نظام متوازن في قياس وتقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة والتي تقيس لنا العائد الحقيقي لرأس المال المستثمر، كما تبين لنا القيمة السوقية الحقيقية للمؤسسة.

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم  
الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع  
الاتجاهات التقليدية - دراسة حالة مجمع صيدال-



### تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من أهم الوظائف الإدارية، حيث يسعى المسيرين والمحللين الماليين إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات، ويتم ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الخاصة بقياس وتقييم الأداء المالي، وتتعدد هذه الأساليب بين ما هو تقليدي والمتمثل في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي والتي تعد من أهم وأشهر الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي لأي مؤسسة، كما تعد هذه المؤشرات القاعدة الأساسية لبناء معظم الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي، أما الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي فقد اقتصرنا في بحثنا هذا على بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة وذلك لما لهذه الأساليب من أهمية كبيرة في قياس وتقييم الأداء المالي وتحظى بانتشار كبير بين المؤسسات الكبيرة خاصة في الدول المتطورة، ولتطبيق النقاط السابقة على الواقع سنقوم بإجراء دراسة تطبيقية على مجمع صيدال للفترة من 2016 إلى 2020، حيث يعد مجمع صيدال من أكبر وأهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وإفريقيا المتخصص في الصناعة الصيدلانية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام لمجمع صيدال من خلال عرض التطور التاريخي لنشأة المجمع وتعريفه وهيكله التنظيمي وفروعه وتطور نشاطه، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تطبيق بعض الأساليب التقليدية على القوائم المالية للمجمع، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء وترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال.

### المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال

يعتبر قطاع صناعة الأدوية من أهم القطاعات الحيوية في العالم وهذا راجع إلى طبيعة متعامليه ومنتجاته الخاصة، التي يجب أن تتميز بالجودة العالية، والجزائر كمثيلاتها من الدول شهدت نموا متسارعا في مجال الاستهلاك الصيدلاني، حيث يمثل استيراد المنتجات الصيدلانية منفذا هاما لتلبية حاجات البلاد نتيجة لضعف قدرات قطاع الإنتاج الوطني في هذا المجال، وأمام الطلب المتزايد على هذه المنتجات الحيوية كان لازما تطوير الصناعة الصيدلانية، حيث وجدت الدولة نفسها مجبرة على إعادة النظر في سياساتها الخاصة بهذا القطاع، من خلال تشجيع الاستثمار الوطني وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي.

وتعتبر مؤسسة صيدال نموذجا حيا لهذه الصناعة في الجزائر، حيث استطاعت أن تحتل الريادة على المستوى الوطني في صناعة الأدوية بتغطية حاجيات السوق الوطنية بنسبة 47% لكنها تطمح إلى تغطية 50% ومن ثم الدخول إلى الأسواق الدولية، ولكي يتسنى لها ذلك وجدت نفسها متبنيه منهج الإدارة الاستراتيجية في عملها، بهدف تحقيق أداء جيد يسمح لها من تحقيق أهدافها المخطط لها.

### المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال

عرف مجمع صيدال منذ نشأته سنة 1969 عدة تغيرات وتطورات تميزت بتوسيع نشاطاته ورواج منتجاته وزيادة حصته السوقية في الجزائر وبعض الأسواق الأفريقية والعربية.

### أولا: نشأة مجمع صيدال

تعتبر الصناعة الصيدلانية واحدة من أهم الصناعات في العالم من حيث الأهمية والارباح التي تدرها على أصحابها، حيث عرفت الأسواق العالمية للأدوية احتكار كبرى الشركات وتحكمها في الإنتاج والتسويق وبالتالي تحكمها في الأسعار، مما جعل واردات الأدوية تحتل قسما كبيرا من ميزانيات الدول المستوردة، ومن بين هذه الدول الجزائر التي تمثل واردات الادوية فيها نسبة كبيرة من ميزانية الدولة، لذا عهدت الدولة إلى العمل على تقليص فاتورة واردات الادوية عن طريق خلق صناعة صيدلانية محلية أو عن طريق

الشراكة تكون قادرة على تلبية احتياجات السوق الوطنية وتقليص فاتورة الواردات من الادوية، حيث بدأت الجزائر في دعم قطاع الصناعة الصيدلانية العمومي والخاص، حيث تم إنشاء مجمع صيدال للصناعة الصيدلانية بدمج شركات ومخابر تابعة للدولة تحت اسم مجمع صيدال.

يعد مجمع صيدال واحد من أكبر شركات الأدوية في القارة الإفريقية بأكملها، ويلعب دوراً مهماً في الاقتصاد الجزائري، وهي أقوى شركة صناعية في السوق المحلي، ووجدت مكاناً لها في الأسواق العربية والعالمية. تغطي منتجات مجمع صيدال من المواد الصيدلانية المختلفة 40% من السوق المحلي وجميع صيدليات المستشفيات الموجودة في الدولة، ودخلت منتجات مجمع صيدال السوق العربية، وخاصة في دول المغرب العربي مثل تونس وليبيا ودول الخليج والسوق الأفريقية.

زيادة عن الحجم الذي يتمتع به المجمع في الوقت الحالي مقارنة مع المؤسسات الوطنية، فإن المجمع حقق تطورا في السنوات الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة، بحيث حقق رقم أعمال في سنة 2020 قدره 9809929760.98 دينار جزائري، أي نمو بنسبة 4.45% بالمقارنة بسنة 2019 أين حقق المجمع رقم أعمال قدره 9392750935.10 دينار جزائري.

كما عرفت منتجات صيدال رواجاً كبيراً في السوق المحلية وفي الأسواق الخارجية بفضل جودة المنتجات وأسعارها المنخفضة، ويفضل هذا الرواج تمكن مجمع صيدال من عقد العديد من صفقات الشراكة مع العديد من الشركات من الدول العربية كالعراق وتونس والسعودية، ومع شركات من الدول الأوروبية كسويسرا وفرنسا وإيطاليا والولايات المتحدة الأمريكية... الخ، مما أدى إلى توسيع نشاطات مجمع صيدال وزيادة منتجاته وتنوعها وذلك من خلال ادخال التقنيات الحديثة في الإنتاج وحصوله على المواد الأولية التي يحتاجها في عملية الإنتاج وكذلك حصوله على الخبرات الصناعية من خلال الشراكة مع الأجانب أو من خلال بعثات التكوين في الخارج أو من خلال الأيام التكوينية التي يجريها خبراء من مختلف الدول.

وقد عرف مجمع صيدال عدة تطورات منذ إنشائه حتى اليوم، ويعتبر إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) سنة 1969 بموجب مرسوم رئاسي والذي حدد مهمتها في استيراد وتصنيع المنتجات ذات الاستعمال الإنساني أول مراحل إنشائه.

أنشأ المرسوم رقم 161/82 المؤرخ 24 أبريل 1982 الوكالة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، وفي عام 1985، تم تغيير اسم الوكالة الوطنية للإنتاج الدوائي إلى صيدال (SAIDAL)، وفي شهر أبريل من سنة 1987 أدمج المركب المخصص لإنتاج المضادات الحيوية بالمدينة مع مؤسسة تطوير الصناعات الكيماوية، وبعد هذه الفترة مر المجمع بالمرحل التالية<sup>1</sup>:

1- فيفري 1989: مثل باقي المؤسسات الوطنية خطى صيدال خطوة نحو الاستقلال الذاتي، وبعد ذلك اختار أن يصبح من أوائل المؤسسات ذات المساهمة، بهدف احتكار توزيع الأدوية والمنتجات المماثلة وتوفيرها للسوق الجزائري بشكل كافي.

2- سنة 1993: حدثت عدة تغييرات على نظام المؤسسة مما أتاح له بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية والتجارية، والسماح له بإنشاء فروع جديدة.

3- سنة 1996: تم تأسيس القابضة العمومية (كيمياء / صيدلة) والذي يتكون رأس مالها من 100% رأسمال صيدال.

4- 02 فيفري 1998 تم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال (شركة ذات أسهم)، ونتج عنها المجمع الصناعي صيدال، وقد نشأت هذه المؤسسة العمومية بدورها عن المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني وتم تسميتها مجمع صيدال.

5- 11 فيفري 1998: وقعت مجموعة صيدال اتفاقية مع لجنة الإشراف والرقابة على عمليات البورصة وقدمت المجموعة طلبًا للحصول على جزء من رأس المال عن طريق العرض العمومي للبيع.

6- 24 ديسمبر 1998: بعد استيفاء جميع الشروط المطلوبة، منحت لجنة الإشراف على عمليات البورصة تأشيرة لمجمع صيدال تحت رقم 94/04، وبذلك حصل مجمع صيدال على رأس المال الاجتماعي بنسبة 20% أي ما يعادله 500 مليون دج موزعة على أكثر من

<sup>1</sup>- بنية حيزية، مرجع سابق، ص 238.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

2 مليون (2.000.000) سهم بقيمة اسمية تقدر ب 250 دينار جزائري للسهم الواحد، وبالتالي تبقى مساهمة الدولة من خلال الشركة القابضة للكيمياء وصيدلة تساوي 80% من رأس المال.

7- 15 فيفري 1999: بعد تحول صيدال من مؤسسة اقتصادية عامة إلى مجمع صناعي بهدف تطوير وتحديث الوحدات الإنتاجية للفروع الثلاثة للمجمع، دخلت عالم البورصة وقدمت بعد ذلك 2 مليون سهم للبيع في صالة المحاضرات بالفندق الدولي وهذا بحضور مجموعة من الوزراء على رأسهم وزير المالية.

8- سبتمبر 1999 وبعد استيفاء شروط القبول المنصوص عليها في القواعد التنظيمية للبورصة، تم إدراج سند رأس المال لمجمع صيدال في جدول التسعيرة الرسمية وقدر مبلغ الإدراج ب 800 دج للسهم.

9- مجمع صيدال يقرر رفع حصته في راس مال سوميدال SOMEDIAL إلى 59%.

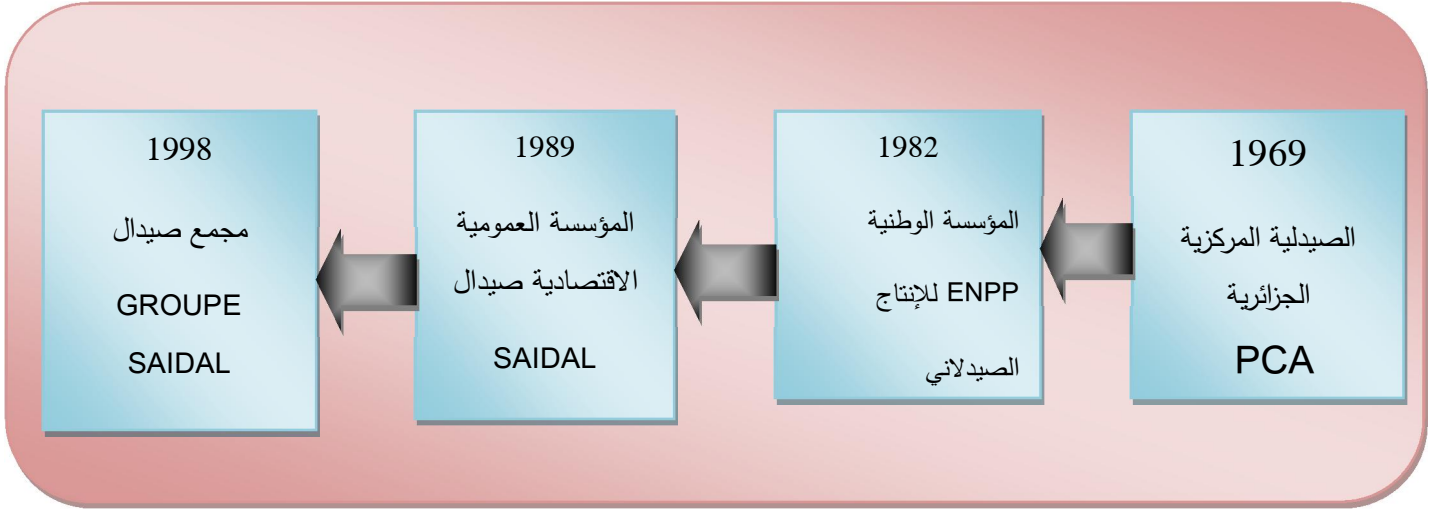
10- مجمع صيدال يرفع حصته في راس مال TAPHCO إلى 44.51% كما تم شراء 20% من راس مال IBERAL.

11- مجمع صيدال يرفع حصته في IBERAL إلى 60%.

12- جانفي 2014 مجمع صيدال يشرع في ضم فروع (انتبيبوتيكال، فارمال وبيوتيك) عن طريق الامتصاص.

ويمكن توضيح بشكل مختصر أهم المراحل التي مر بها مجمع صيدال من سنة 1969 الي 1998 عن طريق الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): مراحل تطور مجمع صيدال



المصدر: بنية حيزية، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2017، ص 240.

ثانيا: التعريف بمجمع صيدال

مجمع صيدال عبارة عن شركة ذات أسهم، رأس ماله يقدر ب 2.5 مليار دينار جزائري، وهو رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر، مهمته الأساسية إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية، تحصل في تاريخ 5 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO2000، منحته إياها المنظمة الفرنسية للمراجعة والجودة. وهو مسعر بالبورصة منذ 17 جويلية 1999، وتتجسد رسالته في ضمان موقع الرائد على المستوى الوطني والإقليمي مع دخول السوق الأجنبية مستقبلا<sup>1</sup>، ويمكن تلخيص صحيفة البيانات للمجمع في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - بنية حيزية، مرجع سابق، ص 240.

الجدول رقم (06) : صحيفة البيانات لمجمع صيدال

الاسم	البيان
المقر	01 شارع يحيى لعياش _ حسين داي _ الجزائر العاصمة
رأس المال	شركة مساهمة برأس مال 25000000.00 سهم
عدد المساهمين	19288 مساهم
نوع الأوراق المالية	أسهم عادية
الدخول في البورصة	17 جويلية 1999
العلامة التجارية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق داخلية للمجمع

ثالثا: أهداف مجمع صيدال

- بما أن مجمع صيدال يعتبر كمنظمة تنشط في المجال الاقتصادي فهذا يجعلها تسعى دوما لتحقيق مجموعة من الاهداف سواء كان ذلك في المدى القصير أو المدى الطويل، ونذكر أبرز هذه الأهداف على النحو الآتي:
- 1- تنويع وتوسيع قائمة المنتجات من الأدوية.
  - 2- عرض منتجاته من الأدوية بنوعيات جيدة وأسعار تنافسية.
  - 3- تكثيف تواجدها في السوق الوطني عن طريق تطوير نظام التسويق لضمان تواجدها وتغطيتها لمختلف مناطق التراب الوطني.
  - 4- تطوير اتفاقيات الشراكة مع الأجانب وتفعيلها ميدانيا.
  - 5- الارتقاء بالإنتاج إلى مستوى أمثل يتماشى مع الطاقات والإمكانات المتاحة.
  - 6- ترشيد استخدام عنصر العمل من خلال تأهيل العمال من أجل تحسين الإنتاجية.
  - 7- التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة وتسيير فعال لمختلف المصالح.

8- المحافظة على مناصب الشغل الموجودة والبحث عن فرص أخرى لخلق مناصب شغل جديدة مع أجور مناسبة لذلك ولمصلحة العمال.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

قام مجمع صيدال بوضع مخطط تنظيمي يتماشى مع متطلبات المحيط الذي ينشط فيه ويستجيب للتطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء حيث يتميز هذا المخطط بالتوازن والتناسق بين مختلف الفروع والوحدات التابعة للمجمع. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال كما يلي:

#### أولاً: الإدارة العليا

وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساساً في:

1- الرئيس المدير العام: وهو أعلى سلطة في المؤسسة وهو المسؤول عن تسيير المجمع وتمثل مهامه في:

- وضع الاستراتيجية وتحديد السياسات المتبعة؛

- يقوم بتمثيل المجمع داخلياً وخارجياً؛

- عقد الاجتماعات مع مجلس الإدارة لدراسة التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس يتكون من تسعة أعضاء، ومن مهامه معالجة الأمور التالية:

- أنشطة المجمع في نهاية السنة؛

- مخطط السنة الحالية والقادمة؛

- تنظيم المجمع ونشاطات التحالف الاستراتيجي.

2- الأمين العام: يعتبر المسؤول الثاني في المجمع مهمته التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

#### ثانياً: مصانع انتاج الدواء

يحتوي مجمع صيدال على تسعة مصانع لإنتاج الادوية تتمثل في:

1- مصنع المدية (أنتيبوتيكال): تم التخطيط لإنجاز هذا الفرع سنة 1969 وتم انجاز الدراسات اللازمة لتنفيذه سنة 1975 وبدأت أشغال إنجازها بالشراكة مع شركة CTIP الإيطالية سنة 1978، غير أن بداية نشاطه الإنتاجي كان سنة 1988، وبعد إعادة هيكلة

الصيدلية المركزية الجزائرية وإنشاء مؤسسة صيدال بقي هذا الفرع تابعا لمؤسسة صيدال وفي جانفي 2014 تم تحويل هذا الفرع إلى مصنع مختص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية وهو مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية.

**2- مصنع الدار البيضاء:** يقوم هذا المصنع بإنتاج أصناف مختلفة من الأدوية مثل الأقراص، الأشربة، محاليل الشرب، كبسولات، مراهم، أملاح،... الخ، وتتجاوز قدرته الإنتاجية أكثر من 40 مليون وحدة من مختلف الأصناف، ويمتلك مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المخبر الوطني لمراقبة الادوية مهمته القيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والمكروبيولوجية.

**3- مصنع الحراش بالعاصمة:** بدأ عملية الإنتاج سنة 1971، ويتكون من أربعة ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات وورشة المراهم، وتقدر طاقته الإنتاجية ب 20 مليون وحدة سنويا من مختلف الأصناف، كما يمتلك المصنع أيضا مخبر لمراقبة الجودة، مهمته القيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية.

**4. مصنع عنابة:** يختص هذا المصنع في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، وتقدر قدرته الإنتاجية بأكثر من مليون وحدة سنويا.

**5- مصنع قسنطينة:** يقوم هذا المصنع بإنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل، وتقدر قدرته الإنتاجية ب 5 مليون وحدة سنويا.

**6- مصنع قسنطينة للأنسولين:** مخصص لإنتاج الأنسولين، وعرف تأخر كبيرا في انطلاقه، ثم بعد ذلك عرف انطلاقة محتشمة من حيث الكمية المنتجة أو من حيث الأسعار المرتفعة قبل أن يتبخر الحلم ولم يستطع الصمود من حيث الأسعار والكمية المنتجة أمام الأنسولين القادم من الأردن والمغرب، قبل أن تستفيد هذه الهياكل والتجهيزات التي ضيعت الأموال والوقت والجهد من التحدي الجديد في إنتاج لقاح كورونا الجزائري.

**7- مصنع شرشال:** هو عبارة عن شركة مساهمة فرع بيوتيك أنشأ سنة 1993 ويتكون من ثلاث ورشات إنتاج، ورشة إنتاج الأشربة، ورشة إنتاج المحاليل المكثفة، ورشة إنتاج الأقراص والكبسولات والأكياس، كما يحتوي المصنع على مخبر مراقبة الجودة مهمته إجراء التحاليل الفيزيوكيميائية والمكروبيولوجية، وقد توقف عن العمل سنة 2014.

**مصنع باتنة:** يقوم هذا المصنع بإنتاج التحاميل وهو حديث النشأة إلا أنه متوقف عن العمل بسبب اعادة تزويده بالمعدات اللازمة وإعادة ترميمه.

**9- مصنع جسر قسنطينة:** يتكون هذا المصنع من خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس وورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، وتقدر طاقته الإنتاجية ب 20 مليون وحدة سنويا، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا متطورة، كما يتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مهمته إجراء التحاليل الفيزيوكيميائية والمكروبيولوجية وخصائص السموم.

### ثالثا: الفروع

يتكون مجمع صيدال بالإضافة إلى المؤسسة الأم من فرعين رئيسيين على شكل شركات ذات أسهم هي<sup>1</sup>:

#### 1- فرع سوميدال:

هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال 59% والمجمع الصيدلاني الأوربي 36.45% وفياليب 4.55%، يقع مقره في المنطقة الصناعية واد السمار ويتكون هذا الفرع من ثلاث وحدات هي:

- وحدة مخصصة لإنتاج المنتجات الهرمونية؛
- وحدة مخصصة لإنتاج السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛
- وحدة مخصصة لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات واقراص).

#### 2- فرع إبييرال

هو شركة ذات أسهم ناتجة عن شراكة بين مجمع صيدال 40% ومجمع جلفارالامارتي 40% وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بنسبة 20%، وتتمثل المهام الرئيسية لفرع إبييرال في إنشاء واستغلال مشروع لصناعة المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري.

<sup>1</sup>- فاطمة محجوب، مرجع سابق، ص 160.

#### رابعاً: مركز البحث والتطوير

يقع مركز البحث والتطوير في قلب أنشطة مجمع صيدال، يسمح هذا الهيكل والتي تتمثل وظيفته في توفير الدعم التكنولوجي لوحداث الإنتاج، بتطوير أدوية جنيصة جديدة قبل الشروع في تصنيعها، وتم تجهيز هذا المركز بمختبرات ومعدات بحث متطورة.<sup>1</sup>

#### خامساً: الوحدات التجارية

يمتلك مجمع صيدال ثلاث وحدات تجارية، الهدف منها هو التقرب أكثر من الزبائن وهي كما يلي:

1- الوحدة التجارية للوسط UCC: يقع مقرها في المحمدية الجزائر وتم إنشائها سنة 1996 وأسندت لها مهمة تخزين وتوزيع وتسويق منتجات المجمع وضمان أحسن خدمة للزبائن.

2- الوحدة التجارية للشرق Ucb: يقع مقرها في باتنة وهي تغطي أكثر من 19 ولاية في الشرق الجزائري، أنشئت سنة 1999 بهدف ضمان تغطية احتياجات الولايات الشرقية من المنتجات الصيدلانية.

3- الوحدة التجارية للغرب Uco: مقرها وهران وتم إنشائها سنة 2000، مهمتها توزيع وتسويق منتجات مجمع صيدال وتغطية احتياجات ولايات الغرب الجزائري من المنتجات الصيدلانية.

#### سادساً: المديريات

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من 08 مديريات تشرف على عملية تسيير وتنظيم شؤون المجمع وهي كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- مديرية التسويق والإعلام الطبي

تتمثل المهمة الأساسية لهذه المديرية في التسويق بالدرجة الأولى لمنتجات صيدال، ثم الإعلام الطبي وذلك عن طريق دراسات السوق وتوجيه المجمع ووضع استراتيجية تسويقية جيدة، تم إنشائها سنة 1998 ومن مهامها أيضا ضمان تحسين صورة المجمع الخارجية، هذه المديرية مزودة بطاقم ذو كفاءة عالية في مجال الإعلام الطبي والتسويق وشبكة من

<sup>1</sup> [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) consulté le 02/10/2021.

<sup>2</sup> - وثائق داخلية لمجمع صيدال.

المندوبين الطبيين موزعين عبر كافة التراب الوطني، هدفهم الاقتراب والإعلام لأكبر عدد ممكن من الأطباء والصيدلة.

## 2- مديرية التحليل والمراجعة والتخليص:

تتمثل وظيفتها في المراجعة الداخلية لجميع حسابات وعمليات التحليل المالي لمجمع صيدال، وتقوم بإعداد تقارير أسبوعية وشهرية عن نشاط المجمع كما تقوم بإعداد تقارير التسيير.

## 3- مديرية المحفظة والاستراتيجية المالية

أسندت لهذه المديرية مهمة وضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي للمجمع وكذلك متابعة عمليات التمويل القصيرة الاجل والطويلة الاجل، إضافة إلى تسيير محفظة الأوراق المالية للمجمع في السوق الثانوي.

## 4- مديرية الموارد البشرية:

تتمثل المهمة الرئيسية لهذه المديرية في تسيير الموارد البشرية للمجمع وذلك من خلال تحديد مجالات التكوين، نوعية الإطار الوظيفي، تحديد سياسة الأجور ونظام الحوافز لوضع سياسة خاصة بتسيير الموارد البشرية، بالتنسيق مع الأقسام المماثلة بمختلف الفروع والوحدات التابعة للمجمع.

## 5- مديرية التأمين والجودة والمشاريع:

وظيفة هذه المديرية تتمثل في تسيير أنظمة الجودة بالوحدات الإنتاجية للمجمع، وتسيير مشاريع حيازة شهادات الجودة ومراقبة وحدة البحث والتطوير وتوجيهها بخصوص جودة المنتجات المطابقة للأصل.

## 6- مديرية التنظيم والاعلام الالي:

تتمثل وظيفة هذه المديرية في وضع مخطط إدارة نظام المعلومات للمجمع مع ضمان كفاءة مخطط التسيير، كما تضمن أيضا إعداد خطط الاعلام الآلي اللازمة ودراسة حاجيات الوحدات والمصانع الإنتاجية.



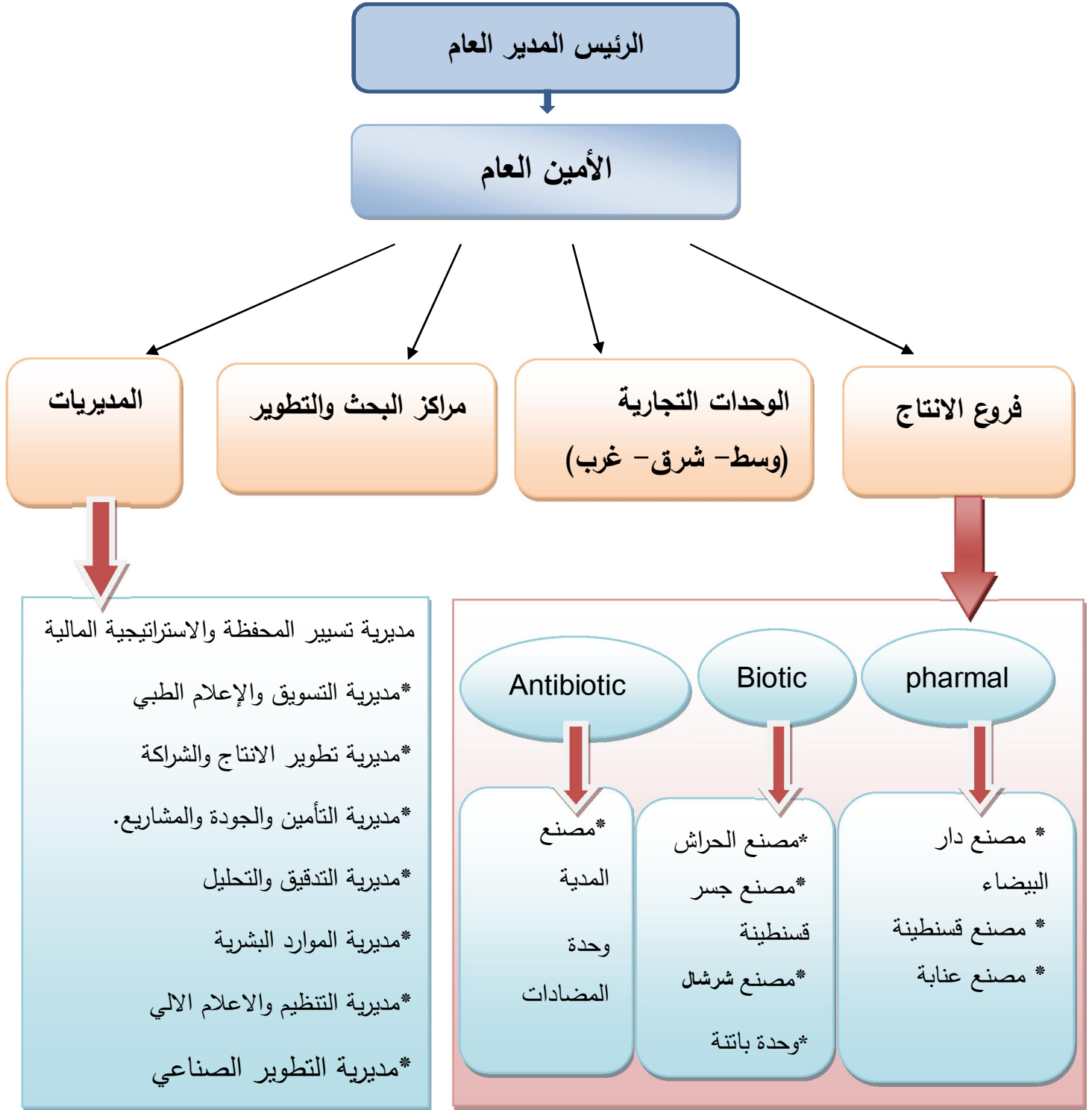
**7- مديرية تطوير الصناعة والشراكة:**

تتمثل وظيفة هذه المديرية في البحث عن تطوير الصناعة الصيدلانية عن طريق  
مخابر البحث التابعة للمجمع أو عن طريق الشراكة مع المخابر الأجنبية وهذا من أجل  
تعزيز مكانة المجمع في السوق الوطنية وحتى في الأسواق الدولية.

**8- مديرية التطوير الصناعي:**

تهتم هذه المديرية بتطوير الصناعي للمنتجات الصيدلانية وذلك عن طريق تطوير  
واقثناء المعدات الحديثة والمتطورة.  
والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال.

### المطلب الثالث: تطور نشاط مجمع صيدال

قمنا في هذا المطلب بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر الأساسية والتي تعد مهمة في تقييم أداء أي مؤسسة، حيث تعد هذه العناصر معيار للحكم على تطور وازدهار نشاط أي مؤسسة أو انكماشه وتراجعها، وتتمثل هذه العناصر في: قيمة وكمية الإنتاج، المبيعات، النتيجة الصافية، الموارد البشرية، ربحية السهم وذلك خلال الفترة 2016-2020.

#### أولاً: تطور الإنتاج

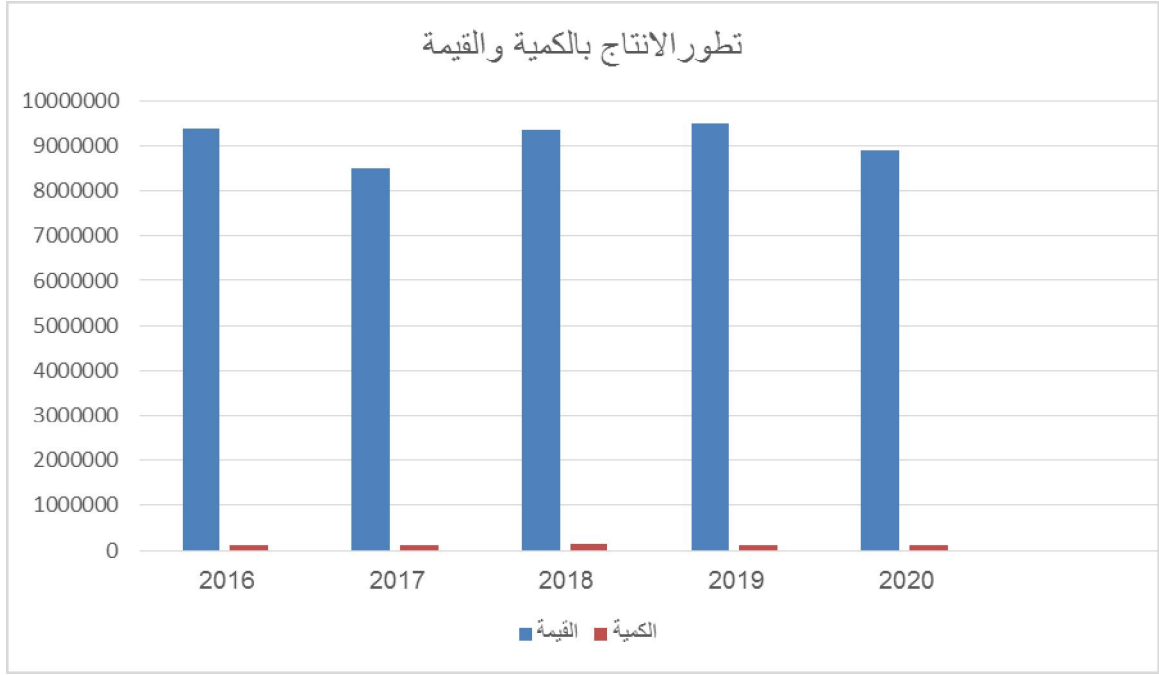
عرف إنتاج مجمع صيدال بالكمية وبالقيمة وبتطوراته عدة تطورات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (07): تطور الإنتاج لمجمع صيدال بالقيمة وبالكمية للفترة 2016-2020

السنوات	الإنتاج بالقيمة (10 <sup>3</sup> ) دج	نسبة الزيادة أو النقصان %	الإنتاج بالكمية (10 <sup>3</sup> ) وحدة	نسبة الزيادة أو النقصان %
2016	9393412	10.25	119766	9.94
2017	8580334	-8.66	109647	-8.45
2018	9367871	7.86	128570	11.28
2019	9483860	1.24	125725	-2.21
2020	8885731	-6.31	115333	-8.27

المصدر: تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة من 2016 إلى 2020

الشكل رقم (07): تطور الإنتاج بالقيمة وبالكمية ما بين (2020/2016)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المؤشرات السابقة.

من خلال الجدول يتضح أن هناك تذبذب في وتيرة الإنتاج بالقيمة وبالكمية خلال الفترة 2016-2020، حيث نلاحظ انخفاض الإنتاج خلال سنة 2017، ليعاود الارتفاع قليلا سنة 2018 و2019 أين سجل أكبر قيمة له خلال سنوات الدراسة ويرجع ذلك إلى: - زيادة الطلب على المنتج الصيدلاني، مما سمح للمجمع بالاستخدام الأمثل لطاقته الإنتاجية؛

- توفر التمويل اللازم من المواد الأولية؛

- توفر الشروط الضرورية لتخزين المنتجات؛

- توسيع تشكيلة المنتجات ذات الطلب المرتفع وقيمة تجارية عالية.

أما خلال سنة 2020 فعرف إنتاج المجمع انخفاضا كبيرا بالقيمة وبالكمية ويرجع ذلك إلى جائحة كورونا التي أثرت على إنتاج المجمع وذلك بسبب فرض الدولة بعض الإجراءات والتدابير الصحية التي أثرت على مستوى الإنتاج ومن هذه التدابير هو تخفيض اليد العاملة إلى النصف واحترام التباعد في العمل وتوقف وسائل النقل...الخ).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

ثانياً: المبيعات

عرفت مبيعات مجمع صيدال عدة تطورات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تطور مبيعات مجمع صيدال للفترة 2016-2020

السنوات	المبيعات بالقيمة مليار دج	نسبة الزيادة أو النقصان %	المبيعات بالكمية مليار وحدة	نسبة الزيادة أو النقصان %
2016	10223411	2.40	107618	3.61
2017	10265898	0.42	106855	-0.71
2018	10317577	0.50	108523	1.56
2019	9392751	-8.96	104155	-4.03
2020	9809930	4.44	100132	-3.86

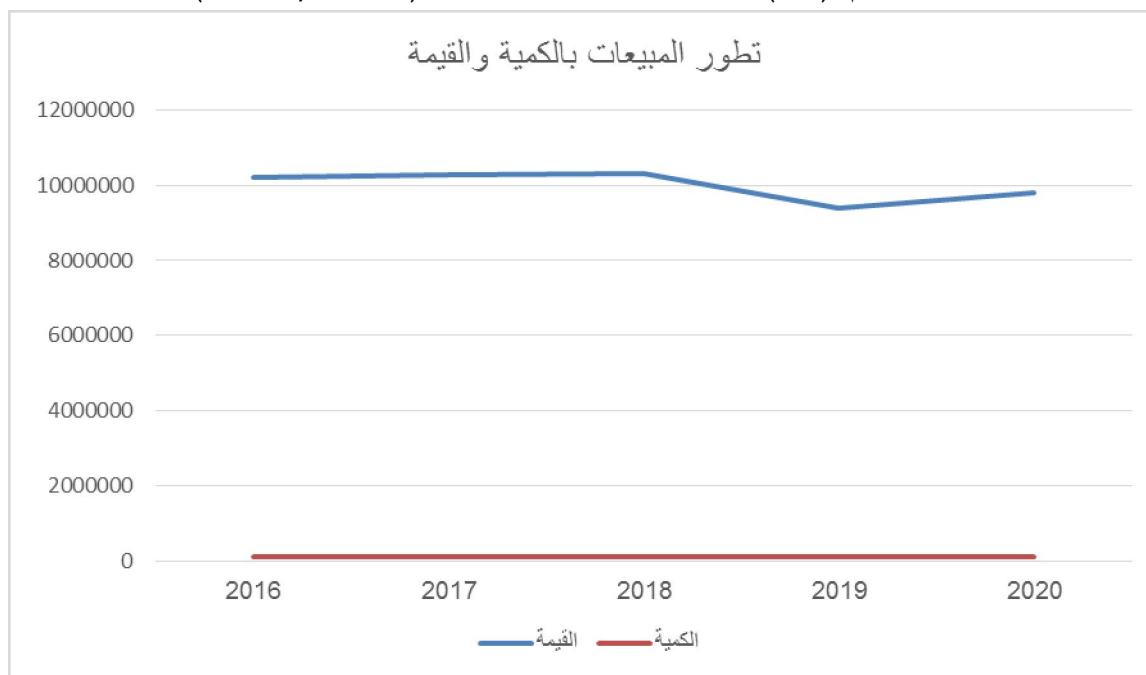
المصدر: تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة من 2016 إلى 2020

من الجدول السابق نلاحظ أن رقم الاعمال يتزايد باستمرار خلال السنوات من 2016

إلى 2018 على الرغم من انخفاض الكميات المباعة سنة 2017، وسبب ذلك هو تركيز المجمع على إنتاج وبيع منتجات ذات قيمة عالية نسبياً ومطلوبة في السوق، غير أنه عرف تراجع في قيمة وكمية المبيعات خلال سنة 2019 ليعاود الارتفاع في قيمة المبيعات سنة 2020 رغم انخفاض كمية المبيعات، والشكل التالي يبين تطور المبيعات خلال الفترة 2016-2020.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الشكل رقم (08): تطور المبيعات ما بين (2020/2016)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المؤشرات السابقة.

ثالثاً: تطور الموارد البشرية

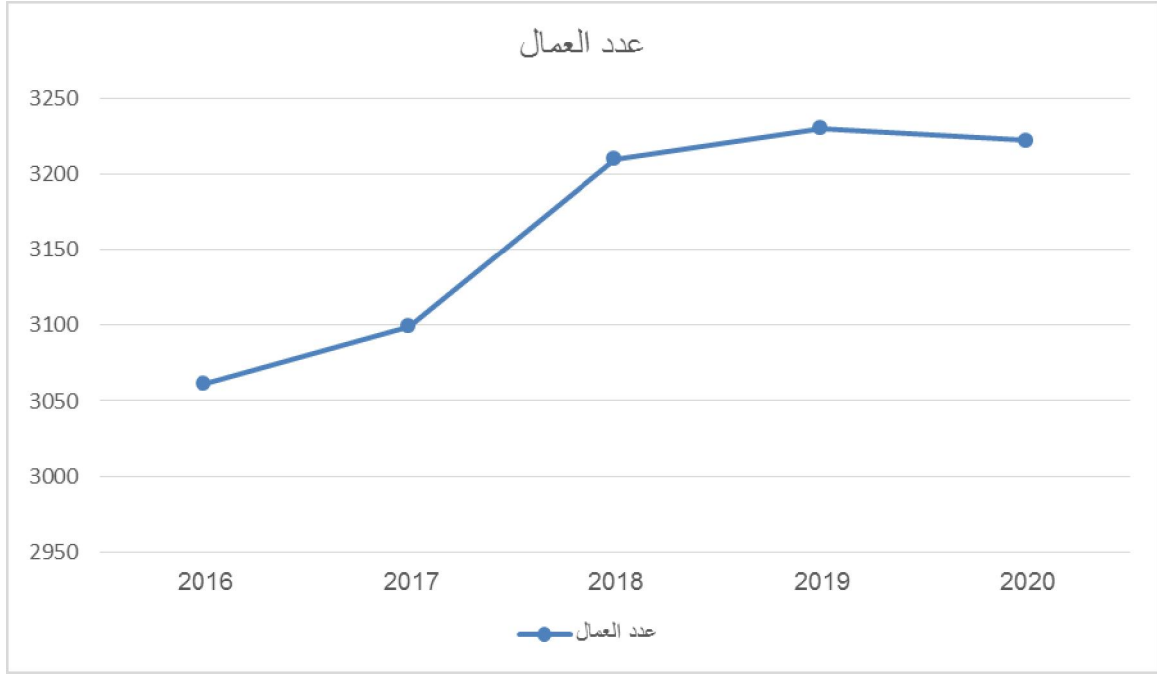
شهدت الموارد البشرية لمجمع صيدال عدة تغيرات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال ما بين (2020 / 2016)

السنوات	عدد العمال	نسبة الزيادة أو النقصان %
2016	3061	-5.84
2017	3099	1.24
2018	3210	3.72
2019	3230	0.62
2020	3222	-0.25

المصدر: تقارير التسيير لمجمع صيدال لسنوات من 2016 إلى 2020

الشكل رقم (09): تطور الموارد البشرية خلال (2016/ 2020)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المؤشرات السابقة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن مجموع الموارد البشرية في تطور مستمر خلال الفترة 2016-2019 حيث ارتفع عدد العاملين من 3061 عام 2016 إلى 3230 عاملا سنة 2019، وهذا راجع إلى توسع نشاطات المجمع من خلال الاستثمارات الجديدة التي قام بها خلال هذه الفترة، وكذا إلى الاهتمام الذي توليه إدارة مجمع صيدال لمثل هذه الطاقات البشرية واستغلالها كأساس استراتيجي لتحقيق أهدافها، لهذا فهي تعمل على تطويره وتحسينه باستمرار، أما فيما يخص تطور هذه الموارد فإنه يختلف من صنف إلى آخر.

رابعا: تطور النتيجة الصافية

عرفت النتيجة الصافية لمجمع صيدال عدة تغيرات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

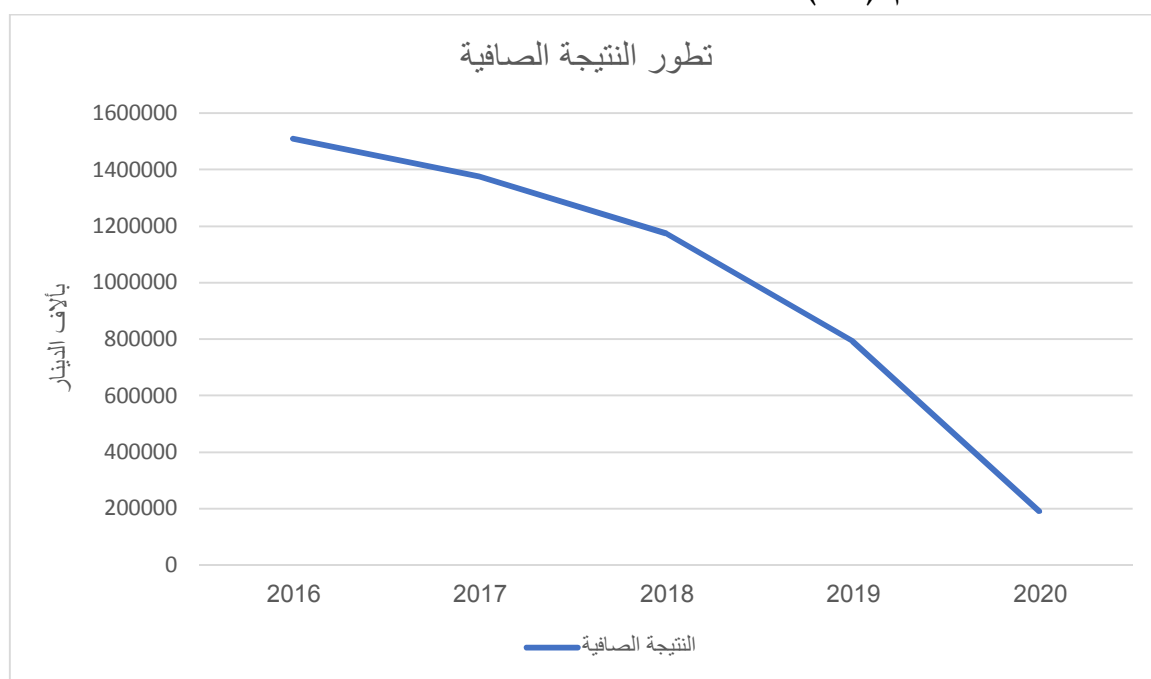
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الجدول رقم (10): تطور النتيجة الصافية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 الوحدة دج

السنة	النتيجة الصافية	نسبة الزيادة أو النقصان %
2016	1509161605.05	31.94
2017	1376295647.88	-8.80
2018	1174214390.98	-14.68
2019	793514004.08	-32.42
2020	189936341.33	-76.06

المصدر: من إعداد الطالب بناء على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2020-2016

الشكل رقم (10): تطور النتيجة الصافية خلال الفترة 2016-2020



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المؤشرات السابقة

نلاحظ من الجدول السابق انخفاض في النتيجة الصافية خلال فترة الدراسة حيث حقق مجمع صيدال نتيجة صافية سنة 2016 قدرت ب 1509161605.05 دج لتتخفض سنة 2017 بنسبة 8.8% لتواصل الانخفاض خلال السنوات 2018 و 2019 حيث انخفضت بنسبة 14.68% و 32.42% على التوالي لتسجل أدنى نتيجة خلال سنة 2020 بمقدار 189936341.33 أي بانخفاض بنسبة 76.06% مقارنة بسنة 2019، ويرجع سبب



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

انخفاض النتيجة الصافية إلى المنافسة الشرسة التي يتعرض لها المجمع بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف وكذلك جائحة كورونا التي أثرت على جميع القطاعات.

**خامسا: تطور ربحية السهم**

شهدت ربحية السهم لمجمع صيدال عدة تغيرات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

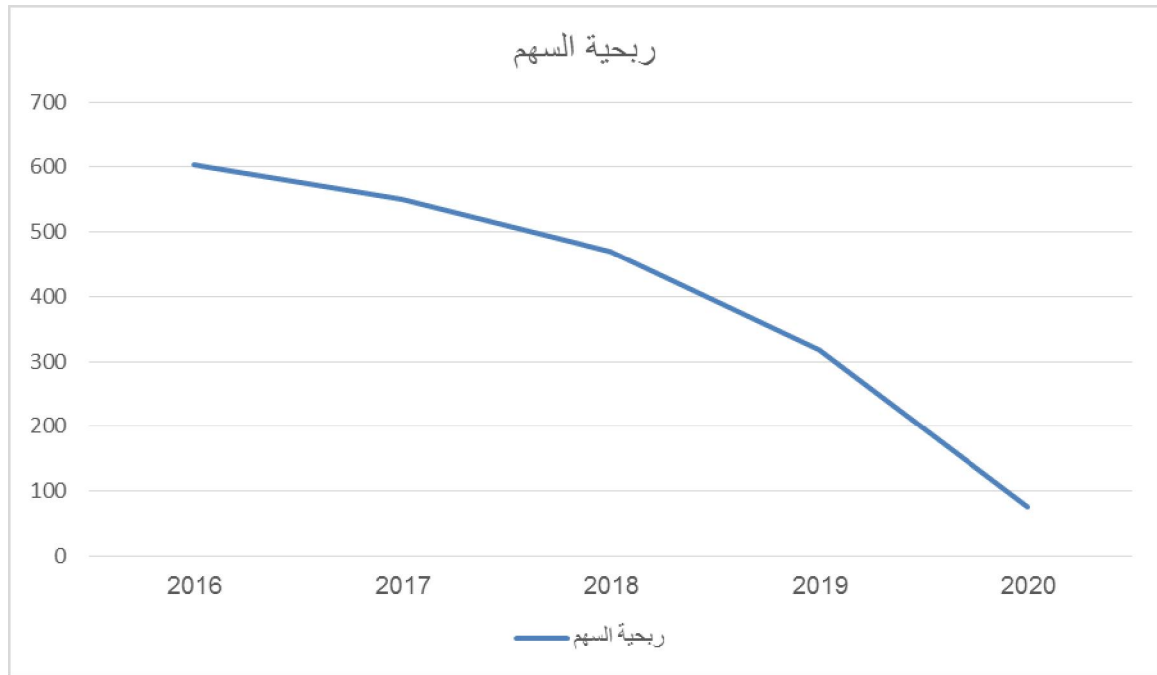
**الجدول رقم (11): تطور ربحية السهم خلال الفترة (2016-2020)**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	1509161605.06	1376295647.88	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
عدد الأسهم	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000
ربحية السهم	603.66	550.51	469.68	317.40	75.97
نسبة التغير	-	-8.80	-14.68	-32.42	-76.06

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

نلاحظ من الجدول السابق انخفاض ربحية السهم من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة ويرجع ذلك إلى انخفاض النتيجة الصافية لمجمع صيدال وقد سجل أضعف نتيجة خلال سنة 2020 بانخفاض قدره 76.06% مقارنة بسنة 2019 وبهذا الوضع ستتخفض أسعار أسهم المجمع نتيجة عرض المساهمين لأسهمهم للبيع نتيجة تدني ربحية السهم والبحث على فرص أخرى أو استثمارها في مؤسسات أخرى أين يكون العائد كبير، وعليه سينخفض راس مال المجمع ويواجه صعوبة في إيجاد التمويل اللازم من أجل استمرار النشاط إذا لم يتم المجمع بتحسين النتيجة في المستقبل.

الشكل رقم (11) تطور ربحية السهم لمجمع صيدال للفترة 2016-2020



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المؤشرات السابقة.

### المبحث الثاني: الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء لمجمع صيدال

إن تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية يعد من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، حيث يسعى المسيرين والمحللين الماليين إلى معالجة وتصحيح النقائص والاختفاء، وتعتبر المعلومات التي يقدمها المحلل المالي بمثابة صورة حقيقية تعكس واقع المؤسسة، فالمهتمون بالمؤسسة سواء من داخلها مثل المديرين والعمال أو من خارجها مثل الدائنين والمساهمين يقومون ببناء قراراتهم اعتماداً على هذه المعلومات، ويتم الحصول على هذه المعلومات باستخدام القوائم المالية من خلال القيام بدراساتها وتحليلها باستخدام مجموعة النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر أقدم الوسائل التي تستخدم في دراسة وتحليل القوائم المالية.

### المطلب الأول: عرض الميزانيات المختصرة لمجمع صيدال ودراستها

سنقوم في هذا المطلب بعرض الميزانية المختصرة لمجمع صيدال والقيام بدراسة إحصائية مقارنة لميزانية مجمع صيدال لخمس سنوات من 2016 إلى 2020، وذلك من أجل معرفة واقع مجمع صيدال ومدى كفاءة تسيره، واستخراج الانحرافات ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

### أولاً: عرض الميزانيات المختصرة

الميزانية المختصرة هي اختصار للميزانية المالية فهي تظهر الكتل الرئيسية للميزانية فقط.

### الجدول رقم (12): الميزانية المالية المختصرة للفترة 2016-2020 الوحدة: دج

2020	2019	2018	2017	2016	الأصول
25802976942.60	26773207679.36	24830612573.08	33959354465.81	30441796482.93	أصول غير الجارية
14884573533.83	13660971197.91	14743731388.84	14359590124.42	15948740174.48	الأصول الجارية
6550453532.15	6887530621.19	6288271950.21	4883145010.78	5729341770.32	قيم الاستغلال
5548553649.36	4855289166.01	5319769680.04	4737552316.69	5088398015.82	قيم قابلة للتحقق
2785566352.32	1918151410.71	3135689758.29	4738892796.95	5131000388.34	قيم جاهزة
40687550476.43	40434178877.27	39574343961.92	48318944590.23	46390536657.41	مجموع الأصول

2020	2019	2018	2017	2016	الخصوم
22234554786.95	21776278416.42	19796410396.42	27931531057.74	27464009197.27	الأموال الخاصة
12054977890.45	12464710737.10	12971323611.56	13318697612.35	11397228495.69	خصوم غير الجارية
6398017799.03	6193189703.75	6806609953.78	7068715920.14	7529298964.45	خصوم الجارية
40687550476.43	40434178877.27	39574343961.92	48318944590.23	46390536657.41	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

### ثانياً: تحليل بعض الكتل المالية

سنحاول في هذا العنصر دراسة وتحليل تطور بعض الكتل الرئيسية لميزانية مجمع صيدال للفترة 2016-2020 وذلك من أجل معرفة واقع المجمع وتطور قدراته وامكانياته المادية والمالية.

#### 1- الأموال الخاصة:

عرفت الأموال الخاصة عدة تغيرات يمكن إبرازها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم: (13) تطور الأموال الخاصة لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
أموال الخاصة	27464009197.27	27931531057.74	19796410396.42	21776278416.42	22234554786.95
نسبة التغير %	-	1.70	-29.1	10.00	2.10

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020. نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الأموال الخاصة عرفت ارتفاعاً من 27464009197.27 سنة 2016 إلى 27931531057.74 سنة 2017 ويرجع ذلك إلى زيادة الاحتياطات الموحدة وانخفاض توزيعات الأرباح على الأفراد، ثم انخفضت إلى 19796410396.42 سنة 2018 ويرجع هذا الانخفاض إلى انخفاض حقوق الملكية الأخرى، لترتفع سنة 2019 إلى 21776278416.42 وسنة 2020 سجلت 22234554786.95.

#### 2- الخصوم غير جارية:

شهدت الخصوم الغير جارية لمجمع صيدال عدة تغيرات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم: (14) تطور الخصوم غير الجارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
خصوم غير جارية	11397228495.69	13318697612.35	12971323611.56	12464710737.10	12054977890.45
نسبة التغير %	-	16.85	-2.60	-3.90	-3.28

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الديون في تذبذب مستمر خلال سنوات الدراسة، حيث ارتفعت من 11397228495.69 سنة 2016 إلى 13318697612.35 دج

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

سنة 2017، لتتخفف إلى 12971323611.56 دج سنة 2018 وإلى 12464710737.10 دج سنة 2019، لتواصل الانخفاض سنة 2020 حيث سجلت قيمة الديون مبلغ 12054977890.45 دج، ويرجع سبب انخفاض الديون إلى قيام مجمع صيدال بتسديد جزء من ديونه.

**3- الخصوم الجارية:**

عرفت الخصوم الجارية عدة تطورات يمكن إبرازها في الجدول التالي:

**الجدول رقم: (15) تطور الخصوم الجارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
الخصوم الجارية	7529298964.45	7068715920.14	6806609953.78	6193189703.75	6398017799.03
نسبة التغير %	-	-6.11	-3.70	-9.01	3.30

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 نلاحظ أن الخصوم الجارية في انخفاض مستمر خلال فترة الدراسة، حيث انخفضت من 7529298964.45 دج سنة 2016، إلى 7068715920.14 دج سنة 2017 لتواصل الانخفاض خلال سنتي 2018 و 2019 إلى 6806609953.78 دج و 6193189703.75 دج على التوالي، لترتفع قليلا سنة 2020 إلى 6398017799.03، ويعود سبب هذا التذبذب إلى قيام المجمع بتسديد جزء من ديونه وحصوله على قروض جديدة.

**4- الأصول الثابتة**

شهدت الأصول الثابتة عدة تغيرات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم: (16) تطور الأصول الثابتة لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
الأصول الثابتة	30441796482.93	33959354465.81	24830612573.08	26773207679.36	25802976942.60
نسبة التغير %	-	11.55	-26.88	7.82	-3.62

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الأصول الثابتة خلال سنوات الدراسة في تذبذب مستمر حيث سجلت مبلغ 30441796482.93 دج سنة 2016، لترتفع سنة 2017 إلى 33959354465.81 دج، لتتخفف سنة 2018 إلى 24830612573.08 دج، لتعاود

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الارتفاع سنة 2019 إلى 26773207679.36 دج لتتخفض سنة 2020 بنسبة 3.62% ويرجع هذا التذبذب في الأصول الثابتة إلى قيام المجمع بتجديد بعض عناصر الأصول. **المطلب الثاني: تقييم وقياس الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي لمجمع صيدال** يعد رأس المال العامل مقياس للحكم على كفاءة المجمع في إدارة سيولته، فإذا كان رأس المال العامل موجب فهذا يدل على أن للمؤسسة هامش أمان يجعل للمجمع قدرة على الوفاء بالتزاماته القصيرة الأجل، أما إذا كان سالب فهو في غير صالح المجمع لأن ذلك يدل على عدم قدرت المجمع على الوفاء بالتزاماته اتجاه الغير. **أولاً: رأس المال العامل**

هو عبارة عن مؤشر توازن للانتقال من مشاكل التوازن المالي على المدى الطويل إلى المدى القصير. وهو هامش الأمان الناتج عن فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة أي هو التمويل الدائم الموجه لدورة الاستغلال ويحسب بإحدى الطريقتين: **\*من أعلى الميزانية: ويتم حسابه بالعلاقة التالية:**

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

والجدول التالي يوضح حساب رأس المال العامل لمجمع صيدال من أعلى لميزانية: **الجدول رقم (17): حساب رأس المال العامل الصافي لمجمع صيدال من أعلى الميزانية للفترة 2016-2020**

الوحدة: دج

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الأموال الدائمة	38861237692.96	41250228670.09	32767734008.14	34240989153.52	34289532677.40
الأصول الثابتة	30441796482.93	33959354465.81	24830612573.08	26773207679.36	25802976942.60
ر.م. العامل الصافي	8419441210.03	7290874204.28	7937121435.06	7467781474.16	8486555734.80

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020

**\*من أسفل الميزانية: ويتم حسابه بالعلاقة التالية:**

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون القصيرة}$$

الجدول التالي يوضح حساب رأس المال العامل لمجمع صيدال من أسفل لميزانية:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الجدول رقم (18): حساب رأس المال العامل الصافي لمجمع صيدال من أسفل الميزانية

الوحدة: دج

للفترة 2020-2016

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
14884573533.83	13660971197.91	14743731388.84	14359590124.42	15948740174.48	أصول الجارية
6398017799.03	6193189703.75	6806609953.78	7068715920.14	7529298964.45	خصوم الجارية
8486555734.80	7467781474.16	7937121435.06	7290874204.28	8419441210.03	رأس المال العامل الصافي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016 من خلال الجدولين نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي للمجمع موجب خلال فترة الدراسة غير أنه عرف بعض التذبذب من سنة لأخرى حيث سجل انخفاضا سنة 2017 ليعاود الارتفاع سنة 2018 ثم يسجل انخفاضا آخر خلال سنة 2019 ليرتفع مجدد سنة 2020، وهذا ما يعني أن مجمع صيدال يمتلك هامش أمان يمكنه من مواجهة حوادث دورة الاستغلال التي تمس بالسيولة، وأن المجمع يستطيع تمويل استثماراته واحتياجاته المالية باستخدام موارده المالية الدائمة.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل

ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

= (قيم قابلة للتحقق + قيم محققة) - (قروض قصيرة الاجل - سلفات مصرفية)

والجدول التالي يوضح احتياج رأس المال العامل لمجمع صيدال للفترة 2020-2016

الجدول رقم (19): احتياج رأس المال العامل لمجمع صيدال للفترة 2020 - 2016

الوحدة: دج

2020	2019	2018	2017	2016	السنوات
12099007181.51	11742819787.20	11608041630.25	9620697327.17	10817739786.14	احتياجات الدورة
5476007533.73	5382483172.50	6744519320.95	6271008673.06	6719135520.04	موارد الدورة
6622999647.78	6360336614.70	4863522309.30	3349688654.11	4098604266.10	احتياجات ر.م.ع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياجات رأس المال العامل لكل سنوات محل الدراسة موجبة وهذا يدل على أن احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة ما يعني أن المجمع ليس مضطرا للبحث عن موارد مالية جديدة مادام ضمان التسديد موجود والمتمثل في المخزونات.

**ثالثا: الخزينة**

تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، أي هي مجموع الأموال الجاهزة التي تستطيع المؤسسة التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة لمدة دورة استغلالية، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة، ويتم حسابها بطريقتين:

$$\text{الخزينة} = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم}$$

أو:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل الصافي} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

والجدول التالي يوضح حساب الخزينة الصافية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

**الجدول رقم (20): حساب الخزينة الصافية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

الوحدة: دج

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
2785566352.32	1918151410.71	3135689758.29	4738892796.95	5131000388.34	خزينة الأصول
922010265.30	810706531.25	620906312.83	797707247.08	810163444.41	خزينة الخصوم
1863556087.02	1107444879.46	2514783445.46	3941185549.87	4320836943.93	الخزينة الصافية
8486555734.80	7467781474.16	7937121435.06	7290874204.28	8419441210.03	رأس م .ع.ص
6622999647.78	6360336614.70	4863522309.30	3349688654.11	4098604266.10	احتياجات ر.م.ع
1863556087.02	1107444879.46	2514783445.46	3941185549.87	4320836943.93	الخزينة الصافية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 من خلال الجدول نلاحظ أن الخزينة الصافية موجبة خلال سنوات الدراسة وهذا ما يدل على أن الموارد الدائمة أكبر من الاصول الثابتة وبالتالي هناك فائض في رأس المال مقارنة بالاحتياجات، غير أنه عرف انخفاضا مستمر خلال سنوات الدراسة فمن 4320836943.93 دج سنة 2016 إلى 3941185549.87 دج سنة 2017 إلى 2514783445.46 دج سنة 2018 إلى 1107444879.46 دج سنة 2019 ليرتفع قليلا سنة 2020 حيث سجل 1863556087.02 دج، وهذا جيد من ناحية التوازن المالي كون



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

وجود سيولة كافية في الخزينة يضمن حالة اليسر المالي وعدم وقوع المؤسسة في حالة العسر المالي، إلا أنه من الأفضل للمؤسسة توظيف جزء من هذه الأموال قصد الاستفادة منها.

**المطلب الثالث: تقييم وقياس الأداء باستخدام النسب المالية**

سنقوم في هذا المطلب بدراسة وتحليل القوائم المالية لمجمع صيدال باستخدام مختلف النسب المالية المعروفة والواسعة الانتشار، والتي رأينا أنها تتلأم مع طبيعة مجمع صيدال وتعطي لنا صورة واضحة عن واقع المجمع. أولاً: **نسب السيولة**: يتم قياس نسب السيولة في المؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها القصيرة الاجل في آجالها المحددة، ويمكن توضيح هذه النسب من خلال ما يلي:

**1- نسبة السيولة العامة**: وتقيس هذه النسبة مدي تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

**نسبة السيولة العامة = الأصول الجارية / الخصوم الجارية**

والجدول التالي يوضح حساب نسبة السيولة العامة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

**الجدول رقم (21): نسبة السيولة العامة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الأصول الجارية	15948740174.48	14359590124.42	14743731388.84	13660971197.91	14884573533.83
الخصوم الجارية	7529298964.45	7068715920.14	6806609953.78	6193189703.75	6398017799.03
نسبة السيولة العامة	2.118	2.031	2.166	2.205	2.326

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة السيولة العامة خلال فترة الدراسة تفوق الواحد وفي ارتفاع مستمر، فمن 2.118 سنة 2016 إلى 2.166 سنة 2018 إلى 2.205 إلى 2.326 سنة 2019 إلى 2.326 سنة 2020 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة المرجعية المقدرة بـ 1 وهذا ما يعني وجود فائض في الأصول المتداولة والتي غطت الديون قصيرة الأجل أكثر من مرتين، وبهذا فإن المؤسسة لها القدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

2- نسبة السيولة المختصرة: توضح هذه النسبة مدى تغطية الأصول الجارية محذوف منها المخزون للخصوم الجارية وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = (\text{الأصول الجارية} - \text{المخزون}) / \text{الخصوم الجارية}$$

والجدول التالي يوضح نسبة السيولة المختصرة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

**الجدول رقم (22): نسبة السيولة المختصرة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
أصول جارية- المخزون	10219398404.16	9476445113.34	8455459438.33	6773440576.72	8334120001.68
الخصوم الجارية	7529298964.45	7068715920.14	6806609953.78	6193189703.75	6398017799.03
نسبة السيولة المختصرة	1.357	1.340	1.242	1.093	1.302

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 تقوم هذه النسبة على استبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها، ونلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حافظت على نسبة متقاربة للسيولة المختصرة بين كل السنوات، حيث مقابل كل دينار من الخصوم الجارية هناك 1.357 دينار من نسبة السيولة سريعة التحول إلى نقدية سنة 2016، وانخفضت هذه النسبة إلى 1.340 سنة 2017 ثم انخفضت إلى نسبة 1.242 سنة 2018 لتعاود الانخفاض سنة 2019 حيث سجلت 1.093 ثم ارتفعت سنة 2020 حيث سجلت نسبة 1.302، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة المرجعية والتي تتراوح بين (0.3-0.5) وهذا يدل على وجود أموال فائضة يجب على المؤسسة استثمارها.

3- نسبة السيولة الآنية: تقيس هذه النسبة مدى تغطية خزينة الأصول للخصوم الجارية ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الآنية} = \text{خزينة الأصول} / \text{الخصوم الجارية}$$

والجدول التالي يوضح حساب نسبة السيولة الآنية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

**الجدول رقم (23): نسبة السيولة الآنية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
خزينة الأصول	5131000388.34	4738892796.95	3135689758.29	1918151410.71	2785566352.32
الخصوم الجارية	7529298964.45	7068715920.14	6806609953.78	6193189703.75	6398017799.03
نسبة السيولة الآنية	0.681	0.670	0.460	0.309	0.435

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة الآتية لمجمع صيدال في انخفاض مستمر خلال السنوات الثلاثة الأولى من الدراسة، حيث كانت المؤسسة سنة 2016 تتوفر على سيولة تقدر ب 0.681 لكل دينار من الخصوم الجارية، ثم انخفضت سنة 2017 لتصل إلى 0.670، ثم انخفضت سنة 2018 لتصل إلى 0.46، ثم تواصل الانخفاض سنة 2019 إلى 0.309، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة المرجعية والتي تتراوح بين (0.3-0.2) وهذا يدل على وجود سيولة فائضة يجب على المؤسسة استثمارها واستغلالها.

**ثانيا: نسب التمويل والاستقلالية**

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على تمويل الغير لأنشطتها، ويمكن توضيح نسب التمويل في المؤسسة كما يلي:

1- **نسبة التمويل الدائم:** تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة لمجموع الأصول ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول غير الجارية}}$$

والجدول التالي يوضح حساب نسبة التمويل الدائم لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

**الجدول رقم (24): نسبة التمويل الدائم لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الأموال الدائمة	38861237692.96	41250228670.09	32767734008.14	34240989153.52	34289532677.40
الأصول غير جارية	30441796482.93	33959354465.81	24830612573.08	26773207679.36	25802976942.60
نسبة التمويل الدائم	1.276	1.214	1.319	1.278	1.328

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 نلاحظ من الجدول السابق تذبذب في نسبة التمويل الدائم بين الانخفاض والارتفاع، حيث سجلت هذه النسبة انخفاضا سنة 2017 بنسبة 0.062 لتصل إلى 1.214 لترتفع سنة 2018 بمقدار 0.105 حيث سجلت نسبة تقدر ب نسبة 1.319 ويعود سبب ذلك إلى انخفاض في الأصول غير الجارية، وهذه الوضعية سوف تسمح للمؤسسة بالحصول على المزيد من القروض، لتعاود الانخفاض سنة 2019 حيث سجلت نسبة قدرها 1.278 نتيجة الحصول على أصول غير جارية جديدة، لترتفع سنة 2020 بمقدار 0.05 حيث سجلت

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

نسبة تقدر ب 1.328، وفي العموم هي نسبة جيدة تضع المؤسسة في أريحية كبيرة في تغطية أصولها غير الجارية ونسبة من الأصول الجارية.

2- نسبة التمويل الخاص: تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة لمجموع الأصول ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول غير الجارية}}$$

والجدول التالي يوضح حساب نسبة التمويل الخاص لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

**الجدول رقم (25): نسبة التمويل الخاص لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الأموال الخاصة	27464009197.27	27931531057.74	19796410396.42	21776278416.42	22234554786.95
الأصول غير جارية	30441796482.93	33959354465.81	24830612573.08	26773207679.36	25802976942.60
نسبة التمويل الخاص	0.902	0.822	0.797	0.813	0.861

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020

وتعبر النسبة عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن النسبة أقل من الواحد وهذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد كلياً في تمويل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة، ولكنها نسبة مقبولة تجعل المؤسسة في وضعية مريحة اتجاه دائئها، ونلاحظ أن هذه النسبة انخفضت سنة 2017 و2018، ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع الأصول غير جارية سنة 2017 وانخفاض الأموال الخاصة سنة 2018 لترتفع قليلاً سنة 2019 و2020 نتيجة ارتفاع الأموال الخاصة.

3- نسبة الاستقلالية المالية: توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة لمجموع الديون ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

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

والجدول التالي يوضح حساب نسبة الاستقلالية المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

**الجدول رقم (26): نسبة الاستقلالية المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الأموال الخاصة	27464009197.27	27931531057.74	19796410396.42	21776278416.42	22234554786.95
مجموع الديون	18926527460.14	20387413532.49	19777933565.34	18657900440.85	18452995689.48
نسبة الاستقلالية المالية	1.451	1.370	1.001	1.167	1.204

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020  
تقيس هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة وهذه الأخيرة ترتبط بمدى ديونيتها، ونلاحظ أن هذه النسبة خلال كل السنوات المدروسة أكبر من 1 وبالتالي فالمؤسسة قادرة على تغطية ديونها عن طريق أموالها الخاصة، مما يكسب المؤسسة المرونة في التعامل مع دائنيها ويجعلها في وضع مريح جدا اتجاه دائنيها.

**ثالثا: نسب النشاط:**

تقيس نسب النشاط مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لها، ويمكن توضيح هذه النسب كما يلي:  
1- معدل دوران الأصول: توضح هذه النسبة معدل دوران الأصول، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{رقم الأعمال} / \text{إجمالي الأصول}$$

والجدول التالي يوضح معدل دوران الأصول لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

**الجدول رقم (27): معدل دوران الأصول لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	10223411484.28	10265897771.06	10317577775.54	9392750935.10	9809929760.98
مجموع الأصول	46390536657.41	48318944590.23	39574343961.92	40434178877.27	40687550476.43
معدل دوران الأصول	0.220	0.212	0.260	0.232	0.241

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020  
يتبين من الجدول أن كل دينار مستثمر في أصول المؤسسة قد دار 0.22 مرة تقريبا خلال سنة 2016، أو بعبارة أخرى أن كل دينار مستثمر في الأصول حقق رقم أعمال قدره 0.22 دينار. حيث انخفض معدل دوران الأصول إلى 0.212 سنة 2017،

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

ليرتفع إلى 0.260 سنة 2018، ليرجع وينخفض إلى ما يقدر ب 0.232 سنة 2019، ثم ارتفع سنة 2020 إلى 0.241 ما يعني بأن كفاءة المؤسسة في استثمار الموارد المالية المتاحة في تدهور.

2- معدل دوران الأصول الثابتة: توضح هذه النسبة معدل دوران الأصول الثابتة، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال / مجموع الأصول الثابتة

والجدول التالي يوضح حساب معدل دوران الأصول الثابتة لمجمع صيدال للفترة 2020-2016:

الجدول رقم (28): معدل دوران الأصول الثابتة لمجمع صيدال للفترة 2020-2016

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
9809929760.98	9392750935.10	10317577775.54	10265897771.06	10223411484.28	رقم الأعمال
25802976942.60	26773207679.36	24830612573.08	33959354465.81	30441796482.93	الأصول الثابتة
<b>0.380</b>	<b>0.350</b>	<b>0.415</b>	<b>0.302</b>	<b>0.335</b>	معدل دوران الأصول الثابتة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016 نلاحظ من الجدول السابق انخفاض في معدل دوران الأصول سنة 2017 حيث سجل 0.302 ويعود سبب الانخفاض إلى زيادة الأصول الثابتة، وبديل ذلك على أن كل دينار مستثمر في تلك الأصول الثابتة قد أسهم في تحقيق رقم أعمال قدره 0.30 دج، ثم ارتفع معدل دوران الأصول غير الجارية في سنة 2018 ليصبح 0.415 وسبب هذا الارتفاع يرجع إلى ارتفاع في رقم الاعمال وانخفاض في قيمة الأصول الثابتة، ثم انخفض في سنة 2019 ليصبح 0.350 ليرتفع سنة 2020 حيث سجل 0.380.

3- معدل دوران رأس المال: توضح هذه النسبة معدل دوران رأس المال، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

معدل دوران رأس المال = رقم الأعمال / خزينة الأصول

والجدول التالي يوضح معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال للفترة 2020-2016:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

**الجدول رقم (29): معدل دوران رأس المال لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
9809929760.98	9392750935.10	10317577775.54	10265897771.06	10223411484.28	رقم الأعمال
2785566352.32	1918151410.71	3135689758.29	4738892796.95	5131000388.34	خزينة الأصول
3.521	4.896	3.135	2.166	1.992	معدل دوران رأس المال

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020  
نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع مستمر لمعدل دوران النقدية خلال السنوات من 2016 إلى 2019، فمن معدل 1.992 مرة سنة 2016 إلى 2.166 مرة سنة 2017 إلى معدل 3.135 مرة سنة 2018 إلى معدل 4.896 مرة خلال سنة 2019، ثم انخفض قليلا سنة 2020 حيث سجل معدل 3.521، ويدل هذا الارتفاع في معدل دوران النقدية على استخدام المؤسسة خزينة الأصول من أجل تغطية احتياجاتها المتزايدة للأموال حيث سمحت هذه الحالة باستغلال خزينة الأصول وتصريف الأموال الفائضة لخزينة الأصول.  
من المهم الإشارة إلى أنه لا توجد نسبة نموذجية لمعدل دوران النقدية، لذا ينبغي القيام بمقارنة نسبة المؤسسة مع المؤسسات المماثلة أو مع النسب التاريخية لنفس المؤسسة.  
**4- معدل دوران المخزون:** توضح هذه النسبة معدل دوران المخزون خلال دورة مالية، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة الإنتاج المباع} / \text{متوسط المخزون}$$

والجدول التالي يوضح حساب معدل دوران المخزون لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

**الجدول رقم (30): معدل دوران المخزون لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
8500986765.27	8120668749.84	8749281541.09	8182852778.66	7350368180.70	تكلفة الإنتاج المباع
6718992076.67	6587901285.70	5585708480.52	5306243390.55	5347620894.72	متوسط المخزون
1.26	1.23	1.56	1.54	1.37	معدل دوران المخزون

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع معدل دوران المخزون خلال السنوات 2017 و2018 حيث سجل 1.54 1.56 دورة على التوالي لينخفض خلال سنة 2019 إلى 1.23 دورة ليرتفع قليلا سنة 2020 حيث سجل 1.26 دورة، وبديل هذا على أن معدل دوران المخزون لمجمع صيدال ضعيف جدا حيث أنه سجل أقل من دورتين خلال السنة وهي نسبة ضعيفة تدل على احتفاظ المجمع بالمخزون أكثر من ستة أشهر وهي فترة طويلة تكبد المجمع مزيد من التكاليف إضافة فساد المخزون جراء طول فترة التخزين وتغير أسعاره في الاسواق المحلية والدولية وبقاء جزء من الأموال مجمدة كان بالإمكان استثمارها في مجال آخر، غير أن توفر المجمع على مخزون كبير يجنبه ندرت وارتفاع أسعار المواد الأولية في الأسواق العالمية وبالتالي يضمن عدم توقف الإنتاج بسبب ندرة المواد الأولية.

5- فترة الاحتفاظ بالمخزون: تقيس هذه النسبة الفترة التي يبقي فيها المخزون لدى المؤسسة، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

#### مدة الاحتفاظ بالمخزون = $\frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$

والجدول التالي يوضح حساب مدة الاحتفاظ بالمخزون لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

#### الجدول رقم (31): فترة الاحتفاظ بالمخزون لمجمع صيدال للفترة 2016 - 2020

وحدة: يوم

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
مدة الاحتفاظ بالمخزون	262	233	230	292	285

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020

نلاحظ من الجدول السابق انخفاض في مدة الاحتفاظ بالمخزون سنة 2017 و2018 حيث سجل مدة احتفاظ قدرها 233 و230 يوم على التوالي مقارنة بسنة 2016 التي حققت مدة احتفاظ قدرها 262 يوم، وسجلت أكبر مدة سنة 2019 قدرها 292 يوم، ثم انخفضت مدة الاحتفاظ بالمخزون قليلا سنة 2020 حيث سجلت مدة قدرها 285 يوم، والملاحظ أن مدة الاحتفاظ بالمخزون لدى مجمع صيدال كبيرة جدا وجب على المسيرين إعادة النظر في سياسة تسيير المخزون.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

6- معدل دوران الزبائن: توضح هذه النسبة معدل دوران ديون الزبائن خلال دورة مالية، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \text{صافي المبيعات TTC} / \text{الزبائن} + \text{أوراق القبض}$$

والجدول التالي يوضح حساب معدل دوران الزبائن لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

الجدول رقم (32): معدل دوران الزبائن لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
صافي المبيعات TTC	10223411484.28	10265897771.06	10317577775.54	9392750935.10	9809929760.98
الزبائن + أوراق القبض	3640948917.45	3192081776.57	3681013225.61	3177533740.40	4024729980.18
معدل دوران الزبائن	2.81	3.21	2.80	2.95	2.43
مدة تحصيل ديون الزبائن	128	112	128	122	148

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020. نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع في معدل دوران الزبائن سنة 2017 حيث سجلت معدل دوران قدره 3.21 دورة ويعود سبب ارتفاع معدل دوران الزبائن إلى انخفاض قيمة الزبائن، غير أن هذه النسبة انخفضت سنة 2018 حيث سجلت 2.80 دورة ويرجع سبب ذلك إلى عدم قدرة الزبائن على تسديد ديونهم، ثم ارتفعت سنة 2019 إلى 2.95 دورة ويعود سبب ذلك إلى قيام الزبائن بسداد جزء من ديونهم، لتتخفف هذه النسبة سنة 2020 حيث سجلت معدل قدره 2.43 دورة، ونلاحظ مما سبق أن معدل دوران الزبائن منخفض أي أن مدة تحصيل ديون الزبائن مرتفعة نسبياً حيث بلغت مدة التحصيل 128 يوم سنة 2016 لتتخفف سنة 2017 إلى 112 يوم، لترتفع خلال سنة 2018 إلى 128 يوم، ثم تتخفف سنة 2019 إلى 122 يوم لترتفع سنة 2020 حيث بلغت مدة التحصيل 148 يوم.

7- معدل دوران الذمم الدائنة: تقيس هذه النسبة معدل دوران ديون الموردين خلال دورة مالية، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \text{المشتريات TTC} / \text{الموردين} + \text{أوراق دفع}$$

والجدول التالي يوضح معدل دوران الذمم الدائنة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الجدول رقم (33): معدل دوران الذمم الدائنة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
3908279595.90	5176988263.66	6029269182.00	2909596486.19	4427219225.43	المشتريات TTC
1247407073.70	1556885668.31	2249615538.04	1436731269.94	2430054019.90	الموردون + أوراق دفع
3.13	3.32	2.68	2.02	1.82	معدل دوران الموردين
115	108	134	178	197	مدة تسديد الموردين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020  
نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع معدل دوران الموردين خلال فترة الدراسة حيث ارتفع من 1.82 سنة 2016 إلى 2.02 سنة 2017 إلى 2.68 سنة 2018 إلى 3.32 سنة 2019 ليخضع قليلا سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 حيث سجل 3.13 مرة، ونلاحظ مما سبق أن معدل دوران الموردين منخفض أي أن مدة تسديد ديون الموردين مرتفعة نسبيا وهي في صالح المجمع وهي أكبر من مدة تحصيل ديون الزبائن خلال السنوات من 2016 إلى 2018، غير أنه خلال سنتي 2019 و2020 كان معدل تحصيل الديون أكبر من معدل تسديد الديون وهو ما قد يخلق للمجمع صعوبة في تسديد ديون الموردين، وقد بلغت مدة تسديد الديون 197 يوم سنة 2016 لتتخفف خلال السنوات 2017 و2018 و2019 حيث بلغت مدة التحصيل 178 و134 و108 يوم على التوالي، لترتفع خلال سنة 2020 حيث بلغت مدة التحصيل 115 يوم وهي أقل من مدة تحصيل ديون الزبائن والمقدرة بـ 148 يوم وهذا في غير صالح مجمع صيدال واحتمال وقوع المجمع في عجز عن تسديد ديون الموردين.

رابعاً: نسب المردودية

ويمكن التفريق بين نوعين من نسب المردودية، المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

1- المردودية المالية: تقيس هذه النسبة معدل العائد على الأموال المستثمرة من طرف

الملاك خلال دورة مالية، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

والجدول التالي يوضح معدل المردودية المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

**الجدول رقم (34): المردودية المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
189936341.33	793514004.08	1174214390.98	1376295647.88	1509161605.06	النتيجة الصافية
22234554786.95	21776278416.42	19796410396.42	27931531057.74	27464009197.27	الأموال الخاصة
0.008	0.036	0.059	0.049	0.054	المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020  
تعتبر نسبة المردودية المالية على العائد الذي يحققه الملاك وراء استثمار أموالهم في المؤسسة، وبلغت 5.4% سنة 2016 ثم انخفضت سنة 2017 لتصل إلى 4.9%، لترتفع إلى 5.9% سنة 2018 لتعاود الانخفاض سنة 2019 إلى 3.6% لتتخفف إلى أدنى مستوى لها سنة 2020 حيث سجلت نسبة 0.08% ويعود سبب ذلك إلى انخفاض في النتيجة الصافية.

**2- المردودية الاقتصادية:** توضح هذه النسبة كفاءة الأصول في توليد الأرباح خلال دورة مالية معينة، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

**الجدول رقم (35): المردودية الاقتصادية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
189936341.33	793514004.08	1174214390.98	1376295647.88	1509161605.06	النتيجة الصافية
40687550476.43	40434178877.27	39574343961.92	48318944590.23	46390536657.41	مجموع الأصول
0.004	0.019	0.029	0.028	0.032	المردودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.  
وتعتبر المردودية الاقتصادية عن كفاءة استخدام الأصول في المؤسسة بمقارنة النتائج المحققة بالأموال المستثمرة حيث بلغت 3.2% سنة 2016 ثم انخفضت سنة 2017 حيث بلغت 2.8% لترتفع قليلا سنة 2018 حيث سجلت نسبة 2.9% لتتخفف إلى أدنى مستوى لها خلال سنة 2020 حيث سجلت نسبة 0.04% ويعود هذا الانخفاض إلى الانخفاض الكبير التي عرفته النتيجة الصافية للمجمع خلال هذه السنة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

**المطلب الرابع: تقييم الأداء باستخدام حساب النتائج لمجمع صيدال**

يعتبر جدول حسابات النتائج من القوائم المالية المهمة والتي نص النظام المحاسبي المالي على وجوب إعدادها، وذلك لما له من أهمية كبيرة في تبيان الوضعية المالية للمؤسسة وكذلك تحديد النتيجة الصافية المحققة، ويحتوي جدول حسابات النتائج على عدة أرصدة وسيطيه تساعد في قياس وتقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنتها مع النتائج المحققة أو من خلال مقارنتها مع النتائج المحققة سابقا.

**أولا: عرض جدول حسابات النتائج لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

يتم عرض جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة وفقا لما نص عليه النظام المحاسبي المالي، والجدول التالي يبين جدول حسابات النتائج وفقا للطبيعة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.

**الجدول رقم (36): جدول حسابات النتائج لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

الوحدة: دج

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع	10223411484.28 265663623.51	10265897771.06 -558329961.16	10317577775.54 272122098.95	9392750935.10 1085935007.08	9809929760.98 264531468.40
<b>1. إنتاج السنة المالية</b>	10489075107.79	9707567809.90	10589699874.49	10478685942.18	10074461229.38
المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية	-3663777474.24 -928780089.72	-3755793245.73 -1002621754.72	-4624142242.57 -1067499186.54	-4577729592.68 -1113922480.89	-4245356684.94 -910765524.13
<b>2. استهلاك السنة المالية</b>	-4592557563.96	-4758415000.45	-5691641429.11	-5691652073.57	-5156122209.07
<b>3. القيمة المضافة للاستغلال (1-2)</b>	5896517543.83	4949152809.45	4898058445.38	4787033868.61	4918339020.31
أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والدفوعات المشابهة	-3023474168.42 -173817524.53	-2866108087.05 -167524872.66	-3329762210.93 -169982582.04	-3514951683.35 -154310399.06	-3609396024.60 -201768850.04
<b>4. الفائض الإجمالي عن الاستغلال</b>	2699225850.88	1915519849.74	1398313652.41	1117771786.20	1107174145.67

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات

المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

205038628.28	687941345.58	1159167515.64	120876666.93	72651701.08	-المنتجات التشغيلية الأخرى
-109057603.07	-75628723.04	-188852963.34	-58405988.66	-99258043.60	-الأعباء التشغيلية الأخرى
-1088338701.82	-1399508839.03	-1454793798.08	-868249692.56	-1299102638.36	-المخصصات للاحتلاكات والمؤونات
214605132.08	664533494.03	380039983.32	370500844.60	719627105.07	-استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات
329421601.86	995109063.74	1293874389.45	1480241680.05	2093143975.07	<b>5.النتيجة التشغيلية</b>
129016705.12	15296830.58	200013164.65	163571611.87	183271195.24	المنتجات المالية
154762522.08	-154762522.08	-254951764.57	164840374.12	-177710456.40	الأعباء المالية
-25745816.96	-190154797.33	-54938599.92	-1268762.25	5560738.84	<b>6.النتيجة المالية</b>
303675784.90	804954266.41	1293874389.45	1478972917.80	2098704713.91	<b>7.النتيجة العادية قبل الضرائب(5+6)</b>
-88374651.00	-77823533.00	-127206062.00	-277583318.00	-628653272.00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-19069142.98	5579922.73	-21232781.46	7032819.01	-96986328.41	الضرائب المؤجلة
10623121695.58	11984129083.37	12328920538.10	10362516933.30	11464625109.18	مجموع منتجات الانشطة العادية
-10388751418.70	-11262578272.69	-11195958029.11	-9168160152.51	-9897587338.86	مجموع أعباء الأنشطة العادية
234370276.88	721550810.68	1132962508.99	1194356780.79	1567037770.32	<b>8.النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>
	-	-	-	-	العناصر الغير العادية -المنتجات
	-	-	-	-	العناصر الغير العادية- الأعباء
	-	-	-	-	<b>9.النتيجة غير العادية</b>
234370276.88	721550810.68	1132962508.99	1194356780.79	1567037770.32	<b>10.النتيجة الصافية للسنة المالية</b>
-592234.84	19736411.44	44778352.30	85189898.58	4426500.76	نتائج الأقلية
-43841600.71	52226781.96	3526470.31-	96748968.51	-62302666.02	حصة في نتيجة الشركات الزميلة
189936341.33	793514004.08	1174214390.98	1376295647.88	1509161605.06	<b>النتيجة الصافية</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

### ثانيا: تحليل بعض الكتل المالية لجدول حساب النتائج

1- تطور الهامش الإجمالي: يقيس هذا المؤشر معدل نمو الهامش الإجمالي من سنة إلى أخرى ويتم استخدام السنة الماضية كسنة أساس من أجل معرفة مقدار الزيادة أو الانخفاض في الهامش الإجمالي، والجدول التالي يوضح تطور الهامش الإجمالي لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

#### الجدول رقم (37): تطور الهامش الاجمالي لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الهامش الاجمالي	10489075107.79	9707567809.90	10589699874.49	10478685942.18	10074461229.38
نسبة التغير %	2.40	-7.45	9.09	-1.03	-3.86

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020  
نلاحظ من الجدول السابق تذبذب في نسبة نمو الهامش الإجمالي ما بين الارتفاع والانخفاض، ففي سنة 2016 حقق المجمع نسبة نمو موجبة قدرها 2.40%، غير أن هذه النسبة تراجعت خلال سنة 2017 وسجل المجمع نسبة سالبة قدرت ب 7.45% ويرجع سبب تسجيله هذه النسبة إلى انخفاض قيمة مخزون المنتجات التامة، أما سنة 2018 فقد حقق المجمع نسبة نمو إيجابية بلغت 9.09% ويعود سبب ارتفاع معدل نمو الهامش الإجمالي إلى زيادة رقم الاعمال مع زيادة قيمة مخزون المنتجات التامة، وأما سنة 2019 و 2020 فقد عرفت هذه النسبة تراجعا كبيرا حيث سجل مجمع صيدال معدل سالب خلال هذه الفترة قدره 1.03% و 3.86% على التوالي، ويرجع سبب تراجع هذه النسبة إلى انخفاض في رقم الاعمال وكذا انخفاض مخزون المنتجات التامة.

مما سبق نستنتج أن مجمع صيدال لم يستطع تطوير وزيادة منتجاته وتلبية حاجيات السوق الوطنية من الادوية أو تصدير جزء من منتجاته من أجل زيادة رقم اعماله وتوسيع نشاطه، بل انخفض رقم اعماله خلال سنتي 2019 و 2020 مقارنة بالسنوات السابقة للدراسة.

2- تطور القيمة المضافة: يبين لنا هذا المؤشر معدل نمو القيمة المضافة من سنة إلى أخرى ويتم استخدام السنة الماضية كسنة أساس من أجل معرفة مقدار الزيادة أو الانخفاض

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

في القيمة المضافة، والجدول التالي يوضح تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**الجدول رقم (38): تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
القيمة المضافة	5896517543.83	4949152809.45	4898058445.38	4787033868.61	4918339020.31
نسبة التغير %	7.10	-16.07	-1.03	-2.27	2.74

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.

نلاحظ من الجدول السابق تحقيق مجمع صيدال نسبة نمو إيجابية في القيمة المضافة سنة 2016 قدرت ب 7.10%، غير أن هذه النسبة تراجعت خلال السنوات 2017، 2018، 2019 حيث سجل معدلات نمو سالبة خلال هذه السنوات قدرت ب 16.03%، -1.03%، -2.27% على التوالي، ويعود سبب ذلك إلى زيادة قيمة المشتريات المستهلكة جراء ارتفاع أسعار المواد الأولية وكذلك زيادة قيمة الخدمات الخارجية، أما سنة 2020 فقد حقق المجمع نسبة نمو إيجابية قدرت ب 2.74% ويرجع سبب ذلك إلى انخفاض في قيمة المشتريات المستهلكة وكذا انخفاض قيمة الخدمات الخارجية.

**3- تطور الفائض الإجمالي للاستغلال:** يوضح لنا هذا المؤشر معدل نمو الفائض الإجمالي للاستغلال من سنة إلى أخرى ويتم استخدام السنة الماضية كسنة أساس من أجل معرفة مقدار الزيادة أو الانخفاض في الفائض الإجمالي للاستغلال، والجدول التالي يوضح تطور الفائض الإجمالي للاستغلال لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**الجدول رقم (39): الفائض الإجمالي للاستغلال لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الفائض الإجمالي للاستغلال	2699225850.88	1915519849.74	1398313652.41	1117771786.20	1107174145.67
نسبة التغير	18.25	-29.03	-27.00	-20.06	-0.95

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

من الجدول السابق نلاحظ تحقيق مجمع صيدال لنسبة نموا إيجابية في الفائض الإجمالي للاستغلال سنة 2016 تقدر ب 18.25%، غير أنه سجل معدل نمو سالب خلال باقي سنوات الدراسة يقدر ب -29.03%، -27.00%، -20.06%، -0.95% خلال

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

السنوات 2017، 2018، 2019، 2020 على التوالي، ويعود سبب تراجع نسبة نمو الفائض الاجمالي إلى زيادة أعباء المستخدمين وزيادة قيمة الخدمات الخارجية الأخرى وزيادة الضرائب والرسوم وزيادة قيمة المشتريات المستهلكة.

4- تطور النتيجة العملياتية: يقيس هذا المؤشر معدل نمو النتيجة العملياتية من سنة إلى أخرى ويتم استخدام السنة الماضية كسنة أساس من أجل معرفة مقدار الزيادة أو الانخفاض في النتيجة العملياتية، والجدول التالي يوضح تطور النتيجة العملياتية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

الجدول رقم (40): تطور النتيجة العملياتية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة العملياتية	2093143975.07	1480241680.05	1293874389.45	995109063.74	329421601.86
نسبة التغير	45.98	-29.28	-12.29	-23.09	-66.90

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

يتبين من الجدول السابق أن مجمع صيدال قد حقق نسبة نمو كبيرة في النتيجة العملياتية تقدر ب 45.98% سنة 2016 ويعود سبب ذلك إلى زيادة رقم الاعمال وزيادة مخزون المنتجات التامة وانخفاض في قيمة الخدمات الخارجية، غير أن هذا النمو عرف تراجعاً كبيراً خلال سنوات الدراسة وسجل معدلات سالبة قدرت ب 29.28% و 12.29% و 23.09% و 60.90% خلال السنوات 2017، 2018، 2019، 2020 على التوالي، ويعود سبب تحقيق المجمع لمعدل سالب رغم زيادة رقم الاعمال خلال سنتي 2017 و 2018 إلى:

- زيادة أعباء المستخدمين؛
  - انخفاض في المنتجات العملياتية الأخرى؛
  - زيادة الأعباء العملياتية الأخرى؛
  - انخفاض في استئناف خسائر القيم والمؤونات.
- مما سبق نلاحظ أن هناك انخفاضاً في أداء مجمع صيدال من سنة إلى أخرى بداية من سنة 2017 إلى سنة 2020 أين حقق أضعف نتيجة له خلال فترة الدراسة.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

5- تطور النتيجة قبل الضريبة: يبين لنا هذا المؤشر معدل نمو النتيجة قبل الضريبة من سنة إلى أخرى ويتم استخدام السنة الماضية كسنة أساس من أجل معرفة معدل الزيادة أو الانخفاض في النتيجة قبل الضريبة، والجدول التالي يوضح تطور النتيجة قبل الضريبة لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**الجدول رقم (41): تطور النتيجة قبل الضريبة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة قبل الضريبة	2098704713.91	1478972917.80	1238935789.53	721550810.68	234370276.88
معدل التغير	45.36	-23.78	-16.23	-35.03	-62.27

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020 من الجدول السابق نلاحظ تحقيق مجمع صيدال لمعدل نمو كبير في النتيجة قبل الضريبة سنة 2016 حيث سجل معدل نمو قدره 45.36% ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع رقم الاعمال ومخزون المنتجات التامة، غير أن هذه النتيجة تراجعت بنسبة كبيرة خلال باقي سنوات الدراسة سجل معدل سالب بلغ 23.78%- سنة 2017 و 16.23%- سنة 2018 و 35.03%- سنة 2019 وسجل أكبر معدل سالب سنة 2020 بمقدار 62.27%، ويعني هذا أن مجمع صيدال عرف فترة تراجع في الأداء ابتداءً من سنة 2017، حيث كانت سنة 2016 هي ذروة الأداء المحقق من قبل المجمع ثم عرف بعد ذلك معدل سالب خلال باقي سنوات الدراسة.

6- تطور نتيجة الدورة: يظهر لنا هذا المؤشر معدل نمو النتيجة الصافية من سنة إلى أخرى ويتم استخدام السنة الماضية كسنة أساس من أجل معرفة معدل الزيادة أو الانخفاض في النتيجة الصافية، والجدول التالي يبين تطور النتيجة الصافية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**الجدول رقم (42): تطور نتيجة الدورة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
نتيجة الدورة	1509161605.06	1376295647.88	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
معدل التغير	31.94	-8.80	-14.68	-32.42	-76.06

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

نلاحظ من الجدول السابق أن مجمع صيدال حقق نسبة نمو مرتفعة في النتيجة الصافية بمقدار 31.94% سنة 2016 وترجع هذه الزيادة إلى ارتفاع في رقم الاعمال وارتفاع الإنتاج المخزن وانخفاض مصاريف المستخدمين، غير أن هذه النسبة عرفت انخفاضا كبيرا خلال باقي السنوات حيث سجل سنة 2017 معدل سالب قدره -8.80% وفي سنة 2018 سجل معدل سالب قدره -14.68%، ويرجع هذا الانخفاض إلى انخفاض مخزون المنتجات التامة الصنع وانخفاض في النتيجة المالية، وسجل نسبة سالبة أيضا خلال سنتي 2019 و 2020 حيث سجل معدل قدره -34.42% و -76.06% على التوالي ويرجع سبب ذلك إلى انخفاض في رقم الاعمال وانخفاض في مخزون المنتجات التامة الصنع بالإضافة إلى زيادة تكاليف المستخدمين وزيادة الضرائب والرسوم وانخفاض في استئناف عن خسائر القيم والمؤونات.

### المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء باستخدام الاتجاهات الحديثة ودورها في ترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال

يعتمد مجمع صيدال على مجموعة من الأدوات في دراسة وتحليل وتقييم الأداء المالي للمجمع، حيث يهدف للحصول على معلومات دقيقة يكشف من خلالها على مدى سلامة سياسته الإدارية المتبعة ومدى صحة مركزه المالي والنقدي.

سنقوم في هذا المبحث بتطبيق بعض الأدوات الحديثة على البيانات المالية لمجمع صيدال من أجل الوصول إلى معلومات صادقة وواضحة تبين لنا الوضع المالي الحقيقي للمجمع، وقد تم اختيار المؤشرات المستخدمة على حسب أهمية المؤشر وكذلك حسب المعلومات المتوفرة لدينا والتي تم الحصول عليها عن طريق تقارير التسيير التي تصدرها الإدارة المالية لمجمع صيدال كل نهاية سنة مالية.

### المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في ترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وذلك لما توفره من معلومات دقيقة تساعد متخذي القرار في المؤسسة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، وبطاقة الأداء لا تقتصر على الأداء المالي للمؤسسة فقط وإنما تتعدى إلى الأداء الغير مالي مثل أداء العمليات الداخلية وأداء العنصر البشري وغيرها من الأبعاد غير المالية.

#### أولاً: مؤشرات البعد المالي

لقياس أهمية هذا البعد لمجمع صيدال تم استخراج بعض المؤشرات من خلال القوائم المالية والتي رأينا أن لها أهمية كبيرة بالنسبة لعنصر البعد المالي.

**1- معدل العائد على الأصول:** يعتبر من مؤشرات قياس الربحية ويحسب بالعلاقة التالية:

**معدل العائد على الأصول = النتيجة الصافية/إجمالي الأصول**

والجدول التالي يبين تطور هذه النسبة للفترة من 2016 إلى 2020 لمجمع صيدال كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الجدول رقم (43): تطور معدل العائد على الأصول لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	1509161605.06	1376295647.88	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
مجموع الأصول	46390536657.41	48318944500.23	39574343961.92	40434178877.27	40687550476.43
المؤشر %	3.25	2.84	2.96	1.96	0.46

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020  
نلاحظ من خلال الجدول أن المؤشر في انخفاض مستمر في الفترة ما بين 2016 و2020 حيث سجل في سنة 2016 معدل قدره 3.25 واستمر الانخفاض خلال السنوات اللاحقة حيث سجل أدنى قيمة سنة 2020 تقدر بـ 0.46 وهذا راجع إلى الانخفاض الكبير في النتيجة الصافية نتيجة زيادة المصاريف.

2- معدل العائد على الاستثمارات: يعتبر من مؤشرات قياس الربحية ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمارات} = \frac{\text{النتيجة الصافية/الأموال المستثمرة}}{\text{معدل العائد على الاستثمارات}}$$

والجدول التالي يوضح تطور هذه النسبة للفترة 2016 - 2020 لمجمع صيدال كما يلي:

جدول رقم (44): تطور معدل العائد على الاستثمارات لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	1509161605.06	1376295647.88	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
الأموال المستثمرة	30441796482.93	33959354465.81	24830612573.08	26773207679.36	25802976942.60
المؤشر %	4.95	4.05	4.72	2.96	0.73

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020  
نلاحظ من الجدول انخفاض مستمر لهذا المؤشر حيث سجل سنة 2016، 4.95 لينخفض إلى 2.96 سنة 2019 ويواصل الانخفاض سنة 2020 ليسجل أدنى مستوى له بـ 0.96 ويرجع هذا بالأساس إلى انخفاض النتيجة الصافية بصفة كبيرة نتيجة التوسع في الاستثمارات وزيادة المصاريف.

3- نسبة التداول: وتعتبر هذه النسبة من نسب السيولة ويتم حسابها كما يلي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة/الالتزامات المتداولة}}{\text{نسبة التداول}}$$

والجدول التالي يبين تطور هذه النسبة من سنة 2016 إلى 2020 لمجمع صيدال كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

جدول رقم (45): تطور نسبة التداول لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
أصول المتداولة	15948740174.48	14359590124.42	14743731388.84	13660971197.91	14884573533.83
التزامات متداولة	7529298964.45	7068715920.14	6806609953.78	6193189703.75	6398017799.03
المؤشر %	2.11	2.03	2.16	2.20	2.32

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

نلاحظ من الجدول السابق استقرار نسبي لهذا المؤشر عند مستوى أكبر 2 وهذا ما يدل على اتباع مجمع صيدال لسياسة تحصيل ديونه بسرعة من اجل مواجهة التزاماته المتداولة وهو ما جعل مجمع صيدال في وضع مريح في الوفاء بالتزاماته القصيرة الاجل باستخدام الأصول المتداولة التي بلغت أكثر من 2 مرة من الالتزامات المتداولة.

4- معدل نمو الأرباح: وتعتبر هذه النسبة من نسب قياس الربحية ويتم حسابها كما يلي:

معدل نمو الأرباح = (النتيجة الصافية للسنة الحالية - النتيجة الصافية للسنة الماضية) / النتيجة الصافية للسنة السابقة \* 100

والجدول التالي يبين تطور هذه النسبة للفترة 2016-2020 لمجمع صيدال كما يلي:

الجدول رقم (46): تطور معدل نمو الأرباح لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	1509161605.06	1376295647.88	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
المؤشر %	-	(8.81)	(14.69)	(32.43)	(76.07)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.

نلاحظ من الجدول السابق أن مجمع صيدال حقق نتيجة صافية موجبة خلال الخمس سنوات محل الدراسة ولكن هناك انخفاض كبير في النتيجة الصافية من سنة إلى أخرى، حيث سجل انخفاض في النتيجة الصافية بنسبة 8.81 سنة 2017 ليواصل هذا الانخفاض خلال سنة 2018 و2019 وسجلت أكبر انخفاض سنة 2020 بنسبة قدرها 76.07 وهي أضعف نتيجة يحققها المجمع خلال العشر سنوات الأخيرة، ويرجع سبب ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

- الانخفاض الكبير المسجل في مخزون المنتجات؛

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

- زيادة مصارف المستخدمين؛

- انخفاض رقم الاعمال المحقق؛

- زيادة المصاريف التشغيلية.

ويمكن ارجاع هذه الأسباب إلى تأثر مجمع صيدال بجائحة كورونا من ناحية التسويق أو الاستيراد أو من ناحية الإنتاج حيث تقرر إبقاء 50% من العاملين فقط وهو ما يؤثر على حجم الإنتاج.

5- **معدل تحسين المردودية المالية:** يقيس هذا المؤشر نسبة النتيجة الصافية إلى الأموال الخاصة أو بعبارة أخرى يقيس معدل توليد الأرباح عن طريق الأموال الخاصة، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

**معدل تحسين المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة**

والجدول التالي يبين تطور هذه النسبة للفترة 2016-2020 لمجمع صيدال كما يلي:

**الجدول رقم (47): تطور معدل تحسين المردودية المالية لمجمع صيدال خلال الفترة**

**2020-2016**

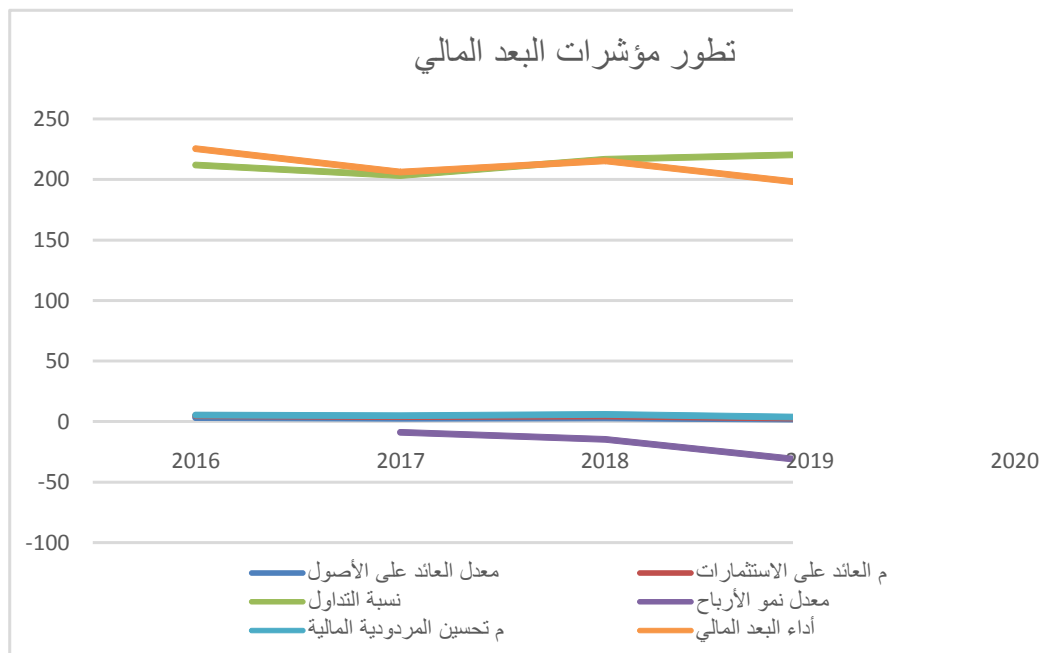
السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	1509161605.06	1376295647.88	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
الأموال الخاصة	27464009197.27	27931531057.74	19796410396.58	21776278416.42	22234554786.95
المؤشر %	5.49	4.92	5.93	3.64	0.85

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

نلاحظ من الجدول السابق انخفاض مؤشر المردودية المالية سنة 2017 حيث سجل نسبة قدرها 4.92 ليعاود الارتفاع سنة 2018 حيث سجل 5.93 وهذا راجع إلى انخفاض في الأموال الخاصة نتيجة انخفاض حقوق الملكية الأخرى، ثم سجل انخفاضا سنة 2019 و2020 ويرجع هذا الانخفاض إلى انخفاض في النتيجة الصافية وزيادة الأموال الخاصة نتيجة زيادة فروق إعادة التقييم.

ويمكن توضيح تطور مؤشرات البعد المالي من خلال الشكل التالي:

### الشكل (12): تطور مؤشرات البعد المالي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المؤشرات السابقة.

### ثانيا: مؤشرات بعد الزبائن

توجد العديد من المؤشرات التي يمكن لها أن تقيس هذا البعد أهمها:

**1- معدل المردودية التجارية:** يبين هذا المؤشر نمو نسبة النتيجة الصافية إلى رقم الاعمال أو بعبارة أخرى يقيس نسبة توليد الأرباح عن طريق رقم الاعمال، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية

$$\text{معدل المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الاعمال}}$$

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**جدول رقم (48): تطور معدل المردودية التجارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	1509161605.06	1376295647.88	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
رقم الاعمال	10223411484.28	10265897771.06	10317577775.54	9392750935.10	9809929760.98
المؤشر %	14.76	13.40	11.38	8.44	1.93

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

نلاحظ من الجدول السابق انخفاض معدل المردودية التجارية بمعدل صغير من سنة إلى أخرى خلال السنوات 2016 و 2017 و 2018، ويعود هذا الانخفاض إلى انخفاض النتيجة الصافية نتيجة زيادة التكاليف، على الرغم من تسجيل زيادة في رقم الاعمال خلال هذه السنوات، غير أنه خلال سنة 2019 و 2020 سجل معدل المردودية التجارية انخفاضا كبيرا خاصة سنة 2020 أين سجل معدل المردودية التجارية نسبة قدرها 1.93% وهو أضعف معدل يحققه مجمع صيدال وهذا راجع إلى الانخفاض الكبير في النتيجة الصافية وتراجع رقم الاعمال بسبب تأثير القيود المفروضة من قبل الدولة لمواجهة تفشي فيروس كورونا.

**2- معدل تغير رقم الاعمال:(زيادة المبيعات)** يقيس هذا المؤشر نسبة النمو في رقم الاعمال مقارنة مع السنة الماضية، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تغير رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الأعمال للسنة الحالية} - \text{رقم الأعمال للسنة السابقة}}{\text{رقم الأعمال للسنة السابقة}} * 100$$

والجدول الموالي يبين تطور هذا المؤشر للفترة 2016-2020 لمجمع صيدال.

**جدول رقم (49): تطور معدل تغير رقم الأعمال لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	10223411484.28	10265897771.06	10317577775.54	9392750935.10	9809929760.98
المؤشر %	-	0.41	0.50	(8.96)	4.45

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

نلاحظ من الجدول السابق نمو طفيف في رقم الاعمال خلال السنوات 2016 و 2017 و 2018، ويرجع هذا الارتفاع إلى السياسة المتبعة من قبل مجمع صيدال المتمثلة في محاولة التوسع والسيطرة على السوق الوطنية للأدوية من خلال التنوع في المنتجات وزيادة حجم المبيعات، غير أنه خلال سنة 2019 و 2020 عرف المجمع تراجع ملحوظ نتيجة المنافسة المفروضة عليه وتأثير جائحة كورونا على الإنتاج والمبيعات.

**3- معدل الاحتفاظ بالزبائن:** يقيس هذا المؤشر نسبة نمو قيمة الخدمات المقدمة إلى الزبائن مقارنة بالسنة الماضية، ويحسب بالعلاقة التالية:



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

معدل الاحتفاظ بالزبائن = قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة الحالية - قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة السابقة / قيمة الخدمات المقدمة للزبائن للسنة السابقة \* 100  
والجدول الموالي يبين مؤشر الاحتفاظ بالزبائن لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.  
جدول رقم (50): تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
قيمة الخدمات المقدمة للزبائن	9535221529.78	9847713875.51	11501439419.01	10730702771.99	9411787579.65
المؤشر %	-	3.28	16.79	(6.70)	(12.29)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020  
نلاحظ من الجدول السابق نمو قيمة الخدمات المقدمة للزبائن خلال السنوات 2016 و 2017 و 2018، حيث سجل معدل نمو قيمة الخدمات بنسبة قدرها 3.28 سنة 2017 وسجل نسبة 16.79 سنة 2018 وهذا ما يدل على اهتمام مجمع صيدال على جلب زبائن جدد ومحاولة الاحتفاظ بالزبائن المتعاملين معه، غير أنه خلال سنة 2019 و 2020 تأثرت قيمة الخدمات المقدمة للزبائن، حيث انخفضت بنسبة 6.70% سنة 2019 و 12.29% سنة 2020 ويرجع هذا الانخفاض إلى انخفاض رقم اعمال المجمع وكذلك انخفاض في النتيجة الصافية المحققة خلال هذه الفترة.

4- معدل جلب الزبائن: يقيس هذا المؤشر نسبة نمو قيمة الخدمات المقدمة إلى الزبائن نسبة إلى رقم الاعمال، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل جلب الزبائن} = \text{قيمة الخدمات المقدمة} / \text{رقم الاعمال} * 100$$

والجدول الموالي يبين تطور هذا المؤشر لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

الجدول رقم (51): تطور معدل جلب الزبائن لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
قيمة الخدمات المقدمة للزبائن	9535221529.78	9847713875.51	11501439419.01	10730702771.99	9411787579.65
رقم الاعمال	10223411484.28	10265897771.06	10317577775.54	9392750935.10	9809929760.98
المؤشر %	93.26	95.92	111.47	114.24	95.94

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

نلاحظ من الجدول السابق نمو قيمة الخدمات المقدمة للزبائن نسبة إلى رقم الأعمال خلال السنوات من 2016 إلى 2019 حيث سجل معدل نمو قيمة الخدمات بنسبة قدرها 95.92 سنة 2017 وسجل نسبة 111.47 سنة 2018 وسجل نسبة 114.24 سنة 2019 وهي تمثل نسبة كبيرة مقارنة مع رقم الأعمال وهذا ما يدل على اهتمام مجمع صيدال على جلب زبائن جدد من أجل زيادة رقم أعماله،

5- مؤشر زيادة مصاريف التسويق: وهو مؤشر يقيس حجم مصاريف التسويق التي تنفقها المؤسسة من أجل زيادة مبيعاتها والاستحواذ على السوق الوطنية للأدوية، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مؤشر زيادة مصاريف التسويق} = (\text{مصاريف السنة الحالية} - \text{مصاريف السنة السابقة}) / \text{مصاريف السنة السابقة} * 100.$$

والجدول التالي يوضح تطور مصاريف التسويق للمجمع خلال الفترة 2016-2020.

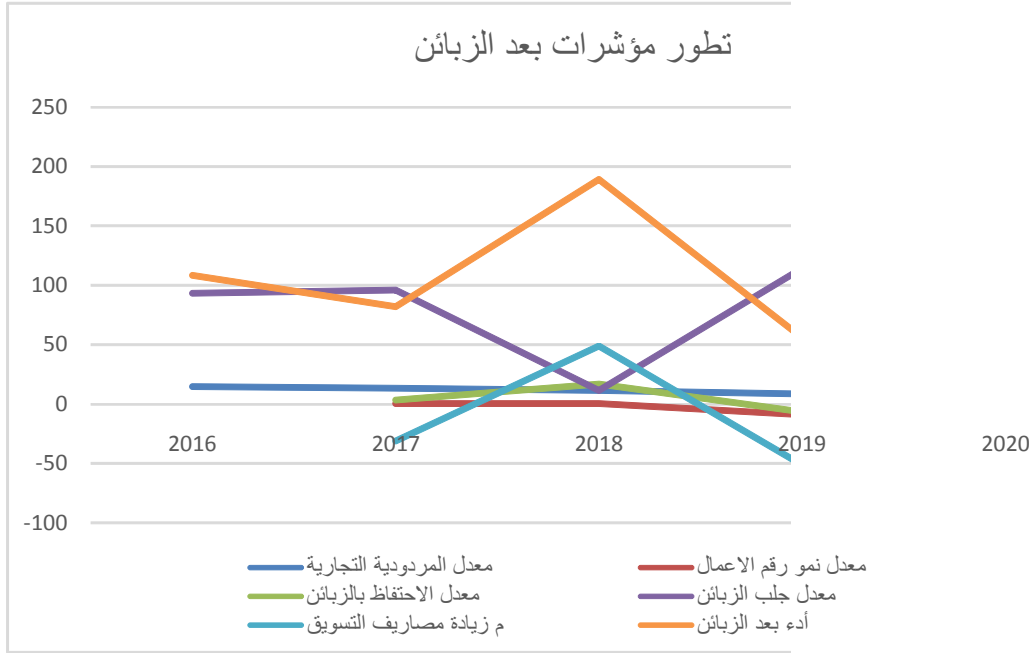
**جدول رقم (52): مصاريف التسويق لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
مصاريف التسويق (مليار دج)	130060	89795	133780	65261	44839
المؤشر %	-	(30.95)	48.98	(51.21)	(31.29)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020  
نلاحظ من الجدول السابق انتهاء مجمع صيدال سياسة الترويج لمنتجاته من أجل التوسع والسيطرة على السوق الوطنية للأدوية ويتضح ذلك من خلال المبالغ الضخمة المخصصة لعملية التسويق حيث بلغت سنة 2016 ما قيمته 130060 مليار دينار غير أنها انخفضت سنة 2017 بنسبة 30.95% لتعاود الصعود سنة 2018 حيث عرفت زيادة قدره 48.98%، وسجلت انخفاض سنة 2019 و 2020 وترجع أسباب هذا الانخفاض إلى تأثير جائحة كورونا والقيود المفروضة من قبل الدولة من أجل احترام البرتوكول الصحي، حيث تم إلغاء العديد أساليب الترويج والمعارض وهو ما أثر سلبا على مصاريف التسويق سنة 2020.

ويمكن توضيح تطور مؤشرات بعد الزبائن من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (13) تطور مؤشرات بعد الزبائن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المؤشرات السابقة

#### ثالثاً: مؤشرات بعد العمليات الداخلية

توجد العديد من المؤشرات التي يمكن لها أن تقيس هذا البعد أهمها:

**1- معدل نمو الإنتاج:** يقيس هذا المؤشر نسبة نمو قيمة الإنتاج مقارنة بالسنة الماضية،

ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

**معدل نمو الإنتاج = (قيمة الإنتاج للسنة الحالية - قيمة الإنتاج للسنة الماضية) / قيمة**

**الإنتاج للسنة الماضية \* 100**

والجدول الموالي يبين معدل نمو الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**جدول رقم (53): تطور معدل نمو الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
قيمة الإنتاج	10489075107.29	9707567809.90	10589699874.49	10478685942.18	10074461229.38
المؤشر %	-	(7.45)	9.08	(1.04)	(3.85)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

نلاحظ من الجدول السابق تذبذب في قيمة الإنتاج لمجمع صيدال من سنة إلى

أخرى، حيث سجل تراجع سنة 2017 بسنة 7.45% ليرتفع سنة 2018 بنسبة 9.08%

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

ليعاود الانخفاض سنة 2019 و 2020 وسجل نسب تقدر ب 1.04% و 3.85% على التوالي ويرجع هذا الانخفاض إلى المنافسة الشديدة المفروضة على المجمع بالإضافة عوامل طبيعية أخرى مثل جائحة كورونا التي اثرت سلبا على واردات المواد الأولية للمجمع.

**2- معدل نمو القيمة المضافة:** يقيس هذا المؤشر نسبة نمو القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو القيمة المضافة} = (\text{القيمة المضافة للسنة الحالية} - \text{القيمة المضافة للسنة الماضية}) / \text{القيمة المضافة للسنة الماضية} * 100$$

والجدول الموالي يبين معدل نمو القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.

**جدول رقم (54): تطور معدل نمو القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
القيمة المضافة	5896517543.83	4949152809.45	4898058445.38	4787033868.61	4918339020.31
المؤشر %	-	(16.07)	(1.04)	(2.27)	2.75

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020 نلاحظ من الجدول السابق انخفاض القيمة المضافة المحققة من سنة إلى أخرى حيث انخفضت بنسبة 16.07% سنة 2017 وانخفضت بنسبة 1.04% سنة 2018 و 2.27% سنة 2019، ويرجع هذا الانخفاض إلى زيادة المشتريات المستهلكة وزيادة الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى، وسجلت ارتفاعا طفيفا سنة 2020 قدر ب 2.75% ويرجع سبب ذلك إلى تخفيض المشتريات المستهلكة والخدمات الخارجية الأخرى.

**3- معدل تحسين الكفاءة الإدارية:** يقيس هذا المؤشر نسبة نمو النتيجة العملياتية مقارنة بالسنة الماضية، ويتم حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل تحسين الكفاءة الإدارية} = (\text{النتيجة العملياتية للسنة الحالية} - \text{النتيجة العملياتية للسنة السابقة}) / \text{النتيجة العملياتية للسنة السابقة} * 100$$

والجدول الموالي يبين تطور تحسن الكفاءة الإدارية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

جدول رقم (55): تطور معدل تحسن الكفاءة الإدارية لمجمع صيدال للفترة

2020-2016.

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة العملياتية	2093143975.07	1480241680.05	1293874389.45	995109063.74	329421601.86
المؤشر %	-	(29.28)	(12.59)	(23.09)	(66.89)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2020-2016  
نلاحظ من الجدول السابق انخفاض في النتيجة العملياتية من سنة إلى أخرى طيلة فترة الدراسة حيث سجلت انخفاضا بنسبة 29.28% سنة 2017 وسجلت سنة 2018 انخفاضا قدره 12.59% أما سنة 2019 فسجلت انخفاضا قدره 23.09% وفي سنة 2020 سجلت انخفاضا قدره 66.89% ويرجع هذا الانخفاض إلى عدة عوامل منها زيادة التكاليف ومصاريف المستخدمين وتأثر المجمع بجائحة كورونا.

4- معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية: يقيس هذا المؤشر نسبة نمو النتيجة المالية مقارنة بالسنة الماضية، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية} = (\text{النتيجة المالية للسنة الحالية} - \text{النتيجة المالية للسنة السابقة}) / \text{النتيجة المالية للسنة السابقة} * 100$$

والجدول الموالي يبين تطور معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016.

الجدول رقم (56): تطور معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية لمجمع صيدال خلال الفترة

2020-2016.

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة المالية	5560738.84	-1268762.25	-54938599.92	-190154797.33	-25745816.96
المؤشر %	-	(122.81)	(4230.09)	(246.12)	86.46

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2020-2016  
نلاحظ من الجدول السابق تحقيق مجمع صيدال نتيجة مالية سالبة ابتداء من سنة 2017 حيث حقق أكبر نتيجة سالبة سنة 2019 بانخفاض قدره 246.12% ويرجع ذلك إلى زيادة المصاريف المالية وخدمات الديون مقابل ضعف توظيف الأموال الفائضة للمجمع.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

5- معدل دوران المخزون: يوضح هذا المؤشر معدل دوران المخزون، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة الإنتاج المباع} / \text{متوسط المخزون}$$

والجدول الموالي يبين تطور هذا المؤشر لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

جدول رقم (57): تطور معدل دوران المخزون لمجمع صيدال للفترة 2016 - 2020.

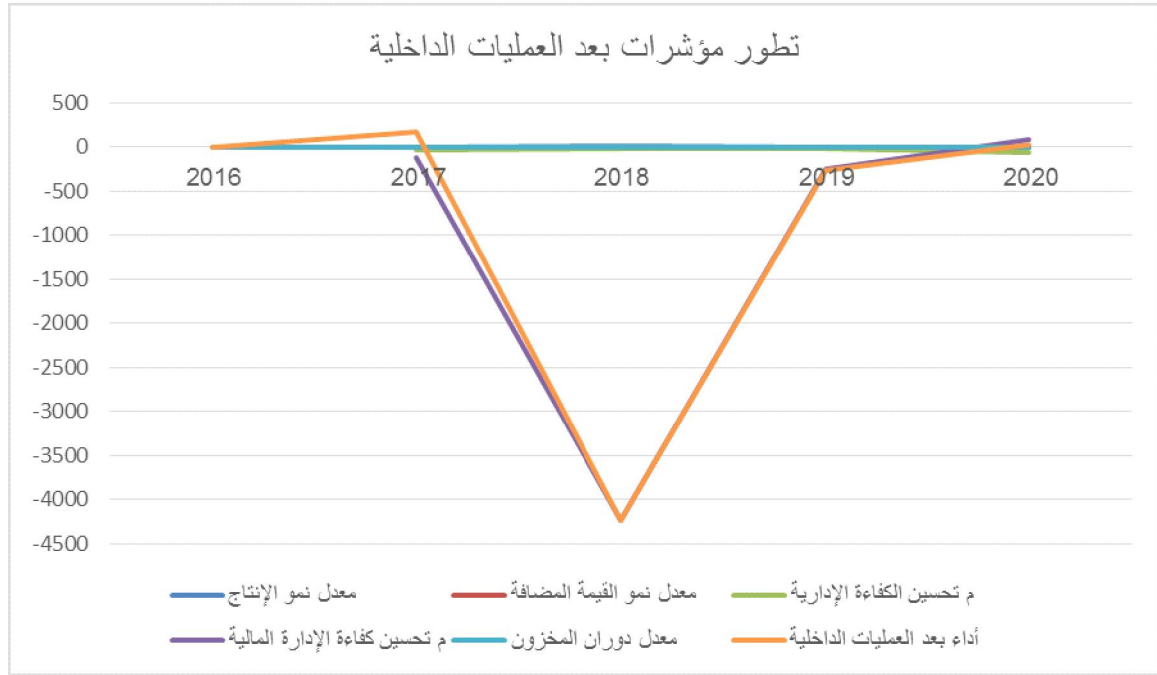
2020	2019	2018	2017	2016	البيان
8500986765.27	8120668749.84	8749281541.09	8182852778.66	7350368180.70	تكلفة الإنتاج المباع
6718992076.67	6587901285.70	5585708480.52	5306243390.55	5347620894.72	متوسط المخزون
1.26	1.23	1.56	1.54	1.37	معدل دوران المخزون

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020  
 نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع في معدل دوران المخزون خلال السنوات 2017 و2018 مقارنة بسنة 2016 أين سجل أكبر معدل بقيمة 1.56 مرة سنة 2018، ثم سجل انخفاضاً سنة 2019 حيث سجل معدل قدره 1.23 دورة وهو أقل معدل دوران سجله المجمع ليرتفع قليلاً سنة 2020 حيث سجل معدل دوران قدره 1.26 دورة، ويدل هذا على وجود صعوبات تواجه المجمع في تصريف وتسويق منتجاته نتيجة المنافسة الشديدة المفروضة على الشركة وانعدام سياسة محكمة من أجل زيادة المبيعات.

ويمكن توضيح تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية من خلال الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الشكل رقم (14) تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المؤشرات السابقة

رابعاً: مؤشرات بعد التعلم والنمو

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن لها أن تقيس هذا البعد أهمها:

- 1- معدل تحسين مستوى رضا العاملين: يقيس هذا المؤشر نسبة نمو مصاريف المستخدمين منسوبة إلى رقم الاعمال، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:  
معدل تحسين مستوى رضا العاملين = مصاريف المستخدمين / رقم الأعمال \* 100  
والجدول الموالي يبين تطور هذا المؤشر لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

جدول رقم (58): تطور معدل تحسين العلاقة مع العاملين لمجمع صيدال خلال الفترة

2020-2016.

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
مصاريف المستخدمين	3023474168.42	2866108087.05	3329762210.93	3514951683.35	3609396024.60
رقم الاعمال	10223411484.28	10265897771.06	10317577775.54	9392750935.10	9809929760.98
المؤشر %	29.57	27.91	32.27	37.42	36.79

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تحسن وزيادة في مصاريف المستخدمين باستثناء سنة 2018 التي سجلت تراجع بسيط في مصاريف المستخدمين، وهذا ما يدل على اهتمام

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

إدارة المجمع بتحسين أجور العمال والعمل على ارضائهم وتوفير جو مريح للعاملين من أجل تأدية عملهم على أكمل وجه وتحقيق المردودية المنشودة.

**2- معدل تحفيز العاملين:** يقيس هذا المؤشر نسبة نمو مصاريف المستخدمين مقارنة بالسنة الماضية، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

**معدل تحفيز العاملين = (مصاريف المستخدمين للسنة الحالية - مصاريف المستخدمين للسنة السابقة) / مصاريف المستخدمين للسنة السابقة \* 100**

والجدول الموالي يبين معدل تحفيز العاملين لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**جدول رقم (59): تطور معدل تحفيز العاملين لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
مصاريف مستخدمين	3023474168.42	2866108087.05	3329762210.93	3514951683.35	3609396024.60
المؤشر %	-	(5.20)	16.17	5.56	2.86

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.

من الجدول السابق نلاحظ انخفاض هذا المؤشر سنة 2017 غير أنه سجل ارتفاعا سنة 2018 قدر ب 16.17% ليواصل الارتفاع خلال سنة 2019 و 2020 ولكن بنسب متناقصة ويعود هذا الارتفاع إلى زيادة عدد العمال بسبب التوسع في النشاط.

**3- معدل اشراك العاملين:** يقيس هذا المؤشر نسبة النتيجة الصافية منسوبة إلى مصاريف المستخدمين، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

**معدل اشراك العاملين = النتيجة الصافية / مصاريف المستخدمين**

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**الجدول رقم (60): تطور معدل اشراك العاملين لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	1509161605.06	1376295647.88	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
مصاريف مستخدمين	3023474168.42	2866108087.05	3329762210.93	3514951683.35	3609396024.60
المؤشر %	49.91	48.01	35.26	22.57	5.26

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

من الجدول السابق نلاحظ أن هذا المؤشر في انخفاض مستمر خلال فترة الدراسة حيث سجل سنة 2016 نسبة 49.91% ليتراجع إلى 35.26% سنة 2018 ويواصل



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الانخفاض حيث سجل سنة 2020 نسبة 5.26% ويرجع سبب ذلك إلى الانخفاض في النتيجة الصافية طيلة فترة الدراسة مع زيادة في مصاريف المستخدمين، حيث يشير هذا المؤشر إلى عدم تأثير زيادة عدد العمال على زيادة النتيجة الصافية بل بالعكس كلما زاد عدد العمال كلما انخفضت النتيجة الصافية.

**4- معدل الاستثمار في الموارد غير الملموسة:** يقيس هذا المؤشر نسبة التثبيات المعنوية مقارنة مع الأصول الثابتة، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

**معدل الاستثمار في الموارد غير الملموسة = التثبيات المعنوية / الأصول الثابتة**

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

**جدول رقم (61): تطور معدل الاستثمار في الموارد غير الملموسة لمجمع صيدال خلال**

**الفترة 2016-2020.**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
التثبيات المعنوية	16879626.76	13643850.95	139733986.51	174057244.76	125327090.76
الأصول الثابتة	30441796482.93	33959354465.81	24830612573.08	26773207679.36	25802976942.60
المؤشر %	0.05	0.04	0.56	0.65	0.48

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

من الجدول السابق نلاحظ أن هذا المؤشر سجل انخفاضا بنسبة 0.01% أين سجل سنة 2017 نسبة تقدر ب 0.04% وهذا راجع إلى زيادة الأصول الثابتة وانخفاض قيمة التثبيات المعنوية، وسجل ارتفاعا نسبيا سنة 2018 و 2019 أين سجل نسبة تقدر ب 0.56% و 0.65% على التوالي ويرجع هذا الارتفاع إلى شراء تثبيات معنوية جديدة وانخفاض قيمة الأصول الثابتة نتيجة تراكم الاهتلاكات، غير أنه سجل انخفاضا سنة 2020 وسجل نسبة 0.46% ويرجع هذا الانخفاض إلى انخفاض قيمة الأصول المعنوية.

**5- معدل ضمان سلامة العاملين:** يقيس هذا المؤشر نسبة حوادث العمل منسوبة إلى عدد العمال، ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

**معدل ضمان سلامة العاملين = عدد الحوادث / عدد العمال**

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

جدول رقم (62): تطور معدل ضمان سلامة العاملين لمجمع صيدال خلال 2016-2020.

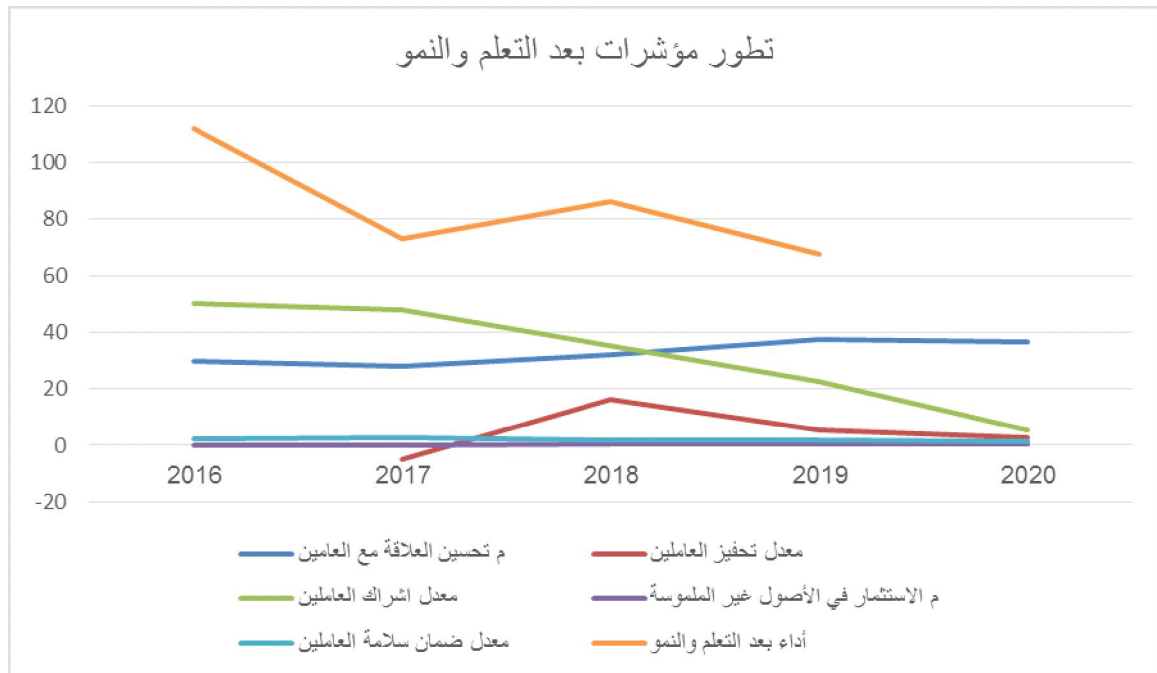
السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الحوادث	70	78	62	56	46
عدد العمال	3061	3095	3210	3230	3222
المؤشر %	2.28	2.52	1.93	1.73	1.42

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

من الجدول السابق نلاحظ ارتفاع هذا المؤشر من نسبة 2.28% سنة 2016 إلى نسبة 2.52% سنة 2017، غير أنه عرف انخفاضا خلال باقي فترة الدراسة حيث سجل نسبة 1.93% سنة 2018 لينخفض إلى نسبة 1.42% سنة 2020 ويرجع سبب هذا الانخفاض إلى اتخاذ إجراءات السلامة من طرف المجمع وجعلها من الأولويات والقيام بالعديد من الترتيبات من أجل تحسين مستوى العاملين وتجنب الحوادث.

ويمكن توضيح تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15) تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المؤشرات السابقة

#### خامسا: تحديد الاوزان النسبية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

**1- تحديد الاوزان النسبية لمؤشرات البعد المالي:** يعتبر البعد المالي من أهم الأبعاد التي تركز عليها المؤسسة ويعتبر الهدف الأساسي التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، حيث تم منح هذا البعد نسبة 35% من طرف الإدارة العليا للمجمع وتم تقسيم هذه النسبة على المؤشرات المكونة له كما يلي:

- معدل العائد على الأصول: 10%

- معدل العائد على الاستثمارات: 8%

- نسبة التداول: 5%

- معدل نمو الأرباح: 7%

- معدل تحسين المردودية المالية: 5%

**2- تحديد الاوزان النسبية لمؤشرات بعد الزبائن:** هذا البعد لا يقل أهمية عن البعد المالي في نظر المدراء بالمجمع، باعتبار أن العميل هو سبب بقاء المؤسسة وهو الذي يمثل السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وبناء على ذلك تم منح هذا البعد نسبة 25% وتم توزيعها على المؤشرات المكونة لهذا البعد كما يلي:

- معدل المردودية التجارية: 7%

- معدل نمو رقم الاعمال: 7%

- معدل الاحتفاظ بالزبائن: 5%

- معدل جلب الزبائن: 3%

- مؤشر زيادة مصاريف التسويق: 3%

**3- تحديد الاوزان النسبية لمؤشرات بعد العمليات الداخلية:** يعبر هذا البعد عن مدى كفاءة المجمع في إدارة انشطته الداخلية بفعالية من أجل إرضاء الزبائن ودعم البعد المالي وتم منح هذا البعد نسبة 20% تم توزيعها على المؤشرات المكونة لهذا البعد كما يلي:

- معدل نمو الإنتاج: 4%

- معدل نمو القيمة المضافة: 4%

- معدل تحسين الكفاءة الإدارية: 4%

- معدل تحسين كفاءة الإدارة المالية: 4%

- معدل دوران المخزون: 4%

**4- تحديد الاوزان النسبية لمؤشرات بعد التعلم والنمو :** يعتبر هذا البعد القاعدة الأساسية بالنسبة للأبعاد الأخرى، باعتباره يتمحور حول أهم عنصر وهو رأس المال البشري والذي له تأثير على جميع الأبعاد الأخرى وقد تم منح هذا البعد نسبة 20% تم تقسيمها على المؤشرات المكونة له كما يلي :

- م تحسين العلاقة مع العاملين: 4%

- معدل تحفيز العاملين: 4%

- معدل اشراك العاملين: 4%

- م الاستثمار في الأصول غير الملموسة: 4%

- معدل ضمان سلامة العاملين: 4%

**سادسا: تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن**

**1- تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات البعد المالي:**

- معدل العائد على الأصول: 25%

- معدل العائد على الاستثمارات: 30%

- نسبة التداول: 10%

- معدل نمو الأرباح: 20%

- معدل تحسين المردودية المالية: 15%

**2- تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات بعد الزبائن:**

- معدل المردودية التجارية: 30%

- معدل نمو رقم الاعمال: 30%

- معدل الاحتفاظ بالزبائن: 20%

- معدل جلب الزبائن: 10%

- مؤشر زيادة مصاريف التسويق: 10%

**3- تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات بعد العمليات الداخلية:**

- معدل نمو الإنتاج: 35%
- معدل نمو القيمة المضافة: 35%
- معدل تحسين الكفاءة الإدارية: 10%
- معدل تحسين كفاءة الإدارة المالية: 10%
- معدل دوران المخزون: 10%

**4- تحديد النسب المستهدفة لمؤشرات بعد التعلم والنمو:**

- معدل تحسين العلاقة مع العاملين: 35%
- معدل تحفيز العاملين: 35%
- معدل اشراك العاملين: 10%
- معدل الاستثمار في الأصول غير الملموسة: 10%
- معدل ضمان سلامة العاملين: 10%

وتحسب النتيجة النهائية بالعلاقة التالية: النتيجة الفعلية \* الوزن النسبي / النسبة المستهدفة وتم تحديد الأوزان النسبية والنسب المستهدفة بما يتناسب مع طبيعة المجمع<sup>1</sup>.

**سابعا: النتائج المحققة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال**

سنقوم بعرض النتائج المحققة لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 01، 2006، ص 152.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الجدول رقم (63): النتائج المحققة لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال

متوسط الأداء %	النتيجة المحققة فعلا %					المقياس	البعد
	2020	2019	2018	2017	2016		
2.40	0.46	1.96	2.96	2.84	3.25	معدل العائد على الأصول	البعد المالي
3.49	0.73	2.96	4.72	4.05	4.95	م العائد على الاستثمارات	
216.96	232.64	220.60	216.60	203.14	211.82	نسبة التداول	
-26.40	-76.07	-32.43	-14.69	-8.81	-	معدل نمو الأرباح	
4.166	0.85	3.64	5.93	4.92	5.49	معدل تحسين المردودية المالية	
9.99	1.93	8.44	11.38	13.40	14.76	معدل المردودية التجارية	بعد الزبائن
-0.72	4.45	-8.96	0.50	0.41	-	معدل نمو رقم الاعمال	
0.22	-12.29	-6.70	16.79	3.28	-	معدل الاحتفاظ بالزبائن	
102.17	95.94	114.24	111.47	95.92	93.26	معدل جلب الزبائن	
-12.89	-31.29	-51.21	48.98	-30.95	-	مؤشر زيادة مصاريف التسويق	
-0.66	-3.85	-1.04	9.08	-7.45	-	معدل نمو الإنتاج	بعد العمليات الداخلية
-3.33	2.75	-2.27	-1.04	-16.07	-	معدل نمو القيمة المضافة	
-26.37	-66.89	-23.09	-12.59	-29.28	-	م تحسين الكفاءة الإدارية	
-902.52	86.46	-246.12	-4230.09	-122.81	-	م تحسين كفاءة الإدارة المالية	
1.39	1.26	1.23	1.56	1.54	1.37	معدل دوران المخزون	
32.80	36.79	37.42	32.27	27.91	29.57	م تحسين العلاقة مع العاملين	بعد التعلم والنمو
3.88	2.86	5.56	16.17	-5.20	-	معدل تحفيز العاملين	
32.21	5.26	22.57	35.26	48.01	49.91	معدل اشراك العاملين	
0.36	0.48	0.65	0.56	0.04	0.05	م الاستثمار في الأصول غير الملموسة	
1.97	1.42	1.73	1.93	2.52	2.28	معدل ضمان سلامة العاملين	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المؤشرات السابقة.

ثامنا: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال

سنقوم بعرض نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال وفقا للجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات

المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الجدول رقم (64): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال

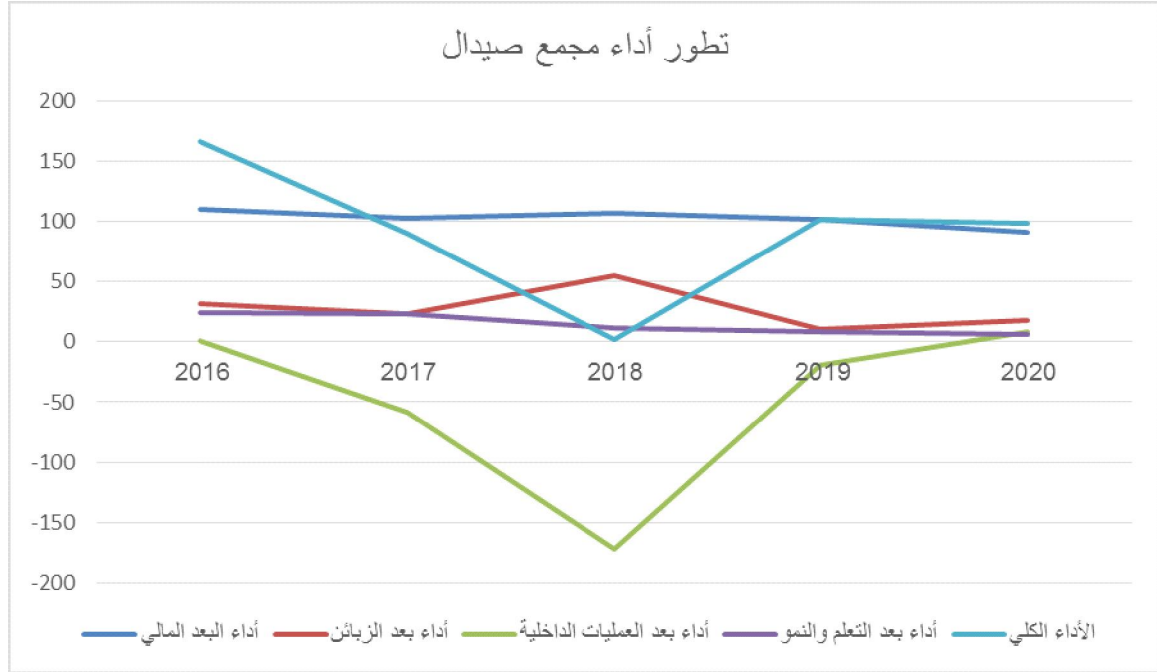
متوسط الأداء %	النتيجة المحققة فعلا %					النسبة المستهدفة	الوزن النسبي	المقياس	البعد
	2020	2019	2018	2017	2016				
0.91	0.184	0.78	1.18	1.14	1.3	25	10	معدل العائد على الأصول	البعد المالي
0.96	0.19	0.79	1.13	1.08	1.32	30	08	م العائد على الاستثمارات	
108.48	116.32	110.3	108.3	101.57	105.91	10	05	نسبة التداول	
-9.24	-26.62	-11.35	-5.14	-3.08	-	20	07	معدل نمو الأرباح	
1.39	0.28	1.21	1.98	1.64	1.83	15	05	معدل تحسين المردودية المالية	
102.50	90.35	101.73	107.45	102.35	110.36	-	35	أداء البعد المالي	
2.33	0.45	1.97	2.65	3.13	3.44	30	07	معدل المردودية التجارية	بعد الزبائن
-0.17	1.04	-2.09	0.12	0.09	-	30	07	معدل نمو رقم الاعمال	
0.05	-3.07	-1.67	4.20	0.82	-	20	05	معدل الاحتفاظ بالزبائن	
30.65	28.78	37.27	33.44	28.78	27.98	10	03	معدل جلب الزبائن	
-6.87	-9.39	-15.36	14.69	-9.28	-	10	03	م زيادة مصاريف التسويق	
9.16	17.81	10.12	55.10	23.54	31.42	-	25	أداء بعد الزبائن	
-0.07	-0.44	-0.19	1.12	-0.85	-	35	04	معدل نمو الإنتاج	بعد العمليات الداخلية
-0.38	0.31	-0.26	-0.12	-1.84	-	35	04	معدل نمو القيمة المضافة	
-10.55	-26.76	-9.24	-5.04	-11.71	-	10	04	م تحسين الكفاءة الإدارية	
-37.91	34.58	-9.84	-169.2	-45.12	-	10	04	م تحسين كفاءة الإدارة المالية	
0.55	0.50	0.49	0.62	0.61	0.54	10	04	معدل دوران المخزون	
-48.36	8.19	-19.04	-172.62	-58.91	0.54	-	20	أداء بعد العمليات الداخلية	
3.75	4.20	4.28	3.69	3.19	3.38	35	04	م تحسين العلاقة مع العاملين	بعد التعلم والنمو
0.44	0.33	0.64	1.85	-0.59	-	35	04	معدل تحفيز العاملين	
12.88	0.60	2.58	5.04	19.20	19.97	10	04	معدل اشراك العاملين	
0.14	0.192	0.26	0.224	0.016	0.02	10	04	م الاستثمار في الأصول غير الملموسة	
0.79	0.568	0.692	0.772	1.008	0.912	10	04	معدل ضمان سلامة العاملين	
18	5.89	8.45	11.57	22.82	24.28	-	20	أداء بعد التعلم والنمو	
81.30	122.24	101.26	1.50	89.80	166.60		100	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المؤشرات السابقة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

ويمكن توضيح تطور مؤشرات الأداء المكونة لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): تطور أداء مجمع صيدال للفترة من 2016 إلى 2020



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المؤشرات السابقة

نلاحظ من الجدول السابق تراجع في مستوى الأداء الكلي للمجمع خلال فترة الدراسة ويظهر هذا من خلال من المؤشرات المسجلة والمكونة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي عرفت انخفاضا من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة مع تسجيل بعض المؤشرات السالبة، فمن خلال بطاقة الأداء المتوازن السابقة الذكر نلاحظ تسجيل انخفاض في معظم مؤشرات البعد المالي خلال فترة الدراسة مع تسجيل مؤشر سالب لمعدل نمو الأرباح، ويرجع سبب ذلك إلى تراجع أداء المجمع على جميع الأصعدة مما أثر على مؤشرات البعد المالي، أما بعد الزبائن فقد عرفت جميع مؤشرات انخفاضا طيلة فترة الدراسة خاصة سنة 2020 أين عرفت معظم المؤشرات تراجعا كبيرا. وفيما يخص بعد العمليات الداخلية فقد سجلت معظم مؤشرات هذا البعد معدلات سالبة خاصة سنة 2020، باستثناء مؤشر دوران المخزون الذي عرف استقرارا نسبيا، أما بعد التعلم والنمو فقد عرفت المؤشرات المكونة لهذا البعد تذبذب بين الانخفاض والارتفاع وهو يدل على عدم إعطاء أهمية كبيرة لهذا البعد.



### المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة ودورها في ترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة من المؤشرات الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حيث تمثل القيمة الاقتصادية صافي الربح بعد طرح جميع التكاليف التي تحملتها المؤسسة (تكلفة الأموال المستثمرة)، إذ تعتبر أداة مهمة في حساب الدخل الفعلي.

من خلال ما تمّ التطرق إليه في الجانب النظري فإنّ مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة «EVA» يحسب وفق العلاقة التالية:

$$EVA_t = NOPAT_t - C_t * WACC_t$$

حيث أن:  $EVA_t$ : تمثل القيمة الاقتصادية المضافة؛ و  $NOPAT$ : يمثل النتيجة الصافية بعد الضرائب؛  $C_t$ : يمثل رأس المال طويل الأجل والمتكون من رؤوس الأموال الخاصة والديون المالية طويلة الأجل أي الخصوم غير الجارية؛ و  $WACC_t$ : يمثل التكلفة المرجحة لرأس المال.

من أجل حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة «EVA» يجب إجراء بعض الحسابات الأولية الضرورية، والتي يمكن إيجاد بعضها من خلال القوائم المالية أو من خلال البيانات والمعلومات الداخلية للمجمّع، أو من خلال حسابها انطلاقاً من المعلومات المتوفرة ويمكن تبيان ذلك كما يلي:

**أولاً: تحديد الأموال المستثمرة:** تتكون الأموال المستثمرة من الاموال الخاصة بكل مكوناتها، والذي تحتل القسم الأكبر ضمن خصوم ميزانية مجمع صيدال، والتي شهدت تذبذب من سنة إلى أخرى بين انخفاضاً وارتفاعاً خلال فترة الدّراسة الممتدة من سنة 2016 إلى سنة 2020، بالإضافة إلى الديون طويلة الأجل التي يلجأ إليها المجمع من أجل تنويع مصادر التمويل، أو يلجأ إليها المجمع في حالة عدم تغطية الأموال الخاصة للاحتياجات المالية طويلة الأجل، والجدول التالي يوضح تركيبة رأس المال طويل الأجل خلال فترة الدّراسة:

جدول رقم (65): تطور رأس المال المستثمر (الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل) لمجمع صيدال

السنوات	الأموال الخاصة	القروض والديون طويلة الأجل	رأس المال المستثمر
2016	27464009197.27	11397228495.69	38861237692.96
2017	27931531057.74	13318697612.35	41250228670.09
2018	19796410396.61	12971323611.56	32767734008.17
2019	21776278416.42	12464710757.10	34240989173.52
2020	22234554786.95	12054977890.45	34289532677.40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020. نلاحظ من الجدول السابق أنّ رؤوس الأموال الخاصة لمجمع صيدال لفترة الدراسة تميزت بنمو متزايد سنتي 2016 و 2017، غير أنها عرفت تراجع كبيراً سنة 2018 والذي يرجع أساساً لاستهلاك جزء كبير من حقوق الملكية الأخرى، ثم عرفت بعض الارتفاع سنتي 2019 و 2020، ومن جهة أخرى نجد عدم استقرار في الديون المالية طويلة الأجل، أي في تغير دائم بين الانخفاض والارتفاع حيث عرفت ارتفاعاً خلال سنتي 2016 و 2017 لتتخفف سنة 2018 ثم تحقق بعض الارتفاع سنتي 2019 و 2020.

ثانياً: تحديد تكلفة الأموال المستثمرة لمجمع صيدال: تعرف تكلفة الأموال المستثمرة على أنّها: المتوسط المرجح لمختلف مصادر التمويل طويلة الأجل التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية احتياجاتها المالية، ومن خلال هذا الجزء سنقوم بتحديد تكلفة الأموال المستثمرة لمجمع صيدال، وهذا انطلاقاً من تحديد تكلفة الأموال الخاصة وتكلفة الديون طويلة الأجل كل على حدى.

1. تحديد تكلفة الأموال الخاصة: تتمثل تكلفة الأموال الخاصة في: «معدل العائد المطلوب من طرف المساهمين»، ولتحديد تكلفة الأموال الخاصة يمكن الاعتماد على نموذج التدفقات النقدية المخصومة لـ «Gordan&Shapiro» سنة 1959.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

من خلال الجدول رقم: (65) سنحاول تحديد تكلفة رأس المال الخاص لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة وهذا بالاعتماد المعلومات المتضمنة في القوائم المالية للمجمع، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

جدول رقم (66) حساب تكلفة الأموال الخاصة المستثمرة

2020	2019	2018	2017	2016	السنوات
25	25	40.5	45	40	توزيعات الأرباح للسهم الواحد
530	580	635	660	600	السعر السوقي للسهم
%-76.07	%-32.43	%-16.69	%8.81	%31.94	معدل نمو الأرباح
3.96	3.99	6.21	6.90	6.98	تكلفة حقوق الملكية(%)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2020-2016 نلاحظ من الجدول السابق انخفاض تكلفة حقوق الملكية خلال فترة الدراسة من سنة إلى أخرى حيث سجلت سنة 2016 معدل قدره 6.98% لتتخف خلال باقي سنوات الدراسة وسجل أدنى معدل لتكلفة حقوق الملكية سنة 2019 و 2020 بمعدل قدره 3.99% و 3.96% على التوالي ويرجع سبب هذا الانخفاض إلى انخفاض القيمة الاسمية للسهم حيث انخفضت القيمة الاسمية للسهم من 660 دج سنة 2017 إلى 530 دج سنة 2020، بالإضافة إلى انخفاض توزيعات الأرباح للسهم الواحد من 45 دج سنة 2017 إلى 25 دج سنة 2019 بسبب انخفاض الأرباح خلال هذه الفترة.

2. تحديد تكلفة الديون طويلة الأجل: هي عبارة عن أسعار الفائدة على مختلف القروض طويلة الأجل المتحصل عليها، فهي تمثل حقوق أصحاب الأموال الخارجية وهذا بعد استثناء الوفورات الضريبية.

ويتم حساب تكلفة الديون (سعر الفائدة الفعلي) من خلال المعادلة التالية:

$$K'_d = K_d(1 - t)$$

ولحساب الفائدة الفعلي يجب علينا تحديد معدل الفائدة الاسمي والذي يمكن استخراجه من جانب الخصوم للميزانية والذي يتمثل في الديون المالية طويلة الأجل من جهة، ومن جهة أخرى تحديد المصاريف المالية من خلال جدول حساب النتائج، ويتم حسب معدل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

الفائدة الاسمي عن طريق قسمة المصاريف المالية على الديون المالية طويلة الأجل، ويمكن استخراج معدل الفائدة الاسمي خلال سنوات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (67): تحديد سعر الفائدة الاسمي لمجمع صيدال

السنوات	الديون المالية	المصاريف المالية	سعر الفائدة الاسمي
2016	11397228495,69	177710456,40	1,56%
2017	13318697612,35	164840374,12	1,24%
2018	12971323611,56	254951764,57	1,97%
2019	12464710757,10	343123098,91	2,75%
2020	12054977890,45	154762522,08	1,28%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020. نلاحظ من الجدول السابق تذبذب في أسعار معدل الفائدة من سنة لأخرى، حيث انخفضت سنة 2017 وسجلت معدل قدره 1.24% ليرتفع سنة 2018 و 2019 مسجلا معدل قدره 1.97% و 2.75% على التوالي، ثم يسجل انخفاضا آخر سنة 2020 بمعدل قدره 1.28% وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد سعر الفائدة الفعلي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (68): حساب تكلفة الديون لمجمع صيدال

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
تكلفة الديون قبل استبعاد الوفورات الضريبية $K_d$ (سعر الفائدة الاسمي)	1.56	1.24	1.97	2.75	1.28
معدل الضريبة على أرباح الشركات	19%	19%	19%	19%	19%
تكلفة الديون $K'_d = K_d(1 - 0,19)$	1.26	1.01	1.59	2.20	1.03

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020 نلاحظ من الجدول السابق تذبذب في تكلفة الديون قبل استبعاد الوفورات الضريبية بين الانخفاض تارة والارتفاع تارة أخرى، حيث سجلت سنة 2016 معدل 1.56% لينخفض سنة 2017 إلى 1.24% ليرتفع سنة 2018 و 2019 ليسجل على التوالي 1.97% و 2.75%

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

لينخفض سنة 2020 إلى 1.28%، أما التكلفة الفعلية للاستدانة فقد عرفت أيضا تذبذب بين الانخفاض والارتفاع نتيجة ثبات معدل الضريبة على أرباح الشركات.

3. تحديد تكلفة الاموال المستثمرة (التكلفة الإجمالية) لمجمع صيدال: تتمثل تكلفة الأموال المستثمرة في المتوسط المرجح لمختلف مصادر التمويل، ويمكن تحديد تكلفة الأموال المستثمرة وفق العلاقة التالية:

$$K_{WACC} = K_e \frac{CP}{(CP + D)} + K'_d \frac{D}{(CP + D)}$$

ويمكن حساب مختلف عناصر المعادلة السابقة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (69): تكلفة هيكل الأموال المستثمرة (التكلفة الإجمالية لرأس المال) لمجمع

صيدال

السنوات	CP : الأموال الخاصة	Ke : تكلفة الأموال الخاصة	D: القروض والديون الطويلة الاجل	K'd : تكلفة الديون ط أ	Kwacc : التكلفة المرجحة للأموال المستثمرة
2016	27464009197.27	%6.98	11397228495.69	%1.26	%5.9688
2017	27931531057.74	%6.90	13318697612.35	%1.01	%4.756
2018	19796410396.61	%6.21	12971323611.56	%1.59	%4.3809
2019	27931531057.74	%3.99	13318697612.35	%2.20	%3.412
2020	19796410396.61	%3.96	12971323611.56	%1.03	%3.1006

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الجداول السابقة والقوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2016-2020

نلاحظ من الجدول السابق أن التكلفة الوسطية المرجحة للأموال المستثمرة لمجمع صيدال في انخفاض مستمر خلال فترة الدراسة، حيث انخفضت من 5.9688% سنة 2016 إلى 3.1006% خلال سنة 2020، ويرجع سبب ذلك إلى تراجع تكلفة الأموال الخاصة، حيث انخفضت من 6.98% سنة 2016 إلى 3.96% سنة 2020، وذلك نتيجة انتهاج مجمع صيدال لسياسة استثنائية بشأن تخفيض من توزيعات الأرباح وهذا بهدف الرفع من قدرة التمويل الذاتي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

والملاحظ أن تكلفة الاقتراض أقل من التكلفة الوسطية المرجحة للأموال الخاصة مما يعني أن معدل العائد على الاستثمار أكبر من معدل العائد على الاقتراض وهذا ما يشجع المجمع على طلب المزيد من القروض في المستقبل.

**ثالثاً: حساب القيمة الاقتصادية المضافة**

بعد استخراج مختلف العناصر الضرورية لحساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة «EVA»، يتم حساب هذا المؤشر انطلاقاً من المعادلة المتعلقة بحساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة «EVA»، وذلك من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (70): القيمة الاقتصادية المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020**

السنوات	النتيجة الصافية	مبلغ الاستثمار	التكلفة الوسطية المرجحة	القيمة الاقتصادي المضافة
2016	1509161605.06	38861237692.96	%5.9688	-810387950.36
2017	1376295647.88	41250228670.29	%4.756	-585565227.68
2018	1174214390.98	32767734008.14	%4.3809	-261307268.18
2019	793514004.08	34240989173.52	%3.412	-375162546.52
2020	189936341.33	34289532677.40	%3.1006	-873244908.86

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الجداول السابقة والقوائم المالية لمجمع صيدال خلال الفترة

2020-2016

نلاحظ من الجدول السابق أن مجمع صيدال قد حقق قيمة اقتصادية مضافة سالبة طيلة فترات الدراسة الممتدة من سنة 2016 الي سنة 2020 حيث سجل أكبر قيمة سالبة سنة 2016 و 2020 وسبب تسجيل المجمع لقيمة اقتصادية مضافة سالبة هو انخفاض الربح التشغيلي من سنة إلى أخرى خلال فترات الدراسة رغم انخفاض التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال المستثمر من سنة إلى أخرى خلال فترة الدراسة، وكان أكبر انخفاض في النتيجة الصافية سجل سنة 2020 بمقدار 76%- مقارنة مع سنة 2019.

بما أن القيمة الاقتصادية المضافة هي عبارة عن قيمة سالبة وهي أقل من تكلفة الاستثمار فثروة الملاك والمساهمين ستتحفض نتيجة انخفاض أسعار الاسهم بمعنى أن

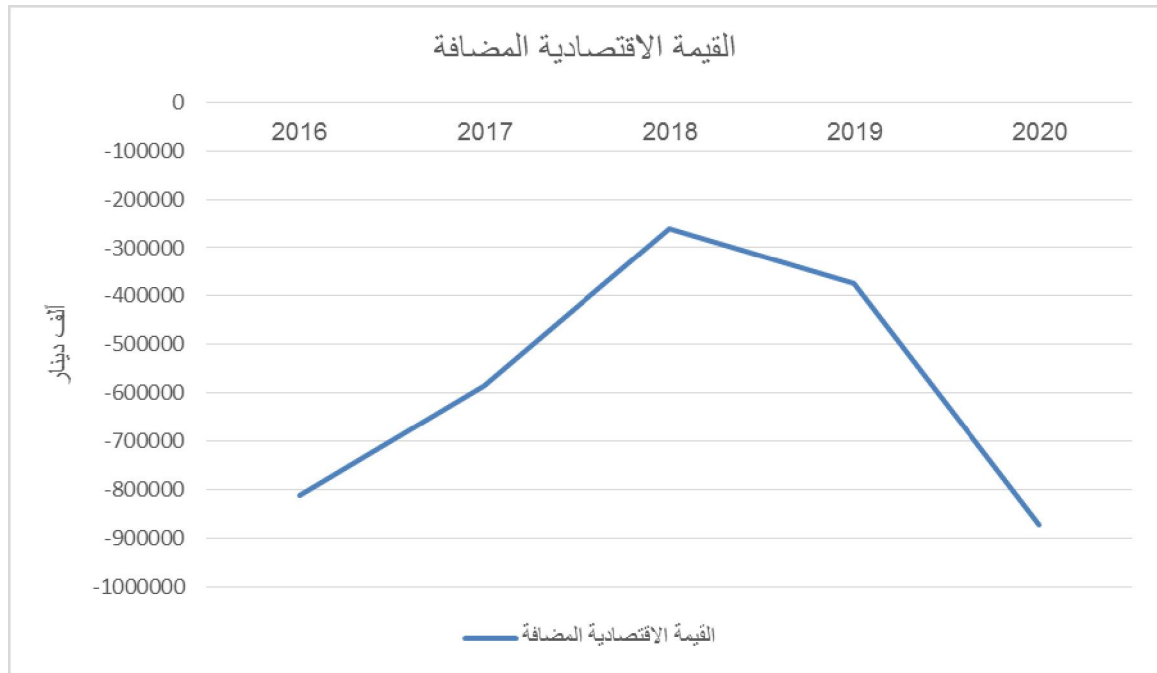
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

مجمع صيدال يحقق عوائد أقل من قيمة رأس المال المستثمر لذا يتوقع انخفاض النمو الحقيقي للربحية في الاجل الطويل.

وعليه فتحقيق المجمع للقيم السالبة معناه تحقيق عائد أقل من تكلفة رأس المال المستثمر وهذا ما يؤثر سلبا على حملة الاسهم وعلى ثروتهم، فالمساهمين سيقومون بالتنازل عن الأسهم التي يمتلكونها مخافة خسارة ثروتهم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة عرض الأسهم مما يؤدي إلى انخفاض قيمتها السوقية وبالتالي انخفاض القيمة السوقية للمؤسسة ككل نتيجة لانخفاض أسعار الأسهم.

والجدير بالقول إن القيمة الاقتصادية المضافة شهدت خلال سنوات الدراسة قيمة سالبة أي أن العائد من رأس المال المستثمر أقل من تكلفة رأس المال أي أن مجمع صيدال ساهم بشكل مباشر في التأثير بالسلب على ثروة الملاك، وعليه كلما كانت عوائد القيمة الاقتصادية المضافة سالبة دل ذلك على أن أداء مجمع صيدال يميل إلى الضعف على مستوى السوق الوطني، والشكل التالي يوضح تطور مؤشر القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020.

الشكل رقم (17): تطور مؤشر القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

### المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء باستخدام القيمة السوقية المضافة ودورها في ترشيد القرارات المالية لمجمع صيدال

تعتبر القيمة السوقية المضافة من المؤشرات الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر القيمة السوقية المضافة معيار للسوق المالي، وهي عبارة عن الفرق القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر بها.

بعد حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة يمكن حساب مؤشر القيمة السوقية المضافة، وقد تم الاعتماد في حساب القيمة السوقية المضافة على العلاقة التالية:

$$MVA = \sum_t^n = 1 \frac{EVAt}{(1+k)^t}$$

والجدول التالي بين حساب القيمة السوقية لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

#### الجدول رقم (71): حساب القيمة السوقية المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020

القيمة السوقية المضافة	التكلفة الوسطية المرجحة + 1	القيمة الاقتصادية المضافة	السنوات
-764742028.18	1.059688	-810387950.36	2016
-558980132.57	1.04756	-585565227.68	2017
-250340117.95	1.043809	-261307268.18	2018
-362784344.67	1.03412	-375162546.52	2019
-846983343.31	1.031006	-873244908.86	2020

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الجداول السابقة للفترة 2016-2020

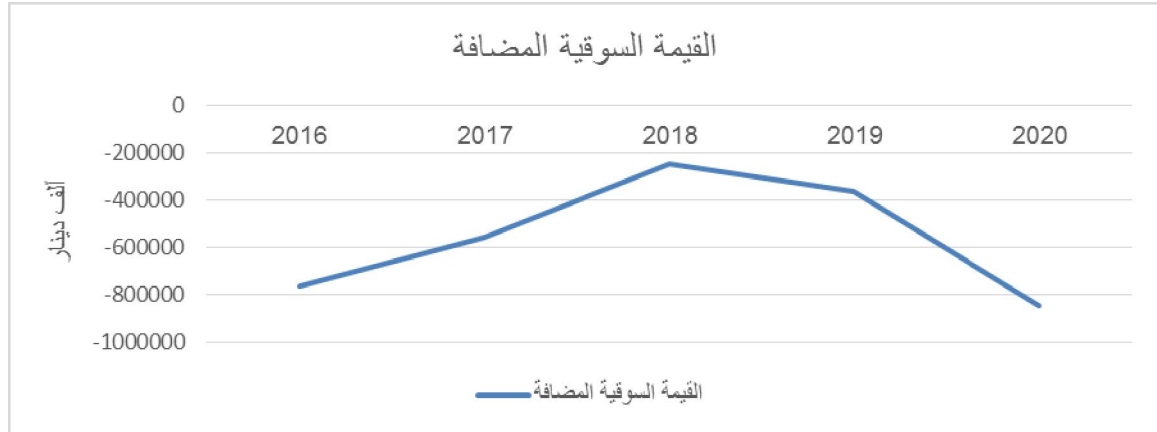
نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة السوقية كانت سالبة خلال فترة الدراسة أي أن مجمع صيدال غير منشأ للقيمة بمعنى أن القيمة السوقية لأسهم مجمع صيدال كانت أقل من القيمة المحاسبية لحقوق الملكية وهذا يدل على أن هناك تراجع وانخفاض في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي أقل من تكلفة رأس المال المستثمر، وسجل أقل قيمة سوقية مضافة له سنة 2020 قدرت بـ -846983343.31 أي التراجع في مجموع الإيرادات بنسبة 76% مقارنة مع سنة 2019، ويرجع أساساً هذا الانخفاض إلى التراجع في النتيجة الصافية،



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء ودورها في ترشيد القرارات المالية مقارنة مع الاتجاهات التقليدية -دراسة حالة مجمع صيدال-

وتعني القيمة السوقية المضافة السالبة أن قيمة الاستثمارات أقل من قيمة رأس المال الذي يساهم به مجمع صيدال في أسواق رأس المال، ويمكن توضيح تطور القيمة السوقية المضافة لمجمع صيدال من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18): مؤشر القيمة السوقية المضافة لمجمع صيدال للفترة 2016-2020



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

### خلاصة الفصل الثالث:

من أجل تطبيق الدراسة النظرية على الواقع وتأكيد النتائج النظرية ميدانيا تم اختيار مجمع صيدال والذي يعتبر من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. تم التطرق إلى مجمع صيدال من خلال نبذة تاريخية عن نشأة المجمع وتعريفه وأهدافه وهيكله التنظيمي ومختلف الفروع التابعة له، بعد ذلك قمنا بدراسة مختصرة لتطور نشاط مجمع صيدال للفترة 2016-2020 حيث بينت هذه الدراسة عدم نجاعة المجمع في تحقيق نتائج إيجابية خلال فترة الدراسة والتي عرفت تراجعاً كبيراً خاصة فيما يخص النتيجة الصافية وربحية السهم. أما فيما يخص الوضعية المالية لمجمع صيدال فقد تم استخدام بعض الأساليب التقليدية الخاصة بقياس وتقييم الأداء المالي والمتمثلة في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، وتوصلنا من خلال هذه الأساليب إلى أن المجمع يتمتع بسيولة كافية تضمن له الاستمرارية والتوسع في نشاطه، كما يمتاز أيضاً باستقلالية مالية مريحة، أما فيما يخص نسب المردودية فكانت في انخفاض مستمر خلال فترة الدراسة.

أما فيما يخص الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي والتي هي محور دراستنا تم التطرق إلى بعض الأساليب ذات الأهمية الكبيرة والتي أعطت لنا نتائج دقيقة حول الأداء المالي للمجمع، حيث أظهرت مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن انخفاض أداء المجمع على جميع المستويات خلال فترة الدراسة خاصة على مستوى مؤشرات البعد المالي ومؤشرات بعد الزبائن والتي عرفت تراجعاً كبيراً ولم يستطع المجمع من تحقيق نتائج إيجابية، أما فيما يخص أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة فقد سجل المجمع قيمة اقتصادية مضافة سالبة طيلة فترة الدراسة، بمعنى آخر المجمع لم يستطع تحقيق أي ثروة أو عوائد من جراء الأموال المستثمرة حيث كانت تكاليف الأموال المستثمرة أكبر من العوائد المحققة، أما فيما يخص القيمة السوقية المضافة فقد كانت سالبة وهو مؤشر يدل على انخفاض القيمة السوقية لمجمع صيدال.

# الخاتمة



## الخاتمة:

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء المالي من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، حيث تسمح هذه العملية القيام بعملية الرقابة على مختلف الأقسام والأنشطة وذلك من أجل التحقق من بلوغ أهدافها المسطرة، ولقد عرفت عملية قياس وتقييم الأداء المالي اهتماما كبيرا في ظل توسع أنشطة المؤسسة وحالات عدم التأكد في السوق، وهذا ما يجعل كل مسؤول في الإدارة ملزم بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة قبل التفكير في اتخاذ أي قرار، كما أن عملية قياس وتقييم الأداء المالي تعتمد على مجموعة من المعايير والأدوات والطرق العلمية والعملية التي يجب اتباعها لتحقيق نتائج فعالة ودقيقة ومن بين هذه الأدوات نجد ما هو تقليدي مثل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وجدول حساب النتيجة، وما هو حديث مثل بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة. إن عملية قياس وتقييم الأداء المالي تعد المصدر الأساسي في توفير المعلومات المالية التي تساعد في ترشيد القرارات المالية، فالعديد من الأطراف ذات المصالح مع المؤسسة تصر على معرفة وضعيتها وأدائها المالي. ولم يعد قياس وتقييم الأداء يقتصر على النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي التي تعتمد على القوائم المالية فقط، والتي تبقى غير كافية لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في جميع الميادين في ظل كثرة وتشعب المشاكل المالية وزيادة حجم السوق وشدة المنافسة فيه، فلم يعد هدف المؤسسات تحقيق أرباح فقط وإنما تسعى إلى تحقيق نتائج ذات فعالية مع ترشيد التكاليف التي تتحملها المؤسسة، ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال تطبيق الأساليب الحديثة بمختلف أنواعها لقياس وتقييم الأداء المالي والتي تتطلب نوع من الديناميكية ومواكبة حالات عدم التأكد، واختيار المؤشر الذي يتلاءم مع حالة المؤسسة، حيث أن تطبيق هذه الأساليب يساعد في دراسة التغيرات خلال فترات زمنية متعددة، كما تسمح بأجراء مقارنات بين المؤسسات المتشابهة، بالإضافة إلى الاهتمام بالأرباح الاقتصادية دون الأرباح المحاسبية وكذا إعطاء دور للمؤشرات التي لها علاقة بالسوق المالي مثل القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة لتحفيز المستثمرين على الاستثمار في المؤسسات.

## نتائج اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** والتي تنص على: "تساهم الاتجاهات التقليدية في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وجدول حساب النتيجة".

تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل الأول حيث يتم استخدام النسب المالية في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة من خلال حساب مجموعة من النسب كنسب السيولة ونسب الدوران ونسب الربحية ونسب المديونية حيث تبين لنا هذه النسب المركز المالي للمؤسسة ونسبة استقلالها المالي، كما تبين لنا مؤشرات التوازن المالي قدرة المؤسسة على تمويل دورة استغلالها ومدى امتلاكها للسيولة كما يبين لنا جدول النتائج التكاليف التي تحملتها المؤسسة من أجل تحقيق النتيجة المتوصل إليها.

**الفرضية الثانية:** والتي تنص على: "تساهم الاساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء المالي والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ومؤشري القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة بإعطاء نظرة شاملة عن الأداء المالي للمؤسسة".

تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني حيث أن بطاقة الأداء المتوازن أعطت نظرة شاملة لعملية تقييم الأداء من خلال الجمع بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية والقيمة الاقتصادية المضافة أعطت الصورة الحقيقية للربح، وهي مبنية على منظور رفع القيمة باعتبار أن هذا الأخير يعد الركيزة الأساسية لتحديد السعر العادل للأسهم، كما يمكن اعتباره بمثابة الهدف الذي يرضي جميع الأطراف خاصة المساهمين، وكذا القيمة السوقية المضافة التي تبين مدى قدرة المؤسسة على خلق القيمة وزيادة ثروة المساهمين.

**الفرضية الثالثة:** والتي تنص على: "تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في قياس وتقييم أداءها المالي على النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي بالإضافة إلى بعض الاساليب الحديثة".

تم نفي هذه الفرضية من خلال الدراسة الميدانية والاطلاع على الإدارة المالية وإجراء مقابلات مع مسيري المجمع حيث تبين لنا أن اهتمام المجمع في قياس وتقييم الأداء المالي يقتصر على استخدام النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وجدول حساب النتائج فقط، حيث أن المسيرين والمحللين الماليين ليس لهم أي معرفة بالاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم

الأداء المالي وكيفية تطبيقها وهذا يرجع إلى عدم إعطاء عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة وعدم وجود إطارات قادرة على استخدام هذه الاتجاهات الحديثة، ويتم التركيز فقط على كيفية تحقيق أرباح محاسبية كبيرة دون النظر إلى الأسباب التي أدت إلى تحقيق هذه النتائج. **الفرضية الرابعة:** والتي تنص على: "تؤثر الأساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء المالي وترشيد القرار المالي عن طريق توفير معلومات دقيقة تساعد على ترشيد القرار المالي لمجمع صيدال".

تم تأكيد هذه الفرضية من خلال الدراسة الميدانية حيث تم تطبيق بعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي على مجمع صيدال، حيث أظهرت لنا بطاقة الأداء المتوازن تركيز مجمع صيدال على البعد المالي أكثر من الأبعاد الأخرى وهو ما أثر على أداء المجمع وتراجع في النتائج المحققة من سنة إلى أخرى، كذلك أظهرت لنا القيمة الاقتصادية المضافة أن المجمع لا يحقق أي قيمة مضافة للشركة والمساهمين وتحقيقه قيمة مضافة سالبة أي أن تكلفة الأموال المستثمرة أكبر من العوائد المحققة وبالتالي وجب على المجمع ترشيد قراراته المالية وخفض تكلفة الأموال المستثمرة، كذلك أظهر مؤشر القيمة السوقية المضافة تحقيق المجمع قيمة سوقية مضافة سالبة وهو ما يؤثر على قيمة المجمع وقيمة الأسهم في المستقبل وهو يدفع المجمع إلى البحث عن حلول ومحاولة ترشيد قراراته المالية بناءً على المعلومات المتحصل عليها من خلال عملية قياس وتقييم الأداء باستخدام الاتجاهات الحديثة.

### نتائج الجانب النظري

- تعد الأساليب التقليدية من بين الأساليب الواسعة الانتشار المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي والتي تهدف إلى إبراز كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المالية المتاحة بفعالية بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها؛
- تعتمد عملية تقييم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة لمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة ووضعها المالي؛
- يعتبر تقييم الأداء المالي أداة ضرورية لنجاح المؤسسات وبلوغها أهدافها المسطرة، حيث يستخدم تقييم الأداء المالي عدة أدوات وأساليب منها ما هو تقليدي ومنها ما

هو حديث وقد أثبتت كل هذه الأدوات والأساليب فعاليتها في الوصول إلى نتائج دقيقة ذات كفاءة عالية؛

- عملية قياس وتقييم الأداء المالي هي نظام يتكون من مجموعة من الإجراءات والأساليب توفر عند استخدامها معلومات تدعم عملية اتخاذ القرارات المالية عند جميع المستويات في المؤسسة، ويتمثل الهدف الرئيسي من المعلومات التي توفرها عملية قياس وتقييم الأداء المالي في مساعدة المديرين على تحقيق أهداف المؤسسة، وتمثل المعلومات المتحصل عليها من عملية قياس وتقييم الأداء أحد الأركان الأساسية التي لها أثر على مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتكمن أهمية هذه المعلومات في تأثيرها المباشر وغير المباشر على القرارات المالية المختلفة في المؤسسة؛

- تطوير عملية قياس وتقييم الأداء المالي يحسن من نوعية المعلومات التي توفرها من أجل دعم الرقابة على مستوى المؤسسة الاقتصادية مع ضرورة توفير تلك المعلومات بصفة دورية للاستفادة في تدعيم استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

- عملية قياس وتقييم الأداء المالي تساعد على تقييم الجوانب ذات الصلة بالجانب المالي للمؤسسة وتحديد مدى نجاح الخيار المطبق في تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك فإن عملية قياس وتقييم الأداء المالي هي وسيلة هامة لتكييف المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية؛

- إن الاتجاهات الحديثة لعملية قياس وتقييم الأداء المالي في ضوء التحدي والتطور المستمر في مجال تنافسية المؤسسات الاقتصادية جعلها تستخدم العديد من الأساليب لغرض قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة والرقابة على جميع أنشطتها ووظائفها، بحيث أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء المالي تعتبر كنظام فعال للرقابة على مستوى المؤسسة، بحيث تسمح بتقديم معلومات تعتمد عليها المؤسسة في المجال الرقابي انطلاقاً من تحليل الانحرافات وصولاً إلى اتخاذ القرار المناسب؛

- ظهرت الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي نتيجة لقصور الاتجاهات التقليدية على توفير نتائج دقيقة وفعالة عن الوضعية المالية للمؤسسة وكذا نتيجة التطورات الكبيرة في المجال المالي، إضافة إلى حالات عدم التأكد التي تحيط

- بالمؤسسة، مما فرض على هذه الأخيرة أن تساير هذه التطورات من أجل فرض وجودها في السوق والتي تتميز بالمنافسة الشديدة وتضمن بقائها واستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية؛
- تعتر بطاقة الأداء المتوازن نموذج متكامل لقياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وذلك لأنها لا تقتصر على الجانب المالي فقط وإنما تهتم بالجوانب الغير مالية والمتمثلة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي لها تأثير مباشر على الجانب المالي.
  - القيمة الاقتصادية المضافة تعد من أهم المؤشرات الحديثة لقياس القيمة والتي تستخدم في تقييم الاستراتيجيات والمشاريع الاستثمارية؛
  - يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وسيلة لقياس القيمة الاقتصادية من الأعمال المنجزة بعد خصم تكلفة رأس المال المستثمر (تكلفة الدين وتكلفة حقوق الملكية)؛
  - تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة مقياس حقيقي للأداء المالي، التشغيلي والإداري؛
  - تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة وسيلة لقياس وتقييم أداء المسيرين، فهي تعتبر نموذج لتسيير المؤسسة التي تنتهج نماذج تسيير القيمة؛
  - تتصف الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي بصعوبة التطبيق وتتطلب مجهودا وتكوينا خاصا من أجل تعلمها ولا بد على المحلل المالي أن يكون ملم بهذا المنهج من القياس والتقييم؛
  - عملية ترشيد القرار المالي هي اختيار أفضل بديل يحقق أهداف المؤسسة والتي اتخذ القرار المالي من أجلها في ضوء نظرة شاملة للمؤسسة ومحيطها، فالاعتماد على الأدوات والأساليب الحديثة تسمح باستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال، ومن بين هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة؛
  - عملية قياس وتقييم الأداء المالي تهتم بجمع المعلومات حول التكاليف الفعلية لرؤوس الأموال المستخدمة في المؤسسة قصد الوصول إلى معايير مقبولة تساهم في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة سواء كانت هذه القرارات تتعلق بقرارات الاستثمار، قرارات التمويل أو توزيع الأرباح؛



## نتائج الجانب التطبيقي:

- توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مجمع صيدال إلى النتائج التالية:
- يتم تمويل دورة استغلال مجمع صيدال عن طريق التمويل الذاتي بنسبة أكبر من 80% بالإضافة بعض القروض الطويلة والقصيرة الأجل؛
  - عرفت النتيجة الصافية لمجمع صيدال تراجع كبيرا في خلال سنوات الدراسة حيث بلغت نسبة التراجع 87% سنة 2020 مقارنة مع سنة 2016 وهذا راجع إلى زيادة التكاليف وتراجع مستوى الإنتاج؛
  - عدم قدرة مجمع صيدال على تحقيق ثروة تزيد في قيمة رأس المال المستثمر، حيث أن العائد على رأس المال أقل من تكلفة الأموال المستثمرة وهذا يؤثر على قرار المستثمرين في الاستثمار في المجمع ومحاولة إيجاد بديل آخر يحقق لهم ثروة؛
  - عرفت التكلفة الوسطية المرجحة للأموال المستثمرة للمجمع انخفاضا طيلة فترة الدراسة، حيث تراجعت من نسبة 5.96% إلى نسبة 3.10%، ويرجع هذا أساسا إلى القرارات التي يتخذها المجمع كل سنة والمتمثلة في تخفيض قيمة الأرباح الموزعة من سنة إلى أخرى بالإضافة إلى انخفاض نسبة الفوائد على الديون؛
  - يعاني المجمع من عدم فعالية نظام تسيير الموازنات التقديرية وافتقاره إلى استراتيجية محكمة وهذا يظهر من خلال عدم قدرة المجمع على تحقيق الأهداف المخطط لها طيلة فترة الدراسة؛
  - تبين لنا من خلال اعداد بطاقة الأداء المتوازن تركيز مجمع صيدال على البعد المالي وعدم إعطاء أهمية لبقية الأبعاد وهو ما أثر على أداء المجمع؛
  - من خلال دراستنا للاتجاهات التقليدية توصلنا إلى أن مجمع صيدال يتمتع بوضعية مالية مريحة ويظهر ذلك من خلال نسب السيولة ومؤشرات التوازن المالي والتي كانت إيجابية وضمن المجال المريح خلال فترة الدراسة؛
  - توصلنا من خلال الدراسة الميدانية لمجمع صيدال من خلال تطبيق بعض الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي إلى أن المجمع حقق قيمة اقتصادية مضافة سالبة طيلة فترة الدراسة وهذا يدل على عدم قدرة المجمع على خلق الثروة

وتحقيق عوائد على الأموال المستثمرة وهذا يعكس عدم فعالية المجمع وتراجع أدائه خلال فترة الدراسة، كذلك توصلنا من خلال دراسة مؤشر القيمة السوقية المضافة أن المجمع حقق قيمة سوقية سالبة خلال فترة الدراسة وهو ما ينعكس على القيمة السوقية للمجمع وأيضا على قيمة الأسهم.

#### التوصيات والاقتراحات:

بناءً على النتائج التي توصلنا من خلال هذه الدراسة والمتعلقة بالاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات نذكرها فيما يلي:

- ضرورة اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي لما لها من أهمية كبيرة في إعطاء نتائج أكثر دقة عن واقع المؤسسة وتمكنها من الوصول إلى نتائج أفضل وكذا مواكبة التغيرات الحاصلة في السوق المالي؛
- ضرورة تدريب المسيرين والمحللين الماليين على استخدام هذه الاتجاهات الحديثة والتحكم فيها والقيام بتطبيقها من أجل الوصول إلى نتائج أكثر فعالية؛
- ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية بوضع استراتيجية محكمة وواضحة وقابلة للتحقيق من أجل تحقيق أهدافها؛
- الاهتمام بالموازنات التقديرية من أجل بلوغ النتائج المخطط لها بأقل التكاليف؛
- لا بد على المؤسسات الاقتصادية من التحكم والحد من المصاريف خاصة الاستهلاكات ومصاريف المستخدمين؛
- على المؤسسات الاقتصادية استخدام القروض بكفاءة من أجل رفع معدل العائد على الاستثمار؛
- ضرورة الاهتمام بجميع جوانب الأداء وعدم التركيز على الجانب المالي فقط وإهمال بقية الجوانب الأخرى والتي لها تأثير كبير على الأداء المالي للمؤسسة.

#### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا البحث تبين لنا أن هناك بعض الجوانب والتي يمكن أن تكون محل بحث ودراسة في المستقبل نذكر منها:

- أهمية التكامل بين الاتجاهات التقليدية والاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
- أثر ترشيد القرارات المالية على ربحية السهم؛
- أثر الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء لمالي على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء للمؤسسات الاقتصادية؛
- دور الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي في إعداد الموازنات التقديرية؛

# قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

I- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. أحمد توفيق، صنع القرار في إدارة الأزمة، ط1، دار الكتاب للنشر، الأردن، 2007.
4. الحسيني صادق، التحليل المالي والمحاسبي دراسة معاصرة في الأصول العلمية وتطبيقاتها، دار مجدلاوي للنشر عمان، 1998.
5. الحسيني فلاح حسن، الدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
6. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
7. الوادي محمد محمود وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
8. الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
9. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية عمان، 1998.
10. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1987.
11. وهيبه مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020.
12. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
13. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، قباء، القاهرة، 2001.
14. حاتم صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2012.
15. حامد نور الدين، أثر إصلاح النظام الضريبي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص31.
16. حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
17. حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2016.
18. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
19. طارق محمد الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

20. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
21. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر، الطبعة 01، عمان، 2007.
22. يوسف شمس الدين شابسوغ، الأداء المتميز في المجال الأمني، الجزء الثاني، الآليات والأدوات والتطبيقات، مكتبة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2011.
23. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 250.
24. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن، كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للنشر والتوزيع، غزة، 2018.
25. ليلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصلية والحداثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
26. محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
27. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة التمويل المصرفي، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019.
28. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التمويل والاستثمار في الإسلام، الطبعة الاولى، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.
29. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
30. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2010.
31. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016.
32. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2009.
33. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية - مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996.
34. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر 2007.
35. سلمان حسين الحكيم، تحليل القوائم المالية: مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والائتمانية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2017.
36. عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

37. عائشة يوسف الشمالي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2017.
38. عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
39. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
40. عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
41. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
42. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
43. عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 1991.
44. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
45. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
46. عدنان هائم السامرائي، الإدارة المالية - المدخل الكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
47. علي الشرقاوي، العملية الإدارية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
48. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة، عمان، 2006.
49. عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998.
50. علي فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية، القاهرة، 1994، ص 23.
51. فيصل محمود الشاورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
52. صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
53. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
54. رسمية قرياقص، أسواق المال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
55. روبرت س. كابلان، ديفيد ب. نورتون، ترجمة: مروان حمودي، الإصطفاف: استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتكوين جهود مشتركة داخل الشركة، العبيكان للنشر، الرياض، 2009.
56. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (سنة سيجما وبطاقة القياس المتوازن)، دار الفكر العربي للنشر، الإسكندرية، 2006.
57. خليل محمد حسن الشماع، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، منشورات جامعة بغداد، العراق، 1992.

58. خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية 2007 (IFRS.IAS)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### ثانيا: الأطروحات

1. أمال أولاد قادة، جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة لعينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2017.
2. إبراهيم براهيمية، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.
3. المانع، محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
4. الشيخ ولد عبد الجليل، دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الموريتانية: دراسة حالة الشركة الوطنية للاستيراد والتصدير onimax، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
5. الطيب الوافي، دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2012.
6. بنية حيزية، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2017.
7. بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الوطنية للبتروكيمياء، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.



8. بوجلال أنفال، قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.
9. بن خروف جليلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، 2009.
10. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2007.
11. هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.
12. زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير لمالية وتحسين الأداء المالي -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2016.
13. حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2010.
14. حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر 2010.
15. حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
16. حمزة بن خليفة، دور القوائم المالية في اعداد بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (2011-2015)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2018.
17. حسني عبد العزيز يحيى، الصيغ الإسلامية للاستثمار في رأس مال العامل، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، قسم علوم المصارف، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الجيزة، مصر، 2009.

18. كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015.
19. محمد أحمد الحوراني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمعيار لتقييم الأداء المالي- دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير في المالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2018.
20. معاوية عوض الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والاعمال، جامعة جدارا، الأردن، 2013.
21. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
22. منصف شرفي، تقييم الأداء الاقتصادي لفرع الصناعات الغذائية في الجزائر: دراسة حالة شعبة الحليب ومشتقاته، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2017.
23. محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
24. محمد بنية، القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010/2015، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس- المدينة، الجزائر، 2017.
25. محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثليه الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2016.
26. محمد بوهالي، أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.
27. نهاد إسحق عبد السلام أبو هويده، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الانفاق الرأسمالي - دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين- مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
28. نعيمة يحيواوي، مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

29. نبيلة شطارة، فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حسب مقارنة المفتشية العامة للمالية (IGF)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
30. سميحة بوحفص، دور نظام المعلومات المحاسبية في حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
31. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
32. عزيز لوجاني، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي -دراسة حالة شركة الرزم المعدني بعزابة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013.
33. عمار محمد جمال أكرم، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009.
34. عبد الكريم خيرى، أثر القرارات المالية على قيمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2019.
35. عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالية في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكات المالية "حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
36. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
37. شعبان محمد، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
38. خيرة مزوزي، أثر الإعلان عن سياسة توزيع الأرباح على أسعار الأسهم المدرجة في سوق دبي المالي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2015.
39. خالد شاحوذ خلف الدليمي، تقويم كفاءة وفاعلية الأداء الاقتصادي للمصارف الإسلامية: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المصارف الإسلامية العربية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002.

40. غدير محمود المهتدي، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للأسهم (دراسة حالة بنك فلسطين)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

### ثالثا: المجلات

1. إسراء أحمد عواد عفيفي، "القيمة الاقتصادية المضافة: مدخل لتقييم الأداء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، جامعة عين شمس، مصر، جويلية 2014.
2. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الاوراس)"، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 1، 2012.
3. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2010.
4. باسل أسعد، "أهمية استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لتقييم أداء الشركات المساهمة من وجهة نظر المساهمين -دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 5، جامعة تشرين، سوريا، 2012.
5. هالة عبد الله الخولي، "دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 56، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2000.
6. زرفاوي عبد الكريم، "تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية -مدخل بطاقة الاداء المتوازن- دراسة حالة مؤسستي صيدال وروبية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 6، العدد 2، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016.
7. زين الدين شروقي، "محددات سياسة توزيع الأرباح في البنوك الجزائرية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2018.
8. كنعان عبد الغفور حسن، "تقييم الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 7، 2002.
9. ليث كريم حمد، هيثم قاسم عبد الرزاق، "مقياس اتخاذ القرار"، مجلة الفاتح، المجلد: 11، الإصدار 61، جامعة ديالى، العراق، 2015.
10. محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008.
11. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

12. محمد ذيب المبيضين، "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثارها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، المجلة الأردنية في مجال إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، الجامعة الأردنية، 2013.
13. نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005.
14. نهاد نادر، وئام محمد حيدر، "العوامل المؤثرة في سياسة توزيع الأرباح النقدية للشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 37، العدد 3، جامعة تشرين، سوريا، 2015.
15. نوال بن عمارة، "قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013"، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2015.
16. نوري كاكه حمه خانم، "نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات وأثرها على نجاح القرارات المالية"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد: 2، العدد 7، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، جوان 2019.
17. سعد سلمان عواد المعيني، وعد بدر نوري، "تأثير جودة الإبلاغ المالي في القيمة السوقية المضافة دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة التقني، المجلد 30، العدد 4، هيئة التعليم التقني، العراق، 2017.
18. سليمان مليكة، "مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 7، العدد 2، جامعة معسكر، الجزائر، 2016.
19. سليمة نشنش، "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي"، الملتقى الدولي: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، يومي: 14-15 أفريل 2009.
20. سعيدي وصاف، "سياسة توزيع الأرباح في عينة من الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد: 6، العدد 2، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016.
21. عبد الحفيظ لعور، "مشروع بناء وتنفيذ بطاقة أداء المشروع بالاعتماد على منهج بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 12، المجلد 36، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
22. عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

23. على باكرية، ملكية حفيظ شبايكي، "مساهمة الحوكمة في ترشيد سياسة توزيع الأرباح -حالة مؤسسة مطاحن الحضنة-"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد: 09، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2018.
24. عبد القادر بريش، عيسى بدروني، "محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2013.
25. عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 01، 2006.
26. فطيمة الزهراء قرامز، "المنهج المعاصر للتفكير المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرو كيمياوية-"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 03، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016.
27. فادي محمد السناق وآخرون، "أثر القيمة الاقتصادية المضافة والكلفة الإستبدالية على أسعار أسهم الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي" مجلة الدراسات الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 02، 2019.
28. فيصل يونس محمد، "استراتيجيات اتخاذ القرارات الادارية -المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، جامعة بغداد، 2013.
29. صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد، "إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، الجزء الأول، جامعة تكريت، العراق، 2018.
30. رضا زهواني، "دور وأهمية التكاليف البيئية في قياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد6، المجلد 1، جامعة الواد، الجزائر، 2013.
31. تانيا قادر عبد الرحمن، يالجين فاتح سليمان، "تقييم المشاريع الاستثمارية وأثرها في اتخاذ القرارات"، مجلة جامعة كركوك للدراسات الانسانية، المجلد 2، الاصدار 2، جامعة كركوك، العراق، 2007.
32. توفيق مبروك عطية مبروك، "القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل لقياس الأداء المالي للمنشأة: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصري"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 4، جامعة حلوان، مصر، 2010.
33. ضياء عبد الحسين القاموسي، آية عبد الكريم ابراهيم، "تأثير تمهيد الدخل في القيمة الاقتصادية المضافة -دراسة تطبيقية في عينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 41، العدد 115، الجامعة المستنصرية، العراق، 2018.

1. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، ورقة، 22-23 نوفمبر 2011.
2. زينة قمري، " واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المنائية بسكيدة ودورها في اتخاذ القرار"، الملتقى الدولي حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الكمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955سكيدة، الجزائر، فيفري 2009.
3. عيسى مرزوقة، " مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
4. عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الاداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، القاهرة، فيفري 2007.

## II – المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ali Reza Modanlo Joibary, Financial Performance Evaluation Based on Economic Value Added (EVA): A Study of Listed Companies in Tehran Stock Exchange (TSE), Thesis submitted for the award of degree of Doctor of Philosophy, University of Mysore, India, 2013.
2. Andrea Quintiliani, "The Relationship between the Market Value Added of SMEs Listed on AIM Italia and Internal Measures of Value Creation The Role of Corporate Strategic Planning", International Journal of Financial Research, Vol. 9, No. 1, UK, 2018.
3. Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999.
4. Chuck Hannabarger & Others: Balanced Scorecard Strategy For Dummies, Published by Wiley, Canada, 2007.
5. D.V. Ramana, Market Value Added and Economic Value Added: Some Empirical Evidences, Capital Markets Conference, Indian Institute of Capital Markets Paper, India, 25 Dec 2005.
6. David Crowther, A Social Critique of Corporate Reporting, Published by Routledge, New York, USA, 2016.
7. EUGENE F. BRIGHAM, MICHAEL C. EHRHARDT, Financial Management: Theory & Practice, Nelson Education, Ltd. Canada, 2017.
8. Frank J. Fabozzi & James L. Grant, Value-Based Metrics: Foundations and Practice, Published By FJF Associats, USA, 2000.
9. George R Terry, Stéphan G Franclin, les principes du management, Ed economica, 8ed, paris, 1985.
10. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise. Edition Sirey, Paris, 1990.
11. Hubert de La Bruslerie, l'analyse financièreM Information financière, diagnostic et évaluation, édition dunod, paris, France, 2010.

12. JAMES L. GRANT, **Foundations of Economic Value Added**, Second Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2003.
13. Jill Booker, **Financial Planning Fundamentals**, Published by CCH Canadian Limited, Canada, 2006.
14. JOHN ADAIR, **Decision-making and problem solving**, The Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain, 2003.
15. John Tennent, **GUIDE TO FINANCIAL MANAGEMENT**, Published by Clays, Bungay, Suffolk, Great Britain, 2008.
16. Julien Le Maux, **ANALYSE FINANCIÈRE**, édition chenelière éducation, Québec, Canada, 2014.
17. Katraman, ven, N. & Ramanujan, V. "Measurement of Business performance in strategy research :A comparison of Approaches" **Academy of management Review**, vol.11, No.4, 1986.
18. Kristína Jančovičová Bognárová **The Effect Of Leverage And Economic Value Added On Market Value Added** , Published by Challenges of the Knowledge Society; Bucharest, Romania, 2018.
19. Kristína Jančovičová Bognárová, **Analysis of The Relationship Between Economic Value Added and Market Value Added**, Published by Challenges of the Knowledge Society; Bucharest, Romania, 2017.
20. Leslie G. Eldenburg & Others, **Management Accounting**, Fourth Edition, Published by John Wiley & Songd Australia, Ltd, Australia, 2020.
21. Liu Cheng, " Study on the Special Adjustment Methods for Calculating EVA", **Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management**, Organized and Hosted by. Yamaguchi University, Japan, 30 November -2 December, 2011.
22. M Y Khan, P K Jain, **Financial Management**, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi, India, 2008.
23. Mansoor Maitah, **Economic Value Added and Stock Market Development in Egypt**, Asian Social Science; Vol. 11, No. 3, Published by Canadian Center of Science and Education, Canada, 2015.
24. Michael Ehrhardt & Eugene Brigham, **Corporate Finance: A Focused Approach**, Published by South-Western Cengage Learning, Canada, 2008..
25. Mohan Nair, **ESSENTIALS of Balanced Scorecard**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2004.
26. Nicolae Sichega, Laura Vasilescu, **Economic Value Added And Market Value Added - Modern Indicators For Assessment The Firm's Value**, Annals Of The "Constantin Brâncuși" University Of Târgu Jiu, Economy Series, Special Issue Eco-Trend 2015 – Performance, Competitiveness, Creativity, Romania, 2015.
27. O. Ray Whittington & Patrick R. Delaney, **Wiley CPA Exam Review 2008: Business Environment and Concepts**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2008.



28. Oriana-Helena, **USING A DECISION-MAKING PROCESS MODEL IN STRATEGIC MANAGEMENT**, Review of General Management, Volume 19, Issue 1, Romania, 2014.
29. Pamela P. Peterson & Frank J. Fabozzi, **Analysis of Financial Statements**, Published by JFJ Associates, USA, 1999.
30. PAMELA PETERSON DRAKE, FRANK J. FABOZZI, **The Basics of Finance: An Introduction to Financial Markets**, Business Finance, and Portfolio Management, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA, 2010.
31. Papenhausen, Chris & Einstein. Walter, **Implementing the Balanced Scorecard at a college of business**, Measuring Business Excellence Journal, VOL. 10 NO. 3, England, 2006.
32. PAUCHER, Pierre, **Mesure de la performance financière de l'entreprise, Collection de la gestion en plus** : Office des Publications Universitaire, Algerie, 1993.
33. Paul Parcon, **Develop Your Decision Making Skills**, LOTUS PRESS, New Delhi, India, 2007.
34. Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Evolution- A Dynamic Approach to Strategy Execution**, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2014.
35. PAUL R. NIVEN, **Balanced Scorecard Evolution**, A Dynamic Approach to Strategy Execution, Wiley corporate F&A series, New Jersey, USA, 2014.
36. Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step- Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2002.
37. Peter Atrill, **Financial Management**, Fifth edition, Printed and bound by Graphics Estella, Navarro, Spain, 2009.
38. PETER F. DRUCKER, **Harvard Business Review on decision-making**, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
39. Pierre Bergeron, **la Gestion Moderne** : Théorie et Cas. Gaétan Morin éditeur, Québec, 1993.
40. Ralph F. Smith, **Business Process Management and the Balanced Scorecard- Using Processes as Strategic Drivers**, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA, 2007.
41. Ramjas College, **Tulsian's Business Studies for Class Xii (cbse)**, 6th Revised Edition, Published by Ranta Dagar P. Ltd, Delhi, India, 2009.
42. Robert S. Kaplan & David Norton, **Alignment- Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies**, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2006.
43. Robert S. Kaplan & David Norton, " The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**; Boston, Vol. 70, No. 01, USA, 1992.
44. RONALD W. MELICHER, EDGAR A. NORTON, **Introduction to Finance: Markets, Investments, and Financial Management**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA, 2017.

- 45.S. David Young & Stephen F. O'Byrne, **EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation**, Published by MCGraw-Hill, USA, 2000.
- 46.Stefano Tonchia & Luca Quagini, **Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence**, Springer-Verlag Berlin Heidelbe, London, UK, 2010.
- 47.Stephen Lumby &Chris Jones, **Corporate Finance: Theory & Practice**, Published by Tomson Learning, London, England, 2007.
- 48.Thomas L. Saaty, **Decision making with the analytic hierarchy process**, Int. J. Services Sciences, Inderscience Enterprises Ltd, Vol. 1, No. 1, 2008.
- 49.Tony Graham, **Management Accounting Business Strategy**, Elsevier, India, 2007.
- 50.Voyer, P. **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance**, Presses de l'Université de Québec, 1999.

المواقع الإلكترونية:

1. [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) consulté le 02/10/2021.

الملاحق



## الملحق رقم 01: الميزانية الختامية - أصول لسنة 2016

2.1 Actif du Bilan				
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
État d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	0,00	115 414 200,00	87 341 040,00
Immobilisations incorporelles	212 104 601,73	155 224 374,57	16 879 626,78	21 588 150,02
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	10 383 338 837,77	0,00	10 383 338 837,77	4 514 492 953,87
Bâtimens	7 229 947 475,94	5 637 047 200,46	1 692 900 275,48	1 649 608 532,29
Autres immobilisations corporelles	13 098 407 462,60	12 798 654 169,79	1 239 353 230,89	1 189 497 235,41
Immobilisations en concession	280 623 210,00	2 252 058,94	277 770 251,06	278 103 983,68
Immobilisations en eses	11 103 299 772,01	0,00	11 103 299 772,01	5 363 505 192,51
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence - entreprises associées	1 288 910 621,59	0,00	1 288 910 621,59	1 465 182 799,40
Autres participations et créances rattachées	691 518 175,00	58 940 054,97	632 578 120,03	584 809 876,01
Autres titres immobilisés	3 000 000 000,00	0,00	3 000 000 000,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	154 332 649,23	0,00	154 332 649,23	140 479 615,20
Impôts différés actif	291 018 838,11	0,00	291 018 838,11	472 097 555,28
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 021 852 247,01</b>	<b>1 846 224 738,74</b>	<b>2 452 465 515,97</b>	<b>2 111 918 371,87</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	<b>6 358 574 018,97</b>	<b>629 232 318,65</b>	<b>5 729 341 770,32</b>	<b>4 085 900 019,13</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	5 517 718 023,80	1 906 709 106,35	5 640 948 917,45	3 622 680 037,51
Autres débiteurs	1 255 466 985,69	377 579,41	1 255 089 486,58	1 139 447 760,95
Impôts	185 796 351,63	11 998 649,05	173 799 700,60	179 420 576,16
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	40 666 666,67
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	3 018 539 989,19
Tresorerie	3 214 275 956,41	83 275 568,07	5 151 000 388,24	5 987 644 621,25
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>10 066 235 219,16</b>	<b>1 792 506 465,77</b>	<b>12 603 481 246,75</b>	<b>13 154 724 010,18</b>
<b>TOTAL DES BILANS ACTIF</b>	<b>13 088 087 466,17</b>	<b>3 638 731 204,51</b>	<b>15 055 946 762,72</b>	<b>15 266 642 382,05</b>

## الملحق رقم 02: الميزانية الختامية - خصوم لسنة 2016

## Passif du Bilan

	31/12/2015	31/12/2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotations de l'état		2 586 812 201,50
Autres fonds propres	8 721 836 492,20	0,00
Primes et réserves - réserves consolidées	12 861 813 853,68	12 251 818 341,17
Ecarts de réévaluation	1 585 712 860,28	145 245 635,13
Écart d'équivalence	1 032 081 287,51	1 025 006 852,16
Résultat Net	1 509 181 805,05	1 143 817 990,88
Autres capitaux propres - report à nouveau	-1 766 796 831,10	-166 092 299,51
Intérêts minoritaires	1 015 179 929,36	879 287 855,72
<b>TOTAL</b>	<b>12 163 337 707,98</b>	<b>12 163 337 707,98</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	8 973 229 626,56	4 821 513 005,60
Impôts différés et provisions	17 509 995,00	285 228 020,95
Autres dettes non courantes	1 051 401 552,48	1 061 401 552,48
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 385 087 321,65	1 605 571 934,62
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>11 427 228 495,69</b>	<b>7 773 714 513,65</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 430 654 019,90	1 931 770 182,61
Crédits	776 353 641,37	102 507 323,51
Autres dettes	3 512 827 858,77	3 619 036 497,36
Tresorerie passif	810 163 444,41	728 832 706,41
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>7 529 998 974,45</b>	<b>6 382 146 709,95</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL PASSIF</b>	<b>18 957 327 680,43</b>	<b>18 545 484 417,93</b>

## الملحق رقم 03: حساب النتائج لسنة 2016

Tableau de Compte de Résultats

TABLEAU DES COMPTES DE RÉSULTAT	31-12-2015	31-12-2016	en %	Evolution
				2016/2015
Chiffre d'affaires	10 223 411 484,28	9 984 043 757,71	86,31%	-2,40%
Variation stocks produits fins et en cours	265 662 623,51	-11 833 123,70	45,55%	-233,76%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
<b>PRODUCTION DES SERVICES</b>	<b>10 489 074 107,79</b>	<b>9 872 210 634,01</b>	<b>94,05%</b>	<b>-6,78%</b>
Achats consommés	-3 662 777 474,24	-3 470 479 457,80	94,99%	5,57%
Services extérieurs et autres consommations	-928 780 089,72	-996 290 147,20	105,49%	-6,38%
<b>PRODUCTION MOINS LES CONSOMMATIONS</b>	<b>5 897 516 543,83</b>	<b>5 395 441 028,99</b>	<b>91,49%</b>	<b>-8,51%</b>
<b>LA VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION</b>	<b>5 897 516 543,83</b>	<b>5 395 441 028,99</b>	<b>91,49%</b>	<b>-8,51%</b>
Charges de personnel	-3 023 474 168,42	-3 056 024 245,83	95,38%	-1,07%
Impôts, taxes et versements assimilés	-173 817 524,53	-166 539 675,94	124,52%	4,31%
<b>EXCÉDENT SIMILÉ À L'EXPLOITATION</b>	<b>2 699 224 850,88</b>	<b>2 172 877 107,22</b>	<b>80,49%</b>	<b>-19,51%</b>
Autres produits opérationnels	72 651 701,68	702 735 842,16	59,17%	-64,16%
Autres charges opérationnelles	-99 258 043,50	-143 895 648,16	54,72%	-31,01%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 299 102 638,36	-1 328 933 710,35	125,64%	-2,25%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	719 627 105,07	421 168 878,85	1195,35%	70,85%
<b>EXCÉDENT DES ACTIVITÉS</b>	<b>1 183 800 567,69</b>	<b>1 067 912 465,43</b>	<b>90,23%</b>	<b>-10,77%</b>
Produits financiers	183 271 195,24	542 454 923,27	225,48%	26,65%
Charges financières	-177 710 456,40	-182 453 560,20	118,08%	34,17%
<b>EXCÉDENT DES ACTIVITÉS FINANCIÈRES</b>	<b>5 560 739,84</b>	<b>364 391 363,07</b>	<b>6,55%</b>	<b>-93,45%</b>
<b>IMPÔTS ET CHARGES AVANT IMPÔT</b>	<b>2 193 601 019,91</b>	<b>1 432 703 828,50</b>	<b>65,32%</b>	<b>-34,68%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-428 653 272,00	-328 709 218,00	112,17%	91,25%
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	-95 986 328,41	15 393 711,52	/	-730,04%
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>11 464 625 109,18</b>	<b>10 738 510 276,29</b>	<b>94,23%</b>	<b>-6,76%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>-9 897 587 339,06</b>	<b>-9 638 803 683,60</b>	<b>99,46%</b>	<b>2,68%</b>
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>1 567 037 770,12</b>	<b>1 099 706 592,69</b>	<b>70,23%</b>	<b>-30,22%</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
<b>RÉSULTAT DES ACTIVÉS EXTRAORDINAIRES</b>	<b>1 567 037 770,12</b>	<b>1 099 706 592,69</b>	<b>70,23%</b>	<b>-30,22%</b>
Résultat minoritaires	4 426 590,76	18 317 370,56	78,32%	-75,57%
part dans le Résultat dans des Sociétés en équivalence	-42 302 666,02	25 993 947,24	/	-339,68%
<b>RÉSULTAT DES ACTIVÉS</b>	<b>1 529 161 694,86</b>	<b>1 143 717 909,49</b>	<b>74,86%</b>	<b>-25,22%</b>

## الملحق رقم 04: الميزانية الختامية – أصول لسنة 2017



## Bilan consolidé des filiales du Groupe et Participation Minoritaires au 31/12/2017 – Actif –

Actif	Note	31/12/2017			31/12/2016
		Montants bruts	Amortissement ou provisions	Montants nets	
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Écart d'acquisition (ou goodwill)		115 414 200.00	0.00	115 414 200.00	115 414 200.00
Immobilisations incorporelles		211 701 398.37	198 057 547.42	13 643 850.95	16 879 626.76
Immobilisations corporelles		0.00	0.00	0.00	0.00
Terrains		10 383 338 837.77	0.00	10 383 338 837.77	10 383 338 837.77
Bâtiments		7 525 649 404.61	5 759 342 500.47	1 766 306 904.14	1 692 900 275.48
Autres immobilisations corporelles		15 441 341 953.87	14 089 777 801.58	1 351 564 152.29	1 299 353 290.89
Immobilisations en concession		280 023 210.00	3 661 722.62	276 361 487.38	277 770 251.06
Immobilisations en cours		13 501 512 857.53	0.00	13 501 512 857.53	11 189 299 772.01
Immobilisations financières		0.00	0.00	0.00	0.00
Titres mis en équivalences - entreprises associées		1 466 608 492.92	0.00	1 466 608 492.92	1 388 910 621.59
Autres participations et créances rattachées		691 518 175.00	60 980 880.06	630 537 294.94	632 578 120.03
Autres titres immobilisés		4 000 000 000.00	0.00	4 000 000 000.00	3 000 000 000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants		157 814 646.73	0.00	157 814 646.73	154 332 649.23
Impôts différés actif		296 251 741.16	0.00	296 251 741.16	291 018 838.11
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>54 071 174 917.96</b>	<b>20 111 820 452.15</b>	<b>33 959 354 465.81</b>	<b>30 441 796 482.93</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>		0.00	0.00		
Stocks et encours		5 512 385 257.34	629 240 246.56	4 883 145 010.78	5 729 341 770.32
Créances et emplois assimilés		0.00	0.00	0.00	0.00
Clients		5 077 251 577.03	1 885 169 800.46	3 192 081 776.57	3 640 948 917.45
Autres débiteurs		1 357 995 866.76	377 579.41	1 357 618 287.35	1 255 089 406.58
Impôts		181 290 731.18	11 998 467.60	169 292 263.58	173 799 702.60
Autres actif courant		0.00	0.00	0.00	0.00
Disponibilités et assimilés		0.00	0.00	0.00	0.00
Placements et autres actifs financiers courants		18 559 989.19	0.00	18 559 989.19	18 559 989.19
Trésorerie		4 825 205 639.02	86 312 842.07	4 738 892 796.95	5 131 000 388.34
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>16 972 689 060.52</b>	<b>2 613 098 936.10</b>	<b>14 359 590 124.42</b>	<b>15 948 740 174.48</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>71 043 863 978.48</b>	<b>22 724 919 388.25</b>	<b>48 318 944 590.23</b>	<b>46 390 536 657.41</b>

## الملحق رقم 05: الميزانية الختامية - خصوم لسنة 2017



## Bilan consolidé des filiales du Groupe et Participation Minoritaires au 31/12/2017 - Passif -

PASSIF	Note	31/12/2017	31/12/2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		2 500 000 000.00	2 500 000 000.00
Dotation de l'état		0.00	0.00
Autres fonds propres		8 721 856 492.20	8 721 856 492.20
Primes et réserves -(réserves consolidées)		12 991 033 164.36	12 861 813 853.88
Ecart de réévaluation		1 585 712 860.28	1 585 712 860.28
Écart d'équivalence		955 727 524.41	1 037 081 287.61
Résultat Net		1 376 295 647.88	1 509 161 605.06
Autres capitaux propres -report à nouveau		-1 080 714 611.43	-1 766 796 831.10
Intérêts minoritaires		881 619 980.04	1 015 179 929.35
<b>TOTAL I</b>		<b>27 931 531 057.74</b>	<b>27 464 009 197.27</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		0.00	
Emprunts et dettes financières		10 894 562 658.08	8 973 229 626.56
Impôts (différés et provisionnés)		17 509 995.00	17 509 995.00
Autres dettes non courantes		1 059 992 788.80	1 061 401 552.48
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 346 632 170.47	1 345 087 321.65
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>13 318 697 612.35</b>	<b>11 397 228 495.69</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		0.00	
Fournisseurs et comptes rattachés		1 436 731 269.94	2 430 054 019.90
Impôts		726 697 526.43	776 153 641.37
Autres dettes		4 107 579 876.69	3 512 927 858.77
Trésorerie passif		797 707 247.08	810 163 444.41
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>		<b>7 068 715 920.14</b>	<b>7 529 298 964.45</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>48 318 944 590.23</b>	<b>46 390 536 657.41</b>



## الملحق رقم 06: حساب النتائج لسنة 2017



Tableau des comptes du résultat consolidé des filiales du Groupe et Participations Minoritaires au 31/12/2017 – TCR

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	Note	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires		10 265 897 771.06	10 223 411 484.28
Variation stocks produits finis et en cours		-558 329 961.16	265 663 623.51
Production immobilisée		0.00	0.00
Subvention d'exploitation		0.00	0.00
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>9 707 567 809.90</b>	<b>10 489 075 107.79</b>
Achats consommés		-3 755 793 245.73	-3 663 777 474.24
Services extérieurs et autres consommations		-1 002 621 754.72	-928 780 089.72
<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>-4 758 415 000.45</b>	<b>-4 592 557 563.96</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>4 949 152 809.45</b>	<b>5 896 517 543.83</b>
Charges de personnel		-2 866 108 087.05	-3 023 474 168.42
Impôts, taxes et versements assimilés		-167 524 872.66	-173 817 524.53
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 915 519 849.74</b>	<b>2 699 225 850.88</b>
Autres produits opérationnels		120 876 666.93	72 651 701.08
Autres charges opérationnelles		-58 405 988.66	-99 258 043.60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-868 249 692.56	-1 299 102 638.36
Reprises sur pertes de valeurs et provisions		370 500 844.60	719 627 105.07
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 480 241 680.05</b>	<b>2 083 143 975.07</b>
Produits financiers		163 571 611.87	183 271 195.24
Charges financières		-164 840 374.12	-177 710 456.40
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-1 268 762.25</b>	<b>5 560 738.84</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)</b>		<b>1 478 972 917.80</b>	<b>2 088 704 713.91</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-277 583 318.00	-628 653 272.00
Impôts différés ( variation ) sur résultat ordinaires		7 032 819.01	-96 986 328.41
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>10 362 516 933.30</b>	<b>11 464 625 109.18</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-9 168 160 152.51</b>	<b>-9 897 587 338.86</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 194 356 780.79</b>	<b>1 567 037 770.32</b>
Eléments extraordinaires (produits) ( à préciser )			
Eléments extraordinaires (charges) ( à préciser )			
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 194 356 780.79</b>	<b>1 567 037 770.32</b>
Résultat minoritaires		85 189 898.58	4 426 500.76
part dans le Résultat dans Sites mises en équivalence		96 748 968.51	-62 302 666.02
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 376 295 647.88</b>	<b>1 509 161 605.06</b>

## الملحق رقم 07: الميزانية الختامية - أصول لسنة 2018

## 2.1. Actif du Bilan (Consolidé Groupe)

UM : DA

ACTIF	31/12/2018			31/12/2017
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	0,00	115 414 200,00	115 414 200,00
Immobilisations incorporelles	378 857 436,59	239 123 450,08	139 733 986,51	13 643 850,95
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	2 391 687 791,42	0,00	2 391 687 791,42	10 383 338 837,77
Bâtiments	7 584 297 976,37	5 271 308 688,28	2 312 989 288,09	1 766 306 904,14
Autres immobilisations corporelles	18 277 440 502,83	14 301 350 363,06	3 976 090 139,77	1 351 564 152,29
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	276 361 487,38
Immobilisations en cours	10 759 890 495,72	0,00	10 759 890 495,72	13 501 512 857,53
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 433 217 458,23	0,00	1 433 217 458,23	1 466 608 492,92
Autres participations et créances rattachées	685 893 175,00	462 033 246,90	223 859 928,10	630 537 294,94
Autres titres immobilisés	3 000 000 000,00	0,00	3 000 000 000,00	4 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	152 869 240,73	0,00	152 869 240,73	157 814 646,73
Impôts différés actif	324 860 044,51	0,00	324 860 044,51	296 251 741,16
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>45 104 428 321,40</b>	<b>20 273 815 748,32</b>	<b>24 830 612 573,08</b>	<b>33 959 354 465,81</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	6 956 065 304,74	667 793 354,53	6 288 271 950,21	4 883 145 010,78
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients	5 578 018 586,28	1 897 005 360,67	3 681 013 225,61	3 192 081 776,57
Autres débiteurs	1 391 498 314,49	7 500,00	1 391 490 814,49	1 357 618 287,35
Impôts	240 704 481,51	11 998 830,46	228 705 651,05	169 292 263,58
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 218 125 424,65	82 435 666,36	3 135 689 758,29	4 738 892 796,95
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>17 402 972 100,86</b>	<b>2 659 240 712,02</b>	<b>14 743 731 388,84</b>	<b>14 359 590 124,42</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>62 507 400 422,26</b>	<b>22 933 056 460,34</b>	<b>39 574 343 961,92</b>	<b>48 318 944 590,23</b>

## الملحق رقم 08: الميزانية الختامية - خصوم لسنة 2018

## 2.2. Passif du Bilan (Consolidé Groupe)

UM : DA

PASSIF	31/12/2018	31/12/2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	0,00	0,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	8 721 856 492,20
Primes et réserves -(réserves consolidées)	13 461 406 696,77	12 991 033 164,36
Ecart de réévaluation	1 272 192 408,65	1 585 712 860,28
Écart d'équivalence	1 016 986 928,55	955 727 524,41
Résultat Net	1 174 214 390,98	1 376 295 647,88
Autres capitaux propres -report à nouveau	-866 679 031,92	-1 080 714 611,43
Intérêts minoritaires	826 612 003,56	881 619 980,04
<b>TOTAL I</b>	<b>19 796 410 396,58</b>	<b>27 931 531 057,74</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>		
Emprunts et dettes financières	10 923 905 958,66	10 894 562 658,08
Impôts (différés et provisionnés)	19 887 217,01	17 509 995,00
Autres dettes non courantes	593 645 268,24	1 059 992 788,80
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 433 885 167,65	1 346 632 170,47
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT II</b>	<b>12 971 323 611,56</b>	<b>13 318 697 612,35</b>
<b>PASSIF COURANT</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 249 615 538,04	1 436 731 269,94
Impôts	201 334 246,61	726 697 526,43
Autres dettes	3 734 753 856,30	4 107 579 876,69
Trésorerie passif	620 906 312,83	797 707 247,08
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>	<b>6 806 609 953,78</b>	<b>7 068 715 920,14</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>39 574 343 961,92</b>	<b>48 318 944 590,23</b>

## الملحق رقم 09: حساب النتائج لسنة 2018

## 2.3. Tableau de Compte de Résultats (Consolidé Groupe)

UM: DA

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2018	31/12/2017	R/O	Evol. 2018/2017
Chiffre d'affaires	10 317 577 775,54	10 265 897 771,06	88,10%	0,50%
Variation stocks produits finis et en cours	272 122 098,95	-558 329 961,16	52,76%	148,74%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>10 589 699 874,49</b>	<b>9 707 567 809,90</b>	<b>86,61%</b>	<b>9,09%</b>
Achats consommés	-4 624 142 242,57	-3 755 793 245,73	109,60%	23,12%
Services extérieurs et autres consommations	-1 067 499 186,54	-1 002 621 754,72	100,13%	6,47%
<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-5 691 641 429,11</b>	<b>-4 758 415 000,45</b>	<b>107,69%</b>	<b>19,61%</b>
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>4 898 058 445,38</b>	<b>4 949 152 809,45</b>	<b>70,56%</b>	<b>-1,03%</b>
Charges de personnel	-3 329 762 210,93	-2 866 108 087,05	104,82%	16,18%
Impôts, taxes et versements assimilés	-169 982 582,04	-167 524 872,66	94,54%	1,47%
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 398 313 652,41</b>	<b>1 915 519 849,74</b>	<b>39,00%</b>	<b>-27,00%</b>
Autres produits opérationnels	1 159 167 515,64	120 876 666,93	7418,71%	858,97%
Autres charges opérationnelles	-188 852 963,84	-58 405 988,66	319,38%	223,35%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 454 793 798,08	-868 249 692,56	89,39%	67,55%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	380 039 983,32	370 500 844,60	559,38%	2,57%
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 293 874 389,45</b>	<b>1 480 241 680,05</b>	<b>65,27%</b>	<b>-12,59%</b>
Produits financiers	200 013 164,65	163 571 611,87	199,85%	22,28%
Charges financières	-254 951 764,57	-164 840 374,12	194,88%	54,67%
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-54 938 599,92</b>	<b>-1 268 762,25</b>	<b>178,72%</b>	<b>4230,09%</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT ( V + VI )</b>	<b>1 238 935 789,53</b>	<b>1 478 972 917,80</b>	<b>63,48%</b>	<b>-16,23%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-127 206 062,00	-277 583 318,00	1180,37%	-54,17%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-21 232 781,46	7 032 819,01	571,46%	-401,91%
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>12 328 920 538,10</b>	<b>10 362 516 933,30</b>	<b>99,34%</b>	<b>18,98%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-11 195 958 029,11</b>	<b>-9 168 160 152,51</b>	<b>106,98%</b>	<b>22,12%</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 132 962 508,99</b>	<b>1 194 356 780,79</b>	<b>58,26%</b>	<b>-5,14%</b>
Eléments extraordinaires (produits) ( à préciser )	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) ( à préciser )	0,00	0,00	/	/
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 132 962 508,99</b>	<b>1 194 356 780,79</b>	<b>58,26%</b>	<b>-5,14%</b>
Résultats minoritaires	44 778 352,30	85 189 898,58	/	-47,44%
Part dans le Résultat des Sociétés mises en équivalence	-3 526 470,31	96 748 968,51	/	-103,64%
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 174 214 390,98</b>	<b>1 376 295 647,88</b>	<b>60,38%</b>	<b>-14,68%</b>

## الملحق رقم 10: الميزانية الختامية - أصول لسنة 2019

Bilan consolidé des filiales du Groupe et Participation Minoritaires au 31/12/2019 - ACTIF -  
« APRES RETRAITEMENTS »

ACTIF	31/12/19			31/12/18
	MONTANTS BRUTS	AMORTIS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 554,00		141 648 554,00	115 414 200,00
Immobilisations incorporelles	455 659 052,05	291 511 507,29	174 057 244,76	139 733 955,51
Immobilisations corporelles				
Terrains	3 805 721 423,42		3 805 721 423,42	2 391 657 791,42
Bâtiments	13 129 253 055,51	5 707 115 135,57	7 422 154 949,94	2 312 959 255,09
Autres immobilisations corporelles	20 621 201 509,57	14 959 073 541,21	5 632 125 165,45	3 975 090 139,77
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	3 550 250 502,95		3 550 250 502,95	10 759 590 495,72
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	2 950 993 718,54		2 950 993 718,54	1 433 217 455,23
Autres participations et créances rattachées	102 157 575,00	53 407 519,13	48 750 055,87	223 559 925,10
Autres titres immobilisés	2 500 000 000,00		2 500 000 000,00	3 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	107 512 157,55		107 512 157,55	152 859 240,73
Impôts différés actif	329 950 553,53		329 950 553,53	324 850 044,51
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>47 814 415 753,55</b>	<b>21 941 211 154,30</b>	<b>25 773 297 579,35</b>	<b>24 539 512 573,05</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	7 449 759 735,59	552 259 114,50	6 897 500 621,09	5 255 271 550,21
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 073 529 027,73	1 595 155 257,33	3 177 533 740,40	3 551 013 225,51
Autres débiteurs	1 435 555 521,79	7 500,00	1 435 559 091,79	1 391 490 514,49
Impôts	222 335 344,53		222 335 344,53	225 705 551,05
Autres actif courant				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	15 559 959,19		15 559 959,19	15 559 959,19
Trésorerie	2 000 557 077,07	52 455 555,35	1 918 151 410,71	3 135 559 755,29
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>15 291 538 755,19</b>	<b>2 540 557 568,19</b>	<b>13 559 971 157,91</b>	<b>14 743 731 355,54</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>64 915 257 549,76</b>	<b>23 582 078 672,49</b>	<b>40 434 178 677,27</b>	<b>39 574 343 961,92</b>

## الملحق رقم 11: الميزانية الختامية - خصوم لسنة 2019

Bilan consolidé des filiales du Groupe et Participation Minoritaires au 31/12/2019 - PASSIF - « APRES RETRAITEMENTS »		
PASSIF	31/12/2019	31/12/2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état		
Autres fonds propres	411 677 000,00	411 677 000,00
Primes et réserves (réserves consolidées)	14 047 153 641,65	13 461 406 696,77
Écarts de réévaluation	2 686 777 592,57	1 272 192 406,65
Écart d'équivalence	1 906 264 336,65	1 016 966 926,65
Résultat Net	793 514 004,08	1 174 214 390,96
Autres capitaux propres -report à nouveau	-1 176 074 236,34	-666 679 031,92
Intérêts minoritaires	609 271 657,90	626 612 003,66
<b>TOTAL I</b>	<b>21 776 276 416,42</b>	<b>19 796 419 396,56</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	10 403 266 267,61	10 923 906 956,66
Impôts (différés et provisionnés)	21 011 203,32	19 667 217,01
Autres dettes non courantes	593 646 266,24	593 646 266,24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 446 766 017,73	1 433 666 167,65
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>12 464 710 757,10</b>	<b>12 971 323 611,56</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 556 666 666,31	2 249 616 536,04
Impôts	116 626 266,60	201 334 246,61
Autres dettes	3 706 972 236,69	3 734 763 666,30
Trésorerie passif	610 706 531,26	620 906 312,63
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>	<b>6 193 189 703,75</b>	<b>6 806 629 953,78</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL PASSIF</b>	<b>40 434 176 877,27</b>	<b>39 574 343 961,92</b>

## الملحق رقم 12: حساب النتائج لسنة 2019

Bilan consolidé des filiales du Groupe et Participation Minoritaires au 31/12/2019 – TCR – « APRES RETRAITEMENTS »		
TABLEAU DES COMPTES DE RÉSULTAT	31/12/2019	31/12/2018
Chiffre d'affaires	9 392 750 935.10	10 317 577 775.54
Variation stocks produits finis et en cours	1 055 935 007.05	272 122 095.95
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>10 478 685 942.15</b>	<b>10 589 699 871.49</b>
Achats consommés	-4 577 720 592.65	-4 624 142 242.57
Services extérieurs et autres consommations	-1 113 922 480.89	-1 087 492 188.54
<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-5 691 643 073.57</b>	<b>-5 691 641 429.11</b>
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>4 787 042 868.58</b>	<b>4 898 058 442.38</b>
Charges de personnel	-3 514 951 655.55	-3 329 762 210.93
Impôts, taxes et versements assimilés	-154 310 399.05	-169 959 552.04
<b>IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 117 771 782.20</b>	<b>1 398 313 652.41</b>
Autres produits opérationnels	657 941 345.57	1 159 167 515.84
Autres charges opérationnelles	-75 626 723.04	-188 652 983.84
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 399 505 839.03	-1 454 793 795.05
Règles sur pertes de valeurs et provisions	654 533 494.03	380 039 953.33
<b>V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>995 279 118.63</b>	<b>1 293 874 389.43</b>
Produits financiers	152 985 301.55	200 013 184.65
Charges financières	-343 123 095.91	-254 951 784.57
<b>VI - RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-190 137 794.33</b>	<b>-54 938 599.92</b>
<b>VII - RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT ( V + VI )</b>	<b>805 141 324.30</b>	<b>1 238 935 789.53</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-77 623 533.00	-127 206 062.00
Impôts différés ( variation ) sur résultat ordinaire	5 579 922.73	-21 232 751.45
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>11 954 129 083.37</b>	<b>12 328 929 538.10</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>-11 262 576 272.69</b>	<b>-11 195 956 029.11</b>
<b>VIII - RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>721 552 806.68</b>	<b>1 132 973 509.00</b>
Éléments extraordinaires (produits) ( à préciser )		
Éléments extraordinaires (charges) ( à préciser )		
<b>IX - RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X - RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>721 552 806.68</b>	<b>1 132 973 509.00</b>
Résultat minoritaires	19 736 411.44	44 776 352.50
part dans les Résultats nets des sociétés mises en équivalence	52 226 781.95	-3 626 470.31
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>793 514 004.08</b>	<b>1 174 214 390.98</b>

## الملحق رقم 13: الميزانية الختامية - أصول لسنة 2020

## 2.1. Actif du Bilan (Consolidé Groupe) :

ACTIF	31/12/2020		31/12/2019	
	MONTANTS	AMORTIS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	UM:DA
<b>ACTIF NON COURANT:</b>				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	468 576 191,02	343 249 100,26	125 327 090,76	174 057 244,76
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terreins	4 398 481 823,42	0,00	4 398 481 823,42	3 805 721 423,42
Bâtimens	13 261 407 322,31	5 844 143 212,84	7 417 264 109,47	7 492 164 949,94
Autres immobilisations corporelles	20 776 518 111,59	15 362 335 010,82	5 416 183 100,77	5 632 128 168,46
Immobilisations en construction	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours	3 523 900 855,21	0,00	3 523 900 855,21	3 580 260 882,98
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence - entreprises associées	2 134 015 173,22	0,00	2 134 015 173,22	2 960 993 718,84
Autres participations et créances rattachées	335 939 575,00	59 416 028,43	276 523 546,57	48 780 055,87
Autres titres immobilisés	2 002 300 000,00	0,00	2 002 300 000,00	2 500 000 000,00
Prêt et autres actifs financiers non courants	14 614 749,45	0,00	14 614 749,45	107 512 187,56
Impôts différés actifs	352 717 927,73	0,00	352 717 927,73	329 960 563,53
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>47 412 120 264,93</b>	<b>21 609 143 553,35</b>	<b>25 802 976 942,69</b>	<b>26 773 207 679,36</b>
<b>ACTIF COURANT:</b>				
Stocks et encours	7 191 992 769,17	641 539 237,02	6 550 453 532,15	6 887 530 621,19
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	5 911 939 706,26	1 887 229 726,08	4 024 729 980,18	3 177 533 740,40
Autres créances	1 316 384 098,39	7 500,00	1 316 376 598,39	1 436 859 091,79
Impôts	188 887 081,60	0,00	188 887 081,60	222 336 344,63
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Disponibilités assimilées</b>				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Tresorerie	2 868 032 018,68	82 435 666,36	2 785 596 352,32	1 918 151 410,71
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>17 495 785 865,29</b>	<b>2 611 212 129,46</b>	<b>14 884 373 533,03</b>	<b>13 660 971 197,91</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL ACTIF</b>	<b>64 907 906 130,24</b>	<b>24 220 355 682,81</b>	<b>40 687 350 475,72</b>	<b>40 434 178 877,27</b>



## الملحق رقم 14: الميزانية الختامية - خصوم لسنة 2020

## 2.2. Passif du Bilan (Consolidé Groupe) :

	UM DA	
PASSIF	31/12/2020	31/12/2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotations de l'état	0,00	0,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	411 677 000,00
Primes et réserves - (réserves consolidées)	14 634 151 624,90	14 047 153 641,65
Écarts de réévaluation	3 063 429 710,86	2 606 752 011,24
Écart d'équivalence	1 408 146 175,93	1 505 284 336,88
Résultat net	109 906 341,33	793 514 004,08
Autres capitaux propres - report à nouveau	- 797 268 702,03	- 1 178 074 235,34
Intérêts mineurs	824 482 635,96	609 971 657,90
<b>TOTAL I</b>	<b>22 234 534 786,93</b>	<b>21 776 278 416,42</b>
<b>PASSIF NON COURANT:</b>		
Engagements et dettes financières	10 004 842 508,14	10 403 266 267,81
Impôts différés et provisionnés	24 094 670,27	21 011 203,32
Autres dettes non courantes	0,00	593 645 268,24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 626 040 712,04	1 446 788 017,73
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT II</b>	<b>12 054 977 890,45</b>	<b>12 664 710 757,10</b>
<b>PASSIF COURANT</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 247 407 073,70	1 556 385 668,31
Impôts	175 915 917,23	116 625 268,50
Autres dettes	4 052 684 542,80	3 700 972 235,69
Télesoreur passif	922 010 265,30	810 706 531,25
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>	<b>6 398 017 799,03</b>	<b>6 193 189 703,75</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL PASSIF</b>	<b>40 687 550 476,43</b>	<b>40 634 178 877,27</b>

## الملحق رقم 15: حساب النتائج لسنة 2020

## 2.3. Compte de Résultats

UM : DA				
Désignation	31/12/2020	31/12/2019	Évolution 2020/2019	R/O
Chiffre d'affaires	9 869 929 760,98	9 392 750 935,10	4,44 %	86,15 %
Variation stocks produits finis et en cours	264 531 458,40	1 085 935 067,08	-75,64 %	30,22 %
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>10 074 461 229,38</b>	<b>10 478 685 942,18</b>	<b>-3,88 %</b>	<b>82,16 %</b>
Achats consommés	-4 245 356 684,94	-4 577 729 592,68	-7,26 %	88,02 %
Services extérieurs et autres consommations	-910 765 524,13	-1 113 922 480,89	-18,24 %	84,02 %
<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-5 156 122 209,07</b>	<b>-5 691 652 073,57</b>	<b>-9,41 %</b>	<b>87,29 %</b>
<b>III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>4 918 339 020,31</b>	<b>4 787 033 868,61</b>	<b>2,74 %</b>	<b>77,59 %</b>
Charges du personnel	-3 609 396 024,60	-3 514 951 683,35	2,89 %	103,47 %
Impôts, taxes et versements assimilés	-201 768 850,04	-154 310 399,06	30,76 %	120,65 %
<b>IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 107 174 145,67</b>	<b>1 117 771 786,20</b>	<b>-0,95 %</b>	<b>41,02 %</b>
Autres produits opérationnels	205 038 628,28	687 941 345,58	-70,20 %	1 949,59 %
Autres charges opérationnelles	-109 057 603,07	-75 628 723,04	-44,20 %	604,70 %
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 088 338 701,82	-1 399 508 839,05	-22,23 %	59,29 %
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	214 905 132,90	664 533 494,05	-67,71 %	/
<b>V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>329 421 601,86</b>	<b>995 109 063,74</b>	<b>-66,90 %</b>	<b>29,59 %</b>
Produits financiers	129 016 705,12	152 968 301,58	-15,56 %	155,30 %
Charges financières	-154 762 522,08	-343 123 098,91	-54,90 %	73,19 %
<b>VI - RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-25 745 816,96</b>	<b>-190 154 797,33</b>	<b>-86,46 %</b>	<b>20,06 %</b>
<b>VII - RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (V + VI)</b>	<b>303 675 784,90</b>	<b>804 954 266,41</b>	<b>-62,27 %</b>	<b>30,60 %</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-88 374 651,00	-77 623 533,00	13,56 %	/
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	-19 059 142,98	5 579 922,73	-441,75 %	/
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>10 823 121 095,58</b>	<b>11 984 129 083,37</b>	<b>-11,26 %</b>	<b>85,98 %</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>-10 388 751 418,70</b>	<b>-11 262 578 272,69</b>	<b>-7,76 %</b>	<b>91,63 %</b>
<b>VIII - RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>	<b>234 370 276,88</b>	<b>721 550 810,68</b>	<b>-67,52 %</b>	<b>23,61 %</b>
Éléments extraordinaires (produits) à préciser	0,00	0,00	/	/
Éléments extraordinaires (charges) à préciser	0,00	0,00	/	/
<b>IX - RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
<b>X - RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>234 370 276,88</b>	<b>721 550 810,68</b>	<b>-67,52 %</b>	<b>23,61 %</b>
Résultats minoritaires	-592 334,84	19 736 411,44	-103,00 %	/
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	-43 841 000,71	52 226 781,96	-183,94 %	/
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>189 936 541,33</b>	<b>793 514 004,08</b>	<b>-76,06 %</b>	<b>19,14 %</b>

DÉSIGNATION	RATIOS 2020	RATIOS 2019	ÉVOLUTION	R/O
Valeur ajoutée/Chiffre d'affaires	50,69 %	51,63 %	-1,90 %	88,80 %
Excédent brut d'exploitation/Chiffre d'affaires	10,82 %	11,26 %	-3,70 %	31,81 %
Charges du personnel/Chiffre d'affaires	37,08 %	38,71 %	-1,60 %	119,73 %
Charges du personnel/Valeur ajoutée	74,93 %	74,99 %	-0,08 %	134,84 %
Résultat opérationnel/Chiffre d'affaires	3,25 %	11,63 %	-72,05 %	32,45 %